

أسلوب التمكين ودوره في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة ميدانية على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة Condor - برج بوعريريج -

The empowerment method and its role in the development of the creative behavior of workers A field study on a random sample of Condor employees - BordjBouArreridj-

بهوري نبيل*

مخبر التنمية المحلية والمقاولاتية في ولاية عين الدفلى، جامعة خميس مليانة - الجزائر

n.bahouri@univ-dbkm.dz

تاريخ النشر: 2023/03/31

تاريخ القبول: 2023/03/25

تاريخ الإستلام: 2023/02/15

ملخص:

هدفت الدراسة إلى استطلاع اتجاهات عينة من موظفي مؤسسة Condor - برج بوعريريج - حول مساهمة التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بأبعاده الأربعة، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استمارة تضمنت 42 عبارة على عينة ميسرة لـ 80 موظف بالمؤسسة محل الدراسة، تم استرجاع 60 منها صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد 75%. وبعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 21 للبرنامج الإحصائي Spss توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات من أبرزها وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor - برج بوعريريج -، وأن القيمة الحقيقية للمؤسسة لا تتجسد في رأسمالها المادي فقط وإنما برأسمالها البشري، وذلك لما لهذا الأخير من قدرة على الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة وتحسين قدراتها واستدامتها عن طريق أسلوب التمكين لتنمية السلوك الإبداعي لدى عاملها، وتوصي الدراسة بان نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها، يتطلب منها تعزيز كل أبعاد التمكين من تفويض للصلاحيات، تدريب، العمل بروح الفريق والحوافز، بما يعزز من السلوك الإبداعي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: التمكين، السلوك الإبداعي للعاملين، القدرة على التحليل، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة.

تصنيفات JEL: M54 , O31 , R42 , M13

Abstract:

The study aimed to explore the attitudes of a sample of Condor employees - BordjBouArreridj - about the contribution of empowerment to the development of the creative behavior of employees in its dimensions. 75% recovery rate. After analyzing the data using version 21 of the statistical program Spss, the researcher reached a number of conclusions, the most prominent of which is the existence of a statistically significant effect of empowerment on the creative behavior of the employees of the Condor Foundation - BordjBouArreridj -, and that the real value of the institution is not embodied in its physical capital only, but rather in its human capital, because of this The latter is able to improve the performance level of the organization of empowerment to develop the creative behavior of its employees. Creative behavior of employees.

Key words: Empowerment, Creative Employee Behavior, Analytical Skills, Originality, And Problem Sensitivity,

RiskJel Classification Codes: M54, O31, R42, M13.

* المؤلف المراسل.

أسلوب التمكين ودوره في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة ميدانية على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة Condor - برج بوعريبيج -

1. مقدمة:

يشهد القرن الحادي والعشرون العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة للتطور التكنولوجي وثورة المعلومات، وقد كان من أهم ملامح هذا العصر شدة التنافسية كحقيقة أساسية لتحديد نجاح أو فشل المؤسسات ومن هنا ظهرت الحاجة إلى ضرورة تبني أسلوب تمكين العاملين كأداة للرفع من السلوك الإبداعي لدى العاملين. ومن هنا أضحت هذه الأخيرة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب هذه الميزة، وفي ظل 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 والتطور بشكل دائم ومستمر.

وبالتالي فقد أدركت المؤسسات حقيقة مهمة تكمن في أن 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 واستدامتها عن طريق أسلوب التمكين لتنمية السلوك الإبداعي لدى عاملها.

وذلك من خلال ما يمتلكه من مهارات وقدرات إبداعية حيث لم يعد كافياً في ظل ما تعرفه بيئة الأعمال من اشتداد للمنافسة، 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 تموقعها في السوق، وفي هذه الظروف اتجهت المؤسسات إلى استحداث أساليب تسييرية مثل: التمكين، فرق العمل والإدارة بالأهداف....الخ.

2.1. الإشكالية:

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

ما مدى مساهمة التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة Condor - برج بوعريبيج؟

3.1. فرضيات الدراسة

تبلور فرضيات الدراسة حول مساهمة التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بأبعاده الأربعة (القدرة على التحليل، المخاطرة، الأصالة، الحساسية للمشكلات).

❖ الفرضية الرئيسية

انطلقت الدراسة من فرضية رئيسة مفادها:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor - برج بوعريبيج.

❖ الفرضيات الفرعية

انبثقت عن الفرضية الرئيسية للدراسة أربع فرضيات فرعية كما يلي:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على قدرة موظفي مؤسسة Condor - برج بوعريبيج على التحليل؛
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على مخاطرة موظفي مؤسسة Condor - برج بوعريبيج؛
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أصالة موظفي مؤسسة Condor - برج بوعريبيج؛
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على حساسية موظفي مؤسسة Condor - برج بوعريبيج للمشكلات.

