

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط- العراق

م.م. يمامة مظهر عزاوي السلامي، جامعة بابل، كلية الفنون الجميلة- العراق

The impact of administrative empowerment on the creative behavior of employees- A field survey study conducted at the general directorate of electric power generation/ alfurat central district-Iraq Yamama Mudhher Azawi Al-salami, Department of Design - College of Fine Arts - University of Babylon – Iraq

ملخص: يشكل العنصر البشري مورداً أساسياً لمنظمات الأعمال التي تسعى دائماً لمواكبة النمو والتطور من خلال تطبيقها للأساليب الحديثة بالإدارة، ومن هذه الأساليب (التمكين الإداري)، هدف البحث إلى قياس أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة على السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية / الفرات الأوسط بالعراق من خلال استمارة استقصاء شملت (40) فقرة لجميع البيانات، تم تجميع (68) استمارة من أصل (70) وتحليلها من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وكانت نتائج البحث: أن التمكين الإداري بأبعاده المختلفة له الأثر الإيجابي على السلوك الإبداعي لعينة البحث وأن بعدي (تفويض السلطة، التحفيز) كان لها الأثر الأكبر.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، السلوك الإبداعي، تفويض السلطة، المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية، فرق العمل.

Abstract :The human resources is the fundamental and essential element and ingredient in developing organizations, That strive and seek utilizing creativity and administrative empowerment modern techniques in administration. The survey's goal and summary is to measure the impact of administrative empowerment and its versatile dimension on employees of alfurat/central district electric power general directorate-Iraq, The study executive summary based on a statistical analysis of (40) paragraphs of data conducted on (70) participants with (68) response to gather data for analysis on business organizations by utilizing the statistical package for social studies software program (SPSS) , The survey's results were as follows: Administrative empowerment in its versatile dimension has a positive impact and correlation between management and employees creative behavior of sample survey study, The dimensions of (authority delegation and motivation of employees) has the greatest impact in this statistical survey Study.

Key Words: administrative empowerment , creative behavior, authority delegation, general directorate of electric power generation ,working Teams.

مقدمة:

لقد شهدت السنوات القليلة الماضية تطورات كبيرة انعكست بصورة ايجابية على إدارة الموارد البشرية بفروعها المختلفة، ويعتبر التمكين الإداري أحد أهم هذه المواضيع لما له الأثر الكبير على المنظمة التي أدركت أن المنافسة تحتاج إلى أفكار مبتكرة من كل فرد، وان دور المديرين كقادة يتوقف على نمو وازدهار هذه المنظمات والتي تحرص دائماً على تنمية وتطوير قدرات العاملين فيها والمساهمة في حل المشكلات باتخاذ القرار، والعمل بروح الفريق الواحد وتحفيز العاملين وزيادة معدلات الابتكار والإبداع فضلاً عن ارتفاع مستوى الحماس والمعنويات لدى العاملين، وأن الهدف الرئيسي لتمكين الأشخاص العاملين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي التوقعات، أو أن يمارس الأشخاص العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة خدمة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها، لذلك أن ممارسة المنظمات للتمكين يساعدها على أن تكون بالمقدمة ورائدة في مجال عملها، وتساهم بشكل لا يقبل الشك بتعزيز قدراتهم الإبداعية ويتأتى عنه المزيد من تحمل المسؤولية.

مشكلة البحث:

تعاني الكثير من المنظمات ضعف في أداء العاملين فيها، ويشكل هذا عائق كبير لبناء قاعدة فكرية متميزة، لذلك عليها أن تضع في اعتباراتها أن التنافس يحتاج دائماً إلى أفكار مبتكرة من كل فرد من الأفراد العاملين فيها، وعليها أن تدعم هذه الأفكار، وأصبح لزاماً على المديرين البحث عن الوسائل والطرق التي تساعد على رفع القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تعزيز المواقف السلوكية الايجابية كالرضاء والولاء والالتزام ، إضافة إلى الثقة بالقرارات الذاتية التي يمتلكها العاملون والتي تساعد على زيادة قدراتهم الإبداعية ، وبعد الاطلاع على الإدارات التابعة إلى المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط تبين أن هناك فجوة بين العاملين وما يحملون من أفكار وسلوكيات إبداعية وبين قدرة مديريهم ومنظمتهم على تبني هذه الأفكار من خلال تفويض السلطة لهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتحفيزهم وتنميتهم، والتي تساهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين العمل الفرقي وزيادة معدلات الإبداع والابتكار ، ومن هنا برزت مشكلة البحث ، التي يمكن صياغتها بالتساؤل التالي: ما مستوى التمكين الإداري للعاملين في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط وتأثيره على السلوك الإبداعي لهم؟.

فروض البحث : ركز البحث حول الفرضيات الرئيسية التالية:

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، المشاركة باتخاذ القرارات ، فرق العمل) وبين السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر متغيرات التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين بالمديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط محل البحث تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي).

أهداف البحث: هدف البحث إلى:

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المديرية ديمامة مظهر عزاوي السلامي

-التعرف على التمكين الإداري وأبعاده في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط.

-التعرف على السلوك الإبداعي في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط.
-تحليل أثر التمكين الإداري بإبعاده على السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط.

أهمية البحث: يكتسب البحث أهميته في أنه يتناول أحد المواضيع الإدارية الحديثة المهمة والتي ركزت على العنصر البشري كونه مورد مهم وقادر على رفع القدرة التنافسية للمنظمة إذا ما عطيتم الحرية للعاملين فيها بالمشاركة في اتخاذ القرار ورفع قدرته وتنميته والمشاركة بالعمل، لذلك دعت الضرورة إلى تمكين العاملين كأساس لتنمية سلوكهم الإبداعي.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على قياس أثر التمكين الإداري بإعادة (تفويض السلطة، تحفيز العاملين، المشاركة باتخاذ القرارات، فرق العمل) على السلوك الإبداعي للعاملين.
الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث على المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط - العراق

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث كدراسة ميدانية عام 2018-2019.

