

تمكين العاملين وعلاقته بالإبداع الإداري داخل المنظمات "دراسة ميدانية على شركات الأدوية المصرية"

د. محمد فكري محمد¹

ملخص البحث

يهدف البحث الي بيان مدي تاثير تمكين العاملين وعلاقته بالابداع داخل المنظمات بالتطبيق علي شركات الادويه المصرية وذلك من خلال فرضتين: اولها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد تمكين العاملين ودرجه المنظمات علي الابداع والتحديث التي تميز العمل الوظيفي. وقد تم اخذ عينه من 400 عامل من المجتمع محل الدراسة البالغ 1576 عامل في 8 شركات، وقد توصل الي عده نتائج اهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد تمكين العاملين ودرجه اعتماد المنظمات علي الابداع والتحديث، واكثرها تاثيرا الاهداف ثم دور المدير ثم المعوقات ثم الاعمال.
- كذلك توصل الي وجود علاقة معنويه بين ابعاد تمكين العاملين ودرجه الابداع والتحديث التي تميز العمل الوظيفي واكثرها تاثيراً دور المدير ثم المعوقات ثم الاهداف ثم الاعمال،

وقد انتهى البحث بعدة توصيات أهمها :

- الاهتمام ببعد الاعمال كاحد ابعاد تمكين العاملين حيث انه اقل الابعاد تاثيراً علي العاملين لتحقيق الابداع الإداري داخل المنظمات، استمرار الاهتمام والمحافظة علي بعدي تحديد الاهداف ودور المدير حيث انهما الاكثر تاثيرا علي الابداع والتحديث الإداري.

¹ مدرس إدارة الأعمال بمعهد الجزيرة العالی للحاسب الآلي ونظم المعلومات الإدارية

Research Summary

In the search for companies operating in the Middle East:

First, there is a relationship with statistical significance between dimensions and empowerment

The sample was taken from 400 workers from the society studied in 1576 workers in 8 companies. The research has reached the following results:

- The existence of a relationship of significant significance between the dimensions of the empowerment of workers and the degree of accreditation of organizations to creativity and modernization, and the most influential goals and then the role of the Director and then obstacles and then business,
- the research also found a significant relationship between the dimensions of the empowerment of workers and the degree of creativity and modernization that distinguish the work of the job and most influential role of the manager and then obstacles and then goals and actions

The research ended with several recommendations, the most important of which are:

- Attention to the dimension of business as one of the dimensions of the empowerment of workers as it is the least dimension to the impact on the employees to achieve administrative innovation within the organizations, continuing interest and maintain the dimension of the goals and the role of the director as they are the most influential to innovation and administrative modernization

1- مقدمة البحث:

مما لا شك فيه أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبنى وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء. حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. وفقاً لذلك فإن الشركات في حاجة ماسة لتبنى ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.¹ وحتى تتمكن من بناء قيادات المستقبل وتنمية مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم وتحسين الجودة بجانب تهيئة الظروف المناسبة ليؤدي الموظفون مهام عملهم بشكل إيجابي.

إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصيغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتدة، والإدارة الوسطى تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله، والإدارة الإشرافية تعتنى بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل

ويُعد قطاع الأدوية من أكثر القطاعات التي تواجه منافسة شديدة في عالمنا اليوم، ومن ثم فإن الحاجة تتزايد باستمرار نحو بذل المزيد من الاهتمام والسعى الدائم نحو تطويرها، لما لهذا القطاع من تأثير كبير على الأنشطة الاقتصادية

1 - محمد مبيضين، محمد الطارونة، (2011)، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلد دراسات العلوم الإنسانية، المجلد (38)، العدد (2)، الأردن.

بالمجتمع، وتعد صناعة الدواء في العالم من الصناعات الاستراتيجية التي لا غنى عنها لصحة الشعوب وتداويها وحياتها وهي صناعة مربحة جدًا حيث يبلغ حجمها تريليون دولار وتبلغ حصة أكبر عشر شركات عقاقير طبية في العالم من هذه المبيعات 429 مليار دولار من بينها خمس شركات أميركية.

وفى ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي ليست مفاجئة أن تلجا العديد من المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبنى مفهوم التمكين، ويرى البعض أن التمكين له دوراً حاسماً في نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة.¹ ولفت أنظار المسؤولين إلى أهمية مدخل تمكين العاملين والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق رضا الموظفين، وتحسين المزايا التنافسية بينهم، وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل

¹ - رعد الطائي، عيسى قداة، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة العربية دار البازوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

2- أهمية البحث:

1/2: الأهمية التطبيقية :

- يستمد البحث أهميته من أهمية تمكين العاملين في منظمات الأعمال في العصر الحديث التي تعتمد على تقديم الخدمات للعملاء؛ من خلال زيادة كفاءة استخدام مواردها، ومنها العاملون على إنتاجها.
- الحفاظ على استمرارية العلاقات طويلة المدى بين شركات الأدوية وعملائها؛ من خلال إيجاد الأساليب المناسبة لرفع مستوى رضا العملاء للخدمات المقدمة لهم.
- إن هذه الدراسة تمكن الباحثين من تحديد وتشخيص مستوى الإبداع الإداري في شركات الأدوية العاملة في مصر.
- استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية المتميزة كمساهمة في دعم البنية الأساسية للمنظمة.

2/2: الأهمية العملية:

- تحاول هذه الدراسة تعميق الفهم بمفهوم تمكين العاملين وللبحث أهمية كبيرة حيث أنه يتناول موضوعاً يشغل الفكر التسويقي والإداري في الفترة الحالية، ويعد عنصراً حاكماً خاصة في ظل ظروف المنافسة القوية في المنظمات الخدمية بصفة عامة وشركات الأدوية العاملة في مصر بصفة خاصة، وتسهم هذه الدراسة في إثراء كلاً من أبحاث تمكين العاملين والأبحاث الخاصة بالإبداع الإداري.

3- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية للوصول إلى مشكلة الدراسة، ومن خلال تناول الباحث للدراسات السابقة التي لها علاقة بعنوان الدراسة الحالية، نجد أن هناك بعض الدراسات البحثية التي ارتبطت بهذا المفهوم للوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات.

أ- الدراسات باللغة العربية:

- دراسة (العتار، 2012)¹

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة ويتكون مجتمع الدراسة من فئة العاملين من أصحاب المناصب الأشرافية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، حيث بلغ إجمالي عدد العاملين في الجامعة الإسلامية (169)، وجامعة الأزهر (97) حيث بلغ العدد الإجمالي (266) مفردة وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل وتم توزيع 266 مفردة وبلغ نسبة الاسترداد 75%. وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن نسبة الموافقة في الجامعة الإسلامية (78.44%) وكانت أكبر من درجة الموافقة لموظفي جامعة الأزهر والتي تمثل درجة موافقة (68.51%).

- دراسة (جواد 2013)¹

¹ - هيثم محمد العطار، 2012، "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

يتناول البحث دراسة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسة وهما التمكين ، والتطوير التنظيمي مع تحديد مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات حيث مثلت الاستبانة الأداة الرئيسة للبحث والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من (40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد (مجتمع البحث)، ومن ابرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وان قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماماً بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له اثر ايجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطوير الشركة ، إما أهم التوصيات فهي تشجيع الإدارات على اعتماد هذا الأسلوب لزيادة رغبة العاملين للعمل بتجاوزهم المشاكل التي يمكن إن يتعرضوا لها مع المراجعين وحلها دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

- د دراسة (حسن، 2013) ²

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بإبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، وبناء فرق العمل ، والتأثير ، وتحفيز العاملين ، والقوة ، وفاعلية فرق العمل ، ومستوى تطبيق كل منهما في العينة المبحوثة (المؤسسات الأهلية في قطاع غزة) ، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة ، وقام الباحث باختبار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وقد تم توزيعها على (300) مبحوث، وكانت نتائج الدراسة إن مستوى التمكين الإداري في

1- جواد محمد على، (2013) ، "اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 36.
2- حسن مروان، (2013)، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة، فلسطين.

العينة مرتفعاً بنسبة (81%) وكذلك فان فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة (80 %) ، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها : ضرورة الاهتمام بتمكين الأفراد العاملين في العينة المبحوثة من اجل تحقيق الرضا لديهم

– دراسة (درادكة، 2017)¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان مكون من 78 فقرة موزعة على ثلاث محاور وتم التأكد من صدقها وثباتها وطبقة عينة الدراسة على 331 عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما يوجد ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري ومجالات التميز التنظيمي باستثناء مجالى (تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية)، وأن درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف قد بلغت 89.3%.

