

# علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية

د. فالخ عبيدالله الحموان الخوالدة  
جامعة طيبة - المملكة العربية السعودية  
د. مُحَمَّد ناجي القضاة  
جامعة البتراء - المملكة الأردنية الهاشمية

## المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وتمحورت أهداف الدراسة بـ:

- معرفة مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر العاملين .

- معرفة علاقة التمكين الإداري على السلوك الإبداعي والتميز في تطوير العمل من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استبانته من قبل الباحثان وتم جمع (١٥٠) استبانته من رؤساء الأقسام والشعب في الجامعات الخاصة الأردنية، و قد طبق التحليل الإحصائي المناسب كالمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبار الانحدار المتعدد. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التمكين والإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود علاقة لمستوى تطبيق التمكين والإبداع الإداري بكافة مكوناته، وهناك وجود تأثير لسنوات الخبرة على مستوى تطبيق التمكين ولصالح سنوات الخبرة .

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها تعزيز تطبيق التمكين وتفعيله من خلال التدريب المناسب، وتعزيز القدرة على تحمل المخاطر ونشر الاتصال الفعال، وتفويض السلطة ما بين المستويات الإدارية.

**كلمات مفتاحية:** التمكين الإداري، الإبداع الإداري، الجامعات الخاصة الأردنية

### مُقَدِّمَةٌ :

ويولي القطاع التعليمي اهتماماً كبيراً للنهوض بمستوى أداء الجامعات وذلك بالاستعانة بالعديد من الوسائل التي من بينها إنشاء جامعات جديدة وتطوير الجامعات القائمة لتحسين مستوى الخدمات، خاصة تلك الجامعات الضخمة التي تعتبر مراكز تعليمية وبحثية والتي تسهم بشكل كبير في تحسين مستوى الخدمات التعليمية المقدمة. ولهذا تزايدت الاهتمامات من قبل الجامعات الخاصة الأردنية على تعزيز التنافسية واستثمار جميع الإمكانيات ومن أهمها المورد البشري لتعزيز الإبداع الإداري والتميز في تطوير الخدمة التعليمية. وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهيكل التنظيمية، وذلك لكونه

تعتبر الخدمات التعليمية من أهم الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل الجامعات الخاصة الأردنية، ولها أولوياتها الخاصة لدى جميع شرائح المجتمع لأنها تعنى بالحياة البشرية وفي تطور وريقي المجتمعات. ومن هنا فان الاهتمام بهذا النوع من الخدمات هو من أولى المجالات التي لها انعكاس مباشر على تطور وتحسين حياة الناس. ويعتبر الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية أو غيرها من المنظمات من أهم المؤشرات أو المعايير التي تبين مدى فاعلية المنظمة في أداء عملها، وفي الجامعات الخاصة الأردنية بالذات هناك طاقات وإمكانات كبيرة، لذلك لا بد من استثمارها بالشكل الصحيح سواء كانت طاقات بشرية أو أجهزة ومعدات وغيرها.

يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو بحر من المواقف، والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، ويصعب ملاحظتها وقياسها، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة. ( ابو حمور، ٢٠١١)، ( Bowen and Lawler, 1995)

ويتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة وبشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر المحمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات. (خصاونة، ٢٠١١)، (Seden, 2008)

لهذا أصبح التمكين جوهر الإبداع الإداري لأي منظمة من المنظمات الإدارية بما فيها قطاع التعليم، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل. ومن هنا فإن هذه الدراسة تهدف إلى بحث علاقة التمكين بالإبداع الإداري، وكذلك استجلاء أهمية التمكين سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتواءم مع متطلبات العصر، وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات.

### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في دراسة علاقة التمكين في تحقيق الإبداع الإداري للموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية. حيث يسعى الباحثان إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري كمتغير مستقل، وأثره على الإبداع الإداري للموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية كمتغير تابع، إذ يعتقد الباحثان أن هنالك قصوراً في ادراك أهمية التمكين الإداري والإبداع الإداري، هذا إلى جانب ضرورة توفر آلية لتفعيل التمكين من قبل المديرين في الجامعات الخاصة الأردنية وبيان إيجابيته على الإبداع الإداري. حيث يرى مصطفي (٢٠٠٤) أن التمكين يعمل على رفع معنويات ورضا العاملين باتاحة الفرصة امامهم لابرار قدراتهم ومنحهم الثقة والتقدير من الادارة العليا، وهذا الرضا الوظيفي ينجم عنه التفكير الابداعي وزيادة الاداء والسرعة في معالجة المشكلات، اذ يعتبر الابداع عاملا اساسيا لنجاح المنظمات واستمراريتها بفاعلية وقوة. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال السؤال التالي:

ما هي العلاقة بين التمكين وتحقيق الإبداع الإداري للموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية؟

وبعبارة أخرى فإنه يمكن إدراك مشكلة البحث وأبعادها من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق التمكين في الجامعات الخاصة الأردنية (الحوافز، التدريب، تفويض السلطة، تحمل المخاطر، الاتصال الفعال)؟

السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة الإبداع الإداري (الإقناع، الطلاقة، المرونة، روح المجازفة، إحساسه للمشكلات، الأصالة)؟

السؤال الثالث: ما علاقة مستوى تطبيق التمكين في دعم الإبداع الإداري بكافة مكوناته؟

السؤال الرابع: ما مستوى اختلاف تطبيق التمكين باختلاف متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الأفراد المشرف عليهم، طبيعة العمل)؟

### أهمية الدراسة

وتكمن أهمية الدراسة في الجوانب الرئيسية التالية:

-أهمية القطاع المدرس وهو القطاع التعليمي لما له من اثر مباشر على حياة المجتمع وأثره على الاقتصاد الأردني.

-أهمية وحدانية موضوع التمكين وما تشكله من اتجاه معاصر تسعى إليه جميع الجامعات نظراً لزيادة التنافس.

-إن أهمية هذه الدراسة تتجلى في محاولة الربط بين علاقة التمكين الإداري كخاصية تنظيمية مع الإبداع الإداري. وبذلك فإن هذه الدراسة تتبنى منهجاً متكاملًا في دراستها لتأثير كل من الادارة العليا في الجامعات والموظفين الممكّنين على مستوى الابداع.

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على علاقة التمكين في تحقيق الإبداع الإداري للموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية، وتمحورت أهداف الدراسة بـ:

\*التعرف على مستوى تطبيق التمكين في الجامعات الخاصة الأردنية (الحوافز، التدريب، تفويض السلطة، تحمل المخاطر، الاتصال الفعال).

\*التعرف على مستوى ممارسة الإبداع الإداري (الإقناع، الطلاقة، المرونة، روح المجازفة، إحساسه للمشكلات، الأصالة).

\*التعرف على العلاقة بين مستوى تطبيق التمكين و دعم الإبداع الإداري بكافة مكوناته.

\*التعرف على مستوى اختلاف تطبيق التمكين باختلاف متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الأفراد المشرف عليهم، طبيعة العمل).

## منهجية الدراسة

### تصميم الدراسة:

ب- المصادر الأولية، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال تطوير استبانته، بناء على مراجعة الأدبيات ونتائج الدراسات السابقة وشملت هذه الاستبانة جميع الأبعاد التي تم استخدامها لقياس المتغيرات .

أعتمد الباحثان في هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك بسبب موافقة هذا الأسلوب مع أهداف الدراسة. وقد تم تصميم استبانته من قبل الباحثان وسوف يتم توزيعها على رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة الأردنية.

