

أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة

The impact of empowerment on administrative creativity among employees in Algerian higher education institutions. Applied study at Biskra' university

د. عادل بوجمان¹، محمد قريشي²

¹جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، adel.boumedjane@univ-biskra.dz

²جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، mohamed.grichi@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2019/08/30

تاريخ القبول: 2019/05/24

تاريخ الاستلام: 2019/03/14

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين لدى العاملين بجامعة بسكرة وأثره في الإبداع الإداري لديهم.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ووجود ارتباط موجب قوي نسبيا بلغت قيمته ($R = 0.721$)، كما نجد أن التمكين في هذا النموذج يفسر ما مقداره (50.3%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة. خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: العمل على تحسين مستوى التمكين لدى العاملين من خلال منحهم السلطة اللازمة والصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه، وهذا من أجل تعزيز الإبداع الإداري.

كلمات مفتاحية: تمكين، إبداع، إبداع إداري، مؤسسات التعليم العالي.

تصنيفات JEL: M1, M12

Abstract:

The Study Aimed to Identify the level of the empowerment among Biskra' university employees and its effect on their administrative creativity. The study demonstrated that:

There is a positive correlation ($R= 0.721$), furthermore; the empowerment variable in this model explains 50% in variance of employees' administrative creativity in this university.

The study concluded by some recommendations as following: working on improving the empowerment through giving workers the necessary power to well per from their tasks for enhance the administrative creativity.

Keywords: empowerment, Creativity, Administrative Creativity, Higher Education Institutions.

Jel Classification Codes: M1, M12

1. مقدمة:

يعد التمكين الإداري إحدى أهم الاستراتيجيات الحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وقد ظهر مفهوم تمكين العاملين في الثمانينات من القرن العشرين، وشاع وانتشر أكثر في التسعينات، نتيجة للتحويل في الفكر الإداري من أطر الأوامر والتحكم إلى الاندماج والتمكين، ومن الممارسات الإدارية المكتسبة من العصر الصناعي - المتحكم - والتي تنظر إلى العاملين على أنهم أشياء من السهل التعامل معها، دون أدنى اعتبار لخصوصياتها، إلى عصر عمال المعرفة حيث تطلق الإمكانيات الإنسانية، وتزرع الثقة وتكسر الحدود الداخلية والخارجية ما بين الإدارة والعاملين ويتبلور بذلك تحفيز العاملين على صنع واتخاذ القرار.

تنصب فلسفة التمكين على منح الأفراد المزيد من الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة، وتحمل المسؤولية أكثر، فالتمكين يتم بموجبه منح العاملون السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وأن يكونوا مسؤولين عن نتائجها، ويتجلى ذلك عندما يكون لدى الأفراد الاستعداد والرغبة الكاملة لتحمل المسؤولية عن إنجاز مهامهم، ومنحهم الثقة، تنمية شبكة العلاقات بين الأفراد في جميع المستويات، تحفيزهم أكثر، تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحسين سلوكهم، وتعنيهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، ليشمل بذلك العديد من المفاهيم المرتبطة بالسياسات الجديدة للموارد البشرية. فالتمكين الإداري إلى جانب البعد التحفيزي والنفسي الذي يتعلق أكثر بزيادة دافعية الأفراد، له أبعاد هامة تتعلق أكثر بالبعد المعرفي والمهاري للأفراد، إلى جانب تنمية التفكير الإبداعي لهم، كما أن القدرة على تعبئة الأفراد وتمكينهم أكثر يمكن أن ينتج مزايا تنافسية هامة للمنظمات وأثر إيجابي على أداء المؤسسة.

2. الإطار العام للبحث وإجراءاته

1.2 إشكالية البحث:

نال موضوع تمكين العاملين اهتماما واسعا ومتزايدا على المستوى الأكاديمي والتطبيقي منذ مطلع الثمانينات، غير أنه في هذه الفترة اقتصر على القطاع الصناعي دون قطاع الخدمات إلى غاية التسعينات، حيث صار التأكيد على جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء، واللذان يتطلبان مناخا داخليا داعما.

فتمكين الأفراد ثمرة تجارب وأفكار إدارية عديدة بدأت في القرن العشرين، وكان بذلك محصلة لتطور الممارسات الإدارية خلال أكثر من مائة عام؛ ويعكس مدى اهتمامات المبرورين في دعم التحفيز الخارجي للأفراد، وذلك عن طريق تهيئة بيئة عمل محفزة داخليا، ونابعة من ذات الفرد كالاعتزاز بالانتماء للمؤسسة وممارسة العمل فيها، ما يزيد ذلك في تحمله للمسؤوليات وتحويله الصلاحيات المناسبة، والمشاركة في اتخاذ القرار وإحساسه بحرية أوسع في العمل، وزيادة تعنيته نحو تحقيق الأهداف.

