

"أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الحكومية بجدة
دراسة حالة في جامعة الملك عبد العزيز"

إعداد الباحثة:

ولاء سلمان السليمان

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، كما هدفت إلى تحديد مستوى التمكين الوظيفي و السلوك الإبداعي لدى عينة البحث ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومعالجتها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS، و تكونت عينة الدراسة من (95) موظف شملت على جميع العاملين في جامعة الملك عبد العزيز (إداريين ، أعضاء هيئة تدريس ، عضو هيئة تدريس إداري) نساء ورجال ، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر للتمكين الوظيفي و أبعاده (تفويض الصلاحية ، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل ، بناء الثقة) في السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة الملك عبد العزيز. كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها الاهتمام بالعاملين المبدعين ماديا ومعنويا كأسلوب داعم لتطبيق التمكين الوظيفي في الجامعة، بالإضافة إلى إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بأثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي من أجل تعميم الفائدة العلمية لموضوع الدراسة .

مصطلحات الدراسة: التمكين الوظيفي، السلوك الإبداعي، الجامعات الحكومية "جامعة الملك عبد العزيز "

أولاً: الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة:

يرتكز نجاح المنظمات التعليمية اليوم على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، ويعتمد ذلك بالدرجة الأولى على كفاءة وتهيئة العنصر البشري فيها، فهو المورد الأكثر قوة والذي لا يمكن تعويضه بالنسبة لأي منظمة. إن الكادر البشري هو الوحيد القادر على الإبداع والتكيف والخروج من مربع التفكير لحل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة خلاقة ومبتكرة. ولذلك تعمل المنظمات على الحفاظ عليه والاستثمار فيه لضمان بقائها وتعزيز موقعها التنافسي معتمدةً على الاستراتيجيات المثلى لصقل قدرات العاملين والاستفادة منها. ومن هنا ظهرت الحاجة لتطبيق أساليب إدارية حديثة تهتم بالعلاقات الإنسانية وتعزيز الثقة بين الموظفين مثل التمكين الوظيفي.

إن التمكين الوظيفي هو أحد الأساليب الإدارية التي تبرز اهتمام المؤسسة بالموارد البشري من خلال إعطائه السلطة والمسؤولية والمشاركة وتفويض الصلاحيات مما يسهم في تعزيز الإبداع والثقة لدى العاملين. ويمكن أسلوب التمكين الوظيفي في تحفيز البيئة المناسبة لإبراز السلوك الإبداعي للعاملين، وهذا ما تحتاجه المنظمات خصوصاً في مجال التعليم العالي (الجامعات) خاصة كونها الركيزة الأساسية لبناء المجتمع وتطويره. فالجامعات هي المركز الحضاري والعلمي الذي يسعى لتنمية المجتمع اقتصادياً وثقافياً من خلال العديد من المهام الذي يقدمها. وقد أكد (أندروس ومعاينة، 2008) في كتاب إدارة الثقة والتمكين على ضرورة قيام الإدارات الجامعية بإجراء مراجعة جذرية وشاملة لممارساتها الإدارية وتحديثها وتطويرها، والانتقال بها من إدارة التقليد والاتباع إلى إدارة التجديد والإبداع. ولكن هذا الأسلوب الإداري لم يحظَ بعد بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين؛ ولذلك ستقوم الباحثة بإلقاء الضوء على موضوع التمكين الوظيفي وبحث تأثيره على السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الملك عبدالعزيز.

(1-2) مشكلة الدراسة:

تسعى الكثير من المنظمات في ظل المنافسة التي فرضتها العولمة إلى البحث عن أفضل الممارسات الإدارية التي تساعد في تحقيق ميزة تنافسية تضمن بقاءها واستمراريتها. وبما أن التمكين كما ذكرت (Short, 1998) يمثل عنصراً أساسياً لفهم الكيفية التي يمكن من خلالها بناء القدرات وإبرازها. لذلك تتركز مشكلة الدراسة في تحديد أثر مفهوم التمكين الوظيفي على العاملين في الجامعات الحكومية وتشجيع الإدارة الجامعية على منح المرؤوسين الصلاحيات والثقة في قدراتهم لتحمل المسؤولية، وقياس أثر ذلك في السلوك الإبداعي للعاملين فيها. فعلى المؤسسات التي تعنى بتطوير مواردها البشرية توفير الأنظمة والأساليب الحديثة التي تدعم التفكير الإبداعي، وتهيئ الفرص الحقيقية أمامهم للإبداع والابتكار.

تكمن مشكلة البحث في الرد على التساؤل التالي: ما أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي على

العاملين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة؟

و عليه تكمن الإجابة من خلال الرد على التساؤلات التالية:

1- ما مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة؟

2- ماهي مستويات السلوك الإبداعي لدى عينة البحث ؟

3- ما مدى تأثير التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة ؟

(3-1) أهداف الدراسة:

1- التعرف إلى ماهية التمكين الوظيفي وأبعاده.

2- التعرف إلى مستويات التمكين الوظيفي و أبعاده الخمسة (مشاركة المعلومات، تفويض الصلاحيات، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، بناء الثقة) في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.

3- التعرف على ماهية السلوك الإبداعي

4- تحديد مستويات السلوك الإبداعي في مجتمع عينة البحث.

5- تحليل أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.

6- تقديم توصيات علمية بناءً على نتائج الدراسة لأصحاب القرار في القطاع التعليمي العالي الحكومي.

(4-1) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة المعاصرة وهو مفهوم

التمكين الوظيفي والذي يسهم في تحسين مستوى المنظمة من خلال رفع معنويات العاملين فيها وتدعيم السلوك

الإبداعي لديهم. وتبرز أهمية البحث في تقديم اقتراحات و توصيات لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية

لتعزيز سياسة التمكين الوظيفي فيها، ودعم السلوك الإبداعي لدى العاملين. خاصة كون الجامعات تعد من أهم

الدعامات التي يقوم عليها القطاع التعليمي الذي هو بدوره الركيزة الأساسية في تنمية ورفعة المجتمع وازدهاره. كما

أن هذا البحث يمثل إضافة علمية للأبحاث في مجال الأداء الوظيفي كونها تثري السلوك الإبداعي وتساعد في

تحسين أداء العاملين.

(5-1) فرضيات الدراسة:

(1-5-1) الفرضية الرئيسية:

1- توجد علاقة ذات تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، بناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.

(2-5-1) الفرضيات الفرعية :

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لبعده (تفويض الصلاحية) في السلوك الإبداعي لدى العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لبعده (المشاركة في اتخاذ القرار) في السلوك الإبداعي لدى العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).

3- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر لبعده (التحفيز الذاتي) في السلوك الإبداعي لدى العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لبعده (بيئة العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).

5- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لبعده (بناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).

(3-5-1) الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، بناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.

(6-1) حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في تناولها لأثر التمكين الوظيفي في العاملين في جامعة الملك عبدالعزيز بمدينة جدة، وشملت الحدود التالية:

حدود بشرية: تمثلت عينة الدراسة في العاملين بجامعة الملك عبدالعزيز بمدينة جدة.

حدود زمانية: طبقت الدراسة الميدانية في العام الدراسي 2019م.

حدود مكانية: أجريت الدراسة في (جامعة الملك عبد العزيز) وهي جامعة حكومية في مدينة جدة.

حدود نظرية: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية، والمشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، وبناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الحكومية بجدة (جامعة الملك عبد العزيز). تتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وبدرجة موضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية، وأن تعميم النتائج لا تتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة.

(7-1) متغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل: التمكين الوظيفي

2- المتغيرات الفرعية: بعد تفويض الصلاحية، بعد المشاركة في اتخاذ القرار، بعد التحفيز الذاتي، بعد بيئة العمل، وبعد بناء الثقة.

3- المتغير التابع: السلوك الإبداعي للعاملين

(8-1) مصطلحات الدراسة:

التمكين الوظيفي : يعرف التمكين وفقا للباحثين (Conger and Kanungo,1988) التمكين الوظيفي عملية تؤدي إلى إيمان الشخص بقدراته الذاتية فهو شعور والتزام ناتج عن إحساس الموظف بقدرته على اتخاذ القرار،

وتحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وينظر إليه كشخص مفكر ويسهم في تطوير الأداء وليس فقط أداة تنفذ ما تؤمر به (أندراوس ومعاينة، 2008).

