

دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا في  
المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار

**The Role of Administrative Empowerment in Promoting Creative Behavior: An  
exploratory Study of a Sample of Top Management on the General Directorate of  
Education of Anbar Province**

م.م. حاتم خليل إبراهيم الكربولي

المديرية العامة لتربية الأنبار

[Hatem8522@gmail.com](mailto:Hatem8522@gmail.com)

**المستخلص :**

يهدفُ هذا البحث للتعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (الإتصال ومشاركة المعلومات، التفويض، الدافع/التحفيز، التدريب، فرق العمل)، فضلاً عن مستوى وجود السلوك الإبداعي في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار، تكون مجتمع الدراسة من (60) موظفاً، أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التمكين الإداري من وجهة نظر الإدارة العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار جاء بوسط حسابي بلغ (2.48) أي بدرجة متوسطة، أما السلوك الإبداعي فقد بلغ الوسط الحسابي له (2.36) وهذا يدل على مستوى وجوده بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغت أقوى علاقة ارتباط بين (السلوك الإبداعي) وُبعد (الدافع/ التحفيز) بقيمة بلغت (0.726)، وبينت النتائج أيضاً أن هناك أثر للتمكين الإداري في السلوك الإبداعي وأقوى تأثير كان من نصيب بعد (الدافع/ التحفيز مع متغير السلوك الإبداعي، حيث بلغت قيمته (0.519)، وبناءً على النتائج المتحققة أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها: الاهتمام بالقدرات والإمكانيات الوظيفية والعمل على توسيع نطاق التفويض والحرية اللازمة في صنع القرار وإشراكهم بالعملية الوظيفية من أجل تعزيز سمعة المنظمة بما يتلاءم مع مستواها التربوي. ترك الاهتمام بالجانب الشخصي والتركيز على جماعات العمل من خلال المشاركة والإتصال والعمل بمهنية من أجل دعم الاستقرار الوظيفي وبالتالي الثقة بين الإدارات العليا والمرؤوسين.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الإتصال ومشاركة المعلومات، التفويض، الدافع/ التحفيز، التدريب، فرق العمل، السلوك الإبداعي.

**Abstract:**

This research aims to identify the administrative empowerment level with all its aspects (the communication, information sharing, motive, training and teamwork), in addition there is creative behavior in Directorate General of Education Anbar, the study sample included (60) employees, the researcher used descriptive analysis approach, the search tool was Questionnaire, the results showed that according to senior management of Directorate General of Education Anbar the administrative empowerment exercising has an arithmetic mean (2.48) which is a medium value; whereas the creative behavior has an arithmetic mean (2.36) and this refers that it is also medium in rate. The results also showed that there is positive relation at the statistical function on level (0.01), at this rate the strongest relation between creative behavior after giving motive it increased to (0.726), the results also revealed that there is an effect of role of administrative empowerment on creative behavior and the strongest one was the one that had motive with it which its value reached (0.519). In accordance with the results the researcher recommended taking care of functional

abilities and potential and giving the employees the chance in [decision](#) making and this helps enhancing the reputation of the organization and the second recommendation is overlooking the personal side and focusing on teamwork through sharing and communication and this leads to functional stability then to a trust between to [senior management](#) and the employees.

**Keywords:** *Administrative Empowerment, Communication and Information sharing, delegation, motive, Training, teamwork and Creative behavior.*

#### المقدمة:

في ظل الأعمال الإدارية المتجددة والتسارع في المتغيرات بشكل كبير يعد التمكين الإداري من المرتكزات الأساسية التي تبنى عليها المنظمة والتي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ به لما له من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة بالإضافة إلى مساهمته في تحقيق بناء تنظيمي متكامل وسليم له القدرة على مواجهة التحديات المعاصرة، ومما لا شك فيه أن تطبيق هذا المفهوم يعد من الاساسيات والضروريات للمنظمات، وكذلك بالنسبة للمنظمات التي تسعى للحصول على أفضل النتائج والأهداف المرجوة والتي هدفها التركيز على الموظفين ولا سيما أن المؤسسات في الوقت الحالي تحتاج وجرأة إلى صياغة وتطوير رؤيتها التنظيمية التي تمكنها من الاستفادة من خبرة وتجربة المنظمات الأخرى والتي تعود بالفائدة لها، وبالتالي انجاز الأعمال بكفاءة وسرعة عالية.

كما يعتبر العنصر البشري من أحد مقومات المنظمة لذلك فإن أي منظمة تسعى إلى الرقي نحو الأفضل وتحقيق أهدافها فعليها الحفاظ على هذا العنصر الهام وتمنحه جزءاً من التفويض في الصلاحيات واتخاذ القرار بنفسه بدون ارشاد الإدارة له، المقصود من تمكين الموظف هو توفير الظروف للسماح لجميع الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر وهذا يعني أكثر من مجرد تفويض وربما هذا ما دعى البعض لقول أن التمكين له الدور الحاسم في نجاح أو فشل المنظمة التي تسعى إلى جودتها (بدير واخرون، 2015: ص307).

ومن خلال ما سبق ذكره من تبيان الدور والأهمية للتمكين الإداري لا يسعنا إلا التأكيد على السبب الرئيسي في ثقة الإدارة بموظفيها هو قدرتهم على إبراز سلوكهم الإبداعي لما له من جوهر يعكس النجاح الحقيقي، ومن خلال ذلك يمكننا القول أن أسلوب التمكين الإداري هو الأكثر فاعلية كونه يعطي أكبر حرية وصلاحيات مما يحفز الفرد على إظهار إبداعاً أكثر للخروج بنتائج توائم مع قوامها الإداري. إن البحث بين متغير التمكين الإداري والسلوك الإبداعي ينبع من العلاقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة حيث أن نظرة الموظفين للمنظمة على أنها نسق واحد ناتج عن سلوك وتفاعل الإدارة، وهذه العلاقة تسمح في فتح مجال التمكين في كافة مستويات الهيكل التنظيمي وبالتالي يعمل على زيادة نشاط سلوكياتهم الإبداعية وهذا يؤثر على كفاءة وفاعلية المنظمة. (محمدية، 2016: ص3).

فالمنظمات الناجحة أدركت حديثاً أن السلوك الإبداعي للموظفين يلعب دوراً مهماً في نجاحها مما جعلها تستند إليه وتركز عليه، ومن هنا جاء هذا البحث ليبين الدور الهام للتمكين الإداري في سعيه لتحفيز السلوك الإبداعي للموظفين من أجل مواكبة التطورات السريعة لأنظمة وقرارات الإدارات التي تسعى إلى النهوض لتحقيق الغايات المطلوبة والخروج بنتائج ايجابية تقودها نحو الأمان.

ولأجل تحقيق هدف البحث ولغرض تبيان وتحليل مشكلة الدراسة ومعالجتها فقد قسم هذا البحث إلى أربعة مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث من مقدمة وأهمية وأهداف وفرضيات وأنموذج البحث ودراسات سابقة، أما المبحث الثاني تضمن الجانب النظري للبحث لتوضيح بعض الاديبيات التي تناولت المتغيرين، أما المبحث الثالث الاطار العملي للبحث والذي بدوره بين الدراسة الميدانية التي شملت عينة البحث من القيادات العليا في المديرية

العامية لتربية الانبار(مقر المديرية العامة) وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليلها بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS)، وأخيرا المبحث الرابع فقد أهتم بعرض أهم الأستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها.

## المبحث الأول

### أولاً- منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في معرفة الغموض الذي يواجه موظفي مديريات التربية وبالتحديد المديرية العامة لتربية الأنبار والتحدي الكبير الذي يتجلى في الاعتقاد بأن تمكين الموظفين يؤثر سلباً ويضعف قيادة المنظمة ولا سيما الصعوبات المرتبطة بالسلوك الإبداعي، وبالتالي يؤدي ذلك إلى ضعف الثقة لدى الموظفين، والتي تنعكس على قلة الفرص لتطوير أنفسهم، إضافة إلى ذلك أن هذه المنظمة تفتقر إلى عدم وجود رؤيا واضحة تمكنها من إدراك أهمية العلاقة ما بين التمكين الإداري وسلوك موظفيها الإبداعي، لذلك أصبح من الضروري أن تكون أكثر مرونة وانفتاحاً واستجابة من أجل الموائمة مع المتطلبات التي تحيط بها داخلياً وخارجياً، لذلك فقد أختار الباحث هذه المنظمة كونها تشكل بمجمل أهدافها ووظائفها منظومة رئيسة في المجتمع المتواجدة فيه، لما تقوم به من دور مؤثر في تنمية الفرد فكرياً ومعرفياً ليكون قادراً على التعامل مع معطيات الحياة وبالتالي ينعكس ذلك على الفائدة الشخصية والمجتمعية، ومن خلال ما ذكر يمكن للتساؤلات الآتية أن تحدد مشكلة البحث بشكل أكثر وضوحاً وكما يلي:

1- ما مستوى ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (الإتصال ومشاركة المعلومات، التفويض، الدافع/ التحفيز، التدريب، فرق العمل) في مديرية تربية الأنبار من وجهة نظر موظفيها؟

2- ما مستوى وجود السلوك الإبداعي في المديرية العامة لتربية الأنبار من وجهة نظر موظفيها؟

3- ما الدور الذي يؤديه التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي تربية الأنبار؟

#### 2- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى اعتماد منطق التمكين الإداري من أجل توفير بيئة فاعلة ولها القدرة على استيعاب هذا المفهوم كجوهر أساسي لتعزيز السلوك الإبداعي، ويمكن الوصول إلى هذا الهدف من خلال ما يلي:-

1- التعرف على واقع التمكين الإداري بأبعاده (الإتصال ومشاركة المعلومات، التفويض، الدافع/ التحفيز، التدريب، فرق العمل).

2- تشخيص مستوى ممارسات السلوك الإبداعي في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار وكذلك توضيح ماهية السلوك الإبداعي، وما مؤشرات قياسه في المنظمة، وما المعوقات التي تواجهه سواءً الفردية منها أو التنظيمية.

3- الوقوف على طبيعة علاقات الإرتباط والتأثير بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في عينة الدراسة.

