



جامعة آل البيت
Al al-Bayt University

كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال

أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية
Impact of the Managerial Empowerment on the Employees Innovation in
The Jordanian Private Universities

إعداد الطالب

مهدي عبد الجارالله الحميدي

1520502012

إشراف

الدكتور زياد محمد الصمادي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الثاني

٢٠١٧

تفويض

أنا مهدي عبد الجارالله الحميدي، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكاتب أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: / / ٢٠١٧

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: مهدي عبد الجارالله الحميدي الرقم الجامعي: ١٥٢٠٥٠٢٠١٢ التخصص:
إدارة الأعمال الكلية: إدارة المال والأعمال

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول
المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان: أثر التمكين
الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية.

توقيع الطالب: التاريخ / / ٢٠١٧

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية

Impact of the Managerial Empowerment on the Employees Innovation
in The Jordanian Private Universities

وأجيزت بتاريخ 7 / 5 / 2017 م

إعداد

مهدي عبد جارا الله الحميدي

1520502012

إشراف

الدكتور زياد محمد الصمادي

| التوقيع | أعضاء لجنة المناقشة |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|  | الدكتور زياد محمد الصمادي (مشرفاً و رئيساً) |
|  | الأستاذ الدكتور سليمان ابراهيم الحوري (عضواً) |
|  | الدكتور هايل طلاق عباينه (عضواً) |
|  | الأستاذ الدكتور زكريا احمد العزام (عضواً / خارجياً) |

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من علماني النجاح والصبر

إلى من أفقدهما في كل زمان ومكان

والذي وأخي رحمهما الله

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها

إلى من ساعدتني لأصل لهذا التألق ولم يفارق صدرها الدعاء

أمي حفظك الله

إلى من تفرح الروح لذكراه.. وتسرع العين للقياه

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاته.. قرّة عيني أخي أبو أنور

إلى من ساعدني لأصل لهذا التألق عمي وصديقي أبو سيف

إلى أخوتي الذين ما توانوا يوماً عن الوقوف بجانبني وكانوا خير سند لي

إلى من رافقتني منذ بداية مسيرتي العلمية وسارت الدرب معي زوجتي .

إلى فلذات كبدي أولادي

إلى رفاقي وأصدقاء العمر الذين غمروني دائماً بمشاعر الحب والود

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله، الذي أنعم علي بنعم لا تحصى ولا تعد، والحمد والشكر له سبحانه أنعم علي، بالعزيمة والصبر، وإني أحمد الله تعالى على إتمام هذه الدراسة ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أرفع آيات الشكر والثناء لله سبحانه وتعالى.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الدكتور زياد محمد الصمادي الذي شرفني بالموافقة على الإشراف على هذه الرسالة، وأسأل الله أن يبارك له وقته وعمله وأن يسهل بعلمه طريقاً له إلى الجنة، كما أقدم شكري الخالص لأعضاء لجنة المناقشة الكريمة المتمثلة بكل من الدكتور زكريا العزام، والدكتور إبراهيم الحوري، والدكتور هايل عبابنة على تشريفهم لي بالموافقة على قبول وقراءة هذه الرسالة، وإبداء ملاحظاتهم القيمة بذلك الخصوص.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة ونوابه الكرام، وأخص بالذكر عميد كلية إدارة المال والأعمال وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وكافة العاملين في جامعة آل البيت على حسن المعاملة وعلى جهودهم الكبيرة في رعاية طلاب هذا الصرح العلمي المتميز. وفي النهاية أتقدم بالشكر الجزيل وحفظ الجميل لكل من ساهم في تشجيعي ومساندتي لإنجاز هذا الجهد والخروج به إلى حيز النور.

الباحث

مهدي عبد الجارالله الحميدي

قائمة المحتويات

| | |
|----|----------------------------------------------|
| ز | قائمة المحتويات |
| ي | قائمة الجداول |
| ك | قائمة الملاحق |
| ل | الملخص |
| م | Abstract |
| ١ | الفصل الأول الإطار العام للدراسة |
| ١ | ١-١ المقدمة: |
| ١ | ٢-١ مشكلة الدراسة وأسئلتها: |
| ٢ | ٣-١ أهمية الدراسة: |
| ٢ | ٤-١ أهداف الدراسة: |
| ٣ | ٥-١ فرضيات الدراسة: |
| ٤ | ٦-١ نموذج الدراسة: |
| ٥ | ٧-١ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: |
| ٥ | ٨-١ مصطلحات الدراسة : |
| ٧ | الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة |
| ٧ | المبحث الأول: التمكين |
| ٧ | ١-١-٢ المقدمة: |
| ٧ | ٢-١-٢ مفهوم التمكين الإداري: |
| ٨ | ٣-١-٢ أهمية التمكين: |
| ٩ | ٤-١-٢ فوائد التمكين: |
| ١٠ | ٥-١-٢ أبعاد التمكين |
| ١٥ | ٦-١-٢ طرق التمكين الإداري: |
| ١٥ | ٧-١-٢ مزايا وخصائص التمكين: |
| ١٦ | ٨-١-٢ خطوات تنفيذ التمكين: |
| ١٨ | ٩-١-٢ نماذج التمكين الإداري: |

| | |
|----|-------------------------------------------------------|
| ٢٠ | ١٠-١-٢ سلبيات تمكين العاملين : |
| ٢١ | المبحث الثاني الإبداع |
| ٢١ | ١-٢-٢ مقدمة: |
| ٢١ | ٢-٢-٢ مفهوم الإبداع |
| ٢٢ | ٣-٢-٢ أنواع الإبداع الإداري: |
| ٢٢ | ٤-٢-٢ أهمية الإبداع الإداري: |
| ٢٤ | ٥-٢-٢ أبعاد الإبداع الإداري: |
| ٢٤ | ٦-٢-٢ تحديات الإبداع الإداري: |
| ٢٤ | ٧-٢-٢ نظريات الإبداع: |
| ٢٦ | ٨-٢-٢ مراحل عملية الإبداع الوظيفي: |
| ٢٧ | ٩-٢-٢ مكونات الإبداع الإداري: |
| ٢٩ | المبحث الثالث الدراسات السابقة |
| ٢٩ | ١-٣-٢ الدراسات باللغة العربية: |
| ٣٤ | ٢-٣-٢ الدراسات باللغة الأجنبية : |
| ٣٨ | الفصل الثالث الطريقة والإجراءات |
| ٣٨ | ١-٣ منهجية الدراسة: |
| ٣٨ | ٢-٣ مجتمع الدراسة وعينتها: |
| ٤٠ | ٣-٣ مصادر جمع البيانات: |
| ٤١ | ٤-٣ صدق وثبات أداة الدراسة: |
| ٤٥ | الفصل الرابع عرض النتائج |
| ٤٥ | ١-٤ عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة: |
| ٤٥ | ١-١-٤ أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة : |
| ٥١ | ٢-١-٤ ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة |
| ٦٠ | الفصل الخامس مناقشة النتائج |
| ٦٠ | ٦-١ مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة : |
| ٦٣ | ٦-٢ مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة |
| ٦٧ | التوصيات |
| ٦٨ | المراجع |

| | |
|----|----------------------------|
| ٦٨ | المراجع باللغة العربية |
| ٧٣ | المراجع باللغة الإنجليزية: |
| ٧٦ | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ١٣ | الفرق بين التمكين و التفويض | ١ |
| ٥٢ | توزيع أفراد مجتمع الدراسة | ٢ |
| ٥٣ | توزيع الأفراد المبحوثين تبعاً للمتغيرات الشخصية (ن=٣٦٦). | ٣ |
| ٥٥ | اختبار مقياس الاستبانة | ٤ |
| ٥٧ | قيم معاملات الارتباط المصحح لارتباط كل فقرة من فقرات مجالي التمكين والإبداع الذي تنتمي إليه والمجال ككل | ٥ |
| ٥٩ | معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات أبعاد الدراسة والأداة ككل | ٦ |
| ٦٠ | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى التمكين الإداري مرتبة تنازلياً | ٧ |
| ٦١ | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "تفويض السلطة" مرتبة تنازلياً | ٨ |
| ٦٢ | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "الاتصال ومشاركة المعلومات" مرتبة تنازلياً | ٩ |
| ٦٣ | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "بناء فرق العمل" مرتبة تنازلياً | ١٠ |
| ٦٣ | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "التأثير" مرتبة تنازلياً | ١١ |
| ٦٤ | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "حفز العاملين" مرتبة تنازلياً | ١٢ |
| ٦٥ | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "القوة" مرتبة تنازلياً | ١٣ |
| ٦٦ | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات مجال "إبداع العاملين" مرتبة تنازلياً | ١٤ |
| ٦٨ | اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) على أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع | ١٥ |
| ٦٩ | اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة | ١٦ |
| ٧٣ | نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالي (التمكين الإداري، إبداع العاملين) تبعاً لمتغير الجنس | ١٧ |
| ٧٤ | تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالي (التمكين الإداري، إبداع العاملين) تبعاً لمتغير العمر | ١٨ |
| ٧٤ | تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالي (التمكين الإداري، إبداع العاملين) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي | ١٩ |
| ٧٥ | تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالي (التمكين الإداري، إبداع العاملين) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي | ٢٠ |
| ٧٦ | تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالي (التمكين الإداري، إبداع العاملين) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة | ٢١ |

قائمة الملحق

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم ملحق |
|--------|-----------------------|--------------|
| ٩٨ | أسماء السادة المحكمين | ملحق رقم (١) |
| ٩٩ | استبانة الدراسة | ملحق رقم (٢) |

أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية

إعداد الطالب

مهدي عبد الجار الله الحميدي

إشراف

الدكتور زياد محمد الصمادي

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث بتطوير استبانته وتوزيعها على عينة عشوائية تكونت من (٣٦٦) موظفاً وموظفة في الجامعات الأردنية الخاصة، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة تبين وجود أثر للتمكين الإداري على إبداع العاملين في الجامعات المبحوثة في الأبعاد (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، والقوة)، حيث جاء " بعد القوة " في المرتبة الأولى، بينما جاء بعد " حفز العاملين " في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري وإبداع العاملين تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار من خلال التشارك بالمعرفة والأفكار بوضوح، والاهتمام ببيئة العمل وتحسينها لرفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك من خلال تعزيز قدرة العاملين على اتخاذ القرارات باستقلالية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، إبداع العاملين، الجامعات الخاصة، الأردن.

**Impact of The Management Empowerment on The Employees Innovation in The
Jordanian Private Universities**

**Prepared by
Mehdi Abd Jar Allah Al Hamedi
Supervisor
Dr. Ziad Mohamad Alsmadi**

Abstract

This study aimed to identify the impact of the Management empowerment on the creativity of employees at the Jordanian private universities. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the researcher developed a questionnaire which was distributed to a random sample consisting of 366 male and female employees at the Jordanian private universities. After conducting the appropriate statistical treatments, the research found that there is an impact of the administrative empowerment on the creativity of employees in the surveyed universities; the results also showed the existence of differences between the arithmetic means of the viewpoints of the respondents on the level of the administrative empowerment and the creativity of employees according to some personal variables; the study recommended the need to encourage employees for creativity and innovation through sharing knowledge and ideas clearly and taking care of the work environment and improve it in order to raise the morale of employees through enhancing the employees' ability of making decisions independently.

Keywords: Management Empowerment, Creativity of Employees, Private Universities, Jordan

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة:

يعد موضوع التمكين من القضايا الحديثة في الإدارة لما له من أثر فعال على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. حيث يهتم بتطوير العنصر البشري في المنظمة من خلال تعاون العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية ومنحهم الثقة والاستقلالية (اليعقوب، ٢٠٠٤).

كما ويعد التمكين من أهم ضمانات وحيوية واستمرار المنظمة، فهو يساعد في رفع معنويات العاملين ورضاهم، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم، كما يشعرون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، وبالتالي سوف يساهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي وتحسين الأداء، وهو عامل هام لاستمرار المنظمات، لاسيما وقد أصبحت المنظمات في بيئة تنافسية متصاعدة. ورأى بعض الباحثين بأن التمكين الإداري هو منح الموظفين حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرار، ليحقق فرصة الإبداع الإداري وإعمال العقل، فمن خلال التمكين، والثقة، وزيادة فرص الحوار والتفاهم، يتم إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين (السويطي، ٢٠٠٨).

وبشكل عام لا يختلف التمكين من الناحية الفنية كثيراً عن المعنى اللغوي، فهو لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار، ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل. فالأهمية الرئيسة للمنظمات إذن هي كيف تحفز قابليات العاملين فيها لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية وكيف توفر الظروف التي يمكن للأعضاء من تنظيم أفكارهم الإبداعية لتحقيق ما تطمح إليه المنظمة لنجاحها من خلال إبداعاتهم في التنظيم الإداري لدى المؤسسة التي يعملون فيها.

٢-١ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يساعد الإبداع الجامعة الخاصة على خلق ميزة تنافسية خاصة بها للبقاء والاستمرار والمنافسة والريادة والتميز في الخدمات التي تقدمها للمجتمع، مما يخلق فرصة أمام هذه الجامعة لتحسين وضعها التنافسي وتحقيق أكبر حصة سوقية من خلال زيادة قدرتها على جذب الطلبة؛ تعاني الكثير من المنظمات من النمط البيروقراطي، حيث تؤمن بمركزية القرار التي نعيشها في وقتنا الحاضر ومن ضمنها بالأخص الجامعات الخاصة، حيث تعاني بشكل واضح من المشكلات والسلبيات نتيجة المركزية بالقرار لبقائها لعقود طويلة أسيرة، وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، مما يؤدي إلى التأخير في إنجاز الأعمال، لذا تنحصر المشكلة في التعرف على أثر تمكين العاملين من قبل الإدارة في إبداع العاملين وخصوصاً في الأعمال التي

يؤدونها، بالإضافة إلى مدى معرفة إنجاز العمل بسرعة، حتى تظهر إبداعاتهم من المبدعين ذوي العقول المنتجة القادرة على العطاء والمنافسة وتحقيق الاستمرارية والتميز من خلال الإبداع، وبالتالي فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن الأسئلة التالية :

السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية؟
السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع في الجامعات الخاصة الأردنية؟
السؤال الثالث: ما هو أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية؟
٣-١ أهمية الدراسة:

إن الأهمية العلمية للدراسة تأتي من خلال أهمية دراسة متغير (التمكين الإداري) الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة بالإضافة إلى اعتباره من معايير القدرة التنافسية للمنظمة ، والذي تسعى من خلاله المنظمة للنجاح والاستمرار في عملها، لذا فهو بحاجة أكثر للدراسة والبحث وذلك لتحديد علاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى ومنها (الإبداع)، وتعزيز فهم العاملين لأهمية التمكين الإداري في إبداع العاملين.

وتكمن الأهمية العملية للدراسة في توعية المؤسسات الوطنية على أهمية تبني مفهومي التمكين الإداري والإبداع بمجال أعمالهم وتطبيقهما، كونهما يساعدان في تحقيق التطوير الإداري لدى العاملين وإكسابهم الثقة الشخصية في إبداعهم، ومحاولة لفت نظر المديرين لأهمية تمكين العاملين والإبداع الذي يمكن من خلاله تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة.

٤-١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى ما يلي:

١. توضيح أثر التمكين الإداري في الإبداع لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.
٢. تسليط الضوء على مفهوم أبعاد التمكين الإداري وماهية علاقته بإبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.
٣. التعرف على مستوى أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.
٤. تعزيز مستوى فهم العاملين لأهمية التمكين الإداري وإبداع العاملين.
٥. تقديم المقترحات والتوصيات لإدارة الجامعات المبحوثة فيما يخص الاهتمام بتمكين العاملين لغرض تحفيزهم وتشجيعهم نحو الإنجاز لتحقيق التطوير في تلك المؤسسة .

٥-١ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) في الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية.

وتنتبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.
الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال ومشاركة المعلومات في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.
الفرضية الفرعية الثالثة:

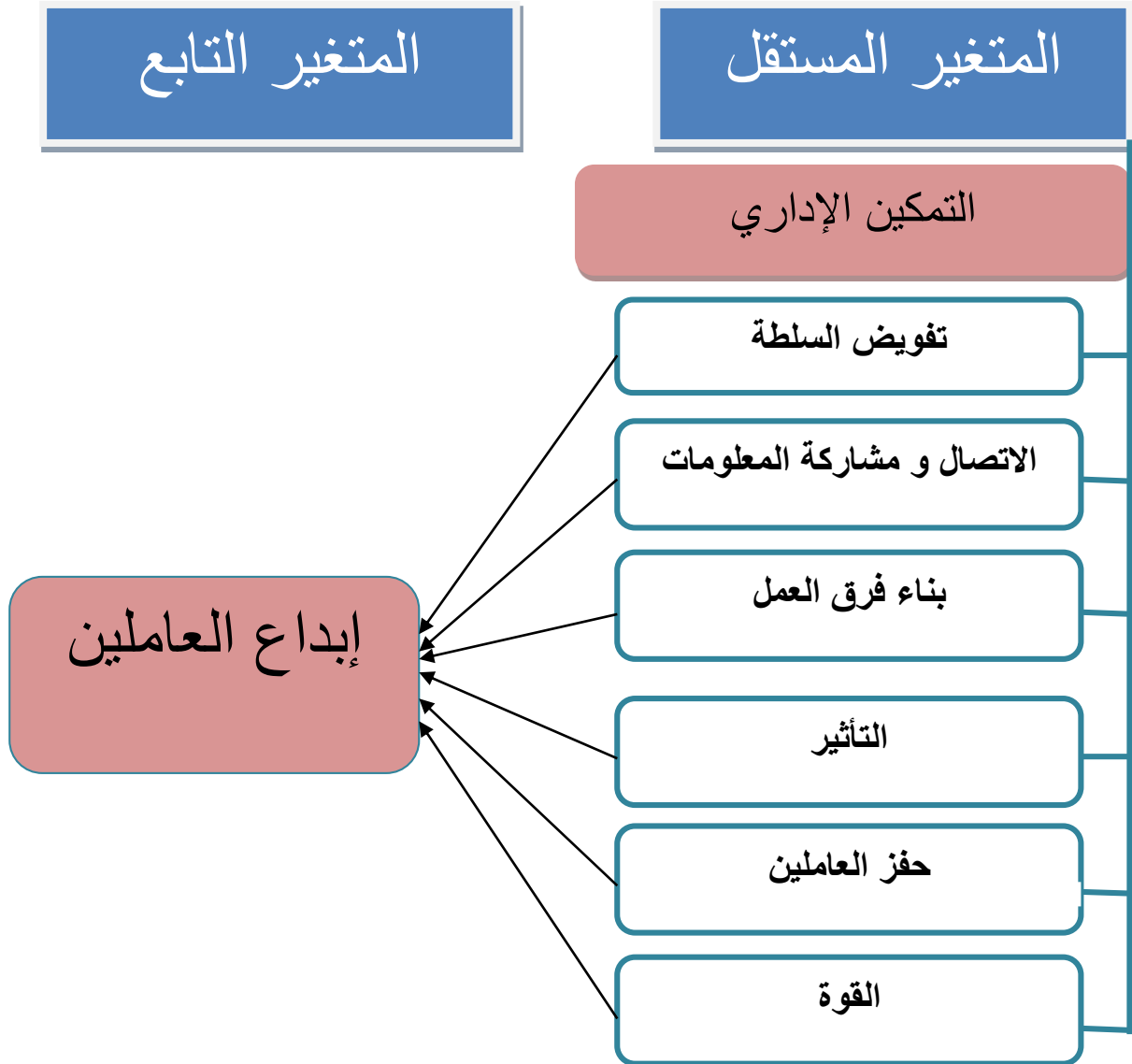
H01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء فرق العمل في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.
الفرضية الفرعية الرابعة: المصدر

H01-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.
الفرضية الفرعية الخامسة:

H01-5 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحفز العاملين في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.
الفرضية الفرعية السادسة:

H01-6 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) القوة في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.
الفرضية الرئيسية الثانية:

H02 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) تعزى للمتغيرات الديموغرافية.



