أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين بمؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر –بسكرة.

The Impact of Administrative Empowerment on the Creativity of Employees in Higher Educational Institutions : A Case Study of the Faculty of Law and Political Sciences at Mohamed Khider University – Biskra

رابحي مباركة، جامعة محمد خيضر بسكرة، mebarka.rabhi@univ-biskra.dz

بياضي صفاء، جامعة باتنة 1،مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، Safa.biadhi@univ-batna.dz

تاريخ الاستلام: 2025/06/03 تاريخ القبول: 2025/12/26 تاريخ النشر: 2025/12/31

ملخص:

تهدف هذه الدّراسة إلى اختبار أثر التمكين الاداري في إبداع العاملين بكلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة بسكرة. وقد خلصت الدّراسة الى وجود أثر للتّمكين الإداري (تفويض السّلطة، التّدريب، الاتّصال الفعّال، التّحفيز، فرق العمل) على إبداع العاملين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة بسكرة.

الكلمات المفتاحية: التّمكين الاداري، تفويض السلطة، الابداع، إبداع العاملين.

تصنيف JEL: M54

Abstract:

This study aims to examine the impact of administrative empowerment on the employees' creativity at the Faculty of Law and Political Sciences, University – Biskra. The study cocluded there is an impact of administrative empowerment (authority delegation, training, effective communication, motivation, and teamwork) on employee creativity Faculty of Law and Political Science, University of Biskra.

.keyword: administrative empowerment, authority delegation, creativity, employee creativity

JEL classification code : M54

المؤلف المرسل: بياضي صفاء، جامعة باتنة 1،

البريد الالكتروني: Safa.biadhi@univ-batna.dz

1. المقدمة

يعدّ التّغير المستمر في جميع المجالات (الأفكار، التكنولوجيا، الأذواق، المنتجات، الخدمات وغيرها) من أكبر التّحديات التي تواجه منظّمات الأعمال، وإذا كان البقاء والاستمرار والربحية أهدافا رئيسية لأي منظّمة، فإن مواجهة التّغيير ومواكبة التّقدم والتّكيف مع البيئة تمثل الشّروط الضّرورية لتحقيق هذه الأهداف.

وانطلاقا من كون الموارد البشرية أحد مقومات المنظّمة التي يجب الاهتمام بها والحفاظ عليها والسّعي لتطويرها للوصول إلى أفضل النتائج من خلال بذل كافة الامكانيات لاختيار أفضلهم كفاءة والقادرين على تقديم أداء متميز وإبداع يتجسّد في مختلف المنتجات والخدمات ويدعم القدرات التّنافسية، ولتحقيق مستويات عالية من الإبداع تستخدم المنظّمات العديد من الاستراتيجيات والسّياسات والأساليب الإدارية الفعّالة من بينها التّمكين الذّي يتجسّد في منح الموظّفين درجات أكبر من القوّة والسّلطة ومزيد من المعلومات بالإضافة إلى إعطائهم صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم وتحمل المسؤولية الناتجة عن هذه القرارات، من خلال توفير التدريب والتحفيز المناسب ومزيدا من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة وتشجعهم على المبادرة والإبداع.

فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظّروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن التمكين يدعم مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، فهو أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظّمة كلها بشكل أفضل، وبالتالي فإنه ينعكس إيجابا على دافعية الموارد البشرية وتفعيل طاقاتها وقدراتها من خلال توسيع نطاق الحرية والثقة والاستقلالية في العمل والقرارات بهدف الاستفادة من الإبداع الناتج لدعم المنظّمة في تحقيق أهدافها.

1.1 .إشكالية الدراسة

بالرغم من وجود العديد من الدّراسات التي تناولت فلسفة التمكين ودراسته كمنهج إداري متكامل، إلا أنه مازال موضع اهتمام الكثير من الباحثين، مما يستدعي إثراءه بالدراسة ومعرفة تأثيره على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، وهو ما سيتم الإجابة عنه من خلال الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التمكين الإداري في إبداع العاملين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة بسكرة؟

2.1 أهمية الدراسة: تتضح أهمية هذه الدّراسة من خلال:

- الأهمية البالغة التي تحملها متغيرات الدّراسة كل من التّمكين الإداري والإبداع سواء بالنسبة للمؤسّسات لكونها مؤثرة على نشاطها أو للباحثين والأكاديميين.
- أهمية معرفة الأثر الذي يعكسه التّمكين الإداري بأبعاده المختلفة على إبداع العاملين.
- ضرورة معرفة تأثير التّمكين الإداري على إبداع العاملين في الهيئات التعليمية العليا ممثلة في كلية الحقوق والعلوم السّياسية بجامعة بسكرة.

3.1 أهداف الدّراسة: تهدف الدّراسة إلى ما يلي:

- معرفة مدى وجود درجة من التّمكين الإداري في كلية الحقوق والعلوم السّياسية بجامعة بسكرة.
- معرفة مدى وجود مستوى من الإبداع لدى الموظفين الإداريين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة بسكرة.
- البحث عن أثر تطبيق التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى الموظفين بالكلية محلّ الدّراسة.
- تقديم بعض التّوصيات في إطار نتائج الواقع الميداني والتّي تساعد على تحسين مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسّسة محلّ الدّراسة مما يساعد على تحسين مستوى الخدمات بها.

4.1.الفرضيات: بغرض الاجابة على إشكالية الدّراسة تم تقديم مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على إبداع العاملين بكلية الحقوق والعلوم السياسية _بسكرة_

الفرضيات الفرعية: انبثقت من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السّلطة على إبداع العاملين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر _بسكرة_
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتّحفيز على إبداع العاملين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر _بسكرة_
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتّدريب على إبداع العاملين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر _بسكرة_
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على إبداع العاملين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر _بسكرة_

5.1. حدود الدّراسة : تتحدّد الدّراسة بمجموعة من الحدود هي:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدّراسة إيجاد علاقة الأثر بين المتغيرين: التّمكين الإداري وإبداع العاملين.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدّراسة في حدود كلية الحقوق والعلوم السّياسية بجامعة محمد خيضر _بسكرة_
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدّراسة في خلال شهر مارس سنة 2025.
- الحدود البشرية: شملت الدّراسة عينة من الموظفين الإداريين حوالي 40 موظفا وموظفة في مختلف المصالح بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة بسكرة.

