



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Impact Factor ISI 1.304

## العدد الثامن عشر / الجزء الأول نيسان 2023

أثر التمكين الإداري على الأداء الإبداعي (دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم)

(دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم).

The impact of Empowerment on the Innovation Performance

(Field Study on private universities in Khartoum State)

د . أميرة علي خيري عثمان	سمية محمد الزين احمد بدوي	أ . مهيمن الزيبق بشير علي
استاذ مساعد _ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا _ السودان Dr . Amira Ali Khairy Othman Assistant Professor – Sudan University of Science and Technology – Sudan	استاذ مشارك _ جامعة الاحفاد للبنات _ السودان . Sumaya Muhammad al-Zain Ahmad Badawi Associate Professor _ Ahfad University for Girls – Sudan	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا _ السودان a . Muhaimin al-Zaybaq Bashir Ali Sudan University of Science and Technology – Sudan
<a href="mailto:Amirakhh14@gmail.com">Amirakhh14@gmail.com</a>	<a href="mailto:Sumaiazein2@auw.edu.sd">Sumaiazein2@auw.edu.sd</a>	<a href="mailto:mohaiemn90@gmail.com">mohaiemn90@gmail.com</a>
0111906027	0912318309	0903331711

### المخلص :

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الإبداعي في الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم، وتم بناء نموذج الدراسة استناداً على الأدبيات السابقة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية عن طريق استخدام عينة غير الإحتمالية الميسرة حيث وزعت



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

عدد (384) استبانة للأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة استرد منها عدد (374). بنسبة (97.4%)، الصالحة

للتحليل عدد (374) استبانة بنسبة (97.4%). كما تم استخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM) وأسلوب تحليل

المسار (Path Analysis) لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن هنالك

علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والأداء الإبداعي بالجامعات الخاصة بولاية الخرطوم، وأهم توصيات الدراسة ضرورة

ربط الأداء الإبداعي في الجامعات الخاصة بنظام المكافآت لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري ، الأداء الإبداعي.

#### Abstract:

The study aimed to identify the impact of the relationship between empowerment and Innovation performance in private universities in Khartoum state, and the study model was built based on previous literature. The study used the analytical descriptive approach to achieve the objectives of the study, where a questionnaire was designed as a main tool for collecting primary data by using a non-probability soft sample, where (384) questionnaires were distributed to faculty members in private universities, of which (374) were retrieved. With Response rate with (97.4%), the validity of the analysis is the number of (374) questionnaires with a rate of (97.4). Structural Equation Modeling (SEM) and Path Analysis were used to test the hypotheses of the study. The study reached a set of results, the important results which are: There is a positive relationship between empowerment and Innovation performance in private universities in Khartoum State. The most important



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

recommendations of the study are the need to link Innovation performance. In private

universities, there is a system of rewards to encourage faculty members to be creative

**Keywords: empowerment, Innovation performance:**

**: Introduction المقدمة**

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها منظماتنا اليوم سواء كانت تلك ظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم إقتصادية هي نتيجة للعديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ومع اشتداد المنافسة الداخلية و الخارجية مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها لهذه التحولات وطرق التكيف معها ، كل هذه الأحداث فرضت على المنظمات الإستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي وإيجاد طرق حديثة وإبداعية وبالتالي أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية كما يعتبر الأداء الإبداعي للعاملين ذو أهمية كبيرة للمنظمات والشركات خاصة مع الإتساع التكنولوجي في منظمات الدول المعاصرة من أجل الإستمرار على المدى الطويل، لكن المنظمات والشركات في الدول النامية تواجه تهديدات مستمرة نتيجة لضعف قدراتها للتحويل لمنظمات مبدعة بالرغم من ان لديها المناخ الذي يوفر ويدعم عملية الإبداع ، ويرجع ضعف قدرات المنظمات في الدول النامية على التحول إلى منظمات متطورة ومبدعة الي عدد من الصعوبات المرتبطة بنواحي الإبداع الفني والإداري حيث ترتبط هذه المعوقات بضغوط إضافية متعلقة بالنواحي الإقتصادية والاجتماعية (قدرتي ، 2015م).

**مشكلة الدراسة: Problem Statement of the**

وبناءً على ما تقدم ولتغطية الفجوات البحثية السابقة تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

كيف يؤثر التمكين الإداري على الأداء الإبداعي بالجامعات الخاصة بولاية الخرطوم؟



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتتفرع منه التساؤلات الآتية :

1. هل يؤثر تفويض السلطة على ( الطلاقة الفكرية ، والمرونة الذهنية )؟
2. ما هو يؤثر الإتصال الفعال على ( الطلاقة الفكرية ، والمرونة الذهنية )؟

**اهداف البحث: Research objectives**

الغرض من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الإبداعي بالجامعات الخاصة بولاية الخرطوم، وان هذه الدراسة تسعى الى تحقيق الاهداف الآتية:

1. دراسة اثر تفويض السلطة على ابعاد الأداء الإبداعي ( الطلاقة الفكرية ، المرونة الذهنية ).
2. معرفة دور الإتصال الفعال على ابعاد الأداء الإبداعي ( الطلاقة الفكرية ، المرونة الذهنية).

