

التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات الأكاديمية في
المملكة العربية السعودية

إعداد:

هياث نايف غريبان العتيبي
ماجستير الإدارة والتخطيط التربوي
math_vip_1@hotmail.com

بشائر ناصر راشد بن ظهير
bashaer.nasser.th@gmail.com
ماجستير الإدارة والتخطيط التربوي

1444هـ/1445هـ

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات أعدت الباحثة استبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعه الملك سعود بالرياض، وجامعه الملك فيصل بالمنطقة الشرقية بلغ عددهم (217) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، كما جاء مستوى الإبداع لدى القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع لدى القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية. وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير قدرات ومهارات القيادات الأكاديمية من خلال إتاحة الفرص التدريبية لهم في المجالات الإدارية والتربوية خصوصًا فيما يتعلق باتخاذ القرار وصناعته، ومهارات الاتصال الفعال.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، الإبداع، القيادات الأكاديمية.

Administrative empowerment and its relationship to creativity among university leaders in the Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The research aimed to reveal the level of administrative empowerment and its relationship to creativity among university leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. The study used the descriptive survey method. To collect data, the researcher prepared a questionnaire that was applied to a sample of faculty members at King Abdulaziz University in Jeddah, King Saud University in Riyadh, and King Faisal University in the Eastern Province. Their number reached (217) faculty members. The study concluded that the level of administrative empowerment among university leaders in the Kingdom of Saudi Arabia came to a medium degree. The level of creativity among university leaders in the Kingdom of Saudi Arabia came to a medium degree, and the study concluded that there is a statistically significant relationship between administrative empowerment and creativity among university leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. The study recommended working on developing the abilities and skills of university leaders by providing them with training opportunities in the administrative and educational fields, especially with regard to decision-making and effective communication skills.

Key words: Administrative empowerment, creativity, university leaders.

المقدمة:

يشهد العالم العديد من التحديات والتغيرات المعرفية والتكنولوجية التي ساهمت بالتأثير في البناء الإداري بكافة المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية، والتي أدت إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة، وقد أوجبت هذه التغيرات على المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري، حيث يسهم التمكين في استثمار قدرات ومهارات الأفراد، إذ أصبح اعتماد التمكين في المؤسسات التربوية حاجة وضرورة ملحة لأنه يمثل أسلوبًا إداريًا حديثًا يمكن أن يساعد المؤسسات من تحقيق أهدافها.

وتعتمد فلسفة التمكين على منح الأفراد المزيد من الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة، وتحمل المسؤولية أكثر، فالتمكين يتم بموجبه منح العاملون السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وأن يكونوا مسؤولين عن نتائجها، ويتجلى ذلك عندما يكون لدى الأفراد الاستعداد والرغبة الكاملة لتحمل المسؤولية عن إنجاز مهامهم (AI-Lozi, 2017).

كما يعتبر التمكين الإداري من أهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري، وفي ظل التطورات والتحويلات السريعة في مختلف المجالات يساهم التمكين بتطوير وتنمية الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام من أسلوب منظمة التحكم وتوجيه الأوامر إلى أسلوب المنظمة الممكنة كليًا التي تحقق الارتقاء بمستوى أداء العاملين وأداء المنظمة ككل، ويمثل التمكين الإداري أحد الركائز المميزة للإدارة الحديثة التي تسعى إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشاكل التي تواجههم وكسب رضاهم الذاتي تجاه منظماتهم (حمادي وخلف، 2016). كما يُعتبر التمكين الإداري من أهم مداخل التطوير الإداري، والذي يهدف إلى إشراك أفراد المؤسسة في المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرار والتصرف بحرية وإبداع في حل المشكلات (AI-Lozi, 2017).

ويعتمد التمكين الإداري بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين القيادة والمرؤوسين، وتحفيزهم، ومشاركتهم في صنع القرارات، وقد أوصت دراسة العزاوي وظاهر (2017) بضرورة تفعيل التمكين الإداري لما له من دور فعال بالأداء الوظيفي. فالتمكين الإداري يعد أحد الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات والتي تعمل على استغلال القدرات الكامنة لدى القيادات المؤسسية، وتحفيزهم ذاتيًا، وتعزيز قدرتهم على الإبداع والابتكار، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفاعلية (AI-bdareen, 2020).

وقد اعتمدت رؤية المملكة ٢٠٣٠م مدخل التمكين الإداري كأحد أهم المداخل والاتجاهات الحديثة التي تحقق تحسين وتطوير العملية الإدارية في قطاعات الدولة عامة وقطاع التعليم على وجه الخصوص. يتضح من ذلك أن التمكين الإداري ضرورة لتحقيق الإبداع للقيادات في المؤسسات بالتالي لا بد من العمل على توافر التمكين للقيادات الإدارية لزيادة قدراتها الإبداعية التي تدعم عمليات التطوير والتحسين الإدارية وتبني أفكار جديدة وإيجاد حلول ابداعية للمشكلات.

والجامعات كغيرها من المؤسسات التي تظهر حاجة ماسة إلى تبني مدخل التمكين الإداري، وذلك لما يمكن أن يضطلع به هذا المدخل التطويري من نتائج إيجابية، تتمثل في تحسين المركز التنافسي للجامعات ودعم القرارات الابتكارية للقيادات الأكاديمية، إلى جانب كونه مصدرًا ومنبعًا لظهور الكفاءات الإدارية التي تسهم في تطوير أداء المنظومة الجامعية والارتقاء بجودتها (Giorgidze, 2016).

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المؤسسة على العمل بصورة أفضل، من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما أنه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلافة الأمر الذي ينجم عنه تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للجمهور المستفيد من الخدمة، وللتمكن دور إيجابي في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين (عبد النعيم، 2021).

وأشار معراج (2015) إلى أن الإبداع الإداري يمثل أحد المقومات الأساسية للتغيير؛ فالتطورات المحيطة بالمنظمات والناجمة عن ثورة المعلومات أو الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، وتنوع حاجات الأفراد وقلة الموارد، والتغير في القيم والمبادئ كل هذه التغيرات قد أحدثت مشكلات وقضايا عديدة، وفرضت على المنظمات أن تستجيب للتغيرات المستمرة، وتتطلب هذه الاستجابة العمل على تبني الإبداع الإداري كأحد أدوات تطوير الأداء. وانطلاقاً مما سبق جاءت الدراسة الحالية محاولة للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

نظرًا لأهمية العلاقة بين التمكين والمقدرة على تبني منظومة إبداعية في العمل، كان لا بد من الاهتمام بتمكين القيادات لما تؤديه القيادات في المؤسسات المختلفة وتعمل

على تحقيق أهدافها، وما توفره من عوامل تساعد في التمكين الإداري من خلال منح الصلاحيات والممارسات الإدارية، ومن مساعدتهم على اتخاذ القرارات لمعالجة العديد من المشكلات التربوية والإدارية والفنية لتحسين الأداء (الرقب، 2020). وقد أشارت دراسة التويجري (2016) إلى ضرورة دراسة موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي، لما للتمكين الإداري من دور في إدراك مدى الحاجة للتحسين والتطوير لقدرات المؤسسات.

وقد توصلت دراسة غديري وبوسالم (2022) إلى أن العمل الإداري للقيادات الجامعية يُركّز غالبه على الشكلية، حيث تقل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ويكون التفويض محدودًا للغاية، مما تقدم يتبين أن القيادات الأكاديمية بحاجة ماسة إلى تبني اتباع أساليب وأنماط جديدة من أهمها التمكين الإداري، خصوصًا في ظل الاتجاه نحو العولمة والمنافسة. كما أشارت دراسة (شحاتة، 2017) أن الأقسام الأكاديمية في الجامعات تعاني العديد من المعوقات منها تمركز السلطة في المستويات الإدارية العليا بالجامعة، وتعدد القوانين واللوائح واحتمالية تفسيرها بأكثر من معنى.

