



**أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري- دراسة  
تطبيقية على رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف بالمملكة  
العربية السعودية**

**The impact of administrative empowerment on  
innovative administrative behaviour: An applied  
study on academic department heads at Taif  
University in the Kingdom of Saudi Arabia**

**د/ حماد صالح العتيبي**

**أستاذ إدارة الأعمال المساعد**

**كلية ادارة الاعمال- جامعة الطائف- المملكة العربية**

**السعودية Hammad@tu.edu.sa**

**مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**

**كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ**

**المجلد التاسع . العدد الخامس عشر- الجزء الأول**

**يناير ٢٠٢٣م**

**رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>**

## الملخص

هدفت الدراسة لمعرفة وتحليل العلاقة بين السلوك الإداري الابتكاري (القدرة على الابتكار - حل المشكلات - اتخاذ القرارات - روح المجازفة - التشجيع والدعم المعنوي للابتكار) والتمكين الإداري (تفويض السلطة - المشاركة - التحفيز - العمل الجماعي) لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، من خلال طرح المشكلة والمتمثلة في معرفة أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت الأداة الرئيسية للدراسة في الاستبانة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها توافر السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف وان رؤساء الأقسام يجازفون من أجل مهنتهم وابداعهم، وهناك اهتمام كبير بالأساليب الحديثة في العمل للمبجوثين في مجال عملهم والمتمثلة في الطرق الحديثة والاستراتيجيات الحديثة للتعليم والتدريس بجامعة الطائف.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات في ضوء النتائج، من أهمها العمل على تنمية مفاهيم التمكين الإداري والاهتمام بها لأنها أصل إداري من أصول الجامعة ومن مصادر الميزات التنافسية للجامعات اليوم وضرورة منح رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف مساحات أوسع للتمكين بالعمل من أجل زيادة الإبداع والتحفيز واداء الأعمال بصورة صحيحة.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، السلوك الإداري الابتكاري، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية

## Abstract

The study aimed to know and analyse the relationship between innovative administrative behaviour (The ability to innovate - Problem solving - Decision-making - Risk taking - Encouragement and moral support for innovation) and administrative empowerment (Delegation of authority - Participation in decision -making - Reward - Team work) among academic department heads at Taif University In the Kingdom of Saudi Arabia through presenting the problem of knowing the impact of administrative empowerment on innovative administrative behaviour, the analytical descriptive approach was used, and the main tool for the study was the questionnaire, and the statistical program SPSS was used to analyse the questionnaire, and the study reached to several results, the most important of which is the availability of innovative administrative behaviour among the heads of academic departments at Taif University and that the heads of departments are taking risks for their profession and creativity. There is a great interest in modern methods of work for the respondents in their field of work, which is represented in modern methods and modern strategies for teaching and learning at Taif University The study recommended several recommendations in the light of the results, the most important of which is working on developing the concepts of administrative empowerment and paying attention to it because it is an administrative asset from the university's assets and one of the sources of competitive advantages for universities today and the need to grant the heads of academic departments at Taif University wider spaces for empowerment to work in order to increase creativity, motivation and perform business correctly .

**Keywords,** administrative empowerment, innovative administrative .behaviour, Taif University, Saudi Arabia

**المقدمة :**

العالم في العقود الأخيرة شهد تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه التغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة والتمكين الإداري، ويشكل التمكين الإداري أحد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دوره في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال. وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها. وتسعى المنظمة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الإبداع والميزة التنافسية والمحافظة عليهما، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجيتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفعالة. وتقوم فكرة التمكين الإداري على عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على استخدام القرار" (أفندي، ٢٠٠٣، ص ١٠)، وتحرير العاملين من القيود، وتشجيعهم، ومكافأتهم على ممارسة روح المبادرة والإبداع في العمل والتي تزيد من كفاءة الإنجاز وتساهم في تحقيق المشتركة وزيادة ولاء العاملين للمنظمة (الحربي، ٢٠٢١)، ولكي يتحقق مفهوم التمكين الإداري بمفهومه الصحيح ذلك يتطلب تفويض السلطة للقيادات الجامعية لاتخاذ ما هو مناسب من قرارات تتعلق بأعمالهم، والبعد عن المركزية والأنظمة البيروقراطية الحالية (شحاتة، ٢٠١٧). وتعتبر الأقسام الأكاديمية في الجامعات الوحدات التي من خلالها يتم تسيير أعمال الجامعة وتوصيل رؤيتها وتحقيق أهدافها بشكل مباشر، بالإضافة أنها يقع على عاتقها القيام بالأعمال الإدارية والخدمية لأعضاء هيئة التدريس (الحربي، ٢٠٢١)، مما يستدعي إلى ضرورة منح رؤساء الأقسام الأكاديمية الصلاحيات والحرية في اتخاذ القرارات التي تساعد في تسيير أعمال القسم وإدارة أعضائه، والقدرة على التطوير وتحسين، والتغلب على ما يواجهه من تحديات. وإبنا على أهمية ما سبق ذكره فإن هذه الدراسة تهدف إلى دراسة أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري في جامعة الطائف.

**مشكلة البحث:**

المنظمات في عالم اليوم والمتصف بالمتغيرات تواجه العديد من المشكلات ولعل من أبرزها العنصر المحرك للمنظمة إلى وهو الموارد البشرية والذي يساهم بشكل رئيسي في نجاح أي مؤسسة، وذلك من خلال حسن إدارة هذه الموارد البشرية العاملة فيها، وإن أي نجاح يحقق في المؤسسات التعليمية كالجامعات هو نتيجة لحسن إدارة العنصر البشري فيها وقدرتها على الاستغلال الأمثل لها وتطويره وتنميته. يعتبر التمكين الإداري أحد أهم الأساليب المستخدمة في القيادة الإدارية في وقتنا الحالي والتي تستخدم بكثرة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية، والتي تساهم في زيادة فعالية المؤسسات التعليمية من جهة وتحسين أداء القيادات وعلاقتهم بالمرؤوسين من جهة أخرى. إن الوضع الراهن يوضح لنا أن العديد من المؤسسات الجامعية تعاني من البيروقراطية المفرطة والتي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات وعدم تبني مبدأ تفويض الصلاحيات والتي تساهم بدورها في إبطاء العملية الإدارية والتركيز على الأعمال الروتينية بدلاً من الاهتمام بالأعمال الإدارية الأخرى كالنظير والتخطيط الاستراتيجي التي تساعد على تقدم المؤسسة. (فلاق وابن نافلة، ٢٠١١). ووفقاً لذلك فإن واقع الأقسام الأكاديمية في المؤسسات التعليمية تواجه هذه المعوقات التي تحيل بينها وبين تحقيق المستوى المأمول من الأداء، وتتخلص هذه المعوقات في: تمركز السلطة في الإدارة العليا على مستوى الجامعة أو الكلية، تعدد وغموض القوانين واللوائح، الرقابة الشديدة وتعدد مستوياتها التي تؤدي إلى التأخير في تنفيذ أعمال القسم، انخفاض مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات، ضعف عملية

الاتصال ، غياب الدعم للعمل الجامعي الذي يؤدي بدوره الى قلة تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات، انخفاض الروح المعنوية نتيجة لضعف التحفيز (شحاتة، ٢٠١٧)

ان القادة المتمكنون والمبدعون هم من يلهمون رؤوسهم ثقافة الرقى بمصالحهم الشخصية من اجل مصالح المنظمة، ولهم القدرة على احداث تأثيرات خارقة على رؤوسهم. تتمثل مهمة القائد في دارة النشاطات الإدارية بالمنظمة فلذلك لا بد له من مشاركة وتشجيع رؤوسه للقيام بأدوارهم كاملة من خلال التمكين الإداري الذي أصبح متطلب أساسي من متطلبات التغيير بالمنظمات، وله الدور الكبير في الابداع والابتكار، ومن خلال العرض السابق تتضح مشكلة البحث الحالي في ان هناك عدة عوامل أدت الى ضعف دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، والذي يوجب الاهتمام بالقيادات الأكاديمية والدور الذي تقوم به من خلال تبني أساليب الإدارة الحديثة مثل السلوك الإداري الابتكاري والتمكين الإداري، والتي تساهم في رفع المستوى القيادي والإداري لدى القيادات الجامعية. ، لذلك تحاول الدراسة التعرف على اثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الاقسام الأكاديميين بجامعة الطائف من خلال الاجابة على السؤال الرئيسي الاتي:

- السؤال الرئيسي: ما أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية؟
- ومن السؤال الرئيسي تتفرع أسئلة فرعية كالتالي:
- ١: ما مدى توافر السلوك الإداري الابتكاري (القدرة على الابتكار- اتخاذ القرارات - حل المشكلات - روح المجازفة - التشجيع والدعم المعنوي للابتكار) لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف؟
- ٢: هل تتوافر سمات التمكين الإداري (تفويض السلطة - التحفيز - المشاركة في اتخاذ القرارات - العمل الجماعي) لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف؟

### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي:
- ١: التعرف على مدى إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لمفهوم التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة - التحفيز - المشاركة في اقرارات - العمل الجماعي).
- ٢: التعرف على درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة من وجهة نظرهم.
- ٣: التعرف على مدى توافر السلوك الإداري الابتكاري بمكوناته المختلفة (القدرة على الابتكار - اتخاذ القرارات - حل المشكلات - روح المجازفة - التشجيع والدعم المعنوي للابتكار).
- ٤: الكشف عن نوع العلاقة بين السلوك الإداري الابتكاري والتمكين الإداري.
- ٥: التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية (عدد سنوات الخبرة - العمر- الرتبة العلمية- الجنس) في إجابات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة السلوك الإداري الابتكاري والتمكين الإداري.