**الاهمية النظرية : Theoretical contribution**

وتتمثل في الآتي:

1. وكذلك يعد هذا البحث مساهمة علمية لاختبار العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الإبداعي في الجامعات المبحوثة من اجل تشخيص اسباب التباين من عدمه والارتقاء بمستوى ادائها، وبالتالي الخروج باستنتاجات منطقية يمكن ان تفيد عند تعميمها على المؤسسات المختلفة .
2. المساهمة في اثراء البحوث العلمية وبناء تكوين المعرفة العلمية من خلال إختبار مفاهيم البحث ومتغيراته لاختبار نظرية التبادل الإجتماعي التي تم بناء نموذج الدراسة عليها ومعرفة مدى قدرة هذه النظرية وتفسير . مصطلحات الدراسة:

**الاهمية العملية: Practical contribution**

وتتمثل كذلك في الآتي

1. تساهم هذه الدراسة في معرفة أبعاد التمكين الإداري الأكثر تأثيراً على الأداء الإبداعي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. يتوقع ان تساعد متخذي القرار في فهم ظاهر الأداء الإبداعي وماهي العوامل المؤثرة فيه.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

أ/ التمكين الإداري :

هو الاستقلالية والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات، مايعتبر امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات الفعالة وممارسة النقد وابداء الأراء وممارسة العمل الفرقي وذلك لزيادة المعرفة والمهارات والدافعية (الجنديل، 2021)

1/ تفويض السلطة :

هو منح الموظفين حق التصرف واتخاذ القرارات في إداة انشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال (الجعبري ، 2018).

2/ الاتصال الفعال :

يقصد به العملية التي تهدف الى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ تنفذ القرارات.(قدرتي،2015).

ب/ الأداء الإبداعي:

هو الأداء الذي يخلق الابداع المرتبط بالقدرة على توليد قيمة ، منتجات خدمات وافكار وإجراءات مفيدة لم يتم انتاجه من قبل ، بشكل يحقق نوع من التغير والتطوير في مخرجات المنظمة ، والمرتبط بأستخدام التكنولوجيا في المنتجات والخدمات وابتكار أساليب وتقنيات ووسائل وافكار للعمل والنواحي الإدارية المرتبطة بالعاملين (أحمد ، 2018).

1/ الطلاقة الفكرية :

هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة ، أي قدرة الفرد العالية علي سيولة الأفكار وسهولة توليدها.(إدريس ،2020).

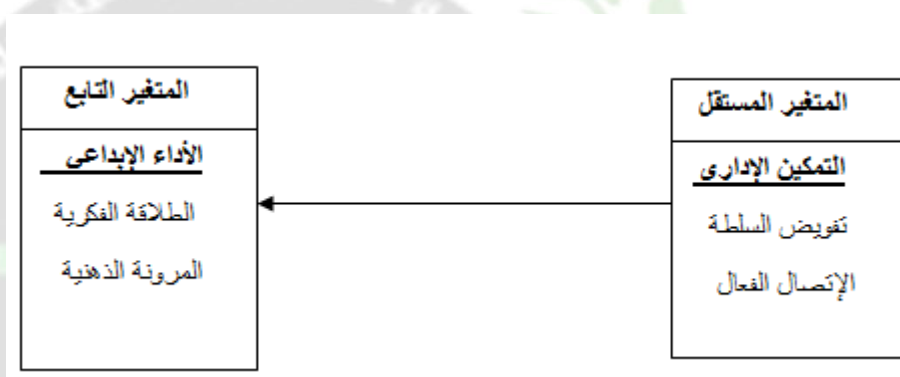


المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2/ المرونة الذهنية :

هي القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو تصنيف مختلف عن التصنيف العادي ، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة ، وهي درجة السهولة التي يغير فيها الشخص موقفا او وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها .(بلخضر، 2018).

شكل (1) نموذج الدراسة:



المصدر : إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية(2022م).

فرضيات الدراسة:

يسعي هذه البحث لأختبار الفروض الأتية :

الفرضية الرئيسية :هناك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والأداء الإبداعي .

والتي تتفرع منها فرضيتان فرعيتان :

1. الفرضية الفرعية الأولي: توجد علاقة ايجابية بين تفويض السلطة وابعاد الأداء الإبداعي (الطلاقة الفكرية ، المرونة

الذهنية).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ايجابية بين الإتصال الفعال وابعاد الأداء الإبداعي (الطلاقة الفكرية ، المرونة

الذهنية).

### منهجية الدراسة: The research methodology

اتبع البحث المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع البحث، والذي يهدف الي وصف خصائص المجتمع المراد دراسته وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين الإداري كمتغير مستغل، الأداء الإبداعي كمتغير تابع، ويقوم هذا المنهج علي تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الحصول علي اسلوب علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم علي الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج علي عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل الي توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الإبداعي

الحدود البشرية: ركزت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة العاملة بولاية الخرطوم.