شكل رقم (١) من إعداد الباحث اعتماداً على دراسات Mazdarani (2008)، أيمن عودة المعاني وعقلة أخو رشيدة (٢٠٠٩)، Yang and Choi (٢٠٠٩)، جواد محسن راضي (٢٠١٠)، Judeh (2012)، عفانة (٢٠١٥).

٧-١ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

ولتحقيق أغراض الدراسة والتحقق من فرضياتها قام الباحث بالاستعانة بالأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك بإدخالها في الحاسوب ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، حيث استخدم الباحث أساليب الإحصاء لوصف خصائص المستجيبين باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة وبالتحديد فقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

١. معادلة كرونباخ ألفا: للتحقق من ثبات أداة الدراسة وثبات تطبيقها.

٢. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وذلك باستخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test).

٣. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF): واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

٤. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على إجابات أفراد العينة على فقرات مجالي (الإبداع والتمكين).

٦. معادلة الانحدار المتعدد: للتعرف على أثر المتغيرات المستقل المتمثلة بأبعاد التمكين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع.

٨-١ مصطلحات الدراسة :

التمكين الإداري: منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم بالصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة (العنزي، ٢٠٠٨).

الإبداع: يعرفه خير الله (٢٠٠٨) بأنه بإيجاد وتقبّل الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة، واستخدامه في ابتكار الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة.

تفويض السلطة: إعطاء جزء من الصلاحيات والتخلي عنها إلى المرؤوسين والعاملين، ويتخلى عنها الإداري هنا ليعطي أحد مرؤوسيه ممارسة البعض من المهام التي يشغلها، ويكون للمفوض التصرف بحرية لاتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرئيس (عادل، الناصر، ٢٠١٥).

الاتصال ومشاركة المعلومات: يقصد بها عملية نقل المعلومة بصورة هادفة ما بين الأشخاص التي من خلالها يكون تفاهم متبادل فيما بينهم للوصول إلى ما يتمنونه من أهداف خاصة بعملهم (المعالي، أخو ارشيدة، ٢٠٠٩).

بناء فرق العمل : مجموعة من الأفراد متجانسون فيما بينهم تجمعهم الرغبة والإخلاص في العمل الجماعي المنسجم للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك (عبدالباقي، ٢٠٠٦).

التأثير: الدور الذي يستخدمه الفرد من خلال تأثيره في القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تتبعها المنظمة (Herzberg، 1999).

حفز العاملين: إثارة دافعية الفرد أو الجماعة نحو عمل ما وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمؤسسة أو التنظيم ويزيد من ولائهم له، وتكون الحوافز مادية أو معنوية سواء كانت حوافز فردية أو جماعية (المعالي، ٢٠٠٦).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتطرق الباحث في هذا الفصل لمفهوم التمكين، وأهميته، فضلاً عن مفهوم الإبداع وأبعاده وأهميته،

وفي الدراسات السابقة، سيتم عرض الدراسات التي تناولت محاور دراسات عربية، دراسات أجنبية.

المبحث الأول: التمكين

١-١-٢ المقدمة:

ساهم التطور الإداري في التركيز على الجانب الإنساني والموارد البشرية لما يحققه من نجاح أو فشل لأي مؤسسة أو دولة، حيث يتميز بالتنافس الدائم بين المؤسسات والتركيز على الاقتصاد المعرفي، واعتبر التطور الإداري الجانب البشري هو العنصر الفعال لبقاء أي منظمة ناجحة ومحققة للأرباح في الأسواق، فضلاً عن القوة الدافعة للمؤسسات، وهي الأفراد المتصفون بالذكاء والمهارات والتي تتلاءم مع متطلبات العصر الحالي (الوادي، ٢٠١٢).

يعد التمكين من أكثر المفاهيم الإدارية تداولاً في الأدب الإداري، وذلك كنتيجة للاهتمام المتزايد من قبل المنظمات في العصر الحالي بالموارد البشرية؛ ويهدف التمكين بشكل عام إلى تحرير الموظفين من الإجراءات الروتينية ومشاركتهم في جمع المعارف والمعلومات لاستخدامها في صنع واتخاذ القرارات الإدارية بشكل جماعي (الشعلان، ٢٠١٦).

٢-١-٢ مفهوم التمكين الإداري:

لقد تعددت وتنوعت المفاهيم والمصطلحات التي تتعلق بالتمكين الإداري، وفيما يلي عرض لتعريفات التمكين كما ورد في عدد من الكتب والمراجع مرتبة تبعاً لتسلسلها الزمني:

| المؤلف | التعريف |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Moorhad & Griffin, 2001) | إعطاء الأفراد صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها، وحل المشكلات التي تعوق تحقيق تلك الأهداف. |
| (أفندي، ٢٠٠٣) | مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطاء المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم. |
| (Littrell,) 2003) | مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن حدود مسؤولياتهم. |
| (Kaplan & Norton, 2004) | خطة تحتوي على الأهداف والسياسات، وتتضمن سلسلة من العمليات الرئيسية في المنظمة التي تساعد في اختيار أفضل البدائل والعمليات المراد تطويرها. |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| زيادة الاهتمام بالموظفين من خلال توسيع صلاحتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداؤهم. | (الكبيسي ٢٠٠٦) |
| استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين كافة الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة، وكذلك توفير الموارد كافة إضافة إلى توفير بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا من أجل أداء العمل مع الثقة التامة بهم. | (الطراونة، ٢٠٠٦) |
| عملية تطوير وتعزيز القدرات للارتقاء بواقع الإنسان لمعرفة واجبات وحقوق كل منهم من خلال تأمين كل من الوسائل التعليمية والثقافية والمادية والمعنوية وتمكين الموظفين من اتخاذ القرار والتحكم في الموارد على مستوى الأسرة والحياة عامة. | (خوري وآخرون، ٢٠٠٦) |
| مهارة جديدة واستراتيجية تنظيمية تعمل على إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أداؤهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا | (ملحم، ٢٠٠٦) |
| عبارة عن مشاركة الأفراد في عناصر العمل الرئيسية كمشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تنعكس على أداء المنظمة، ومشاركتهم في المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، وفي المعرفة التي تساعد الأفراد على فهم الأعمال الموكلة إليهم ومساهماتهم في الأداء الكلي للمنظمة، وفي المكافآت التي تحدد على أساس الأداء. | (المهدي، ٢٠٠٧) |
| هو أن يسمح للموظفين من خلاله بالمشاركة في العمل من خلال منحهم الصلاحيات ومشاركتهم في التدريب والتخطيط والتطوير الذي من خلاله يؤدي إلى الرضا الوظيفي للموظفين. | (أبو هتلة، ٢٠٠٩) |
| الاعتراف بحق الموظف بالحرية والتحكم، ويمتلك الموظف هذا الحق بما يتوافر لديه من خبرة وإرادة مستقلة، ودافع داخلي، ومعرفة، فهناك فرق بين من يمتلك الخبرة وبين من لا يمتلكها ومن يتحمل المسؤولية وبين من لا يتحملها، ومن هو جدير بالثقة ومن هو غير جدير بها. | (Randolph) & Sashkin, (2011) |

وبناءً على ما سبق فقد عرف الباحث التمكين بأنه عملية متكاملة ومزودة للعاملين بالمعرفة والمعلومات من خلال مشاركتهم بالاتصال والمعلومات فيما بينهم، وتفويضهم في حرية التصرف لاتخاذ القرار، واكتسابهم القوة لوضع الأهداف الخاصة بعملهم طبقاً لرؤية الإدارة العليا.

٣-١-٢ أهمية التمكين:

تأتي أهمية التمكين من خلال نجاح المنظمات التي ساهمت في تمكين العاملين لتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة للحفاظ على المنافسة التي تدور فيما حولها من خلال الضغوط الخارجية من المنظمات، والضغوط الداخلية التي تمر فيها من ضعف العمل الإداري بحيث تحتاجها لمواجهة تلك الضغوطات، يعتبر التمكين أكثر من كلمة أو تعريف فهو يعد طريقة جديدة يساهم في المنظمات نحو الاتجاه الأفضل لتغير مسارها لمستقبل ناجح يواكب المنظمات المتطورة، كونه أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى بحيث يجعل المنظمات غاية في المرونة للقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.

وقد أشار الدوري (٢٠٠٩) إلى أن المنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم ومن خلال المفهوم السابق لأهمية التمكين الذي يعتبر العامل الأساسي للنجاح في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

ويرى أفندي (٢٠٠٣) أن أهمية التمكين الإداري تتلخص بما يلي: ممارسة تقليل العدد الممكن من المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي بالمنظمة، تركيز الإدارة العليا بالأمر الأهم لتحقيق خطتها الإستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمر الروتينية، واستثمار مواردها البشرية بالصورة الأمثل لتحقيق مكانتها، والمنافسة على تطوير جميع الموارد المتاحة، واتخاذ القرارات بصورة مباشرة وسريعة، تنمية قدرات الأفراد بإبداع ومهارة، وتوفير المزيد من الشعور بالمسؤولية والرضا الوظيفي والانتماء اتجاه المنظمة، وزيادة مسؤولية الأفراد، وتمكينهم من اكتساب الثقة في إنجاز المهام نحو عملهم.

٢-١-٤ فوائد التمكين:

يوفر التمكين للمنظمة الولاء وزيادة فرص الابتكار؛ إذ يوجد للتمكين نتائج تنعكس على المنظمات تتمثل في زيادة ولاء العاملين للمنظمة، فالحرية التي تمنحها الإدارة للعاملين والتمكين في العمل هو في جوهره يساعد على إيجاد علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساعد ويساهم في تحسين مستوى الولاء لدى العامل تجاه العمل والمنظمة، ويساعد في زيادة فرص الابتكار والإبداع حيث الزيادة في الإبداع والابتكار هي نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة ومبدعة، ومساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.

حيث أن الموظف الذي يمتلك استراتيجية التمكين يكون في النتيجة أكثر رغبة في التغيير، حيث أن رفض التغيير والتجديد قد يكون من أهم الأمور التي تؤدي إلى فشل التغيير نتيجة للخوف من ذلك، وتساعد في تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء، مما يؤدي بالنتيجة إلى زيادة نسبة الأرباح وانتشار سمعة المنظمة، وتعمل على تحسين العلاقة بين العاملين، وذلك من خلال مفهوم التسويق الداخلي والذي يُعد من المفاهيم التي تنسجم مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم، حيث يلعب ذلك دوراً إيجابياً خاصة في نظرة العامل لزميله في العمل وهذا يؤدي إلى تحسين أدائهم داخل المنظمة أو المؤسسة أثناء تنفيذ الأعمال (الوادي، ٢٠١٢).

كما ذكر العبيدين (٢٠٠٤) إلى أن هناك العديد من الفوائد للتمكين منها تقليل نسبة الأخطاء الناتجة عن العمل، وتعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين من خدمات المنظمة، والسرعة في معالجة المشاكل التي قد تحدث في المنظمة من أجل نجاح المنظمة واستمرارها، فضلا عن رفع الثقة بالنفس والدافعية لدى العاملين بالمنظمة ورفع القدرات الإبداعية والابتكارية، كما يساهم التمكين في خفض كلفة العمل وزيادة مستوى رضا الموظف في وظيفته ورئيسه مما ينعكس إيجابياً على جودة الإنتاج أو الخدمات.

٢-١-٥ أبعاد التمكين

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب، وهي على النحو التالي:

١- تفويض السلطة:

ويقصد به أن يقوم رئيس المنظمة بتفويض ممارسة جزء من اختصاصه أو مهامه الوظيفية التي يشغلها لأحد أفراد هذه المنظمة، حيث يصبح للشخص أو الموظف الذي يتم تخويله بصلاحيات أو حقوق إصدار بعض القرارات دون الرجوع إلى الرئيس فالهدف الرئيسي لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يقوم بعمله على نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات. مما يتطلب في ذلك التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة.

يقصد بالتفويض إعطاء جزء من الصلاحيات والتخلي عنها إلى المرؤوسين والعاملين، ويتخلى عنها الإداري هنا ليعطي أحد مرؤوسيه ممارسة بعض من المهام التي يشغلها، ويكون للمفوض التصرف بحرية لاتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرئيس (عادل، الناصر، ٢٠١٥).

كما أكد Hughes (2002) أن تفويض السلطة ينعكس على أداء المرؤوسين بتطور مهني نحو الأفضل، ومن خلاله توفير الوقت للمدير بصورة إيجابية لأجل طويل. كما أن التفويض يحفز قدرات المرؤوسين من خلال التعلم لممارسة مهارات أكبر لتنمية القدرات، مما يساعد على الرقي بالنمو الوظيفي ويهيئ شعوراً بالرضا عن توافر السلطة مع المسؤولية.

ومن خلال هذا التعريف الذي يبين فيه التمكين تفويض السلطة، نجد، أن التمكين يختلف عن التفويض في أن التمكين باعتباره مفهوماً واسعاً وشاملاً يمكنه إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقرر، بينما التفويض نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس ومن خلال الجدول أدناه يوضح أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض

جدول (١)
الفرق بين التمكين والتفويض

| التسلسل | أساس المقارنة | التمكين | التفويض |
|---------|------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| ١ | الصلاحيات | نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس. | إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقرر فيقرر. |
| ٢ | السلطة | تمكين السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة. | تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق. |
| ٣ | المسؤولية | النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته. | تظل المسؤولية مسؤولية من فوض. |
| ٤ | القيادة | في التمكين، يقاد الموظف. | تتاح للموظف قيادة ذاتية. |
| ٥ | المعلومات | المعلومات تتاح على قدر جزئية التمكين. | المعلومات على المشاع بين الرئيس والرؤوس. |
| ٦ | المحاسبة الأخطاء | إن أخطأ الفرد قد يسحب التمكين. | إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج. |
| ٧ | الزمن | التمكين دائم ويمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً. | التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه. |

المصدر: مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٥)، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة.

٢- الاتصال ومشاركة المعلومات:

يقصد بها عملية نقل المعلومة بصورة هادفة ما بين الأشخاص التي من خلالها يكون تفاهم متبادل فيما بينهم للوصول إلى ما يتمنونه من أهداف خاصة بعملهم. المعالي، أخو ارشيدة (٢٠٠٩) التي تكون من خلالها الثقة المتبادلة ما بين العاملين للتمكن بالمشاركة بالمعلومات حتى يصبح لديها دور هام في الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى مما تحققه التكنولوجيا والمعلومات في دعم المشاركة بالمعلومات التي شملت نطاقاً أوسع بكثير مما تتيحه شبكة المعلومات المصممة (الدوري، صالح، ٢٠٠٩).

ومن خلال المشاهدة العلمية والاطلاع على المنظمات في وقتنا الحاضر تبين أن الفرق الجوهرية ما بين المنظمات الناجحة والمنظمات غير الناجحة أو الفاشلة لا يقتصر على نقص الموارد ما بين منظمة وأخرى والإمكانيات النادرة، بل يكون العامل الأساسي في مدى ملاءمة التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تشير الدراسات التطبيقية والبحوث العلمية إلى أن الاتصالات الإدارية تعتبر من محددات الفعالية والنجاح (أبوبكر، البريدي، ٢٠٠٨).

كما أن للمشاركة والتواصل بالمعلومات وعدم التحفظ بها له طابع إيجابي من خلاله تنمو الخبرات ما بين العاملين لملافاة وتصحيح الأخطاء إن وجدت، ومتابعة العمل بشكل منظم والحفاظ على حيوية المنظمة واستقرارها. التي تعتمد عليه المنظمات الإدارية، ويكون مفتاح نجاحها الأساس لتمكين العاملين،

ولا يمكنها التخلي عنه أو العمل بمفردها في حل المشكلات من خلال المعلومات اللازمة التي يحصل عليها المدراء لصنع القرارات المهمة، إذا لم تكن لديهم التحفظات على المعلومة اللازمة التي حصلوا عليها ونقلها للعاملين، ستكون من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة (الرشودي، ٢٠٠٩). وتعتبر عملية الاتصال عملية فهم المعلومات واستيعابها، حيث يتم عن طريقه تبادل المعلومات بين الأشخاص أي أن الهدف منها نقل المعلومات وتبادلها، ويتم كذلك بموجبها توحيد المفاهيم واتخاذ القرارات. فالاتصال الفعال دائماً يكون اتصالاً ذا اتجاهين، فمن خلاله يتم للعاملين إبداء الرأي وسماع الرأي الآخر وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات (العميان، ٢٠٠٢).

وهذا يتطلب من الإدارة الاهتمام الدائم لإيجاد وسائل اتصال فعالة وناجحة بين جميع العاملين من أجل الوصول إلى المعلومات التي يمكنها أن تساعدهم على أداء جميع أعمالهم، وكذلك تسهيل للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار من أجل إيصال صوتهم ومشاكلهم وبيان وشرح مواقفهم، ولكي يتم هذا لا بد من تعريف العاملين جميعهم بأهداف ورسالة المنظمة التي ينتمون إليها، وكذلك تعريف الموظفين بدورهم ومهامهم من أجل تحقيق هذه الأهداف أي أهداف المنظمة.

٣- بناء فرق العمل:

كل فرد أو شخص في الحياة لديه هدف يسعى إلى تحقيقه، لذا فهو يدرك منذ البداية حاجته إلى الآخرين من أجل ذلك أي انتهائه إلى الجماعة، وهذه الجماعة المنظمة تسعى دائماً من أجل الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في أداء الأعمال وتقديم الخدمات، ولا بد لها من أجل تحقيق ذلك أن تعمل من أجل تحقيق تطلعات الإدارة المتعلقة بدور الجماعة وقدرتها على الإسهام الفعال والمؤثر من أجل تحقيق غايات النظام وأهدافه، فالجماعة الناضجة هي التي تسهم فيها العلاقة السائدة بين أفرادها بالحب والثقة المتبادلة، حيث تكون قادرة على ضبط ووضع القرارات وتطوير الدوافع الاجتماعية، حيث أن الدوافع الفردية لا تحتاج إلى ممارسة ضبط خارجي، لأن أفرادها يمارسون الضبط الذاتي النابع من أنفسهم حيث يؤدي ذلك بالنتيجة أن يكون إنجاز المجموعة مجتمعة أعلى من الإنجاز الفردي للأعضاء بسبب التنسيق والتعاون فيما بينهم.

لذا يجب أن يتمتع أي فريق من فرق العمل بمهارات متكاملة في جميع جوانب العمل، وعليه أن يلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، ولا بد له من وجود سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية لذلك يعتبر تشكيل فرق العمل إحدى أهم الآليات الواجب توفرها لتطبيق التمكين في المنظمات Kinichia (2003, & Kreitner & Cole).

كما يمكن تعريف فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد متجانسين فيما بينهم تجمعهم الرغبة والإخلاص في العمل الجماعي المنسجم للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك (عبدالباقي، ٢٠٠٦).

وتعرف أيضاً عملية بناء فرق العمل بأنها طريقة التأثير الإيجابي في تطبيق التمكين بسبب الدور الجماعي المهم في مواجهة المشكلات وتوحيد الجهود لترشيد واستهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة حيث أن الشعور الجماعي بالمسؤولية، يجلب القوة الحقيقية لزيادة الولاء والالتزام الوظيفي للمنظمة، والتغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لإيجاد رؤية ملائمة نحو مصلحة المنظمة، والفريق وشعور الفرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بالتغلب على كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق ونجاح الطريق الجماعي التي تحتاجه المنظمات لبناء فرق عمل وتمكينهم إدارياً (عارف، ٢٠٠٤).

٤- التأثير :

ويبقى الدور الذي يستخدمه الفرد من خلال تأثيره على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تتبعها المنظمة، خاصة تلك التي تتعلق بعمله، ولا يأتي هذا الدور أو الشعور إذا كان الفرد يسيطر على أقل الأمور ذات أهمية في عمله، ويتعلق التطوير بالعمل من خلال مهارات الفرد وقدرته على الأداء بالتوجه نحو التقدم، ويعتبر أثراً ذا بعد إيجابي على التمكين، ولكنة يتكون وينمو عندما يكون الفرد لديه تأثير في الأمور المهمة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، الذي يزيد من الشعور بالمسؤولية والدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها (Herzberg, 1999).