### فرضيات البحث:

تتمحور الدراسة حول الفرضيات الرئيسية التالية:

- ١ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٥, ٠)  $\alpha \geq$  للتمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف.
- ٢ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية في تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة لسلوك الإداري الابتكاري.
- ٣ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية في تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة التمكين الإداري.
- ٤ : يوجد أثر للتمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف على السلوك الإداري الابتكاري بأبعاده (القدرة على الابتكار، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، روح المجازفة والتشجيع والدعم المعنوي للابتكار) وعلاقته بالتمكين الإداري الممنوح الى رؤساء الأقسام الأكاديمية بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، العمل الجماعي).
- **الحدود البشرية:** عينة البحث تتمثل في رؤساء الأقسام الأكاديمية في كافة الكليات المختلفة بجامعة الطائف.
- (المقر الرئيسي، تربة، الخرمة، رنية).
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول ١٤٤٣-١٤٤٤ هـ.

### مصطلحات الدراسة:

**التمكين الإداري:** التمكين الإداري يمكن تعريفه بأنه " عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على استخدام القرار " (أفندي، ٢٠٠٣، ص ١٠). وتعرف الدراسة الحالية التمكين الإداري بأنه العملية التي يتم بموجبها منح رئيس القسم الأكاديمي الصلاحيات، والمسؤوليات، واتخاذ القرارات في جميع الأمور المتعلقة بإدارة القسم بما يراه مناسب حسب تصوره الشخصي والتي تتماشى مع أهداف القسم العامة وتهدف الى إدارة القسم بكفاءة وفعالية.

**السلوك الإداري الابتكاري:** يعرف ويست وفاز السلوك الابتكاري بأنه " جميع الأفعال التي تؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي " (مكيد وبحياوي، ٢٠١٥، ص ١٩١). وتعرف الدراسة الحالية السلوك الابتكاري بأنه السلوك الفردي الذي ينتج عنه تقديم مقترحات وأفكار جديدة وابداعية تساعد في إنجاز الأهداف المروجة في مختلف المستويات الإدارية بكل كفاءة وفعالية.

### منهجية وإجراءات الدراسة:

لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي والميداني التحليلي فعلى صعيد البحث الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية في مجال السلوك الإداري الابتكاري والتمكين الإداري، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي شكلت رافدا حيويا في

الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية بحيث تم توضيح مفهوم التمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فتم إجراء المسح الاستطلاعي لعينة من أفراد مجتمع الدراسة والطلب منهم الإجابة على فقرات الاستبانة المصممة لهذه الدراسة ومن ثم تم تحليل البيانات المُجمّعة من خلال الاستبانة بالطرق الإحصائية المناسبة باستخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وبعد تحليل البيانات وتم استخلاص النتائج واختبار فرضيات الدراسة التي تم وضعها لغايات تحقيق أهداف الدراسة بالطرق الإحصائية المناسبة.

### أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة تنبع من أهمية وحداثة موضوعه فهو يتعلق بالتمكين الإداري بأبعاده المختلفة والسلوك الإداري الابتكاري بأبعاده المختلفة، وتحليل هذه العلاقة وبيان أثر ذلك على رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف. ويمكن ان تشكل هذه الدراسة فوائد من الناحيتين العلمية والعملية، فمن الناحية العلمية تعتبر هذه الدراسة نادرة في موضوعها من حيث العلاقة التمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف. ويمكن ان تكون الدراسة بمثابة تغذية راجعة للإدارة العليا بجامعة الطائف. قد تم اختيار متغيرات الدراسة بعدما وجد الباحث قلة في عدد الدراسات العربية مقارنة بعدد الدراسات الأجنبية التي بحثت في موضوع التمكين الإداري وأثره على السلوك الإبداعي وخاصة في القطاع التعليم المحلي المبحوث. فضلا عن اختلاف بيانات ومجتمعات الدراسات التي بحثت في موضوع التمكين. فهي تختلف عن دراسات السابقة من حيث الموضوع ومكان الدراسة حيث ان معظم الدراسات التي تطرقت الى موضوع التمكين تختلف عن الدراسة الحالية اما من حيث المتغيرات او القطاع المبحوث.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة رؤساء الأقسام الأكاديمية بمختلف الكليات بجامعة الطائف (المقر الرئيسي، تربة، الخرمة، رنية) والبالغ عددهم ٧٦ خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٤٣/١٤٤٤هـ.

### الأساليب الإحصائية التي تخدم الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة ولإختبار صحة الفرضيات ، فقد استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم استخراج النتائج وفقاً للتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (Weighted Mean)؛ والمتوسط الحسابي (Mean)؛ (متوسط متوسطات العبارات)، والانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ معامل الثبات ألفا كرونباخ ((cronbach,s Alpha(α)؛ معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation Coefficient)، واختبار ت لعينتين مستقلتين؛ تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ اختبار (أقل فرق معنوي) (LSD)، في حالة إذا ما أظهر اختبار تحليل التباين، وجود فروق.

## الإطار النظري وأدبيات الدراسة:

### مفهوم التمكين الإداري:

تسعى المنظمات بالوقت الحالي الى مواكبة مختلف التحديات والمتغيرات التي تواجهها المنظمات، والاستفادة قدر الإمكان من معرفة أفكار وإبداع جميع الموارد البشرية فيها وعلى كافة المستويات الإدارية، وبرزت لذلك الحاجة إلى اعتماد مفاهيم وأساليب واستراتيجيات حديثة للتحسين والتطوير المستمر في الإدارة، وخاصة بإدارة الموارد البشرية بما في ذلك التمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري (الكساسبة، ٢٠٠٩). ويمكن إرجاع جذور تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي "فريدريك تايلور" في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي، وبدايات القرن العشرين، أي ان تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل، إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينات والستينات من القرن الميلادي الماضي ويعود تنفيذ استراتيجية التمكين في المنظمات بفائدة كبيرة لجميع الأطراف بالنسبة للأفراد، فإن هذه الاستراتيجية توجد أمامهم فرص جديدة لإثبات أنفسهم، وتعمل على دعم وتشجيع طاقات الموظفين وإبراز مواهبهم وإبداعاتهم، وبالنسبة للمنظمة، تسهل هذه الاستراتيجية العمل، وتجعل الموظفين أكثر نشاطاً وحماساً، مما يؤثر على نتائج المنظمات ككل (حسين، ٢٠١٨)، كما يصبح الزبائن أكثر ارتياحاً ورضاءً، لأن الموظفين قادرون على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم دون العودة للإدارة في كل صغيرة وكبيرة.

### فوائد وأهمية التمكين:

تكمن أهمية التمكين الإداري في التالي:

زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة تطوير الكفاءة الذاتية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين وزيادة المواءمة ما بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها وكسب رضا العملاء وزيادة إنتاجية المنظمة وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال وتمثل متطلبات التمكين في صدق المنظمة وجدديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المؤسسة والتزام المؤسسة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين وتأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين وتوفير الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفعال لخطط التمكين (انداروس، ٢٠٠٨).

### أبعاد التمكين:

ان عملية التمكين الإداري تسعى الى زيادة الكفاءة والفعالية داخل المستوى الإداري والتي تتطلب بعض الممارسات إدارية والتي منها:

**تفويض السلطة:** وهي الممارسة الإدارية التي من خلالها يصبح الافراد العاملين لديهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، والتي تتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (العتيبي، ٢٠٠٥، ص ٢٨).



**المشاركة في اتخاذ القرارات:** هي العملية إدارية التي يتم بمقتضاها مشاركة الافراد العاملين في عملية صنع القرارات الهامة والتي تأثر بشكل مباشر على إداء عملهم (Ugbero, 2006).

**التحفيز:** هي العملية التي بمقتضاها يتم تقديم التحفيز المعنوي والمادي للأفراد العاملين في المنظمة نظير أدائهم المتميز، (جلاب والحسيني، ٢٠١٤).

**العمل الجماعي أو فرق العمل:** وهي العملية التي تتم من خلال اشتراك مجموعة من العاملين لحل مشكلة معينة أو تحقيق هدف محدد، وتحت اشراف قائد قادر على إدارة الفريق وتقديم التوجيهات والدعم لأعضاء الفريق (بن تريح وآخرون، ٢٠١٨).

### مفهوم السلوك الإداري الابتكاري:

يعد السلوك الإداري الابتكاري مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية ويؤدي الابداع دوراً رئيسياً في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مؤوسيه من اجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل. وهي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منها بالأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية. والسلوك الابتكاري يتم عن طريق الثقافة التي توحد الأهداف والقيم والمعتقدات والمعايير، والتي تعمل على جمع الأطراف المعنيين ككل (ابو هدف، ٢٠١١).

القادة المبدعون والتميزون فهم الذين لديهم القدرة على وضع رؤية للمستقبل بشكل واضح، وهم صناع أسطورة نجاح النظم وتميزها، والقيادة المبدعة المبتكرة هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة كلياً، تتوافق مع متطلبات المستقبل. فالقيادة الابداعية تعمل على تغيير (تحويل) الأفراد والمنظمات، مع الأخذ في الاعتبار القيم والأخلاق والمعايير والأهداف بعيدة المدى (المعاني، ٢٠١٣).

القائد المبدع وصاحب السلوك الإداري الابتكاري هو ذلك القائد الذي يؤثر في مؤوسيه ويوحى لهم بتطوير طرق جديدة في التفكير وحل المشكلات ويمكن تفسير اثار القيادة التحويلية من خلال كيفية شعور التابعين حول أنفسهم وحول مجموعاتهم فيما يتعلق بفاعليتهم وفاعلية مجموعاتهم. ويمتلك القادة المبدعون قوة العاطفة والرمزية للتغيير التنظيمي. والقائد التحويلي يدفع المؤوسيين الى السعي الى تحقيق ما هو ابعد من المصالح الذاتية في سبيل مصلحة المنظمة. ويعمل القائد التحويلي على تنشئة بيئة اخلاقية لدى العاملين مما يدفعهم الى تحقيق مزيد من الفعالية لمنظمتهم وزرع روح الثقة بأنفسهم لزيادة الاداء وايجاد أنظمة تنظيمية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل وتوسيع اهتمام المؤوسيين وتنشيطها وتعميق مستوى ادراك العاملين بالنظر الى ابعاد من اهتماماتهم الشخصية للقيام بأدوار تفوق الادوار الرسمية من اجل مصلحة المنظمة (الكساسة وآخرون، ٢٠٠٦).