ب- الدراسات باللغة الأجنبية:

– دراسة (Hamouri, Soud, 2010)²

هدفت الدراسة للتعرف على درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، وقد تم استخدام المنهج

1 - أمجد درادكة، 2017، "التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" مجلة النجاح للعلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 8، الأردن.

2 - Hamouri, Amra Mohammed; Al-Saud, salary (2010), "Degree of job empowerment among academic leaders in the Jordanian public universities and their relationship to achievement motivation they have Muthah", Journal for Research and Studies, a series of humanities and social sciences, Vol. 25, No. 7

الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة، وكذلك يتمتع القادة الأكاديميون بدرجة دافعية كبيرة، ووجود علاقة إيجابية بين درجة التمكين الوظيفي ومستوى دافعية الإنجاز لديهم.

- دراسة (Telban, 2013)¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا الاستقصاء كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية متوفرة في الجامعات، كما توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- دراسة (Gunduz, 2014)²

هدفت الدراسة إلى أثر التمكين النفسي على الابداع الفردي وعلاقته بالابتكار، وتكون مجتمع الدراسة من (181) مديراً ضمن (48) من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين التمكين النفسي والابداع الفردي وهذا ينعكس إيجابياً على الابتكار.

-
- 1- Telbani, (2013), "Transformational Leadership relationship by enabling workers in the Palestinian universities in the Gaza Strip", Najah University Journal of Humanities, Vol.27, No.4,
2 - Gunduz, (2014), "Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity and Firm Innovativeness: A Research on Turkish Manufacturing Industry", Business Management Dynamics, Vol.3, No.10

- دراسة (Huhhali, 2014)¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى والملك عبدالعزيز من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين لأفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة ترجع إلى متغيرات الجنس بالنسبة للذكور والرتبة لدرجة أستاذ على التوالي.

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما سبق عرضه من الدراسات التي تناولت تمكين العاملين يمكن أن يستخلص الباحث النقاط الآتية:

- 1- إن تمكين العاملين في المنظمات تعتبر من أهم المجالات التي اهتمت بها الدراسات في الفترة الأخيرة، وهذا المجال له عدة أبعاد وعوامل متعددة يجب السعي لها حتى يتم إنجاح هذا المفهوم
- 2- الدراسات والبحوث الأجنبية في تمكين العاملين والابداع الإداري، طبقت في بيئة تختلف عن البيئة المصرية أو العربية، أي يصعب الأخذ بنتائجها وتعميمها.
- 3- الأبحاث والدوريات العربية التي تناولت تمكين العاملين، والدراسات التي تمت عليها تتمثل في دراسات ميدانية، ولكنها في بيئة مختلفة عن شركات الأدوية، مما دفع الباحث للقيام بدراسة مقارنة لمعرفة أثر تمكين العاملين على الابداع الإداري في شركات الأدوية العاملة بمصر والتي تُعد من أهم مصادر الدخل القومي للبلاد.

¹ - Brown, Mona Hassan; Hudhali, Suha See (2014), "Over enable faculty members in Saudi universities from their point of view", Educational Journal, Vol. 28, No.110,

4- اختلاف مجال التطبيق بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة حيث يقوم الباحث بالتطبيق على شركات الأدوية.

5- تعتبر هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في هذا المجال، وبالتالي فإن نتائجها سوف تدعم نتائج تلك الدراسات

وفى ضوء ماسبق يتضح أننا فى حاجة إلى إجراء دراسة تحدد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والأبداع الإدارى فى المنظمات، وتحدد ما إذا كانت تطبيق تمكين العاملين يؤثر إيجابياً أو سلبياً فى الابداع الإدارى فى المنظمات، وخاصة وأن هذه الدراسة سوف تشمل مدخل متكامل لأبعاد تمكين العاملين، وذلك لأن معظم الدراسات السابقة المتاحة ركزت على بعض أبعاد وعناصر تمكين العاملين، ولم تدرس كافة الأبعاد، وبالتالي ندرة الدراسات التى إهتمت ببحث وتحليل أبعاد تمكين العاملين مجتمعة وهذا ما تتضمنه الدراسة الحالية، كما أن التعرف على هذه العلاقة سوف يساعد إدارة المنظمات على إدارة إتجاهات العملاء فى المنظمات التى يتعاملون بها بشكل أفضل.

4- مشكلة البحث:

أن نمطية الخدمات التى تقدمها الشركات بشكل عام دفعها إلى الاتجاه نحو تحسين الخدمات بما يلائم حاجات عملائها للفوز برضاهم وولائهم وذلك بهدف تنمية الحصة السوقية لكل شركة، وصولاً لتعظيم ربحيتها. كما إن مستوى أداء الخدمات التى تقدمها الشركات من خلال دراسة علمية ميدانية أصبح مطلباً مهماً، وذلك للتعرف على جوانب القصور والضعف فى هذه الخدمة والمساعدة على دعمها وتطويرها.

ورغم أن المنطقة العربية تعد من أكبر أسواق المنطقة استهلاكاً في العالم فإن إمكانياتها لإنتاج الدواء لا تزال هزيلة بالمقارنة بالكميات الضخمة التي تستوردها. وتطمح شركات الأدوية الكبرى إلى الاستثمار في هذا القطاع في العالم العربي سواء من خلال تأسيس فروع لشركاتها الأم في المنطقة أو بالاستحواذ على شركات وطنية. وتستحوذ الشركات الأميركية على 30% منها والشركات الأوروبية على 30% واليابانية على 21% والباقي موزع على بقية دول العالم. ومن الغريب أن 80% من الأدوية في المنطقة العربية هي مستوردة من الخارج بينما الباقي تصنع في المصانع العربية وحتى التي تصنع في المصانع الوطنية تكون المادة الخام مستوردة لذلك فإن أسعار الدواء دائماً ما تكون تحت رحمة الشركات العالمية وتقلبات أسعار الصرف ولذلك كان لابد من الاهتمام بالعاملين في هذا المجال حيث أن

مشكلة الدراسة تتصل بمستوى الإبداع الإداري للعاملين في شركات الأدوية العاملة في مصر من خلال تطبيق إدارات الشركات الأساليب والاستراتيجيات الحديثة للإبداع من خلال تمكين العاملين.

وبناء على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

- مدى تأثير تمكين العاملين على الإبداع الإداري في شركات الأدوية العاملة في مصر؟

5- أهداف البحث:

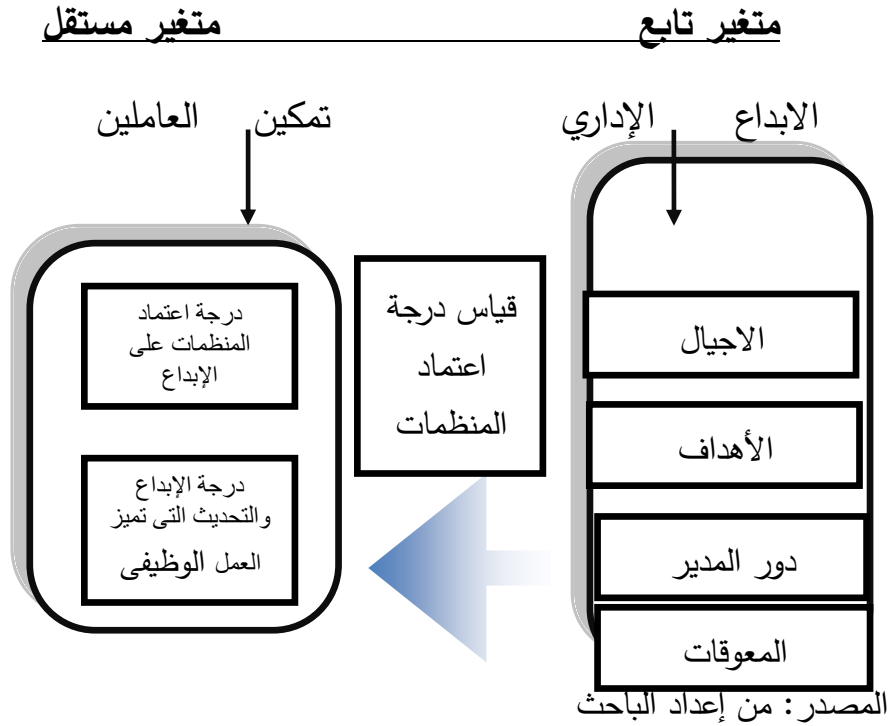
تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري في شركات الأدوية العاملة في مصر، وتتلخص أهداف الدراسة في الآتي:

- 1/5: إظهار أهمية تمكين العاملين في شركات الأدوية.
- 2/5: التعرف على مستوى الإبداع الإداري في شركات الأدوية محل الدراسة.
- 3/5: كيفية الاستفادة من أبعاد تمكين العاملين لرفع مستوى الإبداع الإداري بشركات الأدوية.