التحفيز الذاتي: هي عملية اختيار العاملين المؤهلين عن طريق مشاركتهم للمعلومات التي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة والعاملين (الخاجة، 2006).

المشاركة في اتخاذ القرار: وتعني كما عرفها (Schermerhorn, 2003) سماح الإدارة للعاملين في التعبير عن آرائهم في بعض القرارات (العبد الله، 2018).

بناء الثقة: وتعني كما أشار إليه (Curral&Judge, 1995) اعتماد الفرد على فرد آخر في ظل حالة من المخاطرة (أندراوس ومعاينة، 2008).

بيئة العمل: تتمثل في خصائص المنظمة الداخلية من أسلوب الإدارة و الحوافر و الأنظمة و التعليمات (إسماعيل، 2014).

تفويض الصلاحية: يعبر عنه بدرجة منح الرئيس جزءاً من صلاحياته لمروسيه لأدائها (محمدية، 2016).

السلوك الإبداعي: هو السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها، والتي تبدأ بإدراك وتحليل الموقف القائم أولاً ثم جمع المعلومات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب من بينها، ثم اعتماد أو تبني سلوك معين (محمدية، 2016)

(9-1) الدراسات السابقة:

(1-9-1) الدراسات العربية:

(1-9-1-أ) الدراسات العربية لمتغير التمكين الوظيفي:

دراسة (العجرفي، 2017) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي، وكذلك تحليل العلاقة بين مكونات التمكين الإداري والرضا الوظيفي. تم تطبيق الدراسة على جميع رؤساء الأقسام والبالغ عددهم 25 فردا باستخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستعانة بالاستبانة كأداة للبحث. توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الكلي لكل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي مرتفع، وأن هناك ارتباط عال ودال بينهما، كما لا توجد فروق دالة في التمكين أو في الرضا ترجع إلى متغير الدرجة العلمية أو نوع الكلية، بينما سنوات الخبرة دالة في التمكين وغير دالة في الرضا. أوصت الدراسة أن تهتم القيادات الإدارية العليا بتحقيق المزيد من التمكين الإداري لرؤساء الأقسام، وكذلك تنمية قدراتهم لأداء جيد، والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الجو المساعد في تحمل ضغوط العمل وإبراز الإنجازات.

(1-9-1-ب) الدراسات العربية لمتغير للسلوك الإبداعي: دراسة (همد، 2016) بعنوان: "أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة على عينة من العاملين في البنوك السودانية".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين ودراسة العلاقة بينهما عن طريق دراسة عينة شملت 130 من العاملين في البنوك السودانية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة وتحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي SPSS V24 والتحليل العاملي الاستكشافي لقياس متغيرات الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين. وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها أن تعمل المؤسسات على تبني نظرة استراتيجية لتطبيق فلسفة الأنماط القيادية وخاصة النمطين الحر والتحويلي، وذلك لدعم السلوك الإبداعي، وكذلك العمل على رفع مستويات الأداء لدى العاملين.

(1-9-1-ج) الدراسات العربية التي تربط بين المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي):

دراسة (محمدية، 2016) بعنوان: "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. كما اعتمد الباحث على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة البالغة (61)، تم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS). توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى السلوك الإبداعي والتمكين الوظيفي بأبعاده لدى العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد بصورة مجتمعه ما قيمته (3.54)، والانحراف المعياري (1.10). أوصت الدراسة بعدة توصيات منها اعتماد التمكين الوظيفي أسلوباً إدارياً في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، دعم العاملين المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة مادياً واعتمادياً.

دراسة (العطوي ومرعي، 2018) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي تحقيقاً لرؤية المملكة 2030، كما هدفت أيضاً التعرف إلى أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، اشتملت عينة الدراسة على جميع القيادات النسائية في الجامعات السعودية العامة البالغ عددها (17)، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تصميم استبانة إلكترونية وتوزيعها لعينة عشوائية بسيطة. تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS لاستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إضافة لاستخدام كل من اختبار (t)، واختبار مان ويتي، واختبار كروسكال والس، وتحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده. توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، وكذلك وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين بمعامل ارتباط بلغ 0.74. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها إتاحة الفرصة للقيادات النسائية في التعليم العالي السعودي بالاستقلالية والمبادرة دون الرجوع للإدارة العليا. تعزيز الإبداع بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات المؤثرة في القرارات التي يتم اتخاذها.

(1-9-2) الدراسات الأجنبية:

(1-9-2-أ) الدراسات الأجنبية لمتغير التمكين الوظيفي:

دراسة: (Hanaysha & Tahir ,2016) بعنوان: "أثر تمكين الموظفين، والعمل الجماعي، وتدريب الموظفين على الرضا الوظيفي".

"Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تمكين الموظفين، و العمل الجماعي، وتدريب الموظفين على الرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي. تم جمع البيانات من 242 موظفًا من الجامعات العامة في شمال ماليزيا باستخدام استطلاع عبر الإنترنت. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. أشارت النتائج إلى أن تمكين الموظف له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي. وجد أيضًا أن العمل الجماعي له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي. وكشفت النتائج أن تدريب الموظفين له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي. توصي الدراسة إدارات معاهد التعليم العالي بالتركيز على العمل الجماعي لتعزيز معرفة ومهارات الموظف والتي سترفع من أداء المؤسسة. والاهتمام بخلق البيئة التي تنمي مفهوم التمكين الوظيفي كالتشجيع على الشعور بالمسؤولية واتخاذ القرارات. كما توصي الدراسة صانعي القرار بالتركيز باستمرار على البرامج التدريبية، وخاصة للموظفين الجدد وذلك لتحسين معرفتهم وفهمهم وبالتالي العمل بكفاءة مما يؤدي إلى زيادة الدافع والرضا الوظيفي.

(1-9-2-ب) الدراسات الأجنبية لمتغير السلوك الإبداعي:

دراسة (Nawaz et al. , 2014): "أثر تدريب الموظفين وتمكينهم على إبداع الموظف من خلال مشاركة الموظفين: دليل تجريبي من قطاع الصناعات التحويلية في باكستان".

"Impact of Employee Training and Empowering Employee Creativity through Staff Participation: An Empirical Guide from the Manufacturing Sector in Pakistan"

هدفت هذه الدراسة إلى العثور على تأثير اثنين من ممارسات العمل عالية الأداء أي تدريب الموظفين وتمكينهم على إبداع الموظف من خلال إشراك الموظفين. وقد اقتصرت هذه الدراسة على قطاع المصانع في باكستان. تم جمع البيانات من 400 مستجيب من 110 منظمة تمثل بشكل رئيسي المنسوجات، والسلع الاستهلاكية سريعة

الحركة، والإسمنت، والبترو، والأسمدة، ومبيدات الآفات، والكيماويات، والإلكترونيات، والأدوية وغيرها من القطاعات. تم استخدام SPSS 17 لتحليل العوامل، وتحليل ألفا وكرونباخ، وتحليل الارتباط والانحدار. أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة الموظف تتوسط جزئياً في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وإبداع الموظف. كما توصي هذه الدراسة الدراسات المستقبلية أن تأخذ بعين الاعتبار للبعد الآخر لممارسات الموارد البشرية والتي تشمل (العمل الجماعي، والاتصال المتبادل، والتنمية البشرية، والاختيار والتوظيف، وفرص العمل / الترقيات الداخلية، وتوحيد النظام(عدالة النظام) والتناغم.

(10-1) التعقيب على الدراسات السابقة:

تلقي الدراسة الحالية الضوء على موضوع من الموضوعات المهمة في ظل التغيرات المتسارعة لأي منظمة تبحث عن التميز والريادة، وهو التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة وربطه بالسلوك الإبداعي. تميزت هذه الدراسة بتفردا لهذا الجانب حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة (على حد علم الباحثة) التي تناولت متغير التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي على العاملين من الجنسين بكافة مستوياتهم الإدارية في القطاع التعليم العالي بجدة، فدراسة الباحثان (العطوي ومرعي، 2018) تناولت التمكين الوظيفي من جانب القيادات النسائية فقط في الجامعات السعودية و ليس من جانب العاملين بشكل عام ، كما اختلفت الدراسات التالية عن بيئة الدراسة الحالية: دراسة (محمدي، 2016) التي طبقت في (هيئة تنشيط السياحة الأردنية)، دراسة (Nawaz et al., 2014) والتي طبقت في قطاع الصناعات التحويلية في باكستان. وقد ربطت الدراسات السابقة بين متغير التمكين الوظيفي ومتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي في دراسة (العجرفي، 2017) و(Hanaysha & Tahir, 2016) وربط السلوك الإبداعي بمتغيرات أخرى كالقيادة (همد، 2016) والتدريب (Nawaz et al., 2014).

