



مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة

Journal of International Economy
&
Globalization



التمكين والسلوك الإبداعي للعاملين دراسة تحليلية لاتجاهات عينة من موظفي

مؤسسة Condor - برج بوعريرج-

Empowerment and Creative Behavior of the Employees An analytical Study of the Trends of a Sample of Employees at Condor Bordj Bou Arreridj Province

د. سهام موفق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

د. سعودي عبدالصمد، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

تاريخ الإرسال: 2018/10/16	تاريخ القبول: 2018/11/15	تاريخ النشر: 2018/12/01
الكلمات المفتاحية	الملخص	
التمكين؛ السلوك الإبداعي للعاملين؛ الأصالة؛ الطلاقة؛ المرونة؛ الحساسية للمشكلات؛ مؤسسة Condor - برج بوعريرج-	تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين بأبعاده الأربعة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)، في مؤسسة Condor - برج بوعريرج-، منطلقاً من فرضية مفادها "وجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor - برج بوعريرج-، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استمارة على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة محل الدراسة، بلغ حجمها 80 موظف وموظفة، وبعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 21 للبرنامج الإحصائي Spss توصل الباحثان إلى جملة من الاستنتاجات من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor - برج بوعريرج-، وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، تم التقدم بالعديد من التوصيات، التي من شأنها أن تساهم في توجيه أنظار مسؤولي المؤسسات المختلفة للدور الذي يمثله التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.	
Abstract	Keywords	
The study aimed to identify the impact of empowerment at the creative behavior for four dimensions (fluency, flexibility, authenticity ,available to the problems), in the condor bordj bou arreridj province, coming from the premise that" found after significant data to enable the creative behavior foundation staff condor bordj bou arreridj province", in order to achieve the objectives of the study were distributed to form a random sample of foundation staff in the study, swallowed size 80 male and female employees. After analyzing the data using the copy 21 statistical program spss reached two researchers to , inter alia, the conclusions of the most prominent of which is the existence of an impact statistical significance to enable the creative behavior foundation staff condor bordj bou arreridj province, depending on what has been reached of results, been progress with many of the recommendations, which would contribute to draw the attention of the officials of the various institution of the role represented by the empowerment in the development of creative behavior for workers.	Empowerment; Creative Behavior of Workers; Authenticity; Fluency; Flexibility; Available to the Problems; Condor Bordj Bou Arreridj Province.	

*المؤلف المرسل: سعودي عبدالصمد، الإيميل: saoudi28@yahoo.fr

1 . مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة، نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات، فقد كان من أهم ملامح هذا العصر شدة التنافسية كحقيقة أساسية لتحديد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن هنا أضحت هذه الأخيرة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزة تنافسية. وعليه فإن تزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات أصبح اللجوء إلى الإبداع والعمل على تنميته أمراً حتمياً، وذلك على اعتبار أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع بشكل دائم ومستمر. وبالتالي فقد أدركت المؤسسات حقيقة كون القيمة الحقيقية مهمة، كون القيمة الحقيقية لها لا تتجسد في رأسمالها المادي وإنما برأسمالها البشري، وذلك لما لهذا الأخير من قدرة على الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية، وذلك من خلال ما يمتلكه من مهارات وقدرات إبداعية.

1.1 إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه لم يعد كافياً في ظل ما تعرفه بيئة الأعمال من اشتداد للمنافسة، أن تكتسب المؤسسة الميزة التنافسية، بل أصبح لزاماً عليها السعي إلى تطويرها وتقويتها وذلك بانتهاج تنمية السلوك الإبداعي للعاملين كأسلوب لذلك، وذلك بهدف ضمان أسبقيتها على باقي المنافسين، وكذا تحسين توقعها في السوق، وفي هذه الظروف اتجهت المؤسسات إلى استحداث أساليب تسييرية مثل: التمكين، فرق العمل، الإدارة بالأهداف.... الخ، ومن هنا جاءت الدراسة لتسلط الضوء على الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين؟

2.1 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: انطلقت الدراسة من فرضية رئيسة مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor - برج بوعريرج.

- الفرضيات الفرعية: انبثقت عن الفرضية الرئيسية للدراسة أربع فرضيات فرعية كما يلي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على طلاقة موظفي مؤسسة Condor - برج بوعريرج.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على مرونة موظفي مؤسسة Condor - برج بوعريرج.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أصالة موظفي مؤسسة Condor - برج بوعريرج.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الحساسية للمشكلات لموظفي مؤسسة Condor - برج بوعريرج.

3.1 أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من الاعتبارات التالية:

✓ أهمية المتغيرات المبحوثة كظواهر إدارية لها تأثير كبير على أداء المؤسسة وتعظيم قدرتها على مواجهة التحديات التي تواجهها؛

- ✓ استقراء الملامح الأساسية للتمكين في المؤسسة محل الدراسة، وانعكاس ذلك على السلوكيات الإبداعية لموظفيها، من خلال معرفة تأثير التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين؛
- ✓ الخروج بجملة من الاستنتاجات التي تساهم في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين، بما يساهم في تطوير عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد.

4.1 أهداف الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة تحدد الأهداف المتوخاة من معالجتها فيما يلي:

- ✓ تشخيص واقع التمكين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ تشخيص مستوى الإبداع بأبعاده المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ تشخيص وتحديد العلاقة والأثر بين التمكين والسلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة Condor - برج بوعرييج،

5.1 حدود الدراسة: تتجلى حدود الدراسة في العناصر التالية:

- ✓ الحدود البشرية: وتمثل في عينة من موظفي المؤسسة يبلغ حجم مفرداتها 80 موظف وموظفة.
- ✓ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: التمكين والسلوك الإبداعي للعاملين.

- ✓ الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة Condor - برج بوعرييج.

- ✓ الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفترة الممتدة بين فيفري - مارس 2016.

6.1 نموذج الدراسة:

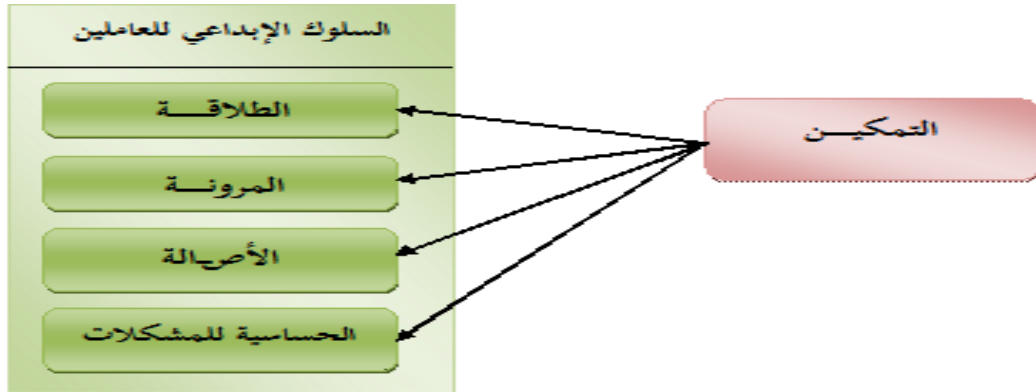
استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، تم وضع نموذج فرضي للدراسة، يضم متغيرات الدراسة المتمثلة في: التمكين والسلوك الإبداعي للعاملين بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)، ويوضح النموذج طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة، وحتى يكون مجسداً لمشكلة الدراسة والأهداف المتوقعة تحقيقها، ولكي يتم فهم النموذج بشكل أكثر تفصيلاً يمكن توضيح الآتي .