4/5: معرفة أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري بشركات الأدوية العاملة في مصر.
6- متغيرات البحث:

بناءً على الإطلاعات المكتبیه فی موضوع الدرأسه ، وبناءً على الدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية تم تحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة طبقاً للهيكल الآتی:

هيكل متغيرات البحث



7- **فروض البحث:** تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضيات التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين ودرجة اعتماد المنظمات على الإبداع والتحديث.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين ودرجة الإبداع والتحديث التي تميز العمل الوظيفي.

8- أنواع البيانات ومصادرها:

سيتم اعتماد الباحث في جمع البيانات على مصدرين، هما:

1/8: البيانات المكتوبة: وهي البيانات التي سيتم الحصول عليها من المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمجلات والرسائل العلمية والدوريات.

2/8: البيانات الميدانية: وهي البيانات التي سيتم الحصول عليها من المصادر الأولية باستخدام قائمة الاستقصاء لكل من العاملين في شركات الأدوية والعلماء المتعاملين معها.

9- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتوافق مع طبيعة بيانات البحث وأهدافه وفرضياته كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1) الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

م	الإسلوب الإحصائي	الإستخدام
1/9	اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	يستخدم لقياس صدق الاستجابات وكذلك ثبات فقرات استمارة الاستقصاء.
2/9	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.	يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة. وكذلك اتجاهات استجابات مفردات عينة الدراسة.
3/9	معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient)	يستخدم لقياس درجة الارتباط يستخدم هذا المعامل لدراسة العلاقة بين المتغيرات.
4/9	تحليل الانحدار (Regression Analysis)	يستخدم لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
5/9	تحليل التباين (ANOVA)	يستخدم لاختبار مدى تباين بين استجابات المبحوثين في عينة الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحث

10-مجتمع وعينة البحث:

1/10: مجتمع البحث:

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركات إنتاج الأدوية لقطاع الأعمال العامة والتابعة للشركة القابضة للصناعات الدوائية وعددها ثمانى شركات، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة وذلك نظراً لكبر مجتمع البحث، وصعوبة الوصول إلى كل مفرداته ولكي تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً طبيعياً من حيث فئات العاملين وكذلك الشركات، فقد كان أنسب اختيار لنوع العينة الذي يتناسب مع طبيعة ومجتمع الدراسة هو تحديد عينة طبقية، ووفق إحدائيات المعادلة المستخدمة في هذا الإطار بلغ حجم عينة (400) مفردة .

2/10: تصميم نوع وحجم العينة:

- بخصوص حجم عينة العاملين: فتم إستخراجها كما يلي:⁽¹⁾

$$(ن) \text{ حجم العينة} = ل(ل - 1) \times (ز \div خ)^2 = 0.5 (1 - 0.5) \times (1.96 \div 0.05)^2 = 384 \text{ وتقرب إلى } 400 \text{ مفردة.}$$

حيث ن حجم العينة ، ل نسبة الفردات التى تتوافر فيها الخاصية (ونفترض انها 50% فى هذا البحث) عند مستوى ثقة 95% ويقابل 1.96z، خ % الخطأ المعيارى وهو هنا 5% ، وعينة العاملين هذه سيتم توزيعها على الشركات طبقاً للقانون الأتى:

(¹) Lind·Douglas A.,WilliamG.,andWathen Samuel A., "Statistical Techniques in Business &Economics: with Global Data Sets",13ed,MCGROW- HILL,2008,p.317.

حجم العينة = 400 حجم العاملين في الشركة

× إجمالي العاملين في كل الشركات (عينة البحث)

وفيما يلي جدول رقم (1) الآتي يوضح مجتمع وعينة البحث من عدد العاملين طبقاً لقانون حجم العينة:

توزيع حجم عينة العاملين بشركات إنتاج الأدوية لقطاع الأعمال العام والتابعة للشركة القابضة للصناعات الدوائية

عدد العاملين في العينة	عدد العاملين في المجتمع	الشركة
60	236	شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية
40	157	الشركة العربية للأدوية والصناعات الكيماوية
47	186	شركة مصر للمستحضرات الطبية
42	165	شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية
32	127	شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية
56	219	شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"
73	287	شركة النصر للأدوية والصناعات الكيماوية
50	199	شركة الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية
400	1576	الإجمالي

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء

11- حدود البحث:

1/11: حدود مكانية: تقتصر هذه الدراسة على العاملين في شركات الأدوية العاملة في محافظة القاهرة الكبرى.

2/11: حدود موضوعية: تأثير تمكين العاملين على الابداع الإداري في شركات الأدوية العاملة في مصر.

12 - محتويات البحث

الجزء الاول: الاطار المنهجي العام للبحث

الجزء الثاني الجانب النظري

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

الجزء الخامس: المراجع

الإطار النظري:

مفهوم التمكين:

يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يُسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، والتدريب والتنمية ، والتخطيط ، والرقابة على مهام وظائفهم بغرض الوصول لنتائج ايجابية بالعمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية ، ويعد مدخل التمكين احد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة ، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية ، والرضا الوظيفي لدى العاملين ، والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية.¹

وقد عرف التمكين على انه الأساس الذي يجعل العاملين قادرين على ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية الوظيفية والذي يعد المرتكز الأساسي الذي تقوم عليها استراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة ، والذي بدوره يحقق الكفاءة والفاعلية ويجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات.²

كما عرف التمكين كمفهوم تطبيقي يمكن إن يوفر منافع للمنظمات ويخلق الشعور بالانتماء والفخر للموظفين، والواقع انه يعزز العلاقة بين المنظمات والموظفين.³

فوائد التمكين:

يسهم التمكين الإداري في تحقيق مجموعة من الفوائد التي تسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الأفراد العاملين عند أدائهم لإعمالهم ويمكن تحديد أهم فوائد التمكين من خلال الآتي:¹

1- بلال خلف السكارنة ، (2010) ، "القيادة الإدارية الفعالة" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن ، ط1، ص 300 .
2- علي الضلعين، (2010)، "اثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي" ، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الأردنية ، دراسات العلوم الإدارية المجلد 37 ، العدد 1 ، ص 64.
3 - Yazdani, B. et al, (2011), "Factors affecting the Empowerment of Employees", European Journal of Social Sciences, Vol. 20, No. 2, P 267.

- أ- تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال استثمار الوقت وتقليله.
- ب - تتيح مجال اكبر للقابليات الإبداعية والابتكار.
- ت - تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي.
- ث - يسهم في مساعدة العاملين في الحصول على تصور اكبر بالانجاز لإعمالهم

- مفهوم الإبداع:

يعرف الإبداع بأنه "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه".²

- أنواع الإبداع:³

- 1- من حيث الغاية: ينقسم إلى نوعين: الأول: إبداع المنتج وهو تقديم أو تحسين منتج أو خدمة جديدة لإشباع حاجات العملاء، والثاني: إبداع العملية وهو تصميم عملية جديدة أو تحسين عملية حالية للتأثير في كمية وجودة الانتاج وقدرة المنظمة التنافسية.
- 2- من حيث المجال: يصنف الإبداع إلى إبداع إداري، وإبداع تقني (تكنولوجي).
- 3- من حيث المستوى: يصنف الإبداع إلى ثلاث أنواع هما إبداع على مستوى الفرد، إبداع على مستوى الجماعة، وإبداع على مستوى المنظمة. ويعرف الإبداع الإداري أيضاً على أنه "القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول للمشاكل والتحديات اليومية".¹

1- صفاء جواد عبد الحسين، (2012)، "اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، ص 32.
2- طارق السويدي، (2006)، "مبادئ الإبداع"، شركة الإبداع الخليجي، ط2، الكويت، ص 83.
3- بشار العبيدي، (2010)، "الإبداع المنظمى وأثره في تحسين جودة المنتج"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 24.

الإطار العملي

الصدق والثبات:

صدق الأداة:

اختبار مصداقية النتائج من الأداة المستخدمة من خلال استخراج معامل الاتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بند من بنود الاستقصاء وحساب مستوى معنويته، ويوضح الجدول التالي معاملات الاتساق الداخلي الدالة على مصداقية بنود الاستقصاء وارتباط مكوناته الأساسية بالدرجة الكلية للاستبيان:

ثبات الاستقصاء :

يوضح الجدول التالي معامل الثبات الإحصائي (Statistical Reliability) للأداة بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

جدول (2) معامل الثبات الإحصائي للأداة بطريقة ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد المفردات	قيمة المعامل
كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)	25	0.85

من الجدول السابق يتضح تحقق معامل ثبات احصائي مرتفع للاستقصاء ككل (0.85)، وعليه فإن المعاملات الواردة لثبات الاتساق الداخلي تدعم صدق الأداة، مع تحقق معامل ثبات احصائي مرتفع للاستقصاء ككل، بجانب موضوعية العبارات الواردة بالاستقصاء.