2. التمكين الإداري:

1.2. تعريف التمكين الإداري:

تسعى المناهج والأساليب التي تضعها إدارة الموارد البشرية باستمرار إلى إبراز القدرات والميزات الكامنة داخل مواردها البشرية سعيا منها إلى إبراز طاقاتهم الإبداعية بما يخدم أهداف المنظمة من جهة، ويرفع من قدرات المورد البشري من جهة أخرى، ويعد التمكين الإداري من أبرز الأساليب التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الأهداف المرجوة.

قبل أن نتناول مفهوم التمكين الإداري يتوجب علينا أولا أن نعرج على معنى مصطلح التمكين في اللغة، وفي الجانب الإداري، إذ تمت الإشارة إلى أن تطور مفهوم التمكين جاء من خلال المفهوم الياباني Kaizen والذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف مجالات العملية الإنتاجية والخدمية على حد سواء، (حمود، 2010، صفحة 177) وعرف (أبو بكر، 2000) التمكين الاداري بأنه: "منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة" (المبيضين، 2008، صفحة 14)، بينما (السمرائي) يرى بأن التمكين الإداري هو: عملية إدارية معاصرة تمنح للعاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة (السمراني و مهدي، 2007، صفحة 404)

2.2. أهمية التمكين الإداري: تتمثل أهمية التّمكين الاداري في:

- زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظّمة وتطوير الكفاءة الذاتية وتقليل الشعور بالضعف لدى العاملين.
- زيادة الموائمة ما بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها، وكسب رضا العاملين وزيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال.

أما فيما يتعلق بأهمية التمكين الإداري للموظّفين أنفسهم فإنه يعزز الإحساس بمعنى العمل ويزيد القدرة والقابلية لدى العاملين على العمل والتغيير، ويعزز ثقة الموظف بذاته وقدرته على التعامل مع الآخرين.

ويرى (العتيبي، 2007) بأن التمكين الإداري يسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين ويلعب دورا كبيرا في تعزيز الولاء التنظيمي لتحقيق أهداف العاملين والمنظمة، وبأن التمكين الإداري يساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والموظفين وانعكاس كل ذلك على نظرتهم المستقبلية في العمل (الحربي، 2008، صفحة 12).

3.2. أبعاد التمكين الإداري: إن التمكين الإداري يهدف إلى إيجاد مستوى إداري فعال داخل المنظمة، وهذا يتطلب من المنظمة أن تطبق التمكين الإداري عبر مراحل مختلفة، ويمكن إعطاء الأبعاد التالية للتمكين الإداري: (جواد، 2010، الصفحات 64-65)

- **تفويض السلطة:** وهي أن يفوض الرئيس أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر، وقد تم اللجوء إلى هذا الأسلوب لتغيير الأنماط التقليدية والتوجه إلى الثقة أكثر بالمرؤوس، فقد تمتد صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، اكتشاف الحلول، تقييمها، تنفيذها، وتحمل مسؤولية التنفيذ.
- **فرق العمل:** تساهم فرق العمل في جعل الممكنين يشعرون بأن العاملين في وحداتهم يمكنهم العمل بشكل جماعي لحل المشاكل، وأن أفكارهم تلقى القبول والاحترام، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على وجود قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع، كما يجب أن يتوفر في أعضاء الفريق مهارات متنوعة لتحقيق هدف مشترك.
- **التّدريب:** يعتبر التدريب المستمر والمنتظم لتعلم المهارات الجديدة من متطلبات التّمكين، لهذا فمن أولويات المنظمة توفير نظام طموح لتطوير العاملين وتزويدهم بالمهارات، فالجهود التدريبية تزود العاملين بالمعرفة والقدرات لتعلم مهارات اقتصاديات المنظمات الكبيرة.
- **الاتصال الفعال:** هو أحد العناصر الضرورية لنجاح التمكين، ويقاس الاتصال الفعال بمدى توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة، وترى (Spretizer) أن هناك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات عن رسالة المنظمة، ومعلومات

عن الأداء، كما أن نجاح التمكين في المنظمات يتطلب توفر كم كبير من المعلومات لأكبر عدد من الأشخاص مما يساعد في اتخاذ القرارات بفعالية أكبر.

➢ **التحفيز:** تعتبر الحوافز الأرضية الأساسية لنجاح التمكين، ويتطلب ذلك نظام عوائد مستندة إلى الأداء بدلا من العمل، فارتباط العوائد بالأداء يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

4.2. أساليب التمكين الإداري: يمكن تحقيق التمكين الاداري من خلال الاساليب التالية: (عبد المحسن، 2008، الصفحات 51-52).

- **أسلوب القيادة:**

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، كما يشير هذا الأسلوب إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

- **أسلوب تمكين الأفراد:**

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت(Spretizer) إلى أن العاملين الممكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية.

- **أسلوب تمكين الفريق:**

نظرا لأن التمكين الفردي يتجاهل عمل الفريق، رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة للعمل الجماعي لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي

والشراكة والعمل معا، وعمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، كما أنه ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية كما أن منح التمكين للفريق يعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء.

5.2. معوقات تطبيق التمكين الاداري: تواجه المنظّمات العديد من المعوقات في تطبيق التّمكين الإداري والتي من أبرزها ما يأتي: (المعافي و عبد الحكيم، 2009، صفحة 241)

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التّمكين.
- حرص المديرين على الاحتفاظ بمراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- رتابة الهيكل التّنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.

3. إبداع العاملين

1.3. تعريف الإبداع:

إن للإبداع أهمية كبرى في حياة المنظّمة وما تقدّمه من خدمة لعملائها وما تقدمه لمنتسبيها من منافع ومزايا إضافية تفوق غيرها، والمنظّمة عندما تتفوق على منافسيها فهي منظّمة مبدعة تبحث عن الجديد، ويبقى العاملون فيها هم العنصر الحاسم في تحقيق الإبداع من خلال إنجازاتهم وقابليتهم للتغيير وعدم مقاومتهم، ومن خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والمساعدة في حل المشكلات وغيرها مما يحقق أهداف المنظمة.

عرف الإبداع بأنه: " الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلي تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد والجماعة " (قطامي و واخرون، 2008، صفحة 14)، كما يعرّف بأنه: "هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة"، بينما هناك من يرى أنه" الإبداع هو العملية التي ينتج عنها شيء جديد سواء كان هذا الشيء فكرة أو موضوع أو شكلا جديدا أو انتقالا من عناصر قديمة إلي أخرى جديدة. (العتيبي، 2007، صفحة 28)

كما يعبر الإبداع عن: " الإحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد، وتقديمه بطريقة أفضل. (الصيرفي، 2009، صفحة 31)

من التعاريف السابقة يمكن القول أن الإبداع هو: العملية التي يقوم بها الفرد والجماعة والمنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات.

