

# بيئة التمكين وتأثيرها على الإبداع التنظيمي

## دراسة تطبيقية

الدكتور

إبراهيم عبد النبي

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

الباحث

أحمد محمود بهجت عبد الرازق

الأستاذ الدكتور

محمد عمري الشوادفي

أستاذ إدارة الأعمال

عميد كلية التجارة - جامعة الزقازيق

### المقدمة:

تركز معظم المنظمات على اختلاف أنواعها في سعيها لتحقيق أهدافها على توفير بيئة مُشجعة لموظفيها على الإبداع التنظيمي ، فالإبداع التنظيمي عنصر أساسي لاستمرار المنظمة ونموها وإزدهارها نظراً لما يُقضى إليه من تطوير لمنتجات قائمة أو إضافة منتجات جديدة وخاصة في قطاع الإلكترونيات<sup>(١)</sup>.

ويحتاج قطاع الإلكترونيات بجمهورية مصر العربية أكثر من غيره إلى توفير بيئة للتمكين لكون طبيعة أعمالها تقتضى وجود قدرات إبداعية وعقلية إبتكارية من العاملين لديها لتقديم منتجات متميزة بشكل يرضى العملاء ويحقق الميزة التنافسية .

كما تظهر الحاجة للإبداع التنظيمي عندما يدرك متخذوا القرار أن هناك تفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب ، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة وتبني أسلوب جديد لتقليص هذه الفجوة ويكون ذلك من خلال الإبداع التنظيمي<sup>(٢)</sup>.

وتعتمد المنظمات على سياسة التمكين كأحد المداخل الهامة لتنمية الموارد البشرية ، حيث أكدت البحوث والدراسات على ضرورة تمكين العاملين وخلق بيئة التمكين المناسبة التي تشجع على إستئثار الإبداع وتأصيله<sup>(٣)</sup>.

ولقد تزايد الإهتمام في الدول المتقدمة بتطبيق التمكين كمدخل للتطوير والإبداع إلا أن المنظمات العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة تناولته على إستحياء سواء بالتعرف على مفهومه أو آراء العاملين نحوه رغم حاجة المنظمات العربية والمصرية لتطبيق مثل هذه السياسة .

وعليه فقد أثر الباحث دراسة هذا الموضوع بمنهجية مختلفة عما سبقه من دراسات ، حيث أن هذه الدراسة لا تهدف إلى تحديد مفهوم التمكين أو آراء العاملين نحوه وإنما تهدف إلى التعرف على بيئة التمكين في المنظمات محل الدراسة ومدى إدراك العاملين بالسياسات التي تدعم التمكين وعلاقة ذلك بالإبداع التنظيمي .

(١) هيام عبد الله أبو خديجه ، "أثر تصميم العمل على مناخ الابتكار : دراسة ميدانية في البنوك الأردنية " ، بحث منشور ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد ٦٧ ، ٢٠٠٦م ، ص ٤٢٥ .

(٢) أحمد جمال عبد الحميد على عبد السميع ، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي : دراسة تطبيقية في شركات أدوية قطاع الأعمال العام" ، بحث منشور ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، المجلد الأول ، العدد الأول ، ٢٠١١م ، ص ٤٥ .

(٣) محمد عمري الشوادفي ، " دراسة تحاليلية لمناخ التمكين وأثره على إبداع المديرين : دراسة تطبيقية على بعض الشركات التابعة للشركة القبطية للصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية " ، بحث منشور ، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة ، جامعة الأزهر بنات ، العدد الخامس ، يوليو ، ٢٠٠٩م ، ص ١٤٥ .

وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- ١- إلى أي مدى تتوافر أبعاد بيئة التمكين في قطاع الإلكترونيات بجمهورية مصر العربية؟
  - ٢- إلى أي مدى يدرك العاملون في قطاع الإلكترونيات أبعاد بيئة التمكين ؟
  - ٣- إلى أي مدى يمكن لبيئة التمكين في قطاع الإلكترونيات أن تساهم في تنمية الإبداع التنظيمي ؟
  - ٤- هل يمكن لبيئة التمكين أن تتأثر بمستوى توافر الإبداع التنظيمي ؟
  - ٥- ماهي أهم أبعاد بيئة التمكين المؤثرة على الإبداع التنظيمي ؟
- بناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تتناول موضوع تنمية الإبداع التنظيمي من خلال الدور الذي يقوم به متغير بيئة التمكين بأبعاده وخصائصه المختلفة في التأثير على تنمية الإبداع التنظيمي ، وذلك بالتطبيق على قطاع الإلكترونيات بجمهورية مصر العربية ، حيث تعتبر صناعة الإلكترونيات من الصناعات التي تعتمد بشكل كبير على البحث والتطوير وذلك لأنها صناعة سريعة التطور ، وتكتسب أهميتها من كونها صناعة إستراتيجية لها تأثيراتها السياسية والإقتصادية والإجتماعية ، وبالتالي فهي تتلخم بشكل كبير مع موضوع الدراسة .

#### أولاً : الدراسات السابقة :-

تعتبر الدراسات السابقة هي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة ، خاصة وأن موضوع بيئة التمكين يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة على منطلقاتنا المصرية والتي ظهرت على الساحة المعرفية خلال العشر سنوات الأخيرة ، وقد أسفرت جهود الباحثين عن ظهور عدة دراسات تناولت العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي ، ومن بين هذه العوامل بيئة التمكين والتي لها دور ما في تنمية الإبداع التنظيمي ، وسوف يقوم الباحث بعرض بعض الدراسات العربية والأجنبية التي سبق أن تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبه ، مع مراعاة أنه سوف يتم تحليل هذه الدراسات من حيث أهدافها والجوانب التي تعرضت لها ، مع تحديد أهم النتائج التي توصلت إليها ، على أن يقوم الباحث بعد عرض هذه الدراسات بالتطبيق عليها سواء من نواحي الاستفادة منها أو ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وذلك لتحديد موضوع الدراسة .

وفي إطار ما سبق فإن الباحث سوف يتناول النقاط التالية :-

- (١) الدراسات المتعلقة بالتمكين.
- (٢) الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي.
- (٣) الدراسات التي تناولت الموضوعين معاً .
- (٤) الاستفادة من الدراسات السابقة .
- (٥) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

#### (١) الدراسات المتعلقة بالتمكين:

##### - دراسة (د.حسن بيبونوني، حسن: ٢٠٠٧):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك وإقتناع الإدارة بالمنظمات الصناعية محل البحث لأهمية تمكين العاملين وأبعادها المختلفة والمتمثلة في أربعة أبعاد وهي: (حرية الإختيار - الفاعلية الذاتية - معنى العمل - التأثير) وكذلك تحديد الأهمية النسبية لكل من الأبعاد والمقومات والمعوقات وعلاقتهم معاً والكشف عن مدى ممارسة المرؤوسين للأبعاد المختلفة لتمكين العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى أن عدم قيام المديرين بمنح المرؤوسين السلطات التي تمكنهم من إنجاز مهامهم كما لا يتمتع العاملون بحرية في إتخاذ القرارات المتعلقة بتفاصيل أعمالهم وعدم قيام المديرين في المنظمات محل البحث بإشعار العاملين بأهليتهم وأنهم عنصر فعال في المنظمة مما يؤدي إلى إحباطهم وخفض روحهم المعنوية

##### - دراسة (د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : ٢٠٠١م):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء واتجاهات العاملين حول التمكين الوظيفي والمزايا والعيوب والمعوقات التي تواجه التمكين من خلال دراسة مدى التباين والإختلاف في آراء العاملين في القطاعين الحكومي والخاص حيث تم تطبيق هذا البحث على العاملين في محافظة دمياط.

وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين يمكن قياسه عن طريق البيئة المناسبة لتحقيقه وذلك من خلال ثمانية أبعاد جوهرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بـ: إشراك إداري - المشاركة - الإصغاء - العدالة والإنصاف - الاعتراف والتقدير - العمل الجماعي - المشاركة - الاتصالات الفعالة - البيئة الصحية) مع وجود اختلافات فيما بين العاملين حول العوامل الجديدة للتمكين في القطاعين الحكومي والخاص وإختلاف آراء العاملين في القطاعين حول مزايها وعيوب التمكين، في المنظمات محل الدراسة.

#### - دراسة (Bowen & Lawler, 1995) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق نظام تمكين العاملين في المنظمات الخدمية، وكذلك تحديد العلاقة بين تحفيز العاملين ودرجة التمكين . وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام تمكين العاملين يتطلب مقومات أساسية وهي: ( السلطة - المعلومات - المعرفة - المكافآت) وأ- هذه المتطلبات ضرورية مجتمعة معاً وأن غياب إحداها يخفض من أهمية التمكين وقد يؤدي لنفي وجود التمكين تماماً، هذا بالإضافة إلى أن التمكين في حد ذاته يؤثر إيجابياً على كل من العاملين والعملاء إذا تم تطبيقه بطريقة صحيحة.

#### - دراسة (Parker & price, 1994) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الدعم الإداري والمشاركة في إتخاذ القرار على التمكين الوظيفي وذلك من خلال التطبيق على بعض شركات الصناعة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الدعم الإداري ومستوي الشعور بالتمكين الوظيفي وكذلك كلما زادت درجة المشاركة في إتخاذ القرارات زاد مستوي الشعور بالتمكين في المنظمات محل البحث.

#### (٢) الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي:

#### - دراسة (محمد بن أسامة: ٢٠١٤م):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جوانب الإبداع التنظيمي لدى المؤسسات وخصوصاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع تركيز على واقع تطبيق عناصر الإبداع التنظيمي والمتمثلة في (الشخصية المبدعة ، الطلاقة الفكرية ، المرونة الذهنية ، الحساسية للمشكلات) مع التعرف على تأثير الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين . وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الشخصية المبدعة والأداء الوظيفي ولكن توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة الفكرية والأداء الوظيفي مع وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الذهنية والأداء الوظيفي وأخيراً توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحساسية للمشكلات والأداء الوظيفي وأن أكثر الأساليب تأثيراً على الأداء الوظيفي هو الطلاقة الفكرية .

#### - دراسة (خسرو خالد العماليق، د. حمدان سالم العماليق : ٢٠١٠م):

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى مفهوم معرفي حول الثقافة التنظيمية مع التعرف على مفهوم الإبداع، وكذلك التعرف على كيفية قياس الثقافة التنظيمية، مع كيفية قياس مستوي الإبداع كما ونوعاً.