4.1. 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؛
- ❖ ضرورة فهم الملامح الأساسية للتمكين في المؤسسة الجزائرية، وانعكاس ذلك على السلوكيات الإبداعية لموظفيها، من خلال معرفة تأثير التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين.

5.1. أهداف الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة تتحدد الأهداف المرجوة 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؛
- ❖ الخروج بجملة من الاستنتاجات التي تساهم في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين، بما يسهم في تطوير عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد.

6.1. حدود الدراسة:

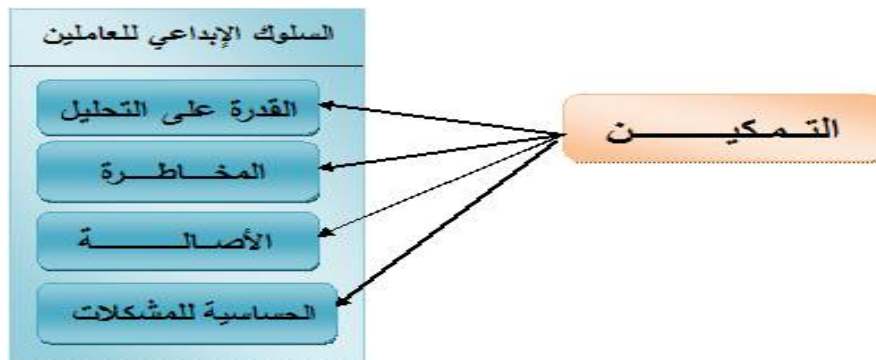
تتجلى حدود الدراسة في العناصر التالية:

- ❖ الحدود البشرية: وتتمثل في عينة من موظفي المؤسسة يبلغ حجم مفرداتها 80 موظف ومشكلة من المستويات الوظيفية 3 (الأعمال الإشرافية، الأعمال غير الإشرافية والأعمال الفنية).
- ❖ 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 شهري أفريل- ماي 2021.

7.1. نموذج الدراسة:

تم تبني نموذج افتراضي يجسد موضوع الدراسة ويتكون من متغيرين، الأول مستقل ويتمثل في تمكين العاملين والثاني تابع هو السلوك الإبداعي بأبعاده الثلاثة: (القدرة على التحليل، المخاطرة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(1): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2. تمكين العاملين:

1.1.2. مفهوم التمكين:

اختلفت التعريفات حول مفهوم التمكين، فالبعض يرى بأنه وسيلة من وسائل الإدارة والبعض الآخر يعتبره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، وفي ضوء هذا الاختلاف نورد أهم ما ورد من تعاريف تناولت هذا المفهوم.

يعرف التمكين على أنه "إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة (المعاني، 2008، صفحة 15).

حيث يبرز هذا التعريف الدور الذي يلعبه التمكين في إظهار مهارات وقدرات الأفراد ومدى قدرتهم على المشاركة في تحديد الأفاق والتوجهات المستقبلية للمؤسسة.

ويعرف أيضا على أنه: "عملية تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقة أفضل، بما يمكنهم من تحقيق أرباح للمؤسسة" (كريم، 2012، صفحة 17).

وهذا التعريف سلط الضوء على التمكين من منظور إجرائي حيث تناوله من خلال كيفية القيام بالتمكين بشكل عام غير تفصيلي مع إظهار الهدف العام لهذا الأمر في آخره، لذلك تناوله آخرون بشكل أكثر تفصيل فعرّفوه على أنه "عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازه واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا، فضلا عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل" (جواد، 2000، صفحة 13).

كما يوضح الأطراف المسؤولة عن التمكين متمثلة في الإدارة العليا كطرف مانح والأطراف الأدنى منها كطرف ممكن له، كما بين أيضا مسؤولية كل طرف خلال عملية التمكين، والهدف من ذلك.

وينظر إلى 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" (حلواني، 2001، صفحة 428).

ومن التعاريف السابقة انه يمكن تعريف التمكين على انه: 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 التالية:

- ❖ يعتبر التمكين محصلة لأسلوب إداري حديث، يتوقف على رغبة وقدرة الإدارة للتخلي عن السلطات والمسؤوليات ومنح الحرية في التصرف للعاملين في المستويات الدنيا (احمد، 2011، صفحة 438)؛
- ❖ يزود التمكين القادة بالقدرة على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم ويجعل الأفراد اقل اعتمادا على الإدارة في أعمالهم (الردادي، 2012، صفحة 15)؛

- ❖ أسلوب إداري يسوده مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين؛
- ❖ يركز التمكين على فكرة الالتزام الداخلي لدى العاملين، مما يساهم في توليد الطاقة البشرية وأعمال العقل البشري والإبداع.