كما أوصت دراسة العجمي (٢٠١٦) بإجراء دراسة مستقبلية عن التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى، ودراسة (Alkaser, 2021) التي اقترحت إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي من شأنها الكشف عن نتائج التمكين الإداري في الجامعات السعودية وعلاقته بالمتغيرات الأخرى، ولذلك فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في الحاجة إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- ما مستوى الإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عن مستوى الإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- الوقوف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة:

أولاً/ الأهمية النظرية:

- تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوعها والمتعلق بمعرفة مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة في مجال التمكين الإداري وعلاقتها بالإبداع لدى القيادات الأكاديمية، وبهذا فهي تثري المكتبات العربية ومراكز البحوث والدراسات وتفتح الآفاق الجديدة للعديد من الباحثين لتناول هذا الموضوع من مختلف الجوانب.
- قد تفيد هذه الدراسة القيادات الأكاديمية كأصحاب قرار في أهمية التمكين الإداري لوضع استراتيجيات للتمكين الإداري تساعد على رفع الإبداع وممارساته لدى أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً/ الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز وتحسين سياسات التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية.
- مساعدة الجهات المعنية بتطوير إدارة الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية بتحديد نقاط الضعف والقوة في التمكين الإداري والإبداع لدى القيادات الأكاديمية.
- يمكن أن تكون الدراسة مرجعاً لوضع البرامج التدريبية للمرشحين للقيادة بالجامعات والعمل على تحسينها، بناءً على ما توصلت إليه من نتائج مما ينعكس على تحسين العمل الإداري.

مصطلحات الدراسة:

أولاً/ التمكين الإداري:

- يعرّف (2020) Al-bdareen, التمكين الإداري بأنه: عملية تشتمل على ممارسات بهدف تحسين الأداء، وزيادة فرص مشاركة الأفراد وانخراطهم في عملية اتخاذ القرارات وإزالة أية قيود بين العاملين والإدارة العليا.
- ويعرّفه الصالحي (2018) بأنه: أسلوب من الأساليب الحديثة في منح القيادات الأكاديمية مستوى كبيراً من الحرية في صنع واتخاذ القرارات، ومنحهم مزيداً من الصلاحيات بعيداً عن المركزية في ضوء توجهات وتطلعات الجامعة أو المؤسسة.

ويعرّف التمكين الإداري إجرائياً بأنه: الدرجة التي تحصل عليها القيادات الأكاديمية والتي ستصف درجة ممارسة التمكين الإداري والإبداع لديهم من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس للاستبانة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

ثانياً/الإبداع:

يقصد بالسلوك الإبداعي: قدرة المدير على استخدام خبراته ومعارفه وما لديه من إمكانيات لتقديم أفكار جديدة وأساليب عمل متميزة من خلال التجاوب المبدع مع المواقف المختلفة ومتغيرات بيئة العمل وذلك من أجل تقديم حلول مبتكرة ورفع فاعلية الأداء الإداري (سليمان، 2022).

وتعرف الباحثة الإبداع إجرائياً بأنه: امتلاك القيادات الأكاديمية للأساليب الإبداعية مثل الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والتي تم قياسها وفقاً للاستبانة التي قامت الباحثة بإعدادها لهذا الغرض.

القيادات الأكاديمية:

تُعرّف القيادات الأكاديمية كأعضاء هيئة التدريس المتميزين الذين تم تعيينهم في مناصب إدارية في الجامعات، مثل رؤساء الجامعات، ونواب الرؤساء، وعمداء الكليات، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، (وفقاً لنظام مجلس التعليم العالي لعام 1929).

ووفقاً لمطالع ومرسي (2014)، تُعرف القيادات الأكاديمية بأنها درجة قوة التأثير التي يمارسها القائد الأكاديمي في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد، وتُعتبر مؤشراً مهماً للحكم في قيادته بالفعالية.

وفي السياق السعودي، تشمل القيادات الأكاديمية في جامعات المملكة العربية السعودية وركز هذا البحث على: (جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وجامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية) وخاصة الأشخاص المنوط بهم أعمال إدارية، مثل عمداء العمادات والكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية. وتم تسميتهم بالأكاديمية للتمييز بينهم وبين من يقومون بالعمل الإداري فقط كالسكرتارية، حيث يقوم الأكاديميون بأعمال إدارية في الجامعة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

1. الحدود الموضوعية: تتحدد الدراسة بتعرف مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع.
2. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس.
3. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعه الملك سعود بالرياض، وجامعه الملك فيصل بالمنطقة الشرقية.

4. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في العام الدراسي 1444/1445 هـ.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة Wang & Tsai (2014) إلى اقتراح نموذج للإبداع معتمد على نظرية أمابيل وهي نظرية تربط بين الممارسات الإدارية المختلفة في المنظمات على الإبداع والابتكار في تايوان، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الخبرة والدافع الذاتي ومهارات الإبداع من أهم العوامل التي تؤثر على الابتكار والإبداع بالمنظمات المختلفة.

وهدفت دراسة Sumual (2014) إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على كل من الفاعلية الذاتية، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة موندو، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالمرسح الاجتماعي وبناء استبانة تقيس مستوى التمكين الإداري، ومقياس الفاعلية الذاتية، ومقياس الالتزام التنظيمي. وشملت عينة الدراسة (119) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة موندو باندونيسيا. وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري له أثر دال إحصائيًا في مستوى الفاعلية الذاتية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وكان الأثر إيجابيًا.

وحاولت دراسة Moulang (2015) إلى استخدام نظام قياس الأداء في توليد التمكين النفسي والإبداع الفردي وتطوير مفهوم حول نظام قياس الأداء التفاعلي (IPMS) واستخدامها في تطوير الإبداع لدى الأفراد. بالإضافة إلى وضع إطار مفاهيمي لنظام قياس الأداء التفاعلي واستخدامه في تطوير الإبداع، حيث تم تضمين التمكين النفسي كمتغير معترض، تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الكبرى في أستراليا أما عينة الدراسة فقد تم استهداف مدراء الإدارة الوسطى في هذه الشركات. تم إجراء المرسح باستخدام الاستبيانات للحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة، جاءت نتائج الدراسة المتعلقة بمدراء الإدارة الوسطى بأن نظام قياس الأداء التفاعلي يؤثر على الإبداع من خلال التمكين النفسي.

واستهدفت دراسة Giorgidze (2016) اكتشاف العلاقة بين التمكين الإداري للموظفين الإداريين والرضا الوظيفي في سياق مؤسسة جامعية حكومية بولاية جورجيا الأمريكية، وتحديد آثارها على قيادة التعليم العالي في المستوى المؤسسي، واتبعت الدراسة في تحقيق ذلك المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (١٥) موظفًا وإداريًا وأكاديميًا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيًا بين التمكين الإداري للموظفين والرضا الوظيفي بشكل عام، وأن درجة عالية من

التمكين ترتبط أكثر بالرضا الوظيفي في حالة أعضاء هيئة التدريس منها في حالة الإداريين.

هدفت دراسة العزاوي وظاهر (2017) إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري للقيادات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في أقسام وكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة. وتمثل مجتمع البحث القيادات الإدارية في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق وهم (معاونو العميد ورؤساء الأقسام ومقررو الأقسام وأعضاء اللجنة العلمية وتقويم جودة الأداء والشؤون العلمية) والبالغ عددهم (١٧٠) من القيادات الإدارية، واستخدم الباحثان مقياسي التمكين الإداري لاستخراج النتائج كما استخدمتا الوسائل الإحصائية المناسبة، واستنتج الباحثان أن هناك علاقة بين التمكين الإداري مع كفاية الأداء للقيادات الإدارية في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة، وأوصى البحث بضرورة تفعيل التمكين الإداري لما له من دور فعال بالأداء الوظيفي.

هدفت دراسة بو منقار وعيساوي (2018) إلى التعرف على واقع التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى المدراء بوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع الدراسة من (٣٧) من المدراء العاملين بوزارة التعليم العالي، بينما بلغ حجم عينة الدراسة (٣١) مديراً يمثلون الاستجابات الصالحة للتحليل واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري لدى المدراء في وزارة التعليم العالي جاءت بدرجة كبيرة. ودلت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي للمدراء بوزارة التعليم العالي.

وجاءت دراسة المهنا (2018) بهدف التعرف على أثر التمكين الإداري على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ووكلاء الأقسام ووكيلات الأقسام الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، البالغ عددهم (82) فرداً وتم جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى النتائج التالية: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود بن سعود على جميع الأبعاد ماعدا بعد المجال الأكاديمي كانت بدرجة عالية، كما كشفت النتائج عن أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على وجود

معوقات تواجه التمكين الإداري داخل الجامعة وأوصت الدراسة بمنح رؤساء الأقسام والوكلاء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مزيداً من الصلاحيات الإدارية التي تساهم بتمكينهم الإداري والاهتمام بتطوير وتدريب القيادات الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وتزويدهم بأحدث المعارف والاتجاهات الإدارية الحديثة التي تساهم برفع مستوى تمكينهم.