### مجتمع وعينة الدراسة:

صدق الأداة: تم تقسيم كل متغير إلى عدد من الأبعاد القابلة للقياس، ثم قياسها من خلال عدد من العبارات القياسية. كما تم عرض النموذج على مجموعة من المختصين في مجال أدارة الأعمال والبحث العلمي، بالإضافة لبعض رؤساء الأقسام، للتأكد من تغطية النموذج لموضوع الدراسة بشكل تام ومفهوم للجميع، وتم تعديل وتطوير النموذج بناء على ملاحظات واقتراحات المختصين الذين قاموا بتقييم النموذج .

يتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة الأردنية والبالغ عددها ( ١٦ ) جامعة، أما العينة فقد تم اخذ عينة عشوائية طبقية بنسبة ٣٥% من أعضاء هيئة التدريس والاداريين في كل جامعة وعلى مستوى كل قسم وكلية بحيث تكون العينة في مجملها ممثلة لمجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة على الدوائر والأقسام والشعب للإدارة الوسطى في الجامعات الخاصة الأردنية، واستطاع الباحثان الحصول على ( ١٥٠ ) استبانته صالحة لأغراض التحليل من أصل ( ٢٣٠ ) استبانته وبنسبة استرجاع ( ٦٥%).

### أساليب جمع البيانات :

ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الأداة بإيجاد قيم معاملات الثبات والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)، واعتبرت هذه القيم مناسبة ومقبولة لأغراض هذه الدراسة، والجدول رقم (١) يوضح معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانته.

اعتمدت الدراسة على أسلوبيين للحصول على البيانات اللازمة، هما :  
أ – المصادر الثانوية، حيث تم مراجعة الكتب و البوريات والتقارير والبحوث والرسائل المنشورة وغير المنشورة، بالإضافة إلى المواقع المتخصصة بالشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) .

## الجدول (١)

### قيم معاملات الثبات والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة

قيم معاملات الثبات		عدد الفقرات	المجالات	الاستبانة
بيرسون	(ألفا كرونباخ)			
٠.٩٢	٠.٩١	٣	الحوافز	تطبيق التمكين
٠.٨٦	٠.٨٩	٦	التدريب	
٠.٨٧	٠.٨٩	٦	تفويض السلطة	
٠.٩١	٠.٨٧	٤	تحمل المخاطرة	
٠.٨٩	٠.٩١	٦	الاتصال الفعال	
٠.٩٤	٠.٩٢	٢٥	تطبيق التمكين	
٠.٩٠	٠.٨٨	٢	الاتساق	ممارسة الإبداع
٠.٨٨	٠.٨٥	٢	الطلاقة	
٠.٨٣	٠.٨٠	٢	المرونة	
٠.٨٦	٠.٨٩	٢	روح المبادرة	
٠.٨٧	٠.٨٩	٢	أحساس بالمشكلات	
٠.٨٨	٠.٨٥	٢	الأصالة	
٠.٩٢	٠.٨٩	١٢	ممارسة الإبداع	

### الجانب التطبيقي

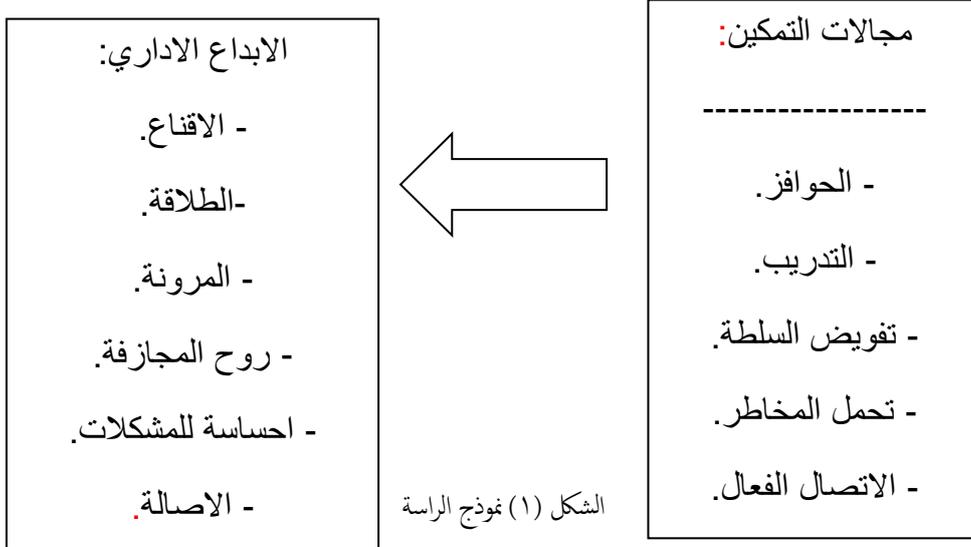
لقد تضمنت مجالات التمكين متغيرات عديدة، والتي نعتبرها متغيرات مستقلة وذلك بالرجوع الى الأدبيات والدراسات السابقة خاصة دراسة (المعالي وأخو أرشيدة، ٢٠٠٩) وهي: الحوافز  $x_1$  ، التدريب  $x_2$  ، تفويض السلطة  $x_3$  ، تحمل المخاطر  $x_4$  ، الاتصال

لقد تضمن الجانب التطبيقي في هذه الدراسة اختبار الفرضيات والاستئلة المتعلقة بتطبيق التمكين الاداري في الجامعات الخاصة الأردنية، وكذلك اختبار مدى العلاقة بين مجالات التمكين الاداري بالابداع الاداري لمجتمع الدراسة.

العاملين سمحت من مجتمع الدراسة، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة (١٥٠).

الفعال  $x_5$ . اما المتغير التابع  $y$  فقد تضمن ممارسة الإبداع الإداري ، وذلك بالرجوع الى الادبيات والدراسات السابقة خاصة دراسة (ابو حمور، ٢٠١١) و(البارقي ، ٢٠١٠) (وهي :الإقناع، الطلاقة، المرونة، روح المجازفة، إحساسه للمشكلات، الأصالة). ويمثل مجتمع الدراسة جميع الدوائر والكليات العلمية في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث اعتمد التحليل على عينة عشوائية طبقية بحجم (٢٣٠) من

#### نموذج الدراسة المتغيرات المستقلة المتغيرات التابعة



#### مصطلحات الدراسة:

**التمكين:** يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة . و يمكن قياسه من خلال : الحوافز، التدريب، تفويض السلطة، تحمل المخاطر، الاتصال الفعال. (المعاني وأخو أرشيدة، ٢٠٠٩)

الفرضية الثانية: يختلف مستوى تطبيق التمكين باختلاف متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الأفراد المشرف عليهم، طبيعة العمل).

#### المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات في هذه الدراسة وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على النسب المئوية والتكرارات و المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وتم استخدام اختبار ( one Sample t-test ) واستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA).

#### الدراسات السابقة:

تم اجراء مسح للادبيات والدراسات السابقة، حيث تبين عدم وجود دراسات – بحدود علم الباحثان – تبحث بشكل مباشر في علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداع من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة لتحقيق هدف هذا الدراسة.

