



جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

دور التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الإبداعي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كربلاء المقدسة (المركز)

رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال

كتبت بواسطة

علي محمد محسن حسن الخفاجي

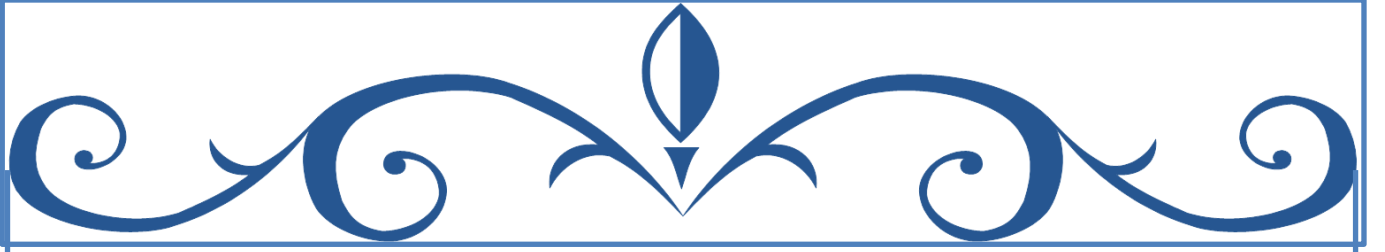
بإشراف

الأستاذ الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

ايلول ٢٠٢٢ م

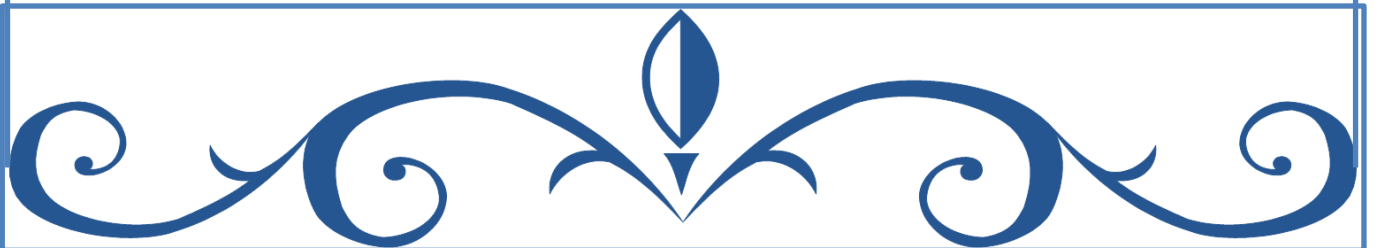
صفر ١٤٤٤ هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

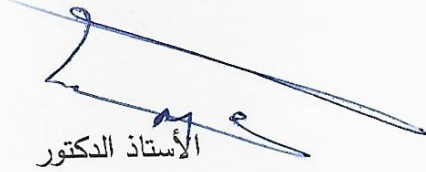
﴿ وَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعِيشًا قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ ﴾

سورة الأعراف / آية 10



اقرار المشرف

اشهد ان اعداد الرسالة الموسومة (دور التمكين الهيكلي في تعزيز الاداء الابداعي) والتي تقدم بها الطالب (علي محمد محسن حسن) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.



الأستاذ الدكتور

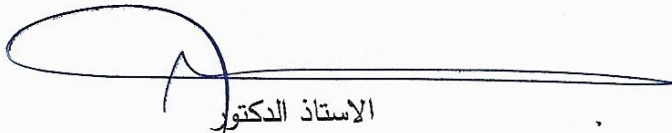
ميثاق هاتف الفتلاوي

المشرف

٢٠٢٢ / /

توصية السيد رئيس القسم

بناءً على التوصيات المتوافرة أُرشح هذه الرسالة للمناقشة.



الاستاذ الدكتور

محمود فهد عبد علي الدليمي

رئيس قسم ادارة الاعمال

٢٠٢٢ / /

إقرار الخبير اللغوي

أشهد ان رسالة الماجستير الموسومة بـ(دور التمكين الهيكلي في تعزيز الاداء الابداعي)،
دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مديرية بلدية كربلاء المقدسة التي تقدم بها طالب
الماجستير (علي محمد محسن حسن الخفاجي) قد راجعتها من الناحية اللغوية وأصبحت
بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء اللغوية.... ولأجله وقعت.



الخبير اللغوي

علياء نصرت حسن

اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم ، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير / قسم ادارة الاعمال / للطالب (علي محمد محسن حسن) الموسومة (دور التمكين الهيكلي في تعزيز الاداء الابداعي) ارشح هذه الرسالة للمناقشة.

الأستاذ الدكتور

محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

٢٠٢٢ / /

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة.

