

دور التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري لدى الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م (نموذج مقترح)

د. سعد بن مبارك الرمهي
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد
كلية التربية – جامعة بيشة

دور التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري لدى الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م (أ نموذج مقترح)

د. سعد بن مبارك الرمثي

ملخص البحث :

هدفت الدراسة تقدير مستوى التمكين القيادي والإبداع الإداري بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية، وتوضيح دور التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري. وتقديم أ نموذج مقترح من شأنه الإسهام بشكلٍ فاعل في تحقيق متطلبات التمكين القيادي بما يحقق تعزيز الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال عرض الأبعاد والجوانب والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة ومناقشتها، ومن خلال استخدام الاستبانة أداةً في معرفة مستوى التمكين القيادي والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة، وكذلك دور ممارسة التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: التمكين القيادي- الإبداع الإداري- رؤية ٢٠٣٠.

The Role of Leadership Empowerment in Achieving the Administrative Creativity among the Academic and Administrative Bodies of Bisha University in the Light of the Kingdom's Vision 2030 (A Suggested Model)

Abstract:

The study aimed to estimate the level of leadership empowerment and administrative creativity of Bisha University from the perspectives of the members of the academic and administrative bodies, and to clarify the role of leadership empowerment in achieving administrative creativity; and provide a suggested model that would contribute effectively to achieving the empowerment of leadership requirements in order to achieve and promote management creativity of the members of the academic and administrative bodies of Bisha University in the light of the Kingdom's Vision 2030. The researcher used the descriptive method through the presentation and discussion of the dimensions and aspects and studies related to the subject of this study, and through the use of questionnaire as one of its tools to identify the level of leadership empowerment and administrative creativity from the perspective of the members of the academic and administrative bodies of Bisha University, as well as the impact of the empowerment leadership practices in achieving administrative creativity.

Key words: Empowering leadership- Creativity administrative- Vision 2030.

مقدمة :

بالرغم من أهمية الموارد المالية والإمكانات المادية والتقنية لأي أمة إلا أن الموارد البشرية كانت ولا زالت أبرز تلك الموارد التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع وأفراده، وبخاصة مع ما تمر به المؤسسات من ظروف متقلبة ومتغيرات متسارعة في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية، والتنافسية العالمية والتطورات التكنولوجية المحيطة بها. ونظرًا لأهمية الموارد البشرية لأي منظمة فمن المهم أيضًا إدارة تلك الموارد واستثمارها وتفعيل أبرزها في خدمة مؤسساتها ومجتمعها بشكل عام، وهو الأمر الذي ركزت عليه التوجهات والنظريات والتطبيقات الإدارية الحديثة في أهمية إدارة الموارد البشرية واستثمارها سواء على مستوى القيادات أم الأفراد في المؤسسة.

وقد أبرزت التوجهات الحديثة في مجال الإدارة تلك الممارسات التي اهتمت بالعنصر البشري، وأدركت مدى قيمته وتأثيره في المؤسسات، فعملت على تمكينه وتحفيزه وإشراكه في التخطيط؛ مما أسهم في تحقيق نتائج متميزة، الأمر الذي فسّر اهتمام المؤسسات والدول بالبحث عن القيادات الإدارية واعتبارهم سببًا من أسباب تميز المؤسسات، ولقد تميزت القيادات في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة عندما أولت الاهتمام الذي يركز على الممارسات المرتبطة بالعنصر البشري في مختلف المستويات الإدارية. ومن أبرز تلك التوجهات الإدارية الفاعلة التي تهتم بالعناصر البشرية وتطوير أدائها وزيادة فاعليتهم وكفاءتهم التمكين القيادي الذي يعد من أبرز سمات القائد، ويسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في التخطيط لمستقبل المؤسسة وتنفيذ برامجها ومشاريعها وأنشطتها. وقد ذكر Thomas & Velthouse (١٩٦٧، ٥١)

إن منح العاملين حرية في التصرف، واستقلالية في العمل وروح المبادرة، ومشاركة في الرأي يسهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع لديهم؛ لذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية لديهم. وقد أكدت على ذلك عديد من الدراسات التي قام بها عددٌ من الباحثين على سبيل المثال: القريوتي (٢٦، ١٦٠٨:١٦٣٥)، Argyris (٩٩، ٣٣)، Knight (٤٣، ٣١٣)، Bolities (١٧، ٤٦) التي أشارت أن الحرية في اتخاذ القرار بصدده ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين، وأن العاملين الأكثر إبداعًا هم العاملون الذين يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع، والمتجهون نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصرارًا على مواجهة العقبات والتحديات.

مشكلة الدراسة

يعد التمكين القيادي أحد القضايا الحاسمة في حفز السلوك الإبداعي وتجهيته لمقاومة التغيرات الجديدة في بيئة العمل أو تنفيذ الأدوار والمهام وفق معايير الجودة والتميز؛ إذ تشير الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات إلى أن تمكين القيادات وتفويضها للعاملين يتيح الفرصة لإبداع العاملين ويعزز من إدارة الجودة الشاملة للمنظمات المبدعة (١٩٦٦، ٣٧)، كما يؤثر التمكين الإداري بشكلٍ إيجابي في فاعلية عملية اتخاذ القرارات (١٨:١٤، ١٨)، ويؤدي دورًا بارزًا في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (٢٦:٢٦، ١١)، وهناك علاقة بين ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية، ودرجة الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس (٢٢، ١٥٦)، وتأثير التمكين الإداري في التميز التنظيمي (١٦، ٧٢)، كما يعمل التمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي (٨٠، ٦)، ويؤثر في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات (٥٥، ٣٠). ويعد هذا النوع من القيادة من الأنواع الأكثر توافقًا مع الإبداع وتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين، حيث إن العامل الذي يتمتع باستقلالية وحرية في التصرف وتعلم مستمر هو العامل المرشح لأن يكون أكثر قدرة على الإبداع والابتكار (٣٨، ١٨).

وتأتي رؤية المملكة (٢٠٣٠) للتأكيد على قيمة الموارد البشرية والعاملين في مختلف قطاعات الدولة الحكومية والخاصة والخيرية، وأهمية دورهم في تحقيق أهداف تلك القطاعات بكفاءة وفاعلية بشكل خاص وتحقيق مؤشرات الأداء لأهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠) بشكل عام. وقد انطلق عديد البرامج التي تدعم تحقيق هذه الرؤية منها: برنامج إعادة الهيكلة، وبرنامج رأس المال البشري وبرنامج قياس الأداء، وكلها برامج تعتمد بشكل أو بآخر بصورة أساسية على قيادات ملهمة ومؤثرة بممارسات علمية تحقق الإبداع في المجال الإداري بصورة كافية وبخاصة في ممارسات العاملين بالقطاعات التي ينتمون لها، وتأتي عملية التمكين القيادي باعتبارها أحد أبرز تلك الممارسات القيادية المطلوبة لتحقيق ذلك؛ حيث يُعد أحد متطلبات الإبداع الإداري للعاملين، وقد التزمت الدولة بوضع سياسات تمكين القيادات في رؤيتها المعلنة. وتنبثق مشكلة الدراسة من أهمية المتطلبات والممارسات المهمة لتنفيذ برامج رؤية (٢٠٣٠) وأهمية الوقوف على دور الجامعات من جانبها التعليمي والتربوي في تلبية تلك المتطلبات، والحاجة لتوافر مهارات الإبداع في تحقيق ذلك، ولما كانت هناك مؤشرات عديدة تؤكد على أهمية دور التمكين القيادي لتحقيق هذا الإبداع، فالحاجة ماسة للقيمة المضافة التي ستقدمها الدراسة الحالية من تقديم أنموذج مقترح لتأمين متطلبات هذه المرحلة الإعدادية والتحويلية بناءً على دراسة واقع التمكين القيادي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في إحدى الجامعات السعودية في ضوء متطلبات رؤية (٢٠٣٠)، وبخاصة أن هناك من المؤشرات ما يشير من خلال نتائج الدراسات إلى أن إتاحة ممارسة منسوبي الجامعات السعودية للتمكين القيادي توجد بما عديد من القيود التي ترجع لوجود قصور في ممارسة القيادات الجامعية للإبداع بالإضافة إلى عديد من المعوقات الأخرى، وأن درجة ممارسة الإبداع الإداري بالمملكة غير مرضية كدراسة الحربي (١٨٠٧)، عيد (٦٨٠٢٤)، القحطاني (٢٥٠٣٩:٤٠) ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

- ما مستوى أبعاد التمكين القيادي بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية؟
 - ما مستوى أبعاد الإبداع الإداري بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية؟
 - هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين القيادي في الإبداع الإداري لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة؟
 - هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى التمكين القيادي تعزى للمتغيرات (النوع، والوظيفة، وعدد سنوات الخدمة)؟
 - هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (النوع، والوظيفة، وعدد سنوات الخدمة)؟
 - ما الأنموذج المقترح لتفعيل دور التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري لدى الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة في ضوء المساهمة في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)؟
- أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة من الجانب النظري من خلال :

- ١- مناقشة أبرز متطلبات تنفيذ رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) من الموارد البشرية سواء على مستوى القيادات بمناقشة أبرز عملياتهم كالتمكن القيادي وبيان تأثيره على فكر العاملين وممارساتهم أو على مستوى العاملين بالحصول على إبداعاتهم في السلوك الإداري .

- ٢- إيضاح دور الجامعات السعودية في دعم رؤية (٢٠٣٠) وأهمية تأمين متطلبات تحقيق هذه الرؤية .
- ٣- الوقوف على أبرز المعوقات التي تواجه الجامعات في تحقيق عملية التمكين القيادي، وتحديد أثره في الإبداع الإداري ، ومن ثم اقتراح البدائل المناسبة في النموذج المقترح .

كما تبرز أهمية الدراسة في الجانب التطبيقي من خلال :

- ١- تقديم نموذج مقترح لمتطلبات تطوير عمليات التمكين القيادي للقيادات الجامعية، وتحديد أبرز البرامج التنفيذية لتحقيق هذا الدور بشكلٍ فاعل وكفاء في مجال الإبداع الإداري للموظفين العاملين بالجامعات السعودية.

أهداف الدراسة:

- تقدير مستوى التمكين القيادي بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية.
- تقييم مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة؛ مما يشير إلى مدى الاحتياج لبرامج أخرى لتطوير العاملين وتأهيلهم في مجال الإبداع الإداري؛ وبالتالي تقديم تشخيص دقيق لدرجة تلك الممارسة المهمة وتوجيه النظر لها باعتبارها أحد أبرز متطلبات تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) على مستوى الموارد البشرية .
- توضيح أثر التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري.
- تقديم نموذج مقترح من شأنه الإسهام بشكلٍ فاعل في تحقيق متطلبات التمكين القيادي بما يحقق تعزيز الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال عرض الأبعاد والجوانب والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة ومناقشتها، ومن خلال استخدام الاستبانة أداةً في تعرف مستوى التمكين القيادي والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة، وكذلك أثر ممارسة التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري.

مصطلحات الدراسة:

تناول الباحث مصطلحي التمكين القيادي والإبداع الإداري بالتفصيل من خلال الإطار النظري للدراسة، وسوف يقتصر الباحث في مصطلحات الدراسة على عرض التعريف الإجرائي المرتبط بما فقط على النحو التالي:

التمكين القيادي: يعرفه الباحث إجرائيًا في هذه الدراسة أنه: تزويد القيادات للعاملين بالسلطة والمعرفة والتدريب والموارد اللازمة، وتمثيلهم المسئولية في اتخاذ القرار مع توفير البيئة التنظيمية المناسبة؛ من أجل تحقيق مشاركتهم في تحقيق الأهداف وإطلاق إبداعاتهم تحت متابعة القيادة. وتحفيزها وتمكين منها.

الإبداع الإداري: يعرفه الباحث إجرائيًا في هذه الدراسة أنه: منهجية في التفكير وأساليب لتأدية الأعمال والواجبات الوظيفية المنوطة بأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بالجامعات بطرق جديدة يُختصر بها جهدًا أو يُوفر وقتًا أو تُقلل تكلفةً أو يُحل من خلالها مشكلة أو تُستثمر فرصة، وتضيف بها قيمة للفرد وللعمل المقدم عما كان عليه الوضع القائم في الجامعة.

رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠): يقصد بها خطة ما بعد النفط للمملكة العربية السعودية التي تم الإعلان عنها في (٢٥ إبريل ٢٠١٦)، ونظمتها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز التي نصت

على أن تكون السعودية؛ العمق العربي والإسلامي... وقوة استثمارية رائدة... ومحور ربط القارات الثلاثة. (رؤية المملكة ٢٠٣٠).

