

سامر عبدالمجيد البشابشة

جامعة مؤتة

المملكة الأردنية الهاشمية

أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (٣٨٥) مفردة، وتشكل ما نسبته (٣٧,٦٧٪) من مجتمع الدراسة البالغ (١٠٢٢)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن هناك أثراً مهماً وذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات). توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية لديهم. وتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح أهداف السلطة، لاسيما وأنها تعتمد أسلوب (فرق العمل) على نطاق واسع، وتستخدم برامج للتوعية والتوجيه، وأساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية.

مصطلحات علمية

التمكين الإداري، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنوع المهارات، تنوع الكفاءات.

وقد دفعت هذه التغيرات إلى بروز معنى المنظمات، وتزايدت قناعاتها نحو عدم الاعتمادية على البعد أو المؤثر الواحد، وضرورة الأخذ بتعددية الأسباب والمداخل وتنوع التأثيرات، على مختلف الصور الفكرية والعملية، المرتبطة بطريق مباشر أو غير مباشر مع وضعية المنظمات الإدارية المعاصرة وطبيعتها، تلك التي راحت تلزم نفسها بالخروج من إطارها الفردي، نحو

إن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات الإدارية، قد فرض على تلك المنظمات تحديات جديدة مضافة، تتجلى في سعيها الحثيث نحو استدراك النظم المتطورة وإدخالها واستيعابها، وتأمل الأفكار والتوجهات الحديثة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير.

تم تسلم البحث في نوفمبر ٢٠٠٦، وأجيز للنشر في مايو ٢٠٠٧.

والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية، فإن الإدارة وجدت أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للقوى العاملة لديها. (Robbins, 1993: 679)

أهمية الدراسة

شهدت الأعوام العشرون الماضية التداول والتطبيق لكثير من الأفكار والمبادئ الإدارية المعاصرة التي شملت مختلف جوانب الحياة التنظيمية ومكوناتها الأساسية المتعلقة بالفرد والمنظمة، لكون الإبداع التنظيمي مصدراً مهماً من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها. لذا فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في أنها تتطرق لبحث أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة، وبخاصة للمنظمات التي تسعى إلى تبني استراتيجيات مهتمة بالفرد وتعزيز إسهامه في العمل.

وعليه يمكن أن تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال مايلي:

أ - مواكبة التوجهات الإدارية الحديثة التي تؤكد على تعزيز الإبداع التنظيمي.

ب - قد تكون هذه الدراسة بمثابة تغذية راجعة للقيادات الإدارية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والمنظمات ذات الطبيعة المشابهة في التعرف إلى أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي.

الأطر الكلية والجماعية، ومن حالة الضيق إلى حالات الاتساع والتفاعلية، وبما يعزز من قدرتها على الاستجابة مع البيئة المحيطة والمرونة في استيعاب المدخلات الجديدة، والحرص على ضمان جودة المخرجات المتبدلة والمتنوعة والمتجددة، وعدم التركيز الإداري، وتفويض السلطة والمشاركة في صنع القرارات، والسرعة في اتخاذها، والتوجه نحو التخصص في العمل، وصولاً به إلى درجة من المعرفة، والمهارة، والاحتراف، والإبداع الوظيفي الذي يمكنه من تحقيق أهداف المنظمة وبقائها وديمومتها. ويرى (بنس، ١٩٩٦) أن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، تعتمد على أفكار العاملين، ومهاراتهم، وقيمهم؛ فالإبداع يدعم قوة أية منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي، والمشارك الأكثر انفتاحاً ومرونة، فقد أصبح التمكين الإداري للعاملين Employees' Empowerment موضع الاهتمام والنقاش الواسع من مختلف الباحثين؛ وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل. فطرح كثير من المقترحات والأفكار، وأجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتمكين الإداري. ولكي تكون المنظمات أكثر مواكبة وملاءمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة

الممكنة، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة.

هنالك تحولات في المفاهيم الإدارية وهذه التحولات تؤثر في منظمات القرن الواحد والعشرين في سباقها نحو التميز ونحو تحقيق الميزة التنافسية وهذا السباق لا يكاد يستثني أحداً. فالمنظمات تتأثر بهذه التحولات وبهذا السباق نحو تطبيق مفاهيم وتبني تطورات مثل التحول إلى المنظمة المتعلمة (Senge, 1991) (Learning Organization) ومنظمة المعرفة (Drucker, 1989) (Knowledge Organization) وتمكين العاملين (Employee Empowerment) (Spreitzer, 1996). وبرامج الجودة (TQM) Edwards Deming والمقارنة المرجعية (Benchmarking) وغيرها من تطورات في المفاهيم الإدارية لم تعد مجرد مصطلحات أكاديمية، بل أصبحت ممارسات إدارية في المنظمات التي تسعى للتنمية والتجديد والتميز.

كما أن التطورات والتحولات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين؛ حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لتبني أساليب التطوير داخل المنظمات ولنجاحها.

ويعرف (أفندي، ٢٠٠٣: ١٠) التمكين الإداري بأنه: عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على استخدام القرار.

ج - قد تسهم هذه الدراسة في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية في ضوء نتائجها.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- ١ - التعرف إلى مستوى إدراك العاملين للتمكين الإداري. ومستوى إدراكهم للإبداع التنظيمي، وما يرتبط بينهما من مرتكزات وأساليب بشكل عام في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
- ٢ - تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار، تهدف إلى توضيح مفهوم التمكين، وإزالة المخاوف من تطبيقه بوصفه ممارسة إدارية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

مفهوم التمكين الإداري Employees' Empowerment

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها. وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث لا سيما في مجال التحول من منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة

للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني، فإن كانت إيجابية فالحوافز له وإن كانت سلبية فالغرم عليه، حيث يتعين أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ (Nicholls 1995:8). ويسمح التمكين في ظل هذا التصور بأن تستطيع فرق العمل مواجهة التحديات واقتناص الفرص، والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية الكلية، والربحية وذلك دون الرجوع إلى أعلى.

مفهوم الإبداع

إن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، وأن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها. فالإبداع هو إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات. وعلى هذا فقد نتمكن من تعريف الإبداع على أنه: "توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد" (جواد، ١٩٩٢: ١٧٥). والإبداع عند (Cortese, 2001: 158) هو "إيجاد

كما عرفه (Goetsch, & Stanley, 2000) بأنه: القرار الذي يزود الموظفين بالسلطة والمعرفة والمصادر لتحقيق الأهداف.

ويعرف (Potterfield, 1999:2) التمكين بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوافر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك إسهامهم الكامل في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.

كما يعرف (Ettorre, 1997) التمكين الإداري بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف بوصفهم شركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار، ولكنه أيضاً وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة (Ettorre, 1997:4).

يتضح مما سبق أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات سابقة الذكر، فكلها تؤكد على أهمية منح السلطة للأفراد، وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير، ويختلف التمكين (Empowerment) عن التفويض (Delegation)؛ فالتمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بقدر ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح

إلى قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات والتحديات من خلال الاعتماد على كفاءتها، وقدرة أفرادها على التفكير والتخطيط والتحليل (اللوزي، 1999:291).

ويرى (عساف، 1999:43) أن المنظمات التي لا تعد الإبداع هدفا إستراتيجيا من أهدافها سيكون مصيرها التدهور والانحيار، ومن ثم فإن أي موظف على اختلاف موقعه الوظيفي، لا يعد الإبداع جزءاً من حياته، فإنه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على الإسهام في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظّمته التي ينتمي إليها.

إن اعتماد الإبداع من قبل المنظمات يعد من المفاهيم الأساسية التي تؤدي دوراً إيجابياً على مستوى نشاط المنظمة وحياتها واستمراريتها، لا سيما في الوقت الحاضر؛ حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، باعتبار أن الإنسان هو جوهر العملية الإبداعية، وتبني هذا المفهوم يتطلب توافر مجموعة من القيم والمبادئ التي تسعى إلى تحقيق الإبداع، ومن هذه المبادئ (الطيب، 1999:17):

- ١ - الرغبة والميل للإنجاز، وإعطاء مزيد من الأولوية للأداء أكثر من أعمال التحليل واللجان، وكذلك العمل على تنمية الصلات، والعلاقات مع المستهلكين.
- ٢ - إعطاء الاستقلالية للوحدات، والأقسام الإدارية، بما يشجعها على التفكير والإبداع.

طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها".

وعرفه (Goetsh & Davis, 1997:284) بأنه: "الطريق الأمثل لحل المشكلات وصنع القرارات، شريطة توافر المعرفة الخاصة بالمشكلات التي هي قيد الدراسة".

والإبداع عند (Zipple, 2001 : 411) هو "كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلاً عن مخرجاتها إلى بيئتها".

وعرفه (Daft, 1994:245) بأنه "تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة، محدداً وبشكل أكثر بروزاً الإطار الذي يمكن أن تستعمل فيه الفكرة أو السلوك الجديد الذي تبنته المنظمة".

أهمية الإبداع

تظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية، وتغير أنواق المستهلكين، أو نتيجة التفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه، أو توافر معلومات حول أسلوب أفضل للعمل، فإنها تحاول سد الفجوة أو تقليصها من خلال الإبداع. وكذلك فإن الإبداع يعمل على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشكلاتها الداخلية والخارجية التي تواجهها، بالإضافة

المؤثرة في قبول الإبداع بصيغة شروط ملزمة لقبوله وعلى النحو الآتي حسبما وضحته كل من دراسات (الكبيسي، ٢٠٠٢) و (Spence, 1994 : 27): الكلفة، التعقيد، الوضوح، التوافق

وقد أشارت (Amabile, 1998 : 78) كذلك إلى أن الإبداع مصدر عن تفاعل ثلاثة عناصر هي : الخبرات المعرفية والفكرية والفنية، والمهارات والتفكير الخلاق، والدوافع الداخلية والخارجية. أما (Drucker, 1985: 150) فيؤكد أن الإبداعات تنشأ من التوقد في ذهن العبقرى، ومعظمها ينتج عن البحث الفرضي والواعى لفرص الإبداع، ومن هذه الفرص داخل المنظمة هي (الحدوث غير المتوقع، التعارض، احتياجات العمليات والتغيرات في هيكل الصناعة والسوق) أما المصادر الخارجية فهي التغيرات بالأنواق والمعرفة الجديدة.

أما (بورنز، ٢٠٠١ : ١٨٢) فقد أكد أن الأفكار الإبداعية تنبثق من كل المستويات في المنظمة، وأن المنظمة تكون أكثر إبداعاً إذا ما استطاعت استثارة التفكير الإبداعي في كل مستوياتها (الكبيسي، ٢٠٠٢ : ٩٧). أما (Spence, 1994 : 32) فتحدد مجموعة من هذه المصادر بوصفها مكامن رئيسة للإبداع هي: البحوث، والاخترعات، والاكتشاف، والتطوير، وحل المشكلات.

التمكين والإبداع التنظيمي

إن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليست بالعملية السهلة، وإنما هو عملية

٣ - تنمية البيئة التنظيمية، وقدرة المرؤوسين، بهدف زيادة الإنتاجية.

٤ - اعتماد المنظمة على مبدأ المشاركة في نظامها التنظيمي، واعتبار التدريب واجباً، وظيفياً، ومتجديداً لكل العاملين، واعتماد أنظمة موضوعية لغايات الأداء والتقييم.

