

The Role of Empowerment in Enhancement of Organizational Creativity – A field Study in Dewaniyah Tires Plant

Taher Hameed Abbas Bahia

Al- Furat Al-Awsat Technical University/Al-Dewaniyah Technical Institute

tahirhamed64@gmail.com

Submission date: 26 /12/2018

Acceptance date: /11/2018

Publication date: 26/2 /2019

Abstract

The present study is concerned with the importance of Empowerment and investing it as a development strategy to enhance the creativity of employees in the Diwaniyah tires plant, as it is a strategic dimension that enables the organization to achieve a competitive position by motivating employees to research and development to enhance their creativity and adoption of new and unusual ideas that result in changes in their favor creativity as an effective tool for the success and sustainability of the organization. To achieve the objectives of the study, a questionnaire of (40) item adopted, The sample included (75) workers from different levels of the organization. According to the purpose of the study, two main hypotheses were formulated. A range of statistical means have been used by Using on (spss vr.24). The researcher came up with a set of conclusions and recommendations that are consistent with those conclusions: The responses of the sample respondent reflected a Positive trend of the importance of Empowerment as a Vital Strategy in Order to establish the foundation of development and Creativity and adopt a successful business philosophy in order to upgrade the Organization.

Keywords: Empowerment, Creativity, Power .

دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي - دراسة ميدانية في مصنع إطارات

ديوانية

طاهر حميد عباس بهية

جامعة الفرات الأوسط التقنية- المعهد التقني/الديوانية

الخلاصة

تتطلع الدراسة الحالية الى بيان أهمية التمكين واستثماره كاستراتيجية تنمية لتعزيز ابداع العاملين في مصنع اطارات ديوانية، بعدد بعدا استراتيجيا يمكن المنظمة من احراز موقع تنافسي من خلال تحفيزهم على البحث والتطوير بما يعزز ابداعهم وتبنيهم لأفكار جديدة وغير مألوفة يترتب عليها أحداث تغييرات لصالحها بعد الإبداع أداة فاعلة لنجاح المنظمة وديمومتها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم اعتماد استبانة شملت (٤٠) فقرة، ضمت العينة (٧٥) عاملا من مختلف مستويات المنظمة، و وفقاً للغرض من الدراسة فقد صيغت في ضوءه فرضيتين رئيسيتين، واستعمال مجموعة من الوسائل الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي (spss vr.24)، وتوصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات التي تتسجم مع تلك الاستنتاجات، أهمها: ان اجابات العينة المبحوثة عكست اتجاهاً ايجابياً بأهمية التمكين كاستراتيجية حيوية من أجل ارساء دعائم التطوير والابداع وتبنيه كفلسفة عمل ناجحة بما يرقى لمستوى النهوض بالمنظمة.

الكلمات الدالة: التمكين، الابداع، القوة.

١. المقدمة:

تمخضت التغيرات الهائلة والمتسارعة في بيئة الأعمال والمخاطر المرافقة لها، التي أطلت بظلالها مختلف المنظمات في عصر العولمة والتسارع المعرفي، ما يتطلب منها إيجاد استراتيجيات ومفاهيم حديثة تتبنى تفعيل دور المورد البشري بصفته بعدا استراتيجيا تستطيع المنظمة من خلاله احراز موقع تنافسي أفضل، والتمكين كإحدى هذه الاستراتيجيات التي تعتمد الى بناء الثقة بين الادارة والعاملين لكسر الجمود الاداري التنظيمي بينهما مما يجعله عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات وتأقلمها مع هذه المتغيرات في ظروف تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير، وأحد المداخل المعاصرة الفاعلة للإصلاح في الدول المتقدمة من خلال التطوير والتحسين الاداري المتواصل بعدّه ممارسة ادارية قائمة على التطابق مع الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات وأحد مفاتيح نجاحها، ما يجعله مرهونا بإحداث تغييرات تنظيمية أساسية وكبيرة في استراتيجيات أعمالها تقضي الى اعتماده كأحد العوامل الرئيسية في تعزيز ابداع العاملين فيها وحصولها على الميزة التنافسية وديمومتها. تكمن مشكلة الدراسة في مستوى التمكين وأثره في تعزيز ابداع العاملين في المنظمة. استمدت الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيوياً أثار اهتمام الباحثين والمهتمين من أجل إجراء المزيد من الدراسات والبحوث أو تقديم رؤى تسهم في تحقيق الميزة تنافسية ومن كونها محاولة لتوجيه الاهتمام الى اعتماد التمكين كاستراتيجية تنمية، هدفت الدراسة الى تقديم إطار معرفي للتمكين في المنظمات الصناعية بهدف تحسين كفاءة وفاعلية العاملين ، وإثارة الاهتمام نحو ايلاء هذا الموضوع اهتماماً أكبر لوضع استراتيجيات مستقبلية لتحسين الأداء وتطويره باستمرار. تبني الباحث اعتماد أسلوب الاستبيان بشكل رئيسي في جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالجانب التطبيقي، وجرى عرض الدراسة على وفق أربعة مباحث، استعرض المبحث الأول منها منهجية الدراسة، أما المبحث الثاني فقد سلط الضوء على الإطار النظري للدراسة بمتغيريها، لتأسيس ركيزة معرفية يستند اليها في اطار العمل الميداني، فيما وظف المبحث الثالث لتناول الجانب الإحصائي، وختمت الدراسة بالمبحث الرابع ليؤطر الاستنتاجات التي تم التوصل اليها والتوصيات المستوحاة مما تم التوصل اليه من استنتاجات.

٢. المبحث الأول: منهجية الدراسة

٢.١ مشكلة الدراسة: تتطرق مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

١- ما مستوى التمكين في المنظمة المبحوثة ؟

٢- ما طبيعة العلاقة بين التمكين والابداع في المنظمة المبحوثة؟

وعليه فأن مشكلة الدراسة تتركز في مستوى التمكين وأثره في تعزيز الابداع في المنظمة المبحوثة.

٢.٢ أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور الذي تلعبه هذه المنظمة في إيجاد بيئة تحرص على تفعيل العلاقات الايجابية لتأهيل كوادرها مهنياً وسلوكياً لأداء العمل، فضلاً عن كونها:

١- تتناول ركنين أساسيين أثارا الاهتمام، أولهما التمكين بصفته ممارسة ادارية واستراتيجية لبناء الثقة بين الادارة والعاملين فيها تستطيع المنظمة أن تكون اكثر كفاءة وفاعلية لتسهم في تقديم اداء يليق بسمعة المنظمة، وهذا ما تسعى جميع المنظمات الى امتلاكه لضمان نجاحها وبقائها، بعدّه طريق الادارة نحو المستقبل ومفتاح الامان، و ثانيهما الابداع بعدّه أحد العوامل الأساسية لتنمية المنظمات وأداة لتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

٢- اثرء الفكر في محاولة التعرف على واقع ومستوى التمكين وأثره في تعزيز ابداع العاملين في المنظمة المبحوثة.

٣- محاولة لتوجيه الاهتمام الى ضرورة اعتماد التمكين كاستراتيجية تنمية.

٢.٣ أهداف الدراسة: يمكن تلخيص أهداف الدراسة بالنقاط الآتية:

١- تسليط الضوء على مفهوم التمكين بعدة استراتيجيات لتحقيق التميز.

٢- السعي الى معرفة مستوى وواقع التمكين في المنظمة المبحوثة.

٣- دراسة وتحليل العلاقة بين التمكين و الابداع في المنظمة المبحوثة.

٤- تسليط الضوء على معوقات عملية التمكين و الابداع.