وتعتمد الرؤية على ثلاثة محاور؛ المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، وهذه المحاور تتكامل وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق أهدافنا، وتعظيم الاستفادة من هذه الرؤية التي تعتمد في رسم ملامح الحكومة الفاعلة لتمكين الموارد والطاقة البشرية التي ستفقد لتحقيق الرؤية .

نموذج مقترح: يقصد به إجرائيًا في هذه الدراسة اقتراح نموذج لمنطلقات تطوير عمليات التمكين القيادي للقيادات الجامعية سواء الأكاديمية أم الإدارية، وتحديد أبرز البرامج التنفيذية وآلياتها لتحقيق دور القيادة في هذه العمليات بشكل فاعل وكفاء في مجال الإبداع الإداري لمنسوبي الجامعات السعودية .

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة بيشة.
- الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الجامعي الأول (١٤٣٧-١٤٣٨هـ).
- الحدود البشرية : تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على الهيئتين القيادية والإدارية من موظفي جامعة بيشة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في القطاعين الرجال والسيدات.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت على دور التمكين القيادي على الإبداع الإداري فقط، كما اقتصر على تناول أحد متطلبات تحقيق رؤية (٢٠٣٠)، وهو المتعلق بجانب تنمية الموارد البشرية.

الإطار النظري للدراسة

سيتم عرض الإطار النظري من خلال ثلاثة محاور، يستعرض الأول: ماهية مفهوم التمكين القيادي والأبعاد المتعددة لآليات تحقيقه، في حين يناقش الثاني: الإبداع الإداري وسبل تحقيقه، ويستخلص الثالث: دور الإبداع الإداري في تحقيق متطلبات رؤية (٢٠٣٠).

المحور الأول: مفهوم التمكين القيادي وآليات تطبيقه:

يُعد التمكين القيادي عملية مؤثرة في توجيه طاقات الأفراد لتحقيق الأهداف المختلفة، وتتأثر هذه العملية بالممارسات المتخذة من قبل القيادات في تمكينهم لموظفيهم، أو في استقبال الموظفين وممارستهم لأبعاد التمكين وفهمهم لها؛ فالتمكين عملية اجتماعية متعددة الأبعاد، تضمن أبعادًا نفسية واقتصادية وسياسية، ويحدث على عدة مستويات: الفرد والجماعة والمجتمع وهو ما سوف نفضله في الجوانب التالية:

أولاً: تعريف التمكين القيادي :

تطرق عديدٌ من الباحثين والعلماء لمفهوم التمكين باعتباره عملية من عمليات الإدارة، وتطرق له البعض من منظوره باعتباره ممارسات قيادية بما تضمنه من أبعاد وجوانب عديدة؛ وبذلك عُرف التمكين الإداري من خلال عدة وجهات نظر متقاربة مع اختلافهم في التركيز على جانبٍ أو آخر من جوانبه أو أبعاده، فركز أفندي (٣، ١٠) على بعد التفويض فعرّفه أنه "عملية إعطاء الأفراد سلطات أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار". في حين اتفق أبو بكر (٢، ٢٥) مع Goetsck & Stanly (٥١، ٤٠) من جانب التمكين المعرفي بالإضافة للسلطة فقالوا أنه " تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف " في حين ركز Murrell

Meredeth & (٣٤،٤٥) على التمكين من خلال التدريب وتوفير البيئة الإدارية الصحية من الناحية النفسية فعرفه أنه "تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي". وتوافق معه في هذا الجانب تعريف Potterfield (٤٧،٣٤) بالإضافة لتطرقه لبعد التمكين في اتخاذ القرارات، حيث أوضح أنه "تعزيز لقدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك إسهاماتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم".

ثانياً: أنواع تمكين العاملين :

يمكن تصنيف عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع (١٠،٢٣) كالآتي:

أ - التمكين الظاهري: ويكمن في تمكين المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين.

ب - التمكين السلوكي: سلوك وأداء جديد يقوم به العاملون ويدل على تعلمهم مهارات جديدة.

ج - تمكين العمل المتعلق بالنتائج: وهنا يظهر نتائج متعلقة بالأداء الجديد للعاملين.

ويضيف الباحث نوعاً رابعاً يعتقد بأهميته، وهو:

د - التمكين القيادي: ويتضمن كل الأنواع السابقة بالإضافة إلى ذلك ممارسة الموظفين وبخاصة القيادات بالصف الثاني لمهارات أداء المهام المرتبطة بالرئيس المباشر بمستوى لا يقل عن مستوى أدائه إن لم يكن أفضل وبشكل إبداعي، وكذلك اتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير الأداء وتحسينه داخل وحدته الإدارية.

ثالثاً: معوقات التمكين القيادي :

تواجه المؤسسات العربية مجموعة من المعوقات التنظيمية والإدارية والتقنية والشخصية تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين يمكن إجمالها على النحو التالي: (٥٦،٩)، (١٨،٧)، (٢٥،٤٠:٣٩)، (٣٦،٥٥٠)، (٤١،٦٦):

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
- عدم فناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري وتخوفهم من فقدان السلطة .
- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- ضعف الموارد المالية اللازمة لتدريب العاملين لإعدادهم للتمكين.
- السرية في تبادل المعلومات.
- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين وعدم وضوح أهداف الإدارة للعاملين.
- عدم كفاءة نظام الحوافز والاتصال وفرق العمل داخل المنظمة .
- المناخ التنظيمي غير الصحي؛ مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.

رابعاً: آليات تطبيق التمكين القيادي:

تعددت وجهات نظر الباحثين فيما يخص أبعاد التمكين القيادي ومراحله كل حسب المفهوم الذي تبناه للتمكين، وبالرغم من ذلك فقد اتفقت دراسات الطراونة (٢١،١٩)، حسن (٧٧،٨) أن ممارسات التمكين في أي مؤسسة تتحدد من خلال الأبعاد التالية: فرق العمل، وتفويض السلطة، والتحفيز، والاتصال الفعال، والتدريب، وتنمية السلوك الإبداعي، وقد أكد الضمور (١٧،٦٩) على وجود علاقة بين العوامل التنظيمية (الهيكلة التنظيمية، والنمط الإداري، وانسياب المعلومات، ومهارة المرؤوسين ورغبتهم في تحمل مسؤوليات جديدة) ودرجة ممارسة مفهوم التمكين الإداري، وأشار

Melhem (٥٨٩،٤٤) إلى أن القيادة بالتمكين هي التي تمنح التابعين حرية في التصرف ومشاركة في اتخاذ القرار، وتحملاً للمسؤولية، وملكية للمهام التي يقومون بها، وتقوم على الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، ومنح المرؤوسين مجالاً لتطوير قدراتهم ومعارفهم، مع شفافية، وتدفق حر للمعلومات وعمليات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة. كما ظهرت عديدًا من نماذج التمكين التي تساعد على تحليل مفهوم تمكين العاملين وفهمه، ومن أبرزها :

١. نموذج كونجرو وكانونجو Conger&Kanungo (112:35,108)

ينظر "كونجرو وكانونجو" للتمكين باعتباره مفهومًا تحفيزيًا للفاعلية الذاتية، حيث عرفه أنه "عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال تعرف الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية" كما في المراحل التالية :

- المرحلة الأولى: تشخيص الظروف المؤثرة على تمكين الأفراد وشعورهم بفقدان القوة .
 - المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية كالإدارة بالأهداف لتقوية ارتباطهم بالعمل .
 - المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام مصادر متنوعة.
 - المرحلة الرابعة: شعور العاملين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول ومشاركتهم للمعلومات .
 - المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال مبادأة المرؤوسين وإصرارهم لإنجاز المهمة.
٢. نموذج توماس وفيلتهوس Tomas & Velthous (66,51):

ويسمى بالنموذج المعرفي، وينطلق هذا النموذج من مفهوم التمكين الذي يعتمد على تحفيز العاملين من خلال منحهم الاستقلالية، وتهيئة ظروف العمل لهم لتفجير قدراتهم واستغلال خبراتهم لإنجاز المهام، والتمكين الإداري في ضوء هذا النموذج يتكون من أربع أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:

- الاستقلالية: درجة حرية الفرد في اختيار طرق القيام بعمله.
- الكفاءة: اعتماد الفرد على خبراته ومهاراته في إنجاز مهامه بمهارة عالية.
- المعنى: إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها هي ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللمنظمة كلها.
- الاختيار: اعتقاد الفرد أن له دوراً في اختيار السياسات والقرارات التي تتعلق بعمله.

٣. نموذج سكوت وجافي Scott & Jaffe (60,49):

ارتبط هذا النموذج بمفهوم التمكين الذي يميل لتهيئة بيئة العمل لتمكين العاملين، وفي ضوء هذا النموذج وضعا الباحثان مقياساً لاختبار سلوكيات تمكين العاملين وقياس المناخ المناسب لتحقيقه، الذي يتكون من ثمانية أبعاد جوهرية لقياس تمكين العاملين، هي: (وضوح الغرض، والأخلاقيات، والعدالة والإنصاف، والاعتراف والتقدير، والعمل الجماعي، والمشاركة، والاتصالات الفعالة، والبيئة الصحية).

٤- نموذج Byham (34,164) قدم "بيهام" مجموعة من الأبعاد لتمكين العاملين في أية منظمة في صورة نظم ترتبط بالعاملين، وترتبط بالفكر الإداري، والعمليات داخل المؤسسة، وتتمثل تلك الأبعاد في (نظام المكافأة والتقدير، ونظام التخطيط والرؤية المستقبلية، ونظام إدارة الأداء، وتصميم المهنة، ونظام الاتصالات)

٥- نموذج "راندولفس" Randolphs (48, 19:32):

صمم راندولفس "Randolphs" نموذجًا يعتمد على تحقيق السلطة المبنية على الفهم من خلال التمكين المعرفي، مع التغيرات الهيكلية داخل البيئة التنظيمية؛ مما يمهد الطريق نحو التمكين بيسرٍ وسلاسة. ويستند هذا النموذج على تحقيق ثلاثة أبعاد رئيسة متكاملة هي:

أ- البعد الأول: المشاركة بالمعلومات (الاتصال الفعال) وتساعد في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين .
ب- البعد الثاني: بناء الفرق محل الهيكل التنظيمي.

ج- البعد الثالث: خلق الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي وتوفير فرص التدريب الفاعل .

٦- نموذج سبرترز Spritzer (50,1445) اعتمد هذا النموذج على مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى التمكين الإداري وفقًا للتصنيف التالي:

أ- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.

ب- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظام التحفيز والمكافآت.

واتفق "سبرترز" مع وجهة نظر "توماس وفيلسوس" في أبعاد التمكين الأربعة (الاستقلالية، والشعور بأهمية الوظيفة، والكفاءة الذاتية، والاختيار) كما يرى أن أن التمكين بحسب هذا النموذج سيؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإدارية والإبداع إذا ما تواجد عنصران مهمان هما: رغبة الجماعة واستقرار المنظمة.

٧- نموذج كوتستش ودافيس Goetsch & Davis (39, 284):

وضع هذا النموذج في ضوء مفهوم أن التمكين عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء المنظمة وأفرادها وسياساتها، وتمر عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة بتسلسل معين يعتمد على التدرج في تطبيق التمكين، يمكن توضيحه من خلال الخطوات التالية:

أ- مرحلة التهيئة: وذلك بتهيئة بيئة العمل الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه.

ب- مرحلة تحديد الأهداف: بتعريف الأفراد بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

ج- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل: وتتضمن توفير الدعم المالي والتدريب والتحفيز ...

د- مرحلة التطوير: وفيها يعتمد الأفراد وفرق العمل على ذاتها وتقوم بتحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم وتنجز المهام بكفاءة وجودة تحقق التطوير من خلال المهارات المكتسبة.

٨- نموذج ويليس Willis (51,73)

ويقدم "ويليس" نموذجًا يعتمد على التدرج في تمكين العاملين بالبدء في تغيير ثقافة العاملين نحو قبول مفهوم التمكين، وبناء أرضية مبدئية لتطبيقه بخطوة بمقدار يزداد شيئًا فشيئًا وصولًا للتمكين الكامل على النحو التالي:

- المرحلة الأولى: مرحلة الرفض، أي رفض فكرة التمكين وتطبيقه.

- المرحلة الثانية: إعطاء قدر من الحرية مع تحديد فترة للممارسات العملية وفهم للمسؤوليات .

- المرحلة الثالثة: مرحلة الانتقال للمشاركة مع توافر الدعم الكافي.

