

أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري

(دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال_المدينة_)

أ.د. مكيد علي /أ/ يحيوي فاطمة

جامعة المدينة

fatimabiba@gmail.com

Abstract

This study aimed to determine the facts and to test the effect of the empowerment strategy in the development of creative behavior of intellectual capital Ontebeatocll Foundation Saidal Directorate, using the questionnaire as a tool to gather information on this subject so that we distributed to a random sample of 55 workers working in the human resources , R & D, production and sales department.

Theoretical orientation leads to the conclusion that the existence of a positive relationship between the empowerment strategy and the creation of intellectual capital in behavior, and field study showed that the rate of 56.6%, according to the opinion of the respondents.

Keywords : Empowerment, empowerment strategy , intellectual capital , creativity, creative behavior.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع واختبار تأثير إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في فرع أنتيبوتيكال_مؤسسة صيدال، مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حول هذا الموضوع فقمنا بتوزيعه على عينة عشوائية مقدارها 55 عاملاً يعملون في قسم الموارد البشرية وقسم البحث والتطوير وقسم الإنتاج والقسم التجاري.

قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية التمكين والسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، وبرهنت الدراسة الميدانية على ذلك بنسبة 56.6% بحسب رأي المستقيين.

الكلمات المفتاحية: التمكين، استراتيجية التمكين، رأس المال الفكري، الإبداع، السلوك الإبداعي.

مقدمة

لقد أصبحت المنظمات اليوم تدرك أن المنافسة تحتاج لأفكار مبتكرة من كل فرد، وأن دور المديرين كقادة يتوقف على إيجاد طرق تسمح بتدفق الأفكار والمعرفة، لهذا كان لزاماً على قادة المنظمات تطبيق إستراتيجية التمكين التي تهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، فالمنظمات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، فقد تغيرت النظرة السلبية للعنصر البشري على أنه تكلفة إلى النظرة الإيجابية على أنه مورد والاستثمار فيه يمكن أن يؤدي إلى مكاسب ضخمة، وبذلك فقد أصبحت المنظمات على وعي كامل بأن نماءها وازدهارها يتوقف على تلك

النخبة المتميزة من الموارد البشرية التي تحمل الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية، والقادرة على إدارة الموارد المادية والمالية بكفاءة وفعالية والمتمثلة أساسا في رأس المال الفكري.

إشكالية البحث

من هنا فالسؤال الذي يطرح نفسه هو:

أين منظماتنا من هذه التطورات؟ وهل يدرك قادة منظماتنا أهمية إستراتيجية التمكين وأثرها الإيجابي

على تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري؟ وهل هم مستعدون لتطبيق هذه الإستراتيجية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سنحاول الإجابة على الإشكاليات الفرعية التالية:

1- ماذا نقصد بإستراتيجية التمكين؟ وما هي الخطوات الأساسية لتنفيذ هذه الإستراتيجية؟

2- هل يولي فرع أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال اهتماما كافيا بتطبيق إستراتيجية التمكين كأساس لتنمية

السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري؟

وللإجابة على هذه الإشكاليات الفرعية نقترح الفرضيات التالية:

1- تساهم إستراتيجية التمكين في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة .

2- تؤثر إستراتيجية التمكين تأثيرا إيجابيا على تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري بفرع

أنتيبوتيكال بالمدينة.

هدف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية

1- التعرف على مفهوم التمكين والخطوات اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمكين.

2- محاولة التعرف على واقع إستراتيجية التمكين وواقع السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في فرع

أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال.

أهمية البحث : تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تطوير المنظمة

وتعظيم قيمتها وتحقيق تفوقها على المنافسين، كونه المصدر الحقيقي لقدرة التنافسية لهذا دعت الضرورة

من المنظمة إلى العمل على تطبيق إستراتيجية التمكين كأساس لتنمية سلوكه الإبداعي.

منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعاده، واختبار فرضياته، تم الاعتماد في القسم الأول

(الإطار النظري) على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها، بغية استيعاب

الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره وتحليل أبعاده، أما في القسم الثاني (الجزء التطبيقي) تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة. وفيما يتعلق بأدوات الدراسة ومصادر البيانات فتتمثل فيما يلي:

الدراسة النظرية (المسح المكتبي):

الغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية، وكذا الملتقيات والمقالات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك بغية توضيح المفاهيم الأساسية.

الدراسة الميدانية

الخاصة بفرع المضادات الحيوية، واستخدمنا فيها:

الاستبيان: استكمالاً لاختبار الفرضيات، قمنا بتقديم استبيان وهذا بغية الإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع، وقد تم استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. (SPSS) لمعالجة البيانات.

1. الإطار النظري للدراسة

أولاً: إستراتيجية التمكين في منظمات الأعمال

إن مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة من خلال منحهم السلطة، وتوثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة منظماتهم، ولهذا سعت العديد من الآراء والاتجاهات والمنظمات إلى المناداة بتمكين العاملين وتقوية مركزهم بغية إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية، وذلك باعتبارهم جزءاً أساسياً من النظام الإداري بالمنظمة.

1- مفهوم التمكين: قبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين، لابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة^[1]. والتمكين عند البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع^[2].

وهناك من وصف التمكين على أنه حاله ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك خصائص يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل على^[3]:

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
 2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به العامل).
 3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال العامل.
 4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها. إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أو الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشاكلته). مثال على ذلك موظف البنك الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن والأقدر على فهم ما يريد الزبون. مما سبق يمكن القول أن التمكين يهدف إلى فك قيود العاملين وتحريرهم من الإجراءات البيروقراطية والرقابة المشددة إلى المشاركة في المعلومات وصنع واتخاذ القرارات الجماعية والتوسع في استخدام الصلاحيات وتحمل المزيد من المسؤوليات. بما من شأنه إطلاق قدراتهم وقواهم الجسدية والمعرفية الكافية نحو الإبداع والتجديد، فالمعرفة الضمنية تكمن في عقول البشر وإذا لم يتم شحذ هذه الأفكار وطرحها باقتدار فلن يكون هناك ابتكار وهذه من أهم فوائد تنفيذ أسلوب تمكين العاملين حيث يهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية للعاملين إلى معرفة عملية داخل المنظمة التي يعملون بها. بما من شأنه زيادة فاعليتها وتطوير أداءها^[4]. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- 2- التمكين كإستراتيجية إدارية في المنظمة: يوصف التمكين بأنه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث العاملين وتشجيعهم. بما فيهم المديرين لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها^[5]، إن المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين ينبغي عليها أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات التي تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال^[6]:
- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.
 - تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.
 - بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.
 - فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.

- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.
- أيجاد فرق الإدارة الذاتية.
- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر وإستراتيجية الإدارة، وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين لتحقيق النجاح، فالالتزام ومشاركة القيادات الادارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين، وتمكين العاملين لا يعني بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلا من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل. وبذلك فالتمكين كإستراتيجية إدارية هو رسم خطة عمل للعاملين الذين يراود تمكينهم لتحقيق القيمة المضافة للعمل في إطار أفق زمني بعيد.