وجاءت دراسة Zaraket, et al., (2018) والتي استهدفت تحليل تأثير المكونات الأساسية لتمكين الموظفين للوصول إلى الالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي اللبناني، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مكونات تمكين الموظفين والالتزام التنظيمي وينبغي أن تنظر البنوك في تمكين الموظفين والالتزام التنظيمي، وينبغي أن تنظر البنوك في تمكين الموظفين باعتباره أحد العوامل في تعزيز الالتزام التنظيمي ويؤدي ذلك إلى الاحتفاظ بالموظفين في القطاع المصرفي اللبناني.

واستهدفت دراسة مخدوم (2020) تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، وتقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي). وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية النسائية على مختلف المستويات باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وتظهر النتائج درجة عالية من التوافق بين مفردات الدراسة بشأن أبعاد التمكين. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري باختلاف متغيرات المسمى الوظيفي، والدرجة الوظيفية، والدرجة العلمية. بما يشير إلى أن عملية التمكين الإداري ذات أهمية كبيرة للقيادات الأكاديمية النسائية بجميع فئاتها بصرف النظر عن المسمى الوظيفي، والدرجة الوظيفية والدرجة العلمية. كما أظهرت النتائج معوقات تحقيق التمكين الإداري والتوصيات اللازمة لتغلب عليها.

وبحثت دراسة Al Maani, et al., (2020) مستوى التمكين الإداري على الأداء المؤسسي في جامعة عمان الأهلية. وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة لغرض جمع البيانات، وجرى توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٠٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (تقويض الصلاحيات، الاستقلالية، التعلم والتدريب على الأداء المؤسسي بأبعاده الالتزام بمعايير الجودة، وتحقيق الأهداف، وأداء الموظفين) في جامعة عمان الأهلية.

وتعرفت دراسة إسماعيل (٢٠٢١) على مستوى أبعاد التمكين الإداري والمهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، إلى جانب الكشف عن أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، إلى جانب التوصل إلى آليات تنفيذية مقترحة لتفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، واتبع المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة قوامها (٦٩) أعضاء الجهاز الإداري بكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد التمكين الإداري تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال التحفيز الذاتي، السلوك الإبداعي للعاملين بجامعة حلوان جاء متوسطاً، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، كما تم التوصل إلى آليات تنفيذية مقترحة لتفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان.

وهدفت دراسة الحربي (2021) إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة القصيم والتعرف على أداء أعضاء هيئة التدريس والكشف عن علاقة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بأداء أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي في حين تكون مجتمع الدراسة من كافة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة بجامعة القصيم، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية متحققة بدرجة كبيرة، كذلك توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين أداء أعضاء هيئة التدريس والتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

وحاولت دراسة صالح (2022) التعرف على التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الاستراتيجي، والتنظيمي، والثقافي)، وعلاقته بالتمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الحرية وتفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعال، والتدريب والتطوير المهني) في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التعلم التنظيمي ومستوى التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في نجران. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال توزيع الاستبانة على مديري المرحلة المتوسطة في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث في مدارس منطقة نجران بدرجة مرتفعة، وكذلك أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والتمكين الإداري لدى عينة الدراسة، وأوصى البحث بضرورة توجيه الاهتمام بشكل أكبر نحو مديري ومديرات المدارس وفتح مجال أوسع لحرية التصرف وتفويض السلطة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح اتفاق الدراسة الحالية من حيث الهدف جزئياً مع أغلب الدراسات السابقة التي هدفت التعرف إلى مستوى التمكين الإداري مع اختلاف أفراد العينة؛ ومن خلال الدراسات السابقة أفاد الباحث من جوانبها النظرية التي أوردتها تلك الدراسات في عدة جوانب:

1. الربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.
 2. الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية عرض الإطار النظري والمراجع المستخدمة في الدراسة.
 3. تحديد مشكلة الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولت التمكين الإداري والإبداع.
 4. تحديد أداة الدراسة (الاستبانة)، واختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وتحديد المحاور الأساسية للاستبيان.
- وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، أهمها: تتميز هذه الدراسة بأنها تناولت قياس مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية.

الإطار النظري

أولاً/التمكين الإداري Administrative Empowerment:

أ. مفهوم التمكين الإداري

يقصد بالتمكين الإداري: "منح القيادات داخل الجامعة الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على التطوير والتدريب وتنمية السلوك الإبداعي لديهم" (المهنا، ٢٠١٨).

ويري (Sumual 2014) التمكين بأن: العملية التي تمنح للعاملين السلطة من أجل أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

وتعرف صالح (2022) التمكين الإداري بأنه: منح المديرين الصلاحيات الواسعة في صنع واتخاذ القرارات ضمن إطار العمل المدرسي وتحقيق الاستقلالية لهم من خلال تفويض السلطات، وتشجيعهم على العمل الجماعي وبناء فرق العمل وتنمية قدراتهم وزيادة مهاراتهم، وتوفير البيئة المناسبة، وتحفيزهم وتقديرهم والاعتراف بالجهود التي يبذلونها، مع توفير الاتصال الفعال، والتدريب والتطوير المهني لهم.

ومن خلال ما سبق يتبين أنه على الرغم من تعدد التعريفات التي تعرضت لمفهوم التمكين الإداري إلا أنها في مجملها تتفق على منح أفراد المؤسسة حرية التعبير عن آرائهم، والحرية في أداء مهامهم، ومنحهم الشعور بمكانتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

أ. مبادئ التمكين الإداري:

- **التعليم (Education):** حيث ينبغي تعليم وتدريب كل فرد في المؤسسة، لأن التعليم والتدريب يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

- **الدافعية (Motivation):** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- **وضوح الهدف (Purpose):** إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.
- **الملكية (Ownership):** وهذا المفهوم يتعلق بإيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين بحيث يكون لدى العاملين في المؤسسة، مزايا تؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه منظماتهم وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم تجاه إنجازهم.
- **الرغبة في التغيير (Willingness to change):** يجب أن يكون لدى الإدارة العليا والوسطى الرغبة في التغيير من أجل قيادة المؤسسة إلى تبني طرق أداء مهامها. فالتمكين لا يمكن أن يحقق أهدافه ما لم تشجع القيادة العاملين على إحداث التغيير وتبني أساليب عمل جديدة.
- **نكران الذات (Ego Elimination):** يجب على الإدارة التركيز على أهداف المؤسسة فقط دون النظر للأهداف الشخصية والتخلي عن مصالحهم الذاتية، ونكران نواتهم لصالح المؤسسة.
- **الاحترام (Respect):** إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة، فإن علمية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين

العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري (الوزرة، 2018).

ب. أهمية التمكين:

تأتي أهمية التمكين كونه يحقق القدرة على الانجاز والأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين والذي يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الانجاز، ويعد سبباً رئيساً في تحقيق المنظمة لأهدافها (بومنقار و عيساوي، 2018).

كذلك يسهم التمكين الإداري في زيادة فهم أفراد المؤسسة لأدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وتقليل الشعور بالضعف على العاملين وزيادة الموائمة ما بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها، وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال، وزيادة إنتاجية المنظمة (Giorgidze, 2016).

كما أن التمكين الإداري يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، باستثمار خبرات ومهارات العاملين بها، وتعبئة جهودهم لتحقيق تلك الأهداف، والحصول على أفضل إبداعاتهم، لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية والإنتاجية (Wang & Tsai, 2014).

ج. مجالات التمكين الإداري:

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الباحثين، وهي على النحو التالي (غرابي ومخلوف، 2021)، (مخدوم، 2020): تفويض السلطة: يسمح هذا البعد بتفويض جزء من اختصاصه أو مهامه الوظيفية التي يشغلها لأحد أفراد هذه المنظمة من قبل الإدارة العليا، لأداء مهام معينة. وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح. حيث يتاح للعاملين

المشاركة في القرارات التي لها علاقة بأدائهم أعمالهم، وهذا يعني استخدام أسلوب التفويض الإداري والثقة بدلاً من الرقابة والتوجيه.