- متغيرات نموذج الدراسة : يتكون النموذج من نوعين من المتغيرات وهي :

- ✓ المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل للدراسة في تمكين العاملين، كمتغير مستقل في التأثير على المتغير التابع.

- ✓ المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع للدراسة في السلوك الإبداعي للعاملين بأبعاده الأربعة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات).

الشكل رقم (1): النموذج الافتراضي للدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

2. الإطار النظري للدراسة.

1.2 تمكين العاملين:

1.1.2 مفهوم التمكين: بالنسبة لمفهوم التمكين، فإنه لا يوجد اتفاق عام حول مفهوم التمكين، فالبعض نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة والبعض اعتبره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، وفي ضوء هذا الاختلاف نورد أهم ما ورد من تعاريف لهذا المفهوم.

يعرف التمكين على أنه "وسيلة تعطي العاملين فرصة إدارة مؤسساتهم واتخاذ القرارات المتعلقة بها، إضافة إلى منحهم فرصة التفكير الإبداعي الذي يساعد على حل المشكلات وأخذ زمام المبادرة في المواقف المختلفة مع تحمل المسؤولية الكاملة في ذلك، وبالتالي فهو يعمل على تشجيع العاملين على صنع القرارات والمبادرة في اتخاذ الإجراءات في الوقت الذي تقل فيه عمليات المراقبة والتوجيه من المديرين"¹.

كما يعرف التمكين على أنه "عملية تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقة الخاصة، بما يمكنهم من تحقيق أرباح للمؤسسة"².

كما ينظر إلى التمكين على أنه "عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازها واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا، فضلاً عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل"³.

كما عرف التمكين على أنه "إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة"⁴.

وعليه نستخلص أن التمكين هو مفهوم إداري يركز الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

2.1.2 خصائص التمكين: يمتاز التمكين بالخصائص التالية⁵:

- ✓ يعتبر التمكين محصلة لأسلوب إداري حديث، يتوقف على رغبة وقدرة الإدارة للتخلي عن السلطات والمسؤوليات ومنح الحرية في التصرف للعاملين في المستويات الدنيا؛
- ✓ يعتمد على مقومات أساسية لفاعليته، وهي إعطاء العاملين النفوذ والقوة في التصرف وتوفير المعلومات اللازمة للقيام بأدوارهم، وتوافر قدر كبير من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتوفير مناخ تنظيمي مناسب لحفزهم على العمل؛
- ✓ يهدف هذا الأسلوب الإداري إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وجودة العمل والاستقرار الوظيفي للعاملين واستقرار المؤسسة ونموها؛
- ✓ محور اهتمام هذا الأسلوب الإداري هو العاملين لزيادة شعورهم بقيمتهم واستثمار الطاقات الكامنة لديهم.

3.1.2 دوافع تبني التمكين: يلقي التمكين في الوقت الحالي القبول الواسع من قبل العاملين أو المديرين، نظراً لأهميته بالنسبة لكل من الفرد والمؤسسة، لذلك فقد اتجهت المؤسسات إلى تبني التمكين نظراً لعدة أسباب نذكر منها:

- ✓ تعّير الفلسفة الهيكلية للمؤسسات، من أسلوب العمل الفردي إلى فرق العمل، ومن القرار الفردي إلى القرار الجماعي، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن المؤسسة العمودية إلى المؤسسة الأفقية⁶؛
- ✓ يساعد التمكين الإدارة العليا للمؤسسة على التركيز على القضايا الاستراتيجية للمؤسسة، وعدم الانشغال بالأمر الروتينية، مما يمكن الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة⁷؛
- ✓ الحاجة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (بشرية ومادية)، والتطوير المستمر لمواجهة التحديات وخطر المنافسة الشرسة⁸؛
- ✓ ثورة المعلومات وتقانتها مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، مما يعزز إمكانية اعتماد وتبني التمكين⁹؛
- ✓ الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد¹⁰؛
- ✓ التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المؤسسة لا سيما البشرية منها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة¹¹.

4.1.2 أهمية التمكين: يمكن أن نلمس أهمية التمكين على شقين اثنين:

- أهمية التمكين بالنسبة للفرد: يحقق التمكين العديد من المزايا الإيجابية بالنسبة للأفراد العاملين، ويمكن إجمال هذه المزايا في النقاط التالية:

- ✓ يركز التمكين على الاهتمام بالعاملين، ومنحهم الثقة، ويخلق لديهم التزاما تجاه المؤسسة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة الولاء والإخلاص من قبل العاملين لمؤسساتهم¹²؛
- ✓ ينمي التمكين لدى العاملين الشعور بالمسؤولية، نتيجة لنقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات لهم، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية¹³؛
- ✓ يساهم التمكين في ارتفاع الدافعية الذاتية للأفراد العاملين، كما يعمل على ربط المصالح الفردية للأفراد مع مصالح المؤسسة¹⁴؛
- ✓ يساهم التمكين في تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين، كما يسمح بإطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبداعية، ومنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار¹⁵؛
- ✓ يعمل التمكين على رفع معنويات ورضا العاملين، بإتاحة الفرصة أمامهم لإبراز قدراتهم، ومنحهم الثقة والتقدير من قبل الإدارة، هذا الرضا هو الذي ينجم عنه التفكير الإبداعي وتحسين الأداء، والسرعة في معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسة سواء أكانت داخلية أم خارجية¹⁶.
- **أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة:** بالإضافة إلى المزايا التي يحققها التمكين بالنسبة للعاملين، كذلك يحقق التمكين العديد من المزايا للمؤسسة، ويمكن إجمال هذه المزايا في النقاط التالية:
- ✓ يساهم التمكين في رفع مستوى إنتاجية المؤسسة كماً وكيفاً؛ كما يساهم في تخفيض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل¹⁷؛
- ✓ يساهم التمكين في تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، لتزود العاملين بالمهارات والمعارف الضرورية والتكوين اللازم، مما ينعكس إيجاباً على جودة ما يقدمونه من سلع ذات درجة عالية من الإتقان والجودة¹⁸؛
- ✓ يساهم إتباع المؤسسة لفلسفة التمكين إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق¹⁹؛
- ✓ كما يساهم التمكين في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛ نظراً لرضا العملاء نتيجة لقدرة الموظفين على الاستجابة السريعة لهم وحل مشاكلهم دون الحاجة إلى الرجوع إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة ويؤثر في نجاحها²⁰؛
- ✓ زيادة فرص الابتكار والإبداع نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة²¹؛
- ✓ تمكين المديرين من تحديد الأفراد المميزين والموهوبين وإمكانية الاستفادة منهم وتطويرهم²²؛
- ✓ تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل؛ كما يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية (التمكين)، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام التغيير، بالإضافة إلى ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة²³؛