3- أبعاد إستراتيجية التمكين: كثيرة تلك الدراسات التي تناولت أبعاد إستراتيجية التمكين بحيث جاءت تلك الدراسات متنوعة ومتعددة، ونحن سنختار ثلاثة أبعاد منها لتمثل الجانب العملي، التي نالت قبول أكثر الباحثين هي: امتلاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، وامتلاك المعرفة، وفيما يأتي عرض موجز لها^[7]:

أ/ **امتلاك المعلومات وتوافرها:** يرى Collins بأن المعلومات تعد العنصر الأساس في إستراتيجية التمكين وبخاصة في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير أو فرق العمل سعيا من المنظمة لجعل العاملين أكثر فهما حول أسلوب اتخاذ القرارات، ولماذا تتخذ ولماذا يلتزم بتنفيذها، ويؤكد نفس الباحث بأن المعلومات لابد من أن تصل إلى العاملين بشكل مباشر واختيار الوسيلة المناسبة لذلك دون اللجوء إلى الوسيط والمساس بالمشاركة الحقيقية في المعلومات.

تأسيسا على ما تقدم فالمنظمات التي تكتسب معلوماها بشكل جيد وتنشرها وتستعملها بشكل إيجابي هي القادرة بالتأكيد على تحقيق أداء عال، بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين، ومما يذكر أن أهم تلك المعلومات الضرورية التي يراود إيصالها إلى العاملين هي تلك التي تتعلق بأهداف المنظمة واستراتيجياتها وعلاقتها مع البيئة الخارجية وأدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات مستمرة لها، ومن هذا الإطار يفترض أن يتم التوجيه كما أكد كل من Bowen & Lawler أن نجاح التمكين يتطلب من المنظمة توفير المزيد من المعلومات للعديد من الأفراد وللمختلف المستويات الإدارية بهدف تحقيق استعداد كامل لتحمل المسؤوليات وإطلاق الطاقات المبدعة.

ب/ **الاستقلالية وحرية التصرف**: تعد الاستقلالية البعد الإستراتيجي الثاني لتمكين العاملين بحكم كونها تتضمن منح الأفراد حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وأكدت دراسة **Rofeg & Ahmed** أن هناك ثلاثة أنواع من حرية التصرف الروتينية **Routine**، والخلاقه **Creative**، والمقيدة **Demiant** وما يهنا هنا هو حرية التصرف الخلاقه في ممارسة العمل التمكيني بحيث يستطيع العاملون إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهام وممارسة الأدوار على وفق ما يرونه مناسباً لمواجهة المواقف المتغيرة.

وهذا يعني بالنتيجة أن الاستقلالية هي بحد ذاتها حرية تصرف من حيث منح العاملين سلطة واسعة في مجالات متعددة وإعادة هيكلة العمل وتوزيعه واستحداث فرق العمل الذاتية، أي بالنتيجة أن العاملين المعنيين بالتمكين على وفق بعد الاستقلالية سيقرون تفاصيل عمليات الإنتاج ومعايير العمل وتقسيم المهام وأجراء التحسين المستمر والسيطرة على وقت العمل، وما إلى غير ذلك. ويتفق في ذلك **Wilkinson** الذي يرى أن الاستقلالية هي إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تسمى الآن بفرق العمل .

ج/ **امتلاك المعرفة**: يعتبر امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين وأساسيين في مجال تطبيق إستراتيجية التمكين وضمان نجاحها^[8]، ولغرض أداء المهام المختلفة في المنظمة ولتحسين قاعدة المعلومات وخبرة الأفراد فيها يتعين المشاركة بالمعرفة^[9]، وبطبيعة الحال يلاحظ أن هناك عوامل حاسمة مهمة في تعزيز المعرفة هي بناء برامج تدريبية وتطويرية عالية المستوى للعاملين واستخدام الحوار والمنافسة والمصارحة للأفكار بشكل فردي وجماعي واستخدام الحوار من الخبرات العملية والميدانية للعاملين بوصفها مصادر رئيسة للتعلم الفردي والتنظيمي.

ثانياً: السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري:

1- مفهوم رأس المال الفكري

لقد ظهر رأس المال الفكري كمصطلح منذ 1958، إلا أنه لم يجسد كمفهوم إلا بحلول عام 1969، وقد كان الفضل في ذلك إلى الاقتصادي **j.k.Galbraiths** بعدها تم توظيف وتوسيع المفهوم من قبل المفكر **Peter Drucker** سنة 1993، وعليه ابتداءاً من سنة 1993 تعددت التعاريف ووجهات النظر حول مفهوم رأس المال الفكري وفيما يلي سوف نحاول التعرف على البعض منها^[10].

يعرف **Sterwart** رأس المال الفكري على أنه يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة^[11]. أما **Youndt** فيحاول اسقاط مفهوم رأس المال الفكري على كل من الإنتاجية ومستويات الأداء العالية فيقول بأن رأس المال الفكري يعبر عن قدرات متميزة، يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة، تمكنهم من تقديم اسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة^[12].

وفي هذا السياق يقول ميرخان أن رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية غير الملموسة التي لا يمكن تقدير قيمتها لأنه مقدرة عقلية كاملة يمتلكها بعض العاملين المتميزين من رأس المال البشري في المنظمة، ويعد أقوى سلاح تنافسي لها، كونه المصدر الأساس الذي تنبثق منه كل المعارف والإبداعات التي تستطيع بها المنظمة أن تواجه كافة المتغيرات التي تحصل في البيئة المتسمة بالتعدد^[13].

وهناك من ميز رأس المال الفكري بالقدرة على التطوير، التجديد وكذا الابتكار، حيث أن عادل حرحوش المبرجي عرف رأس المال الفكري على أنه زيادة قدرة المنظمات على التكيف من خلال تطوير منتجاتها، تقنيات إنتاجها مع خفض التكاليف وذلك من خلال اتجاهات مستحدثة غير مسبقة، من خلال تنمية الإبداع، التعلم المنظمي، والاستثمار المتعاطف في البشر تعليماً وتدريباً^[14].

مما سبق يمكن القول بأن رأس المال الفكري يتمثل في نخبة العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية التنظيمية دون غيرهم، حيث تمكنهم هذه القدرات من إنتاج أفكار جديدة، أو حتى تطوير أفكار قديمة والتي تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعزيز نقاط قوتها باقتناص الفرص المتاحة أمامها أو حتى خلقها.

ولالإشارة فإن رأس المال الفكري يتوزع على كل المستويات الإدارية، فهو يتعلق بكافة المستويات بدءاً من الإستراتيجية، فالوظيفية وصولاً إلى التشغيلية وإن كان ذلك بنسب متفاوتة، وهو يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة كما أنه يركز على استخدام الرسمية بشكل منخفض ويتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير، لهذا وجبت إدارته بإستراتيجية تمكينية مدعومة لسلوكه الإبداعي.

2- مفهوم السلوك الإبداعي وأبعاده:

يخلط البعض بين الإبداع كحصوله أو نتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين، فالإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس

بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

ويعرف ويست وفار السلوك الإبداعي بأنه كل الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي [15].

وهناك من يعتبر السلوك الإبداعي محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها [16].