3.1.2. دوافع تبني التمكين:

- يلقى التمكين في الوقت الحالي القبول الواسع من قبل العاملين أو المديرين، نظرا لأهميته بالنسبة لكل من الفرد والمؤسسة، لذلك فقد اتجهت المؤسسات إلى تبني التمكين نظرا لعدة أسباب نذكر منها:
- ❖ تغير 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 الأفقية؛
- ❖ يساعد التمكين الإدارة العليا للمؤسسة على التركيز على القضايا الإستراتيجية للمؤسسة، وعدم الانشغال بالأمر الروتينية، مما يمكن الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة؛ (Antonis & celeste, 2007, p. 88)
- ❖ الحاجة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (بشرية ومادية)، والتطوير المستمر لمواجهة التحديات وخطر المنافسة الشرسة؛
- ❖ الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد؛
- ❖ التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المؤسسة لا سيما البشرية منها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. (واخرون، 2012، صفحة 6)

2.2. السلوك الإبداعي للعاملين:

1.2.2. مفهوم الإبداع:

- يعد مصطلح الإبداع من بين أكثر المفاهيم شيوعا 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 المتألقة والعمل الخلاق في شتى جوانب الحياة" (Spatz, 2000, p. 93)

- وينظر إلى الإبداع على أنه "عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة" (Yung, 2010, p. 4)
- ويعرف أيضا على أنه "أفكار جديدة ومفيدة متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة (الموسوي، 2009، صفحة 142)"
- إضافة إلى ذلك يعرف الإبداع بأنه "القدرة على التفكير المختلف للحصول على شيء جديد غير سابق بجودة عالية ومناسب لمهمة معينة" (Sternberg, 2004, p. 4)

- 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". (Thompson, 2006, p. 5)
- وينظر إلى الإبداع على أنه "إنتاج أفكار وحلول أصيلة وفريدة من نوعها وهي تحمل في الوقت ذاته بين طياتها التجديد والحدثة وإمكانية التشغيل والإفادة" (قاسم و حميد علي، 2011، الصفحات 123-124)
- فالإبداع والابتكار هي عملية متكاملة لتوظيف القدرات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد حيث تصنف أعمال الابتكار إلى أربعة وهي: الاختراع (الحدثة والجدة ولم يسبق له وجود)، التعديل (تعديلا لشيء سبق وجوده)

التطوير (إضافة مكون جديد مثل إضافة ميزة)، التقليد (محاكاة لشيء قديم مع تكلفة اقل ونفس الخدمة). (عصامي و مقيم، 2021، صفحة 391)

ويعرف الإبداع التنظيمي انه تلك العمليات التي يدرکها الفرد داخل المنظمة والتي تتميز بالأصالة والمرونة والطلاقة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف داخل المنظمة التي يعمل بها. (منصور والشيخ، 2022، صفحة 590)

نستخلص من التعاريف السابقة أن الإبداع الوظيفي هو عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف قد يكون هذا الشيء سلعة جديدة، أو أسلوب جديد أو عملية جديدة وغيرها... ويعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة وللمجتمع بصورة عامة (مقدم و عدنان، 2019، صفحة 247).

2.2.2. أهمية الإبداع: تكمن أهمية الإبداع في تحقيق المزايا التالية: (سعيد، 2010، صفحة 43)

- ❖ الإبداع هو واحد 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.

3.2.2. أبعاد الإبداع: تتكون العملية الإبداعية من أبعاد مختلفة هي:

- ❖ 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 أصالتها؛ (عطية، 2010، صفحة 5)
- ❖ القدرة على التحليل: ويقصد بها القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها؛ (السلي و بن عوض الله، 2008، صفحة 29)
- ❖ المخاطرة: ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها؛ (علي، 2003، الصفحات 35-36)
- ❖ 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 إحساسا مرهفا، 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 وإعادة توظيفها في إثارة تساؤلات حولها للوصول إلى حل ما (الكعبي، 2013، صفحة 15).

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.3. الإجراءات المتبعة في الدراسة:

1.1.3. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، بمعنى آخر فهو جميع العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة مشكلة ما، وعلى اعتبار أن مجتمع الدراسة يشمل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من جميع موظفي مؤسسة كوندور - برج بوعريج- والبالغ عددهم 5668 موظف.

