

التمكين الإداري وأثره في التفكير الإبداعي دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان

أ.م. عبد الوهاب عبد الفتاح الالوسي / المعهد التقني / الدور

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص العلاقة بين التمكين الإداري والتفكير الإبداعي في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان ، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في البحث ، ووزعت استمارة الاستبانة على (١٤٥) من العاملين في (١٣) مصرفاً من مصارف القطاع الخاص في الإقليم ، أعيدت منها (١٣٢) استمارة صالحة للتحليل ، وتم صياغة فرضيتان رئيسيتان للبحث تضمنت وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين التمكين الإداري والتفكير الإبداعي ، وخلصت الدراسة إلى إن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين التمكين الإداري وابعاد التفكير الإبداعي المتمثلة بعامل الأصاله والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل .

الكلمات الدالة : التمكين الاداري ، التفكير الابداعي

Abstract

The aim of this study is to reveals the Impact of managerial empowerment in creative thinking at the private sector banks of Kurdistan Region .the study depends on descriptive and analytical methodize using the practical manner. Study sample consists of employees in (13) banks of the private sector at Kurdistan Region, its amounted (132). a major study finding that there is a significant statistical impact and positive statistical significant correlation between managerial empowerment and creative thinking ,by its factors, Originality ,Flexibility ,Fluency, Sensitivity to the problems and the ability to analyze .

Key word: managerial empowerment, creative thinking.

المقدمة :

يعد التمكين الاداري من المفاهيم الحديثة نسبيًا في الادب الاداري ، وجاء نتيجة للتطور في الفكر الاداري الحديث خصوصاً في مجال التحول من منظمة التحكم والاورام الى المنظمة الممكنة وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة .ويركز هذا المفهوم على منح العاملين القدرة ، والاستقلالية في صنع القرارات وامكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الادارية الدنيا. ويمكن من خلال التمكين تحسين فاعلية الاداء وتحسين نوعية المنتجات التي تقدمها المنظمة اضافة الى التزام عالي من قبل العاملين في تنفيذ القرارات .

من جانب اخر فان اغلب الادبيات الحديثة تناولت التفكير الابداعي ، فقد اخذ الموضوع اهتماما متزايدا من قبل المنظمات عامة والمؤسسات الاكاديمية ومراكز البحث العلمي بشكل خاص ، ويرجع ذلك الاهتمام المتزايد بالتفكير

الابداعي لكونه يعد ضرورة حتمية لتحقيق اي تقدم في مختلف مجالات الحياة ، كما ان المنظمات عامة ومنظمات الاعمال بخاصة تواجه تحديات خطيرة نتيجة التطورات الحاصلة وما شهدته الأسواق المحلية والدولية مؤخراً من تعاضم المنافسة واشتدادها، مما يتطلب اهتماماً كبيراً وتطويراً مستمراً بالتفكير الإبداعي لكي تمتلك القدرة على المنافسة في ظل هذه الظروف والتحديات لتحسين منتجاتها وتعزيز أدائها.

بناء على ما تقدم ولاهية التمكين الاداري والتفكير الابداعي للمنظمات الحاضرة جاء اختيارها ليكونا المتغيرين الرئيسين للدراسة الحاضرة ، وجرى اختيار عينة من مصارف القطاع الخاص في اقليم كردستان لاجراء الجانب الميداني من الدراسة . وتوزعت محتويات الدراسة في اربعة مباحث خصص الاول للمنهجية ، اما الثاني فقدم تاثير نظري عن متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية ، في حين خصص الثالث للجانب التطبيقي ، بينما عرضت الاستنتاجات والتوصيات في المبحث الاخير .

المبحث الأول : منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في إن مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة نسبياً ، والدراسات المتعلقة بهذا المفهوم تكاد ان تكون قليلة على مستوى المنظمات الإدارية وعلى نحو خاص على مستوى مصارف إقليم كردستان ، ويمثل التفكير الابداعي أحد الضرورات الأساسية في إدارة منظمات الأعمال ، حيث حاز على اهتمام الباحثين في جميع المجالات حتى أمسى التفكير الإبداعي عنوان العصر للمنظمات المتميزة والمديرين الناجحين ، لذا كان حرياً بمنظمات القطاع الخاص بالاهتمام بالتفكير الابداعي وانتهاجه ، حيث ربما يكون طوق النجاح لهذه المنظمات في مواجهة التحديات والمتغيرات الهائلة في هذا العصر والذي سمته الأساسية التغير السريع ، و العمل الربحي الذي هو روح المنظمات العصرية (الصالح ، ٢٠١١ : ٨). ومما لا شك فيه أن القطاع المصرفي يعتبر سباقاً في الأخذ بما توصل إليه العلم في مجال الفكر الإداري والتكنولوجي من حيث اعتماده على الإبداع من أجل دعم كافة مجالات أعماله وضمان التقدم المستمر في شتى المجالات ، وكون التفكير الابداعي وما يفرزه من ابداعات يساعد هذه المصارف على القيام بمهامها الحيوية كركيزة من ركائز استقرار الاقتصاد ، مما يتطلب من هذا القطاع توفير البيئة الإدارية الداعمة للتفكير الابداعي بشتى المجالات حتى يستطيع مواكبة التطورات المتسارعة ويلبي حاجات ومتطلبات كافة قطاعات الاقتصاد (درويش، ٢٠٠٦ : ٤). ولهذا فان مصارف القطاع الخاص في الإقليم بحاجة إلى معرفة المزيد من العوامل المؤثرة في التفكير الابداعي لمواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من اجل تحقيق الكفاءة والفاعلية الكلية ، ولاشك في أن التمكين الإداري يعد من العوامل المهمة في حفز التفكير الإبداعي لدى العاملين . واتساقاً مع ما تقدم فان طرح التساؤلات التالية يمكن أن يساهم في توضيح مشكلة البحث :-

١ . ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في المصارف المبحوثة ؟

٢. ما مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين في المصارف المبحوثة ؟
٣. ما هو أثر التمكين الإداري في ابعاد التفكير الإبداعي لدى العاملين في المصارف المبحوثة
٤. هل هناك علاقة ارتباط بين التمكين الإداري وابعاد التفكير الإبداعي في المصارف المبحوثة ؟
- ثانيا : أهمية الدراسة :**

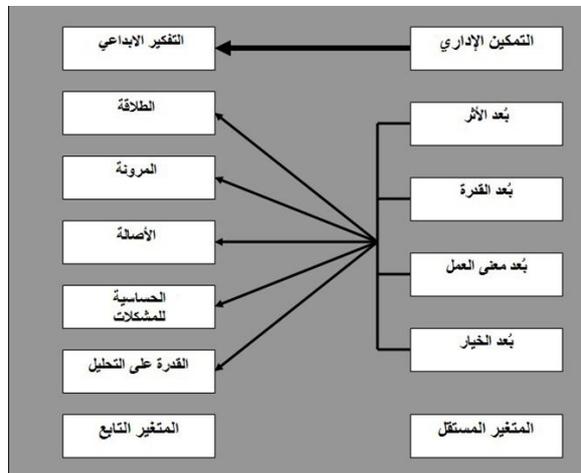
تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي تطبق عليه ، حيث إن المصارف الخاصة هي احد المنظمات الرائدة في تقديم الخدمات المصرفية والتمويلية في الإقليم . كما تنطلق أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تبحثه باعتبار إن التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة وما زالت هنالك حاجة لدراسة جوانبه المختلفة ومدى مساهمتها في تنمية حالات التفكير الإبداعي لدى العاملين في المنظمات كافة . كما يمكن ان تقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات لإدارات المصارف في الإقليم تساهم في ترسيخ ثقافة التمكين الإداري والتفكير الإبداعي .