#### 3- أهمية هذا البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في محاولة إجراء وتحليل واقع التمكين الإداري وإبراز دوره في تعزيز السلوك الإبداعي في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار وذلك من خلال الأبعاد الآتية:

- 1- يتناول هذا البحث أحد أهم موضوعات الإدارة الحديثة وهو التمكين الإداري والذي يعتبر أحد عوامل قوة المنظمات المعاصرة الهادفة إلى تحقيق التميز في تعليمها، مما يتيح لها الفرصة للحصول على أفراد ذو جهود عالية قادرة على رفع مقوماتها إلى الاتجاه الصحيح.
  - 2- كما يُسهم هذا البحث في الكشف على مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى موظفين مديرية التربية في الأنبار والتي يؤمل بان تعود بنتائج ايجابية على أداء هذه المؤسسة.
  - 3- كما يتناولُ هذا البحث أحد موضوعات الإدارة الحديثة السلوك الإبداعي وممارساته وقياسه في المديرية العامة لتربية محافظة الانبار.
  - 4- وتبرز أهمية البحث أيضاً من خلال سعيه لتشخيص نوع وطبيعة واتجاه وقوة الارتباط والتأثير بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في المديرية العامة لتربية محافظة الانبار.
  - 5- إضافة معرفية للمكتبة العراقية أو العربية أو مكتبة مديرية تربية الأنبار ويمكن أن تكون لها انعكاسات إيجابية على الميدان الإداري التربوي بما يعززُ علاقة الموظفين من خلال تمكينهم الإداري والذي يؤدي بدوره إلى رفع مستوى السلوك الإبداعي لهم، وبالتالي تكون المخرجات واضحة ومهمة في بناء هذا الصرح القويم.
- 4- مجتمع البحث وعينته:**

تكون مجتمع البحث من الإدارات العليا المتمثلة ب(معاوني المدير العام/ ورؤساء الاقسام/ ومعاوني رؤساء الاقسام/ ومسؤولي الشعب) في المديرية العامة لتربية محافظة الانبار حيث بلغ معاوني المدير العام عدد(2)، وبلغ عدد مدراء الاقسام (16)موظفاً، وبلغ عدد معاوني مدراء الاقسام (16)موظفاً، وبلغ عدد مسؤولي شعب المديرية (60)موظفاً، وبهذا يبلغ حجم العينة (94)موظفاً، أختار الباحث العينة القصدية، وكان حجم عينته البحث المناسبة هي (76) موظفاً، بالاعتماد على جدول (سيكاران ، 2006:389)، في تحديد حجم العينة لمجتمع البحث، وزعت(80) استبانة، تم استرداد (70) استبانة، وتم استبعاد (10) استبانات غير صالحة للتحليل الاحصائي وفي النهاية بلغ عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الاحصائي(60) استبانة، والجدول(1) ادناه يبين تفاصيل عينة البحث.

**جدول رقم (1) يبين وصف عينة البحث**

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
المستوى الوظيفي	معاون مدير عام	1	1.7
	مدير قسم	10	16.7
	معاون مدير قسم	14	23.3
	مسؤول شعبية	35	58.3
	المجموع	60	100
الجنس	ذكور	59	98.3
	اناث	1	1.7
	المجموع	60	100
الفئة العمرية	25 فما دون	-	-
	35-26	19	31.7
	45-36	16	26.7
	55-46	12	20.0
	55 فأكثر	13	21.6
	المجموع	60	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5سنوات	4	6.7

31.7	19	من 6-10 سنوات	المستوى العلمي
25.0	15	من 11-15 سنة	
36.6	22	16 سنة فأكثر	
100	60	المجموع	
1.7	1	دبلوم	
66.6	40	بكالوريوس	
26.7	16	ماجستير	
5.0	3	دكتوراه	
100	60	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث.

#### 5- أداة البحث:

تمثلت محاور الاستبانة بمحورين المتغير المستقل والمتغير التابع ولتحقيق النتائج المطلوبة تم تصميم الاستبانة بالرجوع إلى الادبيات السابقة فمحاور التمكين الإداري اعتمدت على الآراء التالية:(conger& Kanungo,2005)، (Moke,2012)، (AL- Magableh,2014)، (Aburuman,2016) أما محاور استبانة السلوك الإبداعي فبالاعتماد على الآراء: (الحجايا،2012)، (محمدي، 2016)، (Celik& Iraz, 2014). وكذلك تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين وجرى التعديل عليها في بعض الفقرات التي لا تتناسب مع طبيعة عمل المديرية وبالتالي صيغت بالطريقة النهائية المتمثلة بـ(المتغيرات الديموغرافية/ وفقرات المتغيرين التمكين الإداري بأبعاده والسلوك الإبداعي) وكان مجموع فقرات المتغيرين ككل (48) فقرة، كما أعتمد الباحث على مقياس (Likert- Scale) في كل فقرة من فقرات المتغيرين وعلى الترتيب الآتي: حيث أن اوافق بشدة تأتي بالرتبة (الخامسة)، ولا أوافق بشدة وتأتي بالرتبة (الأولى).

#### 6- حدود البحث الحالية:

أ- الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث في اختيار عينة البحث على مستوى الادارات العليا المتمثلة بـ(معاوني المدير العام/ ورؤساء الاقسام/ ومعاوني رؤساء الاقسام/ ومسؤولي الشعب).

ب- الحدود الزمانية: وهي زمن إنشاء هذا البحث والمدة التي استغرقها في إيجاد المشكلة والتوصل لنتائج وتوصيات حيث تراوحت بين (2017/2018).

ج- الحدود المكانية: مكان إجراء البحث على العينة المبحوثة وهي (المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار).

#### 7- الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات:

لأجل تحقيق الهدف الفعلي للبحث الحالي استخدم الباحث عدد من المقاييس الاحصائية باستخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS)، ومن هذه الاساليب هي:

أ- الأوساط الحسابية والنسبة المئوية لكل فئة وبعد لمتغيرات البحث، لأجل معرفة الانحرافات المعيارية ومستوى كل متغير، لبيان إجابات افراد عينة البحث.

ب- معامل الارتباط: لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرين وتحديد الاتساق بينهما.

ج- الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لبيان معنوية التأثير بين متغيرين المستقل والتابع.

د- اختبار (F-Test): من أجل معرفة معنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط أو المتعدد.

#### 8- فرضيات البحث:

بناءً على ما سبق ذكره وعلى ضوء مراجعة الأدبيات السابقة في متغيرين الدراسة المستقل والتابع، تم تحديد الفرضيات التالية لقياس دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي وهي:

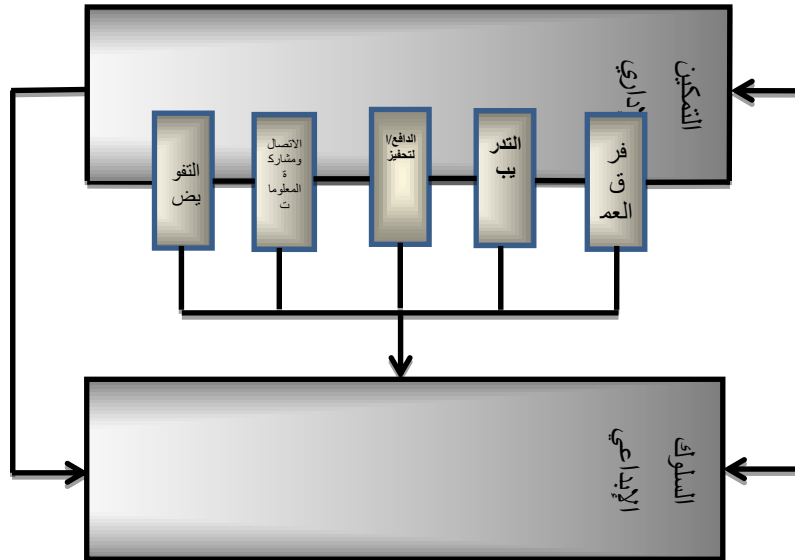
أ- الفرضية الرئيسية الأولى: (H01):

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتمكين الإداري بأبعاده (الاتصال ومشاركة المعلومات، التفويض، الدافع/ التحفيز، التدريب، فرق العمل) في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي مديرية تربية الأنبار عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: (H02):

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين الإداري بأبعاده (الاتصال ومشاركة المعلومات، التفويض، الدافع/ التحفيز، التدريب، فرق العمل) في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي مديرية تربية الأنبار عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

9- مُخطط البحث:



10- التعريفات الإجرائية: ويعرف الباحث متغيرات الدراسة المتمثلة ب(المتغير المستقل/المتغير التابع) وأبعادهما إجرائياً وهي كالتالي:

1- التمكين الإداري: عملية إشراك الموظفين بالقرارات السلطوية من خلال تفويضهم وتدعيم قدراتهم وتحفيزهم على إتخاذ القرار المناسب، للاستفادة من تلك القدرات والابداعات من أجل تحقيق الميزة التنافسية التي تساعد المنظمة على تسيير أعمالها والخروج بنتائج إيجابية لتحقيق الهدف المطلوب.

أ- التفويض: إتاحة الفرص لأحد الموظفين وذلك بمنحهم بعض الاختصاصات من أجل تمكينه لغرض إنجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب والذي بدوره يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة.

ب- الإتصال ومشاركة المعلومات: الرغبة المملوكة من قبل الفرد أو المجموعة على تبادل المعلومات بنوع معين من وسائل الإتصال، لتحقيق الرغبة في طرح فكر معين وإيصاله إلى كافة المستويات الإدارية لغرض الوصول إلى قرار معين يخدم العمل الإداري.

- ت- التدريب: أحد النشاطات المتبعة من قبل منظمة معينة، بهدف تحسين وتطوير مهارات موظفيها لتأدية الواجبات بدقة تامة والعمل على تحسين الأداء لخدمة وظيفته للوصول إلى مركز تنافسي يعود بالفائدة على تلك المنظمة.
- ث- الدافع/ التحفيز: قدرة الإدارة على خلق إيجابيات تساعد على تحريك دافعية الموظف للحصول على أفضل النتائج في وقت قياسي، لتحقيق إحتياجات تتفع المجتمع والمنظمة.
- ج- فرق العمل: كل مجموعة منسجمة تمتلك مهارات إدارية تشترك في مواجهة مشكلة أو نقطة ضعف تتعرض لها منظمة معينة أو لتحقيق هدف محدد، لغرض إيجاد حل يعالج تلك المشكلة، بهدف الوصول إلى تحسين جودة المنظمة.
- 2- السلوك الإبداعي: قدرة الفرد على دخوله في مجالات معينة يطرح من خلالها مجموعة من الأفكار والمقترحات المميزة، لم يتم التطرق لها مسبقاً من أجل إحداث تغيير معين في العمل إضافة إلى إيجاد حل لمشكلة معينة تطورت داخل المنظمة.

#### ثانياً- الأدبيات السابقة التي تناولت المتغيرين معاً:

نظرا لحدائثة مفهوم التمكين الإداري والسلوك الإبداعي ومما يلاحظ في أغلب مجالات البحوث في بيئة المؤسسات العربية هو قلة الدراسات حول المفهومين معاً، لذلك سوف يتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين، ومن أجل بيان مدى الإهتمام المعاصر لهذين المتغيرين، سيتم ذكر الدراسات الحديثة التي غطت كلا المفهومين، وبهذا سيتم تقسيم الدراسات إلى قسمين وهما:

#### 1- الدراسات باللغة العربية:

- دراسة راضي (2010) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد.

تناولت هذه الدراسة إثبات العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده وإبداع العاملين، وزعت الاستبانة كأداة قياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (37) موظفاً في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية، بينت النتائج أن هناك علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، كما أظهرت النتائج وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع اغلب متغيرات ابداع العاملين ومحدودية استجابة متغيرات ابداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسة التمكين الإداري، أوصت الدراسة بإمكانية استخدام أبعاد أخرى لتمكين الإداري لتفسير آلية العلاقة مع إبداع العاملين.