- المرحلة الرابعة: إظهار المسؤولية من قبل العاملين بحيث يتم التأكد من صلاحيتهم لتحملها.

- المرحلة الخامسة: المرؤسون متمكنون ويستطيعون ممارسة التمكين بجدارة.

ومن خلال تحليل نماذج التمكين السابقة يمكن استخلاص مجموعة من الأبعاد سوف يعتمدها الباحث في تصميم أداة الدراسة ووضع النموذج المقترح، التي اتفقت عليها معظم الدراسات، ويمكن من خلالها تطبيق التمكين القيادي وممارسته بالبيئة الجامعية على النحو التالي:

- ١- الاستقلالية.
- ٢- المشاركة الفاعلة.
- ٣- قيم القيادة.
- ٤- الاتصال الفعال.
- ٥- التحفيز والمساءلة.
- ٦- التنمية المهنية.
- ٧- البيئة الداعمة.
- ٨- العمل التعاوني وفرق العمل.

وستقدم الدراسة نموذجًا تطبيقيًا بناءً على نتائج الدراسة وما ورد في أدبيات الدراسات والإطار النظري.

المحور الثاني: الإبداع الإداري بالجامعات:

لم يعد سعي المؤسسات ومنها الجامعات للتكيف مع التغيرات الخارجية المتسارعة في المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية مقبولاً في العصر الحالي، فالتكيف يسير بالتبعية؛ وبالتالي تفويت الفرصة للإمساك بزمام المبادرة وفقد الفرصة في إيجاد مقعد مميز في التنافسية العالمية؛ لذا تأمل المؤسسات وتعمل على التجديد والتفكير في وسائل وأساليب جديدة تقودها لإيجاد طرق أكثر تميزاً في الوصول للتميز والمنافسة الجادة، وبالتالي كان الإبداع الإداري هدفاً ووسيلة لتحقيق ذلك من خلال التغيير والتجديد في العمل وأساليبه والتفكير بطرق أكثر فاعلية في أداء المهام والواجبات وتحقيق نتائج أكثر تأثيراً على الأداء. ويمكن عرض أبرز الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري على النحو التالي:

أولاً: تعريف الإبداع الإداري:

تباينت رؤى الباحثين في تعريف الإبداع الإداري من حيث مكوناته، ولكنها اتفقت جميعها على تأثيراته في تطوير المؤسسات ونجاحها وتميزها، فعرفه القحطاني (٢٠، ٣٣٨) من حيث استخدامات الموظف له أنه: "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم"، وتناوله Spritzer بأنه "إبداع شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير لأنه يتضمن إيجاد منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو أفكار جديدة، أو إجراءات جديدة، أو عملية جديدة" (١٤٤٩، ٥٠)، وأنه "عملية توليد، وتبني، وتنفيذ الأفكار، أو الممارسات الجديدة داخل المنظمة (٤٣، ٣١٥)، وعرفه البشايشة (٤، ٢١٦) من منظوره بوصفه طريقة وأسلوب أنه: "توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال"، كما عرفه Goetsh & Davis (٢٤٨، ٣٩) من منطلق التجديد والتفرد في حل المشكلات واتخاذ القرارات أنه: "مدخل أصيل وابتكاري، وتصوري لحل المشاكل واتخاذ القرار"

ثانياً: معوقات الابداع الاداري:

تتعدد المعوقات التي تحد من تحقيق عمليات الابداع الإداري في المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، ولقد لخص الباحث بعضاً من تلك المعوقات التي تمثل أكثر الأسباب والتي ترتبط بالجامعات في ضوء رأيه المبني على اطلاعه وخبراته في المجال الإداري وبعض الدراسات في المجال مثل: (٦٨،٢٤) (٧٦،٢٧)، (١٢٠،٣١)، التي يمكن إنجازها في (ضعف تمكين المرؤوسين ومشاركتهم، وغياب الثقافة المؤسسية الداعمة للعمل الإبداعي وفكر إدارة الجودة، وقصور أساليب التقويم، وتعدد جنسيات العمالة، وضعف التخطيط السليم، ومقاومة التغيير وقلة الحوافز، وارتفاع تكاليف تنفيذ الأفكار الإبداعية، وعدم توافر مقاييس واضحة للإبداع، والتمسك بالقوانين والأنظمة، وضعف أداء القيادات وضعف أساليب ترشيحهم واختيارهم، وضعف ميزانية البحث العلمي ورعاية المبدعين، والأسلوب الإداري التقليدي.

ثالثاً: أبعاد الإبداع الإداري:

توجد بعض الأبعاد الدالة على اهتمام المؤسسات بعملية الإبداع ، وتتضح في سلوك الموظفين في أثناء تأدية أعمالهم وأساليب حلهم لمشكلات العمل وتطبيق إجراءاته، فهناك قدرات إبداعية تميز الموظف المبدع ذا السلوك الإداري المتميز التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، وهي تمثل استعدادات عقلية يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي ، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي، كما يبرز الإبداع الإداري على مستوى الموظف وعلى مستوى فرق العمل أو اللجان التي يتم إنشائها أو على مستوى الجامعة بشكل عام، وما يعيننا في هذه الدراسة الأبعاد المرتبطة بالعاملين، وتتمثل فيما يلي :

١- **الطلاقة:** "تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية" (١٣، ٥٧)، ويمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة (٥٥،٢٠) هي: طلاقة اللفظ، والتداعي، والأفكار، والتعبير، والأشكال، وهي من العناصر التي تلزم منسوبي الجامعات سواء أعضاء هيئة التدريس في عمليات التدريس أم البحث العلمي أم التعامل مع المجتمع المحلي، أم الكادر الإداري في تعاملاته مع المستفيدين من خدماته.

٢- **التحسس للمشكلات:** وتتحدد بقدرة الفرد على رؤية كثير من المشكلات ذات التأثير المباشر وغير المباشر في مجال المشكلة في وقت واحد، وسرعة الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها (١٥٧،٥)، وهي ما تلزم في عمليات التطوير وإدارة الأزمات والأحداث المفاجئة في البيئة الجامعية مثل انخفاض الميزانية المخصصة أو منافسة الجامعات الأهلية... وغيرها.

٣- **التحليل والربط:** تحليل الموضوع المؤلف من أجزاء معقدة ومتشابكة وغامضة لمجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد، ثم تكوين عناصر الخدمة ، وتشكيلها في بناء وترابط جديد بمعنى: القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها، ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة. (٣٤،١٠)، وترتبط بعمليات التخطيط في المحيط الجامعي سواء الأكاديمي للمناهج والمقررات أم العمل الإداري.

٤- **الاصالة:** وتعني جدة الأفكار ونوعيتها وقيمتها أي: المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى وغير المباشرة ، كما تعني " القدرة على إنتاج استجابات

أصيلة أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" (١٤، ١٠٩). وترتبط بتحقيق التميز في المحيط الجامعي الأكاديمي والإداري.

٥- المرونة: ويقصد بها النظر إلى الموضوع من عدة جوانب لإثرائه، والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي والوصول لأفكار متعددة ومتنوعة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفًا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا (١٢، ١١٨)، وقد صنف (١، ٢٥٠) المرونة إلى المرونة التلقائية والتكيفية. وتعد المرونة من أهم العناصر المرتبطة بمجالات العمل الجامعي المتسم بالتطوير المستمر والتغير في المعرفة نتيجة الانفتاح المعرفي والثورة التكنولوجية.

٦- قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد، وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والتخلي عن المألوف الشائع، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (١٥، ٢٩٦)، كما تشمل مبادرة الموظف ومخاطرته وتقبله للغموض وبحته عن الفرص والحلول ضمن المشكلات وبين المشكلات وكسر القيود الذاتية، وقدرته على التفكير خارج الصندوق (٣٤، ٣٢). وتتعلق بخوض مجالات جديدة في التطوير في مجال العمل الأكاديمي أو الإداري.

٧- التفكير الابتكاري: ويتضح من خلال قدرة الموظف على ربط عدة موضوعات لم يكن بينها ترابط سابق لتحقيق أهداف معينة. ويعمل على تحقيق أهداف الجامعة دون التخلي عن مستوى جودتها.

٨- حب الاستطلاع: وتمثل في حب الموظف للاطلاع على الجديد والبحث والدراسات، واستخدام المعرفة في جوانب غير مستخدمة في أدائه لعمله أو في بيئة العمل. كما تبرز في تنوع قراءاته واهتماماته (٦٧، ٢٩)، وهو ما يرتبط بعمليات تطوير الذات لأعضاء هيئة التدريس وكذلك الكادر الإداري وعمليات التطوير والتكيف مع التغيير. ومن خلال تحليل أبعاد الإبداع الإداري السابقة، وقراءات الباحث في مجال الإبداع الإداري بالجامعات يمكن استخلاص الأبعاد التالية للإبداع الإداري المنسوبي بالجامعات سواء الكادر الأكاديمي أم الإداري:

- الأصالة.
- الطلاقة.
- المرونة الإدراكية.
- الإصرار على مواجهة التحديات وتحمل المخاطر.
- القدرة على التحليل والتركيب والتقويم .
- استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشكلات .
- تشجيع الإبداع.
- القدرة على الاقتناع.
- القدرة على التعلم وحب الاستطلاع.
- القدرة على اتخاذ القرار بفاعلية.
- الرغبة في التغيير.

المحور الثالث: علاقة التمكين القيادي بالإبداع الإداري بالجامعات في تحقيق بعض متطلبات رؤية (٢٠٣٠)

تؤدي الجامعات دورًا مؤثرًا في تحقيق عديدٍ من الأدوار والمهام اللازمة لتحقيق أهداف الرؤية، إضافة إلى الجانب التعليمي والتربوي لرؤية (٢٠٣٠) وما يلزم الجامعات بجانب المؤسسات التعليمية من تقديمها لأدوارها وبخاصة في وظائفها الرئيسية: التدريس، وخدمة المجتمع، والبحث العلمي، فإن هناك عديدًا من القيم والأهداف الاستراتيجية والتفصيلية التي تحقق رؤية المملكة (٢٠٣٠) وغاياتها.

ومن أبرز تلك المحاور والأدوار التطبيقية كما ورد في رؤية المملكة (٢٠٣٠) الآتي :

● المحور الأول – مجتمع حيوي، ومن أبرز سماته:

١- قيمة راسخة: قد وردت قيم الوسطية والتسامح والإتقان والانضباط والعدالة والشفافية في الرؤية.

٢- بنيانه متين: أشارت الرؤية إلى أهمية إكساب الطلبة والعاملين المعارف والمهارات والسلوكيات الحميدة ليكونوا ذوي شخصيات مستقلة تتصف بروح المبادرة والمثابرة والقيادة والوعي الذاتي.

● المحور الثاني : اقتصاده مزدهر، ومن أبرز سماته:

١- فرصة مثمرة : ومن أبرز أهدافه:

١-١ نتعلم لنعمل: إذ تؤكد الرؤية على مواصلة الاستثمار في التعليم والتدريب، والتركيز على تأهيل

القيادات وتدريبهم، والتركيز على الابتكار والتقنيات المتطورة وزيادة الأعمال.

٢-١ نمي فرصنا: وتؤكد الرؤية على أهمية تمكين المرأة وتنمية مواهبها.

● المحور الثالث – وطن طموح: ومن أبرز متطلباته:

١- حكومته فاعلة: وأشارت الرؤية إلى أن هناك عديدًا من القيم والأهداف الاستراتيجية التي تحقق فاعلية الحكومة، ومن أبرزها:

١-١ تنتهج الشفافية: من خلال محاربة الفساد المالي، وتفعيل أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة، وتفعيل معايير عالمية من المحاسبة والمساءلة.

٢-١ تتعامل مع الجميع: وقد أكدت الرؤية على تدعيم مستوى التواصل بين الأجهزة الحكومية والمواطنين، ومساعدة الأجهزة على تلبية احتياجات الأفراد، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.

٣-١ ندعم المرونة: وقد التزمت الحكومة بتحقيق حوكمة فاعلة للعمل الحكومي، ومراجعة دقيقة للهياكل والإجراءات الحكومي، وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات وتطويرها، واستحداث وحدات لمراقبة التنفيذ ومتابعة الأداء وفق أفضل الممارسات العالمية .

٤-١ تطوير الحكومة الإلكترونية: وذلك من خلال التزام الحكومة بتحسين الخدمات الإلكترونية وتيسير الإجراءات وتنويع قنوات التواصل وأدواته، ودعم التطبيقات الإلكترونية.

٢ - مواطنة مسؤولة: ومن أبرز القيم والأهداف الاستراتيجية المحققة للمواطنة المسؤولة ما يلي:

٢-١ نتحمل المسؤولية في حياتنا: من خلال التأكيد على قيام كل فرد في أي مؤسسة أو في حياته الخاصة بالإنضباط واكتساب المهارات العملية والحياتية التي تعينه على تحمل مسؤوليته.