٢,٤ فرضية الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيتين الآتيتين:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل بأبعاده الستة (المعلومات، المعرفة، القوة، الثقافة التنظيمية، الالتزام، المكافآت) والمتغير التابع (الابداع).

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل بأبعاده الستة (المعلومات، المعرفة، القوة، الثقافة التنظيمية، الالتزام، المكافآت) والمتغير التابع (الابداع).

٢.٥ أساليب جمع البيانات والمعلومات

١- الجانب النظري: تم اعتماد المصادر المتمثلة بالمراجع والأدبيات ذات الصلة للوقوف على الخلفية العلمية للدراسة.

٢- الجانب التطبيقي: تم اعتماد المنهج الاستطلاعي باعتماد استبانة أعدت لهذا الغرض لجمع البيانات والمعلومات.

٢.٦ حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مصنع إطارات ديوانية.

الحدود العلمية: تتحصر الدراسة في (دور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي).

الحدود البشرية: كادر المنظمة بمختلف مستوياته.

٢.٧ مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار مصنع إطارات ديوانية مجالاً تطبيقياً للدراسة لدوره الحيوي في رفء السوق العراقية بمنتجاته المتميزة التي طالما أسهمت في سد احتياجاته، أما عينة الدراسة فتمثلت بكادر المنظمة من كافة التخصصات. تم توزيع (٨٠) استبانة استبانة عليهم والاستماع الى استفساراتهم وإيضاح الجوانب ذات العلاقة بالدراسة، تم استلام (٧٥) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (٩٣,٧٥%).

٢.٨ الفجوة البحثية: تناول هذه الدراسة مفهوم (التمكين)، الذي يتسم بالحداثة من حيث الاهتمام فيه وتركيزها على مستوى و واقع تطبيقه في مصنع اطارات ديوانية.

٢.٩ الاساليب الاحصائية المستخدمة: تم اعتماد الاساليب الاحصائية الآتية:

١. المتوسط الحسابي. ٥. التحليل العاملي التوكيدي. ٩. اختبار F.

٢. الانحراف المعياري. ٦. تحليل الارتباط. ١٠. معامل الفا كرونباخ.

٣. معامل الاختلاف. ٧. تحليل الانحدار.

٤. الأهمية النسبية. ٨. اختبار t.

٣. المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

٣.١ التمكين ... مرتكزات مفاهيمية ومعرفية

١. مفهوم التمكين: يأتي التمكين ليكون موضع اهتمام العديد من الباحثين على الرغم من اتسامه بالحدثة، لترسيخ روح المسؤولية لدى العاملين واعتزازهم بذاتهم لمواجهة تحديات العمل والقدرة على تحسين المخرجات من خلال تبني سلوكيات تتسجم وعمل القادة. عرفه [1] أنه تقاسم السلطة، القوة، والمسؤولية من خلال تفويضها الى مختلف المستويات ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة. ويرى [2] أنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم واثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم. ويعدده [3] انه استراتيجية هادفة لتحرير الطاقات الكامنة لدى الافراد العاملين واشراكهم في عمليات بناء المنظمة، ويبين [4] أنه القدرة على انجاز الأداء الذي يحول دون اقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في انجاز أدائهم، ويرى [5] أنها احدى المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين، والتي من شأنها منحهم مزيدا من السلطات في أداء أعمالهم، مع ضرورة تعهد العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وأنها استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلا فعالا للتطوير والتحسين الاداري المستمر [6]. يشير [7] أنها تلك العملية التي يستطيع العاملين من خلالها الأداء بعيدا عن القيود، واعطاءهم حرية المشاركة في اتخاذ القرارات وانجاز الأعمال الموكلة اليهم. أما [8] فيرون أنها تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط على مهام وظائفهم بغية الوصول الى النتائج الايجابية في العمل، وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. وتأسيساً على ما تقدم فإن (التمكين) يمثل فلسفة عمل واستراتيجية قائمة على التحول من منظمة تقليدية الى منظمة ممكنة من خلال اطلاق الطاقات الكامنة للعاملين ومشاركتهم اتخاذ القرارات، ما يعزز من قدراتهم الابداعية والابتكارية في الأعمال المناطة بهم في محاولة الوصول الى المقدره التنافسية.

٢. أبعاد التمكين: تتطلب دراسة التمكين معرفة أبعاده لأجل الوصول الى محتواه، ونظرا لاختلاف الباحثين تبعا لاتجاه كل منهم فقد تباينت الرؤى حول أبعاده، حددها [9] بخمسة أبعاد هي: المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة. أما [10] فيرى أنها: القوة، المعرفة، المعلومات، المكافآت. ويبين [11] أنها: الحرية، المشاركة، بيئة العمل، فرص النمو. أما [12] فيرون أنها: بعد التأثير، الفعالية الذاتية، معنى العمل، وبعد الاختيار. ويشير [13] الى أنها: بعد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة. أما [14] فقد تناول ثلاثة أبعاد هي: المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل المدارة ذاتيا. فيما تناولها [15] على أنها: التفاوض، التدريب والتعليم، الاستقلالية، الدافعية. وحددت [16] أبعاد التمكين بـ: تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، بناء فرق العمل. فيما تبني الباحث الأبعاد التالية: توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، القوة، الثقافة التنظيمية، الالتزام، المكافآت (الحوافز)، كونها الأكثر أهمية من حيث درجة التأثير.

٣. مبادئ التمكين: يشير (Stirr, 2003) الى مجموعة من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التمكين متمثلة

بـ: تعليم العاملين، الدافعية، وضوح الهدف، الملكية، الرغبة في التغيير، نكران الذات، والاحترام. [12]

٤. متطلبات التمكين: يرى [17] و [18] أنه لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء عملية التمكين الاداري وهي: الثقة الادارية، الدعم الاجتماعي، ادراك الهدف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، الاتصال الفعال، التدريب المستمر. وأضاف [19] متطلبا آخر هو مكافأة العاملين، ويذكر [20] أنه يمكن لأي منظمة أن تحقق التمكين الناجح بتوافر عدد من العوامل مثل: القيادة القوية، التنظيم الثابت فيما يتعلق بالأفراد،

التمويل، والمشاركة المجتمعية. ويرى الباحث ثمة عوامل أخرى يمكن أن تسهم في عملية التمكين كتشجيع العاملين في المنظمة على التعلم والتطوير الذاتي، والتعامل بكفاءة وفاعلية مع الصراع التنظيمي.

٥. فوائد ومزايا التمكين ذكر (Brown&Lawler:1992),(Frey:1993) مجموعة مزايا للتمكين الإداري هي: [21]

١. استجابة أكثر سرعة لحاجات الزبائن.
٢. شعور العاملين برضا أكبر لممارستهم عمل مسؤول أكبر.
٣. ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق وتداخل أكثر مع الزبائن.
٤. اقدام العاملين على ابداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة.
٥. الخدمة الحسنة تبني ولاء الزبون وسمعة الأعمال. ويشير [15][22] إلى اسهام التمكين الإداري في تحقيق مجموعة من الفوائد التي تسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الافراد عند ادائهم لأعمالهم تتمثل بـ: [7]

١. تسريع عملية اتخاذ القرارات الادارية من خلال استثمار الوقت.
 ٢. تتيح مجال أكبر للقابليات الابداعية والابتكار.
 ٣. تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي.
 ٤. يسهم في مساعدة العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإنجاز لأعمالهم.
- ويرى الباحث أن التمكين الإداري يسهم في انجاز الاعمال بفاعلية أكبر من خلال الاستثمار الامثل للموارد المتاحة، تقليل أعباء العمل من خلال تفويض الصلاحيات، تخفيض نسبة الخطأ الناجمة عن العمل، ارتفاع الانتاجية وتحسين الجودة، تعزيز روح المبادرة لدى العاملين وولائهم والتزامهم، تنمية الشعور بالمسؤولية، وارتفاع مقاومتهم لضغوط العمل، ما يجعله مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