الدراسات السابقة: نستعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الإداري، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثون والإضافة التي جاءت بها الدراسة الحالية بالاعتماد على ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

جدول رقم (1) الدراسات السابقة

ت	عنوان الدراسة	اسم الباحث	النتائج	سنة إعداد الدراسة
1	أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي- دراسة تحليلية في جامعة الموصل	جلال سعد الملوك عبد الرحمن	تباين مستويات التمكين بين أفراد عينة البحث، وعدم وجود علاقات معنوية بين عوامل البيئة المنظمية والإبداع الفردي والمنظمي.	2002
2	تمكين العاملين وأثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الأردنية	أيمن المعاني، عبد الحكيم أخو أرشيدة	إن العاملين بعينة البحث يشعرون بمستوى متوسط من تمكين العاملين، ووجود أثر لمجالات تمكين العاملين موضع الدراسة في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات الأردنية.	2008
3	التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في البنوك التجارية الأردنية	محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة	إن عينة البحث تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته وبدرجه متوسطة، وان هناك سلوك وإبداعي وبدرجه متوسطة، وان هنالك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد	2011

	التمكين الإداري		
2016	تباينت نتائج الدراسة حول متطلبات التمكين الإداري، حيث تناول الباحث سبعة متطلبات حصلت (تدقيق المعلومات أعلى نسبة، بينما جاء متطلب تحفيز العاملين بالمرتبة الأخيرة.	بهاء الدين عمر مصباح	متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز

من خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة يتضح الآتي:

- تناول عدد من الباحثين موضوع (التمكين الإداري) بأبعاده المختلفة ، ولكن منهم من ركز على متغيرين أو ثلاثة وتأثيره على السلوك الإبداعي للعاملين، لذلك تشابهت معظم الدراسات مع اختلافها بعينة الدراسة أو اختيار أبعاد التمكين الإداري.

- أن أبعاد التمكين الإداري كثيرة، ولم يتفق الباحثين على أي منها لها تأثير مباشر على السلوك الإبداعي للعاملين.

- لم يستطع الباحثون تناول جميع المتغيرات وقياس أثرها على السلوك الإبداعي في دراسة واحدة كون جميع الدراسات هي ميدانية وتحتاج من الباحث الجهد والوقت الكبيرين.

- تناولت الدراسة الحالية (التمكين الإداري) بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز، المشاركة باتخاذ القرار، فرق العمل) وقد استفادت الباحثة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة، أنها أكثر المتغيرات تأثيراً على السلوك الإبداعي للعاملين.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأن عينة البحث هم من العاملون بالمديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/الفرات الأوسط، وتنتمي لهذه العينة بعض من العاملين بالعقود السنوية التي يتم تجديدها سنوياً ، مما يجعلها ربما تبعد عن الإبداع في عملها كون عملها غير مستقر نسبياً.

أولاً. التمكين الإداري:

تعريف التمكين الإداري:

تناول العديد من الباحثين تعريف التمكين الإداري، ولكن اتفق الجميع على أن مشاركة العاملين في الإدارة ومنحهم فرصة صنع القرار تعزز قدرتهم على تحسين أداءهم ويصبحوا قادرين على الإبداع بعملهم، فقد أشار الباحث (Hesselbeing, 1997, P. 174.) على أن التمكين هم منح الأشخاص فرصة صنع القرارات المؤثرة على الزبون وكذلك خدمته دون وجود حالة من الرقابة المباشرة والمصادقة المسبقة.

التمكين هو منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها(Daft, Richard L., 2001, P501).

والتمكين هو إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بسياق الوظيفة(D, Brown & D, Harvey, 2001)، فالتمكين مسؤولية جميع أعضاء المنظمة الإدارية، ومن خلال ذلك نستنتج إن المقصود من تمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة .

أهداف التمكين الإداري

للتمكن أهداف عدة، وان الهدف الرئيسي لتمكين الأشخاص العاملين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأشخاص العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها (Ugboro & Obeng) (Ugboro I & Obeng K, 2000, P255)، كما يهدف إلى جعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقديراً لدعم الابتكار، كذلك يتيح للعاملين ليصبحوا أكثر قدرة على تبني أفكاراً مبتكرة والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة (عالية عارف ، 2004، ص22).

أما (Lawon K., 2001, P9) فقد وصف أهداف التمكين هو أن تبقى المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه، والفاعلية من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة، لذلك يعد التمكين إستراتيجية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة، وهي أداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة (مؤيد الساعدي، 2010، ص168).

اتجاهات التمكين الإداري: حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل الأولى هو: **الاتجاه الاتصالي** ويقصد به في أدبيات التمكين: العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل ، ويعتقد أن التمكين يتم كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية واستقلالية فرق العمل. أي مشاركة المستويات العليا في الهيكل التنظيمي والمستويات الدنيا في السلطة، وتوضيح الرؤية، وتحديد خطوط الاتصال، وشرح الأهداف والخطط اللازمة، ومدعم بالمعلومات، ثم تترك لهم الفرصة لاتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير، أما **النموذج التحفيزي** وهو **الاتجاه الثاني** فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى للعمل (سعد بن مرزوق العتيبي، 2005 ، ص6).

ثانياً. أبعاد التمكين الإداري: اختلف الباحثون حول أبعاد التمكين الإداري في دراساتهم ، والتي شكلت قواسم مشتركة جمعت اغلب الأبعاد الحيوية للتمكين الإداري، وكما جاء في الجدول أدناه: (مؤيد الساعدي، 2010، ص171).

جدول رقم (2) أبعاد التمكين الإداري

ت	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Eccles	1993	القوة، موارد، حرية
2	Simons	1995	الرقابة
3	Malek ,Larry & Harold	1996	الثقافة التنظيمية
4	Gregorey	1996	فريق العمل
5	Brown	1996	الجودة، الموارد التفويض
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات ، الهيكل التنظيمي

7	Ersted	1997	المعرفة، المشاركة
8	Clasr ,Guyt	1997	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة
9	Rafiq & Ahmed	1998	حرية التصرف، المشاركة، التحفيز، المعرفة.
10	Robbins	1998	الرقابة، الهيكل التنظيمي
11	Appelbaum et al.,	1999	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل التنظيمي
12	Blanchard , et at.,	2001، 1996، 1999	المشاركة في المعلومات، حرية الأقسام الحدودية، استبدال هيكل المنظمة بفرق العمل

ولكون أبعاد التمكين كثيرة وحسب رأي الكثير من الباحثين في الموضوع، ولا يمكن البحث فيها جميعاً، ارتأت الباحثة أن تتناول أكثر أربعة أبعاد قد تم تناولها والتي توصلت الدراسات السابقة فيها أن لها تأثير على السلوك الإبداعي للعاملين وهي (تفويض السلطة، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل)، وسيتم تناول هذه الأبعاد كل واحد منها على حده وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين.