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طائب

عميد كلية الادارة والاقتصاد

إقرار لجنة المناقشة

نشهد إننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة، اننا اطلعنا على محتويات الرسالة الموسومة بـ(دور التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الابداعي : دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مديرية بلدية كربلاء المقدسة) المقدمة من طالب الماجستير (علي محمد محسن حسن الخفاجي) وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها، وانه جدير بالقبول لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال بتقدير (إمتياز) .



استاذ مساعد عبد الاله جميل وطن
(عضواً)



استاذ مساعد دكتور يزن سالم محمد
(عضواً)



استاذ مساعد دكتور حاكم أحسوني الميالي
(رئيساً)



الاستاذ الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي
(عضواً ومشرفاً)

صدقت من مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء.



الأستاذ الدكتور
علاء فرحان طالب
عميد كلية الإدارة والاقتصاد

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)

صدق الله العلي العظيم

الى من كثره الله بالهيبه والوقار ..الى من احمل اسمه بكل افتخار..

والدي العزيز (رحمة الله)

الى ملاكي في الحياة ..ومعنى الحنان و التفاني و الأمان وبسمة الحياة وسر الوجود
الى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى اغلى الحبايب..

(امي الغالية)

الى من روى تراب الوطن بدمائه الزكية وتحمل مسؤولية حمايته من الأعداء..

الى من ضحى بأغلى ما لديه..

اخي الشهيد السعيد (رحمة الله)

الى سندي في الحياة .. ومورد الحب و العطاء و الوفاء ..

الى من ساندوني بالصعاب قبل الرخاء .. الى من هم كل دنيتي

زوجتي الحبيبة و ابنائي الاعزاء..

الى كل من علمني حرفا، واخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم، والارتقاء بالمعرفة
اليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي ، ونتاج بحثي المتواضع. (الباحث)

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين و معلم البشرية و هادي الانسانية نبينا محمد بن عبد الله عليه و على ال بيته الكرام و صحبه و من تبعهم ازكى السلام الى يوم الدين.

يسرني ويشرفني ان اتقدم بجزيل الشكر و الامتنان الى أستاذي وسندي و مشرفي الأستاذ الدكتور (ميثاق هاتف الفتلاوي) المحترم الذي كان مشرفا علميا امينا ، فجزاه الله عني افضل جزاء المحسنين... متمنيا له دوام التوفيق لخدمة الوطن و المسيرة العلمية .

وخالص الشكر و الامتنان و العرفان للأساتذة المشرفين الكرام رئيس و اعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة و اغنائها علميا .. جزاهم الله خير الجزاء ، والشكر و الامتنان الى الأستاذ المقوم العلمي لتحمله عناء قراءة الرسالة .. جزاه الله الخير و خالص امتناني للخبير اللغوي لتحمله تقويم الرسالة لغويا .. فله كل الشكر والعرفان .

كما اقدم شكري المتواصل و ثنائي العطر الى السيد عميد كلية الادارة و الاقتصاد الأستاذ الدكتور (علاء فرحان) المحترم لرعايته لطلبة الدراسات العليا ، و من واجب العرفان ان اتقدم بالشكر الى كل من رئيس قسم ادارة الاعمال الأستاذ الدكتور (محمود فهد الدليمي) و كل اساتذة قسم ادارة الاعمال في جامعة كربلاء.

و الشكر و العرفان الى الاساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة إذ كان لمقترحاتهم و افكارهم الأثر الكبير في اظهار الاستبانة بشكلها العلمي المطلوب .

كما اتقدم بالشكر و التقدير الى جميع زملائي من موظفي مديرية بلدية كربلاء المقدسة الذين أولوا اهتماماً كبير في الاجابة على الاستبانة .

و اقدم خالص شكري و تقديري لزملاء الدراسة في مرحلة الماجستير و أمنياتي لهم بدوام التوفيق و النجاح في حياتهم العلمية والعملية .

(الباحث)

ومن الله التوفيق

المستخلص

تسعى هذا الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الهيكلي في الأداء الابداعي، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد ستة ابعاد للتمكين الهيكلي (الفرصة ، و المعلومات و الدعم و الموارد و السلطة الرسمية و السلطة غير الرسمية)، فيما تم التعبير عن الأداء الابداعي بوصفه متغيراً تابعاً من خلال ابعاده (الاصاله و الطلاقة و المرونة).

فقد أجريت الدراسة في مديرية بلدية كربلاء (المركز)، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض ، إذ بلغ عدد افراد عينة الدراسة (226) فرد من العاملين في المديرية المبحوثة ، و استخدمت ادوات قياس عدة في الجانب العملي منها (التحليل العاملي التوكيدي، معامل كرونباخ الفا ، والانحراف المعياري، و الوسط الحسابي الموزون، و معامل ارتباط بيرسون (Pearson) ، و معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling)، ومعامل التحديد (R2) ، من خلال البرامج الاحصائية (SPSS.V.25;Amos.V.23) .