ثالثا : أهداف الدراسة :

- يمكن تلخيص اهم الاهداف التي تبغى هذه الدراسة ان تحققها بالاتي :-
١. تقديم إطار نظري يوضح مفهوم التمكين الإداري وإبعاده وأثره في ابعاد التفكير الإبداعي في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان .
 ٢. تحديد مستوى التمكين الإداري والتفكير الإبداعي لدى العاملين في. مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان .
 ٣. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين التمكين الإداري وابعاد التفكير الإبداعي لدى العاملين في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان .

رابعا : أنموذج الدراسة وفرضياتها

يتطلب توضيح ابعاد مشكلة الدراسة وتحقيق اهدافها بناء انموذج افتراضي لها، يتم من خلاله تحديد المتغيرات المستقلة المتمثلة بالتمكين الاداري وابعاده والمتغيرات المعتمدة المتمثلة بالتفكير الإبداعي وابعاده ، وبافتراض اتجاه واحد لتأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة، وكما يوضحه الشكل (١)



الشكل (١) انموذج الدراسة

وتنبثق من النموذج الدراسة مجموعتين رئيسيتين من الفرضيات وتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية منها ما يخص علاقات الارتباط والأخرى علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وكما يلي :-

الفرضية الأولى

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وابعاد التفكير الإبداعي في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان /العراق .

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :-

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الطلاقة.
- ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و المرونة .
- ٣- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الأصالة .
- ٤- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الحساسية للمشكلات .
- ٥- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و القدرة على التحليل .

الفرضية الثانية

توجد علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير المعتمد (ابعاد التفكير الإبداعي) وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :-

- ١- توجد علاقة تأثير معنوية بين التمكين الإداري و الطلاقة .
- ٢- توجد علاقة تأثير معنوية بين التمكين الإداري و المرونة .
- ٣- توجد علاقة تأثير معنوية بين التمكين الإداري و الأصالة .
- ٤- توجد علاقة تأثير معنوية بين التمكين الإداري و الحساسية للمشكلات .
- ٥- توجد علاقة تأثير معنوية بين التمكين الإداري و القدرة على التحليل .

خامسا :- أسلوب جمع البيانات وتحليلها:

اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، حيث تم اعدادها بالاعتماد على عدد من المقاييس السابقة ، شملت الاستبانة في صيغتها النهائية التي يظهرها الملحق (١) ثلاثة اجزاء خصص الاول للمعلومات التعريفية عن المصارف المبحوثة والمستجيبين ، اما الثاني فخصص لقياس التمكين الاداري وتضمن (١٥) فقرة ، بينما الجزء الثالث فخصص لقياس التفكير الإبداعي وتضمن (٢٠) فقرة . كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لغرض توزيع الإجابة والذي تكونت من (اتفق بشدة ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق بشدة) . ويهدف التحقق من صدق محتويات الاستبانة وتوخي الدقة العلمية في تحليل البيانات فقد تم إخضاعها لمجموعة من الاختبارات ومنها قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته (٠,٨٨٥) وهي قيمة موجبة وعالية جدا وهذا يدل على

ثبات الاستبيان. كما تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وتبين إن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات وبين المحاور الكلية الخاصة بها كانت معاملات ارتباط معنوية .

- ولغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم الاعتماد على المقاييس والمؤشرات الإحصائية التالية :-
- النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي لمعرفة مستوى الاستجابة .
 - الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت في قيم الإجابة لكل سؤال .
 - معامل الارتباط (سبيرمان) لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين متغيرات الدراسة .
 - اختبار الانحدار واختبار F لمعرفة اثر المتغيرات مع بعضها .
- سادسا- وصف مجتمع وعينة الدراسة :

تم اختيار (١٣) مصرفا من المصارف العاملة في القطاع الخاص في اقليم كردستان / العراق لاجراء الجانب الميداني من الدراسة . وزعت استمارات الاستبانة على العاملين في تلك المصارف ، وبلغت عينة الدراسة النهائية (١٣٢) من العاملين في تلك المصارف . ويبين الجدول (١) المصارف المبحوثة وعدد الاستثمارات الموزعة والصالحه ، ويبين الجدول (٢) وصف عينة الدراسة.

جدول (١) توزيع استمارة الاستبانة على عينة البحث

اسم الفرع	الاستمارات الموزعة	الاستمارات الصالحة
١. مصرف إيلاف الإسلامي	١٥	١٥
٢. مصرف كوردستان الدولي للاستثمار والتنمية	١٥	١٥
٣. مصرف التعاون الإقليمي الإسلامي للتنمية والاستثمار	١٢	١٠
٤. مصرف اربيل للاستثمار والتمويل	٩	٩
٥. مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل	٩	٩
٦. مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار	١٥	١٥
٧. مصرف الموصل للتنمية والاستثمار	١٥	١٣
٨. مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار	٨	٧
٩. مصرف المنصور للاستثمار	٩	٧
١٠. مصرف الشمال للتمويل والاستثمار	١١	١٠
١١. مصرف أشور الدولي للاستثمار	٩	٧
١٢. مصرف جيهان للتمويل	١٠	٨
١٣. مصرف المتحد للاستثمار	٨	٧
١٤. المجموع	١٤٥	١٣٢

جدول (٢) وصف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٥٠	٣٨
	انثى	٨٢	٦٢
العمر	اقل من ٢٠ سنة	٠	٠
	من ٢٠ - ٢٩ سنة	٧٧	٥٨
	من ٣٠ - ٣٩ سنة	٣٢	٢٤
	من ٤٠ - ٤٩ سنة	١٨	١٤
	أكثر من ٥٠ سنة	٥	٤
التحصيل الدراسي	اعدادية فأقل	٠	٠
	دبلوم تقني	٨٧	٦٦
	بكالوريوس	٤٥	٣٤
عدد سنوات الخدمة	١-٥ سنوات	٣٥	٢٧
	٦ - ١٠ سنوات	٦٢	٤٧
	١١-١٥ سنة	٢٣	١٧
	١٦ - ٢٠ سنة	١٢	٩

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتبين من الجدول (٢) ان غالبية افراد العينة هم من الاناث حيث بلغت نسبتهم ٦٢% في حين بلغت نسبة الذكور ٣٨ %، وان غالبية العاملين هم من الفئة العمرية ٢٠-٢٩ سنة حيث بلغت نسبتهم ٥٨% في حين احتلت الفئة العمرية اكثر من ٣٠-٣٩ سنة نسبة ٢٤ % وهذا يعني ان ٨٢% من العاملين هم من فئة الشباب، واحتل الحاصلين على شهادة الدبلوم نسبة ٦٦% في حين بلغت نسبة العاملين الذين خدمتهم (٦- ١٠) سنوات ٤٧% من المبحوثين .

المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً : مفهوم التمكين:

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات من القرن الماضي ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة ايا كان نوعها ، وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الاداري الحديث خصوصاً في مجال التحول من منظمة التحكم والوامر الى المنظمة الممكنة وما يترتب على ذلك من

تغيرات في بيئة المنظمة (الضلاعين، ٢٠١٠: ٧١). ومن متابعة الأدبيات يتبين ان الكتاب والباحثين قدموا اراء متعددة بخصوص التمكين . ويمكن تلخيص بعض اراء الباحثين بشأن مفهوم التمكين بموجب الجدول (٣) ادناه.

