

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل
وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهم

إعداد

د. الأدهم بن خليفة اللويش

عميد القبول والتسجيل بجامعة حائل

جامعة سوهاج
Faculty of Education
كلية التربية

المجلة التربوية - العدد الرابع والأربعون - أبريل ٢٠١٦م

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الوظيفي ومستوى الإبداع الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في جامعة حائل، وطبيعة العلاقة بين درجة التمكين الوظيفي ومستوى الإبداع الوظيفي لديهم، ومعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الوظيفي، ومستوي الإبداع؛ وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: هناك علاقة بين التمكين الوظيفي والإبداع، حيث أشاروا إلى أنه يوجد قنوات التواصل مع جميع العاملين دون استثناء، والثقة بأهمية العمل الجماعي في توليد الأفكار الجديدة؛ وأن هناك درجة عالية من الإبداع الوظيفي حيث أشارت النتائج إلى تبني القادة الأكاديميين اتجاهات نحو التغيير، الاهتمام بتحقيق رؤية الجامعة نحو الريادة، وأتضح من النتائج وجود علاقة بين المتغيرات الديموغرافية والتمكين الوظيفي ودرجة الإبداع الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة، ووجود دلالة ارتباط بين المنصب القيادي والرتبة لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل. كما أوصت الدراسة بضرورة إلى أنه كلما كانت درجة التمكين عالية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإبداع لدى القادة الأكاديميين.

The aim of this study was to identify the degree of job empowerment, and the level of job creation and the relationship between them among leaders of the University of Hail. And to know the differences between the averages of study sample estimates of the degree of job empowerment. Descriptive approach was used in this study. The data was collected from the sample in this study by suggested questionnaire. The results of this study were that there was a relationship between creation and the degree of job empowerment. And there are communication channels with all employees without exception, and the confidence of the importance of teamwork that help in the generation of new ideas. There are also high degree of job creation and the results indicated that the adoption of academic leaders' attitudes towards change, attention towards achieving the vision of the university leadership. It was clear from the results that there is a relationship between demographic variables and job empowerment and the degree of job creation of academic leaders at the university. There is a significant correlation between leadership position and rank in the academic leaders at the University of Hail.

This study recommended that increase the degree of job empowerment lead to increase job creation level in academic leaders.

الجزء الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

يشهد القرن الواحد والعشرون تحديات كبيرة، ومتغيرات متسارعة؛ أثرت على المنظمات بشكل عام وعلى الجامعات بشكل خاص، ولا بد ان تواجه الجامعات هذه التحديات التي فرضها هذا العصر؛ ولكي تتمكن الجامعات من التغلب على هذه التحديات؛ يلزم عليها استخدام الأساليب الإدارية الحديثة؛ والتي منها التمكين الوظيفي الذي ينظر إليه على أنه احد الأساليب الإدارية الحديثة ومن أساسيات تجويد العمل؛ ويحدث نقله نوعيه بالجامعات؛ يؤمل انه يحدث فارقاً في توليد دافعية الإبداع والإنجاز والالتزام والتميز لدى العاملين في تلك الجامعات.

وجامعة حائل يقع على عاتقها جملةً من المدخلات الجيدة؛ لمواجهة التحديات؛ وتحقيق كفاءة عالية؛ وأن تكون قادرة على المنافسة في تحقيق الإبداع، وتبحث عن ما يضمن لها جودة العمل بأساليب فلسفات الإدارة الحديثة؛ التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة؛ بتعزيز قدرات العاملين؛ ومنحهم مساحة كبيرة بحرية التصرف، فيما لا يتعارض مع الخطوط العريضة، وكذلك منحهم اتخاذ القرارات؛ من أجل تحقيق المشاركة الفاعلة؛ ويكون لهم بصمتهم في دفة مسيرة التنمية.

ولقد أصبحت دراسة تمكين العاملين ضرورة ملحة نظراً لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث، وتطورات رافقها العديد من الآثار، والظواهر السلبية، والتي شكلت مأزقاً أصبح معه من الضروري أن تعمل المنظمة على مواجهته، فأساليب العمل تغيرت، وظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة للمنظمة، وفي ظل هذه الأجواء عانت بيئة المنظمة من الفوضى والارتباك رغم أن تمكين العاملين ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف (Wilkinson, 1998:40).

وأوضحت دراسة رشيد (2009) أنه من الضروري دراسة موضوع التمكين الوظيفي؛ باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة، والذي سيسهم في إعطاء المزيد من الصلاحيات للعاملين؛ والذي بدوره يستطيعون تمكّنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتشجيعهم

على المبادأة والابداع، مما يحقق الالتزام الوظيفي الذي يظهر ولائهم للجامعة. لاسيما ان مفهوم الالتزام التنظيمي يعد عنصراً جوهرياً في فهم سلوكيات الموظفين في محيط العمل. وأشارت دراسة الحراشنة والهيبي (2006: 248) أن سياسات دعم الإبداع الإداري وتعزيزه في المنظمات الإدارية أمر حتمي وليس ترفاً؛ ويرى الباحث إلى أن هذا يحتاج إلى تمكين القيادات الأكاديمية وإعطاءهم مساحة يتحركون فيها دون قيود يكسرون فيها الجمود؛ ليحلقوا في سما الإبداع؛ حيث يرتبط الإبداع بمفهوم التمكين حسب درجته؛ إذ يعمل التمكين على تحقيق الإبداع؛ لاسيما في حالة منح القائد صلاحيات واسعة يستطيع من خلالها ممارسة عملة بحرية يشعر عندها بالتفكير الإبداعي.

وأضاف نعساني (2008: 68) إلى أن القيادات بحاجة إلى تفجير الطاقات الكامنة، والبحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبنى أساليب إبداعية جديدة، في ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة.

ويعرف السويدان (2007) الإبداع بأنه العصف الذهني من تطوير الأفكار القديمة؛ لإنتاج أفكار بقالب جديد؛ وتلبية الحاجات بطريقة غير تقليدية.

وعلى الرغم من وجود دراسات تشير إلى الأهمية التي ستعود بالنفع على الجامعات لمتغيري التمكين الوظيفي والإبداع إلا أن هناك اسئلة مازالت بحاجة إلى إجابات حول العلاقة بين هذين المتغيرين.

ونظراً لأهمية هذه الدراسة- كما يراها الباحث- ودورها في تحقيق اهداف عالية المستوى تسهم في تجويد العمل، وضبطه والمأمول أن يؤثر في الإبداع؛ رأى الباحث دراسة هذا الموضوع.

ومن هنا فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على درجة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل وعلاقتها بدافعية الإبداع لديهم.

مشكلة الدراسة وأهميتها:

إن الجامعات لها طبيعة خاصة تميزها عن بقية الأجهزة الحكومية الأخرى؛ لذا تحتاج إلى مرونة خاصة لتجاوز المركزية؛ وذلك بتطبيق الاساليب الإدارية الحديثة، منها

تفويض السلطة، وتوزيع الصلاحيات، والاتصال الفعال؛ وذلك بتشجيع روح المبادرة والابتكار، والتعامل بروح النظام بدلاً من نصه، والبعد عن كل مايؤدي إلى ضعف الإنجاز. وأصبحت الجامعات تلجأ إلى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في بيئتها من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وكل هذا يأتي بسبب تسارع المتغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل الجامعات، وجامعة حائل كغيرها من الجامعات واجهت تحديات وتغيرات متسارعة، فهي أمام مطلب تحقيق الإبداع وهذا يتحقق بتمكين العاملين للاضطلاع بمسؤولياتهم ومهامهم بالصورة المطلوبة.

حيث أن التمكين الوظيفي يعني الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، ويمتلك ذلك بما يتوفر لديه من إرادة مستقلة، وخبرة، ومعرفة، ودافع داخلي، فهناك فروقات بين من يمتلك ذلك ومن لا يمتلك، وإذا ما تم تجريد الانسان من هذه المقومات، فسيكون في هذا تكريس للانصياع واللامسؤولية، والشعور بعدم الرضا، وفقدان معنى الوظيفة، والشعور بالتبعية، عدم القدرة على التصرف، وهذه نتائج محبطة ليس للفرد فحسب بل وتعطى نتائج عكسية للمؤسسة التي تمارس فيها هذه الحالة (Randolph&Sashkin,2002).

وهذا ما تؤكدته دراسة أبو كريم (2011) والتي هدفت الى التعرف على درجة التمكين الإداري لدي القيادات التربوية، والتي أوصت بضرورة تجذير مفهوم التمكين في ثقافة المؤسسة التربوية على كافة المستويات، وإتاحة الفرصة في اتخاذ القرارات من جميع المعنيين.

وما تدعمه دراسة جابر (2012) في توصياتها بأن التمكين الإداري يعمل على ارتفاع مستوى النمو المهني، والعمل الجماعي، وتدفق المعلومات؛ وأشارت بأنه لا بد من إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق جودة الأداء والتميز.

وتشير دراسة الدعدي (2011) التي تهدف الى التعرف على العلاقة بين التمكين الإدارة الابداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القري؛ والتي أوصت بالعمل على زيادة وعي القيادات الإدارية بدور التمكين الاداري في إبراز إبداعاتهم وأفكارهم من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات والخبرات الحديثة التي تتصل بدورهم، والتوسع في الدورات التدريبية المقدمة للقيادات لتطوير أدائهم.

واتفقت في ذلك دراسة العطار (2012) والتي هدفت الى التعرف على مستوى التمكين الإداري والإبداع الإداري وأوصت الى ضرورة العمل الجاد على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه، وإنشاء أفكار حاضنة للأفكار الابداعية والعمل على تسخير كل الإمكانيات لتطبيقها داخل الجامعة.

واضحت دراسة الهذلي (2011) والتي تهدف الى التعرف على التمكين وعلاقته بمستوي الرضا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة ام القري وجامعة الملك عبدالعزيز، والتي أوصت بإتاحة الفرصة الحقيقية والفعالة أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرار، والأخذ برأيهم بعين الاعتبار، مع منحهم الصلاحيات التامة التي تمكنهم من أداء أدوراهم بكفاءة عالية.

ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة استقصاء درجات التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية من: وكلا جامعة، وعمداء، ووكلائهم، ورؤساء الأقسام في جامعة حائل، وكذلك البحث في درجة العلاقة بين التمكين الوظيفي والإبداع الوظيفي لديهم؛ وذلك من خلال تقدير إجابات أفراد عينة الدراسة للتوصل لتحقيق أهدافها التالية:

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها:

١- التعرف على درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الاكاديميين في جامعة حائل من وجهة نظرهم؟

٢- التعرف على مستوى الإبداع الوظيفي لدى القادة الاكاديميين في جامعة حائل من وجهة نظرهم؟

٣- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في جامعة حائل، ومستوى الإبداع الوظيفي لديهم؟

٤- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الجنس والمنصب القيادي والرتبة الأكاديمية لدى القادة الأكاديميين في جامعة حائل ؟

٥ - التعرف على الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين

الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في جامعة حائل، تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المنصب القيادي، عدد سنوات الخدمة، الرتبة الأكاديمية، التخصص؟

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة تساؤلات منها:

- ١- ما درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في جامعة حائل من وجهة نظرهم؟
- ٢- ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في جامعة حائل من وجهة نظرهم؟
- ٣- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في جامعة حائل، ومستوى الإبداع الوظيفي لديهم؟
- ٤- هل هناك علاقة ارتباطية بين الجنس والمنصب القيادي والرتبة الأكاديمية لدى القادة الأكاديميين في جامعة حائل؟
- ٥- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في جامعة حائل، تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المنصب القيادي، عدد سنوات الخدمة، الرتبة الأكاديمية، التخصص؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تحقيق مايلي:

- ١- سوف تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة اصحاب القرار للتعرف على درجة التمكين الوظيفي والابداع الوظيفي والعلاقة بينهما، والأخذ بالتوصيات.
- ٢- من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات، قد تضيف هذه الدراسة إضافة جديدة إلى المعرفة والبحث العلمي.
- ٣- قد تكون هذه الدراسة مرجعاً للأكاديميين، والباحثين في موضوع التمكين وعلاقته بالإبداع الوظيفي.
- ٤- يؤمل أن تكون لها انعكاسات على تمكين القادة الأكاديميين من أجل تحسين المخرجات.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

١- التمكين الوظيفي: هو إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات، والقدرة على حل المشكلات، والتفكير الإبداعي، ويعد حالة ذهنية تعمل على إطلاق الطاقة الكامنة للموظف، وإعطائه حرية أكبر. (أفندي، 2003).

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه استراتيجية تنظيمية تقوم على منح القيادات الأكاديمية صلاحيات مطلقة حسب مناصبهم بجامعة حائل؛ ليكونوا قادرين على قوة التصرف وحل المشكلات التي تواجههم؛ من أجل تفجير الطاقات الكامنة فيهم، ويكونوا مشاركين فاعلين في قيادة المنظمة، مع تحمل المسؤولية في اتخاذ قراراتهم، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أداة التمكين الوظيفي التي طورت لأغراض هذه الدراسة. ويتضمن الأبعاد التالية:

١- حرية التصرف: إعطاءه مساحة يتصرف فيها القائد؛ متحرراً من القيود التي تكبل طاقاته وإنتاجيته؛ بحرية تأدية العمل واتخاذ القرار حسب ما يراه القائد.

٢- تفويض السلطة: توسيع نطاق السلطة المفوضة والتحرر من قيود التفويض التقليدية، ومنح القادة الأكاديميين الصلاحيات لأداء مهامهم على أكمل وجه.

٣- قيم العاملين: : إطار مرجعي يشمل الاعتراف بقيمة العمل، والاهتمامات، والمعتقدات، والفتناعات، وتأدية العمل على أكمل وجه.

٤- المشاركة: المشاركة في صنع القرار، واتخاذ، بدلاً من الفردية، ورسم السياسات حسب رؤية إدارة الجامعة.

٥- الاتصال الفعال: فتح قنوات اتصال؛ لانسبابية وصول المعلومات بهدف إيجاد نوع من التفاهم.

٦- حفز العاملين: إشباع حاجات القادة الأكاديميين من أجل زيادة الإنتاجية.

٢- الإبداع الوظيفي: مزيج من الخيال العلمي المرن؛ لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه استعماله (الحمادي، 1999).

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه قدرة القادة الأكاديميين على التفكير المتجدد بعقلية القائد المستشرف للمستقبل، بعيداً عن التقليدية؛ مما يولد أفكاراً ابتكارية لحل المشكلات واتخاذ القرارات. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أداة الإبداع الوظيفي التي طورت لأغراض هذه الدراسة.

٣- القيادات الأكاديمية: ويقصد بهم في هذه الدراسة أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة حائل؛ الذين صدر قرار بتعيينهم في احد المناصب الآتية: وكلاء مدير الجامعة، والعميد، ووكيل عميد، ورئيس قسم.

الجزء الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

مفهوم التمكين الوظيفي: ظهر هذا المفهوم في نهاية الثمانينات؛ نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث لاسيما في مجال التحول إلى المنظمة الممكنة بدلاً من منظمة المركزية والتحكم؛ مما احدث نقله نوعية، وتغييرات في بيئة العمل.

ويعرف أفندي(2003: 10) التمكين الوظيفي بأنه عملية إعطاء الأشخاص سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار.

أما البشايشة(2008: 216) أضاف انه لا يتوقف التمكين على تفويض الأفراد لصلاحيات صنع القرار، ولكنه أيضاً ضع الاهداف والسماح للعاملين بالمشاركة. وتعرف النفيسة(2011) "التمكين بأنه التوجه الإدراكي نحو المسؤولية في العمل، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالتنظيم الذي يعمل به الفرد، وذلك وفقاً للقواعد واللوائح التنظيمية داخل بيئة العمل".

بينما موريل ومريدث(Murrel and Meredith,2000) عرفا التمكين بأنه تمكين الفرد سلطة ليقوم بمسؤوليات أكبر ومنحه ثقة ودعم.

أما روبنز(Robbins,1993:682) فرعف التمكين بانه الطريقة التي تعطي دافعية للعاملين في العمل بطريقة مختلفة .

ويعرف التمكين بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف بوصفهم شركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا (Ettorre, 1997).

يرى الباحث أن هنالك تقاطعات بين تعريفات التمكين الوظيفي، نستنتج منها التأكيد على حرية التصرف للقادة الأكاديميين في اتخاذ قراراتهم مايساعدهم على تنفيذ أداء مهامهم بصورة متجددة وغير تقليدية؛ مبنية على المشاركة والاتصال الفعال.

أساليب التمكين الوظيفي

هنالك أساليب تساعد القادة الأكاديميين في تحقيق التمكين الوظيفي

:(Menon, 2001)

- اسلوب التمكين الهيكلي: وهو أسلوب يدعو إلى تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي؛ حتى يتجنب الترهل الإداري؛ وبالتالي تتحقق اللامركزية في اداء العمل.
- أسلوب التمكين من خلال التحفيز: وهو أسلوب يعتمد على التعزيز الذاتي للعاملين؛ ويستمدّها من امتلاك قدرًا كبيراً من الصلاحيات.
- أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي: النمط القيادي الذي يتبعه القائد في المنظمة هو أسلوباً من أساليب التمكين.

المزايا التي تعود على الجامعة من التمكين الوظيفي:

يسهم التمكين الوظيفي في خفض التكاليف، واستغلال أمثل لموارد الجامعة، وتحقيق اتصال فعال بين القادة الأكاديميين والعاملين في الجامعة، وفيه اشباع لحاجات جميع العاملين في الجامعة، ورفع معنوياتهم، وتحقيق الولاء التنظيمي، ويستطيع على اثره تجاوز ضغوط العمل، وتنمي الدافعية الذاتية، كل هذا يدفع للإبداع التنظيمي الذي سيساهم في إنتاجية كميّة ونوعية مما يساعد تحسين جودة المخرجات، وكذلك تحفيز القادة على التفكير المستقل، والإفادة من قدراتهم الإبداعية، ومواكبة التغيرات المتسارعة (ملحم، 2006)، العساف (2006).

معوقات التمكين الوظيفي:

اتفق معظم الباحثين على أن هناك ثمة معوقات تحد من تحقيق التمكين الوظيفي، منها: عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الوظيفي؛ وكذلك حرصهم على المركزية حيث يعتقدون انها تضبط العمل، والبعض يرى أن هذا يفقده مركزه الوظيفي وقوته؛ والبعض يرى عدم الثقة بالآخرين، والتجاوزات التي تسبب إحراجاً للإدارة العليا، وبعضهم مهاراته لا توازي حجم التفويض؛ ولا يتحمل المسؤولية المطلقة؛ بالإضافة إلى ان الهيكل التنظيمي يحتاج إلى إعادة بناء؛ ويعود احياناً إلى البيئة لاسيما إذا كانت غير جاذبة، والبعض اشار إلى أن نظام الحوافز غير عادلة، وكذلك عدم رغبة القادة في التغيير، واختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين؛ وبعض الباحثين اشار إلى ان معوقات التمكين منها ما هو تنظيمي مثل ضعف الاتصال، والبيروقراطية، ومنها ما هو النمط القيادي مثل الرقابة المباشرة، والوصاية عليهم، والسلبية في التعامل مع العاملين، ومنها ما هو تصميم العمل مثل عدم وضوح الهدف والدور المطلوب من العاملين، وعدم واقعية الاهداف، والروتين الممل، وقلة التنوع في العمل، وضعف فرص التقدم وتطور العاملين (Danbom, 2007)، (Greasley & King, 2005)، (العتيبي، 2004)، (المعاني ، وأخو ارشيدة، 2009)، (Conger, 1989).

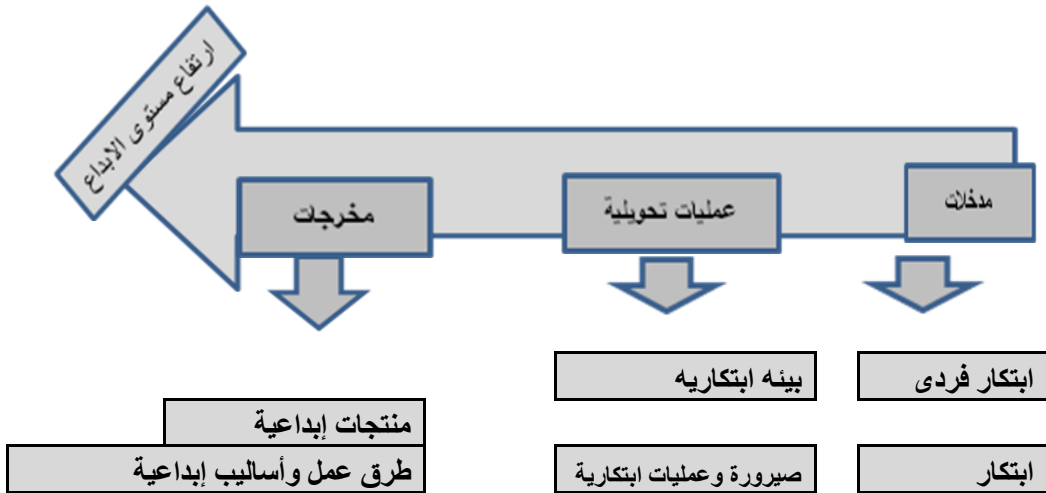
وذكر العتيبي (2004: 39-40) أن هناك ثمة حلولاً لهذه المعوقات منها: الاتجاه نحو بناء تنظيمي مرن، والتحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية، والسماح بتداول المعلومات، إعادة النظر في نظام الحوافز، التركيز على تدريب القيادات.