2.1.3. عينة الدراسة:

نظراً لكبير حجم المجتمع اختار الباحث عينة ميسرة يبلغ حجم مفرداتها 80 مفردة، تم من خلالها الحرص على توفر كل المستويات الوظيفية بنوع من النسبية، حيث قام الباحث بتوزيع 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.

3.1.3. الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (01): وصف عينة الدراسة

النسبة %	العدد	المتغير	
15,0	9	أقل من 30 سنة	السن
60,0	36	من 30- أقل من 40 سنة	
23,3	14	من 40- أقل من 50 سنة	
1,7	1	50 سنة فأكثر	
100	60	المجموع	
66,7	40	ذكر	الجنس
33,3	20	أنثى	
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- أقل من 10 سنوات	
25	15	من 10- أقل من 15 سنة	
8,33	5	من 15- أقل من 20 سنة	
0	0	20 سنة وأكثر	
100	60	المجموع	

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

أسلوب التمكين ودوره في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة ميدانية على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة Condor- برج بوعرييج -

يوضح الجدول أعلاه وصف تفصيلي لأفراد عينة الدراسة من حيث السن، الجنس، المجال الوظيفي، الأقدمية، وهي

معلومات تقدم تصور دقيق يساهم في تفسير نتائج الدراسة.

2.3. أداة الدراسة:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأ الباحث 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.

3.3. 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).

4.3. ثبات أداة الدراسة:

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

الجدول رقم (02): نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

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

الصدق= الجذر التربيعي للموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحث 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 وبمقدرتها تحقيق أغراض

الدراسة حيث تعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة.

4. تحليل نتائج الدراسة

1.4. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام كل 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» (Cao, 2005, p. 542) 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 (03): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Skewness	Kurtosis	المتغير
,946	-1,677	السلوك الإبداعي للعاملين
,990	-1,677	القدرة على التحليل
,379	-1,646	المخاطرة
,467	-1,539	الحساسية للمشكلات
,549	-1,537	الأصالة
,339	-1,526	تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الباحث 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.

2.4. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

استخدام الباحث 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) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن

(1.66-2.32) دالا على مستوى "متوسط" من القبول، ومن (2.33-2.98) دالا على مستوى "مرتفع" من القبول، بالاعتماد على

حساب الوسط الترجيحي.

وفيما يلي نتائج الإجابات موزعة على الجدولين المواليين وفقا لقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على عبارات تمكين العاملين

رقم عبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تقوم المؤسسة بتفويض السلطات الكافية لي لانجاز مهام وظيفتي.	2,750	,6540	1	مرتفع
2	تتيح لي المؤسسة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.	2,683	,7240	2	مرتفع
3	تسمح لي المؤسسة التي اعلم بها باتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل.	2,166	,9230	20	متوسط
4	تمارس إدارة المؤسسة التفويض في جميع المستويات الإدارية.	2,616	,7150	4	مرتفع
5	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا.	2,616	,7150	4	مرتفع
6	تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة فيما بينها وبين العاملين فيها وبين العاملين فيما بينهم.	2,683	,7240	2	مرتفع
7	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	2,466	,8910	14	مرتفع
8	يستطيع العمال الوصول إلى الإدارة وشرح مواقفهم	2,616	,7830	7	مرتفع
9	تقدر المؤسسة جهودي في العمل.	2,266	,8990	19	متوسط
10	لدي الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.	2,266	,8990	19	متوسط
11	تقوم المؤسسة بتشجيعي على تحمل المسؤولية.	2,466	,8720	12	مرتفع
12	نظام العمل المتبع في المؤسسة يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	2,566	,8300	8	مرتفع
13	تعد كفاءة العامل معيارا مهما في نظام الترقية.	2,500	,8130	10	مرتفع
14	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي ابذله في العمل.	2,616	,7150	6	مرتفع
15	تؤمن إدارة المؤسسة بأهمية التدريب كنشاط لتطوير مهارات العاملين.	2,516	,8330	9	مرتفع
16	تعتمد إدارة المؤسسة منهجية لتدريب العاملين قبل تكليفهم بالمهام المطلوب انجازها.	2,400	,9050	17	مرتفع
17	تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتعمل 3 على توفيرها.	2,500	,8530	12	مرتفع
18	توجد خطة تدريبية سنوية في المؤسسة تنظم إليه التحاق العاملين بالدورات التدريبية حسب حاجاتهم.	2,500	,8330	11	مرتفع

أسلوب التمكين ودوره في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة ميدانية على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة Condor - برج بوعرييج -