وقد توصل الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها (وجود علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير التمكين الهيكلي و متغير الأداء الابداعي للعاملين)، و بناء على هذه النتيجة قدم الباحث مجموعة توصيات من ابرزها ضرورة ان تسعى مديرية بلدية كربلاء الى زيادة الاهتمام بجانب التمكين الهيكلي للعاملين فيها لغرض تحقيق اهدافها المخطط لها ، من خلال زيادة الاهتمام بجانب الأداء الابداعي للعاملين فيها لغرض اثاره مواهبهم و مقدراتهم الفكرية لتمكينهم من وضع حلول مناسبة للمشكلات العمل التي قد تعيق انجاز مهامهم .

الكلمات الدالة :- التمكين الهيكلي ، الأداء الابداعي، مديرية بلدية كربلاء المقدسة.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	الاهداء
IV	شكر و عرفان
V	المستخلص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الاشكال
VIII-VI	قائمة الجداول و الملاحق
٢ - ١	المقدمة
٢٥ - ٣	الفصل الاول - الاطار العام الدراسة
١٢ - ٥	المبحث الاول - الدراسات السابقة
٢٥ - ١٣	المبحث الثاني - منهجية الدراسة
٧٤ - ٢٦	الفصل الثاني- الاطار النظري الدراسة
٥٢ - ٢٧	المبحث الاول - التمكين الهيكلي
٧٤ - ٥٣	المبحث الثاني - الأداء الابداعي
١١٧ - ٧٥	الفصل الثالث - الجانب العملي الدراسة
٨٩ - ٧٦	المبحث الاول - تقويم مقاييس الدراسة واختبارها
١٠١ - ٩٠	المبحث الثاني - وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها
١١٧ - ١٠٢	المبحث الثالث - اختبار الفرضيات
١٢٣ - ١١٨	الفصل الرابع - الاستنتاجات و التوصيات
١٢٠ - ١١٩	المبحث الاول - الاستنتاجات
١٢٣ - ١٢١	المبحث الثاني - التوصيات و المقترحات
١٤٢ - ١٢٤	قائمة المصادر
	الملاحق
A	Abstract

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٣	هيكل العام الدراسة	1
٢٣	المخطط الفرضي الدراسة	2
٧٨	تحليل شدوذ البيانات بطريقة (Boxplot)	3
٧٩	منحني التوزيع الطبيعي لمتغير التمكين الهيكل	4
٨٠	منحني التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الابداعي	5
٨٤	الصدق البياني التوكيدي لمقياس التمكين الهيكل	6
٨٦	الصدق البياني التوكيدي لمقياس الأداء الابداعي	7
٩٧	التمثيل البياني لأبعاد متغير التمكين الهيكل	8
١٠١	التمثيل البياني لأبعاد متغير الأداء الابداعي	9
١٠٨	اختبار التأثير المباشر للفرضية التأثير الرئيسية الثانية	10
١١٠	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية	11
١١١	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية	12
١١٢	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية	13
١١٤	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية	14
١١٥	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الخامسة المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية	15
١١٦	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية السادسة المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية	16

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٧-٦-٥	بعض الدراسات الاجنبية لمفهوم التمكين الهيكلي	1
٨-٧	بعض الدراسات العربية لمفهوم التمكين الهيكلي	2
٩-٨	بعض الدراسات الاجنبية لمفهوم الاداء الابداعي	3
١٠-٩	بعض الدراسات العربية لمفهوم الاداء الابداعي	4
١٨	عدد الاستثمارات الموزعة و المسترجعة لعينة الدراسة	5
١٨	وصف عينة الدراسة	6
٣١	مفاهيم التمكين الهيكلي	7
٥٨-٥٧	مفاهيم الأداء الابداعي	8
٧٧	فحص البيانات المفقودة	9
٧٩	اختبار Kolmogorov – Smirnova لمتغير التمكين الهيكلي	10
٨٠	اختبار Kolmogorov – Smirnova لمتغير الأداء الابداعي	11
٨١	مدرج Likert الخماسي	12
٨١	ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية و ابعادها الفرعية وتوصيفها	13
٨٣	مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية	14
٨٦	تقديرات نموذج متغير التمكين الهيكلي	15
٨٧	تقديرات نموذج متغير الأداء الابداعي	16
٨٨	معاملات الثبات و الصدق الهيكلي لمتغيرات و ابعاد الدراسة	17
٩٠	الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة و ابعادها الفرعية وفقرات المقياس	18
٩٢	التحليل الوصفي للاستجابات حول بُعد الفرصة	19
٩٣	التحليل الوصفي للاستجابات حول بُعد المعلومات	20
٩٤	التحليل الوصفي للاستجابات حول بُعد الدعم	21