¹- Bernard, Show (2003). Creative manager, retrieved from http://www.prm.nau.edu/prm426/Creative_Manager_lesson.htm -

التحليل الوصفي :**جدول رقم (3) توصيف عينة البحث حسب النوع (ن=400)**

النسبة	العدد	البيان
76.5%	306	ذكر
23.5%	94	أنثى
100%	400	الإجمالي

المصدر: من واقع بيانات نتائج الدراسة الميدانية
يتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة الذكور تمثل (75.5%) من حجم عينة البحث، أما نسبة الإناث تمثل نسبة (23.5%) من حجم العينة، ويفسر الباحث ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث نتيجة لتقاليد المجتمع الشرقي الذي مازال له تحفظ في عمل النساء في مجال شركات الأدوية، طبقاً للعادات والتقاليد الشرقية والذي يمكن علاجه من خلال برامج توعية إعلامية ونشر ثقافات تساعد على إمكانية عمل الإناث في هذا المجال.

جدول رقم (4) توصيف عينة البحث حسب للسن (ن=400)

النسبة المئوية	العدد	البيان
46.0%	184	أقل من 30 عام
41.0%	164	من 30 - 40 عام
13.0%	52	أكبر من 40 عام
100%	400	إجمالي

المصدر: من واقع بيانات نتائج الدراسة الميدانية
يتضح من الجدول رقم (4) أن نسبة العاملين التي تقل أعمارهم عن 30 عام تمثل نسبة (46.0%) من حجم عينة البحث، أما نسبة العاملين من 30 - 40 عام تمثل نسبة (41.0%) من حجم عينة البحث، أما نسبة العاملين أكبر من 40 عام تمثل نسبة (13.0%) من حجم عينة البحث، مما يدل على أن العمل بمجال البنوك يستحوذ على النسبة الأكبر من الشباب تحت عمر الأربعين، حيث

ارتفاع الأجر في هذا القطاع ، ومدى احتياج الشباب في هذا العمر إلى مزيد من الدخل تساعدهم على بدء حياتهم العملية.

جدول رقم (5) توصيف عينة البحث حسب المؤهل (ن=400)

النسبة المئوية	العدد	البيان
0.8%	3	دكتورة
1.8%	7	ماجستير
79.0%	316	بكالوريوس
18.5%	74	مؤهل متوسط
100%	400	إجمالي

المصدر: من واقع بيانات نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (5) أن ما نسبته (0.8%) من حجم العينة يحملون درجة الدكتوراه، ونسبة (1.8%) من حجم الدراسة يحملون درجة الماجستير، ونسبة (79.0%) من حجم الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، (18.5%) مؤهل متوسط، ويفسر الباحث زيادة عدد العاملين الحاصلين على مؤهلات عليا في مجال شركات الأدوية ، مما يتطلب ذلك قدر معين من التأهيل العلمي في غالبية وظائف شركات الأدوية، وهذا يدل على مدى احتياج هذا القطاع لفئة مؤهلة تأهيلا عالي، وفي نفس الوقت هذا يؤكد على عدم توافر فرص عمل لهم في قطاعات أخرى مما يضطرهم إلى العمل بهذا القطاع لتحقيق مكاسب مادية عالية.

جدول رقم (6) توصيف عينة البحث حسب الوظيفة (ن=400)

النسبة المئوية	العدد	البيان
3.5%	14	إدارة عليا
30.0%	120	إدارة وسطى
66.5%	266	إدارة مباشرة
100%	400	إجمالي

المصدر: من واقع بيانات نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (6) أن ما نسبته (3.5%) من حجم عينة الدراسة يمثلون الإدارة العليا من العاملين، (30.0%) يمثلون الإدارة الوسطى من العاملين، (66.5%) يمثلون الإدارة المباشرة من العاملين، ويفسر الباحث ذلك إن الغالبية من العاملين يمثلون الإدارة المباشرة، وعلى العكس أقل نسبة (3.5%) يمثلون الإدارة العليا وهذا يدل على تنوع عينة الدراسة المنطقي بالنسبة للمستوى الوظيفي، من خلال هيكل تنظيمي مناسب لهذه المنظمات.

جدول رقم (7) توصيف عينة البحث حسب سنوات الخبرة (ن=369)

النسبة المئوية	العدد	البيان
32.0%	128	أقل من 5 سنوات
55.0%	220	من 5 - 10 سنوات
13.0%	52	أكثر من 10 سنوات
100%	400	إجمالي

المصدر: من واقع بيانات نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (7) أن ما نسبته (32.0%) من حجم عينة الدراسة لهم خبرة أقل من 5 سنوات، (55.0%) لهم خبرة من 5-10 سنوات، (13.0%) لهم خبرة 10 سنوات فأكثر، ويفسر الباحث ذلك إن أكبر عدد من العاملين ذو الخبرة هم من ذوي الخبرة من 5-10 سنوات، وأقل العاملين خبرة من ذوي الخبرة أكبر من 10 سنوات وهذا يدل على زيادة معدل دوران العمل بالنسبة لذوي الخبرة العالية سواء داخل أو خارج البلاد، مما يتطلب ذلك الاهتمام بتلك الفئة من العاملين وهذا ما سوف يستعرضه الباحث من خلال نتائج وتوصيات الدراسة.

المقاييس الإحصائية الوصفية لتمكين العاملين:

وباستخدام المقياس المطبق في البحث أمكن حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل بعد من تمكين وذلك كما هو مبين بالجدول (رقم 8 إلى الجدول رقم 11).

جدول رقم (8) المقاييس الإحصائية الوصفية لبعد مدى الموافقة / الأعمال:

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
33.5	0.907	2.70	تغيير الأفراد بمجموعة العمل تبعاً لاختلاف المهمة المطلوبة منهم لانجازها.
24.9	0.892	3.58	قيام المدير بالعمل بنفسه لضعف الخبرة اللازمة بأعضاء الفريق.
29.0	1.350	4.65	قيام المدير بالعمل بنفسه يوفر الوقت عن الشرح للآخرين.
27.3	0.965	3.53	يوجد لديك الاستعداد لتحمل المسؤولية.
35.7	1.271	3.56	لا يترك المدير الكثير من الصلاحيات لأن الخطأ يكلف الكثير.

المصدر: من واقع بيانات نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (8):

(1) إن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تغيير الأفراد بمجموعة العمل تبعاً لاختلاف المهمة المطلوبة منهم لانجازها" يساوي 2.70، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "محايد" وذلك بانحراف معياري قدره 0.907، ومعامل اختلاف قدره 33.5 مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير

- واضحة، أى أن هناك تأكيداً على أهمية تغيير الأفراد بمجموعة العمل تبعاً لاختلاف المهمة المطلوبة منهم لانجازها.
- (2) إن المتوسط الحسابى للفقرة الثانية " قيام المدير بالعمل بنفسه لضعف الخبرة اللازمة بأعضاء الفريق" يساوى 3.58، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق" وذلك بانحراف معيارى قدره 0.892، ومعامل اختلاف قدره 24.9 مما يدل على أن درجة التشتت فى آراء العينة غير واضحة.
- (3) إن المتوسط الحسابى للفقرة الثالثة " قيام المدير بالعمل بنفسه يوفر الوقت عن الشرح للآخرين" يساوى 4.65، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق بشدة" وذلك بانحراف معيارى قدره 1.350، ومعامل اختلاف قدره 29.0 مما يدل على أن درجة التشتت فى آراء العينة غير واضحة.
- (4) إن المتوسط الحسابى للفقرة الرابعة "يوجد لديك الاستعداد لتحمل المسؤولية" يساوى 3.53 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق" وذلك بانحراف معيارى قدره 0.965، ومعامل اختلاف قدره 27.3، مما يدل على أن درجة التشتت فى آراء العينة غير واضحة.
- (5) إن المتوسط الحسابى للفقرة الخامسة "لا يترك المدير الكثير من الصلاحيات لأن الخطأ يكلف الكثير" يساوى 3.56، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق" وذلك بانحراف معيارى قدره 1.271، ومعامل اختلاف قدره 35.7 مما يدل على أن درجة التشتت فى آراء العينة غير واضحة.
- (6) أن معامل الاختلاف لمجموعة الاسئلة المتعلقة بمدى الموافقة تنحصر بين 24.9 و 35.7 مما يشير إلى أن هناك اتفاق نسبي إلى حد ما بين إجابات مفردات العينة.

جدول رقم (9) المقاييس الإحصائية الوصفية لبعده مدى الموافقة / الأهداف:

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالشركة.	2.57	0.623	24.2
رضا العملاء.	3.66	0.985	26.9
رضا المرؤسين.	3.59	0.522	14.5

المصدر: من واقع بيانات نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (9):

(1) إن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالشركة" يساوي 2.57، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "غير موافق" وذلك بانحراف معياري قدره 0.623، ومعامل اختلاف قدره 24.2 مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة.