فالسماح للأفراد بحرية التصرف واستقلالية التفكير، يترتب عليه بذل جهود مضاعفة في العمل وبكفاءة وأداء أفضل، ما يزيد من تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية، ويشجعهم على الإبداع والمبادرة، والالتزام بروح الفريق، وحب المغامرة.

يعتبر موضوعي " التمكين " و " الإبداع الإداري " من المواضيع الحساسة والجديرة بالاهتمام، حيث نجد أنهما صارا محل اهتمام القادة والمسيرين في معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها، وذلك نظرا لأهميتهما والدور الكبير الذي يلعبانه في بقاء هذه المؤسسات وتطويرها، ومن ثم تحقيق التميز في أدائها. ومن هنا برزت إشكالية بحثنا هذا، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة؟

يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر حرية الاختيار في الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة؟

- ما أثر الفاعلية الذاتية في الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة؟

- ما أثر معنى العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة؟

- هل هناك علاقة لبُعد التأثير في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة؟
- ما مستوى تصورات واتجاهات المبحوثين نحو التمكين - بأبعاده المختلفة- والإبداع الإداري في جامعة بسكرة؟

2.2 أهمية البحث ومبررات اختياره:

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- تأتي أهمية بحثنا الحالي من حاجة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لإعداد بحوث علمية متخصصة تتضمن المتغيرين محل الدراسة، فالتمكين والإبداع الإداري مطلبين أساسيين لأية مؤسسة إذا أرادت التطور والارتقاء بمستويات أدائها.
- يُعد التمكين والإبداع الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحتاج إلى المزيد من الدراسات والأبحاث، والوقوف على مستوى تطبيقهما وتبنيهما في جامعة بسكرة.
- تكمن أهمية البحث أيضا من خلال محاولة تطبيق النتائج المتحصل عليها في مؤسسات جامعية أخرى على مستوى الوطن، وهذا ما يمكنها من تحسين ثقافة التمكين لديها وزيادة أثره على إبداعها الإداري.
- هذا البحث له أهمية كبيرة على الصعيد الأكاديمي ونأمل أن يساهم في إثراء المكتبة الوطنية والعربية بمعلومات دقيقة التي تم عرضها في الجانب النظري وأخرى التي تم التوصل إليها في الجانب التطبيقي حول طبيعة العلاقة بين التمكين بأبعاده الحالية (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير) والإبداع الإداري بأبعاده (القدرة على إتخاذ القرار، سعة الإتصال، روح المجازفة، القدرة على التغيير الإبداعي، وتشجيع الإبداع)، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة الكثيرة التي شملت المتغيرين معا.
- تقديم معلومات تساعد المسؤولين الإداريين في جامعة بسكرة على زيادة تمكين عمالها وتعزيز الإبداع الإداري لديهم.

3.2 أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى تمكين العاملين بجامعة بسكرة.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة.

- استكشاف العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري بالجامعة محل الدراسة.
- التعرف على أثر التمكين - بأبعاده المختلفة إجمالاً - ومساهمته في الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة.

4.2 فرضيات البحث: يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين - بأبعاده المختلفة - في الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة."

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحرية الاختيار في الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفاعلية الذاتية في الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعنى العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التأثير في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة.

3. مجتمع البحث وأداة البحث وثباتها:

1.3 مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث الحالي من العمال الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (674) عامل وعاملة وذلك حسب إحصائيات (2018/12/31)، ونظراً لتعذر الوصول إلى مفردات المجتمع ككل وعدم تجاوب أغلبها قمنا بأخذ عينة عشوائية قوامها (130) عامل، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً من خلال عدة زيارات ميدانية، وأسترد منها (120) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

2.3 أداة البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، ومعرفة مستوى التمكين والإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة. قمنا بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، وهذا بناء على دراسة (محمد وشنيتر، 2015) حيث اعتمدت الأبعاد التالية للإبداع الإداري: القدرة على اتخاذ القرار، قدرة أو سعة الاتصال، روح المجازفة والمخاطرة، القدرة على التغيير الإبداعي، تشجيع الإبداع. ودراسة

(الأصقه ، 2010) حيث اعتمدت الأبعاد التالية للتمكين: حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، والتأثير.

تكونت الإستبانة من قسمين؛ الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية للعمال الإداريين وهي: "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة". أما القسم الثاني فحُصص لمحاور الإستبانة وتضمن محورين؛ الأول تناولنا فيه التمكين واشتمل على (19) عبارة موزعة على أربعة أبعاد: حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، والتأثير. أما المحور الثاني فتعلق بالإبداع الإداري وعبرنا عنه بـ (20) عبارة موزعة على خمسة أبعاد: القدرة على اتخاذ القرار، قدرة أو سعة الاتصال، روح المجازفة والمخاطرة، القدرة على التغيير الإبداعي، تشجيع الإبداع.