أما فيما يخص أبعاد السلوك الإبداعي فتظهر دراسة أدبيات الإبداع وجود بعض الخلط بين أبعاد السلوك الإبداعي وبين القدرات والاستعدادات الإبداعية للفرد، التي تتمثل: بالأصالة، والطلاقة، والمرونة، واستكشاف المشكلات، وقد حاول الكثير من الباحثين في البيئة الغربية تحليل السلوك الإبداعي على أساس بعد واحد من أبعاده المتعددة، حيث حلل كيرتون **Kirton** الإبداع استناداً إلى مدى قدرة الفرد على صياغة المشكلات الإبداعية وحلها، وقدم هارت **Hurt** نموذجاً للسلوك الإبداعي على أنه الاستعداد العام عند الفرد لتقبل الإبداع.

اهتم الباحثون في الآونة الأخيرة بتطوير نماذج أكثر شمولية، بحيث تكون هذه النماذج متعددة الأبعاد، ويستخدم هذا البحث نموذجاً شمولياً متعدد الأبعاد لتحليل مفهوم السلوك الإبداعي قدمه كلايسون وستريت يقوم هذا النموذج على خمسة أبعاد للسلوك الإبداعي:

- **استكشاف الفرص:** هو البعد الذي يهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها، ويرى كروجر **Krueger** أن عملية الإبداع عادة تبدأ بما يسمى بفجوة الأداء أو عدم التلاؤم بين الأداء الفعلي والممكن، مما يدفع العاملين إلى استكشاف الفرص الجديدة، ويعتبر كلايسون وستريت أن استكشاف الفرص شرط ضروري لبدء عملية الرحيل عن الأنظمة، أو الروتين الراسخ في المنظمة، وتبقى الفرص المستكشفة أشياء متناثرة ومتقطعة، ولا تتلاءم مع الأنماط المتوقعة أو المشكلات الموجودة في طرق العمل، أو حاجات الزبائن غير المحققة.

- **توليد الأفكار:** هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يهتم بخلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة، ويؤكد مامفورد بأن الأفراد هم مصدر أي فكرة جديدة. ويرى كلايسون وستريت أن امتلاك أفكار جديدة شرط ضروري للإبداع، ويبرز توليد الأفكار بشكل رئيسي من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات أو تحسين الأداء.

- **التحقق:** هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يعنى بصياغة الأفكار والحلول، وتجريبها باستخدام الوسائل العلمية، ثم تقييم الأفكار والحلول الإبداعية المطروحة، ويرى غريغن أن التحقق يقرر صلاحية الأفكار المطروحة، حيث أن إجراء اختبار للأفكار المطروحة يقدم لنا الأدلة الواقعية للنتائج المتوقعة.
- **التحدي:** هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية، وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها، ويرى كلايسون وستريت أن العاملين يتحملون المسؤولية الأساسية في تقديم الإبداع، في أغلب الأحيان، دون تكليف رسمي من الإدارة، إنما الأشخاص الذين يشعرون بالتزام قوي تجاه فكرة معينة، يكونون قادرين على اقناع الآخرين بها. والمتحدي هو الشخص الذي يبذل جهد لتقديم الأفكار الإبداعية، ويجلبها إلى الوجود وقد لا يكون هو ذات الشخص الذي ولد الفكرة.
- **التطبيق:** هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الإبداعية، وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر، وقبول الإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد. مما سبق يمكن القول أن مفهوم السلوك الإبداعي يشير إلى جميع التصرفات والأفعال المتفردة التي يمارسها الفرد في موقع العمل بأسلوب مبتكر، ويشمل السلوك الإبداعي على أبعاد متعددة تصفه هي: استكشاف الفرص، وتوليد الأفكار، والتحقق، والتحدي، والتطبيق.

ثالثاً: علاقة إستراتيجية التمكين بالسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري

في ظل زيادة مستويات العولمة، وتوقعات الزبائن العالية، والتكنولوجيا الأكثر تعقيداً أصبحت هرمية السلطة الأمرة التقليدية أقل ملائمة، وبدلاً من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة، أن يكونوا مبدعين، ويتحملوا المسؤولية عن أعمالهم، إنهم يحتاجون إلى إستراتيجية محكمة للتمكين. تشير أغلب الدراسات والبحوث التي توفرت لنا إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، ونستشهد بالنتائج التي وجدتها **Kanter** في دراسات الحالات التي أجرتها على المنظمات الريادية بأن التمكين والإبداع كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما. إن السلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير، ولذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذ أن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقييد بقواعد العمل، وقد وجد **Thomas &**

Velthouse علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين، التي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي، وصرح **Knight** بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين، وأشار في موضع آخر بأن العاملين الأكثر إبداعاً هم العاملون الذين يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع، والمتجهين نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصراراً على مواجهة التحديات. وهناك من يرى بأن التمكين يسمح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى، وأكدت **Spreitzer** بأن التمكين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة. وقد أشارت إحدى الدراسات بأن ممارسة التمكين الإداري في المنظمات بجميع أبعاده يساعد في تنمية الإبداع التنظيمي، ومن هذه الأبعاد ما يأتي:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها.
 - إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.
 - تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
 - دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة، والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.
- ويرى فيتشو ضرورة إيجاد المناخ الداعم للإبداع من خلال العوامل التي تعزز وتشجع المبادرات الإبداعية وهي:

- إفساح المجال للمبادرة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.
- دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئة الداخلية والخارجية.
- منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معاً ووضع أهدافهم الإدارية
- تخصيص جوائز للمبدعين.
- استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع، مثل صناديق المقترحات والعصف الذهني.

II. الإطار الميداني للدراسة

1_مجتمع الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع البحث، وهذا الأخير يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكل الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

وفي دراستنا هذه، مجتمع البحث يشمل على 55 عامل، على اختلاف مستوياتهم، حيث كان 15 عامل من مخبر البحث والتطوير، و20 عامل من قسم الموارد البشرية، و10 عمال من القسم التجاري و10 عمال من قسم الإنتاج .

2- أدوات وأساليب الدراسة الميدانية:

أ/ أدوات الدراسة:

*بناء الاستبانة: بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع، تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، تم توزيعها على مجتمع الدراسة من المديرين وبعض الإطارات ورؤساء المصالح، وقد تم توزيع 55 استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 40 استبانة، أي بنسبة 72.72%، حيث جرى فعلياً تحليل 33 استبيان، بعد استبعاد 7 استبيانات لعدم استكمالها.

وتشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص المجتمع والوقوف على مدى تأثيره على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الأقدمية، المركز الوظيفي.

الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة، حيث تضمنت أداة الدراسة 28 فقرة على مقياس ليكرت الثلاثي وهي موافق، محايد، غير موافق. وهي مقسمة إلى محورين:

المحور الأول: يحتوي على عبارات تصف الواقع الفعلي والشخصي لممارسة إستراتيجية التمكين، وهذا بدوره ينقسم إلى ثلاثة أبعاد، البعد الأول يصف توفر المعلومات في مؤسسة صيدال "فرع أنتيبوتيكال"، (الفقرات من 1 إلى 4)، وتقابل كل فقرة من فقرات البعد قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق، محايد، غير موافق). أما البعد الثاني يصف : حرية التصرف والاستقلالية في مؤسسة صيدال "فرع أنتيبوتيكال"، (الفقرات من 5 إلى 8)، وتقابل كل فقرة من فقرات البعد قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق، محايد، غير موافق). أما البعد الثالث يصف: امتلاك المعرفة في مؤسسة صيدال "فرع أنتيبوتيكال"، (الفقرات من 9 إلى 13)، وتقابل كل فقرة من فقرات البعد قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق، محايد، غير موافق).