ثانيا: الإطار النظري تستعرض الباحثة فيما يلي المتغيرين الرئيسيين للدراسة، وهما التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي.

(1-2)المبحث الأول: التمكين الوظيفي

يعد التمكين الوظيفي من الاتجاهات الحديثة والتي تساهم في تحويل المنظمات من شكلها التقليدي إلى منظمات قادره على الأداء والعمل بشكل أفضل. و ذلك من خلال منح عاملها الصلاحيات والمسؤوليات، وإعطائهم مزيدا من الثقة وحرية التصرف (الرشيدي، 2018).

يتضمن تحديد مفهوم التمكين، شروطه، اتجاهاته، أنواعه، أهميته، أبعاده كما يأتي:

(1-1-2) مفهوم التمكين الوظيفي:

التمكين لغة كما ذكر في المعجم الوسيط "مكن أي جعل له عليه سلطانا وقدرة" وفي لسان العرب " هو القدرة والاستطاعة على الشيء والظفر به" (أنيس وآخرون، 2001). تعددت التعريفات حول مفهوم التمكين، فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وأعتبره آخرون كمارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية، وبعضهم نظر إليه نظرة فلسفية، في حين ينظر إليه بعضهم نظرة إدراكية (ديوب، 2014).

يمكن تعريف التمكين الوظيفي بأنه منح الموظفين في المستويات التنفيذية سلطة اتخاذ القرار واستخدام خبراتهم ومهاراتهم لتحسين أداء المنظمة (المومني والقضاة، 2009). فالتمكين يشير إلى الدرجة التي يتقاسم ويتبادل فيها العاملون المعلومات، المعرفة، المكافآت، والسلطة في المؤسسة (أندراوس ومعاينة، 2008). فالتمكين الوظيفي حالة ذهنية تنبع من داخل الفرد و تحتاج إلى تبني من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يملك من قدرات معرفية، تساعده في اتخاذ القرارات واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها (ملحم، 2006).

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن التمكين الوظيفي يعني بمنح الإدارة للموظفين المزيد من السلطات والصلاحيات ودعمهم بثقتهم في قراراتهم ومشاركتهم المعلومات وتحفيزهم ماديا ومعنويا.

(2-1-2) شروط التمكين :

إن عملية التمكين لا يمكن أن تحدث دون شروط يجب على المنظمة الالتزام بها وتوفيرها لإنجاح المناخ التنظيمي فيها. إن للتمكين الوظيفي ستة شروط كما حددها (Gandz, 1990) وهي:

1- ثقة المديرين بموظفيهم وإيمانهم بقدراتهم، فالتمكين يتطلب أكثر من الإيمان بقدرات الأفراد فقط، وعلى المديرين أن يكونوا مستعدين وقادرين على تغيير أدوارهم من مديرين إلى مدربين وأصحاب رؤية.

2-لابد من وجود رؤية مشتركة بين القادة والعاملين في المؤسسة، وأن تكون الرؤية جذابة ومقنعة للإدارة وللعاملين.

3-ضرورة توحيد ثقافة المنظمة من قيم ومعتقدات بين الإدارة والعاملين حول الطريقة التي يجب من خلالها أداء أعمالهم ووضع معايير للسلوك المناسب.

4-ضرورة تدريب العاملين بشكل مناسب لممارسة مهامهم بالشكل المطلوب.

5- ضرورة تحفيز العاملين عن طريق المكافآت من خلال مشاركة الأرباح لجعل الرؤية والقيم المشتركة أمرا ملموسا.

6- تشجيع ثقافة المنظمة للموظفين على التجربة والإقدام وعدم تصيد الإخطاء، بل النظر للأخطاء على أنها تجربة للتعلم (أندراوس ومعاينة، 2008).

(2-1-3) اتجاهات التمكين:

للمتمكين في بيئة العمل اتجاهان عامان، وهما الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي. الاتجاه الاتصالي يقصد به العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي. ويتم التمكين في هذا الاتجاه عندما تشارك المستويات العليا المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين هنا عدة ممارسات كالإثراء الوظيفي، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل. بينما الاتجاه التحفيزي فيعتمد على تحفيز العاملين نحو التمكين والتي تظهر في ثقة الإدارة بقدرة الموظفين على أداء مهامهم. فيتضمن هذا الاتجاه استقلالية وفعالية الموارد البشرية، حيث يعمل التمكين في هذا الاتجاه على تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين، زيادة الانفتاح والاتصال، تمكين القادة والموهوبين والمبدعين، وتعزيز الرضا الوظيفي (الشيايب و أبو حمور، 2014).

(2-1-4) أنواع التمكين:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود العديد من أنواع التمكين الوظيفي منها ما ذكره (Dewettihck, 2007) و حدده بنوعين هما: التمكين على مستوى الهيكل التنظيمي، والتمكين على مستوى الأفراد (الكعبي، 2015). كما

قسمت الباحثة (مسعود، 2006) التمكين إلى نوعين: التمكين المادي والتمكين المعنوي. وأشار (الخطيب وآخرون، 2009) إلى نوعين من التمكين الوظيفي وهما: التمكين الرسمي والتمكين غير الرسمي. من خلال الدراسات السابقة يتضح أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تحديد نوع معين للتمكين الوظيفي ولكنها لا تخرج عن إطار نوعين اثنين وهما كما يلي:

النوع الأول: النوع الإداري الخارجي من خلال ما تقدمه المنظمة من توفير البيئة المناسبة وتشجيع العاملين وتحفيزهم. والنوع الثاني: التمكين النفسي الداخلي من خلال الدوافع الذاتية للأفراد للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (الكعبي، 2015).

(2-1-5) أهمية التمكين الوظيفي:

تتبع أهمية التمكين الوظيفي في كونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع وقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة بها. وقد ذكر الباحث (معراج، 2015) أن التمكين الوظيفي يرتبط بالعديد من المفاهيم الحديثة والتي تعتبر وسائل تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها كالمركزية، إعادة هندسة العمليات، ارتباط التمكين الوظيفي بالتطورات في عالم التكنولوجيا والاتصالات، ومدى قدرة الموارد البشرية على الاتصال الفعال وحيازة المعارف المختلفة. فإن من شأن التمكين الوظيفي أن يعمل على خلق طاقات حيوية قادرة على نجاح المنظمة واستمرارها (العطوي ومرعي، 2018). تكرت العديد من الدراسات الحديثة أن المنظمات الممكنة تركز على سياسة العمل الجماعي وتشجيع المشاركة والاعتماد على الهياكل والتصميمات التنظيمية الحديثة كالهياكل الأفقية القائمة والتي تحقق ارتفاعاً في نسبة الرضا الوظيفي والدافعية وتحسين أداء العاملين فيها (الرشيدي، 2018).

(2-1-6) أبعاد التمكين الوظيفي :

تعددت آراء الباحثين حول أبعاد التمكين الوظيفي، ولكنها لم تختلف اختلافاً جوهرياً، واتفق معظمها على الأبعاد التالية والتي تم تحديدها في دراسة (Lashely&McGoldrick, 1944) كما يلي:

أولاً: بُعد المهمة، ويعني هذا البعد بمدى حرية التصرف والاستقلالية التي يتمتع بها العامل.

ثانياً: بُعد القوة التي تتركز على مدى السلطة الممنوحة للعاملين في المنظمة.

ثالثا: بُعد الثقافة، وتعني مدى قدرة ثقافة المؤسسة على توفير البيئة الملائمة لنجاح عملية التمكين وتعزيز شعور العاملين بالتمكين فيها.

رابعا: بُعد الالتزام، و يتصل هذا البعد بمواضيع توفير الحوافز واحتياجات العاملين (خليل، 2014).