3.3 صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من ذلك اعتمدنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.967) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن معامل الصدق لمتغيري البحث كبير جدا ومناسب لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

4.3 ثبات الأداة:

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول 1 نتائج معامل الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	الخور
0.940	0.884	19	التمكين
0.953	0.910	20	الإبداع الإداري
0.967	0.937	39	الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.937) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما يُعتبر معامل الثبات لمتغيري البحث مرتفع أيضا ومناسب لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

4. الإطار النظري للبحث.

جاء مفهوم التمكين نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خاصة في مجال التحول من المنظمة التي تعتمد على التحكم والسيطرة، إلى المنظمة التي تعتمد على التمكين سيما منذ ثمانينات القرن الماضي، وما ترتب على ذلك من تغيرات كبيرة في بيئة العمل، كتحويل دور المسيرين من الدور الرقابي إلى الدور المسهل، وخلق رؤية مشتركة، وضع القرارات التعاونية، وفرق العمل، والهيكلة المسطح بدلا من الهياكل الهرمية التي تتميز بدرجة كبيرة من المركزية.

1.4 تعريف التمكين:

قبل أن نعرف التمكين اصطلاحا في الأدبيات الإدارية، نقف عليه لغة، حيث أن "التمكين" مصدر للفعل مَكَّن وهو من مزيد الثلاثي والأصل "مكن"، والمكينة التمكين؛ تقول العرب: إن بني فلان لذوو مكنة من السلطان أي تمكن، ويقال أمكنني الأمر، يمكنني فهو ممكن، ولا يقال: أنا أمكنه بمعنى أستطيعه (منظور، 1968، الصفحات 412-414) أي أنه يعني الاستطاعة والقدرة والقوة والمنزلة؛ أما في الأدبيات الأنجلوفونية فقد حددت بمصطلح Empowerment والذي يقصد به كسب السلطة وقد قسم إلى ثلاث

عناصر (Migneault, 2006, p. 06):

- ✓ الجذر power والذي يعني السلطة أو القوة والتأثير؛
 - ✓ Em (préfixe) والتي تتضمن حركة الانضمام للسلطة؛
 - ✓ Ment (suffixe) والذي يشير إلى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.
- بذلك، يلخص هذا التقسيم في تعريف التمكين على أنه حركة عامة لاكتساب القوة والسلطة، من أجل إنتاج شيء ما، أو الوصول إلى هدف محدد. هذا ما أدى الى تناول مفهوم التمكين من مدخلين هامين، التمكين النفسي من جهة، والتمكين الإداري من جهة أخرى.
- ينظر إلى التمكين النفسي في دراسات Spreitzer على أنه أداة تحفيزية، تظهر في أربعة مدركات أساسية هي؛ المعنى، الجدارة، الاستقلالية، الشعور بالتأثير. وغياب أي منها لا ينفي وجود التمكين تماما لكنه يحرف معناه. ويقوم مفهوم التمكين لدى هذا الباحث على افتراضين؛ فهو ليس صفة شخصية دائمة يمكن تعميمها في المواقف المختلفة، بل هو مجموعة من المدركات التي تتكون من خلال البيئة التنظيمي؛ كما أنه متغير متصل، حيث يمكن النظر للأفراد على أنهم أكثر أو أقل تمكيناً لا أنهم ممكنين أو غير ممكنين (Spreitzer, 1995, pp. 1443-1444)، أما Velthouse & Thomas ، فبناء على مقارنتهما الإدراكية l'approche cognitive، فالتمكين النفسي ليس فقط نتيجة للتقييم الإدراكي الذاتي للمهام التي يقوم بها الفرد، ولكنه يعتمد كذلك على عوامل سياقية تنشأ بين الآخرين كتدخلات الإدارة (Chênevert, 2009, p. 2)

أما التمكين الإداري، نجد له العديد من التعاريف حسب وجهات نظر المؤلفين، من حيث تركيزهم على جوانب و أبعاد معينة للتمكين، فعرفه GEROY & ANDERSON أنه "العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذا منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة" (الكساسبة، 2009، صفحة 27) .