الحدود المكانية: الجامعات الخاصة العاملة بولاية الخرطوم.

الحدود الزمانية : خلال الفترة (2022).

مصادر جمع البيانات :

لغرض تغطية الجانب النظري والتطبيقي في هذه الدراسة يستخدم الباحثون المصادر التالية لجمع البيانات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المصادر الثانوية: أعتد الباحثون في هذه الدراسة على الكتب والمراجع المتخصصة ، والنشرات والدوريات ، ومجلات

الأبحاث العربية والأجنبية ، ومواقع الإنترنت والرسائل والأطروحات والأبحاث المنشورة وغي والمنشورة .

المصادر الأولية: تم الاعتماد على المصادر الأولية للحصول على البيانات التي ستجمع لأول مرة عن المتغيرات المراد

دراستها، وتمثل تلك المصادر في الاستبانة التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات الأولية ، (أوما سكاران ،

2006).

الإطار النظري للمتغيرات الدراسة:

المحور الأول: التمكين الإداري.

لقد تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني (kaizen) والذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف

المجالات العلمية ،وتعددت تعريفات التمكين في الفكر الإداري بتعدد الباحثين والكتاب الذين حاولوا تعريفه واختلف

تعريفاتهم له باختلاف وجهات النظر التي ينظرون اليه من خلالها وكذلك باختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون اليها

بناءا علي ذلك فيما يلي أهم التعريفات التي تطرقت الي مفهوم التمكين:

حيث اشار الي ان التمكين يعني منح العاملين مايكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم افراد قادرين

علي خدمة المنظمة بفاعلية.( الساعدي ،2010م، ص167) .كما عرفه (Brown & Harvey) بانه استراتيجية حديثة

تهدف الي اطلاق الطاقات الكامنة للافراد في المنظمة ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ،وذلك لان النجاح

المنظمة يعتمد علي كيفية تكامل حاجات الافراد مع رؤية المنظمة وأهدافها. (عريقات واخرون ،2011م،

ص183).ويعرف (Etters) التمكين الادري بانه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وامكانية التصرف





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

كشركاء في العمل مع الترقى علي المستويات الادارية الدنيا ،والتمكن لايعني تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار

فقط ولكنه أيضا وضع الاهداف والسماح للعاملين بالمشاركة . ( الضلاعين،2010، ص72). يعتبر مسعود،(2012،

ص 54) ان التمكين الاداري يركز علي كونه عملية اعطاء الافراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية

وفي استخدام قدراتهم عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم علي اتخاذ القرارات، وتتشجيع الافراد علي تحمل المسؤولية الشخصية

لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات علي المستوي الادني .

واكد كلا من بوين ولولر بان التمكين هو عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تهدف الي تبادل المعلومات والمكافآت

والمعرفة المتعلقة بالوظيفة والسلطة مع الموظفين والذي بدوره سوف يكون بالتأكيد ذو تاثير ايجابي مباشر علي

الاداء.(الوادي،2012، ص30).

#### أهمية التمكين الادري.

تكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عملية الإبداع داخل المؤسسة ، كونه أنه يعمل علي توفير

فرصة تطوير مهارات العاملين، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من

أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية من المرونة والقدرة علي التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية

طلبات الذبائن والمحافظة علي حصتها السوقية وتوسيعها .وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا

جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما انه يمنح

العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم ،وبالإضافة الي ذلك فانه يسهم في زيادة انتاجية المؤسسة

كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة ، كما ان أهميته تأتي من خلال وانه ضروريا

لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع

.(احمد وزكريا2008 ص 29).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ويمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب منها (الأصقه، 2010ص 16).

1. ارتباط التمكين بعدة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقه وقدرتها علي تحقيق الاهداف والسياسات العامة لها مثل: اللامركزية ن واعداد هندسة العمليات ، وعمل الفريق ن والمؤسسة المتعلمة ، ولكي تحقق المنظمة أهدافها فعلي المديرين والرؤساء اشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، فالمنظمة تحتاج الي معلوماتهم وخبراتهم وجهودهم ، لتحقيق الاهداف استخدام نظم وسياسات ادارية حديثة ، لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة ،فالتمكين هو أداة أساسية لجعل المؤسسة قادرة علي مواجهة التحديات المستقبلية.
  2. ارتباط التمكين بالموارد البشري ،الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة وموردها الاستراتيجي فالمنظمة التي تمتلك موارد بشرية مؤهلة وذات كفاية عالية من الخبرات والمهارات يتوفر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطبيعة.
  3. ارتباط التمكين الادري بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة ،أصبح من الاهمية اعادة هيكلة المنظمات ، واطلاق الطاقة البشرية الكامنة ، بتوفير القيادة ذات الرؤى الثاقبة، والبيئة المساندة ،وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحداث الوسائل والاساليب .
  4. التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال الصف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة ، وعلي العكس فان امتناع المنظمة علي تمكين العاملين يؤدي الي عدة نتائج سلبية ،من أهمها حلول مديرين لم يحظوا بالقدر الكافي .
- مراحل عملية التمكين .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وساسيات المنظمة، وتمر عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة

(step by step)، حيث يصفها كل من (Goatish & Davis 1997) بالتسلسل التالي :

1. مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة ودرية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.

2. مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:

وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي في دور المنسق الذي يستمع للجميع ويقوم بجميع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3. مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

ثانياً : الأداء الإبداعي :

ظهر مصطلح الأبداع على يد الكاتب (Schumpeter) عندما تبني النظرية الاقتصادية التي نشرها عام (1939) إذ تحدث فيها عن الدورة الاقتصادية والريادة والإبداع فقد وضح بأن أحد عوامل معالجة سلبيات الدورة الاقتصادية هو يفترض وجود عاملين للوظائف يحملون مهارات إبداعية تسهم في النمو والتطور (Tiruneh, 2014:40) وقد ربطه بعض الكتاب بالموارد البشرية فأصبح (Kim, et al.) إن العاملين الأكثر أداءً إبداعياً هم الذين يمتلكون الرغبة في حمل المعرفة والأستطلاع والتوجه نحو التعلم ولديهم الإدراك العالي والإستعداد لتحمل المخاطر المحتملة فضلاً عن حملهم مقومات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التحدي . ووصفه بعض الكتاب بأنه سلوك محدد وبهذا المضمون عرفه (Sahlberg, 2015) بأنه السلوك المتميز الذي

يعمل على إيجاد وتوحيد الأفكار ومن ثم تطبيقها وتحديد الفرص وإستغلالها بشكل أمثل فضلاً عن البحث الطرق والوسائل

الحديثة . إن الأداء الإبداعي يعد مصدراً من مصادر تقديم المنظمات وبهذا المجال فقد أشار (Amjed & Tirzi, 594

:2016) الى أنه رغبة المورد البشري العامل على تحقيق وتقديم أفكار جديدة تسهم في إيجاد التنظيم الكفؤ والعمل على

تحسين وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف ووضع الاستراتيجيات بما يولد ميزة تنافسية قوية (الحسناوي 2020م).

**أهمية الاداء الابداعي :**

يمكن اجمال الايجابيات التي توفرها ظاهرة الاداء الابداعي في التنظيمات علي النحو التالي

(ادريس 2020 ص 42):

1- القدرة علي الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل لتنظيم في وضع مستقر اذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه

التغيرات بشكل لا يؤثر علي سير العمليات التنظيمية .

2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع علي التنظيم والفرد.

3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق تاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

4- استغلال للموارد المالية عن طريق استخدام اساليب عملية تتواكب مع الطورات الحديثة.

5- القدرة علي احداث التوازن بين البرامج الانمائية المختلفة والامكانات المادية والبشرية المتاحة حسن استغلال الموارد

البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر

لانظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة .

**الدراسات السابقة :**



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

دراسة (الخریف ، المطيري 2022م) بعنوان : أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري لدي موظفين شركة

الخطوط الجوية السعودية . ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي بالتطبيق على عينة من

موظفي الشركة بلغ حجمها (257) . موظف ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو وجود درجة مقبولة نسبياً لكل

من التمكين الإداري ورأس المال الفكري لدى موظفي الشركة محل الدراسة ، إذ سجل التمكين الإداري أعلى تأثير على

رأس المال البشري ، وبناء على النتائج . خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام المنظمة

بتفعيل أساليب العمل الجامعي في أداء المهام ، وتهيئة مناخ تنظيمي ملائم يمتاز بالصراحة والثقة وتشارك المعرفة وذلك

نظراً لأهمية التمكين الإداري في تحقيق رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية . كما أوصى الباحثان

بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول رأس الفكري في المنظمات الحكومية والخاصة . كونه يعتبر مصدراً للتميز

وتحقيق الأستمرارية للأعمال في عصر اقتصاد المعرفة ، وذلك يتطلب معرفة تامة به.

دراسة (داود ، أبوبكر 2022م) بعنوان : أثر التمكين العاملين على الإبداع الإداري . هدفت هذه الدراسة الى قياس

كل من مستوي مدى تأثير أبعاد تمكين العاملين على مستوي الإبداع الإداري ، ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة تم

استطلاع (100) رأي تم اختيارهم بطريقة العينة البسيطة العشوائية.

وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها : أن الموظفين الإداريين في إدارات جامعة جيجل يتمتعون بمستويات تمكين

عالية ، هذا ما انعكس بالإيجاب على مستوى الإبداع الإداري لديهم والذي جاء بدرجة عالية أيضاً ، كما أسفرت الدراسة

عن تاثير لجميع أبعاد التمكين على الإبداع الإداري . وهذا ما يوجب على إدارت جامعة جيجل المحافظة على هذا

المستوى المرتفع من التمكين والإبداع الإداري من خلالها سعيها الى تعزيز وتدعيم طرق تطوير وتنمية العمل .