٦. أهمية التمكين : تكمن أهمية التمكين في عدة جوانب منها:

١. ارتباطه بعدة قضايا تتعلق بنجاح المنظمة وتوقعها وقدرتها على تحقيق أهدافها وسياساتها العامة [23].
2. ارتباطه بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء التغييرات والتحديات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية اعادة هيكلة المنظمات واطلاق الطاقات البشرية الكامنة. [21]
٣. كونه من الضمانات الحيوية لاستمرار المنظمة. [24]
٤. كونه الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

٥. ارتباطه بالموارد البشري الذي يعد ركيزة أساسية، ومورد استراتيجي للمنظمة. [25]

٧. معوقات تطبيق التمكين الإداري في المنظمات: يشير [26] إلى مجموعة من المعوقات التي تحد من قدرة المنظمة على تطبيق التمكين تتضمن: البناء التنظيمي الهرمي، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وعدم الرغبة في التغيير، ويضيف [27] معوقات أخرى مثل: خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة، تخوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية، الانظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار، سرية تبادل المعلومات، ضعف نظام التحفيز تفضيل اسلوب القيادة الادارية التقليدية، ضعف التدريب والتطوير الذاتي، عدم ملائمة نظام المكافآت، وعدم الثقة الادارية. أما [8] يرون أن معوقات أخرى يمكن أن تؤثر سلبا في عملية التمكين هي: غموض الدور، وعدم قدرة العاملين على التعرف على طبيعة المهام والمسؤوليات الخاصة بهم.

٣.٢ **الابداع:** يرجع مصطلح الابداع الى الاقتصادي النمساوي (Joseph A. Schumpeter) في عام ١٩١٢ الذي ركز على هذا المصطلح في كتابه نظرية التطور الاقتصادي حيث عرفه بأنه النتيجة الناجمة عن انشاء طريقة أو اسلوب جديد في الانتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه [28].

١. مفهوم الابداع: يعد مفهوم الابداع من المفاهيم الحديثة التي تمثل رؤى جديدة تستحوذ اهتمام جميع المنظمات الصناعية منها والخدمية بعدّاهة التميز والتفوق لبلوغ اهدافها بما يتناسب وامكانياتها ومواردها، وتتميته باستمرار بما يتوافق وتلبية الاحتياجات المعاصرة، يرى [29] أنها أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الادارة المعاصرة، عرفه [30] بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المنظمة أو المجتمع أو العالم ان كانت النتائج من مستوى الاختراقات الابداعية في أحد ميادين الحياة الانسانية. وصفه [31] بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة، تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة، وعدّ [32] الابداع الاداري بأنه عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، يتجاوز فيها ما هو مألوف للتوصل الى شيء جديد.

وتأسيساً على ما تقدم فإنه نزعاً تفوقيه، حصيلة نشاط بحثي ببنني فكرة أو سلوك عمل غير مألوف يهدف الى تحسين المناخ العام في المنظمة والتعامل مع معطيات الحياة المعاصرة بما يعزز نجاح المنظمة تنافسياً ويضمن حيازتها موقعا متميزا مقارنة بمنافسيها.

٢. **أهمية الابداع:** تكمن أهمية الابداع في تحسين المناخ العام للمنظمة والحفاظ على استقرارها، واستثمار مواردها البشرية لمواجهة التغيرات المتسارعة ومواكبة التطورات التكنولوجية بما يحقق للمنظمة أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية لتمكينها التكيف مع متطلبات الحياة المعاصرة والعولمة.

٣. **خصائص المنظمات الابداعية:** ذكر [33] أن هنالك مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات الابداعية عن غيرها من المنظمات التقليدية ومنها: [34].

١. النظر الى الاسلوب البيروقراطي كعدو رئيس للإنجاز.
٢. حفز جميع العاملين للتجريب.
٣. تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والابداع.
٤. اعطاء اسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والابداع فيه.
٥. عملية الاتصال والمركزية تتسم بالمرونة والانفتاح.
٦. تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الابداعي.
٧. وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلي ل طرح الأفكار الابداعية ومواصلة الجهد من أجل حل مشكلات المنظمة.
٨. استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن ومساندة الافكار الجديدة.
٩. توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجعه.
١٠. تهيئة البيئة الداخلية الملائمة للتفكير الابداعي الذي يتسم بوجود رسالة محددة للمنظمة واستراتيجية أو خطة دقيقة تترجم هذه الرسالة، وقيم واضحة ومشجعة للعملية الابداعية مع الحرص على اللامركزية في اتخاذ القرارات.

١١. حرص المنظمة على إقامة علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها خاصة فيما يتعلق بالصلة الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والتجديد والابداع موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
١٢. زيادة الانتماء لقيم المنظمة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة.
١٣. تشجيع المناقشة والحوار الهادئ البناء بغرض النقد لا الهدم.

٤. عناصر الابداع

يتمثل الابداع في القدرة على ابتكار الأساليب التي من خلالها يمكن التجاوب مع العاملين وحثهم على استثمار قدراتهم ومواهبهم داخل المنظمة، وتبني التغيير واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل وصولاً الى تحقيق الأهداف المشتركة، ويمكن تحديد عناصر الابداع بالآتي: [35]

١. القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي. [36]

٢. بناء ثقافة تنظيمية. [37]

٣. التركيز على الأداء والعاملين. [38]

٤. خلق مناخ تنظيمي صحي. [39]

٥. مرونة الانظمة واللوائح. [40]

٦. الولاء التنظيمي. [41]

٥. معوقات الابداع

يرى [42] أن هنالك مجموعة من العوامل التي تحد من الابداع الوظيفي وتحول دون تمييزه وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات ما يلي: [32]

١. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
٢. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الافكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
٣. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
٤. مركزية الادارة، وعدم الايمان بتفويض الاعمال الروتينية البسيطة الى العاملين.
٥. عدم الايمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
٦. نبذ الزملاء، ان الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آراءه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
٧. قلة الحوافز المادية والمعنوية.
٨. القيادات الادارية غير ذات الكفاية.
٩. الفواصل الرئاسية أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الادارة العليا حتى يوصلوا أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
١٠. معوقات تنظيمية، تتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الادوار الرسمية.
١١. معوقات مالية، للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة.
١٢. ضعف الولاء التنظيمي.
١٣. التفكير غير المتعمق.

ويرى الباحث ثمة معوقات أخرى منها: ضعف الثقة بالنفس ومجاعة الواقع، الخوف من المخاطرة وتجنب الفشل، تدني الشعور بالمسؤولية وإهمال دور الفرد كقوة فاعلة في بناء المنظمة، ضعف نشاط البحث العلمي، التمسك بالمركزية وضعف الاتصال، و ثقافة تنظيمية غير مشجعة على الابداع.

٤. المبحث الثالث: التحليل الإحصائي

تضمن الجانب العملي للبحث جانبين هما جانب الإحصاء الوصفي الذي استخرج فيه التكرارات ونسبها لمقياس ليكرت الخماسي إضافة الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، والجانب الثاني هو الإحصاء التحليلي الذي تضمن تحليل علاقات الارتباط والاثر. لقد تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS vr.24 والبرنامج الملحق به AMOS إضافة الى برنامج اكسل لاستخلاص وتحليل النتائج.