تفويض السلطة: يعني تفويض السلطة الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية(محمد قاسم القريوتي، 2000، ص261)، وعرف (الشريف) تفويض السلطة بأنه العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه(علي شريف، 1980، ص268)، وقد ركز التعريف أعلاه على مسألة إسناد المسؤولية والسلطة من طرف المدير لأحد مرؤوسيه لينوب عنه في حالة غيابه عن العمل، وأيضاً اعتبار التفويض عملية تتضمن خطوات معينة.

كما إن عملية تفويض السلطة تعتبر أداة رقابية على المستويات الدنيا للمنظمة لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية العامة(علي السلمي، 1980، ص48)، لذلك فالتفويض هو إسناد بعض المهام الرسمية إلى شخص آخر، ويعتبر أمر ضروري لقيام المنظمات بوظائفها بكفاءة، إذ لا يستطيع أي رئيس أن ينجز شخصياً أو يشرف كلياً عن جميع مهام المنظمة(هناك محمود القيسي، 2010، ص135).

ومن خلال ما سبق يتضح أن إسناد بعض المهام للعاملين وتفويضهم جزء من السلطات يساعد العاملين على تحمل مسؤولية العمل الذي يقومون فيه ويمنحهم فرصة المشاركة في رسم السياسات والابتكار والإبداع و إظهار قدراتهم في منظماتهم، لتحقيق أهداف التنظيم.

التحفيز: تسعى المنظمة إلى جذب العاملين الأكفاء والسعي بصورة مستمرة لتحثهم على تحسين الأداء في وظائفهم وهذا عن طريق تحفيزهم ومكافأتهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء.

تعرف الحوافز على أنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه يسمى (حافز) أو مكافأة (أحمد ماهر، 2009، ص248)، أما (السلمي) فقد عرف الحوافز على أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول عليها مهماً بالنسبة للفرد(علي السلمي، 1992، ص209).

ويمكن أن ينظر إلى الحوافز من الجانب السلوكي للفرد ، حيث إنها تدفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره، فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة(سليمان الفارس، 2011، ص73).

وتحقق الحوافز فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء منها، إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة والذي ينتج عنه زيادة رضاهم وانتماءهم للمنظمة، جذب المهارات والكفاءات المتميزة للعمل بالمنظمة، وتشجيع الإبداع والابتكار الجديد، زيادة إنتاج العاملين كما وكيف وتخفيض معدلات الفاقد في العمل، تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة، تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع(عبد العزيز علي حسن، 2008، ص280).

من خلال ما تم عرضه أعلاه، نستنتج أن تحفيز العاملين له الأثر الأكبر في التأثير على السلوك الإبداعي للعاملين، إذا كلما شعر العاملين بوجود نظام للحوافز قادر على تلمين الجهد الذي يبذلونه خلال عملهم، كلما زاد ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

المشاركة باتخاذ القرار: ظلت عملية مشاركة العاملين باتخاذ القرار في المنظمات لسنوات عديدة ضعيفة للغاية، بسبب الفلسفة البيروقراطية التي تبنها العديد من المدراء في الإدارة، وساعدهم على ذلك ثبات بيئة المنظمات، ولكن أدى ظهور المدرسة السلوكية في الستينات وأفكارهم بأهمية العنصر البشري في زيادة الإنتاجية ، بالإضافة إلى التغيرات المتسارعة في بيئة المنظمات إلى ظهور أساليب إدارية جديدة للتوافق مع تلك التحديات والمتغيرات المتلاحقة ومن تلك الأساليب هو الإدارة بالمشاركة وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وقد عرف الباحثون مفهوم المشاركة في صنع القرار من عدة نواحي فمن منظور سلوكي فقد عرفها (Newstrom, J.W.& Davis, K, 1997) "بأنها اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية " إما (Poutsma, E. 2001) فقد وجد المشاركة باتخاذ القرار من منظور تفويض السلطة " هي عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات بمجال عمله".

والمشاركة باتخاذ القرار هي " اشتراك كل العاملين بالمنظمة في المساعدة باتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل مايتعلق بنواحي العمل، والأمور الخاصة بمصالحهم ومصلة المنظمة وتوفير جو من الثقة والاحترام في مناقشة مختلف

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المديرية ديمامة مظهر عزراوي السلامي
الموضوعات وتبادل البيانات والمعلومات بين إدارة المنظمة ومختلف العاملين بها بهدف زيادة الإنتاج بشكل مستمر" (عادل رمضان الزيايدي، 2002، ص290-295).

من خلال ما ذكر أعلاه فإن عملية المشاركة باتخاذ القرار هي علاقة متبادلة بين طرفي المنظمة الإدارية والعاملون والتي تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما، فهي تساهم في زيادة دافعيتهم للعمل، وخلق السلوك الإبداعي لديهم أضافه إلى أنها تحسن العلاقات الإنسانية بين العاملين والقيادات بما يزيد من فاعلية الاتصالات الإدارية.

فرق العمل: يعرف اليوم العاملون بالمنظمات برأس المال الذكي أو المعرفي، وكما تخاطب الإدارة الحديثة عقول العاملين ومهاراتهم ، فأنها تخاطب أيضا قلوبهم وعواطفهم ومشاعرهم، وتستفيد من الجانب الاجتماعي والعاطفي لديهم، وتتعامل معهم في فرق متكاملة وليسوا كأفراد منفصلين.

تعتبر فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، وبرزت أهميتها لما يتيح تبنيها من تحقيق مجالات أوسع من فرص مشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء، لذلك ارتبطت بسياسات وتوجهات إدارية لاقت قبولا واسعا في عالم الأعمال من إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة ، فهي توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها منظمات الأعمال المتعددة.

الفريق هو "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم" (hrdiscussion.com/hr32340.html).

وهي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ومهمة مشتركة لابد من انجازها يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق (عادل الرشيد، فريد حداد، 2001، ص229).

أما (جاد الرب) فإنه يعرف فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يعملون عملا محدداً ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون انجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية ويحققون المكاسب المرغوبة (سيد محمد جاد الرب، 2005، ص132).