✓ شعور الإدارة العليا للمؤسسة بالراحة نتيجة تمكين موظفي الإدارة الوسطى والدنيا، مما يتيح لها إتاحة مجال أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية وتنمية مبيعات المؤسسة²⁴.

2.2 السلوك الإبداعي للعاملين:

1.2.2 مفهوم الإبداع:

يعد مصطلح الإبداع من بين أكثر المفاهيم شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، وقد اجتهد الباحثون في تقديم تعاريف شاملة له، ويمكن عرض أبرزها فيما يلي:

يعرف الإبداع على أنه "عملية فكرية متميزة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق في شتى جوانب الحياة"²⁵، كما يعرف الإبداع على أنه "أفكار جديدة ومفيدة متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة"²⁶

إضافة إلى ذلك يعرف الإبداع بأنه "القدرة على التفكير المختلف للحصول على شيء جديد غير سابق بجموده عالية ومناسب لمهمة معينة"²⁷

كما ينظر إلى الإبداع على أنه "عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة"²⁸

كما يعرف الإبداع على أنه "خلق أفكار جديدة تساعد على إيجاد حل مناسب لمختلف المشكلات باستخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة والحصول على مركز ريادي لاكتساب ميزة تنافسية"²⁹.

إلى جانب ذلك ينظر إلى الإبداع على أنه "إنتاج أفكار وحلول أصيلة وفريدة من نوعها وهي تحمل في الوقت ذاته بين طياتها التجديد والحدثة وإمكانية التشغيل والإفادة"³⁰

استناداً إلى ما سبق من تعاريف سابقة يمكن القول بأن الإبداع هو عملية فردية أو جماعية تتطلب قدرة عقلية من أجل الوصول إلى أفكار جديدة أو ربط معارف متفق عليها في توليفة فريدة من نوعها من أجل استغلالها في حل المشاكل وإشباع حاجات الأشخاص (سلع، خدمات، تقنيات، أفكار.... الخ) بطريقة أو طرق مثلى.

2.2.2 خصائص الإبداع: يمتاز الإبداع بالخصائص التالية³¹:

- الإبداع حالة عادة ما تبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لذا يحتاج لقدرات متميزة من الملاحظة والاستماع؛

- الإبداع الفعال هو الموجه لإشباع احتياجات أو رغبات بعينها، وبأسهل نتائج ممكنة؛

- الإبداع الفعال يخضع للتقويم، فالإبداع يبدأ صغير ثم يتطور مرحلياً؛

- محصلة الإبداع الفعال الوصول للقيادة والصدارة والتميز، فلن يصل العمل الإبداعي إلى نتيجة إبداعية إذا لم يكن يطمح هذا الجهد منذ البداية إلى موقع القيادة والريادة.

3.2.2 أهمية الإبداع: تكمن أهمية الإبداع في تحقيق المزايا التالية³²:

- الإبداع هو احد وسائل بناء ونمو المؤسسات وكذلك مواجهة مشكلات وتحديات المستقبل والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى؛

- ينشط ويعزز أداء المؤسسة بشكل عام بما يضمن لها النجاح وقيادة السوق؛

- يكشف عن طريق جديدة في تخفيض التكاليف الإجمالية لأنشطة المؤسسة، كما يساهم في تطوير إنتاج سلع وخدمات جديدة تلبي حاجة المستهلكين؛

- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المؤسسة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم، من خلال حصولهم على المكافآت من المؤسسات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية؛

- يعزز القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر، حيث يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛

- تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛

- يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المبدعة.

4.2.2 أبعاد الإبداع: تتكون العملية الإبداعية من أبعاد مختلفة، إلا أن معظم الباحثين اجمعوا على أهمها، المتمثلة

فيما يلي:

- **الأصالة:** وتعني القدرة على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي انه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها³³.

- **الطلاقة:** هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والحلول لمشكلة ما، في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية معينة سابقة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، كما وتتكون الطلاقة من العناصر التالية: الطلاقة اللفظية " الطلاقة الفكرية" وهي إنتاج عدد من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد، طلاقة التداعي، الطلاقة التعبيرية³⁴.

- **المرونة:** ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر ، والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيرا لنهج معين، حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف و

معطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي، فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من انجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن روى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة.³⁵

- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها قدرة الفرد على رؤية ومواجهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، بحيث يستطيع إدراك نواحي النقص والقصور ويحس المشكلات إحساساً مرهفاً، كما تعرف بأنها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف المحيط بالأفراد، فالشخص المبدع هو الفرد الأسرع من غيره في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، وترتبط الحساسية للمشكلات بالقدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد و إعادة توظيفها في إثارة تساؤلات حولها للوصول إلى حل ما³⁶.

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.3 الإجراءات المتبعة في الدراسة:

يتناول هذا الجزء منهجية الدراسة، موضحاً به مجتمع الدراسة وطريقة اختيار عينة الدراسة وإجراءات وخطوات بناء أدوات الدراسة، ووصفاً للإجراءات التي أتبع لتأكيد من دلالات الصدق والثبات في أدوات الدراسة، وكيفية تطبيقها على مفردات الدراسة، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

1.1.3 عينة الدراسة : تم استخدام طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 80 مفردة، حيث تم توزيع استمارة البحث على موظفي المؤسسة عبر العديد من الزيارات الميدانية ، ولقد تم استرجاع 60 استمارة، بنسبة استرداد 75%، وبعد فحص الاستمارات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة.

2.1.3 الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة :

يعرض الجدول الموالي معلومات عامة حول عينة الدراسة، حيث يظهر التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات (الجنس، السن، المجال الوظيفي، الاقدمية).

الجدول رقم(01) : وصف عينة الدراسة.