### أبعاد السلوك الإداري الابتكاري:

**القدرة على الابتكار:** وهي قدرة الفرد على توليد وإنتاج أفكار جديدة ونادرة وغير مألوقة وخارج إطار الأفكار المتكررة في السابق، وانه فكلما قلت شيوع الفكرة زادت أصالتها (دياب، ٢٠١٧).

**القدرة على حل المشكلات والتنبؤ بحدوثها:** وهي قدرة الفرد على توليد أفكار وحلول ابتكارية للمشكلات التي تواجهه، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها في الوقت المناسب. بالإضافة الى التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث مستقبلا ومحاولة تجنبها (السالم، ١٩٩٩).

**اتخاذ القرارات:** وهي القدرة على اتخاذ قرارات لحل المشكلات بطرق جديدة وابداعية ومن خلال فرق العمل التي تساعد على توليد أفكار جديدة.

**روح المجازفة والمخاطرة:** وهي القدرة على الاخذ بزمام المبادرة وتحمل المسؤوليات والمخاطر الناتجة عن تبني الأفكار والأساليب الجديدة لإداء الاعمال (الشمري، ٢٠٠٢).

**التشجيع والدعم المعنوي:** تقديم الدعم المعنوي وتشجيع العاملين على توليد الأفكار الإبداعية والجديدة لأداء أعمالهم بعيدة عن المألوف وبعيدا عن الطرق الروتينية والمتكررة (كمال، ٢٠١٨).

### الدراسات السابقة وادبيات الدراسة:

#### الدراسات السابقة العربية:

تم مسح للدراسات السابقة والتي تناولت السلوك الإداري الابتكاري والتمكين الإداري، ومن الدراسات التي تناولت السلوك الإداري الابتكاري، دراسة (الصرايرة، ٢٠١٨) ، بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأبداع والابتكار وعلاقتها بمستوى المواطنة التنظيمية فقد هدفت الى التعرف على درجة العلاقة بين مديري المدارس الثانوية الحكومية بالأردن للقيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وتكونت عينة الدراسة من ٢٢٣ معلم ومعلمة وتوصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة مديري المدارس للأبداع والابتكار كان بصورة كبيرة. وكذلك كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الإبداعية والابتكارية ومستوى المواطنة التنظيمية، وقدمت الدراسة توصيات منها ضرورة الاهتمام بتدريب القيادات على الإبداع والابتكار وتهيئة الظروف المناسبة لممارسة المواطنة التنظيمية.

دراسة (القواقنة، ٢٠٠٧) فقد هدفت التعرف إلى مفهوم التمكين والفلسفة التي يقوم عليها وواقع تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، كما هدفت إلى التعرف على أثر توفر الشروط المسبقة للتمكين على مستوى تمكين أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة البلقاء تتبنى مفهوم التمكين بدرجة متوسطة، وأن هناك تبنياً لبعض مقومات التمكين كالثقة عالياً.

دراسة (البلوشي، ٢٠٠٨) فقد هدفت إلى معرفة مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الشرطة في دولة الإمارات العربية وعلاقته برضاهم الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري والرضا الوظيفي بدرجة كبيرة، ووجود عالقة ارتباطية ايجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس في التمكين والرضا الوظيفي بحسب متغيرات (الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة).

دراسة (اندراس، ٢٠٠٦) فقد هدفت الى التعرف على درجة ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وبينت الدراسة إلى أن شيوع مفاهيم الثقة والتمكين بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير (الجامعة، والكلية، والجنس، والجامعة التي تخرج

فيها القائد الأكاديمي) لصالح الجامعة الأردنية، والكليات الإنسانية، والإناث، وخريجي الجامعات العربية على التوالي.

دراسة (الشوابكة، ٢٠١٧م) بعنوان أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين , دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية , هدفت إلى التعرف على أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية, ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على استبانة أعدت لهذه الغاية, واقتصرت عينة الدراسة على الإدارة الوسطى والتشغيلية ضمن الهيئة الادارية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية والبالغ عددهم (١١٢) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة شملت (٦٠) فرد من الإداريين العاملين في الجامعة قيد الدراسة, ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)  $\alpha \leq$  لتمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية , وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحسين ادائهم الوظيفي.

دراسة (محمد النجار، ٢٠١٥) التي تطرقت الى مناقشة متطلبات تطبيق الابداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية من خلال دراسة ميدانية، وقد توصلت الدراسة الى انه لا بد من ضرورة العمل على انشاء برامج تدريبية تساعد على تشجيع منهج العمل الجماعي، وتشجيع المبدعين من خلال زيادة الحوافز المعنوية والمادية بالإضافة الى تطوير عملية صنع القرار من خلال تمكين مديري المشروع بالمشاركة في عملية صنع القرارات التي تشجع دورها في الإبداع الإداري، وان المتوسط الحسابي لمجال التمكين الإداري اندرجت تحت العالية والمتوسطة.

دراسة (مهيا الشريف، ٢٠١٢) التي طرقت الى فيها الى التعرف على ماهية التمكين وابعاده ودوره في رفع الإنتاجية في جامعة ام القرى السعودية، وقد توصلت الدراسة الى ان التمكين الإداري يساعد على تحسين ورفع إنتاجية العاملين والابداع والابتكار. وان المركزية الإدارية والجمود تعتبر من معوقات التمكين الإداري.

دراسة (المبيضين و الطرازنة، ٢٠١١) التي تطرقت الى دراسة و تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال استبانة صممت و تم توزيعها على العينة محل الدراسة والتي بلغ افرادها (٣٩١). أبرز نتائج الدراسة التالي: هو انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري مثل المشاركة في صنع القرارات، التفويض، إدارة فرق العمل، بالإضافة الى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجال التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، ضرورة الاهتمام بروح الفريق والإدارة التشاركية.

دراسة (العتيبي، ٢٠٠٧) والتي هدفت الى التعرف على النمط القيادي ومدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم التمكين الإداري وتحديد المعوقات التي تمنع تطبيق نظام التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية. لقد تم تصميم استبانة من اجل الوصل الى اهداف الدراسة المرجوة وتم توزيعها على عينة حجمها (٤٩١) مديراً في المؤسسات العامة. اهم نتائج الدراسة تتلخص في التالي: يعتبر النمط القيادي المشترك هو النمط المعمول به في المؤسسات العامة وانه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بن الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

دراسة (الكبيسي، ٢٠٠٥): بعنوان (إدارة المعرفة وتطوير المنظمات) هفت هذه الدراسة إلى توضيح أن إدارة المعرفة جاءت من أجل إتمام خطوات ووظائف تمثل في عمليات إدارة المعرفة الأربعة (تحصيل المعرفة واكتسابها، توزيع المعرفة وإيصالها، تفسير المعرفة، توظيف باستثمار المعرفة)، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتمكين فرق المعرفة من خلال تعظيم أدوارهم ومشاركتهم، وأشارت إلى أداة من أدوات تقنيات تمكين فريق المعرفة وهي التمكين من خلال إعطاء المعلومات للعاملين استناداً إلى نظم المعلومات.

### الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة (Carolina, Ángel L, 2007): تحت عنوان (Strategic knowledge management, innovation and performance)، هدفت إلى تسليط الضوء على آثار إدارة المعرفة على وضع استراتيجيات الابتكار في الشركة وأداء الشركات ومعرفة الآثار الحقيقي التي تنتج عن إدارة المعرفة في المنظمات المدروسة، واستناداً إلى دراسة ميدانية تتألف من 310 منظمة من المنظمات الإسبانية أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر على الابتكار والأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر)، وتوصلت الدراسة إلى تقديم مساعدة لأكاديميين والمديرين لتصميم البرامج الإستراتيجية لإدارة المعرفة في النظام لتحقيق أعلى مستوى من الابتكارات بشكل فعال وكفاءة.

دراسة (Carter, 2009) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين السلوك التنظيمي والتمكين الإداري الممنوح للعاملين، ولقد تم استخدام الجماعات المركزة بالإضافة إلى الاستبانة كأدوات للوصول إلى أهداف البحث في (٣١٠) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية والصين وأوروبا. تركزت أسئلة الاستبانة حول عدة جوانب أبرزها: التعرف على مدى إنتاجية العاملين إذا ما تم تمكينهم، أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، وأهمية تحسين وتطوير الأداء. توصلت الدراسة إلى أن التمكين الممنوح من الإدارة ساعد في زيادة إنتاجية العاملين، معظم الشركات أكدت على ضرورة الاهتمام بأداء العاملين، وأن التفكير النظامي يساعد المديرين في عملية اتخاذ القرارات. كما توصلت الدراسة إلى أن زيادة المسؤوليات المعطاة للعاملين تساعد في زيادة إنتاجهم وزيادة الروح المعنوية. بالإضافة إلى أن التمكين عنصر مهم للابتكار والابداع.

دراسة (Nedd, 2004) بعنوان: "العلاقة بين معدل دوران العمل والتمكين الإداري" والتي تهدف إلى التعرف على بين معدل دوران العمل والتمكين الإداري ودراسة ابعاده، ولقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة عكسية بين التمكين الإداري ومعدل دوران العمل، حيث أن زيادة التمكين يساعد في تقليل دوران العمل.

دراسة (Sharif at el, 2011) والتي تهدف إلى مناقشة العوامل التي تساعد على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الباكستانية والتعرف على تأثير السياسات طويلة المدى، التمكين، التدريب والتنمية على الأداء. استخدم الباحثون منهج التحليل الوصفي والاستبانة كأداة للوصول إلى أهداف البحث، وكان حجم العينة (٢٠٠) عضواً من مختلف الكليات في الجامعات الباكستانية. كما كشفت النتائج إلى أن السياسات طويلة المدى والتدريب والتمكين وتنظيم سلوك المواطنة تعتبر عوامل مهمة في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

### التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال تحليل الدراسات السابقة وجد الباحث ان جميع الدراسات تناولت التمكين الإداري بصورة منفصلة او مع متغيرات اخرى بخلاف السلوك الإداري الابتكاري، او تناولت السلوك الإداري الابتكاري مع متغيرات اخرى بخلاف التمكين، او تناولته ولكن ببيئة عمل مختلفة كما هو الحال في دراسة (الحري، ٢٠٢١) و(عفانة و الدوغان، ٢٠٢٠).