**الإبداع الإداري:** مجموعة الممارسات التي يقوم بها بعض أفراد المؤسسة والمتعلقة بجوانب العملية الإدارية فيها من تخطيط وتنظيم واتصال وقيادة واتخاذ قرار، بحيث تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مميز. ويمكن قياسه من خلال: الإقناع والمرونة والتحلي بروح المجازفة، وإتباع المنهجية العلمية في التفكير والطلاقة والاحساس بالمشكلات والاصالة (رمضان، ٢٠٠٩) (ابو حمور، ٢٠١١)

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى تطبيق التمكين والإبداع الإداري بكافة مكوناته.

## الدراسات العربية:

- دراسة الطعامة ويونس (٢٠٠١) بعنوان (الإبداع مقوماته ومعوقاته ، دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي) وهدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات الإبداع لدى القيادات الإدارية. وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٠) قائداً إدارياً من منظمات المؤسسات السلعية والخدمية والبحث العلمي والأكاديمي . وأظهرت نتائج الدراسة أن من أبرز معوقات الإبداع تردد الإدارة العليا في تنفيذ فلسفة التمكين .
- دراسة غرايبة (٢٠٠٣) بعنوان (المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب) وهدفت الدراسة لمعرفة اثر المعرفة الإدارية على الإبداع الإداري ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٥٥) مشرفاً إدارياً في الشركات المساهمة العامة الأردنية (شركة ملح الصافي ، شركة البوتاس، شركة الفوسفات ، وشركة الاسمنت) وقد توصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة.
- دراسة (التمهي والحشالي، ٢٠٠٤) بعنوان (السلوك الابداعي واثره على الميزة التنافسية) حيث هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير السلوك الابداعي للمديرين على الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في الاردن. وتوصلت الدراسة الى ان معدل مستوى توافر ابعاد السلوك الابداعي وكذلك الميزة التنافسية كانت بدرجة متوسطة ، وان السلوك الابداعي يؤثر معنوياً على الميزة التنافسية للمنظمة ، واوصت الدراسة الى معالجة نقاط الضعف في ممارسة السلوك الابداعي واهميته في اكتساب المنظمة للميزة التنافسية.
- أما دراسة النفيجي(٢٠٠٥) بعنوان (معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية:دراسة استطلاعية) وهدفت الدراسة لمعرفة أسباب التي تحد من الإبداع في الأجهزة الحكومية السعودية ،وتكونت العينة من(٤٣٩)موظف ، وتوصلت الدراسة إلى وجود ستة عوامل تحد من الإبداع وهي :ضعف التشجيع والتحفيز ،عدم وجود وقت للتفكير الإبداعي ،ضعف المرونة الإدارية ، علاقة الموظف في العمل ،والقيادات الغير فعالة، وضعف السمات الشخصية والنفسية.
- دراسة (البلوشي، ٢٠٠٨) بعنوان ( مستوى التمكين الاداري لدى اعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الامارات العربية وعلاقتها برضاهم الوظيفي)، هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين الاداري لدى اعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الامارات العربية وعلاقتها برضاهم الوظيفي ، كما هدفت الدراسة للتعرف على مستوى العلاقات بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء الهيئة التدريسية في امانة ( ابوظبي ودي والشارقة) والبالغ عددهم ١٣٥ عضواً. وتوصلت الدراسة الى ان مستوى التمكين الاداري والرضا الوظيفي لدى الاعضاء هي بدرجة كبيرة ،بالاضافة الى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى التمكين ومستوى الرضا الوظيفي.
- دراسة البارقي (٢٠٠٨) بعنوان (الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية:دراسة ميدانية على إدارة مرور جدة) وهدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين الإبداع الإداري وبين الخصائص التنظيمية ، وقد تم توزيع استبانته على عينة مقدارها (٤٠٠)موظفاً ، وقد أظهرت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الخصائص التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري تعود إلى المتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.
- دراسة (القاضي، ٢٠٠٩) بعنوان ( مستوى التمكين الاداري السائد لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية في اقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الاداري من وجهة نظرهم). حيث هدفت الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الاداري السائد لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية في اقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الاداري من وجهة نظرهم، حيث تكون المجتمع من ٣٤٠ قائد أكاديمي ، واختيار عينة عشوائية مقدارها ١١٨ قائد. وتوصلت الدراسة الى ان درجة التمكين الاداري لدى القادة الأكاديميين والتي قدرت من قبلهم تراوحت بين درجة عالية ودرجة متوسطة ، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسائية لتقديرات القادة الأكاديميين، ووجود علاقة ايجابية بين مستوى التمكين ومستوى التدريب الاداري لدى القادة، وبذلك اوصت الدراسة الى تدريب القادة على البيات التمكين.
- أما دراسة عبد الحلیم وعبابنة (٢٠٠٩) بعنوان (دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن) فقد هدفت للتعرف على مدى توافر

الدراسة من جميع مشرفي ومديري ومعلمي ومديريات التربية والتعليم لمحافظة (جرش والعقبة والسلط)، وتوصلت الدراسة الى ان مستوى التمكين الوظيفي لدى المشرفين قد جاء بدرجة متوسطة، وان مستوى الاداء الوظيفي لدى المشرفين قد جاء بدرجة عالية.

- دراسة (خليل، ٢٠١٢) بعنوان ( التمكين واثره على مستوى اداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الاردنية من وجهة نظر العاملين فيها) هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق التمكين واثره على مستوى اداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الاردنية من وجهة نظر العاملين فيها، بالاضافة الى التعرف على اثر تطبيق التمكين الاداري على مستوى اداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الاردنية، وتوصلت الدراسة الى ان هنالك مستوى متوسط لممارسة التمكين باعدادها المختلفة لدى العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الاردنية المختلفة.

#### الدراسات الأجنبية:

\* دراسة (Teofilovic,2002) بعنوان (واقع الإبداع الحكومي) هدفت إلى تحديد العوامل التي تدعم الإبداع في القطاع الحكومي الكندي وإبراز معوقاته، وبينت الدراسة أن الشراكة والتمكين والقيادة الفعالة والتكنولوجيا ، من أهم العوامل المحفزة للبيئة الإبداعية في القطاع الحكومي . في حين ان الهيكل التنظيمي البيروقراطي ، والروتين ، والهزيمة من ابرز معوقات الإبداع الحكومي .

\* دراسة (Tienrney and Farmer, 2004) بعنوان (الإبداع في بيئة العمل: الإبداع لدى الموظفين) حيث هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين توقعات المشرف عن الموظفين ودرجة الإبداع الإداري للموظفين ، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤٠) موظفاً في بريطانيا. وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية وقوية بين مستوى توقعات المشرف والإبداع الإداري لدى الموظفين إذ يحرص الموظف على تقديم أفضل ما لديه وابتكار الاستراتيجيات المدعة لتحقيق اهدافه بناء على مستوى توقعات المشرف عن أدائه وانجازه لهدفه، فكلماً كان سقف التوقعات لدى المشرف مرتفعاً كان مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين مرتفعاً.

\* أما دراسة (Eder and Sawyer,2008) بعنوان (الإبداع في العمل : اختيار الإبداع الإداري للموظفين) هدفت الدراسة لتحديد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في شركة الصناعات البحرية في العاصمة الأمريكية، بالإضافة إلى تحديد فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع ومتغير الخبرة . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦١)موظفاً ، وبينت النتائج وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري للموظفين وأظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الإبداع تعزى إلى الخبرة.