وقد وضع أندوراس (٢٠٠٨) التأثير الدور الحيوي الذي يستخدمه الفرد هو إدراك الدرجة التي من خلالها يؤثر على نتائج المنظمة ككل. ومن خلال اطلاعنا كوننا نعمل في بيئة تعليمية التأثير بدءاً من الشخص قبل المنظمة، وحسب شخصية الفرد، وذلك لوجود القدرة بالشخص الذي يطور نفسه ويكون لديه مكانة جيدة ويكون صاحب قرار يتنامى مع سياسات وتعليمات المنظمة.

٥- حفز العاملين :

الحوافز تعطى دائماً من أجل إثارة دافعية الفرد أو الجماعة نحو عمل ما وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمؤسسة أو التنظيم ويزيد من ولائهم له، وأن الحوافز إما أن تكون مادية أو معنوية سواء كانت حوافز فردية أو جماعية.

والهدف من الحوافز هو تحقيق أهداف المنظمة التي تمنح الحوافز لمُنْتَسِيبِها حيث يتوقف نجاح الحوافز وتأثيرها على نوع الأساليب التي تتبعها المنظمة في تنفيذها، والتي يجب أن تراعي أهداف المنظمة والعاملين فيها من أجل تحقيق الولاء والشعور بالرضى وتحقيق الذات والشعور بالمسؤولية. ويعرف الحافز بأنه مجموعة من العوامل التي تقدمها المنظمة من أجل تحريك قدرات العاملين وتدفعهم إلى بذل جهود أكبر من أجل تحقيق أفضل النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (المعاني، ٢٠٠٦).

أما برامج حفز العاملين بصيغة الجماعية وليس بالفرد فتكون ذات طابع مادي أو معنوي لكافة العاملين، أي ما يعني المشاركة في الأرباح المتحققة خلال فترة زمنية معينة، مما قام به العاملون من مقترحات لغرض تحسين الأداء الوظيفي أو المستوى الإنتاجي للمنظمة وهو ما يميز عن خطط التحفيز الأخرى كالفردية التي يكافئ عنها الفرد بصفة الفردية وليس الجماعية، وتكون برامج حفز العاملين تمكيناً للموظف من خلال إنجازه للأعمال التي يقوم بها.

ومن خلال العمل الجماعي للعاملين في بذل قصاري الجهد نحو التنظيم الإداري وزيادة واردات المنظمة التي كانت في شعورهم بالمسؤولية اتجاهها يعودان للنفع العام على جميع العاملين وليس على فئة واحدة منهم كنسبة من صافي الأرباح التي يكتسبونها خلال فترة زمنية معينة من تكليفهم بأداء أعمالهم تمنحهم إياها المنظمة على شكل مكافآت أو حوافز، لغرض تشجيعهم حسب السياسات والتعليمات التي تستخدمها المنظمة.

وتشجيعهم مادياً أو معنوياً سبب لنجاح المنظمات في البيئة التي تعمل بها من خلال الدعم للعاملين، حيث يكونون على قدر المسؤولية اتجاه عملهم كون الإدارة العليا بجانبهم (العميان، ٢٠٠٢).
٦- القوة:

إن التمكين (Empowerment) يعتبر من ضمن منظومة العمل الإداري، وهذا المفهوم مشتق من كلمة power، أي القوة، وإذا ترجمناها إلى العربية، فنحن نعني التمكين، وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري، فغالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته، وهذه القوة تتخذ عدة أشكال على حسب التخصص الذي تطبق فيه، وفي علم الإدارة، هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل، مثل الصلاحية، المسؤولية، المعرفة، المظهر، التكنولوجيا، العلاقات، المال، وسمة الشخصية. حمدان (٢٠٠٨).

وينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة من خلال أنشطتها التي تقوم بها من برامج معرفة ومعلومات إلى موظفيها لتغيير هيكلية القوة في المنظمة والسماح بالحصول على موارد بشكل أكبر لتحقيق ما تطمح إليه من خلال تشجيع وحرية التصرف للعاملين . ومع ذلك تكون لدى العامل الرغبة في الحصول على التصرف بحرية من خلال زيادة المسؤوليات التي يتمتع بها، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك، اذا لم تكن أي رغبة من قبل العاملين لن تحصل على التحول في القوة، ماعدا الأفراد الذين يرغبون في التحكم والمسؤولية بشكل أكبر فإنهم يكونون أكثر اندماجا ومتابعة (الجعبري، ٢٠١٠).

ومن الأبعاد المهمة في مفهوم التمكين وكيفية تأثيرها على عملية التمكين الإداري، سواء كانت من وجهة نظر الإدارة العليا أو العاملين تعتبر بعد القوة الشخصية الفردية التي يمتلكها الشخص والشعور بالمسؤولية بثقة عالية للتحمل من سلبياتها وإيجابياتها نتيجة تمكنه. ما هي الأعمال الموكلة اليهم التي يقوم بها الأفراد الممكّنين، ومدى السلطة المحددة التي يمتلكها الفرد اتجاه الأعمال، وإلى أي مدى تكون مشاركتهم في السلطة التي مكنتهم من خلال الإدارة عند تعزيزهم بشعور التمكين (العتيبي، ٢٠٠٥).

٢-١-٦ طرق التمكين الإداري:

أشار AL- Rousan (2014) إلى وجود طريقتين للتمكين وهما:

١- نهج المشاركة، من خلال إشراك الموظفين في الإدارات التنفيذية من خلال صنع واتخاذ القرارات، لما لهذه المشاركة من أهمية في بناء الثقة بين العاملين في المستويات الإدارية العليا، حيث يتم منح العاملين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات. وتتطلب عملية المشاركة في صنع القرارات الإدارية ضرورة الأخذ بوجهات نظر العاملين وعدم التقليل منها مع الأخذ بعين الاعتبار أن تكون المشاركة في جميع مراحل اتخاذ القرار، وأن لا تقتصر على مرحلة دون أخرى (Ndiku, Simiyu & Achoka, 2009).

٢- الإثراء الوظيفي، من خلال تحفيز الموظفين بإضافة أنواع مختلفة من المهام، وتوفير قدر أكبر من حرية العمل، وإعطاء مسؤوليات أكبر الفردية.

٢-١-٧ مزايا وخصائص التمكين:

يعد التمكين من المواضيع الواسعة للباحثين وذلك لترسيخ المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل حيث يمكن المدير من ممارسة سلطاته بكافة مسؤولياته وتحمله لمنصبه، فضلاً عن أنه أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات، بالإضافة إلى الأنماط التي تناسب طبيعة العمل الإداري باعتباره المشغل للوظيفة الإدارية والتي بواسطتها يتخذ قرارات تناسب طبيعة عمله (الطراونة، ٢٠٠٩).

كما يشير أبو هتلة (٢٠٠٩) إلى أن هناك العديد من خصائص التمكين ومنها ما يلي:

- ١- يساعد التمكين جميع العاملين في المنظمة التي يعملون بها، مما يجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة في اتخاذ القرارات من أجل إدارة نشاطهم وأعمالهم بمنحهم السلطة الكافية في إدارة أعمالهم داخل المنظمة.
- ٢- يساعد التمكين على التصدي للمشاكل وحلها ويؤكد أيضاً على القدرات الفعلية للأفراد داخل المنظمة في التصدي للمشاكل الناتجة عن سير العمل.
- ٣- يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي يحملها الأفراد لتحسين سير العمل داخل المنظمة لاتخاذ طرق وسبل ناجحة، بحيث يتم استغلال هذه الكفاءات استغلالاً كاملاً لتحسين الأداء والإنتاج معاً.
- ٤- يمنح التمكين الحرية للأفراد والموظفين وفرق العمل، وهذا المتسع من الحرية يزيد من نفوذهم الفعال في إدارة الأعمال ويقود إلى نتائج أفضل.

٥- يضع التمكين الأفراد موضع المسؤولية فالحرية الممنوحة للأفراد داخل المنظمة تجعل هؤلاء مسئولين مسؤولية كاملة عن نتائج الأعمال التي يقومون بها أثناء أداء العمل أو الوظيفة.
إن التمكين يساعد الأفراد داخل المنظمة على الإبداع في مجال أداء الأعمال والوظائف فالحرية الممنوحة وروح المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات يمكنها أن تكون دافعاً إيجابياً للأفراد في استغلال طاقاتهم الكامنة في الابتكار والإبداع أثناء الأداء العملي أو الوظيفي.

٢-١-٨ خطوات تنفيذ التمكين:

لتفعيل التمكين الإداري في المنظمات عليها أن تتفهم كيف تبدأ بتنفيذ خطوات التمكين كونها ليست عملية بسيطة تحتاج المنظمة أن تستثمر كافة مواردها وطاقاتها البشرية للتوصل إلى نموذج حيوي بما يخص الموارد البشرية، أن تمكين العاملين يجب أن تنفذ على مراحل كما حدد (Bowen and Lawler ، 1992) ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج". يرى (Ford & Fotler) في نموذجهما للتمكين، كما جاء في (أندوراس ومعاينة، ٢٠٠٨) إن تطبيق التمكين يمكن أن يتم بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد سبب للتغير الذي تحتاج إليه المنظمة.

أول خطوة يضعها المدير الغرض من برنامج التمكين للعاملين، حتى يوضح السبب أو الأسباب التي يرى فيها المنظمة بحاجة إلى التغير، ومن هذه الأسباب التي جاء بها (العتيبي، ٢٠٠٥):

١. الاهتمام في تحسين نوعية الخدمة التي تقدمها المنظمة.

٢. تحسين كفاءة الجودة.

٣. رفع مستوى الأداء

٤. تطوير كفاءات ومهارات المرؤوسين.

٥. تخفيض لتكاليف العاملين.

٦. القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء.

قبل تنفيذ برنامج التمكين الإداري على المدراء أن يكونوا على محمل الصدق في التنفيذ، والدعم للعاملين في اتخاذ القرارات، حتى وإن كانت القرارات في التنازل والتخلي للسلطات إلى المرؤوسين، وتكون في بداية خطوة من الخطوات الجيدة لتمكين العاملين وعدم التمسك بالسلطة من قبل المدراء (العتار، ٢٠١٢).

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون

لتنفيذ برنامج التمكين الإداري، على المدراء أن يحددوا نوع القرارات التي سيقومون بالتخلي عن

اتخاذها للمرؤوسين، وتعد من أهم خطوات التنفيذ لتمكين المرؤوسين والتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. كما يتم تقييم نوع هذه القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدبرون والمرؤوسون من تحديد نوعية هذه القرارات ومدى تأثيرها بالمنظمة، التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر (Dobn, Brooke, 2011).

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

عندما تعمل الإدارة على تكوين فرق عمل متجانسة ومتحدة ومتوافقة ومتكاملة، يتحقق من بعدها تبادل الثقة بين أعضاء الفريق، وكذلك بين الإدارة والفريق وبين الفرق الأخرى داخل المنظمة، وتنطلق من خلاله عملية التعلم والتجديد وإنتاج المعرفة داخل الفريق للتوجه نحو المشاركة في المهارات والمعلومات بشكل إيجابي وبعمل جماعي وحر، والتي تحقق من خلاله المنظمة ميزات التنافسية، وكذلك يساعد الإدارة على التخلي عن بعض صلاحياتها للفرق التي تنجح في عملها لتمنحها مزيداً من التمكين بعد الثقة التي حصل عليها الفريق للتمتع باتخاذ قرار لمنح أفراد الفريق الحرية والاستقلالية (ملحم، ٢٠٠٦).

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن المرؤوسون من معرفة وظائفهم بالمنظمة ككل عند تبني المنظمات وتنفيذ برنامج التمكين الإداري، فإنهم يحتاجون للمعلومات عن دورهم بالمنظمة، حتى تتوفر لديهم فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على فهم طبيعة وظائفهم في المنظمة (العتيبي، ٢٠٠٥).

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لها دور كبير بالمحافظة على ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي للعاملين، والتي تسعى إليه المنظمات دائماً لتمكينهم واستخدام مواردها البشرية للنجاح من خلال أدائهم، وذلك من خلال خبرتهم ومعرفتهم ومهاراتهم لتأدية مهام عملهم في المنظمة بنجاح، وتقوم عملية الاختيار على الموازنة بين المعرفة والمهارات والقدرات المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها حتى لا يكون تناقض متطلبات المنظمة للمحافظة على ثقافتها، لأن أداء وفعالية المنظمة تتأثر بثقافة وأداء الأفراد الجدد (العميان، ٢٠٠٢).

الخطوة السابعة: توفير التدريب

يعتبر التدريب من الركائز الأساسية التي تركز عليها المنظمة في تمكين العاملين، وذلك لإكساب الفرد مهارات وخبرات جديدة لتحسين أدائه، وبالتالي ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي، ويكتسب المتدرب من خلال التدريب مهارات وأنماط سلوكية جديدة، وطرق لتطوير التفكير والتحليل وحل المشكلات للمتدرب (أبو عليم، ٢٠١٤).

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين

على المنظمة أن توضح ما هو التمكين، وما المقصود منه، وما هي خطتها للحصول عليه، وأن يكون موجها للعاملين فيما يتعلق بواجباتهم ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل تعلم من خلاله المنظمة ما هي توقعاتها للموظفين، ويحدد المدبرون للمرؤوسين ما هي الأهداف التي تضعها المنظمة والوصول إليها وتحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء التعلم والتطوير (العتيبي، ٢٠٠٥).

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتمل برنامج التمكين للعاملين في المنظمات يجب إدراج نظام المكافأة والتقدير للموظفين ضمن سياسة المنظمة، والذي يكون مصمم على مبدأ الحيادية والمساواة ويتناسب مع أهداف واتجاهات المنظمة، ليكون حافزاً للموظفين للعمل على نجاحها.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

ومن خلال تنفيذ برنامج التمكين الإداري للعاملين لدى المنظمة عليها أن تكون مقاومة للتغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي برنامج من الممكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، فعملية التغيير تكون بشكل حذر وغير سريعة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغير، وعلى الإدارة أن تأخذ وقتاً لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وعدم الاستعجال الحصول على نتائج خلال فترة زمنية محددة، فالتمكين عملية شاملة وواسعة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف العاملين في المنظمة (أندوراس، ومعاينة، ٢٠٠٨).

٢-١-٩ نماذج التمكين الإداري:

أولاً: نموذج Thomas للتمكين.

حيث قام Thomas (1990) بوضع نموذج للتمكين يعرف بالنموذج المعرفي (Cognitive Empowerment) وعرف التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضى والتحفيز". وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد للتمكين (معنى العمل، الكفاءة، حرية الاختيار، التأثير الحسي أو الإداري)، وست خطوات له تبدأ بالتغيير في المؤثرات الخارجية عن طريق المعلومات المتوفرة لدى الأفراد، حيث تساعد في تحليل المهمات التي تؤثر في سلوك الفرد، وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية. كما يؤثر في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد على منحنى الخبرة لدى الفرد (Experience Curve) ومدى استفادته من التحليلات السابقة والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام.

كما أن هناك أنماطاً لتفسير المعلومات وهي:

١. نمط وصفي: حيث يحصل الفرد على المعلومات ويفهمها، ولكن لا يقدم أي تعديل بهدف الوصول إلى

استنتاج و تفسير بعض المؤشرات.

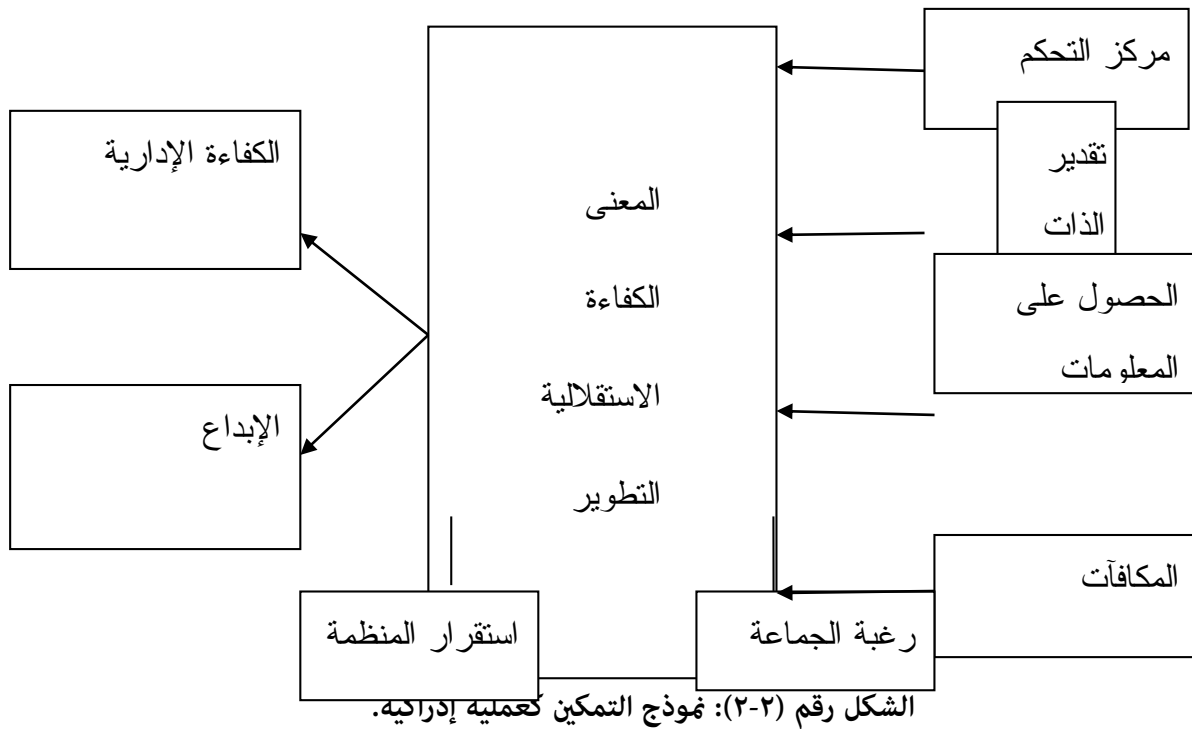
٢. نمط تنبؤي: حيث يحصل الفرد على المعلومات ويفهمها ويحاول الوصول إلى استنتاج وتفسير

بعض المؤشرات.

٣. نمط تقييمي: حيث يحصل الفرد على المعلومات ويفهمها كما أنه يقوم بتحليل البيئة من أجل الكشف عن الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.
ثانياً: نموذج Spritzer للتمكين.

يفترض نموذج Spritzer (1995) بأن تمكين العاملين يتحقق من خلال خطوتين رئيسيتين تبدأ بالتمكين النفسي ثم التمكين الإداري، وتتضمن كل خطوة مجموعة عوامل، حيث تشمل الخطوة الأولى عوامل خاصة بالأفراد، وأهمها تحديد مركز التحكم وتقدير الفرد لذاته، بينما تشمل الخطوة الثانية عوامل خاصة بالوظيفة مثل مشاركة المعلومات.

تؤدي هذه العوامل إلى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التطوير)، كما يؤدي تمكين العاملين إلى الكفاءة الإدارية والإبداع، وذلك بوجود رغبة الجماعة واستقرار المنظمة كعناصر داعمة لعملية التمكين، والشكل (٢-٢) يوضح هذا النموذج.



مصدر:

Spreitzer, G.M., (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace Dimensions, Measurement, and Validation ", *Academy of Management Journal*, v.21, no.46, pp.1442-1465.

ثالثاً: نموذج Davis

اقترح Davis (2001) والمشار إليه في اليعقوب (٢٠٠٤) نموذجاً يتكون من عشرة طرق يستطيع المدير اتباعها لتمكين الموظفين وهي:

- 1- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقوم المدير بتقديم الإرشاد والتوجيه للموظف وإحساسه بامتلاك الوظيفة بهدف زيادة درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
- 2- التمكين من خلال الصلاحيات: و ذلك من خلال إعطاء الموظفين بعض الصلاحيات بهدف تحقيق الإبداع و الحماس في العمل.
- 3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: ويتم بوضع معايير قصوى للأداء تتوفر فيها عدة صفات مثل المصداقية و الموضوعية، وذلك من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها.
- 4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: حيث تسعى المنظمة لتطوير معارف و مهارات موظفيها و تعديل سلوكهم من أجل تحسين أدائهم في العمل.
- 5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم يجب أن يقوموا بمشاركة المعلومات بينهم.
- 6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: تعد التغذية الراجعة لأداء الفرد من العناصر المهمة في التمكين، حيث يستطيع الفرد من خلالها معرفة نقاط ضعفه و تقويتها.
- 7- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: وهو أن يقوم المدير بإظهار اهتمامه بالموظف بهدف تعزيز شعور إدراك الذات لديه.
- 8- التمكين من خلال الاحترام: لكي يظهر الموظف أداءً متميزاً في العمل فإنه بحاجة لأن يعامل باحترام وتقدير.
- 9- التمكين من خلال الثقة: يصبح الموظف أكثر تركيزاً في عمله عندما يشعر بثقة المدير.
- 10- التمكين من خلال السماح بالفشل: إذا أحس الفرد بتواجد مجال أو إمكانية للخطأ فإن ذلك سيجعل إمكانية التعلم لديه أكبر. لأنه غالباً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح بسبب التعلم من الأخطاء.