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في حدودها الموضوعية الدقيقة وفي عينتها المستهدفة، والتي تتناول موضوع التمكين الإداري واثرة على السلوك الإداري الابتكاري، ومحاولة كشف العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للتمكين، وعلاقته بالسلوك أعضاء هيئة التدريس الابتكاري بجامعة الطائف. انا الدراسات السابقة ايضا ساهمة في تزويد الدراسة الحالية بتصور شامل عن متغيرات الدراسة وبناء الإطار النظري وتوفير العديد من التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها.

### الدراسة الميدانية :

#### إجراءات الدراسة:

مجتمع الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسة على (٧٦) من رؤساء الاقسام الأكاديميين بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية. بعد توزيع أداة الدراسة على أفرادها، تم الحصول على (٦٢) استجابة بنسبة (٨١,٦٪) من كامل أفراد الدراسة موزعين وفقاً لمتغيرات الدراسة، والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	المستويات التصنيفية	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٥٠	٨٠,٦
	انثى	١٢	١٩,٤
	المجموع	٦٢	٪١٠٠
العمر	أقل من ٤٠ سنة	٢٥	٤٠,٣
	أكثر من ٤٠ سنة	٣٧	٥٩,٧
	المجموع	٦٢	٪١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١١	١٧,٧
	من ٥ - ١٠ سنوات	٢٤	٣٨,٧
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٧	٤٣,٥
	المجموع	٦٢	٪١٠٠
الحالة الاجتماعية	غير متزوج	٤	٦,٥
	متزوج	٥٥	٨٨,٧
	أخرى	٣	٤,٨
	المجموع	٦٢	٪١٠٠

أستاذ مساعد	٢١	٣٣,٩
أستاذ مشارك	٣٣	٥٣,٢
أستاذ	٨	١٢,٩
المجموع	٦٢	٪١٠٠

### أداة الدراسة:

استخدم الباحث قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات، بناء على أهداف الدراسة وأسئلتها ومنهجها وطبيعة موضوعها، ونظراً لاختلاف مجتمع الدراسة وتنوعه، ونظراً لملائمتها للدراسة الحالية، ولأنها أفضل الطرق في جمع البيانات من أفراد الدراسة، وقد قام الباحث بتصميم أداة الدراسة بعد مراجعة للإطار النظري والدراسات السابقة وتوصيات المؤتمرات، والندوات المحلية والعربية والعالمية، لقد تم الاعتماد على المقياس المطبق من قبل ( المعاني و اخو رشيدة، ٢٠٠٩) بشكل جزئي وعمل إضافات لكي تتناسب مع اهداف البحث وذلك لقياس عبارات السلوك الإداري الابتكاري (القدرة على الابتكار - حل المشكلات - اتخاذ القرارات - روح المجازفة - التشجيع والدعم المعنوي للابتكار) وعبارات التمكين الإداري ( تفويض السلطة - المشاركة - التحفيز - العمل الجماعي).

كما حدد مقياس لكرت (Likert Scale) الخماسي المتدرج كمقياس لعبارات أداة الدراسة في محاورها.

### جدول رقم (٢)

درجات فئات معيار نتائج الدراسة وحدودها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	مقياس الحكم على النتائج	فئة المتوسط	
		من	إلى
٥	موافق تماماً	٤,٢١	٥
٤	موافق	٣,٤١	٤,٢٠
٣	موافق إلى حد ما	٢,٦١	٣,٤٠
٢	غير موافق	١,٨١	٢,٦٠
١	غير موافق تماماً	١	١,٨٠

### صدق أداة الدراسة:

إن أحد الأسس العلمية لتقنين المقياس، توافر خاصية الصدق (Validity)، والتي تعني كما ذكر القحطاني، وآخرون (١٤٣١، ص ٢٣٠): "إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً، ولا شيء غير ذلك"، وللتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقتين على النحو الآتي:

### الصدق الظاهري (External Validity) للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص، وقد أرفق الباحث بالأداة خطاباً يتضمن موجز لأهداف الدراسة ومتغيراتها، ومحاورها، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء الرأي فيها من حيث:

وضوح الفقرات (واضحة، غير واضحة)، والانتماء (منتمية، غير منتمية)، والأهمية (مهمة، غير مهمة)، ومدى وملاءمتها للمحاور، وفي ضوء تلك الملحوظات عدل الباحث عبارات أداة الدراسة، واستبعد العبارات غير المناسبة أو تعديل موقعها.

### صدق الاتساق الداخلي (Internal consistency Validity):

#### الجدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول محور السلوك الإداري الابتكاري بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له العبارة .

القدرة على الابتكار		روح المجازفة		التشجيع والدعم المعنوي للابتكار		حل المشكلات		اتخاذ القرارات	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٣٤	٤	**٠,٧٧١	٨	**٠,٨٢١	١٢	**٠,٦٧٥	١٥	**٠,٧٢٧
٢	**٠,٧٥٨	٥	**٠,٥٨١	٩	**٠,٧٧٦	١٣	**٠,٤٤٠	١٦	**٠,٧٩٨
٣	**٠,٧١٩	٦	**٠,٦٩٩	١٠	**٠,٦٠٠	١٤	**٠,٨٠٤	١٧	**٠,٣٤٤
		٧	**٠,٨٣١	١١	**٠,٦١٥			١٨	**٠,٥٦١

\*\* دال عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) فأقل

يتضح من الجدول السابق، أن: قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع البعد الذي تنتمي له.

#### الجدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني محور التمكين الإداري بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له العبارة

محور التمكين الإداري		تفويض السلطة		التحفيز		العمل الجماعي	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١٩	**٠,٣٦٠	٢٢	**٠,٦١٧	٢٥	**٠,٤٦٧	٢٨	**٠,٦٤٤
٢٠	**٠,٩١٢	٢٣	**٠,٨٨٧	٢٦	**٠,٧٥٦	٢٩	**٠,٧٨٢
٢١	**٠,٩٣٠	٢٤	**٠,٩١٩	٢٧	**٠,٦٧٧	٣٠	**٠,٥٤١

\*\* دال عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) فأقل

يتضح من الجدول السابق، أن: قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع البعد الذي تنتمي له.

**ثبات أداة الدراسة (Reliability):**

قام الباحث بحساب ثبات أداة الدراسة عن طريق معادلة ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) (cronbach,s Alpha)، وذلك بحساب درجة ثبات كل بعد من أبعاد الدراسة ومحاورها، وكذلك حساب قيمة الثبات الكلي لأداة الدراسة.

جدول رقم (٥)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الأول السلوك الإداري الابتكاري

الثبات	عدد العبارات	الأبعاد
٠,٨٧٨	٣	القدرة على الابتكار
٠,٧٨٩	٤	روح المجازفة
٠,٧٦٢	٤	التشجيع والدعم المعنوي للابتكار
٠,٧٣٣	٣	حل المشكلات
٠,٨٥٦	٤	اتخاذ القرارات
٠,٨٦٧	١٨	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٥) أن: معاملات الثبات للمحور الأول تراوحت بين (٠,٧٣٣ - ٠,٨٧٨) وأن معامل الثبات العام للمحور الأول عال حيث بلغ (٠,٨٦٧)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

جدول رقم (٦)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الثاني التمكين الإداري

الثبات	عدد العبارات	الأبعاد
٠,٨٧١	٣	محور التمكين الإداري
٠,٧٥٤	٣	تفويض السلطة
٠,٧٩٧	٣	التحفيز
٠,٨٠٤	٣	العمل الجماعي
٠,٨٠٢	١٢	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٦) أن: معاملات الثبات للمحور الثاني تراوحت بين (٠,٧٥٤ - ٠,٨٧١) وأن معامل الثبات العام للمحور الثاني عال حيث بلغ (٠,٨٦٧)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

**الأساليب الإحصائية:**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعها الباحث، فقد استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم استخراج الباحث النتائج



وفاقاً التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (Weighted Mean)؛ والمتوسط الحسابي (Mean)؛ (متوسط متوسطات العبارات)، والانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach,s Alpha( $\alpha$ ))؛ معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation Coefficient)، واختبار ت لعينتين مستقلتين؛ تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ اختبار (أقل فرق معنوي) (LSD)، في حالة إذا ما أظهر اختبار تحليل التباين، وجود فروق.

### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

سيتم عرض إجابات أفراد الدراسة حسب تساؤلاتها، ومناقشتها وفاقاً للمنهجية العلمية، عن طريق قراءة التحليل الإحصائي للقيم من المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ونتائج الاختبارات، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة، وفيما يأتي عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

نص السؤال الأول على الآتي: "ما مدى توافر السلوك الإداري الابتكاري (القدرة على الابتكار - اتخاذ القرارات - حل المشكلات - روح المجازفة - التشجيع والدعم المعنوي للابتكار) لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف؟"

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور الأول السلوك الإداري الابتكاري، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور الأول السلوك الإداري الابتكاري

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	القدرة على الابتكار	٣,٢١	٠,٨٤٦	٥	موافق إلى حد ما
٢	روح المجازفة	٤,٠٠	٠,٧٨٤	١	موافق
٣	التشجيع والدعم المعنوي للابتكار	٣,٥١	٠,٧٠٧	٤	موافق
٤	حل المشكلات	٣,٨٤	٠,٥٨٤	٢	موافق
٥	اتخاذ القرارات	٣,٥٧	٠,٦٩٩	٣	موافق
	السلوك الإداري الابتكاري	٣,٦٣	٠,٥٧٥		موافق

يبين الجدول رقم (٧) أن: أفراد الدراسة موافقون على توافر السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف وذلك بمتوسط (٣,٦٣ من ٥)، وأن أكثر أبعاد السلوك الإداري

الابتكاري توافراً تتمثل في بعد " روح المجازفة " حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠٠) وإنحراف معياري (٠,٧٨)، يليه بعد " حل المشكلات " بالمرتبة الثانية بمتوسط (٣,٨٤) وإنحراف معياري (٠,٥٨)، وقد احتل بعد " اتخاذ القرارات " المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٥٧) وإنحراف معياري (٠,٧٠)، وجاء بعد " التشجيع والدعم المعنوي للابتكار " المرتبة الرابعة بمتوسط (٣,٥١) وإنحراف معياري (٠,٧١)، وقد احتل بعد " القدرة على الابتكار " الأخيرة بمتوسط (٣,٢١) وإنحراف معياري (٠,٨٥).

وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور الأول السلوك الإداري الابتكاري حيث كانت على النحو التالي:  
البعد الأول: القدرة على الابتكار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول رقم (٨).

## جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد القدرة على الابتكار

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	تشجع الإدارة على إنجاز العمل بأفضل طريقة ممكنة.	٣,٣٥	١,٢١٦	٢	موافق إلى حد ما
٢	يتم توفير الأجهزة والمعدات التي احتاجها بعلمي	٢,٨١	١,١١٤	٣	موافق إلى حد ما
٣	هنالك مراعاة للتخصص الدقيق بالعمل	٣,٤٧	١,١١٢	١	موافق
	القدرة على الابتكار	٣,٢١	٠,٨٤٦		موافق إلى حد ما

يبين الجدول رقم (٨) أن: العبارة رقم (٣) والتي تنص على " هنالك مراعاة للتخصص الدقيق بالعمل " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٧)، وقد احتلت العبارة رقم (٢) والتي نصت على " يتم توفير الأجهزة والمعدات التي احتاجها بعلمي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨١)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على هذا البعد ككل (٣,٢١) وهو يقابل درجة الاستجابة (موافق إلى حد ما) وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام الأكاديميين لديهم القدرة إلى حد ما على الابتكار.

البعد الثاني: روح المجازفة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول رقم (١٠).

## جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات  
بعد روح المجازفة

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٤	أودى عملي بجرأة وشجاعة وبطرق ابداعية	٣,٨٩	١,١٣٢	٤	موافق
٥	امتلئك روح معنوية عالية لإداء أعمالتي	٤,٠٠	١,١٣١	٢	موافق
٦	اهتم بالأساليب الحديثة في عملي	٤,١٨	٠,٦٦٦	١	موافق
٧	امتلئك رغبة قوية في تقديم الاقتراحات الجديدة بالعمل	٣,٩٤	١,٠٠٦	٣	موافق
	روح المجازفة	٤,٠٠	٠,٧٨٤		موافق

يشير الجدول رقم (٩) أن: العبارة رقم (٦) والتي تنص على " اهتم بالأساليب الحديثة في عملي " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٨)، وجاءت العبارة رقم (٤) والتي نصت على " أودى عملي بجرأة وشجاعة وبطرق ابداعية " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على هذا البعد ككل (٤,٠٠) وهو يقابل درجة الاستجابة (موافق) وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام الأكاديميين موافقون على أن تبني روح المجازفة يؤثر على السلوك الإداري الابتكاري بالجامعة.

البعد الثالث: التشجيع والدعم المعنوي للابتكار: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول رقم (١٠).

## جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التشجيع والدعم المعنوي للابتكار

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٨	لدى قناعة كاملة بأنه لا بد من الابداع والابتكار مهما كان	٢,٩٨	١,١٢٣	٤	موافق إلى حد ما
٩	تقوم الإدارة بتقديم الدعم مما يولد الافكار الجيدة بالعمل	٣,٠٠	١,٢٥٥	٣	موافق إلى حد ما
١٠	بالجامعة تتوفر المعلومات والبيانات المساعدة للأبداع والابتكار	٤,٠٨	٠,٦٨٥	١	موافق

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١١	تهتم الإدارة بالأفكار الجديدة والمبدعة بالعمل	٣,٩٧	٠,٨٤٩	٢	موافق
	التشجيع والدعم المعنوي للابتكار	٣,٥١	٠,٧٠٧		موافق

يشير الجدول رقم (١٠) أن: العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " بالجامعة تتوفر المعلومات والبيانات المساعدة للأبداع والابتكار " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، وجاءت العبارة رقم (٨) والتي نصت على " لدى قناعة كاملة بأنه لا بد من الإبداع والابتكار مهما كان " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٨)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على هذا البعد ككل (٣,٥١) وهو يقابل درجة الاستجابة (موافق) وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام الأكاديميين يؤيدون التشجيع والدعم المعنوي للابتكار.

البعد الرابع: حل المشكلات: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول رقم (١١).

#### جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد حل المشكلات

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٢	اقوم بحل المشكلات بطرق ابداعية دوما	٣,٨٧	٠,٨٢٠	٢	موافق
١٣	اتوقع حدوث المشكلات بعلمي وتهيأ لها	٤,٦٦	٠,٥٧١	١	موافق
١٤	اتمتع بحساسية عالية تجاه اكتشاف المشكلات بالعمل	٢,٩٨	١,١٨٠	٣	موافق إلى حد ما
	حل المشكلات	٣,٨٤	٠,٥٨٤		موافق

يشير الجدول رقم (١١) أن: العبارة رقم (١٣) والتي تنص على " اتوقع حدوث المشكلات بعلمي وتهيأ لها " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٦٦)، وجاءت العبارة رقم (١٤) والتي نصت على " اتمتع بحساسية عالية تجاه اكتشاف المشكلات بالعمل " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٨)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على هذا البعد ككل (٣,٨٤) وهو يقابل درجة الاستجابة (موافق) وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام الأكاديميين موافقون على أن حل المشكلات يؤثر على السلوك الإداري الابتكاري بالجامعة.

البعد الخامس: اتخاذ القرارات: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول رقم (١٢).

## جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات  
بعد اتخاذ القرارات

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٥	تهتم الإدارة بأرائنا عند اتخاذ القرارات	٢,٧١	١,٢٢٠	٤	موافق إلى حد ما
١٦	يتم تشجيعي لطرح الأفكار الابداعية والابتكارية بالعمل	٢,٩٠	١,٢١١	٣	موافق إلى حد ما
١٧	قناعتي بان الابداع موهبة	٤,٣١	١,٠٦٥	٢	موافق
١٨	الثقة بين العاملين قاعدة اساسية للتطوير والابداع	٤,٣٧	١,٠٢٨	١	موافق
	اتخاذ القرارات	٣,٥٧	٠,٦٩٩		موافق

يشير الجدول رقم (١٢) أن: العبارة رقم (١٨) والتي تنص على " الثقة بين العاملين قاعدة اساسية للتطوير والابداع " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٧)، وجاءت العبارة رقم (١٥) والتي نصت على " تهتم الإدارة بأرائنا عند اتخاذ القرارات " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧١) وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على هذا البعد ككل (٣,٥٧) وهو يقابل درجة الاستجابة (موافق) وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام الأكاديميين موافقون على أن اتخاذ القرارات يؤثر على السلوك الإداري الابتكاري بالجامعة.

## النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

نص السؤال الثاني على الآتي: " هل تتوافر سمات التمكين الإداري (تفويض السلطة - التحفيز - المشاركة في اتخاذ القرارات - العمل الجماعي) لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف؟ "

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور الثاني التمكين الإداري، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد  
المحور الثاني التمكين الإداري

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	تفويض السلطة	٣,٣٤	٠,٨٣٦	٣	موافق إلى حد ما
٢	المشاركة	٣,١٢	٠,٩٣٤	٤	موافق إلى حد ما

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٣	التحفيز	٣,٨٠	٠,٦٣٧	٢	موافق
٤	العمل الجماعي	٤,٠٣	٠,٥٣٥	١	موافق
	التمكين الإداري	٣,٥٨	٠,٥٧٠		موافق

يبين الجدول رقم (١٣) أن: أفراد الدراسة موافقون على توافر سمات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف وذلك بمتوسط (٣,٥٨ من ٥)، وأن أكثر أبعاد التمكين الإداري توافراً تتمثل في بعد " العمل الجماعي " حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٥٤)، يليه بعد " التحفيز " بالمرتبة الثانية بمتوسط (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وقد احتل بعد " تفويض السلطة " المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٣٤) وانحراف معياري (٠,٨٤)، وأن بعد " المشاركة " جاء بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,١٢) وانحراف معياري (٠,٩٣).

وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور الثاني التمكين الإداري حيث كانت على النحو التالي:

البعد الأول: تفويض السلطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول رقم (١٤).

#### جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد تفويض السلطة

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٩	يتم منحى سلطات كافية بالعمل.	٤,٦٨	٠,٦٤٧	١	موافق
٢٠	يتم تفويض السلطات الكافية لتحقيق أي فكرة	٢,٧٤	١,٢٨٠	٢	موافق إلى حد ما
٢١	تفوض لي سلطة كافية لإنجاز مهامي بصورة جيدة	٢,٦١	١,١٩٢	٣	موافق إلى حد ما
	تفويض السلطة	٣,٣٤	٠,٨٣٦		موافق إلى حد ما

يشير الجدول رقم (١٤) أن: العبارة رقم (١٩) والتي تنص على " يتم منحى سلطات كافية بالعمل " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٦٨)، وجاءت العبارة رقم (٢١) والتي نصت على " تفويض لي سلطة كافية لإنجاز مهامي بصورة جيدة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦١) وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على هذا البعد ككل (٣,٣٤) وهو يقابل درجة الاستجابة (موافق إلى حد ما) وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام الأكاديميين موافقون إلى حد ما على تفويض السلطة بالجامعة.

## البعد الثاني: المشاركة :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول رقم (١٥).

## جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد المشاركة

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٢	تمنحني وظيفتي فرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية كاملة	٣,٧٩	٠,٨٧١	١	موافق
٢٣	لدى مهارات اقناعية عالية بالعمل	٢,٨٧	١,٢٦١	٢	موافق إلى حد ما
٢٤	استخدم الاساليب غير التقليدية لإداء أفضل الاعمال	٢,٧١	١,٢٤٦	٣	موافق إلى حد ما
	المشاركة	٣,١٢	٠,٩٣٤		موافق إلى حد ما

يشير الجدول رقم (١٥) أن: العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على " تمنحني وظيفتي فرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية كاملة " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وجاءت العبارة رقم (٢٤) والتي نصت على " استخدم الاساليب غير التقليدية لإداء أفضل الاعمال " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧١) وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على هذا البعد ككل (٣,١٢) وهو يقابل درجة الاستجابة (موافق إلى حد ما) وهذا يدل على أن رؤساء الاقسام الأكاديميين موافقون إلى حد ما على المشاركة بالجامعة.