شروط الإبداع

أجمعت الدراسات المتخصصة في مجالات الإبداع على أن الشروط الرئيسة لقبول الإبداع هي الجودة، والأصالة، والمنفعة. وهذا ما أكدته دراسات كل من (Amabile:1998) و(الكبيسي، ٢٠٠٢) و(الدهان، ١٩٨٩ : ٢٩) و(جواد، ١٩٩٢ : ١٧٧) التي بينت جملة من هذه العوامل، منها:

- ١- التجديد والأصالة، ٢- الاستحسان الاجتماعي (القبول)، ٣- الفائدة، ٤- التفرد، ٥- الواقعية، ٦- الغريب وغير المألوف، ٧- كثرة الإنتاج والخصوبة.

وتشير (الدهان، ١٩٨٩ : ٢٩) إلى معنى كل من الجودة والأصالة والمنفعة، وأن الجودة : هي تقديم أي شيء جديد، والأصالة: هي الندرة والتميز، في حين أن المنفعة : هي الفوائد الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن تقديم الشيء الإبداعي "وبالرغم من أهمية هذه الشروط، خصوصاً عندما يتم إخضاعها إلى معايير دقيقة، إلا أن دراسات أخرى لم تكتفِ بالشروط الثلاثة المقدمة للإبداع، بل تجاوزت ذلك بتقديم إطار شمولي للعوامل

العاملين على التعامل بحساسية تجاه المشكلات، والقدرة على التنبؤ، ورسم السيناريوهات التي تمكنهم من التعرف والاستدلال على المخاطر الكامنة وتحديد الاحتياجات الملزمة بكل دقة، واستحداث مسائل غير مألوفة للمعالجة والمواجهة (الشمري، ٢٠٠٢: ٤٧).

ووجدت دراسة Fielder (1993) أن الأساس والشعور بالتفويض الإداري له تأثير مباشر على إنتاجية الرؤوس. وتقوم ظروف المنظمة بدور حاسم في توفير التفويض الإداري. ومن أهم هذه الظروف ما يتعلق بمرونة تصميم المهام، وتدريب العاملين، وتوفير التغذية العكسية (Taylor 1995). ويرى (Morrow 1995) أنه يتوجب على الإدارة أن تسمح للموظفين بدرجة من الاستقلالية، وأن تعمل على بناء فرق العمل حتى تكون قادرة على التفويض الإداري. ووجدت دراسة Gavares, (1993) أن أهم معوقات التفويض الإداري تتعلق بالنمط الإداري التسلسلي والتقليدي، وأمانية المديرين، والصراع والأزمات التي تواجه المنظمة، وغموض الدور والأهداف. ووجدت دراسة صقر (١٩٩٣) أن أهم معوقات التفويض الإداري تتعلق بشخصية المدير وخشيته على منصبه الوظيفي. ووجدت دراسة (العيسى، ١٩٩٣) أن أهم الأسباب التي تجعل الإدارة تتردد في تفويض بعض صلاحياتها تتعلق بالمدى الزمني المتاح لاتخاذ القرار.

وأشار Potter (1994) إلى أن سياسة التمكين تؤدي إلى كفاءة أكبر، وذلك عندما

متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها، ويعتمد نجاحها في المقام الأول على الثقة في الأفراد؛ فالمدرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية، واتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات الرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية (Dvir et al., 2002).

والتمكين يكون من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، وترسخ هذه الإستراتيجية الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب؛ فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة، تتمك الرؤية التي تهبط الظروف المساعدة للتمكين، والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع لدى الفرد العام (Bennis and Nanus, 1985) وتتطلب أيضاً إستراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكل تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه العاملين وتدريبهم، وأن "إدراك العاملين لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم، وينمي القدرات الفكرية والذهنية" (Greasley et al., 2005).

والإبداع الإداري ليس مقتصرًا على أفراد دون غيرهم، إذ يتجلى دوره بوضوح في منشآت الأعمال حيث يمكن تنميته لدى العاملين؛ كالقدرة على التحليل، والطلاقة والمرونة، والأصالة، وبذلك يسهم في التقليل من المخاطر من خلال مقدرة

لاستحداث محيط مناسب للمشاركة والإبداع.

وتؤدي القيادة دوراً رئيساً في توفير البيئة المناسبة للعملية الإبداعية. وقد توصلت دراسة (النمر، ١٩٩٢؛ عبد الوهاب، ١٩٨١؛ أيوب، ٢٠٠٠) إلى تبيان أثر القيادة على السلوك الإبداعي من خلال الحافزية والمنافسة البناءة بين العاملين، وتشجيع تبادل المعلومات. وأكدت دراسة (Ambile, 1988) أن شعور العاملين بحرية التصرف في أداء المهام ودعم الإدارة العليا وتشجيعها للأفكار الجديدة هي أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإيجابي على الإبداع في المنظمات (هيجان، ١٩٩٩). وقد تميل الإدارة العليا إلى تركيز عملية اتخاذ القرارات للسيطرة على مجالات العمل كافة (Jones & Others, 1990).

وعليه نجد أنه كلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى درجة أرقى، وهي ولاء الموظف وانتماؤه للمنظمة بحيث يصبح جندياً منتصباً لمنظمته ومؤسسته، ويكرس كل طاقاته وإمكاناته لخدمتها، والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وازدهارها ويؤدي إلى ممارسة طرق وأساليب ذات طابع إبداعي.

الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات - على حد علم الباحث - تبحث بشكل مباشر في أثر التمكين في الإبداع التنظيمي. لذلك حاولت هذه الدراسة

تلتزم المنظمة بتكاملها في ثقافة المنظمة. ويجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة. وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيزاً ومتسعاً للقيام بالعمل، وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. وقد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً، نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثير من المنظمات، ولكي يكتب لعملية التمكين النجاح لابد من تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين، وتعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف المنظمة وقيمها.

وركز (Ford & Fottler, 1995) على أهمية الاعتماد على أفكار العاملين وآرائهم ومهاراتهم، وأن إدراك عملية التمكين لديهم تعني أن يكون لديهم القدرة على تلبية متطلبات المستهلك، وبدون الحاجة إلى الحصول على إذن من السلطة العليا للقيام بالأعمال من أجل التحسين.

ويعزز كل من (Frances & Collins, 2000) هذا الاتجاه بأن العاملين المتمكنين أو الممكنين يكون لديهم السلطة والمسؤولية والمساءلة والمهارة والخبرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية، والالتزام والثقة والرغبة الصادقة، وفي محيط لا يعوق معنى التملك والإحساس بالانتماء، وأنه يعبر عن نقل طوعي لمعنى تملك العمل أو الحالة إلى فرد أو مجموعة ما لديها الإرادة والقدرة المناسبة للتعامل مع الحالة المعنية وفي محيط ممكن، وإلى أن الاتصال والاندماج والتطوير منظومة متكاملة تتخلل كل النظريات الإدارية وذلك

السائد في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة كان مرتفعاً، وأن مستوى ممارسة التمكين لدى العاملين جاء متوسطاً، وأن هنالك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أجرى حريم ومنصور (2006) دراسة بعنوان "إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن" وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت نتائج تلك الدراسة أن البيئة التنظيمية في قطاع صناعة الأدوية تشجع الإبداع وتحفزه بدرجة متوسطة فقط. وهناك فروق في إدراك المبحوثين لبعض مجالات متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية تعزى لبعض العوامل الديموغرافية. وكذلك تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات الرامية إلى إيجاد بيئة تنظيمية محفزة ومساندة للإبداع بدرجة عالية.

وثمة دراسة قام بها Politis (2005) بعنوان "تنبؤ قيادة الإدارة الذاتية لأثر بيئة العمل في الإبداع ومعدل الإنتاجية"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أبعاد قيادة الإدارة الذاتية وأبعاد بيئة العمل الدافعة إلى الإبداع ومعدل الإنتاج.

توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكناً لتحقيق أهدافها.

أجرى العساف (٢٠٠٦) دراسة بعنوان "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي، لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء. وأظهرت نتائج دراسة العساف وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها.

وفي دراسة قامت بها الخاجه (٢٠٠٦) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين"؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي وأثره على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي

وكندا، وفرنسا، وألمانيا، وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت دراسة Franz إلى وجود علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى، كما وجدت علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا، والولاء، ودوران العمل وضغوط العمل. وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

ودراسة قام بها Gill (2004) بعنوان "أثر التمكين الإداري على دور الموظفين في خدمة الزبائن". هدفت الدراسة إلى فحص أثر التمكين الإداري على العاملين في خدمة الزبائن. وقام الباحث بفحص العلاقة بين التمكين الإداري، وكل من التأثير الذاتي، والتكيف، وصراع الدور، وغموض الدور، والدور الاحتياطي، والالتزام التنظيمي، وجودة الخدمة والرضا عن الزبون.

أظهرت تلك الدراسة وجود علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ورضا الزبون، كما وجدت علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية بين كل من غموض الدور وصراع وغموض الدور والتمكين الإداري، وعلاقة مهمة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الالتزام والتكيف والتأثير الذاتي من جهة وبين التمكين الإداري من جهة أخرى.

تناولت دراسة العبيدين، (٢٠٠٤) "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص

وخلصت هذه الدراسة إلى أن الدور القيادي، هو الذي يخلق الموقف، والسياق؛ للإنتاجية والإبداع، وعليه فإن مهارة قيادة الإبداع، في المؤسسة، تكمن في فن معاملة الموظفين، ومهمة القيادة في تلك المنظمة توفير ظروف عمل بيئية، تساعد على القيام بالإبداع.

وأجرى Kratzer et al., (2004) دراسة بعنوان "إثارة الطاقات الكامنة للعاملين: الأداء الإبداعي وعمليات الاتصال لدى فرق العمل المبدعة"؛ حيث قام الباحثون بإجراء الدراسة، مستخدمين عينة من ٤٤ من فرق العمل العاملة في إحدى عشرة شركة؛ لاختبار آثار عمليات الاتصال التي يقوم بها أعضاء الفريق على الإبداع في أداء الفريق. وأظهرت نتائج الدراسة السابق ذكرها التفاعل المفرط والمتكرر الذي يمارسه الأفراد، وتجزئة فريق العمل إلى فرق عمل صغيرة Sub teams له علاقة وآثار سلبية على إبداع الفريق بوجه عام. كما تضمنت الدراسة تطبيقات عملية ونظرية، وأوصت بأجراء دراسات أكثر شمولاً وعمقاً.

وقدم Franz (2004) دراسة بعنوان "دراسة ثقافية مشتركة للعلاقة بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية". وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي والرضا، ودوران العمل وضغوط العمل من جهة أخرى. وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل، وبلجيكا،

الشاملة ورضا الزبائن. وركزت تلك الدراسة على ضرورة اعتماد إستراتيجيات فعالة لتمكين العاملين والرضا الوظيفي جنباً إلى جنب مع التركيز على دور القيادة العليا في دعم بيئة إدارة الجودة الشاملة.

التعليق على الدراسات السابقة

١ - تناولت بعض الدراسات السابقة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية كدراسة (العساف، ٢٠٠٦)، بينما تناولت دراسة الخاجة (٢٠٠٦) أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، كما بينت دراسة العبيدين (٢٠٠٤) العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية.

٢ - أما الدراسات التي تناولت الإبداع كدراسة (حريم ومنصور، ٢٠٠٦) فهدفت إلى بحث إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي.

٣ - واستعرضت الدراسات السابقة الأجنبية كدراسة (Franz, 2004) تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي والرضا، و دوران العمل وضغوط العمل من جهة

الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)"، وهدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في الشركتين المذكورتين. وقد استخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية تناسبية من ٤٥٧ فرداً. وقد دلت نتائج دراسة العبيدين على أن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً، كما أن مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة كان مرتفعاً. كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في المنظمين المبحوثين.

وأجرى (Ugboro & Obeng, 2000) دراسة بعنوان "دور الإدارة العليا في تمكين العاملين، والرضا الوظيفي، ورضا الزبائن في إدارات الجودة الشاملة: دراسة ميدانية"، وتضمنت الدراسة مسحاً للمنظمات التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة لاختبار العلاقة بين دور القيادة الإدارية العليا في تمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي ورضا الزبائن. وتكونت عينة الدراسة من ٢٥٠ فرداً من العاملين في تلك المنظمات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإدارية العليا والمتغيرات المذكورة. كما أظهرت الدراسة السابق ذكرها كذلك دور القيادة الإدارية العليا في تمكين العاملين ورفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، والالتزام بأهداف الجودة الشاملة من خلال إيجاد المناخ الذي يعزز الجودة

العلاقة بين تمكين العاملين وقدراتهم على ابتكار أساليب جديدة لأداء أعمال المنظمة مازال محدوداً. كما أصبحت الحاجة للإبداع مطلباً ملحاً ومهماً لكل المنظمات العامة الأردنية، التي تسعى للوصول إلى التميز في أدائها، والمحافظة على استمرارياتها في بيئة تنافسية، ولا سيما في الوقت الحاضر، حيث إن التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، باعتبار الإنسان حجر الأساس في العملية الإبداعية.

وبذلك تتجسد مشكلة الدراسة بمحاولة تحليل أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى:

"يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، وتطوير الشخصية، والعمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة المميزين) في الإبداع التنظيمي".

الفرضية الثانية:

"يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، وتطوير الشخصية، والعمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة المميزين) في تنوع المهارات والقدرات لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة".

أخرى، بينما ركزت دراسة Gill (2004) على أثر التمكين الإداري على دور الموظفين في خدمة الزبائن، وركزت دراسة Ugboro & Obeng (2000) على دور الإدارة العليا في تمكين العاملين، والرضا الوظيفي، ورضا الزبائن في إدارات الجودة الشاملة.

٤ - وأشارت دراسة Kratzer *et al.*, (2004) إلى أن تجزئة فريق العمل إلى فرق عمل صغيرة Sub teams له علاقة وآثار سلبية على إبداع الفريق بوجه عام.

لوحظ في الدراسات السابقة أنها لم تتناول أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي بشكل مباشر، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال، كما أنها تناولت سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؛ وهو قطاع رائد لم تتناوله الدراسات السابقة إطلاقاً، وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

مشكلة الدراسة

تنبثق مشكلة الدراسة من ملاحظة ضعف الاهتمام بأهمية تمكين العاملين، والافتقار إلى رؤية واضحة لتبنيه وتطبيقه بوصفه إحدى الممارسات الإدارية الحديثة التي شاعت في الربع الأخير من القرن الماضي في الفكر والتطبيق الإداري في كثير من المؤسسات والمنظمات العامة الأردنية، ومنها سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ؛ إذ إن إدراك أهمية

الفرضية الثالثة:

"يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، وتطوير الشخصية، والعمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة المميزين) في تنوع الخبرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة".

الفرضية الرابعة:

"يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، وتطوير الشخصية، والعمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة المميزين) في تنوع الكفاءات سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة".

الفرضية الخامسة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة نحو (التمكين الإداري) تعزى للمتغيرات الديموغرافية".

الفرضية السادسة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (الإبداع التنظيمي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة".

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني لغرض تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة، فضلاً عن إجراء المسح المكتبي

إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها، وإلى جانب ذلك سوف تعتمد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع البيانات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليل البيانات من خلال استخدام الطرق الإحصائية، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

مجتمع الدراسة وعينتها

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ممن يحملون مسمى وظيفياً إدارياً، والبالغ عددهم (١٠٢٢) موظفاً حتى نهاية شهر كانون أول لعام ٢٠٠٥ حسب إحصائيات إدارة الموارد البشرية.

وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من جميع العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وبنسبة (٤٠٪) من المجتمع الأصلي؛ حيث بلغ عدد أفرادها (٤٠٩) مفردة. وتم توزيع الاستبانات على جميع عينة الدراسة، واسترجع منها (٣٩٤) استبانة، واستبعدت (٩) استبانات لعدم صلاحيتها في التحليل الإحصائي، فأصبح التعداد الصافي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٨٥) استبانة، ليُشكّل نسبة (٣٧,٦٧٪) من أصل مجتمع الدراسة. و (٩٤,١٣٪) من عينة الدراسة المختارة، ويعود سبب ارتفاع هذه النسبة للأسلوب المباشر الذي استخدمه الباحث في توزيع الاستبانة،

جدول ١
خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	نكر	٣٠٠	٪٧٧,٩
	أنثى	٨٥	٪٢٢,١
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	٢٢	٪٥,٧
	دبلوم متوسط	٥٤	٪١٤
	بكالوريوس	٢٠٥	٪٥٣,٢
	دراسات عليا	١٠٤	٪٢٧
العمر	٣٠ سنة فأقل	٣٤	٪٨,٨
	٣١-٤٠ سنة	٥٩	٪١٥,٣
	٤١-٥٠ سنة	٢١١	٪٥٤,٨
	٥١ سنة فأكثر	٨١	٪٢١
الخبرة	٥ سنوات فأقل	٥١	٪١٣,٢
	٦-١٠ سنوات	٤٩	٪١٢,٧
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٪٢٧,٣
	١٦-٢٠ سنة	١٠٩	٪٢٨,٣
	٢١ سنة فأكثر	٧١	٪١٨,٤
الحالة الاجتماعية	متزوج	٣١٠	٪٨٠,٥
	غير متزوج	٧٥	٪١٩,٥

نسبتهم (٥٣,٢٪)، تلاهم في ذلك حملة الدراسات العليا بنسبة (٢٧٪)، ثم تلاهم فئة حملة الدبلوم بنسبة (١٤٪) وأخيراً جاءت فئة الثانوية العامة فما دون بنسبة (٥,٧٪)، وهذا يعكس الواقع الشائع للمؤهلات العلمية للعاملين في المنظمات الحكومية بمستوى المديرين ورؤساء الأقسام.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (١٦-٢٠) سنة؛ حيث بلغت هذه النسبة (٢٨,٣٪)، وتلاها في ذلك فئة (١١-١٥) سنة؛ حيث بلغت النسبة (٢٧,٣٪)، ثم تلاها في ذلك فئة (٢١ سنة فأكثر) بنسبة (١٨,٤٪)، وتلاها

والمتابعة المستمرة لاسترداد الاستبانات. وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة: يوضح الجدول (١) أن عدد الذكور يزيد عن ضعف عدد الإناث؛ حيث بلغت نسبة الذكور (٧٧,٩٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (٢٢,١٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعكس واقع القوى البشرية في المنظمات الحكومية بشكل عام، ولأسباب غالباً ما تكون اجتماعية، وتنظيمية؛ حيث يتولى المناصب القيادية الذكور أكثر من الإناث.

أما متغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس؛ حيث بلغت

جدول ٢
متغيرات الدراسة

المتغير	المتغير الفرعي
التمكين الإداري (المتغير المستقل)	تفويض السلطة
	المشاركة
	التحفيز الذاتي
	العمل الجماعي
	تطوير الشخصية
الإبداع التنظيمي (المتغير التابع)	التقليد والمحاكاة المميزان
	تنوع المهارات والقدرات
	تنوع الخبرات
	تنوع الكفاءات

النظر إلى متغير العمر السابق وربطه بمتغير الحالة الاجتماعية. أما الفئة الثانية فهي فئة غير المتزوجين بنسبة مقدارها (١٩,٥٪) من عينة الدراسة.

أداة الدراسة: تم تصميم استبانة الدراسة، اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديموغرافية وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والعمر، والحالة الاجتماعية).

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم (٢٤) فقرة، تضم متغيرات الدراسة، وقد تم صياغة فقرات هذا المتغير المستقل وبنائها بالاعتماد على المقياس الذي استخدمته (العبيدين، ٢٠٠٤).

في ذلك فئة (٥ سنوات فأقل)، فقد بلغت نسبته (١٣,٢٪)، وكانت فئة (٦-١٠ سنوات) هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة (١٢,٧٪) من عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة (٤١-٥٠) سنة أعلى نسبة؛ حيث كانت نسبة هذه الفئة (٥٤,٨٪) من عينة الدراسة، تلاها في ذلك الفئة (٥١ سنة فأكثر)؛ حيث كانت نسبته (٢١٪) من عينة الدراسة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (٣١-٤٠ سنة) بنسبة مقدارها (١٥,٣٪). أما أقل فئة عمرية فكانت فئة (٣٠ سنة فأقل)؛ حيث كانت نسبته (٨,٨٪) من عينة الدراسة. وهؤلاء قد يكونون قد وصلوا إلى المناصب الإدارية بحكم مؤهلاتهم العلمية وليس بحكم أعمارهم أو خبراتهم.

أما فيما يخص متغير الحالة الاجتماعية فقد كانت أعلى نسبة هي لفئة المتزوجين؛ حيث كانت النسبة (٨٠,٥) من عينة الدراسة وهو أمر طبيعي إذا ما تم

صدق الأداة: للتحقق من مدى صدق

محتوى أداة القياس تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية؛ وذلك للتأكد من دقة فقرات الاستبانة وصحتها، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم قام الباحث بحذف وتعديل لبعض العبارات، وإعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أقرب فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة. وفضلاً عن ذلك فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (٤٠) مجبوحاً من أفراد العينة بغرض التأكد والتعرف على درجة فهم العبارات ودرجة وضوحها وسهولتها، وقد عبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقرات أداة الدراسة، وهو ما أكد على صدقها.

ثبات الأداة: تم استخراج معامل

الثبات طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach alpha)

القسم الثالث: ويتكون من (١٧)

فقرة، وتقيس متغير الدراسة التابع وهو الإبداع التنظيمي وأبعاده والمتمثلة بـ (تنوع المهارات والقدرات، وتنوع الخبرات، وتنوع الكفاءات). وقد تم صياغة فقرات هذا المتغير وبنائها بالاعتماد على المقياس الذي استخدمته (الصرايره، ٢٠٠٣)، (حريم، ٢٠٠٦). وقد صنفت جميع إجابات فقرات الاستبانة الـ (٤١)، وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) ذي الدرجات الخمس، حيث كانت كما يلي:

- ١ - (دائماً) يعطي لها خمس درجات (٥)
- ٢ - (غالباً) يعطي لها أربع درجات (٤)
- ٣ - (أحياناً) يعطي لها ثلاث درجات (٣)
- ٤ - (نادراً) يعطي لها درجتان (٢)
- ٥ - (أبداً) يعطي لها درجة واحدة (١)

جدول ٣

قيمة معامل الثبات (للاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

رقم المتغير	اسم المتغير	معامل الثبات
١	تفويض السلطة	٠,٨٠٣٩
٢	المشاركة	٠,٧٩٢٥
٣	التحفيز الذاتي	٠,٨٣٣٢
٤	العمل الجماعي	٠,٨٥٥٦
٥	تطوير الشخصية	٠,٨١٢١
٦	التقليد والمحاكاة المميزان	٠,٨٤٧٦
٦-١	التمكن الإداري	٠,٨٧٣٢
٧	تنوع المهارات والقدرات	٠,٨٧٩٨
٨	تنوع الخبرات	٠,٨٥١١
٩	تنوع الكفاءات	٠,٨٩٧٦
٩-٧	الإبداع التنظيمي	٠,٩٠٤٨
٩-١	الكل	٠,٩١٦٩

والنسب المئوية لمتغيرات الجزء الأول من الاستبانة وذلك لوصف عينة الدراسة.

٢ - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

٣ - تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدراسة الفروق بين المتوسطات للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والعمر)، وتطبيق اختبار شفیه لاستخراج المقارنات البعدية للفرضية الخامسة والسادسة. اختبار (ت) (T.test) لدراسة الفروق بين

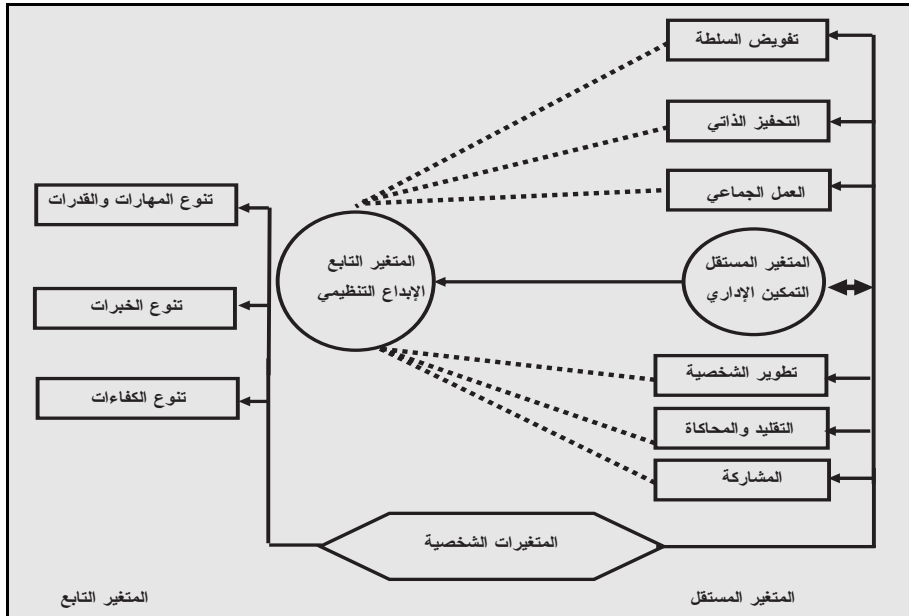
للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير (مستقل وتابع) بجميع أبعاده. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٣).

ويلاحظ من الجدول (٣) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الأداة ($\alpha = 0.9169$) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

المعالجة الإحصائية: للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١ - مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)؛ حيث تم استخراج التكرارات

شكل ١
نموذج الدراسة الافتراضي



بدون قيود أو قوانين تفرض عليهم، أو تحد من إسهامهم، بهدف تقديم فرص أفضل لتوظيف قدراتهم وتحسين روحهم المعنوية.

التحفيز الذاتي: الشعور الإيجابي لدى الموظف بأن منظمته تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية وتقدير جهوده ومساعدته على الإحساس بإنجازه.

العمل الجماعي: هو قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة بشكل جماعي، وذلك من خلال التفكير الجماعي من زوايا متعددة في المشكلة المطروحة، أو الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار، وهذا ينمي عدد الأفكار المطروحة من الزوايا والاختصاصات والمهارات المطلوبة.

تطوير الشخصية، والنمو الذاتي: شعور العامل بأن منظمته تساعد في تطوير مهارته في العمل، وتوفير فرص جديدة لتطوير شخصيته عن طريق المكافآت المادية والمعنوية والبرامج التدريبية.

التقليد والمحاكاة المميزان: تعلم واكتساب مهارات جديدة من خلال تقليد السلوك المميز للموظفين الآخرين في المنظمة.

ثانياً: المتغير التابع: (الإبداع التنظيمي): هو الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة الذي يتعلق تعلقاً مباشراً بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وتعلقاً غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية، التي توجه نحو تحسين

المتوسطات للمتغيرات الشخصية (الجنس والحالة الاجتماعية).

نموذج الدراسة

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو التمكين الإداري ويتكون من الأبعاد الفرعية: (تفويض السلطة، والمشاركة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة المميزان). أما المتغير التابع فهو الإبداع التنظيمي وتتكون من الأبعاد والمتغيرات الفرعية وهي: (تنوع المهارات والقدرات، وتنوع الكفاءات، وتنوع الخبرات).

التعريفات الإجرائية

تم تعريف متغيرات الدراسة وأبعادها إجرائياً على النحو الآتي:

أولاً - المتغير المستقل (التمكين الإداري) وأبعاده :

التمكين الإداري : منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي.

ويتكون هذا المتغير من الأبعاد الآتية:
تفويض السلطة: هو التنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين، لأداء مهام معينة.

المشاركة: هي أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للموظفين لاتخاذ قراراتهم

عرض النتائج

اختبار الفرضيات:

يوضح جدول (٤) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,01)$ ؛ حيث إن التمكين الإداري يُفسر (٧٨,٣٪) من التباين في المتغير التابع الكلي (الإبداع التنظيمي)، وتُفسر أيضاً (٦٣,٧٪) من التباين في بُعد (تنوع المهارات والقدرات). وفسر التمكين الإداري (٦٧,٢٪) من التباين في بُعد (تنوع الخبرات). وأخيراً فسر التمكين الإداري (٦٢,٤٪) من التباين في بُعد (تنوع الكفاءات)، وجميع ذلك يؤكد دور التمكين الإداري وأثره في تفسير الأبعاد التابعة للإبداع التنظيمي.

علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين. ويقاس هذا المتغير من الأبعاد الآتية:

تنوع المهارات والقدرات: يشير إلى الدرجة التي يتطلب فيها العمل أن يستخدم الفرد مجموعة من المهارات والقدرات الفنية والعملية التي اكتسبها في أثناء عمله في المنظمة، نتيجة التدريب والتأهيل واستخدام طرق جديدة في العمل لإنجاز عمله على أكمل وجه.

تنوع الكفاءات: يشير هذا البعد إلى مدى قدرة إدارة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة لتحقيق أهدافها، بأقل كلفة، وأقل جهد، وأسرع وقت ممكن.

جدول ٤

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	متوسط المربعات	مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الإبداع التنظيمي	الانحدار الخطأ	٠,٧٨٣	٢٨,١٨ ٠,١٧	٢٢٥,٤٤ ٦٢,٤٨	١٦٩,٥٩*	٠,٠٠٠
تنوع المهارات والقدرات	الانحدار الخطأ	٠,٦٣٧	٢٢,٨٣ ٠,٢٨	١٨٢,٦٥ ١٠٤,٢١	٨٢,٣٨*	٠,٠٠٠
تنوع الخبرات	الانحدار الخطأ	٠,٦٧٢	٢٥,٢٩ ٠,٢٦	٢٠٢,٣٣ ٩٨,٧٢	٩٦,٣٣*	٠,٠٠٠
تنوع الكفاءات	الانحدار الخطأ	٠,٦٢٤	٢٤,٤٩ ٠,٣١٤	١٩٥,٩٨ ١١٧,٩٠	٧٨,١٢*	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $(\alpha = 0,0001)$

جدول ٥

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين الإداري
بأبعاده المختلفة في الإبداع التنظيمي

التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تفويض السلطة	٠,١٣٥	٠,٠٤٠	٠,١٢٢	*٣,٣٨٠	٠,٠٠١
التحفيز الذاتي	٠,١٤٩	٠,٠٣٨	٠,١٤٩	*٣,٩٣١	٠,٠٠٠
تطوير الشخصية	٠,٠٣١	٠,٠٤١	٠,٠٣٣	**٠,٧٦٢	٠,٤٤٧
العمل الجماعي	٠,١٩١	٠,٠٤١	٠,١٩١	*٤,٦٩١	٠,٠٠٠
المشاركة	٠,٢١١	٠,٠٣٨	٠,٢٤٤	*٥,٦١٧	٠,٠٠٠
التقليد والمحاكاة	٠,٢٣٥	٠,٠٣٣	٠,٢٨٨	*٧,١٢٠	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = ٠,٠١)$ ** غير دالة.

الفرضية الأولى:

«يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، وتطوير الشخصية، والعمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة المميزان) في الإبداع التنظيمي».

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول (٥)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة المميزين) هي أكثر متغيرات التمكين الإداري تأثيراً في الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول، وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (٢,٣٢٦) عند مستوى دلالة $(\alpha = ٠,٠١)$.

وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي والمتعلق (تطوير الشخصية) ليس له أثر في الإبداع التنظيمي بدلالة انخفاض قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha = ٠,٠٥)$.

ومما سبق يتبين الآتي: قبول الفرضية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة المميزان) في الإبداع التنظيمي، ورفض الفرضية الأولى التي تنص على وجود أثر جوهري بدلالة إحصائية لمتغير (تطوير الشخصية) في الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي

جدول ٦

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالإبداع التنظيمي
من خلال أبعاد التمكين الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	التغير في قيم R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة *F
التقليد والمحاكاة المميزان	٠,٥٦٨	—	*٧,١٢٠	٠,٠٠٠
المشاركة	٠,٩٦٣	٠,١٢٥	*٥,٦١٧	٠,٠٠٠
العمل الجماعي	٠,٧٥٣	٠,٠٦٠	*٤,٦٩١	٠,٠٠٠
التحفيز الذاتي	٠,٧٧٤	٠,٠٢١	*٣,٩٣١	٠,٠٠٠
تفويض السلطة	٠,٧٨٣	٠,٠٠٩	*٣,٣٨٠	٠,٠٠١

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$.

وخرج من معادلة الانحدار المتعدد
المتدرج متغير (تطوير الشخصية)

الفرضية الثانية:

«وجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية
لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة،
والتحفيز الذاتي، وتطوير الشخصية،
والعمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد
والمحاكاة المميزين) في تنوع المهارات
والقدرات لسلطة منطقة العقبة
الاقتصادية الخاصة».

يتضح من النتائج الإحصائية
الواردة في جدول (٧)، ومن متابعة
معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات
الفرعية التالية والمتعلقة (تفويض السلطة،
والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي،
والمشاركة، والتقليد والمحاكاة المميزين)
هي أكثر متغيرات التمكين الإداري تأثيراً
في نوع المهارات والقدرات في سلطة
منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، بدلالة
ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها
الجدولية البالغة (٢,٣٢٦) عند مستوى
دلالة $(\alpha = ٠,٠١)$.

يمثل أثر التمكين الإداري (تفويض السلطة،
التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، المشاركة،
التقليد والمحاكاة المميزان) في الإبداع
التنظيمي، كما يتضح من الجدول (٦)
والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات
المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير
التقليد والمحاكاة المميزين يفسر ما مقداره
(٥٦,٨٪) من التباين في المتغير التابع،
ودخل متغير المشاركة حيث يفسر
(١٢,٥٪) من التباين في المتغير التابع.
ودخل ثالثاً متغير العمل الجماعي حيث
فسر (٠,٠٦٪) من التباين في المتغير
التابع. ودخل رابعاً متغير التحفيز الذاتي
حيث فسر (٠,٠٢٪) من التباين في
المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تفويض
السلطة حيث فسر ما مقداره (٠,٠٠٩٪)
من التباين في الإبداع التنظيمي بوصفه
متغيراً تابعاً. وخرج من معادلة الانحدار
المتعدد المتدرج متغير (تطوير الشخصية)
على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم
إحصائياً.

جدول ٧

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تنوع المهارات والقدرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تفويض السلطة	٠,١٩٠	٠,٠٥٨	٠,١٥٩	٣,٢٩٩*	٠,٠٠١
التحفيز الذاتي	٠,١٩٣	٠,٠٥٤	٠,١٨٠	٣,٥٣٩*	٠,٠٠٠
تطوير الشخصية	٠,٠٤٧	٠,٠٦٠	٠,٠٤٥	٠,٧٨٤**	٠,٤٣٣
العمل الجماعي	٠,١٦٧	٠,٠٥٩	٠,١٥٦	٢,٨٥٨*	٠,٠٠٤
المشاركة	٠,٣١٨	٠,٠٥٤	٠,٣٤٣	٥,٨٧٥*	٠,٠٠٠
التقليد والمحاكاة المميزان	٠,١٩٨	٠,٠٤٨	٠,٢٢٦	٤,١٦٩*	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq ٠,٠١)$, ** غير دالة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة المميزان) في تنوع المهارات والقدرات، كما يتضح من جدول (٨) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير المشاركة يفسر ما مقداره (٤٤,٦٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التقليد والمحاكاة المميزين حيث يفسر (٠,٠٨٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل ثالثاً متغير التحفيز الذاتي حيث فسر (٠,٠٤٩٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل رابعاً متغير تفويض السلطة حيث فسر (٠,٠٣٢٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل أخيراً متغير العمل الجماعي حيث فسر ما مقداره (٠,٠٢٣٪) من التباين في تنوع المهارات والقدرات كمتغير تابع. وخرج من

وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي والمتعلق (تطوير الشخصية) ليس له أثر في تنوع المهارات والقدرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بدليل انخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha = ٠,٠٥)$.

ومما سبق يتبين الآتي: قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر جوهري بدلالة إحصائية لمتغيرات التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة المميزان) في تنوع المهارات والقدرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ورفض الفرضية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر جوهري بدلالة إحصائية لمتغيرات (تطوير الشخصية) في تنوع المهارات والقدرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

جدول ٨

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بتنوع المهارات والقدرات من خلال أبعاد التمكين الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	التغير في قيم R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F^*
المشاركة	٠,٤٤٦	—	٥,٨٧٥	٠,٠٠٠
التقليد والمحاكاة المميزان	٠,٥٣٣	٠,٠٨٧	٤,١٦٩	٠,٠٠٠
التحفيز الذاتي	٠,٥٨٢	٠,٠٤٩	٣,٥٣٩	٠,٠٠٠
تفويض السلطة	٠,٦١٤	٠,٠٣٢	٣,٢٩٩	٠,٠٠٠
العمل الجماعي	٠,٦٣٧	٠,٠٢٣	٢,٨٥٨	٠,٠٠١

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$

— خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (تطوير الشخصية)

جدول ٩

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تنوع الخبرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تفويض السلطة	٠,١٧١	٠,٠٥٣	٠,١٥٦	٣,٢٢٣	٠,٠٠١
التحفيز الذاتي	٠,١٧٠	٠,٠٥٥	٠,١٦٥	٣,١٢٢	٠,٠٠٢
تطوير الشخصية	٠,٠١٩	٠,٠٥٨	٠,٠١٨	٠,٣٢٣	٠,٧٤٧
العمل الجماعي	٠,١٦٦	٠,٠٥٧	٠,١٥١	٢,٩٠٩	٠,٠٠٤
المشاركة	٠,١٧٣	٠,٠٥٣	٠,١٨٢	٣,٢٩٣	٠,٠٠١
التقليد والمحاكاة المميزان	٠,٢٠٧	٠,٠٤٦	٠,٢٣١	٤,٤٨٤	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq ٠,٠١)$ ، ** غير دالة.

التقليد والمحاكاة المميزان) في تنوع الخبرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة».

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة

في جدول (٩)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة

معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (تطوير الشخصية) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

الفرضية الثالثة:

«يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية، العمل الجماعي، المشاركة،

جدول ١٠

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بتنوع الخبرات من خلال أبعاد التمكين الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	التغير في قيم R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة *F
التقليد والمحاكاة المميزان	٠,٤٨٩	—	*٤,٤٨٤	٠,٠٠٠
المشاركة	٠,٥٩٦	٠,١٠٧	*٣,٢٩٣	٠,٠٠٠
تفويض السلطة	٠,٦٣٣	٠,٠٣٧	*٣,٢٢٣	٠,٠٠٠
التحفيز الذاتي	٠,٦٥٨	٠,٠٢٥	*٣,١٢٢	٠,٠٠٠
العمل الجماعي	٠,٦٧٢	٠,٠١٤	*٢,٩٠٩	٠,٠٠١

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$

— خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (تطوير الشخصية).

جوهري بدلالة إحصائية لمتغير (تطوير الشخصية) في تنوع الخبرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)

لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة المميزان) في تنوع الخبرات، كما يتضح من الجدول (١٠) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التقليد والمحاكاة المميزين يفسر ما مقداره (٤٨,٩٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل متغير المشاركة حيث يفسر ما مقداره (١٠,٧٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل ثالثاً متغير تفويض السلطة، حيث فسر (٠,٣٧٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل رابعاً متغير التحفيز

المميزين) هي أكثر متغيرات التمكين الإداري تأثيراً في تنوع الخبرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (٢,٣٢٦) عند مستوى دلالة $(\alpha = ٠,٠١)$.

وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي والمتعلق (تطوير الشخصية) ليس لها أثر في تنوع الخبرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وذلك بانخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمها الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha = ٠,٠٥)$.

ومما سبق يتبين الآتي: قبول الفرضية الثالثة التي تنص على أنه لا يوجد أثر جوهري بدلالة إحصائية لمتغيرات التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة المميزان) في تنوع الخبرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ورفض الفرضية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر

جدول ١١

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تنوع الكفاءات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تفويض السلطة	٠,١٢٨	٠,٠٦١	٠,١٠٣	٢,٠٩٤**	٠,٠٣٧
التحفيز الذاتي	٠,١٣٠	٠,٠٦٠	٠,١٠٢	٢,١٤٧**	٠,٠٣٢
تطوير الشخصية	٠,٠٧٢	٠,٠٦٠	٠,٠٦٩	١,٢١٧***	٠,٢٢٤
العمل الجماعي	٠,٢٤٦	٠,٠٦٢	٠,٢١٩	٣,٩٤٦*	٠,٠٠٠
المشاركة	٠,٢٥٨	٠,٠٥٨	٠,٢٦٦	٤,٤٨٢*	٠,٠٠٠
التقليد والمحاكاة المميزان	٠,١٥٦	٠,٠٥١	٠,١٧٠	٣,٠٨٠*	٠,٠٠٢

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0,01)$

** ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0,05)$

*** غير دالة.

الفرعية التالية والمتعلقة (العمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة المميزان) هي أكثر متغيرات التمكين الإداري تأثيراً في تنوع الكفاءات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، بدليل ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (٢,٣٢٦) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$. كما يتضح من الجدول، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي) لها تأثير في تنوع الكفاءات لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$.

وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي والمتعلق (تطوير الشخصية) ليس له أثر في تنوع الكفاءات في سلطة منطقة

الذاتي حيث فسر (٠,٢٥٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير العمل الجماعي، حيث فسر ما مقداره (٠,١٤٪) من التباين في تنوع الخبرات بوصفه متغير تابعاً. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (تطوير الشخصية) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

الفرضية الرابعة:

«يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، وتطوير الشخصية، والعمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة المميزان) في تنوع الكفاءات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة».

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول (١١)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات

جدول ١٢

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بتنوع الكفاءات
من خلال أبعاد التمكين الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	التغير في قيم R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F^*
المشاركة	٠,٤٢٧	—	٤,٤٨٢*	٠,٠٠٠
العمل الجماعي	٠,٥١٣	٠,٠٨٦	٣,٩٤٦*	٠,٠٠٠
التقليد والمحاكاة المميزان	٠,٥٨٧	٠,٠٧٤	٣,٠٨٠*	٠,٠٠٠
التحفيز الذاتي	٠,٦٠٢	٠,٠١٥	٢,١٤٧*	٠,٠٠٠
تفويض السلطة	٠,٦٢٤	٠,٠٢٢	٢,٠٩٤*	٠,٠٠١

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = 0,05)$

— خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (تطوير الشخصية)

في تنوع الكفاءات، كما يتضح من جدول (١٢) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير المشاركة يفسر ما مقداره (٤٢,٧٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل متغير العمل الجماعي حيث يفسر مع المشاركة (٥١,٣٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل ثالثاً متغير التقليد والمحاكاة المميزين حيث فسر مع المتغيرين السابقين (٥٨,٧٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل رابعاً متغير التحفيز الذاتي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٦٠,٢٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٦٣,٤٪) من التباين في تنوع الكفاءات بوصفه متغيراً تابعاً. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (تطوير الشخصية) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

العقبة الاقتصادية الخاصة بدلالة انخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$. ومما سبق يتبين ما يلي: قبول الفرضية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر جوهري بدلالة إحصائية لمتغيرات (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، المشاركة، التقليد والمحاكاة المميزان) في تنوع الكفاءات لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ورفض الفرضية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات (تطوير الشخصية) في تنوع الكفاءات لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التمكين الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة المميزان)

جدول ١٣

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو (التمكين الإداري) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(٣٨١، ٣)	٢١،٣١ ١٦٤،٨٧	٧،١٠ ٠،٤٣	٣،٧٨	١٧،٤٢ *	٠،٠٠٠
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(٣٨١، ٣)	١٨،٠٨ ١٦٨،١٠	٦،٠٣ ٠،٤٤	٣،٧٨	١٣،٦٦ *	٠،٠٠٠
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(٣٨٠، ٤)	٢٦،٣٨ ١٥٩،٨٠	٦،٦٠ ٠،٤٢	٣،٣٢	١٥،٦٨ *	٠،٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = ٠,٠١)$

الفرضية الخامسة:

«توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة نحو (التمكين الإداري) تعزى للمتغيرات الديموغرافية».

تشير المعطيات الإحصائية في جدول (١٣) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (التمكين الإداري) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، والعمر، والخبرة) وذلك بسبب ارتفاع قيم (F) المحسوبة، وهي للخبرة (١٥،٦٨)، وللمؤهل العلمي (١٧،٤٢). عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠،٠١)، مما يقتضي قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (التمكين الإداري) تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات متغير

المتغيرات الشخصية في التمكين الإداري، كما سيتم عرضها على النحو الآتي:

أ - المؤهل العلمي: يبين جدول (١٤) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) (٣،٥٩). أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (٢،٦٨) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط. ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (٣،٦٩). أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (٢،٦٨) ولصالح

جدول ١٤

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية
لإجابات المبحوثين على التمكين الإداري حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	٢,٦٨	—	٠,٩١*	١,٠١*	١,٠٢*
دبلوم متوسط	٣,٥٩	—	—	—	—
بكالوريوس	٣,٦٩	—	—	—	—
دراسات عليا	٣,٧٠	—	—	—	—

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = 0,05)$

(أقل من ٣٠ سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (٣٠ سنة فأقل) (٣,٠٠). أما متوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر) فقد بلغ (٣,٨٧) ولصالح المبحوثين من ذوي الأعمار (٥١ سنة فأكثر). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (٤١-٥٠ سنة) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من ٣٠ سنة)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (٤١-٥٠ سنة) فقد بلغ (٣,٦٤). أما متوسط الفئة الأولى (أقل من ٣٠ سنة) فقد بلغ (٣,٠٠) ولصالح المبحوثين من ذوي الأعمار (٤١-٥٠ سنة). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي الأعمار (٣١-٤٠ سنة) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من ٣٠ سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (٣١-٤٠

المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (٣,٧٠). أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (٢,٦٨) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وتدل النتائج السابقة على أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للمبحوثين كانت تصوراتهم أعلى للتمكين الإداري، وعلى ذلك فإنه يجب الاهتمام بالمؤهلات العلمية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وذلك لما له من أثر إيجابي، في بلورة التمكين الإداري وتعزيزه في السلطة.

ب - العمر: يبين جدول (١٥)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار

جدول ١٥

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية
لإجابات المبحوثين على التمكن الإداري تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	٣٠ سنة فأقل	٣١-٤٠ سنة	٤١-٥٠ سنة	٥١ سنة فأكثر
٣٠ سنة فأقل	٣,٠٠	-	*٠,٦٠	*٠,٦٤	*٠,٨٧
٣١-٤٠ سنة	٣,٦٠	-	-	-	-
٤١-٥٠ سنة	٣,٦٤	-	-	-	-
٥١ سنة فأكثر	٣,٨٧	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$

جدول ١٦

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية
لإجابات المبحوثين على التمكن الإداري حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	٥ سنوات فأقل	٦-١٠ سنوات	١١-١٥ سنة	١٦-٢٠ سنة	٢١ سنة فأكثر
٥ سنوات فأقل	٣,٠٥	-	-	*٠,٥٦	*٠,٨٠	*٠,٧٦
٦-١٠ سنوات	٣,٤٥	-	-	-	*٠,٤٠	-
١١-١٥ سنة	٣,٦١	-	-	-	-	-
١٦-٢٠ سنة	٣,٨٥	-	-	-	-	-
٢١ سنة فأكثر	٣,٨١	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$

سنة فأكثر) (٣,٨١). أما متوسط الفئة الأولى (٥ سنوات فأقل) فقد بلغ (٣,٠٥) ولصالح المبحوثين من ذوي سنوات الخبرة (٢١ سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي سنوات الخبرة (١٦-٢٠ سنة) ومتوسط الفئة الأولى (٥ سنوات فأقل)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (١٦-٢٠ سنة)

سنة) فقد بلغ (٣,٦٠)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من ٣٠ سنة) فقد بلغ (٣,٠٠) ولصالح المبحوثين من ذوي الأعمار (٣١-٤٠ سنة).

ج - الخبرة: يبين جدول (١٦) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي سنوات الخبرة (٢١ سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (٥ سنوات فأقل)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة (٢١

جدول ١٧

نتائج تحليل اختبار (t) لإجابات المبحوثين على التمكين الإداري
تبعاً لمتغير الشخصية (الجنس والحالة الاجتماعية)

المتغير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	٣٠٠	٣,٧٠	٠,٦٣	٤,١٢	٠,٠٠٠
	أنثى	٨٥	٣,٣٥	٠,٨٤		*٠,٠١
الحالة الاجتماعية	متزوج	٣٠٩	٣,٧٢	٠,٦٤	٧,١٢	٠,٠٠٠
	غير متزوج	٧٦	٣,٢٤	٠,٧٩		*٠,٠١

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0,01$)

ولصالح المبحوثين من ذوي سنوات الخبرة (١١-١٥ سنة).

د - الفروق تبعاً للجنس والحالة الاجتماعية:

تشير المعطيات الإحصائية في جدول (١٧) إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (التمكين الإداري) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والحالة الاجتماعية)، وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة، وهي للجنس (٤,١٢)، وللحالة الاجتماعية (٧,١٢). عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يقتضي قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (التمكين الإداري) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والحالة الاجتماعية).

ويبين جدول (١٧) أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بديل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (٣,٧٠)، ومتوسط إجابة الإناث (٣,٣٥). وأما بالنسبة للحالة

(٣,٨٥). أما متوسط الفئة الأولى (أقل من ٥ سنوات) فقد بلغ (٣,٠٥) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (١٦-٢٠ سنة). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي سنوات الخبرة (١٦-٢٠ سنة) ومتوسط الفئة الثانية (٦-١٠ سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (١٦-٢٠ سنة) (٣,٨٥). أما متوسط الفئة الثانية (٦-١٠ سنوات) فقد بلغ (٣,٤٥) ولصالح المبحوثين من ذوي سنوات الخبرة (١٦-٢٠ سنة). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي سنوات الخبرة (١١-١٥ سنة) ومتوسط الفئة الأولى (٥ سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (١١-١٥ سنة) (٣,٦١)، أما متوسط الفئة الأولى (٥ سنوات فأقل) فقد بلغ (٣,٠٥)

جدول ١٨

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو (الإبداع التنظيمي) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	(٣٨١، ٣)	١٢،٠٣	٤،٠١	٣،٧٨	٦،٤٤ *	٠،٠٠٠
	داخل المجموعات		٢٣٦،٨٣	٠،٦٢			
العمر	بين المجموعات	(٣٨١، ٣)	١٦،٢٨	٥،٤٣	٣،٧٨	٨،٨٩ *	٠،٠٠٠
	داخل المجموعات		٢٣٢،٥٧	٠،٦١			
الخبرة	بين المجموعات	(٣٨٠، ٤)	٢٤،٤٨	٦،١٢	٣،٣٢	١٠،٣٧ *	٠،٠٠٠
	داخل المجموعات		٢٢٤،٣٧	٠،٥٩			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = ٠,٠١)$.

إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (الإبداع التنظيمي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، والعمر، والخبرة).

الاجتماعية فكانت لصالح المتزوجين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المتزوجين (٣،٧٢)، ومتوسط إجابة غير المتزوج (٣،٢٤).

وقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المتغيرات الشخصية في الإبداع التنظيمي، كما سيتم عرضها على النحو الآتي:

الفرضية السادسة:

«توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (الإبداع التنظيمي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة».

أ - المؤهل العلمي: يبين جدول (١٩) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط)، ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) (٣،٥٤). أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (٢،٨٣) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط. ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي

تشير المعطيات الإحصائية في جدول (١٨) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (الإبداع التنظيمي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، والعمر، والخبرة)، وذلك بسبب ارتفاع قيم (F) المحسوبة وهي للخبرة (١٠،٣٧)، وللمؤهل العلمي (٦،٤٤)، وللعمر (٨،٨٩)، عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠،٠١)، مما يقتضي قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة

جدول ١٩

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية
لإجابات المبحوثين على الإبداع التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	٢,٨٣	—	*٠,٧١	*٠,٧٦	*٠,٧٧
دبلوم متوسط	٣,٥٤	—	—	—	—
بكالوريوس	٣,٥٩	—	—	—	—
دراسات عليا	٣,٦٠	—	—	—	—

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = 0,05)$

ومهارته بحكم ارتفاع مستوى تعليمه.

ب - العمر: يبين جدول (٢٠)، أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (أقل من ٣٠ سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (أقل من ٣٠ سنة) (٣,٠٧). أما متوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر) فقد بلغ (٣,٨٦) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (٥١ سنة فأكثر). وكانت هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (٣١-٤٠ سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (٣١-٤٠ سنة) (٣,٤٨). أما متوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر) فقد بلغ (٣,٤٨) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (٥١ سنة فأكثر).

المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (٣,٥٩). أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (٢,٨٣) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (٣,٦٠). أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (٢,٨٣) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للشخص كان الإبداع التنظيمي أعلى، ولعل ذلك يعود إلى قدرة الشخص

جدول ٢٠

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية
لإجابات المبحوثين على الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	٣٠ سنة فأقل	٣١-٤٠ سنة	٤١-٥٠ سنة	٥١ سنة فأكثر
٣٠ سنة فأقل	٣,٠٧	-	-	٠,٤٥*	٠,٧٩*
٣١-٤٠ سنة	٣,٤٨	-	-	-	٠,٣٨*
٤١-٥٠ سنة	٣,٥٢	-	-	-	٠,٣٤*
٥١ سنة فأكثر	٣,٨٦	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (٠,٠٥ = α)

الفئة الأولى (٥ سنوات فأقل) فقد بلغ (٣,٠٧) ولصالح المبحوثين من ذوي سنوات الخبرة (٢١ سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي سنوات الخبرة (٢١ سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية (٦-١٠ سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة (٢١ سنة فأكثر) (٣,٨٣)، أما متوسط الفئة الثانية (٦-١٠ سنوات) فقد بلغ (٣,٣٩) ولصالح المبحوثين من ذوي سنوات الخبرة (٢١ سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي سنوات الخبرة (٢١ سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثالثة (١١-١٥ سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة (٢١ سنة فأكثر) (٣,٨٣)، أما متوسط الفئة الثالثة (١١-١٥ سنة) فقد بلغ (٣,٤٥) ولصالح المبحوثين من ذوي سنوات الخبرة (٢١ سنة فأكثر).

وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (٤١-٥٠ سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (٤١-٥٠ سنة) (٣,٥٢). أما متوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر) فقد بلغ (٣,٤٨) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (٥١ سنة فأكثر). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (٤١-٥٠ سنة) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من ٣٠ سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (٤١-٥٠ سنة) (٣,٥٢). أما متوسط الفئة الأولى (أقل من ٣٠ سنة) فقد بلغ (٣,٠٧) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (٤١-٥٠ سنة).

ج - الخبرة: يبين جدول (٢١) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي سنوات الخبرة (٢١ سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (٥ سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة (٢١ سنة فأكثر) (٣,٨٣)، أما متوسط

جدول ٢١

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية
لإجابات المبحوثين على الإبداع التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	٥ سنوات فأقل	١٠-٦ سنوات	١٥-١١ سنة	٢٠-١٦ سنة	٢١ سنة فأكثر
٥ سنوات فأقل	٣,٠٧	-	-	-	٠,٦٥	٠,٧٦
١٠-٦ سنوات	٣,٣٩	-	-	-	-	٠,٤٤
١٥-١١ سنة	٣,٤٥	-	-	-	-	٠,٣٨
٢٠-١٦ سنة	٣,٧٢	-	-	-	-	-
٢١ سنة فأكثر	٣,٨٣	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = 0,05)$

جدول ٢٢

نتائج تحليل اختبار (t) لإجابات المبحوثين على الإبداع التنظيمي
تبعاً لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية

المتغير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الجنس	نكر	٣٠٠	٣,٦١	٠,٧٧	٢,٨٣	*٠,٠٠٥
	أنثى	٨٥	٣,٣٣	٠,٨٩		
الحالة الاجتماعية	متزوج	٣٠٩	٣,٦٤	٠,٧٥	٤,٢٠	*٠,٠٠٠
	أعزب	٧٦	٣,١٧	٠,٨٩		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = 0,01)$

د - الفروقات تبعاً للجنس والحالة الاجتماعية:

تشير المعطيات الإحصائية في جدول (٢٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (الإبداع التنظيمي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والحالة الاجتماعية)، وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة، وهي للجنس (٢,٨٣)، وللحالة الاجتماعية (٤,٢٠)، مما يقتضي قبول الفرضية، التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة

وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي سنوات الخبرة (٢٠-١٦ سنة) ومتوسط الفئة الأولى (٥ سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (٢٠-١٦ سنة) (٣,٧٢). أما متوسط الفئة الأولى (٥ سنوات فأقل) فقد بلغ (٣,٠٧) ولصالح المبحوثين من ذوي سنوات الخبرة (١٦-٢٠ سنة).

إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (الإبداع التنظيمي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والحالة الاجتماعية).

يبين جدول (٢٢) أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بديل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (٣,٦١)، ومتوسط إجابة الإناث (٣,٣٢). وأما بالنسبة للحالة الاجتماعية فكانت لصالح المتزوجين بديل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة المتزوجين (٣,٦٤)، ومتوسط إجابة غير المتزوج (٣,١٧). وهذه النتائج تعزز النتائج التي توصلت لها الدراسة فيما يتعلق بالخبرة والعمر والمؤهل.

مناقشة النتائج والتوصيات

النتائج

١ - أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لأبعاد التمكين الإداري جاءت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (٣,٧١)، واحتل بُعد التحفيز الذاتي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٠)، يلي ذلك بُعد العمل الجماعي بمتوسط حسابي (٣,٩٤)، وجاء بُعد التقليد والمحاكاة المميزين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧١)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد المشاركة بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، في حين جاء بُعد تفويض

السلطة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٩)، وجاء بُعد تطوير الشخصية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١). واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (العبيدين، ٢٠٠٤) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (العتيبي، ٢٠٠٤) التي أشارت نتائجها إلى أن نجاح إستراتيجية التطوير الإداري يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين، وأن هنالك معوقات تواجه المنظمات العربية تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين كالبناؤ التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة. والتقت مع ما جاءت به دراسة (عبدالعزیز والعامري، ٢٠٠٣) التي أشارت نتائجها إلى أن المديرين يمارسون العمل بروح الفريق الواحد، والتفاوض مع الآخرين.

٢ - أشارت النتائج إلى أن مستوى إدراك العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لمتغيرات الإبداع التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (٣,٥٨)، وقد

وفسر التمكين الإداري (٦٧,٢٪) من التباين في بُعد (تنوع الخبرات)، وأخيراً فسر التمكين الإداري (٦٢,٤٪) من التباين في بُعد (تنوع الكفاءات)، وجميع ذلك يؤكد دور التمكين الإداري وأثره في تفسير الأبعاد التابعة للإبداع التنظيمي.

٤ - أشارت النتائج إلى أن المتغيرات والمتعلقة بـ (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، المشاركة، التقليد والمحاكاة المميزين) هي أكثر متغيرات التمكين الإداري تأثيراً في الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وأن المتغير الفرعي والمتعلق (تطوير الشخصية) ليس له أثر في الإبداع التنظيمي. وأن متغير التقليد والمحاكاة المميزين يفسر ما مقداره (٥٦,٨٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل متغير المشاركة؛ حيث يفسر مع التقليد والمحاكاة المميزين (٦٩,٣٪) ومنفرداً يفسر (١٢,٥٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل ثالثاً متغير العمل الجماعي؛ حيث فسر مع المتغيرين السابقين (٧٥,٣٪) ومنفرداً يفسر (٠,٦٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل رابعاً متغير التحفيز الذاتي؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٧٧,٤٪)

احتلت تنوع الخبرات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١)، يلي ذلك تنوع المهارات والقدرات بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٣)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد تنوع الكفاءات بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠). واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (Lapierre & Giroux, 2003) التي أشارت نتائجها إلى أن الإبداع عامل أساسي وجوهري لنجاح المنظمات. واتفقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (الغراييه، ٢٠٠٣)، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (المعشر وعلي، 2004) التي أشارت نتائجها إلى وجود فرص تشجيعية كبيرة من الإدارة والمشرفين مما يهيئ جواً يساعد على إبراز أفكار جديدة ينتج عنها حالات ابتكار. والتقت مع ما جاءت به دراسة (حريم ومنصور، ٢٠٠٦) التي أشارت نتائجها إلى أن البيئة التنظيمية في قطاع صناعة الأدوية تشجع الإبداع وتحفزه بدرجة متوسطة.

٣ - أشارت النتائج إلى ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، وأن التمكين الإداري يُفسر (٧٨,٣٪) من التباين في المتغير التابع الكلي (الإبداع التنظيمي)، وتُفسر أيضاً (٦٣,٧٪) من التباين في بُعد (تنوع المهارات والقدرات)،

ومنفرداً يفسر (٠,٠٢٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل أخيراً متغير تفويض السلطة؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٧٨,٣٪) ومنفرداً يفسر (٠,٠٠٩٪) من التباين في الإبداع التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الفياض، ٢٠٠٥) التي أشارت نتائجها إلى ارتباط فرق العمل والثقافة المشتركة وتعليم العاملين.

٥ - أشارت النتائج إلى أن المتغيرات والمتعلقة بـ (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، المشاركة، التقليد والمحاكاة المميزين) هي أكثر متغيرات التمكين الإداري تأثيراً في نوع المهارات والقدرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وأن المتغير الفرعي والمتعلق (تطوير الشخصية) ليس له أثر في نوع المهارات والقدرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وأن متغير المشاركة يفسر ما مقداره (٤٤,٦٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التقليد والمحاكاة المميزين؛ حيث يفسر مع المشاركة (٥٣,٣٪) ومنفرداً يفسر (٠,٠٩٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز الذاتي حيث فسر مع المتغيرين

السابقين (٥٨,٢٪) ومنفرداً يفسر (٠,٠٥٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٦١,٤٪) ومنفرداً يفسر (٠,٠٣٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير العمل الجماعي، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٦٣,٧٪) ومنفرداً يفسر (٠,٠٢٪) من التباين في تنوع المهارات والقدرات بوصفه متغيراً تابعاً.

٦ - أشارت النتائج إلى أن المتغيرات والمتعلقة بـ (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، والمشاركة، والتقليد والمحاكاة المميزين) هي أكثر متغيرات التمكين الإداري تأثيراً في تنوع الخبرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وأن المتغير الفرعي والمتعلق (تطوير الشخصية) ليس لها أثر في تنوع الخبرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وأن متغير التقليد والمحاكاة المميزين يفسر ما مقداره (٤٨,٩٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المشاركة حيث يفسر مع التقليد والمحاكاة المميزين (٥٩,٦٪) ومنفرداً يفسر (١٠,٧٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تفويض السلطة حيث

فسر مع المتغيرين السابقين (٦٣,٣٪) ومنفرداً يفسر (٠,٣٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل رابعاً متغير التحفيز الذاتي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٦٥,٨٪) ومنفرداً يفسر (٠,٢٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل أخيراً متغير العمل الجماعي؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٦٧,٢٪) ومنفرداً يفسر (٠,١٪) من التباين في تنوع الخبرات بوصفه متغيراً تابعاً.

٧ - أشارت النتائج إلى أن المتغيرات والمتعلقة بـ (العمل الجماعي، المشاركة، التقليد والمحاكاة المميزين) هي أكثر متغيرات التمكين الإداري تأثيراً في تنوع الكفاءات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وأن المتغيرات والمتعلقة (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي) له تأثير في تنوع الكفاءات لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$. وأن المتغير الفرعي والمتعلق بـ (تطوير الشخصية) ليس له أثر في تنوع الكفاءات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وأن متغير المشاركة يفسر ما مقداره (٤٢,٧٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العمل الجماعي حيث يفسر مع المشاركة (٥١,٣٪)

ومنفرداً يفسر (٠,٨٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل ثالثاً متغير التقليد والمحاكاة المميزين حيث فسر مع المتغيرين السابقين (٥٨,٧٪) ومنفرداً يفسر (٠,٧٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل رابعاً متغير التحفيز الذاتي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٦٠,٢٪) ومنفرداً يفسر (٠,١٪) من التباين في المتغير التابع. ودخل أخيراً متغير تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٦٣,٤٪) ومنفرداً يفسر (٠,٢٪) من التباين في تنوع الكفاءات بوصفه متغيراً تابعاً.

٨ - أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (التمكين الإداري) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، الجنس والحالة الاجتماعية)، وأن جميع المتغيرات مجال الدراسة (التمكين الإداري، والإبداع التنظيمي) تنطوي على أبعاد سلوكية مباشرة أو غير مباشرة، ولا يمكن استبعاد صلة قوية للعوامل الشخصية الديموغرافية بها. وتتفق النتائج السابقة في هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العبيدين، ٢٠٠٤)، من زاوية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة، كما

من خلال وضع نظام للحوافز يكفل تشجيع الإبداع والبوار الإبداعية ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية. وتصميم برامج تأهيلية للأفراد العاملين في المنشآت من أجل تدريبهم على ثقافة الإبداع فهم رأس المال الحقيقي للمنشأة.

٢ - تأسيس وحدات تنظيمية (وحدة التطوير الإداري) للاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة من منطلقات إبداعية، وأن تكون مزودة بعناصر ذات كفاءة عالية لدعم التطورات والإبداعات الخلاقة التي يقدمها العاملون، والاستفادة من هذه العناصر لرفع مستوى السلطة والعاملين.

٣ - ضرورة العمل على المواءمة بين العمل الجسدي والعمل الفكري لأهمية التكامل بينهما في العملية الإبداعية، من خلال توفير الأدوات والوسائل المناسبة للإسهام في تطبيق ثقافة الإبداع داخل السلطة.

٤ - تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح أهداف السلطة، لاسيما أنها تعتمد أسلوب (فرق العمل) على نطاق واسع، وتستخدم برامج للتوعية والتوجيه وأساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية وفي هذا الصدد تقترح الدراسة:

- توفير الفهم الواضح والقناعة

تتفق أيضاً مع نتائج دراسة (المعشر وعلي، ٢٠٠٢) بشأن دور الإدارة وبيئة العمل بتشجيع الابتكار، وتتفق أيضاً مع نتائج (Lapirre & Giroux, 2003) التي بحثت العلاقة بين الإبداع ومنظمات تستخدم تكنولوجيا عالية المستوى، وكذلك تتفق تلك النتائج مع ما جاءت به دراسة (Ugboro & Obeng, 2000) والمتعلقة بدور القيادة الإدارية العليا في تمكين العاملين. ولكن تختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Kwasniewska & Necka, 2004) المتعلقة بإدراك المديرين لبيئة الإبداع أكثر من إدراك غير المديرين وربما يعود سبب الاختلاف بين الدراستين إلى اختلاف البيئات المبحوثة.

٩ - أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (الإبداع التنظيمي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، والعمر، والخبرة، والجنس والحالة الاجتماعية)

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة تقترح الدراسة عدداً من التوصيات هي :

١ - العمل على تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوار الإبداعية لديهم وتخصيص مبالغ مالية لدعم الإبداع،

العاملين على التخلص من حالات
الخوف والقلق التي تعوق إبداعاتهم،
وتنمية الدوافع الداخلية لديهم، وذلك
عن طريق تبني مبدأ الشفافية في
العلاقة بين الإدارة والعاملين.

٦ - إجراء المزيد من الدراسات لتغطية
الجوانب التي لم تنطرق لها الدراسة
والتي تشكل العلاقة ما بين التمكين
الإداري وأثرها على الإبداع
التنظيمي. العمل على إجراء دراسة
شاملة لجميع المؤسسات التي
تقدمت لجائزة الملك عبدالله الثاني
للتميز بغية مأسسة الإبداع
التنظيمي في المنظمات الأردنية.