19	تشجع إدارة المؤسسة على تبادل الخبرات بين العاملين عن طريق اللقاءات والحوارات غير الرسمية.	2,466	,8720	12	مرتفع
20	فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.	2,483	,8730	12	مرتفع
21	فرق العمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	2,316	,9290	18	متوسط
22	تخضع قرارات فرق العمل لمراجعات دورية من قبل إدارة المؤسسة.	2,450	,8710	16	مرتفع
23	يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو تعاوني.	2,466	,8910	14	مرتفع
24	المسؤولية جماعية عن العمل الذي ينجزه الفريق.	2,350	,9170	17	مرتفع
	نتيجة المحور الأول	2,591	,7780	/	مرتفع

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

1.2.4. تمكين العاملين:

أبدى موظفو 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 و 2,750).

فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0,654 و 0,923)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2,591)، بانحراف معياري قدره (0,778)، وهذا ما يشير إلى أن مستوى التمكين الذي يحظى به موظفو مؤسسة Condor 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 و بانحرافات معيارية بلغت على الترتيب: 0.654، 0.724.

في حين حققت العبارات (9)، (10)، (3) "تقدر المؤسسة جهودتي في العمل"، "لدي الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة"، "تسمح لي المؤسسة التي اعلم بها باتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل" ادني متوسطات حسابية بلغت على الترتيب: 2.666، 2.166، بانحرافات معيارية بلغت على الترتيب: 0.899، 0.923.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح ارتفاع مستوى التمكين لموظفي المؤسسة محل الدراسة، إذ حقق هذا المحور متوسط حسابي إجمالي قدر بـ 2.591 وانحراف معياري قدر بـ 0.778، ونفسر هذه النتيجة بوصول المؤسسة محل الدراسة إلى درجة عالية من الوعي بأهمية تمكين العاملين، لما له من آثار إيجابية على العاملين والمؤسسة على حد سواء.

الجدول رقم(05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على عبارات السلوك الإبداعي للعاملين

عبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
25	لديك القدرة على تحليل مهام العمل وفهم العلاقات بين هذه المهام	2,550	,8320	3	مرتفع
26	لديك القدرة على تحليل المشكلة وفهمها واستيعابها	2,633	,7350	1	مرتفع
27	لديك القدرة على إعادة تنظيم الأفكار وفق أسس علمية مدروسة	2,500	,8730	4	مرتفع
28	لديك القدرة على اكتشاف المخالفات والأخطاء	2,633	,7800	2	مرتفع
	القدرة على التحليل	2,625	0,734	1	مرتفع
29	لديك القدرة على إنتاج أفكار جديدة ذات جودة لم يسبقك إليها احد من قبل ومناسبة لعملك	2,600	,8060	2	مرتفع
30	لديك القدرة على انجاز أعمالك بأسلوب متجدد ومتطور	2,516	,8530	4	مرتفع
31	لديك القدرة على إيجاد حلول علمية للمشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر به الآخرين	2,550	,8110	3	مرتفع
32	لديك القدرة على إدخال تحسينات على الأفكار المطروحة لحل المشكلات	2,666	,7510	1	مرتفع
	الأصالة	2,600	,7520	2	مرتفع
33	تتمتع برؤية واضحة وشاملة لمشكلات العمل	2,183	,9820	5	متوسط
34	لديك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها	2,350	,9350	4	مرتفع
35	تقوم بطرح مختلف الأسباب المؤدية إلى المشكلة	2,566	,7890	3	مرتفع
36	تملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العمل	2,700	,6960	1	مرتفع
37	لديك القدرة على طرح بدائل عديدة وتطويرها في التعامل مع المشكلات	2,650	,7080	2	مرتفع
	الحساسية للمشكلات	2,600	,7850	3	مرتفع
38	تخصص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية	2,433	,8510	5	مرتفع
39	تتحمل مسؤولية نتائج تبني الأفكار الجديدة	2,600	,7410	2	مرتفع
40	قادر على مواجهة مخاطر تطبيق الأفكار الجديدة	2,450	,8910	4	مرتفع
41	ترغب في العمل في فريق تسوده روح المخاطرة	2,500	,8730	3	مرتفع
42	تحب تجربة الأفكار الجديدة	2,600	,8060	1	مرتفع
	المخاطرة	2,600	,8060	4	مرتفع
	نتيجة المحور الثاني	2,633	,7580	/	مرتفع

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

2.2.4. السلوك الإبداعي للعاملين:

أبدى موظفو مؤسسة Condor آرائهم حول محور "السلوك الإبداعي"، الذي خصصت لقياسه 18 عبارة وزعت على أربعة أبعاد هي كالاتي:(القدرة على التحليل، المخاطرة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)، كما هو موضح في الجدول أعلاه عبر عنها بدلالة المتوسط الحسابي والانحراف 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)، ووفقا لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا المحور لدى أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدة حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مفردات الدراسة.