٢-١-١٠ سلبيات تمكين العاملين :

قد يسبب تمكين العاملين مجموعة السلبيات منها إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين، وزيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها، والتركيز على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة فضلا عن زيادة التكاليف والوقت التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد وزيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي (برويس، ٢٠١٦). وتعتبر من أهم السلبيات التي تكون عبء على المنظمة وتخوف الإدارة العليا من فقدان سيطرتها في اتخاذ القرارات، وبالإضافة للإدارة السفلى تكون غير مهيأة لتخوفها فقدان العمل.

المبحث الثاني الإبداع

٢-٢-١ مقدمة:

لعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بأنواعها المختلفة بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع، خاصة في الدول الأقل حظاً التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، لذا يؤكد البعض على أن القرن الواحد والعشرين بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل اللجوء إلى الإبداع أمراً لا مفر منه أمام الدول والمنظمات ورجال الأعمال (السويطي، ٢٠٠٨).

يعد الإبداع من الأمور المهمة بالنسبة لكافة المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح من أهم الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها تشجيع الإبداع والحث عليه، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات (نجم، ٢٠٠٣).

٢-٢-٢ مفهوم الإبداع

الإبداع لغة من "بدع" وبدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق. فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، ولذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، ومن ثم إيجاد الحل المناسب، أي أن المقصود بالإبداع هو تبني فكرة جديدة موجودة، جلد (عبوي، ٢٠٠٦).

كما عرف القحطاني (٢٠٠١) الإبداع بأنه استخدام الموظف للمهارات الشخصية الإبداعية في استنباطات إدارية جديدة تنتج عنها حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي لمنظم الذي يتصل بالأداء الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقويم.

كما عرف الشمري (٢٠٠٢) الإبداع بأنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بطلاقة ومرونة وأصالة كبيرة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية.

٣-٢-٢ أنواع الإبداع الإداري:

قسم الخطيب، المعايعة (٢٠٠٦) الإبداع الإداري إلى ثلاثة أقسام وهي كما يلي:

١. الإبداع التكنولوجي: وهو نوع من الإبداع ينتج عنه تغيير في المنظمات، من خلال تقديم خدمات جديدة

وسريعة التوصيل، تؤدي إلى الإنجاز المرضي عنه في المنظمة، من استخدام معدات جديدة أو نظام

جديد، ويساهم في تخفيض التكلفة.

٢. الإبداع الإداري : وهو الذي يتسبب في إحداث تغييرات في الهياكل والنظم أو في العمليات، إما يكون

بشكل غير مباشر يؤديه العاملون كتنظيم وطرح أفكار بطبيعة النشاط والعمل الأساسي للمنظمة، ويرتبط

بشكل مباشر بالإدارة ومتابعته لتطويره.

٣. الإبداع المساعد: وهو الإبداع المتواصل مع البيئة المحيطة حول المنظمة لتسهيل ما تحتاج إليه البيئة من

تقديم خدمة للمجتمع المحلي أو استشارة، أو من خلال الدورات التدريبية ، والتعليم المستمر، وخدمات

التعليم وغيرها.

٤-٢-٢ أهمية الإبداع الإداري:

يلعب الإبداع الإداري دوراً مهماً في تحقيق التطور الاجتماعي والاقتصادي لأي بلد، وينطبق هذا

الدور على المنظمات الاقتصادية والجامعات والمؤسسات التربوية، أما الجامعة فهي منظمة من المنظمات

يمكن أن تكون مبدعة إذا قدمت خدمة تتصف بالجودة والأصالة والتميز والفائدة الاجتماعية، أو تأتي بشيء

جديد غير مألوف من أجل المجتمع، من خلال تميزها بالأداء والابتعاد عن السياق العادي وتحديدها

للمشكلات والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة لما يواجهه العصر الحالي من تطورات مستمرة وغير

مستقرة، تطمح للأفضل، وتساهم في حل مشكلات المجتمع، وترفع من المستوى الاجتماعي والثقافي

والاقتصادي والسياسي لأفراده (الخطيب، والمعايعة، ٢٠٠٦).

فالإبداع الإداري يعد أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، وذلك بالاستجابة لها عن طريق

التعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال وجود الأفكار الجديدة

والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغيرات المستمرة، كما أن اهتمام المنظمات الإدارية بالقدرات

الإبداعية، وإتاحة الفرصة لها في تطوير أساليب العمل المختلفة، بالإضافة للعمل على جعل المنظمات

تستجيب للمتغيرات المحيطة بها يبرز أهمية الإبداع الإداري (الطيب، ٢٠٠٨).

ويؤكد الملوك (٢٠٠٢) على وجود أربع عوامل رئيسية لتحقيق الإبداع وهي:

١. الخبرة: هي القابلية العملية والقدرات التي يمتلكها الأفراد في الجانب الميداني، أو هي شبكة متداخلة من الاحتمالات التي تشكل الخارطة الإدراكية المستخدمة من قبل الأفراد في اكتشاف المشكلات وحلها

حلولاً إبداعية، وهنا تلعب خبرة الفرد بالإسهام الفاعل في تحقيق الإبداع من خلال ما يأتي:

أ. وصف الأفكار وإثارتها: أي البحث عن أفكار جديدة لا علاقة لها بالمشكلة التي هي موضوع الدراسة.

ب. الإنجاز والتحدي: تعني الخبرة للمبدع في المثابرة لتحقيق إنجاز يشكل التحدي جوهره، لأن صعوبة المشكلة وتعقدها تدفع المبدع إلى بذل جهود مضاعفة لإيجاد الحل المناسب.

ج. توقعات الدور: حيث تفيد الخبرة في زيادة إدراك الفرد المبدع للتوقعات الخاصة بالأدوار التي يمارسها.

د. أسلوب العمل: تفيد الخبرة في صياغة أسلوب تناسب العمل للوصول إلى الهدف المحدد، ويستخدم في هذه الحالة أسلوب التأمل في أبعاد المشكلات الصعبة ووضعها جانباً وبشكل مؤقت، ثم أداء عمل آخر، ثم العودة إلى المشكلة ووافق جديدة.

٢. مهارات التفكير الإبداعي: التي تعد من أهم الموارد التي يمتلكها الأفراد في التوجه نحو الإبداع.

٣. الدافعية: تشكل الدافعية أهم عناصر الإبداع، لأن الفرد قد يمتلك الخبرة ومهارة التفكير الخلاق ولكنه لا يمتلك الدافع للإبداع، وفي هذه الحالة لا يكفي توافر العنصرين الأوليين.

٤. التفاصيل: يقصد بالتفاصيل البناء على أساس من المعلومات المعطاة لتكملة (بناء) ما من نواحيه المختلفة حتى يصير أكثر تفصيلاً أو العمل على امتداده في اتجاهات جديدة، أو هو قدرة المستخدم على تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة، كما يمكنه أن يتناول فكرة بسيطة أو رسماً أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما، ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي به إلى كونه واقعاً عملياً.

٢-٢-٥ أبعاد الإبداع الإداري:

١- روح المجازفة: هي الاستعداد للمبادرة من خلال تبني الأفكار والأساليب غير المألوفة وتقبل المخاطر الناتجة عن هذه الأفكار، والاستعداد لمواجهة مسؤولياته بناءً على ذلك (الشمري، ٢٠٠٢).

٢- المرونة: وهي القدرة على اتخاذ الطرق وأساليب تفكير مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة.

٣- الإقناع: القدرة على تفسير المشكلات المعقدة من خلال تحليل المعلومات المجمعة، ثم تحليل المشكلات إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد (رشوان، ٢٠٠٢)

٤- المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات: إدراك وجود مشكلة أو حاجة أو عناصر ضعف في البيئة، وإدراك أوجه الضعف في المواقف المختلفة مما يزيد من فرصة البحث فيه (جروان، ٢٠٠٢).

٢-٢-٦ تحديات الإبداع الإداري:

أشار حريم وحموده (٢٠٠٣، ٢٠٠٢) إلى وجود العديد من معوقات الإبداع كالبحث عن الجواب الصحيح باستمرار، وعن حلول تتبع قواعد محددة، والاستمرار بالمحاولة واستخدام المنطق، وتجنب الغموض والخوف من الفشل، والسعي لأن يكون الفرد مبدعاً وعملياً بشكل كبير، وإهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص، الخوف من تحمل المسؤولية، وانخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له.

٢-٢-٧ نظريات الإبداع:

تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم الإبداع، نتيجة لتعدد الاتجاهات والنظريات التي تناولت مفهومه وحاولت تفسيره، إذ يعرض الأدب التربوي ما يزيد على ٤٥ نظرية في الإبداع، كل منها فسرت الإبداع من جانب أو أكثر، وأسهمت في فهم تنظيم الطبيعة المعقدة للإبداع، إذ تعد النظريات الأصل والقاعدة التي انطلقت منها حركة الاهتمام بالإبداع، وأهمية تطويره وتدريبه عند الأفراد لغايات الوصول إلى الإنتاج المبدع. ويصنف دينين وآخران (Samuel Livesey, & Dineen, ٢٠٠٥) هذه النظريات كما يلي:

النظريات المبكرة للإبداع:

وتفسر هذه النظريات الإبداع على أساس الافتراض أن الإنسان لا يلعب دوراً مباشراً في عملية الإبداع، وعلى ذلك فقد ربطت الإبداع بالطبيعة، وفسرت دور الإلهام والوعي في إنتاج الفكرة الجديدة، ومن النظريات التي ركزت على هذا المنحى كما ذكرها Livesey, & Dineen, (2005)

نظرية الإلهام لأفلاطون (Plato):

الذي يرى أنه لا يوجد شيء يسمى بالإبداع الشخصي، وإنما يرى أن الإبداع ناتج عن وجود قوة خارجية إلهية تسمى الإلهام.

يربط أفلاطون بين الإبداع والإلهام، فالإبداع حسب رأي أفلاطون يأتي في لحظة معينة وينتهي، أي أن الإبداع مثل الوحي من وجهة نظره، وهي عنده قوى الأهمية تدفع بالفرد وتسيطر عليه، ولم يرجع أفلاطون إلى الفرد وعقليته وذكائه ليجد تفسيراً لهذه الظاهرة بل ذهب إلى قوى سماوية تمنح الفرد ذلك الإبداع وقت ما تشاء.

نظرية أرسطو (Aristotle) للإبداع:

الذي يعتقد أن عمليات الإبداع تخضع إلى قوانين الطبيعة، ويركز على دور الطبيعة في إنتاج الأعمال الإبداعية، التي قد تحدث تلقائياً أو بالصدفة. فالطبيعة تنتج مواد وهذه المواد تنتج مواد أخرى لعمل صناعات وجميع هذه الصناعات تأتي إما من المهارة أو من الأفكار، وبعضها تحدث بشكل تلقائي أو عن طريق الحظ، بشكل آخر فأرسطو كان يعتقد أن الطبيعة والحياة تتحكمان في النهاية بمستوى إبداع الفرد. نظرية كانت (Kant):

يرى أن العبقرية تعطي القوانين، الأمر الذي يؤكد علاقة الإبداع بالموهبة والعبقرية، وعده تميزاً طبيعياً نابغاً من مخيلة الفرد الحرة، حيث أن الإبداع مجرد عملية طبيعية عفوية، كما أنها تعطي القواعد لأي نشاط، لذا فهي عامل موجه وهي موهبة للإنتاج أصيلة وغير تقليدية. التفسيرات المبنيّة على أساس الشخصية المبدعة:

ركزت هذه النظريات كما بين Hormuz (٢٠٠٣) على دراسة خصائص الأفراد المبدعين واتجاهاتهم كطريقة لتفسير الإبداع، إذ ركز، Sternberg & Lubart (1995) على بعض السمات الشخصية الأكثر ارتباطاً بالإبداع، ومنها المرونة، وحب المغامرة، والاستقلالية، والثقة بالذات، والتلاعب بالأفكار، وتهدف مثل هذه النظريات إلى دراسة شخصية المبدع بهدف تطوير الخصائص الأكثر ارتباطاً بالإبداع وتنميتها. وفيما يلي بعض هذه النظريات التي ركزت على الشخص المبدع: نظرية تورانس (Torrance):

تحدث تورانس عن جوانب الإبداع ومكوناته واهتم بالإنسان المبدع، كما درس الاختلاف بين المبدعين والأقل إبداعاً وأكد أن الإبداع هو الحساسية العالية للمشكلات والعمل على حلها. ويعد تورانس من البارزين في علم الإبداع، وفي دراسة الموهبة ولم يكن ميالاً إلى بناء نظرية بالمفهوم المتعارف عليه لكونه ميالاً إلى الجوانب التطبيقية والمفاهيم، وقد عرف الإبداع بوصفه عملية أو إنتاجاً أو سمات أو شخصية. نظرية ماسلو (Maslow) (الإبداع لدى الأفراد المحققين لذواتهم):

ركز في هذه النظرية على دور تحقيق الذات لدى الفرد، وأثره على قدرته الإبداعية، وفرق بين الإبداع المتعلق بالإنجازات الملموسة، وبين القدرة في الإبداع وتحقيق الذات، ويعد دراساته المتعمقة لمفاهيم الإبداع، والصحة النفسية والعنصرية والموهبة والإنتاجية، تخلياً عن فكرته النمطية بأن هذه المفاهيم مترادفة، ووصل إلى استنتاج بأن الصحة النفسية ليست المحدد الوحيد الذي تعتمد عليه الموهبة العظيمة، كما توصل إلى أن تحقيق الذات الإبداعية ينبع من الشخصية، ويظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية العادية، وعد الإدراك الحسي عنصراً أساسياً في تحقيق الذات الإبداعية.

٢-٨ مراحل عملية الإبداع الوظيفي:

من خلال دراسة معالم الإبداع وأثاره يمكن إنجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي برويس (٢٠١٦):

١- مرحلة (التصور) أو الإدراك: Recognition تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل)، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

٢- مرحلة تكوين الفكرة: Idea Formulation مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث إن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم. وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها، كما أن هذه تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

٣- مرحلة معالجة المشكلة: Problem - Solving ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

٤- مرحلة الحل: Solution إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف. فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني (Innovation by Adoption) أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

٥- مرحلة التطوير: Development تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع ، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً، لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق.

٦. مرحلة الاستعمال أو الانتشار: Utilization & Diffusion تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع ، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

٢-٩ مكونات الإبداع الإداري:

لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع بدون التطرق إلى الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع، فحسب "Donald MacKinnon" الذي يعتبر من بين مشاهير الباحثين في مجال الإبداع فإن مكوناته تنحصر فيما يلي مراد (٢٠١٦):

١- العمل الإبداعي أو الإنتاج الإبداعي: Creative Products هو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية و التي تخرج في صورة أفكار.

٢- العملية الإبداعية: Creative Process وتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حلّ المشاكل و أنماط التفكير و أنماط معالجة المعلومات التي تشكل عمليات الإبداع و هي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول إلى الأفكار الإبداعية، كما أنه يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون فكرة ناضجة.

٣- الشخص المبدع: Creative Person هو ذلك الفرد الذي تتوافر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي و في مجال الدافعية، و استخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية.

٥- الموقف الإبداعي: Creative Situation إن تكرار المواقف الإبداعية وتعددتها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد، و أيضاً الفرد يكون مبدعاً في موقف و يظهر سلوكاً عادياً في مواقف أخرى، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد و يظهر حلاً غير مألوف.

العلاقة بين التمكين والإبداع:

هناك ارتباط وثيق بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين وهذا لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يواجه العملاء وجها لوجه ويحاول حل مشاكلهم.

إن الاهتمام الشخصي والمساواة والمتابعة والاستماع والتمكين تُعد من سمات بُعد رعاية الأفراد وذلك من خلال الفريق، التطوير والثقة، وتشجيع فريق العمل عن طريق تسريع الأهداف المشتركة والثقة، وخلق الفرص للعلم والنمو بالمشاركة بالسلطة والتقدير. ويشمل دعم الأفراد لتحقيق الرؤية المشتركة بالهتاف لهم، والاحتفال بالنجاح. ويتضمن ذلك الاعتراف بالمساهمات، وتقدير البراعة الفردية، وربط المكافآت بالأداء (Saif, N. I., & Saleh, 2013).

إن المنظمات الناجحة تسعى إلى تشجيع روح الإبداع الذي يساعدها التمكين لرفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التنظيمي، فلا شك أن التمكين يساعد العاملين على تحسين قدراتهم على التفكير الخلاق والإبداع، لتعزيز الثقة بالنفس والقوة اتجاه ما يراه مناسباً دون الرجوع والخوف من مراقبة الإدارة له، ليتوجه نحو الاستمرار في خلق الأفكار بطريقته الخاصة، فالإبداع يمكن في تفجير طاقات البشر والمعرفة المتجددة (الوادي، 2012).

المبحث الثالث الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى دراسات باللغة العربية وأخرى باللغة الأجنبية:

٢-٣-١ الدراسات باللغة العربية:

١. دراسة عفانة (2015) بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل - في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (٦٥) مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (٧) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحث اختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم، ولتمثل النتائج أكبر فئة من تلك المؤسسات. وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على (٣٠٠) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للدراسة، وتم استرجاع (٢٣٦) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت ٧٩%. وقد خرج البحث بعدة نتائج من أهمها: أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة ٨١%، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة ٨٠%.

وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير (العمر).

وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

٢. دراسة البدراني (٢٠١٥) بعنوان " علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية - دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل "

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التمكين كمتغير تفسيري بأبعاد فرعية هي (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل كمتغير وسيط ، وخفة الحركة الاستراتيجية كمتغير إستجابي ويتكون من الأبعاد: (الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة ، وتدفق أو انسيابية الموارد)، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي .

تكون مجتمع الدراسة من بعض المؤسسات الصحية في محافظة أربيل ، تم انتقاء كل من مستشفى (رزكاوي ، والجمهوري) مجتمعا للبحث، واختير الأطباء العاملون في أقسام الطوارئ كعينة للبحث ، شملت (٢٤) طبيب من المستشفى الأولى، و (٢٦) طبيب من الثانية، ليبلغ إجمالي مجموع العينة (٥٠) طبيب ، وبتطبيق عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية الاختبارية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير واضحة للتمكين الإداري في خفة الحركة الاستراتيجية .

٣. دراسة بودرهم (٢٠١٣) بعنوان " أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين- دراسة حالة : مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (٩٠) عاملاً بمركز محل الدراسة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (٨٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واستخدمت عدة أساليب إحصائية تضمنت: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، واختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي، تحليل التباين المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري، السائد بالمركز محل الدراسة جاء مرتفعاً، وكان أيضاً مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس المركز بمستوى مرتفعاً، كما فسر التمكين الإداري (٣٨%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الإبداع الإداري.

كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الإداري. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على الإبداع الإداري. إضافة إلى ذلك فقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى

التمكين الإداري بالمركز محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة). كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

٤. دراسة المسعودي (٢٠١٣) بعنوان " التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي ومستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات، وتحديد فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى التمكين الوظيفي ومستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المستوى الإداري)، كما سعت الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (٤٩٩) استبانة على أفراد العينة الذين يشغلون المواقع الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في الشركة. وبلغ عدد الاستبيانات المستردة والصالحة لأغراض التحليل الإحصائي (٤١٤) استبانة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

١. وجود مستوى متوسط للممارسة التمكين الوظيفي ككل وبأبعاده (الاتصال الفعال، التدريب، العدالة والإنصاف، حفز الموظفين، المشاركة في صنع القرار) لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات، ومستوى عال لممارسة التمكين الوظيفي في بعدي تفويض السلطة والعمل الجماعي.