2.3. أهمية الابداع:

تتفق الدّراسات في مجال الإبداع على أهميته للمنظمات وللمجتمع ككل في جميع الميادين لما يحققه من مزايا عدة، فالمنظّمات وجدت لتقديم السلع والخدمات لزبائنها وفقا لاحتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة بمرور الوقت وأن أفضل المنظمات هي التي تملك القدرة على الإبداع وفقا للأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها، ولو حاولنا أن نجسد أهمية الإبداع في نقاط محددة فإنه سيحقق على الأقل بعضا من الفوائد الآتية: (المحياوي و الزعلوك، 2006، الصفحات 19-20)

- تحسين خدمة الزبائن وذلك من خلال المرونة والتكيف لحاجات الزبائن.
- تحسين إنتاجية المنظمة وذلك بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي.
- زيادة قدرة المنظّمة على المنافسة وذلك من خلال:

✓ سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغير العمليات الإنتاجية.

✓ تقليل تكلفة التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية.

✓ تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للزبائن وقيادتها للأسواق.

- إيجاد فرص جديدة للمنظمة للبيع في أسواق جديدة وهذا يؤدي إلى:

✓ زيادة المبيعات.

✓ زيادة الربحية.

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التّنظيم في وضع مستقر إذ لا يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

3.3. معوقات الابداع: تتمثل أهم معوقات الابداع في النقاط التالية: (أحمد، 2009، صفحة 197)

- **القيادة:** إن النمط القيادي المتبع قد يشكل عقبة أمام التفكير الإبداعي فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة المشاركة في طرح الآراء عند وضع القرار.

- **الضّغوط التي تمارسها الجماعات غير الرّسمية:** والتي تحول دون إعطاء أي فرصة لتقديم حلول وأراء ومقترحات جديدة.

- **ضغط الإمكانات المادية والبشرية:** عدم توفر المناخ الملائم لافتقاده إلى العناصر التنظيمية الجيدة مثل: أنظمة الحوافز والعدالة بين الأفراد.

- **عدم توفر الاستقرار الوظيفي:** فالعاملون الذين يفتقدون لشعور الاستقرار والثبات في الوظيفة لا يمكنهم تحسين مخرجاتهم.

- **عدم وضوح الأهداف الوظيفية:** وما يترتب عنها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، حيث تقف عائقا أمام ممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

4.3. العلاقة بين التمكين الاداري وابداع العاملين:

إن البحث عن أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين يغوص بنا إلى معرفة التأثيرات التي يحققها التمكين الإداري لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة والتي تتشكل من خلالها إبداعات متجددة، ويعتبر الإبداع سلوكا إنسانيا تفاعليا للأفراد مع وظائفهم ومهامهم والذي يتجسد من خلال ممارساتهم اليومية لأعمالهم، إن أي مؤسسة تضع من أولى أولوياتها العمل على تفجير الطاقات الإبداعية للأفراد العاملين لا يتأتى لها ذلك إلا من خلال اهتمام الإدارة بهم ودعم مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم مساحة من الحرية والاستقلالية فيما يتعلق بأداء وظائفهم، كل ذلك يخلق لديهم مزيدا من تحمل المسؤولية، كما وأن على المؤسسة العمل على تفعيل الاتصالات وزيادة التفاعل بين الأفراد لتقوية العمل الجماعي وحب التعاون وهذا ما يهدف التمكين الإداري إليه من خلال رفع الروح المعنوية لهم وحفزهم وإمدادهم بالمعلومات

الخاصة بعملهم وتدريبهم على إنجاز الأعمال بكفاءة، كل هذا يتجلى في أبعاد التمكين الإداري.

كما يرى Drucker أن الإبداع (حريم، 2009، صفحة 355) هو: "عمل عقلاني منتظم ودؤوب، ويجب أن يكون اعتياديا إن لم يكن روتينيا، فالمنظمة التي لا تبدع تهرم وتزول، وحيث أن التغير سريع في عصرنا الحاضر فان الزوال يأتي سريعا"، وإن صفات الانتظام والديمومة والاعتيادية يمكن خلقها من خلال قيام الإدارة بغرس أبعاد التمكين لدى العاملين مما يعطيهم حرية وثقة أكبر وقدرة على الأداء بفعالية أكثر لتحقيق أهداف المنظمة وفيما يلي نفصل في أبعاد التمكين الإداري ودورها في خلق إبداع العاملين.

1.4.3. أثر تفويض السلطة على إبداع العاملين:

من منطلق أن تفويض السلطة هو إعطاء العاملين في المستويات الدنيا صلاحيات تنفيذ بعض المهام وإعطائهم قدرا من الحرية واتخاذ القرار فإنه يتحقق من وراء ذلك زيادة الثقة بالنفس لدى العاملين وهذا ما يشجع على حب المبادرة والاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر والمشاركة في القرارات لتقديم مقترحات وأفكار إبداعية يمكن تجسيدها في أعمال جديدة ونادرة. كما أن تفويض السلطة يخلق لدى المفوضين قدر كبير من المسؤولية على وظائفهم، زيادة على أن الثقة بهم تدعم سعيهم في تأكيد هذه الثقة من خلال تطوير أساليب العمل الفعالة والحديثة والمبدعة التي تحسن صورة أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

2.4.3. أثر التدريب على إبداع العاملين:

يعتبر التدريب عاملا مهما في المؤسسة وأداة فعالة تستخدمها لزيادة قدرات ومهارات أفرادها العاملين وإكسابهم مزيدا من الخبرة في جميع نواحي عملهم، وهذا ما يساعدهم على التعامل الأفضل مع التطورات التكنولوجية الجديدة في وسائل الإنتاج، ما يفرض على العاملين التعامل الجيد معها للوصول إلى أداء أفضل، كل هذا يخلق لدى العاملين صيغ إبداعية دائمة في طرق وأساليب العمل.