● العمل الجماعي: ويقصد به مجموعة من الأفراد يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة، يعملون معاً من أجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة. وتتكامل جهودهم وخبراتهم في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة.

● الاتصال ومشاركة المعلومات: الاتصال الفعال التواصل الفعال أمر بالغ الأهمية لنجاح التمكين الإداري، ولحسن الحظ إنها مهارة يمكن تطويرها بمرور الوقت من خلال الاجتماعات التي تساعد على توصيل المعلومات، واستشارة الموظفين والمشاركة في حل المشكلات للحصول على معلومات مسترجعة. فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات بين الإدارة العليا والعاملين بها كان تبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصرامة، زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويكون لدى القادة والعاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء.

● بناء فرق العمل: يعتمد نجاح بناء وقيادة فرق العمل على دعم وتشجيع أعضاء الفريق وتقديم التوجيهات اللازمة لهم للتغلب على المشاكل والمعوقات التي تواجههم، والعمل بروح الفرق من أجل تحقيق هدف مشترك.

● تحفيز العاملين: الهدف من التحفيز هو تحقيق أهداف المنظمة التي تمنح الحوافز لمنتسبيها حيث يتوقف نجاح الحوافز وتأثيرها على نوع الأساليب التي تتبعها المنظمة في تنفيذها، يعني تشجيع الموظفين وإثارة اهتماماتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. وتقديم المكافآت المعنوية والمادية المرتبطة بأدائهم والتعرف على احتياجاتهم ودوافعهم وتطوير مهاراتهم.

د. خصائص التمكين الإداري:

من أهم خصائص التمكين الإداري ما يلي (مطلق، 2020):

- وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
- ترسيخ بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة.
- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
- تبني المؤسسة للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
- وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

هـ. معوقات التمكين الإداري:

يقابل أي عملية تغيير مقاومة، وهذه المقاومة قد تأتي من العاملين الذين يخافون التغيير بحد ذاته، أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تتأذى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يقاوم المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيد الاتصالات؛ لذلك فهناك معوقات تواجه المؤسسات وتحد من تطبيق تمكين الأفراد العاملين ومنها (Moulang, 2015)، (غرابي ومخولف، 2021):

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- غياب مفهوم الثقة بين الموظفين والمدراء.
- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل.

ثانياً/ الإبداع:

أ. مفهوم الإبداع:

يعرف بأنه: "القدرة الفردية والجماعية على توليد أفكار جديدة أو حل المشكلات بطرق يكون فيها الأشخاص لديهم القدرة على تغيير الطرق والأنشطة التي كانوا يعملون بها (Wang & Tsai, 2014).

ويعرف بأنه: القدرة على تقديم أفكار وممارسات مبتكرة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة وذلك لاستنباط أساليب تعلم أكثر فاعلية في إنجاز الأهداف (لطفي، 2020).

ويعرف بأنه: مجموعة الممارسات المعرفية والإجرائية التي تظهر في أداء المديرين خلال إدارتهم للعاملين معهم بهدف الارتقاء بمستوى المؤسسة إنسانياً وإنتاجياً (خلف الله، 2017).

وتعرف الباحثة الإبداع إجرائياً بأنه: امتلاك القيادات الأكاديمية لأساليب الإبداعية مثل الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والتي تم قياسها وفقاً للاستبانة التي قامت الباحثة بإعدادها لهذا الغرض.

ب. أهمية الإبداع الإداري:

تظهر أهمية الإبداع لجميع المؤسسات بصفة عامة من خلال ما يلي (بوعطيط، 2019):

- يعتبر عنصرًا أساسيًا في التطور ووسيلة هامة تضمن البقاء والمنافسة في ظل التسابق العالمي والتغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية.
- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر في سير العمليات التنظيمية.

- إن توافر سمة الإبداع الإداري في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
- الإسهام في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات؛ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استعمال أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.

ج. أبعاد الإبداع الإداري:

يشتمل الإبداع الإداري على الأبعاد التالية (العبيدي، 2020)، (لطي، 2020):

- **الأصالة (Originality):** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، وهذا يؤكد أن الأصالة أمر بالغ الأهمية من أجل تنفيذ الأفكار وتحويلها إلى ابتكار.
- **الطلاقة (Fluency):** يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.
- **المرونة (Flexibility):** تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، والمرونة تساهم في إعداد المنظمة لتناسب الظروف البيئية المتغيرة وبالتالي الاستجابة للتهديدات والفرص على عجل والنمو والتطور.
- **المخاطرة (Risk):** يقصد بها 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.

- **القدرة على التحليل (Ability to analyze):** يقصد به القدرة على تجزئة أو تفتيت أي مشكلة أو عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها؛ وفي هذا الشأن يمكن الاعتماد على الدعم المحوسب كألية لترشيد اتخاذ القرار.
- **الحساسية للمشكلات (Sensitivity of Problems):** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور.
- **الخروج عن المألوف (Out of Ordinary):** وتعني نزعة الخروج عن المألوف في التعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين، وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد والتغيير المستمر.

د. العلاقة بين التمكين والإبداع:

هناك ارتباط قوي بين التمكين والإبداع فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين وهذا لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية وتوفير هذه المقومات؛ فالتمكين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة، كما أن التمكين مهم لإثارة الإبداع وإدارته في المنظمات، فالجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وأن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين، وكذلك فإن العاملين الممكّنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل، كما أن العاملين الممكّنين أكثر رغبة في تحمل المخاطر، واختبار الأفكار الجديدة، وإلهام زملاء العمل لتقليدهم، فضلا عن أن التمكين الإداري يرتبط بعلاقة مع تحمل المخاطرة أو روح المجازفة والمرونة والقدرة على الإقناع، بالإضافة إلى استخدام المنهجية العلمية للتفكير، وحل المشاكل التي تمثل أحد أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين بشكل فعال في السلوك الإبداعي، كما أن الحرية في اتخاذ القرار بصدده ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل والتحرر من

القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين (عبد النعيم، 2021).

كما أن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها تعمل على تشجيع الإبداع حيث يساعدها التمكين على الاستقلالية والريادية، فلا شك أن التمكين يساعد العاملين على تحسين قدراتهم في التفكير الخلاق والإبداع، لتعزيز الثقة بالنفس والقوة اتجاه ما يراه دون الرجوع والخوف من مراقبة الإدارة له، ليتوجه نحو الاستمرار في خلق الأفكار بطريقته الخاصة، فالإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر والمعرفة المتجددة (Chow, 2018).

الإطار التطبيقي

تتضمن الخطوات التالية منهج الدراسة والعينة، وطريقة إعداد وتطوير الأداة، وطرق حساب صدق الأداة وثباتها، والطرق الإحصائية التي تم استخدامها لاستخراج نتائج الدراسة.

منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي بأسلوبه الارتباطي باعتباره المنهج العلمي الأكثر ملائمة لأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة والعينة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية؛ كما بلغت عينة البحث (217)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من القيادات الأكاديمية في ثلاث جامعات (جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعه الملك سعود بالرياض، وجامعه الملك فيصل بالمنطقة الشرقية).

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية، من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء أداة الدراسة بالإضافة إلى آراء المحكمين والمختصين.

تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (41) عبارة موزعة على محورين تناول المحور الأول التمكين الإداري وتضمن (23) عبارة توزعت على أربعة مجالات، وهي: (مجال تفويض السلطة، مجال العمل الجماعي، مجال الاتصال الفعال، مجال التحفيز)، وتناول المحور الثاني الإبداع وتضمن (15) عبارة، وبعد الأخذ بآراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض العبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد مستوى الإجابة على عبارات الاستبانة وأعطيت الأوزان التالية: كبيرة = 3، متوسطة = 2، ضعيفة = 1. بعد ذلك تم تصنيف طول الفئة كما بالجدول التالي:

جدول (1) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
كبيرة	3.00 – 2.34
متوسطة	2.33 – 1.68
ضعيفة	1.67 – 1.00

صدق أداة الدراسة

قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية والتي بلغ (44) عبارة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة التربوية، وذلك للحكم على عبارات الاستبانة من حيث:

- مناسبة العبارات ومدى قدرتها على قياس موضوع الدراسة.
- مدى ارتباط العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه من حيث المضمون والصياغة.
- إضافة أي عبارات لها ارتباط بمتغيرات الدراسة ولم ترد في الأداة.

