

التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي مؤتة وآل البيت

محمد عبود الحراحشة، عايد أحمد الخوالدة*

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي مؤتة وآل البيت، وقد تم اختيار عينة مؤلفة من (301) موظفاً، وزعت عليهم استبانتان الأولى لقياس التمكين الإداري وتكونت من (14) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: العمل، والكفاءة، والاستقلالية، والأثر. والأخرى لقياس السلوك الإبداعي وتكونت من (20) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: حل المشكلات، والمبادأة والمخاطرة، والتفكير الابتكاري. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة تقدير التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي مؤتة وآل البيت بدرجة مرتفعة على الأداة بشكل عام وعلى المجالات جميعها باستثناء مجال الأثر جاء بدرجة متوسطة، وجاءت درجة تقدير السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي مؤتة وآل البيت بدرجة مرتفعة على الأداة بشكل عام وعلى المجالات جميعها، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي مؤتة وآل البيت. ودلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على مجالي التمكين والسلوك الإبداعي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين مجالات التمكين الإداري ومجالات السلوك الإبداعي. وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها ضرورة زيادة الاهتمام بالتدريب والحوافز للعاملين بشكل مستمر للحفاظ على أدائهم لما له من أثر في السلوك الإبداعي لديهم.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، السلوك الإبداعي، جامعة مؤتة، جامعة آل البيت.

المقدمة

إمكاناتها الموجودة، وتطويرها لإحداث فروق جوهرية لصالح المنظمات تحقق رؤاها ورسائلها المنشودة، وبما هو موجود فيها أصلاً في ظل صعوبة استقطاب مدخلات تزيد من أعبائها المالية، فكان المدخل البشري لتلك المنظمات محط أنظار الدارسين والباحثين على افتراض أنه الركن الركيز في النهوض بمنظمات اليوم وعلى اختلاف أنواعها، فأثمر البحث في هذا الميدان عن مصفوفة من المفاهيم الإدارية منها على سبيل المثال لا الحصر القيادة التحويلية التي تعنى باستثمار جهود العاملين وطاقاتهم إلى أقصى حد ممكن، والإبداع، والتمكين كركائز للتحويل بمنظمات اليوم نحو التطلعات العالمية المنشودة.

ويهتم التمكين بشكل رئيس في إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحواجز الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، فالمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات في العالم العربي، خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، وفقاً لذلك فإن قطاع الأعمال في العالم العربي في حاجة ماسة

يعيش العالم اليوم تغيرات هائلة في مختلف مجالات الحياة، وقد أتت هذه التغيرات على شكل ثورات متتالية وسريعة، إذ لم تدع مجالاً للانتظار والتريث، بل استدعت استجابة سريعة وفورية للتكيف مع متطلبات هذه الثورات في مختلف البنى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية القائمة، ومما زاد الأمر تعقيداً أن رافق هذه الثورات ضائقة اقتصادية عالمية خانقة تجعل متطلبات التغيير وتوفير الموارد المادية والبشرية له مطلباً عسيراً في ظل شح الموارد والإمكانات، الأمر الذي جعل قادة هذه الأنظمة أمام خيارات صعبة فإما أن تبقى هذه الأنظمة على جمودها وبالتالي تتقادم وتنتهي لأنها غير قادرة على تبرير الإنفاق عليها، وأما أن تتبنى التغيرات المطلوبة ولكن بأقل تكلفة ممكنة لإعادة توازنها واتزانها. وأمام هذا المفترق الصعب أخذ قادة الفكر ودعاة التغيير يتبنون مداخل جديدة لإعادة التفكير في المنظمات لاستثمار

* كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت؛ جامعة مؤتة، الأردن. تاريخ استلام البحث 2015/8/8، وتاريخ قبوله 2015/12/7.

(الحراشة والهيبي، 2006) ومراكز البحوث العلمية (بو درهم، 2013) والمنظمات الأمنية (القحطاني، 2011) والجامعات (المري، 2014) والمدارس (العنزي، 2015) وتوصلت تلك الدراسات إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والإبداع في تلك المنظمات مما جعل من الضرورة دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين: التمكين والإبداع في المنظمات التربوية. وأشارت بعض الدراسات إلى أن مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة نسبياً، وأن الدراسات المتعلقة بهذا المفهوم قليلة جداً، على مستوى المنظمات الأردنية وهي بأمر الحاجة إلى دراسته ومعرفة أثره وعلاقته في موضوع الإبداع الإداري الذي تنشده مؤسسات اليوم (المبيضين والطراونة، 2011)، لذا تلخصت مشكلة الدراسة بالتعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري و السلوك الإبداع من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي مؤتة وآل البيت.

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من البحث الأدب النظري والدراسات السابقة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

عُرِضَ الأدب النظري في ثلاثة محاور رئيسة تتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية وهي: التمكين الإداري والسلوك الإبداعي والعلاقة بين التمكين الإداري والإبداع.

1. التمكين الإداري

- مفهوم التمكين الإداري

اختلفت تعريفات مفهوم التمكين باختلاف مرجعيات المنظرين لهذا المفهوم، وفلسفاتهم الإدارية، ورؤاهم التطويرية، المعتمدة على مرجعياتهم الثقافية، والمنصات التي ينظرون منها لهذا المفهوم، إلا أن هناك قواسم مشتركة، وافتراسات راسخة يجمعون عليها ألا وهي أن المدخل البشري هو الركن الركيز في النهوض بمنظمات اليوم، وعلى اختلاف أنواعها، إذ لا مناص من إعادة التفكير في التحول بالموارد البشرية، واستثمار طاقتها إلى أقصى حد ممكن وتمكينها لتحقيق مفهوم الاتزان والتوازن لتلك المنظمات البشرية وإعادة انبعاثها من جمودها في عصر سريع العدو لا مجال فيه للانتظار، فإذا كان يوسع المنظمات الإدارية العامة أن تلجأ إلى إحداث تغييرات جذرية "هندسية" تشمل بناها القائمة وكل مدخلاتها فإن المنظمات التربوية لا تستطيع ذلك بفعل بناها التراكمية على امتداد صيرورتها وتشكلها، ناهيك عن شح الموارد والإمكانات الذي يمثل أزمة حقيقية لها، فهذه الإرهاصات هي التي دفعت المنظرين إلى إيجاد بدائل حلول لتلك الأزمات ذات تكلفة قليلة

للتغيير وتبني ممارسات وسياسات تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة (الشراري، 2013).

ويُعد مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة. ويتمركز جوهر التمكين حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به. والتمكين يحتاج إلى مقومات طويلة المدى من العلاقة الإيجابية والثقة والشعور بالشراكة بين الإدارة والموظف أو العامل. والتمكين ليس بمجرد تفويض صلاحيات أو مسؤوليات، وإنما هو حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقة في التعامل، بحيث يعترف المدير بالموظف ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور (ملحم، 2006).

وللتمكين الإداري العديد من المزايا والفوائد المترتبة عليه كدعم القوة الممنوحة للعاملين مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل، ومشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف، بالإضافة إلى تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين، وتوثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق، وزيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم (المغربي، 2001).

مشكلة الدراسة

انبثقت مشكلة الدراسة من مصدرين أحدهما ذاتي تمثل بأن الباحثين يعملان في الجامعتين اللتين أجريت عليهما الدراسة، جامعة مؤتة وجامعة آل البيت وتعدان هاتان الجامعتان من الجامعات النائية في الأردن، إحداهما في جنوب المملكة والأخرى في شمالها الشرقي، إذ لاحظ الباحثان أن هناك اهتماماً واضحاً في تطوير أداء العاملين الإداريين، شملته الخطط الإستراتيجية التي يعملون وفقها، لذا ارتأى الباحثان أن يتحققا من ثمار مشاريع التدريب تلك في تحقيق متطلبات التمكين وممارسة السلوك الإبداعي لديهم في تلك البيئات، ومع وجود هذا الاهتمام التدريبي إلا أنه مازالت الممارسات الإدارية يغلب عليها الطابع التقليدي والروتيني الأمر الذي دفع الباحثين إلى إجراء مثل هذه الدراسة.

أما المصدر الثاني: فهو مصدر موضعي تمثل باطلاع الباحثين على الأدب النظري والدراسات السابقة اللذان أبرزتا أهمية موضوع التمكين والإبداع كمتغيرين مهمين، إذ أجريت دراسات حول هذين المتغيرين في بيئات إدارية مختلفة مثل البنوك (المبيضين والطراونة، 2011) وشركات الاتصالات

التمكين الإداري على تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية ويؤثر في زيادة الإنتاج ونوعيته (Haggerty, 1989). ويجعل المنظمة غاية في المرونة، والقدرة على التعلم والتكيف، لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة، ويعد عاملاً مهماً ومفتاحاً أساساً لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة (الدوري، صالح، 2008). ويقضي على كثير من الأمراض البيروقراطية إذ يرفع الروح المعنوية لدى العاملين ويدفعهم نحو العمل مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي، ويمكن المنظمة من تجويد مخرجاتها على اعتبار أن تجويد المخرجات نتيجة لتجويد وبناء قدرات ومهارات العاملين وتطوير أدائهم (Need, 2004).

أما بالنسبة للأفراد فإنه يعمل على رفع درجة التزامهم وتحقيق الرضا لديهم كونه يلبي حاجات ذاتية لهم، وينمي مهاراتهم، ويزود دافعيتهم، ويطلق قدراتهم الابتكارية والإبداعية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل (حمود واللوزي، 2003)، والشعور بتأثيرهم في مجريات العمل ووعي إطار عملهم بالنسبة للأعمال الأخرى، وتحملهم المسؤولية تجاه ما يقومون به من عمل (فلاق، نافلة، 2010) كما أن التمكين يزيد من ولاء العاملين للمنظمات التي يعملون فيها، ويشعرهم بالرضا الوظيفي الذي يعد عاملاً مهماً وحاسماً في جودة الإنجاز وسرعته، ويزيد كذلك من دافعيتهم نحو أعمالهم (Hung, 2005, Lee, 2005).

وفي ضوء ما تقدم عن أهمية التمكين الإداري، تتضح أهميته للفرد والمنظمة على حد سواء، إذ إنه يعد مدخلاً مهماً في إنعاش المنظمات باستثمار طاقات العاملين وإطلاق إبداعاتهم، وتحريك تلك الطاقات الكامنة واستثمارها في صالح أهداف المنظمة، فالتمكين يعمل على بعث القوة في مدخلات المنظمة البشرية، وتوفير الوقت واستثماره، وتحقيق ضبط الجودة وضمانها.