(2) إن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "رضا العملاء" يساوي 3.66، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق" وذلك بانحراف معياري قدره 0.985، ومعامل اختلاف قدره 26.9 مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة.

(3) إن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "رضا المرؤسين" يساوي 3.59، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق" وذلك بانحراف معياري قدره 0.522، ومعامل اختلاف قدره 14.5 مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة بشدة.

(4) أن معامل الاختلاف لمجموعة الاسئلة المتعلقة بالاهداف تتحصر بين 14.5 و 26.9 مما يشير إلى أن هناك اتفاق نسبي لحد ما بين إجابات مفردات العينة. جدول رقم (10) المقاييس الإحصائية الوصفية لبعده مدى الموافقة / دور المدير

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
10.1	0.366	3.59	إزالة المعوقات وتوفير التسهيلات لأداء العمل.
15.3	0.392	2.56	التدخل في العمل لتصحيح الأخطاء باستمرار.
31.1	1.422	4.56	تحديد ماينبغي القيام من المرؤسين.

المصدر: من واقع بيانات نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (10):

- (1) إن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " إزالة المعوقات وتوفير التسهيلات لأداء العمل" يساوي 3.59، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق" وذلك بانحراف معياري قدره 0.366، ومعامل اختلاف قدره 10.1 مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة بشدة.
- (2) إن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " التدخل في العمل لتصحيح الأخطاء باستمرار" يساوي 2.56، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "غير موافق" وذلك بانحراف معياري قدره 0.392، ومعامل اختلاف قدره 15.3 مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة بشدة.
- (3) إن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تحديد ماينبغي القيام من المرؤسين" يساوي 4.56، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق بشدة" وذلك بانحراف معياري قدره 1.422، ومعامل اختلاف قدره 31.1 مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة.

(4) أن معامل الاختلاف لمجموعة الاسئلة المتعلقة بدور المدير تنحصر بين 10.1 و 31.1 مما يشير إلى أن هناك اتفاق نسبي إلى حد ما بين إجابات مفردات العينة.

جدول رقم (11) المقاييس الإحصائية الوصفية لبعدي مدى الموافقة / المعوقات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالشركة.	2.55	0.427	16.7
عدم استعداد العاملين لتحمل المسؤوليات.	3.66	0.387	10.5
عدم الاستعداد من قبل المدير.	3.58	0.324	9.0
عدم توفر الكفاءة للعاملين.	2.36	0.296	12.5
عدم توافر برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين.	4.66	0.393	8.4

المصدر: من واقع بيانات نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (11):

- (1) إن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالشركة" يساوي 2.55، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "غير موافق" وذلك بانحراف معياري قدره 0.427، ومعامل اختلاف قدره 16.7 مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة بشدة.
- (2) إن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " عدم استعداد العاملين لتحمل المسؤوليات " يساوي 3.66، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق" وذلك بانحراف معياري قدره 0.387، ومعامل اختلاف قدره 10.5 مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة بشدة.

(3) إن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " عدم الاستعداد من قبل المدير " يساوى 3.58، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق" وذلك بانحراف معياري قدره 0.324، ومعامل اختلاف قدره 9.0 مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة.

(4) إن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " عدم توفر الكفاءة للعاملين" يساوى 2.36، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "غير موافق" وذلك بانحراف معياري قدره 0.296، ومعامل اختلاف قدره 12.5 مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة.

(5) إن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " عدم توافر برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين " يساوى 4.66، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق بشدة" وذلك بانحراف معياري قدره 0.393، ومعامل اختلاف قدره 8.4 مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة.

(6) أن معامل الاختلاف لمجموعة الاسئلة المتعلقة بالمعوقات تنحصر بين 8.4 و 16.7 مما يشير إلى أن هناك اتفاق نسبي إلى حد ما بين إجابات مفردات العينة.

- المقاييس الإحصائية للأبداع الإداري:

وباستخدام المقياس المطبق في البحث أمكن حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتخاذ القرارات وذلك كما هو مبين بالجدول (رقم 12، 13)

جدول رقم (12) المقاييس الإحصائية الوصفية لقياس درجة اعتماد المنظمات على الإبداع والتحديث في انجاز اعمالها وانشطتها

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
14.8	0.401	2.70	هل دليل المنظمة يذكر أن الإبداع والتحديث يعكس روح العمل في المنظمة.
15.5	0.400	2.58	هل الإدارة العليا معنية ومهتمة بعملية توليد الأفكار الجديدة.
29.4	1.341	4.65	هل المناخ التنظيمي بالمنظمة يدعم عملية توليد الأفكار الجديدة.
12.0	0.426	3.53	هل يستطيع العاملون بالمنظمة تقديم الأفكار الجديدة للإدارة العليا دون عوائق.
10.4	0.267	2.56	هل يتحدث العاملون بالمنظمة عن التحديث والإبداع بصفة مستمرة.
30.5	1.400	4.58	هل يعرف العاملون بالمنظمة إلى أين يرفعون أفكارهم الجديدة.
12.8	0.341	2.65	هل يخضع العاملون لتدريب منتظم ومستمر لتعلم كيفية توليد الأفكار الجديدة.
31.4	1.426	4.53	هل يخضع العاملون لدورات تدريبية لتعلم كيفية حل المشكلات وتحديد الفرص أمام المنظمة.
10.4	0.267	2.56	هل النظام الاتصالي الذي يستهدف التسويق للمنظمة يقترب من الإبداع والتحديث.
32.3	1.400	4.33	هل تشجع المنظمة على الاتصال ونشر الأفكار المستحدثة على المستويات المختلفة للمنظمة.
12.8	0.341	2.65	هل يوجد نظام لغرلة وتقييم الأفكار الجديدة في المنظمة.
12.0	0.426	3.53	هل عدد الأفكار الإبداعية الجديدة على المستوى المؤسسي يعد مرضياً.
7.5	0.267	3.56	إلى أي درجة يعد مستوى الإبداع والتحديث مرضياً في المجالات الوظيفية التالية التسويق - الإنتاج - الأفراد - البحوث والتطوير - التمويل - الخدمات والإدارة المركزية.

المصدر: من واقع بيانات نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (12)

(1) إن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " هل دليل المنظمة يذكر أن الإبداع والتحديث يعكس روح العمل في المنظمة " يساوي 2.70، مما يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لهذه الفقرة هو "محايد" وذلك بانحراف معياري قدره 0.401، ومعامل اختلاف قدره 14.8 مما يدل على أن درجة التثنت في آراء العينة غير واضحة بشدة.

(2) إن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " هل الإدارة العليا معنية ومهتمة بعملية توليد الأفكار الجديدة " يساوي 2.58، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "غير موافق" وذلك بانحراف معياري قدره 0.400، ومعامل اختلاف قدره 15.5 مما يدل على أن درجة التثنت في آراء العينة غير واضحة بشدة.

(3) إن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "هل المناخ التنظيمي بالمنظمة يدعم عملية توليد الأفكار الجديدة " يساوي 4.65، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق بشدة" وذلك بانحراف معياري قدره 1.341، ومعامل اختلاف قدره 29.4 مما يدل على أن درجة التثنت في آراء العينة غير واضحة.

(4) إن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " هل يستطيع العاملون بالمنظمة تقديم الأفكار الجديدة للإدارة العليا دون عوائق " يساوي 3.53، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو " موافق " وذلك بانحراف معياري قدره 0.426، ومعامل اختلاف قدره 12.0 مما يدل على أن درجة التثنت في آراء العينة غير واضحة بشدة.

(5) إن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "هل يتحدث العاملون بالمنظمة عن التحديث والابداع بصفة مستمرة " يساوي 2.56، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "غير موافق" وذلك بانحراف معياري قدره 0.267، ومعامل اختلاف قدره 10.4 مما يدل على أن درجة التثنت في آراء العينة غير واضحة بشدة.

(6) إن المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " هل يعرف العاملون بالمنظمة إلى أين يرفعون أفكارهم الجديدة " يساوي 4.58، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة

لهذه الفقرة هو " موافق بشدة" وذلك بانحراف معيارى قدره 1.400، ومعامل اختلاف قدره 30.5 مما يدل على أن درجة التثنت فى آراء العينة غير واضحة. (7) إن المتوسط الحسابى للفقرة السابعة " هل يخضع العاملون لتدريب منتظم ومستمر لتعلم كيفية توليد الأفكار الجديدة " يساوى 2.65، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "محايد" وذلك بانحراف معيارى قدره 0.341، ومعامل اختلاف قدره 12.8 مما يدل على أن درجة التثنت فى آراء العينة غير واضحة بشدة.