3.4.3. أثر التحفيز على إبداع العاملين:

يستخدم التحفيز كأداة إدارية لزيادة دافعية الأفراد وتحريك سلوكياتهم نحو الأداء المرغوب فيه في العمل فاستخدام الحوافز (المادية والمعنوية) يزيد من أداء العاملين وسعيهم لتفجير مواهبهم وقدراتهم مما يرفع من رضا الإدارة عنهم ومن حصولهم في مقابل ذلك على مكافآت ومزايا، كما أن نجاح الإبداع يستلزم توفر عناصر هي:

- وجود مجموعة من القيم تنمي الاتجاهات الإبداعية.
- صياغة هذه القيم في أساليب توصل إلى الإبداع.
- ثم ابتداع نظم وأساليب حوافز تعمق إيمان العاملين بهذه القيم بالقدر الكافي مما يحقق التزامهم بها.

ومن هنا نرى أن وجود هذه القيم واهتمام الإدارة بها ووضع أساليب لتعميقها وتنميتها يظهر الطاقات الإبداعية الموجودة لدى العاملين لتتجسد في أداء أفضل.

4.4.3. أثر فرق العمل على إبداع العاملين:

يعتبر أسلوب عمل الفريق منهجا إداريا متميزا يمكن للإدارة من خلاله زيادة فاعلية أداء العاملين لديها من خلال ما يترتب عليه من تحقيق التعاون بين أعضاء مجموعة العمل، كما يخلق الاتحاد والمساندة بينهم ويقلل المنافسة ويزيد من تبادل المعلومات سلّميا في المستوى الإداري، إضافة إلى ذلك أن اتخاذ القرارات في آن واحد يولد لدى الأفراد العاملين الشعور بالالتزام، كما أن إتباع أسلوب فرق العمل يشجع المبادرات وتقديم المقترحات والأفكار الجديدة، مما يحفز على إطلاق القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

5.4.3. أثر الاتصال الفعال على إبداع العاملين:

يعتبر الاتصال وسيلة الإدارة لنقل وتبادل المعلومات والقرارات داخل المنظمة، والاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوسين يساهم في رفع الروح المعنوية وينمي روح الفريق، وتكمن فعالية الاتصالات في سرعة وجودة المعلومات المتبادلة وحسن استخدامها ومدى ملائمتها للقرارات، كما وتعمل الاتصالات الفعالة على تنمية روح الفريق وتشعرهم بالانتماء

والمساهمة في اتخاذ القرارات، كل هذا يجعل الأفراد يقدمون مقترحات وأفكار جديدة بحرية أكبر، مما يشجع على الإبداع، كما يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات النظر لدى العاملين، ويقلل سوء التفاهم والخلافات ويوحد المفهوم والهدف مما يزيد التفاعل الاجتماعي داخل المنظّمة.

عند العودة إلى الدّراسات السّابقة نرى أنها أجمعت على وجود علاقة قوية بين التّمكين الإداري وإبداع العاملين، فقد صرح(Knight–Turvey ,2006) بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدى العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين، كما أشار إلى أن العاملين الأكثر إبداعا هم العاملون الذين يميلون إلى حب الاستطلاع والمتجهين نحو التعلم، ويرغبون في تحمل المخاطر، وهي أبرز سمات التمكين الإداري، كما يرى (جواد وحسين،2007) بأن التّمكين يسمح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى وأكدت بأن التمكين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة.

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن التمكين الإداري يرتبط ارتباطا وثيقا مع إبداع العاملين، فهو الذي يؤدي إلى خلق صفات المجازفة والمرونة والقدرة على الإقناع وهي أبرز السمات الإبداعية لدى العاملين.

4. الدراسة التطبيقية

1.4. منهجية الدراسة

في هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي، وهذا لوصف الظاهرة بالاعتماد على جمع المعلومات والبيانات ومعالجتها وتحليلها بغية الوصول الى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

2.4.عينة الدّراسة : تم استخدام طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدّراسة البالغ حجم مفرداتها 40 مفردة، حيث تم توزيع استمارة البحث على موظفي الكليّة عبر الزيارات الميدانية، ولقد تم استرجاع 36 استمارة، وبعد فحص الاستمارات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة.

3.4 أدوات الدراسة:

تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالدّراسة، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض تضمنت 33عبارة موزعة على المتغيرات وأبعادها، ناهيك عن البيانات الشّخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدّراسة، كما تم استخدام مقياس Likert لتقييم إجابات مفردات الدّراسة، بحيث تراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من غير موافق تماما إلى موافق تماما.

4.4. صدق أداة الدراسة وثباتها

لقياس مدى الثبات في الاستبيان تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات القياس لكل بعد، ولأبعاد المتغير ومن ثم للاستبيان ككل وكانت النتائج كما يظهرها الجدول:

الجدول (01): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التمكين الاداري	16	0.849	0.921
تفويض السلطة	06	0.754	0.868
التدريب	03	0791	0.889
الاتصال الفعال	04	0.862	0.928
تحفيز العاملين	03	0.734	0.856
ابداع العاملين	17	0.922	0.960
الاستبانة ككل	33	0.94	0.960

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لأداة البحث بلغ (0.94) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، وبلغ معامل الصدق (0.969) كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، ونكون الآن قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

5.4. نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

1.5.4. الوصف الإحصائي لمتغيرات الدّراسة:

الجدول رقم (02): وصف خصائص عينة الدّراسة:

فئات المتغير		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	%50
	أنثى	18	%50
	المجموع	**36**	**%100**
العمر	أقلمن 30 سنة	22	%61.1
	من 30 إلى 40 سنة	13	%36.1
	من 41 إلى 50 سنة	1	%2.8
	المجموع	**36**	**%100**
المستوى التعليمي	ثانوي	3	%8.3
	ليسانس	23	%63.9
	تقني سامي	9	%25.0
	مهندس	1	%2.8
	المجموع	**36**	**%100**
سنوات الخبرة	أقلمن 5 سنوات	24	%66.7
	من 5 إلى 10 سنوات	10	%27.8
	من11إلى 15 سنة	1	%2.8
	أكثرمن15 سنة	1	%2.8
	المجموع	**36**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامجspss

يوضح الجدول رقم (2) وصف تفصيلي لأفراد عينة الدّراسة من حيث السّن، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وهي معلومات تقدّم تصور دقيق يساهم في تفسير نتائج الدّراسة، حيث يتضح من الجدول أن:

- نسبة الإناث في العينة هي مساوية لنسبة الذكور إذ قدرت كل منهما ب 50 %

- نسبة أفراد العينة في الفئة العمرية الأقل من 30 سنة كانوا بأعلى نسبة والتي قدرت ب 61.1 %بينما الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة فقد قدرت بنسبة 36.1% وجاءت الفئة الثالثة من 41 إلى 50 سنة أخيرا بنسبة 2.8%