- أبعاد التمكين الإداري

تعددت تناولات الباحثين لأبعاد التمكين الإداري، إلا أن هناك مجموعة من القواسم المشتركة بينهم حول هذا الموضوع من أهمها أن أبعاداً مثل: الحرية، والمعرفة، والقوة، والمسؤولية، والجودة، وفرق العمل، والتفويض، والرقابة، والسلطة، والمهارة، والمشاركة، والدعم، قد أجمعت عليها معظم تلك التناولات على أنها أبعاد مهمة في التمكين الإداري (الساعدي، 2006).

ويرى ماكسويل (Maxwell, 1997) أن التمكين الإداري يضم أبعاداً مهمة تتمثل في حرية الاختيار للعاملين، وأن تكون هذه الحرية مقرونة بمدى كفاءة العاملين الذاتية، ومدى إدراكهم لمعنى ما يقومون به من أعمال، ومدى شعورهم بفاعلية تأثيرهم

تستثمر ما هو موجود أصلاً في المنظمة التربوية للنهوض بها. فظهرت مفاهيم إدارية جديدة مثل القيادة التحولية والتمكين الإداري كمدخل للخروج من هذه الأزمة الإدارية.

ويعني التمكين لغة التقوية أو التعزيز أو القدرة على القيام بالشئ والظفر به (علي، 2010) ويعني اصطلاحاً ثلاثة عناصر يتركب منها المفهوم المتداول (Empowerment) إذ تعني (Em) الحركة التي يمكن بها بلوغ السلطة، وتعني (Power) القوة، كما تعني (Ment) تماس حقيقي وواقعي لبلوغ تلك السلطة (بودرهم، 2013).

وتنابؤ الباحثون على تعريفه منطلقين من فهمهم لمعنى التمكين من هذا المفهوم فمنهم من عرفه على أنه حالة من تخويل العاملين لصلاحيات أوسع في وضع الأهداف الخاصة بعملهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بأدائهم وحل المشكلات المتعلقة بالعمل (Moorhead & Griffin, 2001)، ومنهم من عرفه على أنه تهيئة لمناخات العمل ليظهر العاملون فيها كفاءاتهم وقدراتهم وتكون أعمالهم ذات معنى بالنسبة لهم (Cook & Hunsaker, 2001).

ورأى البعض أنه دعم إداري لمنح القوة للمستويات الدنيا في المنظمات وتعزيز العاملين لاستغراقهم في أعمالهم وإعطائهم الحرية الكافية في إعادة تصميم مهامهم واتخاذ القرارات بشأنها (جواد وحسين، 2007). وخلص البعض إلى أن التمكين يعكس توجه العاملين نحو أدوارهم في أربعة أنماط رئيسة هي: وجود معنى لما يقومون به من أعمال، وإظهار الكفاءة في الممارسة، ومهر العمل بإعادة هيكلته وتصميمه ذاتياً، والإحساس بالتأثير في مجرى العمل (Sprezter, 1996).

والتمكين لا معنى له إلا إذا لوحظ أثره في الإنجاز المنظمي، لذا يقترح Stirr الوارد في (الزيدانيين، 2006) معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف أسماها ب (3As) وهي: السلطة + المساءلة = الإنجاز.

ومن استعراض التعريفات المختلفة لمفهوم التمكين يتضح أن التمكين بناء لقدرات العاملين وتطويرها يترتب عليه "قوة" ومهارات عالية في الأداء تبني حالة من الثقة بين القادة والمرؤوسين لتفويض الصلاحيات، ومنح الحرية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإعطاء معنى للعمل، وتحقيق لذات العاملين، وزيادة ولائهم، وتحقيق مفهوم التناظر المنظمي لديهم وبالتالي النهوض بالمنظمة، وتحقيق الجودة في مخرجاتها.

- أهمية التمكين الإداري

تتجلى أهمية التمكين الإداري في بعدين مهمين هما: أهميته بالنسبة للمنظمة وأهميته بالنسبة للفرد ومع الفصل لهذين البعدين إلا أنهما يتكاملان معاً، فبالنسبة للمنظمة يعمل

والمتابعة والإفادة من التغذية الراجعة، ومن ثم تمثل العاملين لمفهوم الاستقلالية كهدف نهائي للتمكين الإداري.

أما (Ford & Fottler, 1995) فقد اقترحا عدداً من الخطوات لتنفيذ عملية التمكين تمثلت في: تحديد أسباب الحاجة للتغيير، وإحداث تغيير في سلوك المدير ليكون راعياً في التخلي عن بعض سلطاته، ومن ثم تحديد القرارات التي سيشارك بها المرؤوسون، وبعدها تشكيل فرق العمل، وتوفير المعلومات للعاملين وإشراكهم فيها، واختيار الأفراد المناسبين، وتوفير التدريب اللازم، وإيجاد رؤية مشتركة بين الجميع حول الأهداف المتوخاة من التمكين، ومن ثم وضع برنامج للمكافآت، والترتيب وعدم استعجال النتائج.

2. الإبداع

مفهوم الإبداع والسلوك الإبداعي

يعني الإبداع لغة، اختراع الشيء وإنشاؤه على غير مثال سابق، وبدع الشيء، أو ابتدعه تعني "أنشأه وبدأه". أما اصطلاحاً فقد تعددت تعريفات هذا المفهوم، فُعرف على أنه طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، وحلولاً فريدة للمشكلات (البشاشة، 2008). كما عرف على أنه خلق شيء جديد أو مختلف، سواء أكان هذا الشيء الجديد منتجاً أو خدمة أو فكرة أو إجراءات أو عمليات (Spreitz, 1996) وربطت (Amabile, 1998) تعريفها للإبداع بدرجة نفعيته وعرفته بأنه أفكار جديدة ومفيدة، وعده (Oliver, 1999) بأنه نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس بالمصادفة، ويرى بعض الباحثين بأن الإبداع فعل يقع في هذا الوجود بغية نقله إلى حلقات ومراتب أسمى، وليس بالضرورة أن يكون عملاً فردياً إذ قد يتم عن طريق الجماعات والمؤسسات (صبحي، 1992).

وقد حصر (المبييضين والطرانة، 2011) تعريفات الإبداع في مجموعات أربع هي: تعريفات تنظر للإبداع كعملية ينتج عنها عمل جديد، وتعريفات تركز على الإنتاج وإيجاد بدائل وحلول فريدة للمشكلات، وتعريفات تركز على السمات والخصائص الإبداعية، وتعريفات تركز على الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع. كما حددا العناصر التي يقاس بها السلوك الإبداعي ب: القدرة على التغيير واستخدام أساليب العصف الذهني والقدرة على حل المشكلات.

ومهما اختلفت تعريفات الإبداع، والسلوك الإبداعي وتتنوع فإنها تجمع على افتراض رئيس مفاده أن السلوك الإبداعي، سلوك حكمانى راشد، منهجي، يقود إلى إنتاج جديد وأصيل ومفيد سواء أكان هذا الإنتاج فكرة أم ممارسة وبالتالي يشكل قيمة مضافة للمنظمة تتفرد بها عن غيرها.

لقد راجع كثير من الباحثين أهم الطروحات النظرية للإبداع

في القرارات المتخذة والسياسات التي تتبناها المنظمة. ورتب (الأصفة، 2010) أبعاد التمكين الإداري وفق ما يلي: حرية التصرف، والفعالية الذاتية وتعني القدرة على إنجاز المهام، ومعنى العمل، ويعني إدراك الفرد للمهام بحيث تكون ذات معنى بالنسبة له، والتأثير، ويعني إقناع العاملين بأن لهم تأثير في القرارات التي يتم اتخاذها بشأن الأعمال التي يقومون بها.

أما (Spreitzer, 2007) فقد رأى أن من أهم أبعاد التمكين عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا ليصبح العاملون قادرين على التأثير في القرارات الخاصة بأعمالهم المستمدة من القرارات الإستراتيجية وذلك يتطلب تدريباً مستمراً ومنظماً لتعلم المهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال.

وقد التقت بعض الدراسات في تقييمها لهذه الأبعاد على أنها تتمثل في تفويض السلطة، والعمل بروح الفريق - فريق العمل - والتدريب والاتصال الفاعل والتحفيز، باعتبار هذه المكونات تشكل في كلها ما يعرف بأبعاد التمكين الإداري (بودرم، 2013؛ راضي، 2010).

ولغايات هذه الدراسة ركز الباحثان على أبعاد التمكين المختلفة في: العمل، ويعني قيمة العمل وأهميته بالنسبة للعاملين الإداريين، والكفاءة: وتعني مستوى بناء قدرات العاملين وتطوير أدائهم وثقتهم بجودة الأداء وكفاءته، والاستقلالية: وتعني مدى شعور العامل باستقلاليته ومستوى الحرية الذي يتمتع به، والأثر ويعني مدى تأثير العاملين في مجريات العمل الذي يقومون به.

آليات تطبيق التمكين الإداري في المنظمات

يتطلب تطبيق التمكين الإداري كمدخل من مداخل تطوير المنظمات مجموعة من الشروط يمكن حصرها فيما يلي: القوة والسيطرة وتتمثل في رغبة المنظمة والعاملين في إعادة هيكلة توزيع القوة على قيادة المنظمة والعاملين، وأن يعيش العاملون جواً من الثقة كمتطلب أساس من متطلبات التمكين، وكذلك أن تتحمل المؤسسة المخاطرة وتدفع الأفراد باتجاه يجعلهم ينزعون نحو الجرأة والمغامرة وأن تكافئ العاملين على ذلك (الجعبري، 2010).

ورأى كل من (المبييضين والطرانة، 2011) أن عملية تمكين العاملين يجب أن تنفذ وفق مراحل من أهمها: قياس قدرات العاملين، لمقارنتها بالمهام المطلوبة منهم، وتقديم الأنموذج العملي لكيفية الأداء، ومن ثم توقع النجاح وصناعة الأمل، وذلك بإفصاح القادة عن توقعات نجاح العاملين في أداء المهام المنوطة بهم، وبعدها تفويض السلطات مع المهام

أفكاراً إبداعية، والإبداع على مستوى المنظمات إذ إن المنظمات الذكية ذات الخصائص المتميزة لابد أن يكون لها نتاج فريد على مستوى المنظمة كنتيجة لتمتع الأفراد والجماعات الذين يعملون بها بخصائص وسمات إبداعية.