- دراسة محمديّة (2016) بعنوان: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية- دراسة حالة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وملت (38) فقرة وتم توزيع (65) استبانة، وجرى جمع وتحليل البيانات باستخدام الحزم الاحصائية (SPSS)، وكانت أبرز النتائج أن مستوى التمكين بأبعاده الخمسة لدى العاملين في هيئة السياحة كان مستواه مرتفعاً، كما كان مستوى السلوك الإبداعي مرتفعاً كذلك، أوصت الدراسة باهتمام الإدارة العليا في هيئة السياحة بالعاملين المبدعين بدعمهم مادياً ومعنوياً، كما أوصت باعتماد التمكين اسلوباً ادارياً في الهيئة وذلك لتعميق الوعي بهذا الجانب من أجل التعزيز التنظيمي.

- دراسة الحاج ونعيمة (2016) بعنوان: مساهمة التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.



خلصت هذه الدراسة إلى بيان مفهوم وأهمية التمكين الإداري في المنظمات وأثره في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها، استخدمت الإستبانة لجمع البيانات المطلوبة، كما استخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري على السلوك الإبداعي بدرجة مرتفعاً، أوصت هذه الدراسة بعدة توصيات من أهمها تعزيز مكانة التمكين الإداري لرفع مستوى السلوك الإبداعي مما يساعد على إبراز القدرات الشخصية لجميع العاملين وبالتالي ينعكس ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة بما يعزز من مكانتها بين منافسيها.

## 2- الدراسات باللغة الانكليزية:

- دراسة AL- Magableh (2014)، بعنوان:

### **The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah - Najran University.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري وكذلك السلوك الإبداعي بين رئيس ومنسقي القسم الأكاديمي في العلوم وكلية الفنون من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، صمم الباحث استبيان لقياس درجة التمكين ودرجة السلوك الإبداعي بين رئيس ومنسقي القسم، وكانت عينة الدراسة تتألف من (120) عضواً من هيئة التدريس ذكورا و(44) عضواً من الإناث، توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي بين رئيس ومنسق قسم.

- دراسة celik & Iraz (2014)، بعنوان:

### **The Effects Of Empowerment Application On Organizational Creativity And Innovativeness In Enterprises: The Case Of Oiz.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين على الإبداع الإداري والأبتكار، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أجل تحليلها، تكون الاستبيان من ثلاثة مراحل حيث تضمن (12) سؤال حول التمكين و21 سؤال حول الإبداع التنظيمي، أما الابتكار فقد تضمن (18) سؤال، استخدم الباحث عينه عشوائية تكونت من (52) موظفاً، اظهرت النتائج ان هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التمكين والابداع التنظيمي والابتكار، ومن خلال ما سبق اوجدت الدراسة ايضا علاقة ما بين التمكين والابداع التنظيمي.

## 3- ما تميّز به البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

أعتمد هذا البحث على تبيان دور التمكين الإداري في ضوء توضيح العلاقة والأثر لإبعاده في السلوك الإبداعي، في حين أن القليل من الدراسات السابقة تناولت الربط ما بين المفهومين بإبعادهما، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معاً تبين ما يلي:

- أن الدراسات السابقة طبقت التمكين الإداري في بيئة تختلف عن البيئة الحالية للبحث.
- اتفقت الدراسات السابقة مع البحث الحالي على أهمية المتغيرين وخاصة التمكين الإداري، كدراسة(راضي، 2010).
- من خلال الدراسات السابقة تبين أن تمكين الموظفين يؤدي إلى تعزيز السلوك الإبداعي لهم وخاصة اذا طبق في جو تسوده الثقة المتبادلة وعدم الرضوخ للفشل، كدراسة (محمديّة، 2016).
- طبق هذا البحث على الإدارات العليا بينما الدراسات السابقة كانت على كافة العاملين، لأن أغلب القائمين على تمكين الموظفين هم الإدارات العليا وهذا ما يعزوه الباحث في اختياره لهذه العينة.



- اختلفت الدراسات السابقة عن البحث الحالي التي اجريت في هذا المجال حيث ان من أهدافه معرفة وإظهار مستوى ممارسة التمكين الإداري واتجاههم نحوه في حين ان بقية الدراسات السابقة كان هدفها اثبات العلاقة بين التمكين الإداري والابعاد الاخرى كدراسة (celik & Iraz,2014).

## المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً- التمكين الإداري:

أ- تعريف التمكين:

إن مصطلح التمكين له معانٍ تختلف باختلاف السياقات الاجتماعية والثقافية والسياسية لذا لا يمكن حصر هذه التعاريف حيث تبقى دائماً ضمن مناقشات حية لما له من قيمة جوهرية على جميع الأصعدة، ظهر مفهوم التمكين في بداية التسعينات من قرن العشرين المنصرم، وكان أول ظهور له في امريكا (USA) في الجانب التجاري بهدف تحقيق رضا الموظفين لتحقيق الزيادة في الانتاج وبالتالي زيادة الارباح وكل هذا من خلال التغيير في العملية الإدارية، ولم يظهر بصورة مفاجأة وإنما بدأ يتطور شيئاً فشيئاً في الفكر الإداري بمختلف مفاهيمه، وخاصة في مفهوم الموارد البشرية(الهيئي،2007:ص 79). وعُرف التمكين في الاصطلاح من قبل عدد من الباحثين وسوف نتناول التعريفات التي تؤدي الغرض في هذا البحث، فقد عُرّف التمكين الإداري من الناحية الاستراتيجية على أنه استراتيجية تنظيمية ومهارة حديثة تهدف إلى إعطاء العاملين كافة الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في تأدية أعمالهم دون أن تدخل مباشرة من الادارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً. (conger& Kanungo,2005:471).

وقد عُرّف من وجهة نظر(السامرائي،2007:ص 404) هو تلك العملية الإدارية المعاصرة التي تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات المناسبة بإدارة انشطتهم داخل المنظمة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات في الوقت المحدد، وإعطائهم الحريات المطلوبة لأداء اعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة ويتفق مع هذا التعريف (الرشودي، 2009:ص 11) هو تلك الوظيفة الإدارية والتي يتم بموجبها الاهتمام بالموظفين من خلال زيادة معلوماتهم ومهاراتهم وتنمية قدراتهم الإدارية، وتحفيزهم على المشاركة وتوفير الامكانيات اللازمة لهم بما يشجعهم على اتخاذ القرارات التي تناسب عملهم.

ومن وجهة نظر (Bowen &Lawle ,1992) هو جعل الموظف يمتلك الحرية الكاملة وهذه حالة داخلية عقلية تحتاج إلى مراعاة، لكي تتوافر له القناعة والثقة بالنفس وبالتالي امتلاك قدرات معرفية تمكنه من اتخاذ القرارات للخروج بالنتائج التي يرغب الحصول عليها. (مطر، 2009:ص 60). وبين (الساعدي، 2011:ص 167) أن التمكين الإداري، هو إعطاء مسؤولية اتخاذ القرار لفرق العمل المشكلة في تلك المنظمة والنتائج المطلوبة بدلاً عن الادارة.

ومن جانب آخر يرى (Gul, et al.2012:298) هو أسناد مهمة صنع القرار للموظفين، مع دورهم الوظيفي ذات الصلة بأعمالهم، مع السماح لهم باستخدام كل الافكار الابداعية والمبتكرة من أجل جعل قيمة لتلك الوظائف. ويتفق مع هذا التعريف(Al-Ha'ar,2016: 21) على إنه تشجيع الموظفين في المنظمة على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال نقل السلطة لأدنى مستوى إداري في المنظمة. ومما يلاحظ من خلال التعاريف أعلاه أن جميعها تلاقي توافقاً مشتركاً للتمكين الإداري، فجميع ما سبق ذكره يؤكد على أهمية إعطاء العاملين السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات ومن الضروري تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها، وأيضاً من خلال تشجيعهم وتدريبهم وإكسابهم القدرة على المعرفة لتحقيق الهدف المطلوب.

**ب- أهمية التمكين:**

تتبع أهمية التمكين من خلال الإهتمام بالموارد البشري وإمكاناته ولكي نحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة في تعزيز ولائهم التنظيمي والخروج بمخرجات إيجابية تخلق لهم السلوك الإبداعي، فقد حدد (MAXWELL) أهمية التمكين من خلال الأبعاد والجوانب الأربعة وهي:

▪ **بُعد الأثر:** وهو تطوير الوظائف والتقدم في الأداء، ويعني أن مهمة الموظف تحقق أثر ايجابي للتمكين إذ تُؤلّد لديه فهم وقناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي والمهني وصناعة هذا الفرق من جهة ومن جهة أخرى تجعبه على إنجاز عمله.

▪ **بُعد المهارة والمنافسة:** ويتحقق ذلك من خلال تمكين الشخص من أداء مهامه وأنشطته بمهارة فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي، بما يعزز كفاءة أداء المؤسسة.

▪ **بُعد مفهوم العمل:** أي كفاءة الشخص المكلف بالعمل، فإذا كان الموظف ينظر إلى وظيفته على أنها مهمة وذو قيمة وكان مهتما ويعمل فإن ذلك يؤدي إلى خلق معنى لعمله وتزداد دافعيته أكثر لإداء الواجب المكلف به.

▪ **بُعد الأختيار:** إذا أمكن تمكن الفرد من تحديد الطريقة التي تناسبه في إكمال العمل وحسن اختياره له، امتلاك القدرة الذاتية على تحديد تلك الطريقة. (عادل والناصر، 2015:ص299). ويرى (ملحم، 2009:ص13) أن التمكين الإداري له نتائج أكثرها إيجابية ومميزات والتي تنتج عن تمكين الموظفين منها: (الانتماء الوظيفي/ المشاركة الفعالة/ رفع مستوى أداء العاملين/ أكتساب المهارة والمعرفة/ محافظة المنظمة على الموظف/ الشعور بالرضا الوظيفي/ معرفة المعنى الحقيقي للوظيفة).

ويرى (Moke,2012: 23) أن أهمية التمكين في البيئة الوظيفية تتعكس في إتجاهين: الأول الإتصال: ويكون ذلك من خلال تنظيم الإتصال بين الموظفين في المنظمة، أما الاتجاه الثاني فهو الحافز: ويكون ذلك من خلال تقديم جميع أنواع الحوافز التي تؤثر على رغبة الفرد في التمكين. ومن خلال ذلك يرى الباحث أن التمكين الإداري يؤدي إلى إحداث تأثير إبداعي يؤدي بها إلى التفوق المؤسسي على جميع الأصعدة لذلك يعتبر التمكين الإداري الداعم الرئيسي لتنافس المنظمة التربوية.