البعد الثالث: التحفيز المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول رقم (١٦).

## جدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التحفيز.

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٥	راتبي متوافق مع أعبائي تماما	٤,٣١	٠,٧٥٩	١	موافق
٢٦	يتم ترقيتي وفقا لمؤهلاتي وخبراتي وتميزي بالعمل	٣,٠٣	١,١٥٩	٣	موافق إلى حد ما
٢٧	استخدم العصف الذهني لتوليد الافكار بالعمل	٤,٠٦	١,٠٠٦	٢	موافق
	التحفيز	٣,٨٠	٠,٦٣٧		موافق

يشير الجدول رقم (١٦) أن: العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على " راتبي متوافق مع أعبائي تماما " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣١)، وجاءت العبارة رقم (٢٦) والتي نصت على " يتم ترقيتي وفقا لمؤهلاتي وخبراتي وتميزي بالعمل " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٣) وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على هذا البعد ككل (٣,٨٠) وهو يقابل درجة الاستجابة (موافق) وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام الأكاديميين موافقون على وجود تحفيز بالجامعة.

البعد الرابع: العمل الجماعي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد كما هي موضحة في جدول رقم (١٧).

#### جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد العمل الجماعي.

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٨	تتم إثارتي للأدلاء بأفكاري وأرائي	٤,٢٩	٠,٧٣٣	٢	موافق
٢٩	العمل الجماعي مؤشر جيد لقوة العمل	٣,٠٣	١,١٥٩	٣	موافق إلى حد ما
٣٠	العمل الجماعي وفرق العمل، طرق ابداعية بالعمل	٤,٧٧	٠,٤٢٢	١	موافق
	العمل الجماعي	٤,٠٣	٠,٥٣٥		موافق

يشير الجدول رقم (١٧) أن: العبارة رقم (٣٠) والتي تنص على " العمل الجماعي وفرق العمل، طرق ابداعية بالعمل " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧٧)، وجاءت العبارة رقم (٢٨) والتي نصت على " العمل الجماعي مؤشر جيد لقوة العمل " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٣) وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على هذا البعد ككل (٤,٠٣) وهو يقابل درجة الاستجابة (موافق) وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام الأكاديميين موافقون على العمل الجماعي بالجامعة.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بفروض الدراسة النتائج المتعلقة بالفرض الأول ومناقشتها وتفسيرها:**

نص الفرض الأول على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) للتمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف."

وللتحقق من طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والنتائج موضحة كما في الجدول رقم (١٨) الآتي:



## جدول رقم (١٨)

نتائج معاملات ارتباط بيرسون لتوضيح طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف.

الأبعاد	القدرة على الابتكار	روح المجازفة	التشجيع والدعم المعنوي للابتكار	حل المشكلات	اتخاذ القرارات	الدرجة الكلية لمحور والسلوك الإداري الابتكاري
تفويض السلطة	معامل الارتباط	٠,٥٥٣	٠,٥١٠	٠,٦١٤	٠,٦٣٢	٠,٧٢١
	مستوى الدلالة	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٠
المشاركة	معامل الارتباط	٠,٥١١	٠,٤٠١	٠,٥٢٤	٠,٥٢٦	٠,٦٣٠
	مستوى الدلالة	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠١	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٠
التحفيز	معامل الارتباط	٠,٤٧٤	٠,٣٧٢	٠,٣٨٦	٠,٤٣٨	٠,٥١٠
	مستوى الدلالة	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٣	**٠,٠٠٢	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٠
العمل الجماعي	معامل الارتباط	٠,٣٥١	٠,٢٦٧	٠,٥٠٨	٠,٤٥٠	٠,٥٠٩
	مستوى الدلالة	**٠,٠٠٥	*٠,٠٣٦	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٠
الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري	معامل الارتباط	٠,٦٢٧	٠,٥١٨	٠,٦٦٧	٠,٦٧٦	٠,٧٨٥
	مستوى الدلالة	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٠

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١) \* دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٨): وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) دالة عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين التمكين الإداري (تفويض السلطة – المشاركة في القرارات – التحفيز – فرق العمل) والسلوك الإداري الابتكاري (القدرة على الابتكار – حل المشكلات – روح المجازفة – اتخاذ القرارات – التشجيع والدعم المعنوي للابتكار) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، وهذا يدل على أنه كلما زادت التمكين الإداري، كلما زاد السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف.

## النتائج المتعلقة بالفرض الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

نص الفرض الثاني على الآتي: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية في تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة السلوك الإداري الابتكاري." وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الاحادي، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

## جدول رقم (١٩)

لتكرارات والمتوسطات الحسابية ونتائج اختبار ت لدرجة السلوك الإداري الابتكاري وفقاً لمتغير (النوع).

المحور أو البعد	المستويات التصنيفية	العدد	المتوسطات الحسابية	قيمة اختبار "ت"	الدلالة الإحصائية
القدرة على الابتكار	ذكر	50	3.25	٠,٨٢٨	٠,٤١١
	أنثى	12	3.03		
روح المجازفة	ذكر	50	4.06	١,١٣٠	٠,٢٦٣
	أنثى	12	3.77		
التشجيع والدعم المعنوي للابتكار	ذكر	50	3.52	٠,١٥٦	٠,٨٧٦
	أنثى	12	3.48		
حل المشكلات	ذكر	50	3.88	١,٠٦٤	٠,٣٠٣
	أنثى	12	3.67		
اتخاذ القرارات	ذكر	50	3.57	٠,٠٥٩-	٠,٩٥٣
	أنثى	12	3.58		
الدرجة الكلية لمحور والسلوك الإداري الابتكاري	ذكر	50	3.65	٠,٨٠٥	٠,٤٢٤
	أنثى	12	3.51		

يتضح من الجدول رقم (١٩): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين المتوسطات الحسابية لتصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة السلوك الإداري الابتكاري حيث يتبين أن هناك تماثل في آراء الذكور وإناث على درجة السلوك الإداري الابتكاري.

## جدول رقم (٢٠)

التكرارات والمتوسطات الحسابية ونتائج اختبار ت لدرجة السلوك الإداري الابتكاري وفقاً لمتغير (العمر).

المحور أو البعد	المستويات التصنيفية	العدد	المتوسطات الحسابية	قيمة اختبار "ت"	الدلالة الإحصائية
القدرة على الابتكار	أقل من ٤٠ سنة	25	3.01	١,٥١٩-	٠,١٣٤

المحور أو البعد	المستويات التصنيفية	العدد	المتوسطات الحسابية	قيمة اختبار "ت"	الدلالة الإحصائية
	أكثر من ٤٠ سنة	37	3.34		
روح المجازفة	أقل من ٤٠ سنة	25	3.98	٠,١٦٤-	٠,٨٧٠
	أكثر من ٤٠ سنة	37	4.01		
التشجيع والدعم المعنوي للابتكار	أقل من ٤٠ سنة	25	3.28	٢,١٤٩-	*٠,٠٣٦
	أكثر من ٤٠ سنة	37	3.66		
حل المشكلات	أقل من ٤٠ سنة	25	3.63	٢,٤٤٢-	*٠,٠١٨
	أكثر من ٤٠ سنة	37	3.98		
اتخاذ القرارات	أقل من ٤٠ سنة	25	3.46	١,١٦٤-	٠,٢٤٩
	أكثر من ٤٠ سنة	37	3.65		
الدرجة الكلية لمحور والسلوك الإداري الابتكاري	أقل من ٤٠ سنة	25	3.47	١,٧٦٢-	٠,٠٦٢
	أكثر من ٤٠ سنة	37	3.73		

يتضح من الجدول رقم (٢٠) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين المتوسطات الحسابية لتصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة السلوك الإداري الابتكاري ككل وبعد (القدرة على الابتكار، روح المجازفة، اتخاذ القرارات) حيث يتبين أن هناك تماثل في آراء أفراد الدراسة بمختلف الأعمار على درجة السلوك الإداري الابتكاري ككل وبعد (القدرة على الابتكار، روح المجازفة، اتخاذ القرارات). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين المتوسطات الحسابية لتصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعدي (التشجيع والدعم المعنوي للابتكار، حل المشكلات) حيث يتبين أن هناك اختلاف في آراء أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٤٠ سنة والذين أعمارهم أكثر من ٤٠ سنة على لبعدي (التشجيع والدعم المعنوي للابتكار، حل المشكلات)، لصالح الذين أعمارهم أكثر من ٤٠ سنة.

الجدول رقم (٢١)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " ( One Way ANOVA ) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة.

الابعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
القدرة على الابتكار	بين المجموعات	0.198	2	0.099	0.135	0.874
	داخل المجموعات	43.409	59	0.736		
	المجموع	43.608	61			
روح المجازفة	بين المجموعات	1.008	2	0.504	0.815	0.448
	داخل المجموعات	36.492	59	0.619		
	المجموع	37.500	61			
التشجيع والدعم المعنوي للابتكار	بين المجموعات	0.282	2	0.141	0.275	0.760
	داخل المجموعات	30.214	59	0.512		
	المجموع	30.496	61			
حل المشكلات	بين المجموعات	0.166	2	0.083	0.237	0.790
	داخل المجموعات	20.665	59	0.350		
	المجموع	20.832	61			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.280	2	0.140	0.280	0.757
	داخل المجموعات	29.518	59	0.500		
	المجموع	29.798	61			
الدرجة الكلية لمحور والسلوك الإداري الابتكاري	بين المجموعات	0.001	2	0.000	0.001	0.999
	داخل المجموعات	20.135	59	0.341		
	المجموع	20.136	61			

يتضح من الجدول رقم (٢١): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين المتوسطات الحسابية لتصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة السلوك الإداري الابتكاري حيث يتبين أن هناك تماثل في آراء أفراد الدراسة بمختلف سنوات خبرتهم على درجة السلوك الإداري الابتكاري.