بعد ذلك قامت الباحثة باستبعاد العناصر التي قل الاتفاق عليها وعمل التعديلات التي أقرها المحكمون وإعادة بعض الصياغات، بعد ذلك أصبحت أداة الدراسة صادقة في تحقيق ما وضعت لقياسه. وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (37) عبارة من العبارات التي تقيس التمكين الإداري

وعلاقته بالإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس⁽¹⁾ على النحو الآتي:

● **المحور الأول:** يهدف إلى قياس مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويشتمل على (4) مجالات.

- **المجال الأول:** يهدف إلى قياس مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في مجال تفويض السلطة، ويشتمل على (6) عبارات.

- **المجال الثاني:** يهدف إلى قياس مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في مجال العمل الجماعي، ويشتمل على (6) عبارات.

- **المجال الثالث:** يهدف إلى قياس مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في مجال الاتصال الفعال، ويشتمل على (5) عبارات.

- **المجال الرابع:** يهدف إلى قياس مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في مجال التحفيز، ويشتمل على (6) عبارات.

● **المحور الثاني:** يهدف إلى قياس مستوى الإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويشتمل على (14) عبارة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لتعرف اتساق العبارات، كما في الجدول التالي:

¹ - ملحق (1): الاستبانة في صورتها النهائية

جدول (2) قيم معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

المحور	المجالات	الاتساق الداخلي
التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية	التمكين الإداري في مجال تفويض السلطة	0.88
	التمكين الإداري في مجال العمل الجماعي	0.86
	التمكين الإداري في مجال الاتصال الفعال	0.81
	التمكين الإداري في مجال التحفيز	0.79
	الإبداع لدى القيادات الأكاديمية	0.84
	ثبات الأداة ككل	0.83

يبين الجدول (2) أن جميع قيم معاملات الثبات والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة قد تراوحت ما بين (0.79 – 0.88) وهي قيم مقبولة لإجراء الدراسة.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير المستقل:

مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية، والتي يعبر عنه بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات محور التمكين الإداري.

ثانياً: المتغير التابع:

مستوى الإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية، والتي يعبر عنه بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات محور الإبداع.

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية (الوسيط) وهي:

1- الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى.

2- عدد سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات: (أقل من 3 سنوات)، (من 3 إلى 6 سنوات)، (6 سنوات فأكثر).

● الأساليب الإحصائية:

- لتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لقياس ثبات أداة البحث.
- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص عينة البحث.
- المتوسطات الحسابية: للتعرف على مدى استجابة آراء عينة البحث على كل عبارة من عبارات متغيرات البحث، والمحاور الرئيسية، وكذلك ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب المتوسط.
- الانحرافات المعيارية: للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- اختبار Z: لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، ومعامل ارتباط بيرسون لبيان قوة العلاقة.

نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها:

فيما يلي عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على المحور الأول المتعلق بقياس التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3) المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الأول

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
---	--------	-----------------	-------------------	---------	--------

متوسطة	4	0.812	2.02	تفويض السلطة	1
متوسطة	2	0.906	2.20	العمل الجماعي	2
كبيرة	1	0.73	2.29	الاتصال الفعال	3
متوسطة	3	0.936	2.08	التحفيز	4
متوسطة		0.846	2.14	المتوسط العام للمحور	

يتضح من الجدول (3) أن مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة؛ حيث جاءت المتوسط العام للمحور (2.14) بدرجة متوسطة، وانحراف معياري (0.846)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.02 – 2.29)، كان أعلاها المجال الثالث (الاتصال الفعال) بمتوسط حسابي (2.29)، يليها مجال (العمل الجماعي) بمتوسط حسابي (2.20)، يليها مجال (التحفيز) بمتوسط حسابي (2.08)، يليها مجال (تفويض السلطة) بمتوسط حسابي (2.02)؛ وتدل هذه النتيجة على أن مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية ليست بالمستوى المطلوب، حيث إن بعض القيادات لا يفضلون تفويض السلطة لغيرهم، أو العمل ضمن فريق. ويدل مجيء (الاتصال الفعال) في المستوى الأول إلى أن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس يرون أن القيادات الأكاديمية تسعى إلى توفير تواصل فعال بينها وبين أعضاء المجتمع الجامعي، كما يدل مجيء مجال (تفويض السلطة) في الترتيب الأخير إلى أن بعض القيادات الأكاديمية يفضلون إتمام العمل بأنفسهم. وتختلف هذه الدراسة مع نتائج دراسة (بومنقار وعيساوي، 2018)؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري لدى المدراء في وزارة التعليم العالي جاءت بدرجة كبيرة.

وللتعرف على كل مجال على حدة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل مجال على حدة؛ حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لعبارات التمكين الإداري في مجال تفويض السلطة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة المتعلقة بمجال تفويض السلطة مرتبة تنازلياً

ت	العبارات	م	ع	الدرجة
تعمل القيادات الأكاديمية على:				
1	مناقشة المرؤوسين وأستمع لرأيهم قبل اتخاذ القرار	2.15	0.751	متوسطة
2	توزيع المهام على المساعدين بالتناوب	2.12	0.766	متوسطة
3	إتاحة فرص للزملاء لتقديم حلول للمشكلات	2.06	0.798	متوسطة
4	إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط	2.02	0.841	متوسطة
5	إسناد بعض الصلاحيات الإدارية للمساعدين	1.94	0.856	متوسطة
6	تفويض معاونين لإدارة الاجتماعات	1.88	0.861	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	2.02	0.812	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مجموع عبارات المجال الأول الخاص بمستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية المتعلق بمجال تفويض السلطة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط المجال (2.12)، وانحراف معياري (0.944) وهذه النسب تقع ضمن درجة التقدير المتوسط؛ وجاءت العبارة "تعمل القيادات الأكاديمية على مناقشة المرؤوسين وأستمع لرأيهم قبل اتخاذ القرار" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.15) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة؛ ويدل ذلك أن أفراد العينة يرون أن القيادات الأكاديمية تناقشهم في القضايا المتعلقة بالعمل قبل اتخاذ القرارات حولها ولكن بدرجة متوسطة؛ مما يؤكد على ضرورة وجود مسارات للحوار والمناقشة بين القيادات الأكاديمية وأعضاء المجتمع الجامعي حول القضايا والمشكلات المتعلقة بهم. كما جاءت العبارة "تعمل القيادات الأكاديمية على تفويض معاونين لإدارة الاجتماعات" بمتوسط حسابي (1.88) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة؛

وتعزى هذه النتيجة إلى عزوف جزئي للقيادات الجامعية على تفويض السلطة للمعاونين ربما خوفاً منهم من المسؤولية. ويؤكد ذلك على ضرورة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية تفويض السلطة مما يساهم في إنجاز العمل بمرونة واستقلالية. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (منصور ووزان، 2018) من مجيء مجال تفويض السلطة لدى أفراد العينة بدرجة مرتفعة.

ثانياً: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لعبارات التمكين الإداري في مجال العمل الجماعي، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة المتعلقة بمجال العمل الجماعي مرتبة تنازلياً

ت	العبارات	م	ع	درجة التقدير
تعمل القيادات الأكاديمية على:				
1	تفضيل العمل الجماعي بهدف الإبداع الفكري	2.36	0.845	كبيرة
2	التركيز على أداء الفريق بدلاً من العمل الفردي	2.31	0.894	متوسطة
3	توفير بيئة عمل مناسبة وتعاونية بين الزملاء	2.22	0.915	متوسطة
4	تشجيع أفراد المجتمع الجامعي على تبادل الخبرات فيما بينهم	2.16	0.917	متوسطة
5	تشكيل فرق عمل لأداء المهام المطلوبة	2.12	0.921	متوسطة
6	منح الثقة للمرؤوسين في أداء عملهم	2.06	0.944	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	2.20	0.906	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مجموع عبارات المجال الثاني الخاص بمستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية المتعلق بمجال العمل الجماعي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط المجال (2.20)، وانحراف معياري (0.906) وهذه النسب تقع ضمن درجة التقدير المتوسط؛ وجاءت العبارة "تعمل القيادات الأكاديمية على تفضيل العمل الجماعي بهدف الإبداع

الفكري" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.36) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة؛ ويدل ذلك على أن أفراد العينة يرون أن القيادات الأكاديمية تعمل على تشكيل فرق عمل جماعية لتنفيذ المهام؛ مما يؤكد ضرورة وجود مسارات للحوار والمناقشة بين القيادات الأكاديمية وأعضاء المجتمع الجامعي حول القضايا والمشكلات المتعلقة بهم. كما جاءت العبارة "تعمل القيادات الأكاديمية على تشجيع أفراد المجتمع الجامعي على تبادل الخبرات فيما بينهم" بمتوسط حسابي (2.20) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية تمنح الثقة لأعضاء في تأدية المهام الموكلة إليهم، ولكن بدرجة متوسطة ربما لخوفهم من تأدية العمل بدرجة أقل من المستوى المطلوب. مما يؤكد ضرورة شيوع ثقافة العمل الجماعي والعمل ضمن فريق حتى يسود التعاون والثقة بين القيادة والمرؤوسين.