آليات ممارسة السلوك الإبداعي:

أشار الأدب النظري والدراسات السابقة إلى أن السلوك الإبداعي وممارسته وتحقق نتائجه لا يمكن له أن يكون إلا في ظل مناخات تنظيمية تعمل على تذليل العوامل التي تؤثر في الإبداع وممارسته منهجاً وسلوكاً.

فالإبداع هو وحدة متكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تعود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة للفرد والجماعة (بودرهم، 2013). فلا بد من أن يتسم العاملون وتجذر لديهم خصائص الاستقلال والمثابرة والانفتاح والطلاقة الفكرية والمرونة وأن الإبداع عملية تمر بمراحل عدة من أهمها: الإعداد والاختبار والإشراف وأخيراً التحقق (Matthews, 2007).

ولتحقيق الإبداع فإنه لابد لقادة المنظمات وعلى اختلاف أنواعها أن يقوموا بمجموعة من الممارسات من شأنها أن تؤثر في ممارسة السلوك الإبداعي منها: وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومنح الحرية للعاملين، وتوفير الموارد اللازمة، وتنمية العمل بروح الفريق، والدعم والتشجيع من قبل المشرفين على العمل، وتبني الإبداع منهجاً من قبل قادة المنظمات ودعمه (القيوتي، 2000).

العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي

تشير الدراسات التي أجريت حول هذين المفهومين إلى وجود علاقة بين التمكين والإبداع وأنها مرتبطان بشكل قوي، ارتباط السبب بالنتيجة، فالسلوكيات الإبداعية لا يمكن أن تكون سلوكيات تقليدية عادية، بل تسعى إلى إنتاج أصيل مبدع، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا للمتمكنين من أدائهم المزودين بالمهارات النوعية والفريدة الذين يسعون إلى التحرر من القيود الروتينية إلى الانطلاق والإبداع والتميز.

فقد توصل (Kanter, 1995) الوارد في راضي (2010) إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين كما توصل (Spreitzer, 1996) إلى أن التمكين والإبداع كانا مترابطين بشكل لا يمكن فيه فصلهما عن بعض، ووجد علاقة قوية بين التمكين الإداري والمرونة كبعد من أبعاد الإبداع، وتوصل (Kirkman, & Gibson, 2004) إلى أن العاملين المتمكنين أكثر قدرة على تنفيذ العمليات الضرورية لإنجاز الأعمال، والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل.

وأشارت دراسة الحراشنة (2006) إلى أن ممارسة التمكين

وصنفوها تصنيفات مختلفة، ويمكن تعميم هذه الطروحات حسب اهتمامها في النظر في مجالات الإبداع المختلفة، إذ ركز بعضها على ردم الفجوة بين ما هو كائن في المنظمات الإدارية وما يجب أن يكون وذلك بالنظر إلى المشكلات التي تعترض المنظمات وإيجاد بدائل حلول فريدة ونوعية لها، ومنها ما نظر إلى هيكلية المنظمات، وإعادة النظر في بناء هياكل تنظيمية من شأنها أن تهيئ مناخات ملائمة لممارسة الإبداع، ومنها ما ركز على قيادة التغيير في المنظمة وضرورة إحداثه، والعمل على إعادة تصميم المهام وتنويعها والتخلص من عائق الممارسات البيروقراطية، ومنها ما ركز على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام المنظمات للحلول الروتينية- الإبداعية وركزت على العوامل التي تؤثر في إيجاد الحلول الإبداعية (الصرايرة، 2003).

أبعاد الإبداع ومستوياته

تعد أبعاد الإبداع مرتكزات أساسية يقوم عليها الإبداع الإداري كونه عملية متكاملة إذ بتوافرها تكتمل العملية الإبداعية وتتدرج في الحدوث، وقد اشتقت هذه الأبعاد من الدراسات الأصلية التي تناولت الإبداع ومستلزمات ممارسته.

وتكاد تجمع الدراسات على مصفوفة من الأبعاد هي: الأصالة التي تعني الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة، وغير المكررة، وغير التقليدية، وغير الشائعة، والطلاقة وتعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في وحدة زمنية محددة وتعد الطلاقة بنك القدرة الإبداعية وتتوزع على طلاقة اللفظ وطلاقة التداعي وطلاقة الأفكار وطلاقة التعبير، وطلاقة الأشكال، ومن ثم المرونة. وتعني القدرة على التفكير بطرق متنوعة، وغازرة البدائل، والسلامة في التنقل بين البدائل، وعدم التعصب لفكرة بحد ذاتها، وتتوزع على المرونة التلقائية وهي قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة بشكل تلقائي لا تنتمي لفئة واحدة أو أصل واحد، والمرونة التكيفية، وهي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية وتكييفها حسب متطلبات الموقف، والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة والتحليل والربط (الشربيني وصادق، 2002، السويدان والعدلوني، 2002، جروان، 2002).

أما فيما يتعلق بمستويات الإبداع فإنه يظهر كما تشير بعض الدراسات (الفياض، 1995) في ثلاثة مستويات هي: الإبداع على مستوى الفرد، وفي هذه الحالة يكون لدى الأفراد العاملين مجموعة من الخصائص الإبداعية التي يتمتعون بها أصلاً كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص توفرت لهم بالتدريب وبناء القدرات على حل المشكلات، والإبداع على مستوى الجماعات إذ إن تلاقي أفكار الجماعة كفيل بأن يولد

دراسة أجريها (Harrim & AlKshali, 2008) هدفت إلى اختبار مدى تطبيق التمكين في إدارات شركات أردنية للبناء وأثره في فاعلية فرق العمل وتمثلت أبعاد التمكين في الأثر، حرية التصرف، المعنى، المنافسة) وتمثلت فاعلية فرق العمل في (الأداء، الابتكار، الاتصال، استخدام الموارد) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً واضحاً ذا دلالة للتمكين في فاعلية فرق العمل.

وقام البلوشي (2008) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم. تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جميع كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة البالغ عددهم (135) عضواً. واستخدم المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة هي بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس هي بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرطة حول مستوى التمكين الإداري لديهم حسب متغيرات الجنسية والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة. وعدم وجود فروق ذات إحصائية في استجابات أفراد الدراسة، حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم، حسب متغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة.

دراسة أجرتها الصقرات (2010) بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في الأردن، هدفت إلى تعرف التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (147) مشرفاً ومشرفة، واستخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيري التمكين الإداري والالتزام الوظيفي.

دراسة أجراها الأصقة (2010) بعنوان التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، هدفت إلى معرفة التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في الجهاز، وتكونت عينة الدراسة من (440) ضابطاً وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة.

الإداري في المنظمات بجميع أبعاده يساعد في تنمية الإبداع التنظيمي وذلك في تشجيع العاملين على طرح الأفكار واحترامها، وإيجاد قنوات اتصال فعالة وتشجيع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم والعون المادي والمعنوي، ودراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها وتطبيقها. وتوصل المبيضين والطراونة (2011) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية في بعض مجالات تمكين العاملين في السلوك الإبداعي لديهم.

ثانياً: الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة على النحو الآتي:

دراسات ذات علاقة بمتغير التمكين الإداري

دراسة أجراها (Need, 2004) هدفت إلى معرفة العلاقة بين معدل دوران العمل والتمكين الإداري، في الولايات المتحدة الأمريكية، وشملت عينة الدراسة (206) ممرضة قانونية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين دوران العمل والتمكين إذ إن التمكين يقلل من دوران العمل.

دراسة أجراها ملحم (2006) بعنوان التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة، هدفت إلى تعرف مواقف رؤساء الجامعات الأردنية من موضوع التمكين كمفهوم معاصر، إذ قام الباحث بإجراء مقابلات معمقة مع رؤساء الجامعات الحكومية الأردنية، واستخدام منهج تحليل المحتوى، وتوصل إلى وجود تباين في آراء رؤساء الجامعات حول موضوع التمكين وأهميته من ناحية التطبيق ووجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى.

دراسة أجراها الزيدانين (2006) بعنوان أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (553) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.

دراسة أجراها العساف (2006) بعنوان التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين العاملين في الجامعات الأردنية وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس واستخدم الباحث منهج البحث الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً وأن مستوى الالتزام الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية جاء مرتفعاً وأن مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي جاء مرتفعاً كذلك.

ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، باستثناء مجالات الاستقلالية وتفويض الصلاحيات والأداة ككل وكانت لصالح المعلمين الذكور. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مجالات التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

دراسات ذات علاقة بمتغير السلوك الإبداعي

أجرى الحراسيس (2004) دراسة هدفت التعرف إلى السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة ومقومات السلوك الإبداعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات والمعوقات والمحددات التي يواجهها الإبداع والابتكار، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات الإبداع في السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، أن هناك ممارسات مرتفعة للسلوك الإبداعي وأن الجامعات الأردنية الخاصة تعمل على توفير البيئة المناسبة لتشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز الأكاديمي فيها، وظهر من خلال الدراسة أن هنالك تكافؤ في الفرص الإبداعية المتوفرة في الجامعات الخاصة لكافة أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

دراسة أجراها العازمي (2006) بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، هدفت إلى تعرف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر سلوك الإبداع الإداري لدى العاملين بديوان وزارة الداخلية، وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين امتلاك القيادات المدنية لسمات القائد التحويلي وامتلاك رؤوسهم للمهارات والقدرات الإبداعية.

دراسة أجراها السلمي (2008) بعنوان ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري وتكونت عينة الدراسة من (368) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين ممارسة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري

وقام عقده (2011) بدراسة هدفت معرفة مستوى التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن، وأجريت الدراسة على عينة من (90) مشرفاً ومشرفةً و(300) مدير مدرسة، و(4120) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الوظيفي لدى المشرفين جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين جاء بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والخبرة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين التمكين الوظيفي والأداء الوظيفي لدى المشرفين التربويين.

وأجرت خليل (2012)، دراسة هدفت التعرف إلى التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع (784) استبانة على أفراد عينة الدراسة لكافة المستويات الوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين من قبل العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية متوسطاً، وأن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين متوسط، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر التمكين على أداء العاملين تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى الوظيفي.

وقام المرّي (2014) بدراسة في الكويت هدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم، وتم إعداد استبانة وزعت على عينة الدراسة التي تكونت من (302) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الكويت للعام الدراسي 2014/2015. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة، وأن درجة الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس، والرتبة العلمية، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنسية وسنوات الخبرة.