## الجدول رقم (٢٢)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الرتبة العلمية

الابعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
القدرة على الابتكار	بين المجموعات	3.112	2	1.556	2.267	0.113
	داخل المجموعات	40.496	59	0.686		
	المجموع	43.608	61			
روح المجازفة	بين المجموعات	0.820	2	0.410	0.660	0.521
	داخل المجموعات	36.680	59	0.622		
	المجموع	37.500	61			
التشجيع والدعم المعنوي للابتكار	بين المجموعات	1.310	2	0.655	1.324	0.274
	داخل المجموعات	29.186	59	0.495		
	المجموع	30.496	61			
حل المشكلات	بين المجموعات	0.659	2	0.330	0.964	0.387
	داخل المجموعات	20.172	59	0.342		
	المجموع	20.832	61			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	1.481	2	0.740	1.543	0.222
	داخل المجموعات	28.318	59	0.480		
	المجموع	29.798	61			
	بين المجموعات	1.261	2	0.630	1.970	0.148

الابعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لمحور والسلوك الإداري الابتكاري	داخل المجموعات	18.875	59	0.320		
	المجموع	20.136	61			

يتضح من الجدول رقم (٢٢): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين المتوسطات الحسابية لتصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة السلوك الإداري الابتكاري حيث يتبين أن هناك تماثل في آراء أفراد الدراسة بمختلف رتبهم العلمية على درجة السلوك الإداري الابتكاري.

### النتائج المتعلقة بالفرض الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

نص الفرض الثالث على الآتي: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية في تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة التمكين الإداري." وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الاحادي، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (٢٣)

التكرارات والمتوسطات الحسابية ونتائج اختبار ت لدرجة التمكين الإداري وفقاً لمتغير (النوع).

المحور أو البعد	المستويات التصنيفية	العدد	المتوسطات الحسابية	قيمة اختبار "ت"	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	ذكر	50	3.37	٠,٤٣١	٠,٦٦٨
	أنثى	12	3.25		
المشاركة	ذكر	50	3.17	٠,٨٥٣	٠,٣٩٧
	أنثى	12	2.92		
التحفيز	ذكر	50	3.85	١,١٥٣	٠,٢٥٣
	أنثى	12	3.61		
العمل الجماعي	ذكر	50	4.05	٠,٤٣٠	٠,٦٦٩
	أنثى	12	3.97		
الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري	ذكر	50	3.61	٠,٩٣٢	٠,٣٥٥
	أنثى	12	3.44		

يتضح من الجدول رقم (٢٣): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين المتوسطات الحسابية لتصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة التمكين الإداري حيث يتبين أن هناك تماثل في آراء الذكور وإناث على درجة التمكين الإداري.

## جدول رقم (٢٤)

التكرارات والمتوسطات الحسابية ونتائج اختبارات لدرجة التمكين الإداري وفقاً لمتغير (العمر).

المحور أو البعد	المستويات التصنيفية	العدد	المتوسطات الحسابية	قيمة اختبار "ت"	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	أقل من ٤٠ سنة	25	3.13	١,٦٥٤-	٠,١٠٣
	أكثر من ٤٠ سنة	37	3.49		
المشاركة	أقل من ٤٠ سنة	25	2.85	١,٩١٥-	٠,٠٦٠
	أكثر من ٤٠ سنة	37	3.31		
التحفيز	أقل من ٤٠ سنة	25	3.88	٠,٧٩٩	٠,٤٢٧
	أكثر من ٤٠ سنة	37	3.75		
العمل الجماعي	أقل من ٤٠ سنة	25	3.91	١,٥٣٥-	٠,١٣٠
	أكثر من ٤٠ سنة	37	4.12		
الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري	أقل من ٤٠ سنة	25	3.44	١,٦١٢-	٠,١١٢
	أكثر من ٤٠ سنة	37	3.66		

يتضح من الجدول رقم (٢٤): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين المتوسطات الحسابية لتصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة التمكين الإداري حيث يتبين أن هناك تماثل في آراء أفراد الدراسة بمختلف الأعمار على درجة التمكين الإداري.

## الجدول رقم (٢٥)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة.

الابعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	بين المجموعات	1.792	2	0.896	1.293	0.282
	داخل المجموعات	40.868	59	0.693		
	المجموع	42.659	61			
المشاركة	بين المجموعات	0.064	2	0.032	0.035	0.965
	داخل المجموعات	53.099	59	0.900		
	المجموع	53.163	61			

الابعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التحفيز	بين المجموعات	2.606	2	1.303	3.469	*٠,٠٣٨
	داخل المجموعات	22.163	59	0.376		
	المجموع	24.769	61			
العمل الجماعي	بين المجموعات	0.042	2	0.021	0.071	0.932
	داخل المجموعات	17.449	59	0.296		
	المجموع	17.491	61			
الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري	بين المجموعات	0.289	2	0.145	0.437	0.648
	داخل المجموعات	19.513	59	0.331		
	المجموع	19.802	61			

يتضح من الجدول رقم (٢٥) ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين المتوسطات الحسابية لتصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة التمكين الإداري ككل وبعد (تفويض السلطة، المشاركة، العمل الجماعي) حيث يتبين أن هناك تماثل في آراء أفراد الدراسة بمختلف سنوات خبرتهم على درجة التمكين الإداري ككل وبعد (تفويض السلطة، المشاركة، العمل الجماعي). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين المتوسطات الحسابية لتصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعدها (التحفيز) حيث يتبين أن هناك اختلاف في آراء أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة التحفيز. ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات متغير سنوات الخبرة في اجابات أفراد عينة الدراسة حول (البعد الصحي، البعد الأسري، والدرجة الكلية لمقياس السلوك الإداري الابتكاري) استخدم الباحث اختبار "LSD" وهذه النتائج يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (٢٦)

نتائج اختبار "LSD" للفروق بين فئات سنوات الخبرة لبعدها (التحفيز).

الابعاد	العرق	ن	المتوسط	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
التحفيز	أقل من ٥ سنوات	11	4.00	-	٠,٠٢٨	٠,٤٣٢
	من ٥-١٠ سنوات	24	3.97	٠,٠٢٨-	-	*٠,٤٠٤
	أكثر من ١٠ سنوات	27	3.57	٠,٤٣٢-	*٠,٤٠٤-	-

\* فروق دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل



يتضح من الجدول رقم (٢٦): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من ٥ - ١٠ سنوات، والذين سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات حول بعد (التحفيز) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من ٥ - ١٠ سنوات، أي أنهم أكثر موافقة على وجود تحفيز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف.

الجدول رقم (٢٧)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الرتبة العلمية.

الابعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	بين المجموعات	0.536	2	0.268	0.376	0.689
	داخل المجموعات	42.123	59	0.714		
	المجموع	42.659	61			
المشاركة	بين المجموعات	3.030	2	1.515	1.783	0.177
	داخل المجموعات	50.133	59	0.850		
	المجموع	53.163	61			
التحفيز	بين المجموعات	0.612	2	0.306	0.747	0.478
	داخل المجموعات	24.157	59	0.409		
	المجموع	24.769	61			
العمل الجماعي	بين المجموعات	0.079	2	0.039	0.134	0.875
	داخل المجموعات	17.412	59	0.295		
	المجموع	17.491	61			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.597	2	0.299	0.917	0.405
	داخل المجموعات	19.204	59	0.325		
	المجموع	19.802	61			

الابعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لمحور والتمكين الإداري	بين المجموعات	0.536	2	0.268	0.376	0.689
	داخل المجموعات	42.123	59	0.714		
	المجموع	42.659	61			

يتضح من الجدول رقم (٢٧): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين المتوسطات الحسابية لتصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة التمكين الإداري حيث يتبين أن هناك تماثل في آراء أفراد الدراسة بمختلف رتبهم العلمية على درجة التمكين الإداري.

#### النتائج المتعلقة بالفرض الرابع ومناقشتها وتفسيرها:

نص الفرض الرابع على الآتي: " يوجد أثر للتمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية." للتحقق من صحة الفرض المتعلق بوجود أثر للتمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Regression Analysis) لدراسة أثر المتغير المستقل (التمكين الإداري) على المتغير التابع (السلوك الإداري الابتكاري) على النحو التالي:

#### جدول رقم (٢٨)

يوضح أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري.

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	المتغير المستقل	معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig. T
السلوك الإداري الابتكاري	٠,٧٨٥	٠,٦١٦	٩٦,١٨٠	**٠,٠٠٠	الثابت	٠,٧٩٧	٢,٧٢٧	**٠,٠٠٨
					التمكين الإداري	٠,٧٩١	٩,٨٠٧	**٠,٠٠٠

\*\* وجود دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل.

يتضح من الجدول السابق (٢٨) أن قيمة معامل الارتباط (٠,٧٨٥) تشير لوجود علاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٩٦,١٨) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) لأنها أقل من (٠,٠٥)، كما تظهر قيمة معامل التحديد (٠,٦١٦) التي تبين أن التمكين الإداري يفسر حوالي (٦١,٦٪) من التغير الذي يحدث للمتغير التابع (السلوك الإداري الابتكاري). كما بلغت قيمة (T)

المحسوبة (٩,٨٠٧) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي تشير إلى وجود أثر للتمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل. كما أنه للإجابة عن الفرض الرابع تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين الإداري) على المتغير التابع (السلوك الإداري الابتكاري) على النحو التالي:

## جدول (٢٩)

يوضح أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري.

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig. F	المتغير المستقل	معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig. T
السلوك الإداري الابتكاري	٠,٨٠٣	٠,٦٤٥	٢٥,٩١١	**٠,٠٠٠	الثابت	٠,٥٢٨	١,٣٦١	٠,١٧٩
					تفويض السلطة	٠,٣٦٩	٣,٧٣١	**٠,٠٠٠
					المشاركة	٠,٠١٥	٠,١٧٣	٠,٨٦٣
					التحفيز	٠,٢٤٤	٣,١٧٥	**٠,٠٠٢
					العمل الجماعي	٠,٢٢١	٢,٣١٦	*٠,٠٢٤

\*\* وجود دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل. \* وجود دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل.