المحور الثاني: الواقع الفعلي للسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في الفرع، (الفقرات من 14 إلى 28)، وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق، محايد، غير موافق)، والتي تدرجت حسب المعايير .

- غير موافق: درجة 1

- محايد: درجة 2

- موافق: درجة 3

وتم حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) وتحديد الاتجاه كما في الجدول التالي:

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق	من 1 إلى 1.65
محايد	من 1.66 إلى 2.31
موافق	من 2.32 إلى 3

***ثبات الاستبانة:** تم حساب ثبات الاستبانة بمحوريها والاستبانة ككل بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة والجدول التالي يوضح معاملات الثبات ألفا / كرونباخ

الجدول رقم (1) معاملات ثبات أبعاد الاستبانة

الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.769
المحور الثاني	0.783
الاستبانة ككل	0.832

يوضح جدول رقم (1) قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول وهي (0.76) حيث أنها قيمة عالية وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة. كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني وهي (0.78) هي عالية مما يؤكد ثبات هذا المحور.

ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وهي (0.83) وهي قيمة عالية كذلك، وعليه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة من نتائجها في التفسير والمناقشة.

***صدق الاستبانة:**

- **الاتساق الداخلي:** لحساب الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة تم حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه والجدول رقم (2)، (3) يبينان الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة.

الجدول رقم(2) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف واقع إستراتيجية التمكين في المؤسسة من وجهة نظر المستقيصين.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.438	*0.011	6	0.511	**0.002	11	0.460	**0.007
2	0.373	*0.032	7	0.359	*0.040	12	0.361	*0.039
3	0.598	**0.000	8	0.584	**0.000	13	0.571	**0.001
4	0.364	*0.037	9	0.757	**0.000			
5	0.497	**0.003	10	0.477	**0.005			

* دال عند مستوى(0.05) **دال عند مستوى(0.01)

المصدر: بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss بعد تفريغ الاستبيانات يتضح من الجدول رقم(1) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف الواقع الفعلي لممارسة إستراتيجية التمكين من خلال بعد توافر المعلومات وبعد حرية التصرف وبعد امتلاك المعرفة والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.01 أو 0.05)، وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0.757) إلى(0.359) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف الواقع الفعلي والشخصي لممارسة إستراتيجية التمكين من خلال بعد توافر المعلومات وبعد حرية التصرف وبعد امتلاك المعرفة.

الجدول رقم(3) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف الواقع الفعلي للسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.497	**0.003	6	0.503	**0.003	11	0.384	*0.027
2	0.293	0.098	7	0.445	**0.01	12	0.548	**0.001
3	0.524	**0.002	8	0.389	*0.025	13	0.534	**0.001
4	0.348	*0.047	9	0.499	**0.003	14	0.749	**0.000
5	0.586	**0.000	10	0.319	0.070	15	0.641	**0.000

* دال عند مستوى(0.05) **دال عند مستوى(0.01)

المصدر: بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss بعد تفريغ الاستبيانات يتضح من الجدول رقم(3) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف الواقع الفعلي لممارسة السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في الفرع، والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.01)، ماعدا العبارتين رقم(2) والعبارة رقم (10) فهما غير دالتين إحصائيا عند مستوى(0.01 أو 0.05)، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0.749) إلى(0.293) وهذا

يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف الواقع الفعلي للسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري من خلال بعد استكشاف الفرص وبعد توليد الأفكار وبعد التحقق وبعد التحدي في فرع أنتيبوتيكال.مؤسسة صيدال.

ب/ الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS، وذلك من أجل حساب:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محوري الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداء الدراسة.

- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محوري الاستبانة بالإضافة إلى الاستبانة ككل.

عرض نتائج الدراسة

أولاً: بيان وتحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية في الوظيفة الحالية، المركز الوظيفي.

جدول رقم(4): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	27	81.8
	أنثى	6	18.2
العمر	من 20 إلى أقل من 30 سنة	3	9.1
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	33.3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	45.5
	50 سنة فأكثر	4	12.1
المستوى التعليمي	ثانوي	14	42.4
	ليسانس	11	33.3
	ما بعد التدرج	8	24.2
عدد سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	3	9.1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	24.2
	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	2	6.1

9.1	3	من 15 سنوات الى أقل من 20 سنة	
51.5	17	20 سنة فأكثر	
30.3	10	قسم الموارد البشرية	المركز الوظيفي
45.5	15	مخبر البحث والتطوير	
24.2	8	قسم التجاري	

المصدر: بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS بعد تفرغ الاستبيانات

يتضح من الجدول رقم (4) أعلاه، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 63.6%، حيث أن 27 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 33 فرد هم ذكور بنسبة تقدر بـ (81.8%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 6 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (18.2%) من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة، وهذا راجع إلى الخصائص الفعلية لمجتمع الدراسة بحيث في الفرع أغلبية العمال هم ذكور. أما المستوى التعليمي في مجتمع الدراسة هو ثانوي بنسبة تقدر بـ 42.4% من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة، ثم يليها ليسانس بنسبة 33.3%، أما مستوى ما بعد التدرج تقدر نسبته بـ 24.2%، نلاحظ هناك تنوع في المستويات التعليمية وإن غلب عليها المستوى الثانوي، مما يشير إلى أن الفرع نخبة متميزة تمثل رأس المال الفكري لا يشترط فيها المستويات العليا للتعليم، لأن من خصائص رأس المال الفكري لا يشترط حصوله على شهادات أكاديمية.

كما يتضح كذلك من خلال الجدول رقم (5) أعلاه، أن ما نسبته 9.1% من أفراد العينة سنوات الأقدمية عندهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته 24.2% سنوات الأقدمية لديهم تتراوح ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، في حين أن ما نسبته 6.1% سنوات الأقدمية عندهم تتراوح ما بين 10 سنوات وأقل من 15 سنة، وما نسبته 9.1% سنوات الأقدمية عندهم تتراوح ما بين 15 سنة وأقل من 20 سنة، وما نسبته 51.5% سنوات الأقدمية عندهم أكثر من 20 سنة، أي أن أغلبية المستقيمين سنوات خدمتهم بالمؤسسة تتجاوز 20 سنة وهذا راجع إلى سياسة الفرع في استبقاء الخبرات والحفاظ على رأس مالها الفكري لأطول مدة ممكنة.

أما المركز الوظيفي يتضح كذلك من خلال الجدول رقم (5) أعلاه، أن 15 مفردة من الذين أجريت عليهم الدراسة من إجمالي مفردات المجتمع يمثل قسم البحث والتطوير بنسبة 45.5%، وهذا راجع إلى تركيزنا على هذا القسم باعتباره القسم الذي يتجسد فيه السلوك الإبداعي.