٢-٢ نتحمل المسؤولية في مجتمعنا: وستقوم المنظمات كما أشارت الرؤية بالتعاون مع الجهات المعنية بتطوير كل الأنظمة واللوائح اللازمة لتمكين تلك الأبعاد واستقطاب الكفاءات في مختلف المستويات.

إن تلك المحاور بما تضمنته من أهداف ومنظومة من القيم وعديدٍ من الإجراءات والالتزامات تشير بصورة دقيقة إلى عمليات التمكين وأهميته في الدولة بشكلٍ عام من خلال دعمها للمنظمات والمؤسسات بالدولة بشكلٍ عام والجامعات بشكلٍ خاص بالاستقلالية والصلاحيات اللازمة، وتهيئة القيادات الإدارية والأكاديمية، وفتح قنوات الاتصال والتواصل الفعال بين جهات اتخاذ القرار ومؤسسات الدولة، ومزيداً من عمليات التحفيز والمساءلة، والتركيز على التنمية المهنية، والتأكيد على العمل التعاوني وفرق العمل في تحقيق النجاحات، وتلك هي أبرز أبعاد التمكين القيادي المحقق لمزيداً من الممارسات الإبداعية وبدعم من الدولة عبر إطلاق مبادرات برامج التحول الوطن (٢٠٢٠) وسلسلة من البرامج كإعادة هيكلة الحكومة، وبرنامج إدارة المشروعات، والتوازن المالي، ومرجعة الأنظمة، وقياس الأداء، وتعزيز حوكمة العمل الحكومي والشركات الاستراتيجية... وغيرها من البرامج الداعمة والتحفيزية لممارسات أكثر إبداعاً يؤمل منها الوصول لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، التي تتطلب تحويل تلك الممارسات القيادية الممكنة للعاملين الأكاديميين والإداريين داخل الجامعات باعتبارها أبرز متطلبات الإبداع الإداري لمنسوبيها.

الدراسة الميدانية

سوف يتم تناول هذا المحور وفق الخطوات التالية:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية: تهدف الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مستوى أبعاد التمكين القيادي بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية؟
- ما مستوى أبعاد الإبداع الإداري بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية؟
- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين القيادي في الإبداع الإداري لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى التمكين القيادي تعزى للمتغيرات (النوع، والوظيفة، وعدد سنوات الخدمة)؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (النوع، والوظيفة، وعدد سنوات الخدمة)؟

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية: تم تصميم استبانة لقياس مستوى التمكين القيادي والإبداع الإداري، في ضوء ما خلص إليه الباحث من مؤشرات من خلال الاطلاع على الدراسات والمقاييس والأدبيات في مجال الدراسة.

ثالثاً: تحكيم أداة الدراسة: تم تقديم الاستبانة للمحكمين مسبوقة بمقدمة تضمنت الهدف منها وعينة الدراسة، والمصادر التي اشتقت في ضوءها مفرداتها. وطلب منهم تحكيمها، ثم قام الباحث بتعديلها في ضوء آراء المحكمين حيث وصلت نسبة اتفاق المحكمين على صلاحية الاستبانة (١٠٠%). كما أبدى البعض ملاحظات بحذف أو إضافة بعض المفردات، وأنفق على مفردات أخرى لتصبح في صورتها النهائية (٨١ مفردة)، مُقسّمة إلى محورين: يتضمن المحور الأول (٣٥) مفردة مقسمة إلى ثمانية أبعاد، فيما ضم المحور الثاني فشكل (٤٦) مفردة مقسمة إلى إحدى عشر بعداً كما يتضح في جداول التحليل.

ثالثاً: طريقة استجابة أفراد العينة: قام الباحث بتحديد بدائل استجابة أفراد العينة وفقاً لسلم " ليكرت" Likert الخماسي وفقاً للاستجابات لدرجات الممارسات: (عالية جداً- عالية- متوسطة- منخفضة - منخفضة جداً).
سادساً: تقنين أداة الدراسة: تم حساب الثبات عن طريقة "ألفا كرونباخ" لتحديد قيمة الاتساق الداخلي وأعطت معامل ألفا (٠,٩٧٥)، للمجموع الكلي للمحور الأول، (٠,٩٧٣) للمجموع الكلي للمحور الثاني، وكذلك قيم مرتفعة لجميع أبعاد المحورين كما توضحهم جدول (١) وهي قيمة مقبولة للثقة في ثباتها.
جدول (١) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحوري الاستبانة ومعامل ارتباط بيرسون لأبعاد محوري الاستبانة:

م	الأبعاد	عدد العبارات	الثبات	معامل الارتباط
المحور الأول: التمكين القيادي				
١	توفير الاستقلالية.	٤	٠.٨٧٦	**٠.٨٧٦
٢	المشاركة الفاعلة.	٤	٠.٨٧١	**٠.٨٧٦
٣	قيم القيادة.	٥	٠.٩٣٠	**٠.٩٢٦
٤	التحفيز والمساءلة.	٤	٠.٧٥١	**٠.٧٩٣
٥	التنمية المهنية.	٤	٠.٩٢٥	**٠.٩٠٨
٦	البيئة الداعمة.	٥	٠.٩٢١	**٠.٩٣٢
٧	العمل التعاوني وفرق العمل.	٤	٠.٩١٥	**٠.٨٩٦
٨	الاتصال الفعال.	٥	٠.٨٩٨	**٠.٨٩٧
	كلي	٣٥	٠.٩٧٥	**٠.٩٧٨
المحور الثاني: الإبداع الإداري				
١	الأصالة.	٤	٠.٦٦٣	**٠.٦٤٣
٢	الطلاقة.	٥	٠.٨٩٠	**٠.٧٧٠
٣	المرونة الإدراكية.	٤	٠.٩٠٨	**٠.٧٥٧
٤	الإصرار على مواجهة التحديات وتحمل المخاطر.	٤	٠.٧٥١	**٠.٧٦٦
٥	القدرة على التحليل والتكيب والتقييم.	٤	٠.٧٦١	**٠.٨١٦
٦	استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشكلات.	٤	٠.٨٦٧	*٠.١٣١
٧	تشجيع الإبداع.	٥	٠.٨٤٣	*٠.١٦٤
٨	القدرة على الإقناع. :	٤	٠.٨٩٦	**٠.٧٧٤
٩	القدرة على التعلم وحب الاستطلاع.	٤	٠.٩٠٩	**٠.٨١٢
١٠	القدرة على اتخاذ القرار بفاعلية.	٤	٧٧٣.	**٠.٨٥٨
١١	الرغبة في التغيير.	٤	٠.٦٢٩	**٠.٧١٧
	كلي	٤٦	٠.٩٧٣	**٠.٩٨٦

(* دال عند مستوى ٠.٠٥)

تم حساب الصدق من خلال صدق المحكمين والصدق الذاتي الذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقد وجد أن معامل الصدق الذاتي للمحور الأول (٠,٩٨٧)، والمحور الثاني (٠,٩٨٦) وهي تعد قيمة عالية جداً لمعامل الصدق، وحساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما يوضحها جدول (١).

كما يوضح الجدول (١) ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين متوسط درجات كل بعد ومتوسط الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يؤكد أن جميع مجالات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق جيدة، ويمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت من أجله.

سابعاً: مجتمع الدراسة والعينة: يتكون مجتمع الدراسة من منسوبي جامعة بيشة (هيئة أكاديمية، هيئة إدارية) والبالغ عددها (١٥٠٠)، وهي تشمل (٣٠٢) عضو إداري، (١١٩٨) عضو أكاديمي، وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة رابطة علم النفس الأمريكية لتحديد حجم العينة $n = \frac{X^2 NP(1-P)}{d^2(N-1) + X^2 P(1-P)}$ حيث n حجم العينة، N حجم مجتمع البحث، P نسبة المجتمع التي اقترح "Kergcie" أن تكون d ، ٠.٥ نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له ٠.٠٥ ، X^2 قيمة مربع كاي سيكوير بدرجة حرية واحدة = ٣.٨٤١ عند مستوى ثقة ٠.٩٥ بفترة ثقة ٩٥% وبهامش خطأ لا يتجاوز ٥% (٦٠٧،٤٢) فوجد أنه يقارب (٢٢٠) فرداً وتحسباً لأن يكون عدد الاستبانات القابلة للتحليل لا يقل عن هذا الحجم المحدد قام الباحث بتوزيع (٣٠٠) استبانة على العينة، وقد تم استعادة (٢٢٨) استبانة صالحة للتحليل وهو أكبر من العدد المطلوب لحجم العينة. ويوضح الجدول (٢) توزيع أفراد العينة بشكل مفصل.

جدول (٢) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (النوع، والوظيفة، وعدد سنوات الخدمة)

المتغيرات	العدد	النسبة
النوع	ذكر	١١٧
	أنثى	١١١
	إجمالي	٢٢٨
الوظيفة	أكاديمي	١٥٠
	إداري	٧٨
	إجمالي	٢٢٨
عدد سنوات الخدمة	خمس سنوات فأقل	٦٢
	٦-١٠	٦٨
	١١-١٥	٤٩
	١٦-٢٠	٢١
	٢١ فأكثر	٢٨
	إجمالي	٢٢٨

ثامناً: تطبيق الاستبانة: تم تطبيق الاستبانة إلكترونياً في أثناء الفصل الدراسي الجامعي الأول لعام (١٤٣٧-١٤٣٨ هـ).
تاسعاً: المعالجة الإحصائية: تم علاج البيانات بواسطة برنامج حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية تبعاً لطبيعة تساؤلات الدراسة، وتبعاً لطبيعة متغيرات الدراسة، واستخدمت الأساليب التالية (حساب المتوسط، الانحراف المعياري، اختبار (One - Sample-T-Test))، وطريقة المدى لتحديد درجة موافقة أفراد العينة، وتحليل الانحدار المتعدد، و اختبار (Independent-samples T-test) وتحليل التباين الأحادي (One - way).

عاشراً: نتائج الدراسة وتفسيرها: قام الباحث بتفريغ نتائج المعالجات الإحصائية وتحليلها، وتصنيفها تبعاً للتساؤلات كما يلي:

التساؤل الأول:

ما مستوى التمكين القيادي بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية؟ قام الباحث بالإجابة عن هذا التساؤل من خلال وضع الفرض البحثي التالي:

متوسط درجات أفراد مجتمع الدراسة يساوي بشكل ذي دلالة إحصائية القيمة (٣)، وبذلك تكون الفروض الإحصائية كالتالي:

$$H_0: (\mu) = 3 \quad H_1: (\mu) \neq 3$$

وقد تم استخدام اختبار (One - Sample-T-Test) لاختبار مدى صحة تلك الفروض، والذي يوضح نتائجه

الجدول (٣):

جدول (٣) يوضح مستوى التمكين القيادي لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة :

م	أبعاد التمكين	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	المرتبة	نتائج اختبار T	
						قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
١	توفير الاستقلالية	٣.١٠	٠.٩٨	متوسط	٥	١.٥٦	٠.١١
٢	المشاركة الفاعلة	٣.٠٤	٠.٩٦	متوسط	٧	٠.٦٤	٠.٥٢
٣	قيم القيادة	٣.٢٦	٠.٩٥	متوسط	٤	٤.٢٦	*.٠٠٠٠
٤	التحفيز والمساءلة	٣.٥١	٠.٨٨	مرتفع	٢	٩.٠٨	*.٠٠٠٠
٥	التنمية المهنية	٢.٩٧	١.٠٢	متوسط	٨	٠.٩٤	٠.٣٥
٦	البيئة الداعمة	٣.٠٨	٠.٩٥	متوسط	٦	١.٤٢	٠.١٦
٧	العمل التعاوني وفرق العمل	٣.٧١	٠.٨٨	مرتفع	١	١٢.٢٣	*.٠٠٠٠
٨	الاتصال الفعال	٣.٢٧	٠.٨٨	متوسط	٣	٤.٦٠	*.٠٠٠٠
	الكلي	٣.١٨	٠.٨٢	متوسط	--	٣.٣٦	*.٠٠٠١

يتضح من الجدول (٣) أن القيمة الاحتمالية للاختبار تساوي (٠.٠٠١) أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) المحدد مسبقاً؛ مما يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أن قيمة متوسط درجات أفراد المجتمع لا يساوي بشكل ذي دلالة إحصائية القيمة (٣) على مستوى المحور الأول للاستبانة بشكل عام، وكذلك على مستوى الأبعاد التالية (الثالث، والرابع، والسابع، والثامن)، وأن متوسط درجات أفراد المجتمع على المحور الأول بوجه عام (٣.١٨) بانحراف معياري قيمته (٠.٨٢) أي أن مستوى التمكين القيادي لدى أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة بدرجة (متوسط) وهي نتيحة طبيعية في ظل النقص بإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية لحدثة نشأة الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكبيسي (٢٨) التي أشارت لافتقار الدول العربية لمقومات التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية.