(8) إن المتوسط الحسابى للفقرة الثامنة " هل يخضع العاملون لدورات تدريبية لتعلم كيفية حل المشكلات وتحديد الفرص أمام المنظمة " يساوى 4.53، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق بشدة" وذلك بانحراف معيارى قدره 1.426، ومعامل اختلاف قدره 31.4 مما يدل على أن درجة التثنت فى آراء العينة غير واضحة.

(9) إن المتوسط الحسابى للفقرة التاسعة " هل النظام الاتصالى الذى يستهدف التسويق للمنظمة يقترب من الابداع والتحديث" يساوى 2.56، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "غير موافق" وذلك بانحراف معيارى قدره 0.267، ومعامل اختلاف قدره 10.4 مما يدل على أن درجة التثنت فى آراء العينة غير واضحة بشدة.

(10) إن المتوسط الحسابى للفقرة العاشرة " هل تشجع المنظمة على الاتصال ونشر الأفكار المستحدثة على المستويات المختلفة للمنظمة " يساوى 4.33، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق بشدة" وذلك بانحراف

معياري قدره 1.400، ومعامل اختلاف قدره 32.3 مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة.

(11) إن المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر " هل يوجد نظام لغزيلة وتقييم الأفكار الجديدة في المنظمة. يساوي 2.65، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "محايد" وذلك بانحراف معياري قدره 0.341، ومعامل اختلاف قدره 12.8 مما يدل على أن درجة التشتت لآراء العينة غير واضحة بشدة. (12) إن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " هل عدد الأفكار الابداعية الجديدة على المستوى المؤسسي يعد مرضياً " يساوي 3.53، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو " موافق " وذلك بانحراف معياري قدره 0.426، ومعامل اختلاف قدره 12.0 مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة بشدة.

(13) إن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر " إلى أي درجة يعد مستوى الابداع والتحديث مرضياً في المجالات الوظيفية التالية التسويق - الانتاج - الأفراد - البحوث والتطوير - التمويل - الخدمات والإدارة المركزية " يساوي 3.56، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق" وذلك بانحراف معياري قدره 0.267، ومعامل اختلاف قدره 7.5 مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة بشدة.

(14) أن معامل الاختلاف لمجموعة الاسئلة المتعلقة بدرجة اعتماد المنظمات على الإبداع والتحديث في انجاز اعمالها وانشطتها تنحصر بين 7.5 و 32.3 مما يشير إلى أن هناك اتفاق نسبي إلى حد ما بين إجابات مفردات العينة.

جدول رقم (13) المقاييس الإحصائية الوصفية لقياس درجة الإبداع والتحديث
التي تميز العمل الوظيفي بالمنظمة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
15.2	0.412	2.70	هل المناخ التنظيمي بالقسم يدعم عملية توليد الأفكار الجديدة.
15.4	0.394	2.55	هل الإدارة العليا تأخذ زمام المبادرة في توليد الأفكار الجديدة أم أنها تنتظر أفكار الآخرين.
28.9	1.343	4.64	هل تركز أفكار القسم على الإبداع والتحديث.
11.9	0.429	3.58	هل يتحدث العاملون بالقسم عن الإبداع والتحديث.
8.1	0.292	3.57	هل ترحب الإدارة العليا بالقسم بالأفكار الجديدة.
11.0	0.394	3.55	هل يعرف العاملون بالقسم إلى من يتقدمون بأفكارهم الجديدة.
12.9	0.343	2.64	هل يخضع العاملون بالقسم للتدريب المستمر الذي يستهدف تنمية القدرة على الإبداع والتحديث.
16.6	0.429	2.58	هل يخضع العاملون بالقسم للتدريب المستمر الذي يستهدف كيفية توظيف الأفكار الجديدة.
8.1	0.292	3.57	هل يوجد نظام لتسويق الأفكار الجديدة داخل القسم.
30.6	1.394	4.55	هل يتصل القسم بالأقسام الأخرى لغريبة الأفكار الجديدة.
9.4	0.343	3.64	هل يوجد بالقسم نظام لغريبة وتقييم الأفكار الجديدة.
31.2	1.429	4.58	هل عدد الأفكار الجديدة والممارسات الإبداعية والتحديثية التي يقدمها القسم تعتبر مرضية.

المصدر: من واقع بيانات نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (13):

(1) إن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " هل المناخ التنظيمي بالقسم يدعم عملية توليد الأفكار الجديدة " يساوي 2.70، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "محايد" وذلك بانحراف معياري قدره 0.412، ومعامل اختلاف قدره 15.2 مما يدل على أن درجة التشتت في آراء العينة غير واضحة بشدة.

(2) إن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " هل الإدارة العليا تأخذ زمام المبادرة في توليد الأفكار الجديدة أم أنها تنتظر أفكار الآخرين " يساوي 2.55، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "غير موافق" وذلك بانحراف معياري

قدره 0.394، ومعامل اختلاف قدره 15.4 مما يدل على أن درجة التشتت في
أراء العينة غير واضحة بشدة.

(3) إن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " هل تركز أفكار القسم على الإبداع
والتحديث " يساوى 4.64، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة
هو "موافق بشدة" وذلك بانحراف معيارى قدره 1.343، ومعامل اختلاف قدره
28.4 مما يدل على أن درجة التشتت في أراء العينة غير واضحة.

(4) إن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " هل يتحدث العاملون بالقسم عن الابداع
والتحديث " يساوى 3.58، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة
هو " موافق " وذلك بانحراف معيارى قدره 0.429، ومعامل اختلاف قدره 11.9
مما يدل على أن درجة التشتت في أراء العينة غير واضحة بشدة.

(5) إن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " هل ترحب الإدارة العليا بالقسم بالأفكار
الجديدة " يساوى 3.57، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو
" موافق " وذلك بانحراف معيارى قدره 0.292، ومعامل اختلاف قدره 8.1 مما
يدل على أن درجة التشتت في أراء العينة غير واضحة بشدة.

(6) إن المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " هل يعرف العاملون بالمنظمة إلى أين
يرفعون أفكارهم الجديدة " يساوى 3.55، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة
لهذه الفقرة هو " موافق " وذلك بانحراف معيارى قدره 0.394، ومعامل اختلاف
قدره 11.0 مما يدل على أن درجة التشتت في أراء العينة غير واضحة بشدة.

(7) إن المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "هل يخضع العاملون بالتدريب المستمر
يستهدف تنمية القدرة على الابداع والتحديث" يساوى 2.64، مما يدل على أن متوسط

- درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "محايد" وذلك بانحراف معياري 0.343، ومعامل اختلاف 12.9 مما يدل على أن درجة التشتت لأراء العينة غير واضحة بشدة.
- (8) إن المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " هل يخضع العاملون بالقسم للتدريب المستمر الذى يستهدف كيفية توظيف الأفكار الجديدة " يساوى 2.58، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو " غير موافق " وذلك بانحراف معياري قدره 0.429، ومعامل اختلاف قدره 16.6 مما يدل على أن درجة التشتت فى أراء العينة غير واضحة بشدة.
- (9) إن المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " هل يوجد نظام لتسويق الأفكار الجديدة داخل القسم " يساوى 3.57، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو " موافق " وذلك بانحراف معياري قدره 0.292، ومعامل اختلاف قدره 8.1 مما يدل على أن درجة التشتت فى أراء العينة غير واضحة بشدة.
- (10) إن المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " هل يتصل القسم بالأقسام الأخرى لغربلة الأفكار الجديدة " يساوى 4.55، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق بشدة" وذلك بانحراف معياري قدره 1.394، ومعامل اختلاف قدره 30.6 مما يدل على أن درجة التشتت فى أراء العينة غير واضحة.
- (11) إن المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر " هل يوجد بالقسم نظام لغربلة وتقييم الأفكار الجديدة" يساوى 3.64، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هو "موافق " وذلك بانحراف معياري قدره 0.343، ومعامل اختلاف قدره 9.4 مما يدل على أن درجة التشتت فى أراء العينة غير واضحة بشدة.
- (12) إن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " هل عدد الأفكار الجديدة والممارسات الإبداعية تعتبر مرضية " يساوى 4.58، مما يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة هو " موافق بشدة" وذلك بانحراف معيارى قدره 1.429، ومعامل اختلاف قدره 31.2 مما يدل على أن درجة التشتت فى آراء العينة غير واضحة. (13) أن معامل الاختلاف لمجموعة الاسئلة المتعلقة بدرجة الإبداع والتحديث التى تميز العمل الوظيفى بالمنظمة تنحصر بين 8.1 و 31.2 مما يشير إلى أن هناك اتفاق نسبي إلى حد ما بين إجابات مفردات العينة.