**ت- أبعاد التمكين:**

سيتم التطرق إلى أبعاد التمكين والتي تختلف بحسب توجهات الباحثين في هذا المجال وأدائهم وبناءً على ذلك فقد تم إختيار الأبعاد الأكثر توافقاً والتي أجمع عليها الكتاب والباحثين منهم(الهيبي،2007)، (محمود، 2011) (الساعدي،2011)، (Al-Ha'ar,2016)، وهي كالتالي:

**1- الإتصال ومشاركة المعلومات: Communication and Information Sharing**

هو تلك العملية التي يتم بموجبها نقل المعلومات والمفهوم المشترك بين شخصين داخل المنظمة وكل ذلك يتطلب المعرفة والمهارة من قبل المرسل والمستقبل (Aburuman,2016: 185). وتعتبر المعلومات مهمة ويعتمد عليها في عملية رسم واتخاذ القرارات وفي إيجاد الحلول للمشكلات في العمل، فبدونها لا يتصرف الموظف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الإتصال الجيد في المنظمات الناجحة يعزز مبدأ الابتكار والإبداع، ويختصر الكثير من الوقت والجهود (Atteia&Mttar,2013:45).

كما أنها تُسهم في سرعة انتقال وتبادل المعلومات وإمكانية حصول الموظف في المنظمة عليها في الوقت المطلوب وبالتالي إنجاز تمكين الموظفين، حيث أن تبادل المعلومات والاتصال يسهم في تمكين القائد من نقل ما يدور في ذهنه من أفكار ومشاعر بفاعلية وكفاءة وبصورة ملائمة وبمرونة للمتلقي، مما يترتب عليه النجاح في تحقيق الهدف من خلال التأثير الفاعل في المتلقي. (ALAjouni,2013:311).

#### 2- التفويض: Delegation

يُعتبر التفويض أحد أهم أبعاد التمكين الإداري وواحد من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها المدراء والقادة وذلك لارتباطها بقضايا إستراتيجية وحاسمة مثل صنع القرار، ويمكن أن يكون التفويض خطوة نحو انتخاب الخلف في منظمة معينة (Aburuman,2016: 184). فالتفويض يتعلق بالقيادة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تفوض إطلاقاً، وهذا يعني أن المسؤولية تضل موكلة بالرئيس أمام المرؤوسين، والمهام الموكلة إليه حتى وإن تم التفويض إلى أحد المعاونين سلطة الانجاز، يلغى المستوى الاعلى في التفويض في توقيت معين أو يحجمه، أو يعدل نطاق عمله، وأن التمكين يمثل استراتيجية دائمة، وفلسفة ادارية لدى المدراء الذين يقنعون بأهمية تمكين من يتم اختيارهم من المستوى الادنى على أسس ثابتة وموضوعية وبالتالي نجد ان التمكين لا يحفز فقط على أداء دائم بل يسهم في إتاحة الفرص للتعلم والتأهل لقرارات ادارية واسعة.(ابو بكر، 2006:ص 47).

وهنا سيتم التطرق إلى تبيان التفريق بين مفهومي التمكين والتفويض ليسهل على الباحثين إيجاد الفرق ليتم التمييز بينهما. حيث بين (محمود، 2011:ص 546) إن التفويض هو إعطاء جزء من الصلاحيات للموظفين في المستوى الأدنى والمسؤولية تكون من نصيب الموظف في ذلك المستوى، فالقائد والمدير يتحمل مسؤولية أخطاء الموظف الموكلة له الاعمال التي فوض لإنجازها، بينما التمكين لا يتضمن تفويض جزء من الصلاحيات بل كافة الصلاحيات وتقع المسؤولية على الشخص المفوض إليه. وتتفق مع هذا الكلام (الزهراء، 2015:ص 22) على أنه المهام الموكلة للموظفين والمحاسبة عليها من قبل الإدارة حيث تضع تلك الإدارة نقاط لغرض المراقبة والمتابعة. ويرى البعض أن التفويض يعتمد بشكل كبير على الثقة المتبادلة بين القيادة في المنظمة وبين الموظفين.(Al-Ha'ar,2016: 21).

#### 3- الدافع/ التحفيز: Motivation

إن أنظمة الحوافز الجيدة تسهم في جذب الأشخاص وإحاقهم بالتنظيم الإداري وإشباع الحاجات وكذلك يسهم في تعزيز الأستمرار في البيئة الوظيفية وكذلك إثارة روح التنافس بينهم وبذل جهد أكبر لتطوير الأداء وخلق الأبداع، ويوفر المناخ الجيد بحيث يشعرون بالثقة والرضا ويرفع من روحهم المعنوية ويحفز ولائهم التنظيمي ومثابرتهم وحرصهم على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.(المعاني واخوارشيد، 2009:ص 241).

ويعتبر التمكين من وجهة نظر البعض حافزاً للموظفين، ولا يمنح بسهولة، لأنه يشمل الموظف بالمشاركة في المخاطر والتهديدات والفوائد والفرص وكذلك يتحمل المسؤولية ومسائلته عن النتائج المتحصلة وخاصة إذا ارتبط العائد بالأداء فأن ذلك يؤدي إلى زيادة دافع الموظفين نحو تحقيق الأهداف والغايات للمنظمة من خلال مكاسبهم المعنوية أو المادية وربطها مع نجاح المؤسسة.(AL-Rousan,2014:125). ويرى الباحث كل ما زاد حرص الإدارة على تعزيز الدوافع وتحفيز الرغبات كلما كانت النتائج ايجابية من قبل الموظف لتأدية الاعمال بالصورة المطلوبة.

#### 4- التدريب: Training

هو هدف الإدارة لتكثيف جميع الجهود لتزويد الموظفين بالمعلومات المطلوبة والمعرفة التي تكسبه الخبرة والمهارة في تأدية الأعمال أو هو تنمية المهارات والمعارف والخبرات لأجل زيادة كفاءته المستقبلية والحالية(الهيبي، 2005:ص240). كما أن التدريب يسهم في تحسين أداء الموظفين ورفع سلوكهم، وبالتالي يكون أداء الموظف ذات

أفضلية اذا تم تكثيف التدريب بالشكل المطلوب (Jehanzeb, & Bashir, 2013:14) والبعض يرى أن المنظمات الممكنة توفر برامج تدريبية للموظفين لأجل تحسين قدراتهم على إتخاذ القرارات وعن كيفية إدارة الصراع وحل المشاكل ومهارات الإتصال مع فرق العمل والعمل معهم كوحدة واحدة (Dimitiriades, 2005:240). كما أن التدريب هو الهدف الذي تسعى الإدارة إليه لتزويد الافراد بالمهارات والمعرفة اللازمة من أجل انجاز المهام المطلوبة. (Ha'ar, 2016: 21).

#### 5- فرق العمل: Working Teams

قبل التعرف على ما يدور حول هذا المفهوم لابد من الإشارة إلى مفهوم فرق العمل حيث يمكن تعريفه على إنه إمتلاك مهارات وخبرات كافية من قبل مجموعة محددة من العاملين والعمل مع بعضهم البعض بتفاعل لغرض تحقيق الأهداف المطلوبة والتي ضمن نطاق مسؤوليتهم. (بودرهم، 2013:ص10).

كما أن الموظفين المفوضة إليهم الأعمال يجب أن يمتلكوا الشعور بأن بعضهم يكمل بعض ويعملوا معاً ضمن النطاق المطلوب وبشكل جماعي لأجل حل المشاكل ومواجهة صعوبات العمل، وأن تأخذ المنظمة وبجدية الأفكار المطروحة وتحترمها وكل ذلك يتطلب المستوى العالي من الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظف، ويعتمد ذلك على وجود قيادي داعم لفرق العمل لمواجهة المخاطر والمشاكل المحتملة وبالتالي يصب ذلك في مصلحة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق الهدف المتبادل لغرض إتخاذ قرار إداري يتمتع بثقة عالية وضمن المستوى المطلوب. (راضي، 2010:ص64).

#### ث- معوقات التمكين الإداري:

قد تواجه أي منظمة بعض المعوقات التي تعيق استخدام التمكين الإداري، وأن نجاح أو فشل التمكين يتطلب توفير المتطلبات الجوهرية في البيئة العمل التنظيمية والتي قد تكون سبب في الاعاقة أو تحقيق النجاح للوصول للأهداف أو النتائج التي تسعى إليها ومن هذه المعوقات هي:

- المسؤولية والعبء على الموظفين وعدم القدرة على الإنجاز.
- التركيز على النجاح الشخصي بدلاً من التركيز على نجاح المجموعة.
- انقال كاهل الموظف وذلك بزيادة الوقت المطلوب لأداء عمل اللجان والعمل الجماعي.
- التصدي ومواجهة التغيير من قبل الموظفين والمدراء.
- تركيز عملية التمكين في الأجل القصير فقط.
- الخوف على المراكز والوظائف من قبل المدراء. (بودرهم، 2013:ص36).

وذكر(علي وملكية، 2014:ص22) أن المؤسسات تواجه بعض معوقات التمكين الإداري ومنها:(انعدام الثقة الإدارية/ قلة أنظمة المكافآت/ مواجهة التطوير بدلاً من دعمه/ الغموض في تبادل المعلومات/ الاجراءات الصارمة من قبل المنظمة). والبعض اثار إلى معوقات اخرى تواجه التمكين الإداري منها: (الحاج ونعيمة، 2016:ص33). (قلة مهارات الموظفين والضعف في تحمل المسؤولية، الادارة العليا وضعف الثقة بأهمية التمكين، تواجد الكثير من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي).

#### ثانياً- السلوك الإبداعي:

إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وبقدرارة وأداء متميز ينبغي عليها أن تتبنى السلوك الإبداعي وأن تنتهج منهجاً يساعدها على تحقيق النجاح المستمر والتطور الملموس، ومن أجل فهم العلاقة والدور مع التمكين الإداري لابد

من تحديد مفهوم السلوك الإبداعي، ومؤشرات قياس السلوك الإبداعي، ولكي تضمن المنظمة المحافظة على مكانتها لأبد من مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي وهذا ما سيتم تناوله.

#### أ- تعريف السلوك الإبداعي:

بالنظر لأهمية السلوك الإبداعي في المنظمات وما يوفره من إيجابيات في قدرته على أحداث التوازن بين الموارد المادية والبشرية لذلك فقد لاقى اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، حيث اختلفت وجهات النظر في تعريف هذا المفهوم لذلك فقد عرف تعاريف عديدة سيتم تناول أكثرها شهرة واستفادة لهذا البحث.

فقد عرفه (النوايسه، 2009:ص314) على أنه الأبتعاد عن السياق التقليدي في عملية خلق الأفكار الجديدة، وإستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة تعود بالنفع على المنظمة. وعرفه (دحروج، 2009:ص15) هو ذلك التصرف المتميز الذي يمارسه فرداً أو مجموعة أفراد في البيئة الوظيفية، ومن غير الضروري أن ينتج عنه نتاج جديد أو خدمة جديدة وأنه السلوك الذي يسبق الأبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك ابداعاً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه في العمل لأول مرة.

ومن وجهة نظر أخرى يرى (Celik& Iraz, 2014: 101) أن السلوك الإبداعي هو تلك المهارة في التفكير وعمل أشياء حديثة وجديدة. وعُرف على أنه ممارسة الفرد أو المجموعة لسلوك معين في الوظيفة وليس من الضروري تقديم خدمة أو انتاج معين، كما يمكن أن يكون السلوك مبتكراً لأول مرة من قبل الفرد. (AL- Magableh, 2014:93).