الإبداع التنظيمي:

يعد الإبداع التنظيمي منقب اهم الطموحات التي تسعى لها الجامعات لتحقيقه في كلياتها وجميع مرافقها الاكاديمية والإدارية، لاسيما في ظل ازدياد المنافسة العالمية لمواجهة التحديات والتغيرات التي فرضها العصر وتكون قادرة على التنافسية (العميان، 2008).

وذكر هيجان (1995) إن الابداع هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة في شكل عملية ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.

بيننا يرى عبدالوهاب(1999) إن الابداع هو إدخال خدمة جديدة يشبع حاجات الناس، وتسهيل امورهم، ويستفيدون منها. إن الإبداع يمثل تفاعل بيئة العمليات بصورة ابتكارية مع المدخلات الابتكارية مما تولد مخرجات من أفكار ابتكارية جديدة(Jones,2007). شكل رقم (١) الترابط بين الابداع التنظيمي والأبتكار



ويرى الباحث ان الإبداع هو إحداث فرقاً في المنتج بصورة ابتكارية غير نمطية؛ تحدث نقلة نوعية للمنظمة؛ لمواجهة التحديات، وتجاوزها.

مراحل الإبداع التنظيمي:

- أورد معظم الباحثين حسب الأدبيات ان الإبداع يمر بمراحل او عناصر متعددة منها(السليم،2002)،(نصير والعزاوي، 2011) كما يلي:
- الطلاقة: وهي مزيداً من الأطروحات الفكرية الإبداعية في فترة محددة، مقارنة بالآخرين، فهو لديه قدرة عالية على توليد أفكار مبدعة في زمن محدد.
 - المرونة: سواء التكيفية أو التلقائية؛ ويقصد بالمرونة حل المشكلة بمنظور غير تقليدي، وغير مالوف.

- الشعور بالمشكلة: وهو القدرة على وعي المشكلات وحساسيتها، وهو من اهم مراحل التفكير الإبداعي، حيث يكون الشخص قادراً على رؤية المشكلة بأبعادها ونواحي القصور فيها رؤية واضحة، واهم ما يميز هذه المرحلة الواقعية.
- الأصالة: القدرة على انتاج أفكار جديدة، دون تكرار أفكار الآخرين، والحل فريد وغير تقليدي.
- التنبؤ بالمشكلة: وتعني امتلاك نظرة ثاقبة ، والقدرة على اختراق الطرق التقليدية بطرق ابتكارية؛ وقراءة النتائج قبل أوانها، وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.

بينما (عساف، 1995)، (حريم، 1997) فقد أوردت أربعة مراحل كمايلي:

- ١- مرحلة الإعداد: وهو مرحلة جمع المعلومات التي هي موضع بحث.
- ٢- مرحلة الاحتضان: وهي مرحلة العصف الذهني للمعلومات التي جمعها.
- ٣- مرحلة البزوغ: وهي مرحلة الحل الذي يبحث عنه الفرد.
- ٤- مرحلة التحقق: وهي مرحلة يتحقق فيها الفرد عن صحة الحل عبر الوسائل المتاحة.

أنواع الإبداع:

أورد أبو زويد(2010: 37) وعساف (1999: 277) ثلاثة أنواع من الإبداع

الإداري في المنظمات وهي مكملة لبعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات كمايلي:

- ١- الإبداع الإداري على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يحققه الفرد بطريقة ابتكارية غير عادية، ويتمتع بالقدرة التفكيرية؛ ويمتلك صفات شخصية استثنائية، وعنده القدرة على بذل المزيد من الجهد والوقت في سبيل إتقان العمل، والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.
- ٢- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يحقق عن طريق المشاركة مع الآخرين بطرق تزيد من الإبداع.
- ٣- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتحقق من خلال المنظمة، ويحتاج لإبداع إلى تفكير عميق ؛ لحل المشكلات بصورة إبداعية؛ ويقدر القيمة العملية للنظريات الحقيقية الواقعية، بالتعليم والتدريب، وتفعيل المشاركة في المؤتمرات.

معوقات الإبداع في المنظمات:

ذكر الفياض (1995: 67) أن بعض الدراسات بينت إن الإبداع على مستوى

المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية:

- ١- المحافظة على الوضع الراهن؛ وعدم القدرة على إقناع انصار مقاومة التغيير .
- ٢- عدم الرغبة على زيادة الأعباء المالية التي يتطلبها الانتقال للثقافة الجديدة التي يتطلبها الإبداع.
- ٣- التعود على الهيكل التنظيمي السائد؛ والخوف من التغيير.
- ٤- ترسيخ الثقافة البيروقراطية، ومايصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.
- ٥- عدم توفر البيئة الإبداعية، فمن الصعوبة بمكان ان تجد مبدعاً في بيئة لاتتوفر فيها عناصر الإبداع ومقوماته.
- ٦- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة(الطعامنة ويونس، 2001: 90-91).

الدراسات السابقة:

سيتناول الباحث فيما يلي عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة:

الدراسات العربية:

- ١- دراسة صالح (2013) بعنوان " تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري- دراسة ميدانية للمديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الطائف" وهدفت الدراسة إلى بحث مدى الاختلاف بين التمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين حسب المستويات الإدارية وتحديد العلاقة بين التمكين الإداري بوصفه متغيراً أحادي البعد، وكذلك تحديد العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد السلوك الابتكاري ، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت(١٢٥) من المديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الطائف.ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود إختلافات جوهرية للتمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري تبعاً للمستويات الإدارية.ووجود علاقة إرتباط موجبة دالة إحصائياً بين التمكين الإداري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي

البعد، وكذلك وجود علاقة إرتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد السلوك الإداري الإبتكاري.

٢- دراسة محمد(2013) بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية باليمن". وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي وكذلك درجة الإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية باليمن، والعلاقة بينهما، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض، وقد بلغت عينة الدراسة من (٤١) فرداً، ومن أهم النتائج توافر الإبداع الإداري بدرجة كبيرة لدى أعضاء هيئة التدريس، وكذلك وجود علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية باليمن.

٣- دراسة أحمد(2011) بعنوان "أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية" وهدفت الدراسة في تشخيص وتحليل مفهوم وأبعاد التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة. وقد بلغت عينة الدراسة (٢١٥) موظفاً. ومن أهم النتائج وجود علاقة إرتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد التمكين وبعضها البعض. وكذلك وجود علاقة إرتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد التمكين والإبداع التنظيمي لمفردات العينة محل الدراسة. ويوجد أثر معنوي لتمكين العاملين على الإبداع التنظيمي.

٤- دراسة العمري(2011) بعنوان "التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود". وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع (٢٣٠) استبانة على أفراد العينة، ومن أهم النتائج: اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي كانت بدرجة جيدة، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة(طردية) بين المجالات الفرعية لمقياس التمكين الوظيفي(حرية الاختيار- الفعالية الذاتية- معنى العمل- التأثير) وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، كما اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة(طردية)بين

الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، وظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الوظيفي في مجال (التأثير) باختلاف المنصب الإداري وفي مجال (معنى العمل) باختلاف العمر وفي مجال (الفعالية الذاتية) باختلاف عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

٥- دراسة الضلاعين (2010) بعنوان "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة، وتوزيعها على عينة مكونة من (٥٥٣) فرداً، ومن أهم النتائج: إن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً. ويوجد أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية

٦- دراسة المعاني وأخو ارشيدة (2009) بعنوان "التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية- دراسة ميدانية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، وكانت عينة الدراسة قد بلغت (٢٩٥) موظفاً من العاملين في الجامعة. ومن أهم النتائج وجود اثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والنوع الاجتماعي.

٧- دراسة الطراونة (2006) بعنوان "العلاقة بين التمكين الوظيفي وفاعلية عملية اتخاذ القرارات". وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي وبين فاعلية اتخاذ القرارات، لدى المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٨٦) مديراً ، وتوصلت الدراسة إلى أن

تصورات المدراء لأبعاد متغير التمكين الوظيفي ولأبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرار متوسطاً. كما أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الوظيفي وفاعلية إتخاذ القرارات لدى المبحوثين.

٨- دراسة الحراحشه والهيبي(2006) بعنوان " أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية" وهدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الشركة نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت استبانة لجمع البيانات. وقد كانت العينة الصالحة للتحليل بلغ مجموعها(٢٣٥فرد) ومن اهم النتائج أن متغيرات الدراسة المستقلة(التمكين الإداري) و(الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع(السلوك الإبداعي) وكذلك وجود فروق إحصائية بين متغير طبيعة العمل ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

الدراسات الأجنبية:

١- دراسة فيرناندز (Fernandez et al,2012) وهدفت إلى التعرف على أثر التمكين الوظيفي على تشجيع الابداع لدى العاملين في منظمات الاعمال وبيان الأثر الإيجابي للإبداع على أداء العاملين في زيادة المنفعة على المدى الطويل بل وحتى القصير في عمليات منظمات الأعمال، وكان مجتمع الدراسة دائرة إدارة الأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية المرتبطة بالمؤسسة الاتحادية لمسح رأس المال البشري، وتم استخدام الأستبيان الألكتروني كأداة لجمع البيانات، وكذلك تم توزيع استبانة ورقية على عينة الأفراد الذين ليس لديهم ربط الكتروني بسبب عدم وجود شبكة إلكترونية. وكانت عينة الدراسة خمسة مستويات من الدرجات الوظيفية للإدارة الدنيا، والمتغيرات المستقلة اشتملت على مجموعة من المعايير(تجهيز العاملين بمعلومات حول الاهداف، والأداء، ومنح المكافآت النقدية، وتوفير إمكانيات الحصول على المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة، ومنح السلطة للأفراد؛ لإمكانية تسهيل إجراءات العمل). أما المتغير التابع فكان تشجيع الإبداع. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق التمكين سيزيد من عملية الإبداع لدى العاملين في المنظمة التي يتم فيها التمكين، ومنح الصلاحيات من أكثر العوامل التي لها تأثير على زيادة الإبداع وتحسين الأداء.