٢. وجود مستوى متوسط للإبداع بأبعاده (روح المجازفة، القابلية للتغيير، تشجيع الإبداع) لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات، ومستوى عال للإبداع الإداري في بعد حل المشكلات.

٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لمستوى التمكين الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية متمثلة في (العمر والمستوى الإداري). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في بعد التدريب، وجاءت الفروق لصالح الإناث، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع الأبعاد وفي التمكين الوظيفي ككل، باستثناء بعدي التدريب وحفز الموظفين، وجاءت الفروق لصالح دبلوم فما دون في جميع الأبعاد الخمسة المتمثلة (تفويض السلطة، العمل الجماعي،

٤. الاتصال الفعال، العدالة والإنصاف ، المشاركة في صنع القرار)، وفي التمكين الوظيفي ككل، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة في بعد التدريب، وجاءت الفروق لصالح فئة الخدمة (أقل من خمس سنوات)، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في باقي الأبعاد وفي التمكين الوظيفي ككل .

٥. وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمستوى التمكين الوظيفي على مستوى الإبداع الإداري .

٥. دراسة العطار (٢٠١٢) بعنوان " مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين- دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى "التمكين الإداري" وعلى مستوى "الإبداع الإداري" لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة. ويتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، حيث بلغ إجمالي عددهم في الجامعة الإسلامية (١٦٩) (شخصاً، بينما بلغ عددهم في جامعة الأزهر (٩٧) شخصاً، وبذلك بلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (٢٦٦) شخصاً، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (266) استبانة وبلغت نسبة الاسترداد ٧٥ % .

وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور "التمكين الإداري" لدى موظفي الجامعة الإسلامية ٧٨,٤٤%، بينما بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر 68.51% . كما وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط) في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة، وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور "الإبداع الإداري" لدى موظفي الجامعة الإسلامية ٨٢,٧٨%، بينما موظفي جامعة الأزهر ٧٨,٨٧% . وأوصت الدراسة لكلتا الجامعتين بالعمل الجاد على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه.

٦.دراسة راضي (٢٠١٠) بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد".

هدفت الدراسة إلى تثبيت العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: تفويض السلطة، وخلق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز، وإبداع العاملين الذي يشتمل على: روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل. وزعت الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (٣٧) موظفاً يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية. قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين. وأوضحت نتائج الدراسة وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري. ٧.دراسة المعاني، و أخو ارشيدة (٢٠٠٩) بعنوان " التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية تحليلية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (٢٩٥) موظفاً من العاملين في الجامعة، واعتمد تحليل بياناتها على: التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار T.Test وكانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والنوع الاجتماعي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيداً عن المحسوبية.

٨. دراسة العبيدين (٢٠٠٤) بعنوان "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية، مؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة موائ)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية، ومؤسسة الموانئ الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات، وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية التناسبية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، واختيرت العينة العشوائية الطبقية التناسبية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، واختيرت العينة الطبقية التناسبية، وبلغت العينة (٤٥٧) مفردة، و(١٣٢) مفردة من شركة الإسمنت، و(٣٢٥) مفردة من مؤسسة الموانئ، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.10) لتحليل بيانات الاستبانة، كما

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخدم معاملا الارتباط (بيرسون) لاختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة، وإن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً في المنظمتين المبحوثتين، بارتفاع قليل في شركة الإسمنت الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا لمفهوم التمكين الإداري نظرياً وعلمياً في المنظمتين المبحوثتين.

٢-٣-٢ الدراسات باللغة الأجنبية :

١. دراسة Moulang (2015) بعنوان :

“Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity”

"استخدام نظام قياس الأداء في توليد التمكين النفسي والإبداع الفردي"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مفهوم حول نظام قياس الأداء التفاعلي (IPMS) واستخدامها في تطوير الإبداع لدى الأفراد . بالإضافة إلى ذلك هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار مفاهيمي لنظام قياس الأداء التفاعلي واستخدامه في تطوير الإبداع، حيث تم تضمين التمكين النفسي كمتغير معترض . تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الكبرى في أستراليا أما عينة الدراسة فقد تم استهداف مديراء الإدارة الوسطى في هذه الشركات . تم إجراء المسح باستخدام الاستبيانات للحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة .

جاءت نتائج الدراسة المتعلقة بمديراء الإدارة الوسطى بأن نظام قياس الأداء التفاعلي يؤثر على الإبداع من خلال التمكين النفسي .

٢. دراسة Judeh (2012) بعنوان :

“An Analysis of the Relationship between Trust and Employee

Empowerment: A Field Study”

"تحليل العلاقة ما بين الثقة والتمكين الوظيفي : دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية ومستوى تمكين الموظفين، بالإضافة إلى ذلك سعت الدراسة للتحقيق في العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية العلاقات الشخصية، وأبعاد تمكين الموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في خمس من الصحف والشركات المصنعة للورق المقوى المدرجة في بورصة عمان وتم جمع البيانات من عينة من الموظفين تكونت من (٢٠٦). موظفاً حيث تم إعداد استبانة لقياس مستوى آراء عينة الدراسة وتكونت من جزأين. الجزء الأول يعبر عن الثقة التنظيمية والعلاقات الشخصية والجزء الثاني يعبر عن أبعاد التمكين، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي .

أبرز نتائج الدراسة :

١. تقديرات المستجيبين للثقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة وأن درجة العلاقات الشخصية أقل من درجة الثقة التنظيمية .
 ٢. مستوى تمكين الموظفين بجميع أبعاده أقل من المتوسط (بدرجة قليلة)، وحصل الأثر على المرتبة الأولى، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تقرير المصير .
 ٣. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية كبيرة الثقة التنظيمية وتمكين الموظفين .
- وكانت أبرز التوصيات :

١. إتباع نهج يعزز الثقة بالإدارة داخل هذه المنظمات من خلال التمكين الفعال للموظف.
٢. إجراء المزيد من البحوث والدراسات التجريبية التي من شأنها أن تكشف عن نتائج التمكين الفعال للموظف .

٣.دراسة AL-hakim and Hassan (2012) بعنوان :

“Critical Success factors of Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance :An Empirical Study of the Iraqi Mobile Telecommunication Sector”

"عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المعرفة والإبداع والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات العراقي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة ، الإبداع وأداء المنظمة في قطاع شركات الاتصالات العراقية ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من ٢٢٠ من موظفي الإدارة الوسطى . وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة على متغيري الإبداع وأداء المنظمة، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة على أداء المنظمة بوجود الإبداع كعامل وسيط .

٤.دراسة Yang and Choi (2009) بعنوان :

“Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity”

"تمكين الموظف وأداء الفريق : الاستقلالية والمسؤولية والمعلومات والإبداع"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير تمكين العاملين على أداء الفريق في إطار العمل داخل الفريق، وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في أربعة أبعاد (الاستقلالية ، والمسؤولية ، والمعلومة ، والإبداع) على أداء فريق العمل .

تم إجراء مسح على (١٧٦) من موظفي البلديات في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة للتمكين الإداري بأبعاده الأربعة على المتغير التابع أداء الفريق. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر من ٨٠% من المبحوثين أجابوا بان فرقههم تتمتع بدرجة كبيرة من المسؤولية والمعلومات والإبداع .

٥. دراسة Faulkner & Lasching (2008) بعنوان:

"The effects of structural and psychological empowerment on perceived respect in acute care nurses"

"آثار التمكين الهيكلي والنفسي وتأثيرهما في إدراك الممرضين لعامل الاحترام":

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التمكين النفسي والهيكلية وتأثيرهما في إدراك الممرضين العاملين في المستشفيات لعامل الاحترام. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية عددها ٥٠٠ ممرض قانوني ممن يعملون في المستشفيات الكندية. وخلصت إلى أن العوامل النفسية والهيكلية للتمكين لها تأثير ذو دلالة إحصائية في شعور المبحوثين باحترام الذات. وأن الممرضين الذين يتم تمكينهم يميلون للشعور بالاحترام على نحو أكبر في أماكن العمل. وأوصت الدراسة إدارات التمريض إحداث تغييرات على ظروف العمل وأدوار الممرضين لزيادة شعورهم باحترام الذات وانعكاسه إيجابياً على مستوى أدائهم.

٦. دراسة Logan & Ganster (2007) بعنوان:

"The effects of Empowerment on Attitudes and Performance: The Role of Social Support and Empowerment"

"آثار التمكين على المواقف والأداء: دور الدعم الاجتماعي والتمكين"

بحثت الدراسة في أثر التمكين في اتجاهات وأداء مديري مشاريع شركات الشحن الكبيرة العاملة في أمريكا والمكسيك. واختار الباحثان مجموعتين من المديرين يمثلون تلك الشركات إحداها مجموعة تجريبية تضم ثمانية وثلاثين مديراً، والأخرى مجموعة ضابطة عددها ثلاثون مديراً. وقد استخدم الباحثان الاستبانة والمقابلات عبر الاتصال الهاتفي لجمع المعلومات من المبحوثين. وتبين أن تلك الشركات تعاني مركزية شديدة من قبل المشرفين، ونسبة دوران عمل عالية بين السائقين، ومشكلات في الصيانة ونقص في الخدمات. كما أن مديري المشاريع يعانون عدم الرضا، وضغوط العمل، وقلة الرواتب، ومحدودية فرص التطور الوظيفي. وقد أخضعت المجموعة التجريبية لبرنامج إعداد خاص شمل: تدريب المديرين على التمكين النفسي، وإعطاءهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا، وتسهيل وصولهم للمعلومات،

والحصول على الموارد الكافية. وبعد أربعة أشهر من انتهاء البرنامج تم إعادة تقييم المجموعتين فتبين أن المديرين في المجموعة التجريبية قد ازداد رضاهم الوظيفي، وتحسن مستوى أدائهم، واتجاهاتهم نحو العمل، وتقديرهم للذات، وإدراكهم لضبط الصيانة.

٧. دراسة Ogden, Glaister & Marginson (2006) بعنوان:

"Empowerment and Accountability: Evidence from the Privatized Water Industry"

" التمكين والمساءلة: أدلة من صناعة المياه الخاصة:"

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك المبحوثين لمفهوم التمكين، وبيان أثره في قدرتهم على مساءلة رؤوسهم. وتوضيح كيف يمكن للتمكين أن يصبح فعالاً في التنظيمات. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية عددها ٥٥٨ مديراً بمستوى الإدارتين العليا والوسطى ممن يعملون في سبع شركات للمياه في بريطانيا كانت قد خضعت سابقاً لعملية خصخصة. واستخدم الباحثون في دراستهم الاستبانة المرسله بواسطة البريد الإلكتروني بالإضافة إلى المقابلات الشخصية. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات المديرين تتفاوت حسب إدراكهم لمفهوم التمكين، وأن المساءلة تلعب دوراً مهماً في تشجيع المديرين على الانخراط في عملية التمكين الإداري.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل على نوع الدراسة، وأهم الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة، والتي تمثلت في اختيار مجتمع الدراسة، والطرق التي استخدمت في جمع البيانات التي احتاجت إليها الدراسة، وأهم الأساليب الإحصائية التي تم من خلالها تحليل البيانات التي جمعت لدى الباحثة، وكيفية الوصول إلى نتائج الدراسة، وفيما يلي توضيح لما تقدم:

١-٣ منهجية الدراسة:

تعدّ هذه الدراسة من الدراسات الإيضاحية السببية؛ حيث استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، ثم تحليل العلاقات الارتباطية، والسببية التي توجد بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك من أجل الوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

٢-٣ مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالجامعات الخاصة الأردنية، والبالغ عددهم (٤٠٠) موظف وموظفة، الجدول رقم (٢) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (٢)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

| الجامعة | عدد الاستبانات الموزعة |
|--------------------------------|------------------------|
| جامعة عمان العربية | 33 |
| جامعة الشرق الأوسط | 33 |
| جامعة جدارا | 34 |
| جامعة عمان الأهلية الخاصة | 33 |
| جامعة العلوم التطبيقية الخاصة | 33 |
| جامعة فيلادلفيا الخاصة | 35 |
| جامعة الإسراء | 33 |
| جامعة البتراء | 33 |
| جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة | 33 |
| جامعة الزرقاء | 33 |
| جامعة إربد الأهلية الخاصة | 34 |
| جامعة جرش | 33 |
| جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا | |
| المجموع | 400 |

قام الباحث بتوزيع (٤٠٠) استبانة على موظفين في الجامعات الخاصة الأردنية، استرجع منها (٣٩١)

استبانة وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن هناك (٢٥) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي؛ وبهذا فقد

تكونت عينة الدراسة من (٣٦٦) موظف وموظفة في الجامعات الأردنية الخاصة، ولوصف خصائص الأفراد المبحوثين فقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية للبيانات المتعلقة بخصائصهم الشخصية والوظيفية حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٣):

جدول (٣)

توزيع الأفراد المبحوثين تبعاً للمتغيرات الشخصية (ن=٣٦٦).

| المتغير | المستوى | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|----------------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 213 | 58.2 |
| | أنثى | 153 | 41.8 |
| | المجموع | 366 | 100.0 |
| العمر | أقل من ٣٠ سنة | 114 | 31.1 |
| | ٣٠- أقل من ٤٠ سنة | 108 | 29.5 |
| | ٤٠- أقل من ٥٠ سنة | 90 | 24.6 |
| | ٥٠ سنة فأكثر | 54 | 14.8 |
| المجموع | 366 | 100.0 | |
| المؤهل العلمي | دبلوم متوسط فما دون | 51 | 13.9 |
| | بكالوريوس | 207 | 56.6 |
| | ماجستير | 63 | 17.2 |
| | دكتوراه | 45 | 12.3 |
| | المجموع | 366 | 100.0 |
| المستوى الوظيفي | مدير دائرة | 66 | 18.0 |
| | مساعد مدير | 30 | 8.2 |
| | مشرف / وحده إدارية | 57 | 15.6 |
| | رئيس قسم | 54 | 14.8 |
| | قائد فريق، رئيس لجنة | 3 | 0.8 |
| | المجموع | 153 | 41.8 |
| الخبرة العلمية | أقل من ٥ سنوات | 96 | 26.2 |
| | ٥- أقل من ١٠ سنوات | 66 | 18.0 |
| | ١٠- أقل من ١٥ سنة | 66 | 18.0 |
| | ١٥ سنة فأكثر | 138 | 37.7 |
| | المجموع | 366 | 100.0 |

يظهر من الجدول (٣) ما يلي:

١. بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة (٢١٣) بنسبة مئوية (٥٨,٢%)، بينما بلغ عدد الإناث (١٥٣) بنسبة مئوية (٤١,٨%)، ويعود السبب إلى أن نسبة الذكور للإناث متقاربة في الجامعات الخاصة.
٢. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع الأفراد المبحوثين تبعاً لمتغير العمر (٣١,١%) للفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة)

٣. بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٤,٨%) للفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر)، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظفين يتقاعدون بعد سن ال (٥٠).

٤. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع الأفراد المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (٥٦,٦%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٢,٣%) للمؤهل العلمي (دكتوراه)، ويعود السبب في ذلك إلى أن الجامعات تسعى إلى استقطاب الموظفين من حملة الشهادات الجامعية للعمل في الوظائف الإدارية.

٥. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع الأفراد المبحوثين تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي (١٨,٠%) لمستوى الوظيفي (مدير دائرة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٠,٨%) للمستوى الوظيفي (قائد فريق، رئيس لجنة)، ويعود السبب في ذلك إلى أن كل دائرة بحاجة إلى المستويات الوظيفية.

٦. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع الأفراد المبحوثين تبعاً لمتغير الخبرة العلمية (٣٧,٧%) لخبرة العلمية (١٥ سنة فأكثر)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٨,٠%) للخبرة العلمية (٥-أقل من ١٠ سنوات، ١٠-أقل من ١٥ سنة)، ويعود السبب في ذلك إلى أن الجامعات الخاصة في أغلب الأحيان تتبع الاستقطاب الداخلي.

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل في هذه الدراسة من موظفي الجامعات الخاصة في الأردن.

٣-٣ مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة؛ والتي تمثلت في: أولاً: المصادر الثانوية: وتمثلت هذه المصادر في مجموعة من الكتب والدوريات ذات العلاقة بموضوع البحث رسائل الماجستير والدكتوراه، إضافة إلى المعلومات المتوفرة حول الموضوع، والموجودة على المواقع المعتمدة على الإنترنت.

ثانياً: المصادر الأولية: ولأغراض الحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة، فقد تم تطوير استبانة ذات علاقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت هذه الاستبانة من أربعة أجزاء (ملحق رقم ٢).

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (١) تعبر عن لا أتفق مطلقاً، درجة (٢) تعبر عن لا أتفق، درجة (٣) تعبر عن أتفق بدرجة متوسطة، درجة (٤) تعبر عن أتفق، درجة (٥) تعبر أتفق بالكامل، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الأتي والمبين في الجدول (٤):

الجدول (٤)
اختبار مقياس الاستبانة

| الدرجة | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
|----------------|----------------|---------|-------------------|------|--------------|
| مستوى الموافقة | لا أتفق مطلقاً | لا أتفق | أتفق بدرجة متوسطة | أتفق | أتفق بالكامل |

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذجها لتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كالتالي: $1,33 = 3/4 = 3/(1-0)$

درجة موافقة منخفضة من ١- أقل من ٢,٣٣ .

درجة موافقة متوسطة من ٢,٣٣- أقل من ٣,٦٦ .

درجة موافقة مرتفعة من ٣,٦٦- ٥ .

٣-٤ صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق الظاهري:

يهدف إلى التأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة، للتحقق من صدق أداة الدراسة، فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري؛ حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، والبالغ عددهم (١٢) محكم، وذلك بهدف التعرف على مدى توفر الجوانب التالية في أداة الدراسة:

- دقة الصياغة اللغوية، والوضوح لفقرات الاستبانة.

- مدى مناسبة، وشمولية الاستبانة لجميع الأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة.

- مدى مناسبة الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه.

وقد قام الباحث بتعديل أداة الدراسة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم؛ حذفاً أو إضافة، لتصبح أكثر توافقاً مع غاياتها، وبما يمكن من القياس الدقيق لمتغيرات الدراسة، وأبعادها المختلفة حتى ظهرت بشكلها النهائي.

صدق البناء:

ويقصد به مدى تغير فقرات كل مجال من مجالات الدراسة عند المجال الذي تنتمي إليه، وتم قياس صدق المحتوى من خلال قياس العلاقة بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه باستخدام معامل بيرسون للارتباط.

حساب معاملات الارتباط المصحح (Corrected Item - Correlation) لارتباط كل فقرة من فقرات الأداة بالبعد الذي تنتمي إليه، وبحيث يتوافر شرطان رئيسيان لتلك المعاملات؛ هما: أن لا يقل معامل الارتباط المصحح عن (٠,٢٠) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥%، والجدول رقم (٥) يبين قيم تلك المعاملات.