من خلال التعريفات السابقة نرى أن فرق العمل هي وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد، من ذوي الاختصاصات المهنية المتنوعة، يشعر كل عضو منهم بأتمائة للفريق من خلال المشاركة بتحقيق غاية وأهداف مشتركة ضمن بيئة تجمعهم.

وبعد التعرف على أهم أبعاد التمكين الإداري، نرى أن التمكين يحدث تغييراً في علاقات القوة داخل المنظمة التي تتبنى إستراتيجية التمكين، حيث نقل قوة القرارات واتخاذها من مواقعها التقليدية بقمة الهرم إلى مواقع أدنى تكون أكثر قرباً من مواقع العمل الفعلية، وهو ما يشكل تحولاً في البنى المنظمة الأساسية الداعمة فيها، والذي ما يعرف بالمنظمة المتمكنة كبديل عن منظمة التحكم والأوامر، والتي لم تعد ملائمة لمتطلبات بيئة المنظمات المعاصرة.

ثانياً. السلوك الإبداعي:

عادة ما ينصب اهتمام المعنيين بالعلوم السلوكية على دراسة السلوك المحفز للفرد، بحكم كونه السلوك المرغوب فيه، والابتعاد عن السلوك المحبط لكونه سلوك غير مرغوب فيه، لذلك ركزت منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة على الجوانب الإنسانية، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني إلا لهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية، وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله.

يعرف السلوك الإبداعي هو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، إلا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (مؤيد السالم، 1999، ص60).

هو عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السابق التقليدي في التفكير، واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نفعية (سليمان سالم الحجاب، 2012، ص10)، لذلك فهو جميع التصرفات والأفعال الفردية المتفردة التي تمارس في موقع العمل وتشمل اكتشاف الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة، والتحقق منها علمياً، وبذل الجهود لتطبيقها في أي مستوى تنظيمي.

ويتأثر السلوك الإبداعي عادتاً بعدة عوامل منها **الخصائص الفردية** أي إن الشخص المبدع يتصف بقدراته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره، كما يتأثر بخصائص **المناخ التنظيمي** وقدرة التنظيم على التكيف والاستجابة مع المتغيرات الداخلية والخارجية، كما تأخذ **جماعات العمل** وتماسكها دوراً مهماً في السلوك الإبداعي، حيث أن أفراد الجماعة المنسجمة والمتماسكة هي أكثر ميلاً للإبداع من تلك الجماعات التي لا يوجد لديها انسجام، فضلاً إلى أن السلوك الإبداعي يتأثر بعامل أساسي ومهم هو **أنماط السلطة والقيادة**، ففي حالة تركز السلطة بين الرؤساء وهي تساعد على الحد من المرونة والإبداع، وهو عكس تفويض السلطة الذي يشجع على التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة ودعم السلوك الإبداعي للعاملين.

ومن كل ماتقدم نرى أن فكرة التمكين تقوم على توجيه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للعاملين في مجال أعمالهم، وباعتبار أن هذا التصرف يولد لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية وبالتالي سوف يخلق لدى العاملين شعوراً ودافعاً وإدراكاً ذاتياً وإيجابياً نحو العمل، فالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أداء متميز ينبغي عليها أن تنتهج سلوكاً إبداعياً يساعدها على إحراز الاستمرار والتطور من خلال الاهتمام بالعنصر البشري كونه الأساس بالعملية التنظيمية وتوفير بيئة تنظيمية قادرة على إبراز القدرات الإبداعية للعاملين وإمكانياتهم.

الإطار المنهجي

منهجية البحث: نتناول في هذا الإطار الإجراءات المنهجية للبحث من حيث المنهج الذي استخدمته الباحثة والأساليب الإحصائية التي تم معالجة البيانات بها وتحديد مجتمعه وعينته، وأدواته من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها، حيث تم اعتماد المبدأ الوصفي من خلال المصادر الثانوية في معالجة الإطار النظري للبحث والتي تتمثل في الكتب

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المديرية ديمامة مظهر عزراوي السلامي

والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

أما الدراسة الميدانية فقد تم معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على مفردات مجتمع البحث والتي تم تطويرها وتحليلها اعتماداً على عدد من الوسائل الإحصائية للوصول إلى النتائج التي تخدم البحث.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط حيث تم توزيع (70) استبانته، وكانت المجمعة (68) وبذلك تشكلت النسبة المئوية ب 91,8%.

لغرض التعرف على عينة الدراسة فيما إذا كانت مؤهلة على استثمار متغيرات التمكين الإداري لتحسين مستوى أدائهم وصولاً إلى السلوك الإبداعي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة درجة المتغيرات التنظيمية في مجتمع البحث، كما تم استخدام الإحصاء الاستدلالي : لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين كلا متغيرات التمكين الإداري للعاملين وتتمثل في استخدام Chi-Square ، وبين متغيرات الدراسة الجنس، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، كما تم استخدام معاملات الارتباط (Pearson) ، لمعرفة درجة العلاقة الارتباطية بين أبعاد متغيرات التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	النوع
58,8%	40	ذكر
41,17%	28	أنثى
100%	68	المجموع

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
23,52%	16	أقل من 5 سنوات
25%	17	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
7,35%	5	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
44,11%	30	من 15 سنة فأكثر
100%	68	المجموع

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
23.52%	16	إعدادية فيما دون
29.42%	20	دبلوم
44.12%	30	بكالوريوس

دراسات عليا	2	2.94%
المجموع	68	100%

من خلال البيانات الشخصية الموضحة في الجدول السابق يتضح أن عينة الدراسة مؤهلة وقادرة على استثمار متغيرات التمكين الإداري لتحسين مستوى أدائها وصولاً إلى السلوك الإبداعي، كما نود الإشارة إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال استخراج قيمة (Z) والتي بلغت (**0.425) عند مستوى 0.05.

متغيرات البحث: تم تحديد متغيرات الدراسة وذلك لضبط أكبر عدد ممكن من المتغيرات غير المدروسة وتقليل المتغيرات الدخيلة، والتي تتحدد بالآتي:

المتغير المستقل: وتتضمن تفويض السلطة، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل.
المتغير التابع: وتتضمن السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/الفرات الأوسط.