- اختبار الفروض: ويتضمن اختبار صحة الفروض :
الفرض الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين ودرجة اعتماد المنظمات على الإبداع والتحديث.

ولاختبار هذا الفرض تم تحديد قوة واتجاه العلاقات والارتباط بين أبعاد تمكين العاملين (الاعمال، الاهداف، دور المدير، المعوقات) ودرجة اعتماد المنظمات على الإبداع والتحديث، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما هو موضح بالجدول التالي
جدول رقم (14) معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد تمكين العاملين ودرجة

اعتماد المنظمات على الإبداع والتحديث

الإبداع الإدارى		تمكين العاملين
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
0.000	0.548	الاعمال
0.000	0.851	الأهداف
0.000	0.745	دور المدير
0.000	0.648	المعوقات

(**) تشير الى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من واقع نتائج الدراسة الميدانية.

و طبقاً للجدول السابق يتضح انه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تمكين العاملين ودرجة اعتماد المنظمات على الإبداع والتحديث عند مستوى معنوية (0.01) حيث انها اكبر من (0.01) وكانت علاقة الارتباط قوية لجميع أبعاد تمكين العاملين.

وعلى الرغم من ان النتائج السابقة تتفق وبشكل كامل مع توقعات الباحث من حيث مدى ارتباطها الا أن الاختبار النهائي لتلك الارتباطات يتوقف على نتائج تحليل الانحدار المتعدد باعتباره الاختبار الذي يأخذ في الحسبان علاقات الارتباط المرتفعة بين المتغيرات والذي يفسر بشكل اشمل تأثير المتغيرات المستقلة على ودرجة اعتماد المنظمات على الإبداع والتحديث ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (15) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد تمكين العاملين على درجة

اعتماد المنظمات على الإبداع والتحديث

معامل التحديد	اختبار (ف)		اختبار (ت)		المعلومات المقدره	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
0.839	0.000	145.012	**0,000	3.415-	0.347-	الجزء الثابت
			**0,000	6.145	0,145	الأعمال
			**0,000	4.187	0,547	الأهداف
			**0,000	7.824	0,312	دور المدير
			**0,000	5.148	0,285	المعوقات

(**) تشير إلى أن التأثير معنوي عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

من الجدول السابق يتضح أن جميع المتغيرات المستقلة معنوية عند مستوى (0.01) وأن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على التوالي هي :

- الأهداف
- دور المدير
- المعوقات
- الأعمال

وبالتالي تكون المعادلة المقدره على النحو التالي :

درجة اعتماد المنظمة على الابداع والتحديث = $-0.347 + 0.547(\text{الأهداف})$

$+ 0.312(\text{دور المدير}) + 0.285(\text{المعوقات}) + 0.145(\text{الأعمال})$

كما يتضح أيضاً أن

- المتغيرات المستقلة تفسر بنسبة 83.9% من التغير الكلي للمتغير التابع، وباقي النسبة (16.1%) ترجع إلى عوامل أخرى، ويشير ذلك إلى جودة النموذج المقدر.
 - مستوى معنوية اختبار (ف) أقل من (0.01) مما يدل على معنوية وجوهريّة النموذج ككل.
- ومما سبق يثبت عدم صحة الفرضية وبالتالي قبول الفرضية البديلة ويمكن التنبؤ بدرجة اعتماد المنظمات على الإبداع والتحديث من خلال قياس أبعاد تمكين العاملين باستخدام النموذج المقدر السابق.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين ودرجة الإبداع والتحديث التي تميز العمل الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية، تم تحديد قوة واتجاه العلاقات والارتباط بين أبعاد تمكين العاملين (الاعمال، الاهداف، دور المدير، المعوقات ودرجة الإبداع والتحديث التي تميز العمل الوظيفي، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما هو موضح بالجدول التالي

جدول رقم (16) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد تمكين العاملين على درجة الإبداع والتحديث التي تميز العمل الوظيفي

الإبداع والتحديث		تمكين العاملين
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
0,000	0,534	الاعمال
0,000	0,651	الأهداف
0,000	0,733	دور المدير
0,000	0,682	المعوقات

(**) تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من واقع نتائج الدراسة الميدانية.

و طبقاً للجدول السابق يتضح انه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تمكين العاملين ودرجة الإبداع والتحديث التي تميز العمل الوظيفي عند مستوى معنوية (0.01) حيث انها اكبر من (0.01) وكانت علاقة الارتباط قوية لجميع أبعاد تمكين العاملين.

وعلى الرغم من ان النتائج السابقة تتفق وبشكل كامل مع توقعات الباحث من حيث مدى ارتباطها الا أن الاختبار النهائي لتلك الارتباطات يتوقف على نتائج تحليل الانحدار المتعدد باعتباره الاختبار الذي يأخذ في الحسبان علاقات الارتباط المرتفعة بين المتغيرات والذي يفسر بشكل اشمل تأثير المتغيرات المستقلة على درجة الإبداع والتحديث التي تميز العمل الوظيفي ويتضح ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (17) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد تمكين العاملين على درجة

الإبداع والتحديث التي تميز العمل الوظيفي

معامل التحديد	اختبار (ف)		اختبار (ت)		المعلومات المقدره	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
0.798	0.000	198.145	**0,000	5.543-	0.248-	الجزء الثابت
			**0,000	6.451	0,213	الاعمال
			**0,000	6.872	0,475	الأهداف
			**0,000	8.427	0,631	دور المدير
			**0,000	7.481	0,581	المعوقات

(**) تشير إلى أن التأثير معنوي عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

المصدر: من واقع نتائج الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق يتضح أن جميع المتغيرات المستقلة معنوية عند مستوى (0.01) وأن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على التوالي هي :

- دور المدير
- المعوقات
- الأهداف
- الأعمال

- وبالتالي تكون المعادلة المقدرة على النحو التالي :
- إتخاذ القرارات = -0.248+0.631(دور المدير) +0.581(المعوقات) +0.475(الأهداف) +0.213(الأعمال)
- كما يتضح أيضاً أن
- المتغيرات المستقلة تفسر بنسبة 79.8% من التغير الكلي في المتغير التابع، وباقي النسبة (20.2%) ترجع إلى عوامل أخرى، ويشير ذلك إلى جودة النموذج المقدر.
 - مستوى معنوية اختبار(ف) أقل من (0.01) مما يدل على معنوية وجوهية النموذج ككل.
- ومما سبق يثبت عدم صحة الفرضية وبالتالي قبول الفرضية البديلة ويمكن التنبؤ بدرجة الإبداع والتحديث التي تميز العمل الوظيفي من خلال قياس أبعاد تمكين العاملين باستخدام النموذج المقدر السابق.

- نتائج الدراسة :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجة اعتماد المنظمات على الإبداع والتحديث وطبقاً للترتيب التالي:
 - الأهداف.
 - دور المدير.
 - المعوقات.
 - الأعمال.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين تمكين العاملين ودرجة الإبداع والتحديث التي تميز العمل الوظيفي وأكثرها تأثيراً كالتالي :
 - دور المدير.

- المعوقات.
 - الأهداف.
 - الأعمال.
- 3- ارتفاع نسبة العاملين في مجال شركات الأدوية من أقل من 30 عام حتى 40 عام وتقل النسبة بعد سن 40 عام ، حيث ارتفاع نسبة الدخل في هذا السن يعكس مدى احتياج الشباب لهذا الخلل في بداية حياتهم العملية.
- 4- إقبال الشباب الحاصلون على مؤهلات عليا للعمل في هذا القطاع لحصولهم على أجور مرتفعة نسبيا عن باقي القطاعات.
- 5- ارتفاع معدل دوران العمل في شريحة ذوى الخبرة 10 سنوات فأكثر لإمكانية حصولهم على أجور أكبر في الشركات المنافسة في نفس المسمى الوظيفي.
- 6- عدم توافر برامج تدريبية كافية لرفع كفاءة العاملين.
- 7- المناخ التنظيمي بالمنظمات يدعم عملية توليد أفكار جديدة.
- 8- تشجع المنظمات استخدام وسائل الاتصال بين العاملين لنشر وتوليد الأفكار المستحدثة.
- 9- لا يخضع العاملين للتدريب المستمر الذى يهدف إلى استخدام وسائل التقنيات الحديثة في المنظمات العالمية المماثلة في النشاط.