ثالثاً: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لعبارات مجال الاتصال الفعال، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة المتعلقة بمجال الاتصال الفعال مرتبة تنازلياً

ت	العبارات	م	ع	درجة التقدير
تعمل القيادات الأكاديمية على:				
1	الحرص على توطيد العلاقات الإنسانية مع أعضاء المجتمع الجامعي	2.41	0.715	كبيرة
2	مساعدة منسوبو الجامعة للوصول لأصحاب القرار بسهولة	2.32	0.719	متوسطة
3	تتميز التعليمات والاجراءات في الجامعة بالوضوح	2.28	0.742	متوسطة

4	وجود نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار	2.26	0.748	متوسطة
5	مشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية للمرؤوسين	2.21	0.764	متوسطة
المتوسط الحسابي العام				
		2.29	0.737	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مجموع عبارات المجال الثالث الخاص بمستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية المتعلق بمجال الاتصال الفعال جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط المجال (2.29)، وانحراف معياري (0.737) وهذه النسب تقع ضمن درجة التقدير المتوسط؛ وجاء المجال في الترتيب الأول بين مجالات المحور الأول؛ مما يدل على إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية التواصل مع المرؤوسين من خلال آليات محددة وواضحة لتنفيذ الأعمال بوضوح وتفاني وجد في العمل، ووجود ثقافة تنظيمية داعمة للاتصال بين أعضاء المؤسسة والقيادات الأكاديمية ولكنها بدرجة متوسطة. وجاءت العبارة "تعمل القيادات الأكاديمية على الحرص على توطيد العلاقات الإنسانية مع أعضاء المجتمع الجامعي" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.41) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة؛ ويدل ذلك أن أفراد العينة يرون أن القيادات الأكاديمية تحرص على تكوين علاقات إنسانية إيجابية بين أفراد المجتمع الجامعي؛ من خلال المناقشة والتعاون في حل المشكلات. كما جاءت العبارة "تعمل القيادات الأكاديمية على مشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية للمرؤوسين" بمتوسط حسابي (2.21) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية تشارك العاملين في مناسباتهم ولكن بدرجة متوسطة.

رابعًا: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال التحفيز، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة المتعلقة بمجال التحفيز مرتبة تنازليًا

ت	العبارات	م	ع	درجة
---	----------	---	---	------

التقدير				
تعمل القيادات الأكاديمية على:				
متوسطة	0.919	2.17	تشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على التميز في العمل	1
متوسطة	0.922	2.14	تعزير الإنجازات المهنية التي يحققها أعضاء هيئة التدريس	2
متوسطة	0.928	2.11	تعامل المرؤوسين بعدالة وموضوعية	3
متوسطة	0.941	2.09	اعتماد كفاءة العاملين مقياس للترقيات	4
متوسطة	0.951	2.04	تقدير جهود العاملين من خلال مكافآت مادية ومعنوية	5
متوسطة	0.959	1.98	تحفيز أعضاء المجتمع الجامعي على تعلم أساليب جديدة في أداء العمل	6
متوسطة	0.936	2.08	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول السابق أن مجموع عبارات المجال الرابع الخاص بمستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية المتعلق بمجال التحفيز جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط المجال (2.29)، وانحراف معياري (0.737) وهذه النسب تقع ضمن درجة التقدير المتوسط؛ وقد جاءت الفروق بسيطة بين جميع العبارات؛ وترجع هذه النتيجة إلى إدراك القيادات الأكاديمية لفاعلية التحفيز في تحقيق أهداف المؤسسة ككل ونجاح العملية الإدارية. وجاءت العبارة "تعمل القيادات الأكاديمية على تشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على التميز في العمل" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.17) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة؛ ويدل ذلك أن أفراد العينة يرون أن القيادات الأكاديمية يشجعونهم على إتقان العمل بتميز سواء على الجانب البحثي أم التدريس من خلال حثهم على إجراء البحوث وتوفير وسائل تعليمية متطورة. كما جاءت العبارة "تعمل القيادات الأكاديمية على تحفيز أعضاء المجتمع الجامعي على تعلم أساليب جديدة في أداء العمل" بمتوسط حسابي (1.98) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة؛ وتعزى هذه النتيجة إلى حث القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس على اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل بفاعلية.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على المحور الثاني المتعلق بقياس الإبداع لدى القيادات الأكاديمية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة المتعلقة بالإبداع مرتبة تنازلياً

ت	العبارات	م	ع	درجة التقدير
تعمل القيادات الأكاديمية على:				
1	تخصيص بعض الوقت لمناقشة الأفكار الإبداعية مع المرؤوسين	2.39	0.841	كبيرة
2	تشجيع المرؤوسين على تبني الأفكار الإبداعية في العمل	2.36	0.874	كبيرة
3	امتلاك الرغبة في تجربة الأفكار الجديدة في العمل	2.30	0.897	متوسطة
4	السعي إلى تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة	2.28	0.905	متوسطة
5	العمل على توفير بيئة تعليمية إبداعية	2.24	0.911	متوسطة
6	تحليل القضايا والمشكلات الإدارية من جميع الزوايا قبل اتخاذ القرار	2.21	0.918	متوسطة
7	استخدام استراتيجيات متنوعة لأداء العمل	2.19	0.921	متوسطة
8	تحديد تفاصيل القرار قبل البدء في تنفيذه	2.17	0.930	متوسطة
9	تشجيع التغيير والتنوع في أساليب العمل	2.15	0.945	متوسطة
10	اتخاذ القرارات المناسبة لكل ظروف العمل بسرعة ودقة	2.12	0.948	متوسطة
11	القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها	2.08	0.957	متوسطة
12	اتباع أسلوب حل المشكلات بطريقة إبداعية	2.05	0.967	متوسطة
13	تشكيل الهيكل التنظيمي من الأعضاء الأكثر كفاءة وإبداع	2.01	0.974	متوسطة
14	توفير الإمكانيات المادية لتنفيذ الأفكار الإبداعية	1.98	0.978	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	2.18	0.926	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مجموع عبارات المحور الثاني الخاص بمستوى الإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.18)، وانحراف معياري (0.926) وهذه النسب تقع ضمن درجة التقدير المتوسط؛ كما جاءت جميع العبارات بدرجة متوسطة عدا العبارة الأولى والثانية حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (1.98 – 2.39) جميع العبارات؛ وترجع هذه النتيجة إلى امتلاك القيادات الأكاديمية للأساليب الإبداعية ولكنها ليست في المستوى المطلوب حيث يتطلب ذلك ممارستهم للأساليب الإبداعية المتنوعة في تناول القضايا الإدارية في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتوفير بيئة تعليمية إبداعية. أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة "تعمل القيادات الأكاديمية على تخصيص بعض الوقت لمناقشة الأفكار الإبداعية مع المرؤوسين" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.39) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة؛ ويدل ذلك أن أفراد العينة يرون أن القيادات الأكاديمية يناقشونهم في مقترحاتهم الإبداعية ويتبنونها ويحاولون تنفيذها ومعالجة نقاط الضعف من خلال طرح الأفكار الإبداعية. ويؤكد هذه النتيجة مجيء العبارة: "تعمل القيادات الأكاديمية على تشجيع المرؤوسين على تبني الأفكار الإبداعية في العمل" بمتوسط حسابي (2.36) بدرجة كبيرة أيضاً؛ مما يدعم اعتقاد أفراد العينة ورؤيتهم لتبني القيادات الأكاديمية للأسلوب الإبداعي في معالجة القضايا البحثية والعملية والتدريسية وتبني هذه الأساليب والأفكار. في حين جاءت العبارة: "تعمل القيادات الأكاديمية على تشكيل الهيكل التنظيمي من الأعضاء الأكثر كفاءة وإبداع" في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي (2.01) بدرجة متوسطة؛ ويرجع ذلك إلى ضرورة تكوين الهيكل التنظيمي للقيادات الجامعية سواء للقسم أو الكلية أو الجامعة من أعضاء هيئة المبدعين والمتميزين وأن يتم اختيارهم على أساس ذلك وليس على أساس سنوات الخبرة أو إجراء البحوث فقط. كما جاءت العبارة: "تعمل القيادات الأكاديمية على توفير الإمكانيات المادية لتنفيذ الأفكار الإبداعية" بمتوسط