أما على مستوى الأبعاد فقد كان مستوى التمكين القيادي (مرتفع) بالنسبة لبعد العمل التعاوني وفرق العمل الذي احتل المرتبة الأولى بمتوسط قيمته (٣.٧١) الذي يعود لقلة الموظفين ومعرفتهم ببعض التي توفر قدرًا مناسبًا من التعاون، وبعد التحفيز والمساءلة في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٣.٥١) أما بقية الأبعاد فكانت بدرجة (متوسط) وتراوحت بين بعد

الاتصال الفعال بمتوسط قدره (٣.٢٧)، وبعد التنمية المهنية بوصفها أقل الأبعاد تحقّقاً بمتوسط قدره (٢.٩٧) وهي نتيجة منطقية لحداثة الجامعة وعدم استكمال الوحدات المسؤولة عن التنمية المهنية بالجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عيد (٢٤) التي خلصت لضعف برامج التنمية المهنية بجامعة بيشة.

وفيما يلي عرض لتفاصيل نتائج كل بعد علي حدة من حيث عباراته على النحو التالي:

جدول (٤) يوضح مستوى مفردات أبعاد التمكين القيادي لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة.

م	المفردات	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	مرتبة البعد	اختبار T	
						قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
١	يُفوض الرؤساء السلطات للمرؤوسين وفق أسس موضوعية.	٣.١٨	١.٠٣	متوسط	٤	٢.٧	*.٠٠٠٧
٢	يُوفر الرؤساء متطلبات تفعيل الصلاحيات في بيئة العمل .	٣.٢٤	٠.٩٧	متوسط	٣	٣.٧	*.٠٠٠
٣	يُفوض الرؤساء المرؤوسين بسلطات كافية لإنجاز مهامهم.	٣.٣٤	١.٠٩	متوسط	١	٤.٨	*.٠٠٠
٤	يُقيم الرؤساء قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرارات الصحيحة في ضوء للصلاحيات الممنوحة لهم.	٣.٣٠	١.١١	متوسط	٢	٤	*.٠٠٠
البعد الأول: توفير الاستقلالية							
٥	يُشرك الرؤساء المرؤوسين في وضع خطط الإدارة	٣.٠٧	١.٠٩	متوسط	٣	٠.٩١	٠.٣٧
٦	يُتيح الرؤساء مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات التي تتعلق بعملهم.	٣.١٧	١.١٤	متوسط	٢	٢.٢	*.٠٠٢
٧	يُفعل الرؤساء مقترحات المرؤوسين في تطوير العمل.	٣.١٩	١.٠٣	متوسط	١	٢.٨	*.٠٠٠٦
٨	يُتيح الرؤساء للمرؤوسين المشاركة في تقييم أدائهم .	٢.٧٤	١.١٥	متوسط	٤	٣.٤-	*.٠٠٠١
البعد الثاني: المشاركة الفاعلة							
٩	يزرع الرؤساء الثقة في المرؤوسين .	٣.٣٧	١.٠٩	متوسط	٢	٥.١	*.٠٠٠
١٠	يُوفر الرؤساء للمرؤوسين فرص لتحمل المسؤولية .	٣.٣٨	١.٠٨	متوسط	١	٥.٣	*.٠٠٠
١١	يتبع الرؤساء مبدأ الشفافية في إجراءات العمل المختلفة .	٣.٠٩	١.٠٩	متوسط	٥	١.٢	٠.٢
١٢	يعدل الرؤساء بين المرؤوسين في إجراءات المفاضلة المختلفة	٣.١٥	١.٠٥	متوسط	٤	٢.٢	*.٠٠٣
١٣	يستخدم الرؤساء لغة الحوار عند توجيه التعليمات للمرؤوسين	٣.٣٦	١.٠٦	متوسط	٣	٥	*.٠٠٠
البعد الثالث: قيم القيادة							
١٤	يكافئ الرؤساء المرؤوسين عند تميز أدائهم.	٢.٨٢	١.١٩	متوسط	٤	٢.٢-	*.٠٠٢
١٥	يُحاسب الرؤساء المرؤوسين عند تقصيرهم في العمل .	٣.٧٣	١.٠٣	مرتفع	١	١.٠٧	*.٠٠٠
١٦	يُعالج الرؤساء التحديات والمعوقات التي تعترض أداء العمل.	٣.٢٧	٠.٩٨	متوسط	٢	٤.٢	*.٠٠٠
١٧	يُخصّص الرؤساء الامكانيات لمناقشة أفكار المرؤوسين.	٢.٨٦	١.٠٤	متوسط	٣	١-	٠.٣
البعد الرابع: التحفيز والمساءلة							
١٨	يُوفر الرؤساء خطة واضحة لتطوير أداء المرؤوسين .	٢.٩٣	١.٠٣	متوسط	٣	٢-	*.٠٠٤
١٩	يُحدد الرؤساء الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين وفق أسس موضوعية	٢.٩١	١	متوسط	٤	١.٣-	٠.١٩
٢٠	يُتيح الرؤساء فرصة النمو المهني للمرؤوسين بصورة كافية .	٢.٩٦	١.٠٨	متوسط	٢	٠.٦-	٠.٥٤
٢١	يُتابع الرؤساء فاعلية البرامج على أداء المرؤوسين في العمل	٣.١٨	١.١٤	متوسط	١	٢.٣	*.٠٠٢
البعد الخامس: التنمية المهنية							
٢٢	يُوفر الرؤساء مناخ تنظيمي داعم في بيئة العمل.	٣.١٦	١.١٢	متوسط	٢	٢.١	*.٠٠٣
٢٣	يؤمن الرؤساء متطلبات الموظف في بيئة العمل .	٣.٠٩	٠.٩٩	متوسط	٣	١.٣	٠.١٨
٢٤	يحرص الرؤساء على تنمية الولاء الوظيفي للموظف .	٣.١٨	١.١٠	متوسط	١	٢.٥	*.٠٠١

م	المفردات	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	مرتبة البعد	اختبار T	
						قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
٢٥	يُحقق الرؤساء الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين.	٣.٠٤	١.٠٧	متوسط	٤	٠.٦	٠.٥٣
٢٦	يخفف الرؤساء من ضغوط العمل على المرؤوسين.	٢.٩٧	١.٠٧	متوسط	٥	٠.٤-	٠.٧١
البعد السادس: البيئة الداعمة							
٢٧	يدعم الرؤساء العمل التعاوني بين الأفراد في الجامعة	٣.٧٦	٠.٩٩	مرتفع	١	١١.٦	*٠.٠٠
٢٨	يشرك الرؤساء المرؤوسين بفرق العمل المتنوعة وفقاً لقدراتهم.	٣.٧٢	١.٠٣	مرتفع	٣	١٠.٥	*٠.٠٠
٢٩	يحدد الرؤساء مهام ومسؤوليات كل فرد في فريق العمل.	٣.٧٤	٠.٩٧	مرتفع	٢	١١.٥	*٠.٠٠
٣٠	يشكل الرؤساء فرق العمل بصورة تكاملية .	٣.٦٣	١.٠٦	مرتفع	٤	٨	*٠.٠٠
البعد السابع: العمل التعاوني وفرق العمل							
٣١	يشارك الرؤساء المرؤوسين في المعلومات المهمة.	٣.١٣	١.٠٤	متوسط	٤	١.٩	٠.٥٨
٣٢	يطور الرؤساء إمكانات الرقابة الذاتية للمرؤوسين .	٣.١٢	٠.٩٧	متوسط	٥	١.٩	٠.٥٧
٣٣	يحول الرؤساء دون ظهور أي مظهر للصراع في بيئة العمل	٣.٢٨	١.٠٧	متوسط	٣	٤	*٠.٠٠
٣٤	يُقدم الرؤساء التعليمات والإجراءات للمرؤوسين بوضوح	٣.٤٦	١.٠٦	مرتفع	١	٦.٥	*٠.٠٠
٣٥	يُتيح الرؤساء التواصل معها من خلال عدة قنوات بسهولة.	٣.٣٥	٠.٩٩	متوسط	٢	٥.٥	*٠.٠٠
البعد الثامن: الاتصال الفعال							
		٣.٢٧	٠.٨٨	متوسط	٣	٤.٦٠	*٠.٠٠٠

التساؤل الثاني:

ما مستوى الإبداع الإداري لدى الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة؟ قام الباحث بالإجابة عن هذا التساؤل

من خلال اختبار صحة الفرض البحثي التالي:

متوسط درجات أفراد مجتمع الدراسة يساوي بشكل ذي دلالة إحصائية القيمة (٣)، وبذلك تكون الفروض الإحصائية كالتالي:

$$H_0: (\mu) = 3 \quad , \quad H_1: (\mu) \neq 3$$

وقد تم استخدام اختبار (One-T-Test) لاختبار مدى صحة تلك الفروض كما يُوضح نتائج الجدول (٥):

جدول (٥) يوضح مستوى أبعاد الإبداع الإداري بجامعة بيشة لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية

م	أبعاد التمكين	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	المرتبة	نتائج اختبار T	
						قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
١	الأصالة.	٣.٠٤	٠.٩٦	متوسط	٩	٠.٦٤	٠.٥٢
٢	الطلاقة.	٣.٢٧	٠.٦٨	متوسط	٦	٥.٩٨	*٠.٠٠٠
٣	المرونة الإدراكية.	٣.٢٥	٠.٩٨	متوسط	٧	٣.٧٠	*٠.٠٠٠
٤	الإصرار على مواجهة التحديات وتحمل المخاطر.	٤.٠٣	٠.٦٨	مرتفع	١	٢٢.٨٥	*٠.٠٠٠
٥	القدرة على التحليل والتركيب والتقييم	٣.٨٧	٠.٤٩	مرتفع	٢	٢٦.٧٣	*٠.٠٠٠

٦	استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشكلات .	٣.٣٠	٠.٨٠	متوسط	٥	٥.٦٧	*.٠.٠٠
٧	تشجيع الإبداع.	٣.٣٣	٠.٩٤	متوسط	٤	٥.٢٥	*.٠.٠٠
٨	القدرة على الاقتناع .	٣.٠٩	٠.٩٨	متوسط	٨	١.٣٣	٠.١٩
٩	القدرة على التعلم وحب الاستطلاع.	٣.٤٢	٠.٩٣	مرتفع	٣	٦.٨٤	*.٠.٠٠
١٠	القدرة على اتخاذ القرار بفاعلية.	٣.٠٣	٠.٨٩	متوسط	١٠	٠.٥٤	٠.٥٩
١١	الرغبة في التغيير.	٢.٩٥	٠.٩٧	متوسط	١١	٠.٧٩-	٠.٤٣
	الكلي	٣.٣٣	٠.٧١	متوسط	--	٧.٠٤	*.٠.٠٠

يتبين من الجدول (٥) أن القيمة الاحتمالية للاختبار تساوي (٠.٠٠٠٠) أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد مسبقاً؛ مما يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أن قيمة متوسط درجات أفراد المجتمع لا يساوي بشكلٍ ذي دلالة إحصائية القيمة (٣) على مستوى المحور الثاني للاستبانة بشكلٍ عام، وكذلك على مستوى جميع أبعادها عدا الأبعاد التالية: (الأول، والثامن، والعاشر، والحادي عشر)، وأن متوسط درجات أفراد المجتمع على المحور الثاني بوجه عام (٣.٣٣) بانحراف معياري قيمته (٠.٧١) أي أن درجة مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة (متوسط).