٩٥	التحليل الوصفي للاستجابات حول بُعد الموارد	22
٩٦	التحليل الوصفي للاستجابات حول بُعد السلطة الرسمية	23
٩٧	التحليل الوصفي للاستجابات حول بُعد السلطة غير الرسمية	24
٩٧	الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير التمكين الهيكلي بأبعاده	25
٩٩	التحليل الوصفي للاستجابات حول بُعد الاصاله	26
١٠٠	التحليل الوصفي للاستجابات حول بُعد الطلاقة	27
١٠١	التحليل الوصفي للاستجابات حول بُعد المرونة	28
١٠٢	الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير الأداء الابداعي بأبعاده	29
١٠٤	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	30
١٠٥	مصفوفة معاملات الارتباط بين التمكين الهيكلي بأبعاده و الأداء الابداعي	31
١١٠	الاوزان الأنحدارية لأختبار فرضيات التأثير المباشر للتمكين الهيكلي في الأداء الابداعي	32
١١١	الاوزان الأنحدارية لأختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده الفرصة في متغير الأداء الابداعي	33
١١٢	الاوزان الأنحدارية لأختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده المعلومات في متغير الأداء الابداعي	34
١١٤	الاوزان الأنحدارية لأختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده الدعم في متغير الأداء الابداعي	35
١١٥	الاوزان الأنحدارية لأختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده الموارد في متغير الأداء الابداعي	36
١١٦	الاوزان الأنحدارية لأختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده السلطة الرسمية في متغير الأداء الابداعي	37
١١٨	الاوزان الأنحدارية لأختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده السلطة غير الرسمية في متغير الأداء الابداعي	38

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الملاحق	رقم الصفحة
1	اسماء السادة المحكمين	
2	الاستبانة الاولى	
3	الاستبانة	

المقدمة

تتطلب ظروف العمل التنافسية والديناميكية والعالمية الحالية أن تفرق المنظمات بين أعمالها وعروضها وخدماتها للحفاظ على علاقات إيجابية مع مجموعات أصحاب المصلحة. وتحفز أفرادها على تقديم أداء يفوق الأداء الوظيفي المطلوب والذي يتمثل بالأداء الإبداعي الذي يتمثل بتجارب الأفراد السلوكية المتعلقة بنواحي الإبداع كتوليد الأفكار الجديدة التي تنعكس على تعزيز نجاح المنظمة ، وبسبب المنافسة المتزايدة والتوجه نحو الموارد البشرية ذات المعرفة، تحتاج المنظمات إلى تطوير موارد فريدة ومميزة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة. إذ يعد التمكين الهيكلي احد العوامل المهمة ومفتاحاً للتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات.

فالتمكن الهيكلي هو ممارسة إدارية من خلالها يُمكن للعاملين الحصول على الموارد فضلاً عن منحهم القوة لحثهم على المساهمة في بناء القرارات التنظيمية التي من شأنها ان تعزز الأداء الإبداعي، إلى جانب ذلك ، يمكن أن تؤدي مبادرات التمكين الهيكلي بعض الفوائد الإيجابية منها يُمنح الموظفون مزيداً من الاستقلالية ويسهم في دعم الابتكار وزيادة الالتزام التنظيمي و الأداء العالي لدى الافراد العاملين و يمنحهم مزيداً من الحرية والتعبير عن كيفية قيامهم بعملهم ، و يساعد العاملين على الدراسة في سياقات عملهم واعداد تشكيلها مما يسمح للعاملين بقيادة اعمالهم بصورة جيدة وملائمة مع تحديات بيئة العمل، وكما يمنح الافراد القوة على تحمل المسؤولية و مواجهة التهديدات مما يجعله مورداً مهماً لحماية المنظمات .