كما عرفه JONES GARETH بأنه "العملية التي يتم بموجبها منح العاملون السلطة لاتخاذ القرارات المهمة ، و أن يكونوا مسئولين عن نتائجها" (العمرى، 2008، صفحة 15) ، ويتجلى ذلك عندما يكون لدى الأفراد الاستعداد و الرغبة الكاملة لتحمل المسؤولية عن إنجاز مهامهم ، و في نفس الوقت

يمكنهم القادة في المستوى الإداري من إتمام هذه المهام على المستوى الجزئي، وعرفه POTTER FIELD بأنه "تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، و التقدير، وحرية التصرف خلال ممارسة مهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم" (الضلاعين، 2010، صفحة 72)، فمن خلال هذين التعريفين نجد أن كلا الكاتبين ركزا على منح الصلاحيات والاستقلالية لزيادة دافعية الأفراد نحو العمل و من الباحثين من ركز على المستويات الإدارية الدنيا فعرف التمكين بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا، لكن على الرغم من التركيز على المستويات الدنيا، فإن فلسفة التمكين تخص و تمس جميع المستويات التنظيمية. من بين أهم تعريفات التمكين، ما جاء به BOWEN and LAWLER حيث يعرفانه على أنه "إطلاق حرية الموظف (العامل) و هذه حالة ذهنية و سياق إدراكي (معرفي) لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الفرد، فالتمكين حالة داخلية ذهنية تحتاج إلى تبنى، لكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها" (ملحم، 2009، صفحة 60).

2.4 أهمية تمكين العاملين:

إن تبنى فلسفة التمكين الإداري وانتهاجها من قبل المنظمات يحقق العديد من المزايا من زيادة فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزًا (الحراشنة، 2006، صفحة 245)، لقد صار تمكين العاملين ذو درجة بالغة الأهمية في المؤسسات الاقتصادية القائمة في عصر عمال المعرفة وعصر الحكمة، وتبرز هذه الأهمية في مجموعة نقاط نبرزها في:

- ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي؛
- ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار: أين يحقق التمكين أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة؛
- ممارسة لتوسيع نطاق السلطة: أين يقترن التمكين إلزاما بدعم العاملين سلطات إضافية تمنحهم الحق في

إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها.

بالإضافة إلى ذلك فهو يرفع فرص الإبداع والابتكار للمسيرين والعاملين على حد سواء؛ ففي حال ممارسة التمكين ينمي المسير طريقة تفكيره ويطور من قدراته الإبداعية، كما يتاح له وقت أكبر للتركيز في الشؤون الإستراتيجية.

3.4 فوائد تمكين العاملين:

يمكن تبيان أهم فوائد التمكين (الأصقه، 2010، الصفحات 20-21) فيما يلي:

مساهمته في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل، تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين من خدمات المؤسسة، ارتفاع مستويات الثقة بالنفس والدافعية لدى العاملين، تخفيض تكاليف العمل، تحسين القدرات الإبداعية الابتكارية، إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات، منح فرصة أكبر للقيادات العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية وعدم انشغالهم بالأمر اليومي.

4.4 تعريف الإبداع الإداري:

يتميز عصرنا الحالي بالتغيرات السريعة وثورة المعلومات والتطور التكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، إذ يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق إبداعية جديدة ونبد الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.

فالإبداع الإداري هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير (عاطف، 2013، صفحة 227).

فالإبداع الإداري هو عملية تبني الأفكار الخلاقة ومصادرها وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة بحيث تُحدث نقلة نوعية مميزة على مستوى المؤسسة، وتنفيذها من قبل أفراد في المؤسسة أو جماعات أو المؤسسة كوحدة واحدة (جمعة، 2011، صفحة 310)؛ كما يرى آخرون أن الإبداع الإداري هو جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج

عن المؤلف سواء للفرد أو للمؤسسة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة (الحارثي، 2012، صفحة 06).

بينما ذهب آخرون في تحديده بقدرة الإداري على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، واستخدامه بوسائل جديدة تتلاءم مع البيئة المحيطة وتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع، واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة عاليتين وبطرق مختلفة (عبابنة، 2013، صفحة 472).

5.4 أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري للمؤسسات في النقاط الآتية (العجلة، 2009، صفحة 15):

- القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر بحيث يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- تحسين خدمات المؤسسة بما يعود بالنفع عليها وعلى الأفراد؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية للعاملين في المؤسسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

6.4 مراحل الإبداع الإداري:

إن أكثر التصنيفات شهرة وتداولاً هو تصنيف والاس (Wallas) الذي يرى أن الإبداع يحتاج لأربعة مراحل هي (خندقجي، 2005، الصفحات 80-81):

- أ- مرحلة الإعداد والتحضير: وتُعنى بجمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

ب- مرحلة التبصر والتفريغ: وهي تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها وفيها تحدث محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة. وباختصار فإنها تمثل مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث زائد مرحلة تفريغ الحلول وبدائلها الممكنة.