جدول (٣) اراء الباحثين بخصوص التمكين الاداري

اسم الكاتب	السنة والصفحة	التعريف
Potter field	١٩٩٢ : ٢	التمكين هو تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد واصدار الاحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق باعمالهم .
Riggs	١٩٩٥ : ٧	ان التمكين الاداري هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات ، فهو بذلك يحقق فرصه لاعمال العقل والتفكير الابداعي ، فالتمكين والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم يسهم الى حد كبير في ايجاد مناخ تنظيمي تبرز فيه ملامح السلوك الابداعي والسماح للعاملين بالمشاركة.
افندي	٢٠٠٣ : ١٠	انه عملية اعطاء الافراد سلطة اوسع في ممارسة الرقابة ، وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدرتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار .
الحراشة والهيتي	٢٠٠٦ : ٢٤٤	هو منح العاملين القدرة ، والاستقلالية في صنع القرارات وامكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الادارية الدنيا. والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه ايضا وضع الاهداف والسماح للعاملين بالمشاركة .
الضمور	٢٠٠٩ : ٨٢	التمكين وفقا لراي (Bowen and lawier) يتمثل في اطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية ، وسياق ادراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج الى تبني وتمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد ، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قرارته واختبار النتائج التي يود ان يصل اليها .
المبيضين والطراونة	٢٠١١ : ٤٨٠	منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات ،

فهو بذلك يحقق فرصه لآعمال العقل والتفكير الابداعي ، فالتمكن والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم يسهم الى حد كبير في ايجاد مناخ تنظيمي تبرز فيه ملامح السلوك الابداعي .			
---	--	--	--

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة آنفأ.

ثانيا :اهمية التمكين الاداري :

يشير (المبيضين والطراونة ، ٢٠١١ : ٤٨٣) الى ان عملية التمكين الاداري مهمة في ظل التقدم التكنولوجي ، فالمنظمات الادارية تعمل الان في العمل نفسه بافراد اقل . ولذلك فانها في حاجة الى تسهيل الفرص لكل عضو من اعضاء الفريق ، ليسهم باكبر قدر في تحقيق اهداف المنظمة . وان التمكين الاداري يحقق مزايا وفوائد عديدة للعاملين والمنظمات ، تتمثل في :

- ١- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فكرة التمكين الاداري .
- ٢- استخدام فرق العمل ذاتية الادارة حيث يقوم التمكين الاداري بالاعتماد على فرق العمل ذات الاستقلالية وحرية التصرف في اداء المهام وهذا يعني انه يقلل الاعتماد على الهيكل الهرمي .
- ٣- يقوم التمكين الاداري على استغلال الموارد البشرية والتكنولوجية و المعدات والادوات على نحو مناسب ، فالهدف الاسمي للتمكين الاداري هو تحقيق اقصى درجات الاستغلال للطاقات البشرية والموارد المتاحة وتوظيف التكنولوجيا في اداء المهام ، وكل ذلك سيؤدي الى توفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية .
- ٤- تشجيع التعلم والتدريب والمحافظة على الخبرات ، فالتمكين الاداري يركز على تدريب الموظفين وتوسيع قاعدة معلوماتهم وخبراتهم بهدف تسهيل اداء مهامهم ، وخلق الولاء التنظيمي ومن ثم المحافظة على الخبرات والكفاءات المتوفرة.
- ٥- الالتزام بمبادئ ادارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين .

بينما يرى (الحراشة والهيبي ، ٢٠٠٦ : ٢٤٤) ان فوائد التمكين الاداري تكمن في مايلي :

- ١-تحسين نوعية الخدمة .
- ٢-ضمان فعالية المنظمة .
- ٣-السرعة في انجاز المهام والاجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- ٤-تمكين المدراء من تحديد الافراد الموهوبين والتميزين ، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الادارية الهامة .
- ٥-تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الاعمال .

ثالثا : أبعاد التمكين الإداري:

- يقترح روبنز (Robbins,1993:683) على ادارات المنظمات المبادرة في اتخاذ اجراءات معينة تؤدي الى احداث اثار ايجابية لدى العاملين فيما يختص بالابعاد او الجوانب الاربعة التالية :
- ١- بعد الاثر Impact : وهو يتعلق بتطوير العمل والتقدم في الاداء ، ويعني ان مهمة الفرد تكون ذات اثر ايجابي على التمكين اذا تولد لديه فهم وقناعة بان من شأنها احداث تغيير في وضعه الوظيفي وفيما يتعلق بإنجازه لمهامه .
 - ٢- بعد القدرة / المنافسة Competence : اذا تمكن الفرد من اداء نشاطاته الوظيفية بمهارة فان ذلك يؤثر على وضعه التنافسي ووضع وكفاءة اداء المنظمة ، كما يؤثر ايجابيا على التمكين .
 - ٣- بعد معنى العمل Meaning fullness : ويعني كفاءة الفرد في العمل فاذا كان العامل ينظر الى عمله على انه مهم وذو قيمة ، واذا كان مهتماً بما يعمل فان ذلك يؤدي الى خلق معنى لعمله ويعزز التمكين لديه .
 - ٤- بعد الخيار Choice : ان العمل يزود الفرد بالاختيار اذا مكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في انجاز المهام واختيارها ، وكانت لديه القدرة الذاتية على تحديد تلك الطريقة .
- ويذكر (صالح والمبيضين ، ٢٠٠٩ : ١٠) و(المبيضين والطرارونه ، ٢٠١١ : ٤٨٥) إن التمكين يهدف إلى إيجاد مستوى إداري فعال داخل المنظمة، وهذا يتطلب من المنظمة أن تطبق التمكين الإداري عبر مراحل مختلفة، كما أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي:
١. حرية الاختيار: درجة الحرية الممنوحة للفرد للتصرف في أداء المهام.
 ٢. الكفاية الذاتية: قدرة الفرد على أداء المهام بنجاح وفقاً لقدراته ومهاراته وخبراته من خلال التعلم والتدريب.
 ٣. قيمة العمل: مستوى إدراك الموظفين لقيمة ومعنى المهمات التي يؤديونها وأهميتها في تحقيق الأهداف.
 ٤. الفاعلية: إدراك الفرد لأهميته في التأثير بالنسبة للقرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة .

رابعا : مفهوم التفكير الابداعي

يتطلب تعريف التفكير الابداعي بداية تعريف التفكير وتعريف الابداع كونهما يشكلان الاساس للتفكير الابداعي ، فالتفكير عُرف بأنه قدرة طبيعية يقدر عليها بعض الناس بشكلٍ متميز والبعض الآخر بشكلٍ محدود (المصري، ٢٠٠٠: ٢٣٣) ، كما عرف بأنه نشاط معرفي يعمل على إعطاء المثيرات البيئية معنى ودلالة من خلال البنية المعرفية لتساعد الفرد على التكيف والتلاؤم مع ظروف البيئة(العتوم وآخرون، ٢٠٠٧ : ١٩) .