حسابي (1.98) بدرجة متوسطة؛ وتعزى هذه النتيجة إلى ضرورة توفير ميزانيات كافية لتنفيذ الأفكار والمشاريع الإبداعية التي يتم تبناها وتنفيذها القيادات الأكاديمية.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباط بين التمكين الإداري والإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن السؤال تم تطبيق اختبار Z ؛ فإذا كانت القيمة الاحتمالية المقابلة لها أقل أو تساوي مستوى المعنوية البالغة 0.05، دل ذلك على وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة وهو التمكين الإداري والإبداع، وللتأكد من قوة العلاقة تم حساب معامل ارتباط بيرسون، فإذا كانت قيمته أكثر من 0.05 دل ذلك على قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين؛ كما يوضح الجدول التالي:

جدول (9) نتائج اختبار Z ومعامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين التمكين الإداري ومجالاته والإبداع لدى القيادات الأكاديمية

النتيجة	قيمة معامل الارتباط	اختبار Z		متغيرات الدراسة	
		مستوى الدلالة	المحتسبة	التابع	المستقل
توجد علاقة طردية معنوية	** .124	0.044	1.82	الإبداع	التمكين الإداري في مجال تفويض السلطة
توجد علاقة طردية معنوية	** .131	0.041	2.08		التمكين الإداري في مجال العمل الجماعي
توجد علاقة طردية معنوية	** .142	0.023	3.10		التمكين الإداري في مجال الاتصال الفعال
توجد علاقة طردية معنوية	** .153	0.033	2.88		التمكين الإداري في مجال التحفيز
	** .137	0.033	2.47		الكلية

**** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).**

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية بين التمكين الإداري ومجالاته (تفويض السلطة – العمل الجماعي – الاتصال الفعال – التحفيز) ومتغير الإبداع لدى القيادات الأكاديمية؛ حيث جاءت جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرين سواء على المستوى الكلي أو على مستوى المجالات الفرعية؛ وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والإبداع ككل (0.137)؛ وهي قيمة إيجابية تؤكد أثر التمكين الإداري في ممارسة الإبداع. بلغت قيمة Z المحسوبة (1.82 – 2.08 – 3.10 – 2.88)، ودل مستوى الدلالة على قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومعنويتها وتتفق هذه النتيجة مع وبالتالي يمكن استنتاج ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري والإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبين مجالات التمكين الإداري والإبداع كما يلي:
1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري في مجال تفويض السلطة والإبداع لدى القيادات الأكاديمية.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري في مجال العمل الجماعي والإبداع لدى القيادات الأكاديمية.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري في مجال الاتصال الفعال والإبداع لدى القيادات الأكاديمية.
4. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري في مجال التحفيز والإبداع لدى القيادات الأكاديمية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية لإسهامه في مساعدتهم على تأدية المهام بكفاءة ونجاح؛ وذلك لأن التمكين الإداري يُعد أساس الإصلاح والتميز في المؤسسات بالتالي فمن الطبيعي وجود علاقة وتأثير بينه وبين الإبداع. كما تعزى هذه النتيجة إلى التأثير الإيجابي لتمكين القيادات الأكاديمية ومنها اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب

حسب ظروف العمل، والقدرة على التنبؤ بالمشكلات وحلها بأسلوب علمي مما يؤدي إلى تحقيق التميز.

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

أ- الاستنتاجات:

- توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة بشكل عام وعلى جميع المجالات (تفويض السلطة – العمل الجماعي – الاتصال الفعال – التحفيز).
- توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري والإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية فكلما زاد تفويض السلطة والعمل الجماعي والاتصال الفعال والتحفيز أدى ذلك إلى زيادة الإبداع وما يتعلق به من سلوكيات مثل المرونة واتباع الأساليب العلمية في حل المشكلات.

ب- التوصيات والمقترحات:

- الاهتمام بعملية اختيار القيادات الأكاديمية بناء على خبرتهم وقدراتهم على العمل في ظروف مختلفة وكيفية التعامل مع المشكلات المطروحة.
- العمل على تطوير قدرات ومهارات القيادات الأكاديمية من خلال إتاحة الفرص التدريبية لهم في المجالات الإدارية والتربوية خصوصاً فيما يتعلق باتخاذ القرار وصناعته، ومهارات الاتصال الفعال.
- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل عادل نظرًا لأثرها الإيجابي على معنويات العاملين وزيادة دافعهم نحو العمل.

- إيجاد ثقافة تنظيمية مشجعة على العمل التعاوني والإبداع لدى أعضاء المجتمع الجامعي.
- يتعين على إدارة الجامعة أن تهتم بوضع سياسات وإجراءات العمل الإداري التي تتسم بالوضوح، بما يتيح للعاملين فرصة إبراز قدراتهم الإبداعية وطرحها على القيادات الأكاديمية بسهولة من خلال آليات اتصال فعالة.
- الوقوف على أهم المشكلات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري.
- عقد ورش عمل ودورات تدريبية لإكساب القيادات الأكاديمية المرشحين للعمل القيادي التمكين الإداري ومجالاته.
- إجراء دراسات مشابهة تربط بين التمكين الإداري ومتغيرات أخرى.
- إجراء دراسة حول العلاقة بين القيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع الإداري.

الخاتمة:

باختتام هذه الدراسة، نُسلِّط الضوء على دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع لدى القيادات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية. تجسّدت أهمية هذا البحث في توضيح العلاقة الوثيقة بين التمكين والإبداع، حيث كشفت الدراسة عن أن التمكين الإداري كان له أثر إيجابي في تعزيز الإبداع لدى القيادات الأكاديمية.

من الجوانب المهمة التي أبرزتها الدراسة:

- كشفت الدراسة عن أهمية تطوير مهارات القادة الجامعيين في مجالات اتخاذ القرار وصنع القرار ومهارات الاتصال الفعال.
- أكدت على ضرورة إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للعمل التعاوني والإبداع داخل الجامعات.
- شددت على أهمية وضع سياسات وإجراءات عمل إداري واضحة تسمح للعاملين بإبراز قدراتهم الإبداعية.

وعليه، توصي الدراسة بضرورة تكاتف الجهود من قبل الجامعات والمعنيين، من أجل خلق بيئة عمل داعمة للتمكين الإداري والإبداع، مما يعزز الجامعات السعودية نحو التميز والابتكار.

إن تحقيق هذه الأهداف يتطلب:

- توسيع نطاق البحث في هذا المجال وإجراء دراسات مقارنة على مستوى الجامعات السعودية والعالمية.
- إجراء دراسات معمقة حول العوامل التي تعيق تطبيق التمكين الإداري في الجامعات.

- تطوير برامج تدريبية مُتخصصة لتعزيز مهارات القادة الجامعيين في مجال التمكين الإداري.
- إشراك جميع أعضاء المجتمع الجامعي في عملية صنع القرار.
- خلق بيئة عمل تُحفز على المخاطرة والمغامرة الفكرية.

ختامًا، تمثل هذه الدراسة خطوة مهمة نحو تعزيز الإبداع في الجامعات السعودية، ونأمل أن تكون مفيدة للباحثين والمهتمين بمجال الإدارة الجامعية.