-نسبة الأفراد الذين لديهم مؤهل علمي ليسانس قدرت ب63.9% وهي أعلى نسبة، تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مؤهل تقني سامي بنسبة 25 %ثم نسبة الأفراد بمؤهل ثانوي بنسبة 3.8% ويأتي الأفراد الذين يحملون مؤهل علمي مهندس في الترتيب الأخير بنسبة تقدر ب 2.8.%

- الأفراد الذين تكون مدة خبرتهم أقل من 5 سنوات يحتلون الترتيب الأول بنسبة 66.7 ثم تأتي فئة الأفراد الذين تتراوح مدة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 27.8 بينما فئة الأفراد الذين لديهم من 11إلى 15 سنة خبرة وكذا أكثر من15 سنة فكانت نسبة كل منهما 2.8.

2.5.4. تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث):

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على الأسئلة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة الدّراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين التمكين الإداري وإبداع العاملين.

جدول رقم (03): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النّسبية لإجابات أفراد عينة الدّراسة عن عبارات التمكين الإداري.

رقم العبارة	البعد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	مستوى القبول
تفويض السلطة		**3.38**	**0.698**	**1**	**محايد**
01	لا يمارس رئيسي السلطة التي فوضها لي خلال فترة التفويض	3.00	0.183	5	محايد
02	ألتزم بتحمل مسؤولية تفويضي السلطة.	3.72	0.162	2	موافق
03	تمارس الإدارة التفويض في جميع المستويات الإدارية	2.86	0.150	6	محايد
04	ألتزم بتحمل نتيجة القرارات التي أتخذها.	4.00	0.154	1	موافق
05	. يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات التي تخص عملي.	3.08	0.205	4	محايد
06	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي.	3.67	0.183	3	موافق
التدريب		**2.87**	**0.912**	**3**	**محايد**
07	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب.	2.72	0.914	2	محايد
08	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	2.67	1.171	3	محايد
09	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب معارف وخبرات جديدة في مجال العمل.	3.25	1.156	1	محايد
الاتصال الفعال		**3.21**	**0.963**	**2**	**محايد**
10	تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية بالوضوح.	3.19	1.142	2	محايد
11	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة.	3.50	1.134	1	موافق
12	يتم إبلاغي بكل المعلومات التي تخص عملي في الوقت المناسب.	3.11	1.166	3	محايد
13	يوجد نظام معلومات فعال يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.	3.06	1.145	4	محايد

التحفيز		**2.57**	**0.882**	**4**	**محايد**
14	تقدر الإدارة جهودي في العمل	3.03	1.108	1	محايد
15	أتلقى امتيازات مالية – إضافة إلى الراتب – تتناسب مع جهودي	2.06	1.013	3	غير موافق
16	يسمح لي نظام العمل المتبع في الكلية بالمشاركة في اتخاذ القرارات	2.64	1.150	2	محايد
التمكين الإداري بشكل عام		3.00	0.863	/	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

التّمكين الإداري: يلاحظ من الجدول السابق بأن المتوسط الحسابي للعبارات جميعها ممثلة في التّمكين الإداري جاء بمستوى محايد (3.00) وبانحراف معياري (0.863) مما يدل على مستوى متوسط للتّمكين الإداري لدى عينة الدّراسة، وقد جاءت المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد التّمكين الإداري كما يلي:

_تفويض السّلطة: تشير النتائج في الجدول أعلاه أن هذا البعد جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة الدّراسة إذ سجل أعلى المتوسطات (3.38) وبانحراف معياري (0.698)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط، وقد سجلت العبارة رقم 04 أعلى المتوسطات (4.00) وبانحراف معياري (0.154) التي أشارت إلى أن العاملين يلتزمون بتحمل نتيجة القرارات التي يتخذونها، بينما جاءت العبارة رقم 03 بأقل المتوسطات (2.86) وبانحراف معياري(0.150) والتي أشارت إلى أن الإدارة تمارس التّفويض في جميع المستويات .

الاتصال الفعال: توضح نتائج الجدول أن بعد الاتصال الفعال جاء في التّرتيب الثّاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة الدّراسة بين أبعاد التّمكين الإداري بمتوسط حسابي (3.21) وبانحراف معياري (0.963) وحسب مقياس الدراسة يشير هذا البعد إلى مستوى قبول متوسط، وقد سجلت العبارة رقم 11 أعلى المتوسطات (3.50) وبانحراف معياري (1.134) والتي تشير أن العاملين يستطيعون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة، بينما جاءت العبارة رقم 13 بأقل المتوسطات (3.06) وبانحراف

معياري (1.145) والتي تشير أنه يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات التي تخص العمل في الوقت المناسب.

التّدريب: تشير نتائج الجدول أعلاه أن هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة الدّراسة بمتوسط حسابي (2.87) وبانحراف معياري (0.912) وحسب مقياس الدّراسة يشير البعد إلى مستوى قبول متوسط، وقد سجلت العبارة رقم 09 أعلى المتوسطات (3.25) وبانحراف معياري (1.156) و التي تشير إلى أنه يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب معارف وخبرات جديدة في مجال العمل، كما جاءت العبارة رقم 08 بأقل المتوسطات (2.67) وبانحراف معياري (1.171) والتي أشارت إلى أن الإدارة تولي للأفراد دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم.