٢- دراسة بورجي (Borghei et,al.,2010) وهدفت إلى معرفة العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من الخبراء في مصانع مدينة قم الإيرانية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، والتأثير) والالتزام التنظيمي.

٣- دراسة تشينج وليو (Cang&Liu,2008) وهدفت إلى التعرف على أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي على إنتاجية الوظيفة، وتمت الدراسة على ٥٧٦ من الممرضات العاملات في المستشفيات العامة في تايوان، ومن أهم النتائج توصل اليها الباحثان إلى إن إنتاجية الوظيفة تتأثر ببعدي أهمية الوظيفة والكفاءة الذاتية من أبعاد التمكين النفسي، وتتأثر ببعدي توافر المعلومات لفرص التعلم والنمو من أبعاد مناخ التمكين، كما تتأثر إنتاجية الوظيفة بإبداعية العاملين، وتفسر تلك المتغيرات مجتمعه ١٦,٤% من إنتاجية الوظيفة، والمتغير صاحب أكبر مساهمة في إنتاجية الوظيفة هو بعد الكفاءة الذاتية من أبعاد التمكين النفسي أثر تمكين العاملين ع سلوكهم الإبداعي.

٤- دراسة تورنير (Turner,2006) وهدفت الدراسة إلى التعرف على تمكين العاملين من حيث العلاقة بين القادة في السلم الوظيفي وتمكين العاملين، ولقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين يحصلون على قدر أكبر من التمكين بينما ترى الإدارة العليا إن العاملين يحصلون على قدر كبير جداً من التمكين، كما أشارت الدراسة إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يرون أن القادة أكثر ميلاً إذا كانوا في أعلى السلم الوظيفي بالمقارنة بالقادة في المستويات الوظيفية الدنيا.

٥- دراسة جريسلي وآخرون (Greasly et al,2005) وهدفت إلى اختبار مدى إدراك العاملين في قطاع الإنشاءات في بريطانيا لمفهوم التمكين، وقد استخدم الباحثون أسلوب المقابلات الشخصية لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من الموظفين في أربعة مشروعات إنشائية كبيرة في بريطانيا. وخلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والدور المباشر للمدير في تحقيق التمكين الإداري لموظفية . كما ان لعوامل الصحة والسلامة العامة دور بارز في الحد من تحقيق التمكين لدى العاملين؛ وذلك بسبب إجراءات الصحة والسلامة العامة مما يحد من حرية العاملين في التصرف بالعمل.

٦- دراسة جرار وزائري (Jarrar&Zairi,2002) وهدفت إلى تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين الوظيفي . وقد تم مسح عينة مكونة من (٧٥) شركة بريطانية من خلال استبانة تقيس أبعاد التمكين الوظيفي، حيث توصلت الدراسة إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر، من أفضل الاتجاهات السائدة في عملية التمكين الوظيفي، وأن تطبيق مفهوم التمكين لا يزال في بداياته ، مع وجود بعض الشركات التي لا ترغب بتفويض السلطات، والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم.

٧- دراسة ليتزل (Littrell,2002) بعنوان "تمكين العاملين في الصين- دراسة حالة" حيث قام الباحث بدراسة توجهات ومواقف الإدارة والعاملين حول التمكين، واشتملت عينة الدراسة مجموعة من الفنادق السياحية داخل الصين تعود ملكيتها إلى دائرة الأقاليم الحكومية المحلية وتدار من قبل وكالات عالمية، وقد تم جمع البيانات خلال الفترة (1999-2000) ومن أهم النتائج إنها أظهرت موقفاً إيجابياً تجاه تمكين العاملين ودلت على نجاح تطبيق برامج التمكين في هذا البلد.

التعليق على الدراسات السابقة

ركزت بعض الدراسات السابقة على تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري- وهدفت إلى بحث مدى الاختلاف بين التمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين حسب المستويات الإدارية مثل دراسة صالح (2013)، ودراسة فيرناندز (Fernandez et al,2012)، دراسة العمري (2011)، ونجد أغلب الدراسات استهدفت أثر التمكين الوظيفي على تشجيع الإبداع مثل دراسة دراسة الحراشة والهيبي (2006)، دراسة أحمد (2011)، بينما نجد بعض الدراسات أوضحت الاهتمام بالتعرف على تمكين العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو التمكين الإداري مثل دراسة دراسة جرار وزائري (Jarrar&Zairi,2002)، دراسة تورنير (Turner,2006)، دراسة الطراونة (2006)؛ أما الدراسة الحالية تستهدف التعرف على درجة التمكين الوظيفي ومستوى الإبداع الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في جامعة حائل، وطبيعة العلاقة بين درجة التمكين الوظيفي ومستوى الإبداع الوظيفي لديهم وهذا ما يجعلها تختلف عن الدراسات السابقة -على حد علم الباحث- حيث لا يوجد دراسة تهتم بتلك المتغيرات.

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

يتناول هذا الجزء وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك هدف الدراسة الميدانية، وصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحاً مكتيبياً بالرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة التي تم تطويرها وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة حائل ممن يشغلون المناصب (وكيل جامعة- عميد كلية أو عمادة مساندة- وكيل كلية- رئيس قسم) وقد استعان الباحث في حصر أعداد هذه المناصب على المعلومات المتوفرة في عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة، وقد بلغ عدد هذه القيادات 154 عضو هيئة تدريس خلال عام (2015).

جدول رقم (١)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة على متغيراتها

الجنس/ المؤهل	وكيل جامعة	عميد	وكيل كلية	رئيس قسم	المجموع
ذكور	٤	٢١	٣٦	٥١	١١٢
إناث	١٣	٢٩	٤٢
المجموع	٤	٢١	٤٩	٨٠	١٥٤

المصدر: إحصاءات جامعة حائل

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بنسبة ٨٠% على الأقل من أفراد مجتمع الدراسة؛ نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة كما في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة

الجنس/ المؤهل	وكيل جامعة	عميد	وكيل كلية	رئيس قسم	المجموع
ذكور	٤	٢١	١٨	٢٠	٦٣
إناث	١٣	١٩	٣٢
المجموع	٤	٢١	٣١	٣٩	٩٥

أداة الدراسة:

من خلال مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة، توصل الباحث إلى عدد من أبعاد التمكين الوظيفي والإبداع الوظيفي؛ إلا ان الباحث قام بتطوير تلك الابعاد؛ وأجريت عليها التعديلات اللازمة والتي تناسب أهداف الدراسة، وقد احتوت الاستبانة على (٣٤) فقرة تمثلت في ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية.
 الجزء الثاني: فقرات تقيس المتغير المستغل (تمكين القيادات) وهذه الفقرات تم صياغتها بعد مراجعة الأدبيات النظرية، وتمت الاستعانة في تطوير الاستبانة الخاصة بتمكين القيادات من خلال الرجوع إلى عددٍ من الدراسات أمثال دراسة (عساف، 2006)، دراسة (المعاني أخو رشيدة، 2009)، دراسة (القاضي، 2009)، دراسة (الحموري، السعود، 2010)، (الضلاعين، 2010)، دراسة (العمرى، 2011)، دراسة (الرقاد، 2012)، دراسة (الشريف، 2012)، دراسة (صالح، 2013)، دراسة (Robbins, 1993).
 الجزء الثالث: ويتضمن فقرات تهدف لقياس الإبداع الوظيفي، وتم تطوير الاستبانة بالرجوع الى الدراسات السابقة أمثال دراسة نوساني (2008)، دراسة (المعاني أخو رشيدة، 2009)، ودراسة (محمد، 2013).

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين للحكم على فقرات الاستبيان؛ وإبداء ملاحظاتهم عليها، والتعرف على مدى انتماء الفقرات لمجالات الدراسة، ومدى سلامتها اللغوية.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة وإعادة أداة الدراسة (T-test) وذلك عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار، حيث قام الباحث على عينة استطلاعية مؤلفة من ٢٠ قائد أكاديمي من خارج عينة الدراسة، وبفارق زمني مدته أسبوعين بين التطبيق القبلي والبعدي. وسيتم حساب معامل الثبات للاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرو نباخ.

تصحيح الأداة: استخدم الباحث لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة تدرج ليكرت الخماسي:

١ - أقل من ١,٨ بدرجة قليلة جداً.

١,٨ - أقل من ٢,٦ بدرجة قليلة.

٢,٦ - أقل من ٣,٤ بدرجة متوسطة.

٣,٤ - أقل من ٤,٢ بدرجة كبيرة.

٤,٢ - أقل من ٥ بدرجة كبيرة جداً.

متغيرات الدراسة: تضمنت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

تضمنت هذه الدراسة متغير مستقل واحد هو (درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل)؛ والذي يعبر عنه بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات وفقرات أداة قياس درجة التمكين الوظيفي.

ثانياً: المتغيرات الوسيطة (المستقلة الثانوية):

تضمنت هذه الدراسة ستة متغيرات وسيطة (مستقلة ثانوية) وهي:

- ١- الجنس: وله مستويان (ذكر، انثى).
- ٢- العمر: وله ثلاثة مستويات (أقل من ٣٥ سنة، ٣٥ سنة - أقل من ٤٥ سنة، ٤٥ سنة فأكثر).
- ٣- المنصب القيادي: وله أربعة مستويات (وكيل جامعة، عميد، وكيل الكلية أو العمادة المساندة، رئيس قسم).
- ٤- عدد سنوات الخدمة: ولها أربعة مستويات (أقل من ٥ سنوات، ٥-أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر).