*قامت الباحثة بتقنين قائمة الاستقصاء وذلك باستخدام المعايير الرئيسية التي تستخدم في تقييم المقياس المستخدم في الدراسة، والتي تنحصر في معياري الصدق والثبات، والتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها، ومدى ارتباط هذه الفقرات المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحققت الباحثة من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول رقم (3) يوضح ذلك كما يلي:

جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والمعدل الكلي لها

1- تفويض السلطة:

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	0.37	0.012**
2	أشارك في القرارات التي تتعلق بتحسين عمل المديرية	0.438	0.000**
3	أتخذ القرارات في مجال عملي	0.482	0.001**
4	تفوضني الإدارة صلاحيات كافية لانجاز مهام وظيفتي	0.421	0.014**
5	لايمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض	0.461	0.000**
6	ثثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	0.392	0.012**
7	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهام عملي	0.562	0.000**
8	يتم السماح لي بالمبادرة والابتكار في إنجاز المهام المفوضة إلي	0.485	0.001**

2- التحفيز:

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9	يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء	0.461	0.000**
10	أنتلقى مكافآت مادية ومعنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية	0.317	0.021**
11	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.	0.512	0.001**

0.002**	0.496	نظام الحوافز في المديرية يحقق العدالة لجميع العاملين	12
0.003**	0.392	تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم رؤسائي	13
0.002**	0.500	يتوقع رؤسائي مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار	14
0.000**	0.565	يشعرني مديري بأهمية عملي كجزء حيوي بالنسبة للمديرية	15
0.001**	0.621	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات	16

3- المشاركة في اتخاذ القرارات:

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
17	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	0.394	** 0.012
18	أملك الفرصة لمشاركة الإدارة في القرارات المتعلقة بالأفكار المبدعة	0.510	** 0.000
19	أشعر أنني عنصر فعال ومؤثر في عملي	0.598	** 0.000
20	لي الحرية باتخاذ الأسلوب المناسب لإنجاز عملي	0.616	** 0.000
21	أمارس بعض الصلاحيات في المديرية لتحقيق أهدافها	0.402	** 0.011
22	أشارك في دور ايجابي بتحسين العمل داخل المديرية	0.404	** 0.011
23	اتخذ القرارات في مجال عملي	0.721	** 0.000
24	تتوفر لي فرصة في المديرية للمشاركة بصنع القرار	0.612	** 0.000

4- فرق العمل:

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
25	يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم في حل المشكلات وتطوير الوسائل لبلوغ الأهداف	0.311	** 0.100
26	يمتلك أعضاء الفريق رغبة على تحمل المسؤولية لتفعيل الأداء	0.396	** 0.011
27	أفضل وزملائي العمل بشكل جماعي على	0.440	** 0.39

رقم العبار	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
28	العمل بشكل فردي تقوم المديرية بتوفير كافة المواد الأولية التي يحتاجها فريق العمل	0.503	0.001**
29	التزم بشكل عال بالمهام المكلف بها عندما اعمل ضمن الفريق	0.499	0.002**
30	تشجع المديرية العمل الجماعي وما ينتج عنه من أعمال إبداعية	0.403	0.011**
31	يقوم أعضاء فريق العمل بمعالجة المشكلات في وقتها	0.489	0.002**
32	غالبا مايقدم الفريق حلولا تقلل من الهدر وتحسن من مستوى الإنتاجية	0.349	0.39**

الصدق الداخلي لبنود محور (أبعاد السلوك الإبداعي) بالاستبانة :

رقم العبار	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
33	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لانجاز العمل	0.500	0.000**
34	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا احكم عليها مسبقاً	0.411	0.001**
35	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	0.412	0.011**
36	حينما تواجهني مشكله في أثناء عملي أحاول التوصل إلى حل ما	0.697	0.000**
37	الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحيانا في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل	0.401	0.002**
38	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	0.419	0.012**
39	أتحمل الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	0.695	0.000**
40	ارغب بالعمل مع مدير يمنحني الحرية بعلمي ويشجع الأعمال الإبداعية	0.601	0.000**

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يلاحظ من الجداول السابقة أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والمعدل الكلي لعباراته دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.322، وبذلك تعتبر عبارات محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين معدل كل عبارة من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة

المحور الثاني	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	متغيرات التمكين الإداري	0.910	0.002**

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المديرية ديمامة مظهر عزايي السلامي

0.001**	0.879	السلوك الإبداعي	الثالث
0.000**	0.855	الاتساق الكلي لأداة الدراسة	

الجدول السابق يوضح أن معامل الارتباط بين معدل كل عبارة من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارة الاستبانة يتراوح ما بين (0.910) و(0.879) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين معدل كل عبارة من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارة الاستبانة. كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل محور اقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.322)، وجميع المحاور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (6) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
متغيرات التمكين الإداري	تفويض السلطة	8	0.829**
	التحفيز	8	0.861**
	المشاركة في اتخاذ القرارات	8	0.880**
	فرق العمل	8	0.952**
المتغير التابع	السلوك الإبداعي	8	

0.992**	40	جميع عبارات الاستبانة
---------	----	-----------------------

وينضح من الجدول أن معاملات الثبات معقولة جدا حيث أن المقاييس المقننة يجب ألا تقل عن 0.70 وحيث أن معامل الثبات الكلي بلغ 0.992 فهو معامل لثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة كما هو الحال في جميع محاور الدراسة مرتفعة ومناسبة الفقرات. جدول رقم (7) نتائج تحليل عبارات محور (متغيرات التمكين الإداري)

1- تفويض السلطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	3.78	0.343	76.23	26.235	0.00 **
2	أشارك في القرارات التي تتعلق بتحسين عمل المديرية	4.32	0.435	78.54	27.865	0.00 **
3	أأخذ القرارات في مجال عملي	3.87	0.543	72.67	25.562	0.00 **
4	تفوضني الإدارة صلاحيات كافية لانجاز مهام وظيفتي	3.04	0.906	46.85	19.014	0.00 **
5	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات	2.94	0.899	51.00	17.478	0.00 **

					المفوضة إلي خلال فترة التفويض	
0.00 **	26.587	73.87	0.675	3.74	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	6
0.00 **	18.011	46.20	0.978	3.45	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهام عملي	7
0.00 **	17.467	51.00	0.962	2.75	يتم السماح لي بالمبادرة والابتكار في إنجاز المهام المفوضة إلي.	8
0.00 **	13.522	71.65	0.550	3.55	جميع عبارات تفويض السلطة	

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية نحو العبارات التي تقيس مستوى تفويض السلطة عند مستوى أعلى من المتوسط العام للمقياس والتفاوت بينها محدود حيث ينحصر في الفرق ما بين (3.87) و (2.94) درجة وأن الانحرافات المعيارية للعبارات تتراوح بين (0.978) إلى (0.435) درجة مما يدل على مستوى منخفض من التشتت، وقد يرجع ذلك إلى نوع العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين انفسهم، وبين العاملين ورؤسائهم وزيادة ثقة الرؤساء بموظفيهم.