كما اشارت الأدبيات ، وجود علاقات مهمة بين التمكين الهيكلي والمواقف والسلوكيات الإيجابية. على سبيل المثال ، أكدت الأبحاث السابقة أن التمكين الهيكلي يقود العاملين إلى تجربة حافز جوهرى أعلى ويقودهم إلى الانخراط في سلوكيات تقديرية. من ناحية أخرى ، يُقترح أن التمكين الهيكلي يتسبب في تقليل إجهاد العاملين العاطفي وانخفاض مستويات التوتر الوظيفي، ووفقاً لذلك يمكن القول أن بعض سوابق التمكين الهيكلي تسهل على المنظمات الحفاظ على أداء المنظمة بصورة إيجابية من منظور أصحاب المصلحة. في هذا السياق ، تهدف هذه الدراسة إلى فحص بعض نتائج التمكين الهيكلي للأفراد العاملين. (النظر إلى نتائج التمكين الهيكلي)، التي يمكن ان تكون تحسين الأداء الإبداعي للعاملين إذ لا يوجد بحث في الأدبيات الحالية حتى الآن يدرس العلاقات بين التمكين الهيكلي، والأداء الإبداعي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء المقدسة. لذلك ، تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى تأثير التمكين الهيكلي في الأداء الإبداعي للعاملين ، لذا فهي تحاول إضافة مساهمة إلى الأدبيات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

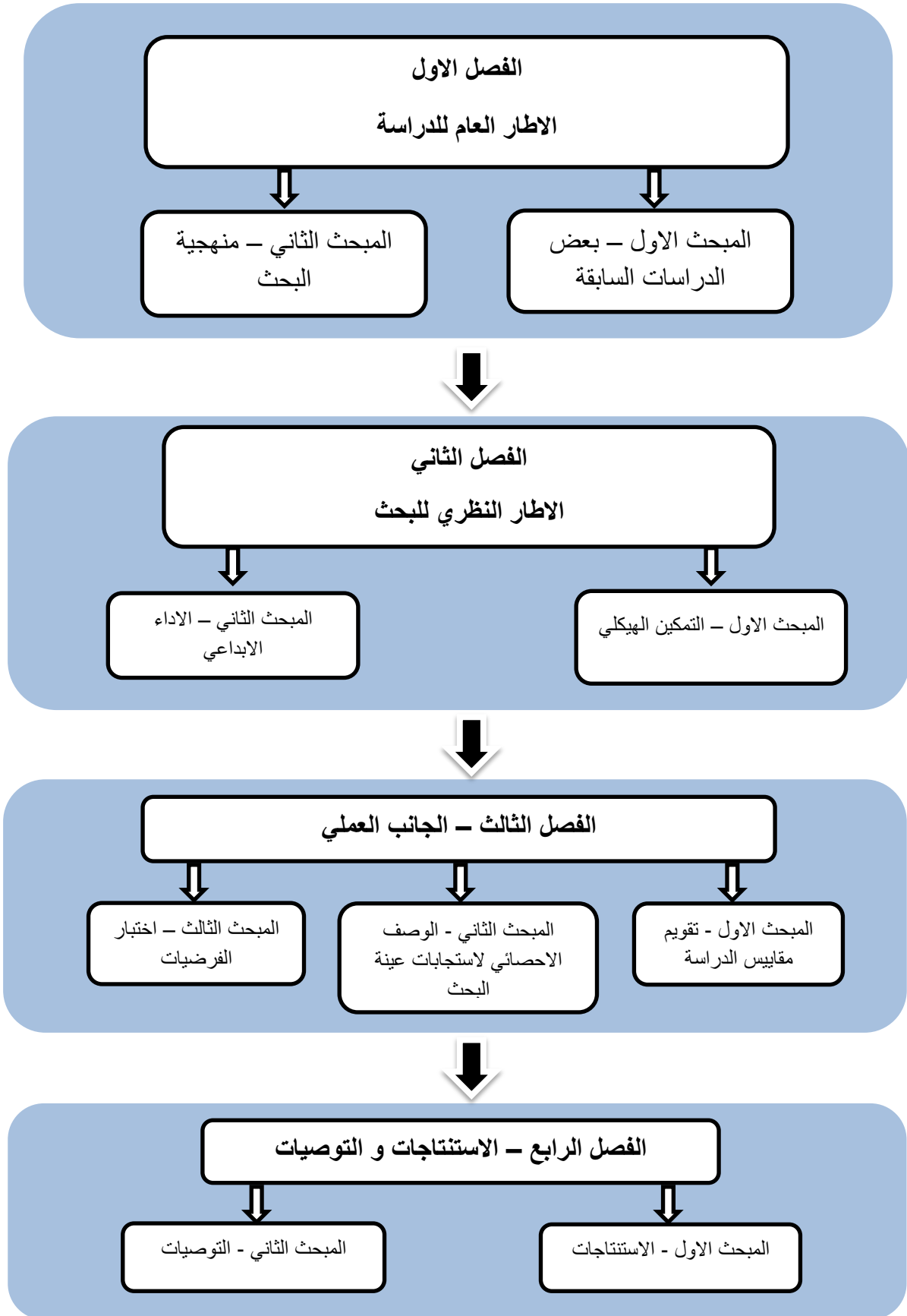
بناء على ما ذكر فقد تضمنت الدراسة الحالي اربعة فصول يتم تناولها على النحو الاتي :

الفصل الاول تضمن (الاطار العام الدراسة) من خلال مبحثين ، الاول أهتم ببعض الدراسات السابقة ، و الثاني اختص بمنهجية الدراسة .