كما اشتمل التمكين على أبعاد أخرى منها:

التوجيه الذاتي: هي عملية اختيار العاملين المؤهلين عن طريق مشاركتهم للمعلومات التي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة والعاملين (الخاصة، 2006).

تفويض الصلاحية: يعرف مفهوم تفويض الصلاحية بأنه العملية التي يقوم المدير من خلالها بتحويل جزء من صلاحياته للعاملين الذين يعملون تحت إدارته بعد تدريبهم للتدريب الملائم للصلاحيات الممنوحة لهم؛ شريطة أن يكونوا مسؤولين عن نتائج أعمالهم (المطيري، 2007).

بيئة العمل: ويقصد كما عرفها (مزيريق، 2009) بأنها خصائص المنظمة الداخلية والتي تتعكس على العاملين بالإضافة إلى المفاهيم الإدراكية التي يحملها العاملون عن البيئة التنظيمية وتتعكس في أسلوب الإدارة، كأسلوب واتخاذ القرار (محمدي، 2016).

المشاركة في اتخاذ القرار: تمكين المديرين من أداء مهامهم الوظيفية ومشاركة العاملين لهم في اتخاذ القرار ووضع الأهداف المتعلقة بالعمل (الرشيدي، 2018).

تحفيز العاملين: ويقصد به تلك العوائد المادية والمعنوية المعتمدة على نتائج الأداء لذوي الكفاءات والإبداعات في المنظمة (العطوي ومرعي، 2018).

كما أضاف الباحث (Daft, 2001) الأبعاد التالية وهي: المعرفة، المعلومات، المهارات، فرق العمل، والمكافآت (جلاب و السهراني، 2013). وبعد الاطلاع على الأبعاد المتعددة للتمكين الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة خمسة أبعاد لدراستها وهي: تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، وبناء الثقة لدراسة تأثير هذه الأبعاد على السلوك الإبداعي.

(2-2)المبحث الثاني: السلوك الإبداعي

لقد أصبح الإبداع مطلباً أساسياً لنجاح المنظمات في العصر الحالي، حتى تتمكن من التغلب على المشكلات التي تواجهها، خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تتسم بها بيئة المنظمات المختلفة في الوقت الراهن (رضاء، 2003).

و سيتم إلقاء الضوء في هذه الجزء من الدراسة إلى المواضيع التالية:

مفهوم الإبداع، مفهوم السلوك الإبداعي، مستويات الإبداع، عناصر الإبداع، مراحل الإبداع، أهمية الإبداع، معوقات الإبداع، البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة، العلاقة بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي.

(1-2-2) مفهوم الإبداع

الإبداع هو عمل ذهني مركب و مقصود، توجهه رغبة قوية في إيجاد الحلول للمشكلات والتوصل إلى نتائج جديدة لم تكن معروفة من قبل (الطيبي، 2004). ويمكن تعريف الإبداع بأنه الأفكار التي تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة (الصرن، 2000).

(2-2-2) مفهوم السلوك الإبداعي:

وضع الباحثون العديد من التعاريف لمفهوم السلوك الإبداعي. فمنهم من عرفه بأنه السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها، والتي تبدأ بإدراك وتحليل الموقف القائم، ثم جمع المعلومات، تقييم البدائل المتاحة، اختيار البديل الأنسب من بينها، و من ثم اعتماد أو تبني سلوك معين (محمدية، 2016). كما عرفه (السالم 1999) بأنه التصرف المميز الذي يقوم به الأفراد أو الجماعات في مكان العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه خدمات أو سلع جديدة، فهو السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية. وقد يعد السلوك إبداعاً عندما يمارسه العاملون لأول مرة في المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن السلوك الإبداعي كمفهوم عام هو عبارة عن الحلول أو القرارات التي يتخذها الأفراد أو الجماعات لحل مشكلات في مكان العمل، والخروج بنتائج فعالة وأفكار جديدة وغير مسبوقه.

(2-2-3) مستويات الإبداع:

ينقسم الإبداع إلى ثلاث مستويات وهي:

الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الفرد نفسه، كالمسائل التي يتميز بها مثل: حب الاستطلاع، المخاطرة، الطموح.

الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة من خلال التعاون والمشاركة، لذلك فنتائج الجماعات المبدعة والتي تكون أكثر تماسكا وانسجاما، و تمتاز بتنوع أفرادها واختلاف شخصياتهم تعطي حلولاً وأفكاراً أكثر تميزاً وإبداعاً عن مستوى الإبداع الفردي.

الإبداع على مستوى المنظمة: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق التعاون بين جميع أعضاء المنظمة، وتتميز المنظمات المبدعة بالبساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي، والسعي للمحاولة والتجريب المستمرين، وتشجيع المبدعين وتوجيههم (الدهان، 1992).

(2-2-4) عناصر الإبداع:

قسم الباحثون الإبداع إلى عدة عناصر:

1- عناصر على مستوى المنظمة وهي ما حددته الباحثة (جمال، 2017) بأنه ينتج من خلال وجود بيئة مناسبة تشجع العاملين على صناعة الإبداع، توفير المنظمة الإمكانيات اللازمة للاستفادة من العاملين المبدعين بتنمية مهاراتهم وقدراتهم، واعتماد المنظمة على شبكة اتصال فعالة مع بيئتها الداخلية والخارجية لتنمية مصادر الأفكار والابتكار فيها. تشير العديد من الدراسات إلى أن المنظمات المبدعة تعتمد في ثقافتها التنظيمية على أساس المشاركة والتعاون بين جميع مستوياتها التنظيمية فهي أفضل بيئة يمكن للشخص المبدع أن يخرج كل طاقاته الإبداعية فيها.

2- عناصر على مستوى الفرد منها إحساس المبدع بالمشكلة مما يقوده للبحث عنها وإيجاد الحلول لها وتتم هذه المرحلة بعدة مراحل منها الإعداد والاجتهاد. قدرة الفرد على استعمال الأساليب العلمية في العمل واتخاذ القرارات

السليمة (العبيدي وآخرون، 2010). يحتاج الإبداع على مستوى الفرد أيضا إلى القدرة على تحليل الأفكار و تبسيطها والتعامل بمرونة للتأقلم مع الظروف والمتغيرات التي تمر بها المشكلة (الشمري، 2001).

(2-2-5) أهمية الإبداع:

يساهم الإبداع في تحقيق العديد من المميزات التي تعود على الفرد والمنظمة، فالإبداع يزيد من قدرة الفرد على استنباط الأفكار، كما يساهم في تحقيق الذات الإبداعية. كما يعزز الإبداع من مكانة المنظمة التنافسية ومركزها في السوق، بالإضافة إلى أنه يساهم في تحسين بيئة المؤسسة التنظيمية من خلال تشجيع الديمقراطية وتبني ثقافة العمل الجماعي مما يشكل حافزا لظهور السلوك الإبداعي (خيري، 2012). ويوافقه في الرأي العديد من الباحثين بأن أهمية الإبداع تكمن في تحقيق التغيير الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه، فالإبداع يساهم في حل المشكلات المختلفة التي تواجهها المنظمة من خلال العديد من الأساليب مثل: البحث والتطوير واستعمال التقنيات المتطورة للوصول إلى رفع كفاءتها وفعاليتها وجودة مخرجاتها (القحطاني، 2016).

(2-2-6) معوقات الإبداع:

معوقات الإبداع هي العقبات والصعوبات التي تحد من عملية الإبداع. ومن أهمها: سيطرة أسلوب القيادة التقليدية في المنظمة ومحدودية النظر للمشكلة، وعدم التطرق لجميع أبعادها وتحليلها والتسرع في اتخاذ الأفكار. إن من أبرز معوقات الإبداع في المنظمات هي مقاومة العاملين للتغيير والتطوير وانعدام الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين (عيد، 2008). وأضاف (الطعامنة ويونس، 2001) إلى هذه المعوقات عدم توافر الفرصة التي تعني انعدام المجال الذي يطرح فيه الفكرة. يعد الإبداع نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر وهي القدرة و الرغبة والفرصة، فهو يكمن في استعمال وتطبيق الأفكار الإبداعية من خلال توفر البيئة الإبداعية المساعدة على تبني الأفكار الجديدة وتطبيقها؛ فولادة الفكرة لا تكفي للوصول للإبداع. كما أضاف الباحثين مجموعة من المعوقات التنظيمية التي تحد من عملية الإبداع في المنظمة من قبل الإدارة مثل عدم تشجيع الإدارة للعاملين على المشاركة، عدم قدرة العاملين على إيصال أفكارهم ومقترحاتهم بسهولة؛ وذلك بسبب ضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين (العميان، 2017).