الجدول رقم (٥)

قيم معاملات الارتباط المصحح (Matrix) لارتباط كل فقرة من فقرات مجالي التمكين والإبداع الذي تنتمي إليه والمجال ككل

| المجال ككل | البعد الذي تنتمي إليه الفقرة | | |
|------------|------------------------------|---|---------------------------|
| ٠,٣٩ | ٠,٧١ | ١ | تفويض السلطة |
| ٠,٦٦ | ٠,٦٢ | ٢ | |
| ٠,٥١ | ٠,٨٤ | ٣ | |
| ٠,٤١ | ٠,٧٩ | ٤ | |
| ٠,٥٠ | ٠,٧٢ | ٥ | |
| ٠,٥١ | ٠,٧٣ | ٦ | |
| ٠,٧٤ | ٠,٨١ | ١ | الاتصال ومشاركة المعلومات |
| ٠,٧٠ | ٠,٧٤ | ٢ | |
| ٠,٦٧ | ٠,٧٩ | ٣ | |
| ٠,٧٧ | ٠,٨٢ | ٤ | |
| ٠,٧٣ | ٠,٨٥ | ٥ | |
| ٠,٧٥ | ٠,٨٠ | ١ | بناء فرق العمل |
| ٠,٧٩ | ٠,٨٦ | ٢ | |
| ٠,٧٣ | ٠,٧٩ | ٣ | |
| ٠,٦٨ | ٠,٧٨ | ٤ | |
| ٠,٦٧ | ٠,٧٧ | ٥ | |

| | | | |
|------|------|---|----------------|
| ٠,٦٨ | ٠,٨٤ | ١ | التأثير |
| ٠,٦٦ | ٠,٨٢ | ٢ | |
| ٠,٦٦ | ٠,٨٠ | ٣ | |
| ٠,٦١ | ٠,٨١ | ٤ | |
| ٠,٦٦ | ٠,٧٧ | ٥ | |
| ٠,٣٧ | ٠,٥٤ | ١ | حفز العاملين |
| ٠,٥٠ | ٠,٥٦ | ٢ | |
| ٠,٧٤ | ٠,٧٥ | ٣ | |
| ٠,٧٠ | ٠,٦٣ | ٤ | |
| ٠,٦٧ | ٠,٣٧ | ٥ | |
| ٠,٥٣ | ٠,٧٨ | ١ | القوة |
| ٠,٤٤ | ٠,٧٧ | ٢ | |
| ٠,٥٣ | ٠,٨٤ | ٣ | |
| ٠,٥١ | ٠,٨٠ | ٤ | |
| ٠,٥١ | ٠,٨٤ | ٥ | |
| | ٠,٦٤ | ١ | ابداع العاملين |
| | ٠,٧٤ | ٢ | |
| | ٠,٨٠ | ٣ | |
| | ٠,٨٤ | ٤ | |
| | ٠,٦٦ | ٥ | |
| | ٠,٧٦ | ٦ | |
| | ٠,٦٠ | ٧ | |
| | ٠,٧٣ | ٨ | |
| | ٠,٧٣ | ٩ | |

*جميع هذه المعاملات دالة إحصائياً.
يظهر من الجدول توافر الشرطان لمعاملات الارتباط المصحح.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخراج قيم معاملات كرونباخ ألفا على أبعاد أداة الدراسة والأداة ككل، والجدول (٦) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

جدول (٦)

معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات أبعاد الدراسة والأداة ككل

| الرقم | بُعد | كرونباخ ألفا |
|-------|---------------------------|--------------|
| ١ | تفويض السلطة | ٠,٨٦ |
| ٢ | الاتصال ومشاركة المعلومات | ٠,٩٠ |
| ٣ | بناء فرق العمل | ٠,٩١ |
| ٤ | التأثير | ٠,٨٢ |
| ٥ | حفز العاملين | ٠,٨٩ |
| ٦ | القوة | ٠,٨٣ |
| | مجال التمكين الإداري | ٠,٩٥ |
| | إبداع العاملين | ٠,٨٦ |
| | الأداة ككل | ٠,٩٥ |

يظهر من الجدول رقم (٦) أن جميع قيم معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة والأداة

ككل كانت مقبولة لأعراض التطبيق حيث أنها أعلى من (٠,٦٠).

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، وسيتم ذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

٤-١ عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

٤-١-١ أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المتعلقة بالأبعاد التي تعكس المتغير المستقل، وكذلك تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع، وكانت النتائج المتعلقة بموافقة هؤلاء الأفراد كما في الجزء التالي:

الجدول رقم (٧)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى التمكين الإداري مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | بُعد | الوسط الحسابي | مستوى التقييم |
|--------------------------|-------|---------------------------|---------------|---------------|
| ١ | ٦ | القوة | 4.23 | مرتفع |
| ٢ | ٤ | التأثير | 3.83 | مرتفع |
| ٣ | ١ | تفويض السلطة | 3.77 | مرتفع |
| ٤ | ٢ | الاتصال ومشاركة المعلومات | 3.59 | متوسط |
| ٥ | ٣ | بناء فرق العمل | 3.46 | متوسط |
| ٦ | ٥ | حفز العاملين | 2.96 | متوسط |
| مجال التمكين الإداري ككل | | | | |
| | | | 3.64 | متوسط |

يظهر من الجدول رقم (٧) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على الأبعاد التي تعكس مستوى التمكين الإداري تراوحت بين (٢,٩٦- ٤,٢٣)، جاء في المرتبة الأولى بُعد " القوة " بوسط حسابي (٤,٢٣) ومستوى تقييم مرتفع، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد " التأثير " بوسط حسابي (٣,٨٣) ومستوى تقييم مرتفع، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد " تفويض السلطة " بوسط حسابي (٣,٧٧) ومستوى تقييم مرتفع، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد " الاتصال ومشاركة المعلومات " بوسط حسابي (٣,٥٩) ومستوى تقييم متوسط، وجاء في المرتبة الخامسة بُعد " بناء فرق العمل " بوسط حسابي (٣,٤٦) ومستوى تقييم متوسط، وجاء في المرتبة السادسة والأخيرة بُعد " حفز العاملين " بمتوسط حسابي (٢,٩٦) ومستوى تقييم متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى التمكين الإداري (٣,٦٤) بمستوى تقييم متوسط.

ولكي يتضح مستوى التمكين الإداري بشكل مفصل فقد قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة أفراد عينة الدراسة فقرات كل بُعد من أبعاد مجال مستوى التمكين الإداري على حدة، الجداول رقم (٨-١٣) حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الموجودة في الجزء التالي. البُعد الأول: تفويض السلطة

الجدول رقم (٨)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "تفويض السلطة" مرتبة تنازليا

| الرتبة | الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقييم |
|-------------------------|-------|----------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| ١ | ٢ | تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي. | 4.25 | 0.91 | مرتفع |
| ٢ | ١ | تفوضني الإدارة السلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية. | 3.87 | 1.07 | مرتفع |
| ٣ | ٦ | يتابعني رئيسي المباشر بعد التفويض ويقدم لي مقترحاته. | 3.82 | 1.10 | مرتفع |
| ٤ | ٤ | تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي | 3.73 | 0.98 | مرتفع |
| ٥ | ٥ | تتوفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية. | 3.49 | 1.13 | متوسط |
| ٦ | ٣ | يتجنب رؤسائي التدخل في الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض. | 3.43 | 1.06 | متوسط |
| بُعد "تفويض السلطة" ككل | | | 3.77 | | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم (٨) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس مستوى تفويض السلطة لدى موظفي الجامعات الخاصة الأردنية تراوحت بين (٤,٢٥-٣,٤٣)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي" بوسط حسابي (٤,٢٥) ومستوى تقييم مرتفع، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "يتجنب رؤسائي التدخل في الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض" بوسط حسابي (٣,٤٣) بمستوى تقييم متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٣,٧٧) بمستوى تقييم مرتفع .

البُعد الثاني : الاتصال ومشاركة المعلومات

الجدول رقم (٩)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "الاتصال ومشاركة المعلومات" مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقييم |
|--------|-------|--------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| ١ | ١ | تسعى الإدارة لتوفير المعلومات بين العاملين بالوقت المناسب. | 3.67 | 1.05 | متوسط |
| ٢ | ٥ | يتم استخدام وسائل التواصل الحديثة. | 3.58 | 1.22 | متوسط |
| ٣ | ٢ | تتيح الإدارة فرصة مشاركة المعلومات والبيانات. | 3.57 | 1.03 | متوسط |
| ٣ | ٤ | تشجع الإدارة على المعرفة والمعلومات بين الأقسام. | 3.57 | 1.05 | متوسط |
| ٥ | ٣ | تهتم الإدارة العليا بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين العاملين. | 3.55 | 1.03 | متوسط |
| | | بُعد "الاتصال ومشاركة المعلومات" ككل | 3.59 | | متوسط |

يظهر من الجدول رقم (٩) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات لدى موظفي الجامعات الأردنية تراوحت بين (٣,٥٥-٣,٦٧) بمستوى تقييم متوسط، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) والتي تنص على "تسعى الإدارة لتوفير المعلومات بين العاملين بالوقت المناسب" بوسط حسابي (٣,٦٧) ، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "تهتم الإدارة العليا بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين العاملين" بوسط حسابي (٣,٥٥) ، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٥٩) بمستوى تقييم متوسط .
الْبُعد الثالث : بناء فرق العمل

الجدول رقم (١٠)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "بناء فرق العمل" مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقييم |
|--------|-------|--------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| ١ | ٢ | تدعم الإدارة العليا تشكيل فرق العمل للمصلحة العامة. | 3.59 | 1.03 | متوسط |
| ٢ | ١ | تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الجامعة. | 3.49 | 1.04 | متوسط |
| ٣ | ٤ | تتيح الإدارة المعلومات المناسبة للعاملين لفهم أدوارهم. | 3.47 | 1.02 | متوسط |
| ٤ | ٥ | تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي. | 3.40 | 1.14 | متوسط |
| ٥ | ٣ | تفضل الإدارة العمل من خلال تشكيل فرق عمل. | 3.33 | 1.11 | متوسط |
| | | بُعد "بناء فرق العمل" ككل | 3.46 | | متوسط |

يظهر من الجدول رقم (١٠) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس مستوى بناء فرق العمل لدى موظفي الجامعات الخاصة الأردنية تراوحت بين (٣,٣٣-٣,٥٩) بمستوى تقييم متوسط، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " تدعم الإدارة العليا تشكيل فرق العمل للمصلحة العامة " بوسط حسابي (٣,٥٩) ، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " تفضل الإدارة العمل من خلال تشكيل فرق عمل " بوسط حسابي (٣,٣٣) ، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٤٦) بمستوى تقييم متوسط .

الْبُعد الرابع: التأثير

الجدول رقم (١١)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "التأثير " مرتبة تنازليا

| الرتبة | الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقييم |
|--------|-------|---------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| ١ | ٢ | أساهم إيجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم. | 4.19 | 0.92 | مرتفع |
| ٢ | ١ | يكون لدى دور فعال اتجاه الأعمال المتعلقة. | 3.96 | 0.95 | مرتفع |
| ٣ | ٣ | تتاح الحرية لدي في الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي. | 3.83 | 1.01 | مرتفع |
| ٤ | ٥ | يتأثر رئيسي المباشر بأي أفكار إيجابية. | 3.82 | 1.13 | مرتفع |
| ٥ | ٤ | تتيح الإدارة فرصة المشاركة باتخاذ القرارات. | 3.38 | 1.20 | متوسط |
| | | بُعد "التأثير " " ككل | 3.83 | | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم (١١) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس مستوى التأثير لدى موظفي الجامعات الخاصة الأردنية تراوحت بين (٣,٣٨-٤,١٩) ، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " أساهم إيجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم " بوسط حسابي (٤,١٩) بمستوى تقييم مرتفعة، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " تتيح الإدارة فرصة المشاركة باتخاذ القرارات " بوسط حسابي (٣,٣٨) بمستوى تقييم متوسط، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٨٣) بمستوى تقييم مرتفع .

الْبُعد الخامس: حفز العاملين

الجدول رقم (١٢)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "حفز العاملين" مرتبة تنازليا

| الرتبة | الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقييم |
|--------|-------|----------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| ١ | ١ | تقدر الإدارة جهودي في العمل . | 3.52 | 1.24 | متوسط |
| ٢ | ٢ | تطبق الجامعة النظام العادل في الترقيات. | 2.98 | 1.40 | متوسط |
| ٣ | ٥ | تعد كفاءتي معيارا مهما في نظام الترقية. | 2.95 | 1.39 | متوسط |
| ٤ | ٤ | أسس المكافآت واضحة وعادلة لكافة العاملين. | 2.69 | 1.35 | متوسط |
| ٥ | ٣ | يتناسب راتبي مع الجهود التي أبذلها في العمل. | 2.66 | 1.33 | متوسط |
| | | بُعد "حفز العاملين" "ككل | 2.96 | | متوسط |

يظهر من الجدول رقم (١٢) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس مستوى حفز العاملين لدى موظفي الجامعات الأردنية تراوحت بين (٢,٦٦-٣,٥٢) بمستوى تقييم متوسط، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) والتي تنص على "تقدر الإدارة جهودي في العمل" بوسط حسابي (٣,٥٢)، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "يتناسب راتبي مع الجهود التي أبذلها في العمل" بوسط حسابي (٢,٦٦)، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (٢,٩٦) بمستوى تقييم متوسط .

الْبُعد السادس: القوة

الجدول رقم (١٣)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "القوة" مرتبة تنازليا

| الرتبة | الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقييم |
|--------|-------|-----------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| ١ | ٣ | أمتلك الكفاءة والمهارة في أداء عملي. | 4.44 | 0.76 | مرتفع |
| ٢ | ٤ | أمتلك المعلومات الكاملة للتعامل مع المسؤوليات وأعباء العمل. | 4.21 | 0.92 | مرتفع |
| ٢ | ٥ | اسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي | 4.21 | 0.81 | مرتفع |
| ٤ | ١ | تتوفر لدي القدرة الضرورية للقيام بمهام وظيفتي. | 4.16 | 0.82 | مرتفع |
| ٥ | ٢ | مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي ورئيسي المباشر بالعمل. | 4.14 | 0.94 | مرتفع |
| | | بُعد "القوة" "ككل | 4.23 | | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم (١٣) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس مستوى القوة لدى موظفي الجامعات الخاصة الأردنية تراوحت بين (٤,٤٤-٤,١٤) بمستوى تقييم مرتفع، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "أمتلك الكفاءة والمهارة في أداء عملي" بوسط حسابي (٤,٤٤)، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي ورئيسي المباشر بالعمل" بوسط حسابي (٤,١٤)، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (٤,٢٣) بمستوى تقييم مرتفع.

السؤال الثاني: ما مستوى إبداع العاملين في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال إبداع العاملين، الجدول رقم (١٤) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٤)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات مجال "إبداع العاملين" مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقييم |
|--------|-------|-----------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| ١ | ١ | أمتلك القدرة على اقتراح الحلول لمواجهة مشاكل. | 4.39 | 0.65 | مرتفع |
| ٢ | ٦ | أنجز ما يستند إلى من أعمال بأسلوب متجدد. | 4.18 | 0.83 | مرتفع |
| ٣ | ٢ | أستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية معينة. | 4.16 | 0.76 | مرتفع |
| ٤ | ٣ | لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة. | 4.14 | 0.73 | مرتفع |
| | ٤ | أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه. | 4.09 | 0.78 | مرتفع |
| ٦ | ٥ | أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية على المنظمة للتكيف معه. | 4.01 | 0.95 | مرتفع |
| ٧ | ٩ | أمتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العمل. | 3.89 | 1.01 | مرتفع |
| ٨ | ٨ | أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها. | 3.65 | 0.93 | متوسط |
| ٩ | ٧ | ألاحظ أن هناك تطويراً مستمراً بعيداً عن الروتين في إجراء العمل. | 3.50 | 1.08 | متوسط |
| | | بُعد "إبداع العاملين" ككل | 4.00 | | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم (١٤) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس مستوى إبداع العاملين لدى موظفي الجامعات الخاصة الأردنية تراوحت بين (٤,٣٩-٣,٥٠)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) والتي تنص على "أمتلك القدرة على اقتراح الحلول لمواجهة مشاكل"

بوسط حسابي (٤,٣٩) بمستوى تقييم مرتفع ، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٧) والتي تنص على " ألاحظ أن هناك تطويراً مستمراً بعيداً عن الروتين في إجراء العمل." بوسط حسابي (٣,٥٠) بمستوى تقييم متوسط ، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (٤,٢٣) بمستوى تقييم مرتفع .

٤-١-٢ ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

H01- : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات ،بناء فرق العمل ،التأثير ، حفز العاملين، القوة) إبداع العاملين للعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال ومشاركة المعلومات في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء فرق العمل في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H04 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H05 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحفز العاملين على إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

الفرضية الفرعية السادسة:

H06 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقوة في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

للتحقق من أثر كل بُعد من أبعاد التمكين على إبداع العاملين، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة إن كان هناك أثر للمتغيرات المستقلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)، الذي يتطلب التحقق من ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد، من خلال إجراء بعض الاختبارات القبليّة (واختبار القوة الطبيعية لكل متغير مستقل وللمتغير التابع، واختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم) قبل البدء في تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

- التحقق من الطبيعية (Normality) لأبعاد المتغير المستقل (قيام تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير ، حفز العاملين، القوة) وأبعاد المتغير التابع وتم ذلك من خلال استخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) والجدول رقم (١٥) يبين ذلك.

الجدول رقم (١٥)

اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) على أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

| الرقم | البُعد | قيمة One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | الدلالة الإحصائية |
|-------|---------------------------|-----------------------------------------|-------------------|
| ١ | تفويض السلطة | ١,٦٤ | ٠,٠٧ |
| ٢ | الاتصال ومشاركة المعلومات | ١,١٥ | ٠,٣٠ |
| ٣ | بناء فرق العمل | ١,١٤ | ٠,٣٥ |
| ٤ | التأثير | ١,٥٦ | ٠,١٥ |
| ٥ | حفز العاملين | ١,٦٤ | ٠,٠٧ |
| ٦ | القوة | ١,١٥ | ٠,٣٠ |
| | مجال التمكين الإداري | ١,١٣ | ٠,٣٤ |
| | إبداع العاملين | ١,٥٥ | ٠,١٦ |

يظهر من الجدول رقم (١٥) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لأبعاد مجال التمكين الإداري كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) وكذلك استنادا لنظرية النزعة المركزية والتي تنص: إذا كان حجم العينة أكبر من (٣٠) وله وسط حسابي (μ) وتباين (σ^2)، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي .

اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم: وتم ذلك من خلال ما يلي:

- اختبار الارتباط الخطي: تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار، مع العلم أنه من الضروري عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (١٠)، وقيمة اختبار التباين المسموح لابد أن يكون من (٠,٠٥)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (١٦) كالتالي:

الجدول رقم (16)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

| البُعد | التباين المسموح (Tolerance) | معامل تضخم التباين (VIF) |
|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| تفويض السلطة | 0.35 | 2.84 |
| الاتصال ومشاركة المعلومات | 0.38 | 2.64 |
| بناء فرق العمل | 0.35 | 2.88 |
| التأثير | 0.29 | 3.43 |
| حفز العاملين | 0.54 | 1.85 |
| القوة | 0.71 | 1.41 |

يظهر من الجدول (١٦) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (١٠)، حيث تراوحت بين (١,٤١-٣,٤٣)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (٠,٠٥) حيث تراوحت قيمته بين (٠,٢٩-٠,٥٤)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز إمكانية استخدامها جميعها في النموذج، وبعد إدخال المتغيرات المستقلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، التي تستخدم لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة لها أثر دال إحصائي على المتغير التابع، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد.

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية وما يتفرغ عنها من فرضيات فرعية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين، وفيما يلي عرض النتائج.

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | القوة ، حفز العاملين ، الاتصال ومشاركة المعلومات ، تفويض السلطة ، بناء فرق العمل ، التأثير | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الإداع

معاملات الارتباط وقوة التفسير

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .708 ^a | .502 | .494 | .43091 |

a. Predictors: (Constant), حفز العاملين، الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض السلطة، بناء فرق العمل، التأثير

اختبار صلاحية النموذج

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 67.153 | 6 | 11.192 | 60.274 | .000 ^a |
| | Residual | 66.662 | 359 | .186 | | |
| | Total | 133.815 | 365 | | | |

a. Predictors: (Constant), حفز العاملين، الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض السلطة، بناء فرق العمل، التأثير

b. Dependent Variable: إبداع العاملين

معاملات التأثير للمتغيرات المستقلة على التابعة

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.190 | .151 | | 7.857 | .000 |
| | تفويض السلطة | .031 | .047 | .041 | .653 | .514 |
| | الاتصال ومشاركة المعلومات | .100 | .040 | .150 | 2.474 | .014 |
| | بناء فرق العمل | .053 | .042 | .080 | 1.269 | .205 |
| | التأثير | .107 | .052 | .141 | 2.050 | .041 |
| | حفز العاملين | .007 | .027 | .014 | .268 | .788 |
| | القوة | .407 | .039 | .462 | 10.438 | .000 |

a. Dependent Variable: إبداع العاملين

يظهر من النتائج السابقة ما يلي:

١- نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لأبعاد التمكين الإداري ككل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط المجمع (R) (0,71) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0,50) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة التمكين الإداري على إبداع العاملين لدى موظفي الجامعات الخاصة، بمعنى أن أبعاد التمكين الإداري تفسر ما قيمته (71%) من التغير الحاصل

٢- في إبداع العاملين ككل، وبلغت قيمة الاختبار (F) (٦٠,٢٧) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي ترفض الفرضية الرئيسية الأولى لتصبح " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) في إبداع العاملين للعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية".