1.2.2.4. القدرة على التحليل

يشير الجدول أعلاه أن بعد "القدرة على التحليل" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي مؤسسة Condor، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذا البعد بين (2.500-2.633)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.735-0.873)، فيما سجل وسط حسابي عام بلغ (2.625)، بانحراف معياري قدره (0.734)، ووفقا لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا البعد لدى أفراد العينة قيد الدراسة، ونفسر هذه النتيجة أن موظفي مؤسسة Condor لديهم قدرة عالية على تحليل مشاكل العمل وفهمها واستيعابها بالإضافة إلى تمتعهم بالقدرة على اكتشاف الأخطاء والمخالفات التي تحدث أثناء أداء العمل.

2.2.2.4. الأصالة

يشير الجدول أعلاه إلى أن بعد "الأصالة"، جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي مؤسسة Condor، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذا البعد بين (2.516-2.666)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.751-0.853)، فيما سجل وسط حسابي عام بلغ (2.600)، بانحراف معياري قدره (0.752)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا البعد لدى أفراد العينة قيد الدراسة ونفسر هذه النتيجة بان 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.

3.2.2.4. لحساسية للمشكلات:

يشير الجدول أعلاه إلى أن بعد "الحساسية للمشكلات" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي مؤسسة Condor، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذا البعد بين (2.183-2.700)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.696-0.982)، فيما سجل وسط حسابي عام بلغ (2.600)، بانحراف معياري قدره (0.785)، ووفقا لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا البعد لدى أفراد العينة قيد الدراسة، ونفسر ذلك أن موظفي مؤسسة Condor يهتمون بحل المشاكل التي تواجههم بطرق إبداعية.

4.2.2.4. المخاطرة:

يشير الجدول أعلاه إلى أن بعد "المخاطرة" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي مؤسسة Condor، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذا البعد بين (2.433-2.600)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.741-0.891)، فيما سجل وسط حسابي عام بلغ (2.600)، بانحراف معياري قدره (0.806)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا البعد لدى أفراد العينة قيد الدراسة ونفسر وجود مستوى مرتفع لتصورات المبحوثين لبعد المخاطرة، أن موظفي مؤسسة Condor لديهم الميول الكافي لتجربة الأفكار الجديدة في العمل، ناهيك عن القدرة العالية على تحمل تبعات تبني هذه الأفكار.

وعليه يمكن القول أن نتائج التحليل الإحصائي لتصورات المبحوثين للسلوك الإبداعي جاءت مرتفعة، ونفسر هذه النتيجة أن موظفي المؤسسة يمتلكون السمات الإبداعية وينتهجون سلوكيا إبداعيا لا يتنافى مع أنظمة العمل المتبعة في المؤسسة.

5. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1.5. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor- برج بوعريج" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor

السلوك الإبداعي للعاملين						المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	التمكين
0.000	0.493	0.702	1	6.834	0.702	

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

المصدر: من إعداد الباحث 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 بوعريج، حيث بلغت T المحسوبة (6.834)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.702)، كما يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.493)، أن التمكين يفسر ما نسبته (49.30%) من التباين في السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نفسر وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في السلوك الإبداعي بشكله الإجمالي، إلى أن التمكين يشكل الإطار المرجعي للسلوك الإبداعي من خلال خلق الجو الملائم والمحفز لقيام العاملين بالسلوك الإبداعي.

2.5. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

1.2.5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على قدرة موظفي مؤسسة Condor- برج بوعريج على التحليل" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

أسلوب التمكين ودوره في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة ميدانية على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة Condor - برج بوعرييج -

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على قدرة موظفي مؤسسة Condor - برج بوعرييج على التحليل

القدرة على التحليل					المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0,000	0.587	0.766	1	9.828	0.766

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

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

عند بحث أثر التمكين في تنمية القدرة على التحليل كأحد أبعاد السلوك الإبداعي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين التمكين وقدرة موظفي مؤسسة Condor على التحليل، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (9.828)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.766) إلى قوة العلاقة بين التمكين والقدرة على التحليل، كما يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.587)، أن التمكين يفسر ما نسبته (58.7%) من التباين في قدرة موظفي المؤسسة على التحليل، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن بعد: القدرة على التحليل: كان الأكثر تأثيرا بالتمكين لأن ثقة الإدارة العليا في العمال في المستويات الأدنى تحرر عقولهم وهو سر التفكير الإبداعي الذي يجعل العامل يثق في قدراته الفكرية والتحليلية ويستخدمها لصالح المؤسسة.