دراسة (البشير ، 2022م) بعنوان :التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي . هدفت الدراسة الى معرفة مدى تاثير

مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي ، وكذلك بيان مدى تأثير ترسيخ ثقافة التدريب على الرضا



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الوظيفي ، وأيضاً إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه تحفيز العاملين في رضاهم الوظيفي ، اتبع البحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي ، وأسلوب دراسة الحالة ، على عينة من الموظفين في مستشفى سوبا وتوصل البحث الي عدد من النتائج : من أبرزها : لدى المستشفى إدارة داعمة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، وكذلك تدعيم حرص إدارة المستشفى على اتاحة الحرية للعاملين على في أنجاز اعمالهم ، وأيضاً يتيح المستشفى فرصة لمساهمة العاملين في وضع الخطط والأهداف .

دراسة (الصباغ ، 2021م) بعنوان : أثر التمكين الإداري على الإبداع التكنولوجي في شركة سيريتل ، هدفت الدراسة الى تحديد مدى تأثير تبني أليات التمكين الإداري على الإبداع التكنولوجي في شركة سيريتل كما تهدف الي دراسة وجود إختلاف في تبني اليات التمكين الإداري باختلاف المتغيرات الديموغرافية . ولتحقيق هذا الهدف ، أتمدت الدراسة على الاسلوب الوصفي التحليلي ، حيث تم اعتماد مقياس استبيان من الدراسات السابقة كأداة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع التقنيين في شركة سيريتل وعددهم (300) مهندس (تقني ) ، حيث وزعت (90) استبانة حسب الموافقات المعطاة من إدارة الشركة ، إسترجع من (76) استبانة أي ما نسبته (84%) ، واستخدم برنامج SPSS للتحليل الإحصائي . وتوصلت الدراسة الي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل التمكين الإداري في الإبداع التكنولوجي للتقنيين في شركة سيريتل .

دراسة (مخير ، 2019) ، بعنوان : دور التمكين الإداري في تطوير الأداء المؤسسي ، هدفت الدراسة الى لمعرفة علاقة تفويض السلطة بتطوير الأداء المؤسسي ، ودراسة دور الإتصال الفعال في تطوير الأداء في منظمات الأعمال في السودان ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تتبع وإستقصاء مادة البحث وتحليلها وإستخلاص النتائج بالإضافة الى المنهج التاريخي والإحصائي .وتوصلت الدراسة بعدد من النتائج منها وجود علاقة بين التمكين الإداري وتطوير الأداء في قطاع الإتصالات ، وإن تخصيص الرئيس لواجبات معينة لعدد من المرؤوسين يوتر إيجاباً



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

في تطوير الأداء. وبناءً على ذلك قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها ضرورة قيام الشركات بتطبيق أساليب التمكين الإداري وتفويض السلطة للعاملين لتطوير الأداء مع العمل على تدريب العاملين على أساليب التمكين الإداري. وقد تبين بعد استعراض الدراسات السابقة مع إختلاف البيئات التي أجريت فيها ، وإختلاف طبيعة نشاط المنظمات التي طبقت عليها ، وتنوع المتغيرات التي تناولتها وتعدد الأساليب الإحصائية المستخدمة للحصول على البيانات وتحليلها. إن هذه الدراسة اتفقت مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب مثل الإطار النظري المتعلق بمفهوم التمكين الإداري والأداء الإبداعي . ومن جانب آخر ملاحظة وجه التشابه في إستخدام المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الإستبانة كأداة لكل منهما. وأيضاً تختلف هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة الأثر بين متغيري البحث وكذلك تختلف معها من حيث الأهداف .

#### مجتمع وعينة الدراسة: population of the study

يقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتمثل مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم باعتبارها من أهم قطاعات التعليم العالي، بوصفه قمة الهرم التعليمي ويعتبر مكانا لإعداد القيادات الفنية والتنظيمية ذات القدرات الفكرية . وبما ان الهدف من الدراسة دراسة مدى تحقيق الأداء الإبداعي لهذه الجامعات من خلال التمكين الإداري فان المعني بهذه الاستبانة هم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم، ذلك بالنظر الي دورها المهم في المجتمع في دفع عجلة التنمية الفكرية والإجتماعية ومن ثم أحداث التنمية الشاملة.