٣- نتائج الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد تفويض السلطة في إبداع العاملين، حيث بلغت قيم (T, B) (٠,٦٥، ٠,٠٤) هي قيم غير دالة إحصائياً، وتقبل الفرضية العدمية والتي تنص " لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد تفويض السلطة في إبداع العاملين".

٤- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات في إبداع العاملين، حيث بلغت قيم (T, B) (٢,٤٧، ٠,١٥) هو قيمة دالة إحصائياً، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات على إبداع العاملين".

٥- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد بناء فرق العمل في إبداع العاملين، حيث بلغت قيم (T, B) (١,٢٧، ٠,٠٨) هو قيمة غير دالة إحصائياً، وتقبل الفرضية العدمية والتي تنص " لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد بناء فرق العمل في إبداع العاملين".

٦- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة : وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد التأثير في إبداع العاملين ، حيث بلغت قيم (T, B) (٢,٠٥، ٠,١٤) هو قيمة دالة إحصائياً، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد التأثير في إبداع العاملين"

٧- نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد حفز العاملين في إبداع العاملين، حيث بلغت قيم (T, B) (٠,٢٧، ٠,٠١) هو قيمة غير دالة إحصائياً، وتقبل الفرضية العدمية والتي تنص " لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد حفز العاملين في إبداع العاملين".

٨- نتائج الفرضية الفرعية السادسة: وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعء القوة في إبداع العاملين، حيث بلغت قيم (T, B) (١٠,٤٤, ٠,٤٦) هو قيمة دالة إحصائياً، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص " لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعء القوة في إبداع العاملين".

الفرضية الثانية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالي (التمكين الإداري، إبداع العاملين) تبعاً لمتغير (الجنس)، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالي (التمكين الإداري، إبداع العاملين) تبعاً لمتغيرات "العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية"، والجداول (١٧) توضح ذلك.

جدول (١٧)

نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) في مجالي (التمكين الإداري، إبداع العاملين) تبعاً

| متغير الجنس | | | | | |
|-------------------|------|-------------------|-----------------|-------|-----------------|
| الدلالة الإحصائية | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الجنس | المجال |
| 0.46 | 3.77 | 0.63 | 3.76 | ذكر | التمكين الإداري |
| | | 0.74 | 3.49 | أنثى | |
| 0.02 | 1.72 | 0.63 | 4.05 | ذكر | إبداع العاملين |
| | | 0.57 | 3.94 | أنثى | |

يظهر من الجدول رقم (١٧) ما يلي :

- ١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين آراء أفراد العينة حول مجال التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (T) (٣,٧٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.
- ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين آراء أفراد العينة حول مجال إبداع العاملين تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (T) (١,٧٢) وهي قيمة دالة إحصائياً، لصالح الذكور بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (٣,٩٤).

جدول (١٨)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالي (التمكين الإداري، إبداع العاملين) تبعاً لمتغير العمر

| الدلالة الإحصائية | F | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العمر | المجال |
|-------------------|-------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 0.00 | 14.32 | 0.67 | 3.57 | أقل من ٣٠ سنة | التمكين الإداري |
| | | 0.69 | 3.50 | ٣٠- أقل من ٤٠ سنة | |
| | | 0.67 | 3.59 | ٤٠- أقل من ٥٠ سنة | |
| | | 0.53 | 4.18 | ٥٠ سنة فأكثر | |
| 0.00 | 17.66 | 0.53 | 3.98 | أقل من ٣٠ سنة | إبداع العاملين |
| | | 0.60 | 3.85 | ٣٠- أقل من ٤٠ سنة | |
| | | 0.66 | 3.90 | ٤٠- أقل من ٥٠ سنة | |
| | | 0.37 | 4.51 | ٥٠ سنة فأكثر | |

يظهر من الجدول رقم (١٨) ما يلي:

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين آراء أفراد العينة حول مجال التمكين الإداري تبعاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) (١٤,٣٢) وهي قيمة دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) وأظهرت نتائجها أن الفروق لصالح الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر).

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين آراء أفراد العينة حول مجال إبداع العاملين تبعاً لاختلاف العمر، حيث بلغت قيمة (F) (١٧,٦٦) وهي قيمة دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) وأظهرت نتائجها أن الفروق لصالح الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر).

جدول (١٩)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالي (التمكين الإداري، إبداع العاملين) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| الدلالة الإحصائية | F | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المؤهل العلمي | المجال |
|-------------------|------|-------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| 0.00 | 6.15 | 0.50 | 3.57 | دبلوم متوسط فما دون | التمكين الإداري |
| | | 0.77 | 3.55 | بكالوريوس | |
| | | 0.51 | 3.75 | ماجستير | |
| | | 0.61 | 4.00 | دكتوراه | |
| 0.00 | 6.36 | 0.60 | 3.91 | دبلوم متوسط فما دون | إبداع العاملين |
| | | 0.60 | 3.93 | بكالوريوس | |
| | | 0.63 | 4.10 | ماجستير | |
| | | 0.51 | 4.32 | دكتوراه | |

يظهر من الجدول رقم (١٩) ما يلي:

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين آراء أفراد العينة حول مجال التمكين الإداري تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) (٦,١٥) وهي قيمة دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، أظهرت نتائجها أن الفروق لصالح المؤهل العلمي (دكتوراه).

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين آراء أفراد العينة حول مجال إبداع العاملين تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) (٦,٣٦) وهي قيمة دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، أظهرت نتائجها أن الفروق لصالح المؤهل العلمي (دكتوراه).

جدول (٢٠)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالي (التمكين الإداري ، إبداع العاملين) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

| المجال | المسمى الوظيفي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | F | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------------|-----------------|-------------------|-------|-------------------|
| التمكين الإداري | مدير دائرة | 4.28 | 0.37 | 19.31 | 0.00 |
| | مساعد مدير | 3.91 | 0.40 | | |
| | مشرف / وحدة إدارية | 3.53 | 0.39 | | |
| | رئيس قسم | 3.61 | 0.60 | | |
| | قائد فريق، رئيس لجنة | 3.87 | 0.00 | | |
| إبداع العاملين | مدير دائرة | 4.36 | 0.45 | 6.63 | 0.00 |
| | مساعد مدير | 4.08 | 0.47 | | |
| | مشرف / وحده إدارية | 3.91 | 0.48 | | |
| | رئيس قسم | 4.01 | 0.56 | | |
| | قائد فريق، رئيس لجنة | 3.67 | 0.00 | | |

يظهر من الجدول رقم (٢٠) ما يلي:

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين آراء أفراد العينة حول مجال التمكين الإداري تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) (١٩,٣١) وهي قيمة دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، أظهرت نتائجها أن الفروق لصالح المسمى الوظيفي (مدير دائرة).

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين آراء أفراد العينة حول مجال إبداع العاملين تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) (٦,٦٣) وهي قيمة دالة إحصائية، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، أظهرت نتائجها أن الفروق لصالح المسمى الوظيفي (مدير دائرة).

جدول (٢١)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالي (التمكين الإداري ، إبداع العاملين) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| المجال | سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | F | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|--------------------|-----------------|-------------------|------|-------------------|
| التمكين الإداري | أقل من ٥ سنوات | 3.58 | 0.70 | 5.44 | 0.00 |
| | ٥- أقل من ١٠ سنوات | 3.65 | 0.58 | | |
| | ١٠- أقل من ١٥ سنة | 3.40 | 0.60 | | |
| | ١٥ سنة فأكثر | 3.80 | 0.74 | | |
| إبداع العاملين | أقل من ٥ سنوات | 3.90 | 0.57 | 4.59 | 0.00 |
| | ٥- أقل من ١٠ سنوات | 4.16 | 0.50 | | |
| | ١٠- أقل من ١٥ سنة | 3.85 | 0.59 | | |
| | ١٥ سنة فأكثر | 4.07 | 0.66 | | |

يظهر من الجدول رقم (٢١) ما يلي:

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين آراء أفراد العينة حول مجال التمكين الإداري تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة (F) (٥,٤٤) وهي قيمة دالة إحصائية، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، أظهرت نتائجها أن الفروق لصالح سنوات الخبرة (١٥ سنة فأكثر).

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين آراء أفراد العينة حول مجال إبداع العاملين تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة (F) (٤,٥٩) وهي قيمة دالة إحصائية، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، أظهرت نتائجها أن الفروق لصالح المسمى الوظيفي (٥- أقل من ١٠ سنوات).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، وفيما يلي مناقشة أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

٦-١ مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

- أولاً: السؤال الأول: ما مستوى تطبيق التمكين الإداري في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها؟ أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها كان مرتفعاً، يرى الباحث أن هذه النتيجة تعود إلى حرص المدراء في الجامعات الخاصة على ممارسة التمكين الإداري مع موظفيهم والحماس الشديد نحوه؛ إذ أن المدراء يسعون إلى خلق تناسق ناجح بين معتقدات الأفراد وقيمهم ودور العمل، والذي ينعكس بصورة إيجابية على النتائج في الجامعة.

ويرى الباحث أن أهمية التمكين داخل الجامعة تتلخص في دورها البارز في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات بين العاملين في الجامعة، وكذلك تساعد على تحقيق وإنجاز الأهداف الخاصة بالجامعة، كما يرى الباحث أن التمكين يعد وسيلة جيدة لتوحيد الجهود في الجامعة وإحداث تغيير في سلوك العاملين فيها نحو الأفضل، وكذلك تؤثر في ممارسة السلطة وتنظيم سير العمل في الجامعة.

وفيما يتعلق بنتائج الأبعاد الفرعية فقد أظهرت النتائج ما يلي:

البُعد الأول: تفويض السلطة: أظهرت النتائج أن مستوى تفويض السلطة في الجامعات الخاصة جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي"، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " يتجنب رؤسائي التدخل في الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض " بوسط حسابي (٣,٤٣) بمستوى تقييم متوسط، ويفسر الباحث هذه النتيجة في أن الجامعات تسعى إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية، مما يجعلها أكثر اهتماماً بتفويض السلطة.

البُعد الثاني: الاتصال ومشاركة المعلومات: أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البعد أن مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات في الجامعات الخاصة جاء متوسطاً، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) والتي تنص على " تسعى الإدارة لتوفير المعلومات بين العاملين بالوقت المناسب"، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على

" تهتم الإدارة العليا بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين العاملين"، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك درجة من عدم وجود درجة وعي كافية لدى الجامعات الخاصة حول أهمية الاتصال ومشاركة المعلومات كعملية حيوية تساعد على اتخاذ القرارات السليمة؛ إذ أن الجامعات الخاصة لا تعي أن عملية اتخاذ القرار تتوقف على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها، والتي تتطلب توفر آلية اتصال إدارية سليمة بين الموظفين لضمان سهولة انتقال البيانات والمعلومات بينهم؛ فإن توقف تدفق المعلومات والبيانات لسبب أو لآخر يجعل صانع القرار عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما يتفق مع ذلك الموقف.

البُعد الثالث: بناء فرق العمل: أظهرت النتائج أن مستوى بناء فرق العمل في الجامعات المبحوثة جاء متوسطاً، إذ جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " تدعم الإدارة العليا تشكيل فرق العمل للمصلحة العامة"، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " تفضل الإدارة العمل من خلال تشكيل فرق عمل"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود درجة من الوعي في الجامعات الخاصة نحو أهمية فرق العمل في الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في أداء الأعمال وتقديم الخدمات، وذلك من خلال تحقيق التطلعات الإدارية المتعلقة بدور الجماعة وقدرتها على الإسهام الفعال والمؤثر من أجل تحقيق غايات النظام وأهدافه .

البُعد الرابع: التأثير: أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البعد أن مستوى التأثير في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين جاء مرتفعاً، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " أساهم إيجابياً في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم"، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " تتيح الإدارة فرصة المشاركة باتخاذ القرارات" ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات الخاصة تعتمد النهج الاستراتيجي، والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لمتغيرات بيئة الأعمال، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

البُعد الخامس: حفز العاملين: أظهرت النتائج أن الأوساط الحسائية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس مستوى حفز العاملين لدى موظفي الجامعات الخاصة الأردنية تراوحت بين (٢,٦٦-٣,٥٢) بمستوى تقييم متوسط ، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) والتي تنص على " تقدر الإدارة جهودي في العمل " بوسط حسائي (٣,٥٢)، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " يتناسب راتبي مع الجهود التي أبذلها في العمل " بوسط حسائي (٢,٦٦)، وبلغ الوسط الحسائي للبُعد ككل (٢,٩٦) بمستوى تقييم متوسط . الأمر الذي يعني أن حفز العاملين لا تحقق الأهداف التي وضع من أجلها بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية؛ مما قد يؤثر في قدرة الجامعة على المدى البعيد على تقديم خدماته بمستوى عالٍ من الجودة، وقد يعود السبب إلى عدم قدرة القرارات الإدارية على تحقيق الأهداف المتعلقة بحفز العاملين بالشكل المرغوب .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة الوعي لدى إدارات الجامعات نحو أهمية الحوافز المالية كالمكافآت التشجيعية في تشجيع وتحفيز العاملين على العمل؛ مما يساهم في زياد رأس المال البشري.

البُعد السادس: القوة: أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البعد أن مستوى ممارسة القوة في الجامعات المبحوثة جاء مرتفعاً، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " أمتلك الكفاءة والمهارة في أداء عملي "، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي ورئيسي المباشر بالعمل " ويمكن تفسير هذه النتيجة مع خلال أهمية الاستراتيجيات المتبعة في تكوين علاقة متداخلة تبادلية بين عناصر البيئة التعليمية الجامعية؛ إذ أن كل عنصر منها يؤثر في باقي العناصر بدرجة ما، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي الإدارة الجامعية بتأثير الاستراتيجيات المتبعة في رفع كفاءة التنظيم وفعاليته عن طريق توضيح الأنشطة وجعلها ميسرة للفهم، مما يساهم إيجابياً في النمط السلوكي للعاملين.

- ثانياً: مناقشة بالسؤال الثاني: ما مستوى إبداع العاملين في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن مستوى إبداع العاملين في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها مرتفع، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى زيادة الاهتمام بالإبداع في المجال التعليمي؛ إذ يتصف القطاع التعليمي في الوقت الحالي بسرعة تغير غير مسبوق، مما يستوجب على الجامعات سرعة الاستجابة

لهذا التغيير، وتشير هذه النتيجة أيضاً إلى حرص الجامعات الخاصة على امتلاك قدرات إبداعية تساعد على تقديم خدمات جديدة تتواءم مع التغييرات الحاصلة في بيئة أعمالها، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى سعى الجامعات الخاصة لتقديم الخدمات التعليمية بجودة عالية للمحافظة على طلبه الحاليين وجذب الطلاب جدد من المهتمين بهذه الخدمات.

ويعزى ذلك أن الجامعات الخاصة تقوم باستقطاب واختيار العاملين الذين يمتلكون الكثير من الخصائص المعرفية ومهارات وخبرات سابقة في البحث العلمي، كما تهتم الجامعات الخاصة بالتنمية الذاتية من خلال تشجيع البحث العلمي من أجل رفع مستوى كفاءة العاملين وتطوير مساهمهم الوظيفي وترقيتهم وتنمية رأس مالها الفكري، وذلك لمواكبة أحدث المستجدات العلمية، وتبدي الجامعات اهتماماً كبيراً بما يخص العنصر البشري، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات تشجع العاملين للاستمرار بالبحث العلمي؛ مما يجعل منه شخصية مختلفة من حيث التفكير والسلوك والانضباط، وبالتالي تساهم في توليد المعرفة الصريحة من خلال البحوث الأساسية والتطبيقية، والتي تمكن الجامعة من الاستجابة للمتطلبات المعرفية وفقاً للمعطيات الحديثة.

٦-٢ مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ لتمكين إبداع العاملين، ويعود السبب في ذلك إلى أن عملية التمكين تجعل الموظف يشعر بأنه المسئول الأول والأخير عن القرارات المتعلقة بعمله، مما يدفعه للاهتمام بتفاصيل أدائه، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التمكين يتم في العادة من خلال فرق عمل؛ إذ أن العمل داخل فريق واحد وشعور الموظف بالمسؤولية داخل هذا الفريق يساهم في تشجيعه على العمل بطريقة أفضل، وذلك من خلال بناء ثقة بين أعضاء الفريق الواحد، وخلق فرص النمو والمشاركة بالسلطة، وقد أتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (عفانة، ٢٠١٥)، و(البدراني، ٢٠١٥).

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر إيجابي ولكنه لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى 1- $(\alpha \geq 0,05)$ لبعد تفويض السلطة في إبداع العاملين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة α الدلالة (تسعى إلى تحقيق التقارب بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الأخرى من خلال تفويض السلطة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التعاون والانسجام بين هذه المستويات بالتالي التأثير بشكل إيجابي على

٢- تحديد الإبداع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات تسعى من خلال التفويض إلى تخفيف عبء العمل الإداري عن الإدارة العليا؛ مما يجعلها تهتم بتفويض السلطة لنقل جزء من الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأخرى، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية التفويض الإداري بالنسبة للجامعات؛ إذ أن طبيعة عمل المؤسسة تستوجب في كثير من الأحيان اتخاذ القرارات المتوسطة الأهمية بشكل سريع وعاجل؛ إذ أن للسرعة أهمية في نشاط المؤسسة وخاصة في الحالات التي يكون فيها أعضاء هيئة الإدارة العليا متغيبين عن مقار عملهم.

٣- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات في إبداع العاملين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي الإدارة في الجامعات نحو أهمية الاتصال ومشاركة المعلومات وأهمية هذه العملية في اتخاذ قرارات سلمية حيث تعتبر الإدارة اتخاذ القرار فلسفة أكثر منها أسلوباً لاتخاذ القرار، حيث تدرك الإدارة في الجامعات الخاصة أهمية الاتصال ومشاركة المعلومات عالي النوعية في مقدمة الاهتمامات لأي الجامعة، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اهتمام الجامعة بالاتصال والمشاركة بالمعلومات تزيد من شعور الفرد بالتقدير والفخر أمام زملائه، مما يدفعه لبذل مزيد الجهد في العمل، كما أنها تشعر الموظفين بأن الجامعة تسعى إلى إرضائهم، ويزيد من شعورهم بالاحترام تجاههم وهذا يؤدي بالتالي إلى تحسين مستوى إبداعهم .

٤- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة : وجود أثر إيجابي ولكنه لم يصل إلى حد الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لبعد بناء فرق العمل في إبداع العاملين، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن فريقاً من فرق العمل بالمهارات المتكاملة في جميع جوانب العمل عليه أن يلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، ولا بد له من وجود سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية، لذلك يعتبر تشكيل فرق العمل إحدى أهم الآليات الواجب توافرها لتطبيق التمكين في المنظمات، مما يؤثر إيجابياً في الإبداع.

٥- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لبعد التأثير في إبداع العاملين، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن تزويد الموظف بكل المعلومات والمعارف التي من شأنها أن تكسب العامل المهارة في إدارة أعماله بدقة ونجاح، وتعني تنمية مهاراته ومعارفه وخبراته من أجل زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية.