(2-2-7) العلاقة بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي:

يعد التمكين الوظيفي أحد الأساليب الأساسية لتشجيع العاملين على ممارسة السلوك الإبداعي في المنظمة، فالعلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي علاقة قوية يؤدي كل منها إلى الآخر (المبيضين والطرأونة، 2011). فالإدارة التي تعمل بأسلوب التمكين تمنح موظفيها صلاحيات ومسؤوليات أكبر دون رجوع الموظفين إليها، كما أنها توفر لهم الاستقلالية والمرونة. وقد أثبتت العديد من الدراسات كدراسة الباحثين (جواد وحسين، 2007) بأن التمكين يسمح للعاملين باستثمار الفرص وتحمل المخاطر دون الرجوع للإدارة العليا، كما بينت دراسة (Kirkman, 2004) و (Quinn & Spreitzer, 1997) أن العاملين الممكّنين هم أكثر قدرة على إبداء الحلول الإبداعية لمشكلات العمل والمجازفة بتجربة الأفكار الجديدة وتحمل المخاطر؛ فهم يمتلكون إدراكاً ذاتي مستوى عالٍ لرؤية المنظمة واستراتيجيتها، وذلك ينعكس إيجاباً على العمل بتقليد زملائهم لهم. استناداً لما سبق تجد الباحثة أن التمكين الوظيفي يرتبط بعلاقة مع كل من الاستقلالية والمرونة، وتحمل المخاطر بالإضافة لحل العاملين للمشكلات بطرق علمية وفعالة والتي تعد أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين.

(2-3) المبحث الثالث: جامعة الملك عبد العزيز

تم إنشاء جامعة الملك عبد العزيز عام 1387 هـ 1967 م وتعتبر من أكبر جامعات المملكة العربية السعودية، تحتوي على أكثر من 22 كلية وأكثر من 4000 عضو هيئة تدريس. كما أن الجامعة حاصلة على العديد من الاعتمادات الأكاديمية العالمية في مجالات عديدة، وتطمح الجامعة بأن تكون متميزة عالمياً باستدامة وشراكة مجتمعية. كما تركز رسالة الجامعة على تطوير المعرفة والبحث والابتكار وريادة الأعمال (جامعة الملك عبد العزيز، 2019).

تسعى الجامعة لتحقيق أهداف و غايات رؤية المملكة العربية السعودية (2030) من خلال تطوير أساليبها الإدارية والتنظيمية لتنمية مهارات وقدرات العاملين لديها، لذلك فهي تؤمن بتفعيل دور التمكين الوظيفي كأسلوب إداري يعمل على تعزيز أداء مواردها البشرية بشكل إيجابي، من خلال بناء إدارة مرنة قادرة على تبني السلوك الإبداعي وفق أطر علمية ومنهجية معاصرة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3) المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى بيان منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات ومصادرها، ومجتمع الدراسة وعينتها، وبيان الإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدق وثبات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة إجابات عينة الدراسة.

(2-3) منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، فهو يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة فيها، وتم استخدام هذا المنهج للوصول لمعلومات دقيقة ووافية لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة الدراسة و تحليلها بالبرنامج الإحصائي "SPSS".

(3-3) طرق جمع البيانات ومصادرها:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة من خلال مصدرين لجمع المعلومات وهما:

(1-3-3) مصادر أولية:

تم اعتماد الاستبانة، والتي تم إعدادها بالاعتماد على دراسة سابقة متعلقة بموضوع الدراسة (محمدي، 2016) وتمت مراجعتها وإعادة صياغتها اللغوية لتناسب مع عينة الدراسة.

(2-3-3) مصادر ثانوية:

تم الحصول عليها من خلال الاعتماد على الكتب والبحوث العلمية ورسائل الماجستير في الإدارة وإدارة الأعمال باستخدام شبكة الإنترنت.

(3-4) مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة الحالية على جميع العاملين في جامعة الملك عبد العزيز من (إداريين، أعضاء هيئة تدريس، عضو هيئة تدريس إداري) ذكور وإناث و اشتملت عينة الدراسة على (95) موظف حيث تم توزيع عدد من الاستبانات بطريقة يدوية و أخرى الكترونية وتم استعادة (95) استبانة.

(3-5) أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة لخدمة أغراض الدراسة لقياس التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي، وتم تطويرها من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة واعتمدت على الاستبانة الموجودة في دراسة (محمدي، 2016) وشملت الاستبانة على (41) فقرة مقسمة إلى (3) محاور أساسية: المحور الأول يركز على الخصائص الديموغرافية ويحتوي على (3) فقرات ويعبر عنها (الجنس، الوظيفة، الخبرة الوظيفية). بينما يتكون المحور الثاني من متغير الدراسة المستقل وهو التمكين الوظيفي وكانت عدد فقراته (26) فقرة تقسمت على الأبعاد كالتالي (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) تقسمت إلى (5، 5، 5، 6) على التوالي. أما المحور الثالث تعلق بمتغير الدراسة التابع وهو السلوك الإبداعي وكانت عدد فقراته (12) فقرة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في فقرات الاستبانة وهي تتكون من خمسة مستويات تتدرج من (أتفق تماما، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق تماما) بدرجات (1،2،3،4،5) على التوالي.

(3-5-1) صدق أداة الدراسة:

صدق أداة القياس يعني أن تقيس الاستبانة فعلاً الغرض الذي يفترض أن تقيسه (الباحسين

والتوني، 2018). وتم اختبار صدق أداة الدراسة تبعا للصدق الظاهري:

وللتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة جامعات جدة (جامعة جدة، جامعة الملك عبد العزيز) من ذوي الخبرة والاختصاص، وطلب منهم مراجعته فقراتها من حيث الصياغة اللغوية والوضوح والدقة ومدى انتماء تلك الفقرات للمجال الذي تتدرج تحته، وبعد استعادة النسخة المحكمة قامت الباحثة بالأخذ بتلك الملاحظات، وتم تعديل صياغة بعض العبارات والفقرات حتى تتماشى مع مجال عينة

الدراسة حتى أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري واحتوت على عدد الفقرات الحالي.

(3-5-2) ثبات أداة الدراسة:

يعرف الثبات بأنه مدى ثبات واستقرار نتائج الاستبيان عند تكرار عملية القياس لأكثر من مرة على نفس العينة وفي نفس الظروف (الباحسين والتوني، 2018). قامت الباحثة باستخدام طريقة معامل الثبات Cronbach Alpha لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقاييس التي اعتمدها الدراسة حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة وللاستبانة بشكل عام لا تقل عن (0.90) وهذا يعني أن أداة الدراسة تتسم بالثبات ومقبولة في البحوث والدراسات كما يوضحها الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

درجة الثبات	عبارات التمكين الوظيفي
0.92	تفوضني الإدارة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي
0.92	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي
0.92	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض
0.92	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي
0.92	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية دون الرجوع للإدارة

0.92	أشارك في حل بعض المشكلات في الجامعة في ضوء المتاح لي
0.92	أشارك في دور إيجابي في تحسين العمل داخل الجامعة
0.92	أمارس بعض الصلاحيات في الجامعة لتحقيق أهدافها
0.92	أشعر بأني عنصر فعال ومؤثر في الجامعة
0.92	تتوفر لي فرصة في الجامعة بالمشاركة في صنع القرارات
0.92	تقدر لي الجامعة جهودي المبذولة في العمل
0.92	يسمح لي نظام العمل في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات
0.92	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل
0.92	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الجامعة
0.92	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات في الجامعة
0.92	يسود مناخ تنظيمي يساعدي على إنجاز عملي
0.92	توفر لي التحفيز الذاتي متطلبات المشاركة في عملية اتخاذ القرار
0.92	تسمح لي الإدارة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل
0.92	توفر لي الإدارة فرصا للتدريب وتطوير مهارات العمل