المتغير	العدد	النسبة %
السن	اقل من 30 سنة	15,0
	من 30-40 سنة	60,0
	من 41-50 سنة	23,3
	أكثر من 50 سنة	1,7
	المجموع	100
الجنس	ذكر	66,7
	أنثى	33,3

100	60	المجموع	
30,0	18	تقني سامي	الشهادات المتحصل عليها
26,7	16	ليسانس	
33,3	20	مهندس	
10,0	6	دراسات عليا متخصصة	
100	60	المجموع	
53,3	32	أعمال إشرافية	المجال الوظيفي
30,0	18	أعمال غير إشرافية	
16,7	10	أعمال فنية	
100	60	المجموع	
16.67	01	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
50	03	من 5-9 سنوات	
25	15	من 10-14 سنة	
8.33	5	من 15-19 سنة	
0	0	20 سنة وأكثر	
100	60	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

يوضح الجدول أعلاه وصف تفصيلي لأفراد عينة الدراسة من حيث السن، الجنس، الشهادات المتحصل عليها، المجال الوظيفي، الأقدمية، وهي معلومات تقدم تصور دقيق يساهم في تفسير نتائج الدراسة.

3.1.3 أداة الدراسة : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض تضمنت 42 عبارة، 24 عبارة خصصت للمحور الأول للدراسة " تمكين العاملين" بأبعاده المختلفة، فيما خصصت 18 عبارة للمحور الثاني " السلوك الإبداعي للعاملين" ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة.

4.1.3 الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة : لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS .V21)، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتمثل هذه الأدوات فيما يلي: (مقاييس الإحصاء الوصفي، اختبار معامل الالتواء (Skewness)، اختبار معامل التفلطح (Kurtosis)، اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، معامل الارتباط بيرسون).

4. صدق أداة الدراسة: لاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة تم الاعتماد على قسم منها هي:

1.4 الصدق الظاهري (صدق المحكمين): وقد تمّ تحقيقه من خلال عرض عبارات الاستمارة على مجموعة من الخبراء المختصين في الموضوع، ولقد تمت الاستجابة لأراء المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية بحيث تضمنت 42 عبارة.

2.4 صدق المقياس

1.2.4 الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم (2): نتائج الاتساق الداخلي لمحور تمكين العاملين :

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقوم المؤسسة بتفويض السلطات الكافية لي لانجاز مهام وظيفتي.	,728**	,000
2	تتيح لي المؤسسة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.	,849**	,000
3	تسمح لي المؤسسة التي اعمل بها باتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل.	,438**	,000
4	تمارس إدارة المؤسسة التفويض في جميع المستويات الإدارية.	,704**	,000
5	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا.	,704**	,000
6	تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة فيما بينها وبين العاملين فيها وبين العاملين فيما بينهم.	,849**	,000
7	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	,755**	,000
8	يستطيع العمال الوصول إلى الإدارة وشرح مواقفهم	,629**	,000
9	تقدر المؤسسة جهودي في العمل.	,509**	,000
10	لدي الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.	,509**	,000
11	تقوم المؤسسة بتشجيعي على تحمل المسؤولية.	,747**	,000
12	نظام العمل المتبع في المؤسسة يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	,849**	,000
13	تعد كفاءة العامل معيارا مهما في نظام الترقية.	,609**	,000
14	الأجر الذي أقتضاه يتناسب مع الجهد الذي ابذله في العمل.	,734**	,000
15	تؤمن إدارة المؤسسة بأهمية التدريب كنشاط لتطوير مهارات العاملين.	,762**	,000
16	تعتمد إدارة المؤسسة منهجية لتدريب العاملين قبل تكليفهم بالمهام المطلوب انجازها.	,560**	,000
17	تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتعمل على توفيرها.	,682**	,000
18	توجد خطة تدريبية سنوية في المؤسسة تنظم أليه التحاق العاملين بالدورات التدريبية حسب حاجاتهم.	,607**	,000

19	تشجع إدارة المؤسسة على تبادل الخبرات بين العاملين عن طريق اللقاءات والحوارات غير الرسمية.	772**, 000
20	فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.	844**, 000
21	فرق العمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	557**, 000
22	تخضع قرارات فرق العمل لمراجعات دورية من قبل إدارة المؤسسة.	775**, 000
23	يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو تعاوني.	487**, 000
24	المسؤولية جماعية عن العمل الذي ينجزه الفريق.	429**, 000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:21.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "تمكين العاملين" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم(03): نتائج الاتساق الداخلي لمحور السلوك الإبداعي للعاملين:

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	يمكنك طرح اقتراحات وأفكار جديدة حول أساليب العمل	647**, 000	
26	تتمتع بقدرات على التفكير الواسع والمستمر	788**, 000	
27	لديك القدرة على إيجاد أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	691**, 000	
28	لديك القدرة على توضيح المواقف الخاصة بالعمل وشرحها شرحاً دقيقاً	857**, 000	
29	تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	565**, 000	
30	يمكنك تنفيذ العمل بأكثر من طريقة أو أسلوب	760**, 000	
31	تستفيد من الانتقادات والملاحظات التي توجه إليك	650**, 000	
32	تمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف واستيعابها	691**, 000	
33	تسعى دائماً إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة	809**, 000	
34	تتمتع برؤية واضحة وشاملة لمشكلات العمل	501**, 000	
35	لديك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها	566**, 000	
36	تقوم بطرح مختلف الأسباب المؤدية إلى المشكلة	750**, 000	
37	تملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	623**, 000	
38	لديك القدرة على طرح بدائل عديدة وتطويرها في التعامل مع المشكلات	577**, 000	
39	لديك القدرة على إنتاج أفكار جديدة ذات جودة لم يسبقك إليها احد من قبل ومناسبة لعملك	587**, 000	
40	لديك القدرة على إنجاز أعمالك بأسلوب متجدد ومتطور	717**, 000	
41	لديك القدرة على إيجاد حلول علمية للمشكلات بطريقة مختلفة عن	719**, 000	

		تلك التي يفكر به الآخرون	
42		لديك القدرة على إدخال تحسينات على الأفكار المطروحة لحل المشكلات	000, 436**

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " السلوك الإبداعي للعاملين" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

3.2.4 الصدق البنائي :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة.

الجدول رقم (04) : معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تمكين العاملين	842**	000,
2	السلوك الإبداعي للعاملين	876**	000,

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

3.4 ثبات أداة الدراسة :

استخدم الباحثان ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) : نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة.

الصدق	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.959	920,	18	السلوك الإبداعي للعاملين
0.935	875,	04	الطلاقة الفكرية
0.941	886,	05	المرونة
0.908	826,	05	الحساسية للمشكلات
0.904	818,	04	الأصالة
0.964	930,	24	تمكين العاملين

جميع محاور الاستمارة.	42	,917	0.957
-----------------------	----	------	-------

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:21.

تدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبمقدورها تحقيق أغراض الدراسة حيث تعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة.

5. تحليل نتائج الدراسة.

1.5 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة :

تم استخدام كلا من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن «معامل الالتواء Skewness يجب أن يكون محصور بين 1 و-1، ومعامل التفلطح Kurtosis يجب أن يكون محصور بين 3 و-3»³⁷، إضافة إلى ذلك إلى أن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

المتغير	Skewness	Kurtosis
السلوك الإبداعي للعاملين	-1,677	,946
الطلاقة الفكرية	-1,677	,990
المرونة	-1,646	,379
الحساسية للمشكلات	-1,539	,467
الأصالة	-1,537	,549
تمكين العاملين	-1,526	,339

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:21.

حسب الجدول أعلاه، فإن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

2.5 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة :

استخدام الباحثان مقياس ليكارت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستمارة كما يلي: غير موافق (1)، محايد (2)، موافق (3)، كما تم الاعتماد على المقياس التالي : من (1-1.65) دالاً على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (1.66-2.32) دالاً على مستوى "متوسط" من القبول، ومن (2.33-2.98) دالاً على مستوى "مرتفع" من القبول، وفي يلي نتائج الإجابات موزعة على الجدولين المواليين وفقاً لقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (07) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على عبارات تمكين العاملين.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تقوم المؤسسة بتفويض السلطات الكافية لي لانجاز مهام وظيفتي.	2,750	,654	1	مرتفع
2	تتيح لي المؤسسة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.	2,683	,724	2	مرتفع
3	تسمح لي المؤسسة التي اعمل بها باتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل.	2,166	,923	20	متوسط
4	تمارس إدارة المؤسسة التفويض في جميع المستويات الإدارية.	2,616	,715	4	مرتفع
5	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا.	2,616	,715	4	مرتفع
6	تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة فيما بينها وبين العاملين فيها وبين العاملين فيما بينهم.	2,683	,724	2	مرتفع
7	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	2,466	,891	14	مرتفع
8	يستطيع العمال الوصول إلى الإدارة وشرح مواقفهم	2,616	,783	7	مرتفع
9	تقدر المؤسسة جهودي في العمل.	2,266	,899	19	متوسط
10	لدي الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.	2,266	,899	19	متوسط
11	تقوم المؤسسة بتشجيعي على تحمل المسؤولية.	2,466	,872	12	مرتفع
12	نظام العمل المتبع في المؤسسة يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	2,566	,830	8	مرتفع
13	تعد كفاءة العامل معيارا مهما في نظام الترقية.	2,500	,813	10	مرتفع
14	الأجر الذي أقتضاه يتناسب مع الجهد الذي ابذله في العمل.	2,616	,715	6	مرتفع
15	تؤمن إدارة المؤسسة بأهمية التدريب كنشاط لتطوير مهارات العاملين.	2,516	,833	9	مرتفع
16	تعتمد إدارة المؤسسة منهجية لتدريب العاملين قبل تكليفهم بالمهام المطلوب انجازها.	2,400	,905	17	مرتفع
17	تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتعمل على توفيرها.	2,500	,853	12	مرتفع
18	توجد خطة تدريبية سنوية في المؤسسة تنظم أليه التحاق العاملين بالدورات التدريبية حسب حاجاتهم.	2,500	,833	11	مرتفع
19	تشجع إدارة المؤسسة على تبادل الخبرات بين العاملين عن طريق اللقاءات والحوارات غير الرسمية.	2,466	,872	12	مرتفع

20	فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.	2,483	,873	12	مرتفع
21	فرق العمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	2,316	,929	18	متوسط
22	تخضع قرارات فرق العمل لمراجعات دورية من قبل إدارة المؤسسة.	2,450	,871	16	مرتفع
23	يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو تعاوني.	2,466	,891	14	مرتفع
24	المسؤولية جماعية عن العمل الذي ينجزه الفريق.	2,350	,917	17	مرتفع
	نتيجة المحور الأول	2,591	,778	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

1.2.5 تمكين العاملين: أبدى موظفي مؤسسة Condor، آرائهم حول محور "التمكين"، الذي خصصت لقياسه 24 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، عبر عنها بدلالة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذا المحور بين (2,166-2,750)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0,654-0,923)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2,591)، بانحراف معياري قدره (0,778)، وهذا ما يشير إلى أنّ مستوى التمكين الذي يحظى به موظفي مؤسسة Condor هو بمستوى مرتفع، أما على مستوى عبارات هذا البعد، فقد حققت العبارات رقم (1)(2)(6) "تقوم المؤسسة بتفويض السلطات الكافية لي لانجاز مهام وظيفتي"، "تتيح لي المؤسسة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي"، "تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة فيما بينها وبين العاملين فيها وبين العاملين فيما بينهم" أعلى متوسطات حسابية بلغت على الترتيب: 2,750، 2,683، بانحرافات معيارية بلغت على الترتيب: 0,724، 0,654، في حين حققت العبارات (9)، (10)، (3) "تقدر المؤسسة جهودتي في العمل"، "لدي الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة"، "تسمح لي المؤسسة التي اعمل بها باتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل" أدنى متوسطات حسابية بلغت على الترتيب: 2,666، 2,166، بانحرافات معيارية بلغت على الترتيب: 0,899، 0,923.

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على عبارات

السلوك الإبداعي للعاملين.

العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
25	يمكنك طرح اقتراحات وأفكار جديدة حول أساليب العمل	2,550	,832	3	مرتفع
26	تتمتع بقدرات على التفكير الواسع والمستمر	2,633	,735	1	مرتفع
27	لديك القدرة على إيجاد أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	2,500	,873	4	مرتفع
28	لديك القدرة على توضيح المواقف الخاصة بالعمل وشرحها شرحا دقيقا	2,633	,780	2	مرتفع

مرتفع	1	,734	2,625	الطلاقة الفكرية	
مرتفع	5	,851	2,433	تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	29
مرتفع	2	,741	2,600	يمكنك تنفيذ العمل بأكثر من طريقة أو أسلوب	30
مرتفع	4	,891	2,450	تستفيد من الانتقادات والملاحظات التي توجه إليك	31
مرتفع	3	,873	2,500	تمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف واستيعابها	32
مرتفع	1	,806	2,600	تسعى دائما إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة	33
مرتفع	4	,806	2,600	المرونة	
متوسط	5	,982	2,183	تتمتع برؤية واضحة وشاملة لمشكلات العمل	34
مرتفع	4	,935	2,350	لديك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها	35
مرتفع	3	,789	2,566	تقوم بطرح مختلف الأسباب المؤدية إلى المشكلة	36
مرتفع	1	,696	2,700	تملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العمل	37
مرتفع	2	,708	2,650	لديك القدرة على طرح بدائل عديدة وتطويرها في التعامل مع المشكلات	38
مرتفع	3	,785	2,600	الحساسية للمشكلات	
مرتفع	2	,806	2,600	لديك القدرة على إنتاج أفكار جديدة ذات جودة لم يسبقك إليها احد من قبل ومناسبة لعملك	39
مرتفع	4	,853	2,516	لديك القدرة على إنجاز أعمالك بأسلوب متجدد ومتطور	40
مرتفع	3	,811	2,550	لديك القدرة على إيجاد حلول علمية للمشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر به الآخرون	41
مرتفع	1	,751	2,666	لديك القدرة على إدخال تحسينات على الأفكار المطروحة لحل المشكلات	42
مرتفع	2	,752	2,600	الأصالة	
مرتفع		,758	2,633	نتيجة المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21