بيان وتحليل النتائج المتعلقة بالجزء الثاني

المحور الأول: الواقع الفعلي لإستراتيجية التمكين من خلال بعد توافر المعلومات وبعد حرية التصرف وبعد امتلاك المعرفة في الفرع لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة المحور الذي، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

أولاً: واقع إستراتيجية التمكين

جدول رقم (5) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف واقع إستراتيجية التمكين في فرع أنتيبوتيكال

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب			
									التكرار		
									موافق	محايد	غير موافق
1	أحصل على المعلومات التي أحتاجها بوظيفتي بسهولة.	3	6	24	9.1	2.64	0.653	1-2			
		72.7	18.2								
2	يحرص مسؤولي المباشر على أن يطلع الآخرين على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ولا يحجبها عنهم.	3	14	16	9.1	2.39	0.659	1-4			
		48.5	42.4								
03	أحرص على الاستفادة من وسائل الاتصالات المتاحة لصالح المؤسسة.	3	6	24	9.1	2.64	0.653	1-3			
		72.7	18.2								
04	أثق بقابليات زملائي في العمل بزيدي بالمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.	2	11	20	6.1	2.55	0.617	1-1			
		60.6	33.3								
2	البعد الأول: توافر المعلومات					2.55	0.379	2			
05	يمنحني مسؤولي المباشر قدرا كافيا من حرية التصرف في أعمالي دون الرجوع إليه.	7	2	24	21.2	2.52	0.834	2-2			
		72.7	6.1								
06	لا تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى.	5	10	18	15.2	2.39	0.747	2-3			
		54.4	30.3								
07	أقدم اقتراحاتي بحرية إلى مسؤولي المباشر دون تردد.	2	5	26	6.1	2.73	0.574	2-1			
		78.8	15.2								
08	امتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	11	10	12	33.3	2.03	0.847	2-4			
		36.4	30.3								
3	البعد الثاني: الاستقلالية وحرية التصرف					2.41	0.510	3			
09	أتلقي تدريبا كافيا يساعدني على أداء عملي بكفاءة.	8	10	15	24.2	2.21	0.820	3-5			
		45.5	30.3								
10	امتلك مهارة كافية واستعدادا عاليا لما يتعلق بالتعامل مع المشكلات التي أواجهها في العمل.	1	5	27	3	2.79	0.485	3-3			
		81.8	15.2								
11	اعتمد الحوار المباشر مع الآخرين بغية تطوير أفكارني حول حل مشكلة ما.	2	1	30	6.1	2.85	0.508	3-2			
		90.9	3								
12	أتعامل مع المسؤوليات الجديدة علمي إنما فرص حقيقية للتعليم.	1	2	30		2.88	0.415	3-1			

			90.9	6.1	3	
3-4	0.754	2.55	23	5	5	استحضرت نتائج التجارب السابقة عند مواجهتي لمواقف جديدة في العمل.
			69.7	15.2	15.2	
1	0.428	2.65				البعد الثالث: امتلاك المعرفة
	0.346	2.55				المجموع العام

المصدر: بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ الاستبيانات

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستقضي فرع أنتيبوتيكال موافقون على ما جاء في محور إستراتيجية التمكين وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.55 بانحراف معياري قدره 0.346 مما يدل على عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا المحور. ويمكن تفسير ذلك بأن فرع أنتيبوتيكال يولي اهتماما كافيا بإستراتيجية التمكين من خلال اهتمام الفرع أولا بامتلاك المعرفة وهذا يعني أن فرع أنتيبوتيكال يعمل أولا على منح العاملين فرص للتعليم بمنحهم مسؤوليات جديدة وتدريبهم وتشجيعهم على تبادل المعارف والمشاركة والحوار، وثانيا بتوفير المعلومات مما يدل أن هناك نظام معلومات ووسائل اتصال مستغلة ووجود ثقة بين العاملين تمكنهم من تزويد بعضهم البعض بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة، وثالثا الاهتمام بحرية التصرف، وهذا دليل على أن الفرع قبل أن يمنح حرية التصرف والاستقلالية في اتخاذ القرارات لا بد من أن يتأكد من امتلاك العاملين للمعرفة ثم توفير المعلومات الضرورية لهم ثم منحهم حرية التصرف لاتخاذ القرارات وذلك لأنهم يتعاملون مع صناعة حساسة وهي صناعة المنتجات الدوائية.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب أبعاد هذا المحور حسب ترتيب عبارات كل بعد تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات المستقضي كما يلي:

أولا: بعد امتلاك المعرفة: جاء هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليه وترتبت عباراته كالتالي:

1- العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي 2.88 وانحراف معياري قدره 0.415 مما يشير إلى أن نسبة (90.09%) يوافقون على أنهم يتعاملون مع المسؤوليات الجديدة على أنها فرص حقيقية للتعلم، وفي نظرنا هذا راجع إلى أن عمل هذه المؤسسة يتطلب المواكبة الدائمة والسريعة للتغيرات الحاصلة في مجال صناعة الأدوية.

2- العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.508) مما يشير إلى أن نسبة (90.09%) يوافقون على أنهم يعتمدون الحوار المباشر مع الآخرين بغية تطوير أفكارهم

حول حل مشكلة ما، مما يدل على العلاقة الطيبة التي تجمع العمال مع بعضهم وإرادتهم لتحسين العمل.

- 3- العبارة رقم (10). بمتوسط حسابي(2.79)، وانحراف معياري(0.485) مما يشير أن نسبة(81.8%) يوافقون على أنهم يمتلكون مهارة كافية واستعدادا عاليا لما يتعلق بالتعامل مع المشكلات التي يواجهونها في العمل، وهذا راجع إلى أن معظم المستقصدن خبرتهم فاقت 20 سنة.
- 4- العبارة رقم (13). بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري(0.754)، مما يشير أن نسبة(69.7%) يوافقون على أنهم يستحضرون نتائج التجارب السابقة عند مواجهتهم لمواقف جديدة في العمل، وهذا راجع إلى أن المستقصدن يوظفون خبراتهم في المهام الجديدة المناطة بهم.
- 5- العبارة رقم (9). بمتوسط حسابي(2.21)، وانحراف معياري(0.820). مما يشير أن نسبة(45.5%) موافقون و(30.3) محايدون كأكثر نسبتين حول فكرة أنهم يتلقون تدريبا كافيا يساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة، والسبب راجع أن التدريب لا يمس كل عمال فرع أنتيبوتيكال لذلك يلاحظ تشتت في إجاباتهم حول ما جاء في هذه العبارة أي أن هناك من العمال من يتلقون تدريبا يدعم أداء عملهم بكفاءة والباقيون يرون بأنه غير كافي.

ثانيا: بعد توافر المعلومات: جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليه وترتبت عباراته كالآتي:

- 1- العبارة رقم (4). بمتوسط حسابي(2.55)، وانحراف المعياري(0.379)، مما يشير أن نسبة(60.6%) يوافقون على أنهم يثقون بقابليات زملائهم في العمل بتزويدهم بالمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك، وهذا راجع إلى توافر عنصر الثقة والعلاقات الطيبة الموجودة بين المستقصدن.
- 2- العبارة رقم (1). بمتوسط حسابي(2.64) وانحراف معياري (0.653)، مما يشير أن نسبة(72.7%) يوافقون على أنهم يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها بوظائفهم بسهولة، وهذا راجع لتوفر فرع أنتيبوتيكال على نظام معلومات فعال يعمل على توفير المعلومة للجهة التي تحتاجها في الوقت المناسب.
- 3- العبارة رقم (3). بمتوسط حسابي(2.64)، وانحراف معياري(0.653)، مما يشير أن نسبة(72.7%) يوافقون على أنهم يحرصون على الاستفادة من وسائل الاتصالات المتاحة لصالح المؤسسة، وهذا راجع لطبيعة نشاط الفرع الذي يستلزم الحصول على المعلومة بسرعة .

4- العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي(2.39) وانحراف معياري(0.659)، مما يشير أن نسبة(48.5%) يوافقون على أن مسؤولهم المباشر يحرص على أن يطلع الآخرين على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ولا يججها عنهم، وهذا راجع لحساسية نشاط المؤسسة وثقافة المسؤول الداعمة لنشر المعلومات الممكنة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

ثالثا: بعد الاستقلالية وحرية التصرف: جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليه وترتبت عباراته كالآتي:

1- العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي (2.73)، وانحراف معياري(0.574)، مما يشير أن نسبة(78.8%) يوافقون على أنهم يقدمون اقتراحاتهم بحرية إلى مسؤولهم المباشر دون تردد، وهذا ما يدل على أن هذا المسؤول يحرص على تدعيم التمكين من خلال إعطاء حرية للمرؤوسين في الإداء باقتراحاتهم.

2- العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري(0.834)، مما يشير أن نسبة(72.7%) يوافقون على أن مسؤولهم المباشر يمنحهم قدرا كافيا من حرية التصرف في أعمالهم دون الرجوع إليه، وهذا ما يؤكد بأن العامل الممكن لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب.

3- العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي(2.39) وانحراف معياري(0.747)، مما يشير أن نسبة(54.4%) يوافقون على أنه لا تمارس عليهم رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى، وهذا ما يدل على أن الفرع يعتمد على أنواع أخرى من الرقابة أهمها الرقابة الذاتية التي تتناسب مع أسلوب التمكين.

4- العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري(0.847)، مما يشير أن نسبة(36.4%) موافقون و(33.3%) غير موافقون و(30.3) محايدون حول فكرة أنهم يمتلكون صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر، مما يدل على أن هناك توزيع لإجابات المستقصرين حول ما جاء في العبارة بين موافق ومحايد وغير موافق وهذا راجع لاختلاف نظرة كل عامل حول الاستقلالية في تصحيح الانحرافات وذلك بحسب اختلاف المركز الوظيفي لكل مستقصر.

المحور الثاني: السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في فرع أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال

جدول رقم (6) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف الإبداعي لرأس المال الفكري في فرع أنتيبوتيكال

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	النسبة المئوية	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة			
									التكرار		
									النسبة المئوية		
14	لدي اهتمام بمعرفة نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب	0	6	27	81.8	2.82	0.392	1-1			
									0	18.2	0
15	لدي إنباه شديد لمصادر الفرص الإبداعية.	0	9	24	72.7	2.73	0.452	1-2			
									0	27.3	0
16	أقوم بجمع المعلومات الخاصة بفرص الإبداع.	1	10	22	66.7	2.64	0.549	1-3			
									3	30.3	3
17	زملائي في العمل هم الرغبة في الاستفادة من الفرص الإبداعية.	2	9	22	66.7	2.61	0.609	1-4			
									6.1	27.3	6.1
1	البعد الأول: استكشاف الفرص										
18	لدي القدرة على تطوير الأفكار والحلول الخاصة بالفرص الإبداعية	1	9	23	69.7	2.67	0.540	2-1			
									3	27.3	3
19	أقوم بترتيب الأفكار الخاصة بالفرص الإبداعية	0	13	20	60.6	2.61	0.496	2-2			
									0	39.4	0
3	البعد الثاني: توليد الأفكار										
20	أعمل على صياغة الأفكار والحلول بعبارة واضحة.	0	4	29	87.9	2.88	0.331	3-1			
									0	12.1	0
21	اختبار الأفكار والحلول يتم باستخدام الأساليب الإحصائية.	2	17	14	42.4	2.36	0.603	3-3			
									6.1	51.5	6.1
22	يقوم زملائي بالعمل بتقييم النتائج التي تم التوصل إليها بموضوعية.	0	8	25	75.8	2.76	0.435	3-2			
									0	24.2	0
2	البعد الثالث: التحقق										
23	تقوم المؤسسة بتوفير الأموال الكافية لتنفيذ الفرص الإبداعية .	9	16	8	24.2	1.97	0.728	4-3			
									27.3	48.5	27.3
24	أحصل على تشجيع معنوي مقابل الجهود المبذولة.	15	8	10	30.3	1.85	0.870	4-4			
									45.5	24.2	45.5
25	أستطيع التأثير على الآخرين وإقناعهم بجدوى الفرص المتاحة.	4	11	18	54.5	2.42	0.708	4-2			
									12.3	33.3	12.3
26	أتحمل المخاطر في سبيل تطبيق الفرص الإبداعية التي اختبرت.	3	10	20	60.6	2.52	0.667	4-1			
									9.1	30.3	9.1
4	البعد الرابع: التحدي										
	المجموع العام										
						2.55	0.284				

المصدر: بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ الاستبيانات

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستقصبين موافقون على ما جاء في محور السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.55 بانحراف معياري قدره 0.284 مما يدل على عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا المحور، ويمكن تفسير ذلك بأن النخبة المتميزة من العاملين في فرع أنتيبوتيكال والمتمثلة في رأس المال الفكري لهم القدرة على تحويل معارفهم الضمنية إلى صريحة من خلال سلوكهم الإبداعي المتمثل في استكشاف الفرص الإبداعية والعمل على الاستفادة منها بعد التحقق منها، وهذا ما يمنحهم تشجيعاً على توليد وتطوير أفكار جديدة بتحدي عالي. وبذلك فالسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري متوافر بحسب رأي المستقصبين بفرع أنتيبوتيكال بالمدينة. من خلال ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري نجد أن البعد الخاص باستكشاف الفرص جاء في المرتبة الأولى وهذا يدل على أن العاملين المتميزين بالفرع لديهم انتباه شديد لمصادر الفرص الإبداعية حرصاً منهم على تحسين مستويات الأداء، أما البعد الخاص بعملية التحقق فقد جاء في المرتبة الثانية وهذا يدل على أنه بعدما يتم استكشاف الفرص الإبداعية تأتي مرحلة التحقق منها بتوفير وسائل مالية مادية ومعنوية واستخدام أساليب علمية وإحصائية بعيدة عن الذاتية بغية التحسين والتطوير، وبعد التحقق من الأفكار الإبداعية بموضوعية وعدالة يتولد لدى العاملين إحساس بضرورة الإبداع والتجديد بالإتيان بأفكار جديدة بروح تحدي ومخاطرة عاليتين، وهذا ما جعل بعد توليد الأفكار وبعد التحدي يحتل المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب أبعاد هذا المحور حسب ترتيب عبارات كل بعد تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات المستقصبين كما يلي:

أولاً: بعد استكشاف الفرص: جاء هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليه وترتبت عباراته كالآتي:

- 1- العبارة رقم (14) جاءت بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.392)، مما يشير أن نسبة (81.8%) يوافقون على أنه لديهم اهتمام بمعرفة نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، وهذا ما يدل على أن المستقصبين يحرصون على تحسين مستويات أدائهم.
- 2- العبارة رقم (15) جاءت بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.452)، مما يشير أن نسبة (72.7%) يوافقون على أنه لديهم انتباه شديد لمصادر الفرص الإبداعية، وهذا ما يدل على أن المستقصبين يدركون أهمية اكتشاف الفرص الإبداعية خاصة في البيئة المعاصرة التي تتسم بالعدائية

الشديدة من أجل إيجاد تصاميم جديدة لإنتاج أصناف أخرى من الأدوية انسجاما مع متطلبات القرن الحالي.