وتوصلت الدراسة إلى وضع مقياس للثقافة التنظيمية، والمتمثل في ( القوة، الصفاة، المكافأة، الفعالية، الكفاية، الإقتصاد، العدل، العمل الجماعي، القانون والنظام، الدفاع، التنافس، استغلال الفرص)، وكذلك إيجاد مقياس للإبداع متمثلاً في (حل المشكلات، القابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع)، وتبين من النتائج الإحصائية أن مستوي الإبداع في المنظمة محل بحث، كان مرتفعاً، وكذلك مستوي الثقافة التنظيمية كان مرتفعاً، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية، بإبعادها القوة، الصفاة، العدل، القانون والنظام، التنافس، استغلال الفرص) على الإبداع، مع وجود أثر ذو دلالة



إحصائية الثقافة التنظيمية، وأبعادهما ( المكافأة، الفعالية، الكفاية، الاقتصاد، العمل الجماعي، الدفاع)، على الإبداع لدى العاملين في المنظمة محل البحث.

- **دراسة (د. محمد عبد الرحيم المحاسنة: ٢٠٠٦):**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الشائعة ( تفويضي، مسيطر، موقفي، تحويلي)، لدى المديرين، في المنظمة محل البحث، كذلك التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي (حل المشكلات، القابلية للتغيير، المجازفة وتحمل المخاطر، سعة الإتصال، تشجيع الإبداع)، لدى العاملين في هذه المنظمة، مع تحليل أثر الأنماط القيادية، في الإبداع التنظيمي، وأخير تقديم توصيات لمؤخذي القرارات لتبني النمط القيادي المشجع على الإبداع.

وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط السائد في المنظمة، محل البحث هو النمط التفويضي، وأن بعد سعة الإتصال هو البعد الأكثر تواجداً في المنظمة محل البحث، من بين أبعاد الإبداع التنظيمي، مع وجود علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي، بصورة بعدية منفردة، وبصورة كلية مجتمعة، وأن الأنماط القيادية ( التفويضي، والتحويلي) هي الأكثر تأثيراً في حل المشاكل، وأن (التفويضي، والموقفي، والتحويلي) له تأثير في القابلية للتغيير، وأن ( التفويضي، التحويلي) له تأثير في المجازفة وتحمل المخاطر، بينما ( الموقفي، المسيطر)، ليس له تأثير في المجازفة وتحمل المخاطر، وأن ( التفويضي)، هو أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في سعة الإتصال، بينما أشارت النتائج، أن الأنماط القيادية ( الموقفي، المسيطر، التحويلي) ليس له أثر في سعة الإتصال.

- **دراسة (Li-Min Chuang, 2005):**

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج لقياس الإبداع التنظيمي ، للصناعات التكنولوجية عالية التكنولوجيا وبناء إستراتيجيات إبداعية هجومية للمنظمات التي تعتمد على هذا النموذج، كما تقترح نقاطاً جديدة للأبحاث المستقبلية في هذا المجال، وذلك من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بنظريات الإبداع التنظيمي والمقاييس الخاصة بها، وكذلك الدراسة المتعمقة باستخدام الطرق الكمية والنوعية عن طبيعة ومعنى الإبداع التنظيمي، في المنظمات التكنولوجية والأبعاد التي تتضمنها ونماذج القياس الخاصة بها.

وتوصلت الدراسة إلى تكوين هيكل هرمي للبحث حيث تضمن هذا الهيكل، أبعاد الإبداع التنظيمي ممثلاً في (إبداع إداري، إبداع فني) وقد تم تقسيم بعد الإبداع الفني إلى (إبداع منتج، إبداع العملية) كما تم تقسيم الإبداع الإداري إلى (إبداع وظيفي، إبداع تسويقي، إبداع الهيكل التنظيمي والمناخ).

**(٣) الدراسات التي تناولت الموضوعين معاً**

- **دراسة (فدري أحمد معراج: ٢٠١٥م):**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري وكذلك أهميته بالنسبة للمنظمة ومعرفة أبعاده ومختلف عناصره والمتمثلة في ( تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، الإتصال ) ومراحل تطبيقه هذا بالإضافة إلى تقديم إطار نظري يوضح مفهوم الإبداع التنظيمي ومختلف عناصره والمتمثلة في (توافر القدرات الإبداعية، تبني الأفكار الإبداعية) ومسئوبيته وكذلك حاجة المنظمات له، مع التعرف على مستوى كلاً من التمكين الإداري والإبداع التنظيمي لدى مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة، مع تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) وكل أبعاده مع المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) مع التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمة محل الدراسة تعمل على تعزيز الإبداع التنظيمي ، حيث جاءت درجة توفر جميع الأبعاد المتعلقة بالإبداع التنظيمي مقبولة ، كما أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري السائد في المنظمة محل البحث جاء مرتفعاً ، كما أن التمكين الإداري له أثر على الإبداع التنظيمي ، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

- دراسة (د. علي يونس إبراهيم سيد أحمد: ٢٠١١م):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتوظيف قوة للعلاقة بين أبعاد التمكين (حرية الاختيار، التفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير)، وأبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في (القابلية للتغير، تشجيع الإبداع)، في جامعة طيبة بالمساحة العربية السعودية، وكذلك تحديد أهم أبعاد التمكين الأكثر تأثيراً على الإبداع التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين معنى العمل والإبداع التنظيمي، مع وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التفاعلية الذاتية والإبداع التنظيمي، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين حرية الاختيار والإبداع التنظيمي، وأخيراً وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التأثير والإبداع التنظيمي.

- دراسة (د. محمد غمري، الشوادفي: ٢٠٠٩م):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مناخ التمكين في بيئة العمل المصرية، وتحديد العلاقة بين مناخ التمكين، والإبداع الإداري، وكذلك تحديد مدى قدرة، مناخ التمكين على تحديد مستوى إبداع المديرين بالمنظمات، حيث حددت هذه الدراسة، أبعاد مناخ التمكين في ثمانية أبعاد وهي (وضوح الغرض - المعنويات - العدالة - الإعراف والتقدير - فريق العمل - المشاركة - الاتصالات - البيئة الصحية)

وتوصلت الدراسة، إلى أن مستوى تطبيق أبعاد التمكين، في الواقع العملي، لا يحقق الرضاء لدى المديرين، وكذلك مستوى إدراك المديرين، لأبعاد مناخ التمكين في المنظمة، غير مشبع لحاجاتهم، كما أنه توجد علاقة ارتباط معنوية، بين متوسط درجات، أبعاد مناخ التمكين، ومتوسط درجات توافر خصائص الإبداع لدى المديرين.

#### (٤) الاستفادة من الدراسات السابقة :

- يُمكن القول أن المجالات التي استفادت منها هذه الدراسة مما ذكر آنفاً من دراسات سابقة يُمكن تلخيصها بالآتي :
- أ- تحديد موضوع الدراسة .
  - ب- الإهتمام لبعض المراجع والمصادر والبحوث التي لم يتسن للباحث معرفتها والإطلاع عليها من قبل .
  - ج- الإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة .
  - د- الإسهام في صياغة نموذج الدراسة وتصميمه .
  - هـ- الاستفادة من بعض المؤشرات النوعية والكمية بغية تحقيق أهداف الدراسة .
  - و- تمثيل الدراسات السابقة تراكماً فكرياً أتاح للباحث الانطلاق منها لإبراز الظواهر ذات العلاقة بموضوع الدراسة .
  - ز- صياغة فقرات الإستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة .
  - ح- الإطلاع على أساليب الصدق والثبات المُستخدمة في تلك الدراسات والتي عن طريقها أمكن تحديد الأساليب الأكثر ملائمة لمتغيرات الدراسة الحالية .
  - ط- الإطلاع على أساليب التحليل الإحصائي في تلك الدراسات والتي عن طريقها أمكن تحديد الأساليب الأكثر ملائمة لمتغيرات الدراسة الحالية .
  - ي- الإطلاع على نتائج الدراسات السابقة بغية تأكيد أو نفي بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والتي إنضمت على بيته التمكين في عدد من المنظمات .



### (5) ما يُعبرُ الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

من دراسة وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة يخلص الباحث إلى أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي :

- أ- معظم الدراسات السابقة استخدمت مقاييس مختلفة لقياس التمكين سواء من خلال مدخل العلاقات أو من خلال مدخل الدافعية وقابل منها تناول قياس التمكين من خلال المقياس البيئي الذي أعده سكوت وجالفي ١٩٩١ وهو ما أراد الباحث إبرازه في هذه الدراسة .
  - ب- كان التركيز في مجمل الدراسات السابقة على الإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص وهو ما يُعد جزءاً لا يتجزأ من الإبداع التنظيمي كمفهوم أشمل وأعم للمنظمة ككل، ونظراً لندرة الدراسات التي تحدثت عن الإبداع التنظيمي كان هدف الباحث هو إبراز الإبداع التنظيمي كمفهوم جامع داخل المنظمة .
  - ج- بعض الدراسات تناولت موضوع بيئة التمكين منفرداً أو مرتبطاً بمتغيرات أخرى غير متغير الإبداع التنظيمي، وهناك دراسات تناولت موضوع الإبداع التنظيمي منفرداً أو مرتبطاً بمتغيرات أخرى غير متغير بيئة التمكين .
  - د- ندرة الدراسات التي تحدثت عن العلاقة بين بيئة التمكين والإبداع التنظيمي في الوطن العربي ومن ثم يرى الباحث أن هذه الدراسة تُعد على حد علم الباحث إضافة للمكتبة العربية وذلك لتحديد طبيعة العلاقة بين بيئة التمكين والإبداع التنظيمي في قطاع الإلكترونيات بجمهورية مصر العربية .
  - هـ- إن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث بيئة التطبيق حيث أنه تم اختيار قطاع الإلكترونيات لتحقيق أهداف الدراسة وهو قطاع لم يتطرق إليه أحد من الباحثين السابقين.
- وبناءً على ما تقدم فإن هذه الدراسة تُعد إمتداداً وإستكمالاً للدراسات السابقة وهي مختلفة عما سبقها من دراسات حيث أنها ستتناول العلاقة بين بيئة التمكين والإبداع التنظيمي في قطاع الإلكترونيات وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

### ثانياً : موضوع الدراسة :-

بناءً على ما تم عرضه من دراسات سابقة يمكن تحديد موضوع الدراسة وذلك على النحو التالي :-

(١) أظهرت نتائج بعض الدراسات، التي تناولت بيئة التمكين أن<sup>(١)</sup>:-

- أ- مستوى تطبيق أبعاد التمكين، في الواقع العملي، لا يحقق الرضاء لدي المديرين.
- ب- مستوى إدراك المديرين، لأبعاد مناخ التمكين في المنظمات، غير مشبع لحاجاتهم.
- ج- توافر خصائص مناخ التمكين في المنظمات، ليس في المستوى المرضي.
- د- عدم قيام المديرين بمنح المرؤسين، السلطات التي تمكنهم من إنجاز مهامهم.
- هـ- لا يتمتع العاملون بحرية في اتخاذ القرارات، المتعلقة بتفاصيل أعمالهم.
- و- إحكام الرقابة على العاملين، وتقييدهم بحرفية التعليمات، بدلا من إعطائهم الثقة، وتعزيز المسؤولية، والرقابة الذاتية.
- ز- سيطرة الفكر الكلاسيكي، على إدارة الموارد البشرية.
- ح- محدودية فاعلية نظم الحوافز، ثم محدودية تفويض المديرين لسلطاتهم ، وعدم منح المديرين موظفيهم فرص المشاركة في إتخاذ القرار.
- ط- عدم قدرة المنظمات في كثير من القطاعات، على تطبيق سياسة التمكين، حيث تنخفض قدرة العاملين، على التأثير في مجريات الأمور، بشكل ملموس، وشعور العاملين بأنهم أجراء وليسوا شركاء.