اما الابداع فيعرف بأنه الحقيقة الانسانية التي تمكن الانسان من فهم ما يحيط به من افكار او اشياء او اساليب وتطويرها ، وانه عمل ذهني بدايته فردية ويتم تعزيزها من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الافكار وتبادلها ، ثم يتم تطوير الافكار الابداعية من خلال الاطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الافكار ويرعاها ويعزز تقدمها وتتضمن هذه الافكار ، الخبرة والاصالة والمرونة وزيادة المعرفة والخروج عن المألوف التي في نهاية المطاف تحسن من كينونة الفرد والمنظمة وبالتالي المجتمع (الفاعوري ، ٢٠٠٥ : ٨) . كما عرف بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة او تمت استعارتها من خارج

المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها (المبيضين والطراونة ، ٢٠١١ : ٤٨٦) .

وعن تعريف التفكير الإبداعي فقد تعددت التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثون ، و يرجع ذلك لتعدد المجالات التي استخدم فيها التفكير الإبداعي ومنها المجال الإداري، والنفسي، والتربوي، والاستراتيجي. ووفقاً لطبيعة اختلاف المفاهيم والمجالات ، والجدول (٤) يبين بعض تلك التعاريف

الجدول (٤) مفهوم التفكير الإبداعي على وفق آراء الباحثين

المفهوم	السنة والصفحة	اسم الكاتب	
إنتاج هادف يتصف بالنبوغ والجددة والأصالة وبقابلية للتحقيق، أو هو إنتاج شيء جديد.	١٦ : ١٩٨٧	زيتون	.٥
سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عند تعرضه لمثير ما بعد استقباله عن طريق إحدى الحواس الخمس.	٢٥٦: ١٩٩١	Barell	.٦
عملية ذهنية تهدف إلى تجميع الحقائق ورؤية الخبرات والمعلومات على شكل أفكار جديدة من أجل الوصول إلى حل إبداعي أكبر.	١٤٥: ١٩٩٣	Dinca	.٧
محاولة البحث عن طرائق وأساليب غير مألوفة لحل مشكلة جديدة أو قديمة، حيث يتطلب ذلك طلاقة الفكر ومرونته.	١: ١٩٩٤	Turner	.٨
العملية التي يتم من خلالها إجراء تغييرات في المنتجات أو العمليات أو استخدام الموارد بطريقة مفيدة.	٦٠٠ : ١٩٩٨	Boddy & Paton	.٩
المستوى الأعلى المعقد من التفكير، لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة.	٩٦ : ١٩٩٩	جروان	.١٠
استخدام المعرفة في إيجاد الطرق الجديدة في الإنتاج الجديد أو الخدمة لتسليم أفضل السلع أو الخدمات التي يحتاجها الزبائن.	٣٤٩: ٢٠٠٠	Mcshane & VonGlinow	.١١
العملية التي من خلالها يتم توليد الأفكار وتطويرها وتحويلها إلى قيمة ملموسة.	١ : ٢٠٠١	كاو	.١٢

١٣٠	الصرن	٢٠٠١ : ٢٠٠٨	أسلوب جماعي يشجع التفكير الإبداعي الجماعي لإيجاد الأفكار.
١٤٠	الحيزان	٢٠٠٢ : ٢٤	عملية ذهنية تؤدي إلى ناتج أو ثمرة هي الإبداع.
١٥٠	الكبيسي	٢٠٠٢ : ٩٤	قدرات أو سمات للأفراد، منطلقين من فكرة أن الفرد المبدع يمتلك مهارات إضافية للإبداع، مثل القدرة على تحمل الغموض وعدم الحكم المبكر على الأشياء، وانفتاحه على الخبرات الجديدة المتنوعة وحب الاستطلاع والمثابرة وروح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات.
١٦٠	العلاق	٢٠٠٣ : ١٤٨	قدرة المدير على استخدام حريته في طرح أفكاره وعدم تقيده بلوائح وإجراءات روتينية معقدة، وتمتعه بالوقت الكافي لدراسة المشكلات التي تواجهه وتحليلها وإيجاد الحلول الصحيحة لها.
١٧٠	حسين	٢٠٠٤ : ٢٠	النشاط العقلي الذي يمارسه الطالب عند استشارته بفقرة اختبار التفكير الإبداعي والذي يؤدي إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة والمتنوعة والجديدة وغير المألوفة، وتقدر بالدرجة الكلية التي يحصل عليها عند مستويات التفكير الإبداعي (الطلاقة، الأصالة، المرونة).
١٨٠	عباس	٢٠٠٤ : ١٤	الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القارئ والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد تلك التي لها دور أساسي في حل المشكلات والمقدرة على الرؤية للوضع الأفضل.
١٩٠	يونس	٢٠٠٦ : ٧	قدرة ذهنية تثيرها الدوافع والحوافز تنتج فكرة أو عدة أفكار تتسم بوحدة أو أكثر من السمات الآتية: التنوع، القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة الجديدة، إمكانية الإحساس بمواطن الضعف والخلل في الموقف والأفكار المتوافرة، القابلية على التوسع وإضافة

التفاصيل إلى ما أنتج من أفكار.			
انه قدرة الفرد على الإنتاج يتميز باكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة بالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة او موقف مثير.	١٦٩ : ٢٠٠٧	الصيرفي	.٢٠
يتمثل بالقدرات التي يتصف بها معظم الناس المبدعين، وهذه القدرات تحدد ما إذا كان الشخص لديه القدرة على اظهار السلوك الإبداعي لدرجة يمكن ملاحظته.	٥٢ : ٢٠٠٧	الطيبي	.٢١
عبارة عن عملية ذهنية يصبح فيها الفرد حساساً للمشكلات ومدركاً للتغيرات والعناصر الناقصة وعدم الاتقان الذي لا يوجد له حل، حتى تم اكتسابه او تعلمه في السابق ثم البحث عن ادلة ومؤثرات في الموقف).	١٦١ : ٢٠٠٧	عبد العزيز	.٢٢
قدرة عقلية فردية أو جماعية، تهدف إلى إيجاد طرائق وأساليب جديدة وغير مألوفة لحل مشكلة ما أو مواجهة موقف معين.	٧ : ٢٠٠٩	الزبياري	.٢٣

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة آنفاً.

واستنادا الى ماتقدم يمكن تحديد خصائص التفكير الابداعي على النحو الاتي :

١- التاكيد على الجديد من الأفكار والآراء والمفاهيم والتجارب والوسائل.

٢- الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد.

٣- الثقة بالنفس.

٤- الاستقلالية في الرأي والموقف.

٥- تنمية روح المبادرة المبادأة في التعامل مع القضايا والامور كلها.

٦- النظر إلى الاشياء المألوفة بمنظار جديد.

٧- الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة

٨- ابداع أفكار جديدة وأصيلة.

٩- إدراك الاشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين لها.

١٠- امتلاك درجة عالية من الذكاء والتمعن في الأفكار الجديدة.

خامسا- أهمية التفكير الإبداعي

تبرز أهمية التفكير الإبداعي نظراً لوجود الكم الهائل من المعرفة في جميع مجالات الحياة، وعمل المنظمات المعاصرة في ظل الظروف المتغيرة والمعقدة التي فرضت عليها تحديات كبيرة وعديدة، مما يحتم عليها مواجهة هذه التحديات بقدر من الكفاءة والفاعلية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات لتمكين من تطوير حلول إبداعية وآراء جديدة، والتركيز على التفكير الإبداعي كعامل أساساً لبقاء المنظمات ونموها واستمرارها في سوق يشهد زيادة في حدة المنافسة (الصمادي، ١٩٩٧: ٩٠)، (Kinicki&Williams,2003:333). ويرى (Drucker,1999:133) ان التفكير الإبداعي من المقومات الأساسية لنجاح واستمرار المنظمات، حيث أن التفكير الإبداعي هو العنصر الأكثر أهمية في المنظمات سواء أكانت تجارية أم غير تجارية فهو ضروري لإبداع منظمة الأعمال .