ومن خلال التعاريف السابقة يعرفه الباحث بأنه قدرة الفرد على الدخول في مجالات معينة يطرح من خلالها مجموعة من الأفكار والمقترحات المميزة، التي لم يتم التطرق لها مسبقاً من أجل إحداث تغيير معين في العمل إضافة إلى إيجاد حل لمشكلة معينة تطورت داخل المنظمة.

#### ب- أهمية السلوك الإبداعي:

ومن أهمية السلوك الإبداعي في المنظمات يمكن أجمالها في النقاط التالية والتي حددها(العجلة، 2009:ص25).

- 1- تطوير الخدمات التنظيمية لتحقيق الفائدة للفرد والمنظمة.
- 2- يسهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للموظفين، وذلك من خلال إتاحة الفرص لهم.
- 3- إستخدام أساليب علمية مواكبة للتطورات الحديثة لغرض الاستغلال الامثل للموارد المالية.
- 4- تطویر الامكانات البشرية والمادية المتاحة عن طريق إحداث التوازن بين البرامج التنموية المختلفة.
- 5- إتاحة الفرصة للموارد البشرية لأجل الأستفادة من قدراتها، وذلك بالبحث عن الجديد في المجال الوظيفي، واستمرار التحديث لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة. (همد، 2016:ص25).

#### ت- متطلبات السلوك الإبداعي:

المنظمة التي تسعى للمحافظة على سلوك موظفيها الإبداعي وخلق الإبداع المستمر يجب عليها مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي والتي تتمثل بالاتي: (اسحاق، 2011:ص33).

- الإلتناء والولاء التنظيمي: إن من أهم ركائز الإبداع الإداري هو الإلتناء والولاء، فالفرد الذي يمتلك سلوك حقيقي نابع عن حبه للمنظمة ويتفانى في وظيفته تتوافر عنده دوافع الإبداع أكثر من الموظفين الآخرين.
- إدراك العلاقات الإقتصادية والإجتماعية بين الموارد المتاحة وحسن تطويرها وتوجيهها من أجل تحسين نوعية الخدمة التي تقدمها تلك المؤسسة.

- المنهج العلمي: ويعتبر من الركائز المهمة التي تعتمد عليها الإدارة الناجحة، من أجل تجنب الأسلوب العشوائي وأساليب المحاولة والفضل الي يتبدد بها الوقت والكلفة والجهد. وذكرت (نعوم، 2017:ص11) أن من متطلبات السلوك الإبداعي تتمثل بالاتي:
- الإيمان بالرأي والرأي الاخر: من أجل تحسين أساليب العمل وتطويرها يسهم الإيمان بالرأي في تعزيز المناخ التنظيمي المعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات والتي من شأنها، تعكس الإيجابيات على تنمية العمل الإداري.
- الإهتمام بالعنصر الإنساني بالإدارة: ويعتبر هذا من المهام التي تزيد معدلات الولاء الوظيفي ويرفع من الروح المعنوية والثقة والرضا الوظيفي وكل هذا يصب في خلق ابداعات العاملين في ظل المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك.
- الإيمان بأهمية التطوير المستمر وضرورة التغيير.

#### ث- مؤشرات قياس السلوك الإبداعي في المنظمة:

يقاس السلوك الإبداعي في المنظمات بعدة مقاييس، سيتم تناول كل واحد منها على حد لتمكن القارئ من معرفة تفاصيل هذه المقاييس ومن هذه المقاييس هي: (المبيضين والطراونه، 2011: ص486).

#### 1- القدرة على إحداث التغيير (The ability to make change) :

هو رغبة الفرد في طرح الأفكار الجديدة لغرض الدخول بمجالات غير التخصصية وقدرته على التغيير والانتقال من مستوى لآخر، وقدرته على التكيف مع التغيير الحاصل الذي يحدث في بيئة العمل. (Ferdowsian, 2008:22).

#### 2- العصفُ الذهني(Brainstorming):

ذكر(الحجابيا، 2012:ص32) أن من أهداف العصف الذهني هو مواجهة المواقف من خلال الأفكار المطروحة، ومساعدة المتعلمين على فهم وتركيب أفكار معقدة وتلخيصها وانتقاء الأفكار الهامة والتي تؤدي إلى زيادة الثقة والإحترام الذاتي، وبالتالي إحترام أفكار وآراء الاخرين والتي تصب في تحقيق السلوك الإبداعي.

#### 3- الثقة بالنفس والشجاعة (Self-confidence and courage) :

وهي إحدى الصفات التي تتمتع بها الجرأة الشخصية المعبرة عن رأيها والدفاع عنه وعدم الخضوع والرضوخ للواقع أو للفضل، فالفضل شيء يتم توقعه ولكن ذلك لا يزيده إلا إصرارا وثباتاً. (حسن، 2014:ص31).

#### 4- حل المشكلات (Problem solving):

ويظهر ذلك من خلال إدراك الفرد لقيمة الحلول الإبداعية للمشكلات التي يمر بها، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لحل مثل هذه المشكلات التي تحدث، ومحاولة تجنبها وإيجاد الحلول المناسبة لها في حال ندرة المعلومات المتوفرة.

#### ج- معوقات السلوك الإبداعي:

صُنفت معوقات السلوك الإبداعي إلى صنفين يمكن التمييز بينها من خلال ما يلي:

#### المعوقات الفردية: وهي تتمثل بما يلي:

- الإحساس بعدم الامان وعدم توافر الاستقرار الوظيفي والخوف من الرؤساء.
- الخطأ والفضل والخوف منه.
- الأعتما د والأتكال على الآخرين.
- عدم وجود روح المغامرة وتحمل المخاطر. (الحاج ونعيمة، 2016:ص33).

المعوقات التنظيمية: وهي تتمثل فيما يلي:

- التمسك بالأنماط الثابتة في التنظيم الإداري وعدم الترحيب بما هو جديد وضعف علاقات العمل.
- تأخر المؤسسة في مجال الأبداع نتيجة نقص الموارد المالية والبشرية والتقنية.
- التمسك بالمركزية الشديدة في العمل الإداري.
- الغموض في الأهداف التنظيمية، وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية والإبداع، يعتبر عائقاً يمنع ممارسة الموظفين للسلوك الإبداعي في النشاطات الإدارية (أبو موسى، 2011:ص168).
- مجابهة التغيير حيث تتجه العديد من المنظمات لمقاومة التغيير، وإذا كان السلوك الإبداعي يعني طرقاتاً وسلعاً جديدة وتغييراً في المراكز، لذلك فقد يواجه مقاومة من طرف الموظفين. (Celik& Iraz, 2014: 100).

### المبحث الثالث : الإطار العملي للبحث

أولاً- تشخيص وتحليل عينة البحث:

يستعرض الباحث في هذا المحور النتائج التي توصل إليها من خلال البيانات التي تم جمعها وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي (spss)، لمعرفة دلالات الفروق لمتغيرات الدراسة، وقد تم تحليل إجابات العينة المبحوثة فيما يخص المتغير المستقل المتمثل بأبعاد التمكين الإداري وهي (الإتصال ومشاركة المعلومات، التفويض، الدافع/ التحفيز، التدريب، فرق العمل) والمتغير التابع المتمثل بـ(السلوك الإبداعي) حيث أعتد الباحث في تقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات وهي (مستوى عالي/ ومستوى متوسط/ ومستوى قليل) وفق معيار التصحيح (الحد الاعلى - الحد الادنى/ عدد المستويات) أي  $5-3/1=1.33$  وهذا يعني أن أقل من أو يساوي 2.33 وهي قليلة، وأكبر من 2.33 وأقل من أو يساوي 3.67 وهي متوسط، وأكبر من 3.67 عالية. وهذا يفسر أن هناك ثلاث فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية.

1- تحليل اراء عينة البحث حول ابعاد المتغير المستقل التمكين الإداري.

يُبين الجدول رقم (1) ادناه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير التمكين الإداري بأبعاده (الإتصال ومشاركة المعلومات، التفويض، الدافع/ التحفيز، التدريب، فرق العمل)، حيث بلغ الوسط الحسابي له (2.48) أي بدرجة متوسطة وأعلى من الوسط الحسابي المعياري، والذي بينه الإنحراف المعياري الذي بلغ (0.920) وهذا ما تم تأكيده من خلال معامل الاختلاف الذي بلغ (37.09). والجدول (1) أدناه يبين تحليل إجابات عينة البحث حول أبعاد التمكين الإداري.

جدول رقم (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لأبعاد التمكين الإداري

التمكين الإداري					
الابعاد	ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التفويض	1	تعمل الادارة على تفويض الموظفين تفويضاً حقيقياً وفاعلاً في المواقف المختلفة.	2.46	.769	31.66
	2	تثق الادارة في قدرات الموظف على اداء المهام الموكلة له.	2.25	.856	37.77
	3	الأنظمة والتعليمات تساعد الموظف على التمكين.	2.23	1.014	45.29
	4	غالبا ما يقدر الجهد الفردي ويقابل بالتفويض بالوقت المناسب	2.51	.791	28.00
	5	تمنحني الادارة المرونة للتصرف في أداء مهامى.	2.58	.979	38.80
	6	أضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار واتحمل مسؤوليتها.	2.15	.988	45.95
			المجموع	2.36	0.833



37.5	.927	2.43	7	يشعر الموظف بحرية الاتصال مع الادارة.	الاتصال ومشاركة المعلومات
34.80	.873	2.51	8	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت.	
36.00	.944	2.58	9	يتم استشارتي عند اتخاذ قرار خاص بالعمل.	
35.60	.892	2.51	10	تمتلك المنظمة اتصالات سهلة بين الوحدات الإدارية.	
40.00	.833	2.01	11	أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات.	
34.80	.873	2.51	12	مهارات الاتصال لدى الموظفين عالية وتسهم في تسهيل أنجاز المهام.	
35.34	0.848	2.40		المجموع	
37.03	1.009	2.71	13	تركز المنظمة على أداء فريق العمل بدلاً من الاداء الفردي.	فرق العمل
44.23	1.151	2.61	14	تشكل اللجان أو فرق العمل دائماً لمعالجة مختلف المواقف.	
38.46	1.081	2.68	15	يعتمد أعضاء فرق العمل على بعضهم البعض في حل المشكلات.	
36.00	.965	2.50	16	تشجع المنظمة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل.	
48.07	1.078	2.08	17	تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة.	
33.33	.932	2.75	18	القرارات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل غالباً ما يتم تطبيقها.	
46.40	1.160	2.51		المجموع	
43.47	1.054	2.35	19	يقوم الرؤساء بتحفيز الموظف على تحمل المسؤولية الشخصية.	الدافع/ التحفيز
38.46	1.043	2.61	20	تكافئ المنظمة الموظفين الذين يطورون الاجراءات الروتينية في العمل.	
41.66	1.060	2.40	21	تشجع المنظمة الافكار المتعلقة بتحسين الاداء.	
39.28	1.157	2.81	22	أتلقى مكافأة مادية أو معنوية عندما اقوم بأعمال ابداعية.	
40.00	1.079	2.56	23	تمنحني الادارة مسؤوليات أكبر من أجل التحفيز.	
36.84	.985	2.66	24	تعمل المنظمة على ايجاد الدافعية لدى الموظفين.	
38.86	0.983	2.53		المجموع	
46.15	1.220	2.63	25	تتبنى الادارة خطة واضحة لتدريب موظفيها.	التدريب
46.15	1.216	2.66	26	توفر لي المنظمة الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتي.	
37.03	1.067	2.75	27	تناسب الدورات والبرامج التدريبية التي يشارك فيها الموظفين مع احتياجاتهم.	
37.03	1.087	2.73	28	الفرصة متاحة أمام الموظفين في المنظمة للتدريب واكتساب المعارف.	
39.28	1.141	2.86	29	تلقيت دورات تدريبية وتأهيلية كافية لأداء عملي.	
33.33	1.025	3.00	30	مراكز التدريب مجهزة ومعدة بشكل يتلاءم مع المتدربين.	
36.63	1.001	2.73		المجموع	
37.09	0.920	2.48		المجموع الكلي للمتغير المستقل	