0.92	تشجع إدارة الجامعة العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة المشاكل التنظيمية
0.92	أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق
0.92	يتسم سلوك المديرين أو المسؤولين في الجامعة بالإنصاف والتعاون
0.92	أشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات رئيسي المباشر
0.92	إذا ارتكبت أي خطأ فإن رئيسي المباشر يكون مستعداً للمسامحة والنسيان
0.92	أستطيع أن أحدد بوضوح ما تتوقعه الإدارة العليا مني وما أتوقعه منها
0.92	الإدارة العليا في الجامعة موثوق بها
0.92	أتحمل الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية
0.92	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة
0.92	أرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعاً في الجامعة
0.92	الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحياناً في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل
0.92	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لإنجاز العمل
0.92	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على الجامعة التكيف معه

0.92	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقا
0.92	أرى بأن سياسة فرض الآراء على الآخرين تعرقل سير العمل
0.92	أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والإفادة من أفكارهم
0.92	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات
0.92	حينما تواجهني مشكلة في عملي أحاول التوصل إلى حل لها
0.92	[أجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار بصددتها]

(3-5-3) خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والوظيفة والخبرة الوظيفية). و قد أشارت النتائج إلى وجود تقارب في نسب الجنس حيث بلغت نسبة الذكور لدى عينة البحث (43%) والبالغ عددهم (45) و نسبة 57% إناث والبالغ عددهم (50). أيضا تشير النتائج لمتغير الفئة الوظيفية على أن معظم أفراد العينة هم من فئة موظف إداري بنسبة (61%) والبالغ عددهم (58) إداري؛ وذلك لأنهم أكبر عدد موظفين من بين باقي الفئات، تليها فئة أعضاء هيئة التدريس و الذين كانت نسبتهم لدى عينة البحث (27%) و البالغ عددهم (26) عضو، و جاءت في المرتبة الأخيرة فئة عضو هيئة تدريس إداري بنسبة (12%) والبالغ عددهم (11). كما يظهر الجدول نتائج سنوات الخدمة والتي يتبين منها أن الفئة الأكبر لدى عينة البحث هم من أصحاب الخبرة التي تتراوح بين (6 - 10) سنوات بنسبة (37%)، يليها الأشخاص ذوي الخبرة من (16-20) وأكثر بنسبة (22%)، ثم نسبة (21%) إلى الأشخاص الذين تتراوح خبرتهم إلى أقل من 5 سنوات ، أما أقل فئة في عينة البحث هم الأشخاص ذوي الخبرة ما بين (11-15) سنة و بنسبة (20%) .

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة بحسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن=95)

النسبة المئوية (%)	التكرار	المتغيرات الديموغرافية	بيان
43%	45	ذكر	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
47%	50	أنثى	
27%	26	عضو هيئة تدريس	الفئة الوظيفية
12%	11	عضو هيئة تدريس إداري	
61%	58	موظف إداري	
21%	20	5 سنوات أو أقل	توزيع أفراد العينة عدد سنوات الخدمة
37%	35	من 6 إلى 10 سنوات	
20%	19	من 11 إلى 15 سنة	
22%	21	من 16 إلى 20 سنة وأكثر	
100	95	المجموع	

(3-6) الأساليب الإحصائية:

استخدمت الاختبارات المناسبة لفروض البحث ولطبيعة البيانات والمتوفرة في برنامج SPSS على النحو التالي:

- 1- استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده لدى العاملين والسلوك الإبداعي في جامعة الملك عبد العزيز.
- 2- المتوسط الحسابي لكل عبارة من العبارات للتعرف إلى التطبيق العام للعبارة وترتيب العبارة من حيث التطبيق لأفراد العينة العاملين في جامعة الملك عبد العزيز.
- 3- معامل الاختلاف Coefficient of Variation وهذا العامل لقياس نسب التشتت بين العبارات.
- 4- معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس (المحاور) متعددة العبارات المستخدمة في الدراسة.
- 5- معامل ارتباط بيرسون لقياس أبعاد التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي.
- 6- معامل (One Way ANOVA) لتحليل التباين الأحادي.

مناقشة نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

(1-4) أولاً: مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

(1-1-4) السؤال الأول: ما مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ؟

بينت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية ، المشاركة في اتخاذ القرار ، التحفيز الذاتي ، بيئة العمل ،بناء الثقة)لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز بجدة كان مرتفعاً بقيمة وسط حسابي (3.75) من (5) مما يدل على وجود نسبة من مرتفعة من تفهم إدارة الجامعة وممارستها لأسلوب التمكين الوظيفي، كما بينت النتائج حصول بعد بناء الثقة على أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.78) وانحراف معياري بقيمة

(1.06) وهذا من شأنه أن يحفز العاملين على زيادة أداءهم والتزامهم بالعمل بسبب ثقة الإدارة بالعاملين في حين احتل بعد التحفيز الذاتي على أقل متوسط حسابي بقيمة (2.99) وانحراف معياري بقيمة (1.30) مما يؤكد حاجة الجامعة إلى الاهتمام والتركيز على جوانب التحفيز ماديا ومعنويا بشكل أكبر.

1-مناقشة بعد تفويض الصلاحية كأحد أبعاد التمكين الوظيفي

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ارتفاع مستوى بعد (تفويض الصلاحية) من وجهة نظر العاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة بقيمة وسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.08) مما يدل على اهتمام الجامعة بالعاملين في هذا الجانب وثقتها بهم واعتمادها عليهم، وبناءً على ذلك توصي الباحثة الجامعة المحافظة على هذا المستوى وتدعيمه.

2-مناقشة بعد المشاركة في اتخاذ القرار كأحد أبعاد التمكين الوظيفي

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ارتفاع مستوى بعد (المشاركة في اتخاذ القرار) من وجهة نظر العاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة بقيمة وسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.10) مما يدل على أن ثقافة الجامعة تشجع العاملين على المشاركة والتعاون والعمل بروح الفريق.

3- مناقشة بعد التحفيز الذاتي كأحد أبعاد التمكين الوظيفي

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن بعد (التحفيز الذاتي) جاء متوسطا من وجهة نظر العاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة بقيمة وسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.30) مما يعبر على انخفاض هذا البعد نسبة للأبعاد الأخرى، بناء على ذلك ترى الباحثة أن الجامعة قد تعمل بالأساليب التقليدية في تحفيز العاملين كنظام الترقيات بالأقدمية والتي قد تعيق ممارسة أسلوب التمكين الوظيفي في الجامعة، لذلك توصي الباحثة الجامعة بالاهتمام باحتياجات العاملين في كافة المستويات الإدارية ومعرفة دوافعهم وتحفيزهم لتقديم أقصى ما لديهم والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم.

4- مناقشة بعد بيئة العمل كأحد أبعاد التمكين الوظيفي

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن بعد (بيئة العمل) جاء متوسطاً من وجهة نظر العاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة حيث جاء بوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.20) بناءً على ذلك ترى الباحثة أن بيئة العمل في الجامعة جيدة وقد تدعم و تشجع العاملين على إبداء آراءهم، ولكن قد يؤثر اعتماد الجامعة في سياستها على المركزية في اتخاذ القرار أحد المعوقات لأسلوب التمكين الإداري.

5- مناقشة بعد بناء الثقة كأحد أبعاد التمكين الوظيفي

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ارتفاع بعد (بناء الثقة) من وجهة نظر العاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة حيث جاء بوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.06) وقد حصل هذا البعد على أعلى قيمة من بين الأبعاد الأخرى، يدل ذلك على اهتمام الجامعة بتشجيع أسلوب المشاركة على كافة مستوياتها الإدارية من خلال ثقافتها التنظيمية الداعمة للتعاون والمشاركة، لذلك على إدارة الجامعة الاهتمام بإدامة هذه النتيجة الإيجابية وتدعيمها لتمكين العاملين من الشعور بالأمان والتأثير الحقيقي في نمو الجامعة وتطويرها.

(4-1-2) السؤال الثاني: ماهي مستويات السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة؟

أشارت النتائج إلى ارتفاع درجة ممارسة السلوك الإبداعي بوسط حسابي (4.13) من (5) كما ظهر في المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (0.90) مما يعني وجود نتيجة إيجابية عالية لمستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعة، لذلك على إدارة الجامعة الاهتمام بالمحافظة على هذه النسبة وتعزيزها من خلال مجالات أخرى لتشجيع العاملين وتحفيزهم على لتنمية السلوك الإبداعي لديهم.