(١) يرجع في ذلك إلى :-

د. محمد غمري الشوافي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٧-١١٠ .

د. حسن بسبوني حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠٤ .

د. عالية عبد الحميد عارف ، "تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية" ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤م ، ص ٢٥٥ - ٢٥٧ .

- (٢) كما أوضحت نتائج بعض الدراسات السابقة ، التي تناولت الإبداع التنظيمي، في بيئة الأعمال العربية أن(١):
- أ. ضعف إهتمام الشركة محل البحث بتحسين وتطوير المهارات المتوافرة في داخلها .
  - ب. إفتقار الشركة محل البحث إلى الأساليب العلمية الحديثة في تحسين عملياتها الإنتاجية .
  - ج. عدم إهتمام الشركة محل البحث بالأنظمة المعلوماتية الحديثة لإنجاز عملها .
  - د. ضعف إهتمام الشركة محل البحث، بالسعى إلى تخفيض نسب الهدر والضياع في المنتجات ومستلزمات الإنتاج .
  - هـ. عدم قدرة الإدارة العليا على تشجيع العاملين على الإبداع وإيجاد الأساليب العلمية الصحيحة للمواءمة بين الموارد والطاقت والأهداف المرغوبة لتحقيق إنتاجية عالية وأداء فعال .
  - و. مستوى تبني الإبداع كان متوسطاً .

وبناء على ما تقدم، أمكن للباحث التوصل إلى مجموعة الإستنتاجات التالية :-

- ١- عدم توافر مقومات التمكين، في بيئة الأعمال المصرية.
  - ٢- عدم توافر بيئة التمكين، التي تشجع علي الإبداع التنظيمي.
  - ٣- عدم وضوح دور أبعاد بيئة التمكين، في تنمية الإبداع التنظيمي.
- وبناء على ما سبق يتمثل موضوع الدراسة في التعرف على الدور الذي يقوم به متغير بيئة التمكين في تنمية الإبداع التنظيمي في قطاع الإلكترونيات بجمهورية مصر العربية ، وذلك من خلال ما يلي :-

- ١- معرفة مدى توافر أبعاد بيئة التمكين وكذلك أبعاد الإبداع التنظيمي في قطاع الإلكترونيات بجمهورية مصر العربية.
- ٢- معرفة مستوى إدراك العاملين لبيئة التمكين في قطاع الإلكترونيات بجمهورية مصر العربية.
- ٣- تحديد درجة مساهمة أبعاد بيئة التمكين في تنمية الإبداع التنظيمي في قطاع الإلكترونيات بجمهورية مصر العربية.

#### ثالثاً : أهمية الدراسة:-

تنبع أهمية الدراسة الحالية من النقاط التالية:

- ١- تساعد هذه الدراسة في التعرف علي أهم الأبعاد التي تشكل بيئة التمكين في بيئة الأعمال المصرية ومستوي إدراك العاملين لهذه البيئة ومدى الإشباع الذي يحققه.
- ٢- إن المنظمات المصرية الآن، بصفة عامة، تمر بمرحلة من التحولات الاقتصادية والدولية التي تؤثر عليها مما يجعل من دراسة بيئة التمكين في هذه المنظمات أمراً ضرورياً لتشكيل ثقافة تنظيمية تساعد علي الإبداع في هذه المنظمات.
- ٣- تساهم هذه الدراسة في التعرف علي مستوي الإبداع التنظيمي في المنظمات محل الدراسة ومدى توافر أبعاد الإبداع التنظيمي وكذلك معرفة أهم هذه الأبعاد في هذه المنظمات.
- ٤- تكمن أهمية هذه الدراسة، من أنها لا تتناول مفهوم التمكين فقط ، إنما تتناول بيئة التمكين ومدى إدراك العاملين لهذه البيئة وذلك من خلال تحليل الدراسات والأدبيات السابقة.
- ٥- تمثل هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية، التي تعاني من قلة البحوث والدراسات في هذا الموضوع، مما يجعل هذه الدراسة من المحاولات العلمية الحديثة التي تناولت والتحليل دراسة العلاقة بين بيئة التمكين والإبداع التنظيمي في قطاع الإلكترونيات بجمهورية مصر العربية.

(١) يرجع في ذلك إلى :

١- د. إيمان صكر حايو، " الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، البصرة"، بحث منشور، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المعهد التقني، المجلد الرابع، العدد الثامن، ٢٠١١م، ص ٦٢.

٢- د. شريف أحمد حسن عباس، "ملوكيات القيادة التحولية وأثرها علي الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية علي شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ٢٠١٠م، ص ١٠٧.

٦- تبرز أهمية هذه الدراسة، من أهمية موضوع بيئة التمكين وتأثيره على إبداع المنظمات، ومدى بقائها واستمرارها وتميزها بشكل عام، حيث أن قطاع الإلكترونيات بجمهورية مصر العربية يحتاج أكثر من غيره إلى توفير بيئة للتمكين تكون طبيعة أعمالها تقتضي وجود قدرات إبداعية وعمليات إبتكارية من العاملين لديها وكذلك تقديم منتجات متميزة بشكل بروضي العملاء من أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة التي فرضتها متطلبات الحياة والتي تستلزم توافر بيئة التمكين في طبيعة أعمالها لخلق مناخ ملائم للإبداع التنظيمي ومن ثم القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات في عالمنا اليوم، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقّق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وظهور ما يسمي بالمنظمات المبتدعة وذلك لأن المنظمات التي لا تتقدم تتقدم.

٧- تباين نتائج هذه الدراسة، إحدى الحاجات الضرورية في إدارة السلوك التنظيمي وتطوير ثقافة المنظمات وبالتالي العمل على دعم سياسة التمكين ونشر ثقافة الإبداع والتطوير، مما يساعد المسؤولين في رسم سياسة الموارد البشرية وبناء استراتيجية التطوير للمنظمات.

#### رابعاً: أهداف الدراسة:-

- إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة، يتمثل في، محاولة الكشف عن تأثير بيئة التمكين، على الإبداع التنظيمي، في قطاع الإلكترونيات، بجمهورية مصر العربية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- ١- تحليل بيئة التمكين، في قطاع الإلكترونيات، بجمهورية مصر العربية.
  - ٢- تحديد العلاقة بين بيئة التمكين، والإبداع التنظيمي.
  - ٣- تحديد مدى قدرة بيئة التمكين، على تحديد مستوى الإبداع التنظيمي، بالمنظمات محل الدراسة.

#### خامساً: فروض الدراسة:-

- لتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة الفروض التالية:
- ١- توجد علاقة ارتباط، ذات دلالة معنوية، بين إدراك العاملين لبيئة التمكين، ودرجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي.
  - ٢- يمكن لبيئة التمكين بدلالة معنوية، التنبؤ بمستوى الإبداع التنظيمي.
  - ٣- توجد إختلافات ذات دلالة معنوية، في مدى قدرة أبعاد بيئة التمكين، في التأثير على توافر أبعاد الإبداع التنظيمي.

#### سادساً: متغيرات الدراسة :

تتحدد متغيرات الدراسة الأساسية في الآتي :

- ١) المتغير المستقل (بيئة التمكين) ويشمل الأبعاد التالية :
    - أ. وضوح الغرض .
    - ب. المعنويات .
    - ج. العدالة والإنصاف .
    - د. الإعتراف والتقدير .
    - هـ. فريق العمل .
    - و. المشاركة .
    - ز. الاتصالات الفعالة .
    - ح. البيئة الصحية .
  - ٢) المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) ويشمل الأبعاد التالية :
    - أ. حل المشكلات .
    - ب. القابلية للتغيير .
    - د. سعة الإنصاف .
    - هـ. تشجيع الإبداع .
    - ج. المجازفة وتحمل المخاطر .
- وتعتبر الأبعاد سالفة الذكر هي الأبعاد المتفق عليها نظرياً وفقاً للدراسات السابقة .
- سابعاً : القسم النظري ويشمل العناصر التالية .
- ١- التمكين ممثلاً في :
    - أ) مفهوم التمكين .
    - ب) أبعاد التمكين .
  - ٢- الإبداع التنظيمي ممثلاً في :
    - أ) مفهوم الإبداع التنظيمي .
    - ب) أبعاد الإبداع التنظيمي .



## ١- التمكين :

### (أ) مفهوم التمكين من الناحية الموضوعية:

- لقد تعددت مفاهيم التمكين بتعدد الكتاب والمداخل التي تناولته وفيما يلي بعض المفاهيم الخاصة بالتمكين:
- توضح "حسين"<sup>(١)</sup> بأنه "كلمة إدارية تهدف إلى تجيير الطاقات الكامنة لدي العاملين عن طريق إعطائهم القوة، حرية الاختيار، الثقة فيهم، مع إمدادهم بالمعلومات والموارد اللازمة، ودعمهم لإتخاذ القرارات بـاستقلالية وإبداع، مع عدم معاقبتهم علي الأخطاء الصادفة غير الناتجة عن العمد أو الإهمال".
  - ويؤكد "Cearley"<sup>(٢)</sup> علي أنه " مجموعة متكاملة من المدركات التي تؤثر علي اعتقاد العاملين بقدرتهم علي تنظيم الأحداث في عملهم وحياتهم، وشعورهم بفاعلية أعمالهم وأنهم يتمتعون بالسلطة وحرية الإختيار".
  - ويرى "Sanjay, et al"<sup>(٣)</sup> بأنه حالة إدراكية تتميز بالشعور والسيطرة والكفاءة وبإستيعاب الهدف".
  - ويعرض "Gerails & Terziowski"<sup>(٤)</sup> أن التمكين هو "أسلوب لإدارة الموارد البشرية يتضمن تحويل السلطة والرقابة من المستويات الإدارية الأعلى إلي المستويات الإدارية الأقل".
  - وترى "شهاب"<sup>(٥)</sup> بأنه "التفويض التدريجي للسلطة ومنح العاملين المسؤولية وتوفير الموارد وتهيئة بيئة العمل المناسبة وإحترام طرق تنفيذ العمل الخاصة بهم ، وعلى الإدارة تأهيلهم فنياً وسلوكياً لتقبل التغيير الجديد .
  - ويرى "الرشودي"<sup>(٦)</sup> بأنه "أسلوب إداري يتم بموجبه إكساب العاملين القدرة علي إتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل وحلها ذاتياً بمنهج الثقة والدعم ومشاركتهم في المعلومات".
- ويتضح مما سبق أن العلماء والباحثين قد تناولوا مفهوم تمكين العاملين في ثلاثة إتجاهات وهي:-

- **الإتجاه الأول:** ويركز هذا الإتجاه علي العلاقات المرتبطة بتفويض السلطة ودفع سلطة إتخاذ القرار من أعلى إلي أسفل التنظيم ويطلق عليه "مدخل العلاقات"، "The relationship Approach"، أو المدخل التفاعلي حيث يعتقد أصحاب هذا المدخل أن التمكين يمكن أن يؤدي إلي تحسين الأداء من خلال تفويض السلطة أو مشاركة العاملين في سلطة إتخاذ القرار وهو ما يطلق عليه قاعدة للتخلي والتولي.
- **الإتجاه الثاني:** ويتناول التمكين علي أنه عملية مرتبطة بدافعية الأفراد للعمل ويطلق عليه "مدخل الدافعية"، "The motivational Approach"، أو المدخل العاطفي حيث يركز هذا المدخل علي تحسين مدركات العاملين بشأن قدرتهم علي أداء وظائفهم وتزويد هؤلاء العاملين بالدعم العاطفي لتعويضهم عن الضغوط والتوترات في بيئة العمل.