أما على مستوى الأبعاد فقد كان مستوى الإبداع الإداري (مرتفعاً) بالنسبة لعدد الإصرار على مواجهة التحديات وتحمل المخاطر الذي احتل المرتبة الأولى بمتوسط قيمته (٤.٧١)، وقد يعود ارتفاع البعد لقلّة المواقف الصعبة والتحديات التي مر بها الموظفون نتيجة حداثة الجامعة، يليه بعد القدرة على التحليل والتركيب والتقييم في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٣.٨٧)، وبعد القدرة على التعلم وحب الاستطلاع في المرتبة الثالثة بمتوسط قيمته (٣.٤٢) فيما تدرجت بقية الأبعاد في مدى التحقق (المتوسط) وحل بعد الرغبة في التغيير أقلها تحقّقاً بمتوسط (٢.٩٥). وفيما يلي عرض لتفاصيل نتائج كل بعد علي حدة من حيث عباراته كما يتضح في جدول (٦):

جدول (٦) يوضح مستوى مفردات أبعاد الإبداع الإداري لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة

م	المفردات	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	مرتبة البعد	اختبار T	
						قيمة الاحتمالية	قيمة (T)
١	استطيع حل المشكلات التي تواجهني في العمل بحلول غير تقليدية	٣.٠٧	١.٠٩	متوسط	٣	٠.٩	٠.٣٧
٢	استخدم سلطات غير رسمية لأداء المهام بصورة جيدة	٣.١٧	١.١٤	متوسط	٢	٢.٢	*.٠.٠٠٢
٣	أبادر بتقديم أفكار جديدة متعددة في مجال العمل	٣.١٩	١.٠٣	متوسط	١	٢.٧	*.٠.٠٠٠٦
٤	تؤدي أفكار جديدة لتطور العمل وتيسيره	٢.٧٤	١.١٥	مرتفع	٤	٣.٤-	*.٠.٠٠٠١
البعد الأول: الاصاله							
٥	استطيع العرض والتقديم أمام الآخرين بمهارة لفظية عالية المستوى	٣.٠٦	٠.٩٢	متوسط	٥	١	٠.٣١
٦	أقدم عددا من الأفكار عن الموضوع الذي تم مناقشته	٣.١١	٠.٨٤	متوسط	٤	١.٩	٠.٠٦
٧	أكون تصورا متكاملًا عن الموضوعات التي ناقشناها	٣.٣٢	١.٠٧	متوسط	٢	٤.٤	*.٠.٠٠٠٠
٨	استجيب للاستفسارات بحدود حاضرة	٣.٢١	١.٠٥	متوسط	٣	٣	*.٠.٠٠٠٣

م	المفردات	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	مرتبة البعد	اختبار T	
						قيمة الاحتمالية	قيمة (T)
٩	أقدم أفكار سريعة مبدعة لموضوعات عاجلة	٣.٦٥	٠.٧٤	مرتفع	١	١٣.٣	*.٠٠٠
البعد الثاني: الطلاقة							
١٠	استطيع العمل بكفاءة مع تغير الرؤساء .	٣.٠٦	١.٠٩	متوسط	٤	٠.٩	٠.٣٧
١١	اتكيف سريعاً مع التغيرات التي تطرأ علي بيئة العمل	٣.١٧	١.١٤	متوسط	٢	٢.٢	*.٠٠٢
١٢	اتعامل مع الأزمات وضغوط العمل بصورة جيدة	٣.٦٠	١.٠٧	مرتفع	١	٨.٤	*.٠٠٠
١٣	اقترح حلولاً متنوعة لكل مشكلة .	٣.١٥	١.٣٤	متوسط	٣	١.٧	٠.٠٨
البعد الثالث: المرونة الادراكية							
١٤	اشجع زملائي على الابداع رغم المخاطر التي قد تعترض العمل	٤.٠٧	٠.٧٩	مرتفع	١	٢٠.٦	*.٠٠٠
١٥	أتحمل مسؤولية الإخفاق عن فريقي	٣.٩٧	٠.٨٦	مرتفع	٤	١٦.١	*.٠٠٠
١٦	احب العمل مع فريق تسوده روح المجازفة	٤.٠٢	٠.٨٩	مرتفع	٣	١٧.٢	*.٠٠٠
١٧	استغل الفرص المتاحة عند مواجهة المخاطر	٤.٠٥	٠.٨٣	مرتفع	٢	١٩.١	*.٠٠٠
البعد الرابع: الاصرار على مواجهة التحديات وتحمل المخاطر							
١٨	أستطيع تحليل أي قضية إلى عناصرها الأولية	٣.٩٤	٠.٨١	مرتفع	٣	١٧.٦	*.٠٠٠
١٩	اتعامل مع الأشخاص بما يتطلبه الموقف	٤.٢٠	٠.٧٢	مرتفع	٢	٢٥.٣	*.٠٠٠
٢٠	أربط بين الأفكار لإنتاج فكرة جديدة .	٤.٢٩	٠.٥٣	مرتفع	١	٣٦.٤	*.٠٠٠
٢١	اطور مهاراتي بناء على نتائج التقييم	٣.٠٧	١.٠٩	متوسط	٤	٠.٩	٠.٣٧
البعد الخامس: التحليل والتركيب والتقييم							
٢٢	أنفذ برامج وقائية للحد دون وقوع المشكلات في مجال عملي.	٣.١٧	١.١٤	متوسط	٣	٢.٢	*.٠٠٢
٢٣	أستشعر حدوث المشكلات في بيئة العمل قبل وقوعها	٣.١٩	١.٠٤	متوسط	٢	٢.٨	*.٠٠٠٦
٢٤	أحلل أسباب المشكلة بدقة	٢.٧٤	١.١٥	متوسط	٤	٣.٤-	*.٠٠٠١
٢٥	أقترح حلولاً ابتكارية لحل مشكلات العمل في ضوء البدائل المحددة	٤.١١	٠.٧٦	مرتفع	١	٢٢.١	*.٠٠٠
البعد السادس: استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشكلات							
٢٦	أتيح الفرصة للعاملين معي في التعبير عن أفكارهم وأرائهم	٣.٦٦	١.٠٨	مرتفع	١	٩.٣	*.٠٠٠٠
٢٧	أساعد زملائي في توفير متطلبات النجاح	٣.٣٨	١.٠٨	متوسط	٢	٥.٣	*.٠٠٠٠
٢٨	أحفز زملائي للمشاركة في برامج تطوير العمل .	٣.٠٩	١.١٠	متوسط	٤	١.٣	٠.٢١
٢٩	أدعم الأفكار الجديدة التي يقدمها زملائي لتطوير العمل	٣.١٤	١.٠٥	متوسط	٥	٢.١	*.٠٠٣
٣٠	اشارك في المشروعات التطويرية بحماس	٣.٣٦	١.٠٦	متوسط	٣	٥	*.٠٠٠٠
البعد السابع: تشجيع الابداع							
٣١	استخدم الحجج المنطقية لاقتناع الآخرين بوجهة نظري	٣.٣٠	١.٢١	متوسط	١	٣.٨	*.٠٠٠٠
٣٢	أعرض افكاري بتسلسل يساعد على الاقتناع	٢.٩١	١	متوسط	٤	١.٣-	٠.١٩
٣٣	يستمتع لي الآخرون عندما أتحدث	٢.٩٦	١.٠٨	متوسط	٣	٠.٦-	٠.٥٤
٣٤	أجيد مهارات إدارة الحوار مع الآخرين .	٣.١٨	١.١٤	متوسط	٢	٢.٣	*.٠٠٢
البعد الثامن: القدرة على الافئاع							
٣٥	أطبق الممارسات المتميزة في مجال عملي	٣.١٣	١.٠٤	متوسط	٤	١.٩	٠.٠٦

م	المفردات	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	مرتبة البعد	اختبار T	
						قيمة الاحتمالية	قيمة (T)
٣٦	اقرأ كتب جديدة في مجال تخصصي	٣.٤٠	١.٠٣	متوسط	٣	٦.٦	*٠.٠٠٠٠
٣٧	أشارك في دورات خارج الجامعة لتطوير ادائي .	٣.٤٨	١.١٠	مرتفع	٢	٥.٩	*٠.٠٠٠٠
٣٨	أبحث عن أي معلومات جديدة حول مجال عملي	٣.٦٧	١.٠٥	مرتفع	١	٩.٦	*٠.٠٠٠٠
البعد: التاسع: القدرة على التعلم وحب الاستطلاع							
٣٩	أخذ قرارات صائبة في زمن قياسي	٣.٠٢	١.٠٧	متوسط	٤	٠.٤	٠.٧١
٤٠	أشارك بفعالية في صناعة القرارات التي تخص ادارتي	٣.١٤	١.٠٩	متوسط	٣	٢	*٠.٠٠٤
٤١	أحدد المتطلبات اللازمة لتنفيذ القرار بشكل فاعل	٣.١٤	٠.٩٨	متوسط	٢	٢.٢	*٠.٠٠٢
٤٢	أقيم نتائج قراراتي التي اتخذتها	٣.٨١	١.٠٧	مرتفع	١	-٢.٧	*٠.٠٠٠٨
البعد العاشر: القدرة على اتخاذ القرار بفاعلية							
٤٣	اتطلع لوضع أفضل لي في الجامعة	٣.٠٧	١.٠٩	متوسط	٤	٠.٩	٠.٣٧
٤٤	أرحب بنقلي بين للإدارة التي تحتاجني الجامعة فيه	٣.١٧	١.١٤	متوسط	٣	٢.٢	*٠.٠٠٣
٤٥	أطور دائما طرق أدائي لمهامي وأعمالي	٣.١٩	١.٠٤	متوسط	٢	٢.٧	*٠.٠٠٠٦
٤٦	أدعم تجديد زملائي لأساليب أدائهم للعمل	٣.٧٤	١.١٥	مرتفع	١	-٣.٤	*٠.٠٠٠١

التساؤل الثالث:

هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين القيادي في الإبداع الإداري لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة ببشة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل صيغ الفرض البحثي التالي:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين القيادي في الإبداع الإداري لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة ببشة، وتكون الفروض الإحصائية:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 \quad , \quad H_1: (\mu) \neq 3$$

ولاختبار هذا الفرض أجري تحليل الانحدار المتعدد كما توضح نتائجه جدولي رقمي (١٠)، (١١):

جدول (٧) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
الانحدار	١١٢.٤٩٣	٨	١٤.٠٦٢	١٠٧٨.٢٤٥	*٠.٠٠٠٠
الخطأ	٢.٨٥٦	٢١٩	٠.٩١٣		
المجموع الكلي	١١٥.٣٤٩	٢٢٧			

$$\text{مستوى الدلالة } \alpha = ٠.٠٥ = \text{معامل التحديد } R^2 = ٠.٩٧٥$$

$$\text{معامل الارتباط المصحح (Adjusted Square) } R = ٠.٩٧٤ *$$

من خلال الجدول (٧) يتبين أن قيمة (F) = ١٠٧٨.٢٤٥ بقيمة احتمالية (٠.٠٠٠٠) أقل من مستوى الدلالة (P) = ٠.٠٥؛ مما يشير لصلاحيته النموذج لاختبار الفرض حيث يلاحظ من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية. كما نلاحظ أن قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (٠.٩٨٨) في حين بلغ معامل التحديد R² (٠.٩٧٥).

كما كان معامل التحديد المصحح R^2 (٠.٩٧٤)؛ مما يعني أن المتغيرات المستقلة التفسيرية (أبعاد التمكين) استطاعت أن تُفسر (٠.٩٧) من التغيرات الحاصلة في (الإبداع الإداري) المطلوبة والباقي (٠.٠٣) يعزى إلى عوامل أخرى. جدول (٨) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لأثر التمكين القيادي في الإبداع الإداري.

المتغيرات المستقلة	قيمة المعامل (B)	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (P)
الحد الثابت غير المعياري	٠.٨٣١	٠.٣٩		٢١.٣٦	
توفير الاستقلالية	٠.٠٧٧-	٠.٠٢٩	١٠٩.-	٢.٦٣-	*.٠٠٠٩
المشاركة الفاعلة	٠.٠٥١٥	٠.٠٣٠	٠.٦٩٦	١٧.٣٤	*.٠٠٠٠
قيم القيادة	٠.٠٠٨٩	٠.٠٢٠	٠.١١٩	٤.٣٥	*.٠٠٠٠
التحفيز والمساءلة	٠.٠٠٩٢	٠.٠٢٢	٠.١٠٩	٤.١٨	*.٠٠٠٠
التنمية المهنية	٠.٠٠٩١	٠.٠١٦	٠.١٣١	٥.٥٩	*.٠٠٠٠
البيئة الداعمة	٠.٠٠٠٨	٠.٠١٩	٠.٠١١	٠.٤٣١	٠.٦٦٧
العمل التعاوني وفرق العمل	٠.٠٠١٩-	٠.٠١٧	٠.٠٢٣-	١.٠٠٨٤-	٠.٢٨٠
الاتصال الفعال	٠.٠١٠٠	٠.٠١٨	٠.١٢٤	٥.٥٧	*.٠٠٠٠

من جدول (٨) نستنتج أن المتغيرات المستقلة (توفير الاستقلالية، والمشاركة الفاعلة، وقيم القيادة، والتحفيز والمساءلة، والتحفيز والمساءلة، والتنمية المهنية، والاتصال الفعال) كانت ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية وحسب اختبار t (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$)، في حين كانت (البيئة الداعمة، والعمل التعاوني وفرق العمل) ليست ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$)، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة كل من: قريوتي (٢٦)، Knight & Turvey (43) Argyris (33)، والذين أكدوا على وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين.

