

التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين

دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد

م. د. جواد محسن راضي

قسم إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

المستخلص:

تختص الدراسة بالتثبت من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: تفويض السلطة، وخلق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز، وإبداع العاملين الذي يشتمل على: روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل. وزعت الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (٣٧) موظفاً يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية. قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين. وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

المقدمة:

إن بيئة الأعمال التنافسية قد زادت بلاشك من السرعة والمعدل الذي تحتاج فيه المنظمات إلى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي. إن أحد الطرق التي تجعل المنظمة إبداعية تكمن في قدرتها على تعزيز، وتطوير، واستغلال مواهب العاملين على وجه الخصوص إمكاناتهم الإبداعية، فالقضية الرئيسة للمنظمات إذن، هي كيف تحفز قابليات العاملين فيها لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيف توفر الظروف التي يمكن للأعضاء التنظيميين من خلالها تنفيذ أفكارهم الإبداعية.

وفي هذا البحث سيتم التحري والدراسة عن الإمكانيات الكامنة في المنظمة والتي تحرك السلوك الإبداعي للعاملين من خلال تطبيق عدد من مبادرات التمكين الإداري: تفويض السلطة، وفوق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز.

قسم البحث على أربعة أجزاء تضمن الأول منها الجانب النظري، أما الجزء الثاني فقد سلط الضوء على منهجية البحث، وتطرق الجزء الثالث إلى التحليل العملي للبحث، وقد اختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات.

أولاً: الجانب النظري للبحث:

١- مفهوم التمكين Empowerment concept:

وردت إشارات صريحة ومتكررة في العديد من البحوث والدراسات تدور حول ضرورة استفادة المنظمة من معرفة، وأفكار، وطاقة، وإبداع جميع العاملين فيها، على مستوى العاملين في الخط الأول، أو على مستوى المدراء لأجل مواجهة بيئة الأعمال العالمية، وتوقعات الزبائن العالية، علاوة على التكنولوجيا المعقدة. فقد أشارت (Spreitzer, 2007: 2) أن أكثر من (٧٠%) من المنظمات قد تبنت بعض الأنواع من مبادرات التمكين على الأقل في جزء من أعمالها، لذلك ينبغي تكثيف العمل البحثي في هذا المجال لتحقيق الاستفادة منه من قبل منظماتنا المحلية.

ينبغي قبل الإشارة إلى مفهوم التمكين التعرّيج على المداخل التي برزت في مجال أدبيات الإدارة الإستراتيجية أو علم المنظمة والتي عنت بمعالجة مفهوم التمكين وأبعاده

ومؤشرات قياسه، ومن ثم توضيح مفهوم التمكين استناداً إلى عدسات كل منظور. لقد أجمعت أغلب المؤلفات والبحوث التي توفرت لدى الباحث على وجود مدخلين أساسيين في هذا المجال:

أ- المنظور الهيكلي – الاجتماعي للتمكين

Social – Structural Empowerment Perspective

تعود جذور هذا المدخل إلى نظريات التبادل الاجتماعي والقوة الاجتماعية، ويركز هذا المدخل على الظروف السياقية (الهيكليّة – الاجتماعية) التي تدعم التمكين في العمل. ان جوهر المنظور الهيكلي الاجتماعي للتمكين هو فكرة المشاركة بالقوة بين القائد والتابعين، من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص، والمعلومات، والموارد، والدعم. إذ انه يركز على ضرورة توافر السياسات، والعمليات، والممارسات، والهيكل الإداري التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة، والمعرفة والمعلومات، والمكافآت (Spreitzer, 2007: 4).

وغير عنه بالمدخل الآلي (Mechanistic) للتمكين، فهو يشتمل على افتراضات ضمنية عبر عنها في شكل ممارسات إدارية تتضمنها برامج التمكين، فالتمكين على وفق هذا المدخل هو شيء يمكن للمنظمة ان تعمله لكي تحقق النتائج المرجوة (Quinn & Spreitzer, 3 : 1997). وقبل ان نبدأ بتوضيح هذه الممارسات بشيء من التفصيل نود الإشارة إلى بعض التعاريف لمفهوم التمكين على وفق وجهة نظر هذا المدخل.

التمكين ((مشاركة العاملين في الخط الأول بالمعلومات، والمكافآت، والمعرفة، والقوة)) (Bowen & Lawler, 1992: 32). وعبر عنه الى أنه ((مجموعة ممارسات إدارية مصممة لتمكين العاملين)) (Knight – Turvery, 2006: 1997)، وأشير بأنه ((مجموعة ممارسات إدارية لإعطاء القوة إلى المستويات الدنيا في المنظمة)) (Quinn & Spreitzer, 1997: 48). وقال (Ivancevich, 1997): بأن التمكين ((عملية تعزيز اندماج العاملين في أعمالهم، لاسيما تصميم أعمالهم، واتخاذ القرارات)) (جواد وحسين، 2007: 11). وأشير إليه ((تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة، والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة)) (المعاني وأخو رشيدة، 2009: 234). وصرح: بأنه ((زيادة دافعية العاملين في العمل من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا في المنظمة)) (Seibert et al., 2004: 332).

ونستشهد هنا بمجموعة من الدراسات التي تبنت هذا المنظور منها: دراسة (Spreitzer, 2007)، ودراسة (Randolph, 1995)، ودراسة (Quinn & Spreitzer, 1997)، ودراسة (Edward & Lawler, 1992). وعلى هدى الدراسات المشار إليها أنفاً تبني الباحث المنظور الهيكلي – الاجتماعي للتمكين وافتراضاته وأبعاده.

ب- المنظور الإدراكي للتمكين Psychological Empowerment Perspective

يركز المنظور النفسي للتمكين على مستوى إدراك العاملين للتمكين بدلاً من كونه ممارسات إدارية لتفويض القوة إلى المستويات الدنيا. فالتمكين ((تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل: معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، الإحساس بالتأثير)) (Spreitzer, 1995: 1443). وقصد به ((مجموعة من الحالات النفسية المدركة أو الأنماط الإدراكية التي تجعل العاملين يشعرون أو يدركون فاعلية الممارسات الإدارية المصممة لتمكين العاملين)) (Spreitzer et al., 1997: 680). وعبر عنه بأنه ((معتقدات ذهنية شخصية تحدد التوجه الاستباقي للفرد نحو دوره كشريك في المنظمة)) (Quinn & Spreitzer, 1997: 44). وأشير بأنه ((دوافع تظهر بوضوح في أربعة أنماط

إدراكية - معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، والتأثير - تعكس توجهات الأفراد نحو عملهم)) (Spreitzer, 1996: 484).

2- أبعاد التمكين:

هنالك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري تتضمن الآتي:

أ- تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (Spreitzer, 2007: 5). ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (العتيبي، 2005: 28). ويشير (Ford & Fottler, 1995: 23) إلى أن التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصدد، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.

ب- فرق العمل:

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحدتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة (العتيبي، 2005: 25). ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل (Quinn & Spreitzer, 1997: 40). ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرار التنفيذية (المعاني وأخو رشيدة، 2004: 240).

ج- التدريب:

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. و ينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية (Lin, 1998: 228). كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة (Randolph, 1995: 27). فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (Spreitzer, 2007: 5).

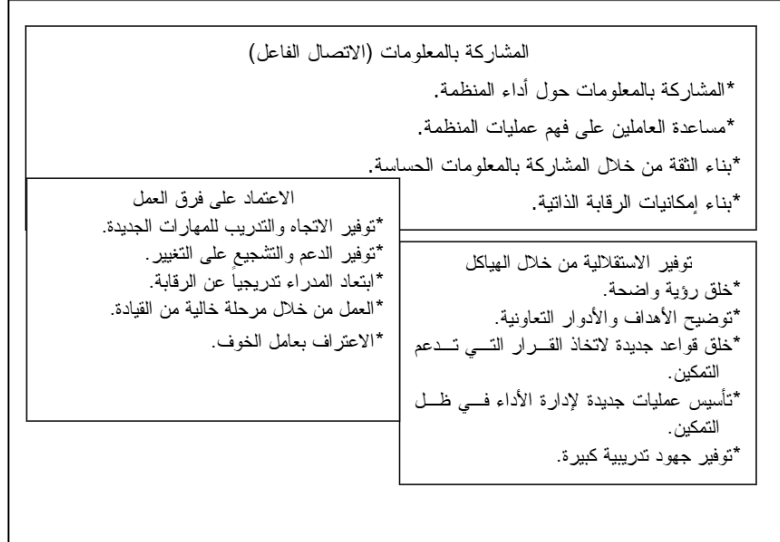
د- الاتصال الفاعل:

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة (العتيبي، 2005: 25). وأشار (Quinn & Spreitzer, 1997: 39) إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصص السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. وتري (Spreitzer, 1996: 1442) بأن هنالك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداء. وتضيف الباحثة نفسها في مقالة أخرى بأن تدفق المعلومات يأخذ اتجاهين، الاتجاه النازل ويتضمن (معلومات حول الأهداف، والمسؤوليات،

والاتجاه الاستراتيجي، والذكاء التنافسي، والأداء المالي من ناحية الكلف، والإنتاجية، والجودة،
أما التدفق المساعد للمعلومات فيشتمل على (اتجاهات العاملين، وأفكار التحسين)
(Spreitzer, 2007: 5). وتقترح (Kanter, 1989) بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة،
ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل
أكثر (Lin, 1998: 228).

هـ- التحفيز:

ان برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج
التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ أنه عندما
ترتبط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن
طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة (Spreitzer & Mishra, 1999: 160). حيث يمكن أن
يحصل العاملون المبدعون ذوو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور: المشاركة بالأرباح، أو
المشاركة بالأسهم (Bowen & Lawler, 1992: 315).
والشكل (١) يوضح العناصر الأساسية لخطة تمكين العاملين.



تذكير: التمكين ليس سحراً؛ لأنه يتكون من خطوات بسيطة وقليلة ومقدار كبير من
الإصرار.

شكل (١)

خطة التمكين

Source: Randolph, W. A. 1995. Navigating the Journey to
Empowerment, Organization Dynamics, Spring, 19 – 32, P: 21.

٣- الإبداع المنظمي:

تبرز الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل
التغيرات التكنولوجية، والتغير في حاجات ورغبات الزبائن. ولذلك فإن المنظمات احدى أهم

السمات المميزة للمنظمات الناجحة هي الابتكار والإبداع والتجديد لمعروضاتها من المنتجات والخدمات.

يعرف الإبداع على أنه ((توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد)) (البشايشة، ٢٠٠٨: ٢١٦) وعرفه (Goetsh & Davis, 1997: 284) بأنه ((مدخل أصيل، وابتكاري، وتصوري لحل المشاكل واتخاذ القرار)). وعرفه (Knight-Turvey, 2006: 315) بأنه ((عملية توليد، وتبني، وتنفيذ الأفكار، أو الممارسات الجديدة داخل المنظمة)). أما (Spreitzer, 1996: 1449) فإنها ترى السلوك الإبداعي بأنه ((خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو أفكار جديدة، أو إجراءات جديدة، أو عملية جديدة)).

أما أهم المؤشرات التي تدل على السلوك الإبداعي للعاملين هي (Spreitzer, 1996: 1449; Knight-Turvey, 2006: 315):

أ- المرونة الإدراكية (Cognitively Flexible).

ب- حب الاستطلاع (Curious).

ت- التعلم.

ث- تحمل المخاطر.

ج- الإصرار على مواجهة العقبات والتحديات.

٤- الربط بين التمكين وإبداع العاملين:

في ظل زيادة مستويات العولمة، وتوقعات الزبائن العالية، والتكنولوجيا الأكثر تعقيداً أصبحت هرمية السلطة - الأمرة التقليدية أقل ملاءمة، وبدلاً من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة، أن يكونوا مبدعين، ويتحملوا المسؤولية عن أعمالهم، أنهم يحتاجون إلى التمكين (Quinn & Spreitzer, 1997: 37).

تشير أغلب الدراسات والبحوث التي توفرت لدى الباحث إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، ونستشهد بالنتائج التي وجدها (Kanter, 1993). في دراسات الحالات التي أجرتها على المنظمات الريادية بأن التمكين والإبداع كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما (Spreitzer, 1995: 1446).

إن السلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير. ولذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذ إن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل. وقد وجد (Thomas & Velthouse, 1990) علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين، التي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي. وصرح (Knight - Turvey, 2006: 313) بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين. وأشار في موضع آخر بأن العاملين الأكثر إبداعاً هم العاملون الذين ينزعون إلى أو يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع، والمتجهين نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصراراً على مواجهة العقبات والتحديات (Knight - Turvey, 2006: 315).

وأشارت (Spreitzer, 1995: 1449) إلى وجود علاقة بين التمكين والمرونة التي يتمتع بها العاملون والتي تسهم في السلوك الإبداعي. ويرى (جواد وحسين، 2007: 9) بأن التمكين يسمح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون

الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى. وأكدت (Spreitzer et al., 1999: 73) بأن التمكين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة، وأشار (Spreitzer, et al., 1999: 513) إلى أن التمكين مهم لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات، حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وأن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين. وبين (Kirkman et al., 2004: 3) إلى أن العاملين الممكّنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل، والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل. وأشار (Quinn & Spreitzer, 1997: 44) بأن العاملين الممكّنين أكثر رغبة في تحمل المخاطر، واختبار الأفكار الجديدة، وإلهام زملاء العمل لتقليدهم، ويشعرون بمستوى عال من الإدراك لرؤية المنظمة واتجاهها الاستراتيجي مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل باستقلالية ويوسع من قدراتهم الإدراكية.

استناداً إلى ما تقدم فإن التمكين الإداري يرتبط بعلاقة مع تحمل المخاطرة أو روح المجازفة والمرونة والقدرة على الإقناع، فضلاً عن استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أحد أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين.

ثانياً: منهجية البحث:

١- مشكلة البحث: اهتم الباحثون في مجال علم المنظمة والإدارة الإستراتيجية بالبحث عن حل لمشكلة فكرية محتواها (هل أن التمكين الإداري عامل محدد لإبداع العاملين). وتأسيساً على ما تقدم يمكن صياغة أبعاد المشكلة بالتساؤلات الآتية:

أ- ما مدى توافر عناصر التمكين الإداري وإبداع العاملين في الكلية؟

ب- ما مدى وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في الكلية؟

ج- هل أن التباين في درجة التمكين الإداري يؤدي إلى تباين في درجة إبداع العاملين في الكلية؟

٢- أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث في النقاط الآتية:

أ- تستمد البحوث أهميتها من أهمية المتغيرات التي عنت بمعالجتها، والبحث يدرس متغيرين باتت أهميتهما لا تخفى في ظل بيئة أعمال شديدة التنافس.

ب- استمرارية عملية البحث العلمي عن العلاقة بين التمكين الإداري ومتغيرات متعددة على مستوى المنظمة وعلى مستوى السلوك التنظيمي وهو ما يوفر أغناء معرفياً نظرياً وعملياً.

ج- يستمد البحث أهميته من الأهمية المترتبة على ميدان الدراسة (كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية) ودورها البارز في توليد الأفكار الإبداعية .

٣- أهداف البحث:

أ- توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين.

ب- التثبت من صدق العلاقة عملياً باستخدام أدوات قياس مناسبة لوصف مستوى إدراك العاملين للتمكين الإداري ومتغيرات الإبداع لديهم.

ج- معرفة مجالات استجابة متغيرات إبداع العاملين في الكلية للتباين في مستوى التمكين الإداري.

٤- فرضيات البحث:

- تبنى فلسفة الفكرة على الفرضيات الآتية:
- (١) يرتبط تفويض السلطة بعلاقة معنوية مع إبداع العاملين.
 - (٢) ترتبط فرق العمل بعلاقة معنوية مع إبداع العاملين.
 - (٣) يرتبط تدريب العاملين بعلاقة معنوية مع إبداع العاملين.

- (٤) يرتبط الاتصال الفاعل بعلاقة معنوية مع إبداع العاملين.
 (٥) يرتبط تحفيز العاملين بعلاقة معنوية مع إبداع العاملين.
 (٦) إن التباين في درجة تفويض السلطة يتبعه تباين في مستوى إبداع العاملين.
 (٧) إن التباين في درجة التركيز على فرق العمل يتبعه تباين في مستوى إبداع العاملين.
 (٨) إن التباين في مستوى توافر التدريب يتبعه تباين في مستوى إبداع العاملين.
 (٩) إن التباين في مستوى الاتصال الفاعل يتبعه تباين في مستوى إبداع العاملين.
 (١٠) إن التباين في مستوى تحفيز العاملين يتبعه تباين في مستوى إبداع العاملين.
- ٥ - أدوات القياس:**

أدوات وصفية ذات إجابة رتيبة خماسية المستوى تساعد على معرفة الموظفين بتحديد مدى الاتفاق أو اللاتفاق مع عبارات مقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين (الملحق ١)، ويمكن وصفها بالجدول (١). وستعتمد أرقام العبارات لوصف وتفسير أبعاد التمكين الإداري وإبداع العاملين، وقد تم الاعتماد على المقياس المطبق من قبل (المعاني وأخو رشيدة، 2009).

جدول (١)

مقاييس التمكين الإداري وإبداع العاملين

رقم العبارة	إبداع العاملين	ت	رقم العبارة	التمكين الإداري	ت
٢٥	روح المجازفة: الشجاعة في القيام بأعمال إبداعية.	١	١	تفويض السلطة: تفويض السلطات الكافية	١
٢٦	الرجية في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	٢	٢	ثقة الكلية في قدرة العاملين على إنجاز العمل.	٢
٢٧	رفض ما هو خاطئ على الرغم من شيوخه	٣	٣	عدم ممارسة السلطات المفوضة.	٣
٢٨	عدم التردد في طرح الأفكار الجديدة بسبب الخوف من الفشل.	٤	٤	توفير المرونة المناسبة للتصرف في العمل.	٤
٢٩	المرونة: إيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل.	٥	٥	اتخاذ القرارات باستقلالية.	٥
٣٠	التكيف مع ظاهرة التغيير.	١	٦	ثانياً فرق العمل: توافر أجواء التعاون بين جماعات العمل.	١
٣١	تجريب الأفكار الجديدة	٢	٧	التركيز على الأداء الفرقي بدلاً من الأداء الفردي.	٢
٣٢	الإقناع: القدرة على التخلص من سياسة فرض الآراء.	٣	٨	سيادة الثقة بين جماعات العمل.	٣
٣٣	القدرة على إقناع الآخرين.	٤	٩	قدرة فرق العمل على التنفيذ.	٤
٣٤	المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل: القدرة على تطوير بدائل متعددة.	٥	١٠	دعم الكلية لتشكيل فرق العمل.	٥
٣٥	القدرة على تطوير بدائل متعددة.	١	١١	ثالثاً التدريب: تبني الكلية لخطه واضحة في التدريب.	١
٣٦	التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة.	٢	١٢	توفير دورات تدريبية للموظفين.	٢
	جمع وتحليل المعلومات قبل اتخاذ القرار.	٣	١٣	التشجيع على تبادل الخبرات.	٣
			١٤	توافر فرص التعلم من العمل.	٤
			١٥	سعي الكلية لتطوير العمل.	٥
				رابعاً الاتصال الفاعل: وضوح التعليمات والإجراءات.	١
			١٦	القدرة في الوصول إلى أصحاب القرار.	٢
			١٧	توافر وسائل اتصال فاعلة.	٣
			١٨	توافر نظام معلومات فاعل.	٤
			١٩	تحفيز العاملين: تقدير الجهود المبذولة.	١
			٢٠	المشاركة في اتخاذ القرار.	٢
			٢١	العدالة في الراتب.	٣
			٢٢	عدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية.	٤
			٢٣	اعتماد معيار الكفاءة في الترقية.	٥
			٢٤		

٦- أدوات معالجة البيانات:

تمت معالجة البيانات التي جمعت بواسطة الاستبانة بعد تبويبها وجدولتها، بالأدوات الإحصائية الآتية:

أ- الوسط الحسابي.

ب- الانحراف المعياري.

ج- معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman).

د- اختبار (Kruskal - wallis).

٧- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية. تضمنت العينة (٥٠) موظفاً، وهي عينة عشوائية بسيطة، وقد استغرقت عملية الاستبانة وجمع البيانات شهراً واحداً من عام (نيسان/٢٠٠٩). وقد استرجعت (٤٢) استبانة، تم استبعاد خمسة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك فقد تضمنت عينة البحث (٣٧) موظفاً بنسبة استرجاع بلغت (٧٤%).

ثالثاً: التحليل العملي للبحث:

١: التمكين الإداري:

يمكن معرفة مستوى استجابة الموظفين من خلال تبويب اختياراتهم على وفق درجات المقياس (اتفق تماماً، اتفق... واستخراج نسبة تركزها لتصف بدلائها شدة الاستجابة. واعتمد ذلك أساساً لاحتساب قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الاستجابات المبينة في الجدول (٢):

ومن ثم فإن النتائج توضح الآتي:

أ- تفويض السلطة:

١) تتركز شدة الاستجابة بدرجة أعلى بين المراتب (٣، ٢، ٤). ويعني هذا انخفاض مستوى إدراك الموظفين لمدى توافر تفويض السلطة والصلاحيات وتركزها على مستوى عمادة الكلية بصورة عامة.

٢) يشعر الموظفون بمستوى متوسط من توافر عنصر الثقة بقدراتهم في أداء المهام وتزويدهم بالمرونة المناسبة للتصرف في إنجازها.

٣) سجلت آراء الموظفين إدراكاً منخفضاً لتفويض السلطات الكافية، والاستقلالية في اتخاذ القرارات، فضلاً عن شعورهم بأن الرئيس يمارس الصلاحيات على الرغم من تفويضها.

جدول (٢) شدة استجابة الموظفين وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمكين الإداري (N=37).

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق ٢		غير متأكد ٣		اتفق ٤		اتفق تماماً ٥		العبارة
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
١,٢٣٣	٢,٧٥٧	٠,١٨٩	٧	٠,٢٧٠	١٠	٠,١٨٩	٧	٠,٢٩٧	١١	٠,٠٥٤	٢	١
١,٢٥٠	٣,٣٥١	٠,٠٨١	٣	٠,٢١٦	٨	٠,١٦٢	٦	٠,٣٥١	١٣	٠,١٨٩	٧	٢
١,٠٧٤	٢,٨٩٢	٠,١٠٨	٤	٠,٢٤٣	٩	٠,٣٥١	١٣	٠,٢٤٣	٩	٠,٠٥٤	٢	٣
١,٢٨٦	٣,١٠٨	٠,١٠٨	٤	٠,٢٩٧	١١	٠,١٠٨	٤	٠,٣٥١	١٣	٠,١٣٥	٥	٤
١,٠٩٥	٢,٤٦٠	٠,١٦٢	٦	٠,٤٥٩	١٧	٠,١٨٩	٧	٠,١٣٥	٥	٠,٠٥٤	٢	٥
١,١٢٦	٣,٨١١	٠,٠٢٧	١	٠,١٦٢	٦	٠,٠٨١	٣	٠,٤٣٢	١٦	٠,٢٩٧	١١	٦
١,١٨٨	٢,٧٥٧	٠,١٣٥	٥	٠,٣٥١	١٣	٠,٢١٦	٨	٠,٢١٦	٨	٠,٠٨١	٣	٧
١,١٩٨	٢,٨١١	٠,١٦٢	٦	٠,٢٤٣	٩	٠,٢٩٧	١١	٠,٢١٦	٨	٠,٠٨١	٣	٨
١,٢٣٣	٢,٩١٩	٠,١٦٢	٦	٠,٢٤٣	٩	٠,١٦٢	٦	٠,٣٧٨	١٤	٠,٠٥٤	٢	٩
١,٣٢٣	٢,٨٣٨	٠,١٦٢	٦	٠,٣٢٤	١٢	٠,١٦٢	٦	٠,٢١٦	٨	٠,١٣٥	٥	١٠
١,٢٤٣	٢,٨١١	٠,١٦٢	٦	٠,٢٩٧	١١	٠,١٨٩	٧	٠,٢٧٠	١٠	٠,٠٨١	٣	١١
١,٣٣٥	٢,٦٧٦	٠,٢٤٣	٩	٠,٢٧٠	١٠	٠,١٣٥	٥	٠,٢٧٠	١٠	٠,٠٨١	٣	١٢
١,٣٣٧	٢,٦٤٩	٠,٢٤٣	٩	٠,٢٧٠	١٠	٠,١٨٩	٧	٠,١٨٩	٧	٠,١٠٨	٤	١٣
١,١٥٨	٣,٢١٦	٠,٠٨١	٣	٠,٢١٦	٨	٠,٢١٦	٨	٠,٣٧٨	١٤	٠,١٠٨	٤	١٤
١,٢٧٧	٢,٩١٩	٠,١٦٢	٦	٠,٢١٦	٨	٠,٢٩٧	١١	٠,١٨٩	٧	٠,١٣٥	٥	١٥
١,٢٠٠	٣,٠٥٤	٠,١٠٨	٤	٠,٢٤٣	٩	٠,٢٤٣	٩	٠,٢٩٧	١١	٠,١٠٨	٤	١٦
١,١٣١	٢,٦٧٦	٠,١٨٩	٧	٠,٢٤٣	٩	٠,٢٩٧	١١	٠,٢٤٣	٩	٠,٠٢٧	١	١٧
١,١١٥	٢,٧٥٧	٠,١٦٢	٦	٠,٢٤٣	٩	٠,٢٩٧	١١	٠,٢٧٠	١٠	٠,٠٢٧	١	١٨
١,٠٧١	٢,٧٣٠	٠,١٦٢	٦	٠,٢١٦	٨	٠,٣٧٨	١٤	٠,٢١٦	٨	٠,٠٢٧	١	١٩
١,١٥٨	٢,١٣٥	٠,٤٣٢	١٦	٠,١٦٢	٦	٠,٢٤٣	٩	٠,١٦٢	٦	٠,٠٠٠	٠	٢٠
١,١٨٨	٢,٢٤٣	٠,٣٥١	١٣	٠,٢٧٠	١٠	٠,١٨٩	٧	٠,١٦٢	٦	٠,٠٢٧	١	٢١
١,٤٦٠	٢,٧٥٣	٠,٣٢٤	١٢	٠,١٠٨	٤	٠,١٦٢	٦	٠,٢٩٧	١١	٠,١٠٨	٤	٢٢
١,٢٢١	٢,٧٠٣	٠,٢٤٣	٩	٠,١٦٢	٦	٠,٢٧٠	١٠	٠,٢٩٧	١١	٠,٠٢٧	١	٢٣
١,٣٥٥	٢,٦٧٦	٠,٢٧٠	١٠	٠,٢١٦	٨	٠,١٦٢	٦	٠,٢٧٠	١٠	٠,٠٨١	٣	٢٤

ب- فرق العمل:

- (١) تتركز شدة الاستجابة بدرجة أعلى في (٢، ٣، ٤). ويعني هذا ميل عمادة الكلية نحو الأداء الفردي بدلاً من الأداء الفرقي.
- (٢) أكدت آراء الموظفين على شعورهم بتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل وبمستوى متوسط القوة.
- (٣) اتجهت آراء الموظفين نحو إبراز المحدودية في تركيز العمادة على أداء الفرق، وانخفاض مستوى الثقة بين أعضاء مجموعات العمل، وعدم توافر الدعم والإسناد التنظيمي لمبادرات تشكيل الفرق.

ج- التدريب:

- (١) تتمحور شدة الاستجابة بدرجة أعلى بين المراتب (٢، ٣، ٤) أيضاً. ويؤشر هذا انخفاضاً في مستوى توافر البرامج التدريبية لتطوير مهارات العاملين.
- (٢) أعطى الموظفون مستوى متوسطاً لتوافر فرص التعلم في مجال العمل.
- (٣) أكدت آراء الموظفين على انخفاض مستوى المتغيرات (تبني الكلية لحظة واضحة في التدريب، وإشراك العاملين في دورات تدريبية، والدعم الذي تقدمه الكلية في مجال تبادل الخبرات، وجهود الكلية لتطوير العاملين).

د- الاتصال الفاعل:

- (١) تتركز شدة الاستجابة بدرجة أعلى في المرتبتين (٣، ٤). ويعني هذا زيادة وعي الموظفين بتوافر نظام اتصال فاعل في الكلية.
- (٢) أشرت آراء الموظفين مستوى متوسطاً من الوضوح للتعليمات والإجراءات في الكلية.
- (٣) سجلت آراء الموظفين اهتماماً قليلاً من قبل عمادة الكلية بإيجاد وسائل اتصال متطورة، ومستوى منخفضاً من القدرة على توضيح مواقفهم لأصحاب القرار، وانخفاضاً في درجة سرعة الحصول على المعلومة.

هـ- تحفيز العاملين:

- (١) تتركز شدة الاستجابة بدرجة أعلى بين المرتبتين (١، ٤). ويعني هذا انخفاضاً في مستوى إدراك العاملين لفاعلية نظام التحفيز في الكلية.
- (٢) اتجهت آراء الموظفين على إبراز محدودية الاهتمام بالمتغيرات (تقدير الجهود، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعدالة والموضوعية في نظام الترقيات، اعتماد معيار الكفاءة في نظام الترقية، العدالة في منح الرواتب).

٢- إبداع العاملين:

- يمكن الحكم على مستوى استجابة الموظفين على هذا المتغير من خلال استخراج نسبة تركيز اختيارات الباحثين، واحتساب قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري المبينة في الجدول (٣) الآتي:

جدول (٣) شدة الاستجابة للموظفين وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبداع العاملين (N=37)

العبارة	اتفق تماماً ٥		اتفق ٤		غير متأكد ٣		لا اتفق ٢		لا اتفق تماماً ١		الانحراف المعياري
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
٢٥	٠,٢٧٠	١٠	٠,٤٣٢	١٦	٠,١٨٩	٧	٠,٠٢٧	١	٠,٠٨١	٣	١,١٣٣
٢٦	٠,٣٢٤	١٢	٠,٢٧٠	١٠	٠,١٠٨	٤	٠,٢١٦	٨	٠,٠٨١	٣	١,٣٦٦
٢٧	٠,٤٠٥	١٥	٠,٤٠٥	١٥	٠,٠٨١	٣	٠,٠٢٧	١	٠,٠٨١	٣	١,١٦٦
٢٨	٠,١٣٥	٥	٠,٣٢٤	١٢	٠,١٣٥	٥	٠,٢٩٧	١١	٠,١٠٨	٤	١,٢٧٧
٢٩	٠,٣٢٤	١٢	٠,٥١٤	١٩	٠,٠٥٤	٢	٠,٠٢٧	١	٠,٠٨١	٣	١,١١٧
٣٠	٠,٣٢٤	١٢	٠,٥١٤	١٩	٠,٠٨١	٣	٠,٠٢٧	١	٠,٠٥٤	٢	١,٠١٣
٣١	٠,٢٤٣	٩	٠,٢٤٣	٩	٠,٦٢٢	٢٣	٠,٠٨١	٣	٠,٠٥٤	٢	٠,٩١٢
٣٢	٠,٣٧٨	١٤	٠,٢٧٠	١٠	٠,١٦٢	٦	٠,٠٨١	٣	٠,١٠٨	٤	١,٣٤٦
٣٣	٠,٢٩٧	١١	٠,٥١٤	١٩	٠,١٣٥	٥	٠,٠٢٧	١	٠,٠٢٧	١	٠,٨٩٧
٣٤	٠,٢٧٠	١٠	٠,٤٨٦	١٨	٠,١٦٢	٦	٠,٠٥٤	٢	٠,٠٢٧	١	٠,٩٥٣
٣٥	٠,٤٣٢	١٦	٠,٤٠٥	١٥	٠,١٠٨	٤	٠,٠٠٠	٠	٠,٠٥٤	٢	١,٠١٤
٣٦	٠,٣٧٨	١٤	٠,٤٣٢	١٦	٠,١٠٨	٤	٠,٠٥٤	٢	٠,٠٢٧	١	٠,٩٨٢

ومن دراسة الجدول (٣) يمكن استخلاص المؤشرات الآتية:

أ- روح المجازفة:

- (١) تتركز شدة الاستجابة بين المرتبتين (٤، ٥). ويؤشر هذا زيادة في نزعة الموظفين نحو المجازفة في العمل.
- (٢) أعطى الموظفون مستوى اهتمام عالٍ لرفض الإجراءات والأعمال الخاطئة وإن كانت شائعة.
- (٣) أكدت آراء الموظفين على امتلاكهم لمستوى فوق المتوسط لخصائص وقدرات (الشجاعة في القيام بأعمال إبداعية روح المجازفة).
- (٤) أكدت آراء الموظفين على الدور الذي يلعبه الخوف من الفشل في تخفيض مستوى روح المجازفة.

ب- المرونة:

- (١) تتركز شدة الاستجابة بين المرتبتين (٣، ٤). ويعني هذا امتلاك الموظفين لمستوى متوسط من المرونة في التفكير والعمل.
- (٢) أكدت آراء الموظفين على الدور المميز لمتغيرات (التكيف مع التغير، وتجريب الأفكار الجديدة) في تمكين الموظفين بمقدار عالٍ من المرونة والإبداع.
- (٣) أعطى الموظفون مستوى اهتمام فوق المتوسط لإيجاد طرق جديدة في العمل.

ج- الإقناع:

- (١) تتركز شدة الاستجابة بين المرتبتين (٤، ٥). ويؤشر هذا اتسام الموظفين بمقدار عالٍ من القدرة على الإقناع.
- (٢) عبرت آراء الموظفين عن امتلاكهم لمستوى عالٍ من القدرة على الإقناع، وإبراز دور سياسة فرض الآراء من قبل الكلية كعامل محدد لسير العمل.

هـ- المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل:

- (١) تتركز شدة الاستجابة بدرجة أعلى بين المراتب (٤، ٥). ويعني هذا زيادة ميل الموظفين نحو استخدام المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل.
- (٢) أعطى الموظفون مستوى اهتمام عالٍ لجمع وتحليل البيانات والمعلومات قبل اتخاذ القرار بصدد المشكلة، ومحاولة التوصل إلى حل للمشاكل الطارئة في العمل.
- (٣) أكدت آراء الموظفين على امتلاكهم لمستوى فوق المتوسط من القدرة على تطوير بدائل متعددة لمعالجة المشكلة.

٣- الاستدلال بالعلاقات:

بهدف الاستدلال بالعلاقات بين التمكين الإداري وإبداع العاملين التي حددتها الفرضيات (١، ٢، ٣، ٤، ٥)، تم استخراج قيم معامل ارتباط الرتب (Spearman) والظاهرة في الجدول (٤).

التمكين الإداري الإبداعي	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤
٢٥	٠,٢٠	٠,١٢	٠,١٣	٠,١٣	٠,١٥	٠,١٥	٠,١٥	٠,١٥	٠,٠٢	٠,٠٦	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,١٣	٠,٣١	٠,٢٤	٠,٠١	٠,٢٣	٠,١٦	٠,٠٣	٠,١٣	٠,١٦	٠,٠٦	٠,١٨	٠,٠٤
٢٦	٠,٢٣	*٠,٣٨	*٠,٣٤	٠,٠٢	٠,٠٣	٠,١٣	٠,٠٤	٠,٠٥	٠,١٥	٠,١٢	٠,١٠	٠,١٠	٠,٠٩	٠,٢٤	٠,٠٢	-٠,٠٨	-٠,٠٤	٠,٠٤	٠,١٥	٠,٠٤	٠,٢٢	٠,١٦	-٠,٠١	٠,١٠
٢٧	٠,٠٤	٠,٠٦	٠,٣١	٠,٠٤	٠,٠٣	٠,١٨	٠,٠٦	٠,٠٧	٠,٠٥	٠,٠٢	٠,٠٨	٠,٠٧	٠,٠٧	٠,٢٢	٠,٠٢	٠,٠٠	٠,٠٩	٠,٠٢	٠,٠٢	٠,١١	٠,٠٢	٠,٠٦	٠,٠٨	٠,١٢
٢٨	٠,٠٢	٠,٠١	٠,١٢	٠,١٩	*٠,٣٧	٠,٢٨	٠,٠٦	٠,٢٩	٠,١١	*٠,٣٧	*٠,٣٤	*٠,٤١	*٠,٣٦	٠,١٢	٠,٠٤	٠,٠٩	٠,٢٦	٠,١٩	٠,١٧	٠,٢٢	٠,٢٧	٠,١٠	٠,٠٣	٠,١٢
٢٩	٠,١٨	٠,٠٥	٠,٠٣	٠,٢١	٠,١٠	٠,١٥	٠,١٨	٠,١٠	٠,١١	-٠,١٥	-٠,١٢	٠,٠٦	٠,٢٩	٠,٢٩	٠,١٠	٠,٠٠	٠,٠٣	٠,٠٦	٠,٠٢	٠,١٠	٠,٢٥	٠,٣١	٠,١٢	٠,١٢
٣٠	٠,٣١	٠,٠٠	٠,٢٦	٠,٢٦	٠,٠٨	٠,٠٢	٠,١٠	٠,١٢	٠,٢٠	-٠,١٩	-٠,١٠	٠,٠٦	٠,١٨	٠,١٨	٠,٠٠	-٠,١١	٠,٠٧	٠,٠٢	٠,٠٨	٠,١٠	٠,٠٠	٠,٢٣	٠,١٢	٠,١٢
٣١	٠,١٧	٠,١١	٠,٠٨	٠,٢٧	٠,١٣	٠,١٠	٠,٠٧	٠,٢٥	٠,٠٣	-٠,٢٠	-٠,١٥	-٠,٠١	٠,١٩	٠,٠٣	-٠,٠٣	٠,١٠	٠,٠٣	٠,١٦	٠,٠٧	٠,١١	-٠,٠٧	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨
٣٢	٠,٠٨	٠,١٤	٠,٠٦	*٠,٣٦	٠,١٢	٠,١٨	٠,٠٩	٠,٢٥	٠,٠٠	-٠,٢٠	-٠,٠٤	٠,٠١	٠,٠٣	٠,١٤	٠,٠٣	٠,٠٣	٠,١٤	٠,٢٠	٠,١٤	٠,١٤	٠,٠٠	٠,٠١	٠,١٨	٠,١٨
٣٣	٠,١٥	٠,١٥	٠,٣١	٠,٢٧	٠,٠٧	٠,٠٩	٠,٢٥	٠,٠٧	٠,١٨	٠,١٩	٠,١٠	٠,٠٠	٠,٠٧	*٠,٤٥	*٠,٣٩	*٠,٣٨	*٠,٢٧	٠,٢٠	٠,٢٠	٠,١٢	٠,٢٧	*٠,٤٩	٠,٣١	٠,٣١
٣٤	٠,١٩	٠,٢٦	*٠,٤٣	*٠,٣٧	٠,٠٠	٠,٠٢	٠,٢٢	٠,١٩	٠,٠٣	-٠,٠٥	٠,٠٣	٠,٠٣	٠,٠٢	٠,٣٠	٠,٢٠	٠,١٤	٠,٢٠	٠,٠٠	٠,٠٦	٠,٠٠	٠,٠٢	٠,٢٢	*٠,٤٣	٠,٠٥
٣٥	٠,١٩	*٠,٣٥	٠,٢٣	*٠,٤٦	٠,١١	٠,٢٤	٠,١٣	٠,٢٦	٠,٣٤	٠,٢٢	٠,١٠	٠,٠٨	٠,٢١	*٠,٤٣	*٠,٤٥	*٠,٥٠	*٠,٣٧	٠,٢٧	٠,١٧	٠,٠٩	٠,٢٣	٠,١٩	*٠,٤٦	*٠,٣٣
٣٦	٠,٠٩	٠,١٧	٠,١٥	*٠,٣٣	-٠,٠٢	٠,١٥	٠,٠٥	٠,٠٧	٠,١٨	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٦	-٠,٠٥	*٠,٣٦	٠,٢٢	٠,١٩	٠,٢٠	٠,١٧	٠,١٧	٠,٠١	٠,٠٢	*٠,٣٨	٠,١٧	٠,١٧

* $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$

وتكشف النتائج ما يأتي:

أ- علاقات تفويض السلطة وإبداع العاملين:

(١) وجود علاقتين معنويتين بين متغير (ثقة الكلية في قدرة العاملين على انجاز العمل) ومتغيرات إبداع العاملين (الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة) وبمستوى ثقة ($P \leq 0,05$). بمعنى أن ارتفاع درجة ثقة الكلية في قدرات العاملين يصاحبه زيادة في درجة القدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، والميل نحو المجازفة.

(٢) وجود علاقة معنوية بمستوى ثقة ($P \leq 0,01$) بين (عدم ممارسة الصلاحيات المخولة من قبل الرئيس) والقدرة على تطوير بدائل متعددة لحل المشاكل، ووجود علاقة معنوية بمستوى ثقة ($P \leq 0,05$) مع الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.

(٣) وجود علاقة معنوية واحدة بمستوى ثقة ($P \leq 0,01$) بين (توفير المرونة المناسبة للتصرف في العمل) و(القدرة على التوصل إلى حل للمشاكل الطارئة في العمل)، فضلاً عن وجود ثلاث علاقات معنوية بمستوى ثقة ($P \leq 0,05$) بين هذا المتغير ومتغيرات إبداع العاملين (القدرة على التخلص من سياسة فرض الآراء من قبل الآخرين، والقدرة على تطوير بدائل متعددة لحل المشاكل، وجمع وتحليل المعلومات قبل اتخاذ قرار بصدها).

(٤) وجود علاقة معنوية واحدة بمستوى ثقة ($P \leq 0,05$) بين متغير (الاستقلالية في اتخاذ القرارات) ومتغير (القدرة في التخلص من الخوف من الفشل). بينما غابت بقية العلاقات مع متغيرات إبداع العاملين. يستدل من ذلك رفض مضمون الفرضية (١).

ب- علاقات التركيز على فرق العمل وإبداع العاملين:

(١) وجود علاقة معنوية واحدة بمستوى ثقة ($P \leq 0,05$) بين (قدرة فرق العمل على التنفيذ) ومتغير إبداع العاملين (القدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة في العمل).

(٢) وجود علاقة معنوية واحدة بمستوى ثقة ($P \leq 0,05$) بين (دعم الكلية لتشكيل فرق العمل) ومتغير (القدرة في التخلص من الخوف الناجم عن الفشل وما يرافقه من تردد في طرح الأفكار).

(٣) غياب العلاقات المعنوية بين بقية متغيرات التركيز على فرق العمل وإبداع العاملين. يستقرأ من ذلك رفض مضمون الفرضية (٢).

ج- علاقات التدريب وإبداع العاملين:

(١) وجود علاقة معنوية واحدة بين تبني الكلية لخطة واضحة في التدريب ومتغير (القدرة في التخلص من التردد في طرح الأفكار الجديدة بسبب الخوف من الفشل) وبمستوى ثقة ($P \leq 0,05$).

(٢) وجود علاقة معنوية واحدة بمستوى ثقة ($P \leq 0,05$) بين (توفير الكلية لدورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين) و(القدرة على التخلص من الخوف من الفشل أيضاً).

(٣) وجود علاقة معنوية واحدة بمستوى ثقة ($P \leq 0,05$) بين (التشجيع على تبادل الخبرات بين العاملين) و(القدرة على مجابهة الخوف من الفشل في طرح الأفكار الجديدة أيضاً).

(٤) وجود علاقتين معنويتين بين (سعي الكلية بصورة عامة لتطوير موظفيها) ومتغيري (القدرة على إقناع الآخرين والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة في العمل، وبمستوى ثقة ($P \leq 0,01$))، ووجود علاقة معنوية واحدة بمستوى ثقة ($P \leq 0,05$) مع جمع وتحليل البيانات والمعلومات عن المشكلة قبل اتخاذ قرار بصدها.

٥) غياب العلاقات المعنوية بين بقية المتغيرات.

يتضح مما تقدم وجود رفض لمضمون الفرضية (٣).

د- علاقات الاتصال الفاعل مع إبداع العاملين:

١) وجود علاقتين معنويتين واحدة بمستوى ثقة ($P \leq 0,01$) والأخرى بمستوى ثقة ($P \leq 0,05$) بين وضوح التعليمات والإجراءات في الكلية ومتغيرات (القدرة في التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، والقدرة على إقناع الآخرين).

٢) وجود علاقتان معنويتان بمستوى ثقة ($P \leq 0,05$) بين (سهولة الوصول إلى أصحاب القرار) ومتغيرات (القدرة في التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة والمهارة في الإقناع).

٣) غياب العلاقات المعنوية بين بقية متغيرات الاتصال الفاعل ومتغيرات إبداع العاملين. يستدل من ذلك على رفض مضمون الفرضية (٤).

هـ- علاقات تحفيز العاملين وإبداع العاملين:

١) وجود علاقة معنوية واحدة بمستوى ثقة ($P \leq 0,05$) بين (عدالة الرواتب والمكافآت) مع (القدرة على جمع وتحليل البيانات والمعلومات عن المشكلة قبل اتخاذ قرار بصدها).

٢) وجود أربع علاقات معنوية، اثنتان منهما بمستوى ثقة ($P \leq 0,01$) والاخرتان بمستوى ثقة ($P \leq 0,05$) بين (عدالة وموضوعية نظام الترقيات) مع متغيرات (القدرة على تجريب الأفكار الجديدة البناءة) والمهارة في الإقناع، والقدرة على تطوير بدائل متعددة للمشكلة، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة.

٣) وجود علاقة معنوية واحدة بمستوى ثقة ($P \leq 0,05$) بين (اعتماد معيار الكفاءة في الترقية) مع (القدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة).

٤) غياب العلاقة المعنوية بين بقية متغيرات الاتصال الفاعل وإبداع العاملين.

يستقرأ من ذلك رفض مضمون النظرية (٥).

٤) الاستدلال بالاختلاف:

بقصد التحقق من صدق الفرضيات الخاصة باستجابة إبداع العاملين للتباين في درجة التمكين الإداري، تم استخراج قيم اختبار الفروق (Kruskal - Wallis) (H) المبينة نتائجها في الجدول (٥).

جدول (٥) اختبار الفروق (Kruskal – Wallis) (N=37)

المتغير التوزيع الاحتمالي المتعدد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	
٢٥	٢,٨٢٠	٤,٠٦١	٤,٧٤٥	٢,٧٤٥	١,٨٢١	١,٢٦٥	٥,٧٣٢	٢,١٤٧	٦,٥٢٥	٢,٨٨٧	٣,٧٩٩	٢,٢٧٢	٤,٩٦٢	٣,٣٩١	٢,٥١٥	٢,٣٤٧	٢,٢٩٤	١,١٤٠	٢,٢٩٩	٨,٤٤٤	٨,٠٦١	٤,١٤٧	٢,١٤٧	٢,١٤٧	٢,١٤٧
٢٦	٥,٢١٥	١١,٠٩١	٥,٤٥٩	٥,٤٥٩	١١,٠٩١	٨,٧٢٧	٣,٩٦٨	٢,٧٥٨	٦,٥٨٤	٩,٢٩٧	٨,٧٠٢	٢١,٠٦٨	٥,٦١٢	٣,٦٣٧	٤,٢٨٣	٥,٤١٢	٢,٦٧٢	٥,٦٤١	٢,٦٧٢	٥,٢١٥	١٤,١٤٧	٢,١٤٧	٢,١٤٧	٢,١٤٧	٢,١٤٧
٢٧	٤,٥٦٠	٦,١٨٦	٦,١٨٦	٦,١٨٦	٦,١٨٦	٨,١٨٥	٣,١٣٨	٥,٥٧١	٦,١٨٥	٨,١٨٥	٦,١٨٥	٨,١٨٥	٦,١٨٥	٣,١٣٨	٥,٢٣٩	٨,٠٣٧	٢,٢٧٢	٦,١٨٥	٦,١٨٥	٦,١٨٥	٦,١٨٥	٦,١٨٥	٦,١٨٥	٦,١٨٥	٦,١٨٥
٢٨	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	٢,٠٧٢	
٢٩	٥,٩٩٩	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	٢,١٣٨	
٣٠	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	٤,٧٥٩	
٣١	١,٤٥١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	٦,٠٠١	
٣٢	١,٩٧٥	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	٢,٩٢٢	
٣٣	١,١٩٠	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	٦,٩٢٧	
٣٤	٢,٤١٢	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	٢,٧٨٨	
٣٥	١,٥٣٣	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	٢,٩٤٩	
٣٦	١,٤٢٠	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	٢,١٨٨	

* p ≤ 0.05 ** p ≤ 0.01

وتؤشر النتائج ما يأتي:

أ- التباين في درجة إبداع العاملين بدلالة التباين في درجة تفويض السلطة:

- (١) استجابة (ارتفاع مستوى شجاعة الموظفين في الكلية للقيام بأعمال إبداعية) للتباين في درجة ثقة الكلية في قدرة الموظفين على أداء المهام، وبمستوى ثقة ($P \leq 0,05$).
- (٢) استجابة متغيرات (المهارة في الإقناع، والقدرة على تطوير بدائل متعددة لحل المشاكل) وبمستوى ثقة ($P \leq 0,05$) للتباين في عدم ممارسة الرئيس لصلاحياته أثناء التمكين.
- (٣) استجابة متغيرات (القدرة على التخلص من سياسة فرض الآراء، والقدرة على تطوير بدائل متعددة لحل المشاكل، والقدرة على تطوير حلول للمشاكل الطارئة) للتباين في مستوى المرونة الممنوحة من قبل الكلية للتصرف في أداء المهام، وبمستوى ثقة ($P \leq 0,05$).
- (٤) استجابة متغيرات (القدرة في التخلص من الخوف بسبب طرح الأفكار الجديدة، والقدرة على التخلص من سياسة فرض الآراء) للتباين في مستوى إدراك الموظفين للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وبمستوى ثقة ($P \leq 0,05$).
- (٥) عدم استجابة بقية المتغيرات، ويعني هذا محدودية الاستجابة مما يقود إلى رفض مضمون الفرضية (٦).

ب- التباين في درجة إبداع العاملين بدلالة التباين في درجة تركيز الكلية على الأداء الفرقي:

- (١) استجابة متغيري (القدرة في التخلص من سياسة فرض الآراء، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة) للتباين في مستوى إدراك الموظفين لتوافر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.
 - (٢) استجابة (القدرة على التخلص من سياسة فرض الآراء وما تسببه من عرقلة لسير العمل) للتباين في مستوى إدراك الموظفين لتركيز الكلية على الأداء الفرقي بدلاً من الأداء الفردي، وبمستوى ثقة ($P \leq 0,05$).
 - (٣) استجابة متغيرات (إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل، والقدرة على التكيف مع ظاهرة التغيير، والقدرة على التخلص من سياسة فرض الأداء) للتباين في مستوى إدراك الموظفين لتوافر مستوى الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الكلية، وبمستوى ثقة ($P \leq 0,05$).
 - (٤) استجابة متغيرات (القدرة على التخلص من سياسة فرض الآراء، والمهارة في الإقناع) للتباين في مستوى إدراك الموظفين لدرجة قدرة فرق العمل على التنفيذ، وبمستوى ثقة ($P \leq 0,05$).
 - (٥) استجابة (المهارة في الإقناع) للتباين في مستوى الموظفين في الكلية لدرجة توافر الدعم من قبل العمادة نحو تشكيل فرق العمل.
 - (٦) غياب استجابات بقية متغيرات إبداع العاملين للتباين في درجة توافر بقية متغيرات التركيز على فرق العمل، ويستقرأ من ذلك رفض لمحتوى الفرضية (٧).
- #### ج- التباين في درجة إبداع العاملين استجابة للتباين في التدريب:
- (١) استجابة متغير (المهارة في الإقناع) وبمستوى ثقة ($P \leq 0,01$) للتباين في إدراك العاملين لمدى تبني الكلية لحظة واضحة في التدريب.
 - (٢) استجابة متغيرات (الرغبة ضمن فريق عمل تسوده روح المجازفة) والتخلص من التردد والخوف، والتكيف مع ظاهرة التغيير المستمر، وتجريب الأفكار الجديدة البناء، والتخلص من سياسة فرض الآراء) للتباين في مستوى إدراك الموظفين لدرجة توافر دورات تدريبية لتطوير العاملين.

٣) استجابة (القدرة على التخلص من سياسة فرض الآراء) للتباين في مستوى إدراك الموظفين لمدى توافر التشجيع والدعم من قبل الكلية لتبادل الخبرات بين الموظفين، وبمستوى ثقة ($P \leq 0,05$).

٤) استجابة متغيرات (المهارة في الإقناع، والمهارة في التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة في العمل) للتباين في درجة إدراك الموظفين لمدى توافر فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل، وبمستوى ثقة ($P \leq 0,05$).

٥) استجابة (القدرة على التخلص من سياسة فرض الآراء) للتباين في مستوى إدراك الموظفين لوجود جهود لتطوير الموظفين في الكلية، وبمستوى ثقة ($P \leq 0,05$).

٦) غياب استجابات بقية متغيرات إبداع العاملين للتباين في درجة توافر مستوى التدريب الفاعل، ويستدل من ذلك على رفض محتوى الفرضية (٨).

د- الاستجابة للتباين في درجة توافر الاتصال الفاعل:

١) استجابة متغيرات (القدرة على التخلص من سياسة فرض الآراء، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة في العمل) للتباين في مستوى إدراك الموظفين لوضوح التعليمات والإجراءات في الكلية، وبمستوى ثقة ($P \leq 0,05$).

٢) استجابة (القدرة على التخلص من العرقلة في سير العمل بسبب سياسة فرض الآراء) للتباين في درجة إدراك الموظفين لمدى قدرتهم في الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم، وبمستوى ثقة ($P \leq 0,01$)، ومدى توافر نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع، وبمستوى ثقة ($P \leq 0,05$).

٣) غياب استجابات بقية متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك الموظفين لمدى توافر نظام اتصال فاعل، ويستدل من ذلك على رفض مضمون الفرضية (٩).

هـ- الاستجابة للتباين في مستوى توافر التحفيز:

١) استجابة (ميل الموظفين للعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة) للتباين في درجة إدراك الموظفين لمدى تقدير الكلية لجهودهم في العمل، وبمستوى ثقة ($P \leq 0,05$).

٢) استجابة (القدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة في العمل) للتباين في مستوى إدراك الموظفين لعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الكلية، وبمستوى ثقة ($P \leq 0,05$).

٣) استجابة (القدرة على التخلص من العقبات في سير العمل بسبب فرض الآراء) للتباين في مستوى إدراك الموظفين لاعتماد الكلية على معيار الكفاءة في الترقيات.

٤) غياب استجابات بقية متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك الموظفين لمستوى توافر التحفيز من قبل الكلية، ويستدل من ذلك على رفض فحوى الفرضية (١٠).

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

١- برهنت نتائج التحليل العملي وجود علاقات معنوية بين درجة تفويض السلطة والقدرة على تطوير البدائل، والقدرة في التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، بينما غابت العلاقات مع بقية المتغيرات.

٢- اتضح وجود علاقات معنوية بين التركيز على فرق العمل ومتغيرات عدم التردد في طرح الأفكار الجديدة بسبب الخوف من الفشل، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة.

٣- وجود علاقات معنوية بين مستوى توافر التدريب والقدرة على الإقناع، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، وروح المجازفة، واستخدام المنهجية العملية في التحليل، بينما لم تظهر بقية المتغيرات علاقة معنوية مع التدريب.

٤- بينت نتائج التحليل العملي وجود علاقات معنوية بين الاتصال الفاعل والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، واستخدام الموظفين للمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل.

٥- أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات معنوية بين تحفيز العاملين والقدرة على الإقناع، والمرونة العالية، واستخدام المنهجية العلمية في التحليل.

٦- محدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين لمتغيرات التمكين، فقد أبرزت نتائج التحليل العملي وجود استجابات في الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، والقدرة على الإقناع، والقدرة على تطوير بدائل متعددة، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، والقدرة على التكيف مع التغيير، والمهارة في تجريب أفكار جديدة، والقدرة على التخلص من سياسات فرض الآراء، وعدم التردد في طرح أفكار جديدة بسبب الخوف من الفشل). بينما لم تظهر بقية المتغيرات استجابة لدرجة التمكين الإداري. مما يعني صعوبة تعميم النتائج ما بين التمكين الإداري وإبداع العاملين.

التوصيات:

١- إمكانية الاستفادة من أدوات قياس التمكين الإداري وإبداع العاملين لتصميم برامج تدريب تساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا في الكلية وتحفيزهم نحو التفكير بمجالات تمكين العاملين وما تستلزمه من تفويض للسلطة وتوفير برامج التدريب في المجالات الفنية ومهارات الاتصال وحل المشاكل، فضلاً عن التركيز على الأداء الفرقي وتوفير قنوات اتصال متطورة كالانترنت أو الانترنت، وانتهاج سياسة تحفيز فاعلة لأجل زيادة مستوى إبداع العاملين.

٢) استمرارية تفكير القيادة الإستراتيجية في الكلية بأسلوب التمكين الإداري من أجل زيادة مستوى إبداع العاملين في المجالات التي أبرزت استجابة لمتغيرات التمكين الإداري.

٣) إمكانية استخدام أبعاد أخرى للتمكين الإداري لتفسير آلية العلاقة مع إبداع العاملين، مما يهيئ مساحة جديدة للتفكير والتحليل ويساعد على جذب انتباه الباحثين لتأثير متغيرات أخرى على اتجاه ونوع علاقة التمكين الإداري مع إبداع العاملين.

٤- استمرارية انجاز المزيد من البحوث والدراسات بخصوص العلاقة بين التمكين الإداري ومتغيرات أخرى، يمكن أن يساهم في إغناء المعرفة التنظيمية وسيعطي ذلك قدراً من التنوع.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

١- جواد، عباس حسين وحسين، عبد السلام علي، (٢٠٠٧)، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد الرابع، العدد السادس عشر، ١-٥٧.

٢- العتيبي، سعد بن مرزوق، (٢٠٠٥)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، ١-٤٢.

٣- المعاني، أيمن عودة وأخو رشيدة، عبد الحكيم عقلة، (٢٠٠٩)، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ٢، ٢٣٤-٢٥٨.

٤- البشاشة، سامر عبد المجيد، (٢٠٠٨)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (١٥) عدد (٢)، ٢١٣-٢٥٧.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

- 1-Spreitzer, Gretchen, (2007), Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for thcoming, Hand book of Organization Development, Sage publications.
- 2-Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M., (1997), The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics, Autuman, 37- 49.
- 3-Goetsch, David &Stanly,Davis,(1997),Quality Management,13^{ed},Prentice Hall, new jersey.
- 4-Bowen, David E., & Lawler, Edward E., (1992), The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Manegement review, Spring, PP. 31- 39, by the Sloan Management Review Association, PP. 291 – 302.
- 5-Knight – Turvey, Neal, (2006), Influencing Employce Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The need to Feel Empowered, Entrepreneurship Theory and practice, PP. 313 – 324.
- 6-Seibert, Scott E., Silver, Seth R., and Randolph, W. Alan, (2004), Taking Empowerment to The next level: A multiple – Level model of Empowerment, performance, and satistaction, Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 3. 332 – 349.
- 7-Randolph, w. Alan, (1995), Navigating the Journey to Empowerment, Organization Dynamics, Spring, 19 – 32.
- 8-Spreitzer, Gretchen M., (1995), Psychological Empowerment in the work place: Dimensions, Measurment, and Validation, Academy of Management Journal, Vol – 38, No. 5, 1442 – 1465.
- 9-Spreitzer, Gretchen M., kizilos, Mark A., and Nason, Stephan w., (1997), A Dimensional Analysis of the Relationship between psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain, Journal of Management, Vol. 23, No.5, 679 – 704.
- 10-Spreitzer, Gretchen M., (1996), Social Structural characteristics of psychological Empowerment, Academy of management Journal, Vol. 39, No . 2, 483 – 504.
- 11-Ford, Robert C. and Fottler, Myron D., (1995), Empowerment: A matter of degree, Academy of Management Executive, Vol . 9, No . 3, 21- 31.
- 12-Lin, Carol yeh – yun, (1998), The Essence of Empowerment: a conceptual model and a cases illustration, Journd of Applied Management Studies, Vol . 7, No . 2, 223 – 238.
- 13-Spreitzer, Gretchen M., and Mishra, Aneil K., (1999), Giving up control without Losing control, Group & organization management, Vol . 24, No . 2, June, 155 – 187.
- 14-Spreitzer, Gretchen M., Dejanasz, Suzanne c., and Quinn, Robert E., (1999), Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership, Journal of organization Behavior, No . 20, 511 – 526.

- 15-Kirkman, Bradley L., Rosen, Benson, Tesluk, Paul E., and Gibson, cristina B., (2004), The Impact of Team Empowerment on virtual Team performance: The Moderating Role of Face – To – Face Interaction, Academy of Management Journal, Vol . 47, No . 2, 1 – 18.
- 16-Spreitzer, Gretchen M., Noble, Deborah S., Mishra, Aneil K., and cooke, William N., (1999), Predicting process Improvement Team performance in An Automotive Firm: Explicating the Roles of Trust and Empowerment, Research on Managing Groups and Teams, Vol . 2, 71 – 92.

الملحق (١) الاستبانة

أولاً: التمكين الإداري:

١ - تفويض السلطة: يرجى وضع علامة (•) أمام الاختيار المناسب.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تفوضني الكلية سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.					
٢	تثق الكلية في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.					
٣	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض.					
٤	تمنحني الكلية المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.					
٥	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.					

٢ - فرق العمل: يرجى وضع علامة(••) أمام الاختيار المناسب.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.					
٢	تركز الكلية على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.					
٣	تسودا لثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الكلية.					
٤	فرق العمل في الكلية قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.					
٥	تدعم الكلية تشكيل فرق العمل.					

٣ - التدريب : يرجى وضع علامة(••) أمام الاختيار المناسب.

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تتبنى الكلية خطة واضحة للتدريب.					
٢	توفر لي الكلية دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.					
٣	تشجع الكلية العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
٤	تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.					
٥	تسعى الكلية إلى تطوير العاملين فيها.					

٤- الاتصال الفاعل: يرجى وضع علامة (••) أمام الاختيار المناسب.

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية بالوضوح.					
٢	يستطيع الموظفون في الكلية الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.					
٣	تهتم الكلية بإيجاد وسائل اتصال فاعلة ومتطورة.					
٤	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.					

٥- تحفيز العاملين: يرجى وضع علامة (••) أمام الاختيار المناسب.

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تقدر الكلية جهود العاملين.					
٢	يسمح لي نظام العمل في الكلية بالمشاركة في اتخاذ القرارات.					
٣	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.					
٤	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية في الكلية.					
٥	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات.					

ثانيا: إبداع العاملين:

١- روح المجازفة: يرجى وضع علامة (••) أمام الاختيار المناسب.

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	أتحمل الشجاعة للقيام بإعمال إبداعية.					
٢	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.					

٣	أرفض ما هو خاطئ، وإن كان شائعاً في الكلية.				
٤	الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحياناً في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل.				

٢-٢- المرونة: يرجى وضع علامة(++) أمام الاختيار المناسب.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.					
٢	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على الكلية التكيف معه.					
٣	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً.					

٣- الإقناع: يرجى وضع علامة(++) أمام الاختيار المناسب.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	أرى بأن سياسة فرض الآراء على الآخرين تعرقل سير العمل.					
٢	أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والإفادة من أفكارهم.					

٤- المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل: يرجى وضع علامة(++) أمام الاختيار المناسب.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات .					
٢	حينما تواجهني مشكلة في أثناء عملي أحاول التوصل إلى حل لها.					
٣	أجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار بصددتها.					