#### التحليل العاملي للمتغير المستقل التمكين الإداري:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول رقم (1) التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل التمكين الإداري

(حجم العينة :374)(العدد الكلي للعبارات 11عبارة)







المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول (1) التحليل العاملي للتمكين الإداري (حجم العينة: 374)

المتغيرات	العبارات	العوامل		
		الأول	الثاني	
تفويض السلطة	تفوضني إدارة الجامعة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	.790		
	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي.	.784		
	لا يتدخل رؤسائي في الصلاحيات المفوضة الي خلال فترة التفويض.	.753		
	تمنحني إدارة الجامعة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي الأكاديمية والإدارية.	.736		
الاتصال الفعال	تمكن إدارة الجامعة الأساتذة من التصرف بحرية.	.652		
	يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	.588		
	تتوفر في قاعات الاجتماعات والمكاتب وقاعات التدريس بمباني الجامعة كل مقومات النظافة والنظام.	.840		
	تشجع البيئة الجامعية على الاتصال بين الأساتذة.	.806		
	تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح.	.774		
	يتاح للأساتذة الوصول الى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.	.696		
	<b>Variance Explained</b>		26.140	34.537
	<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>		.853	
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>		1349.075		
<b>Total Variance Explained</b>		60.678		

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022م)

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (.853) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

التحليل العاملي للمتغير التابع الأداء الإبداعي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملية الاستكشافية للنموذج حيث تم

إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة .

الجدول (2) التحليل العاملية الأداء الإبداعي (حجم العينة: 374)

العوامل		العبارات	المتغيرات
الثاني	الأول		
	.834	أهتم بالآراء التي تخالف آرائي للاستفادة من آراء الآخرين .	المرونة
	.798	أسعى للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل عملي الأكاديمية والإدارية .	الذهنية
	.797	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي .	
.820		لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة .	الطلاقة
.776		لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة	الفكرية
.725		لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل التدريس .	
32.181	34.566	Variance Explained	
	.775	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
	644.247	Bartlett's Test of Sphericity	
	66.748	Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022م)

من خلال نتائج التحليل العاملية الاستكشافية، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (.775) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974)

والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل

اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

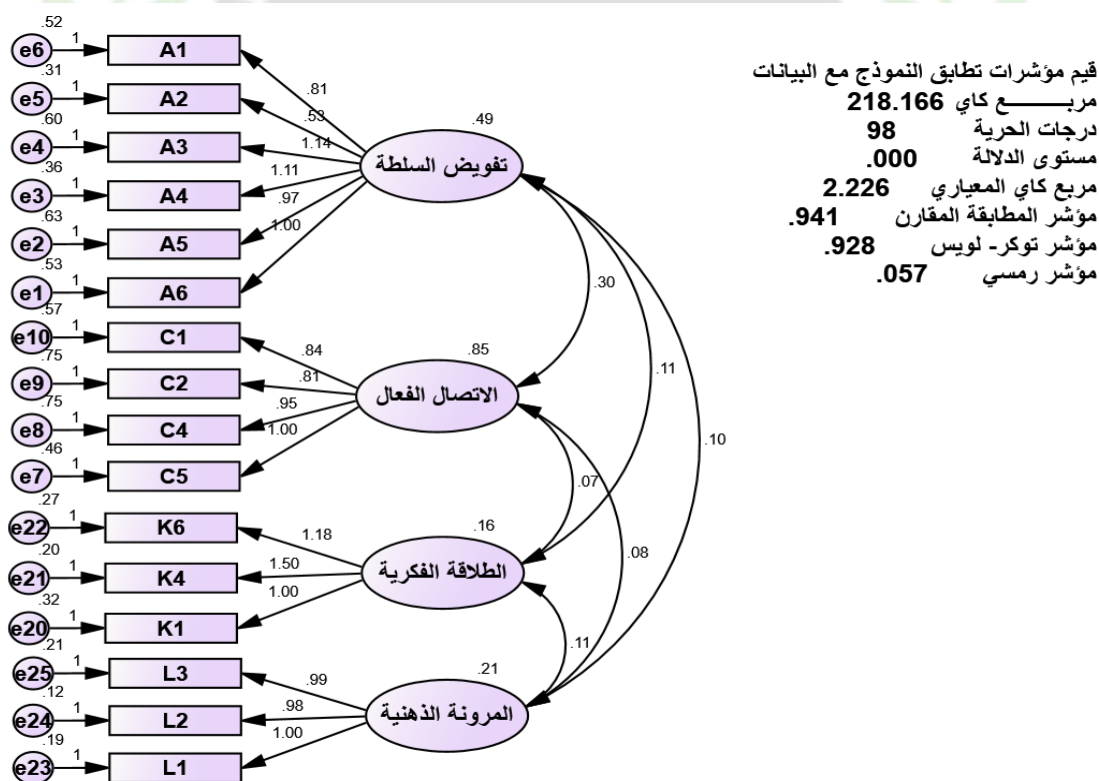


المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال، تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure.