2- التحفيز

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
9	يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء	2.15	1.257	51.68	2.687	** 0.000
10	أتلقي مكافآت مادية ومعنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية	2.69	1.457	56.78	2.593	** 0.020
11	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر	2.63	1.468	41.49	12.624	** 0.000
12	نظام الحوافز في المديرية يحقق العدالة لجميع العاملين	3.45	0.973	77.63	22.471	** 0.000
13	تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم رؤسائي	3.54	0.567	78.92	36.693	** 0.000
14	يتوقع رؤسائي مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار	2.56	1.631	56.51	2.762	** 0.020
15	يشعرنني مديري بأهمية عملي كجزء حيوي بالنسبة للمديرية	2.73	1.189	41.68	12.935	** 0.000
16	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات	3.30	0.765	76.73	22.873	** 0.000
	جميع عبارات نظام التحفيز	3.88	0.779	66.60	5.600	**

0.000					
-------	--	--	--	--	--

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية نحو العبارات التي تقيس مستوى تحفيز العاملين عند مستوى أعلى من المتوسط العام للمقياس والتفاوت بينها محدود حيث ينحصر في الفرق ما بين (3.54) و (2.15) درجة، وأن الانحرافات المعيارية للعبارات تتراوح بين (1.631) إلى (0.567) درجة مما يدل على مستوى منخفض من التشتت، وقد يرجع ذلك الاختلاف في مستوى تحفيز العاملين بين مفردات عينة الدراسة إلى إن السلوك الإبداعي ينتج من السلوك الإنساني للفرد حيث يقوم على اختيارات واعية، وعلى دوافع يخضع لها اللاوعي، والدوافع حالات أو قوى لا نلاحظها مباشرة بل نستنتجها من الاتجاه العام للسلوك الصادر عنها.

3- المشاركة في اتخاذ القرارات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
17	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	2.56	1.345	53.65	2.145	** 0.001
18	أملك الفرصة لمشاركة الإدارة في القرارات المتعلقة بالأفكار المبدعة	2.56	1.467	61.17	1.623	** 0.362
19	أشعر أنني عنصر فعال ومؤثر في عملي	2.46	1.167	55.34	1.753	** 0.000
20	لي الحرية باتخاذ الأسلوب المناسب لانجاز عملي	2.75	1.146	65.39	2.825	** 0.000
21	أمارس بعض الصلاحيات في المديرية لتحقيق اهدافها	2.00	0.999	41.69	2.992	** 0.000
22	أشارك في دور ايجابي بتحسين العمل داخل المديرية	2.30	1.034	56.76	1.893	** 0.000
23	اتخذ القرارات في مجال عملي	2.58	1.189	66.65	2.679	** 0.000
24	تتوفر لي فرصة في المديرية للمشاركة بصنع القرار	2.111	0.1000	40.11	2.895	** 0.000
	جميع عبارات المشاركة في القرارات	2.85	0.999	57.89	3.211	** 0.400

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية نحو العبارات التي تقيس مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عند مستوى أعلى من المتوسط العام للمقياس والتفاوت بينها محدود حيث ينحصر في الفرق ما بين (2.75) و (2.11) درجة، وأن الانحرافات المعيارية للعبارات تتراوح بين (1.034) إلى (0.999) درجة مما يدل على مستوى منخفض من التشتت، وقد يرجع ذلك

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المديرية ديمامة مظهر عزاوي السلامي
إلى ثقة العاملين برؤسائهم وشعورهم بأن مساهمتهم أحيانا بصنع القرار يدفعهم معنويا الى الإبداع.

4- فرق العمل

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
25	يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم في حل المشكلات وتطوير الوسائل لبلوغ الأهداف	3.64	0.765	70.98	19.98	** 0.000
26	يمتلك أعضاء الفريق رغبة على تحمل المسؤولية لتفعيل الأداء	2.01	1.098	41.86	14.87	** 0.000
27	أفضل وزملائي العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي	4.00	0.742	80.64	34.85	** 0.000
28	تقوم المديرية بتوفير كافة المواد الأولية التي يحتاجها فريق العمل	3.87	0.321	69.30	8.98	** 0.000
29	التزم بشكل عال بالمهام المكلف بها عندما اعمل ضمن الفريق	3.98	0.875	75.87	20.78	** 0.000
30	تشجع المديرية العمل الجماعي وما ينتج عنه من أعمال أبداعية	3.99	0.798	81.78	33.72	** 0.000
31	يقوم أعضاء فريق العمل بمعالجة المشكلات في وقتها	3.97	0.357	68.89	8.75	** 0.000
32	غالبا مايقدم الفريق حلاً تقبل من الهدر وتحسن من مستوى الانتاجية	3.45	0.978	75.23	20.91	** 0.000
	جميع عبارات فرق العمل	3.60	0.638	76.00	17.99	** 0.000

من الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية نحو العبارات التي تقيس مستوى فرق العمل عند مستوى أعلى من المتوسط العام للمقياس والتفاوت بينها محدود حيث ينحصر في الفرق ما بين (4.00) و (2.01) درجة وأن الانحرافات المعيارية للعبارات تتراوح بين (1.098) إلى (0.321) درجة مما يدل على مستوى منخفض من التشتت، وقد يرجع ذلك الاختلاف في مستوى فرق العمل بين مفردات عينة الدراسة إلى أن العمليات الإدارية بالمديرية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات.

محور السلوك الإبداعي

جدول رقم (8) نتائج تحليل عبارات محور (السلوك الإبداعي)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
---	--------	-----------------	-------------------	--------------	--------	---------------

0.000 **	6.765	48.48	1.162	2.04	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لانجاز العمل	33
0.020 **	2.143	61.40	1.013	3.66	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا احكم عليها مسبقاً	34
0.000 **	4.675	52.87	1.064	2.07	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	35
0.000 **	8.874	48.77	1.115	2.88	حينما تواجهني مشكله في أثناء عملي أحاول التوصل إلى حل ما	36
0.000 **	20.854	76.30	0.986	3.50	الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحيانا في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل	37
0.000 **	8.98	69.30	0.321	3.87	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	38
0.000 **	20.78	75.87	0.875	3.98	أتحمل الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	39
0.000 **	33.72	81.78	0.798	3.99	ارغب بالعمل مع مدير يمنحني الحرية بعلمي ويشجع الأعمال الإبداعية	40
0.033 **	1.976	60.79	0.754	2.79	جميع عبارات السلوك الإبداعي	

الجدول أعلاه يوضح أن المتوسطات الحسابية نحو العبارات التي تقيس مستوى السلوك الإبداعي عند مستوى أعلى من المتوسط العام للمقياس والتفاوت بينها محدود حيث ينحصر في الفرق ما بين (3.66) و(2.04) درجة، وأن الانحرافات المعيارية للعبارات تتراوح بين (1.162) إلى (0.986) درجة مما يدل على مستوى منخفض من التشتت، وقد يرجع ذلك الاختلاف في مستوى السلوك الإبداعي إلى البيئة التنظيمية في المديرية من تقسيم العمل، او الاتصالات المرنة والقيادة الفاعلة، وتماسك جماعات العمل.

اختبار صحة فروض البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التمكين الإداري: (تفويض السلطة- التحفيز- المشاركة في اتخاذ القرارات- فرق العمل) وبين السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط بالعراق محل البحث. تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرات التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط بالعراق محل البحث عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) جدول رقم (9) كما يلي:

جدول رقم (9) معامل الارتباط بين متغيرات التمكين الإداري والسلوك الإبداعي

الإحصاءات	تفويض السلطة	التحفيز	المشاركة في القرارات	فرق العمل	جميع عبارات المتغيرات التنظيمية
معامل الارتباط	1.421	1.420	0.520	0.422	1.620

مستوى الدلالة	0.05 **	0.05 **	0.00 **	0.00 **	0.05 **
حجم العينة	68	68	68	68	68

الجدول السابق يوضح أن: قيمة معامل الارتباط "r لجميع متغيرات التمكين الإداري تساوي (620,1) كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للعاملين عند مستوى دلالة (0.05) = α . وهذه النتيجة توضح أن (تفويض السلطة- التحفيز) لها أثر متوسط على السلوك الإبداعي على العاملين بالمديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط بالعراق وان (المشاركة باتخاذ القرارات ، فرق العمل) ليس لها تأثير على السلوك الإبداعي.

جدول رقم (10) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي

أبعاد التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة المحسوبة T	مستوي دلالة T
تفويض السلطة	0.231	0.132	0.245	2.432*	0.085
التحفيز	0.357	0.197	0.0765	2.654*	0.876
المشاركة باتخاذ القرارات	-0.035	0.185	-0.054	0.195	0.003
فرق العمل	0.421	0.146	0.436	0.399*	0.543

ويتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات (تفويض السلطة، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل) من أبعاد التمكين الإداري لها تأثير في السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بالمديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط بالعراق محل البحث ولكن بشكل متفاوت ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (20234 و، 2456 و، 591 و0، 993 و0) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (0,055) وبذلك يقتضي رفض الفرضية التي تنص: لا يوجد أثر لأبعاد التمكين الإداري والمتعلقة (تفويض السلطة، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط بالعراق محل البح ، حيث أثبت تحليل الانحدار المتعدد أن أثر التمكين الإداري بأبعاده(تفويض السلطة، التحفيز) على السلوك الإبداعي يكون تأثيره متوسط وأكبر من البعدين (المشاركة باتخاذ القرارات، فرق العمل) عند مستوى معنوية (0,05)، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى أن العاملين يتطلعون إلى زيادة الثقة بينهم وبين رؤسائهم في عملكم (تفويض السلطة) بمنحهم جزء من السلطات والصلاحيات يشعرون بأنهم محل ثقة دائما، أما (التحفيز) يمنح العاملين الشعور بالرضا الوظيفي مما ينتج عنه ارتفاع بمستويات الأداء .

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر متغيرات التمكين الإداري والسلوك الإبداعي بالمديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط بالعراق محل البحث تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المديرية ديمامة مظهر عزاوي السلامي
 * تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرات التمكين الإداري والسلوك الإبداعي
 لدى العاملين بالمديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط بالعراق محل البحث عند
 مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) جدول رقم (11) كما يلي:
الجنس:

جدول رقم (11) رؤية أفراد عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
متغيرات التمكين الإداري	ذكر	40	3.212	0.457	0.060	0.894 **
	أنثى	28	3.657	0.463		
السلوك الإبداعي	ذكر	40	3.689	0.398	0.055	0.746 **
	انثى	28	2.987	0.481		
جميع المحاور	ذكر	40	3.512	0.347	0.800	0.345 **
	أنثى	28	3.500	0.350		

الجدول السابق يوضح أن: القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (0.800) كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.345) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس .
سنوات الخبرة:

جدول رقم (12) رؤية أفراد العينة نحو محاورها باختلاف سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
متغيرات التمكين الإداري	بين المجموعات	0.576	3	0.291	0.876	0.353**
	داخل المجموعات	91.587	68	0.299		
أبعاد السلوك الإبداعي	بين المجموعات	0.767	3	0.287	0.835	0.267**
	داخل المجموعات	90.653	68	0.333		
جميع المحاور	بين المجموعات	0.662	3	0.254	1.895	0.049**
	داخل المجموعات	39.357	68	0.311		

الجدول السابق يوضح أن: القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (1,895) كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.49) مما يدل على عدم وجود أثر عند مستوى (0.05) بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة للعاملين بالمديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط بالعراق.
المؤهل العلمي:

جدول رقم (13) رؤية أفراد العينة نحو محاورها باختلاف المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع	درجة	متوسط	قيمة	مستوى
--------	--------------	-------	------	-------	------	-------

الدلالة	" F"	المربعات	الحرية	المربعات		
0.301**	0.798	0.311	3	0.654	بين المجموعات	التمكين الإداري
		0.333	68	90.653	داخل المجموعات	
0.291**	0.876	0.224	3	0.732	بين المجموعات	أبعاد السلوك الإبداعي
		0.333	68	90.653	داخل المجموعات	
1.041**	1.931	0.232	3	0.681	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.211	68	39.987	داخل المجموعات	

الجدول السابق يوضح أن: قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (0.931)، وكذلك كانت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور (0.041)، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط بالعراق.