الإحصاءات العامة لقد اوجد الباحث الإحصاءات العامة للتحليل الوصفي لأبعاد محور التمكين وكما في الجدول التالي:

جدول رقم (١) الإحصاءات العامة لمتغيرات البحث

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفرقة	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفرقة
53	31	0.81	2.65	KNHA1	43	32	0.68	2.13	INAV1
58	24	0.69	2.89	KNHA2	51	30	0.76	2.53	INAV2
55	27	0.74	2.75	KNHA3	52	28	0.74	2.60	INAV3
59	24	0.71	2.95	KNHA4	51	29	0.74	2.53	INAV4
75	22	0.84	3.75	KNHA5	68	29	0.99	3.41	INAV5
60	16	0.47	3.00	KNHA	53	20	0.53	2.64	INAV
55	25	0.68	2.73	ORCU1	61	30	0.93	3.07	POWE1
67	27	0.90	3.37	ORCU2	66	33	1.09	3.32	POWE2
71	25	0.88	3.53	ORCU3	66	28	0.91	3.29	POWE3
70	25	0.86	3.51	ORCU4	58	27	0.78	2.89	POWE4
57	21	0.60	2.87	ORCU5	63	26	0.81	3.17	POWE5
64	14	0.43	3.20	ORCU	63	16	0.51	3.15	POWE
67	27	0.91	3.35	INCE1	63	33	1.03	3.13	COMM1
73	26	0.94	3.65	INCE2	57	32	0.89	2.83	COMM2
72	26	0.93	3.61	INCE3	65	34	1.09	3.24	COMM3
72	25	0.90	3.60	INCE4	58	26	0.73	2.88	COMM4
70	21	0.74	3.49	INCE5	63	28	0.90	3.15	COMM5
71	13	0.46	3.54	INCE	61	15	0.47	3.05	COMM

ينضح من خلال الجدول أعلاه أن اجابات العينة تتذبذب بين عدم الموافقة والموافقة الى حد ما على فقرات وابعاد الاستبانة والاشكال البيانية التالية تعطي صورة اوضح عن اهمية الفقرات لكل بعد من ابعاد محور التمكين:



شكل رقم (١) أهمية فقرات كل بعد من ابعاد محور التمكين

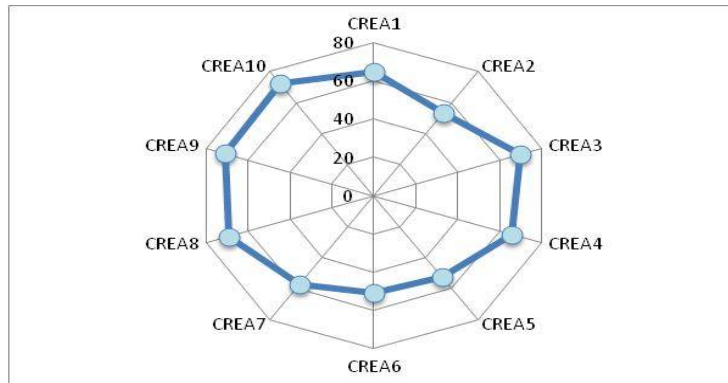
ينضح من خلال الجدول والشكل اعلاه وفيما يتعلق بالبعد (توافر المعلومات) إن الاهمية النسبية لفقرة (تشجع الادارة التوجه نحو العمل الفرقي بهدف تشاركية الافكار والاستماع الى وجهات النظر وتحليلها لمواجهة مشاكل العمل) كانت الأعلى بينما فقرة (هنالك تبادل حر للمعلومات بشكل كاف عن المهام المطلوب اداؤها) كانت الاقل. كذلك الحال في البعد (امتلاك المعرفة) إن الاهمية النسبية لفقرة (تقوم الادارة بتفعيل الشراكة مع المنظمات الأكاديمية والعلمية المتخصصة بهدف تبادل الخبرات) كانت الأعلى بينما الفقرة (تسهيم المعرفة في تمكين واعداد الافراد العاملين بكفاءة ومهنية) كانت الاقل. وفيما يتعلق ببعد (القوة) فالاهمية النسبية لفقرة (تستمع الادارة لرؤى ومقترحات العاملين ومناقشتها قبل اتخاذ القرار) كانت الأعلى بينما الفقرة (تشعري الادارة بأهميتي كعنصر فاعل في بناء المنظمة) كانت الاقل. أما بعد (الثقافة التنظيمية) فإن الاهمية النسبية لفقرة (توفر الادارة الفرص لتطوير مهارات العاملين) كانت الأعلى بينما الفقرة (تعمل الادارة على ترسيخ قيم وأعراف عمل هادفة لدى العاملين) كانت الاقل. أما بعد (الالتزام) فإن الاهمية النسبية لفقرة (تبني

الأفكار الجديدة بدافع الولاء للمنظمة ودعمها لقدراتي العلمية) كانت الأعلى بينما الفقرة (أشعر بالقليل من الالتزام تجاه منظمتي) كانت الأقل. أما بعد (الحوافز) فإن الأهمية النسبية لفقرة (يعطي نظام الحوافز المعمول به دافعا للعمل) كانت الأعلى بينما الفقرة (تقدر الإدارة ما يبذله العاملين من جهود بتفويضهم بعض الصلاحيات) كانت الأقل. كذلك أوجد الباحث الإحصاءات العامة للتحليل الوصفي لأبعاد المحور الثاني وكما في الجدول التالي:

جدول رقم (٢) الإحصاءات العامة لمتغيرات البحث

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
65	35	1.13	3.24	CREA1
53	28	0.74	2.67	CREA2
70	26	0.89	3.48	CREA3
66	29	0.95	3.28	CREA4
53	30	0.78	2.64	CREA5
51	27	0.68	2.53	CREA6
58	23	0.66	2.88	CREA7
69	23	0.81	3.45	CREA8
71	24	0.86	3.55	CREA9
72	22	0.80	3.61	CREA10
63	12	0.38	3.13	CREA

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اجابات العينة تتذبذب الموافقة والموافقة الى حد ما على فقرات المحور الثاني في الاستبانة والشكل البياني التالي يعطي صورة أوضح عن أهمية الفقرات لمحور الابداع:



شكل رقم (٢) الأهمية النسبية لفقرات لمحور الابداع

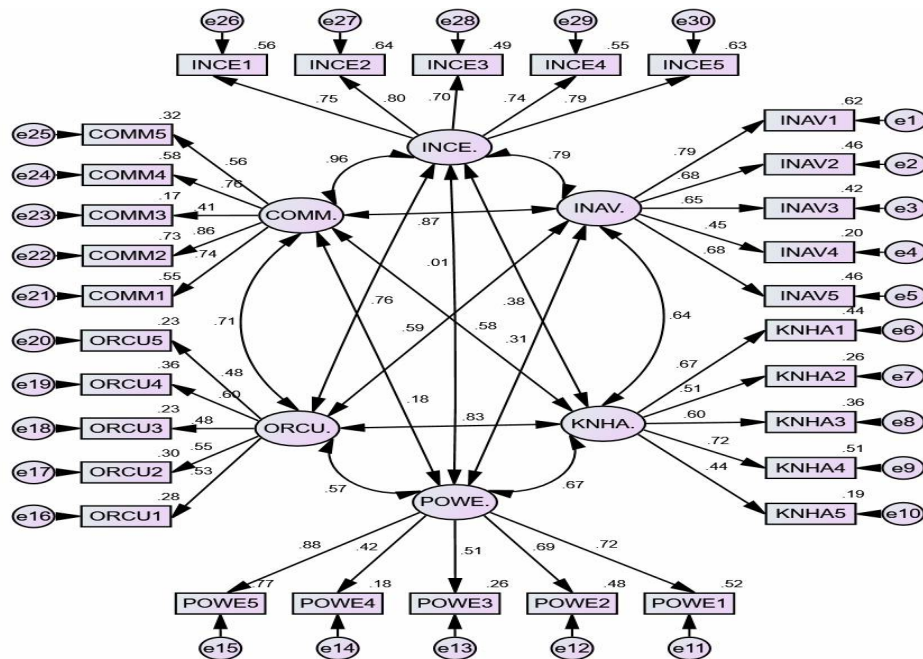
يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه وفيما يتعلق بمحور (الابداع) فإن الأهمية النسبية للفقرة (تحرص الإدارة على جعل المبدعين مسارها الى التفوق والتميز وتعمل على تشجيعهم) كانت الأعلى بينما الفقرة (لدي قدرة السيطرة على حل مشاكل العمل حال تمكيني) كانت الأقل.