ج- مرحلة البزوغ والإشراق: وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون. وفي هذه المرحلة يتم البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي، حيث تبدو مادة الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط، وتأتي واضحة وتجلى معها كل ما كان داخل الشخصية من هم أو تعب أو معاناة.

د- مرحلة التحقيق والتنفيذ: وهي مرحلة اختبار الفكر للفكرة الجديدة وتجريبها، التي تؤدي بدورها إلى إخراج الإنتاج الإبداعي إلى حيز الوجود؛ بمعنى يستعين الفرد بالوسائل والأساليب المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها، وما مضاعفات عملية التطبيق، وما هي المستلزمات اللازمة لذلك.

وهكذا فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التحقيق والتنفيذ.

7.4 أبعاد الإبداع الإداري:

تعددت الاتجاهات التي حدد بموجبها الباحثين أبعاد الإبداع الإداري، وعلى الرغم من تعدد تلك الاتجاهات إلا أنها لم تقد إلى تناقضات حادة في تحديد مضمون تلك الأبعاد، حيث كانت تعكس التباينات في الرؤى الفلسفية لهم، وفي ضوء ذلك فقد اعتمدنا الأبعاد التي أوردها (Ettlie & Okeefe) وهي (شنيتر، 2015، صفحة 82):

- القدرة على اتخاذ القرارات: يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد حظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يساهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها ووظائفها الإدارية بكفاءة وفعالية، لذا يشير هذا البعد إلى قدرة المدير على تشخيص أسباب مشكلات المؤسسة وقدرته على إيجاد السبل لحلها والمبادرة في اعتماد بدائل الحل وتحمل

المسؤولية التي تعظم من تراكم قدراته الإبداعية.

- **قدرة أو سعة الاتصال:** وتتجسد في القدرة على تبادل الأفكار مع ذوي الاختصاص ممن ينتمون إلى المؤسسة نفسها وإلى مؤسسة أخرى، ومتابعة الكتب والإصدارات والنشرات الحديثة والسعي إلى المشاركة في الندوات والمؤتمرات، وذلك بقصد تطوير المهارات وتنمية القدرات الإبداعية وابتكار وتقديم أفكار جديدة، إن العاملين في معظم المؤسسات يشكون من ضعف الاتصالات الإدارية الداخلية أو انقطاعها تماما، ويلعب إدراك العاملين وشعورهم نحو العملية الاتصالية بمؤسساتهم دورا هاما في مسألة التحفيز على الإبداع؛ فالاتصال الجيد أداة رئيسية لتحفيز العاملين على الإبداع.

- **روح المجازفة والمخاطرة:** وتشير إلى ميل المدراء إلى المبادرة بطرح أفكار جديدة تمتاز بمخاطرة عالية دون تردد أو انتظار نتائج التجربة والاختيار وميلهم أيضا للانضمام إلى استخدام طرق مبدعة، فالمؤسسات تعيش في محيط كثير التقلبات والتغيرات ولكي تساير كل هذا عليها توفير قدرات إبداعية تميل إلى المخاطرة والمجازفة، والتي تعمل على إيجاد الحلول المناسبة وطرح أفكار لم يسبق طرحها من قبل.

- **القدرة على التغيير الإبداعي:** وتعبّر عن ميل المدير إلى تبني طرق جديدة لاستثمار المواد الأولية المتوفرة والقدرة على المساهمة الفاعلة في الندوات والمؤتمرات المتخصصة والسعي للتقدم في المسار الوظيفي والقدرة على إحداث التغييرات الجذرية غير المألوفة.

إن القدرة على التغيير الإبداعي تعمل على تجديد الحيوية داخل المؤسسات، فالقدرة على التغيير تؤدي إلى سيادة روح التفاؤل والإبداع ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات المبدعة ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار.

- **تشجيع الإبداع:** وتشير إلى قدرة المدير على تشجيع المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من مرؤوسيهم وتقديم التسهيلات لاستقطاب الأفراد المبدعين وحثهم.

5. الإطار التحليلي للبحث: تحليل محاور البحث الأساسية واختبار فرضياته.

1.5 وصف وتحليل محاور البحث:

نقوم في هذا الجزء بوصف وتحليل محاور البحث بغية الإجابة على تساؤلاته المطروحة، حيث تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة "التمكين و الإبداع الإداري"، وقد تقرر أن يكون الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة وعن كل بُعد من (1- أقل من 2.5) دالاً على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالاً على مستوى "متوسط"، ومن (3.5- 5) دالاً على مستوى "مرتفع".