نتائج البحث:

- أن أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، المشاركة باتخاذ القرارات، فرق العمل) لها الأثر على السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط بالعراق، ولكن بنسب متفاوتة حيث كان تأثير البعدين (تفويض السلطة، التحفيز) معنوي أكثر من البعدين (المشاركة باتخاذ القرارات، فرق العمل) عند مستوى دلالة (0,05).

- لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل) تعزى للمتغيرات (الجنس، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي) وتطابقت النتيجة الحالية مع نتائج دراسة (محمد ذيب، محمد احمد الطراونة، 2011).

- من خلال النتائج التي توصل إليها البحث ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، نجد تباين النتائج حول أبعاد التمكين الإداري وأثره على السلوك الإبداعي للعاملين، فقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن (تحفيز العاملين) له أثر كبير على السلوك الإبداعي وهذا يتناقض مع ما توصلت إليه دراسة (بهاء الدين عمر، 2016) حيث جاء عنصر (تحفيز العاملين) بالمرتبة الأخيرة من بين سبعة أبعاد للتمكين الإداري، ويرجع ذلك إلى احتمال عينة الدراسة كانت من مديري المدارس الثانوية وعادةً يكون اهتمامهم بنجاحهم بالمهام التربوية والعلمية أكثر من حاجتهم إلى التحفيز، أما البعد الثاني وهو (تفويض السلطة) الذي تصدر النتائج بأثره على السلوك الإبداعي بدراستنا الحالية وهو بذلك يتطابق بنتيجة دراستي (محمد ذيب، محمد احمد الطراونة، 2011) و (أيمن المعاني، 2008) ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى أن التمكين يعطي لعملية التفويض حرية أكبر مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس وقيمة الواجب المناط بهم ومستوى تأثير العاملين وتأثير العمل في تحقيق النتائج للمنظمة وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف وهذا ما يتطلع إليه العاملين وهو زيادة الثقة بينهم وبين رؤسائهم مما يحفز لديهم الرغبة في الإبداع بعملهم، أما البعدين (المشاركة باتخاذ القرار، فرق العمل) فقد تطابقت تقريباً نتيجة الدراسة الحالية بنتائج دراسة (بهاء الدين عمر-2016) إذ كلاهما جاء تأثير هذين البعدين بدرجة متوسطة على السلوك الإبداعي، ولربما تطابقت النتائج كون معظم المنظمات تكون عادةً

السلطة العليا هي صاحبة القرار وتقوم بمشاركة العاملين باتخاذ القرار على نطاق ضيق أي في القرارات التي تخص العاملين وميولهم واتجاهاتهم وليس المشاركة في وضع أهداف وسياسات المنظمة.

-بعض الدراسات وجدت أن أساليب التمكين الإداري تختلف باختلاف البيئة التنظيمية التي تعمل بها عينة البحث، وبذلك نجد تختلف نتائج البحث باختلاف أبعاد التمكين الإداري والتي هي ليست بالقليل وأثرها على السلوك الإبداعي، وبإختلاف نوع وحجم العينة.

التوصيات: أوصى البحث التوصيات التالية:

-تشجيع التمكين الإداري ليكون أسلوباً يعتمد في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الفرات الأوسط بالعراق.

-يعتبر التحفيز عامل مهم لخلق السلوك الإبداعي على العاملين سواء كان التحفيز مادياً أو معنوياً كونه يساعد على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي ويدفعهم إلى رفع مستويات أدائهم. يسعى الرؤساء دائماً على زيادة القدرة التنافسية لمنظماتهم، وفي حالة منح العاملين جزء من صلاحياتهم وسلطاتهم سيؤدي ذلك إلى زرع الثقة فيما بين العاملين ورؤساءهم مما ينتج عنه الإبداع بالعمل.

قائمة المراجع:

1. أحمد ماهر (2009)، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الإسكندرية، مصر.
2. إيمان الفارس (2011)، أثر التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العاملة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع4، جامعة دمشق، سوريا.
3. سعد بن مرزوق العتيبي (2005)، جوهر تمكين العاملين: أطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة من 17-18 ابريل، الخبر، السعودية.
4. سيد محمد جاد الرب (2005)، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، السويس، مصر.
5. سليمان سالم الحجاب (2012)، ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، م13، الجامعة الأردنية، الأردن.
6. علي شريف (1980)، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
7. علي السلمي (1980)، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
8. علي السلمي (1992)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
9. عبد العزيز علي حسن (2008)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية- تميز حدود، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
10. عادل رمضان الزبيدي (2002)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
11. عادل الرشيد، فريد حداد (2001)، في منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعينين، مجلة أبحاث البرموك، م17، ع2، جامعة البرموك، الأردن.
12. عالية عارف (2004)، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في اختصاص الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
13. مؤيد الساعدي (2010)، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المديرية ديماطة مظهر عزاوي السلامي
14. محمد قاسم القريوتي(2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
15. مؤيد السالم(1999)، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين، مجلة العلوم الإدارية، ع26، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية.
16. هناء محمود القيسي(2010)، الإدارة التربوية، ط1، دار المناهج للنشر، الأردن .
17. الموقع الإلكتروني: <https://hrdiscussion.com/hr97649.html>
18. Daft, Richard L.(2001), Organization Theory and Design, South-Western College Publishing, Ohio.
19. Hesselbeing, Frances, Goldsmith, Marshall & Bechard, Richard(1997), The Organization of The Future, Drucker Foundation Future Series, London.
20. Harvey ,D & .Brown ,D (2001) ,An Experiential Approach to Organization Development ,Sixth edition ,Prentice-Hall.
21. Lawon K(2001), Build your Business From The Inside Out: For Keys To Employee Empowerment That Will Help Your Business Grow, Business Credit Vol. 103.
22. Newstrom, J.W.& Davis, K(1997), Organizational Behavior, Human Behavior at work, Mcgraw- Hill, Inc U.S.A.
23. Poutsma, E. Recent Trends in employee financial participation in the European union(2001).Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Available from. [http// WWW.eurofound.ie](http://WWW.eurofound.ie).
24. Ugboro I & Obeng K (2000), Top Management aaadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction TQM. Organization: An Empirical Study , Journal of Quality Management Vol. 5No2.