(4-1-3) السؤال الثالث: ما مدى تأثير التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة الملك

عبدالعزيز بجدة؟

أشارت نتائج تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد (التمكين الوظيفي) كمتغير مستقل في (السلوك الإبداعي) كمتغير تابع حيث يتبين أن بعد تفويض الصلاحية يفسر ما نسبته (0.92) من التباين في السلوك في حين أن مستوى الدلالة في قيمة F هي (0.01) و كذلك متغير المشاركة في اتخاذ القرار يفسر ما نسبته (0.90) من

التباين في السلوك الإبداعي ومعامل الارتباط (0.95) في حين أن مستوى الدلالة في قيمة F (0.01) و متغير بيئة العمل تأثيره منخفض بقيمة (0.45) على السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة الملك عبدالعزيز و أما متغير التحفيز الذاتي فتأثيره ضعيف بقيمة (0.01) على السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة الملك عبدالعزيز ، ، في حين أن متغير بناء الثقة يفسر ما نسبته (0.83) من التباين في السلوك الإبداعي ، ومعامل الارتباط (0.91) في حين أن مستوى الدلالة في قيمة F (0.03).

(2-4) ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات :

(1-2-4) مناقشة الفرض الرئيسي الأول:

أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، بناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجهة، و أن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجهة كان مرتفعا بقيمة (3.75) من (5) في المتوسط الحسابي وانحراف معياري بقيمة (1.15)، كما احتل بعد بناء الثقة على أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.78) وانحراف معياري بقيمة (1.06) وهذا من شأنه أن يحفز الموظف على زيادة أداءه والتزامه بالعمل في حين احتل بعد التحفيز الذاتي على أقل متوسط حسابي بقيمة (2.99) وانحراف معياري بقيمة (1.30) مما يؤكد حاجة الجامعة إلى الاهتمام بهذا البعد وتنميته بصورة أكبر. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العطوي ومرعي، 2018) و(الزالمي، 2013) بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي، ورفض الفرضية العدمية البديلة، وكل نتائج الدراسات المذكورة تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي.

(2-2-4) مناقشة الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لبعده (تفويض الصلاحية) في السلوك الإبداعي لدى العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجهة عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$). أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $P\text{-value} < 0.05$ بين أبعاد التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحية) على السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجهة و عليه نقبل الفرضية الأولى للباحثة "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده تفويض

الصلاحية على السلوك الإبداعي" ونرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة، وهذه النتيجة تتفق تماما مع دراسة (العطوي ومرعي، 2018) و(راضي، 2010) بأن هناك علاقة طردية بين تفويض الصلاحية كأحد أبعاد التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي .

2-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لبعد (المشاركة في اتخاذ القرار) في السلوك الإبداعي لدى العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$). أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $P\text{-value} < 0.05$ لأبعاد التمكين الوظيفي (المشاركة في اتخاذ القرار) على السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة . و عليه نقبل الفرضية الأولى للباحثة "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الإبداعي" ونرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (المبيضين والطراونة، 2011) ولا تتفق مع دراسة (محمدية، 2016).

3-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لبعد (التحفيز الذاتي) في السلوك الإبداعي لدى العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$). أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $P\text{-value} < 0.05$ لبعد (التحفيز الذاتي) على السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. وعليه نقبل الفرضية الأولى "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الذاتي على السلوك الإبداعي" ونرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة، وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة (محمدية، 2016) الذي أشار إلى أن التحفيز الذاتي له أثر في السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية وكانت قيمته مرتفعة وإيجابية، بينما جاءت النتيجة منخفضة بالنسبة للعاملين في جامعة الملك عبد العزيز وقد يرجع السبب لاختلاف القطاع بين الدراستين .

4-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لبعد (بيئة العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$). أظهرت النتائج أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $P\text{-value} < 0.05$ لأبعاد التمكين الوظيفي (بيئة العمل) على السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة . وعليه نقبل الفرضية الأولى للباحثة "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد بيئة العمل على السلوك الإبداعي" ونرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة، و هذه النتيجة اتفقت تماما مع دراسة

(محمديّة، 2016)، ومن هنا نؤكد على ضرورة توفير بيئة عمل مشجعة في الجامعات لتنمية وتعزيز السلوك الإبداعي فيها.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر لبعدها (بناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $P\text{-value} < 0.05$ لأبعاد التمكين الوظيفي (بناء الثقة) على السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة وعليه نقبل الفرضية الأولى للباحثة "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها بيئة العمل على السلوك الإبداعي" ونرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة، هذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (محمديّة، 2016) الذي أشار إلى عدم وجود أثر لبعدها بناء الثقة في هيئة السياحة الأردنية، واتفقت هذه النتيجة تماما دراسة (الرميحي، 2011) والتي أشارت إلى ارتفاع مستوى الثقة لدى العاملين في المراكز الصحية الحكومية في مملكة البحرين، وعليه ترى الباحثة أهمية هذا البعد وأثره على تنمية السلوك الإبداعي، لذلك ترى الباحثة أن على إدارة الجامعة الاهتمام بهذه النتيجة الإيجابية وتدعيمها لتمكين العاملين من الشعور بالأمان والتأثير في نمو الجامعة وتطويرها.

(٤-3) الخاتمة والتوصيات:

أهتمت الدراسة بمعرفة أثر التمكين الوظيفي والذي يُعنى بمنح العاملين المزيد من الصلاحيات، وتدعيم دور المشاركة الفعالة للعاملين على كافة المستويات الإدارية في المنظمة وتقديم الحافز المادي والمعنوي لتشجيع العاملين على ممارسة السلوك الإبداعي الذي يعد أحد أهم عناصر النجاح في المنظمات الحالية لما له دور في ضمان استمرارها وتعزيز موقعها التنافسي. كما تعرفنا في هذه الدراسة على أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، بناء الثقة، التحفيز الذاتي، بيئة العمل) في السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج SPSS، ظهرت لنا مجموعة من النتائج وهي:

1 - أن مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز بجدة كانت مرتفعة مما يدل على وجود نسبة مرتفعة من التمكين الوظيفي لدى العاملين، كما جاءت درجة ممارسة السلوك الإبداعي مرتفعة تبعا لذلك.

- 2- أشارت نتائج تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحية ، المشاركة في اتخاذ القرار ، بناء الثقة) والسلوك الإبداعي أن هناك علاقات ارتباط قوية وموجبة .
- 3- أشارت نتائج تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد التمكين الوظيفي أن هناك علاقات ارتباط قوية وموجبة بين الأبعاد و بعضها البعض تعدت %85 فيما عدا التحفيز الذاتي كان ارتباطه ضعيفا مع تفويض الصلاحية و المشاركة في اتخاذ القرار .
- 4- كما أظهرت النتائج أيضا أن بعد (التحفيز الذاتي) في التمكين الوظيفي هو الأقل تأثيرا في السلوك الإبداعي . وعلى ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن للتمكين الوظيفي بأبعاده له أثرا كبيرا في إبراز وتعزيز السلوك الإبداعي على العاملين في الجامعة، ومنه نستطيع القول بأن جامعة الملك عبدالعزيز بجدة تقوم بتمكين موظفيها وتعمل على تدعيم ذلك من خلال ثققتها بموظفيها ومنحهم الصلاحيات اللازمة لمباشرة مهامهم وتحفيزهم وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات وهي كالتالي:
- 1- توصي الباحثة مسؤولي الجامعات بالاهتمام بالعاملين المبدعين ماديا ومعنويا كأسلوب داعم لتطبيق التمكين الوظيفي في الجامعة ،لما له من دور في تعزيز السلوك الإبداعي لديهم والمساهمة في تحفيز زملائهم على تحسين أدائهم في العمل .
- 2- تقترح الباحثة أن تعتمد الجامعات أبعاد أخرى للتمكين الوظيفي لم ترد في نموذج الدراسة الحالية مثل: فرق العمل، التدريب، الإثراء الوظيفي.
- 3- توصي الباحثة الباحثين بإجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بأثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي من أجل تعميم الفائدة العلمية لموضوع الدراسة.
- 4- توصي الباحثة الباحثين بإجراء دراسات على بعد (التحفيز الذاتي) لقياس أثره في السلوك الإبداعي لتعميم نتائج الدراسة.
- 5- توصي الباحثة الجامعات بالحرص على العدالة والموضوعية في تطبيق نظام الترقيات لما له من دور إيجابي في تحفيز العاملين على بذل المزيد من الإنجازات.