التحليل العاملي التوكيدي للتمكين (EMPO): لقد أوجد الباحث مخطط التحليل العاملي التوكيدي ل فقرات محور التمكين لتحديد مدى انتماء فقرات المحور له وتم ذلك من خلال الأوزان الانحدارية التي يفرزها التحليل ومعايير قياس دقة النماذج التي استخدمها الباحث لتحديد ذلك الانتماء. ان النتائج المستحصلة مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (٣) المعايير وقرار الباحث

المعيار	X2/ df	GFI	AGFI	RMSEA
قيمة المعيار	813.706/390=2.086	0.82	0.79	0.00
حدود المقارنة	اقل من 5	اكبر من 0.50	اكبر من 0.50	اقل من 0.08
قرار الباحث	قبول النموذج	قبول النموذج	قبول النموذج	قبول النموذج

تثبت النتائج في الجدول ان النموذج البنائي المصمم من قبل الباحث هو نموذج ملائم اضافة الى ذلك امكانية الفقرات من قياس المحور بدرجات مختلفة من القوة وكما يوضحه المخطط البنائي التالي:



شكل رقم (٣) المخطط البنائي لمحور التمكين

ان المخطط البنائي يشير الى ان الفقرة الاولى (هنالك تبادل حر للمعلومات بشكل كاف عن المهام المطلوب مني أدائها) ساهمت بتفسير بعد (توافر المعلومات) التابعة له بمقدار 0.79 وهو ما يشير الى ان ارتفاع قيمة هذه الفقرة بمقدار 0.79 من الانحراف المعياري يؤدي الى ارتفاع قيمة المحور بمقدار انحراف

معياري واحد. وتفسر قيم الأوزان الانحدارية بنفس الأسلوب لتبين مدى تأثيرها في البعد الذي تنتمي إليه. ان تلك الأوزان الانحدارية المعيارية والمثبتة قيمها على المخطط البنائي اعلاه مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (٤) القيم التقديرية للأوزان الانحدارية المعيارية لكل فقرة

Estimate			
.788	INAV.	<---	INAV1
.675	INAV.	<---	INAV2
.652	INAV.	<---	INAV3
.452	INAV.	<---	INAV4
.678	INAV.	<---	INAV5
.666	KNHA.	<---	KNHA1
.509	KNHA.	<---	KNHA2
.597	KNHA.	<---	KNHA3
.716	KNHA.	<---	KNHA4
.440	KNHA.	<---	KNHA5
.691	POWE.	<---	POWE2
.512	POWE.	<---	POWE3
.421	POWE.	<---	POWE4
.550	ORCU.	<---	ORCU2
.478	ORCU.	<---	ORCU3

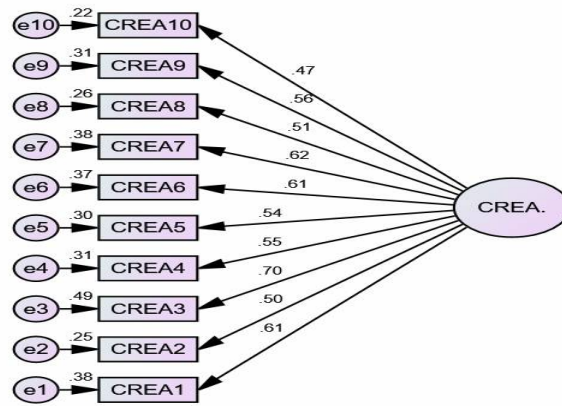
Estimate			
.601	ORCU.	<---	ORCU4
.741	COMM.	<---	COMM1
.857	COMM.	<---	COMM2
.411	COMM.	<---	COMM3
.762	COMM.	<---	COMM4
.562	COMM.	<---	COMM5
.803	INCE.	<---	INCE2
.697	INCE.	<---	INCE3
.743	INCE.	<---	INCE4
.534	ORCU.	<---	ORCU1
.480	ORCU.	<---	ORCU5
.746	INCE.	<---	INCE1
.791	INCE.	<---	INCE5
.720	POWE.	<---	POWE1
.877	POWE.	<---	POWE5

التحليل العاملي التوكيدي للابداع (CREA) : لقد اوجد الباحث مخطط التحليل العاملي التوكيدي لفقرات محور الابداع لتحديد مدى انتماء فقرات المحور له وتم ذلك من خلال الأوزان الانحدارية التي يفرزها التحليل ومعايير قياس دقة النماذج التي استخدمها الباحث لتحديد ذلك الانتماء. ان النتائج المستحصلة مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (٥) المعايير وقرار الباحث

RMSEA	AGFI	GFI	X2/ df	المعيار
0.00	0.71	0.73	167.526/35=4.79	قيمة المعيار
اقل من 0.08	اكبر من 0.50	اكبر من 0.50	اقل من 5	حدود المقارنة
قبول النموذج	قبول النموذج	قبول النموذج	قبول النموذج	قرار الباحث

تثبت النتائج في الجدول ان النموذج البنائي المصمم من قبل الباحث هو نموذج ملائم اضافة الى ذلك امكانية الفقرات من قياس المحور بدرجات مختلفة من القوة وكما يوضحه المخطط البنائي التالي:



شكل رقم (٤) المخطط البنائي لمحور الابداع

ان المخطط البنائي يشير الى ان الفقرة الاولى (توفر الادارة فرص جيدة لتطوير مهاراتي الذاتية والمهنية) ساهمت بتفسير محور الابداع التابعة له بمقدار 0.61 وهو ما يشير الى ان ارتفاع قيمة هذه الفقرة بمقدار 0.61 من الانحراف المعياري يؤدي الى ارتفاع قيمة محور الابداع بمقدار انحراف معياري واحد. وتفسر قيم الاوزان الانحدارية بنفس الاسلوب لتبين مدى تأثيرها في المحور الذي تنتمي اليه. ان تلك الاوزان الانحدارية المعيارية والمثبتة قيمها على المخطط البنائي اعلاه مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (٦) القيم التقديرية للأوزان الانحدارية المعيارية لكل فقرة

Estimate	
.613	CREA. <--- CREA1
.496	CREA. <--- CREA2
.701	CREA. <--- CREA3
.555	CREA. <--- CREA4
.544	CREA. <--- CREA5
.612	CREA. <--- CREA6
.617	CREA. <--- CREA7
.513	CREA. <--- CREA8
.557	CREA. <--- CREA9
.474	CREA. <--- CREA10

ثبات ومصداقية الاستبيان

من اساسيات تحليل استمارة الاستبيان بيان مدى مصداقيتها وثباتها، ويتم ذلك من خلال استخدام عدة اختبارات ومؤشرات او معايير واحد اهم هذه المعايير معامل الفا كرونباخ والمثبتة قيمه في الجدول التالي:

جدول رقم (٧) معاملات الفا كرونباخ

المحور	الفقرات	الفا كرونباخ
ANAV	5	0.76
KNHA	5	0.70
POWE	5	0.77
ORCU	5	0.75
COMM	5	0.77
INCE	5	0.87
EMPO	30	0.92
CREA	10	0.82
الكلي	40	0.93

تشير نتائج هذا المعامل الى ثبات الاستبيان المستخدم من قبل الباحث ومنه يمكن اعتماده وتعميم نتائجه من العينة الى المجتمع.