درجة الشفافية والتفويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسات الإبداعية لتسع مؤسسات حكومية أردنية وبشكل مقصود، وتم توزيع الاستبانة على (٢٣٥) قيادي إشرافي، وبينت الدراسة أن الترتيب التنازلي لمدى توافر مجالات الدراسة حسب المتوسطات بالترتيب التالي:الشفافية، ثم البيئة الإبداعية،التفويض، وأخيراً الممارسات الإبداعية.

- دراسة الجعبري (٢٠١٠) بعنوان (دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات المجتمع المحلي، دراسة تطبيقية على كهرباء الخليل) هدفت الدراسة للتعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات المجتمع المحلي في الخليل ، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٣١) موظفاً ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري عالٍ، وعدم وجود فروقات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- دراسة ( المحموري والسعود، ٢٠١٠) بعنوان ( درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم). هدفت الدراسة الى تحديد درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وبيان علاقتها بدافعية الانجاز لديهم. وتألقت عينة الدراسة من ١١٦ فردا تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتوصلت الدراسة الى ان القادة الاكاديميين يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة ، كما يتمتعون بدرجة دافعية كبيرة ، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين درجة التمكين ومستوى دافعية الانجاز لديهم.

- أما دراسة ابو محور (٢٠١١) بعنوان (الإدارة بالأهداف وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني من وجهة مديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات) وهدفت الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها على الإبداع الإداري ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٩) مدير مديرية في مراكز الوزارات الأردنية . وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف كان بدرجة متوسطة، ووجود اثر ايجابي في مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في دعم الإبداع الإداري ،ومن أهم العوامل التي تشجع الإبداع الإداري لدى الموظف هي الحوافز والمكافآت.

- دراسة(العقدة، ٢٠١١) بعنوان (التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الاردن)، هدفت الدراسة الى معرفة التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الاردن، وتكون مجتمع

\* دراسة (Seden,2008) بعنوان (الإبداع ما زلنا بحاجة؟) فقد هدفت الدراسة للتعرف على مدى مشاركة مستخدمي الخدمات الصحية في تعزيز الإبداع لدى تلك المؤسسات حول كيفية ونوعية الخدمات المقدمة لهم . وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين درجة مشاركة مستخدمي الخدمات الصحية ومستوى الإبداع في تقديم الخدمات لهم.

\* دراسة (Potts,2009) بعنوان (نقص الإبداع في الخدمات العامة : الفشل والتبذير) وهدفت الدراسة لتحديد واقع الإبداع في القطاع الحكومي الاستراتيجي. وقد أجرت الدراسة مقارنة بين درجة في القطاع العام والخاص ، وأظهرت الدراسة أن واقع الإبداع في القطاع العام اقل مقارنة مع مستوى الإبداع في القطاع الخاص، وبينت الدراسة أن من أبرز أسباب انخفاض مستوى الإبداع في القطاع العام يعود لعدم كفاءة الإدارة العامة ، وارتفاع مستوى الهدر وسوء إدارة الخدمات العامة كالصحة وغيرها، بالإضافة لانخفاض درجة الشفافية والمساءلة.

#### ما يميز هذه الدراسة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين ان هناك مجموعة من الدراسات ركزت على الإبداع بشكل منفصل ( Eder and Sawyer,2008,Potts,2009)، ومجموعة أخرى ركزت على التمكين وعلاقته مع الاداء ( المحموري والسعود، ٢٠١٠ والعقدة، ٢٠١١ و خليل، ٢٠١٢ )، ودراسة (المحموري والسعود، ٢٠١٠) ربطت التمكين مع دافعية الانجاز، ودراسة (القاضي، ٢٠٠٩) بحثت علاقة التمكين مع التدريب الاداري. وبالتالي عدم وجود دراسات - بحدود علم الباحثان - درست بشكل مباشر علاقة التمكين الإداري مع السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة لتحقيق هدف هذا البحث. كما قد يكون لها انعكاسات ايجابية على الميدان الاداري، وفي تطوير المنظمات التعليمية واستمراريتها في ظل التغيرات التنافسية والتكنولوجية.

#### الإطار النظري

##### ١. التمكين الإداري:

لا بد من معرفة وجود آراء مختلفة حول تعريف التمكين إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة.

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على انه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، تحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع. (Zemke and Schaaf,1989). والتمكين عند آخرين هو عدم

القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جراح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يجرد الفرد من الرقابة الصارمة والتعليقات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يجرد إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتماً ستبقى غير مفقولة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستتبدة.

وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية (Bowen and Lawler, 1995; Berry, 1995) لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل على:

١. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
٢. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
٣. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
٤. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.
٥. إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشاكلته). (Rafiq and Ahmed, 1998)

#### ٢. ثانياً: الإبداع الإداري:

##### الإبداع:

لقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ويمكن عرض أهمها فيما يلي :

- عرفه (Guthrie and Bunn,2008) بأنه طرح أفكار وطرق جديدة وإحداث التغيير.
- وعرفه (Bessant and Tidd,2009) على انه عملية تحويل الفرصة الى فكرة جديدة في إطار عملي مبدع.
- وعرفته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على انه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات. (اسكو، ٢٠٠٢)

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن اعتبار الإبداع بأنه تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على أداء العمل، طرائق الإدارة، التنظيم و الرضا الوظيفي داخل المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث اثر ايجابي و ناجح على أداء و نتائج المنظمة.

## الإبداع الإداري:

فهو القدرة على الإقناع والمرونة والتحلي بروح المجازفة، وإتباع المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات (المعاني واخو رشيدة، ٢٠٠٩)، أما (رمضان، ٢٠٠٩) عرف الإبداع الإداري على أنه مجموعة الممارسات التي يقوم بها بعض أفراد المؤسسة والمتعلقة بجانب العملية الإدارية فيها من تخطيط وتنظيم واتصال وقيادة واتخاذ قرار، بحيث تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مميز.

إن المؤسسات المبدعة تقوم على منبج فكري يستند على قيم ومعايير وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد، وإيجاد الأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة ووظيفية تمثل قاسماً مشتركاً بين الموظفين على مختلف درجاتهم الوظيفية في المؤسسة، وان بيئة المؤسسة الداخلية المبدعة تتصف بوجود الإمكانيات المادية، وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المؤسسة، والنظام الإداري المرن، والمناخ التنظيمي الصحي، ونظام الاتصال المفتوح، والاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الانجاز، وتشجيع التنافس بين الموظفين لدفعهم نحو التوصل الى أفكار إبداعية جديدة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.

## ١. خصائص الإبداع الإداري :

يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية :

- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة.
- لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة المنظمة ككل) حتى ولم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بانجازه.
- يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره و فوائده. (خصاونة، ٢٠١١)

## ٢. القدرات والسمات الإبداعية

تجمع الدراسات بهذا الخصوص ان سمات الشخص المبدع والتي تميز سلوك الموظف المبدع عن سواه تتمثل بمجموعة من السمات، ومن أهمها ما يلي:

١- الأصالة: وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف

ويعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" والأصالة تشمل على ثلاثة جوانب رئيسية :

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة. (الشريني وصادق، ٢٠٠٢ م)

٢- الطلاقة : الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. (لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقاسه بعدد الاستجابات وسرعة صدورهما. (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٢) ويقول (الطيبي، ٢٠٠١) أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :

طلاقة اللفظ : أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدتها في نسق محدد.

طلاقة التداعي : أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

طلاقة الأفكار : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

طلاقة التعبير : أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.

طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

٣- المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا. (السرور، ٢٠٠٢)، وقسم (إبراهيم، ٢٠٠٢) المرونة إلى نوعين:

أ. المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد. كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف. فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

ب. المرونة التكوينية : وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون يصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من

الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعي لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين حاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها . (الشمري، ٢٠٠٢).

#### 6- الإقناع:

وهو قدرة الموظف على إقناع الآخرين و الاستفادة من أفكارهم في تعزيز وجهه نظره. (ابو حمور، ٢٠١١)

#### التحليل والمناقشة:

هدفت الدراسة لمعرفة علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداع من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، لذا سيعرض هذا الفصل خصائص عينة الدراسة ، والإجابات عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

#### ١- وصف خصائص مجتمع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع افراد عينة الدراسة:

حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

٤- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توطينها وإثارة تساؤلات من حولها. ، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لحوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق. (جروان، ٢٠٠٢)

5- روح المجازفة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه

#### جدول (٢)

جدول تكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الأفراد المشرف عليهم، طبيعة العمل)

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
71.3	107	ذكر	الجنس
28.7	43	أنثى	
29.3	44	٢١ - ٣٠	العمر
42.0	63	٣١ - ٤٠	
14.7	22	٤١ - ٥٠	
14.0	21	٥١ فما فوق	المؤهل العلمي
8.7	13	ثانوية عامة وأقل	
10.0	15	دبلوم	
11.3	17	بكالوريوس	
12.7	19	ماجستير	
57.3	86	دكتوراه	المسمى الوظيفي
6.0	9	مدير	
6.7	10	عميد	
16.0	24	رئيس قسم	
10.0	15	مساعد رئيس	
61.3	92	عضو هيئة تدريس	سنوات الخبرة
2.7	4	اقل من عام	
9.3	14	١-٣	
54.7	82	أكثر من ٣-٧	
30.7	46	أكثر من ٧-١٠	
2.7	4	أكثر من ١٠ أعوام	

44.7	67	أقل من ٢٠ موظفاً	عدد الأفراد المشرف عليهم
27.3	41	٢١ - ٤٠ موظفاً	
12.0	18	٤١ - ٦٠ موظفاً	
16.0	24	أكثر من ٦٠ موظفاً	
38.7	58	إداري	طبيعة العمل
61.3	92	هيئة تدريس	

### جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري (الحوافز، التدريب، تفويض السلطة، تحمل المخاطر، الاتصال الفعال) مرتبة تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢	التدريب	3.9922	0.55136	عالية
٤	تحمل المخاطر	2.6717	0.65098	متوسطة
٥	الاتصال الفعال	2.6244	0.54485	متوسطة
١	الحوافز	2.2533	0.33818	متدنية
٣	تفويض السلطة	2.1778	0.32807	متدنية
	مستوى تطبيق التمكين الإداري	2.8535	0.43022	متوسطة

يظهر من الجدول (٣) أن أعلى المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق التمكين الإداري في الجامعات الأردنية جاءت لبعد (التدريب) بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وانحراف معياري (٠.٥٥) وبدرجة عالية، ثم جاء بعد (تحمل المخاطر) بمتوسط حسابي (٢.٦٧) وانحراف معياري (٠.٦٥) وبدرجة متوسطة، وحصلت بعد (الاتصال الفعال) بمتوسط حسابي (٢.٦٢) وانحراف معياري (٠.٥٤) وبدرجة متوسطة، ثم جاء بعد (الحوافز) بمتوسط حسابي (٢.٢٥) وانحراف معياري (٠.٣٣) وبدرجة متدنية، وأخيراً حصل بعد (تفويض السلطة) على أدنى متوسط حسابي بلغ (٢.١٧) وانحراف معياري (٠.٣٢) وبدرجة متدنية.

كما بلغ المجموع الكلي لأبعاد مستويات تطبيق التمكين الإداري (٢.٨٥) وهو متوسط حسابي متوسط، وللكشف عن مستوى تطبيق التمكين الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية تم استخدام اختبار (one sample t-test) جدول (٤) يوضح ذلك.

يظهر من الجدول (٢) أن اغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة مئوية بلغت (٧١.٣%) في حين بلغت النسبة المئوية للإناث (٢٨.٧%)، وفيما يتعلق بمتغير العمر بلغت أعلى نسبة مئوية (٤٢.٠%) للفئة العمرية (٣١-٤٠) بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٤%) للفئة العمرية (٥١ فما فوق).

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي بلغت أعلى نسبة مئوية (٥٧.٣%) للمؤهل العلمي (دكتوراه) بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٨.٧%) للمؤهل العلمي (ثانوية عامة واطل)، وبالنسبة للمسمى الوظيفي بلغت أعلى نسبة مئوية (٦١.٣%) للمسمى الوظيفي (عضو هيئة التدريس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٦.٠%) للمسمى الوظيفي (مدير).

كما بلغت أعلى نسبة مئوية للمتغير سنوات الخبرة (٥٤.٧%) للفئة (أكثر من ٣-٧)، بينما بلغت أدنى نسبة (٢.٧%) للفئتين (أقل من عام وأكثر من ١٠ أعوام)، وفيما يتعلق بالمتغير عدد الأفراد المشرف عليهم فقد بلغت أعلى نسبة مئوية (٤٤.٧%) للفئة (أقل من عشرين موظف) بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٢.٠%) للفئة (٤١-٦٠ موظفاً).

وأخيراً فيما يتعلق بمتغير طبيعة العمل بلغت أعلى نسبة مئوية (٦١.٣%) لطبيعة العمل (هيئة تدريس) بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٣٨.٧%) لطبيعة العمل (إداري).

### ٢. تحليل الأسئلة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق التمكين في الجامعات الخاصة الأردنية (الحوافز، التدريب، تفويض السلطة، تحمل المخاطر، الاتصال الفعال)؟

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد مستويات تطبيق التمكين الإداري (الحوافز، التدريب، تفويض السلطة، تحمل المخاطر، الاتصال الفعال)، جدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٤)

نتائج اختبار (one sample t-test) للكشف عن مستوى تطبيق التمكين الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية (Sig.)
150	2.8535	.43022	149	4.170	.000

وفرص نجاحه ، والمزايا الممكن تحقيقها للمؤسسة والفرد ، والعوامل المساعدة على نجاحه ، كلها وجدت الرغبة الكافية لتبنيها في القطاع التعليمي.

**السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة الإبداع الإداري (الإقناع، الطلاقة، المرونة، روح المجازفة، إحساسه للمشكلات، الأصالة)؟**  
للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد مستويات ممارسة الإبداع الإداري (الإقناع، الطلاقة، المرونة، روح المجازفة، إحساسه للمشكلات، الأصالة)، جدول (٥) يوضح ذلك.