(١) سمر محمد عبد الله حسين ، "أثر تمكين العاملين علي تحقيق الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية علي شركات الإستثمار بـبومسعيد"، بحث منشور ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بومسعيد ، العدد الأول ، يناير ، ٢٠٠٩م ، ص ٢٤٨.

(2) Cearley, S, " the power of supervision in child welfare services ", child & youth Careform, Vol.33, No.5, 2004, P.314

(3) Sanjay, M.,et al, "Psychological Empowerment in the south African Military: the General is ability of Menon's scale", SA Journal of Industrial Psychology, Vol.33, No.2, 2007, P.1.

(4) Gerails, M., & Terziowski, M., "Quantitative analysis of the relationship between Empowerment practices and services quality out comes " Total Quality management , Vol.14, No.1, 2003, P.45-62.

(٥) زينب إسماعيل إسماعيل شهاب ، "تأثير تمكين العاملين في ظل الإصلاحات التنظيمية : دراسة تطبيقية علي شركات الغزل والنسيج"، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤م ، ص ٢٨.

(٦) خالد سليمان الرشودي ، " مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التطبيقية ومدى جاهزيتها لتطبيقه : دراسة مسحية علي ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية "، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٩م ، ص ١٨.

- الإتجاه الثالث: يرى أن المفهوم الكلي الشامل للتمكين يجب أن يأخذ في الإعتبار كلا من مدخل العلاقات ومدخل الدافعية .  
ومن هنا يمكن تحديد خصائص التمكين فيما يلي:-

١- التمكين مناخ يعبر عن مدى إدراك وإحساس العاملين بتطبيق قواعد أو مبادئ، ويتكون من شقين، تمكين مادي وتمكين معنوي.

٢- التمكين لا يتأني ولا يمكن تحقيقه من خلال إخبار العاملين بأنهم ممكنون ، وإنما هو عملية تستلزم توافر درجة عالية من الشعور بالتمكين .

٣- أن نجاح عملية التمكين تتوقف، على المناخ الذي يتم فيه والذي يعبر عن مستوى إدراك العاملين المستمر للأبعاد المعنوية التي تربط الفرد بالمنظمة.

وأخيراً يعول الباحث إلى الأخذ بالإتجاه الثالث لمفهوم التمكين والذي يشمل كلا من مدخل العلاقات ومدخل الدافعية، حيث أنه لا يكفي أن تقوم الإدارة بتوسيع سلطات العاملين في المنظمة أو زيادة درجة مشاركتهم في إتخاذ القرارات لزيادة مستوى شعورهم بالتمكين بل يجب أيضا زيادة مستوى مدركات العاملين في معنى وقيمة عملهم، وقدرتهم على أداء هذا العمل، وتمتعهم بحرية إختيار طرق تنفيذ مهام عملهم، بالإضافة إلى قدرتهم على التأثير في مختلف الجوانب المتصلة بعملهم.  
لذلك يخلص الباحث أن المقياس المناسب لقياس التمكين ببعديه المادي والمعنوي هو المقياس الذي أعده سكوت وجافي والذي يقيس بيئة التمكين من خلال ثمانية أبعاد وهي : (وضوح الغرض، الاخلاقيات، العدالة، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات، البيئة الصحية).

وبناء على ما سبق يعرف الباحث أن التمكين هو شعور نفسي يستمد قوته وفاعليته نتيجة توافر بيئة ملائمة يسودها الأخلاق والعدالة ووضوح الغرض والتقدير والعمل الجماعي والمشاركة والاتصالات الفعالة والبيئة الصحية، مما ينتج عنها تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية في العمل".

وأخيراً فإن المفهوم السابق للتمكين يتماشى مع الدراسة وذلك من حيث التأكيد على أن تشخيص وتحليل بيئة التمكين هو أحد العوامل الرئيسية لتنمية الإبداع التنظيمي، بمعنى أن تحليل بيئة التمكين بشقيه المادي والمعنوي، وتحديد أهم أبعادها إنما يوفر الإطار المنطقي والإجراء الطبيعي اللازم للتصميم لعملية الإبداع التنظيمي في قطاع الإلكترونيات بجمهورية مصر العربية.

#### ب) أبعاد التمكين :-

لاشك أن دراسة إستراتيجية التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواها ومتضمناتها وقد يشار إليها بعوامل التمكين والتي من خلالها يمكن الوصول إلى أهداف البحث المتوخاة متضمنة حدوده المرسومة نظرياً وميدانياً .  
وتحديد الأبعاد التي يتكون منها التمكين سوف يتناول الباحث عدداً من الدراسات السابقة والتي اهتمت بتحديداتها وذلك في شكل جدول يوضح الأبعاد الخاصة بكل دراسة :-



الأبعاد الخاصة بالتمكين والتي تناولتها الدراسات السابقة :

إسم الدراسة	الأبعاد الخاصة بالدراسة
١-دراسة معراج ، ٢٠١٥	تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، التدريب ، التحفيز ، الإتصال .
٢-دراسة الشوافعي، ٢٠٠٩	وضوح الغرض، المعنويات، العدالة، الإعراف والتقدير، فريق العمل، المشاركة، الاتصالات، البيئة الصحية.
٣-دراسة حسن ، ٢٠٠٧	حرية الاختيار ، الفعالية الذاتية ، معنى العمل ، التأثير
٤-دراسة المغربي، ٢٠٠١	وضوح الغرض، المعنويات، العدالة، الإعراف والتقدير، فريق العمل، المشاركة، الاتصالات، البيئة الصحية.
٥-دراسة Bowen & Lawler,1995	السلطة، للمعلومات، المعرفة، المكافآت
٦-دراسة Parker & Price, 1994	الدعم الإداري، المشاركة في إتخاذ القرارات .
٧-دراسة Scott & Jaffe,1991	وضوح الغرض، المعنويات، العدالة، الإعراف والتقدير، فريق العمل، المشاركة، الاتصالات، البيئة الصحية.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين .

إتضح للباحث بعد إستعراض أبعاد التمكين في عدد من الدراسات السابقة أن هناك كثيرا من المحاولات التي تسعى إلي تحديد أبعاد التمكين، حيث يتضح أن هناك إختلاف بين الكتاب والباحثين في بعض الأبعاد وتشابه في أبعاد أخرى، ويرجع ذلك إلي طبيعة المدخل الذي إعتد عليه الباحث في القياس، مع تركيز كل دراسة علمي الأبعاد التي تراها مرتبطة بها ارتباطا وثيقا وتخدم أهداف دراستها.

ونظرا لأن الدراسة الحالية تقيس التمكين بالمقياس الكلي للتمكين ببعديه المادي والمعنوي، وذلك من خلال المدخل البيئي، والذي إتقنا فيه كلا من SCOTT&JAFJE 1991 ودراسة " د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠١م"، ودراسة "د.محمد عمري الشوافعي، ٢٠٠٩م.

لذلك سيعتمد الباحث علي هذا المقياس وهو المقياس الوحيد الذي يقيس التمكين من خلال بيئته " Testing the climate for Empowerment " وقد تم عمل إختبار صدق، ثبات، صلاحية في كل من الدراستين المصريتين ونتج عنهما أن هذا المقياس يوضح بيئة التمكين بشكل محدد، ولذلك فإنه يتمتع بخصائص الإختبار الجيد.

وبناءً علي ما سبق تم تحديد أبعاد التمكين الآتي :-

- وضوح الغرض.
- العمل الجماعي.
- المعنويات.
- المشاركة.
- العدالة والإصاف.
- الاتصالات الفعالة.
- الإعراف والتقدير.
- البيئة الصحية.
- وضوح الغرض: ويقصد بها معرفة كل فرد لدوره في الخطة العامة للمنظمة.
- المعنويات: ويقصد بها ثقة المسؤولين بالمنظمة في كافة العاملين بها، مع شعور العاملين بالإحترام والتقدير.
- العدالة والإصاف: وهي ثقة العاملين فيما تتخذه المنظمة من قرارات.
- الإعراف والتقدير: ويقصد بها تقدير المسؤولين في المنظمة للجهود الفردية والأداء المتميز.



- العمل الجماعي: ويقصد به مجموعة من الأفراد يمثلون وحدة إجتماعية تتكون من شخصين أو أكثر مشتركين في الأفكار والقدرات والمهارات بشكل متفاوت أو متكامل، ويشتركون في أداء عمل بشكل جماعي لتحقيق هدف مشترك يسعى إليه الفريق، وذلك في إطار ثقافة خاصة بالفريق كما يجب أن يتمتعون بدرجة عالية من التمكن في إتخاذ القرارات حتي يحققون المكاسب المرغوبة في نطاق العمل<sup>(1)</sup>.

- المشاركة: وتعني السماح للعاملين في المنظمة بالتعبير عن آرائهم بحرية عند إتخاذ القرارات.

- الإتصالات الفعالة : هي الوسيلة العلمية والعملية التي تؤدي إلي تحريك السلوك نحو الأداء الجيد من خلال إرسال وإستقبال المعلومات من وإلى جمهور المنظمة - الداخلي والخارجي - بما يساهم في تحقيق التجاوب السلوكي مع أهدافها<sup>(2)</sup>.

- البيئة الصحية: ويقصد بها بيئة العمل والتي تتسم بالتشجيع علي التقدم والتحسين المستمر والتعلم الذاتي.