أ- التفويض: بلغ الوسط الحسابي له (2.36) ووفقاً لهذه الاجابة فإنه يطبق بدرجة (متوسطة) وهذا يدل على إهتمام المديرية العامة لتربية الانبار بهذا البعد إلى حد ما، وبلغ الانحراف المعياري له (0.833) وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات هذا البعد، وهذا ما يؤكد معامل الأختلاف الذي بلغ (35.29%).

ب- الإتصال ومشاركة المعلومات: بلغ المتوسط الحسابي له (2.40) ووفقاً لهذه الاجابة فانه يطبق بدرجة (متوسطة) وهذا يدل على أهتمام العينة بالإتصال ومشاركة المعلومات مع موظفيهم عندما يكون هناك اتخاذ قرار معين، وبلغ الإنحراف المعياري له (0.848) وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات هذا البعد، وهذا ما يؤكد معامل الأختلاف الذي بلغ (35.34%).

ت- فرق العمل: بلغ المتوسط الحسابي له (2.51) ووفقاً لهذه الاجابة فانه يطبق بدرجة (متوسطة) وهذا يدل على إعتقاد العينة على تشكيل فرق العمل وغالباً ما يتم تطبيق القرارات الصادرة عن الإجتماعات، وبلغ الانحراف المعياري له (1.160) وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات هذا البعد، وهذا ما يؤكد معامل الأختلاف الذي بلغ (46.40%).

ث- الدافع/ التحفيز: بلغ المتوسط الحسابي له (2.53) ووفقاً لهذه الإجابة فإنه يطبق بدرجة (متوسطة) وهذا يدل على الاهتمام بتحفيز الموظفين وتشجيعهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية لمبدعيهم وإلى حد معين، وبلغ الانحراف المعياري له (0.938) وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات البعد، وهذا ما يؤكد معامل الأختلاف الذي بلغ (38.86%).

ج- التدريب: حيث بلغ على أعلى متوسط حسابي له (2.73) ووفقاً لهذه الإجابة فإنه يطبق بدرجة (متوسطة) وهذا يدل على أهتمام العينة بالتدريب إلى حد معين، وبلغ الانحراف المعياري له (1.001) وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات هذا البعد، وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغ (36.63%).

## 2- تحليل آراء عينة البحث حول المتغير التابع السلوك الإبداعي.

يبين الجدول رقم (2) أدناه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الأختلاف لمتغير السلوك الإبداعي، حيث بلغ الوسط الحسابي له (2.36) وهذا يدل على مستوى متوسط وأعلى من الوسط الحسابي المعياري، وهذا يدل على الانسجام العالي الذي بينه الإناحراف المعياري الذي بلغ (0.866) وهذا ما أكده معامل الاختلاف الذي بلغ (36.72). والجدول (2) أدناه يبين تحليل اجابات عينة البحث حول السلوك الإبداعي.

### جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير السلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي				
ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تشجع المنظمة الأعمال الإبداعية.	2.30	.907	39.13
2	أقوم بتقديم المقترحات الجديدة لتساعد في تحسين أداء العمل.	2.05	.909	45.00
3	أحاول إيجاد حل لمشكلة معينة تواجهني اثناء عملي بطريقة إبداعية.	2.01	.947	47.00
4	أواجه الخوف والفشل ولا أتردد في اقتراح أفكار تطور عملي.	2.43	1.155	45.83
5	أبذل وقت كبير من أجل أتقان عملي.	1.81	.873	48.33
6	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي على الآخرين.	1.88	.903	47.87
7	يسمح لنا بمحاولة حل المشكلات بطرق مختلفة.	2.32	.729	30.43
8	تتمتع المنظمة بمرونة التغيير لأجل الإبداع.	2.60	.867	30.76
9	هناك تنافس في بيئة الدائرة لإنتاج وتطبيق الأفكار الإبداعية بالعمل.	2.80	.879	28.57
10	المنظمة منفتحة وتستجيب للقدرات الإبداعية.	2.65	.879	33.46
11	يذكر مدراء العمل إبداعات موظفيهم بفخر وإشادة على الدوام.	2.38	1.009	43.47
12	تساعد المنظمة في تطوير الأفكار الجديدة بسهولة.	2.43	.870	33.33
13	تمول المنظمة الأفكار الإبداعية المطروحة.	2.73	1.022	37.03
14	أقدم أفكار جديدة حتى إن لم توجد منفعة مباشرة.	2.28	.993	45.00
15	أستطيع التعايش مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة.	2.40	.905	37.50
16	تعترف المنظمة علنا بالأفكار المبتكرة.	2.68	.770	29.61
17	تكرم المنظمة المبدعين باستمرار وباحتفالات رسمية.	2.88	1.009	34.72
18	تتقبل المنظمة الأفكار الإبداعية بصدر رحب.	2.45	.852	35.41
	المجموع الكلي للمتغير التابع	2.36	0.866	36.72

ومن الجدول أعلاه يتبين لنا ومن خلال نتائج تحليل البحث، أن المتوسطات الحسابية لمتغير السلوك الإبداعي تراوحت ما بين (1.81-2.88)، حيث جاءت الفقرة رقم (تكرم المنظمة المبدعين باستمرار وباحتفالات رسمية) بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.88) وهذا يدل على حرص المديرية بتكريم مبدعيها، وجاءت الفقرة التي تنص على (أبدل وقت كبير من أجل أتقان عملي) بأقل متوسط حسابي بلغ (1.81)، ويعزوا الباحث سبب انخفاضها كون الموظف يعتمد ويتكل على الآخرين أو إلى عدم استقراره وظيفياً وهذا يحتاج إلى جهد كبير من قبل الإدارة العليا للوصول إلى الهدف المطلوب.

ثانياً- اختبار الفرضيات:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: التي مفادها "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتمكين الإداري بأبعاده (الإتصال ومشاركة المعلومات، التفويض، الدافع/ التحفيز، التدريب، فرق العمل) في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي مديرية تربية الأنبار عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ومن أجل معرفة نتائج علاقة الارتباط قام الباحث بإستخدام معامل الارتباط البسيط من أجل معرفة قبول أو رفض الفرضية الإحصائية أعلاه والجدول رقم (3) يوضح تلك العلاقة.

جدول رقم (3) علاقة الارتباط بين ابعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي

الاجمالي	التدريب	الدافع/ التحفيز	فرق العمل	الاتصال ومشاركة المعلومات	التفويض	التمكين الإداري السلوك الإبداعي
0.794**	0.709**	0.726**	0.620**	0.710**	0.524**	الإبداع

\*\* مستوى معنوية 0.01

\* مستوى معنوية 0.05

تشير النتائج من الجدول أعلاه لأجل معرفة علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري المتمثلة (الإتصال ومشاركة المعلومات، التفويض، الدافع/ التحفيز، التدريب، فرق العمل) وبين السلوك الإبداعي، بمستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة موجبة ومعنوية، حيث بلغت أقوى علاقة ارتباط بين (السلوك الإبداعي) وبعد (الدافع/ التحفيز) بقيمة بلغت (0.726) على التوالي، وهذا إن دل على أهمية الدافع/ التحفيز بالنسبة لتعزيز السلوك الإبداعي. ومن خلال ما ذكر أعلاه يعتبر ارتباط بعد التمكين الإداري المتمثل بالدافع/ التحفيز ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع السلوك الإبداعي في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار.

كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية لجميع أبعاد التمكين الإداري والبالغ عددها (5) أبعاد مع السلوك الإبداعي بمستوى معنوية (0.01) إذ بلغ معامل الارتباط (0.794) وهو دال معنوياً بمستوى (0.01) وهذا يدل على إمكانية الزيادة إذا تكاملت أبعاد التمكين بعضها مع بعض بعلاقتها مع بعد المتغير التابع السلوك الإبداعي.

واعتماداً على ما ذكر أعلاه تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتمكين الإداري بأبعاده (الإتصال ومشاركة المعلومات، التفويض، الدافع/ التحفيز، التدريب، فرق العمل) في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي مديرية تربية الأنبار.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والتي نصت على "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين الإداري بأبعاده (الإتصال ومشاركة المعلومات، التفويض، الدافع/ التحفيز، التدريب، فرق العمل) في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي مديرية تربية الأنبار عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )" ومن أجل معرفة نتائج علاقة التأثير قام الباحث بإستخدام الأنداد الخطي البسيط (Regression Simple)، كما تم إستخدام اختبار (F) لمعرفة معنوية معادلة

الإحدار، ومعامل التفسير ( $R^2$ ) لأجل قياس نسبة تفسير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي، وسيتم ايضاح تأثير كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي وكما مبين أدناه:

▪ **بعد التفويض:** يتبين من الجدول (4) بأن التفويض له تأثير معنوي في السلوك الإبداعي إذ أن قيمة ( $F$ ) المحسوبة أعلى من قيمة ( $F$ ) الجدولية، حيث بلغت (21.595)، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) للتفويض مع السلوك الإبداعي (0.275) أي ان نسبة (27.5%) من التغير في السلوك الإبداعي يمكن تفسيرها بدلالة احصائية للتفويض، أما الميل الحدي ( $B$ ) بين المتغيرين فقد بلغ (0.525) حيث يمكننا القول بان الزيادة في التفويض وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة التفويض بنسبة (52%) ووفق ذلك كله يمكننا القول بأن التفويض يؤدي إلى تعزيز السلوك الإبداعي في المديرية العامة للتربية في الانبار.