✓ تحيل عبارات المحور الأول للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى التمكين لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول 2: تحليل إجابات أفراد عينة البحث حول محور التمكين

أبعاد التمكين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
حرية الاختيار	3.07	0.79	4	متوسط
الفاعلية الذاتية	3.29	0.74	2	متوسط
معنى العمل	3.50	0.94	1	مرتفع
التأثير	3.15	0.81	3	متوسط
التمكين بشكل عام	3.22	0.62	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

من خلال هذا الجدول يتضح ما يلي:

✓ بُعد "معنى العمل": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة

البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.50) بانحراف معياري قدره (0.94)، ووفقاً

لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول **مرتفعة**، وتبين هذه النتيجة أن العاملين بجامعة بسكرة يعتبرون عملهم هام جدا بالنسبة لهم، وتُشعرهم الإدارة بأهميتهم كموارد أساسية وفعالة وأصلا من أصولها لا يمكن الاستغناء عليه.

✓ **بُعد "الفاعلية الذاتية"**: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.29) بانحراف معياري قدره (0.74)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول **متوسطة**، وتبين هذه النتيجة أن العاملين بجامعة بسكرة تتيح لهم وظيفتهم قدرا متوسطا نسبيا من الصلاحيات، ولا يحددون كثيرا طرق تأدية عملهم بل تُفرض عليهم من المستويات العليا، إضافة إلى ذلك ليس لديهم العديد من المسؤوليات في وظائفهم.

✓ **بُعد "التأثير"**: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.15) بانحراف معياري قدره (0.81)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول **متوسطة**، وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يساهمون بشكل متوسط نسبيا في وضع خطط وأهداف الجامعة، ويقومون بتصحيح الأخطاء حين وقوعها بما لديهم من سلطة، رغم توسط هذه الأخيرة.

✓ **بُعد "حرية الإختيار"**: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.07) بانحراف معياري قدره (0.79)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول **متوسطة**، وتدل هذه النتيجة على أن العاملين بجامعة بسكرة لا يُسمح لهم كثيرا بإتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي يؤديه، ولا يتمكنون كثيرا من القيام بتغيير طرق إنجاز عملهم عندما يرغبون في ذلك، إضافة إلى ذلك يتحتم عليهم إتباع الإجراءات الروتينية الطويلة لكي يُنجزوا أعمالهم.

✓ **بناءً على ما سبق**، نجد أن تصورات المبحوثين بجامعة بسكرة حول مستوى التمكين جاءت بدرجة متوسطة وفقا للمقياس المعتمد، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التمكين مجتمعة (3.22) بانحراف معياري قدره (0.62)، والدليل في ذلك أيضا أن معظم أبعاد التمكين السابقة الذكر كانت

متوسطة.

✓ تحيل عبارات المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول 3: تحليل إجابات أفراد عينة البحث حول محور الإبداع الإداري

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الإبداع الإداري
متوسط	5	0.80	3.04	القدرة على اتخاذ القرار
متوسط	3	0.85	3.21	قدرة أو سعة الاتصال
متوسط	4	0.80	3.11	روح المجازفة والمخاطرة
متوسط	2	0.77	3.23	القدرة على التغيير الإبداعي
مرتفع	1	0.75	3.65	تشجيع الإبداع
متوسط	/	0.63	3.25	الإبداع الإداري بشكل عام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

من خلال هذا الجدول يتضح ما يلي:

1- بُعد "تشجيع الإبداع": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.65) بانحراف معياري قدره (0.75)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وتبين هذه النتيجة أن الجامعة محل الدراسة تشجع الأفراد الذين يتعدون عن الروتين وتتبنى مقترحاتهم، وتقدم تسهيلات مختلفة لجذب الأفراد المبدعين وتحرص على استمرارهم في العمل.

2- بُعد "القدرة على التغيير الإبداعي": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.23) بانحراف معياري قدره (0.77)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة، وتبين هذه النتيجة أن العاملين

بجامعة بسكرة يُشاركون في النقاشات وإبداء آرائهم التي تستهدف تصحيح مسارات العمل خلال الاجتماعات والندوات العامة، ويسعون إلى إيجاد طرق جديدة لتسخير استعمال الموارد والمعدات المتاحة.

3- بُعد "قدرة أو سعة الإتصال": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.21) بانحراف معياري قدره (0.85)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وتبين هذه النتيجة أن العاملين بجامعة بسكرة يتمتعون بقدرة متوسطة نسبيا في تفسير الاتصالات والمعلومات التي ترد من الكليات أو الأقسام أو المصالح الأخرى، ويحرصون بشكل متوسط على تطوير علاقاتهم مع الخبراء وذوي الاختصاص في مجال عملهم بغية الإبداع والتطوير المستمر.