شكل (1) التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة:



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المؤشر	CMIN	DF	p	CMIN/DF	TLI	GFI	RMSEA
النسبة	218.166	88	.000	2.226	.928	.941	.057
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

الجدول (3) مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة:

المصدر : إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022م)

الاعتمادية وصلاحيّة متغيرات الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرون باخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلى 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرون باخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1968) إلى أن المصدقية من (0.50 - 0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لا كثر من (0.80) وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) أقترح أن قيمة ألفا كرون باخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة. جدول (5) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي واختبار المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (4) يبين الاعتمادية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة

المتغيرات	نوع المتغير	الاعتمادية	المتوسطات	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
تفويض السلطة	مستقل	.830	3.78	0.71	1=%0.76
الاتصال الفعال	مستقل	.868	3.48	0.92	2=%0.70
الطلاقة الفكرية	تابع	.851	4.21	0.57	2=%0.84
المرونة الذهنية	تابع	.785	4.36	0.51	1=%0.87

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022م)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن اختبار ألفا كرونباخ كان مرتفعاً والوسط الحسابي لجميع المتغيرات أكبر من الوسط الفرضي 3 مما يدل على قوة وتجانس العبارات. أما الانحراف المعياري فنجد كل المتغيرات كانت مرتفعة مما يدل على وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

#### تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين. أوضح



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

اختبار تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة من خلال الجدول (6) أدناه أن جميع الارتباطات إيجابية بين متغيرات

الدراسة .

جدول (5) يبين تحليل الارتباط (Person Correlation) لمتغيرات الدراسة:

المرونة الذهنية	الطلاقة الفكرية	الاتصال الفعال	تفويض السلطة	متغيرات الدراسة
			1	تفويض السلطة
		1	.393**	الاتصال الفعال
	1	.151**	.310**	الطلاقة الفكرية
1	.462**	.152**	.266**	المرونة الذهنية

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022م)

يتبين من الجدول أعلاه ان جميع الارتباطات بين المتغيرات إيجابية وقوية، نجد العلاقة بين تفويض السلطة

بين الاتصال الفعال علاقة إيجابية متوسطة حيث بلغت ( $.393^{**}$ )، وان العلاقة بين تفويض السلطة و الطلاقة الفكرية

علاقة إيجابية متوسطة حيث بلغت ( $.310^{**}$ )، وان العلاقة تفويض السلطة والمرونة الذهنية

علاقة إيجابية ضعيفة حيث بلغت ( $.266^{**}$ ). وان الاتصال الفعال والطلاقة الفكرية علاقة إيجابية ضعيفة حيث بلغت

( $.151^{**}$ )، وان الاتصال الفعال والمرونة الذهنية علاقة إيجابية ضعيفة حيث بلغت ( $.152^{**}$ )، وان الاتصال الفعال

والطلاقة الفكرية علاقة إيجابية ضعيفة حيث بلغت ( $.151^{**}$ )، وان الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية علاقة إيجابية

ضعيفة حيث بلغت ( $.462^{**}$ ).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

اختبار فروض الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling [SEM]) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة. (Barbara G Fidell,1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon ,2002).

لاختبار فروض الدراسة لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure والذي يهدف إلى التعرف أثر التمكين الإداري على الأداء الإبداعي في الشكل (3). تم الاعتماد على معامل (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتغيرات. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير.

اختبار فرضية الدراسة:

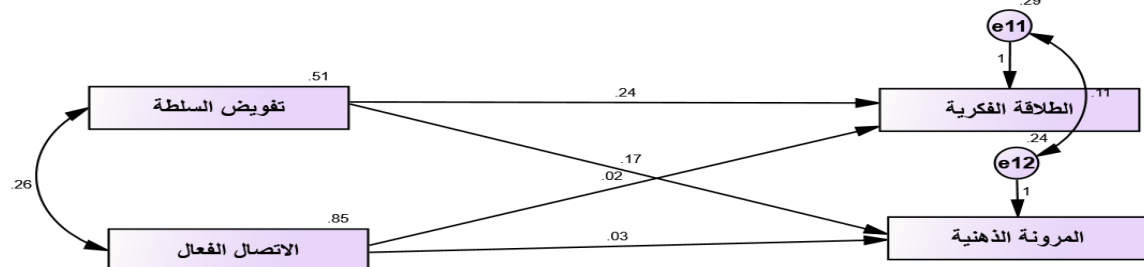
العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الإبداعي: تنص فرضية الدراسة على انه توجد علاقة إيجابية معنوية بين العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الإبداعي، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (3).

شكل رقم (3) العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الإبداعي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
مربع كاي .000  
درجات الحرية 0  
مستوى الدلالة \alpha  
مربع كاي المعياري \chi^2/df  
مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
مؤشر توكر- لويس \rho  
مؤشر رمسي \rho<sub>20</sub>



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2022م)

الجدول (8) تحليل المسار بين التمكين الإداري والأداء الإبداعي

		الفروض	Estimate	S.E.	C.R.	P	
	الطلاقة الفكرية	<-- تفويض السلطة	.282	.054	5.259	***	
	المرونة الذهنية	<-- تفويض السلطة	.195	.048	4.064	***	
	الطلاقة الفكرية	<-- الاتصال الفعال	-.006	.039	-.144	.886	
	المرونة الذهنية	<-- الاتصال الفعال	.020	.036	.559	.576	
المؤشر	CMIN	DF	p	CMIN/DF	GFI	TLI	RMSEA
النسبة	.000	.000	.000	.000	1.000	1.000	.000
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022م)





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يلاحظ من الجدول أعلاه ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R2) والاعتماد على