2.2.5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على مخاطرة موظفي مؤسسة Condor - برج بوعرييج" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على مخاطرة

موظفي مؤسسة Condor - برج بوعرييج

المخاطرة					المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0,000	0.364	0.603	1	6.007	0.603

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

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

عند بحث أثر التمكين في تنمية المخاطرة كأحد أبعاد السلوك الإبداعي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين التمكين وتنمية مخاطرة موظفي مؤسسة Condor، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.007) بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.603) إلى قوة العلاقة بين التمكين وتنمية مخاطرة الموظفين، كما يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.364)، أن التمكين يفسر ما نسبته (36.4%) من التباين

في مستوى مخاطرة موظفي المؤسسة، وهي قوة تفسيرية مقبولة، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
أما بعد المخاطرة فقد جاء بالترتيب الرابع من حيث القدرة على التأثير في التمكين، حيث يعتبر تذييل بعد المخاطرة لقائمة أبعاد التفكير الإبداعي من حيث التأثير بالتمكين أمراً منطقياً لأن العاملين على مستويات أقل يتعاملون مع ما يمكن لهم بحذر لأنهم يعرفون أن هامش المناورة بالنسبة لهم ليس كبيراً كما أن الخطأ قد يكلفهم خسارة وظيفتهم وبالتالي فإن قبولهم لتحمل المخاطرة لن يكون كبيراً بل في حدود، وهو ما تؤكد نتائج التحليل الوصفي لاستجابات مفردات العينة لبعده المخاطرة حيث جاء وسطه الحسابي هو الأخير مساوياً لبعدي الحساسية للمشكلات وكذلك الأصالة لكن بانحراف معياري أكبر مما يدل على أن نسبة اتفاق مفردات العينة نحو هذا البعد كانت أقل من البعد سابق الذكر.

3.2.5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة: على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أصالة موظفي مؤسسة Condor- برج بوغريج" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه. الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على أصالة موظفي مؤسسة Condor- برج بوغريج"

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

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

المصدر: من إعداد الباحث 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) البالغة (0.671) إلى قوة العلاقة بين التمكين وتنمية الأصالة، كما يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.450)، أن التمكين يفسر ما نسبته (45%) من التباين في مستوى أصالة موظفي المؤسسة، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

أما بالنسبة لترتيب هذا البعد فجاء ما قبل الأخير لأن أفكار العاملين لن تتميز كلها بالأصالة حيث يعتمد البعض في تفكيرهم ومقترحاتهم على أمور قد تم تناولها من قبل في حل المشكلات التعامل مع المواقف المختلفة.

4.2.5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على حساسية موظفي مؤسسة Condor- برج بوغريج للمشكلات".

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

أسلوب التمكين ودوره في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة ميدانية على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة Condor - برج بوغريج -

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على حساسية

موظفي مؤسسة Condor - برج بوغريج للمشكلات "

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 إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث 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 حساسية موظفي مؤسسة Condor للمشكلات، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (8,118)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0,729) إلى قوة العلاقة بين التمكين وتنمية الحساسية للمشكلات، كما يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0,532)، أن التمكين يفسر ما نسبته (53.2%) من التباين في مستوى الحساسية للمشكلات لموظفي المؤسسة، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

أما فيما يتعلق ببعده الحساسية للمشكلات، فقد جاء بالترتيب 2 من حيث التأثير في التمكين، حيث أن القدرة على التحليل هي التي تعطي العامل قدرة على تحسس المشكلات وفهم مسبباتها.

6. الخاتمة:

إن الإلمام بموضوع التمكين للعاملين يتضمن منح المرؤوس حرية واستقلالية في العمل وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بشكل أكبر خلال النظر إلى مفهوم التمكين بصفته مفهوما متصلا ومرتبطا مع مفاهيم وتطورات إدارية واقعية مختلفة. فلا يمكن بحال من الأحوال لفكرة التمكين أن تطبق وتنجح في أي مؤسسة في الرفع من السلوك الإبداعي للعاملين، بغياب المناخ التنظيمي الملائم والاستعداد الإداري المناسب، وتوفير الموظف الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل مسؤولياته بالشكل المناسب، حيث إن مزيدا من التمكين يؤدي إلى مزيد من السلوك الإبداعي للعاملين، ولكن بشروط لا بد من توافرها.