وأجرى العنزي (2015) بدراسة هدفت التعرف على العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. وبلغت عينة الدراسة (346) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة

لدى عينة الدراسة علاقة ارتباطية موجبة قوية. دراسة أجراها الزعبي (2009) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع" دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، هدفت إلى تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والخصائص الديموغرافية، وأثر ذلك في تحقيق الإبداع لدى العاملين وتكونت عينة الدراسة من (459) فرداً وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً معنوياً لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية في قدرة العاملين على الإبداع.

دراسات ذات علاقة تربط متغير التمكين بالإبداع

دراسة أجريها المعاني وأخو ارشيدة (2009) بعنوان التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، هدفت الدراسة إلى تعرف أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية وتكونت عينة الدراسة من (295) موظفاً وتمثلت أبعاد التمكين في (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الحوافز، فرق العمل، الاتصال الفعال) في حين تمثل الإبداع الإداري في (الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير، وحل المشكلات، روح المجازفة، المرونة) وتوصلت الدراسة إلى أن عناصر الإبداع الإداري المفترضة التي تم دراستها تعد جميعها مصدراً يشعر العاملين بمستوى مرتفع من الإبداع.

دراسة أجريها القحطاني (2011) بعنوان التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية في المملكة العربية السعودية، وشملت الدراسة جميع ضباط السجون والدفاع المدني/العاملين في مدينة الرياض، وتوصلت إلى أن واقع التمكين في المنظمات الأمنية محل الدراسة جاء متوسطاً، وجاءت كذلك معوقات التمكين في تلك المنظمات بدرجة مرتفعة وجاءت مظاهر الإبداع الإداري في تلك المنظمات بدرجة متوسطة، وجاءت معوقات الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة، كما توصلت إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في تلك المنظمات.

دراسة أجريها بودرهم (2013) بعنوان أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة حالة لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة في الجمهورية الجزائرية، هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة، وشملت الدراسة عينة تكونت من (90) عاملاً، واستخدمت الدراسة منهج البحث المسحي الوصفي الارتباطي، وتوصلت إلى أن مستوى التمكين جاء مرتفعاً وكذلك مستوى الإبداع الإداري، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة في الإبداع الإداري.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة تبينت المجتمعات التي تناولتها تلك الدراسة فقد تناولت بعض الدراسات بيانات تربوية كالمدراس مثل دراسة الزيدانين (2006) ودراسة السلمي، ودراسة عقدة (2011)، ودراسة خليل (2012)

دراسة أجريها الزعبي (2009) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع" دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، هدفت إلى تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والخصائص الديموغرافية، وأثر ذلك في تحقيق الإبداع لدى العاملين وتكونت عينة الدراسة من (459) فرداً وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً معنوياً لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية في قدرة العاملين على الإبداع.

دراسات ذات علاقة تربط متغير التمكين بالإبداع

دراسة أجريها المعاني وأخو ارشيدة (2009) بعنوان التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، هدفت الدراسة إلى تعرف أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية وتكونت عينة الدراسة من (295) موظفاً وتمثلت أبعاد التمكين في (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الحوافز، فرق العمل، الاتصال الفعال) في حين تمثل الإبداع الإداري في (الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير، وحل المشكلات، روح المجازفة، المرونة) وتوصلت الدراسة إلى أن عناصر الإبداع الإداري المفترضة التي تم دراستها تعد جميعها مصدراً يشعر العاملين بمستوى مرتفع من الإبداع.

دراسة أجريها (Seung & Sang, 2009) هدفت إلى معرفة أثر تمكين العاملين في أداء فرق العمل وتمثلت أبعاد التمكين في أربعة أبعاد هي (الاستقلالية، المسؤولية، المعلومة، الإبداع) وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر من 80% من المفحوصين أجابوا بأن فرقهم تتمتع بدرجة كبيرة من تحمل المسؤولية وممارسة الإبداع.

دراسة أجريها راضي (2010) بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين وطبقت الدراسة على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية وشملت عينة الدراسة (37) موظفاً يعملون في تلك الكلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري وأغلب متغيرات إبداع العاملين.

دراسة أجريها فلاق وناقلة (2010) بعنوان أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وشملت الدراسة عينة قوامها (82) موظفاً من الهيئة الإدارية للشركة، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يمارسه المفحوصون، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي.

دراسة أجريها المبيضين والطراونة (2011) بعنوان أثر

- التعرف على مستوى ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة مؤتة وجامعة آل البيت من وجهة نظرهم.
- الكشف عن وجود اختلاف في مستوى ممارسة مجالات السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة مؤتة وجامعة آل البيت من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة.
- التعرف على مدى وجود علاقة إرتباطية بين مستوى ممارسة التمكين الإداري والسلوك الإبداعي.

أهمية الدراسة

- يمكن إبراز أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:
1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته بتناول العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي.
 2. يؤمل أن يفاد من نتائج هذه الدراسة صناع القرار الأكاديمي في جامعة مؤتة وجامعة آل البيت.
 3. يؤمل أن يفاد من نتائج وتوصيات الدراسة الحالية العاملين في جامعة مؤتة وجامعة آل البيت.
 4. يؤمل أن يفاد من هذه الدراسة الباحثين في مجال الإدارة وخاصة مجال التعليم العالي.

مصطلحات الدراسة

- استخدم الباحثان في دراستهما مجموعة من المفاهيم والمصطلحات عرفاها على النحو الآتي:
- **التمكين الإداري:** يعرّف التمكين بأنه عملية تحرير من القيود البيروقراطية للمنظمة، وحفز وتشجيع ودعم ومنح الثقة للعاملين لإطلاق طاقاتهم نحو المبادرة والإبداع بما يخدم رؤية المنظمة ورسالتها (Zemke & Schaef, 1989). ويعرّف إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس المعد لهذه الغاية والمحدد بالمجالات الآتية (العمل، الكفاءة، الاستقلالية، الأثر).
 - **السلوك الإبداعي:** قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية وتكييفها حسب متطلبات الموقف، والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة والتحليل والربط (الشريبي وصادق، 2002)
 - ويعرّف إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس المعد لهذه الغاية والمحدد بالمجالات الآتية (حل المشكلات، المبادرة، التفكير الابتكاري).

- والعنزي (2015)، وتناولت دراسات البيئة الجامعية كدراسة الحراسيس (2004)، ودراسة ملحم (2006)، ودراسة العساف (2006)، ودراسة المعاني وأخو ارشيدة (2009)، ودراسة راضي (2010)، دراسة المري (2014) وتناولت دراسات الشركات والقطاع الأمني كدراسة حريم والخشيلي (2008)، ودراسة الأصفة (2010)، ووالقحطاني (2011)، والمبيضين والطرانة (2011).
- وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري ومقارنة النتائج الحالية بنتائج الدراسات السابقة، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تناولت بيئة ومجتمع لم تتناوله الدراسات السابقة.

أسئلة الدراسة

- سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:
- السؤال الأول:** ما مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعتي مؤتة وآل البيت من وجهة نظرهم؟
- السؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة التمكين الإداري لديهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي ينتمون إليها؟
- السؤال الثالث:** ما مستوى ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعتي مؤتة وآل البيت من وجهة نظرهم؟
- السؤال الرابع:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجامعة؟
- السؤال الخامس:** هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى ممارسة العاملين في جامعتي مؤتة وآل البيت للتمكين الإداري ومستوى ممارستهم للسلوك الإبداعي؟

أهداف الدراسة

- سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة مؤتة وجامعة آل البيت وجهة نظرهم.
 - الكشف عن وجود اختلاف في مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة مؤتة وجامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة.

حدود الدراسة ومحدداتها

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في جامعتي مؤتة وآل البيت في الأردن.
- الحدود المكانية: تم التطبيق الميداني على جامعتي مؤتة وآل البيت في الأردن.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام 2014م.
- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة مؤتة وجامعة آل البيت.
- محددات الدراسة: يتحدد تعميم نتائج الدراسة الحالية يتم في ضوء المحددات الآتية:
 - صدق وثبات أداة الدراسة.
 - دقة وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وأداتي الدراسة، وإجراءات الصدق، والثبات لأداة الدراسة وتطبيقها على عينة الدراسة. والإشارة إلى المعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وأسلوب تصحيح إجابات أفراد العينة.

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي نظراً لملاءمته طبيعة وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة مؤتة وجامعة آل البيت. والبالغ عددهم (2972) موظفاً.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة بنسبة 14% تقريباً وبلغ حجم عينة الدراسة (301) موظف.

الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجامعة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	196	65%
	أنثى	105	35%
	الكلي	301	100%
المؤهل العلمي	دراسات عليا	40	13%
	بكالوريوس	145	48%
	دبلوم	116	39%
	المجموع	301	100%
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	63	21%
	بين 5- أقل 10 سنوات	75	25%
	10 سنوات فأكثر	163	54%
	المجموع	301	100%
الجامعة	مؤتة	158	52%
	آل البيت	143	48%
	المجموع	301	100%

أداتا الدراسة

الإداري موزعة على أربعة مجالات هي (العمل، الكفاءة، الاستقلالية، الأثر) وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، أما الأداة الثانية تكونت من (20) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي (حل المشكلات، المبادرة، التفكير الابتكاري). واشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، تم تطوير أداة الدراسة، ومراعاة ما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتطلبات الاستجابة لعباراتها في التصميم وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، فقد تكونت الأداة الأولى من (14) فقرة لقياس التمكين

من المحكمين تم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم واعتماد الفقرات التي نالت نسبة اتفاق (80%) فأكثر من المحكمين.

ثبات أداتي الدراسة: للتأكد من ثبات أداتي الدراسة تم حساب معامل الثبات بطريقتين: الأولى: استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) على عينة من خارج عينة الدراسة وبلغ عددها (20) موظفاً بفارق أسبوعين بين الاختبارين. أما الثانية: حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (cronbach alpha) للتساق الداخلي، وبلغ معامل الثبات لمقياس التمكين الإداري (0.88 و 0.83) وبلغ معامل الثبات لمقياس السلوك الإبداعي (0.85 و 0.81) على التوالي، والجدول (2) يوضح ذلك.

عن المستجيب وهي (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجامعة).

الجزء الثاني: استبانة مقياس التمكين الإداري.

الجزء الثالث: استبانة مقياس السلوك الإبداعي.

وقد تم تحديد الإجابات بخمسة مستويات هي: (كبير جداً، كبير، متوسط، قليل، قليل جداً).