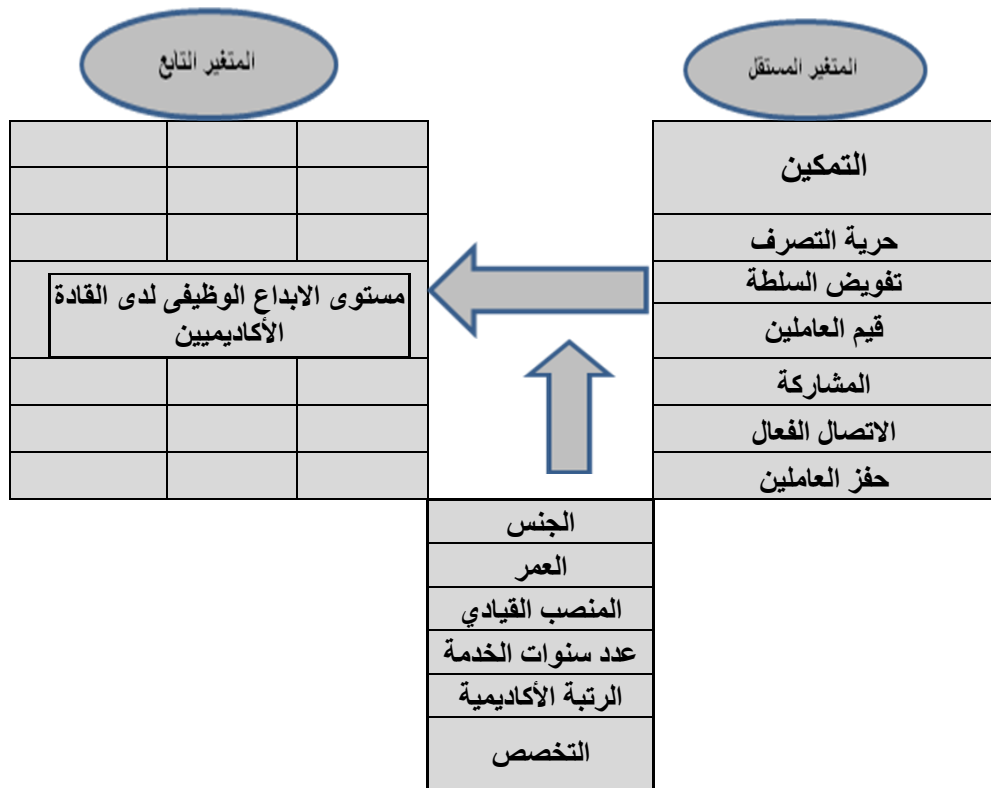
٥- الرتبة الأكاديمية: ولها أربعة مستويات (أستاذ- أستاذ مشارك-أستاذ مساعد- محاضر).

٦- التخصص: وله ثلاثة مستويات(صحي - علمي-إنساني).

ثالثاً: المتغيرات التابعة:

مستوى الإبداع الوظيفي لدى القادة الأكاديميين، والذي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات أداة قياس مستوى الإبداع الوظيفي.

شكل رقم (٢) يوضح نموذج الدراسة



حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة ومحدداتها فيما يلي:

١. حدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على القادة الأكاديميين (وكلاء مدير الجامعة، والعميد، ووكيل عميد، ورئيس قسم) في جامعة حائل.

٢. حدود زمانية ومكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على استطلاع آراء القادة الأكاديميين في جامعة حائل للعام الدراسي 1437/1436هـ.
٣. محددات منهجية: تتحدد نتائج هذه الدراسة باستجابة أفراد عينة الدراسة الجادة والموضوعية على فقرات استبانتي الدراسة، وبدرجتي الصدق والثبات المتحققة لهاتين الاستبانيتين.

إجراءات الدراسة: لإتمام إجراءات الدراسة قام الباحث بإتباع الخطوات التالية:

١. تصميم أدوات الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها.
٢. تحديد مجتمع الدراسة وعينته بالطريقة الطبقيّة العشوائية.
٣. توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة إلكترونياً.
٤. استعادة أداة، وتدقيقها لغرض التحليل الإحصائي.
٥. إدخال البيانات إلى الحاسوب لمعالجة البيانات واستخراج لنتائج.

المعالجة الإحصائية:

بغرض استخراج النتائج وتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها؛ تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، إذ استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد.
- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.
- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

الجزء الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المرتبطة بوصف خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (٣) يوضح خصائص عينة البحث

البيانات الوصفية		الجنس		العمر		المنصب القيادي		عدد سنوات الخدمة بالجامعة		الرتبة الأكاديمية		التخصص	
الاستجابة	تكرار	نساء	رجال	٤٥-٥٠	٣٥-٤٥	رئيس قسم	وكيل كلية	١٠-١٥	١٥-٢٠	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مختبر	تخصصي
63	32	19	52	24	4	21	4	41	39	31	21	4	24
66.3	33.7	20	54	25	4	22	4	43	41	32	22	4	25
المجموع	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95

يتضح من استقرار النتائج الواردة بالجدول رقم (1) والتي توضح خصائص عينة

المبوهين من القادة الاكاديميين بجامعة حائل بأن جنسهم اتضح بنسبة ٦٦,٣% للذكور، ٣٣,٧% للإناث الذي تتمكن من مناصب بالجامعة ذلك إلى أن طبيعة المتغيرات الديموغرافية، أما أعمارهم تتضح ما بين أقل من ٣٥ الى أكثر من ٤٥ سنة حيث نجد أن عينة المبوهين في العمر الأقل من ٣٥ سنة تقع نسبتهم ٢٠% بينما نجد من ٣٥ سنة الي أقل من ٤٥ تقع نسبتهم ٥٤,٧% في حين نجد من ٤٥ سنة فأكثر نجد نسبتهم ٢٥,٣% وقد يرجع ذلك إلى طبيعة جامعة حائل حيث نجدها من الجامعات الحديثة نسبياً وتم الاستعانة ببعض القادة نظراً لخبراتهم لذا نجد أعلى نسبة عند ٣٥ سنة الي أقل من ٤٥ أي معدل خبرة ١٠ سنوات وهو فترة نشاه جامعة حائل الى الآن، وتشير النتائج بأن القادة الاكاديميين بجامعة حائل تشغل مناصب اتضحت في عينة المبوهين في وكيل جامعة وبلغت نسبتهم ٤,٢%، وعميد وبلغت نسبتهم ٢٢,١% بينما وكيل كلية واتضحت النسبة لهم ٣٢,٦% بينما رئيس قسم اظهرت النتائج بان نسبتهم في عينة المبوهين هي ٤١,١% وهي أعلى نسبة في عينة المبوهين، في حين أظهرت النتائج لخصائص عينة البحث بأن عدد سنوات الخدمة بالجامعة تقع أعلى نسبة عند أقل من ٥ سنوات وذلك بنسبة ٤٣,٢% بينما أقل نسبة عند ١٥ فأكثر حيث اتضحت النسبة في ٧,٤% وباستقراء ذلك على نشاهالجامعة يكون ذلك منطقياً حيث نشاه الجامعة عام ١٤٢٦ هجراً، أما الرتبة العلمية

اتضح أعلى نسبة عند رتبة أستاذ مساعد وذلك بنسبة ٦٤,٢% ويليه رتبة أستاذ مشارك وذلك بنسبة ١٨,٩%، ثم أستاذ بنسبة ٩,٥% وظهرت النتائج بأن أقل نسبة عند رتبة محاضر وذلك بنسبة ٧,٤%، بينما فسرت النتائج خصائص عينة القادة طبقاً للتخصص في ثلاث مجالات ظهرت أعلى نسبة لعينة المبحوثين في المجال الإنساني حيث أتضح نسبتهم في ٥٦,٨%، ويليه المجال العلمي بنسبة ٢٥,٣% ثم المجال الصحي بنسبة ١٧,٩%.

ثانياً: النتائج الخاصة بالإجابة على تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في جامعة حائل من وجهة نظرهم؟

جدول رقم (٤) يوضح درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين

م	العبارة	التكرار المطلق					النسبة المئوية للتكرارات (%)					المتوسط العام	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقييم
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً					
١	تتاح لي الحرية في تأدية عملي حسب ما أراه مناسبا	14	24	40	11	6	14.7	25.3	42.1	11.6	6.3	3.3	1.1	4.00	11	متوسطة
٢	أمنح المساحة الكافية في حل المشكلات بطرق مبتكرة	15	32	36	7	5	15.8	33.7	37.9	7.4	5.3	3.5	1.0	4.20	14	كبيرة
٣	امتلك حرية اتخاذ القرار باستقلالية تامة	12	19	36	18	10	12.6	20.0	37.9	18.9	10.5	3.1	1.2	3.69	9	متوسطة
٤	تسمح لي الإدارة العليا بالتصريح لوسائل الاعلام المختلفة	5	10	28	15	37	5.3	10.5	29.5	15.8	38.9	2.3	1.2	2.75	2	قليلة
٥	امتلك قدراً كبيراً في الصلاحيات بالتفويض	9	22	35	12	17	9.5	23.2	36.8	12.6	17.9	2.9	1.2	3.55	7	متوسطة
٦	يثق الرئيس المباشر بقدراتي في إدارة العمل	34	35	21	2	3	35.8	36.8	22.1	2.1	3.2	4.0	1.0	4.84	17	كبيرة

م	العبارة	التكرار المطلق					النسبة المئوية للتكرارات (%)					المتوسط العام	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقييم الاستجابة
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	جداً	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	جداً					
٧	امتلك سلطات كافية لتحقيق اهداف العمل	15	28	39	6	7	15.8	29.5	41.1	6.3	7.4	3.4	1.1	4.12	13	كبيرة
٨	امتلك امكانية محاسبية العاملين	6	28	25	15	19	6.3	29.5	26.3	15.8	20.0	2.9	1.2	3.39	5	متوسطة
٩	تشعرني إدارة الجامعة بأني عنصر فاعلاً في الجامعة	13	22	32	12	16	13.7	23.2	33.7	12.6	16.8	3.0	1.3	3.68	8	متوسطة
١٠	اشعر بأن تأدية الأعمال على أكمل وجه ذات قيمة عالية	38	34	13	6	4	40.0	35.8	13.7	6.3	4.2	4.0	1.1	4.85	18	كبيرة
* تشير تقدير الاستجابات الي تحديد مع ال اداء وهي (١ أقل من ١,٨ قليلة جداً- ١,٨ أقل من ٢,٦ قليلة- ٢,٦ أقل من ٣,٤ متوسطة- ٣,٤ أقل من ٤,٢ كبيرة- ٤,٢ أقل من ٥ كبيرة جداً)																
١١	أطبق مبادرات في العمل	21	49	19	2	4	22.1	51.6	20.0	2.1	4.2	3.9	0.9	4.66	15	كبيرة
١٢	استفيد من زملائي المميزين في تطوير مهاراتي	32	44	12	6	1	33.7	46.3	12.6	6.3	1.1	4.1	0.9	4.91	19	كبيرة
١٣	تعلم إدارة الجامعة على خلق أجواء من التعاون بين زملاء العمل	13	19	34	19	9	13.7	20.0	35.8	20.0	9.5	3.1	1.2	3.69	10	متوسطة
١٤	ترحب إدارة الجامعة من اتخاذ القرار بالمشاركة بدلاً من الفردية	7	17	42	17	12	7.4	17.9	44.2	17.9	12.6	2.9	1.1	3.50	6	متوسطة
١٥	اعتمد على فريق العمل لإنجاز الاعمال	37	29	18	8	3	38.9	30.5	18.9	8.4	3.2	3.9	1.1	4.77	16	كبيرة
١٦	لدي ثقة بأهمية العمل	58	27	9	0	1	61.1	28.4	9.5	0.0	1.1	4.5	0.8	5.43	24	كبيرة جداً