2.2.5 السلوك الإبداعي للعاملين: أبدى موظفي مؤسسة Condor آرائهم حول محور "السلوك الإبداعي"، الذي خصصت لقياسه 18 عبارة وزعت على أربعة أبعاد هي كالاتي: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات)، كما هو موضح في الجدول أعلاه، عبر عنها بدلالة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذا المحور بين (2.183-2.700)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0,696-0,982)، فيما

سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2,633)، بانحراف معياري قدره (0.758)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا المحور لدى أفراد عينة الدراسة. وفما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مفردات الدراسة.

1.2.2.5 الطلاقة الفكرية: يشير الجدول أعلاه إلى أن بعد "الطلاقة الفكرية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي مؤسسة Condor، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (2.625)، بانحراف معياري قيمته (0.734)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا البعد لدى أفراد العينة قيد الدراسة، أما على مستوى العبارات فقد حصلت العبارة (26) " تتمتع بقدرات على التفكير الواسع والمستمر" على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.633، بانحراف معياري بلغ 0.735، في حين حققت العبارة (27) " لديك القدرة على إيجاد أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة " ادني وسط حسابي بلغ 2.500 بانحراف معياري يقدر ب: 0.873.

2.2.2.5 الأصالة: يشير الجدول أعلاه إلى أن بعد "الأصالة"، جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي مؤسسة Condor، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (2.600)، بانحراف معياري قيمته (0.806)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا البعد لدى أفراد العينة قيد الدراسة، أما على مستوى العبارات فقد حققت العبارة (42) " لديك القدرة على إدخال تحسينات على الأفكار المطروحة لحل المشكلات " على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.633، بانحراف معياري بلغ 0.758، في حين حققت العبارة (40) " لديك القدرة على انجاز أعمالك بأسلوب متجدد ومتطور " ادني وسط حسابي بلغ 2.516 بانحراف معياري يقدر ب: 0.853.

3.2.2.5 الحساسية للمشكلات: يشير الجدول أعلاه إلى أنّ بعد "الحساسية للمشكلات" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي مؤسسة Condor، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (2.600)، بانحراف معياري قيمته (0.785)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا البعد لدى أفراد عينة قيد الدراسة، أما على مستوى العبارات فقد حصلت العبارة (37) "تملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل" على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.700، بانحراف معياري بلغ 0.696، في حين حققت العبارة (34) "تتمتع برؤية واضحة وشاملة لمشكلات العمل" ادني وسط حسابي بلغ 2.183 بانحراف معياري يقدر ب: 0.982.

4-1 المرونة: يشير الجدول أعلاه إلى أنّ بعد "المرونة" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي مؤسسة Condor، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته (2.600)، بانحراف معياري قيمته (0.752)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا البعد لدى أفراد العينة قيد الدراسة، أما على مستوى العبارات فقد حققت العبارة (33) " تسعى دائماً إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة " أعلى متوسط حسابي بلغ 2.600، بانحراف معياري بلغ

0.806، في حين حققت العبارة (29) " تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى " ادني وسط حسابي بلغ 2.433 بانحراف معياري يقدر ب: 0.851.

3.5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

بعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج الموضحة في الجداول أدناه.

1.3.5 التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول(09): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة	قيمة F المحسوبة	R ²	(R)
الانحدار	14,820	1	14,820	0.000	44,974	0.437	0.661
الخطأ المتبقي	19,113	58	0.330				
المجموع	33,933	59	/				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من $\alpha=0.05$ ، مما يعني أن النموذج له أهمية إحصائية.

2.3.5 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه " وجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor - برج بوعرييج "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على السلوك الإبداعي لموظفي

مؤسسة Condor - برج بوعرييج.

السلوك الإبداعي للعاملين						المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	التمكين
0.000	0.437	0.661	1	6,706	0.661	

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في التمكين، والمتغير التابع بشكله الإجمالي المتمثل في السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة Condor - برج بوعرييج، حيث بلغت T المحسوبة (6,706)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.661)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.437)، أنّ التمكين يفسر ما نسبته (43.70%) من التباين في السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ التمكين تساهم في تنمية 43.70 % من السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

3.3.5 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

1.3.3.5 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "وجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على طلاقة موظفي مؤسسة

Condor - برج بوعرييج"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على طلاقة موظفي مؤسسة

Condor - برج بوعرييج"

الطلاقة						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	التمكين
0,000	0,249	0,499	1	4,380	0,499	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:21.

عند بحث أثر التمكين في تنمية الطلاقة كأحد أبعاد السلوك الإبداعي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين التمكين وطلاقة موظفي مؤسسة Condor، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4,380)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين التمكين والطلاقة، حيث بلغت قيمته (0.499)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.249)، أنّ التمكين يفسر ما نسبته (24.9%) من التباين في مستوى طلاقة موظفي المؤسسة، وهي قوة تفسيرية مقبولة، وبالتالي فإنّ التمكين يساهم في تنمية (24.9%) من طلاقة موظفي مؤسسة Condor، أما النسبة المتبقية، فإنها تعزى لمساهمة

متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

2.3.3.5 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على مرونة موظفي مؤسسة Condor - برج بوعريرج "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على مرونة موظفي مؤسسة

Condor - برج بوعريرج.

المرونة						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	التمكين
0,000	0,269	0,518	1	4,615	0,518	

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:21.

عند بحث أثر التمكين في تنمية الطلاقة كأحد أبعاد السلوك الإبداعي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين التمكين وتنمية مرونة موظفي مؤسسة Condor ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4,615)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين التمكين وتنمية مرونة الموظفين، حيث بلغت قيمته (0.518)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.269)، أنّ التمكين يفسر ما نسبته (26.9%) من التباين في مستوى مرونة موظفي المؤسسة، وهي قوة تفسيرية مقبولة، وبالتالي فإنّ التمكين تساهم في تنمية (26.9%) من مرونة موظفي مؤسسة Condor ، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

3.3.3.5 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة: على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أصالة موظفي مؤسسة

Condor - برج بوعريرج "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على أصالة موظفي مؤسسة

Condor - برج بوعرييج"

الأصالة						المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	التمكين
0,000	0,450	0,671	1	6,890	0,671	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:21.