جدول رقم (4) علاقة التأثير بين التفويض والسلوك الإبداعي

معامل التفسير $R^2$	قيمة ( $F$ )		التفويض	Constant	التمكين السلوك
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	
0.275	7.120	21.595	0.524	1.23	السلوك الإبداعي

▪ **بعد الاتصال ومشاركة المعلومات:** من خلال الجدول ادناه رقم(5) تبين أن بعد الاتصال ومشاركة المعلومات له تأثير معنوي في السلوك الإبداعي إذ ان قيمة ( $F$ ) المحسوبة أعلى من قيمة ( $F$ ) الجدولية، حيث بلغت (58.043)، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) للاتصال ومشاركة المعلومات مع السلوك الإبداعي (0.505) أي أن نسبة (50%) من التغير في السلوك الإبداعي يمكن تفسيرها بدلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات، أما الميل الحدي ( $B$ ) فقد بلغ بين المتغيرين بنسبة (0.710) حيث يمكننا القول بان الزيادة في الاتصال ومشاركة المعلومات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة بنسبة (71%) ووفق ذلك كله يمكننا القول أن بعد الاتصال ومشاركة المعلومات يؤدي إلى تعزيز السلوك الإبداعي في المديرية العامة للتربية في الانبار.

جدول رقم (5) علاقة التأثير بين الاتصال ومشاركة المعلومات والسلوك الإبداعي

معامل التفسير $R^2$	قيمة ( $F$ )		الاتصال ومشارك المعلومات	constant	التمكين السلوك
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	
0.505	7.120	58.043	0.710	1.70	الابداع

▪ **بعد فرق العمل:** يتضح من الجدول (6) أدناه أن بعد فرق العمل له تأثير معنوي في السلوك الإبداعي إذ أن قيمة ( $F$ ) المحسوبة أعلى من قيمة ( $F$ ) الجدولية، حيث بلغت (35.540)، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) لفرق العمل مع السلوك الإبداعي (0.373) أي ان نسبة (37%) من التغير في السلوك الإبداعي يمكن تفسيرها بدلالة احصائية لفرق العمل، أما الميل الحدي ( $B$ ) فقد بلغ بين المتغيرين بنسبة (0.620) حيث يمكننا القول بان الزيادة في فرق العمل بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة بنسبة (62%) وبهذا يؤدي بعد فرق العمل إلى تعزيز السلوك الإبداعي في مديرية تربية الأنبار.

جدول رقم (6) يوضح علاقة التأثير بين بعد فرق العمل والسلوك الإبداعي

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		فرق العمل	constant	التمكين السلوك
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	
0.373	7.120	35.540	0.620	1.23	الابداع

▪ **بعد الدافع/ التحفيز:** من خلال الجدول (7) أدناه يتبين أن بعد الدافع/ التحفيز له تأثير معنوي في السلوك الإبداعي إذ ان قيمة (F) المحسوبة أعلى من قيمة (F) الجدولية، حيث بلغت (63.967)، وكان معامل التفسير (R<sup>2</sup>) للدافع/ التحفيز مع السلوك الإبداعي (0.519) أي ان نسبة (51%) من التغير في السلوك الإبداعي يمكن تفسيرها بدلالة احصائية للدافع/ التحفيز، أما الميل الحدي (B) فقد بلغ بين المتغيرين بنسبة (0.726) حيث يمكننا القول بان الزيادة في الدافع/ التحفيز بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة بنسبة (72%) ووفق ذلك كله يؤدي بعد التحفيز إلى تعزيز السلوك الإبداعي في المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار.

جدول رقم (7) يوضح علاقة التأثير بين بعد الدافع/ التحفيز والسلوك الإبداعي

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		الدافع/ التحفيز	constant	التمكين السلوك
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	
0.519	7.120	63.967	0.726	1.29	السلوك الإبداعي

▪ **بعد التدريب:** يتبين من الجدول (8) بأن التدريب له تأثير معنوي في السلوك الإبداعي إذ أن قيمة (F) المحسوبة أعلى من قيمة (F) الجدولية، حيث بلغت (57.617)، وكان معامل التفسير (R<sup>2</sup>) للتدريب مع السلوك الإبداعي (0.503) أي ان نسبة (50%) من التغير في السلوك الإبداعي يمكن تفسيرها بدلالة احصائية للتدريب، أما الميل الحدي (B) بين المتغيرين فقد بلغ (0.709) حيث يمكننا القول بان الزيادة في التدريب بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة التدريب بنسبة (70%) ووفق ذلك كله يمكن القول بأن التدريب يؤدي إلى تعزيز السلوك الإبداعي في المديرية العامة للتربية في الانبار.

جدول رقم (8) علاقة التأثير بين بعد التدريب والسلوك الإبداعي

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		التدريب	constant	التمكين السلوك
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	
0.503	7.120	57.617	0.709	1.27	السلوك الإبداعي

▪ أما إجمالي أبعاد التمكين الإداري والتي يبلغ عددها (5) أبعاد، وقد تبين بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (97.209) هي أعلى من قيمة (F) الجدولية (7.120) وهذا يدل على ان هناك تأثير بين المتغيرين وأن قيمة (R<sup>2</sup>) بلغت (0.630) وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل التمكين الإداري يفسر ما نسبته (63%) من المتغير التابع السلوك الإبداعي وان النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج البحث و بلغت قيمة (B) (0.794) وهذا يعني بان التغير وحدة واحدة في المتغير المستقل يؤدي إلى التغير بمقدار (79.4%) في المتغير التابع.

جدول رقم (9) يوضح علاقة التأثير بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		A	constant	المستقل
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	التابع
0.630	7.120	97.209	0.794	0.374	الإبداع

\*\* مستوى معنوية 0.01

\* مستوى معنوية 0.05

- أما ترتيب أبرز النتائج التي حصل عليها أكبر تأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع فقد جاء بعد الدافع/ التحفيز مع متغير السلوك الإبداعي، حيث بلغت قيمته (0.519)، وهذا يدل على أن بعد الدافع التحفيز يفسر ما نسبته (51.9%) مع متغير السلوك الإبداعي، أما النسبة المتبقية (48.1%) فتعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج البحث، أما قيمة الميل الحدي (B) بين المتغيرين فبلغت (0.726) وهذا يشير إلى أن الزيادة بوحدة واحدة لبعده الدافع/ التحفيز سيؤدي إلى الزيادة في السلوك الإبداعي بنسبة تبلغ (72.6%).
- ومن خلال ذلك يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين الإداري بأبعاده (التفويض، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، الدافع التحفيز، التدريب) في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي مديرية تربية الأنبار.

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً- الاستنتاجات:

- 1- تبين أن واقع تطبيق التمكين الإداري في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار يتمثل بدرجة متوسطة، وعلى الرغم من امتلاكها لهذا المتغير بهذا المستوى فهذا يعد مؤشراً على عدم جدية الإدارات العليا في منح الحرية اللازمة والاستقلالية من أجل إثبات القدرات والامكانيات لموظفيها.
- 2- أشارت نتائج التحليل إلى أن مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في المديرية العامة لتربية الأنبار كان بدرجة (متوسط)، وهذا يؤكد على إتاحة جزء من الفرص لموظفيها للاستفادة من قدراته الفكرية والعقلية والتمتع بالجرأة وعدم الانقياد للفشل، وبما أنها مؤسسة تربية إذ لا بد من أن يكون السلوك الإبداعي فيها مهماً وبدرجة عالية ليميزها عن باقي المؤسسات كونها الأساس الذي يمثل اللبنة الأساسية لبناء المجتمع.
- 3- استدلنت النتائج أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومؤشر إيجابي بين المتغير المستقل التمكين الإداري والمتغير التابع السلوك الإبداعي، وهذا يدل على منطوقية المتغيرات المبحوثة ووجود ترابط ما بين ابعاد كل منهما.
- 4- وجود تأثير ذات دلالة معنوية وإيجابية لأبعاد التمكين الإداري مع السلوك الإبداعي، لعينة المديرية وهذا ما بينته نتائج التحليل الاحصائي، وهذا يدل على الموثوقية والتكامل بين الابعاد مما انعكس ايجابياً عليها.
- 5- ظهر أن البعد الذي يعطى له الأهمية الكبيرة من بين أبعاد التمكين هو بُعد التدريب في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار حيث أبدى الأثر الايجابي الواضح في انعكاسه على السلوك الإبداعي، وهذا ان دل فأن المنظمة تسعى إلى تطوير وتحسين القدرات لإنجاز مهامها المطلوبة.

- 6- تبين أن هناك ضعف في الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وهذا ما أبداه مؤشر التحليل الاحصائي لبعده الاتصال ومشاركة المعلومات إذ حصل على المرتبة ما قبل الاخيرة في ترتيب أبعاد التمكين الإداري، وقد يعزى ذلك إلى قلة تأثير الإدارة وانقطاع المعلومة التي تساهم في رسم واتخاذ القرارات بين الطرفين.
- 7- وبمجل النتائج تبين أن هناك اندفاع للعينة لمفهوم التمكين الإداري بشكل مبدئي أكثر من تطبيقه على أرض الواقع نتيجة لاهتمام العينة ببعض جوانب المتغيرات وأغفال الجوانب الأخرى.

#### ثانياً- التّوصيات:

- في ضوء النتائج المُستحصل عليها، هناك عدة توصيات يمكن للمنظمة المبحوثة الإستفادة منها، ومن أهمها ما يلي:
- 1- الإهتمام بالقدرات والإمكانات الوظيفية والعمل على توسيع نطاق التفويض والحرية اللازمة في صنع القرار وإشراكهم بالعملية الوظيفية من أجل تعزيز سمعة المنظمة بما يتلاءم مع مستواها التربوي لتحقيق الهدف المطلوب.
  - 2- الضرورة القصوى للإهتمام بجميع أبعاد التمكين الإداري وعدم الإهتمام بجزء وترك الآخر لأن في تماسك وتطبيق الأبعاد مع بعضها البعض تؤدي إلى التفوق المؤسسي وبالتالي الأثر الإيجابي الذي ينعكس عليها بجميع الاصعدة.
  - 3- ترك الإهتمام بالجانب الشخصي والتركيز على جماعات العمل من خلال المشاركة والاتصال والعمل بمهنية من أجل دعم الاستقرار الوظيفي وبالتالي الثقة بين الادارات العليا والمرؤوسين.
  - 4- إعتداد معيار الكفاءة والمعرفة والخبرة في اختيار رؤساء العمل، والذين يؤمنون حقاً بأهمية التمكين الإداري وأهمية السلوك الإبداعي من أجل خلق بيئة محفزة للأفراد.
  - 5- إشراك جميع الموظفين في مديرية التربية بدورات تدريبية تطويرية من خلال إقامة البرامج من أجل تعزيز الفكر الذي ينمي قابليات الأفراد على إدراك موضوع التمكين الإداري بما ينسجم مع الأهداف المطلوبة.