صدق أداة الدراسة

عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين وعددهم (10) من المختصين وذوي الخبرة في مجال الإدارة التربوية، وعلم النفس، والقياس والتقويم، وذلك للتأكد من مناسبة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه، وتعديل الصياغة اللغوية، والتعديلات المناسبة، وبيان مدى ملاءمتها للدراسة. وبعد استعادة الاستبانة

الجدول (2)

قيم معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا والثبات بالإعادة للمجالات وللأدتين ككل

المجال	الاتساق الداخلي	الثبات بالإعادة
التمكين الإداري		
العمل	0.84	0.78
الكفاءة	0.87	0.80
الاستقلالية	0.86	0.83
الأثر	0.85	0.80
الكلية	0.89	0.86
السلوك الإبداعي		
حل المشكلات	0.88	0.87
المبادأة	0.83	0.84
التفكير الابتكاري	0.88	0.87
الكلية	0.89	0.88

التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم على تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم مستويات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية:

الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل / عدد المستويات

$$1.33 = 3/5 - 1 =$$

المدى الأول: (1 - 2.33).

المدى الثاني: (2.34 - 3.67).

المدى الثالث: (3.68 - 5).

فتصبح بعد ذلك التقديرات كالتالي:

1. اقل من أو يساوي (2.33) مؤشراً منخفضاً.

2. أكبر أو تساوي (2.34) وأقل من أو تساوي (3.67) مؤشراً

متوسطاً.

وبيين الجدول (2) أن جميع قيم معاملات الثبات مقبولة لغايات البحث.

المعالجة الإحصائية: تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي: للإجابة عن السؤالين الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وللإجابة عن السؤالين الثاني والرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد واختبار شيفيه.

وللإجابة عن السؤال الخامس: تم استخدام مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي.

وللتعرف إلى مستوى التقدير، تم اعتماد المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على مستوى

3. أكبر من أو تساوي (3.68) مؤشراً مرتفعاً. اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:
أولاً: المتغير المستقل: التمكن الإداري.
ثانياً: المتغير التابع: السلوك الإبداعي.

عرض النتائج ومناقشتها
عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة

3. أكبر من أو تساوي (3.68) مؤشراً مرتفعاً. اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:
أولاً: المتغير المستقل: التمكن الإداري.
ثانياً: المتغير التابع: السلوك الإبداعي.

عرض النتائج ومناقشتها

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	1	العمل	4.19	0.63	مرتفع
2	2	الكفاءة	4.18	0.66	مرتفع
3	3	الاستقلالية	3.80	0.85	مرتفع
4	4	الأثر	3.62	0.86	متوسط
		الكلية	3.97	0.57	مرتفع

المركزية الشديدة إذ لم تعط العاملين الإداريين فرصة في التأثير في ميدان أعمالهم، وتحد من صلاحياتهم في ذلك مما أدى إلى هذه النتيجة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البلوشي (2008) ودراسة بوبرهم (2013)، ودراسة العنزى (2015) واختلفت مع دراسة عقدة (2011) ودراسة المبيضين والطرانة (2011) ودراسة خليل (2012)، ودراسة المري (2014).

وفيما يلي عرض تفصيلي لمجالات التمكن الإداري والفقرات المكونة لكل مجال:

المجال الأول: العمل

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال العمل، والجدول (4) يبين ذلك.

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (4.19) وانحراف معياري بلغ (0.63). وبمستوى مرتفع، وقد جاءت جميع الفقرات بمستوى مرتفع إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة رقم (3) ونصها (أنني مهتم بالجهود التي أبذلها في عملي) بمتوسط حسابي مقداره (4.25) وانحراف معياري بلغ (0.74). وبمستوى مرتفع في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) ونصها (النشاطات التي أمارسها أثناء عملي قيمة وذات معنى من وجهة نظري الشخصية) بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.63). وبمستوى مرتفع.

يبين الجدول (3) أن المتوسط الحسابي الكلي للتمكن الإداري بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.57) وبدرجة مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.62 - 4.19) والانحراف المعياري (0.63 - 0.86) وجاء بالرتبة الأولى مجال العمل بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.63) وبمستوى ممارسة مرتفع وجاء بالرتبة الثانية مجال الكفاءة بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.66) وبمستوى ممارسة مرتفع وجاء بالرتبة الثالثة مجال الاستقلالية بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري مقداره (0.85) وبمستوى ممارسة مرتفع وجاء بالرتبة الرابعة مجال الأثر بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري مقداره (0.86) وبمستوى ممارسة متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أثر المجهود التدريبي الذي تقوم به الجامعتان في ميدان تأهيل القيادات الإدارية، المسؤولة عن هؤلاء العاملين، إذ أولت الخطط الإستراتيجية للجامعتين اهتماماً واضحاً في إعادة بناء قدرات القيادات الإدارية في هاتين الجامعتين وأولت اهتماماً كبيراً لتطوير ذاتهم وتمكينهم، في ظل إعادة الهيكلة للوظائف الإدارية التي فرضتها الأزمات المالية التي تمر بها، ولكن اللافت للنظر أن كل من مجالات العمل والكفاءة والاستقلالية حظيت بمستوى ممارسة مرتفع، بينما حظي مجال الأثر على مستوى ممارسة متوسط وقد يعزى ذلك إلى أن بعض هذه القيادات - الإدارية - ما زالت تمارس

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	3	أنني مهتم بالجهود التي أبذلها في عملي	4.25	.74	مرتفع
2	1	أن عملي مهم جداً في تصوري.	4.24	.80	مرتفع
3	4	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.	4.15	.79	مرتفع
4	2	النشاطات التي أمارسها أثناء عملي قيمة وذات معنى من وجهة نظري الشخصية.	4.12	.77	مرتفع
		الكلية	4.19	.63	مرتفع

الأداء لديهم وحصول فقرات هذا المجال على مستوى ممارسة مرتفع نتاج لأثر التدريب والتأهيل وبناء القدرات في هذا الميدان تحديداً.

المجال الثاني: الكفاءة

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الكفاءة، والجدول (5) يبين ذلك.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ العاملين في هاتين الجامعتين يشعرون بقيمة ما يؤدونه من أعمال، ويدركون مدى أهمية أعمالهم في تحقيق أهداف الجامعة التي يعملون بها، والأهم من ذلك كله أنّ لديهم معيارية واضحة توجههم في أداء أعمالهم، وهذا هدف رئيس من أهداف التمكين، إذ إن "اللامعيارية" تجعلهم لا يدركون أهمية أعمالهم، ولا يشعرون بأهميتها وليس لعملهم معنى بالنسبة لهم، وينفذون ما هو مطلوب منهم بطريقة آلية، وقد يكون تحقق هذه المعيارية في

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الكفاءة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	5	أنني واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي	4.26	.75	مرتفع
2	7	لدي الثقة بالنفس والتصميم حول نشاطاتي لإنجاز العمل	4.23	.81	مرتفع
3	6	لدي الخبرة الفنية والمهارات الضرورية لأداء العمل.	4.21	.78	مرتفع
4	8	لدي القدرة على التحليل الاستراتيجي وتشخيص المشكلات	4.03	.85	مرتفع
		الكلية	4.18	.66	مرتفع

الجامعتين لديهم خبرة طويلة، في مجال الوظائف والأدوار التي يشغلونها مما أكسبهم قدرات كبيرة لإنجاز المهام المطلوبة منهم، وحقق لديهم ثقة كبيرة في أداء هذه الأعمال، ناهيك عن التدريب الذي تلقونه عبر مسيرة عملهم وإشغالهم لهذه الأدوار ودورانهم الوظيفي على ممارسة المهام المختلفة، فالخبرة الطويلة لا محالة هي مصدر مهم من مصادر إثراء العاملين في المهارات اللازمة لأداء أعمالهم، ويعد حصول هذا المجال على مستوى ممارسة مرتفع مؤشراً تنبؤياً على ارتفاع مستوى تمكينهم فيه.

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (4.18) وانحراف معياري بلغ (0.66) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت جميع الفقرات بمستوى مرتفع إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (5) ونصها (أنني واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي) بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري بلغ (0.75) وبمستوى مرتفع في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة رقم (8) ونصها (لدي القدرة على التحليل الاستراتيجي وتشخيص المشكلات) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.85) وبمستوى مرتفع. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ العاملين الإداريين في

المجال الثالث: الاستقلالية

الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة ل فقرات مجال
الاستقلالية، والجدول (6) يبين ذلك.

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستقلالية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	9	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي.	3.86	.91	مرتفع
2	10	أشعر بكامل الحرية لابتكار الطريقة والأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعملي.	3.74	.96	مرتفع
الكلي			3.80	.85	مرتفع

بالنتائج، إذ يتركز اهتمام القيادات الإدارية، بأن يحقق العاملون الأهداف الموضوعية لهم، ولذا فهم يمنحونهم حرية كافية في تنفيذ أعمالهم، بالطرق التي يرونها مناسبة، ولا يحظرون عليهم ابتكار طرق وأساليب يعتقد العاملون أنها مناسبة لهم الأمر الذي ساهم مساهمة كبيرة في رفع مستوى استقلالية العاملين طالما أن نتائج هذه الاستقلالية تسهم مساهمة فاعلة في تحقيق الأهداف المنشودة.

المجال الرابع: الأثر

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة ل فقرات مجال الأثر، والجدول (7) يبين ذلك.

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (3.80) وانحراف معياري بلغ (.85) وبمستوى مرتفع، وقد جاءت جميع الفقرات بمستوى مرتفع إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (9) ونصها (لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي) بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري بلغ (.91) وبمستوى مرتفع في حين جاءت بالرتبة الثانية الفقرة (10) ونصها (أشعر بكامل الحرية لابتكار الطريقة والأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعملي) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري مقداره (.96) وبمستوى ممارسة مرتفع.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية في الجامعتين محل الدراسة، تهتم كثيراً بنمط الإدارة بالأهداف أو

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأثر مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	11	إن الأثر الذي أخلقه على عملي في دائرتي كبير.	3.77	.92	مرتفع
2	14	لدي مساهمات كبيرة فيما يحصل من تطور في دائرتي على المدى البعيد.	3.65	.98	متوسط
3	13	لدي تأثير كبير على ما يحصل من في دائرتي.	3.59	1.10	متوسط
4	12	لدي صلاحية كبيرة في السيطرة على ما يدور في دائرتي.	3.47	1.09	متوسط
الكلي			3.62	.86	متوسط

وبانحراف معياري بلغ (.92) وبمستوى مرتفع في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (12) ونصها (لدي صلاحية كبيرة في السيطرة على ما يدور في دائرتي) بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري مقداره (1.09) وبمستوى متوسط.