م	العبارة	التكرار المطلق					النسبة المئوية للتكرارات (%)					المتوسط العام	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقييم الاستجابة	
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	جداً	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	جداً						
	الجماعي في توليد الأفكار الجديدة																
١٧	احرص على أن تتميز التعليمات بالشفافية	48	37	9	0	1	0	9	38.9	50.5	1.1	0.0	9.5	4.4	0.7	22	كبيرة جداً
١٨	افتح قنوات التواصل مع جميع العاملين دون استثناء	41	40	9	3	2	3	9	42.1	43.2	2.1	3.2	9.5	4.2	0.9	20	كبيرة جداً
١٩	يوجد مركز معلومات بالجامعة يوفر المعلومة على نحو سريع لا أصحاب القرار	6	13	36	21	19	21	36	13.7	6.3	20.0	22.1	37.9	2.6	1.1	3	متوسطة
٢٠	اتقبل مقترحات العاملين للاستفادة من قدراتهم	51	37	5	1	0	1	5	38.9	53.7	0.0	1.1	5.3	4.5	0.7	23	كبيرة جداً
٢١	أقدر جهود العاملين المبذولة في العمل	1	17	41	22	14	22	41	17.9	1.1	14.7	23.2	43.2	2.7	1.0	4	متوسطة
٢٢	يتوافق الرتب الذي اتقاضاه مع أعبائي التي أوديها	6	47	24	9	9	9	24	49.5	6.3	9.5	9.5	25.3	3.3	1.1	12	متوسطة
٢٣	أشعر بموضوعة في نظام الترقيات حسب معايير الجامعة	1	9	30	27	28	27	30	9.5	1.1	29.5	28.4	31.6	2.2	1.0	1	قليلة
٢٤	يتم منح حوافز كافية بعلمي تعزز من انتمائي للجامعة	33	52	8	1	1	1	8	54.7	34.7	1.1	1.1	8.4	4.2	0.7	21	كبيرة جداً

يتضح من الجدول (٤) ما يلي :

• أن المتوسطات الحسابية للبعد الأول والمتعلق: بدرجة التمكين الوظيفي لدى القادة الاكاديميين بجامعة حائل تتراوح بين (٢,٢ - ٤,٥) وهي متوسطات عالية القيمة كما تراوح الانحراف المعياري بين (٠,٧ - ١,٣). وهذه النسب تعكس درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الاكاديميين بجامعة حائل؛ فقد أشاروا إلى أنه يوجد قنوات التواصل مع جميع العاملين دون استثناء، كما أنه يوجد حرص على أن تتميز التعليمات بالشفافية، و الثقة بأهمية العمل الجماعي في توليد الأفكار الجديدة، وتقبل مقترحات العاملين للاستفادة من قدراتهم، ومنح القادة الاكاديميين بجامعة حائل حوافز كافية بالعمل لتعزيز الانتماء للجامعة.

• وقد تمت ترتيب العبارات وفقاً لأوزانها النسبية على النحو التالي:

١. لدي ثقة بأهمية العمل الجماعي في توليد الأفكار الجديدة .
٢. أحرص على أن تتميز التعليمات بالشفافية.
٣. افتح قنوات التواصل مع جميع العاملين دون استثناء.
٤. اتقبل مقترحات العاملين للاستفادة من قدراتهم.
٥. يتم منحي حوافز كافية بعلمي تعزز من انتمائي للجامعة.
٦. أمنح المساحة الكافية في حل المشكلات بطرق مبتكرة.
٧. يثق الرئيس المباشر بقدراتي في إدارة العمل.
٨. امتلك سلطات كافية لتحقيق اهداف العمل.
٩. أشعر بأن تأدية الأعمال على أكمل وجه ذات قيمة عالية.
١٠. أطبق مبادرات في العمل.
١١. استفيد من زملائي المميزين في تطوير مهاراتي.
١٢. اعتمد على فريق العمل لإنجاز الاعمال.
١٣. تتاح لي الحرية في تأدية عملي حسب ما آراهه مناسباً.
١٤. امتلك حرية اتخاذ القرار باستقلالية تامة.
١٥. امتلك قدراً كبيراً في الصلاحيات بالتفويض.
١٦. امتلك امكانية محاسبة العاملين.

١٧. تشعرنى إدارة الجامعة بأني عنصراً فاعلاً في الجامعة.
١٨. يتوافق الرتب الذي اتقاضاه مع أعبائي التي أوذيها.
١٩. تحرب إدارة الجامعة من اتخاذ القرار بالمشاركة بدلاً من الفردية.
٢٠. يوجد مركز معلومات بالجامعة يوفر المعلومة على نحو سريع لا أصحاب القرار.
٢١. أقدر جهود العاملين المبذولة في العمل.
٢٢. تعمل إدارة الجامعة على خلق أجواء من التعاون بين زملاء العمل.
٢٣. أشعر بموضوعية في نظام الترقيات حسب معايير الجامعة.
٢٤. تسمح لي الإدارة العليا بالتصريح لوسائل الاعلام المختلفة.

وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة القاضي (2009) والتي هدفت الى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين ووضحت نتائجها في التوجه نحو اللامركزية في إدارات الجامعات، وايضا دراسة البلوي (2008) والتي ابرزت نتائجها في ان مستوي التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، دراسة تورنير (Turner,2006) والتي توصلت الدراسة إلى أن العاملين يحصلون على قدر اكبر من التمكين بينما ترى الإدارة العليا إن العاملين يحصلون على قدر كبير جداً من التمكين؛ وايضا دراسة جابر (2012) والتي أوضحت نتائجها بأن التمكين الإداري يعمل على ارتفاع مستوى النمو المهني، والعمل الجماعي، وتدفق المعلومات؛ وأشارت بأنه لابد من إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق جودة الأداء والتميز.

كما تتفق هذه النتائج مع الأطر النظرية التي أوضحت بأن التمكين الوظيفي يسهم في خفض التكاليف، واستغلال أمثل لموارد الجامعة، وتحقيق اتصال فعال بين القادة الأكاديميين والعاملين في الجامعة، وفيه اشباع لحاجات جميع العاملين في الجامعة، ورفع معنوياتهم، وتحقيق الولاء التنظيمي، ويستطيع على اثره تجاوز ضغوط العمل، وتنمي الدافعية الذاتية، كل هذا يدفع للإبداع التنظيمي الذي سيساهم في إنتاجية كميهة ونوعية مما يساعد تحسين جودة المخرجات، وكذلك تحفيز القادة على التفكير المستقل، والإفادة من قدراتهم الإبداعية.

السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى القادة الاكاديميين في جامعة حائل من وجهة نظرهم؟

جدول رقم (٥) يوضح مستوى الابداع الوظيفي لدي القادة الاكاديميين

م	العبارة	التكرار المطلق					النسبة المئوية للتكرارات (%)					المتوسط العام	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	تقدير الاستمارة
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً					
١	أتبنى اتجاهات نحو التغيير	36	47	11	0	1	37.9	49.5	11.6	0.0	1.1	4.2	0.74	11.05	6	كبيرة جداً
٢	أهتم بتحقيق رؤية الجامعة نحو الريادة	48	35	9	1	2	50.5	36.8	9.5	1.1	2.1	4.3	0.86	11.30	8	كبيرة جداً
٣	أتيح للعاملين تطوير مهاراتهم من خلال التحاقهم بالدورات التدريبية	34	45	11	3	2	35.8	47.4	11.6	3.2	2.1	4.1	0.89	10.75	2	كبيرة
٤	ابتكر اساليب جديدة في العمل لتحقيق التميز	40	43	11	0	1	42.1	45.3	11.6	0.0	1.1	4.3	0.75	11.16	7	كبيرة جداً
٥	لدي القدرة على توليد الأفكار الجديدة	58	34	0	1	2	61.1	35.8	0.0	1.1	2.1	4.5	0.76	11.82	10	كبيرة جداً
٦	أحرص على تغيير قراري عندما اكتشف عدم صحته	49	40	4	0	2	51.6	42.1	4.2	0.0	2.1	4.4	0.76	11.52	9	كبيرة جداً
٧	استفيد من الأخطار التي تم رصدتها من التغذية الراجعة	37	45	8	3	2	38.9	47.4	8.4	3.2	2.1	4.2	0.87	10.91	5	كبيرة جداً
٨	أحرص على اكتشاف الطاقات الكامنة في العاملين	31	53	9	1	1	32.6	55.8	9.5	1.1	1.1	4.2	0.73	10.91	4	كبيرة جداً
٩	أنجز ما ساند اليه من أعمال بأساليب متجددة	26	52	15	0	2	27.4	54.7	15.8	0.0	2.1	4.1	0.79	10.58	1	كبيرة
١٠	أمتلك القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	34	45	11	3	2	35.8	47.4	11.6	3.2	2.1	4.1	0.89	10.75	2	كبيرة

* تشير تقدير الاستجابات الي تحديد مع الي الأداء وهي (١ أقل من ١,٨ قليلة جداً- ١,٨ أقل من ٢,٦ قليلة- ٢,٦ أقل من ٣,٤ متوسطة- ٣,٤ أقل من ٤,٢ كبيرة- ٤,٢ أقل من ٤,٤ أقل من ٥ كبيرة جداً)

يتضح من الجدول (٥) ما يلي :

- أن المتوسطات الحسابية للبعد الثاني والمتعلقة بدرجة الابداع الوظيفي لدي القادة الاكاديميين بجامعة حائل تتراوح بين (٤,١ - ٤,٥) وهي متوسطات عالية القيمة، إضافة إلى تراوح الانحراف المعياري بين (٠,٧٤ - ٠,٨٩) . وهي نسب تشير إلى درجة ابداع وظيفي لدي القادة الاكاديميين بجامعة حائل كبيرة ، حيث أشارت النتائج الي أتبنى القادة الاكاديميين اتجاهات نحو التغيير، الاهتمام بتحقيق رؤية الجامعة نحو الريادة، ابتكر اساليب جديدة في العمل لتحقيق التميز، القدرة على توليد الأفكار

الجديدة، الاستفادة من الأخطار التي تم رصدها من التغذية الراجعة، اكتشاف الطاقات الكامنة في العاملين.