ويبين (عبد العزيز، ٢٠٠٧: ١٦٨) ان التفكير الإبداعي هو احد الأساليب التي تلجأ إليه الحكومات والمنظمات لإيجاد حلول مناسبة لمشكلات مختلفة لإنتاج أفكار جديدة تساهم في تحقيق حاجات الأفراد، حيث تعرض المشكلة على مجموعة من المبدعين لتدارسها بهدف إيجاد حلول مناسبة لها. ويشير (الخليلي، ٢٠٠٥: ١٣٨) إلى انه يمكن من خلال التفكير الإبداعي مواجهة اخطاء وقيود الذاكرة والتذكر، هذه الأخطاء التي قد تقود إلى استخدام غير سليم للمعلومات. وترى (الزبياري ، ٢٠٠٩ : ٩) أهمية التفكير الإبداعي تتضح من خلال توجه المنظمات في قبول الأفكار الإبداعية الجيدة التي تقود إلى الحصول على المنفعة ولجميع الجهات المستفيدة منها، كما تبرز الأهمية في تطور الأعمال وفي تنمية الصناعة الحديثة وبدون الحاجة إلى إثبات، فالإبداع يحتل اليوم مكانة ذات أهمية قصوى في حياة المنظمات الإدارية والشركات الصناعية التي تعدّ المحرك الرئيس للنمو والتنمية.

سادسا- ابعاد التفكير الإبداعي :

وهي المرتكزات الاساسية التي يقوم عليها التفكير الإبداعي لكونه عملية متكاملة ، فعناصر التفكير الإبداعي هي عبارة عن اللبنة التي يبنى عليها الإبداع ويتوافرها تكتمل العملية الإبداعية ، وقد اتفق اغلب الباحثون في هذا المجال على انها تتمثل بالاتي : (العنزي ، ١٤٢٥ : ٣٥) و (ميلود ، وبن برطال ، ٢٠١١ : ٧) ، (العتوم ، وآخرون ، ٢٠٠٧ : ١٤١) ، (الصيرفي، ٢٠٠٧ : ١٦٩) ،

١- الطلاقة :-

تعرف بانها القدرة على انتاج عدد من الأفكار الإبداعية فالشخص المبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، أي أنه على درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها (الدليمي، ٢٠٠٥: ٣٨). هذا وتصنف الطلاقة إلى عدة أنواع هي : (جروان، ٢٠٠٢: ١٥٥) و (عبد العزيز، ٢٠٠٦: ١٦٤) و (العتوم، وآخرون، ٢٠٠٧: ١٤١)

أ- الطلاقة اللفظية او طلاقة الكلمات: وتعني سرعة الفرد في التفكير و تقاسم الالفاظ او الكلمات او مترادفات او نقائضها وتوليدها في نسق معين او قدرة الفرد على إنتاج اكبر عدد ممكن من المفردات ضمن مواصفات معينة في فترة زمنية معينة.

ب- طلاقة التعبير: وهي قدرة الفرد على التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً وصياغة أفكار في عبارات مفيدة.

ت- طلاقة الأفكار او المعاني: وهي قدرة الفرد على استدعاء عدد كبير من الأفكار في وقت محدد لمشكلة ما.

ث- طلاقة الاشكال: وهي قدرة الفرد على تقديم بعض الإضافات إلى اشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

٢- المرونة:

عرفها (الخالدي ، ٢٠٠٨ : ٦٢ - ٦٣) بأنها عكس معنى الجمود الذهني فالمرونة لا تقبل تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير أو التعديل بحسب متطلبات الحاجة ، فالمرونة تشير إلى إنتاج أفكار في اتجاهات مختلفة . وتصنف المرونة إلى الأنواع الآتية (الخليلي ، ٢٠٠٥ : ١٤٠) و (عبد العزيز، ٢٠٠٦ : ١٦٦) و (يونس، ٢٠٠٦ : ٢١) و (الطيبي، ٢٠٠٧ : ٥٣) و(العتوم، وآخرون، ٢٠٠٧ : ١٤٢):

أ- المرونة التلقائية: وهي القدرة على تغيير اتجاه التفكير بحرية بهدف إنتاج اكبر عدد من الأفكار المتنوعة.

ب- المرونة التكيفية: وهي القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة، ويتطلب هذا النوع من المرونة تسهيل اجراء التغير في اتجاه التفكير وذلك عبر الاستمرار في التعامل مع الأعمال الروتينية البسيطة والتي تحتاج إلى نوع من التكيف.

وأضاف كل من (الحيلة، ٢٠٠٢ : ٤٨) و (جروان، ٢٠٠٢ : ١٥٦) نوع آخر إلى الأنواع المذكورة والمتمثلة بمرونة اعادة التعريف او التخلي عن مفهوم او علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة.

٣- الأصالة:

تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة. وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على ان الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها . ويبين (يونس، ٢٠٠٦ : ٢٢) على ان سمة الأصالة تطلق على الأفكار التي تكون جديدة وغير مألوفة لا بالنسبة لمنتجها فحسب بل للمحيطين به، كما ان تقديم الفرد للأفكار الجديدة والأصيلة بالنسبة لمنتجها يؤدي شيئاً فشيئاً إلى تقديم ما هو اصيل بالنسبة للبيئة المحيطة به. ويؤكد (العتوم، وآخرون، ٢٠٠٧ : ١٤٣) على ان الفكرة تعتبر أصيلة إذا كانت غير متكررة او غير مألوفة ولا تخضع للأفكار الشائعة. وكلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة اصالتها (الصيرفي، ٢٠٠٧ : ١٤٠).

٤- الحساسية للمشكلات:

تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً . كما يقصد بها الوعي بوجود مشكلات وحاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عند حلها ، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد ، أو إعادة توطينها وإثارة تساؤلات من حولها ، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق. (جروان، ٢٠٠٢ : ١٥٧) .

وحسب ما أشار (العتوم وآخرون، ٢٠٠٧ : ١٤٤) فإن الحساسية للمشكلات هي القدرة على اكتشاف المشكلات والمصاعب واكتشاف النقص في المعلومات، وتتضمن ملاحظة الفرد الكثير من المشكلات في المواقف المعروضة، ويدرك الأخطاء، ويتولد لديه الإحساس والشعور بالمشكلة، مما يتطلب ارتفاع مستوى الوعي وزيادته.

٥- القدرة على التحليل:

هي القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية ، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض . وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان مؤلفاً من أجزاء بعضها ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. (رشوان، ٢٠٠٢ : ٤٣) . كما يمكن تعريف القدرة على التحليل على أنها امكانية الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها ، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو على هذه الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما ، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد ، ويقوم بالربط بين عناصرها ومعرفة الآثار التي قد تحدث من جراء عدم الاكتراث بها .

المبحث الثالث- الجانب التطبيقيأولاً- تحليل الاتجاه للتمكين الإداري

يبين الجدول (٥) الأوساط الحسائية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين بخصوص التمكين الإداري في المنظمات التي يعملون فيها واتجاهات تلك الاجابات .