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (3.62) وانحراف معياري بلغ (.86) وبمستوى متوسط، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (11) ونصها (إن الأثر الذي أخلقه على عملي في دائرتي كبير) بمتوسط حسابي مقداره (3.77)

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات عينة الدراسة عند مستوى ممارسة التمكين الإداري لديهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجامعة التي ينتمون إليها؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد لمعرفة الفروق بين المتغيرات والجدول (8) يوضح ذلك.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في الجامعتين محل الدراسة يشعرون بأن قياداتهم الإدارية، تميل نوعاً ما إلى المركزية فيما يتعلق في تطوير أداء الأقسام والدوائر الإدارية وبالتالي فهم يرون أن هذا الأمر من اختصاصهم ولا يعطون العاملين فرصة كافية في التطورات المستقبلية لتطوير الأداء، والتأثير في مستقبل العمل، والصلاحيات التي تمكنهم من ذلك الأمر الذي أدى إلى حصول فقرات هذا المجال في معظمها على مستوى ممارسة متوسط.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة مؤتة وجامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة

المتغير	فئات المتغير	العمل	الكفاءة	الاستقلالية	الإيثار	التمكين الإداري ككل
الجنس	ذكر	س	4.28	4.27	3.86	3.71
		ع	.57	.61	.87	.86
	أنثى	س	4.024	4.01	3.68	3.45
		ع	.69	.72	.80	.84
المؤهل العلمي	ماجستير	س	4.24	4.28	4.01	3.86
		ع	.63	.60	.76	.73
	بكالوريوس	س	4.17	4.17	3.86	3.72
		ع	.60	.66	.81	.87
	دبلوم	س	4.20	4.16	3.66	3.41
		ع	.66	.69	.91	.86
سنوات الخبرة	1-أقل من 5	س	4.21	4.27	3.77	3.60
		ع	.58	.59	.76	.95
	من 5-أقل من 10	س	4.07	3.98	3.84	3.55
		ع	.58	.71	.79	.86
	10سنوات فأكثر	س	4.2377	4.23	3.79	3.66
		ع	.65	.65	.91	.82
الجامعة	مؤتة	س	4.10	4.01	3.66	3.57
		ع	.58	.63	.83	.80
	آل البيت	س	4.28	4.36	3.94	3.67
		ع	.65	.63	.83	.92

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

(1- أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10، أكثر من 10)، والجامعة (مؤتة، آل البيت) وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد على المجالات والجدول (9).

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة مؤتة وجامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (دراسات عليا، بكالوريوس دبلوم وسنوات الخبرة

الجدول (9)

تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة على مجالات التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة مؤتة وجامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	العمل	3.949	1	3.949	10.698	*.001
هوتلنج=0.051	الكفاءة	3.964	1	3.964	10.142	*.002
ح=0.007	الاستقلالية	.468	1	.468	.688	.408
	الأثر	1.737	1	1.737	2.479	.116
	الكلية	2.595	1	2.595	8.621	*.004
المؤهل العلمي	العمل	.160	2	.080	.217	.805
ويلكس=0.941	الكفاءة	.026	2	.013	.033	.967
ح=0.027	الاستقلالية	3.313	2	1.657	2.436	.089
	الأثر	6.907	2	3.453	4.928	*.008
	الكلية	.720	2	.360	1.195	.304
سنوات الخبرة	العمل	1.710	2	.855	2.315	.101
هوتلنج=0.934	الكفاءة	3.616	2	1.808	4.626	*.011
ح=0.012	الاستقلالية	1.074	2	.537	.455	.455
	الأثر	1.027	2	.514	.789	.481
	الكلية	1.109	2	.555	.733	.160
الجامعة	العمل	.001	1	.001	1.843	.966
هوتلنج=0.011	الكفاءة	.407	1	.407	.002	.309
ح=0.536	الاستقلالية	.199	1	.199	1.040	.589
	الأثر	.574	1	.574	.292	.366
	الكلية	.011	1	.011	.819	.848
الخطأ	العمل	106.318	288	.369	.037	
	الكفاءة	112.573	288	.391		
	الاستقلالية	195.819	288	.680		
	الأثر	201.832	288	.701		
	الكلية	86.689	288	.301		
الكلية	العمل	5402.688	301			
	الكفاءة	5390.688	301			
	الاستقلالية	4560.750	301			
	الأثر	4170.875	301			
	الكلية	4840.577	301			

مبين في الجدول (10).

يتبين من الجدول (9) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر سنوات الخبرة على جميع المجالات باستثناء مجال الكفاءة، ولبين الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (11).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر الجنس على مجالي العمل والكفاءة والكلية وجاءت الفروق لصالح الذكور.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين الإداريين الذكور في الجامعتين محل الدراسة، يشعرون بأهمية أعمالهم، ومعنى هذه

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر المؤهل العلمي على جميع المجالات باستثناء مجال الأثر، ولبين الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو

المشاركات في الدورات التدريبية وقلة تواصلها مع بيوت الخبرة الأخرى التي تُسهم في تمكين أداؤها الأمر الذي أحدث هذا الفرق ولصالح الذكور. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عقدة (2011)، ونتيجة دراسة المري (2014)، واختلفت مع نتيجة دراسة العنزي (2015).

الجدول (10)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر المؤهل العلمي على مجال الأثر

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم
الأثر	ماجستير	3.86			
	بكالوريوس	3.72	.65		
	دبلوم	3.41	*.014	*.011	

* دالة عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

في إحداث أثر في أعمالهم أما فيما يتعلق بحملة الدبلوم فغالباً ما يُعَيَّن العاملون الإداريون الذين يحملون هذه الدرجة على أساس الحاجة إلى تخصصاتهم الفنية والدقيقة والنوعية، وبالتالي لا غنى للقيادات الإدارية عنهم في التخطيط للدوائر والأقسام الأمر الذي أحدث هذا الفرق. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خليل (2012)، واختلفت مع نتيجة دراسة البلوشي (2008) ودراسة عقدة (2011). ودراسة العنزي (2015).

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(0.05 \geq \alpha)$ بين حملة المؤهل العلمي ماجستير ودبلوم ولصالح الماجستير وكذلك بين مؤهل البكالوريوس والدبلوم ولصالح الدبلوم.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ حملة الماجستير يرون أنهم مؤثرون أكثر في ميادين أعمالهم بفضل تأهيلهم ووعيهم المترتب على التحاقهم ببرامج الدراسات العليا الذي من شأنها أن ترفع من مستوى قدراتهم، وتجعلهم يُسهمون مساهمة فاعلة

الجدول (11)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر سنوات الخبرة على مجال الكفاءة

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	1- أقل من 5	من 5- أقل من 10	10 سنوات فأكثر
الكفاءة	1- أقل من 5	4.27			
	من 5- أقل من 10	3.98	*.028		
	10 سنوات فأكثر	4.23	.91	*.017	

مجالات التمكين كانت مرتفعة، أمّا أصحاب الخبرات الطويلة (15 سنة فأكثر) فإن الفرق الحاصل لصالحهم يؤكد ما اكتسبوه من كفايات نوعية عبر خبراتهم الطويلة في تأدية المهام التي يقومون بها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خليل (2012)، واختلفت مع نتيجة دراسة البلوشي (2008) ودراسة عقدة (2011). ودراسة المري (2014)، ودراسة العنزي (2015).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما مستوى ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعتي مؤتة وآل البيت من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(0.05 \geq \alpha)$ بين فئتي الخبرة القصيرة (1- أقل من 5) والمتوسطة (من 5- أقل من 10) وجاءت الفروق لصالح الخبرة القصيرة (1- أقل من 5) وكذلك بين فئة الخبرة المتوسطة (من 5- أقل من 10) والطويلة (10 سنوات فأكثر) وجاءت الفروق لصالح الطويلة (10 سنوات فأكثر).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين الإداريين أصحاب الخبرات (أقل من 5)، ثم تعيينهم على أساس حاجة الجامعتين لتخصصاتهم الدقيقة، كما أن هؤلاء في الغالب يتمتعون بكفايات حديثة وغالباً ما تكون هذه الكفايات في مجال التقنيات التكنولوجية، لذا فإن استجابتهم عن مجال الكفاءة كمجال من

71). وجاء مجال المبادأة وتحمل المخاطر بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.66) وبمستوى ممارسة مرتفع وجاء بالرتبة الثانية مجال التفكير الابتكاري بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري مقداره (0.71) وبمستوى ممارسة مرتفع وجاء بالرتبة الثالثة مجال حل المشكلات بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري مقداره (0.66) وبمستوى ممارسة مرتفع.

الدراسة على المجال الكلي للسلوك الإبداعي ولكل فقرة، والجدول (12)، (13)، (14)، (15) توضح ذلك.

مجالات السلوك الإبداعي

يبين الجدول (12) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.59) وبمستوى مرتفع وجاءت جميع المجالات بمستوى ممارسة مرتفع وتراوح متوسطاتها بين (3.74 - 3.92) وانحراف معياري تراوح بين (0.66 -

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات السلوك الإبداعي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	2	المبادأة وتحمل المخاطر	3.92	.66	مرتفع
2	3	التفكير الابتكاري	3.85	.71	مرتفع
3	1	حل المشكلات	3.74	.66	مرتفع
		الكلي	3.83	.59	مرتفع

جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (5) ونصها (إن عدم القدرة على حل المشكلات يعود إلى عدم طرح الأسئلة الصحيحة) بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري بلغ (1.00) وبمستوى مرتفع في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (8) ونصها (أناأثر بمشكلاتي في العمل بشكل مستمر ولا أستطيع التخلص منها بسهولة) بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري مقداره (1.14) وبمستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنه ما دام أن المناخات تُسهم في ممارسة الإبداع الذي يعد مجال المبادأة وتحمل المخاطر من أهم مجالاته، فلا ضير أن يبادر العاملون ويتحملوا المسؤولية إزاء ما يقومون به من أعمال، لأنهم يشعرون بدعم قياداتهم لهم.

المجال الثاني: المبادأة وتحمل المخاطر

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال المبادأة وتحمل المخاطر، والجدول (14) يبين ذلك.