يظهر من الجدول (٤) أن قيمة (t) لمستوى تطبيق التمكين الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية بلغت (٤.١٧٠) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبديل على وجود تطبيق للتمكين الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية بمستويات عالية تبعاً لأبعاد التمكين الإداري (الحوافز، التدريب، تفويض السلطة، تحمل المخاطر، الاتصال الفعال). وتدل هذه النتيجة إلى وجود مؤشر إيجابي عن تطبيق التمكين الإداري والتي تتطلب توفر التأييد والدعم من الإدارة العليا ، وبالتالي فرصة أكبر لنجاح التمكين الإداري ، وحيثما وجد التمكين الإداري الثقافة التنظيمية الداعمة له وتوفرت المعلومات الصحيحة عن التمكين

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسة الإبداع الإداري (الإقناع، الطلاقة، المرونة، روح المجازفة، إحساسه للمشكلات، الأصالة)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
متوسطة	1.03184	2.6800	يدرك الموظف المشكلات ونواحي النقص والفجوات في بيئة العمل .	٢٦
متوسطة	.94937	2.8933	يمتلك الموظف القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية بصورة مبدعة.	٢٧
<b>الإقناع</b>				
متوسطة	.79711	2.7867	يقدم الموظف وجهات نظر متعددة لإتمام المهام بطريقة إبداعية.	٢٨
متوسطة	.91959	3.0000	يطرح الموظف الأفكار الجديدة الإبداعية بكل ثقة.	٢٩
<b>الطلاقة</b>				
متوسطة	.80121	2.8967	ينوع الموظف من استخدام آليات العمل استجابة للمستجدات في بيئة العمل.	٣٠
متدنية	.78680	2.2800	يتكيف الموظف مع القرارات في الأقسام التي يعمل بها.	٣١
<b>المرونة</b>				
متدنية	.83784	2.1267	يمتلك الموظف القدرة على وضع الحلول الجديدة والمبدعة للمشكلات في الجامعة.	٣٢
متوسطة	.67827	2.2033	يبتكر الموظف في طرق أداء العمل .	٣٣
<b>روح المجازفة</b>				
متوسطة	.86699	2.6000	يستطيع الموظف الوصول إلى أصحاب القرار ، وشرح موقفه من غير صعوبة.	٣٤
متوسطة	.74561	2.6333	يحرص الموظف على دعم موقفه بالحقائق والأرقام.	٣٥
<b>إحساسه للمشكلات</b>				
متوسطة	.69131	2.6167	يمتلك الموظف الشجاعة للقيام بإعمال إبداعية وتحمل نتائجها.	٣٦
متوسطة	1.45053	3.3000	يرفض الموظف تقبل الفشل متحملاً لروح المجازفة.	٣٧
<b>الأصالة</b>				
متوسطة	1.44123	3.5067	ممارسة الإبداع الإداري	
متوسطة	1.07394	3.4033		
متوسطة	1.05974	2.9333		
متوسطة	.81213	2.6867		
متوسطة	.75233	2.8100		
متوسطة	.43509	2.7683		

انحراف معياري (0.69) وبدرجة متوسطة، وأخيراً حصل بعد المرونة) على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري (0.67).

كما بلغ المجموع الكلي لمستويات ممارسة الإبداع الإداري (2.76) وهو متوسط حسابي متوسط وللكشف عن مستوى ممارسة الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية تم استخدام اختبار (one Sample t-test) جدول (6) يوضح ذلك.

يظهر من الجدول (5) أن أعلى المتوسطات الحسابية لمستويات ممارسة الإبداع الإداري كانت للبعد (إحساسه للمشكلات) بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة عالية، ثم جاء بعد (الطلاقة) بمتوسط حسابي بلغ (2.89) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة متوسطة، وحصل بعد (الأصالة) على متوسط حسابي بلغ (2.81) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة متوسطة، ثم جاء بعد (الإقناع) بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.79). وجاء بعد (روح المجازفة) بمتوسط حسابي (2.61)

#### جدول (6)

نتائج اختبار (one sample t-test) للكشف عن مستوى ممارسة الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية (Sig.)
150	2.7683	.43509	149	6.521	.000

الانصياع للأنظمة والقوانين الأولوية، وبالتالي نحن بحاجة إلى مرونة وتفهم ومساندة من قبل الإدارة العليا للحصول على أفكار مبدعة قادرة على تحسين أداء الجامعات وزيادة تنافسيتها.

#### 3. تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التمكين والإبداع الإداري بكافة مكوناته.**

للإجابة عن الفرضية الأولى للدراسة تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) للكشف عن وجود علاقة بين تطبيق التمكين والإبداع الإداري بكافة مكوناته، جدول (7) يوضح ذلك.

يظهر من الجدول (6) أن قيمة (t) لمستوى ممارسة الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية بلغت (6.521) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ويدل على وجود ممارسة للإبداع الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية بمستويات عالية تبعاً لأبعاد الإبداع الإداري (الإقناع، الطلاقة، المرونة، روح المجازفة، إحساسه للمشكلات، الأصالة). وتعزى النتيجة إلى أن عمل الموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية محدد بضوابط وقوانين الجامعات الخاصة الأردنية محدد بضوابط وقوانين للحصول على موافقة ووفق محددات تحكمه، وتأخذ عملية

#### جدول (7)

نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للكشف عن وجود علاقة لمستوى تطبيق التمكين في دعم الإبداع الإداري بكافة مكوناته

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	داخل المجموعات	خارج المجموعات
.000	11.530	1.247	69	86.023	داخل المجموعات	الإقناع
		.108	80	8.650	خارج المجموعات	
			149	94.673	المجموع	
.000	82.013	1.367	69	94.315	داخل المجموعات	الطلاقة
		.017	80	1.333	خارج المجموعات	
			149	95.648	المجموع	
.000	30.316	.957	69	66.023	داخل المجموعات	المرونة
		.032	80	2.525	خارج المجموعات	
			149	68.548	المجموع	
.000	15.029	.958	69	66.108	داخل المجموعات	روح المجازفة
		.064	80	5.100	خارج المجموعات	
			149	71.208	المجموع	

إحساسه بالمشكلات	داخل المجموعات	152.890	69	2.216	9.350	.000
	خارج المجموعات	18.958	80	.237		
	المجموع	171.848	149			
الأصالة	داخل المجموعات	75.227	69	1.090	9.576	.000
	خارج المجموعات	9.108	80	.114		
	المجموع	84.335	149			
ممارسة الإبداع الإداري	داخل المجموعات	26.723	69	.387	20.888	.000
	خارج المجموعات	1.483	80	.019		
	المجموع	28.207	149			

يظهر من الجدول رقم (٧) ما يلي:

٦. تطبيق التمكين في دعم الإبداع الإداري على بعد إحساسه بالمشكلات.

٦. أن قيمة (ف) لبعد الأصالة بلغت (٩.٥٧٩) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يدل على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التمكين في دعم الإبداع الإداري على بعد الأصالة.

٧. أن قيمة (ف) لممارسة الإبداع الإداري بلغت (٢٠.٨٨٨) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يدل على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التمكين في دعم الإبداع الإداري بكافة مكوناته.

وتدل هذه النتيجة ان تنمية الجانب الابداعي والابتكاري لدى الموظفين يتم من خلال تمكينهم داخل العمل، لتحفيزهم ودفعهم لبذل أقصى جهد ممكن وتحقيق مستوى عال من الاداء والوصول الى الابداع الرغوب فيه، حيث يعد وجود مستوى عال من ممارسة التمكين من اهم العوامل التي تساعد الجامعات على تنمية الابداع فيها، فالموظف الممكن سيدع في العمل ويتميز به.

**الفرضية الثانية: يختلف مستوى تطبيق التمكين باختلاف متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الأفراد المشرف عليهم، طبيعة العمل).**

للإجابة عن الفرضية الثانية للدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الأفراد المشرف عليهم، طبيعة العمل)، جدول (٨) يوضح ذلك.