و الفصل الثاني خصص (للجانب النظري من الدراسة) واحتوى على مبحثين ، المبحث الاول ركز على المتغير التمكين الهيكلي و الاخر تناول الأداء الابداعي .

اما الفصل الثالث (الجانب العملي الدراسة) فتألف من ثلاثة مباحث الاول منهم اهتم بتقويم مقاييس الدراسة و الثاني اهتم بالوصف الاحصائي لأستجابات العينة المبحوثة ، واما الثالث فتضمن اختبار فرضيات الدراسة.

اما الفصل الاخير وهو الرابع فقد تعلق بـ (الاستنتاجات و التوصيات) فقد احتوى على مبحثين الاول تعلق بالاستنتاجات و الثاني تضمن توصيات الدراسة. كما موضح في الشكل (1):



شكل (1) هيكل الدراسة

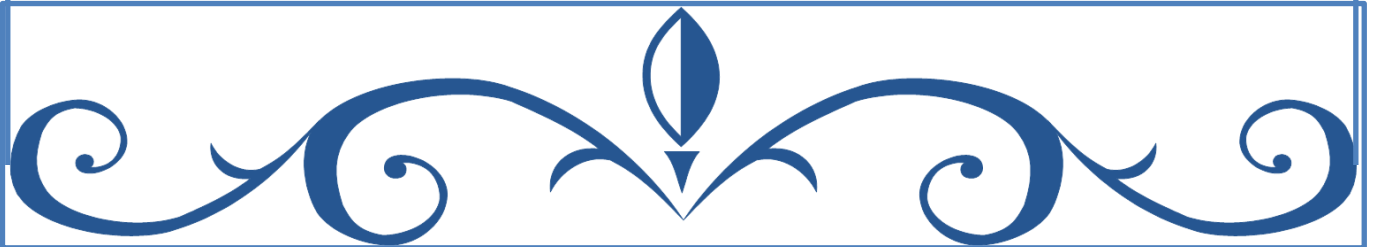


الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

المبحث الاول – بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني – منهجية الدراسة



المبحث الاول

بعض الدراسات السابقة

توطئة:

يتناول هذا المبحث أهم ما توافر من اسهامات الباحثين في مجال متغيرات الدراسة (التمكين الهيكلي و الأداء الابداعي) إذ تسهم مثل هذه الجهود في بناء تصور واضح إلى ما آلت اليه هذه الجهود من نتائج وحقائق انعكست في بناء أنموذج الدراسة الحالي ، وتوفير خزين معرفي من شأنه تسهيل المهمة البحثية من جهة ، وتوفير السند الموضوعي الذي يعتمد عليه في توضيح مسارات العمل البحثي من جهة اخرى ، وتتوزع هذه الجهود على مستويات الدكتوراه والماجستير والبحوث العربية و الاجنبية بحسب انجازها الزمني ووفق التقسيم الآتي:

اولاً : بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم التمكين الهيكلي .

ثانيا : بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم الأداء الابداعي .

ثالثا : مجالات الافادة من الدراسات السابقة .

رابعا : مناقشة الجهود السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

اولاً : بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم التمكين الهيكلي .

أ- بعض الدراسات الاجنبية: كما موضحة في جدول (1)

Smith et al.,2012		الباحث والسنة
		المفردات
Structural empowerment and anticipated turnover among behavioral health nurses		عنوان الدراسة
التمكين الهيكلي والدوران المتوقع بين ممرضات الصحة السلوكية		هدف الدراسة
كان الهدف من هذه الدراسة التجريبية هو فحص العلاقة بين التمكين الهيكلي والدوران المتوقع بين ممرضات الصحة السلوكية		نوع الدراسة و الفئة المستهدفة
دراسة التجريبية، شملت ممرضتي الصحة السلوكية ، و الممرضات العاملات في المجالات السريرية الأخرى		اسلوب الدراسة
اعتمدت الدراسة على اسلوب التصميم الكمي في الدراسة المقطعية المعتمدة واعتمد اختبار كرونباخ الفا والاحصاءات الوصفية اختبار فرضيات الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون ومعادلة الانحدار الخطي البسيط		البرامج الاحصائية
SPSS		مجتمع وعينة الدراسة
بلغ مجتمع الدراسة 450 ممرضا بينما شملت عينة الدراسة 97 ممرضاً يعملون في الوحدات الصحية السلوكية الست في الربع الأخير من عام 2009.		نتائج الدراسة
نتائج هذه الدراسة التجريبية بين ممرضتي الصحة السلوكية مماثلة للنتائج بين الممرضات العاملات		