يبين الجدول (14) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.71) وبمستوى مرتفع وقد جاءت جميع الفقرات بمستوى مرتفع إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (15) ونصها (أرى أن احترام الشخص لذاته أكثر أهمية من احترام الآخرين له). بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري بلغ (0.90) وبمستوى مرتفع في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (14) ونصها (أستطيع التخلي بسهولة عن شيء حققته أو حصلت عليه من أجل الوصول إلى الهدف

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى التمكين الإداري للعاملين أدى إلى أن يكون مستوى الإبداع كذلك مرتفعاً، وأن القيادات الإدارية ليس لديها مشكلة في أن يمارس العاملون الإداريون الإبداع طالما يصب في النهاية في مصلحة تحقيق الأهداف المرجوة للأقسام والدوائر وبالتالي تسعى إدارة الجامعتين إلى توفير مناخات مناسبة لممارسة الإبداع الإداري من قبل العاملين بل جرت العادة في الجامعتين أن يتم إكرام العاملين الإداريين المميزين في نهاية كل عام أضف إلى ذلك أثر ممارسة الإبداع في تقييم أداء العاملين السنوي، ودوره في حصول العاملين الإداريين على تقارير أداء مرتفعة، وما يترتب على ذلك من حوافز وتكريم، وهذا مؤشر تنبؤي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع وتعززه في تلك الجامعتين. وقد أكدت بعض الدراسات أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع (الزعيبي، 2009)، والعلاقة بين تبني القيادات الإدارية لأنماط قيادية تعزز الإبداع (العازمي، 2006). واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الحراسيس (2004).

وفيما يلي عرض تفصيلي لمجالات السلوك الإبداعي والفقرات المكونة لكل مجال.

المجال الأول: حل المشكلات

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال حل المشكلات، والجدول (13) يبين ذلك.

يبين الجدول (13) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.66) وبمستوى مرتفع، إذ

الرئيسي) بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري مقداره (1.11) وبمستوى ممارسة مرتفع. وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين يشعرون باحترام أفكارهم الابتكارية، وتلقى هذه الأفكار ترحيباً من قبل قياداتهم، ويتم الاهتمام بها، وتسجل للعاملين الإداريين فإنهم والحالة تلك يمارسون التفكير الابتكاري بدافعية كبيرة.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال حل المشكلات مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	5	إن عدم القدرة على حل المشكلات يعود إلى عدم طرح الأسئلة الصحيحة.	3.87	1.00	مرتفع
1	1	أستطيع التعايش مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة	3.87	.82	مرتفع
2	4	عندما لا تعمل طريقة معينة لحل مشكلة أستعمل تفكيري وبسرعة.	3.86	.90	مرتفع
3	6	أستطيع وباستمرار توقع حل لمشكلاتي في العمل.	3.82	.95	مرتفع
4	2	أعتقد أن الخطوة خطوة هي الأسلوب التقليدي لحل المشكلات.	3.69	.92	مرتفع
5	7	غالباً ما أبدأ العمل في المشكلة التي يحيطها الغموض ولم تتضح بعد.	3.66	.99	متوسط
6	3	أعتمد على الحدس بالصواب والخطأ عندما أتحرك لحل مشكلة ما.	3.59	.98	متوسط
7	8	أناثر بمشكلاتي في العمل بشكل مستمر ولا أستطيع التخلص منها بسهولة.	3.56	1.14	متوسط
		الكلية	3.92	.66	مرتفع

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المبادأة وتحمل المخاطر مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	15	أرى أن احترام الشخص لذاته أكثر أهمية من احترام الآخرين له.	4.14	.90	مرتفع
2	10	أفضل أداء الأعمال بمفردتي أكثر من اعتمادي على جهد الآخرين.	4.03	.88	مرتفع
3	11	أنا أكثر اهتماماً بتقديم أفكار جديدة من تسويق أفكار الآخرين.	3.93	.86	مرتفع
1	12	أفضل التقدم بأفكار جديدة حتى إن لم توجد منفعة مباشرة.	3.92	.85	مرتفع
5	9	أعتقد أنه يمكنني المساهمة بشيء خاص للعالم المحيط بوظيفتي.	3.88	.95	مرتفع
6	13	أشعر أن العمل الشاق هو العامل الأساسي للنجاح.	3.79	1.01	مرتفع
7	14	أستطيع التخلي بسهولة عن شيء حققته أو حصلت عليه من أجل الوصول إلى الهدف الرئيسي.	3.73	1.11	مرتفع
		الكلية	3.85	.71	مرتفع

المجال الثالث: التفكير الابتكاري

الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال التفكير الابتكاري، والجدول (15) يبين ذلك.

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التفكير الابتكاري مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	16	إن عمل ما أعتقد أنه الصحيح هو أكثر أهمية بالنسبة لي.	4.00	.89	مرتفع
2	17	غالباً ما أصل إلى أفضل الأفكار عندما لا أتقيد بعمل محدد بعينه.	3.96	.83	مرتفع
3	18	إنني أتمتع بدرجة عالية من التنوع الجمالي.	3.95	.85	مرتفع
4	20	إن التأمل الحر قد أوجد النواة لعدد من مشاريعي المهمة.	3.71	1.01	مرتفع
5	19	لا يهمني تذكر أشياء مثل أسماء الأشخاص والشوارع... الخ.	3.63	1.11	متوسط
		الكلية	3.74	.66	مرتفع

بين المتغيرات والجدول (16) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (17) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات والكلية وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال حل المشكلات، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (18).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، والجامعة في جميع المجالات. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تواضع دور العاملات الإناث في المشاركة في العمل، وعدم قدرتهن على تطوير أدائهن لعدم تمكنهن من الذهاب إلى بيوت الخبرة، والإفادة من التدريب. والتواصل مع بيئات الأداء المناظرة، وذلك لسيادة بعض العادات والتقاليد في المجتمع المحلي للجامعتين محل الدراسة، التي تحد من حراك العاملات الإداريات، الأمر الذي جعل ممارستهن للإبداع أقل مستوى من ممارسة الذكور له وأحدث هذا الفرق.

يبين الجدول (15) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (3.74) وانحراف معياري بلغ (0.66). وبمستوى مرتفع، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (16) ونصها (إن عمل ما أعتقد أنه الصحيح هو أكثر أهمية بالنسبة لي) بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري بلغ (1.00) وبمستوى مرتفع في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (19) ونصها (لا يهمني تذكر أشياء مثل أسماء الأشخاص والشوارع... الخ.) بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري مقداره (1.11) وبمستوى متوسط.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن تأهيل العاملين ورفع مستوى تمكينهم أدى إلى ظهور هذه القدرات البناءة في ممارسة حل المشكلات بشكل إبداعي وغير روتيني، وأن سقف الحرية المعطى لهم مكنهم من أن يمارسوا ممارسة إبداعية في هذا الميدان تحديداً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة عند مستوى ممارسة الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجامعة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد لمعرفة الفروق

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات السلوك الإبداعي وفقاً للجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة

المتغير	فئات المتغير	حل المشكلات	المبادأة وتحمل المخاطر	التفكير الابتكاري	الكلية
الجنس	ذكر	س	3.83	4.04	3.94
		ع	.62	.58	.52
	أنثى	س	3.58	3.69	3.63
		ع	.71	.73	.67
المؤهل العلمي	ماجستير	س	4.02	3.94	4.01
		ع	.61	.65	.59
	بكالوريوس	س	3.79	3.99	3.88
		ع	.61	.62	.53
	دبلوم	س	3.59	3.81	3.71
		ع	.70	.70	.63
سنوات الخبرة	1-أقل من 5 سنوات	س	3.88	3.94	3.90
		ع	.62	.61	.51
	من 5-أقل من 10	س	3.73	3.84	3.80
		ع	.63	.68	.56
	10 سنوات فأكثر	س	3.70	3.94	3.81
		ع	.69	.67	.63
الجامعة	مؤتة	س	3.65	3.88	3.77
		ع	.63	.68	.58
	آل البيت	س	3.84	3.96	3.90
		ع	.69	.63	.59

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري.

الجدول (17)

تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة على مجالات السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة مؤتة وجامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	حل المشكلات	3.17	1	3.172	7.901	* .005
هوتلنج=0.014	المبادأة وتحمل المخاطر	7.012	1	7.012	17.740	* .000
ح=0.713	التفكير الابتكاري	7.208	1	7.208	15.624	* .000
	الكلية	5.338	1	5.338	17.191	* .000
المؤهل العلمي	حل المشكلات	2.374	2	1.187	2.956	* .054
ويلكس=0.966	المبادأة وتحمل المخاطر	1.517	2	.759	1.919	.149
ح=0.701	التفكير الابتكاري	.830	2	.415	.900	.408
	الكلية	1.023	2	.512	1.648	.194
الخبرة	حل المشكلات	1.402	2	.701	1.747	.176
ويلكس=0.928	المبادأة وتحمل المخاطر	1.478	2	.739	1.869	.156
ح=0.106	التفكير الابتكاري	.967	2	.484	1.048	.352
	الكلية	.923	2	.462	1.487	.228

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	حل المشكلات	.121	1	.121	.300	.584
الجامعة	المبادأة وتحمل المخاطر	1.095	1	1.095	2.772	.097
	التفكير الابتكاري	.352	1	.352	.762	.383
	الكلية	.427	1	.427	1.375	.242
	حل المشكلات	115.608	288	.401		
الخطأ	المبادأة وتحمل المخاطر	113.833	288	.395		
	التفكير الابتكاري	132.870	288	.461		
	الكلية	89.424	288	.310		
الكلية	حل المشكلات	4345.141	301			
	المبادأة وتحمل المخاطر	4745.735	301			
	التفكير الابتكاري	4612.040	301			
	الكلية	4518.648	301			

الذكاء والموهبة، والمعرفة في كثير من الأحيان، وفيما يتعلق بالجامعة فيما أن الجامعتين من بيئتين متناظرتين في التركيبة الاجتماعية، وتعد كلاهما من جامعات الأطراف في الأردن، فإن مناخيهما الإداري يكادان أن يكونا متشابهين الأمر الذي لم يحدث فرقاً يعزى لمتغير الجامعة.