عند بحث أثر التمكين في تنمية الأصالة كأحد أبعاد السلوك الإبداعي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين التمكين وتنمية أصالة موظفي مؤسسة Condor، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6,890)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين التمكين وتنمية الأصالة، حيث بلغت قيمته (0.671)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.450)، أنّ التمكين يفسر ما نسبته (45%) من التباين في مستوى أصالة موظفي المؤسسة، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ التمكين يساهم في تنمية (45%) من أصالة موظفي مؤسسة Condor، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

4.3.3.5 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الحساسية للمشكلات لموظفي مؤسسة Condor - برج بوعرييج".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على الحساسية للمشكلات لموظفي

مؤسسة Condor - برج بوعرييج".

الحساسية للمشكلات						المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	التمكين
0,000	0,532	0,729	1	8,118	0,729	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:21.

عند بحث أثر التمكين في تنمية الحساسية للمشكلات كأحد السلوك الإبداعي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين التمكين وتنمية الحساسية للمشكلات لموظفي مؤسسة Condor، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (8,118)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين التمكين وتنمية الحساسية للمشكلات تحسين سلوك المشاركة، حيث بلغت قيمته (0,729)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0,532)، أنّ التمكين يفسر ما نسبته (53.2%) من التباين في مستوى الحساسية للمشكلات لموظفي المؤسسة، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ التمكين يساهم في تنمية (53.2%) من الحساسية للمشكلات لموظفي مؤسسة Condor، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

6. تفسير نتائج الدراسة:

بعد تحليل النتائج الميدانية واختبار نموذج وفرضيات الدراسة، استخلص الباحثان النتائج التالية:

1.6 بالنسبة لمحور السلوك الإبداعي:

- ✓ أنّ كل الإجابات وفي جميع أبعاد محور "السلوك الإبداعي" كانت بمستوى مرتفع؛
- ✓ بناءً على قيم الأوساط الحسابية للأبعاد الأربعة التي تضمنها محور السلوك الإبداعي، فقد حقق هذا المحور على المستوى الإجمالي، وسطاً حسابياً بلغ (2.633)، بانحراف معياري قدره (0.758)؛
- ✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "السلوك الإبداعي" على النحو التالي: الطلاقة الفكرية بالمرتبة الأولى، تلتها الأصالة بالمرتبة الثانية، ثم الحساسية للمشكلات بالمرتبة الثالثة، في حين جاءت المرونة بالترتيب الأخير من حيث الأهمية لدى مفردات الدراسة.

2.6 بالنسبة لمحور تمكين العاملين:

- ✓ أظهرت النتائج ارتفاع مستوى التمكين لموظفي المؤسسة محل الدراسة، إذ حقق هذا المحور متوسط حسابي إجمالي قدر بـ: 2.591 وانحراف معياري قدر بـ: 0.778.

3.6 بالنسبة لعلاقة التأثير:

- ✓ أثبتت الدراسة الميدانية وبعد استخدام الاختبارات اللازمة وجود تأثير معنوي التمكين على الأبعاد الأربعة مجتمعة للسلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor.
- ✓ كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية وبنسب متفاوتة للتمكين على كل من (الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة) على نحو مستقل لموظفي مؤسسة Condor.
- وفي اعتقادنا أنّ النتائج الواردة أعلاه ترجع إلى:

✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات الدراسة وجود مستوى مرتفع للتمكين الممنوح لموظفي المؤسسة محل الدراسة، ونفسر ذلك بوصول المؤسسة محل الدراسة إلى درجة عالية من الوعي بأهمية تمكين العاملين، لما له من آثار إيجابية على العاملين والمؤسسة على حد سواء.

✓ كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لتصورات المبحوثين للسلوك الإبداعي جاءت مرتفعة، ونفسر هذه النتيجة أن موظفي المؤسسة يمتلكون السمات الإبداعية ويتجهون سلوكيا إبداعيا لا يتنافى مع أنظمة العمل المتبعة في المؤسسة.

✓ إلى جانب ذلك أبرزت النتائج المتوصل إليها، أن تصورات المبحوثين للطلاقة جاءت مرتفعة وحقت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها، ونفسر هذه النتيجة أن موظفي مؤسسة Condor لديهم القدرة على إظهار قدراتهم الإبداعية أثناء معالجة التي تواجههم أثناء أداء مهامهم الوظيفية، فهم يتمتعون بدرجة عالية من الثقة بأفكارهم.

✓ كما أبرزت النتائج المتوصل إليها أن تصورات المبحوثين للأصالة جاءت مرتفعة، فقد حققت المرتبة 2 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، ونفسر ذلك بأن موظفي مؤسسة Condor يسعون بشكل دؤوب إلى القيام بتنفيذ المهام المنوطة بهم بطرق إبداعية تتسم بالأصالة، كما أنهم يحضون بالاعتراف لما يقومون به من مهام.

✓ كما دلت النتائج الإحصائية أن تصورات الموظفين لبعد الحساسية للمشكلات كانت مرتفعة، ونفسر ذلك أن موظفي مؤسسة Condor يهتمون بحل المشاكل التي تواجههم بطرق إبداعية.

✓ في حين نفسر وجود مستوى مرتفع لتصورات المبحوثين لبعد المرونة، أن موظفي مؤسسة Condor يهتمون بأداء أعمالهم على أكمل وجه، فهم يسعون إلى إثبات أنفسهم في العمل.

✓ في حين نفسر وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في السلوك الإبداعي بشكله الإجمالي، إلى أن التمكين يشكل الإطار المرجعي للسلوك الإبداعي من خلال خلق الجو الملائم والحفز لقيام العاملين بالسلوك الإبداعي.

✓ في حين نفسر وجود تأثير معنوي للتمكين على الأبعاد الأربعة للسلوك الإبداعي على نحو مستقل، بأن مختلف ممارسات التمكين من (تفويض للصلاحيات، العمل بروح الفريق، التدريب والخوفز) تعمل على تنمية قدرات العاملين من: أصالة، مرونة، حساسية للمشكلات وكذا طلاقة الفكرية.

7. الخلاصة:

وفي الختام يمكن القول بأن تمكين العاملين يعد أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسة على إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين من خبرة ومجهود، وتوفير مناخ يتسم بالمشاركة، والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي، واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عندهم، الأمر الذي يساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية للمؤسسة وزيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين أداء العاملين، وعلى اعتبار أن التمكين يعد آلية من خلالها تبني المؤسسة جسراً من الثقة بينها وبين موظفيها، فمما لا شك فيه أن انتهاج المؤسسة للتمكين كإستراتيجية مهمة داخل المؤسسة من شأنه أن

يساهم في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على زيادة روابط الثقة للولاء للموظفين بالمؤسسة، كما يساهم في زيادة وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مما ينعكس دون ادني شك على قدرة المؤسسة على مواجهة ما تعرفه بيئة الأعمال من تغيرات متلاحقة ومتسارعة.