١. أن قيمة (ف) لبعد الإقناع بلغت (١١.٥٣٠) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يدل على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التمكين في دعم الإبداع الإداري على بعد الإقناع.

٢. أن قيمة (ف) لبعد الطلاقة بلغت (٨٢.٠١٣) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يدل على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التمكين في دعم الإبداع الإداري على بعد الطلاقة.

٣. أن قيمة (ف) لبعد المرونة بلغت (٣٠.٣١٦) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التمكين في دعم الإبداع الإداري على بعد المرونة.

٤. أن قيمة (ف) لبعد روح المجازفة بلغت (١٥.٠٢٩) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يدل على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التمكين في دعم الإبداع الإداري على بعد روح المجازفة.

٥. أن قيمة (ف) لبعد إحساسه بالمشكلات بلغت (٩.٣٥٠) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يدل على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لمستوى

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الأفراد المشرف عليهم، طبيعة العمل)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	
.63775	2.8852	9	مدير	المسمى الوظيفي
.50333	2.7797	10	عميد	
.48713	2.9326	24	رئيس قسم	
.37788	2.9769	15	مساعد رئيس	
.39262	2.8177	92	عضو هيئة تدريس	
.30573	2.7050	4	اقل من عام	سنوات الخبرة
.35626	2.9448	14	من ١-٣	
.41550	2.8521	82	أكثر من ٣-٧	
.47685	2.8718	46	أكثر من ٧-١٠	
.48866	2.5017	4	أكثر من ١٠ أعوام	عدد الأفراد المشرف عليهم
.48367	2.8730	67	أقل من ٢٠ موظفاً	
.39942	2.8224	41	٢١ - ٤٠ موظفاً	
.30331	2.8320	18	٤١ - ٦٠ موظفاً	
.42298	2.8683	24	أكثر من ٦٠ موظفاً	طبيعة العمل
.49125	2.8621	58	إداري	
.38964	2.8482	92	هيئة تدريس	

يظهر من الجدول (٨) وجود فروق ظاهرية بسيطة بين متغيرات الدراسة وللكشف عن هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) جدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩)

نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن الفروق بين متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الأفراد المشرف عليهم، طبيعة العمل) على مستوى تطبيق التمكنين

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.005	1.823	2.073	69	143.060	داخل المجموعات	المسمى الوظيفي
					خارج المجموعات	
					المجموع	
.014	1.671	.729	69	50.286	داخل المجموعات	سنوات الخبرة
					خارج المجموعات	
					المجموع	
.348	1.094	1.273	69	87.865	داخل المجموعات	عدد الأفراد المشرف عليهم
					خارج المجموعات	
					المجموع	
.287	1.139	.255	69	17.626	داخل المجموعات	طبيعة العمل
					خارج المجموعات	
					المجموع	
			149	35.573		

مرتبة تنازلياً (أحساسة للمشكلات بمتوسط حسابي (٣.٤١)، الطلاقة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٩)، الاصلة بمتوسط حسابي (٢.٨١)، الاتقان بمتوسط حسابي (٢.٧٨)، روح المجازفة بمتوسط حسابي (٢.٦١)، وأخيراً حصل بعد المرونة على ادنى متوسط حسابي بلغ (٢.٢٠).

وتعزى النتيجة إلى أن عمل الموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية محدد بضوابط وقوانين الجامعات الخاصة الأردنية، وتأخذ عملية الانصياع للأظمة والقوانين الأولية، وبالتالي نحن بحاجة إلى مرونة وتفهم ومساندة من قبل الإدارة العليا للحصول على أفكار مبدعة قادرة على تحسين أداء الجامعات وزيادة تنافسيتها.

٣- تشير نتائج مسح المصادر الثانوية بوجود علاقة بين مستوى تطبيق التمكين والابداع الاداري بكافة مكوناته، وبالتالي فان تنمية الجانب الابداعي والابتكاري لدى الموظفين يتم من خلال تمكينهم داخل العمل، لتحفيزهم ودفعهم لبذل أقصى جهد ممكن وتحقيق مستوى عالٍ من الاداء والوصول الى الابداع، حيث يعتبر وجود مستوى عالٍ من ممارسة التمكين من اهم العوامل التي تساعد الجامعات على تنمية الابداع فيها.

وتدل هذه النتيجة على ان تنمية الجانب الابداعي والابتكاري لدى الموظفين يتم من خلال تمكينهم داخل العمل، لتحفيزهم ودفعهم لبذل أقصى جهد ممكن وتحقيق مستوى عالٍ من الاداء والوصول الى الابداع المرغوب فيه، فالموظف الممكن سيبدع في العمل وتميز به.

٤- بينت النتائج وجود تأثير للمسمى الوظيفي على مستوى تطبيق التمكين ولصالح مساعد الرئيس حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٧)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمسمى عميد (٢.٧٧) في الجامعات الخاصة الاردنية، و بينت النتائج وجود تأثير لسنوات الخبرة على مستوى تطبيق التمكين ولصالح سنوات الخبرة (١-٣) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٤).

٥- بينما لا يوجد تأثير لمتغيري (نطاق الاشراف) عدد الافراد المشرف عليهم، ومتغير طبيعة العمل على مستوى تطبيق التمكين في الجامعات الخاصة الاردنية.

#### توصيات الدراسة

وعلى ضوء النتائج السابقة خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ١- تعزيز تطبيق التمكين وتفعيله من خلال التدريب المناسب، وتعزيز القدرة على تحمل المخاطر ونشر الاتصال الفعال، وتفويض السلطة ما بين المستويات الإدارية.

يظهر من الجدول (٩) ما يلي:

١. أن قيمة (ف) للمتغير المسمى الوظيفي بلغت (١.٨٢٣) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٠٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهي تدل على وجود تأثير للمسمى الوظيفي على مستوى تطبيق التمكين ولصالح مساعد رئيس حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٧) في حين بلغ المتوسط الحسابي للمسمى عميد (٢.٧٧) الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية.
٢. أن قيمة (ف) للمتغير سنوات الخبرة بلغت (١.٦٧١) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.٠١٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهي تدل على وجود تأثير لسنوات الخبرة على مستوى تطبيق التمكين ولصالح سنوات الخبرة (١-٣) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٤) في حين بلغ المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة (أكثر من ١٠ أعوام) (٢.٥٠) الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية.
٣. أن قيمة (ف) للمتغير عدد الأفراد المشرف عليهم بلغت (١.٠٩٤) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.٣٤٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهي تدل على عدم وجود تأثير عدد الأفراد المشرف عليهم على مستوى تطبيق التمكين الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية.
٤. أن قيمة (ف) للمتغير طبيعة العمل بلغت (١.١٣٩) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.٢٨٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهي تدل على عدم وجود تأثير لطبيعة العمل على مستوى تطبيق التمكين الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية.