3- العبارة رقم (16) جاءت بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري(0.549)، مما يشير أن نسبة(66.7%) يوافقون على أنهم يقومون بجمع المعلومات الخاصة بفرص الإبداع، مما يشير بأن الفرع جهاز يقظة يترصد لمختلف الفرص.

4- العبارة رقم (17) جاءت بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري(0.609)، مما يشير أن نسبة(66.7%) يوافقون على أن زملائهم في العمل لهم الرغبة في الاستفادة من الفرص الإبداعية، وهذا ما يدل على المستقيمين لديهم وعي بضرورة وحتمية الاستفادة من الفرص الإبداعية في البيئة المتغيرة.

ثانيا: بعد التحقق: جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليه وترتبت عباراته كالاتي:

1- العبارة رقم (20) جاءت بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري(0.331)، مما يشير أن نسبة(87.9%) يوافقون على أنهم يعملون على صياغة الأفكار والحلول بعبارات واضحة.

2- العبارة رقم (22) جاءت بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري(0.435)، مما يشير أن نسبة(75.8%) يوافقون على أن زملاءهم بالعمل يقومون بتقييم النتائج التي تم التوصل إليها بموضوعية، وهذا ما يدل على أن المستقيمين يدركون خطورة الذاتية في التقييم.

3- العبارة رقم (21) جاءت بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري(0.603)، مما يشير أن نسبة(51.5%) محايدون و(42.4%) موافقون حول فكرة اختبار الأفكار والحلول يتم باستخدام الأساليب الإحصائية.

ثالثا: بعد توليد الأفكار: جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليه وترتبت عباراته كالاتي:

1- العبارة رقم (18) جاءت بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري(0.540)، مما يشير أن نسبة(69.7%) يوافقون على أنه لديهم القدرة على تطوير الأفكار والحلول الخاصة بالفرص الإبداعية، وهذا راجع لسياسة الفرع المدعمة للتمكين.

2- العبارة رقم (19) جاءت بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري(0.496)، مما يشير أن نسبة(60.6%) يوافقون على أنهم يقومون بترتيب الأفكار الخاصة بالفرص الإبداعية، وهذا ما

يدل بأن بعد اصترصاد الفرص الإبداعية يقوم المسؤولون بترتيبها حسب أولويات وإمكانيات الفرع.

رابعاً: بعد التحدي: جاء هذا البعد في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليه وترتبت عباراته كالتالي:

1- العبارة رقم (26) جاءت بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري(0.667)، مما يشير أن نسبة(60.6%) موافقون على أنهم يتحملون المخاطر في سبيل تطبيق الفرص الإبداعية التي اختبرت، وهذا يدل على أن أهمية وضرورة تطبيق الفرص الإبداعية يستدعي اتخاذ قرارات جريئة وسريعة مع تحمل كل المخاطر من أجل الاستفادة من تلك الفرص.

2- العبارة رقم (25) جاءت بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري(0.708)، مما يشير أن نسبة(54.5%) موافقون على أنهم يستطيعون التأثير على زملائهم وإقناعهم بجدوى الفرص المتاحة، مما يهيئ بيئة مناسبة وممكنة للإبداع والتجديد.

3- العبارة رقم (23) جاءت بمتوسط حسابي (1.97) وانحراف معياري(0.728)، مما يشير أن نسبة(48.5%) محايدون و(27.3%) غير موافقون و(24.2%) فقط موافقون حول قيام المؤسسة بتوفير الأموال الكافية لتنفيذ الفرص الإبداعية، أي أن أغلبية المستقصرين يقرون بأن الأموال غير كافية لتنفيذ الفرص الإبداعية وهذا راجع إلى أن التجارب الخاصة بالصناعة الدوائية تتطلب أموال طائلة لحساسية المنتج الدوائي.

4- العبارة رقم (24) جاءت بمتوسط حسابي (1.85) وانحراف معياري(0.870)، مما يشير أن نسبة(45.5%) غير موافقون و(30.3%) موافقون و(24.2%) محايدون حول فكرة أنهم يحصلون على تشجيع معنوي مقابل الجهود المبذولة، وهذا ما يدل على أن الفرع يعتمد على التحفيز المادي أكثر من التحفيز المعنوي.

ثالثاً: علاقة إستراتيجية التمكين بالسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري

جدول رقم(7) علاقة إستراتيجية التمكين بالسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في فرع أنتيبوتيكال مؤسسة صيدال

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
علاقة إستراتيجية التمكين بالسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري	0.566	*0.001
* دال إحصائياً 0.01		

المصدر: بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS بعد تفريغ الاستبيانات

من الجدول نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين المحور الأول(إستراتيجية التمكين من خلال بعد توافر المعلومات وبعد حرية التصرف وبعد امتلاك المعرفة) والمحور الثاني(السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري) تقدر ب 56.6% وهي قيمة متوسطة وعليه يمكن القول أن هناك عوامل أخرى غير إستراتيجية التمكين تؤثر في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، وهذا بحسب رأي المستقصين من عمال فرع أنتيبوتيكال بالمدينة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الخلاصة:

في الأخير يمكن القول أن أحد الإستراتيجيات التي تجعل المنظمة إبداعية هي إستراتيجية التمكين لما لها من قدرة على تعزيز وتطوير، واستغلال مواهب العاملين وإمكانياتهم الإبداعية خاصة المتميزين منهم باعتبارهم رأس مال فكري، فالقضية الرئيسية للمنظمات إذن، هي كيف تحفز قابليات العاملين الذين يمثلون رأس مال فكري لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيف توفر الظروف التي تمكنهم من تنمية تلك الأفكار وتنفيذها، ومن خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تساهم إستراتيجية التمكين مساهمة فعالة في تشجيع وتحفيز العاملين خاصة المتميزين منهم على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة تمكن من تحقيق مكانة قوية للمؤسسة.
- يولي فرع أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال اهتماما بإستراتيجية التمكين من خلال التشجيع والعمل على تطوير المعارف لدى العاملين بالفرع، وتوفير المعلومات وتسهيل الوصول إليها، ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف لتمكينهم من اتخاذ قرارات ناجحة.
- يوجد سلوك إبداعي بفرع أنتيبوتيكال من طرف نخبة متميزة تمثل رأس مال فكري بالفرع تقوم باكتشاف فرص إبداعية بصفة مستمرة والعمل على تطبيقها للاستفادة منها لصالح المؤسسة بتحدي عالي.
- تساهم إستراتيجية التمكين مساهمة إيجابية في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري.