جدول (٥) الأوساط الحسائية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين حول التمكين

السؤال	الوساط الحسائي	الانحراف المعياري	اتجاه المحور	تسلسل اهميته
ان عملي مهم جدا في تصوري	4.19	.784	اتفق	١

٦	اتفق	. 828	4.07	النشاطات التي امارسها اثناء عملي قيمة وذات معنى من وجهة نظري	
٤	اتفق	. 815	4.13	اني مهتم بالجهود التي ابذلها في عملي	
١٠	اتفق	.966	3. 93	اشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	
٥	اتفق	.844	4.08	اني واثق في قدراتي الشخصية لانجاز عملي	
١٣	اتفق	.866	3.83	لدي الثقة بالنفس والتصميم حول نشاطاتي لانجاز العمل	
٧	اتفق	7.98	4.03	لدي الخبرة الفنية والمهارات الضرورية لأداء العمل	
١٤	اتفق	.988	3.82	لدي القدرة على تحليل وتشخيص المشكلات	
١١	اتفق	.934	3.88	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي داخل مصري	
٩	اتفق	9.58	3.96	اشعر بكامل الحرية لابتكار الطريقة والأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي	0
١٢	اتفق	.922	3.84	ان الاثر الذي اخلفه على عملي في مصري كبير	1
٣	اتفق	.875	4.12	لدي صلاحية كبيرة في السيطرة على ما يدور في مصري	2
١٥	اتفق	.962	3.74	لدي تأثير كبير على ما يحصل في مصري	3
٨	اتفق	.912	3.98	لدي مساهمات كبيرة فيما يحصل من تطور في مصري على المدى البعيد	4
٢	اتفق	.844	4.14	وضوح اهداف مصري يزيد من فاعلية ادائي	5
	اتفق	.895	3.98	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يلاحظ من الجدول (٥) ان الوسط الحسابي العام للتمكين كان عالياً وبلغ معدله العام (٣,٩٨) وبانحراف معياري (٠,٨٩٥) وهي قيم ذات اتجاهات ايجابية من قبل المبحوثين لان متوسطاتها الحسابية اكبر من متوسط اداة القياس (٣,٤) وهذه النتيجة تؤشر على ان ادارات المصارف تتبع مختلف السبل الادارية لتمكين العاملين لديها.

ثانياً- تحليل الاتجاه للتفكير الابداعي :-

يبين الجدول (٦) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين بخصوص التفكير الابداعي لديهم واتجاهات تلك الاجابات .

جدول (٦) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجاباتالمبحوثين حول التفكير الابداعي

العوامل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المحور	تسلسل اهميته
الطلاقة	4.02	.664	اتفق	٣
المرونة	4.14	.757	اتفق	٢
الاصالة	3.75	.890	اتفق	٥
الحساسية للمشكلات	3.86	.816	اتفق	٤
القدرة على التحليل	4.22	.681	اتفق بشدة	١
المعدل العام	3.998	.804	اتفق	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يلاحظ من الجدول (٦) ان الوسط الحسابي لجميع عوامل الابداع كانت عالية وان الوسط الحسابي العام لعوامل الابداع كان (٣,٩٩) وهي قيم ذات اتجاهات ايجابية من قبل المبحوثين لان متوسطاتها الحسابية اكبر من متوسط اداة القياس (٣,٤) وهذا مؤشر على ان ادارته تحاول تنمية الابداع لدى العاملين من خلال العوامل المذكورة .

ثالثاً - اختبار الفرضيات

تمثل فرضيات البحث بفرضيتين رئيسيتين الاولى خاصة بعلاقة الارتباط بين التمكين الاداري والتفكير الابداعي والثانية خاصة بعلاقة التأثير بين نفس المتغيرات المذكورة وسيتم اختبار الفرضية الاولى من خلال قياس معامل ارتباط سيرمان بين متغيرات البحث اما الفرضية الثانية فسيتم اختبارها من خلال استخراج معادلة الانحدار واختبارها بالاختبارات الاحصائية (t) و (F) .

١- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المرتبطة بها :-

يبين الجدول رقم (٧) معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبين هذه المتغيرات كل منها على حدة وبين المتغير التابع ، ويتبين من الجدول ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين جميع متغيرات الدراسة مع بعضها ، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها وكما موضح في علاقة الارتباط ادناه :-

جدول (٧) معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور	القدرة على التحليل	الحساسية للمشكلات	الاصال	المرونة	الاطلاقه	الابداع
	Spearman(r)	.784	.823	.659	.728	.652
Sign(2 tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	132	132	132	132	132	132

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

وبناء على النتائج السابقة فان المستويات العالية من التفكير الابداعي تقترن مع المصارف التي فيها مستويات عالية ايضا من التمكين الاداري .

٢- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المرتبطة بها :-

بهدف اختبار الفرضية الرئيسة الثانية تم استخدام معادلة الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة أن كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص تأثير التمكين الاداري في التفكير الابداعي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ، ويظهر النتائج الجدول (٨)

جدول (٨) نتائج الانحدار البسيط لاثر التمكين في التفكير الابداعي

المتغير التابع	معلمة المقطع a	B1 التمكين	معنوية اختبار t للمعامل B1	القوة التفسيرية R ²	المعنوية الإجمالية F
التفكير الابداعي	11.164	0.625	0.000	0.767	0.000
الاطلاقة	3.254	0.478	0.000	0.571	0.000
المرونة	3.895	0.547	0.000	0.530	0.000
الاصالة	3.728	0.486	0.000	0.434	0.000
الحساسية للمشكلات	2.594	0.754	0.000	0.677	0.000
القدرة على التحليل	3.014	0.678	0.000	0.615	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

عند استخدام الانحدار البسيط لتقدير اثر التمكين في ابعاد التفكير الابداعي مجتمعة (المؤشر الكلي) (الطلاقة ، المرونة، الاصاله ، الحساسية للمشكلات ، القدرة على التحليل) تبين عند تقدير معادلة انحدار محور التفكير الابداعي على محور التمكين فانه كلما ازداد التمكين بمقدار وحدة واحدة فان مستوى التفكير الابداعي سيزداد بمقدار (0.625) وهذا التأثير كان معنويا حسب اختبار (t) وكانت المعنوية الإجمالية للمعادلة ممتازة حسب اختبار (F) وكانت القوة التفسيرية قوية حسب قيمة معامل التحديد (R^2) حيث بلغت (76%)، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

اما عند تقدير معادلة انحدار البعد الاول (الطلاقة) على محور التمكين (الفرضية الفرعية الاولى) يتضح انه كلما ازداد التمكين بمقدار وحدة واحدة فان بعد الطلاقة سيزداد بمقدار (0.478) وهذا التأثير كان معنويا حسب اختبار (t) وكانت المعنوية الإجمالية للمعادلة ممتازة حسب اختبار (F) وكانت القوة التفسيرية جيدة حسب قيمة معامل التحديد (R^2) حيث بلغت (57%)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الاولى .

و عند تقدير معادلة انحدار البعد الثاني (المرونة) على محور التمكين (الفرضية الفرعية الثانية) فيتضح انه كلما ازداد التمكين بمقدار وحدة واحدة فان بعد المرونة سيزداد بمقدار (0.547) وهذا التأثير كان معنويا حسب اختبار (t) وكانت المعنوية الإجمالية للمعادلة ممتازة حسب اختبار (F) وكانت القوة التفسيرية جيدة حسب قيمة معامل التحديد (R^2) حيث بلغت (53%)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية .

اما عند تقدير معادلة انحدار البعد الثالث (الاصالة) على محور التمكين فيتضح انه كلما ازداد التمكين بمقدار وحدة واحدة فان بعد الاصاله سيزداد بمقدار (0.486) وهذا التأثير كان معنويا حسب اختبار (t) وكانت المعنوية الإجمالية للمعادلة ممتازة حسب اختبار (F) وكانت القوة التفسيرية جيدة حسب قيمة معامل التحديد (R^2) حيث بلغت (43%)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

اما عند تقدير معادلة انحدار البعد الرابع (الحساسية للمشكلات) على محور التمكين فيتضح انه كلما ازداد التمكين بمقدار وحدة واحدة فان بعد الحساسية للمشكلات سيزداد بمقدار (0.754) وهذا التأثير كان معنويا حسب اختبار (t) وكانت المعنوية الإجمالية للمعادلة ممتازة حسب اختبار (F) وكانت القوة التفسيرية ممتازة حسب قيمة معامل التحديد (R^2) حيث بلغت (67%)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة .

اما عند تقدير معادلة انحدار البعد الخامس (القدرة على التحليل) على محور التمكين فيتضح انه كلما ازداد التمكين بمقدار وحدة واحدة فان بعد القدرة على التحليل سيزداد بمقدار (0.678) وهذا التأثير كان معنويا حسب اختبار (t) وكانت المعنوية الإجمالية للمعادلة ممتازة حسب اختبار (F) وكانت القوة التفسيرية جيدة حسب قيمة معامل التحديد (R^2) حيث بلغت (61%)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الخامسة .

بناء على ما سبق فإن جميع نتائج تحليل الانحدار أعلاه تثبت صحة فرضية التأثير المعنوي للتمكين في التفكير الإبداعي وابعاده أيضا كلا على حدة . وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها .

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الاستنتاجات

- ١- أن درجة تطبيق مصارف القطاع الخاص في اقليم كردستان للتمكين الإداري كانت مرتفعة وبالتالي فإن هذا يدل على اهتمام هذه المصارف بوجود استراتيجية واضحة لتمكين العاملين في هذه المصارف .
- ٢- يستنتج من تحليل اجابات المبحوثين بخصوص ابعاد التفكير الإبداعي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، القدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات) ، ان استجابة المبحوثين كانت غالبيتها ايجابية ولكافة هذه الابعاد .
- ٣- اظهرت نتائج التحليل ان المصارف المبحوثة تركز على توفير بعد القدرة على التحليل كاحد ابعاد التفكير الإبداعي حيث جاء بالمرتبة الاولى يليه بعد الطلاقة ثم المرونة فالحساسية للمشكلات وجاء بعد الاصالة بالمرتبة الاخيرة .
- ٤- يستنتج من تحليل علاقات الارتباط بين التمكين الإداري والتفكير الإبداعي انه كلما زاد مستوى تبني المصارف المبحوثة للتمكين الإداري فان ذلك ينعكس ايجابيا في زيادة مستويات التفكير الإبداعي لدى العاملين في تلك المصارف .
- ٥- تقود نتائج التحليل الى الاستنتاج بان للتمكين دور مهم وكبير في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال تأثيره في ابعاد التفكير الإبداعي ، واحتل بعد القدرة على التحليل المرتبة الاولى من حيث التاثر بالتمكين يليه الحساسية للمشكلات ثم المرونة ثم الاصالة واخير الطلاقة .

ثانياً- التوصيات

- بناءً على الاستنتاجات اعلاه فإننا نوصي بالاتي :-
- ١- تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين واهمية ذلك في تنمية التفكير الإبداعي لديهم .
 - ٢- لكي يحدث التمكين أثره في زيادة مستويات التفكير الإبداعي لدى العاملين نقترح على المصارف المبحوثة تنفيذ برامج تدريبية عالية الجودة تنمي قدرتهم الوظيفية وبالتالي تمكينهم من الاعمال المنوطة بهم بشكل فاعل .
 - ٣- تبني ادارات المصارف لثقافة ادارية تدعم عملية التمكين بكافة ابعاده لتحقيق حالة التفكير الإبداعي لدى العاملين فيها .
 - ٤- استقطاب الملاكات البشرية ذات التفكير الإبداعي للعمل في القطاع المصرفي من خلال منحهم امتيازات تشجعهم على تطوير امكانيات العمل في هذه المنظمات .

- ٥- تشجيع العاملين على تقديم الافكار الجديدة التي تساهم في تطوير منظومه العمل المصري وتبني تنفيذها من قبل ادارات المصارف حتى وان تحمل المصرف جزءا من المخاطرة في التنفيذ ، لما لهذا الامر من اهمية بالغة في عملية الابداع .
- ٦- ضرورة الاهتمام بالتفكير الابداعي ورعايته وتطويره باستمرار وذلك لأهميته ببقاء هذه المنظمات وتطورها وذلك من خلال تمكين العاملين فيها.
- ٧- وضع استراتيجية واضحة لتمكين العاملين في مصارف القطاع الخاص في اقليم كردستان من خلال تحويل الصلاحيات ومنح العاملين المرونة الكافية لادائهم للاعمال .

المصادر : -

اولا : الاطروحات والرسائل الجامعية

- ١- العنزي ، بسام بن مناور ،(١٤٢٥ هـ) ، الثقافة التنظيمية والابداع الاداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الادارية ، الرياض .
- ٢- الدليمي ، ستار أحمد محمد ، (٢٠٠٥) ، أثر طريقة العصف الذهني في التفكير الإبداعي والتحصيل الدراسي لدى طلاب الصف الرابع العام في مادة الأحياء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الموصل.
- ٣- الزبياري ، كسرا عنتر عبد الله ، (٢٠٠٩) ، بعض مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بالأداء المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من شركات التجارة العامة في محافظة دهوك ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل
- ٤- الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم ، (٢٠٠٢) ، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.
- ٥- يونس ، عبد الله جار الله ، (٢٠٠٦) ، عناصر التفكير الإبداعي ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي ، دراسة في مجموعة مختارة من المنظمات الصناعية العامة/ نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

ثانيا :الدوريات والمؤتمرات

- ١- الحراشة ، محمد والهيتي ، صلاح الدين ، (٢٠٠٦) ، اثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية ، دراسات العلوم الادارية ، المجلد ٣٣ ، العدد ٢ ، الجامعة الاردنية ، الاردن .
- ٢- حسين ، ليث سعد الله ، (٢٠٠٤) ، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة ، دراسة نظرية تحليلية ، المؤتمر السنوي الدولي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي ، للمدة من ٢٦ - ٢٨ نيسان ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، عمان ، الأردن .

- ٣- صالح ، احمد علي والمبيضين ، محمد ذيب ، (٢٠٠٩) ، ممارسة التمكين الاداري وعلاقتة بتجسيد الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع للمدة ٢٠-٢٣ نيسان ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الزيتونة ، عمان ، الاردن .
- ٤- الصمادي، إبراهيم، (١٩٩٧)، الإبداع والابتكار، مجلة المهندس الأردني، العدد (٦١)، الأردن.
- ٥- الضلاعين ، علي ، (٢٠١٠) ، اثر التمكين الاداري في التمييز التنظيمي ، مجلة دراسات العلوم الادارية ، المجلد ٣٧ ، العدد ١ ، الجامعة الاردنية ، الاردن .
- ٦- - الضمور ، صفاء يوسف ، (٢٠٠٩) ، العوامل المؤثرة على التمكين الاداري ، تصورات العاملين في مراكز الوزارات الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الادارية ، المجلد ٣٦ ، العدد ١ ، الجامعة الاردنية ، الاردن .
- ٧- المبيضين ، محمد ذيب والطراونة ، محمد احمد ، (٢٠١١) ، اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الادارية ، المجلد ٣٨ ، العدد ٢ ، الجامعة الاردنية ، الاردن .
- ٨- ميلود ، زيد الخير ، وبن برطال ، عبد القادر ، (٢٠١١) ، اثر التدريب على الابداع والتغيير التنظيمي ، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة المنعقد بتاريخ ١٨-١٩/٥/٢٠١١ ، جامعه سعد دحلب ، الجزائر .