التحفيز: تشير نتائج الجدول أعلاه أن بعد التحفيز سجل جاء في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة الدّراسة بأدنى المتوسطات (2.57) وبانحراف معياري (0.882) وحسب مقياس الدّراسة يشير هذا البعد إلى مستوى قبول ضعيف وقد سجلت العبارة رقم 14 أعلى المتوسطات (3.03) وبانحراف معياري (1.108) والتي تشير أن الإدارة تقدر جهود العاملين في العمل، بينما سجلت العبارة رقم 15 أدنى المتوسطات (2.06) وبانحراف معياري (1.013) والتي تشير أن العاملين يتلقون امتيازات مالية –إضافة إلى الراتب– تتناسب مع جهودهم

جدول رقم(04): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدّراسة عن عبارات محور إبداع العاملين

رقم العبارة	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها بسرعة لأداء عملي.	3.28	0.974	15	محايد
02	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	3.42	0.874	14	موافق
03	أستخدم الاتصالات غير الرسمية لإنجاز	3.00	0.986	17	محايد

	بعض مهامي الوظيفية.				
04	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون وابحث عن أساليب جديدة في العمل	3.78	0.637	3	موافق
05	تهتم الإدارة بتقديم الأفكار والطرق الجديدة.	3.11	0.950	16	محايد
06	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي وأحاول الاستفادة منه	3.67	0.717	6	موافق
07	أقوم بإيجاد طرق جديدة لتنفيذ مهامي في ظل الموارد المتاحة.	3.78	0.681	3	موافق
08	أمتلك القدرة على البناء السريع والمناسب للمعلومات والمعارف طبقا لمتطلبات الموقف الذي يواجهني.	3.50	1.028	11	موافق
09	أستطيع التعبير عن الأفكار الجديدة بكل ثقة	3.67	0.926	6	موافق
10	أمتلك المقدرة على التفكير المتشعب (تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة).	3.50	0.910	11	موافق
11	لدي القدرة على توليد الأفكار لمعالجة مشكلات العمل بغزارة.	3.61	0.871	8	موافق
12	أمتلك المقدرة على ربط الأجزاء بالكل فيما يتعلق بأداء عملي.	3.56	0.909	9	موافق
13	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	3.81	0.786	2	موافق
14	اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	3.83	0.878	1	موافق
15	أسعى دوما لاكتشاف المشاكل من أجل حلها.	3.56	0.909	9	موافق
16	أسعى دوما لتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	3.78	0.866	3	موافق
17	يتعاون معي مديري في إيجاد حلول جديدة لكل ما يعترض سير العمل.	3.47	1.055	13	موافق
إبداع العاملين ككل		**3.54**	**0.591**		**موافق**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامجspss

تشير قيم الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين حول محور إبداع العاملين جاءت بمتوسط حسابي عام بلغ (3.54) وبانحراف معياري (0.591)، مما يدل على أن مستوى الإبداع مرتفع لدى عينة الدّراسة، وقد تراوحت قيم المتوسطات بين (3.00، 3.83) بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.878، 0.986) وقد سجلت العبارة رقم 14 أعلى المتوسطات (3.83) وبانحراف معياري (0.878) والتي تشير أن العاملين يخططون لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها، بينما جاءت العبارة رقم 03 بأقل المتوسطات (3.00) وبانحراف معياري (0.986) والتي أشارت أن العاملين يستعملون الاتصالات غير الرسمية لإنجاز بعض مهامهم الوظيفية.

3.5.4اختبار فرضيات الدّراسة: بعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدّراسة توصلنا للنتائج الموضّحة في الجداول أدناه.

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر للتمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على إبداع العاملين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتّحقق من وجود أثر للتّمكين الإداري (تفويض السّلطة، التّدريب، الاتصال الفعال، التّحفيز) على إبداع العاملين والنتائج موضّحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (05): تحليل الانحدار المتعدد لأثر التّمكين الإداري على إبداع العاملين:

البيان	الارتباطR	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	Fالمحسوبة	Sig
أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين	0.70	0.49	0.70	7.54	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha<0.05$)

يتضح من الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في إبداع العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.70) عند مستوى دلالة ($\alpha<0.05$) وهي قوة تأثير جيدة وبمعامل تحديد R^2بلغ (0.49) أي أن ما قيمته 49% من التغيرات في إبداع العاملين ناتج عن التغير في مستوى التمكين الإداري، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تأثير التمكين الإداري يؤدي إلى الزيادة في درجة الإبداع بقيمة (0.70) وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت 7.54 وهي دالة عند مستوى ($\alpha<0.05$) وعليه ترفض الفرضية الصّفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتّمكين الإداري (تفويض السّلطة، التّدريب، الاتصال الفعال، التّحفيز) مجتمعة على إبداع العاملين.**

_ نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

_ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

حيث تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السّلطة على إبداع العاملين بكلية الحقوق والعلوم السّياسية بجامعة بسكرة.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر لتفويض السّلطة على إبداع العاملين، والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم (06): تحليل الانحدار البسيط لأثر تفويض السّلطة على إبداع العاملين:

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	F المحسوبة	Sig
أثر تفويض السلطة على إبداع العاملين	0.61	0.38	0.61	21.08	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha\leq0.05$)

يوضح الجدول السّابق أثر تفويض السّلطة على إبداع العاملين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط R(0.61) عند مستوى دلالة (0.00) وهو ارتباط قوي بين المتغيرين و بمعامل تحديد R^2 بلغ(0.38)؛أي أن ما قيمته38% من التغيرات في إبداع العاملين نتج عن التغير في مستوى تفويض السّلطة والباقي يعود لعوامل أخرى خارج النّموذج، كما بلغت درجة التأثير (0.61)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تأثير تفويض السّلطة يؤدي إلي الزيادة في درجة إبداع العاملين بقيمة 0.61 وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت 21.08 وهي دالة عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) وعليه ترفض الفرضية الصّفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السّلطة على أبداع العاملين.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثّانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتّدريب على إبداع العاملين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتّحقق من وجود أثر للتدريب على إبداع العاملين، والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم (07): تحليل الانحدار البسيط لأثر التّدريب على إبداع العاملين:

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	F المحسوبة	Sig
أثر التدريب على إبداع العاملين	0.57	0.33	0.57	16.92	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامجspss ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول السّابق أثر التّدريب على إبداع العاملين حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتّدريب على ابداع العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.57)R،عند مستوى دلالة و($\alpha \leq 0.05$) هو ارتباط قوي بين المتغيرين وبعامل تجديد R^2 بلغ0.33،أي ما قيمته 0,33 من التغيرات في إبداع العاملين ناتج عن التغيرات في مستوى التدريب، كما بلغت قيمة درجة التأثير(0,57) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تأثير التدريب إلي زيادة

في درجة إبداع العاملين بقيمة 0,57 وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمةFالمحسوبة والتي بلغت 16.92 وهي دالة عند مستوى و($\alpha \leq 0.05$) عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إبداع العاملين.

_ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على إبداع العاملين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بسكرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر للاتصال الفعال على إبداع العاملين، والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم (08): تحليل الانحدار البسيط لأثر الاتصال الفعال على إبداع العاملين

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المحسوبةF	Sig
أثر الاتصال الفعال على إبداع العاملين	0.62	0.38	0.62	21.46	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول السابق أثر الاتصال الفعال على إبداع العاملين حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للاتصال الفعال على إبداع العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.62) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ارتباط قوي بين المتغيرين، وبمعامل تحديد R^2بلغ 0.38، أي أن ما قيمته 0.38 من المتغيرات في إبداع العاملين ناتج عن التغير في مستوى الاتصال الفعال، كما بلغت قيمة درجة التأثير(0.62) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى

تأثير الاتصال الفعال يؤدي إلي الزيادة في درجة الابداع بقيمة 0,62، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت 21,46 وهي دالة عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنصب على الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على إبداع العاملين.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرّابعة على أنّه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتّحفيز على إبداع العاملين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بسكرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتّحقق من وجود أثر للتّحفيز على إبداع العاملين والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم (09): تحليل الانحدار البسيط لأثر التحفيز على إبداع العاملين:

البيان	الارتباط R	معامل التّحديد R^2	معامل الانحدار	F المحسوبة	Sig
أثر التحفيز على إبداع العاملين	0.48	0.23	0.48	10.25	0.003

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول السابق أثر التحفيز على إبداع العاملين حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية على ابداع العاملين اذ بلغ معامل الارتباط (0,48)عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو قوي بين ارتباط قوي بين المتغيرين، وبمعامل تحديدR^2 بلغ (0,23)،أي أن ما قيمته 0,23 من التغيرات في إبداع العاملين ناتج عن التغير في مستوى التحفيز، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.48)،وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تأثيرا لتحفيز يؤدي إلي الزيادة في درجة إبداع العاملين بقيمة 0,48 وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمةF

المحسوبة والتي بلغت 10,25 وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتّحفيز على إبداع العاملين.

- **تفسير نتائج الدراسة:**

مما تقدم توصّلت الدّراسة إلى النّتائج التّالية:

_ بالنسبة لمحور التمكين الإداري:

أثبتت نتائج التّحليل الإحصائي وجود مستوى متوسط للتّمكين الإداري بشكل عام فقد تراوحت عبارات هذا المحور بين المرتفع والمتوسط.

– بناءً على قيم الأوساط الحسابية للأبعاد التي تضمنها محور التمكين الإداري، فقد حقق هذا المحور على المستوى الإجمالي وسطاً حسابياً بلغ (3.00) ، بانحراف معياري قدره (0.863)

– تدرجت أبعاد محور التمكين الإداري على النّحو الآتي : بعد تفويض السّلطة في المرتبة الأولى، يليها بعد الاتصال الفعال، ثم التّدريب وأخيرا بعد التّحفيز حسب الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة الدّراسة.

_بالنسبة لمحور إبداع العاملين:

– أظهرت النتائج ارتفاع مستوى إبداع العاملين بالمؤسّسة محل الدّراسة، إذ حقق هذا المحور متوسط حسابي إجمالي قدر بـ:(3.54) وانحراف معياري قدر بـ:(0.591) بمستوى موافق.

– بالنسبة لعلاقة التأثير :

– أثبتت الدراسة الميدانية وبعد استخدام الاختبارات اللازمة وجود تأثير معنوي للتّمكين الإداري بأبعاده مجتمعة على إبداع العاملين بالمؤسّسة محل الدراسة.

– كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية وبنسب متفاوتة لأبعاد التّمكين الإداري بشكل مستقل على إبداع العاملين بالمؤسسة محل الدّراسة على النحو الآتي:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لتفويض السّلطة على إبداع العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.61)عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ارتباط قوي بين المتغيّرين.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية للتّدريب على إبداع العاملين إذ بلغ معامل الارتباط R (0.57)عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ارتباط قوي بين المتغيّرين.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية للاتّصال الفعّال على إبداع العاملين إذ بلغ معامل الارتباط R(0.62)عند مستوى دلال ($\alpha \leq 0.05$) وهو ارتباط قوي بين المتغيّرين.
- وجود أثر للتّحفيز على إبداع العاملين إذ بلغ معامل الارتباطR(0.48) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو أثر جيّد بين المتغيّرين.

وفي اعتقادنا أنّ النتائج الواردة أعلاه ترجع إلى:

✓ أظهرت نتائج التّحليل الإحصائي وجود مستوى مرتفع من ممارسات التّمكين الإداري بالمؤسّسة محل الدراسة، ويرجع ذلك في اعتقادنا إلى إدراك الكلية كهيئة تعليمية عليا للدور الذّي يمكن أن يلعبه التمكين كأسلوب إداري كفريق في تحسين كفاءة العمل والمساهمة في تقديم خدمات إدارية وتعليمية ذات جودة.

✓ إدراك إدارة الكلية لأهمية الإبداع لدى العاملين في حل المشاكل التي يواجهونها دون الرجوع إلى الإدارة العليا وهذا ما يساهم في تحسين وتبسيط الخدمات المقدّمة.

✓ إدراك إدارة الكلية محل الدّراسة لمدى أهمية اعتمادها تفويض السّلطة وتقديم التدريب والتحفيز الكافي للعمال بالإضافة إلى تقوية الاتصالات بين الأقسام والوحدات بما يخدم فعالية وكفاءة أنشطتها .

✓ توجّه إدارة الكلية نحو الاهتمام بجودة الخدمات المقدّمة على نحو مقبول، من خلال تشجيع إبداعات العاملين والمبادرة في تنفيذ مهامهم بإعطائهم مستويات أكبر من تفويض السّلطة وتوفير التدريب اللازم وتقديم حوافز مناسبة بالإضافة إلى تشجيع وتفعيل الاتصالات للوصول إلى أداء أفضل .

✓ كما تؤكد علاقة الارتباط بين ممارسات التّمكين الإداري بأبعاده وإبداع العاملين أن أنشطة وممارسات إدارة الكلّية تساعد على تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين تشجعهم على الاستفادة من المزايا التي يقدمها التمكين الإداري باتساع الصلاحيات ومرونة العمل وتشجيع المبادرة وتجسيد هذه الامتيازات في أداء مهامهم بشكل إبداعي واحترافي أكثر.

✓ كما تؤكد علاقة الارتباط بين ممارسات التّمكين الإداري وإبداع العاملين على أن المقياس المعتمد في الدّراسة يتميز بالقوة والتماسك بين متغيراته وبقدرته على اختبار وقياس ما صمم من أجله، بالإضافة إلى إمكانية اعتماد هذا المقياس من قبل المؤسّسة محل الدراسة أو مختلف المؤسّسات العمومية من شأنه زيادة فاعلية أنشطتها وتحسين قدرتها على أداء مهامها.