في المجالات السريرية الأخرى ، الممرضات الذين يرون أنهم متمكنون لديهم معدل دوران أقل لذلك يجب على قادة التمريض تصميم الممارسات وبيئات العمل التي تمكن الممرضات من الشعور بالتمكين لتنفيذ ممارساتهم بفعالية ، مع إشراكهم في الطرق التي تعزز إنجاز الوظائف وتدعم تحقيق رعاية المرضى وكذلك النتائج التنظيمية.	
Eskandari et al., 2017	الباحث والسنة المفردات
Investigation of the relationship between structural empowerment and organizational commitment of nurses in Zanzibar hospitals.	عنوان الدراسة
التحقيق في العلاقة بين التمكين الهيكلي والالتزام التنظيمي للممرضات في مستشفيات زنجبار. الغرض من هذه الدراسة هو فحص العلاقة بين التمكين الهيكلي والالتزام التنظيمي للممرضات دراسة تحليلية وصفية ، واستهدفت هذه الدراسة فئة الممرضات العاملات في مستشفيات زنجبار.	هدف الدراسة نوع الدراسة و الفئة المستهدفة
اعتمدت الدراسة على اسلوب التحليل الوصفي للاستجابات واختبار فرضيات الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط	اسلوب الدراسة
Spss. V. 16	البرامج الاحصائية
شمل مجتمع وعينة الدراسة جميع العاملين في مستشفيات زنجبار الذين بلغ عددهم 491 ممرضاً.	مجتمع وعينة الدراسة
التمكين الهيكلي والالتزام التنظيمي للممرضات مرتبطان ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض و كان لدى مجموعات التمكين المنخفضة درجة التزام تنظيمي عالية في معظم الجوانب وهذا يعني أن التمكين الهيكلي المنخفض لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الالتزام التنظيمي ولكن التمكين الهيكلي العالي يزيد من الالتزام التنظيمي للممرضات	مساهمة الدراسة
Jabeen et al.,2020	الباحث والسنة المفردات
Influence of Workplace Mistreatment and Structural Empowerment on Employee Engagement through Knowledge Hoarding.	عنوان الدراسة
تأثير سوء المعاملة في مكان العمل والتمكين الهيكلي على مشاركة العاملين من خلال اكتناز المعرفة تهدف الدراسة الحالية إلى فحص العلاقة بين سوء المعاملة في مكان العمل (المشرف المسيء) ، والتمكين الهيكلي ، ومشاركة الموظفين وما إذا كان يتم التوسط من خلال اكتناز المعرفة. اعتمدت اسلوب التقرير الذاتي ، وشملت فئة موظفي قطاع الخدمات الذين يعملون في مدن مختلفة من باكستان.	هدف الدراسة نوع الدراسة و الفئة المستهدفة
اعتمدت الدراسة على الوصف الاحصائي ونمذجة المعادلة الهيكلية	اسلوب الدراسة
ADANCO 2.2.1	البرامج الاحصائية
استخدمت هذه الدراسة 350 مستجيباً. تم جمع البيانات من موظفي قطاع الخدمات الذين عملوا كمشاركين في الدراسة الحالية ويعملون في مدن مختلفة من باكستان	مجتمع وعينة الدراسة
تظهر نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثيراً مهماً وإيجابياً للغاية للبناء الإيجابي للتمكين الهيكلي ويؤكد الدراسة أن التمكين الهيكلي وسوء المعاملة يؤثران على اكتناز المعرفة بشكل كبير.	مساهمة الدراسة
Roji & Jooste,2020	الباحث والسنة المفردات
Perceptions of nurses on access to structural empowerment in a hospital in the Western Cape	عنوان الدراسة
تصورات الممرضات حول الوصول إلى التمكين الهيكلي في مستشفى ويسترن كيب. كان الغرض من هذه الدراسة هو وصف كيف يمكن لمديري التمريض دعم الممرضات في الوصول إلى التمكين الهيكلي من خلال موارد الطاقة.	هدف الدراسة
النموذج الكمي بعملية المسح، استهدفت هذه الدراسة فئة مديري التمريض وجميع فئات الممرضات العاملات في مستشفى عام في ويسترن كيب بمختلف المستويات .	نوع الدراسة و الفئة المستهدفة
اعتمدت الوسط ومعامل كاي سكوير واختبار التقلطح	اسلوب الدراسة
(SPSS), version 21.	البرامج الاحصائية
شملت الدراسة جميع فئات الممرضات البالغ عددهم (200) من مستشفى عام في ويسترن كيب.	مجتمع وعينة الدراسة
أشارت النتائج العامة إلى أن غالبية الممرضات واجهن تحديات للوصول إلى التمكين الهيكلي من خلال مصادر الطاقة (المعلومات والدعم والموارد). يمكن تحقيق التمكين من خلال الوصول إلى	مساهمة الدراسة