تحليل علاقة الارتباط: لغرض تحليل علاقة الارتباط كون الباحث جدولاً يتضمن الارتباطات بين ابعاد محور

التمكين من جهة ومحور الابداع من جهة اخرى وكما مبين في الجدول التالي

جدول رقم (٨) معاملات الارتباط بين المتغيرات

EMPO	INCE	COMM	ORCU	POWE	KNHA	INAV		
.605**	.390**	.529**	.533**	.405**	.574**	.400**	Pearson Correlation	CREA
.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
75	75	75	75	75	75	75	N	

يتضح من خلال الجدول ان جميع قيم معاملات الارتباط هي قيم معنوية هذا يعني وجود علاقة طردية معنوية تحت مستوى دلالة ٥% بين محور التمكين وابعاده ومحور الابداع حيث بلغ أعلى ارتباط لأبعاد محور التمكين مع محور الابداع 0.574 لبعد (امتلاك المعرفة) أما أقل ارتباط فقد بلغ 0.39 لبعد (الحوافز). كما بلغ الارتباط بين محور التمكين ومحور الابداع 0.605 هذا يعني وجود علاقة طردية معنوية تحت مستوى دلالة ٥% بين المحورين. والشكل البياني التالي يوضح قيم الارتباطات في الجدول اعلاه:



شكل رقم (٥) معاملات الارتباط بين المحاور

من خلال الشكل اعلاه يتضح ان ترتيب قوة علاقة ابعاد التمكين مع الابداع كانت وفق التسلسل امتلاك المعرفة او لا ثم الثقافة التنظيمية ثانياً وبعدها الالتزام ثالثاً ومن ثم القوة رابعاً وتوافر المعلومات خامساً واخيراً جاء الحوافز.

أثر التمكين وابعاده في الابداع:

قام الباحث بتحليل اثر التمكين وابعاده في الابداع حيث صاغ الباحث الفرضية الصفرية الرئيسية

التالية لبيان اثر محور التمكين في محور الابداع التالية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمحور التمكين في محور الابداع.

الفرضية الصفرية الفرعية الاولى:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد (توافر المعلومات) في محور الابداع.

الفرضية الصفرية الفرعية الثانية:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد (امتلاك المعرفة) في محور الابداع.

الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد (القوة) في محور الابداع.

الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد (الثقافة التنظيمية) في محور الابداع.

الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة:

HO : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعدهم (الالتزام) في محور الابداع.

الفرضية الصفرية الفرعية السادسة:

HO: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعدهم (الحوافز) في محور الابداع.

ان نتائج التحليل وضعت في الجدول التالي الذي يتضمن ايضا الاختبارات المطلوبة في بيان اثر

العلاقات:

جدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار

معامل التحديد	القرار	معنوية اختبار t	اختبار T	معلمة الاثر	معنوية اختبار F	اختبار F	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
37%	الاثر معنوي	0.000	6.495	0.61	0.000	42.184	الابداع	التمكين
16%	الاثر معنوي	0.000	3.724	0.4	0.000	13.869	الابداع	توافر المعلومات
33%	الاثر معنوي	0.000	5.992	0.57	0.000	35.902	الابداع	امتلاك المعرفة
16%	الاثر معنوي	0.000	3.788	0.41	0.000	14.347	الابداع	القوة
28%	الاثر معنوي	0.000	5.387	0.53	0.000	29.023	الابداع	الثقافة التنظيمية
28%	الاثر معنوي	0.000	5.329	0.53	0.000	28.397	الابداع	الالتزام
15%	الاثر معنوي	0.000	3.621	0.39	0.001	13.112	الابداع	الحوافز

ان النتائج تبين الأثر المعنوي لمحور التمكين وأبعاده في الابداع اذ اتضح وجود أثر معنوي طردي تحت مستوى دلالة ٥% للتمكين في الابداع وبمعامل تحديد مساوي الى ٣٧% بينما بلغت قيمة الاثر 0.61 وتشير هذه القيمة الى ان ارتفاع التمكين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى ارتفاع الابداع بمقدار ٦١%. وفيما يتعلق بأبعاد محور التمكين نلاحظ وجود اثر معنوي طردي تحت مستوى دلالة ٥% لتوافر المعلومات في الابداع وبمعامل تحديد مساوي الى ١٦% وبلغت قيمة الاثر 0.4 وتشير هذه القيمة الى ان ارتفاع توافر المعلومات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى ارتفاع الابداع بمقدار ٤٠%. ووجود اثر معنوي طردي تحت مستوى دلالة ٥% لامتلاك المعرفة في الابداع وبمعامل تحديد مساوي الى ٣٣% وبلغت قيمة الاثر 0.57 وتشير هذه القيمة الى ان ارتفاع امتلاك المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى ارتفاع الابداع بمقدار ٥٧%. ووجود اثر معنوي طردي تحت مستوى دلالة ٥% للقوة في الابداع وبمعامل تحديد مساوي الى ١٦% بينما بلغت قيمة الاثر 0.41 وتشير هذه القيمة الى ان ارتفاع القوة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى ارتفاع الابداع بمقدار ٤١%. وهناك اثر معنوي طردي تحت مستوى دلالة ٥% للثقافة التنظيمية في الابداع وبمعامل تحديد مساوي الى ٢٨% بينما بلغت قيمة الاثر 0.53 وتشير هذه القيمة الى ان ارتفاع الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى ارتفاع الابداع بمقدار 53%. ووجود اثر معنوي طردي تحت مستوى دلالة ٥% للالتزام في الابداع وبمعامل تحديد مساوي الى ٢٨% بينما بلغت قيمة الاثر 0.53 وتشير هذه القيمة الى ان ارتفاع الالتزام بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى ارتفاع الابداع بمقدار 53%. ووجود اثر معنوي طردي تحت مستوى

دلالة ٥% للحوافز في الابداع وبمعامل تحديد مساوي الى ١٥% بينما بلغت قيمة الاثر 0.39 وتشير هذه القيمة الى ان ارتفاع الحوافز بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى ارتفاع الابداع بمقدار 39%، والشكل البياني التالي يوضح قوة اثر كل بعد من ابعاد التمكين في الابداع استنادا الى قيم اختبار t:



شكل رقم (٦) قوة الأثر لكل بعد من أبعاد التمكين في الابداع

من الجدول والشكل السابقين يتضح ان ترتيب اثر الابعاد كان لبعده امتلاك المعرفة أولا ثم بعد الثقافة التنظيمية ثانيا وثالثا الالتزام ثم رابعا القوة وخامسا توافر المعلومات واخيرا جاء بعد الحوافز.