وكون مؤسسة Condor تنشط في مجال يعرف تطوراً ملحوظاً فمما لاشك فيه أنها مطالبة بتدعيم القدرات الإبداعية لموظفيها وذلك بانتهاج التمكين كآلية لذلك، وبعد دراستنا لتأثير التمكين على السلوك الإبداعي بالتطبيق على عينة عشوائية من مؤسسة Condor، وبعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على طلاقة موظفي مؤسسة Condor - برج بوعريبرج.
 - ✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على مرونة موظفي مؤسسة Condor - برج بوعريبرج.
 - ✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أصالة موظفي مؤسسة Condor - برج بوعريبرج.
 - ✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الحساسية للمشكلات لموظفي مؤسسة Condor - برج بوعريبرج.
- التوصيات: بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإننا نتقدم بالتوصيات التالية لمسؤولي المؤسسة محل الدراسة للارتقاء بالمستوى الإبداعي للعاملين:
- ✓ ضرورة الاهتمام بالأفراد المبدعين القادرين على تقديم الأفكار الجديدة، وكذا منحهم الدعم والمساندة والتشجيع لحفز قدراتهم الإبداعية؛
 - ✓ إن نجاح المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، يتطلب منها تعزيز كل أبعاد التمكين من تفويض للصلاحيات، تدريب، العمل بروح الفريق والخوافز، بما يعزز من السلوك الإبداعي للعاملين؛
 - ✓ ضرورة عقد لقاءات واجتماعات بين العاملين ومسؤولي المؤسسة، بحيث تركز مواضيع هذه اللقاءات على تنشيط كل أشكال التمكين، بما يحفزهم على تطوير سلوكياتهم الإبداعية.
 - ✓ العمل على تقديم أشكال الاعتراف المادي والمعنوي للأفراد المبدعين، مما يعزز من سلوكياتهم الإبداعية.

8. الهوامش والإحالات:

- ¹ ابتسام عبد الرحمان حلواني، أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه، دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، السعودية، العدد 43، 2001، ص428.
- ² أحمد فتحي أبو كريم، درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، السعودية، العدد 38، 2012، ص17.
- ³ عباس حسين جواد، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العراق، العدد 5، 2000، ص13.
- ⁴ أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص15.

- ⁵ علي يونس إبراهيم سيد أحمد، أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، مصر، المجلد 33، العدد 1، 2011، ص 438.
- ⁶ محمد ذيب المبيضين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص 20.
- 7 Antonis ,K,Peter,B,& Celeste, W, **Managing employee empowerment in luxury in Europe**, International journal of service industry management, Vol: 18, No:1,2007, p:88.
- ⁸ أبو بكر حداد أبو بكر بلفقيه، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في اليمن، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة آل بيت، السنة الجامعية 2012/2011، ص 30.
- ⁹ أكرم محسن الياسري وآخرون، مرجع سابق، ص 114.
- ¹⁰ شذى أحمد علوان، عبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية، دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 7، العدد 27، 2011، ص 111.
- ¹¹ أرزوقي عباس عبد، وآخرون، تحليل واقع تمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية/فرع الفرات الأوسط، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، العراق، المجلد 26، العدد 7، 2012، ص 6.
- ¹² عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الراقدين، العراق، المجلد 34، العدد 108، 2012، ص 171.
- ¹³ محمد ذيب المبيضين، مرجع سابق، ص 18.
- ¹⁴ خالد سعيد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية "دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2008، ص 24.
- ¹⁵ باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسودود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 31، 2012، ص 265.
- ¹⁶ أميرة محمد الحموري، راتب سلامة السعود، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، فلسطين، المجلد 25، العدد 7، 2010، ص 101.
- ¹⁷ محمد ذيب المبيضين، مرجع سابق، ص 17.
- ¹⁸ باسم عبد الحسين، مرجع سابق، ص 265.
- ¹⁹ عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان، مرجع سابق، ص 171.
- ²⁰ هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، السنة الجامعية 2012/2011، ص 11.
- ²¹ مجد راكان عودة المساعيد، أثر إستراتيجية على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن، رسالة ماجستير(غير منشورة) في إدارة المال والأعمال، جامعة آل بيت، الأردن، السنة الجامعية 2011/2010، ص 39.

- 22 حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 205.
- 23 محمود أحمد العبد الله الفيض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص 25.
- 24 Spatz, David, **Teambuilding in construction: Practice periodical on structural design and construction**, Vol:5, 2000, p:93.
- 25 قسمة صابر عوض، تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 10، العدد 1، 2008، ص 132.
- 26 عطية خلف الموسوي، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 87، 2009، ص 142.
- 27 Sternberg, R. et al. **Creativity from potential to realization**; England: American psychological association, 2004, p:4
- 28 Yung, T, T, & Chen, H, C, **Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity**, **African journal of business management**, Taiwan: providence university, Department of international business, vol:4, n:6, 2010, p:4.
- 29 Thompson, L, & Seol choi, H, **Creativity and innovation in organizational team**, News jersey-USA: Lawrence Erhbaum associates publishers, 2006, p:5.
- 30 صبيحة قاسم، حميد على احمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص ص 123-124.
- 31 فؤاد علي العاجز، فايز كمال شلidan، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة، ورقة علمية مقدمة إلى: المؤتمر العلمي العربي السادس حول الموهوبين والمتفوقين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل، يومي 26-28/02/2009، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ص 17-18.
- 32 خلف محمد كرين حسني سعيد، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2010، ص 43.
- 33 بحر يوسف عبد عطية، العجلة توفيق عطية توفيق، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة حالة على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة العربية، غزة، فلسطين، المجلد 19، العدد 2، 2010، ص 5.
- 34 عوض عاطف، اثر تطبيق عناصر الإبداع في التطوير التنظيمي، دراسة حالة على العاملين في مؤسسات الاتصال الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، جامعة القلمون، كلية الأعمال والإدارة، المجلد 29، العدد 3، 2013، ص 209.
- 35 حسن رضا حاتم علي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2003، ص ص 35، 36.
- 36 سهام مطشر الكعبي، الإبداع المفهوم، الأبعاد، المراحل وسبل التنمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق، العدد 36، 2013، ص 15.
- 37 Cao, Q. and Dowlatsahi, S., "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", **Journal of Operations Management**, No : 23, 2005, P:542.