• وقد تمت ترتيب العبارات وفقاً لأوزانها النسبية على النحو التالي :

١. احرص على اكتشاف الطاقات الكامنة في العاملين.
٢. أهتم بتحقيق رؤية الجامعة نحو الريادة.
٣. ابتكر اساليب جديدة في العمل لتحقيق التميز.
٤. لي القدرة على توليد الأفكار الجديدة.
٥. أحرص على تغيير قراري عندما اكتشف عدم صحته.
٦. استفيد من الأخطار التي تم رصدها من التغذية الراجعة.
٧. أتبنى اتجاهات نحو التغيير.
٨. اتيح للعاملين تطوير مهاراتهم من خلال التحاقهم بالدورات التدريبية.
٩. أنجز ما سند اليه من أعمال بأساليب متجددة.
١٠. امتلك القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

وهذا يتفق مع ما توصلت اليه بعض الدراسات التي تحس على تشجيع الإبداع مثل دراسة الحراحشة والهيبي(2006)، دراسة أحمد(2011)، حيث أوضحت دراسة أحمد(2011) أبعاد التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة. واتضح وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد التمكين وبعضها البعض. وكذلك وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد التمكين والإبداع التنظيمي ووجود أثر معنوي لتمكين العاملين على الإبداع التنظيمي، ودراسة الحراحشه والهيبي(2006) الذي أوضحت أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي وهدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، ومن اهم النتائج أن (التمكين الإداري) و(الدعم التنظيمي) يؤثر في (السلوك الإبداعي).

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في

جامعة حائل، ومستوى الإبداع الوظيفي لديهم؟

جدول رقم (٦) يوضح تحليل التباين باستخدام اختبار t, test بين التمكين الوظيفي والابداع الوظيفي

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التمكين الوظيفي	٣,٤٥	٠,٦٩	٠,١٤
والابداع الوظيفي	٤,٢٦	٠,١٥	٠,٠٥
قيمة t, test	٥,٤		
الدلالة	**٠,٠١ دال		
التباين	٠,٣٦		
قيمة الفروق F	١١,٨٧		
الدلالة	**٠,٠١ دال		

ينضح من استقراء النتائج الواردة بالجدول رقم (٨) والتي توضح فروق معنوية دالة

إحصائياً عند ٠,٠١ وحيث كانت قيمة ت = ٥,٤، وتباينه عند ٠,٣٦، مما يشير إلى أن التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل وعلاقته بالإبداع الوظيفي، حيث كلما كانت درجة التمكين الوظيفي مرنة كلما كان درجة الإبداع الوظيفي عالية، وهذا ما اتضح خلال تحليل التباين بأن المتوسط للتمكين هو ٣,٤٥ في حين المتوسط للإبداع الوظيفي هو ٤,٢٦، وانحراف معياري للتمكين الوظيفي هو ٠,٦٩، والإبداع الوظيفي هو ٠,١٥ لذا ظهرت الدلالة لقيمة ت = ٠,٠١، وقيمة الفروق أتضح في ١١,٨٧ بدلالة ٠,٠١، مما يؤكد التباين بين التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل وعلاقته بالإبداع الوظيفي.

وهذا يتفق مع دراسة تشينج وليو (Cang&Liu,2008) وتتأثر ببعدي توافر المعلومات لفرص التعلم والنمو من أبعاد مناخ التمكين، كما تتأثر إنتاجية الوظيفة بإبداعية العاملين، ودراسة جرار وزائري (Jarrar&Zairi,2002) حيث توصلت الدراسة إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر، من أفضل الاتجاهات السائدة في عملية التمكين الوظيفي، وأن تطبيق مفهوم التمكين لا يزال في بداياته، مع وجود بعض الشركات التي لا ترغب بتفويض السلطات، والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم.

وتوضح الأطر النظرية أأنالتمكين الوظيفي يسهم في خفض التكاليف، واستغلال أمثل لموارد الجامعة، وتحقيق اتصال فعال بين القادة الأكاديميين والعاملين في الجامعة، وفيه اشباع لحاجات جميع العاملين في الجامعة، ورفع معنوياتهم، وتحقيق الولاء التنظيمي، ويستطيع على اثره تجاوز ضغوط العمل، وتنمي الدافعية الذاتية، كل هذا يدفع للإبداع التنظيمي الذي سيساهم في إنتاجية كمهية ونوعية ممايساعد تحسين جودة المخرجات، وكذلك تحفيز القادة على التفكير المستقل، والإفادة من قدراتهم الإبداعية، ومواكبة التغيرات المتسارعة

وينفق الباحث مع الرأي الذي يشير إلى أن التمكين الوظيفي يعمل على التأكيد على حرية التصرف للقادة الأكاديميين في اتخاذ قراراتهم مايساعدهم على تنفيذ أداء مهامهم بصورة متجددة وغير تقليدية؛ مبنية على المشاركة والاتصال الفعال.

السؤال الرابع: هل هناك علاقة ارتباطية بين الجنس والمنصب القيادي والرتبة الأكاديمية

جدول رقم (٧) يوضح معامل الارتباط بين الجنس والمنصب القيادي والرتبة الأكاديمية

الرتبة	المنصب القيادي	الجنس	
		١،٠٠	الجنس
	١،٠٠	٠،٩٩	المنصب القيادي
١،٠٠	٠،٩٨	٠،٩٩	الرتبة الأكاديمية
ارتباط طردي قوي عالي المعنوي			معامل الارتباط

توضح بيانات الجدول السابق أن قيم مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الديموغرافية ودرجة التمكين الوظيفي لدي القادة الأكاديميين بجامعة حائل قد جاءت أغلبها بها ارتباط طردي قوي عالي المعنوية ، حيث أشارت النتائج الي أنه يوجد دلالة ارتباط بين الجنسوالمنصب الاداري لدي القادة الأكاديميين بجامعة حائل، بينما تبين أيضاً وجود دلالة ارتباط بين المنصب الاداري والرتبة لدي القادة الأكاديميين بجامعة حائل، كما فسرت النتائج وجود دلالة ارتباط بين الرتبة العلمية والجنس لدي القادة الأكاديميين بجامعة حائل، وظهر ذلكلعينة البحث علي مقياس التمكين الوظيفي لدي القادة الأكاديميين بجامعة حائل وعلاقته بالأبداع الوظيفي؛ وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حيث فسرت نتائج بعض الدراساتمثل دراسة العمرى ٢٠١١ حيث اظهرت النتائج وجود علاقة موجبة(طرديّة) بين

المجالات الفرعية لمقياس التمكين الوظيفي(حرية الاختيار- الفعالية الذاتية- معنى العمل- التأثير) وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، كما اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة(طردية)بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي،واظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الوظيفي في مجال(التأثير) باختلاف المنصب الإداري وفي مجال(معنى العمل)باختلاف العمر وفي مجال(الفعالية الذاتية) باختلاف عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، دراسة تشينج وليو(Cang&Liu,2008) والتي من أهم النتائج توصل الباحثان إلى إن إنتاجية الوظيفة تتأثر ببعدي أهمية الوظيفة والكفاءة الذاتية من أبعاد التمكين النفسي، وتتأثر ببعدي توافر المعلومات لفرص التعلم والنمو من أبعاد مناخ التمكين، كما تتأثر إنتاجية الوظيفة بإبداعية العاملين، وتفسر تلك المتغيرات مجتمعه ١٦,٤% من إنتاجية الوظيفة، والمتغير صاحب أكبر مساهمة في إنتاجية الوظيفة هو بعد الكفاءة الذاتية من أبعاد التمكين النفسي أثر تمكين العاملين ع سلوكهم الابداعي.

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (&=٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في جامعة حائل، تعزى

للتغيرات: الجنس، العمر، المنصب القيادي، عدد سنوات الخدمة، الرتبة الأكاديمية، التخصص؟

جدول رقم (٨) يوضح معامل الارتباط بين الجنس، المنصب القيادي، الرتبة والتمكين الوظيفي

التمكين الوظيفي	الجنس	
٠,٩٩	ذكر	
٠,٩٨	أنثى	
٠,٦٥	وكيل جامعة	المنصب القيادي
٠,٩٧	عميد كلية أو عمادة مساندة	
٠,٩٩	وكيل الكلية أو وكيل العمادة المساندة	
٠,٩٩	رئيس القسم	
٠,٩٥	استاذ	الرتبة الأكاديمية
٠,٩٧	استاذ مشارك	
١,٠٠	استاذ مساعد	
٠,٨٧	محاضر	

توضح بيانات الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات الديموغرافية ودرجة التمكين الوظيفي لدي القادة الأكاديميين بجامعة حائل قد جاءت أغلبها بها ارتباط طردي قوي عالي المعنوية ، حيث أشارت النتائج الي أنه يوجد دلالة ارتباط بين الجنس وبين ودرجة التمكين الوظيفي لدي القادة الأكاديميين بجامعة حائل، بينما تبين أيضاً وجود دلالة ارتباط بين المنصب الاداري والتمكين الوظيفي لدي القادة الأكاديميين بجامعة حائل، كما فسرت النتائج وجود دلالة ارتباط بين الرتبة الأكاديمية والتمكين الوظيفي لدي القادة الأكاديميين بجامعة حائل، وظهر ذلك لعينة البحث علي مقياس التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل وعلاقته بالأبداع الوظيفي؛ وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، حيث فسرت نتائج بعض الدراسات مثل دراسة صالح (2013) عدم وجود اختلافات جوهرية للتمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري تبعاً للمستويات الإدارية؛ ووجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين التمكين الإداري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري، ودراسة أحمد (2011) في وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد التمكين وبعضها البعض؛ وكذلك وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد التمكين والإبداع التنظيمي لمفردات العينة محل الدراسة. ويوجد أثر معنوي لتمكين العاملين على الإبداع التنظيمي.