٢- الإبداع التنظيمي :

أ) تطور ومفهوم الإبداع التنظيمي :-

تطور مفهوم الإبداع التنظيمي كثيراً خلال الفترة الماضية ، ويرجع ذلك إلي الإهتمام بدراسة الإبداع علي مستوى المنظمات في نهاية القرن الماضي ، ثم إتجهت بعدها الدراسات نحو المنظمات العامة لمعرفة مدى الإهتمام بالإبداع ، حيث ظهر مفهوم الإبداع التنظيمي بداية تحت مصطلح الإبداع الإداري ثم الإبداع الوظيفي ثم الإبداع المؤسسي ثم الإبداع التنظيمي ، بالرغم من أن مصطلح الإبداع يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن ، إلا أنه عندما يستخدم هذا المصطلح مقروناً بالمنظمة أو الإدارة ليشير إلي الإبداع الإداري أو الإبداع التنظيمي فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة .

١- عرفه ( Gohns&Saks )<sup>(3)</sup> بأنه "عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة".

٢- عرفه ( Evan )<sup>(4)</sup> بأنه " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت إستعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة ، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما تم تطبيقها " .

٣- عرفه ( Daft )<sup>(5)</sup> بأنه " عبارة عن تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العلمية .

٤- عرفه ( Jones )<sup>(6)</sup> بأنه "العملية التي يتم بواسطتها إستعمال المنظمات لمهاراتها ومصادرنا لتطوير خدمات جديدة أو تحسين أنظمة التشغيل كي تستطيع تحقيق إستجابة أفضل لحاجات العملاء " .

٥- عرفه ( Amabile )<sup>(7)</sup> بأنه " عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبتدعة أو الخلاقة في المنظمة " .

٦- عرفه ( Paraskevi )<sup>(8)</sup> بأنه " فكرة أو أسلوب جديد في المنظمة وهو ينتج عن التفاعل البناء بين الثقافة والمناخ في المنظمة ويؤدي إلي وجود فكرة جديدة أو طرق جديدة لأداء العمل " .

(١) زينب علي الداغر عبد الرحمن، تحليل العلاقة بين فرق العمل والقدرة الإبتكارية للفرق بهدف زيادة مستوى الأداء: دراسة ميدانية في قطاع البترول بالموسم، رسالة ماجستير، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٨م، ص٢٨.

(٢) د. محمد نجيب صبري، د. محمد العزاي أحمد، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مكتبة إقرار المدينة، الزقازيق، ٢٠٠٩م، ص٢٢٩.

(3) Gohns, G. & Saks, A.M., "Organizational Behavior", United States: Prentice - Hall, 6<sup>th</sup> ed, 2005, P.538.

(4) Evan, W.N., "Organization theory", New york : MC Millan publishing Co, 1<sup>st</sup> ed, 1993, P.120.

(5) Daft, R.L., "Organization theory and design", New york : West Publishing Company, 2<sup>nd</sup> ed, 1992, P.245.

(6) Jones, G., "Organizational theory", Publishing company inc.U.S.A., 2<sup>nd</sup>, 1998, P.515.

(7) Amabile, T., "A model of creativity and innovation in organization", Research in Organizational Behavior, Vol.10, No.3, 1998, PP.123-167.

(8) Paraskevi, G., "Managing innovation in the construction industry", Association of researchers in Construction management, 2<sup>nd</sup>, Jun, 2006, P.3.

٧- عرفه ( Dobni )<sup>(١)</sup> بأنه " يبدأ من نية المنظمة لتكون مبدعه وصولاً إلى القدرة علي إدخال بعض المنتجات الجديدة والخدمات والأفكار " .

- ويعرف الباحث الإبداع التنظيمي بأنه " مجموعة من السمات ، نظير علي المنظمة ، ناتجة عن توافر مزيج من القدرات الإبداعية التي تتمتع بها المنظمة ، والمتمثلة في حل المشكلات ، القابلية للتغيير ، المجازفة وتحمل المخاطر ، سعة الإتصال ، مع تشجيع المنظمة لهذة القدرات الإبداعية وصولاً إلى إحداث تغيير في ناتج المنظمة للأفضل " .
- هذا وقد خلصت دراسة (المحسنة)<sup>(٢)</sup> في دراستها الميدانية إلى أن الإبداع التنظيمي يتكون من خمسة عناصر ( حل المشكلات ، القابلية للتغيير ، المجازفة وتحمل المخاطر ، سعة الإتصال ، تشجيع الإبداع) .
- ويتفق الباحث مع دراسة (المحسنة) لأنها الأسباب أمودنوع للدراسة .
- ويرى الباحث أن الإبداع التنظيمي يمكن بلورته في المعادلة التالية :

**الإبداع التنظيمي = حل المشكلات × القابلية للتغيير × المجازفة وتحمل المخاطر × سعة الإتصال × تشجيع الإبداع**

- المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على دراسة (المحسنة) .

#### ب) أبعاد الإبداع التنظيمي:-

إن دراسة الإبداع التنظيمي يستدعي التعرف علي أبعاده التي تدل علي محتواه ومتضمناته، والتي من خلالها يمكن الوصول إلي أهداف البحث المتوخاة ضمن حدوده المرسومة نظرياً وميدانياً.

ولتحديد الأبعاد التي يتكون منها الإبداع التنظيمي، سوف يتناول الباحث عدداً من الدراسات السابقة والتي إهتمت بتحديد هذا وذلك في شكل جدول يوضح الأبعاد الخاصة بكل دراسة:-

الأبعاد الخاصة بالإبداع التنظيمي والتي تناولتها الدراسات السابقة:

إسم الدراسة	الأبعاد الخاصة بالدراسة
١- دراسة معراج ، ٢٠١٥	توافر القدرات الإبداعية ، قننى الأفكار الإبداعية .
٢- دراسة أسامة ، ٢٠١٤	الشخصية المبدعة ، الطلاقة الفكرية ، المرونة الذهنية ، الحساسية للمشكلات .
٣- دراسة أحمد، ٢٠١١	القابلية للتغيير، تشجيع الإبداع
٤- دراسة العواملة، ٢٠١٠	حل المشكلات، القابلية للتغيير، روح المجازفة- سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع
٥- دراسة المحسنة، ٢٠٠٦	حل المشكلات، القابلية للتغيير، المجازفة وتحمل المخاطر، سعة الإتصال، تشجيع الإبداع
٦- دراسة Li-Min, Chuang, 2005	إبداع إداري، إبداع منتج، إبداع عملية

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على لدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع التنظيمي .

يتضح للباحث بعد استعراض أبعاد الإبداع التنظيمي، في عدد من الدراسات السابقة، أن هناك كثيراً من المحاولات التي تسعى إلي تحديد أبعاد الإبداع التنظيمي، حيث يتضح أن هناك إختلاف بين الكتاب والباحثين في بعض الأبعاد وتشابه في أبعاد

<sup>(١)</sup>Dobni, C., "Measuring Innovation Culture in Organizations", European Journal of innovation Management, Vol.11, No.4, 2008, PP.539-559.

<sup>(٢)</sup> د. محمد عبد الرحيم المحسنة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨٨ .

أخرى، ويرجع ذلك إلى المدخل الذي إعتد عليه الباحث في القياس مع تركيز كل دراسة علي الأبعاد التي تراها مرتبطة بها لربطاً وثيقاً وتخدم أهداف دراستها.

ونظراً لأن الدراسة الحالية تقيس الإبداع التنظيمي فكان علي الباحث أن يختار المقياس الذي يراه أكثر شمولاً وتطبيقاً، لذلك سيعتمد الباحث علي المقياس الذي أعده "المحاسبة"، ٢٠٠٦م\*. وبناءً علي ماسبق تم تحديد أبعاد الإبداع التنظيمي بالآتي:-

- حل المشكلات.
- القابلية للتغيير.
- المجازفة وتحمل المخاطر
- سعة الإتصال.
- تشجيع الإبداع

وفيما يلي عرض لمفهوم أبعاد الإبداع التنظيمي<sup>(١)</sup>:

- حل المشكلات : قدرة الفرد على إكتشاف المشكلات بهدف حلها بأساليب جديدة .
- القابلية للتغيير: مدى إستعداد الفرد على مناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير بطرق حديثة
- المجازفة وتحمل المخاطر : مدى قبول الفرد وميله وشجاعته في القيام بأعمال إبداعية ذات مخاطر غير عالية .
- سعة الإتصال : وتشير إلى مدى إمتلاك الفرد لفرصة نقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها ومقرته على عملية توسيع الإتصال ليشمل جهات خارجية .
- تشجيع الإبداع : إستعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة

ثامناً : القسم التطبيقي : ويشمل العناصر التالية :-

- (أ) المجتمع ووحدات المعاينة والعينة .
- (ب) إختيار الفروض
- (ج) النتائج والتوصيات .

(أ) المجتمع ووحدات المعاينة والعينة :

١- مجتمع البحث :

يمثل مجتمع البحث في شركات صناعة الإلكترونيات في القطاع الخاص بمدينة العاشر من رمضان ، وقد إختار الباحث شركات صناعة الإلكترونيات بمدينة العاشر من رمضان في القطاع الخاص على وجه الخصوص كمجال للدراسة والتطبيق نظراً للآتي :

- إنطلاقاً من تأكيد دور الجامعة في تنمية وتطوير البيئة المحلية ونظراً لأن جامعة الزقازيق تقع في محافظة الشرقية ، لذلك إختار الباحث هذه الشركات في نفس المحافظة .
- نظراً لصعوبة تطبيق الدراسة على جميع شركات صناعة الإلكترونيات المنتشرة في جميع أنحاء الجمهورية مع ارتفاع تكلفة الوصول إليها وخاصة أن جميع الشركات متجانسة من حيث طبيعة النشاط ، لذلك إختار الباحث شركات التطبيق في نطاق محافظة الشرقية .
- ونظراً لأن موضوع الإبداع التنظيمي يتم معالجته بصورة أوضح في الشركات التي تعتمد على المعرفة والتكنولوجيا ويتوافر بها أقسام للبحوث والتطوير ومراقبة الجودة ؛ لذلك إختار الباحث شركات تصنيع الإلكترونيات كمجال للبحث والتطبيق وذلك لأن طبيعة هذه الشركات تتلائم بشكل كبير مع طبيعة موضوع البحث .

(١) د. محمد عبد الرحيم المحاسبة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩٠.



وقد قام الباحث باختيار خمس شركات لتصنيع الإلكترونيات بمدينة العاشر من رمضان لإتمام هذه الدراسة وهذه الشركات هي :

- ١) شركة السويدى إليكتروك .
- ٢) شركة فريش إليكتروك .
- ٣) شركة الشرق إليكتروك (وايت ويل).
- ٤) شركة سيلتال للأجهزة الكهربائية .
- ٥) شركة سونيا للأجهزة الكهربائية .