- توصيات الدراسة :

- فى ضوء مشكلة البحث، وفى حدود عينة الدراسة، وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج توصى الدراسة بما يلي:
- 1- يجب الاهتمام ببعده الأعمال كأحد أبعاد تمكين العاملين، حيث أنه أقل الأبعاد تأثيراً على العاملين لتحقيق الإبداع الإداري داخل المنظمات سواء على درجة

- اعتماد المنظمات على الإبداع والتحديث أو على درجة الإبداع والتحديث التي تميز العمل الوظيفي.
- 2- يجب تركيز الاهتمام ببعدي (تحديد الأهداف ودور المدير) كأحد أبعاد تمكين العاملين والأكثر تأثيراً على الإبداع والتحديث الإداري داخل المنظمات.
 - 3- يجب تركيز الاهتمام على بعدي (دور المدير والمعوقات) كأحد أبعاد تمكين العاملين والأكثر تأثيراً على تميز العمل الوظيفي لتحقيق الإبداع الإداري داخل المنظمات.
 - 4- يجب الاهتمام بذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات خاصاً بعد سن 40 عام، حتى تقل من نسبة معدل دوران العمل في هذه الفئة، وذلك من خلال تقديم مزايا مادية مباشرة وغير مباشرة لهذه الفئة.
 - 5- يجب الاهتمام ببرامج التدريب وتنفيذ سياسة التدريب المستمر للارتقاء بمستوى كفاءة العاملين.
 - 6- الاهتمام بوسائل الاتصال بين العاملين لإمكانية نشر وتوليد الأفكار المستحدثة للارتقاء بالمنظمات بصفة دائمة.

فيما يلي قائمة لبعض المحددات المتعلقة بتمكين العاملين الرجاء توضيح وجهة نظرك الشخصية وذلك من خلال وضع علامة (√) أمام العبارة المتوافقة مع رأيك:

أولاً : مدى الموافقة / الأعمال

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	تغيير الأفراد بمجموعة العمل تبعاً لاختلاف المهمة المطلوبة منهم لانجازها.					
2	قيام المدير بالعمل بنفسه لضعف الخبرة اللازمة بأعضاء الفريق.					
3	قيام المدير بالعمل بنفسه يوفر الوقت عن الشرح للآخرين.					
4	يوجد لديك الاستعداد لتحمل المسؤولية.					
5	لا يترك المدير الكثير من الصلاحيات لأن الخطأ يكلف الكثير.					

ثانياً: مدى الموافقة / الأهداف

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالشركة.					
2	رضا العملاء.					
3	رضا المرؤسين.					
4	أخرى أذكرها.....					

ثالثاً: مدى الموافقة / دور المدير

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	إزالة المعوقات وتوفير التسهيلات لأداء العمل.					
2	التدخل في العمل لتصحيح الأخطاء باستمرار.					
3	تحديد ماينبغي القيام من المرؤسين.					

رابعاً: مدى الموافقة / المعوقات

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالشركة.					
2	عدم استعداد العاملين لتحمل المسؤوليات.					
3	عدم الاستعداد من قبل المدير.					
4	عدم توفر الكفاءة للعاملين.					
5	عدم توافر برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين.					
6	أخرى أذكرها.....					

البيانات الأساسية

				الجنسية
		ذكر	إنثى	الجنس
		أقل من 30 عام	من 30 إلى 40 عام	السن
		أكبر من 40 عام		
		دكتوراه	ماجستير	المؤهل
		مؤهل متوسط	بدون مؤهل	
		علياً	وسطى	المستوى الإداري
				الوظيفة
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	سنوات الخبرة
			أكثر من 10 سنوات	

فيما يلي قائمة لبعض المحددات المتعلقة بالإبداع الإداري الرجاء توضيح وجهة نظرك الشخصية وذلك من خلال وضع علامة (√) أمام العبارة المتوافقة مع رأيك:

أولاً: قياس درجة اعتماد المنظمات على الإبداع والتحديث في انجاز اعمالها وانشطتها

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	هل دليل المنظمة يذكر أن الإبداع والتحديث يعكس روح العمل في المنظمة.					
2	هل الإدارة العليا معنية ومهتمة بعملية توليد الأفكار الجديدة.					
3	هل المناخ التنظيمي بالمنظمة يدعم عملية توليد الأفكار الجديدة.					
4	هل يستطيع العاملون بالمنظمة تقديم الأفكار الجديدة للإدارة العليا دون عوائق.					
5	هل يتحدث العاملون بالمنظمة عن التحديث والابداع بصفة مستمرة.					
6	هل يعرف العاملون بالمنظمة إلى أين يرفعون أفكارهم الجديدة.					
7	هل يخضع العاملون لتدريب منتظم ومستمر لتعلم كيفية توليد الأفكار الجديدة.					
8	هل يخضع العاملون لدورات تدريبية لتعلم كيفية حل المشكلات وتحديد الفرص أمام المنظمة.					
9	هل النظام الاتصالي الذي يستهدف التسويق للمنظمة يقترب من الابداع والتحديث.					
10	هل تشجع المنظمة على الاتصال ونشر الأفكار المستحدثة على المستويات المختلفة للمنظمة.					
11	هل يوجد نظام لغرلة وتقييم الأفكار الجديدة في المنظمة.					
12	هل عدد الأفكار الابداعية الجديدة على المستوى المؤسسي يعد مرضياً.					
13	إلى أي درجة يعد مستوى الابداع والتحديث مرضياً في المجالات الوظيفية التالية التسويق – الانتاج – الأفراد – البحوث والتطوير – التمويل – الخدمات والإدارة المركزية.					

ثانياً : قياس درجة الإبداع والتحديث التي تميز العمل الوظيفي بالمنظمة

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	هل المناخ التنظيمي بالقسم يدعم عملية توليد الأفكار الجديدة.					
2	هل الإدارة العليا تأخذ زمام المبادرة في توليد الأفكار الجديدة أم أنها تنتظر أفكار الآخرين.					
3	هل تركز أفكار القسم على الإبداع والتحديث.					
4	هل يتحدث العاملون بالقسم عن الإبداع والتحديث.					
5	هل ترحب الإدارة العليا بالقسم بالأفكار الجديدة.					
6	هل يعرف العاملون بالقسم إلى من يتقدمون بأفكارهم الجديدة.					
7	هل يخضع العاملون بالقسم للتدريب المستمر الذي يستهدف تنمية القدرة على الإبداع والتحديث.					
8	هل يخضع العاملون بالقسم للتدريب المستمر الذي يستهدف كيفية توظيف الأفكار الجديدة.					
9	هل يوجد نظام لتسويق الأفكار الجديدة داخل القسم.					
10	هل يتصل القسم بالأقسام الأخرى لغرلة الأفكار الجديدة.					
11	هل يوجد بالقسم نظام لغرلة وتقييم الأفكار الجديدة.					

					هل عدد الأفكار الجديدة والممارسات الإبداعية والتحديثية التي يقدمها القسم تعتبر مرضية.	12
--	--	--	--	--	---	----

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. أمجد درادكة، 2017، "التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" مجلة النجاح للعلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 8، الأردن،
2. بشار العبيدي، (2010)، "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 24.
3. بلال خلف السكارنة ، (2010) ، "القيادة الإدارية الفعالة" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن ، ط1،.
4. جواد محمد على، (2013) ، "اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 36.
5. حسن مروان، (2013)، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
6. رعد الطائي، عيسى قدارة، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة" ، الطبعة العربية دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. صفاء جواد عبد الحسين، (2012)، "اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 32.
8. طارق السويدان، (2006)، "مبادئ الإبداع"، شركة الإبداع الخليجي، ط2، الكويت،

9. علي الضلاعين، (2010)، "اثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي" ، ، دراسات العلوم الإدارية المجلد 37 ، العدد 1
10. محمد مبيضين، محمد الطارونة، (2011)، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلد دراسات العلوم الإنسانية، المجلد (38)، العدد (2)، الأردن.
11. هيثم محمد العطار، 2012، "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bernard, Show (2003). Creative manager, retrieved from http://www.prm.nau.edu/prm426/Creative_Manager_lesson.htm
2. Brown, Mona Hassan; Hudhali, Suha See (2014), "Over enable faculty members in Saudi universities from their point of view", Educational Journal, Vol. 28, No.110,
3. Gunduz, (2014), "Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity and Firm Innovativeness: A Research on Turkish Manufacturing Industry", Business Management Dynamics, Vol.3,
3. Hamouri, Amara Mohammed; Al-Saud, salary (2010), "Degree of job empowerment among academic leaders in the Jordanian public universities and their relationship to achievement motivation they have Mutah", Journal for Research and Studies, a series of humanities and social sciences, Vol. 25, No. 7,.

4. Lind،Douglas A.,WilliamG.,andWathen Samuel A., "Statistical Techniques in Business &Economics: with Global Data Sets",13ed,MCGROW- HILL,2008,
5. Telbani & et al, (2013), "Transformational Leadership relationship by enabling workers in the Palestinian universities in the Gaza Strip", Najah University Journal of Humanities, Vol.27, No.4,.
6. Yazdani, B. et al, (2011), "Factors affecting the Empowerment of Employees", European Journal of Social Sciences, Vol. 20, No. 2,.