1.6. النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ✓ يعد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (القدرة على التحليل، المخاطرة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسة على إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين؛
- ✓ ان توفير مناخ يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي، واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عندهم، يساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية للمؤسسة وزيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين أداء العاملين؛
- ✓ يعد التمكين آلية من خلالها تبني المؤسسة جسرا من الثقة بينها وبين موظفيها، فإن انتهاج المؤسسة للتمكين كإستراتيجية مهمة داخل المؤسسة من شأنه أن يساهم في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، مما ينعكس إيجابا على زيادة روابط الثقة والولاء للموظفين بالمؤسسة؛

✓ يساهم التمكين للعاملين في زيادة وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مما يزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة ما تعرفه بيئة الأعمال من تغيرات متلاحقة ومتسارعة.

2.6. التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإننا نتقدم بالتوصيات التالية لمسئولي 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 والحوافز، بما يعزز من السلوك الإبداعي للعاملين؛
- ضرورة عقد لقاءات واجتماعات بين العاملين ومسئولي 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.

7. قائمة المراجع:

1. ابسام عبد الرحمان حلواني. (2001). أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه، دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية (العدد 43).
2. احمد اسماعيل المعاني. (2008). أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. اطروحة دكتوراه (غير منشورة) في ادارة الأعمال، الاردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
3. احمد فتحي ابو كريم. (2012). 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 التربية وعلم النفس (العدد 38).
4. ارزوقي عباس عبد، واخرون. (2012). تحليل واقع تمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية/فرع الفرات الأوسط. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية ، المجلد 26 (العدد 7).
5. امينة سليم سالم الراددي. (2012). التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. جامعة ام القرى:رسالة ماجستير (غير منشورة).
6. بحر يوسف عبد عطية. (2010). القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة حالة على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. مجلة الجامعة العربية ، المجلد 19 (العدد 2).
7. حسن رضا حاتم علي. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي. السعودية:رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا.
8. خلف محمد كرين حسني سعيد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية غزة.رسالة ماجستير في ادارة الأعمال (غير منشورة): الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة ، فلسطين.
9. زاحم السليبي، وقهد بن عوض الله. (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها على تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. السعودية:رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة ام القرى، كلية التربية.
10. سهام مطشر الكعبي. (2013). الإبداع المفهوم، الأبعاد، المراحل وسبل التنمية. مجلة البحوث التربوية والنفسية (العدد 36).
11. صبيحة قاسم، و احمد حميد علي. (2011). متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 7 (العدد 21).
12. عباس حسين جواد. (2000). أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة. مجلة اهل البيت عليهم السلام (العدد 5).
13. عبد الجليل مقدم، و خولة عدنان. (ديسمبر، 2019). اثر القوة التنظيمية علنلابداع الوظيفي للعاملين:دراسة حالة-جامعةبشار-. مجلة اقتصاد المال والأعمال ، المجلد 4 (العدد 2).

أسلوب التمكين ودوره في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة ميدانية على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة Condor- برج بوعرييج -

14. عطية خلف الموسوي. (2009). تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة ، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة الادارة والاقتصاد (العدد87).
15. علي يونس ابراهيم سيد احمد. (2011). أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية ، المجلد 33 (العدد1).
16. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي. (2016). اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية- دراسة حالة- رسالة ماجستير (غير منشورة).
17. نور الدين عصامي، وصبري مقيم. (أكتوبر، 2021). تقييم الكفاءات البشرية في جامعة حمة لحضر بالوادي في ظل جائحة كوفيد-19. مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد4 (العدد2).
18. هاني سمير منصور، وداوي الشيخ. (أكتوبر، 2022). دور الولاء التنظيمي في تحقيق الإبداع التنظيمي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطينية في المحافظات الجنوبية "قطاع غزة". مجلة المنهل الاقتصادي ، المجلد5 (العدد2).
19. David Spatz .(2000) .Team-building in construction .Practice periodical on structural design and construction ، vol 5.
20. k,peter,b Antonis ، w celeste .(2007) .Managing employee empowerment in luxury in Europe .،International journal of service industry management ،vol (18) N1
21. L,Seolchoi,H Thompson.(2006) .Creativity and innovation in organizational team. News jersy-USA: Lawrence Erhbaum associates publishers.
22. Q and Dowlatshahi.s, Cao.(2005) .The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment .journal ofoperations managements.
23. R.et al Sternberg .(2004) .Creativity from potential to realization. England: American osychological association.
24. T,T Chen ,H,c Yung .(2010) .Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity, African journal of business management .African journal of business managment ،vol 4) N5.(