التساؤل الرابع:

هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول مستوى التمكين القيادي

بجامعة بيشة تعزى للمتغيرات (النوع، والوظيفة، وعدد سنوات الخدمة)؟ وللإجابة عن هذا التساؤل صيغت

الفروض البحثية التالية:

- ١- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى التمكين القيادي بجامعة بيشة تعزى لمتغير النوع (ذكر أو أنثى).
- ٢- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى التمكين القيادي بجامعة بيشة تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديمي أو إداري).
- ٣- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى التمكين القيادي بجامعة بيشة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة سنوات فأقل) - (١٠:٦) - (١١:١٥) - (٢١:١٦) - (٢١ فأكثر).

نتائج اختبار الفرض الأول:

لاختبار مدى صحة الفرض الأول اجري اختبار (Independent-samples T-test) الذي يوضح نتائجه الجدول (٩):

جدول (٩) يوضح نتائج اختبار (Independent-samples T-test) لاختبار الفروق في مستوى التمكين

القيادي تبعاً لمتغير النوع (ذكر- أنثى)

قيمة (T)	مستوى الدلالة (P)	مستوى الدلالة (α)
٢.٧٠٠	*٠.٠١٠٠	٠.٠٠٥

من الجدول (٩) يتضح أن مستوى الدلالة المحسوبة (P) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.005$ ؛ مما يشير إلى رفض الفرض الصفري لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى التمكين القيادي بجامعة بيشة تعزى لمتغير النوع (ذكر أو أنثى)، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق تم حساب متوسطات المتغيرين والانحراف المعياري كما يوضحهم جدول (١٣):

جدول (١٠) يوضح متوسط درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكر- أنثى)

النوع	العدد	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري
ذكر	١١٧	٣.٣٢	٠.٧١٨
أنثى	١١١	٣.٠٣٤	٠.٨٩٢

يتضح من جدول (١٠) أن الفروق في مستوى التمكين الإداري كانت لصالح الذكور حيث بلغ متوسط درجاتها (٣.٠٣٤) في مقابل (٣.٣٢) للإناث، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن عدد الإناث في جامعة بيشة اللاتي يتقلدن مناصب إدارية عليا قليل، والمتقلدن منهن وظائف إدارية عليا أو وسطى حديثي العهد بالعمل؛ نظراً لأنها جامعة ناشئة وبها كليات نسائية تحت قيادة عناصر رجالية كوكيلات للعمادات، وبالتالي تعد الممارسات القيادية النسائية قليلة وتنحو للتنفيذ أكثر منها لاتخاذ القرارات .

نتائج اختبار الفرض الثاني:

ولاختبار مدى صحة الفرض الثاني اجري اختبار (Independent-samples T-test) الذي يوضح نتائجه

الجدول (١١)

جدول (١١) يوضح نتائج اختبار (Independent-samples T-test)

لاختبار الفروق في مستوى التمكين القيادي تبعاً لمتغير الوظيفة (أكاديمي- اداري)

قيمة (T)	مستوى الدلالة (P)	مستوى الدلالة (α)
٠.٧٤٧	٠.٠٢٦	٠.٠٠٥

من الجدول (١١) يتضح أن مستوى الدلالة المحسوبة (P) أقل من مستوى الدلالة؛ مما يشير رفض الفرض الصفري لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى التمكين القيادي بجامعة بيشة

تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديمي- إداري)، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق تم حساب المتوسط والانحراف المعياري كما يوضحهم جدول (١٥):

جدول (١٢) يوضح متوسط درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة (أكاديمي- إداري)

الانحراف المعياري	متوسط الدرجات	العدد	الوظيفة
٠.٧٣٩	٣.٢١	١٥٠	عضو أكاديمي
٠.٩٥٥	٣.١٣	٧٨	عضو إداري

يتضح من جدول (١٢) أن الفروق في مستوى التمكين الإداري كانت لصالح الأعضاء الأكاديميين حيث بلغ متوسط درجاتها (٣.٢١) في مقابل (٣.١٣) للإداريين، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن كثيراً من القرارات والعمليات الإدارية الخاصة بالجامعات تتعلق بعمل القيادات الأكاديمية بمستوياتها كافة بصورة أكبر من تلك المتعلقة بنطاق العمل الإداري من جانب، ومن جانب آخر لقلة عدد المناصب الإدارية مقارنة بالمناصب القيادية في الجامعة تبعاً لعدد الكليات والأقسام والعمادات المساندة والوكالات.

نتائج اختبار الفرض الثالث:

ولاختبار مدى صحة الفرض الثالث أجري اختبار اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين القيادي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (٥ سنوات فأقل) - (١٠:٦) - (١٥:١١) - (٢٠:١٦) - (٢١ فأكثر) الذي يوضحه الجدول (١٣):

جدول (١٣) لاختبار الفروق في مستوى التمكين القيادي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣.٢٧٣	٤	٠.٨١٨	١.٢٣	٠.٣٠٠
داخل المجموعات	١٤٨.٧٥	٢٢٣	٠.٦٦٧		
المجموع	١٥٢.٠٤٨	٢٢٧			

من الجدول (١٣) يتضح أن مستوى الدلالة المحسوبة (P) أكبر من مستوى الدلالة؛ مما يشير إلى قبول الفرض الصفري أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى التمكين القيادي بجامعة بيشة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ويفسر الباحث هذه النتيجة أن التمكين القيادي يرتبط بمجموعة من العوامل غير المتعلقة بالموظف نفسه قدر ارتباطها بمعوقات إدارية، وأن كيفية التعامل مع تلك العوامل يرتبط بفكر الموظف ومهاراته وحسن تصرفه وليس بفترة وجوده في الوظيفة.

السؤال البحثي الخامس:

هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بيشة تعزى للمتغيرات (النوع، والوظيفة، وعدد سنوات الخدمة)؟ وللإجابة عن هذا التساؤل صيغت الفروض البحثية التالية:

١- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بيشة تعزى النوع (ذكر- أنثى).

٢- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بيشة تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديمي - إداري).

٣- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بيشة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (٥ سنوات فأقل) - (٦:١٠) - (١١:١٥) - (١٦:٢٠) - (٢١ فأكثر). ويكون الفرض الإحصائي:

نتائج اختبار الفرض الأول:

لاختبار مدى صحة الفرض الأول اجري اختبار (Independent-samples T-test) الذي يوضح نتائجه الجدول (١٤):

جدول (١٤) يوضح نتائج اختبار (Independent-samples T-test)

لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى)

قيمة (T)	مستوى الدلالة (P)	مستوى الدلالة (α)
١.١٠	٠.٠٢٧	٠.٠٥

من الجدول (١٤) يتضح أن مستوى الدلالة المحسوبة (P) أقل من مستوى الدلالة؛ مما يشير إلى رفض الفرض الصفري لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بيشة تعزى لمتغير النوع (ذكر - أنثى)، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق تم حساب متوسطات المتغيرين والانحراف المعياري كما يوضحهم جدول (١٧):

جدول (١٥) يوضح متوسط درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى)

النوع	العدد	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري
ذكر	١١٧	٣.٤٢	٠.٦٣٣٥
أنثى	١١١	٣.٢٣	٠.٧٧٩٢

يتضح من جدول (١٥) أن الفروق في مستوى الإبداع الإداري كانت لصالح الذكور حيث بلغ متوسط درجاتها (٣.٤٢) في مقابل (٣.٢٣) للإناث، وقد يعود لمستوى تأهيل الذكور المتنوع في درجات البكالوريوس والدبلومات والماجستير في مقابل درجة البكالوريوس لدى البنات، إضافة لعمل الذكور في فرق عمل مع بعض القيادات الأكاديمية والإدارية في اللجان الدائمة واللجان التنظيمية المختلفة.

نتائج اختبار الفرض الثاني:

ولاختبار مدى صحة الفرض الثاني اجري اختبار (Independent-samples T-test) الذي يوضح نتائجه

الجدول (١٦)

جدول (١٦) يوضح نتائج اختبار (Independent-samples T-test)

لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الوظيفة (أكاديمي - إداري)

قيمة (T)	مستوى الدلالة (P)	مستوى الدلالة (α)
٠.٦٨٧	٠.٠٠٤	٠.٠٥

من الجدول (١٦) يتضح أن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة؛ مما يشير إلى رفض الفرض الصفري لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بيشة تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديمي - إداري)، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق تم حساب المتوسط والانحراف المعياري كما يوضحها جدول (٢٠):

جدول (١٧) يوضح متوسط درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة (أكاديمي - إداري)

الانحراف المعياري	متوسط الدرجات	العدد	الوظيفة
٠.٦٣٠	٣.٣٥	١٥٠	عضو أكاديمي
٠.٩٥٥	٣.٢٨	٧٨	عضو إداري

يتضح من جدول (١٧) أن الفروق في مستوى الإبداع الإداري كانت لصالح الأعضاء الأكاديميين حيث بلغ متوسط درجاتها (٣.٣٥) في مقابل (٣.٢٨) للإداريين. ويمكن تفسير تلك النتيجة لمستوى لاختلاف المستوى التعليمي وتنوع خبرات أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم واطلاعهم من خلال عملهم البحثي؛ مما أدى لتطور المستوى الفكري لديهم.

نتائج اختبار الفرض الثالث:

ولاختبار مدى صحة الفرض الثالث اجري اختبار اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (٥ سنوات فأقل) - (١٠:٦) - (١٥:١١) - (٢٠:١٦) - (٢١ فأكثر) الذي يوضحه الجدول (١٨):

جدول (١٨) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٠.٧٨٢	٤	٠.٤٤٥	٠.٨٧٥	٠.٤٨٠
داخل المجموعات	١١٣.٥٦٧	٢٢٣	٠.٥٠٩		
المجموع	١١٥.٣٤٩				

من الجدول (١٨) يتضح أن مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة؛ مما يشير إلى قبول الفرض الصفري أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بيشة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الإبداع الإداري عملية عقلية ترتبط بالفكر والمهارات الفكرية وليس بالخبرات.

إجابة السؤال السادس - النموذج المستقبلي:

في ضوء النتائج التي خلصت لها الدراسة بالنسب لدور وأثر التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري، والممارسات المتوسطة للتمكين القيادي والإبداع الإداري بجامعة بيشة، من خلال الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية، وانطلاقاً من رؤية المملكة (٢٠٣٠) وما انبثق منها من برامج تنفيذية وما تم طرحه في أدبيات الدراسة من نماذج ركزت على أبعاد متنوعة، وضع الباحث نموذج مقترح يجيب عن التساؤل السادس الذي تحدد في العناصر التالية:

أولاً: مفهوم التمكين :

انطلق مفهوم التمكين في هذا النموذج من مفهوم الجودة والتحسين المستمر وصولاً للتمكين القيادي الذي يقصد به إكساب العاملين الأكاديميين والإداريين بالجامعة لمهارات التمكين القيادي التطبيقي من خلال تحويل ممارسات القائد في بيئة العمل لممارسات ممكنة للعاملين وصولاً لممارسات أكثر إبداعية تتحسن باستمرار من قبل العاملين بالجامعة وفق منظومة متكاملة من التدريب والحوكمة والمتابعة والتحفيز.

ثانياً: الأسس والمنطلقات: ينطلق النموذج المقترح من الأسس التالية:

١- الأسس المعرفي: أثبتت الدراسات والنظريات العلمية:

- أهمية الموارد البشرية وقيمتها كقوة دافعة لتحقيق تطور الجامعة والوصول بها لميزة تنافسية.
 - الموارد البشرية قادرة على المشاركة بفعالية إذا ما تم تمكينها قيادياً، والثقة فيها وتمكينها معرفياً.
 - تنمية الموارد البشرية وتهيئة المناخ الملائم لتمكينها يحقق الإبداع الإداري.
- ٢- الأسس الاجتماعي: يُعد جميع العاملين في الجامعة شركاء في تحقيق أهداف ورسالة الجامعة، وتعمل فرق العمل الرسمية وغير الرسمية على تحقيق عديد من الأهداف من خلال العمل التعاوني والمشاركة في صناعة مختلف القرارات.
- ٣- الأسس النفسي: يبدع الموظف وينمو في مجال عمله وتطور عندما تلي الجامعة احتياجاته وتستغل إمكانياته وقدراته، وما يمنحه التمكين من فرص يكتسب من خلالها مهارات متنوعة وثقة تتزايد باستمرار، وتنعكس إيجاباً على أدائه وعلى أداء الجامعة بشكل عام ، وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

ثالثاً: أهمية النموذج :

- ١- يوفر أداة تطبيقية لإكساب مهارات التمكين القيادي للقيادات الجامعية في المستويات القيادية وصولاً لممارسات أكثر إبداعاً للعاملين في الهيئة الأكاديمية والإدارية بالجامعة .
- ٢- يؤكد على القيمة المضافة لتطوير أداء العاملين؛ مما ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء بشكل عام .
- ٣- يدعم توجه الدولة في تحقيق التنمية المهنية في البرامج التنفيذية لرؤية المملكة (٢٠٣٠) كبرنامج الملك سلمان وبرامج التدريب وإعادة الهيكلة وتطوير أداء الوحدات الإدارية وتأسيس وحدات مراقبة الأداء.