5_ الخاتمة :

تواجه المنظّمات في عصر اليوم الكثير من التحدّيات الناتجة عن التغيّرات الكبيرة والمتسارعة للبيئة بمختلف مكوّناتها، لعل أبرزها هو ضمان الاستقرار الدّاخلي والخارجي لها ومواكبة هذه التّغيرات لضمان البقاء والقدرة على المنافسة، ولا يتحقق لها الاستقرار الخارجي ضمن محيطها إلاّ بوجود استقرار وانسجام داخلي نابع من وجود أفراد يتميّزون بدرجة عالية من الرضا والقادرين على تقديم درجات عالية من الإبداع في تأدية مهامهم وتقديم الجديد والأفضل بشكل دائم وهو ما يحقق لها درجات عالية من الأداء وبالتّالي النجاح والتقدم في أنشطتها.

ولهذا تتوجه المنظّمات وبقوة في الآونة الأخيرة لتبني أساليب عمل جديدة تساعد العاملين بها على تقديم مبادراتهم وتفجير طاقاتهم الإبداعية في العمل، ويعد التمكين الإداري أحد أبرز هذه الأساليب حيث يتضمن منح العاملين درجات أكبر من السّلطة والقوة والحرية في أداء مهام عملهم وصلاحيات أوسع وقدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الوظائف بالإضافة إلى تحميلهم مسؤولية ونتائج هذه القرارات وبالتالي فالموظفين وفق هذه الفلسفة يصبحون أكثر مبادرة وأكثر حماس فيما يتعلق بوظائفهم.

وبالتالي فإن التّوجّه نحو تبني التمكين الإداري بما يحمله من اتساع في الصّلاحيات وتحرر من الرقابة والإشراف الدائم بالإضافة إلى الشّعور بالثقة والمسؤولية من شأنه أن يدعم

العاملين نفسيا ويعزز رغبتهم في الارتقاء بوظائفهم وتأديتها على الوجه المطلوب ويزيد من رضاهم اتجاه مؤسّساتهم وبالتالي يجعلهم يبدعون في أساليب العمل ويحققون درجات عالية من التحسين والتطوير .

التوصيات:

من خلال النّتائج المتوصّل إليها يمكن تقديم التّوصيّات التالية:

_ أهمية تعزيز قيم العمل الإبداعي لدى الموظّفين في الكلية محل الدّراسة بما يسهم في تحقيق أهدافها وكفاءة عملياتها.

_ ضرورة أن تعمل إدارة الكلية على دعم قيم المبادرة والتجديد لدى جميع الموظّفين بما يهيئ لهم فرص النّمو المهني واحترام الذات ويشجعهم على العمل الإبداعي.

_ ينبغي على المسؤولين بالمؤسسة محل الدّراسة الاهتمام بتعزيز الثقة في قدرات الموظّفين على حل مشاكلهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامهم وتحملهم المسؤولية الكاملة لها من خلال منحهم التّفويض اللازم وإعطائهم القوة والسلطة على أعمالهم .

_ أهمية تعزيز استقلالية الموظف وتمكينه من تحديد مهامه وطريقة إنجازها وفسح المجال له ليبتكر أساليب جديدة تسهل قيامه بالعمل بما يخدم أهداف الإدارة.

– ضرورة تركيز المؤسّسة محل الدّراسة على الاستثمار في مختلف ممارسات التّمكين الإداري التي من شأنها تعزيز قدرات الموظّفين على الإبداع والتّطوير، سواء كانت هذه السلوكيات مرتبطة بالإجراءات الإدارية أو بسلوكيات الموظّفين.

6.المراجع:

1. *Al-Samarrai, S., & Salih, M. (2007). Total Quality Management in the Economic and Service Sectors. Amman: Dar Al-Jareer eljarir Publishing and Distribution. - p404.*
2. *Ayman Odeh Al-Maafi, and Aqlah brother of Archida Abdel Hakim. (2009). Administrative empowerment and its effects on the creativity of workers at the Jordanian University - an analytical*

field study. Jordan: Jordanian Journal of Business Administration.

3. Bin Matar Abdul Mohsen.(2008). Leadership Styles and Their Relationship to Levels of Empowerment from the Perspective of Shura Council Employees ,Master's Thesis in Administrative Sciences.

4 .Harim. (2009). Organizational Behavior: The Behavior of Individuals and Groups in Business Organizations. Amman, Jordan: Dar Hamid for Publishing and Distribution, 3rd Edition

5. Radi, M. J. (2010). Administrative Empowerment and its Relationship to Employee Creativity: A Field Study on a Sample of Staff from the College of Administration and Economics. Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences.

6. Shahinez Fadhil Ahmed. (2009). The Impact of Organizational Culture on Obstacles to Organizational Creativity: An Exploratory Study. Iraqi Journal of Economic Sciences, Volume 7, Issue 20.

7.Ghunaim Awad Al-Harbi. (2008). The Impact of Empowerment in Crystallizing Creative Behavior Among Employees of the Ministry of Higher Education in the Kingdom of Saudi Arabia; Mu'tah University, Saudi Arabia.

8. Qasim Nayef Alwan Al-Muhayawi, & Ibrahim Mohammed Al-Za'alouk. (2008). The Role of Knowledge Capital in Enhancing the Culture of Creativity in Business Organizations. Scientific Forum: Modern Trends in Business Organizations, November 27-29, Zarqa University, Jordan.

9. Kadhum Khidhir Hammoud. (2010). The Knowledge Organization. Amman, Jordan: Dar Safaa for Publishing and Distribution.

10. Mohammed Al-Sairafi. (2009). The Scientific Encyclopedia of Organizational Behavior: An Analysis at the Group Level. Modern University Office.

11. Mohammed Dheeb Al-Mubaydeen. (2008). The Impact of Administrative Empowerment on Creative Behavior in Jordanian Commercial Banks. (Unpublished doctoral dissertation in Business Administration). Arab Academy for Banking and Financial Sciences, Jordan.

I2. Mohammed Zuwayed Al-Otaibi. (2007). The Path to Creativity and Administrative Excellence. Egypt: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.

I3. Nayfeh Qatami, et al. (2008). Developing Creativity and Creative Thinking in Educational Institutions. United Arab Company for Marketing and Supplies. Dar Al-Raya for Publishing and Distribution.