المقترحات

في ضوء الاستنتاجات السابقة لابد من الوصول إلى عدد من المقترحات المهمة، التي من شأنها أن تفيد فرع أنتيبوتيكال بالمدينة بالتوجه الصحيح نحو الأخذ بموضوع البحث وتطبيقه بشكل صحيح لينسجم مع التطورات المعاصرة كما يلي:

- إن فرع أنتيبوتيكال بالمدينة سيواجه المنافسة الحادة والسوق الإنتاجي المتطور والتكنولوجيا الحديثة وبذلك سيكون غير قادر على مواكبة تلك الحالة الجديدة المرجوة ما لم يعتمد الإستراتيجيات المعاصرة ذات الصلة بالاستفادة من الموارد البشرية المتمكنة والمفكرة .
- العمل على إيجاد وتطوير بيئة العمل الممكنة وجعلها فلسفة للإدارة العليا من أجل مواكبة التطورات الحاصلة.
- تأهيل العاملين في فرع أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال وتطوير مهاراتهم المهنية وتعزيز إسهاماتهم في تطوير العمل وذلك بفتح وتشكيل أقسام التطوير والتدريب والاستشارات.
- إن تحقيق فرع أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال ثلاثية البقاء والنمو والتوسع في ظروف المنافسة المعاصرة لا يتم إلا بالاستناد إلى إستراتيجية التمكين لتنمية وتطوير السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، وذلك بهدف التمكن من إيجاد تصاميم جديدة لإنتاج أصناف أخرى من الأدوية انسجاماً مع متطلبات القرن الواحد والعشرين.

المراجع:

- 1 Conger, J.A. and Kanungo, R.B., The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, 1988,p 471-482.
- 2 Zemeke, R. and Schaaf, D, The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care (New York: New American Library, 1989, p 65-66.
- 3 Berry, L, Relationship Marketing of Services Growing Interest: Emerging Perspectives, Journal of the Academy of Marketing Science, 1995, p236.
- 4 ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة المصرية العامة للمساحة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2011، ص80.
- 5 حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص48.
- 6 عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، على الخط: <http://abu.edu.iq/researches/48#sthash.TgoYNCzY.dpuf> تاريخ الإطلاع، 2015/3/8.
- 7 عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، مرجع سابق، ص 11.
- 8 إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص61.

⁹ نفس المرجع، ص 67.

¹⁰ عبد الحفيظ بلعري، جمال أورايد، شروط الامتلية لمعدل الإنفاق على أصول المعرفة لمنشأة أعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 27- 28 أبريل 2005، ص 3.

¹¹ هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري إنطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة، 2008، ص 18.

¹² عادل حرحوش المبرجي، صالح أحمد علي، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 17.

¹³ الاستراتيجي: التوجه في الفكري وتأثيرها المال ورأس المعرفة الأساليب بين العلاقة ميرخان، أمين حمد خالد
دكتوراه أطروحة الموصل، مدينة في الخاص القطاع إدارة شركات مجالس مدري من عينة لآراء تحليلية دراسة
المستتصية، 2003، ص 25. الجامعة والاقتصاد، كلية الإدارة الأعمال، إدارة في

¹⁴ عادل حرحوش المبرجي، مرجع سابق، ص 16.

¹⁵ Jeroen de Jong, Leadership As A Determinant Of Innovative Behavior A Conceptual Framework, 2003, p:25.

¹⁶ Spence , W.R. Innovation : The Communication of Change in Ideas , First ed, Chapman Hall, UK , 1994, p56-60.

ملحق

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على (أثر استراتيجية التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في فرع أنبيوتيكال-وحدة المدينة-) ويتطلب إتمام هذه الدراسة الحصول على رأي سعادتك فيما يتعلق ببعض الموضوعات نظراً لما لديكم من خبرة وممارسة عملية تتعلق بموضوع الدراسة . وتتضمن قائمة الاستقصاء المرفقة عدداً من العبارات وتمثل مشاركتكم في بيان درجة موافقتكم على كل منها ووضع علامة (✓) تحت درجة الموافقة التي ترونها بعد القراءة المتأنية للعبارة .

أشكر لكم سلفاً حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستقصاء وواعدة إياكم بالسرية التامة واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

1- الجنس : () ذكر () أنثى

2- العمر : () من 20 إلى أقل من 30 سنة . () من 30 إلى أقل من 40 سنة .

() من 40 إلى أقل من 50 سنة . () 50 سنة فأكثر .

3- المستوى التعليمي : () ثانوي . () ليسانس . () ما بعد التدرج .

4- عدد سنوات الأقدمية : () أقل من 5 سنوات . () من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات .

() من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة . () من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة .

() 20 سنة فأكثر .

5- المركز الوظيفي: () قسم الموارد البشرية () مخبر البحث والتطوير () القسم التجاري

الجزء الثاني: آراء المستفيدين حول واقع استراتيجية التمكين

غير موافق	محايد	موافق	مؤشرات استراتيجية التمكين	
			أحصل على المعلومات التي أحتاجها بوظيفتي بسهولة.	أولاً: توافر المعلومات
			يحرص مسؤولي المباشر على أن يطلع الآخرين على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ولا يحجبها عنهم.	
			أحرص على الاستفادة من وسائل الاتصالات المتاحة لصالح المؤسسة.	
			أثق بقبليات زملائي في العمل بتزويدي بالمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.	ثانياً: الاستقلالية وحرية
			بمنحني مسؤولي المباشر قدراً كافياً من حرية التصرف في أعمالي دون الرجوع إليه.	
			لا تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى.	
			أقدم اقتراحاتي بحرية إلى مسؤولي المباشر دون تردد.	

			امتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
ثالثا: امتلاك المعرفة			أتلقي تدريبا كافيا يساعدني على أداء عملي بكفاءة.
			امتلك مهارة كافية واستعدادا عاليا لما يتعلق بالتعامل مع المشكلات التي أواجهها في العمل.
			اعتمد الحوار المباشر مع الآخرين بغية تطوير أفكارني حول حل مشكلة ما.
			أتعامل مع المسؤوليات الجديدة على إنها فرص حقيقية للتعلم.
			استحضر نتائج التجارب السابقة عند مواجهتي لمواقف جديدة في العمل.

الجزء الثالث: آراء المستقيمين حول واقع السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري

غير موافق	محايد	موافق	مؤشرات السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري	
			لدي اهتمام بمعرفة نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب	أولا: استكشاف الفرص
			لدي إنتباه شديد لمصادر الفرص الإبداعية.	
			أقوم بجمع المعلومات الخاصة بفرص الإبداع.	
			زملاتي في العمل لهم الرغبة في الاستفادة من الفرص الإبداعية.	ثانيا: توليد
			لدي القدرة على تطوير الأفكار والحلول الخاصة بالفرص الإبداعية	
			أقوم بترتيب الأفكار الخاصة بالفرص الإبداعية	ثالثا: التحقق رابعا: التحدي
			أعمل على صياغة الأفكار والحلول بعبارات واضحة.	
			اختبار الأفكار والحلول يتم باستخدام الأساليب الإحصائية.	
			يقوم زملائي بالعمل بتقييم النتائج التي تم التوصل إليها بموضوعية.	
			تقوم المؤسسة بتوفير الأموال الكافية لتنفيذ الفرص الإبداعية .	
			أحصل على تشجيع معنوي مقابل الجهود المبذولة.	أستطيع التأثير على الآخرين وإقناعهم بمجدوى الفرص المتاحة.
			أستطيع التأثير على الآخرين وإقناعهم بمجدوى الفرص المتاحة.	
			أتحمل المخاطر في سبيل تطبيق الفرص الإبداعية التي اخترت.	