الجزء الخامس: النتائج العامة للدراسة ومناقشتها:

كشفت الدراسة عن النتائج التالية :

١. كشفت نظرة المبحوثين أن هناك علاقة بين التمكين الوظيفي والابداع، حيث أشاروا إلى أنه يوجد قنوات التواصل مع جميع العاملين دون استثناء، كما أنه يوجد حرص على أن تتميز التعليمات بالشفافية، و الثقة بأهمية العمل الجماعي في توليد الأفكار الجديدة، وتقبل مقترحات العاملين للاستفادة من قدراتهم، ومنح القادة الاكاديميين بجامعة حائل حوافز كافية بالعمل لتعزيز الانتماء للجامعة.
٢. كشفت نظرة المبحوثين أن هناك درجة عالية من الابداع الوظيفي أشارت النتائج الي تبني القادة الاكاديميين اتجاهات نحو التغيير، الاهتمام بتحقيق رؤية الجامعة نحو الريادة، ابتكر اساليب جديدة في العمل لتحقيق التمييز، القدرة على توليد الأفكار الجديدة،

الاستفادة من الأخطار التي تم رصدها من التغذية الراجعة، اكتشاف الطاقات الكامنة في العاملين.

٣. أتضح من النتائج وجود علاقة بين المتغيرات الديموغرافية والتمكين الوظيفي ودرجة الابداع الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل حيث أشارت النتائج الي أنه يوجد دلالة ارتباط بين الجنس وبين درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل، بينما تبين أيضاً وجود دلالة ارتباط بين المنصب القيادي والتمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل ، كما فسرت النتائج وجود دلالة ارتباط بين الرتبة الأكاديمية والتمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل، كما تبين أيضاً وجود دلالة ارتباط بين المنصب الاداري والرتبة لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل ، كما فسرت النتائج وجود دلالة ارتباط بين الرتبة العلمية والجنس لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل، وظهر ذلك لعينة البحث على مقياس التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل وعلاقته بالأبداع الوظيفي.

٤. أتضح من النتائج وجود فروق بين التمكين الوظيفي درجة الابداع الوظيفي والتي توضح فروق معنوية دالة إحصائياً عند ٠,٠١، مما يشير إلى أن التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل وعلاقته بالأبداع الوظيفي، حيث كلما كانت درجة التمكين الوظيفي مرنة كلما كان درجة الابداع الوظيفي عالية.

توصيات الدراسة:

من أبرز ما توصي به الدراسة ما يلي:

١. يرى الباحث أن تؤخذ بعض نتائج هذه الدراسة بشيء من الحيطة، وعدم تعميم نتائجها على الأوضاع المشابهة؛ وذلك نتيجة لاختلاف العينة والزمان والمكان الذي تمت فيه الدراسة .
٢. ضرورة مراعاة الرتبة الأكاديمية عند شغل إحدى الوظائف القيادية بالجامعة، حيث يوجد دلالة ارتباط بين الرتبة الأكاديمية والتمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين؛ ووجود علاقة بين المتغيرات الديموغرافية والتمكين الوظيفي ودرجة الابداع الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل
٣. التوصية بإعداد دراسة مقارنة بين القيادة الأكاديمية ومستوى الابداع الوظيفي للذكور والإناث.

مراجع الدراسة

١. أبو زيد، خالد نيب حسين.(2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
٢. أبو كريم، أحمد فتحي (2011). درجة التمكين الإداري لدي القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، ع٣٨.
٣. أحمد، علي يونس (2011) "أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية"، *مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة - جامعة الزقازيق - مصر*. مج 33. العدد(1). ص ص: 423-460.
٤. أفندي، عطية حسين.(2003).تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٥. البشايشة، سامر.(2008).أثر التمكين الوظيفي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد(١٥).العدد(٢): ٢١٣-٢٥٧.
٦. البلوي، محمد (2008) التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية من وجه نظرهم، رسالة ماجستير ير منشورة، جامعة مؤتة.
٧. جابر، زكية بنت عبدالله (2012) واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
٨. الحراحشة، محمد، والهيبي، صلاح الدين.(2006).أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، *مجلة العلوم الإدارية*، المجلد(٣٣) العدد(٢).240-266.
٩. حريم، حسن.(1997).السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان.
١٠. الحمادي، علي.(1999).استمتع مع الإبداع، دار بن حزم: بيروت.

١١. الحموري، أميرة محمد، السعود، راتب سلامة.(2010). مؤتة للبحوث والدراسات، *سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد(25) العدد(7).
١٢. الدعدي، دلال محمد (2011) العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة ام القري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القري.
١٣. رشيد، مازن.(2004). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للالتزام التنظيمي، *المجلة العربية للعلوم الإداري*، المجلد(11)، العدد (1):9-36.
١٤. الرقاد، هناء، أبودي، عزيزة.(2012). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)*. مجلد26(5).
١٥. السليم، عبدالله يوسف الزامل.(2002). " أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض . المملكة العربية السعودية.
١٦. السويدان، طارق.(2007). مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي، الكويت.
١٧. الشريف، مها.(2012). التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعات(دراسة تحليلية). *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*. العدد(24). الجزء الأول.
١٨. صالح، أمير عمر حسنين.(2013)"تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري- دراسة ميدانية للمديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الطائف"، *مجلة البحوث المالية والتجارية* - كلية التجارة- جامعة بور سعيد - مصر، العدد(1).ص ص:255-279.
١٩. الضلعين، علي.(2010)"أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية"، *دراسات العلوم الإدارية*، المجلد37. العدد(1).ص ص:64-92.
٢٠. الطراونة، حسين.(2006). العلاقة بين التمكين الوظيفي وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مدرء المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
٢١. الطعمانة، محمد وطارق، يونس.(2001). الإبداع- مقوماته، ومعوقاته: دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي - ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في

- الإدارة(القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية). 6-8 تشرين الثاني-
المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٢٢. عبدالوهاب، علي.(1999). بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.اللجنة الدائمة
لإدارة الاعمال، المؤتمر العلمي السنوي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الاعمال. القاهرة، 29-
30 إبريل.
٢٣. العتيبي، سعد مرزوق.(2004).تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع
الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، 11-13
ديسمبر 2004.
٢٤. العساف، حسين موسى.(2009). "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات
الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية".
أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
٢٥. عساف، محمد عبدالمعطي.(1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة
الإدارية، معهد الإدارة العامة ، مسقط : عمان. 267. العدد(62).
٢٦. عساف، محمد عبدالمعطي.(1999). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة.
الطبعة(1). دار المحتسب للنشر والتوزيع: عمان.
٢٧. العطار، هيثم محمد (٢٠١٢) مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين
في جامعتي الإسلامية والأزهر: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة
الإسلامية، غزة.
٢٨. العمري، محمد سعيد.(2011). التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في
جامعة الملك سعود" مجلة جامعة الملك سعود ، 23، العلو الإدارية(1).ص:61-99.
٢٩. العميان، محمود أحمد.(2008). " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". دار وائل للنشر:
عمان.
٣٠. الفياض، محمود.(1995).أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري - الصناعية المساهمة
العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية إدارة الأعمال - الجامعة الأردنية، قسم إدارة
الأعمال.

٣١. القاضي، نجاح.(2009). التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، *مجلة كلية التربية*. جامعة عين شمس. العدد(33) الجزء الثاني.

٣٢. محمد، رضوان(2013)"الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية باليمن"، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)*.المجلد27(5).

٣٣. المعاني وأخو ارشيدة، أيمن عودة، عبدالحكيم عقلة.(2009)"التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية- دراسة ميدانية". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ٥، العدد(2).ص ص:234-259.

٣٤. ملحم، يحيى.(2006). "التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن- مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك. الأردن 23-27 نيسان 2006.

٣٥. نصير، طلال والعزاوي، نجم.(2011). الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- الأردن

٣٦. نعساني، عبدالمحسن.(2008). اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد(30).العدد(1).67-87

٣٧. النفيسة، ندى المطلب.(2011). إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود. كلية إدارة الاعمال: جامعة الملك سعود.

٣٨. الهذلي، جودة (2010) إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

٣٩. هيجان، عبدالرحمن أحمد.(1995). "كيف توظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات" *المجلة العربية للدراسات والأمنية والتدريبية*، المجلد(10). العدد(20).

40. Borghei ,R, Jandaghi : G, Matin, H, Dastani, N.(2010).An Examination of the Relationship Between Empowerment and Organizational Commitment, International Journal of Human Sciences, V(7).Issus(2):63-79.
41. Cang, L.C.&Liu, C.H.(2008). Employee Empowerment, innovative behavior and job Productivity of Public health nursas: Across- sectional questionair Survey. International Journal of Nursing Studies.45:1442-1448.
42. Conger,M.(1989).’ Leadership The of Empowering’.Academy of Management Executive.3(1).17-24.
43. Danbom,Dan.(2007).Equal Opportunity Empowerment,Business Performance Management,32.
44. Ettorre,B.(1997).The Empowerment Gap Hype Vs Reality,Br Focus,26.
45. Fernandez.S.&Moldogaziev T.(2012).”Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector”.
46. Greasley,K.,Bryman,A.,Dainty,A.,Price,A.,Soetanto,R.,&King, N.(2005).Employee Perceptions of Empowerment,Employee Relations,27(4):354-368.
47. Greasly,K,BRYMAN,A.,Dainty,A.,Price,A.,Soetanto,R.,King N.(2005).Employee Perceptions of Empowerment, Employee Relations.27(4):354-368.
48. Jarrar, Y.& Zairi, M.(2002).Employee Empowerment UK Survey of Trends and Best Practices, Managerial Auditing Journal,17(5),266-271.
49. Jones, Gareth(2007):Organization Theory, Design and Change”5th Edition, Prentice-Hall, New-York.
50. Littrell , Rmie F.(2002).Employee Empowerment in China, A Case Study. Site: file://c:\DOCUME 1\admin\LOCALS 1\Temp\SHVEXCTV.htm
51. Menon,S.(2001).”Employee Empowement:An Integrative Psychological Approach”.Applied Psychological International Review.50(1).153.
52. Murrell,K.L and Meredith, M.(2000).Empowering Employee .New York :McGraw-Hill.
53. Randolph & Sashkin.(2002).Can Organizational Empowermen?Work in Multinational Settings,Academy of Management Executive,16(1),102-115.

54. Robbins, Stephen,P.1993. Organizational Behavior:Concepts Controversies and Applications,6th Edition,Printice-Hall Inc,Englwood,Cliffs,N.J.
55. Turner,J. (2006),Employee Empowerment: Relationships between Location in the Hierarchy,Span of Control,and Lndustry Type on Perceptions of Empowerment, MS Dissertation, University of north Texas, USA.
56. Wilkinson,A.1998.Empowerment Theory and Practice,Personnel Review,27(1):40-56