يتضح من الجدول السابق (٢٩) أن قيمة معامل الارتباط (٠,٨٠٣) تشير لوجود علاقة إيجابية بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٥,٩١١) وهي دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠) لأنها أقل من (٠,٠٥)، كما تظهر قيمة معامل التحديد (٠,٦٤٥) التي تبين أن أبعاد التمكين الإداري تفسر حوالي (٦٤,٥٪) من التغير الذي يحدث للمتغير التابع (السلوك الإداري الابتكاري). كما بلغت قيمة (ت: T) (٣,٧٣١)، (٠,١٧٣)، (٣,١٧٥)، (٢,٣١٦)، على التوالي، وبدلالات (٠,٠٠٠)، (٠,٨٦٣)، (٠,٠٠٢)، (٠,٠٢٤)، على التوالي، وجميعها أقل من (٠,٠٥)، فيما عدا (بعد المشاركة) غير دال عند مستوى (٠,٠٥) وعليه لا يؤثر على السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وعليه تشير النتائج لوجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

وأن بعد تفويض السلطة له التأثير الأكبر على السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، يليه بعد التحفيز، ثم العمل الجماعي.

## نتائج الدراسة:

١. توافر السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف كان بمستوى أكثر من المتوسط مما يعني ان رؤساء الاقسام مدركون لمفهوم السلوك الإداري الابتكاري.
٢. أن أكثر أبعاد السلوك الإداري الابتكاري توافراً لدى رؤساء الاقسام الأكاديميين بجامعة الطائف تتمثل في بعد روح المجازفة مما يعني ان رؤساء الاقسام يجازفون من اجل مهنتهم وابداعهم، يليه بعد حل المشكلات.
٣. القدرة على الابتكار لدى رؤساء الاقسام الأكاديميين بجامعة الطائف جاء بمستوى متدني مما يعني ان رؤساء الاقسام لديهم فكرة عن السلوك الإداري الابتكاري ولكن بالنسبة لبعده القدرة على الابتكار فهو متدني مقارنة بالأبعاد الأخرى.
٤. هنالك اهتمام كبير بالأساليب الحديثة في العمل للمبجوثين في مجال عملهم والتمثلة في الطرق الحديثة والإستراتيجيات الحديثة للتعليم والتدريس بجامعة الطائف.
٥. هنالك مراعاة للتخصص الدقيق بالعمل لدى رؤساء الاقسام الأكاديميين بجامعة الطائف عند تعيينهم بالمناصب الإدارية (كل في تخصصه) مما يخلق بيئة للأبداع والتطوير.
٦. لا يتم الاهتمام بالمعامل التدريبية بجامعة الطائف بصورة كبيرة من قبل المسؤولين.
٧. هنالك توافر لسمات التمكين بأبعاده المختلفة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف.
٨. يؤدي رؤساء الاقسام الأكاديميين بجامعة الطائف اعمالهم عن طريق العمل الجماعي والمشاركة من الجميع، مما يخلق فرصا للأبداع والابتكار والتمكين الإداري لديهم.
٩. هنالك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري (تفويض السلطة - المشاركة في القرارات - التحفيز - فرق العمل) والسلوك الإداري الابتكاري (القدرة على الابتكار - حل المشكلات - روح المجازفة - اتخاذ القرارات - التشجيع والدعم المعنوي للابتكار) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف.
١٠. المتغيرات الديمغرافية والخاصة (النوع، سنوات الخبرة، الرتبة العلمية) لدى رؤساء الاقسام الأكاديميين بجامعة الطائف ليس لها أي تأثير على الابداع الإداري والتمكين الإداري بجامعة الطائف.

## توصيات الدراسة:

- في ضوء ما أسفرت إليه نتائج الدراسة فإن الباحث يرى اقتراح التوصيات الآتية:
١. لابد من العمل على تنمية مفاهيم التمكين الإداري والاهتمام بها لأنها أصل إداري من أصول الجامعة ومن مصادر الميزات التنافسية للجامعات اليوم.
  ٢. ضرورة منح رؤساء الاقسام الأكاديميين بجامعة الطائف مساحات اوسع للتمكين بالعمل من اجل زيادة الابداع والتحفيز واداء الاعمال بصورة صحيحة.
  ٣. ضرورة تبنى مصطلحات جديدة بالإدارة لدى رؤساء الاقسام الأكاديميين بجامعة الطائف مثل الجودة الشاملة والهندرة واقتصاد المعرفة وراس المال البشرى وذلك لتنمية الابداع والابتكار والتمكين بالعمل بالجامعة.
  ٤. ضرورة الاهتمام باتباع الاساليب العلمية الحديثة عند القيام بتعيين رؤساء الاقسام الأكاديميين بجامعة الطائف وتشجيع البرامج التطويرية والطرائق الحديثة والمبادرات الابداعية من خلال

- تهيئة مناخ العمل بالجامعة للأبداع والتطوير والتحديث ووضع معايير للتحفيز وخاصة فيما يتعلق بفرق العمل والعمل الجماعي.
٥. ضرورة العمل على تبني السلوك الإداري الابتكاري من قبل القيادات بجامعة الطائف من خلال اعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القيادات المهارات الازمة والحث والتشجيع لأساليب العمل الجماعي وحل المشكلات ونشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الافكار وضرورة تفعيل العلاقات الانسانية بين القيادات والمرؤوسين.
٦. ضرورة الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي والانتماء والمواطنة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الأكاديميين بجامعة الطائف

## المراجع

## أ- المراجع العربية:

- الدوري, زكريا مطلق وصالح, أحمد علي (٢٠٠٩م) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الاعمال الألفية الثالثة, الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الطعاني, حسن أحمد والسويعي, عمر سلطان (٢٠١٣م) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية, الأردن: مجلة دراسات العلوم التربوية - جامعة مؤتة.
- المهيرات, عماد علي (٢٠١٢م) أثر التمكين على فاعلية المنظمة, عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- اندراوس, رامي جمال ومعاينه, عادل سالم (٢٠٠٨م) الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات, الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- الشوابكة, خالد محمود (٢٠١٧م) أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية, مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة العلوم الإسلامية العالمية - الأردن, المجلد ٣, العدد ٢: ٢٧١ - ٢٣٣.
- الجياشي, علي الرضا. (٢٠٠٣). أثر حالة الابتكار في المنظمة على الابتكار التسويقي وانعكاساته على الأداء: دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية, المجلة العربية الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية, الأردن, المجلد السادس, العدد الثاني.
- الحربي, بركة (٢٠٢١). التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم, المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية, المجلد ١٠, العدد ٢, ص: ٢٩٩-٣٢٦.
- شحاتة, عبد الباسط محمد (٢٠١٧). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج نموذجاً. *المجلة التربوية لكلية التربية: جامعة سوهاج*, (٤٩). ٧٣٧-٥٦٧.
- أفندي, عطية حسين (٢٠٠٣). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- علي مكيد, وفاطمة يحيى. (٢٠١٥). أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال المدية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية (العدد ١٥).
- العتيبي, سعد مرزوق, (٢٠٠٥), جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي, ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة, جامعة كربلاء, المجلد الرابع, العدد السادس, ١-٥٧.
- جلاب, إحسان دهش والحسيني, كمال كاظم طاهر (٢٠١٤). إدارة التمكين والاندماج. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بن تريح, إبراهيم, و مناصرية, رشيد. (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية للاتصالات بورقلة" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.

- السالم، مؤيد سعيد (١٩٩٩). العلاقة بين ابعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، المجلة الدراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية. (٢٦)، العدد (١).
- الشمري، فهد عايش (٢٠٠٢). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة نجد التجارية.
- المعاني، أيمن عودة و أخو رشيدة، عبد الحكيم عقلة (٢٠٠٩). التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ٠٢، ٢١٣-٢٥٧.
- كمال، يوسف (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج،- مجلو العلوم الإدارية والمالية. جامعة الوادي. الجزائر، المجلد ٠٢، العدد ٠١.
- فلاق، محمد وقدر، نافلة (٢٠١١). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين" دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر من ١٨-١٩ مايو ٢٠١١.
- النجار، محمد محمد (٢٠١٥). الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات والمكتبة الرقمية بالجامعات المصرية في ضوء آراء العاملين به: دراسة ميدانية، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، (٢)، العدد (٣).
- الشريف، مها (٢٠١٢). التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعات (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، (٢٤).
- المبيضين، محمد والطراونة، محمد (٢٠١١). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، (٣٨)، العدد (٢).

### ب- المراجع الأجنبية:

- Balushi, Ali Mohammed. (2008). Administrative empowerment level among faculty members at the Police College in the United Arab Emirates and its relationship to their liking career. Unpublished MA Thesis, College of Education, Yarmouk University, Jordan.
- Carter, T. (2009). Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration, Vol.1, No.2 PP.41-46.
- Coakes, Elayne (ed.) (2003), "Knowledge Management: Current Issues and Challenges", U.S.A., Idea Group Publishing. 21.
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (1997). Knowledge Flows Within Multinational Corporations, Strategic Management Journal, Vol.21, No.4. 22. Harris, J. Sequencing: Coevolution of Knowledge, Capabilities and Products", Strategic Management Journal, Vol.21, Issue,10-11. 24.Krogh, G. Von &
- Macintosh, Ann. (2001). Adaptive Workflow to Support Knowledge intensive Tasks. The University of Edinburgh

- Nedd, Nichole. (2004). Employee perceptions of work place Empowerment in relation self- reported Intent to stay on the Job, Florida International university, USA.
- Nonaka, I. and Aben, M. (2001), Making the Most of your Company's Knowledge: A Strategic Framework, Long Range Planning, 34 25.
- Rulguenh, Omar Mahmoud (2007). Recognize the faculty of the concept of empowerment field Balqa Applied University study. 1296 College of Education, Yarmouk University, Jordan.
- Ugbero, I. (٢٠٠٦). Organization Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restricting and Downsizing, The Flamer Press, London.