المراجع:

أولاً/ المراجع العربية:

1. إسماعيل، حسام محمد (2021). التمكين الإداري كمدخل لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان. دراسات في الخدمة الاجتماعية، 56(1)، 181-218.
2. بوعطيط، جلال الدين (2019). الإبداع الإداري: خصائصه وعناصره ودور القيادة الإدارية في تنميته لدى العاملين. مجلة التكامل، جامعة باجي مختار عنابة، 5(5)، 195-209.
3. بومنفار، مراد وعيساوي فلة (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمنظمة فرينال. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إيليزي، 3(3)، 65-80.
4. التويجري، أريج محمد (2016). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 64(4)، 1-33.
5. الحربي، بربة حمود (2021). التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، 10(2)، 299-326.
6. حمادي، أحمد عباس وخلف، ياسر لطيف (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(16)، 105-137.
7. خلف الله، محمود إبراهيم (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. المجلة التربوية، جامعة الكويت، 31(123)، 253-301.
8. الرقب، منوة زايد (2020). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
9. شحاتة، عبد الباسط محمد (2017). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج نموذجًا. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، 49(49)، 567-737.

10. صالح، رنا يحيى (2022). التعلم التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، (86)، 69-81.
11. الصالحي، خالد سليمان (2018). واقع التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم. مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، جامعة جازان، (1)7، 164-183.
12. عبد النعيم، إيمان محمود (2021). التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية في محافظة أسوان. مجلة الإدارة التربوية، (30)8، 43-211.
13. العبيدي، سليمان سالم (2020). أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بمستشفى المرج التعليمي. مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، (1)3، 25-50.
14. العجمي، الدانه سعد (2016). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة عالم التربية، (56)17، 1-41.
15. غديري، داود وبوسالم، أبو بكر (2022). أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيل. مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، (1)5، 95-123.
16. غرابي، خولة ومخولف، سعاد (2021). التمكين الإداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسة البلدية لمدينة برهوم. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، (2)5، 177-194.
17. لطفي، هناء محمد (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية: جامعة المنوفية نموذجًا، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، (123)31، 253-312.
18. الليمون، عبير صالح والخريشا، ملوح باجي (2022). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
19. مخدوم، هند كرامة الله (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، (3)28، 101-138.
20. مطلق، إيمان أحمد (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزة، (10)4، 19-39.

21. معراج، قدرى أحمد (2015). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمدينة الصيانة لشركة سونطراك. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
22. منصور، سمية ووزان، روان محمد (2018). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، (2)40، 246-225.
23. المهنا، نورا إبراهيم (2018). التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، (19)، 433-478.
24. الوزرة، عبد الله محمد (2018). واقع التمكين الإداري لدى المدراء بوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بولائم التنظيمي. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، (2)18، 1167-1220.

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

1. Al-Lozi, M. (2017). Administrative empowerment and its role on the work teams Performance: A literature review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 851-868.
2. Al-bdareen, R. (2020). The impact of the administrative empowerment on the employees performance management process. *International Journal of Asian Social Science*, 10(4), 193-206.
3. Giorgidze, L. (2016). Study of employee empowerment and job satisfaction of university staff in a TQM perspective: implications for higher education managers. *Quality issues and insights in the 21st century*, 5(1), 1-14.
4. Alkaser, S. A. (2021). Implementation of Administrative Empowerment in Tackling Organizational Problems as Perceived by Female Leaders at Shaqra University. *Journal of Service Science and Management*, 14(6), 585-596.
5. Wang, C. J., & Tsai, C. Y. (2014). Managing innovation and creativity in organizations: an empirical study of service industries in Taiwan. *Service Business*, 8, 313-335.
6. Sumual, M. G. V. (2014). Effect Of Empowerment, Self Efficacy, And Lecturer To Proffession's Commitment Of The Manado State University. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(5), 18-27.
7. Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting & Finance*, 55(2), 519-544.
8. Zaraket, W., Garios, R., & Malek, L. A. (2018). The impact of employee empowerment on the organizational

- commitment. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 284.
9. Al Maani, A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., & Salameh, A. A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 500.
10. Chow, I. H. S. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 202-217.

ملحق رقم (1)

استبانة للكشف عن

التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

جامعة.....
كلية.....
قسم.....

معالي الأستاذ الدكتور/.....
تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحتوي الاستبانة على (37) عبارة موزعة على محورين:

● **المحور الأول:** التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية؛ ويتضمن أربع مجالات:

- التمكين الإداري في مجال تفويض السلطة.
 - التمكين الإداري في مجال العمل الجماعي.
 - التمكين الإداري في مجال الاتصال الفعال.
 - التمكين الإداري في مجال التحفيز.
- **المحور الثاني:** الإبداع لدى القيادات الأكاديمية.

لذا نرجو التكرم بتعبئة جميع عبارات الاستبانة بدقة وموضوعية حيث إن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. ونضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجين التكرم

بقراءتها بعناية تامة، والإجابة عليها بوضع علامة (√) مقابل كل عبارة مناسبة من وجهة نظرکم.

شاکرة لکم حسن تعاونکم،،،

الباحثة

المحور الأول: التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية

م	العبارة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
أولاً: التمكين الإداري في مجال تفويض السلطة تعمل القيادات الأكاديمية على:				
1	إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط			
2	توزيع المهام على المساعدين بالتناوب			
3	تفويض معاونين لإدارة الاجتماعات			
4	إسناد بعض الصلاحيات الإدارية للمساعدين			
5	مناقشة المرؤوسين وأستمع لرأيهم قبل اتخاذ القرار			
6	إتاحة فرص للزملاء لتقديم حلول للمشكلات			

م	العبارة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
ثانياً: التمكين الإداري في مجال العمل الجماعي تعمل القيادات الأكاديمية على:				
1	التركيز على أداء الفريق بدلاً من العمل الفردي			
2	تفضيل العمل الجماعي بهدف الإبداع الفكري			
3	تشجيع أفراد المجتمع الجامعي على تبادل الخبرات فيما بينهم			
4	منح الثقة للمرؤوسين في أداء عملهم			
5	تشكيل فرق عمل لأداء المهام المطلوبة			

6	توفير بيئة عمل مناسبة وتعاونية بين الزملاء			
---	--	--	--	--

م	العبارة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
ثالثًا: التمكين الإداري في مجال الاتصال الفعال تعمل القيادات الأكاديمية على:				
1	مساعدة منتسبي الجامعة للوصول لأصحاب القرار بسهولة			
2	مشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية للمرؤوسين			
3	وجود نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار			
4	الحرص على توطيد العلاقات الإنسانية مع أعضاء المجتمع الجامعي			
5	تتميز التعليمات والاجراءات في الجامعة بالوضوح			

م	العبارة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
رابعًا: التمكين الإداري في مجال التحفيز تعمل القيادات الأكاديمية على:				
1	اعتماد كفاءة العاملين مقياس للترقيات			
2	تعزير الإنجازات المهنية التي يحققها أعضاء هيئة التدريس			

			تحفيز أعضاء المجتمع الجامعي على تعلم أساليب جديدة في أداء العمل	3
			تشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على التميز في العمل	4
			تقدير جهود العاملين من خلال مكافآت مادية ومعنوية	5
			تعامل المرؤوسين بعدالة وموضوعية	6

المحور الثاني: الإبداع لدى القيادات الأكاديمية

م	العبرة	ملخضة	متوسطة	مرتفعة
تعمل القيادات الأكاديمية على:				
1	العمل على توفير بيئة تعليمية إبداعية			
2	تحليل القضايا والمشكلات الإدارية من جميع الزوايا قبل اتخاذ القرار			
3	تخصيص بعض الوقت لمناقشة الأفكار الإبداعية مع المرؤوسين			
4	اتباع أسلوب حل المشكلات بطريقة إبداعية			
5	اتخاذ القرارات المناسبة لكل ظروف العمل بسرعة ودقة			
6	القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها			
7	استخدام استراتيجيات متنوعة لأداء العمل			
8	تشكيل الهيكل التنظيمي من الأعضاء الأكثر كفاءة وإبداع			
9	توفير الإمكانيات المادية لتنفيذ الأفكار الإبداعية			
10	تحديد تفاصيل القرار قبل البدء في تنفيذه			
11	تشجيع التغيير والتنوع في أساليب العمل			
12	امتلاك الرغبة في تجربة الأفكار الجديدة في العمل			
13	تشجيع المرؤوسين على تبني الأفكار الإبداعية في العمل			
14	السعي إلى تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة			