

## أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية\*

د. أحمد إسماعيل المعاني

قسم إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية والمالية

جامعة فيلادلفيا

المملكة الأردنية الهاشمية

### الملخص:

استهدفت الدراسة التعرف على أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية. تناولت الدراسة الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي من خلال: المشاركة، والتدريب والتنمية، والثقافة التنظيمية، والحوافز، والنمط القيادي، وفرق العمل. فيما تناولت مدارك التمكين النفسي من خلال: معنى (قيمة) العمل، الكفاءة، الاستقلالية وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي.

وللوصول لهذه الغاية تم تطوير استبانة وزعت على عشرين شركة صناعية أردنية بواقع عشر استبانات لكل شركة، وكانت وحدة المعاينة خمسة عاملين إداريين وخمسة عاملين فنيين من كل شركة صناعية، وتم الحصول على (185) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: هناك أثر للأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين بالشركات الصناعية الأردنية، وكان للدور القيادي الأثر الأكبر في دعم الأنشطة الإبداعية ثم الثقافة المنظمة، ثم المشاركة وفرق العمل ثم الحوافز، وأخيرًا نشاط التدريب والتنمية. وكان لكفاءة العاملين وثقتهم في قدراتهم وكفاءاتهم اللازمة لأداء أعمالهم الأثر الأكبر في تحقيق التمكين النفسي للعاملين، تلا ذلك إدراك العاملين معنى العمل المكلفين به، وكانت هناك فروق في إدراك المبحوثين لبعض متغيرات الدراسة (مدارك التمكين النفسي) تعزى لبعض العوامل الديموغرافية كالخبرة والمستوى الثقافي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات للشركات الصناعية الأردنية، منها: تأسيس وحدات تنظيمية في الشركات للاهتمام بالأساليب الإبداعية الحديثة والخلافة، وضرورة الموازنة بين الأعمال الجسدية والعقلية، تشجيع العاملين على تقبل فكرة التمكين من خلال توفير مستلزمات التمكين الهيكلي، وتوفير موازنات خاصة بالبرامج التدريبية، وأخيرًا ضرورة تنشيط التفاعل والعمل الجماعي من قبل الشركات، من خلال تشجيع تشكيل فرق عمل ولجان تعنى بشؤون الإبداع ودراسة الأفكار الإبداعية فيها.

\* تم تسلم البحث في أكتوبر 2011، وقُبل للنشر في فبراير 2012.

## المقدمة:

شهد العالم تطورات هائلة شملت مختلف نواحي الحياة، كان لها انعكاساتها على بيئة الأعمال بشكل عام، وعلى نظرتها للإنسان بشكل خاص. هذه التغيرات السريعة، والضغط التي رافقتها، كالمنافسة العالمية، دفعت منظمات الأعمال للسعي لتحقيق التميز، مما تطلب الاهتمام بالإنسان. وتبني ممارسات متعددة، كتمكين العاملين، حيث أدركت الشركات أن العاملين الممكّنين هم الفرق بين النجاح والفشل على الأمد الطويل (Brown & Harvey, 2006: 241). وألقى الاهتمام بتمكين العاملين الضوء على بعض المفاهيم التقليدية/الكلاسيكية التي تناولت الفكر الإداري خلال العقود الأولى من القرن الماضي، والتي اتسمت بمُنطَلَقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية، وتأكيدا على الجوانب المادية في التعامل معه، واعتبرت ذلك أساسا للبناء الذي ينبغي أن يسود المنظمة. وقد أدى ذلك إلى اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات، والتعامل مع الفرد كأنه آلة، وإغفال الطبيعة الإنسانية؛ ما أدى لانخفاض كفاءة الأداء في المنظمات بدلاً من ارتفاعها (Jick & Peipert, 2003: 25-32).

وتُعتبر التغيرات السريعة التي طرأت في العالم المتمثلة في العولمة، والانفتاح وإزالة الحدود، والتغيير التنظيمي، والمنافسة الشديدة بين الشركات للاستحواذ على الأسواق والزبائن بمثابة التحدي الحقيقي لمنظمات الأعمال وقادتها، وفرضت عليها واقعا جديداً ينبغي التعامل والتكيف معه؛ لتتمكن من تجنب المخاطر والفشل، ولتحافظ على البقاء والنمو وتحقيق الأهداف (Daft, 2001: 24). ويعمل الإبداع على تعظيم القدرة على التفاعل والاستجابة لمتطلبات واحتياجات البيئات التنافسية وأصبحت المنظمات تسعى جاهدة لإيجاد أرضية وقاعدة ملائمة لبناء الأنظمة الهادفة إلى توظيف الإبداع التنظيمي وتبني أنشطته، على اعتبار أنها من المحركات الأساسية لتمكين العاملين نحو تحقيق الأداء الأفضل.

ويلعب الإبداع بشكل عام والإبداع التنظيمي بشكل خاص دوراً فاعلاً في حياة المجتمعات وبيئات الأعمال العامة والخاصة أيضاً، وعلى مختلف المستويات سواء الفردية أو الجماعية أو المؤسسية. وتأكيداً على ذلك يرى البعض أن الإبداع لم يعد حالة اختيارية في هذا الوقت أمام قيادة منظمات الأعمال، بل أصبح حالة حتمية كي تتمكن تلك المنظمات من التكيف مع ذلك الواقع وتحقيق النجاح (جواد، 2000: 178).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لا تزال فكرة التمكين النفسي ومتطلبات تحقيقه غير ناضجة بعد لدى الكثير من القطاعات، علماً بأن التمكين الهيكلي هو جزء ومطلب رئيس لتحقيق التمكين النفسي، بحيث يحتاج التمكين النفسي إلى خلق حالة ذهنية داخلية لدى العاملين، ويحتاج أيضاً إلى تبنّي واستعداد من قبلهم لتحمل المسؤولية والقناعة بما يمتلكون من قدرات معرفية تساعدهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توفير عناصر قوة لتحقيق ذلك، ونتيجة للنقص الحاصل في المعرفة حول أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي ومدى إمكانية اعتبارها كعناصر قوة تساعد في تحقيق التمكين النفسي. سعت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي كمتغير مستقل، على اعتبار أن هذه الأنشطة مستلزمات هيكلية لدراساتها ومعرفة مدى عملها على خلق الحالة الذهنية الداخلية لدى العاملين لتحقيق التمكين النفسي في الشركات الصناعية الأردنية كمتغير تابع. وبالتالي، تسعى هذه الدراسة للتحقق من تأثير توفير الأنشطة التي تدعم الإبداع التنظيمي على تحقيق الحالة الذهنية لدى العاملين، بالإضافة إلى الوصول لحالة التبنّي والاستعداد لدى العاملين لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، ويمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية؟
- 2- ما مدى إدراك العاملين للأنشطة الداعمة للإبداع في الشركات الصناعية الأردنية؟
- 3- ما مدى تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية؟
- 4- هل هناك فروق معنوية لدى العاملين في الشركات الصناعية في مدى إدراكهم للإبداع تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، والمستوى التعليمي)؟

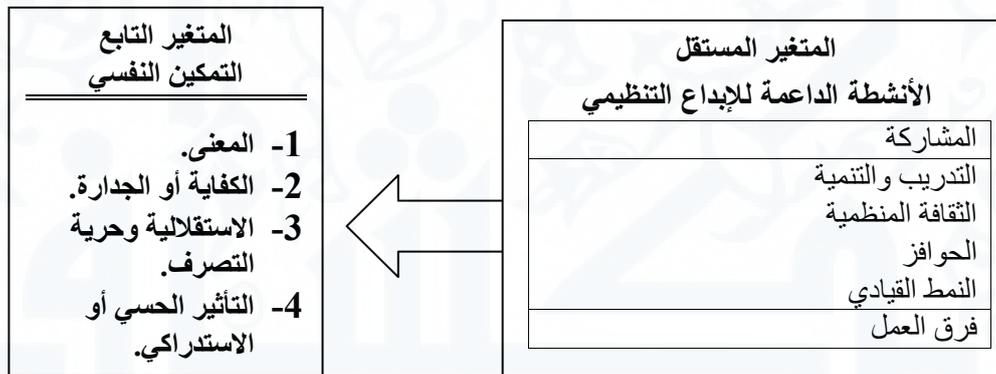
**فرضيات الدراسة:** سعت الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسة التالية والفرضيات المتفرعة عنها:

**الفرضية الرئيسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين.

وينفرد عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة وتحقيق التمكين النفسي للعاملين.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتنمية وتحقيق التمكين النفسي للعاملين.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التمكين النفسي للعاملين.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز وتحقيق التمكين النفسي للعاملين.
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي وتحقيق التمكين النفسي للعاملين.
- 6- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحقيق التمكين النفسي للعاملين.

**نموذج الدراسة:**



**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة:**

- 1- **الأنشطة الداعمة للإبداع:** تعني الأساليب أو الممارسات التي تستخدمها أو تتبناها الإدارات تجاه موظفيها من أجل دعم وتحفيز نشاط الإبداع لديهم. وسيتم قياسها من خلال الأنشطة التالية:
  - المشاركة: تعني إشراك الرئيس والمرعوس وأصحاب المصالح ذوي العلاقة بالمنظمة كالمستهلكين والمستفيدين من خدماتها بالرأي والتشاور والأنشطة المختلفة التي تجربها المنظمة، بهدف إشعار كل طرف أنه جزء من المنظمة، والإحساس بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف (القطامين، 2002: 47). وقد تم قياسها من خلال فقرات 1-4.

- **التدريب والتنمية:** هما عبارة عن الجهد المنظم والمخطَّط له، لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي ببناء (درة وآخرون، 1988: 18). وقد تم قياسها من خلال الفقرات 5-8.
- **الثقافة التنظيمية:** هي نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك فيها ويتفاعل معها أعضاء المنظمة؛ مثل الفلسفة الإدارية والقيم والرؤية والأنظمة والقوانين والتعليمات والتكنولوجيا داخل المنظمة (Brown & Harvey, 2006: 71). وقد تم قياسها من خلال الفقرات 9-12.
- **الحوافز:** هي عبارة عن أحد الأنشطة أو السياسات التشجيعية كالمادية أو المعنوية التي تستخدمها الإدارات مع موظفيها لدفعهم إلى تحقيق شيء معين؛ كالإبداع والابتكار والفوز أو الأداء الأفضل (القيوتي، 2003: 36). وقد تم قياسها من خلال الفقرات 13-16.
- **النمط القيادي:** هو عبارة عن الأسلوب أو التوجه الذاتي الذي يستخدمه المدير من أجل قيادة مرعوسيه، وحملهم على أداء المهمة، ويختلف هذا التوجه حسب المدير نفسه ودرجة اهتمامه بالعنصر البشري أو بالأداء والإنتاج (Cherrington, et al., 2001: 348). وقد تم قياسها من خلال الفقرات 17-20.
- **فرق العمل:** يعني تشكياً أو تنظيمياً مؤقتاً لمجموعة من الأفراد الذين يتم اختيارهم من قبل مرعوسيه، بحيث تتوفر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة مشكلة ما أو لإنجاز عملٍ أو مهمة معينة خاصة بالمنظمة، وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المنتجة (اللزوي، 2003: 239). وقد تم قياسها من خلال الفقرات 21-24.
- **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة غير مأثوفة قد تكون سلوكاً أو أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرقاً وأساليب عملٍ تتسم بالكفاءة، يتم تطويرها من خلال تبني الإدارات لها أو دعمها من خلال أنشطة إبداعية معينة.
- **التمكين النفسي للعاملين:** هو الحافز الداخلي الجوهري الذي يُقاس من خلال عددٍ من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم. وهذه المدارك هي:
  - **المعنى (Meaningfulness):** يعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، أي أن هناك توافقاً بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوك من جهة أخرى.
  - **الكفاية أو الجدارة (Competence):** تعني إدراك الفرد بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.
  - **الاستقلالية وحرية التصرف (Self-determination):** تعني إدراك الفرد أنه يملك حرية اختيار طرق تنفيذ عمله.
  - **التأثير (Impact):** يعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة والتي تتعلق بعمله.
- **التمكين الهيكلي للعاملين:** يقاس من خلال توفير مستلزمات التمكين الهيكلي، والمشاركة بالمعلومات، وترسيخ القيم والعقائد المشتركة بين الرؤساء والمرعوسين، وتوفير الدعم والموارد، وتوفير التكنولوجيا الإنتاجية المناسبة، والابتعاد عن أنظمة السيطرة من الأعلى إلى الأسفل، بهدف إشراك العاملين من مختلف المستويات في الهرم الوظيفي.
- **التمكين العملي:** يعرف على أنه العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين.

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- 1- تركيزها على الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية، لكونها الأساس الذي يضمن نجاح وتميز الشركات التي تهتم بذلك، وكون الإبداع وتوفير متطلباته لم يعد حالة اختيارية، بل حتمية أمام قيادة منظمات الأعمال المعاصرة.
- 2- إبرازها للتمكين النفسي على أنه حالة ذهنية داخلية بحاجة إلى تبني وتوفير متطلبات لتحقيقها.
- 3- بيان أهمية توفير الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي لإدارات الشركات الصناعية الأردنية.
- 4- حداثة موضوع التمكين النفسي في الفكر الإداري العربي.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي (المشاركة، التدريب والتنمية، الثقافة المنظمة، الحوافز، النمط القيادي وفرق العمل) على تحقيق التمكين النفسي للعاملين من خلال خلق حالة ذهنية داخلية لدى العاملين، والوصول بهم إلى حالة التبنى والاستعداد لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، كما إنها تهدف أيضاً إلى الاستفادة من النتائج في تقديم التوصيات إلى الشركات الصناعية للسعي في توفير وتحديد هذه الأنشطة، تمهيداً لتحقيق التمكين النفسي للعاملين لديها.

## الإطار النظري والدراسات ذات الصلة:

### أولاً- الإبداع التنظيمي والأنشطة الداعمة له:

يشهد العالم حالياً تطورات هائلة في مختلف جوانب الحياة ويتسارع غير متوقع، الأمر الذي فرض على المنظمات وإداراتها وعلى مختلف المستويات تبني الإبداع أسلوباً ومنهجاً، ولعل السبب في ذلك يعود إلى كم من الأسباب أو المبررات مثل التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجدات البيئية والتحديات والضغوط الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه، نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحول العالمية الجديدة (حريم 2004: 347).

وللاستجابة إلى ما يشهده السوق العالمي من ثورة تكنولوجية - وخاصة في مجال السلع والخدمات وطرق الإنتاج والتوزيع وتدرؤ الموارد - أخذت المنظمات تسعى جاهدة وبسباق محموم في سبيل كسب رضا الزبائن والمستهلكين من أجل إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل ندرة الموارد المتاحة، وزيادة الوعي وتوقعات للمستهلكين والبحث عن الجودة الأفضل والسعر المنافس.

وتدرك المنظمات المعاصرة أن الأفراد العاملين هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية الجديدة لتحقيق الميزة التنافسية، كما أن استمرارية هذه الميزة مرهونة بمدى قدرتها على قيادة المنظمة وعلى قيادة العنصر البشري بأساليب حديثة وعصرية تتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة تفكير المنظمة تجاه العاملين أولاً ثم التأثير على الحالة الذهنية للعاملين للوصول بهم إلى مرحلة تحقيق تمكينهم ثانياً.

## الإبداع Innovation:

جاء في لسان العرب، لابن منظور، أن البدع: أي الشيء الذي يكون أولاً، والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، وهو البديع الأول قبل كل شيء فهو سبحانه وتعالى الخالق المخترع (ابن منظور: 1997: 26). والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعاً، أي أنشأه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته سواء أكان خيراً أم شراً، والابتداعية تتسم بالخروج عن أساليب جديدة. وقد انققت معاجم اللغة العربية على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشائه على غير مثال سابق، وأن الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها (عساف: 1995: 30).

وتستعمل الكثير من المفاهيم تحت عنوان الإبداع، منها: الابتكار والخلق والمهارة كمترادفات، وتعني جميعها ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. ولقد ميز (Tratt, 2005: 15) بين الإبداع والابتكار؛ فالإبداع هو التفكير بأفكار جديدة وملائمة، أما الابتكار فهو التطبيق الناجح لتلك الأفكار داخل المنظمة. وعرف هاريسون وسامسون (2002) (Harrison & Samson, 2002: 48) الإبداع على أنه توليد وتطبيق أفكار جديدة وخلقة لم تطبق من قبل ووضعها موضع التطبيق، وصنفاً على أساس ارتباطه بالمنتج، أي تقديم منتجات جديدة أو محسنة، وباستخدام عمليات جديدة.

## الفكرة الإبداعية Innovation Idea:

يقصد بالفكرة الإبداعية تلك الفكرة التي تجذب الانتباه، وتمس في الآخرين حاجات يتم إشباعها بأسلوب مبتكر. وهي أيضاً تلك الفكرة التي تصلح للتطبيق بما يسمح باختيارها وتوافر عناصرها لتسمح بتقديمها وقياس فاعليتها، كما أنها تعني الفكرة التي لا تتعارض مع القيم والقواعد المتبعة، ويمكن تطبيقها بأساليب متاحة. (المعاني وآخرون: 2010: 360)

## صفات المبدع Innovator Characteristics:

هناك مجموعة من الصفات التي ينبغي توافرها في الشخص المبدع، وتشمل هذه الصفات ما ينبغي أن يميز المبدع عن غيره، فالمبدع شخص:

- 1- يبحث عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفي بحل أو طريقة واحدة.
- 2- لديه تصميم وإرادة قوية.
- 3- لديه أهداف واضحة يريد الوصول إليها.
- 4- يتجاهل تعليقات الآخرين السلبية. 5- لا يخشى الفشل. 6- لا يحب الروتين.

وهناك مهارتان أساسيتان ينبغي أن يمتلكهما المبدع، وهما:

- 1- سرعة الإحساس بالمشكلة: لا يبدأ التفكير الإبداعي من فراغ، وإنما هو نتاج الإحساس بالمشكلة ما، فمن هذه الزاوية تبدأ الشخصية الابتكارية في التعرف على المشكلة وتلمس أسبابها الحقيقية الكامنة وراءها لكي تضع البدائل المختلفة لتختار منها الأنسب.
- 2- المرونة والتطويع: فلا يمكن أن نتصور شخصية المبتكر بأنها شخصية جامدة وتحصر نفسها في قالب واحد، بل إن المرونة والتفكير في أكثر من زاوية والخروج بمقترحات جديدة من أهم سمات الشخصية المبدعة.

## معوقات الإبداع Obstacles of Innovation:

معوقات الإبداع كثيرة، منها ما يكون من الإنسان نفسه، ومنها ما يكون من قبل الآخرين، وبشكل عام، تعتبر الأمور التالية من معوقات الإبداع، وهي:

- 1- الشعور بالنقص، ويتمثل ذلك في أقوال بعض الناس: أنا ضعيف، أنا غير مبدع... إلخ.
- 2- عدم الثقة بالنفس.
- 3- عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي.
- 4- الخوف من تعليقات الآخرين السلبية.
- 5- الخوف والخجل من الرؤساء.
- 6- التشاؤم، والخوف من الفشل.
- 7- الجمود على الخطط والقوانين والإجراءات.
- 8- الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.

## ثانياً- تمكين العاملين Employee Empowerment:

تعني كلمة التمكين، لغةً: التقوية أو التعزيز. وقد وردت الكلمة في القرآن العظيم في ست عشرة آية جاءت في اثني عشرة سورة، وبثمانية ألفاظ هي: (مكناهم، مكناكم، مكنًا، أمكن منهم، مكني، مكنني، يُمكنن، تُمكنن) (الطبري، 2001)، وورد في الذكر الحكيم قوله تعالى ﴿ وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ﴾ {النور: 55}.

ووردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب، بلفظ المكنه بمعنى المكن، فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان أي ذو تمكن، ومكين عند فلان، أي ذو منزله وجمعها مكناء، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء (ابن منظور، ج17: 301). ويرى (Besterfield et al., 2003: 96) بأن التمكين هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين ومن مختلف الخبرات، وأضاف (مصطفى، 2004: 4) أنه من خلال التمكين يمكن الاستفادة من الطاقات الكامنة لدى العاملين والتي تظهر على شكل ابتكارات وإبداعات جديدة، ما يساعد في تأهيل الصف الثاني من العاملين ليحل مكان الصف الأول مستقبلاً.

## اتجاهات ومدخل التمكين:

أدى تراكم المعرفة الناتج عن دراسة أبعاد متعددة للتمكين إلى ظهور عدة اتجاهات في دراسة التمكين، سمحت للباحثين المعاصرين بتصنيفها. فقد ظهر خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي مدخلان رئيسان لدراسة التمكين، الأول، المدخل الهيكلية، وهو (مدخل كلي) يركز على الممارسات التي تعمل على تفويض الصلاحيات ومنح القوة أو أدوات القوة من المستويات العليا بالهرم الوظيفي إلى العاملين بالمستويات الدنيا والتي تساعد على التمكين، والثاني، مدخل التمكين النفسي، وهو مدخل جزئي يركز على الحالة النفسية للفرد، والذي يمكن تقديرها من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الفرد نحو المهام التي يقوم بها في وظيفته، وهذه المدارك هي (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير). ولعب كلا المدخلين دوراً مهماً في تطور نظرية التمكين (Spreitzer, 1997; Spreitzer, 1995,1996).

ويوجد مدخل ثالث للتمكين هو مدخل العمليات Process Approach الذي يتناول العلاقة بين التمكين الهيكلي وما ينتج عنه من تمكين نفسي للعاملين، والذي يمكن تقديره من خلال عدد من المدارك التي تعكس مدى التمكين الذي تم تحقيقه لدى العاملين. وفيما يلي نستعرض هذه المداخل بشيء من التفصيل:

## 1- المدخل الهيكلية للتمكين Structural Empowerment:

يركز المدخل الهيكلية للتمكين على الظروف المساعدة على التمكين في بيئة العمل، لكن هذا المدخل يركز على تمكين البناء التنظيمي والسياسات والعمليات، ويختلف عن المدخل النفسي الذي يركز على تفاعل العاملين مع البناء التنظيمي والسياسات والعمليات وإدراكهم لها. وبالتالي مفهوم التمكين الهيكلية الاجتماعي ينص على أن القوة تسكن بالتساوي داخل الأفراد وعلى جميع المستويات في الأنظمة المختلفة (Prasad & Eylon, 2001). وبالتالي فالعاملين في المستويات الدنيا للهرم الوظيفي يمكن تمكينهم إذا حصلوا على الفرصة والمعلومات والدعم والموارد. وكما إن جوهر مفهوم التمكين الهيكلية هو المشاركة بالقوة بين المديرين والعاملين، مع تحقيق هدف تنازل أصحاب القوة والقرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم الوظيفي، عن قوتهم ومنحهم فرص اتخاذ قرارات تتعلق بمجال عملهم (Liden & Arad, 1996: 205-252).

فالتمكن من وجهة نظر المدخل الهيكلية هو مشاركة في مصادر القوة (مثل ذلك السلطة الرسمية أو المسؤولية عن موارد المؤسسة) وتوزيع المسؤولية خلال سلاسل القيادة بالمنظمات إلى المستويات الأدنى، ومشاركتهم في صناعة القرار، مما يوفر الوقت للإدارات العليا للتفكير استراتيجياً وبشكل مبدع حول كيفية نقل المنظمة إلى الأمام.

ورغم أهمية هذا المدخل فإن بعض الممارسين يشيرون إلى حالات تم بها توفير ومنح أدوات القوة، لكن ذلك لم يؤدي إلى منحهم الشعور الفعلي بالتمكين، في حين هناك حالات أخرى، وجد أن أفراداً لا يملكون شيئاً من متطلبات التمكين في بيئة العمل لكنهم يشعرون ويتصرفون بأسلوب وطريقة العمال الممكنين. وهذا التحديد ساعد في ظهور مدخل التمكين النفسي (6: Spreitzer, 2007). ويرى (المعاني، 2008) أن أدوات القوة على اختلاف مسمياتها سواء التي اقترحتها كانتر أو أدوات القوة (المستلزمات) التي تم التطرق لها سابقاً - هي أدوات أو مستلزمات تعزز القوة والفعالية الفردية لدى العاملين كما تخفف الضعف، وخصوصاً إذا أتاحت لها الفرصة والمعرفة والدعم والموارد.

## 2- المدخل النفسي للتمكين Psychological Empowerment:

يركز مدخل التمكين النفسي على الحالة النفسية للفرد وليس على البناء الاجتماعي أو الممارسات الإدارية، وعلى إحساس الفرد بشعور السيطرة على عمله، وفي هذا يختلف عن التمكين الهيكلية الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات؛ فمدخل التمكين النفسي يركز على كيفية إدراك العاملين لعملهم، وهذا المدخل يُبرز التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد لأدوارهم وعلاقتهم بمنظماتهم (6: Spreitzer, 2007).

ويعود ظهور هذا المدخل إلى الباحثين (Conger & Kanungo, 1988) اللذين ذكرا في بحثهما أن المدخل الهيكلية الاجتماعي غير مُكتمل لأن توزيع مصادر القوة يمكن أن يكون له تأثير قليل على العاملين إذا كانوا لا يملكون الشعور بالقدرة الذاتية (Self-efficacy)، فالتمكين عملية رفع أو دعم شعور القدرة الذاتية لدى الأفراد بالمنظمة من خلال تحديد وإزالة الظروف التي تسبب الشعور بالعجز (Conger & Kanungo, 1988: 474).

ثم جاء (Thomas and Velthouse, 1990: 627-666) وأتموا أفكار Conger and Kanungo بتطوير إطار نظري يعبر عن التمكين كمهمة حفز داخلية ذات أربعة مدارك (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والتأثير) تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها. وعرفاً التمكين بأنه مجموعة من المدارك أو الحالات التي تتأثر بالبيئة المحيطة التي تساعد العاملين على التوجه إلى عملهم بنشاط.

### 3- المدخل العملياتي للتمكين :Process Approach Empowerment

عرف (Thomas & Velthouse, 1990: 666-667) مدخل العمليات للتمكين، بأنه العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين. ويبين (Mathieu & Gilson, 2006: 97) أن المدخل العملياتي يبرز التمكين في العلاقة بين المستلزمات أو المتطلبات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين، وهذا المدخل قريب لنموذج الدراسة الحالية، التي اعتبرت الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي متغيرًا مستقلًا، على اعتبار أن هذه الأنشطة مستلزمات هيكلية لدراساتها لمعرفة مدى عملها على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية. لرغم أن مدخل العمليات كما عرّفه (Thomas & Velthouse, 1990: 666-667) يهتم بدرجة التغيير في مستوى إدراك العاملين، الذي يؤثر على دافعية العاملين للعمل بالمنظمة. وهذا المبحث لم ينتشر بشكل واسع لكن تم تناوله في دراسات باحثين أمثال (Kirkman & Rosen, 1990 ; Spreitzer, 1996) لكنه لم يدرس بصورة مستقلة.

#### الدراسات السابقة:

**دراسة المعاني (2010)**، والتي هدفت إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التمكين النفسي للعاملين من خلال دراسة أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (الرؤية، والتدريب، والتحسين المستمر، والتقييم، وتقليل نسبة الخطأ في المنتج، والتركيز على الزبون، والمقارنات المرجعية، والإنتاج المرن)، ومن خلال دراسة المدارك الأربعة (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والتأثير). وتوصلت الدراسة لمجموعة النتائج، كان أبرزها: ارتفاع المتوسط العام لإدراك العاملين للتمكين النفسي، مما يدل على مدى تأثير توافر عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة كأدوات قوة تساعد في تحقيق التمكين النفسي وإدراك العاملين لأهميتهم في المنظمة كعناصر فاعلة في اتخاذ القرار. هناك تأثير دال بدرجة عالية لعنصر الرؤية الاستراتيجية على تحقيق التمكين النفسي للعاملين.

**دراسة البشاشة (2008)**، وهدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. بلغت العينة (385) مفردة، من مجتمع الدراسة البالغ (1022). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن هناك أثرًا مهمًا وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات). وتوصلت 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، سيما أنها تعتمد أسلوب فرق العمل بشكل واسع.

**دراسة (خطاطبة 2008)**، وهدفت إلى التعرف على واقع نشاط وإدارة الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية من خلال قياس مجموعة مختلفة من الممارسات الإدارية المؤثرة في العملية الإبداعية. توصلت الدراسة إلى أن درجة الإبداع منخفضة في مجال التدريس، ومتوسطة في مجال البحث وأن درجة إدارة الإبداع والممارسات الإدارية الداعمة للإبداع التنظيمي منخفضة في جميع المجالات.

**دراسة العساف (2006)**، هدفت للكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي، لدى هيئة التدريس. وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

دراسة حريم ومنصور (2006)، وهدفت للتعرف على إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي، واعتمد البحث منهج وصفي تحليلي. وأظهرت 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.

دراسة (Barret, et al., 2005)، والتي هدفت إلى اختبار مدى تأثير المناخ الإبداعي على الأداء في المنظمات غير الربحية من خلال دراسة مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تؤثر في العملية الإبداعية. بينت الدراسة أن المناخ التنظيمي، والتوجه السوقي، والريادية، والمرونة التنظيمية والتوجه للتعلم كلها تتكامل بعضها مع بعض من أجل أداء تنظيمي أفضل، وجميع عوامل النجاح ترتبط بشكل إيجابي وعالٍ بالأداء التنظيمي.

دراسة (Morris, 2005)، والتي هدفت إلى تحديد أكثر العوامل والأنشطة الإدارية ذات الأهمية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المنظمات النيوزلندية، حيث ركزت على دراسة مجموعة محددة من العوامل والأنشطة. توصلت الدراسة إلى أن هناك عوامل وأنشطة إدارية أخرى غير تلك العوامل التي تمت دراستها وأنها تشكل أهمية كبرى في تعزيز الإبداع التنظيمي، كما بينت أنه من الممكن زيادة الإبداع من خلال تطبيق سلسلة من المبادرات السلوكية والهيكلية والثقافية على الرغم من إمكانية اختلافها من منظمة لأخرى.

دراسة (Sundgren, et al., 2005)، والتي هدفت إلى التعرف على المحركات التي تساعد على الإبداع التنظيمي من خلال دراسة مجموعة من العناصر الداعمة للإبداع. توصلت الدراسة إلى أن التشارك في المعلومات، والدافعية الذاتية، وثقافة التعلم هي محركات رئيسة ومهمة للإبداع التنظيمي في الأبحاث والتطوير الدوائية.

### تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة المعاني (2010) في دراسة التمكين النفسي تحديداً، وإنها اختلفت مع الدراسات الأخرى في دراسة التمكين النفسي، لكون جميع الدراسات التي تم الرجوع إليها بحثت موضوع التمكين الإداري دون تحديد هذا التمكين على أنه تمكين هيكلية أو نفسي، حيث تم توضيح هذا الجانب بهذه الدراسة، إضافة لعدم وجود أية دراسة بحثت في العلاقة أو الأثر للأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي والتمكين النفسي تحديداً، فدراسة البشاشة (2008) درست أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي، مع وجود اختلاف كلي للمتغيرات الفرعية للدراسة، علماً بأنها توصلت إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تعزيز الإبداع التنظيمي، أما الدراسات الأخرى التي تم الرجوع إليها فتناولت متغيراً واحداً من المتغيرات (الإبداع أو التمكين) ودرست علاقته أو تأثيره على متغير آخر.

### منهجية الدراسة:

### مجتمع الدراسة والعينة:

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الصناعية الأردنية، موزعين على 20 شركة صناعية وفي مواقع مختلفة بالمملكة ويواقع عشر استبانات لكل مصنع، وقد بلغ عدد الاستبانات التي وزعت 200 استبانة، تم استبعاد (15) استبانة لعدم اكتمال الإجابة فيها، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (185) استبانة بنسبة تجاوب وصلت إلى 92.5%، ويعتبر الباحث أن حجم العينة المتمثل في 10 استبانات لكل شركة مناسباً إحصائياً، لكون المجتمع الأصلي للدراسة متجانساً من حيث القطاع، بالإضافة إلى أن العينة التي تم اختيارها كانت عينة قصدية.

## وحدة التحليل:

وحدة التحليل في هذه الدراسة هي الموظف الإداري والموظف الفني، ووزعت الاستبانات بواقع خمس استبانات للموظفين الإداريين بمستويات رئيس قسم وأعلى، وخمسة استبانات للعاملين في الوظائف الفنية أو الوظائف غير المكتبية (وظائف عملية وفنية).

**البيانات وطريقة جمعها:** اعتمد الباحث المصادر التالية لجمع البيانات:

- **المصادر الثانوية:** اشتملت على البحوث والكتب والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، بالإضافة إلى بعض المعلومات عن العاملين في المصانع من حيث توزيعهم وطبيعة عمل الموظف الذي سيملاً الاستبانة.
- **المصادر الأولية:** تضمنت المصادر الأولية، الاستبانة التي صممت من أجل جمع البيانات الخاصة بالعاملين في الشركات الصناعية. حيث تضمنت الاستبانة المصممة ثلاثة أجزاء رئيسة كما هي في الملحق (أ) المرفق، وتالياً الأجزاء الرئيسة للاستبانة:
  - **الجزء الأول:** البيانات عن الخصائص الديموغرافية للفرد الذي أنجز الاستبانة، وقد شملت الفقرات من (1-5).
  - **الجزء الثاني:** الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي، من خلال أربعة أسئلة لكل نشاط، وقد جاءت على النحو التالي: المشاركة، الفقرات من (1-4). **التدريب والتنمية، الفقرات من (5-8).** **الثقافة التنظيمية، الفقرات من (9-12).** **الحوافز، الفقرات من (13-16).** **النمط القيادي، الفقرات من (17-20).** **فرق العمل، الفقرات من (21-24).**
  - **الجزء الثالث:** التمكين النفسي، من خلال ثلاثة أسئلة لكل متغير، وقد جاءت على النحو التالي: **معنى العمل، الفقرات من (25-27).** **الكفاءة، الفقرات من (28-30).** **الاستقلالية، الفقرات من (31-35).** **التأثير الإداري، الفقرات من (34-36).**

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في عملية تحليل البيانات:

- الإحصاء الوصفي لاستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لفقرات الاستبانة المختلفة.
- اختبار t للتعرف على نتائج تحليل المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة وفرضياتها الفرعية.

## نتائج الدراسة:

تمكّن الباحث من خلال نتائج الدراسة (الملاحظة) الأولية من إيراد أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وسيتّم فيما يلي توضيح أهم هذه النتائج:

## خصائص أفراد العينة:

تشير النتائج الواردة في جدول (1) أن نسبة (79.5%) من المستجوبين كانوا ذكور، وأن النسبة الكبرى منهم (77.3%) تقل أعمارهم عن 40 سنة، والمؤهل العلمي للنسبة الكبرى منهم (69.7%) هو الدبلوم والباكالوريوس، وكانت نسبة المستجوبين الإداريين والفنيين متساوية تقريباً نتيجة توزيع الاستبانات بالتساوي بينهم، أما الذين تتراوح خبراتهم العملية في أقل من 10 سنوات (50,8%) في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبراتهم في مجال العمل من 10-20 سنة 39.5%،

أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي...

وبلغت نسبة الذين تزيد خبراتهم عن عشرين سنة (9,7%)، وكانت نسبة من تزيد خبراتهم على 20 سنة (8.2%) من مجموع العاملين، مما يعني أن الفئة العظمى من العاملين من أعمار فنية وخبرات أقل من 20 سنة.

جدول رقم (1)

الخصائص الديموغرافية للمستجوبين

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	147	79.5%
	أنثى	38	20.5%
العمر	أقل من 30 سنة	88	47.6%
	30-40 سنة	55	29.7%
	40-50 سنة	8	4.3%
	50-60 سنة	34	18.4%
	أكبر من 60 سنة	-	-
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	56	30.3%
	دبلوم وبيكالوريوس	129	69.7%
	دراسات عليا	-	-
طبيعة العمل	إداري	93	50.3%
	فني	92	49.7%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	94	50.8%
	10 - 20 سنة	73	39.5%
	أكثر من 20 سنة	18	9.7%

الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي:

استخدمت ستة مؤشرات للدلالة على وجود إبداع تنظيمي، شملت: مشاركة، تدريب وتنمية، وثقافة تنظيمية، وحوافز، ونمط قيادي، وفرق عمل، ويوضح جدول (2) التالي أهمية هذه المؤشرات في تحقيق التمكين النفسي للعاملين استناداً إلى قيمة المتوسط الحسابي.

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t ومستوى الدلالة لتوافر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	الدلالة
<b>1- المشاركة:</b>					
أ-	يتيح الرئيس المباشر فرصة المشاركة والتشاور قبل اتخاذ القرارات.	3.40	.491	94.142	.000
ب-	تستأنس الإدارة العليا في الشركة بأراء العاملين حول رغبات ومتطلبات المستفيدين.	3.40	.491	94.142	.000
ج-	تعمل المشاركة على تحفيزي للعمل لتحقيق أهداف الشركة.	3.40	.802	57.650	.000
د-	تتعكس المشاركة في العمل على تحسين أداء الشركة.	4.20	.750	76.131	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>3.60</b>	<b>.516</b>	<b>94.861</b>	<b>.000</b>
<b>2- التدريب والتنمية:</b>					
أ-	توفر الشركة البرامج التدريبية لموظفيها داخل الأردن بشكل مستمر.	3.40	.802	57.650	.000
ب-	توفر الشركة موازنة خاصة بالبرامج التدريبية للمؤسسة.	3.20	.401	108.517	.000
ج-	توزع فرص التدريب على العاملين في الشركة بعدالة ومساواة.	3.40	.802	57.650	.000
د-	تعمل الشركة على اختيار نوعية التدريب؛ التي تتناسب مع الاحتياجات الوظيفية داخل الشركة.	3.20	.401	108.517	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>3.30</b>	<b>.431</b>	<b>104.073</b>	<b>.000</b>

تابع جدول رقم (2) - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t ومستوى الدلالة لتوافر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي:

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	الدلالة
<b>3- الثقافة المنظمة:</b>					
أ-	تتوافر في الشركة مجموعة من القيم الإبداعية الواضحة والمعروفة للعاملين.	3.60	.491	99.679	.000
ب-	تتبع الشركة رؤية واضحة تسعى إلى تحقيقها.	3.80	.401	128.864	.000
ج-	توجد قواعد وتعليمات واضحة للعمل في الوحدات المختلفة في الشركة.	3.80	.401	128.864	.000
د-	ينعكس نشر الشركة لثقافتها التنظيمية على التميز في أدائها.	3.60	.491	99.679	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>3.70</b>	<b>.245</b>	<b>204.897</b>	<b>.000</b>
<b>4- الحوافز:</b>					
أ-	توزع المكافآت على العاملين بالعدل ويحكمها مقدار الإبداع في العمل.	3.20	.750	58.005	.000
ب-	يعتبر حجم الحوافز المقدمة في الشركة كافياً لتشجيع الموظفين على العمل الإبداعي.	3.40	.491	94.142	.000
ج-	تعتبر الحوافز المعنوية من الوسائل المطبقة؛ التي ترفع كفاءة العاملين.	3.40	.802	57.650	.000
د-	تعتبر الحوافز المادية إحدى الوسائل المطبقة من قبل الإدارة لرفع كفاءة العاملين.	3.80	1.474	35.072	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>3.45</b>	<b>.733</b>	<b>63.981</b>	<b>.000</b>
<b>5- النمط القيادي:</b>					
أ-	تتبع الشركة نمط القيادة الديمقراطي لإدارة شؤون العمل.	3.80	.401	128.864	.000
ب-	تسعى القيادة في الشركة للحصول على التغذية الراجعة من العاملين حول سير العمل باستمرار.	3.60	.491	99.679	.000
ج-	يتم العمل داخل الشركة من خلال توجيه القيادة للعاملين نحو الطرق الأفضل لزيادة الإنجاز وتحقيق الكفاءة.	3.80	.982	52.609	.000
د-	تعتبر القيادة في الشركة إحدى الوسائل الفعالة في تحقيق الإبداع التنظيمي.	4.40	.802	74.606	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>3.90</b>	<b>.516</b>	<b>102.766</b>	<b>.000</b>
<b>6- فرق العمل:</b>					
أ-	تحرص الشركة على تنشيط التفاعل والعمل الجماعي وتنمية روح الفريق.	3.82	.696	74.691	.000
ب-	أرغب في الانتماء إلى فرق عمل تكلف بإنجاز مهام صعبة.	3.80	.401	128.864	.000
ج-	يعمل رئيس المباشرة على إشاعة روح التعاون بين المرعوسين والعاملين ضمن الفريق الواحد.	3.60	1.023	47.884	.000
د-	يوجد لدى الشركة فرق عمل ولجان دائمة تعنى بشؤون الإبداع ودراسة الأفكار الإبداعية وتبنيها.	2.96	.620	64.981	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>3.60</b>	<b>.340</b>	<b>112.224</b>	<b>.000</b>
	<b>إجمالي الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي</b>	<b>3.59</b>	<b>.427</b>	<b>113.127</b>	<b>.000</b>

أولاً- الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي:

- 1- المشاركة: تم تقدير مدى تأثير نشاط المشاركة من خلال تحليل إجابات وحدة المعاينة على مجموعة من الأسئلة التي تفحص ذلك التأثير، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير المشاركة (3,60)، وهو من إجابة "موافق" بالمقياس الخماسي، ما يعني الموافقة على أن الشركات الصناعية توفر نشاط المشاركة كأحد الأنشطة الداعمة للإبداع، ويرتبط ذلك بتوافر نشاط يؤثر على تحقيق التمكين النفسي.
- 2- التدريب والتنمية: من خلال تحليل إجابات وحدة المعاينة على مجموعة الأسئلة التي تفحص مدى توافر نشاط التدريب والتنمية للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية، بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.3)، وهو أعلى

من المتوسط بقليل "المقياس الخماسي" مما يعني الموافقة المتوسطة على أن الشركات الصناعية توفر التدريب وتعمل على تنمية قدرات العاملين لديها. وكذلك كانت إجابات جميع الفقرات الأخرى المتعلقة بهذا المتغير بمستوى موافق على توافر هذا النشاط لديها.

**3- الثقافة التنظيمية:** تم تقدير هذا البعد من خلال إجابات وحدة المعاينة على مجموعة من الأسئلة التي تفحص مدى سعي إدارة المنظمات إلى نشر ثقافة تنظيمية خاصة بها، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.70)، وهو ضمن إجابة "محايد إلى موافق" وأقرب إلى الموافقة بالمقياس الخماسي، مما يعني الموافقة على أن الشركات الصناعية تنتشر ثقافة تنظيمية خاصة بها، ولما لها من الأثر في دعم النشاط الإبداعي للشركات الصناعية.

**4- الحوافز:** تم تقدير هذا البعد من خلال إجابات وحدة المعاينة على مجموعة أسئلة تفحص مدى مساهمة الحوافز في دعم الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.45)، وهو أعلى من المتوسط العام على "المقياس الخماسي" بقليل، ما يعني موافقة وحدة المعاينة أن الحوافز مهمة كنشاط داعم للإبداع، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تشير إلى أن الحوافز المادية هي التي لها أثر على رفع كفاءة العاملين وبمتوسط (3.80)، وجاءت الإجابة عن سؤال توزيع المكافآت على العاملين بالعدل بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط (3.20)، مما يدل على أن الحافز الأهم لدى العاملين هو الحافز المادي، وأن عملية توزيع الحوافز على العاملين بالعدل بحاجة إلى إعادة نظر.

**5- النمط القيادي:** يعني هنا مدى اهتمام إدارات الشركات الصناعية على مشاركة العاملين لديهم بالرأي واتخاذ القرار وسماع آرائهم وتوجيههم للعمل بكفاءة، والذي يعني أهمية دورها لتنشيط الإبداعات في المنظمات، من خلال تمكين العاملين في أعمالهم، وقد تم تقدير هذا البعد من خلال إجابات وحدة المعاينة على مجموعة من الأسئلة التي تفحص مدى توافر هذا النشاط، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.90)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي بالمقياس الخماسي، مما يعني الموافقة على أن النمط القيادي مهم في تنشيط العاملين وتوجيههم لتحقيق إبداعات، وجاءت إجابة السؤال عن اعتبار القيادة في الشركة هي من الوسائل الفعالة في تحقيق الإبداع التنظيمي وبمتوسط (4.4) بالمرتبة الأولى، وتساوي أجوبة الفقرات الأخرى تقريباً وأعلى من الوسط الحسابي بالمقياس الخماسي.

**6- فرق العمل:** تم تقدير هذا البعد من خلال إجابات وحدة المعاينة على مجموعة الفقرات المتعلقة بقياس مدى أهمية فرق العمل في دعم الأنشطة الإبداعية بالشركات، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.60)، وهو فوق المتوسط بالمقياس الخماسي، وهو ما يعني الموافقة على أهمية فرق العمل. وجاءت إجابة الفقرة عن حرص الشركة على تنشيط التفاعل والعمل الجماعي بالدرجة الأولى وبمتوسط (3.82)، وإجابة الفقرة عن وجود فرق عمل دائمة بالمنظمة تعنى بشئون الإبداع بالترتيب النهائي، وبمتوسط أقل من الوسط (2.96)، مما يعني وجود فرق عمل لهذه الغاية هو احتمال ضعيف.

بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي (3.59)، ويشير هذا إلى موافقة العاملين على وجود الأنشطة التي تدعم الإبداعات في شركاتهم وبمعدل أعلى من الوسط الحسابي والقريب من الموافق جداً على المقياس الخماسي، واحتل المرتبة الأولى منها دور النمط القيادي في المنظمات وبمتوسط حسابي (3.90)، يليها وجود ثقافة تنظيمية بمتوسط (3.70)، وأخيراً جاء التدريب والتنمية وبمتوسط (3.30).

### التمكين النفسي للعاملين:

استخدم كل من: معنى العمل، والكفاءة، والاستقلالية وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي كمؤشرات على تحقيق تمكين نفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية، وتم تقدير التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية من خلال إجابات وحدة المعاينة على مجموعة فقرات تعكس مدى تحقيق التمكين النفسي الذي أدركه العاملون (الإداريون والفنيون)، نتيجة توفير إدارات الشركات الصناعية أنشطة داعمة للإبداع، وبلغ المتوسط العام للتمكين النفسي (3.96). وتظهر النتائج الخاصة بهذا المتغير أن العاملين في الشركات الصناعية يدركون التمكين النفسي، ويعتبر هذا المتوسط مقبولاً وإيجابياً وقريباً من إجابات "موافق جداً" في المقياس الخماسي، وهو ما يعني توافر الأنشطة التي تدعم الإبداع التنظيمي في الشركات. وجاءت نتائج تحليل بيانات الدراسة الخاصة بتلك المقاييس كما تظهر في جدول (3):

### جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t ومستوى الدلالة لمؤشرات التمكين النفسي للعاملين

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	مستوى دلالة
<b>معنى العمل:</b>					
1	تعتبر الأنشطة التي ضمن عملي ذات معنى كبير لي شخصياً.	3.80	.401	128.864	0.00
2	أعتبر العمل الذي أقوم به مهماً.	3.60	1.023	47.884	0.00
3	يتلاءم عملي مع مؤهلاتي.	4.40	.802	74.606	0.00
	الإجمالي	3.93	.491	108.909	0.00
<b>الكفاءة:</b>					
4	لدي الفرصة لاستخدام إبداعي الشخصي لتنفيذ أعمالي.	3.80	.401	128.864	0.00
5	أثق في قدراتي التي تمكنني من أداء عملي.	4.60	.491	127.368	0.00
6	استطعت استيعاب المهارات الضرورية لعملي.	3.80	.982	52.609	0.00
	الإجمالي	4.06	.575	96.188	0.00
<b>الاستقلالية وحسن التصرف:</b>					
7	لدي القدرة الذاتية للانطلاق لأداء عملي.	4.00	.634	85.790	0.00
8	لدي الفرصة الكاملة لأداء عملي بحرية واستقلالية.	3.60	.491	99.679	0.00
9	لدي الحرية الكافية لتقرير كيفية أداء عملي.	3.80	.401	128.864	0.00
	الإجمالي	3.80	.340	151.634	0.00
<b>التأثير الإدراكي:</b>					
10	يؤخذ بآرائي لاتخاذ القرارات على مستوى القسم.	3.80	.401	0.00	0.00
11	لدي تأثير فعال فيما يحصل بقسمي.	3.60	.802	61.041	0.00
12	أثق في كفاءة قدراتي اللازمة لأداء عملي.	4.80	.401	162.776	0.00
	الإجمالي	4.06	.389	141.906	0.00
	<b>إجمالي التمكين النفسي</b>	<b>3.96</b>	<b>.340</b>	<b>158.285</b>	<b>0.00</b>

- 1- **معنى العمل:** استخدم هذا المؤشر لقياس مدى تحقيق التمكين النفسي للعاملين بالشركات الصناعية الأردنية، وتم تقدير هذا المؤشر من خلال إجابات وحدة المعاينة على أسئلة تتعلق بقياس ذلك. ويتبين من الجدول رقم (3) أن المتوسط العام لتقديرات هذا المؤشر بلغ (3.93)، وهذا المتوسط يعتبر مقبولاً وإيجابياً وقريباً من إجابات "موافق" في المقياس الخماسي.
- 2- **الكفاءة (الجدارة):** تم تقدير مدى تحقيق التمكين النفسي، من خلال إجابات وحدة المعاينة على الأسئلة التي تتعلق بهذا المتغير، ويتبين من الجدول رقم (3) أن المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (4.06)، وهذا المتوسط يعتبر عالياً وضمن فئة إجابات "موافق جداً" في المقياس الخماسي. وما يشير إلى أن توفير الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي، قد ساهم في تعزيز ثقة العاملين بقدراتهم لأداء أعمالهم وإعطائهم الفرصة لاستخدام إبداعاتهم الشخصية لتنفيذ أعمالهم.
- 3- **الاستقلالية وحسن التصرف:** تم تقدير هذا البعد من خلال إجابات وحدة المعاينة على مجموعة من الأسئلة التي تفحص مدى إدراك العاملين لقدراتهم الذاتية لأداء أعمالهم ومدى إعطائهم الحرية الكافية لتقرير كيفية أداء أعمالهم، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.80)، وهو أعلى من المتوسط وضمن الموافق حسب "المقياس الخماسي، مما يعني إدراك العاملين للحرية والقدرة الذاتية للانطلاق لأداء الأعمال وتعزيز تمكينهم النفسي.
- 4- **التأثير الإدراكي:** تم تقدير هذا البعد من خلال إجابات وحدة المعاينة على مجموعة من الفقرات المتعلقة بقياس مدى إدراك العاملين لتأثيرهم والأخذ بأرائهم لاتخاذ قرارات بما يتعلق بأعمالهم، ومدى ثقتهم بكفاءة قدراتهم، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (4.06)، وهذا المتوسط يعتبر عالياً ويزيد عن إجابات "موافق" في المقياس الخماسي.
- وبلغ المتوسط الإجمالي للتمكين النفسي (3.96)، وهو قريب من تقدير موافق جداً على المقياس الخماسي. وكما يتبين فإن المتوسط الأعلى كان للكفاءة والتأثير الإدراكي (4.06)، يليه معنى العمل (3.93)، ثم الاستقلالية وحرية التصرف (3.80).
- وفيما يتعلق باختبار السؤال الرابع من أسئلة الدراسة، الذي ينص على: هل هناك فروق معنوية لدى العاملين في الشركات الصناعية في مدى إدراكهم للإبداع تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، والمستوى التعليمي)؟ فقد أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (4) إلى وجود فروق معنوية لدى العاملين في إدراكهم للإبداع، حيث تبين أن العاملين الذين لديهم خبرة تزيد على 20 سنة في مجال العمل كانوا الأكثر إيجابية في رؤيتهم لأهمية تلك الأنشطة من حيث التأثير على تحقيق التمكين النفسي بمتوسط حسابي (3.87)، يليهم الذين تتراوح خبراتهم بين 10-20 سنة بمتوسط (3.76)، ثم الذين تقل خبراتهم عن 10 سنوات بمتوسط (3.39). ومن حيث المستوى التعليمي فقد كان الذين يحملون مؤهل دبلوم أو بكالوريوس أكثر إيجابية من أولئك الذين لا يحملون مؤهلات جامعية في رؤيتهم لأهمية الأنشطة الداعمة للإبداع في تحقيق التمكين النفسي بمتوسط (3.81).

#### جدول رقم (4)

#### المتوسطات الحسابية لمتغير الأنشطة الداعمة للإبداع استناداً إلى الخبرة والمؤهل العلمي

المتوسط الحسابي للأنشطة الداعمة للإبداع	خصائص الشركات	
3.39	أقل من 10 سنوات	الخبرة
3.76	من 10 - 20 سنة	
3.87	أكثر من 20 سنة	
3.42	ثانوية عامة فما دون	المستوى التعليمي
3.81	دبلوم وبكالوريوس	

### اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات المتفرعة عنها، وقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية.

اختبار فرضية الدراسة الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين.

استُخدم اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وفرضياتها الفرعية، وتم تسجيل نتائج ذلك الاختبار في الجدول رقم (5)، وأظهرت النتائج رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين. ومن خلال الأرقام التي تم التوصل إليها، والمسجلة في الجدول (5)؛ يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (29.488)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.37) عند درجات حرية 4.179 df.

واستناداً لقيم المعاملات المعيارية (Beta) يتضح أن مؤشر النمط القيادي كان الأكثر تأثيراً على تحقيق التمكين النفسي للعاملين، فقد بلغت قيمة المعامل المعياري لهذا المتغير (0.745)، وقيمة t (6.872)، ثم جاء بعده في الأهمية مؤشر الثقافة التنظيمية بمعامل معياري (0.682)، يليه متغير فرق العمل (0.617)، ثم المشاركة (0.537)، وبعدها متغير الحوافز (0.523)، وأخيراً جاء متغير التدريب والتنمية (0.438).

ونظراً لأن قيمة t المحسوبة للمتغيرات الخمسة كانت أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) و (N = 185) فقد تم رفض الفرضيات المبدئية الفرعية الست، وقبول الفرضيات البديلة لها، أي أنه يوجد تأثير لكل من: المشاركة، والتدريب والتنمية، والثقافة التنظيمية، والحوافز، والنمط القيادي، وفرق العمل على تحقيق التمكين النفسي للعاملين.

### جدول رقم (5)

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين

معامل الارتباط (R) = 0.831، معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.668، معامل التحديد المعدل ( $Adj^2 R$ ) = 0.659					
تحليل التباين (ANOVA)					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	25.894	5	5.179	29.488	0.000
القيمة المتبقية	13.486	179	0.065		
المجموع	39.380	184			
تحليل المعاملات Coefficients					
النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	
الحد الثابت	3.027	-	7.040	0.000	
المشاركة	-0.272	0.537	3.453	0.001	
التدريب والتنمية	0.349	0.438	3.688	0.001	
الثقافة التنظيمية	0.232	0.682	6.432	0.000	
الحوافز	0.134	0.523	5.673	0.002	
النمط القيادي	0.322	0.745	6.872	0.002	
فرق العمل	0.240	0.617	4.141	0.037	

## مناقشة النتائج والتوصيات:

استندت نتائج الدراسة إلى بيانات عينة عشوائية حجمها 185 مفردة، شكّل الذكور منها النسبة العظمى 79.8%، والذين كانت النسبة الكبرى منهم أيضاً بعمر أقل من 40 سنة، ونسبة 77.3%، وبسنوات خبرة 50.8% أقل من عشرة أعوام، و39.5% بخبرة 10-20 عاماً، وبمتوسط 50% يليها أعمار 10-20 عاماً ونسبة 39.5%. وبالنسبة للمؤهلات العلمية كانت النسبة الكبرى منهم 69.7% لحملة الدبلوم والباكالوريوس، يليها 30,3% لدون الثانوية العامة، فيما كانت نسب الإداريين إلى الفنيين متساوية.

ولدى تقدير مدى توافر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية، تبين أن تلك الشركات قد تمكنت من توفير تلك الأنشطة بدرجة تزيد على المتوسط العام للمقياس الخماسي، وكان المتوسط العام لهذا المتغير (3.59).

وجاء متغير النمط القيادي بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.90)، وهذا البعد مهم جداً لأنه يبرز دور النمط القيادي من خلال توجيه العاملين نحو الطرق الأفضل لزيادة الإنجاز وتحقيق الكفاءة، بالإضافة إلى اعتبار القيادة في الشركات هي إحدى الوسائل الفعالة في تحقيق الإبداع التنظيمي، ثم جاء متغير الثقافة المنظمة بمتوسط حسابي (3.70) والتي من خلالها يمكن أن تنتشر الشركات ثقافتها التنظيمية لتعكس التميز في أداؤها، وجاء متغير فرق العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.59)، وكان متوسط الإجابة عن هذا المتغير أقل من المتغيرات السابقة، وذلك لعدم وجود فرق عمل ولجان تعنى بشؤون الإبداع ودراسة الأفكار الإبداعية وتبنيها في الشركات، وبالتالي لدعم هذا النشاط فإنه يجب على إدارة الشركات أن تهتم بهذا النشاط لدعم الأنشطة الإبداعية بالشركات. وكان متغير التدريب والتنمية بالمركز الأخير وبمتوسط (3.30) وبالرغم من أن متوسط هذا المتغير فوق المتوسط الحسابي للمقياس الخماسي بقليل، لكن انخفاض قيمته ناتج عن انخفاض متوسط إجابات السؤال حول مدى توفير الشركات موازنة خاصة للتدريب، وكذلك لعدم توزيع فرص التدريب بالتساوي على العاملين بالشركات، لذلك على الشركات أن تعمل على توفير موازنات خاصة للتدريب، والتنمية بالإضافة إلى توزيع فرص التدريب بالتساوي على العاملين.

وفيما يتعلق بتحقيق التمكين النفسي، فقد بلغ المتوسط الإجمالي لهذا المتغير (3.96)، وكما يتبين فإن المتوسط الأعلى كان الكفاءة والجدارة، بالإضافة إلى متغير التأثير الإدراكي (4.06)، يليه معنى العمل (3.93)، ثم الاستقلالية وحسن التصرف (3.80).

بالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة، فقد أدت النتائج إلى رفض الفرضية العدمية الرئيسية، وقبول فرضيتها البديلة، ما يشير إلى أن هناك أثراً ذا دلالة للأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي - وهي المشاركة، والتدريب والتنمية، والثقافة التنظيمية، والحوافز، والنمط القيادي، وفرق العمل - على تحقيق التمكين النفسي للعاملين بالشركات الصناعية الأردنية.

## تقود هذه النتائج إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- هناك علاقة قوية بين الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي وبين تحقيق التمكين النفسي.
- 2- عملت الشركات الصناعية على توفير الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي تمهيداً للوصول إلى التأثير على الحالة الذهنية للعاملين ومن ثم تحقيق تمكينهم النفسي.

- 3- كان لدور النمط القيادي أثر في دعم الأنشطة الإبداعية، وذلك من خلال توجيه العاملين نحو الطريق الأفضل لزيادة الانجاز والإبداع.
- 4- احتل التدريب والتنمية درجة أقل من حيث اهتمام إدارات الشركات بهذا المتغير نظراً لعدم رصد موازنات خاصة بالبرامج التدريبية ولعدم توزيع فرص التدريب بالتساوي.
- 5- كان دور الشركات العملي في تنشيط العمل الجماعي وتأسيس فرق عمل تعنى بشئون الإبداع وتبني الأفكار الإبداعية منخفضاً.
- 6- كان لكفاءة العاملين وثقتهم في قدراتهم وكفاءاتهم اللازمة لأداء أعمالهم، أثر في الاستفادة من الأنشطة التي وفرتها الشركات لتدعم إبداعاتهم، مما ساعد في تحقيق تمكينهم النفسي.
- 7- كان مؤشر قياس مدارك التمكين النفسي عاليًا، وكان لدور الكفاءة الشخصية وثقة العاملين واعتزازهم في كفاءاتهم عاليًا، وهو ما أثر في ارتفاع مستوى الإدراك للتمكين النفسي.
- 8- هناك فروق في إدراك المبحوثين لبعض متغيرات الدراسة (مدارك التمكين النفسي) تعزى لبعض العوامل الديموغرافية كالخبرة والمستوى الثقافي. وذلك لما للخبرة والمستوى الثقافي من أهمية في ارتفاع درجة إدراك الأنشطة الداعمة للإبداع التي كان لها الدور في التأثير على التمكين النفسي للعاملين.

#### ومن خلال هذه الاستنتاجات يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- تأسيس وحدات تنظيمية في الشركات للاهتمام بالأساليب الإبداعية الحديثة والخلقة، للاستفادة منها في دعم العاملين وزيادة كفاءاتهم لتحقيق التمكين النفسي لديهم.
- 2- ضرورة الموازنة بين الأعمال الجسدية والنفسية لأهمية التكامل بينهما في العملية الإبداعية، من خلال توفير الأدوات والأنشطة الإبداعية المناسبة للمساهمة في تحقيق التمكين النفسي للعاملين.
- 3- تشجيع العاملين على تقبل فكرة التمكين، من خلال توفير مستلزمات التمكين الهيكلية كالأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي، كالتدريب والتنمية، والمشاركة، والنمط القيادي المناسب وفرق العمل. وفي هذا الصدد تقترح الدراسة ما يلي:
  - أ- الوصول إلى القناعة والفهم الراسخ لأبعاد التمكين.
  - ب- تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب بين السلطة والمسئولية، وصولاً لتحقيق أهداف الشركات والعاملين.
  - ج- التخطيط السابق، والاستخدام الموجه للطاقات الإبداعية لدى الأفراد، بما يحقق حالة التمكين لديهم.
- 4- توفير موازنات خاصة بالبرامج التدريبية، وتوزيع فرص التدريب على العاملين بعدالة ومساواة.
- 5- ضرورة تنشيط التفاعل والعمل الجماعي من قبل الشركات، من خلال تشجيع تشكيل فرق عمل ولجان تعنى بشئون الإبداع ودراسة الأفكار الإبداعية وتبنيها.

#### بالإضافة إلى هذه التوصيات، هناك حاجة لإجراء دراسات أخرى منها:

- أ- دراسة أثر توفير مستلزمات التمكين الهيكلية على تحقيق التمكين النفسي للعاملين.
- ب- دراسة أثر تمكين العاملين على تحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين.

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية:

- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم (2000). لسان العرب. القاهرة: دار الحرية للطباعة والنشر والتوزيع.
- بشابشه، سامر عبد المجيد (2008). "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، (15) 2. 212-257.
- جواد، شوقي ناجي (2000). إدارة الأعمال: منظور كلي. عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين؛ وياسر منصور، (2006). "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*، (1) 1: 83-104.
- خطاطبة، سهى محمود (2008). "استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية"، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- العساف، حسين موسى (2006). "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- العساف، عبدالمعطي محمد (1999). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم (2003). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط 4. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القطامين، أحمد (2002). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى (2003). التطوير التنظيمي: أساسيات ومناهج حديثة. ط 2. عمان: دار وائل للنشر.
- مصطفى، أحمد سيد (2004). "تمكين العاملين، السمات المميزة والمقاييس المؤثرة"، ورقة مقدمة في: *المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية*، الرياض (20-22) نيسان 2004.
- المعاني، أحمد إسماعيل؛ أحمد عريقات؛ أسماء الصالح؛ وناصر جرادات. (2011). *قضايا إدارية معاصرة*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المعاني، أحمد إسماعيل (2009). "أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، دراسة ميدانية". *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، عمان الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- المعاني، أحمد إسماعيل (2011). "أثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التمكين النفسي للعاملين"، ورقة بحثية قدمت إلى: *المؤتمر الخامس للجودة في الشرق الأوسط - دبي*. 1-2 شباط.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Barrett, Hilton; Joseph L. Balloun, and Art. Weinstein. (2005). *The Impact of Creativity on Performance in Non-profits*. Int. J. Nonprofit Volunt, Sect. Mark 10, 213-223. www.interscience.wiley.com
- Besterfield, D. H. and Others. (2003). *Total Quality Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Brown, D. R. and D. Harvey. (2006). *An External Approach To Organizational Development*. New Jersey Pearson Prentice Hall.
- Brown, Donald, R., and Don Harvey. (2006). *An Experiential Approach to Organization Development*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Cherrington, D.; S. Bishoffs; W. Dyer and E. Stephan. (2001). *Organizational Effectiveness*; 2<sup>nd</sup> Ed., Boston: Pearson Custom Publishing.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. B. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Daft, Richard L. (2001). *Organization Theory and Design*; 7th Ed., New York: South Western Publishing.
- Liden, R. C. and S. Arad. (1996). "A Power Perspective of Empowerment and Work Groups: Implications for Human Resources Management Research", In: G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 205-251.
- Morris, Wayne. (2005). *A Survey of Organizational Creativity*. Available at: <http://www.jpb.com/creative/organizationalcreativityMorris.pdf>.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Work Place: Construct Definition, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). 'Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment', *Academy of Management Journal*, 39,483-504.
- Spreitzer, G. M. (2007). *A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work*. Sage Publications.
- Spreitzer, G. M.; M. A. Kizilos and S. W. Nason. (1997). "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain", *Journal of Management*, 23, 679-704.
- Sundgren, Mats. and Others. (2005). "Drivers of Organizational Creativity: A Path Model of Creative Climate in Pharmaceutical R & D", *R & D Management*, 35, 359-374.
- Thomas, K. W. and B. A. Velthouse. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment", *Academy of Management Review*, 15: 666-681.

## استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية"

يرجى التفضل من حضراتكم تعبئة الاستبانة المرفقة كإحدى الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة للحصول على البيانات المتعلقة بالعاملين في الشركة الصناعية الأردنية. لما لها من أثر بالغ ومهم في الوصول إلى نتائج دقيقة تساهم في دعم هذه الدراسة من الناحية العملية وتساعد في تحقيق أهداف الشركة والعاملين فيها.

وإننا إذ نشمن عاليًا تعاونكم من أجل إنجاز هذه الدراسة التي نأمل أن تعود نتائجها بمشيئة الله على المصلحة العامة والخاصة لديكم، ونتعهد بأن المعلومات التي سوف يتم جمعها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم...

د. أحمد إسماعيل المعاني

(علمًا أن الوقت المتوقع لتعبئة هذه الاستبانة أقل من خمسة دقائق)

الجزء الأول- البيانات الخاصة بالشخص الذي سيجيب عن هذه الاستبانة:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30 سنة  30-40 سنة  40-50 سنة  50-60 سنة  أكبر من 60 سنة
- 3- المؤهل العلمي:  ثانوية عامة وأقل  دبلوم  وبكالوريوس  دراسات عليا
- 4- طبيعة العمل:  وظائف إدارية  وظائف فنية
- 5- عدد سنوات الخبرة:  أقل من 10 سنوات  10-20 سنة  أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني- الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية:

(يرجى وضع علامة (√) تحت الإجابة التي تتفق وموقفك)

رقم	مضمون الفقرة	عالية جدًا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدًا
<b>المشاركة</b>						
1	يُنحى الرئيس المباشر فرصة المشاركة والتشاور قبل اتخاذ القرارات.					
2	تستأنس الإدارة العليا في الشركة بأراء العاملين حول رغبات ومتطلبات المستفيدين.					
3	تعمل المشاركة على تحفيزي للعمل لتحقيق أهداف الشركة.					
4	تتعرض المشاركة في العمل على تحسين أداء الشركة.					
<b>التدريب والتنمية</b>						
5	توفر الشركة البرامج التدريبية لموظفيها داخل الأردن بشكل مستمر.					
6	توفر الشركة موازنة خاصة بالبرامج التدريبية للمؤسسة.					
7	توزع فرص التدريب على العاملين في الشركة بعدالة ومساواة.					
8	تعمل الشركة على اختيار نوعية التدريب التي تتناسب مع الاحتياجات الوظيفية داخل الشركة.					
<b>الثقافة التنظيمية</b>						
9	تتوافر في الشركة مجموعة من القيم الإبداعية الواضحة والمعروفة للعاملين.					
10	تتبع الشركة رؤية واضحة تسعى إلى تحقيقها.					
11	توجد قواعد وتعليمات واضحة للعمل في الوحدات المختلفة في الشركة.					
12	ينعكس نشر الشركة لثقافتها التنظيمية على التميز في أدائها.					

مرتبة	مضمون الفقرة	مرتبة	مرتبة	مرتبة	مرتبة	مرتبة
مرتبة	مرتبة	مرتبة	مرتبة	مرتبة	مرتبة	مرتبة
<b>الحوافز</b>						
13	توزع المكافآت على العاملين بالعدل ويحكمها مقدار الإبداع في العمل.					
14	يعتبر حجم الحوافز المقدمة في الشركة كافياً لتشجيع الموظفين على العمل الإبداعي.					
15	تعتبر الحوافز المعنوية من الوسائل المطبقة؛ التي ترفع كفاءة العاملين.					
16	تعتبر الحوافز المادية إحدى الوسائل المطبقة من قبل الإدارة لرفع كفاءة العاملين.					
<b>النمط القيادي</b>						
17	تتبع الشركة نمط القيادة الديمقراطي لإدارة شؤون العمل.					
18	تسعى القيادة في الشركة للحصول على التغذية الراجعة من العاملين حول سير العمل باستمرار.					
19	يتم العمل داخل الشركة من خلال توجيه القيادة للعاملين نحو الطرق الأفضل لزيادة الإنجاز وتحقيق الكفاءة.					
20	تعتبر القيادة في الشركة إحدى الوسائل الفعالة في تحقيق الإبداع التنظيمي.					
<b>فرق العمل</b>						
21	تحرص الشركة على تنشيط التفاعل والعمل الجماعي وتنمية روح الفريق.					
22	أرغب في الانتماء إلى فرق عمل تكلف بإنجاز مهام صعبة.					
23	يعمل رئيس المباشر على إشاعة روح التعاون بين المرعوسين والعاملين ضمن الفريق الواحد.					
24	يوجد لدى الشركة فرق عمل ولجان دائمة تعنى بشؤون الإبداع ودراسة الأفكار الإبداعية وتبنيها.					

**الجزء الثالث - التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية:**

مرتبة	مضمون الفقرة	مرتبة	مرتبة	مرتبة	مرتبة	مرتبة
مرتبة	مرتبة	مرتبة	مرتبة	مرتبة	مرتبة	مرتبة
<b>معنى العمل (قيمة العمل)</b>						
25	تعتبر الأنشطة التي ضمن عملي ذات معنى كبير لي شخصياً.					
26	أعتبر العمل الذي أقوم به مهماً.					
27	يتلاءم عملي مع مؤهلاتي.					
<b>(الكفاءة) الجدارة</b>						
28	لدي الفرصة لاستخدام إبداعي الشخصي لتنفيذ أعمالي.					
29	أثق في قدراتي التي تمكنني من أداء عملي.					
30	استطعت استيعاب المهارات الضرورية لعملي.					
<b>الاستقلالية وحرية التصرف</b>						
31	لدي القدرة الذاتية للانطلاق لأداء عملي.					
32	لدي الفرصة الكاملة لأداء عملي بحرية واستقلالية.					
33	لدي الحرية الكافية لتقرير كيفية أداء عملي.					
<b>التأثير الإداري</b>						
34	يؤخذ بأرائي لاتخاذ القرارات على مستوى القسم.					
35	لدي تأثير فعال فيما يحصل بقسمي.					
36	أثق بكفاءة قدراتي اللازمة لأداء عملي.					

## **Impact of Supporting Activities of the Organizational Innovation On the Achieving Psychological Empowerment of Jordanian Industrial Companies Workers**

**Dr. Ahmad Ismaiel Al Ma'ani**

Assistant Professor in Business Administration  
College of Administration & Financial Sciences  
Philadelphia University  
The Hashemite Kingdom of Jordan

### **ABSTRACT**

The study aimed at identifying the impact of the activities supporting organizational innovation on Psychological empowerment of Jordanian industrial companies workers, . The main components of the supporting activities are represented in participation, training and development, organizational culture, incentives, suitable leadership, teams work. While the Psychological empowerment components are: the Meaningfulness, the competencies, Self – Determination, and the cognitive impact, Findings are based on data obtained through a questionnaire prepared for this purpose were distributed to workers of 20 industrial Jordanian companies. (185) questionnaire was obtained to identify suitable for statistical analysis.

The study found a set of results, the most important: the existence of a significant Impact of Supporting Activities of the Organizational Innovation on the achieving Psychological empowerment of Jordanian industrial companies workers, And formed the suitable leadership the main roll of Supporting Activities of the Organizational Innovation, followed by organizational culture, then teams work & participation, then incentives and, finally, and the training and development. In the same time the employee competencies formed the main impact on achieving the employee Psychological empowerment, followed by the cognitive impact. And there's difference in respondent (perception of psychological empowerment), that related to demographical factors like experience & educational level.

The study found a set of recommendations for the Jordanian industrial companies, including: Establishing of organizational unities in the companies for the interest of new creative and innovational procedures, necessity of synchronizing between the muscle works and mental work for importance the completeness between them in the innovational process. Encouraging acceptance the idea of employee empowerment through providing the structural empowerment requirement, as the Supporting Activities of the Organizational Innovation, providing special financial support, and finally necessity activation of the interaction and the group work by the companies administration through encouragement establishing of team work and committees for supporting innovation and studding innovational ideas.