#### النتائج والتوصيات:

يتضمن هذا الجزء النتائج والتوصيات التي توصلت لها الدراسة:

#### النتائج

- ١- هناك تطبيق و بدرجة متوسطة لتطبيق التمكين الإداري بمتوسط حسابي قدرة (٢.٨٥)، وكانت مكونات التمكين مرتبة تنازلياً (التدريب بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، تحمل المخاطر بمتوسط حسابي (٢.٦٧)، الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، الحوافز بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، واخيراً تفويض السلطة بمتوسط حسابي (٢.١٧).
- ٢- هناك تطبيق و بدرجة متوسطة لتطبيق الابداع الاداري بمتوسط حسابي (٢.٦٧) وكانت مكوناته

- ٢- وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية، لنشر الوعي والمعرفة ومكافئة العمل المبدع.
- ٣- عقد الورش وحلقات النقاش المتخصصة في (التمكين و الإبداع ) على مستوى القطاع التعليمي.
- ٤- تطبيق الأساليب الجديدة لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للإبداع، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.
- ٥- إنشاء بنك الأفكار أو إدارة حاضنة للإبداع تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.
- ٦- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- ٧- تهيئة بيئة العمل لتدعيم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
- ٨- على الجامعات الخاصة الاهتمام بفترة الخبرة من (١-٣) سنة وذلك لوجود طاقات عالية بحاجة إلى استثمار.
- ٩- إجراء دراسات مستقبلية لمقارنة الجامعات الحكومية بالخاصة في هذا المجال.
- ٥- التميمي، إياد، والحشالي، شاكر(٢٠٠٤) " السلوك الإبداعي للمديرين وأثره على الميزة التنافسية:دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر،م(٨)ع(٢) عمان، الاردن.
- ٦- جروان، فتحي عبد الرحمن(٢٠٠٢). "الإبداع". عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٧- المحوري، اميرة.و. السعود، راتب(٢٠١٠) "درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم" مؤتمة للبحوث والدراسات، م (٢٥)، ع (٧) الكرك ، الاردن
- ٨- الجعبري، عنان(٢٠١٠) "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات المجتمع المحلي، دراسة تطبيقية على كهرباء الخليل"،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الخليل.
- ٩- القاضي، نجاح(٢٠٠٩) " مستوى التمكين الاداري السائد لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية في اقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الاداري من وجهة نظرهم" اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد ، الاردن.
- ١٠- خصاونة، عاكف(٢٠١١) "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان.
- ١١- خليل، ناسي(٢٠١٢) . "التمكين واثره على مستوى اداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الاردنية من وجهة نظر العاملين فيها" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد، الاردن.
- ١٢- رشوان، حسين (٢٠٠٢). "الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار"، ا المكتب الجامعي الحديث، لإسكندرية.
- ١٣- رمضان، عادل(٢٠٠٩) "نموذج مقترح لتطوير الممارسة الإدارية الإبداعية لدى القادة الإداريين في ضوء تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية"،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- ١٤- السرور، ناديا(٢٠٠٢). "مقدمة في الإبداع"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- ١٥- السويطي، إساعيل (٢٠٠٩)، "واقع الإبداع الإداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية، مؤتمر علمي: إدارة منظمات الأعمال"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.
- ١- إبراهيم، عبد الستار ( ٢٠٠٢). "الإبداع قضاياه وتطبيقاته"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- ٢- ابوحمور، عنان(٢٠١١) "الإدارة بالأهداف وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات" ،أبحاث اليرموك، م(٢٧)ع(١٢)،اليرموك ، اربد، الاردن.
- ٣- البارقي، احمد (٢٠٠٨) " الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية:دراسة ميدانية على ادارة مرور محافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى،السعودية.
- ٤- البلوشي، علي مُجدد (٢٠٠٨) " مستوى التمكين الاداري لدى اعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الامارات العربية وعلاقتها برضاهم الوظيفي" اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد، الاردن.

السعودية:دراسة استطلاعية" مجلس النشر العلمي، الكويت، م(٣١)ع(١١٦).

#### المراجع الاجنبية

1-Bessant,J and Tidd.(2009)."Innovation and entrepreneurship" .3<sup>rd</sup> ED, USA: John Wiley &Sons Ltd.

2- BOWEN, D.E. and Lawler, E. (1995), " Empowering Service Employees", Sloan Management Review, summer, 73-83, Bowen.

3- D.E. and Lawler, E.E. (1992)," The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", Sloan Management Review, Spring, 31-40.

4- Eder,P and Sawyer J.(2008) ."The power to be creative at work:Examining the componential model of employee creativity". Paper presented at the Eastern Academy of Management Annual Conference in Washington,DC.

5- Guthrie ,R. and Bunn,A.(2008)."A changes for the better? Innovation, workplace change and employer" liability,Innovative Technologies,10,3-14.

6- RAFIQ, M and Ahmed, P.K, (1998) "A Customer-Oriented Framework For Empowering Service Employees", The Journal Of Services Marketing, 12 (5), 379-396.

7- OLIVIER BADOT et autres," dictionnaire du Marketing, Paris" Economica , 1999, P: 131

8- Potts,J.(2009)."The innovation deficit in public services:the curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure", Innovation :Management Policy&Practice.34(10),29-53.

9- MAVRIANCE, MARY ANN, (2005)," transformational leadership" libraries and the academy,5(3),391.

10-Seden,J.(2008)."Innovation still needed? Service user participation in social care service and practice-led management",The Innovation Journal: the Public Sector Innovation Journal,13(1),2-10.

11- Teofilovic,N.(2002)." The relity of innovation in government" ,(Unpublished)thesis of Masters

١٦- السويدان ، طارق مُجَّد ، والعلوني ، مُجَّد أكرم ( ٢٠٠٤). "مبادئ الإبداع" قرطبة للنشر والتوزيع. الرياض.

١٧- الشربيني، زكريا وصادق، يسريه(٢٠٠٢). "أطفال عند القمة:الموهبة-التفوق العقلي -الإبداع"، دار الفكر العربي. القاهرة.

١٨- الشمري ، فهد عايض (٢٠٠٢). "المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث". شركة نجد التجارية. الرياض

١٩- الطعامة، مُجَّد، ويونس، شريف(٢٠٠١) "الإبداع مقوماته ومعوقاته:دراسة لأراء عينة من القيادات الادارية في إطار عربي" ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الطيبي، مُجَّد (٢٠٠١). "تنمية قدرات التفكير الإبداعي " دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.

٢٠- عبد الحليم، احمد، وعبابنة، رائد(٢٠٠٩) "دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الاردن "مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية،م(٦)ع(١).

٢٢- عقدة، مُجَّد (٢٠١١). "التمكين الوظيفي وعلاقتة بالاداء لدى المشرفين التربويين في الاردن" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد،الاردن.

٢٣- عكروش ، مأمون نديم و شهير نديم ، (٢٠٠٤). "تطوير المنتجات الجديدة" دار وائل للنشر، عمان.

٢٤- غرابية، خالد(٢٠٠٣) "المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب" رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة مؤتة،الكرك ، الأردن.

٢٥- المحموري ،اميرة.و السعود، راتب(٢٠١٠) "درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم" مؤتة للبحوث والدراسات، م (٢٥)، ع (٧) الكرك، الاردن.

٢٦- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (اسكو) ، (٢٠٠٢) "قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلان مختارة من منطقة الاسكوا" الأمم المتحدة ، نيويورك .

٢٧- المعاني، أيمن ورشيدة، عبد الحكيم (٢٠٠٩)، "التمكين الإداري في الجامعة الأردنية" المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، م(٥)،ع(٢).

٢٨- النفيعي،ضيف الله(٢٠٠٥) "معوقات الإبداع الإداري في الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية

13- ZEMEKE, R. and Schaaf, D (1989)," The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care "(New York: New American Library, pp. 65-66.

degree in Public Administration from Carleton University.

12-Tierney,P and Farmer ,S.(2004)."Creativity in workplace: The Pygmalion process and employee creativity". Journal of Management,30(3),413-432.