٦- نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: وجود أثر إيجابي ولكنه لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند $(\alpha \geq 0,05)$ لبعد حفز العاملين في إبداع العاملين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات غالباً ما تحتاج إلى قيام العاملين بمهام لا تتجاوز دورهم الرسمي، حيث أن قلة اهتمام الإدارة العليا وعدم تشجيع من قبلهم للعاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية للتوجه نحو المهام غير الرسمية يحد من تأثير التحفيز في الإبداع، ويرى الباحث أن عدم شعور موظفي الجامعات بالتحفيز يقلل من رغبتهم بالعمل الأدوار الإضافية التطوعية، حيث أن هناك ضعف في التفاعل بين الموظفين في الجامعات والذي يؤدي إلى ضعف النتائج الإجمالية المحققة في الجامعات، وكما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الحوافز المالية تزيد من رغبة العاملين في الاهتمام بمهامهم المكلفين بها مما يدفعهم إلى إنجاز أعمالهم على أكمل وجه كما أن

٧- اتباع نظام حوافز عادلة ومناسبة تزيد من ولاء العاملين ورغبتهم في العمل، ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً في أن تطبيق نظام الرواتب والحوافز مناسب يجعل العاملين يشعرون أن الجامعة مهتمة بهم فضلاً عن أن معرفة الفرد أنه سوف يحصل على مكافأة جيدة تزيد من شعوره بالأمان والاطمئنان مما يجعله أكثر التزاماً بالعمل وأكثر إنجازاً لمهامه، وذلك لأنه يعتبر في مأمن من الضغوط النفسية وخاصة.

٨- نتائج الفرضية الفرعية السادسة: وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ لبعد القوة في إبداع العاملين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود ارتباط وثيق بين التمكين والإبداع، فالجامعات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وهذا لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يواجه العملاء وجهاً لوجه ويحاول حل مشاكلهم.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

أظهرت النتائج فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين من الذكور أكثر قدرة على القيام بأعمال أو مهام تتناسب مع قدرتهم ومعرفتهم إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين

من حملة شهادة الدكتوراه وأصحاب الخبرات الأكبر أكثر قدرة على تقييم عناصر البيئة؛ مما يجعلهم أكثر إحساساً بمستوى التمكين ومستوى الإبداع من غيرهم، وقد أتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (المسعودي، ٢٠١٣)، و(Yang & Chio, 2009).

التوصيات

بناءً على ما سبق يوصي الباحث إدارة الجامعات الخاصة بما يلي:

١. الاهتمام ببيئة العمل وتحسينها لدعم العاملين ورفع الروح المعنوية لهم، وذلك عن طريق دعم وتعزيز قدرة العاملين على اتخاذ القرارات باستقلالية.
٢. استخدام الأساليب العلمية في عملية تحديد نظام الترقيات المستخدمة في الجامعات الخاصة.
٣. حث العاملين في الجامعات الخاصة على تبادل الخبرات فيما بينهم من خلال إيجاد آليات لاكتساب المعرفة.
٤. العمل على إيجاد نظم معلومات ملائمة ودقيقة لتقيس نتائج أعمال الجامعات.
٥. حث العاملين على الإبداع والابتكار عن طريق التشارك بالمعرفة والأفكار بوضوح.
٦. التشجيع باستمرار والتميز ما بين العاملين المبدعين عن غيرهم.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو عليم، طالب محمد(٢٠١٤)، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الاردن.
- أبو هتلة، خالد (٢٠٠٩)، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منظمة تبوك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- أبوبكر، مصطفى محمود، البريدي، عبدالله بن عبدالرحمن،(٢٠٠٨) الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال.
- ارشيده، عبد الحكيم والمعاني، أيمن (٢٠٠٩)، التمكين الإداري آثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٥) العدد (٢) ص٢٣٤.
- أفندي ، عطية حسين، (٢٠٠٣). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- اندوراس، رامي جمال، معاينة، عادل سالم، (٢٠٠٨) الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات. إربد - عمان ، عالم الكتب الحديثة.
- برويس، وردة.(٢٠١٦). أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة، أبحاث الندوة العلمية الرابعة : الإبداع في عالم الأعمال - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن، 96 - 81.
- جاري، ديسلر، (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبدالمحسن عبد المحسن جودة، الرياض _ السعودية، دار المريخ للنشر والتوزيع.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (٢٠٠٢). الإبداع. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الجعبري، دعاء، (٢٠١٠) واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين. رسالة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين.
- جلاّب، إحسان دهش، الحسيني، كمال، (٢٠١٣). إدارة التمكين والاندماج. عمان ، الطبعة الأولى دار الصفا للنشر والتوزيع.
- جلدة، سليم بطرس، عبوي، زيد منير،(٢٠٠٦). إدارة الإبداع والابتكار، ط١، دار كنوز المعرفة للنشر— والتوزيع، عمان الأردن.

جوبتا، برفين (٢٠٠٨)، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط١، القاهرة.

حريم، حسين. (٢٠٠٣). إدارة المنظمات - منظور كلي. ط١، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
حلواني، ابتسام عبدالرحمن، (٢٠٠١) أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية،
حمدان، محمد. (2008). "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، ط(1)، عمان: دار الحامة للنشر والتوزيع.

حمود، خضير. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي. ط١ دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
الخطيب، أحمد محمود، معاينة، عادل سالم، (٢٠٠٦)، الإدارة الإبداعية للجامعات، نماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر— والتوزيع، إربد الأردن، جدارا للكتاب العالمي للنشر— والتوزيع، عمان الأردن، ط١.

خوري، عصام، ومخول، مطانيوس، وهديو، ندى (٢٠٠٦)، تمكين المرأة في الجمهورية العربية السورية الواقع والآفاق، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٨)، العدد(٢)، ص٢١٩-٢٤٠.

خير الله، جمال. (2008). " الإبداع الإداري"، ط(1)، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
الدوري، زكريا ، صالح ، أحمد علي، (٢٠٠٩) ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى.
راضي، جواد. (2010). " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد(١٢)، العدد(١).

رشوان، حسين (٢٠٠٢). الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
الرشودي، خالد سليمان، (٢٠٠٩). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

السكرانة، بلال خلف، (٢٠١١). الإبداع الإداري، ط١، دار المسيرة، عمان - الأردن.
السويطي، شبلي إسماعيل. (٢٠٠٨). واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

الشعلان، فهد (2016). "دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الأزموي"، دورية الفكر الشرطي، مجلد(25)، العدد(1).

الشمري، فهد عايش. (٢٠٠٢). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. شركة نجد التجارية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

الطراونة، سمية (٢٠٠٩)، التمكين الإداري وعلاقته بالمنح التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الطويل، هاني (٢٠٠٦)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، عمان: دار وائل للنشر. الطيب، حسن (١٩٨٨). "محاور التنمية والتجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري"، مجلة الإدارة العامة، القاهرة، العدد(٥٩)، ص ٧ - ٣٢.

عادل، بومجان، و عبد الناصر، موسى، (٢٠١٥)، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خضير بسكرة- الجزائر، العدد السابع عشر.

عارف، عالية عبد الحميد، (٢٠٠٤) تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة: جامعة عين الشمس.

عبدالباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٤)، السلوك الفعال في المنظمات، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع. العبيدين، بثينة، زياد أحمد (٢٠٠٤)، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، مؤتة.

العتيبي، سعد مرزوق، (٢٠٠٥)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفهوم، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر السعودية.

العتار، هيثم محمد، (٢٠١٢)، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، رسالة ماجستير.

عفانة، حسن. (2015). "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

علوان، شذى أحمد؛ عبدالرحمن، عبدالرحمن عبدالله. (٢٠١١). التمكين الإداري في المنظمات الخدمية : دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية - العراق، ٧(٢٠)، 102 - 138

العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

العنزي، سعد وصالح، أحمد. (2008). " آراء وأضواء على واقع ومستقبل إدارة الموارد البشرية صعبة المراس في منظمات الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (١٤)، العدد (50). عيسى، حسن أحمد، (٢٠١٠)، سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط١، عمان_الأردن.

القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠١١). المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، م١٤، ع٢، ص٣٣٨، الرياض.

الكبيسي، عامر. (2006). " التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، ط(1)، دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع. المدهون، موسى توفيق (١٩٩٩) نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة لإدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الاقتصاد والإدارة. جدة : جامعة الملك عبدالعزيز، م ١٣، ع ٢.

مراد، آيت محمد. (٢٠١٦). واقع الإبداع الإداري على مستوى المنظمات دراسة حالة منظمة الهاتف النقال " موبيليس الجزائر"، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي حول : الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن، ١٢٤ - ١٣٧

مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٥)، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة. المعاني، أيمن عوده المعاني، أخو رشيدة، عبدالحكيم عقلة، (٢٠٠٩)، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ٢، ص ٢٣٤-٢٥٩.

المعاني، أيمن، (١٩٩٦)، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين الفني، عمان - الأردن

ملحم يحيى (٢٠٠٦) التمكين كمفهوم إداري معاصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية ط ١، القاهرة.
الملوك، جلال. (٢٠٠٢). أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي. أطروحة دكتوراه غير منشورة،
جامعة الموصل، العراق.

المنجد في اللغة والأعلام، (١٩٧٣)، الطبعة الثالثة والعشرون ، دار المشرق بيروت.
المهدي، ياسر (٢٠٠٧)، تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر- دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية،
جامعة عين شمس، ع ٣١، ج ٢.

نجم، عبود. (٢٠٠٣). إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. ط ١، دار وائل للنشر—
والتوزيع، عمان: الأردن.

الوادي، محمود (٢٠١٢)، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط (١)، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان.
اليقوب، تمارا (٢٠٠٤)، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة
ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

- AL-Rousan Mahmoud Ali (2014)The Relationship between the Management Information System and the Administrative Empowerment (**A field study on the Jordanian banking sector**). International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 4, No. 3.
- Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (1992). “ **The empowerment of service workers: What, why, how, and when**”, Sloan Management Review, Spring, pp.31-9.
- Dineen, Ruth; Samuel, Elspeth; Livesey, Kathryn. (2005). **The promotion of creativity in learners: theory and practice**. Art, Design & Communication in Higher Education, Volume 4, Number 3, pp. 155-172.
- Dobni,C Brooke,(2011),“**The relationship between innovation orientation and organizational performance**”, International Journal of Innovation and Learning, Vol. 10, No.3: 226-240.
- DAVIS,J., EISENHARDT,K., & BINGHAM, C. (2001). "Optimal Structure, Market Dynamism,and the Strategy of Simple Rules", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 54. No. 3., pp. 413-452.
- Griffin, R. & Moorhad, W. (2001). "Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes, and behaviors: A long-term investigation", **Academy of Management Journal**, 34: 425-435.
- Guilford,j.p.(1986).Creative talents:**Their nature, uses and development**, **New York**: bearly cimited.
- Herzberg, F.Mausner,B. &Snyderman,B .(1999). **The Motivation to Work**, **New York Wiley**, P
- Hughes, L., (2002), "If you want something done right delegate It. **Women in Business**, Vol. 53, 7. p.17.

Huxtable, N. (1995): **A small business total quality 1st ed., Hchapman and Hall.**

Judeh, M. (2012). "An Analysis of the Relationship between Trust and Employee Empowerment: A Field Study ", **International Business Management**,6(2), pp264-269

Kaplan, R.S, & Norton (2004). **Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**, D.P. Boston, MA: Harvard Business School Press.

KinichiaA,& Kreitner R & Cole. N(2003) **Fundamentals of Organizational Behavior**, First Canadian Edition McGraw Hill Higher Education

Lee, Mushin and Koh, Joon.(2001). **Is Empowerment Really A New Concept International of Human Resource Management**,12(4): 684-694.

Littrell, R.F. (2003). "Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in China", **International Journal of Intercultural Relations**, 31(1), pp 87–110.

Mullins,J.(2005):**Management and Organizatonal behavior**,7 ed, FT prentice Hill.

Ndiku, J. M., Simiyu, A. M. & Achoka, S. K. (2009). **Improving decision making in schools through teacher participation**. Educational Research and Review, 4(8), 391-397.

Paster,joan,(1996).**Empowerment:Wht it is and What it is not, Empowerment in Organizations**, Vol. 4. No. z, pp. 5-7.

Peters,S. C., &Mazdarani, E. (2008). **The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations. A Case Study of Lansforsakringar Bank AB**), Bachelor Thesis in Business Administration, School of Sustainable Development of Society and Technology, Malardalen University Vasteras.

Randolph,W. & Sashkin, E.R. (2011). " Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment", **Journal of Leadership& Organizational Studies**, 18(95), pp 95–106

- Saif, N. I., & Saleh, A.S. (2013). **Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals**. International Journal of Humanities and Social Science. Vol. 3, No. 16, pp. 250-257.
- Smith, E. and Greyling, A. (2006). Empowerment perceptions of educational managers from previously disadvantaged primary and high schools: an explorative study, **South African Journal of Education**, 26(4), pp595-607.
- Smith, E. and Greyling, A. (2006). Empowerment perceptions of educational managers from previously disadvantaged primary and high schools: an explorative study, **South African Journal of Education**, 26(4), pp595-607.
- Spreitzer, G.M., (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, v.21, no.46, pp.1442-1465.
- Thomas, Kenneth W, (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", **Academy of Management Review**, Vol 15, No 4, pp 666 – 681.
- William, Umiker, **Empowerment The Lastet Strategy, Health Care Supervision** , 1992, Vol.11, No.12, p. 233.
- Yang, S. B., & Ok Choi, S. (2009). "Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity". **Team Performance Management: An International Journal**, 15(5/6), 289-301.

الملاحق

ملحق رقم (١)

أسماء السادة المحكمين

| الرقم | الاسم | مكان العمل |
|-------|------------------------|----------------|
| ١ | أ.د سليمان محمد الحوري | جامعة آل البيت |
| ٢ | د. رياض أبا زيد | جامعة آل البيت |
| ٣ | د. مرعي بني خالد | جامعة آل البيت |
| ٤ | د. وليد العواودة | جامعة آل البيت |
| ٥ | د. هايل عبابنة | جامعة آل البيت |
| ٦ | د. عبدالله العظامات | جامعة آل البيت |
| ٧ | أ.د يحيى ملحم | جامعة اليرموك |
| ٨ | أ.د. علي الطبيشات | جامعة اليرموك |
| ٩ | د. عمار العلوانة | جامعة اليرموك |
| ١٠ | د. عايد المعلأ | جامعة الزرقاء |

ملحق رقم (٢)

استبانة الدراسة

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة / أخي المستجيب

تحية احترام وتقدير،،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجيا من حضرتكم حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، والتي تعد استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وعنوانها :-

" أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية "

راجيا التكرم بالإجابة عن جميع أسئلة الاستبانة بدقة الأمر الذي سينعكس إيجاباً على نتائج الدراسة، علماً بأن جميع البيانات المستخدمة في الدراسة سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

وشكراً لحسن لتعاونكم

الباحث

مهدي عبد جارالله الحميدي

تلفون (٠٧٨٢٧٤٤٩٧٤٧)

mehdi.alenzi@gmail.com

المشرف

الدكتور زياد محمد الصمادي

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (√) داخل مربع الإجابة الذي يتوافق معك

١. الجنس ذكر أنثى

٢. العمر أقل من ٣٠ سنة ٣٠- أقل من ٤٠ سنة
 ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة ٥٠ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي دبلوم متوسط فما دون بكالوريوس
 ماجستير دكتوراه

٤. المستوى الوظيفي مدير دائرة مساعد مدير
 مشرف / وحده إدارية رئيس قسم
 قائد فريق، رئيس لجنة أخرى

٥. الخبرة العملية أقل من ٥ سنوات ٥- أقل من ١٠ سنوات
 ١٠- أقل من ١٥ سنة ١٥ سنة فأكثر

يرجى وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان رأيك وفقاً لمقاييس الاختيار بجانب كل فقرة.

| الرقم | الفقرة | موافق بدرجة عالية جدا | موافق بدرجة عالية | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة ضعيفة | موافق بدرجة ضعيفة جدا |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| أولا : التمكين الإداري :- | | | | | | |
| ١ - تفويض السلطة | | | | | | |
| ١- | تفوضنى الإدارة السلطة الكافية لأداء مهامى الوظيفية. | | | | | |
| ٢- | تثق الإدارة فى قدراتى على أداء المهام الموكلة لى. | | | | | |
| ٣- | يتجنب رؤسائى التدخل فى الصلاحيات المفوضة لى خلال فترة التفويض. | | | | | |
| ٤- | تمنحنى الإدارة المرونة المناسبة للتصرف فى أداء مهامى | | | | | |
| ٥- | توفر لى وظيفتى الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية. | | | | | |
| ٦- | يتابعنى رئيسى المباشر بعد التفويض ويقدم لى مقترحاته. | | | | | |
| ٢-الاتصال ومشاركة المعلومات | | | | | | |
| ٧- | تسعى الإدارة لتوفير المعلومات بين العاملين بالوقت المناسب. | | | | | |
| ٨- | تتيح الإدارة فرصة مشاركة المعلومات والبيانات. | | | | | |
| ٩- | تهتم الإدارة العليا بايجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين العاملين. | | | | | |
| ١٠- | تشجع الإدارة على المعرفة والمعلومات بين الأقسام. | | | | | |
| ١١- | يتم استخدام وسائل التواصل الحديثة. | | | | | |
| ٣ - بناء فرق العمل | | | | | | |
| ١٤- | تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الجامعة. | | | | | |
| ١٥- | تدعم الإدارة العليا تشكيل فرق العمل للمصلحة العامة. | | | | | |
| ١٦- | تفضل الإدارة العمل من خلال تشكيل فرق عمل. | | | | | |
| ١٧- | تتيح الإدارة المعلومات المناسبة للعاملين لفهم أدوارهم. | | | | | |
| ١٨- | تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي. | | | | | |

| ٤ - التأثير | | | | | |
|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| | | | | | ١٩- يكون لدي دور فعال اتجاه الأعمال المتعلقة. |
| | | | | | ٢٠- أساهم إيجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم. |
| | | | | | ٢١- تتاح الحرية لدي في الأسلوب المناسب لإنجاز عمالي. |
| | | | | | ٢٢- تتيح الإدارة فرصة المشاركة باتخاذ القرارات. |
| | | | | | ٢٣- يتأثر رئيسي المباشر بأي أفكار إيجابية. |
| الرقم | الفقرة | | | | |
| | موافق بدرجة عالية جدا | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة عالية | موافق بدرجة عالية جدا | موافق بدرجة ضعيفة جدا |
| ٥- حفز العاملين | | | | | |
| | | | | | ٢٤- تقدر الإدارة جهودى في العمل . |
| | | | | | ٢٥- تطبق الجامعة النظام العادل في الترتيبات. |
| | | | | | ٢٦- يتناسب راتبي مع الجهود التي أبذلها في العمل. |
| | | | | | ٢٧- أسس المكافآت واضحة وعادلة لكافة العاملين. |
| | | | | | ٢٨- تعد كفاءتي معيارا مهما في نظام الترقية. |
| ٦_ القوة | | | | | |
| | | | | | ٢٩- تتوفر لدي القدرة الضرورية للقيام بمهام وظيفتي. |
| | | | | | ٣٠- مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي ورئيسي المباشر بالعمل. |
| | | | | | ٣١- أمتلك الكفاءة والمهارة في أداء عملي. |
| | | | | | ٣٢- أمتلك المعلومات الكاملة للتعامل مع المسؤوليات وأعباء العمل. |
| | | | | | ٣٣- أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي |
| ثانياً: إبداع العاملين:- | | | | | |
| | | | | | ٣٤- أمتلك القدرة على اقتراح الحلول لمواجهة مشاكل. |
| | | | | | ٣٥- أستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية معينة. |
| | | | | | ٣٦- لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة. |
| | | | | | ٣٧- أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه. |
| | | | | | ٣٨- أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية على المنظمة للتكيف معه. |
| | | | | | ٣٩- أنجز ما يستند إلي من أعمال بأسلوب متجدد. |
| | | | | | ٤٠- ألاحظ أن هناك تطويراً مستمراً بعيداً عن الروتين في إجراء العمل. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------|
| | | | | | ٤١- أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها. |
| | | | | | ٤١ أمتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل. |

أي ملاحظات ترغبون بإضافتها.

.....
.....
....

انتهت الاستبانة
شاكراً لكم حسن تعاونكم