ثالثا : الكتب

- ١- افندي ، عطيه حسين ، (٢٠٠٣) ، تمكين العاملين :مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمه العربيه للتنميه الاداريه ، القايره .
- ٢- حروان، فتحي عبد الرحمن ، (٢٠٠٢) ، الإبداع ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ٣- الحيلة، محمد محمود، (٢٠٠٢)، تكنولوجيا التعليم من اجل تنمية التفكير بين القول والممارسة، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٤- الحيزان ، عبد الله بن إبراهيم ، (٢٠٠٢) ، لمحات عامة في التفكير الإبداعي ، ط ١ ، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- ٥- الخالدي ، أديب محمد ، (٢٠٠٨) ، سيكولوجية الفرق الفردية والتفوق العقلي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
- ٦- الخليلي، امل عبد السلام، (٢٠٠٥)، الطفل ومهارات التفكير، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٧- رشوان ، حسين (٢٠٠٢) ، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر .
- ٨- زيتون ، عايش محمود ، (١٩٨٧) ، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم ، ط ١ ، عمان ، الأردن .
- ٩- الصرن ، رعد ، (٢٠٠١) ، ادارة الابداع والابتكار ، الطبعة ١ ، دار الرضا ، دمشق ، سوريا .
- ١٠- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٧)، الحل الابتكاري للمشكلات، طريقك للنجاح، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.

- ١١- الطراونة ، تحسين احمد جعفر ، (٢٠٠٩) ، الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية واثره على مجالات الاداء ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية .
- ١٢- الطيطي، محمد حمد، (٢٠٠٧)، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ١٣- عباس، سهيلة، (٢٠٠٤)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز - حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإدارية، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٤- عبد العزيز، سعد، (٢٠٠٦)، المدخل إلى الابداع، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ١٥- العتوم، عدنان يوسف، وآخرون، (٢٠٠٧)، تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ١٦- العلاق، بشير، (٢٠٠٣)، معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحدة، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان.
- ١٧- الفاعوري ، رفعت عبد الحليم ، (٢٠٠٥) ، ادارة الابداع التنظيمي ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة ، مصر.
- ١٨- كاو ، جون ، (٢٠٠١)، الإبداع في المشروعات ودور الارتجال الحر، ترجمة أسعد حليم، ط١، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، مصر.
- ١٩- المصري، أحمد محمد، (٢٠٠٠)، الإدارة الحديثة - اتصالات، معلومات، قرارات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

المصادر الاجنبية :

- 1- Barell, J. (1991), Grating Our Pathways: Teaching Students to Think and Become Self-Directed. In N. Colangelo & G. A. Davis (Eds.), Handbook of Gifted Educa-Needham Heights, MA: Allyn and Bacon..tion.
- 2- Boddy, David & Paton, Robert, (1998), Management: An Introduction, Prentice-Hall, Europe.
- 3- Dinca, M., (1993), Personality Traits as Interface Between The Creative Potential and Creativity. Revue Roma Needs Physiological, Vol. (37), (2), 145-152.
- 4- Drucker, P., (1999), La venir du Management, ED Village Mondial, Paris.
- 5- Kinicki, Angleo & Williams, Brian K., (2003), Management A Practical Introduction, Irwin McGraw-Hill, U.S.A.
- 6- Mcshane S.L. and Glinow M.A.V. (2000): Organization Behavior, Irwin McGraw-Hill, N.Y.
- 7- Potter field , Thomas ,A,(1999),the business of employee empowerment , Westport, cn :Quorum book .
- 8- Riggs , Joy ,(1995),empowering workers by setting goals ,nations business.
- 9- Robbins ,Stephen, p,(1993),organizational behavior :concepts controversies and applications , 6thedition prentice - hall Englewood ,cliffs ,nj.
- 10- Turner, T. N., (1994), Essentials of Classroom Teaching Elementary Social Studies, Boston Allen and Bacon, New York.

الملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استمارة الاستبانة

تحية طيبة...

تمثل هذه الاستمارة جزءاً من متطلبات إعداد البحث الموسوم بعنوان (التمكين الإداري وأثره في التفكير الإبداعي دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان)

وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج هذه البحث بالمستوى المطلوب.

لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً بأن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، نشكركم على حسن استجابتكم.

مع فائق الشكر والتقدير...

الباحث

أولاً: المعلومات التعريفية

١. الجنس : ذكر أنثى
٢. العمر: أقل من ٢٠ سنة ٢٠-٢٩ سنة ٣٠ - ٣٩ سنة
- ٤٠ - ٤٩ سنة أكثر من ٥٠ سنة
٣. التحصيل الدراسي : إعدادية فأقل دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي
- ماجستير
٤. عدد سنوات الخدمة في الوظيفة : ٥-١ سنوات ٦ - ١٠ سنوات ١١ - ١٥ سنة
- ١٦ سنة - ٢٠ سنة ٢٠ سنة - فأكثر
- ثانياً : التمكين الإداري

الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١. ان عملي مهم جدا في تصوري					
٢. النشاطات التي امارسها اثناء عملي قيمة					

					وذات معنى من وجهة نظري
					٣. اني مهتم بالجهود التي ابذلها في عملي
					٤. اشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم
					٥. اني واثق في قدراتي الشخصية لانجاز عملي
					٦. لدي الثقة بالنفس والتصميم حول نشاطاتي لانجاز العمل
					٧. لدي الخبرة الفنية والمهارات الضرورية لأداء العمل
					٨. لدي القدرة على التحليل الاستراتيجي وتشخيص المشكلات
					٩. لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي
					١٠. اشعر بكامل الحرية لابتكار الطريقة والأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي
					١١. ان الاثر الذي اخلفه على عملي في دائرتي كبير
					١٢. لدي صلاحية كبيرة في السيطرة على ما يدور في دائرتي
					١٣. لدي تأثير كبير على ما يحصل في مؤسستي
					١٤. لدي مساهمات كبيرة فيما يحصل من تطور في مؤسستي على المدى البعيد
					١٥. وضوح اهداف مؤسستي يزيد من فاعلية ادائي

ثالثا :- التفكير الابداعي

١- الطلاقة

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارات
					املك المهارات الكافية التي من خلالها اقنع المتعاملين

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارات	
					مع المصرف.	١
					احرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقدم به من عمل.	٢
					احرص على التعبير عن رأيي حتى وان كانت مخالفة لاراء رؤسائي في العمل .	٣

٢- المرونة

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارات	ت
					احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	٢٤
					لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته .	٢٥
					احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى .	٢٦

٣- الاصاله

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارات	ت
					أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	٢٧
					احرص على تقديم الافكار الجديدة للعمل في المصرف .	٢٨
					أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سبل العمل.	٢٩

٤- الحساسية للمشكلات

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣٠	اشعر بالاثارة عندما اتعامل مع مشكلات العمل .					
٣١	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .					
٣٢	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل					

٥- القدرة على التحليل

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣٣	لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي وإنما بعد دراسة مستفيضة.					
٣٤	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.					
٣٥	احصل على تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعملتي.					