## المصادر المراجع

### اولاً- المراجع العربية:

- أبو موسى، ناصر مراد(2011)، واقع الإبداع في المؤسسة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر.
- أبو بكر، مصطفى محمود(2006)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ط(1)، دار الجامعية، مصر.
- إسحاق، أثير حسو(2012)، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداعي الإداري في المنظمات الصناعية، مجلة جامعة تكريت، العدد 26 المجلد (8)، العراق.
- بدير، رامز وفارس، محمد وعفانة، حسن(2015)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23(1)، فلسطين.
- بودرهم، هجيرة (2013)، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة: برناوي عمر، الجزائر.
- حسن، ماهر،(2014)، القيادة: اساسيات ونظريات ومفاهيم، ط (1)، دار ومكتبة الكندي، الاردن.
- الحاج، عرابية، نعيمة، رجيمي(2016)، مساهمة التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمات، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد2، الجزائر.
- الحجابيا، سليمان(2012)، ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد13، الاردن.
- الحراحشة، محمد والهيبي، صلاح الدين (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركات الاتصالات الاردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية 33(8)، الاردن.
- دحروج، عبد الحمين (2009)، أثر انماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة حالة شركة شل، سوريا.
- راضي، جواد محسن (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد(1)، العراق.
- الرشودي، خالد سليمان(2009)، مقومات التمكين في المنظمات الامنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقها، رسالة ماجستير، السعودية.
- الزهراء، روان(2015)، دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين: دراسة ميدانية لمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء سولنغاز، الجزائر.
- سيكاران، أوما (2006). طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية، (ترجمة، بسيوني، اسماعيل علي، والعزاز، عبدالله بن سليمان): النشر العلمي والمطابع- جامعة الملك سعود، الرياض.
- الساعدي، مؤيد (2011)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط(1) دار الوراق، عمان.

- السامرائي، مهدي صالح (2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، ط(1) دار جرير، عمان.
- عادل، بومجان وعبد الناصر، موسى(2015)، التمكين الإداري و أثره على أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد(17)، الجزائر.
- علي، قسمية وملكية، عرعور(2014)، دور الاتصال الرسمي في تحقيق التمكين الإداري: دراسة ميدانية بإذاعة بسكرة الجهوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- العجلة، توفيق(2009)، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين.
- محمديّة، عمر جهاد(2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية: دراسة حالة، رسالة ماجستير، الاردن.
- محمود، محمد(2011)، الإدارة العامة: الاسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط(1)، مكتبة الشقري، السعودية.
- المبيضين، محمد والطراونة، صالح(2011)، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية: بحث ميداني، مجلة الابحاث الاقتصادية والإدارية، المجلد 38(2)، الاردن.
- مطر، يحيى سليم(2009)، التمكين كمفهوم اداري معاصر، ط(2)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- ملحم، يحيى سليم(2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية المجلد(1)، ط(2)، مصر.
- المعاني، أيمن عودة وأخو ارشيدة(2009)، عبد الحكيم عقلة، التمكين الإداري وأثاره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة تحليلية ميدانية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد(5)، ط(2)، الاردن.
- نعوم، اسماء(2017)، أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة رغو الجنوب- تقرت، الجزائر.
- النوايسة، كفي حمود(2009)، أثر جودة تكنولوجيا المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد(36)، ط(2)، الاردن.
- همد، سيف الدين جلال(2016)، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة عينة البنوك السودانية، رسالة ماجستير، السودان.
- الهيتي، خالد(2005)، إدارة الموارد البشرية، ط(1)، دار وائل للنشر، عمان.
- الهيتي، خالد(2007)، إدارة الموارد البشرية، ط(4)، دار وائل للنشر، عمان.

#### ثانياً- الدراسات الأجنبية:

- Atteia, M. and Mattar, K.R. (2013), Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment (Field Study in Secondary Governmental Schools in Kingdom of Bahrain, **European Journal of Business and Management**, Vol.7, No.20.

- Aburuman, Nassem M. (2016), The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 7, No. 1.
- ALAjJlouni, Moh'd Iqbal, (2013), The Relationship Between Knowledge Management and Empowerment of Administrative on Organizational Trust, **European Journal of Business and Management**, Vol.5, No1.
- Celik, Adnan. and Iraz, Rifat. (2014), The Effects Of Employee Empowerment Applications On Organizational Creativity And Innovativeness In Enterprises: The Case Of OIZ, **European Scientific journal**,vol10, No10.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.B. (2005), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, **Academy of Management Review**, 13 (3), 471-482.
- David, J. and Jeffrey, j.(1997), A Theoretical Framework linking Creativity Empowerment and Organization Memory Creative and Innovation Management, **International Journal of Business** .6 (1) 32-44.
- Dimitriades, Z. (2005). Employee Empowerment in The Greek Context, **International Journal Manpower**, 26(1): 80 – 92.
- Ferdowsian, M.C, (2008), The Making of a Top -Performing Employee in the High-Technology Industry, Ph.D. Dissertation University of Phoenix. Available: <http://wwwlib.umi.com / Dissertation>.
- Gul, A. Akbar, S. and Jan, Z. (2012), Role of Capacity Development, Employee empowerment and Promotion on Employee Retention in the banking sector of Pakistan, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 2, No. 9.
- Al-Ha'ar, H. (2016), The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial Companies, **Canadian Social Science**. Vol. 12, No. 1.
- Jehanzeb,K,& Bashir N. (2013), Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study ,**European Journal of Business and Management** ,Vol.5, No.2.
- Moke, E. (2012), Relationships Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong. **Nurses Review**, 10(3), 1-19.
- AL- Magableh, M.Q. (2014), The Administrative Empowerment and Its Relationship with The Innovative Behavior Among The Head, **International Research In Education**, Vol. 2, No. 2.
- AL-Rousan, M.A. (2014), The Relationship Between The Management Information System And The Administrative Empowerment (A field study on the Jordanian Banking Sector, **International Journal of Business, Humanities and Technology**, Vol. 4, No. 3.

- ملحق -

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة

السيد/السيدة .....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان:

دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا في المديرية العامة  
لتربية محافظة الأنبار

ويتطلب أتمام البحث رأي سعادتك فيما يتعلق ببعض الموضوعات نظراً لما لديكم من خبرات تتعلق بهذا الموضوع. وتتضمن قائمة الاستبانة المرفقة طياً عدداً من العبارات وتتمثل مشاركتكم في بيان درجة موافقتكم على كل منها وذلك بوضع اشارة (√) أمام كل اجابة ترونها مناسبة بعد القراءة المتأنية للعبارة.

وختاماً أرجو قبول شكري وتقديري على حسن تعاونكم

الباحث

حاتم خليل ابراهيم الكربولي

كلية الإدارة والإقتصاد - قسم الإدارة العامة

[hatem8522@gmail.com](mailto:hatem8522@gmail.com)

الجزء الأول: الخصائص الديمغرافية:

يرجى وضع إشارة (√) امام البيانات المناسبة لك، بعد إتمام العبارة الإدارية.

1. المستوى الوظيفي: .....

2. الجنس:  ذكر  أنثى

4. المستوى العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

5. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 6 - 10 سنوات

11 - 15 سنة  16 سنة فأكثر

6. الفئة العمرية (بالسنوات):

25 فما دون  26 - 35  36 - 45

46 - 55  55 سنة فأكثر.

### التمكين الإداري

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>البعد الاول: التفويض</b>						
1	تعمل الإدارة على تفويض الموظفين تفويضاً حقيقياً وفاعلاً في المواقف المختلفة.					
2	تتق الإدارة في قدرات الموظف على اداء المهام الموكلة له.					
3	الأنظمة والتعليمات تساعد الموظف على التمكين.					
4	غالبا ما يقدر الجهد الفردي ويقابل بالتفويض بالوقت المناسب					
5	تمنحني الإدارة المرونة للتصرف في أداء مهامي.					
6	أضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار واتحمل مسؤوليتها.					
<b>البعد الثاني: الاتصال ومشاركة المعلومات</b>						
7	يشعر الموظف بحرية الاتصال مع الإدارة.					
8	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت.					
9	يتم استشارتي عند اتخاذ قرار خاص بالعمل.					
10	تمتلك المنظمة اتصالات سهلة بين الوحدات الإدارية.					
11	أشارك الاخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات.					
12	مهارات الاتصال لدى الموظفين عالية وتسهم في تسهيل إنجاز المهام.					
<b>البعد الثالث: فرق العمل</b>						
13	تركز المنظمة على أداء فريق العمل بدلاً من الاداء الفردي.					
14	تشكل اللجان أو فرق العمل دائماً لمعالجة مختلف المواقف.					
15	يعتمد أعضاء فرق العمل على بعضهم البعض في حل المشكلات.					
16	تشجع المنظمة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل.					
17	تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة.					
18	القرارات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل غالباً ما يتم تطبيقها.					
<b>البعد الرابع: الدافع/ التحفيز</b>						
19	يقوم الرؤساء بتحفيز الموظف على تحمل المسؤولية الشخصية.					
20	تكافئ المنظمة الموظفين الذين يطورون الاجراءات الروتينية في العمل.					
21	تشجع المنظمة الافكار المتعلقة بتحسين الاداء.					
22	أتلقي مكافأة مادية أو معنوية عندما اقوم بأعمال ابداعية.					
23	تمنحني الإدارة مسؤوليات أكبر من أجل التحفيز.					
24	تعمل المنظمة على ايجاد الدافعية لدى الموظفين.					
<b>البعد الخامس: التدريب</b>						
25	تتبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب موظفيها.					
26	توفر لي المنظمة الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتي.					
27	تتناسب الدورات والبرامج التدريبية التي يشارك فيها الموظفين مع احتياجاتهم.					
28	الفرصة متاحة أمام الموظفين في المنظمة للتدريب واكتساب المعارف.					

29	تلقيت دورات تدريبية وتأهيلية كافية لأداء عملي.
30	مراكز التدريب مجهزة ومعدة بشكل يتلاءم مع المتدربين.

### السلوك الإبداعي

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تشجع المنظمة الأعمال الإبداعية.					
2	أقوم بتقديم المقترحات الجديدة لتساعد في تحسين أداء العمل.					
3	أحاول إيجاد حل لمشكلة معينة تواجهني اثناء عملي بطريقة إبداعية.					
4	أواجه الخوف والفشل ولا أتردد في اقتراح أفكار تطور عملي.					
5	أبذل وقت كبير من أجل إتقان عملي.					
6	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي على الآخرين.					
7	يسمح لنا بمحاولة حل المشكلات بطرق مختلفة.					
8	تتمتع المنظمة بمرونة التغيير لأجل الإبداع.					
9	هناك تنافس في بيئة الدائرة لإنتاج وتطبيق الأفكار الإبداعية بالعمل.					
10	المنظمة منفتحة وتستجيب للقدرات الإبداعية.					
11	يذكر مدراء العمل إبداعات موظفيهم بفخر وإشادة على الدوام.					
12	تساعد المنظمة في تطوير الأفكار الجديدة بسهولة.					
13	تمول المنظمة الأفكار الإبداعية المطروحة.					
14	أقدم أفكار جديدة حتى إن لم توجد منفعة مباشرة.					
15	أستطيع التعايش مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة.					
16	تعترف المنظمة علنا بالأفكار المبتكرة.					
17	تكرم المنظمة المبدعين باستمرار وباحتفالات رسمية.					
18	تتقبل المنظمة الأفكار الإبداعية بصدر رحب.					