٥. المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

٥.١ الاستنتاجات: في ضوء ما تم استعراضه في الاديبيات من مفاهيم وبعد تحليل البيانات واستخلاص النتائج تم التوصل الى مجموعة استنتاجات يمكن تلخيصها بالاتي:

١. عكست اجابات العينة المبحوثة اتجاها ايجابيا بأهمية البحث في موضوع التمكين كاستراتيجية حيوية من أجل ارساء دعائم التطوير وقواعد الابداع بما يرتقي لمستوى النهوض بواقع المنظمة، وأهمية التأقلم مع المستجدات المتسارعة في عصر العولمة، وتبنيه كفلسفة عمل ناجحة كونه جزء من ثقافة المنظمة.
٢. إن اجابات العينة تتذبذب بين عدم الموافقة والموافقة الى حد ما على فقرات محور التمكين.
٣. إن اجابات العينة تتذبذب بين الموافقة والموافقة الى حد ما على فقرات محور الابداع.
٤. إن النموذج البنائي المصمم من قبل الباحث هو نموذج ملائم اضافة الى ذلك امكانية الفقرات من قياس المحاور التي تنتمي اليها بدرجات مختلفة من قوة التأثير.
٥. تشير النتائج الى ثبات الاستبيان المستخدم وامكانية اعتماده وتعميم نتائجه من العينة الى المجتمع.
٦. وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين محور التمكين وابعاده ومحور الابداع بلغت (0.605).
٧. إن ترتيب قوة علاقة ابعاد التمكين مع الابداع كانت وفق التسلسل امتلاك المعرفة أولا ثم الثقافة التنظيمية ثانيا وبعدها الالتزام ثالثا ومن ثم القوة رابعا وتوافر المعلومات خامسا وأخيرا جاء الحوافز.
٨. اغفال ضرورة اشعار الادارة للعاملين بأهميتهم كعناصر فاعلين في بناء المنظمة.
٩. اغفال الادارة عن ترسيخ قيم واعراف عمل هادفة على الرغم من شعور العاملين بالالتزام تجاه المنظمة.
١٠. عدم تفويض الصلاحيات للعاملين على الرغم من الجهود التي يبذلونها.

٥. ٢ التوصيات: في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها والمستندة الى تحليل المعطيات والاطلاع على المفاهيم النظرية فقد اهتمت الباحثة الى مجموعة من التوصيات التي تسهم في ارساء قواعد الابداع والابتكار بما يسهم في جعل المنظمة في موقع تنافسي أفضل.
١. ضرورة نشر وترسيخ فلسفة التمكين وتعزيزها، وتبني هذا المنهج كاستراتيجية تنمية فضلا عن ترسيخ قيم عمل هادفة لدى العاملين .
 ٢. ضرورة تفعيل ومواصلة تقديم البحوث والدراسات التطبيقية لتقديم التجاذبات الفكرية للوصول بالمنظمة الى منظمة ممكنة، والوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تفعيلها فضلا عن تشجيع العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر والعمل على زيادة الثقة بأنفسهم.
 ٣. خلق سلوكيات عمل و ممارسات تنبئى تحسين وضع المنظمة من خلال ايجاد علاقة ايجابية بين تمكين العاملين واثراء العمل كونه مظهرا من مظاهر التمكين.
 ٤. خلق الرغبة بالتغيير لدى العاملين بالمنظمة، وتنمية روح المبادرة وتحمل المسؤولية بما يسهم في تمهيتها بشكل أفضل وزيادة قدرتها على التطوير والتجديد ومواكبة مستجدات القرن.
 ٥. تنمية وتعزيز الابداع في المنظمة ومنح العاملين ذوي الافكار الخلاقة فرصة المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار في بعض المواقف وتأمين الحوار واللقاء معهم، بما يمكنهم من الاتيان بأفكار متجددة.
 ٦. العمل على ايجاد بيئة عمل متناغمة تتسم بالوضوح والتبادل الحر للمعلومات لتغلب على معوقات التمكين وتوطيده بما يعزز تحفيز ابداع العاملين واداءهم لعملهم بفاعلية أكبر، والايحاء بأهميتهم كعناصر فاعلة في بناء المنظمة.
 ٧. تبني نظام مكافآت يتسم بالعدالة لتحفيز العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

CONFLICT OF INTERESTS

There are no conflicts of interest

٦. المصادر

- [1].Borowicz, Sharon, "Dynamic Managing in A virtual World: Developing Trustin A distance Manager Telecommuter Relationship", International Conference of the academy of Business and Administrative Sciences(ABAS),2002,pp.13.
- [2]. الكبيسي، عامر خضير، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٤، ١٣.
- [3].D.R. Brown, &Harvery, *An External Approach to OrganizationalDevelopment*, New Jersey: Prentice Hall, 2006,pp.241.
- [4] اللوزي، موسى سلامة و حمود، خضير كاظم، مبادئ ادارة الاعمال، الطبعة الأولى، اسراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٨، ص٢٥.
- [5] جاد الرب، سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، ٢٠٠٨.
- [6] ديوب، أيمن حسن، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٠، العدد ١، ٢٠١٤، ص٢٠٥.
- [7] الكعبي، حميد سالم، "دور التمكين في تعزيز الابتكار التنظيمي"، مجلة المثلى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٦، العدد ١، ٢٠١٦، ص٢٦ و٢٩.

- [8]الطراونة، اخلاص ابراهيم و النهدي، سميرة محمد مبارك، "التمكين الاداري ومستوى تطبيق المهارات الادارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد ٣، العدد ١، ٢٠١٧، ص ٣٨ و ٤٢.
- [9]C. Lashley, & J. McGoldrick, "The Limits of empowerment: ascetical assessment of human resource strategy for hospitality operations, Empowerment in Organization", Vol.2, No3, 1994, pp.25-38.
- [10]N. Light, Joel, "The Relationships and Effects of Employee Involvement, Employee Empowerment and Employee Satisfaction by Job-Type in A Large Manufacturing Environment", Doctor, University Canella, 2004, pp.37.
- [11] Halverson, David Lars, "An Investigation of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific to on-site Supervisors in the Residential Construction Industry", Thesis, Brigham Young University, 2005, pp.48.
- [12] الحراحشة، محمد و الهيتي، صلاح الدين ، "أثر التمكين الوظيفي والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية"، دراسة مقارنة، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد ٣٣، العدد ٢، ٢٠٠٦، ص ٢٤٤.
- [13]السكرانه، بلال خلف، القيادة الادارية الفعالة، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ٢٠١٠، ص ٣٠٤.
- [14]الساعدي، مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، ط١، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١١، ص ١٧١.
- [15]عبد الحسين، صفاء جواد، "أثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٢، ٢٠١٢، ص ٨٥ و ١٨٣.
- [16]الملفوح، فانتن محمود عبد الرحمن، "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة"، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا- غزة، ٢٠١٦، ص ٦، ٢٩.
- [17]حسن، سامي، "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٢، ص ١٦-١٧.
- [18]الابراهيم، عدنان وآخرون، "درجة ممارسة التمكين الاداري لدى العاملين في جامعة اليرموك"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد ١٤، العدد ٣، ٢٠٠٨، ص ٢٠.
- [19]سالي، علي محمد، العلاقة بين التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، ٢٠٠٢، ص ٣٧.
- [20]حسين، سلامة عبد العظيم، "أبعاد المديرين كمدخل الاصلاح المدرسي"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ٥٥، العدد ٥٥، ٢٠١١، ص ٧٤.
- [21]أفندي عطية حسين، "تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣، ص ٢١ و ٢٢.
- [22]J. Mullius Laurie, "Management and Organization, Behavior" 8thed, Prentice Hall, England, 2007.
- [23]حجازي، محمد حافظ، المنظمات العامة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٦٨.