رابعاً: أهداف النموذج:

- تحقيق الثقافة المؤسسية وغرس ثقافة التمكين وتأصيلها بين جميع منسوبي الجامعة .
- توفير فرص للتنمية المهنية للعاملين بالكادر الأكاديمي والإداري لتمكينهم معرفياً ومهارياً وسلوكياً.
- الاستفادة القصوى من إمكانيات جميع العاملين وإبداعاتهم لتحقيق الجوانب المتصلة برؤية (٢٠٣٠) .
- الإسهام في تطبيق نظم الحوكمة بالجامعات .
- تحقيق تطور وتميز للعمل الإداري بالجامعة بما يحقق ميزة تنافسية في مجال رؤية الجامعة.
- استقطاب الكفاءات القادرة علي تحقيق المتطلبات الجديدة للعمل.

خامساً: متطلبات تحقيق النموذج :

- دعم القيادات العليا بالجامعة وتبنيها لممارسات التمكين القيادي والإبداع الإداري .
- تطوير الهيكل الإداري بالجامعة وتطوير منظومة البيئة التنظيمية بالجامعة .
- إنشاء أدلة تنظيمية وإجرائية للعمل تتضمن دليلاً للتوصيف الوظيفي محدد المهام والواجبات والأدوار.

- تفعيل نظم الحوكمة ونظم التكريم والتشجيع ونظم دعم القرار وقواعد المعلومات والاتصالات .
 - تطوير نماذج تقييم الأداء على مستوى القيادات لتتضمن مؤشرات ممارسات القيادات للتمكين وعلى مستوى العاملين لتتضمن مستويات الإبداع والإنجاز وتعزيز ممارسات التقييم الذاتي .
 - تنفيذ البرامج التدريبية المقترحة: التمكين القيادي، والإبداع الإداري .
 - التأكيد على توفر مؤشرات الإبداع الإداري والتمكين القيادي في عمليتي الاستقطاب والترشيح.
- سادساً: مراحل تطبيق الأنموذج :** ويقترح الباحث أن تتم على مراحل متدرجة، حيث إن عملية التمكين لا يمكن أن تتم في وقتٍ قصير نظراً لمواجهتها الكثير من الصعوبات المتعلقة بمقاومة التغيير والتمسك بالسلطة، وضعف برامج التنمية المهنية، وقلة إعداد الكوادر المؤهلة في مجال القيادة أو الإبداع... وغيرها من الأبعاد المتعلقة بتحقيق التمكين التي كشفت الدراسة الحالية عن تواجدها في مستوى غير مرضي، وبناءً عليه يمكن أن يُطبق النموذج الذي تقترحه الدراسة تحت مسمى "التمكين القيادي (EDED) أو نموذج الناءات الأربعة "٤ × ت" والمتكون من أربعة مراحل رئيسة تستند على عمليات الجودة الأربعة كما يأتي :

المرحلة الأولى: مرحلة التشخيص (Evaluation) : ويتم في هذه المرحلة العديد من الإجراءات، التي من أبرزها :

- تقييم ممارسات الإبداع الإداري لدى الموظف.
 - تقييم درجة تمكين القيادات للموظفين.
 - مقارنة قدرات الموظف وإمكاناته واستعداداته لمتطلبات الوظيفة والقدرات المطلوبة والمحددة للعمل المناط به ، وإعادة توزيع الموظفين على الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم وقدراتهم .
 - تحديد الاحتياجات الوظيفية والتدريبية والنفسية والاجتماعية اللازمة لتمكين الموظف بشكلٍ مميز.
- المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ (Do) :** ويتم في هذه المرحلة تنفيذ خطط التمكين المناسبة لكل احتياج في المرحلة السابقة، ويمكن ان تتم على مراحل فرعية كالاتي:

أ- مرحلة التنفيذ التمهيدي : ويمكن أن تتضمن الإجراءات التالية:

- تطوير الهيكل التنظيمي: بحيث يتضمن بناءً تنظيمياً مرناً وفعالاً يوفر الدعم الفوري، وإعادة تصميم الوظائف، مع وضع دليلٍ توصيفي للمهام والأدوار المرتبطة بتلك الوظائف.
- اعتماد مؤشرات للأداء في ضوء معايير مقننة.
- تفعيل المواثيق الخلقية والمهنية للعاملين بالجامعة.
- تأسيس قنوات اتصال فعالة بما يحقق الشفافية، والانفتاح المعلوماتي وتبادل الخبرات مع الجامعات.
- تطوير أنظمة الحوكمة والإشراف والمتابعة ونظم صناعة واتخاذ القرار .

٢- مرحلة التنفيذ التشغيلية:

- تنفيذ منظومة تدريب تلي احتياجات التمكين وتعمل على رفع القدرات والمهارات لمنسوبي الجامعة .
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يحد من الأخطاء ويحقق حوكمة العمل وتطوره.
- التوجه للعمل بنظام فرق العمل بما يحقق التكامل والتشارك وتبادل الخبرات.
- تطبيق نظام تقييم إداري معتمد على مؤشرات للأداء، ويرتبط بمعايير المساءلة والمحاسبية.

- تطوير النمو المهني: من خلال برنامجي:
- التمكين القيادي: ويقترح أن تضم الموضوعات التالية: (الحوافز والتشجيع، المحاسبية والمساءلة، العمل التعاوني، فرق العمل وتكوينها، والاتصالات الفعالة وقواعد المعلومات، وصناعة واتخاذ القرارات، إدارة التغيير) .
- الإبداع الإداري: ويقترح أن تضم الموضوعات التالية: (الأصالة والطلاقة، المرونة الإدارية، وأساليب حل المشكلات بطرق إبداعية، والإبداع والابتكار في بيئة العمل، والتعلم المستدام).

المرحلة الثالثة: مرحلة التمكين (Empowerment):

- ترشيح العاملين للأماكن القيادية الأعلى أو منحهم فرص وظيفية أفضل .
- توفير متطلبات نجاحهم ودعمهم بالصلاحيات اللازمة وحل مشكلاتهم وحمايتهم .

المرحلة الرابعة: مرحلة التطوير (Development):

- إجراء تقييم متنوع: (ذاتي من قبل الموظف، ومباشر من مرؤوسي الموظف، ومن مختلف المستفيدين الذي يقدم خدمة لهم).
- تحديد المعوقات التي تواجه الموظف في العمل.
- دراسة مقترحات الموظف التطويرية.
- وضع خطة لحل مشكلات الموظف وتنفيذ مقترحاته.
- تقييم سلوك الموظف الإبداعي.
- تقييم ممارسات التمكين القيادي لدى القيادات.

المراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم، عبد الستار (٢٠٠٢). الإبداع قضاياها وتطبيقاته، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- أبو بكر، فاتن أحمد (٢٠٠٠). نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البشايشة، سامر عبد المجيد (٢٠٠٨)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ١٥ (٢)، ٢١٣: ٢٥٧.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (٢٠٠٢)، الإبداع. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- جواد، صفاء (٢٠١٢)، أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، عدد (٢٣)، ٧٧-٩٨.
- الحري، غنيم عواد، (٢٠٠٨)، أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك: جامعة مؤتة.
- حسن، سارة صبحي، (٢٠٠٨)، أثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- الحاجة، فاطمة عبد الحميد (٢٠٠٦)، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة.
- رشوان، حسين (٢٠٠٢). الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- رؤية المملكة ٢٠٣٠ (٢٠١٧). نقلا عن الموقع:
[/http://vision2030.gov.sa](http://vision2030.gov.sa)
- الزايدانين، محمد (٢٠٠٦)، أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن.
- السرور، ناديا (٢٠٠٢). مقدمة في الإبداع، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- السويدان، طارق محمد، والعلوي، محمد أكرم (٢٠٠٤). مبادئ الإبداع. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- الشريبي، زكريا وصادق، يسريه (٢٠٠٢). أطفال عند القمة: المهوبة- التفوق العقلي- الإبداع، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الشمري، فهيد عايض (٢٠٠٢)، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض: شركة نجد التجارية.
- الضلعين، علي (٢٠١٠)، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية، *مجلة دراسات العلوم الادارية*، ٣٧ (١)، ٦٤-٩٢.
- الضمور، صفاء يوسف (٢٠٠٩) العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مركز الوزارات الأردنية، *دراسات العلوم الإدارية*، ٣٦ (١)، ٤٤: ٧٦.

- الطراونة، إحسين أحمد(٢٠٠٦)، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك: جامعة مؤتة.
- الطراونة، نجاه صالح(٢٠٠٧)، واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك: جامعة مؤتة.
- الطيبي محمد (٢٠٠٧). تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع .
- العتيبي، سعد بن مرزوق(٢٠٠٦)، تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الاقليمي الثاني عشر للشبكة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، ١١-١٣ ديسمبر ، مسقط.
- العساف، حسين موسى(٢٠٠٦) ، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى اعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- علي، عبد الوهاب(٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- عيد، هالة(٢٠١٥)، تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الإدارية بالجامعات السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد ٦١، ٤٢٦:٣٨٧
- القحطاني، سالم سعيد(٢٠٠٢)، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الادارية ١٤(٢)، ٣٢٧:٣٧٤.
- القريوتي، محمد (٢٠٠٤)، إدراك مديري الإدارة الوسطى للتمكين في المنظمات العامة الأردنية، أبحاث اليرموك، المجلد ٢٠.
- القريوتي، محمد قاسم(٢٠٠٣)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، وصلاح الدين(٢٠٠٢)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- مصطفى، وفاء محمد (٢٠٠١)، أسرار التميز والنجاح، مهارات التميز ، بيروت: دار ابن حزم
- المعاني، إيمان، وأخو أرشيد، عبد الحكيم(٢٠٠٩)، التمكين الإداري وأثاره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، الأردن، ٥(٢)، ٤٣:٦٥.
- همشري، عمر احمد(١٩٩٤)، معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن، مجلة دراسات، عمان: الجامعة الأردنية، ٢١(٤)، ١١٥:١٢٧.
- يونس، موسى محمد (٢٠٠٠) التفوق الإداري، الرياض : بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع
- المراجع الأجنبية:

Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. Harvard Business Review .

Byham, W.C., (1992). Would you recognize an empowered organization, if you saw one? *Tapping the Network Journal*, 3(2),10:13.

- Conger, J., & Kanungo, R.,(1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Danbom, D., (2007). Equal opportunity empowerment. *Business Performance Management*, 32.
- Donnelly, J. H. (1998). *Fundamental of management*. Irwin McGraw-Hill Boston.
- Drucker, P.F. (1989). *The new realities*, harper & row. New York: NY.
- Goetsch, D., & Davis, S. (1997). *Introduction to total quality"*, 2nd ed. , New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Goetsch, D., & Stanley, D., (2000). *Quality management : Introduction to total quality management for processing and services*, 13^{ed} , prentice Hall, New Jersey.
- Greasly, K., (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27(4),506-620.
- Kerjcie, R. & Morgan, D.(1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-619
- Knight-Turvey, N. (2006). Influencing employee innovation through structural empowerment initiatives: The need to feel empowered. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 313-324.
- Melhem, Yahya (2006) Prerequisites of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 2(4),585-598.
- Murrell, K., & Meredith, M., (2000). *Empowering employee*. New York: McGraw-Hill.
- Polities, D. J. (2004). Transformation and transactional leadership predictors of the stimulant determinants to creativity in organizational work environments. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 2 (2),23-45
- Potterfield, T. (1999). *The business of empowerment – democracy and ideology in workplace*. Thomas Potterfield.
- Randolph, W. (1995). Navigating the Journey to Empowerment. *Organization Dynamics*, 23 (4),19- 32.
- Scott, C. D. & D. T. Jaffe. (1991). *Empowerment: A practical Guide for success*. Crisp Publications Inc.
- Spritzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the work place': Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management journal*, 38(5), 1442-1452.
- Thomas, K., & Velthouse, B., (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Willis, A. K, (1999). Breaking through the barriers to empowerment. *Hospitality Material Management Quarterly*, 29(4), 69-80