أما فيما يتعلق بعدم وجود فرق يعزى للخبرة والجامعة فربما يعزى ذلك إلى أن ممارسة الإبداع مرهونة بالخبرات النوعية الحديثة الناتجة عن تأهيل العاملين الجدد، والخبرات الطويلة المتأتية من ممارسة الأعمال والدوران الوظيفي ناهيك عن أن "ممارسة الإبداع" تتعلق بالقدرات الشخصية للعاملين مثل:

الجدول (18)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر المؤهل العلمي على مجال حل المشكلات

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم
حل المشكلات	ماجستير	4.02			
	بكالوريوس	3.79	.114		
	دبلوم	3.59	*.001	*.047	

* دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

مستوى ممارسة العاملين في جامعتي مؤتة وآل البيت للتمكين الإداري ومستوى ممارستهم للسلوك الإبداعي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون، والجدول (19) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (7) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مجالات التمكين الإداري ومجالات السلوك الإبداعي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بمستوى التمكين الإداري للعاملين وحصوله على درجة مرتفعة أدى إلى وجود هذه العلاقة الارتباطية بين التمكين والإبداع الإداري فأحدهما قد يكون سبباً (التمكين) والآخر نتيجة (الإبداع).

يتبين من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ بين حملة المؤهل العلمي ماجستير ودبلوم ولصالح الماجستير وكذلك بين مؤهل البكالوريوس والدبلوم ولصالح البكالوريوس.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الفرق الحاصل في الاستجابة الذي كان لصالح حملة درجة الماجستير والبكالوريوس على درجة الدبلوم مرده إلى تأهيل هؤلاء بفضل التحاقهم ببرامج الدراسات العليا والبكالوريوس، إذ إن هذه البرامج تتضمن فيما تتضمن تأهيلاً في ميدان استخدام الإستراتيجيات المختلفة ومنها أسلوب حل المشكلات الأمر الذي قد أحدث هذا الفرق.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين

الجدول (19)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي

المتغير	المصدر	حل المشكلات	المبادأة وتحمل المخاطر	التفكير الابتكاري	الكلية
العمل	معامل الارتباط	**0.55	**0.51	**0.46	**0.58
الكفاءة	معامل الارتباط	**0.53	**0.57	**0.56	**0.63
الاستقلالية	معامل الارتباط	**0.47	**0.44	**0.37	**0.50
الإيثار	معامل الارتباط	**0.62	**0.55	**0.40	**0.61
الكلية	معامل الارتباط	**0.71	**0.68	**0.58	**0.76

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

- أفضل الخدمات للمستفيدين والمجتمع.
- ضرورة زيادة الاهتمام بالتدريب والحوافز للعاملين بشكل مستمر للحفاظ على أدائهم لما له من أثر في السلوك الإبداعي لديهم.
- الأخذ بالمعايير المهنية للتمكين واعتماد معايير واضحة عند تمكين العاملين كالخبرة والمؤهل العلمي للاستفادة من مؤهلات العاملين وخبراتهم.
- إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها العاملون وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية، لماله من مردود إيجابي في تعزيز مستوى التزامهم بأهداف الإدارة وتطلعاتها المستقبلية.

وقد توصلت معظم الدراسات وعلى اختلاف بيئاتها إلى مثل هذه النتيجة واتفقت معها، من مثل دراسة: بودرهم (2013)، المبيضين والطرانة (2011)، (راضي، 2010)، والمعاني وأخو ارشيدة (2009) (Seung & Sang, 2009)، والقحطاني (2011).
بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الدراسة توصي بما يلي:

- تقديم بعض المؤشرات عن مستوى إدراك التمكين لمتخذي القرارات في الجامعة بما يمكن أن يسهم في تطوير سياسات منح الصلاحيات والسلطات للعاملين في الجامعة التي من شأنها أن تعمل على تحويل هذه الجامعات إلى وحدات مُمكنة تتصف بارتفاع مستوى مشاركة كوادرها في اتخاذ القرارات وامتلاكهم حرية التصرف والمسؤولية والاستقلالية بما يضمن تقدم التعليم وتحقيق أهدافه وتقديم

جروان، ف. (2002). الإبداع، (الطبعة الأولى). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الجعبري، د. (2010). واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
جواد، ع. وحسين، ع. (2007). أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، (6): 1-57.

الحراشنة، م. والهيبي، ص. (2006). التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الأمنية (2): 33.

الحراسيس، ع. (2004). "السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس: المحددات والمعوقات، دراسة ميدانية على الجامعات

المصادر والمراجع

- الأصقة، م. (2010). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاص في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية.
البشاشة، س. (2008). أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، (2) 15-213.
البلوشي، ع. (2008). "مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك.
بودرهم، ه. (2013). أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- برناوي عمر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

- الأردنية الخاصة". رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- خليل، ن. (2012). "التمكين واثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الدوري، ز. صالح، أ. (2008). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. (الطبعة الأولى). عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع.
- راضي، ج. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1): 62-84.
- الزعيبي، ح. (2009). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، المجلة الأردنية في الاقتصاد والعلوم الإدارية، 13(1).
- الزيدانيين، م. (2006). أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الساعدي، م. (2006). قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم والآداب، 3(11): 112-118.
- السلمي، ف. (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السويدان، ط. والعلوني، م. (2004). مبادئ الإبداع، (الطبعة الأولى). الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- الشراري، ف. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الشريبي، ز. صادق، ي. (2002). أطفال عند القمة: الموهبة - التفوق العلمي - الإبداع، (الطبعة الأولى). القاهرة: دار الفكر العربي.
- صبحي، ت. (1992). الموهبة والإبداع: طرائق التشخيص وأدائه المحسوسة، (الطبعة الثانية). عمان: دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع.
- الصرابرة، أ. (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الصفقات، س. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- العازمي، م. (2006). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية.
- العساف، ح. (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عقده، م. (2011). "التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- علي، أ. (2010). مقاصد قرآنية يناط بها التمكين الإداري، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(2): 205.
- العززي، أ. (2015). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- فلاق، م. بن نافلة، ق. (2010). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، ورقة عمل مقدمة إلى الملئقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر.
- الفياض، م. (2005). تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- القحطاني، سعد مبارك (2011). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- القريوتي، م. (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، (الطبعة الثالثة)، عمان: دار الشروق.
- المبيضين، م. والطراونة، م. (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية 38(2).
- محمود، خ. اللوزي، م. (2008). مبادئ إدارة الأعمال، (الطبعة الأولى)، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- المري، م. (2014). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- المعاني، أ. أخو ارشيدة، ع. (2009). التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(2): 234-258.
- المعاني، أ. وعريقات، أ. والصاح، أ. وجرادات، ن. (2011). قضايا إدارية معاصرة، عمان: دار وائل للنشر.
- المغربي، ع. (2001). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمايط، المجلة العلمية لتجارة والتمويل، القاهرة، مصر: 2 (1): 1-40.

- Potential partners or distant cousins? In Chapman Ross Eds. Proceedings Managing our Intellectual and Social Capital: 21st ANZAM 2007 Conference, Sydney, Australia.*
- Maxwell, G. (1997). *Empowerment in the UK hospitality industry, In Foley, Hospitality, Tourism and Leisure Management*, London, Cassel.
- Moorhead, G. and Griffin, R. (2001). *Organizational Behavior: Managing People and Organization*, U.S.A., Boston: Houghton Mifflin Company.
- Need, N. (2004). *Employee Perceptions of Work Place Empowerment in Relation Self - Reported Intent to stay on the Job*, Florida International University, U.S.A.
- Olivier, B. (1999). *Dictionnaire du marketing*. Paris: Economica.
- Seung, B. and Sang, O. (2009). Employees empowerment and team performance: autonomy, responsibility, information and creativity. *Emerald Group Publishing Limited*,. 115. (5/6).
- Speritzer, G. (2007). *Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for the coming, Hand book of organization development, sage publications*.
- Spreitzer, M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment, *Academy of management Journal*, 39 (2): 483-504.
- Zemcke, R. and Schaaf, D. (1989). *The service edges companies that profit from customer care*. New York: New American Library.
- ملحم، ي. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- Amabile, T. (1998). Social Psychology of Creativity: A componential Conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, (45): 357-377.
- Cook, W. and Hunsaker, P. (2001). *Management and organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Ford, R. and Fottler, M. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9(3): 21-9.
- Haggerty, A. (1989). *A study of leadership practice, Empowerment: The significant practice of enabling others*, southern Illinois, University at Edwards Ville, Unpublished masters thesis.
- Harrim, M. and AlKshali, S. (2008). Employees empowerment and effect on team effectiveness: Filed study on Jordanian construction firms. Jordan, *Journal of Business Administration*, 4(1).
- Hung, C. (2005). *A correlation study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in kaohsiung area of Taiwan*, University of in Carnate word, ATT.
- Kirkman, L. Rosen, E and Gibson, B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face - to face interaction, *Academy of management Journal*. 47(2): 1-18.
- Lee, P. (2005). *Cognition and effect in leader Behavior: The effects of spirituality, psychological empowerment, and emotional intelligence on the motivation to lead*. Regent University, ATT.
- Matthews, J. (2007). *Creativity and Entrepreneurship*:

The Administrative Empowerment and its Relation with Creativity Behavior from the Point View of Managerial Employees in both of Mu'tah University and Al Al-Bait University

*Mohammed A. Al- Harahsheh, Ayed A. Al-Khawaldeh**

ABSTRACT

This study aimed to identify the administrative empowerment and its relation with creativity behavior from the point view of managerial employees in both Al Al-Bait and Mo'tah universities. The sample consisted of (301) employee, two questionnaires were distributed among them, the first questionnaire was to measure the administrative empowerment, consisted of (14) paragraphs distributed among four fields: work, efficiency, independence and the effect. The other questionnaire was to measure the creativity behavior, it was consisted of (20) paragraphs distributed on three domains: problem solving, proactive and risk, and the creative thinking, the study reached to the following results.

The degree of appreciation of the administrative empowerment from the point view of managerial employees in Mu'tah university and Al Al-Bait university was high on the tool in general and on all fields, except the effect field, that got a medium degree. The appreciation degree of the creativity behavior from the point view of the managerial employees in Mu'tah university and Al Al-Bait university was high on the tool generally and all fields, and the results pointed that there is apposite correlation relation between administrative empowerment and the creativity behavior from the point view of the managerial employees in Mu'tah university and Al Al-Bait university, and the results indicated that there are differences with statistically significant related to gender, scientific qualification and experience variables on both fields: empowerment and the creativity behavior. And the study also indicated to the existence of correlation relation between administrative empowerment and the creativity behavior fields.

Keywords: Administrative Empowerment, The Creativity Behavior, Mu'tah University, Al Al-Bait University.

* Faculty of Educational Sciences, Al Al-Bait University; Mutah University, Jordan. Received on 8/8/2015 and Accepted for Publication on 7/12/2015.