- [24] السيد، مصطفى أحمد، المدير ومهاراته السلوكية في ادارة الأعمال، المكتب الجامعي، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٤، ص ٢٤.
- [25] عمر، عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بين الواقع والتطبيق، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٧، ص ٨١.
- [26] العتيبي، سعد بن مرزوق، "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة، مصر ٢٠٠٤، ص ١١٠.
- [27] الطويل، هاني، سلوك الأفراد والجماعات، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ٩١-٩٢.
- [28] الأخضر، خراز، "دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"، رسالة ماجستير (غ.م) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، ٢٠١١، ص ٣٠-٣١.
- [29] R. Vossen., Relative Strengths & Weaknesses of small firms in Innovation, international small business journal, V.16, No.3, 1998,pp:88.
- [30] جروان، فتحي عبد الرحمن، الابداع مفهومه، تدريبيه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط١، عمان، الاردن، ٢٠٠٢، ص ٢٢.
- [31] العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ٢٠٠٥، ص ٣٨٩.
- [32] أبو زيد، خالد ذيب حسين، "أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية"، رسالة ماجستير (غ.م)، في علوم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، ٢٠١٠، ص ٣٤.
- [33] عيد، سيد، التحديات التي تواجه الادارة الابداعية، ندوة بعنوان الادارة الابداعية للبرامج والانشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨، ص ٣١-٣٢.
- [34] فارس، محمود عبد العزيز حسين، "الابداع الاداري في ادارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الازهر، غزة، ٢٠١٢، ص ٧٠.
- [35] مزهر، أسيل علي، "أثر الابداع في تحقيق الاداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الاداري"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢، العدد ١٣، ٢٠٠٩، ص ١٢٠.
- [36] Zaltman, G. & Dunean, R., "Strategies for Planned Change", New York: A Wiley inters-ience Publication, 2001.
- [37] J. Ott, "The Organizational Culture Perspective, Pacific grove, Cal if: Brooks& Cole", 1989.
- [38] Gibson & J. Ivanevich, J. Donnelly, "Organizations, Behavior, Stricture, Processes", McGraw-Hill, Irwin, University of Kentucky, 11thed, 2003.
- [39] طعمانة، محمد، "أثر وحدات التطوير الاداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الاردن"، مجلة دراسات الجامعة الاردنية، مجلد ٢٣، العدد ٢، ١٩٩٦.
- [40] عساف، عبد المعطي، "معوقات الابداع الاداري في المنظمات المعاصرة"، مجلة اداري، المجلد ١٧، العدد ٦٢، ١٩٩٥.
- [41] Romzak, B., "Personal Consequences of employee commitment", *Academy of management Journal*, No.23, 1989.

٤٢. المعاني، أيمن، "أثر الولاء التنظيمي على الابداع الإداري"، رسالة ماجستير (غ.م)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ١٩٩٦، ص ٩١-٩٣.

استمارة استبيان

معلومات عامة (بيانات شخصية):

1. الجنس: ذكر أنثى
2. الموقع الوظيفي: مدير قسم فني إداري أخرى
3. المنظمة:
4. سنوات الخدمة: أقل من ٥ سنوات من ٥-١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات

ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) في الحقل المناسب الذي يعبر عن رأيك بكل صدق بحسب درجة توفر كمتغير من المتغيراتي المنظمة التي تعمل فيها، علماً بأن الاستمارة معدة لأغراض البحث العلمي، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي يمكن التوصل إليها.

المحور الأول: التمكين

البعد الأول: توافر المعلومات (INAV) Information Availability

ت	الفقرات	أُتفق تماماً	أُتفق	أُتفق الى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
١	هنالك تبادل حر للمعلومات بشكل كاف عن المهام المطلوب مني اداؤها.					
٢	توفر المنظمة جميع المعلومات التي تمكننا من حل مشاكل العمل التي تواجهنا.					
٣	توجد نظم اتصال فعالة وسهلة ومرنة لتحقيق الجودة داخل كل ادارات المنظمة.					
٤	تقدم لي المعلومات الصحيحة والواضحة انطلاقاً من مبدأ الشعور بالمسؤولية لأجل اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمهام الموكلة.					
٥	تشجع الإدارة التوجه نحو العمل الفرقي بهدف تشاركية الأفكار والاستماع الى وجهات النظر وتحليلها لمواجهة مشاكل العمل.					

البعد الثاني: امتلاك المعرفة (KNHA) Knowledge Having

ت	الفقرات	أُتفق تماماً	أُتفق	أُتفق الى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
1	تسهم المعرفة في تمكين واعداد الافراد العاملين بكفاءة ومهنية.					
٢	يعتمد العاملين في المنظمة على معارفهم الخاصة في تنفيذ المهام الموكلة اليهم.					
٣	امكانية التغلب على مشاكل العمل في حال تمكيني.					
٥	تقوم الإدارة بتفعيل الشراكة مع المنظمات الاكاديمية والعلمية المتخصصة بهدف تبادل الخبرات.					

البعد الثالث: القوة (Power(POWE)

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	هنالك تفاعل بناء بين الادارة والعاملين في البحث عن حلول لمشاكل العمل.					
٢	تستمع الادارة لرؤى ومقترحات العاملين ومناقشتها قبل اتخاذ قرار ما.					
٣	تتاح لي حرية اداء المهام الموكلة لي بالطريقة التي أراها مناسبة.					
٤	تشعرني الادارة بأهميتي كعنصر فاعل في بناء المنظمة.					
٥	تشجع الادارة على تحمل المسؤولية المهنية والنهوض بها.					

البعد الرابع: الثقافة التنظيمية (Organization Culture(ORCU)

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تعمل الادارة على ترسيخ قيم وأعراف عمل هادفة لدى العاملين.					
٢	تهتم الادارة بإشراك العاملين بدورات تدريبية لتطوير مهاراتهم الشخصية.					
٣	توفر الادارة الفرص لتطوير مهارات العاملين.					
٤	تدعم الادارة العمل الجماعي، وحرية التعبير.					
٥	أعمل جاهدا لتحقيق أهداف منظمتي انطلاقا من ولائي لها.					

البعد الخامس: الالتزام (Commitment(COMM)

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	بيئة العمل تعزز الالتزام بروح الفريق داخل المنظمة.					
٢	أشعر بالقليل من الالتزام تجاه منظمتي.					
٣	تبني الافكار الجديدة بدافع الولاء للمنظمة ودعمها لقدراتي العلمية.					
٤	الاحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار يعزز روح الالتزام في منظمتي.					
٥	أتحمل مسؤولية فشل القرار الخاطئ.					

البعد السادس: المكافآت (الحوافز)(INCE)

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تقدر الادارة ما يبذله العاملين من جهود بتفويضهم بعض الصلاحيات.					
٢	يعطي نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل.					
٣	تشارك الادارة العاملين في المنظمة بالأرباح المتحققة تشجيعا لإنجازاتهم.					
٤	تتمين دور المبادرة الشخصية العاملين.					
٥	يتلقى العاملين الفاعلين دعما ماديا أو معنويا.					

المحور الثاني: الابداع Creativity

ت	الفقرات	أُتفق تماماً	أُتفق	أُتفق الى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
1	توفر الادارة فرص جيدة لتطوير مهاراتي الذاتية والمهنية.					
٢	تشجع الادارة عاملها على تحمل المسؤولية المهنية.					
٣	تهتم الادارة بأفكاري الجديدة في مجال العمل وتناقشها.					
٤	دعم الادارة العليا للعمل بروح الفريق.					
٥	يشجع التمكين على تنمية وتطوير مهاراتي وقدراتي الابداعية.					
٦	لدي قدرة السيطرة على حل مشاكل العمل حال تمكيني.					
٧	عدم تفاعل الادارة مع الافكار الجديدة ومقاومتها.					
٨	تحرص الادارة على تنمية وتطوير المهارات والقابليات المتميزة القادرة على الابداع ورعايتها.					
٩	تحافظ الادارة على الكوادر الكفوة وتعمل على تعزيز دورها الابداعي.					
١٠	تحرص الادارة على جعل المبدعين مساهموا الى التفوق والتميز وتعمل على تشجيعهم .					