- 6- تقترح الباحثة على إدارة الجامعة بتبني فكرة الإبداع على مستوى المنظمة ككل و الذي يتطلب مشاركة كل فرد في المنظمة من أصغر موظف إلى الإدارة العليا لتطبيق الفكرة الإبداعية .
- 7-تقترح الباحثة بإجراء دراسات أخرى عن تأثير متغير التمكين الوظيفي على متغيرات أخرى كالمواطنة التنظيمية، تحقيق الميزة التنافسية، إدارة الوقت.
- 8-توصي الباحثة الجامعات بتوفير المناخ المناسب لبيئة العمل من خلال تبني أسلوب المشاركة والتعاون وتبادل المعلومات بين جميع المستويات بما يدعم التمكين وتنمية السلوك الإبداعي فيها.
- 9-توصي الباحثة بالتركيز على موضوع تعزيز بناء الثقة بين الإدارة والعاملين لما له من أثر كبير في تنمية السلوك الإبداعي حسب نتائج الدراسة.

أولا: المراجع العربية

- أسماعيل، م، ٢٠١٤، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.
- إندراوس ر، معاينة، ع، ٢٠٠٨، "الإدارة بالثقة والتمكين"، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، ٤١٨، اربد، الأردن.
- أنيس، إ. منتصر، ع. الصوالحي، ع. أحمد، م. ٢٠٠١، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الرابعة، ١٠٨٩، القاهرة، مصر.
- الباحسين، س. و التوني، م ، ٢٠١٨، منهج البحث العلمي في العلوم الإدارية ، دار المتنبى ، الطبعة الثالثة، ٢٧٩، الدمام، المملكة العربية السعودية.
- بن منظور، محمد ، 199٥، لسان العرب، دار صادر ، الطبعة الأولى ، ٦٤٢، بيروت ، لبنان.
- جامعة الملك عبد العزيز، 2019، الرؤية والأهداف، <https://www.kau.edu.sa> [2019/2/13]

- جلاب، إ. السهراني، ك، ٢٠١٣، إدارة التمكين والاندماج ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، ١٤١، عمان، الأردن.
- جواد، ع . و حسين، ع ، ٢٠٠٧، " أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري " ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ،المجلد 4 ، العدد 16 ، الصفحات 1- 57 .
- الخاجة، ف ، ٢٠٠٦، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة ، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر .
- الخطيب ، أ. معاينة، ع، ٢٠٠٩ ، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٣٦٧، عمان، الاردن.
- خليل، ن، ٢٠١٤، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٤٣١، القاهرة، مصر .
- خيرى، أ، ٢٠١٢، إدارة الإبداع و الابتكار ، دار الرياءة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، ٣٦٧، عمان، الاردن.
- ديوب، أ، 2014، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، العدد 1 ، الصفحات 204-205 .
- راضي، ج، ٢٠١٠، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين :دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 12، العدد1، الصفحات69-80.
- الرشيدى، ت، ٢٠١٨، واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء أبعاد التمكين، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، العدد ١٠، الصفحة ٩٠.
- رضا، ح، ٢٠٠٣، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية للعلوم والتكنولوجيا، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العبيدي، م. الشيباني، ع. العبيدي، آ، ٢٠١٠ ، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والابداع ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، ٢٣٩، عمان، الاردن .

العجرفي، ف، ٢٠١٧، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 9، الصفحات 153-164.

العطوي، ر. و مرعي، ك، ٢٠١٨، "أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030"، DOAJ، العدد 2، الصفحات 126-148.

العميان، م، ٢٠١٧، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة السادسة، ٤٢٠، عمان، الأردن.

عيد، س، ٢٠٠٨، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية و الخاصة : التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .

القحطاني، ع، ٢٠١٦، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٣٢٦، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الكعبي، ح، ٢٠١٥، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي"، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، الصفحات 27-28 .

محمد، ل، ٢٠١٧، إدارة التميز والإبداع الإداري ، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، ٢١٣، مكة، المملكة العربية السعودية.

محمدية، ع ، ٢٠١٦، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الاردن .

مرزوق، ع، 2009، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بظغوط العمل في المؤسسات الجامعية ، مجلة علوم إنسانية ، العدد 40، الصفحة 5 .

مسعود، أ، ٢٠٠٦، التمكين مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية ، الطبعة الأولى، ٢٣٣، القاهرة، مصر .

المطيري، س، ٢٠٠٧، أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية"، الجامعة الأردنية ، عمان، الاردن.

معراج، ق، ٢٠١٥، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

ملحم، ي، ٢٠٠٦، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، ٣٤٦، القاهرة، مصر .

المومني، خ، القضاة، م، ٢٠٠٩، " معالم في الفكر الإداري " ، دار الكتاب الثقافي، الطبعة الأولى، ٢٣٦، اربد، الاردن .

همد، س، ٢٠١٦، "أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان .

ثانيا :المراجع الأجنبية

Conger, J&. Kanungo, R. 1988, The Empowerment of Process: Integrating Theory and Practice, Academy Of Management Review, No. 13, P.471-482.

Currall, S. Judge, T. 1995, Measuring Trust between Organizational Boundary Role Person, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, No.2, P.151-170.

Daft, R, 2001, Organization Theory and Design, South- Western College publishing, 7th Ed.

Dewettinck,K,2007,Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitude and Behavioral Intentions”, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series Vlerick Leuven Gent Management School, P.6-18.

Gandz,J ,1990, The Employee Empowerment Era, Business Quarterly, No.2, P.1-7.

Hanaysha,J. &Tahir,P.2016,Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction", Science Direct, Vol. 219, P. 274-279.

Kirkman , B. Rosen,B. Tesluk , P.& Gibson,G. 2004, The Impact of Team Empowerment on virtual Team Performance : The Moderating Role of Face – to –Face Interaction , Academy of Management Journal , Vol. 47, No. 2, P. 175–192 .

Lashely,C. J McGoldrick,J. 1944, The Limits of Empowerment: a Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operation, Empowerment in Organization, Vol.2, No.3, P.25-38.

Nawaz,M. Hassan, M. Hassan,S. Shaukat.S . Asadullah,M•2014,Impact of Employee Training and Empowering Employee Creativity through Staff Participation: An Empirical Guide from the Manufacturing Sector in Pakistan, Middle-East Journal of Scientific Research, No.4, P 593-598.

Quinu,K. &Spreitzer,G. 1997, The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics, P.37-49.

Schermerhorn,J,2003, Organizational Behavior, John Wiley&Sons Inc, 8th Ed.

Short,P,1998, Empowering Leadership,Contemporary Education ,No.2,P.70.

“The impact of job empowerment on the creative behavior of employees in public universities in Jeddah, a case study at King Abdulaziz University”

Salman Al-Sulaiman’s loyalty

Abstract:

The study aims to identify the effect as well as to define the level of the employee’s empowerment on the creative behavior among the staff at King Abdulaziz University in Jeddah. The study used the descriptive analytical approach and a questionnaire was distributed as a tool for collecting data and (SPSS) program was used to process the collected data. The study sample consisted of (95) employees covering all employees at King Abdulaziz University (administrators, teaching staff , administrative teaching staff) males and females as the study reached a number of results, the most important of which is that the effect of the employees empowerment was present and its dimensions (delegation of authority, participation in decision-making, self-motivation, work environment, confidence building) on the creative behavior of employees at King Abdul Aziz University. The study proposed a number of recommendations, including considering a supportive method to the creative employees materially and morally because of its role in motivating and improving performance as well as supporting Implementation of employees empowerment in the university, in addition to conducting comparative studies between public and private universities in relation to the effect of employee empowerment on creative behavior in order to disseminate the scientific benefit of the study subject.

Terminology of study:

The employees Empowerment, Creative behavior, Public Universities "King Abdulaziz University"