الراسخة لدى العاملين بأهداف
السلطة.

- التخطيط المسبق والاستخدام
الموجه للطاقت الإبداعية لدى
الأفراد.

- تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب
بين (السلطة والمسؤولية) وصولاً
إلى الإنجاز المستهدف.

- تشجيع التوجه نحو التغيير، وكل ما
من شأنه البحث عن وسائل وأساليب
عمل جديدة تتواءم مع بيئة عمل
تكنولوجية متغير تعمل بها السلطة.

٥ - العمل على إزالة المعوقات التي تحد
من الإبداع الإداري ذلك بتشجيع

المراجع

أحمد عبد الحليم، رائد عبابنة، ٢٠٠٦،
أهمية التفويض والشفافية في ممارسة
الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من
وجهة نظر الإدارة الإشرافية، دراسة مقدمة
لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري
والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.

أحمد العيسى، ١٩٩٣، "عملية اتخاذ
القرارات الإدارية في المؤسسات العامة في
دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة
ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة،
الجامعة الأردنية.

أميمة الدهان، ١٩٨٩، الإبداع والسلوك
الإبداعي للعاملين في المنظمة، مجلة تنمية
الرافدين، المجلد الحادي عشر، العدد

السادس والعشرون: ١-٣٦.

بثينة العبيدين، أحمد زياد، ٢٠٠٤، العلاقة
بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة
في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية
ومؤسسة المواني الأردنية، رسالة
ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات
العليا، جامعة مؤتة.

حسن أبشر الطيب، ١٩٩٩، أثر الارتقاء في
تقنية المعلومات، مجلة الإداري، الجمعية
العربية للإدارة، ع (٨).

حسين موسى العساف، ٢٠٠٦، التمكين
الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في
الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام
التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي

علي محمد عبد الوهاب، ١٩٨١، القدرات الإبداعية للعاملين، مجلة الإدارة العامة، عدد ١٧، السنة ١٧: ٢٩-٥٤.

فاطمة عبد الحميد الخاجة، ٢٠٠٦، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

فهد عايض الشمري، ٢٠٠٢، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: مطابع نجد التجارية.

محمد أحمد عبدالله الفياض، ٢٠٠٥، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

موسى اللوزي، ١٩٩٩، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط١، عمان: دار وائل للنشر.

ناديا أيوب، ٢٠٠٠، العوامل المؤثرة في على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٤٠، العدد ٢١: ١-٥١.

وارن بنس، ١٩٩٦، القيادة الإدارية: آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين، ترجمة هشام عبد الله، الطبعة الأولى، عمان: دار البشير.

يحيى سليم ملحم، ٢٠٠٦، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

حسين حريم، ياسر ومنصور ٢٠٠٦، إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، مجلد (١)، عدد (١): ٨٣-١٠٤.

سعود النمر، ١٩٩٢، الإبداع الإداري: دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، مصر: القاهرة، عدد رقم ١١٧: ٦٠-٧١.

شوقي ناجي جواد، ١٩٩٢، سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة العمال، بغداد: دار الحكمة للطباعة والنشر.

صلاح الدين عواد الكبيسي، ٢٠٠٢، إدارة المعرفة وأثرها بالإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة المستنصرية، بغداد.

عبد الرحمن هيجان، ١٩٩٩، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٣٩، العدد ١: ٧٧-٧٧.

عبد المعطي محمد عساف، ١٩٩٩، السلوك الإداري والتنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار زهران.

عطية حسين أفندي، ٢٠٠٣، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- Amabile, Teresa.1998. How to kill Creativity, *Harvard Business Review*, September - october.
- Ambile, M. 1988. A Model of Creativity and Innovation in Organizations, *Research in Organization Behavior*, 10: 123-167.
- Bennis, W., and Nanus, B. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New york: Harper & Row).
- Conger, J. A. and Kanungo, R.N. 1988. The empowerment process: Integrating Theory and Practice". *Academy of Management Review*, 19(3): 471-482.
- Cortese, Amy. 2001. Master of Innovation, *Business week*, Spring Issue: 26 - 37 A.
- Cunningham, I., Hyman, J. and Baldry, J. 1996. Empowerment: the power to do what? *Industrial Relations Journal*, 27 (2):143-154.
- Daft R. L.1994. *Management*, 3rd ed, Dry den Press, Florida.
- David J. Paper & Jeffrey J. Johnson.1996. A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment, and Organizational Memory, Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Utah State University, Logan, Utah, USA.
- Drucker, P.F. 1989. *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper & Row.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45: 735-744.
- Ettorre, Barbara.1997. The Empowerment Gap Hype Vs Reality, *BRFocus*, 26: 4 - 6.
- Fiedler, Anne.1993. *The Effect of Vision Congruence on Employee Empowerment, Commitment, Satisfaction, and Performance*, Dissertation Abstract: PhD, Florida International University.
- Ford, R.C. and Fottler, M. D.1995. "Empowerment: A matter of degree". *Academy of Management Executive*, 9(3): 21-29.
- Frances M. Hill, Lee K. Collins. 2000. A Descriptive and Analytical Model of Organizational Transformation, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17 (9): 966 - 983.
- Franz, chen, Across. 2004. *Cultural Study of Employee Empowerment and Organizations Justice*, (PHD, Dissertation, Wayne State University, PP 1-158.
- Gary Geroy, & Anderson, Johan.1998. "Strategic Performance Empowerment Model, *Empowerment in Organizations*, 6 (2): 57-65.
- Gavares, Danell, Scarborough, 1993. Empowerment and a dynamic of the Leadership Relationship: A study of Two Local Governmental Organizations,

- Dissertation Abstract: EDD, University of San Diego.
- Gill, Amarjit.2004. *The impact of empowerment on customer - contact service employees, role in hospital. Ty Industry* , (PHD) Dissertation, Touro University international, pp. 1-215.
- Goetsch, David H, & Davis, stanler. B, .1997. *Introduction to Total Quality* 2nd ed., Prentice - Hall, Inc., New Jersey.
- Goetsch, David & Stanley, Davis.2000. *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for, Processing, and Servicees*, 13^{ed}, Prentice Hall, New Jersey.
- Greasley Kay, Alan Bryman, Andrew Dainty, Andrew Price, Robby Soetanto, Nicola King.2005. Employee perceptions of empowerment, *Employee Relations*, 27 (4): 354 - 368
- Honold, L.1997. A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organization*, 5 (4): 202-212.
- Jarrar, Yasar F., Mohamed Zairi.2002. Employee empowerment - a UK survey of trends and best practices, *Managerial Auditing Journal*, 17 (5): 266 - 271.
- Jones, Merrick, L., Peter, blut & Sharma Keshav, C. 1996. Managerial Perception of Leadership and Management in African Public Service Organization, *Public Administration and Development*, 16(5): 455-467.
- Kratzer, Jan, Leenders, Ogerth A.J., Engelen, Jo M.L. Van. 2004. Stimulating the Potential: Creative Performance and Communication in Innovation Teams, *Creativity and Innovation Management Quarterly*, 13(1): 36-71.
- Kwasniewska, Joanna and Necka, Edward.2004. Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender. *Creativity and Innovation Management*, 13 (3):187- 196.
- Morrow, Richard. 1995. *The Perception of the Federal Aviation Administration Employees of the Air Way Facilities Division on the Personal and Institutional factors Affecting the Motivation Toward Their Empowerment*, Dissertation Abstract: PhD, The Walden University.
- Murrell, K. L. and Meredith, M. 2000. *Empowering Employee*. New York: McGraw-Hill.
- Nicholls, J. 1995. Getting empowerment into perspective: a three stage training framework". *Empowerment in Organization*, 3 (2): 6 - 11.
- Nykodym, N., Simonetti, J. L., Nieleasn, W.R. and Welling, B.1994. Employee empowerment. *Empowerment in Organization*, 2 (3): 45-55.
- Peeters, Carine. & Potterrie Bruno Van.2003.Organizational Competencies and Innovation Performances, The Case of Large Firms in Belgium. Tokyo, *Institute of Innovation Research*. (www.iir.hit-v.ac.jp).

- Politis, John, D. 2005. *The Impact of Self-Management Leadership on Organizational Creativity*. John. Politics@.ac.ae <mailto:Creativity.John.-Politics@.ac.ae> cited on 6/6/2004.
- Potter, J. 1994. "Tapping iceberg: how to Get the Best out of Your People Through Empowerment". *Empowerment in Organization*. 2 (1): 4 - 8.
- Potterfield, Thomas A.1999. *The Business Of Employee Empowerment*, Westport, Cn: Quorum Books.
- Robbins, Stephen, P.1993. *Organizational Behavior: Concepts Controversies And Applications*, 6th Edition, Printice-Hall Inc, Englwood, Cliffs, N.J.
- Robinson, R. 1997. Loosening the reins without losihg control, *Empowerment in Organizaion*, 5 (2): 76 - 81.
- Schein, E. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. Sn Francisco: Jossey- Bass.
- Senge, P.M..1991. *The fifth discipline - The art and practice of the learning organization*, New York: Currency Doubleday.
- Spence. W.R. 1994. *Innovation : The Communication of change in ideas, Prentices and products*, champman of Hall, London.
- Spreitzer, G. M. 1996. Social structural characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2): 483-504.
- Tarja, S, Milna, S, Pauli, P Diane, I.2005. Work empowerment as experienced by head nurses. *Journal of Nursing management*, 13 (2):147 - 153.
- Taylor, Ron,. 1995. *The Patterns of Empowerment: An Examination of Affecting Employee-empowerment Efforts*, Dissertation Abstract: PhD, The University of Tennessee.
- Ugboro, Isaiah O, and Obeng, Kofi, "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study", *Journal Quality Management*, 1084568, 2000, 5 (2) :17-61.
- Wellins, R. S., Byham W. C. and Wilson, J. M. 1991. *Empowered Teams: Creating Self-directed Work Group that Improve Quality, productivity and Participation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zipple, Anthony.2001. Making Innovation Happen, *Psychiatric Rehabilitation Journal*, Sprring, 24 (4): 410 - 412.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT ON ENHANCING ORGANIZATIONAL CREATIVITY: A FIELD STUDY OF PERSONNEL'S ATTITUDES OF AQA- BA SPECIAL ECONOMIC ZONE AUTHORITY IN JORDAN

SAMER A. BASHABSHEH

Mutah University

This study aims at identifying the attitudes of the personnel (i.e engineers, technicians, and administrators) in the Aqaba Special Economic Zone Authority regarding the impact of administrative empowerment on enhancing organizational Creativity. To achieve this objective, a questionnaire was developed and distributed to a sample of (385) respondent. The results showed a significant statistical effect of administrative empowerment on organizational creativity. The study makes two recommendations: 1- there should be systematic support for creative individuals through developing their initiatives ad (2) there should be encouragement of employees to accept empowerment strategy that leads successfully to organizational goals achievement based on team-work and best utilization of human resources.

سامر عبدالمجيد البشاشة (دكتوراة الفلسفة في الإدارة العامة،
جامعة راجستان، الهند، ١٩٩٦) أستاذ مشارك، قسم الإدارة
العامة، جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، له اهتمامات بحثية في
مجال نظم المعلومات الإدارية، وفاعلية الرقابة الإدارية، والسلوك
الإبداعي.