مستوي الدلالة (0.05)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل التمكين الإداري والمتغير التابع

الأداء الإبداعي إلى أن المسار من تفويض السلطة إلى الطلاقة الفكرية حيث بلغت التقديرات (0.282) وهو دال إحصائياً

عند مستوى معنوية (0.000). أن المسار من تفويض السلطة إلى المرونة الذهنية حيث بلغت التقديرات (0.195) وهو

دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). أن المسار من الاتصال الفعال إلى الطلاقة الفكرية حيث بلغت التقديرات

(-0.006) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.886). أن المسار من الاتصال الفعال إلى المرونة الذهنية

حيث بلغت التقديرات (0.020) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.576). أما على مستوى العلاقة الكلية يتبين

أنه توجد علاقة إيجابية جزئية بين التمكين الإداري والأداء الإبداعي. وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

**الخاتمة:**

**خلاصة نتائج الدراسة:**

على مستوى العلاقة الكلية يتبين أنه توجد علاقة إيجابية جزئية بين التمكين الإداري والأداء الإبداعي.

- توجد علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والطلاقة الفكرية.
- توجد علاقة إيجابية بين تفويض السلطة إلى المرونة الذهنية.
- لا توجد علاقة إيجابية بين الاتصال الفعال والطلاقة الفكرية.
- لا توجد علاقة إيجابية بين الاتصال الفعال والمرونة الذهنية.

**التوصيات:**



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1/ الأهتمام بتطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة وتزويدهم بأحدث المعارف والاتجاهات الإدارية

الحديثة التي تساهم برفع مستوى تمكينهم الإداري.

2/ توفير قاعدة بيانات تساعد جميع العاملين ويمكن الوصول إليها بسهولة من أجل تطوير العمل بالجامعات

3/ ربط الأداء الإبداعي في الجامعات الخاصة بنظام المكافآت لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع .

**المراجع:**

1) مؤيد الساعدي (2010م) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ص167.

2) أحمد عريقات وآخرون (2011م) قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن الطبعة الأولى ص ، 183.

3) علي الضلاعين (2010م) أثر التمكين الإداري على التميز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية المجلد 37 ، العدد 02 الأردن ، ص72 .

4) محمود حسين الوادي (2012م) التمكين الإداري في العصر الحديث ، دار الحمد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن الطبعة الأولى ، ص 30.

5) علي صالح أحمد ومطلق الدوري زكريا (2008م) إدارة التمكين وأقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ص 29 .

6) محمد بن صالح الأصبقة (2010م) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ص 165.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(7) صالح مهدي محمد الحساوي (2019م) الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء والأداء الإبداعي : دراسة علي عينة من أستاذة كلية الزراعة جامعة كربلاء ،مجلة أهل البيت

العدد 25 ص 462.

(8) محمد عبدالله هذال الجنдал ، (2021م) ، التوجه بالإدارة الذاتية وأثرها على التميز التنظيمي : الدور الوسيط

للتمكن الإداري : دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي السوداني بولاية الخرطوم .

(9) الجعبري مكرم عبد المجيد، (2018م) ، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية-جوال.

(10) قدرتي أحمد معراج ، (2015) ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي ، دراسة ميدانية بمديرية العيانية ،

بسكرة.

(11) بوخضير، بلخضر مسعودة (2016م). واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره

على الإبداع.

(12) عوض الكريم عبدالله مناوي مخير ، (2019م) ، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء المؤسسي ، دراسة على

قطاع الإتصالات . شركة سوداني .

(13) رنيم زياد الصباغ ،(2021) ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التكنولوجي ، دراسة حالة شركة سريتل .

(14) سعد عبدالله إبراهيم الخريف ، أسماء خالد متعب المطيري (2022م) ، أثر التمكين الإداري على مستوى راس

المال الفكري ،دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية

(15) مرام أحمد علي (2022م) أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية ،دراسة على بنك الراجحي . أبها

المملكة العربية السعودية .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

16) غديري داود ، بوسالم أبوبكر (2022م) ، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري ، دراسة إستطلاعية لأراء

عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل .

17) أوماسيكاران. (2006). طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، الرياض-

المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

Amjed, A and Tirmzi S. H. S., " Effect of Humor on Employee Creativity. with Moderating Role of Transformational Leadership Behavior" Journal of Economics Business and Management, Vol. 4; No. 10; 2016

Tiruneh, Esubalew" Essays on the Effects of Human capital innovation and Technology on Economic performance" thesis doctoral, University of Trento, 2014.

Joseph F. Hair, JR. and Others , Multivariate Data Analysis with Readings, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA, (1995)

Hair, J. f, Anderson, R.E, Tat ham, R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis"5thed, NJ :Prentice-Hall, Inc., p 10

Churchill, G.A. "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal (1979).

Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidel, Using Multivariate Statistics, Third Edition, HarperCollins College Publishers, USA, (1996)

James Latin and Others, Analyzing Multivariate Data, Brooks/Cole, Thomson Learning, Inc., Canada,( 2002)