4- بُعد "روح المجازفة والمخاطرة": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.11) بانحراف معياري قدره (0.80)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وتبين هذه النتيجة أن العاملين بجامعة بسكرة يميلون نسبيا إلى القيام بأعمال وأنشطة إبتكارية بغض النظر عن درجة المخاطرة فيها، وروح المجازفة لديهم تثير حماسهم بشكل متوسط نسبيا لتقديم آراء جديدة ومُبدعة، ويتجنبون الانضمام إلى فرق عمل تسود فيها روح المخاطرة.

5- بُعد "القدرة على إتخاذ القرار": جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.04) بانحراف معياري قدره (0.80)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وتبين هذه النتيجة أن العاملين بجامعة بسكرة لا يترددون كثيرا في المشاركة باتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، ويستطيعون البت والحسم في مواقف العمل المختلفة خلال مدة متوسطة نسبيا حتى في حالة ندرة المعلومات، لكن ليس لديهم الحرية والصلاحيّة الكافية لاعتماد البدائل في حل المشاكل واتخاذ القرارات.

تأسيسا على ما تقدم، نستنتج أن تصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الإبداع الإداري

مجتمعة (3.25) بانحراف معياري قدره (0.63).

2.5 اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر - بسكرة".

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول (04) يبين ذلك.

جدول 4: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	24.898	4	6.225	31.077	0.000*
الخطأ	23.034	115	0.200		
المجموع الكلي	47.932	119	/		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$.

معامل التحديد المعدل $(R^2 = 0.503)$. معامل الارتباط $(R = 0.721)$.

من خلال النتائج الواردة في هذا الجدول يتضح أن قيمة F المحسوبة (31.077) ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "التمكين" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (50.3%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الإبداع الإداري" وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً. مما يدل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده المختلفة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (05).

الجدول 5: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التمكين في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة

بسكرة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
حرية الاختيار	0.165	0.062	0.206	2.66	*0.009
الفاعلية الذاتية	0.111	0.084	0.130	1.315	0.191
معنى العمل	0.159	0.055	0.237	2.882	*0.005
التأثير	0.282	0.062	0.362	4.583	*0.000
التمكين كمجموعة	0.708	0.066	0.700	10.647	*0.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا

التحليل الواردة في الجدول (05) ما يلي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتمكين (كمجموعة) في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.647) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.721$) إلى أن هناك علاقة قوية نسبياً وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية ونقبل بديلتها التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة.

2- عند بحث أثر كل بُعد من أبعاد التمكين على نحو مستقل في مستوى الإبداع الإداري، تبين ما يلي:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير "حرية الاختيار" على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05). وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.66) بمستوى دلالة (0.009) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى

ونقبل بديلتها. وتبين هذه النتيجة أن العاملين بجامعة بسكرة يُسمح لهم بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملهم.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير "الفاعلية الذاتية" على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (1.315) بمستوى دلالة (0.191) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونرفض بديلتها. والسبب في ذلك راجع لعدم تشجيع الرؤساء لمرؤوسيتهم في التعامل مع مختلف مشاكل العمل، هذا بالإضافة إلى أن وظائفهم لا تُتيح لهم القدر الكافي من الصلاحيات التي تمكنهم من تحقيق الإبداع.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير "معنى العمل" على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.882) بمستوى دلالة (0.005) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها. وتبين هذه النتيجة أن العاملين يعتبرون عملهم هام جدا بالنسبة لهم في جامعة بسكرة، وهذه الأخيرة تُشعرهم بأهميتهم أيضا في تعزيز أدائها.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير "التأثير" على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05). وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.583) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها. وتبين هذه النتيجة أن بعض العاملين في مختلف الكليات يقومون بوضع خطط وأهداف الجامعة كل حسب تخصصه وموقعه، ويقومون أيضا بتصحيح الأخطاء عند وقوعها.

3- لبيان أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التمكين في الإبداع الإداري، أُستخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)، حيث تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (06) نجد أن قوة العلاقة بين المتغيرات الثلاث مجتمعة "حرية الاختيار + معنى العمل + التأثير" وبين مستوى الإبداع الإداري بلغت (0.716)، وقد فسرت هذه المتغيرات

(51.2%) من التباين في مستوى الإبداع. في حين خرج من معادلة الانحدار متغير "الفاعلية الذاتية" إذ لم يكن له دور كبير في تفسير التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة. الجدول 6: نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد التمكين المؤثرة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد
حرية الاختيار	0.471	0.222
حرية الاختيار + معنى العمل	0.626	0.392
حرية الاختيار + معنى العمل + التأثير	0.716	0.512

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

6. خاتمة:

توصلنا من خلال هذا البحث إلى جملة من النتائج والمقترحات والمثلة في:

1.6 النتائج:

كانت أهم النتائج المتوصل إليها كآتي:

- جاء مستوى اهتمام جامعة بسكرة بالتمكين متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين بالجامعة وظيفتهم لا تتيح لهم القدر الكافي من الصلاحيات، ولا يحددون كثيرا طرق تأدية عملهم بل تُفرض عليهم من المستويات العليا، ويساهمون بشكل متوسط نسبيا في وضع الخطط والأهداف، إضافة إلى ذلك لا يُسمح لهم كثيرا بإتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي يؤديه، ويتحتم عليهم فقط إتباع الإجراءات الروتينية الطويلة في إنجاز أعمالهم؛ كما يمكن أن يرجع ذلك لتخوف المديرين من فقدان مناصبهم وسلطتهم- في حال ما تم تحويلها- وممارسة الرقابة المباشرة بدل تدعيمها بالرقابة الذاتية والموجهة، أو عدم الثقة في الآخرين.

- مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة أيضا. والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين بجامعة بسكرة يتمتعون بقدرة متوسطة نسبيا في تفسير الاتصالات والمعلومات التي ترد من الكليات أو الأقسام أو المصالح الأخرى، ويحرصون بشكل متوسط على تطوير علاقاتهم مع الخبراء وذوي الاختصاص في مجال عملهم، وروح المجازفة لديهم تثير حماسهم بشكل متوسط

نسبياً أيضاً لتقديم أفكار جديدة ومُبدعة، هذا بالإضافة إلى أنهم يتجنبون الانضمام إلى فرق عمل تسود فيها روح المخاطرة، وليس لديهم الحرية والصلاحيات الكافية لاعتماد البدائل في حل المشاكل واتخاذ القرارات.

- وجود ارتباط موجب قوي نسبياً بين التمكين والإبداع الإداري ($R = 0.721$).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده المختلفة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الثلاثة "حرية الاختيار، معنى العمل، والتأثير" في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير "الفاعلية الذاتية" في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

2.6 المقترحات:

على ضوء هذه النتائج، يقترح الباحثان ما يلي:

- السماح للعاملين بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملهم.
- منح الصلاحيات الكافية للعاملين.
- تشجيع العاملين على التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم.
- تحسيس العاملين بأهميتهم كعنصر هام وفعال في الجامعة.
- تعزيز الإبداع الإداري من خلال ممارسات حديثة كالشخصنة (Personnalisation) من حيث شخصنة المكافآت، وأوقات العمل، والتكوين.
- ضرورة تمكين العاملين، وإشراكهم وتعيينهم أكثر في العمل (L'implication).

قائمة المراجع العربية:

- عبير حمود الفاعوري، وفاية محمد طه عبدالله، محمد مفضي الكساسبة. (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمات المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مج 05.
- ابن منظور. (1968). لسان العرب. بيروت: دار صادر .

- توفيق عطية توفيق العجلة. (2009). الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حيدر شاكر نوري ، محمود حسن جمعة. (2011). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، السنة الرابعة والثلاثون، ع90.
- رامي إبراهيم الشقران ، رامي محمود عبابنة. (2013). درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج14، ع2 .
- صلاح الدين الهيتي، محمد الحراحشة. (2006). أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج 33 ، ع 2.
- علي الضلاعين. (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة للاتصالات الأردنية. مجلة دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج 37 ، ع 01، عمان، الأردن.
- عوض عاطف. (2013). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سورية، مج29، ع03.
- غسان عيسى العمري. (2008). التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات. الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة. سكيكدة- الجزائر: جامعة سكيكدة- الجزائر.
- محمد بن إبراهيم محمد الأصقه. (2010). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية . الرياض، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- محمد خندقجي. (2005). العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الأردنية . أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية . عمان، كلية الدراسات العليا،

الجامعة الأردنية، عمان، الأردن: الجامعة الأردنية.

مشعل بن مبارك عايش الحارثي. (2012). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري

المدارس الثانوية في محافظة جده. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، . السعودية، كلية

التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.

نسرين جاسم محمد و عبد الرحمان طاهر شنيتر. (2015). العلاقة بين نوعية حياة العمل والإبداع التنظيمي:

بحث تطبيقي في ديوان وزارة التخطيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد،

جامعة بغداد، العراق، مج21، ع11.

يحيي سليم ملحم. (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة، مصر.: منشورات المنظمة العربية

للتنمية الإدارية.

قائمة المراجع الأجنبية:

Chênevert, a. D. (2009). *Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique dans la relation Entre l'empowerment structurel et les comportements de mobilisation*, Ontario, ASAC: Niagara Falls.

Migneault, P. (2006). Empowerment : quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale. *mémoire M . Siencce en relation industrielles* , Université de Montréal.

Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions. Measurement and Validation. *Academy of Management Journal Vol.38, No.5.*