وقد تم اختيار هذه الشركات على أساس أنهم متواجدين بمحافظة الشرقية مع سهولة الوصول إليهم كما أن هذه الشركات رحيبت بإنتماء الدراسة الميدانية ، هذا بالإضافة إلى أن هذه الماركات لها شهرة في السوق المصرى مع إحترام المستهلك المصرى لمنتجات هذه الشركات نظراً لتمييزها بالجودة العالية ، هذا بالإضافة إلى أن منتجات هذه الشركات تتمتع بقبول عام لدى المستهلك المصرى ، مع إهتمام هذه الشركات بالتدريب ، وتولى هذه الشركات إهتماماً كبيراً بتشجيع إستهلاك الطلاقة بهدف تحسين إقتصاديات التشغيل والحفاظ على البيئة مع الإهتمام بالسلامة والصحة المهنية من أجل الحفاظ على الإستثمارات والثروة الشابة بالمحافظة ، وفى إطار الإهتمام بالجانب الإجتماعى تبذل هذه الشركات جهوداً متميزة فى مجال رعاية العاملين والعمل الإجتماعى بالمحافظة مع قيام هذه الشركات بتصدير منتجاتها إلى خارج جمهورية مصر العربية وخاصة شركة السويدى والتي تعتبر أكبر قطاع تصديرى فى جمهورية مصر العربية مما يوفر عملة صعبة للدولة وبذلك تساهم هذه الشركات فى قوة الاقتصاد الوطنى مع إهتمام هذه الشركات بحماية البيئة وبمسايرة البحث العلمى من خلال ربط الجانب العلمى بالجانب التطبيقى .

وفيما يلى جدول يوضح توصيف الشركات موضوع الدراسة والتطبيق :

توصيف الشركات موضوع الدراسة والتطبيق

الموقع	وصف النشاط	الشركة
العاشر من رمضان - المنطقة الصناعية الثالثة A4	تصنيع العدادات الكهربائية والمحولات والكابلات	1- شركة السويدى إليكتروك
العاشر من رمضان - المنطقة الصناعية B4	تصنيع الأجهزة الكهربائية بكافة أنواعها	2- شركة فريش إليكتروك
العاشر من رمضان - المنطقة الصناعية B3 قطعة 111	تجميع وتصنيع الأجهزة الكهربائية	3- شركة الشرق (وايت ويل)
العاشر من رمضان - المنطقة الصناعية الأولى	تصنيع الأجهزة الكهربائية	4- شركة سيلتال
العاشر من رمضان - المنطقة الصناعية B2	تصنيع الأجهزة المنزلية والكهربائية	5- شركة سونيا

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على دليل جمعية المستثمرين بالعاشر من رمضان .

٢) وحدات المعاينة :

إستناداً إلى أن الإبحار التنظيمى يتوزع على كافة المستويات الإدارية للمنظمة ، لذلك لابد أن تشمل وحدات المعاينة المستويات الإدارية الثلاثة الأسمية :-

الفئة الأولى : الإدارة العليا :

وهى تتمثل فى من يشغل منصب رئيس قطاع ومدير عام وخبير بالشركات محل البحث .

الفئة الثانية : الإدارة الوسطى :

وهى تتشعب فى من يشغلون منصب مديرى الإدارات والشركات محل البحث .

نقطة الثالثة : الإدارة الإشرافية :

وهي تتمثل فيمن يشغلون منصب رؤساء الأقسام والشركات محل البحث.

هذا ويوضح الجدول التالي البيانات الخاصة بإطار المعاينة :

البيانات الخاصة بإطار المعاينة

الإجمالي	الإدارة الإشرافية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	المستوى الإداري الشركة
٣٥٨	٢٠٩	١٠٠	٤٩	١- شركة السندي الإلكترونيك
٢٥٠	١٣١	٨٠	٣٩	٢- شركة فريش إلكتروك
٢٥٠	١٣٢	٨٣	٣٥	٣- شركة الشرق (وايت ويل)
٢٤٤	١٢٨	٨٦	٣٠	٤- شركة سينتال
١٥٦	٧٠	٥٧	٢٩	٥- شركة سونيا
١٢٥٨	٦٧٠	٤٠٦	١٨٢	الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على سجلات العاملين والشركات محل البحث

٣- عينة البحث :

بناءً على إطار المعاينة التي قام الباحث بتكوينه ، تم تحديد حجم عينة البحث بـ ٢٩٥ مفردة وذلك باستخدام المعادلة التالية وعند مستوى ثقة ٩٥%<sup>(١)</sup>.

$$n = \frac{q(1-q)}{\frac{d^2}{n} + \frac{q(1-q)}{N}}$$

حيث أن :

ق : نسبة الحد الأقصى لتوفير الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وقد اعتبره الباحث ٥٠% .

د : نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبره الباحث ٥% .

دم : الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي إختاره الباحث وهو ٩٥% وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي ١,٩٦ .

ن : حجم المجتمع ويبلغ ١٢٥٨ فرد .

ن : حجم العينة وهي حوالي ٢٩٥ مفردة .

وحيث أن الهدف من البحث تعميم النتائج ، وأن المجتمع منقسم إلى طبقات ( مستويات إدارية ثلاثة ، خمس شركات ) ، تم استخدام عينة طبقية وتم توزيع مفردات العينة على المستويات المختلفة بطريقة التوزيع المتناسب وفقاً للمعادلة التالية<sup>(٢)</sup> :

$$n_i = n \times \frac{N_i}{N}$$

<sup>(١)</sup> دلسبر عاشور ،/٢١/ سامية أبو القروح ، "مقدمة لنظرية العينات" ، غير مبين مكان النشر ، ١٩٩٣ ، ص ٢٢٤ .

<sup>(٢)</sup> المرجع السابق ، ص ١٢٨ .

حيث أن :

ن : حجم العينة في المستويات الإدارية .

ن : عدد مفردات العينة (حجم العينة) .

ن : عدد المفردات في المستوى الإداري .

ن : إطار المعاينة (العدد الإجمالي لمفردات المعاينة) .

حيث تم تشييم د مفردات العينة من المستويات الإدارية كما يلي :

٤٤ مفردة في الإدارة العليا

٩٥ مفردة في الإدارة الوسطى

١٥٦ مفردة في الإدارة الإشرافية

وتم توزيع عدد مفردات عينة الإدارة العليا على مستويات الإدارة العليا بالشركات محل البحث ، وكذلك عدد مفردات عينة الإدارة الوسطى وعدد مفردات عينة الإدارة الإشرافية بطريقة معادلة التوزيع المتناسب أيضاً ، وبتطبيق المعادلة على مستوى كل شركة أمكن التوصل إلى حجم عينة في كل شركة كما يوضحه الجدول التالي :

مفردات العينة موزعة على المستويات الإدارية في الشركات محل البحث

المستوى الإداري	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية	الإجمالي
١- شركة السويدى إلكترويك	١٢	٢٦	٤٤	٨٢
٢- شركة فريش إلكترويك	٩	١٩	٣١	٥٩
٣- شركة الشرق (وايت ويل)	٩	١٩	٣١	٥٩
٤- شركة سينتال	٨	١٨	٣١	٥٧
٥- شركة سونيا	٦	١٣	١٩	٣٨
الإجمالي	٤٤	٩٥	١٥٦	٢٩٥

المصدر : إعداد الباحث بالإستناد إلى معادلة التوزيع المتناسب .

بالنسبة لتجميع البيانات الميدانياً : سجل الإستجابة :

- تم تجميع البيانات الميدانية خلال الفترة من نوفمبر ٢٠١٧ إلى يناير ٢٠١٨م  
- تم توزيع ٣٩٠ إستمارة : بالرغم من أن العينة حددت بـ ٢٩٥ مفردة وذلك تقادياً لإنخفاض نسبة الردود ، وقد تم استيفاء ٢٩٩ إستمارة : بعد منهم ٤ إستمارات كانت غير كاملة ويوجد بها إجابات ناقصة ، وتم إجراء التحليل الإحصائي على ٢٩٥ إستمارة وبالتالي يكون معدل الإستجابة ١٠٠% وهي نسبة ممتازة لإتمام الدراسة ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

بيان	حجم العينة	عدد الإستمارات الموزعة	عدد المستجيبين	معدل الإستجابة
العدد	٢٩٥	٣٥٠	٢٩٥	١٠٠%

المصدر : إعداد الباحث



ب- إختبار فروض الدراسة :

يتم في هذا الجزء إختيار فروض الدراسة الآتية:

الفرض الأول : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين لبيئة التمكين ودرجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي .  
الفرض الثاني : يمكن لبيئة التمكين بدلالة معنوية التنبؤ بمستوى الإبداع التنظيمي.  
الفرض الثالث : توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في مدى قدرة أبعاد بيئة التمكين في التأثير على توافر أبعاد الإبداع التنظيمي.

١- إختيار الفرض الأول :

فرض العدم (H01) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين لبيئة التمكين ودرجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي.

الفرض البديل (H11) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين لبيئة التمكين ودرجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي.

يوضح الجدول الآتي معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغير المستقل (إدراك العاملين لبيئة التمكين) و المتغير التابع (درجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي) :

معاملات الارتباط والتحديد بين إدراك العاملين لبيئة التمكين ودرجة

توافر أبعاد الإبداع التنظيمي

معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (r <sup>2</sup> )	معامل التحديد المعدل
٠,٨٥٧	٠,٧٣٥	٠,٧٣٤

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج تشغيل للبيانات على برنامج SPSS .

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

١- قيمة معامل الارتباط (r) بين المتغير المستقل (إدراك العاملين لبيئة التمكين) والمتغير التابع (درجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي) هي (٠,٨٥٧) مما يعني وجود ارتباط موجب قوى بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، الأمر الذي يؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين لبيئة التمكين ودرجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي .

٢- قيمة معامل التحديد (r<sup>2</sup>) تساوي (٠,٧٣٥) ومعامل التحديد المعدل تساوي (٠,٧٣٤) وهذا يعني أن ٧٣,٤% من التغيرات التي تحدث للمتغير التابع (درجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي) ناتجة عن حدوث تغيرات في المتغير المستقل (إدراك العاملين لبيئة التمكين) ، وأن النسبة الباقية ٢٦,٦% ناتجة عن عوامل أخرى.

مما سبق يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع والمتغير المستقل ، وهذا يؤدي الى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

بناءً على ذلك يتم قبول الفرض الأول للدراسة بأنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين لبيئة التمكين ودرجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي.

٢- إختيار الفرض الثاني :

فرض العدم (H01) : لا يمكن لبيئة التمكين بدلالة معنوية التنبؤ بمستوى الإبداع التنظيمي.

الفرض البديل (H11) : يمكن لبيئة التمكين بدلالة معنوية التنبؤ بمستوى الإبداع التنظيمي.

وقد تم إختيار هذا الفرض عن طريق إيجاد نموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي يمثل العلاقة بين المتغير المستقل (بيئة التمكين) والمتغير التابع (مستوى الإبداع التنظيمي) ، ثم عمل تحليل التباين (ANOVA) للإستدلال عن امكانية الإعتماد على نموذج الإنحدار الخطي البسيط في التنبؤ من عدمه.

نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة أثر بيئة التمكين  
على مستوى الإبداع التنظيمي

المتغيرات	المعاملات Beta Coeff.	الخطأ المعياري Std. Error	قيمة ت t	مستوى المعنوية Sig.
الحد الثابت	٠,٣٩٥	٠,٤٣٥	٢,٩١٥	٠,٠٠٤
مدى تطبيق الشركة لمفهوم بيئة التمكين	٠,٩٠٤	٠,٠٣٢	٢٨,٥٠٤	٠,٠٠٠

وطبقاً لبيانات جدول تحليل الانحدار الخطي البسيط ، فإنه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط التي يمكن استخدامها في التنبؤ بمستوى الإبداع التنظيمي بدلالة مستوى بيئة التمكين كالآتي :

$$Y = 0.904X + 0.395$$

حيث :

Y : المتغير التابع (مستوى الإبداع التنظيمي)

X : المتغير المستقل (بيئة التمكين)

من المعادلة السابقة يمكن الاستدلال على ما يلي :

- الإشارة الموجبة للمعامل السيني (الميل) تدل على وجود ارتباط موجب بين المتغير التابع (مستوى الإبداع التنظيمي) والمتغير المستقل (بيئة التمكين).
- قيمة الميل (٠,٩٠٤) تعني أنه كلما زاد المتغير المستقل (بيئة التمكين) بمقدار وحدة واحدة ، فإن المتغير التابع يزيد بمقدار ٠,٩٠٤ وحدة.

نتائج تحليل التباين ANOVA لدراسة العلاقة بين بيئة التمكين والإبداع التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى المعنوية
الانحدار	١٢,٥٢٣	١	١٢,٥٢٣	٨١٢,٤٥١	٠,٠٠٠
المتبقي	٤,٥١٦	٢٩٣	٠,٠١٥		
الكل	١٧,٠٤٠	٢٩٤			

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج تشغيل البيانات على برنامج SPSS .

بناءً على الجدول السابق فإن نموذج الانحدار الخطي البسيط المقترح له دلالة إحصائية قوية حيث أن قيمة (ف) تساوي ٨١٢,٤٥١ وقيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٥% وهذا يعني بأنه يمكن الاعتماد على معادلة الانحدار الخطي البسيط التي تم استنتاجها.

من التحليل السابق يتم استنتاج أنه من الممكن التنبؤ بمستوى الإبداع التنظيمي بدلالة مستوى بيئة التمكين ، وهذا يؤدي إلى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

بناءً على ذلك يتم قبول الفرض الثاني للدراسة بأنه يمكن لبيئة التمكين بدلالة معنوية التنبؤ بمستوى الإبداع التنظيمي.

٣ - إختبار الفرض الثالث :

فرض البدم (H0I) : لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في مدى قدرة أبعاد بيئة التمكين في التأثير على توافر أبعاد الإبداع التنظيمي.

الفرض البديل (H1I) : توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في مدى قدرة أبعاد بيئة التمكين في التأثير على توافر أبعاد الإبداع التنظيمي.



وقد تم اختبار هذا الفرض عن طريق ايجاد معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (بيئة التمكين) وابعاد المتغير التابع (مستوى الإبداع التنظيمي) ، كما هو موضح في الجدول الآتي :

معاملات الارتباط بين ابعاد بيئة التمكين وابعاد الإبداع التنظيمي

معاملات الارتباط						
أبعاد الإبداع التنظيمي					أبعاد بيئة التمكين	
تشجيع الإبداع	سعة الإتصال	المجازفة وتحمل المخاطر	الفاعلية للتغيير	حل المشكلات		
٠,٤٨٧	٠,٥١٣	٠,٥١٧	٠,٤٩٨	٠,٥٣٢	معامل ارتباط بيرسون	وضوح الفرض
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٠,٥٣٤	٠,٥٢٣	٠,٤٨٣	٠,٤٩٠	٠,٥٦٢	معامل ارتباط بيرسون	المعنويات
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٠,٤٥١	٠,١٦٦	٠,٤٥٨	٠,٤٨٥	٠,٤١٧	معامل ارتباط بيرسون	العدالة والإنصاف والحيادية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٠,٥١٢	٠,٤٣٣	٠,٤٠١	٠,٤٩٦	٠,٥٥٢	معامل ارتباط بيرسون	الإعتراف والتقدير
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٠,٤٠٤	٠,٤٦١	٠,٤٢١	٠,٤٨١	٠,٤٤٧	معامل ارتباط بيرسون	العمل الجماعي
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٠,٢٩٣	٠,٣٤٩	٠,٣٩٣	٠,٤٣٩	٠,٣١٠	معامل ارتباط بيرسون	المشاركة
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٠,٢٨٢	٠,٣٧٤	٠,٣٥٠	٠,٣٦٧	٠,٣٨٦	معامل ارتباط بيرسون	الإتصالات الفعالة
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٠,٣٦٨	٠,٤١٨	٠,٣٨٥	٠,٤٢٣	٠,٤٤٤	معامل ارتباط بيرسون	البيئة الصحية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج تشغيل البيانات على برنامج SPSS .

من الجدول السابق يتضح أن قيم معامل الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (بيئة التمكين) و ابعاد المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) تتنوع قيمتها ، وتبلغ أقصى قيمة (٠,٥٦٢) ، وهي تمثل معامل الارتباط بين المعنويات كأحد ابعاد المتغير المستقل (بيئة التمكين) وحل المشكلات كأحد ابعاد المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) ، الأمر الذي يعكس علاقة طردية متوسطة بين كلا المتغيرين . في حين تصل أقل قيمة لمعاملات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (بيئة التمكين) و ابعاد المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) الى (٠,٢٨٢) ، وهي تمثل معامل الارتباط بين الإتصالات الفعالة كأحد ابعاد المتغير المستقل و تشجيع الإبداع كأحد ابعاد المتغير التابع ، مما يدل على علاقة طردية ضعيفة بين كل من المتغيرين ، وهذا أيضاً يدل على اختلاف قدرة ابعاد بيئة التمكين في التأثير على توافر ابعاد المناخ التنظيمي .

من التحليل السابق يتم استنتاج أنه توجد إختلافات ذات دلالة معنوية في مدى قدرة ابعاد بيئة التمكين في التأثير على توافر ابعاد الإبداع التنظيمي ، وهذا يؤدي الى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل .

بناءاً على ذلك يتم قبول الفرض الثالث للدراسة بأنه توجد إختلافات ذات دلالة معنوية في مدى قدرة ابعاد بيئة التمكين في التأثير على توافر ابعاد الإبداع التنظيمي .



### ملحوظة :

بالرغم من وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع ككل ، الا أن العلاقة بين أبعاد كلا المتغيرين بشكل منفرد تتراوح قوتها ما بين علاقة طردية ضعيفة وعلاقة طردية متوسطة ، الأمر الذي يدل على أهمية توافر كافة أبعاد المتغير المستقل (بيئة التمكين) لتحقيق علاقة طردية قوية بينه وبين المتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

(ج) النتائج والتوصيات :

أولاً : النتائج :

في إطار الدراسة النظرية وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية لموضوع "العلاقة بين بيئة التمكين والإبداع التنظيمي" :  
دراسة تطبيقية على نتائج الأبحاث الإلكترونية بجمهورية مصر العربية ، يمكن تحديد النتائج العامة للدراسة على النحو التالي :

١- أن أبعاد بيئة التمكين اللازمة لتنمية الإبداع التنظيمي في شركات الإلكترونيات تتمثل في ( وضوح الغرض ، المعنويات ، العدالة والإنصاف ، الاعتراف والتقدير ، فريق العمل ، المشاركة ، الاتصالات الفعالة ، البيئة الصحية ) .

٢- أن بُعد (الاتصالات الفعالة) يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي ٤,٤٥ وإحتراف معياري ٠,٤٠٧ ، ويحتل المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية يُعدى البيئة الصحية بمتوسط حسابي ٤,٢٠ وإحتراف معياري ٠,٣١٩ . بالإضافة لبُعد المشاركة بمتوسط حسابي ٤,٢٠ وإحتراف معياري ٠,٣٣٠ .

٣- أن أبعاد الإبداع التنظيمي في شركات الإلكترونيات تمثلت في خمس أبعاد هما ( حل المشكلات ، القابلية للتغيير ، المجازفة وتحمل المخاطر ، سعة الإتصال ، تشجيع الإبداع ) .

٤- أن بُعد حل المشكلات يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي ٤,٢٩ وإحتراف معياري ٠,٣٢٨ ويحتل المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بُعد القابلية للتغيير بمتوسط حسابي ٤,١٩ وإحتراف معياري ٠,٣٣٦ .

- نتائج إختبار الفرض الرئيسي الأول :

لقد أوضحت الدراسة نتائج إختبار الفرض الرئيسي الأول كما يلي :

١- قيمة معامل الارتباط (ر) بين المتغير المستقل (إدراك العاملين لبيئة التمكين) والمتغير التابع (درجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي) هي (٠,٨٥٧) مما يعني وجود ارتباط موجب قوى بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، الأمر الذي يؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين لبيئة التمكين ودرجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي.

٢- قيمة معامل التحديد (ر<sup>٢</sup>) تساوي (٠,٧٣٥) ومعامل التحديد المعدل تساوي (٠,٧٣٤) وهذا يعني أن ٧٣,٤% من التغيرات التي تحدث للمتغير التابع (درجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي) ناتجة عن حدوث تغيرات في المتغير المستقل (إدراك العاملين لبيئة التمكين) ، وأن النسبة الباقية ٢٦,٦% ناتجة عن عوامل أخرى.

مما سبق يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع والمتغير المستقل ، وهذا يؤدي الى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

بناءً على ذلك يتم قبول الفرض الأول للدراسة بأنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين لبيئة التمكين ودرجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي.

- نتائج إختبار الفرض الرئيسي الثاني :

١- الإشارة الموجبة للمعامل السيني (الميل) تدل على وجود ارتباط موجب بين المتغير التابع (مستوى الإبداع التنظيمي) والمتغير المستقل (بيئة التمكين).

٢- قيمة الميل (٠,٩٠٤) تعنى أنه كلما زاد المتغير المستقل (بيئة التمكين) بمقدار وحدة واحدة ، فإن المتغير التابع يزيد بمقدار ٠,٩٠٤ وحدة.

٢- إتحض من نموذج الانحدار الخطي البسيط المقترح أن له دلالة إحصائية قوية حيث أن قيمة (ف) تساوي ٨١٢,٤٥١ وقيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٠٠٠٠ وهي أقل من ٥% وهذا يعني بأنه يمكن الاعتماد على معادلة الانحدار الخطي البسيط التي تم استنتاجها.

من التحليل السابق يتم استنتاج أنه من الممكن التنبؤ بمستوى الإبداع التنظيمي بدلالة مستوى الثقة للتمكين ، وهذا يؤدي الى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.  
بناءً على ذلك يتم قبول الفرض الثاني للدراسة بأنه يمكن لبيئة التمكين بدلالة معنوية التنبؤ بمستوى الإبداع التنظيمي.

نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثالث :

إتحض أن :

- ١- قيم معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (بيئة التمكين) و أبعاد المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) تتنوع قيمتها ، وتبلغ أقصى قيمة (٠,٥٦٢) وهي تمثل معامل الارتباط بين المعنويات كأحد أبعاد المتغير المستقل (بيئة التمكين) وحل المشكلات كأحد أبعاد المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) ، الأمر الذي يعكس علاقة طردية متوسطة بين كلا المتغيرين.
  - ٢- في حين تصل أقل قيمة لمعاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (بيئة التمكين) وأبعاد المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) الى (٠,٢٨٢) وهي تمثل معامل الارتباط بين الإتصالات الفعالة كأحد أبعاد المتغير المستقل وتشجيع الإبداع كأحد أبعاد المتغير التابع ، مما يدل على علاقة طردية ضعيفة بين كل من المتغيرين ، وهذا أيضاً يدل على اختلاف قدرة أبعاد بيئة التمكين في التأثير على توافر أبعاد المناخ التنظيمي.
- من التحليل السابق يتم استنتاج أنه توجد إختلافات ذات دلالة معنوية في مدى قدرة أبعاد بيئة التمكين في التأثير على توافر أبعاد الإبداع التنظيمي ، وهذا يؤدي الى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.  
بناءً على ذلك يتم قبول الفرض الثالث للدراسة بأنه توجد إختلافات ذات دلالة معنوية في مدى قدرة أبعاد بيئة التمكين في التأثير على توافر أبعاد الإبداع التنظيمي.

**ملحوظة :**

بالرغم من وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع ككل ، إلا أن العلاقة بين أبعاد كلا المتغيرين بشكل منفرد تتراوح قوتها ما بين علاقة طردية ضعيفة وعلاقة طردية متوسطة ، الأمر الذي يدل على أهمية توافر كافة أبعاد المتغير المستقل (بيئة التمكين) لتحقيق علاقة طردية قوية بينه وبين المتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

**ثانياً : التوصيات :**

في ضوء النتائج العامة للدراسة ونتائج إختبارات الفروض يمكن للباحث تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال تهيئة وتوفير بيئة تمكينية ملائمة في قطاع الإلكترونيات كالتالي :

١- يجب على الإدارة العليا في شركات الإلكترونيات أن تزيد من جهودها في دعم عمليات الإبداع والإحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات المعرفية والإبداعية المتميزة ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التخلص من أي قيود أو معوقات لبيئة التمكين تحد من قدرة العاملين على الإبداع ، وأن تخصص الإدارة العليا الأشخاص المبدعين بنوع خاص من المكافآت والرعاية المالية على أن يتم مكافأة العمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به بشكل فوري ، هذا بالإضافة إلى ضرورة أن تعطى الإدارة العليا إهتماماً كبيراً بعنصر القدرة على الإبداع عند إختيار الأفراد للترقية لمناصب أعلى.

٢- ضرورة إدراك المديرين في كافة المستويات في قطاع الإلكترونيات لأهمية الإبداع التنظيمي ، وبالتالي توجيه مزيد من الاهتمام لتكوينه ورعايته .

٣- ضرورة إهتمام المديرين في كافة المستويات الإدارية بتهيئة بيئة تمكينية مدعمة للإبداع التنظيمي .

- ٤- ضرورة تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية غير الروتينية التي تنمي القدرات الإبداعية لدى العاملين وتصميم نظام فعال لتحفيز الإبداع والمخاطرة .
- ٥- ضرورة زيادة حجم الإنفاق على أنشطة التدريب والبحوث والتطوير ، حيث أصبح الإنفاق على هذه الأنشطة في ظل سيادة عصر المعرفة يمثل إنفاقاً استثمارياً يدر عائداً للمنظمة وليس مجرد إنفاق بدون مردود.
- ٦- يجب أن تسعى الإدارة بصفة مستمرة إلى الحفاظ على حقوق المخترعين من خلال الحماية القانونية للإختراعات الخاصة بالعاملين .
- ٧- لابد من زيادة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي بالشركات موضوع الدراسة ، ويمكن ذلك من خلال التخطيط الجيد والذيق لإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية في مختلف المجالات في المنظمة .
- ٨- لابد من الإختيار الجيد للقيادات التي تتمتع بالشخصية الجذابة والتي يجتمع عليها جميع أعضاء المنظمة وتتمتع بالقبول العام ، والقدرة على إقناع العاملين ومعاملتهم بأنهم شركاء وليسوا أجراء .
- ٩- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية بشركات الإلكترونيات وجعلها أكثر مرونة بما يسمح بتوفير البيئة التمكينية الداعمة لتنمية الإبداع التنظيمي في هذه الشركات .
- ١٠- ضرورة شعور العاملين بدرجة من الإستقلالية المناسبة والتمكين لأداء الأعمال دون خوف أو تردد وبالتالي الحرية في إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع المحاسبة على النتائج .
- ١١- ضرورة إهتمام الإدارة والجهات المختصة بتطوير واستحداث أساليب جديدة لقياس الإبداع التنظيمي في شكل كمي وبالتالي التعرف على المنظمات المبدعة .
- ١٢- ضرورة الدراسة التفصيلية والتحليلية لبيئة التمكين نظراً لقدرتها على إحداث الفرق الجوهرى في أداء المنظمات ، حيث يمكن أن يساعد ذلك في توظيف البحث العلمي لخدمة الظروف المصرية .
- ١٣- كما يوصى الباحث بمعرفة طبيعة العلاقة بين بيئة التمكين والإبداع التنظيمي في قطاعات أخرى بخلاف قطاع الإلكترونيات .



## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع العربية :

١. د/إيمان عسكر حاوي، "الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، البصرة"، بحث منشور، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، المعهد التقني، المجلد الرابع، العدد الثامن، ٢٠١١م.
٢. د/جمال عبد الحميد على عبد السميع ، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي : دراسة تطبيقية في شركات أدوية قطاع الأعمال العام " ، بحث منشور ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، المجلد الأول ، العدد الأول ، ٢٠١١م .
٣. د/حسن بسبوني حسن، "مقومات فاعلية تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية: دراسة تطبيقية علي المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان"، بحث منشور، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد التاسع والعشرون، العدد الأول والثاني، يناير ويوليو، ٢٠٠٧م.
٤. د/حمدان سالم العواملة، حسن خالد العواملة، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة إختبارية في جامعة البلقاء التطبيقية"، بحث منشور، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السابع والستون، ٢٠١٠م.
٥. خالد سليمان الرشودي ، " مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه : دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية "، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٩م .
٦. زينب إسماعيل إسماعيل شهاب ، "تأثير تمكين العاملين في ظل الإنخفاض التنظيمي : دراسة تطبيقية على شركات الغزل والنسيج"، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤م.
٧. زينب عدلي الداغر عبد الرحمن، "تحليل العلاقة بين فرق العمل والقدرة الإبتكارية للفرد بهدف زيادة مستوى الأداء: دراسة ميدانية في قطاع البترول بالسويس"، رسالة ماجستير، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٨م.
٨. د/سمر محمد عبد الله حسين ، "أثر تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركات الإستثمار ببورسعيد"، بحث منشور ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، العدد الأول ، يناير ، ٢٠٠٩م .
٩. د/سمير عاشور ، د/سامية أبو الفتوح ، "مقدمة لنظرية العينات" ، غير مبين مكان النشر ، ١٩٩٣م.
١٠. شريف أحمد حسن عباس، "سلوكيات القيادة التحولية وأثرها علي الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية علي شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ٢٠١٠م.
١١. د/عالية عبد الحميد عارف، "تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية"، رسالة دكتوراة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤م.

١٢. د/عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، ٢٠٠١م.
١٣. د/على يونس إبراهيم سيد أحمد، "أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي : بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية"، بحث منشور، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الأول، يناير، ٢٠١١م.
١٤. قدرى أحمد معراج، "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية بمديرية صيانة لشركة سوناطراك، بسكره"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، ٢٠١٥م.
١٥. محجوبى أسامة، "أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ٢٠١٤م.
١٦. د/محمد عبد الرحيم المحاسنة، "أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية"، بحث منشور كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السابع والستون، ٢٠٠٦م.
١٧. د/محمد عمري الشوافي، "دراسة تحليلية لمناخ التمكين وأثره على إبداع المديرين : دراسة تطبيقية على بعض الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية، بحث منشور، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر بنات، العدد الخامس، يوليو، ٢٠٠٩م.
١٨. د/محمد نجيب صبري، د. محمد العزازي أحمد، "السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، مكتبة أنوار المدينة، الزقازيق، ٢٠٠٩م.
١٩. د/هيثم عبد الله أبو خديجة، "أثر تصميم العمل على مناخ الابتكار : دراسة ميدانية في البنوك الأردنية"، بحث منشور، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السابع والستون، ٢٠٠٦م.



ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Bowen D.E & Lawler E.E, "Empowerment service Employee sloan management review", 1995.
2. Cearley, S., " the power of supervision in child welfare services ", child & youth Careform, Vol.33, No.5, 2004 .
3. Daft, R.L., "Organization theory and design ", New york : West Publishing Company, 2<sup>nd</sup> ed , 1992.
4. Dobni, C., "Measuring innovation Culture in Organizations", European Journal of innovation Management, Vol.11, No.4, 2008.
5. Evan, W.N., "Organization theory ", New york : MC Millan publishing Co, 1<sup>st</sup> ed, 1993.
6. Gerails, M., & Terziowski, M., "Quantitative analysis of the relationship between Empowerment practices and services quality out comes " Total Quality management , Vol.14, No.1, 2003.
7. Gohns, G. & Saks, A.M., " Organizational Behavior ", United States: Prentice – Hall, 6<sup>th</sup> ed, 2005.
8. Jones, G., "Organizational theory ", Publishing company inc.U.S.A, 2<sup>nd</sup> , 1998.
9. Li - Min chuang, "an Empirisal study of the construction of measuring model of organization innovation in Taiwanese high-thch Enterprises", the journal of American academy of business, Cambridge, 2005.
10. Parker L.E.& price R.H., "Empowerment workers the effectes of managerial perceifed control on workers sense of control over decision making Human realation", 1994.
11. Paraskevi, G., "Managing innovation in the construction industry", Association of researchers in Construction management, 2<sup>nd</sup> , Jun, 2006.
12. Sanjay, M., et al, "Psychological Empowerment in the south African Military: the General is ability of Menon's scale", SA Journal of industrial Psychology, Vol.33, No.2, 2007.
13. Scott, C.D., & Jaffe , D.T., "Empowerment : A practical Guide for success , Crisp - publications Inc, California, 1991,pp 3-67.