التمكين الهيكلي من خلال مصادر الطاقة (أي الفرص والمعلومات والموارد والدعم) على مستويات مختلفة لجميع فئات الممرضات	
Fragkos et al.,2020	الباحث والسنة المفردات
Structural empowerment is a strong predictor of organisational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis التمكين الهيكلي هو مؤشر قوي على الالتزام التنظيمي في الممرضات	عنوان الدراسة
هدفت الى المراجعة المنهجية والتحليل البعدي هو استكشاف العلاقة بين التمكين الهيكلي والالتزام التنظيمي وفحص النموذج النظري الذي بموجبه يمكن أن يؤثر التمكين على الأداء التنظيمي.	هدف الدراسة
التحليلية	اسلوب الدراسة
الفرصة و المعلومات و الموارد و الدعم و السلطة الرسمية و السلطة غير الرسمية	ابعاد الدراسة
تضمنت المراجعة النهائية 22 دراسة من مختلف الدول منها (الصين و امريكا و كندا و روسيا و الهند... الخ)	مجتمع وعينة الدراسة
يرتبط التمكين الهيكلي ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي ومع التمكين النفسي ، فإنهما يزيدان من الأداء التنظيمي. يجب على المنظمات محاولة جعل التمكين الهيكلي واسع الانتشار قدر الإمكان لخلق ثقافة مكان عمل فعالة	نتائج الدراسة

ب- بعض الدراسات العربية: كما في جدول (2)

(ناصر، واخرون : 2013)	الباحث والسنة المفردات
أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات.	هدف الدراسة
تحليلية ، استهدفت هذه الدراسة فئة العاملين العاملين في منظمات القطاع العام الاردني من الذين يشغلون موقع رئيس قسم فما دون	نوع الدراسة و الفئة المستهدفة
اعتمدت الدراسة على تحليل الوصفي و الاحصاء الاستدلالي، واختبار الانحدار الخطي.	اسلوب الدراسة
(SPSS.V.25;Amos.V.25)	البرامج الاحصائية
تكون مجتمع الدراسة من منظمات القطاع العام الاردني البالغ عددها (110) منظمة، و لأغراض هذه الدراسة تم الاعتماد على (40) منظمة منها، و اختبر اربعة موظفين من كل منظمة كوحدة معاينة ليصبح مجموع عينة الدراسة (160) موظف.	مجتمع وعينة الدراسة
أظهرت نتائج الدراسة توافر متطلبات التمكين الهيكلي لعدد منها بدرجة متوسطة ، وكذلك ادراك العاملين بانهم ممكنين بدرجة عالية ، واطهرت النتائج اختبار الفرضيات الى وجود اثر ذي دلالة احصائية بين توافر متطلبات التمكين الهيكلي ، و تحقيق تمكين العاملين النفسي	مساهمة الدراسة
(القطيط، و إسميو: 2017)	الباحث والسنة المفردات
التمكين البيئي (الهيكلي / العلائقي) و التمكين النفسي : تكامل أو استعاضة؟	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة ما بين التمكين البيئي (العلائقي / الهيكلي) و التمكين النفسي للعاملين.	هدف الدراسة
دراسة تحليلية ، استهدفت هذه الدراسة فئة العاملين الصناعيين العاملين بشركات عامة في مدينة بنغازي.	نوع الدراسة و الفئة المستهدفة
اعتمدت الدراسة على الوصف الاحصائي، معامل ارتباط (Pearson) ، نمذجة المعادلة الهيكلية.	اسلوب الدراسة
(SPSS)	البرامج الاحصائية
بلغت عينة العشوائية الدراسة (295) موظفاً صناعياً بشركات عامة في مدينة بنغازي.	مجتمع وعينة الدراسة
أظهرت نتائج الدراسة ارتباطاً ضعيفاً بين متغيري الدراسة: التمكين البيئي و التمكين النفسي، وهذا يدل على أنهما غير مستقلين تماماً ، ولكن قد يكون هناك عوامل متداخلة أو وسيطة، لها دور في تقوية هذا الارتباط.	مساهمة الدراسة
(السعيد، واخرون : 2021)	الباحث والسنة المفردات

أثر التمكين الهيكلي على تنمية التعلم التنظيمي :دراسة ميدانية بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة.	عنوان الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة التمكين الهيكلي في تنمية التعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة،	هدف الدراسة
النموذج الكمي بعملية المسح ، استهدفت هذه الدراسة فئة عينة من موظفين العاملين في مديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة	نوع الدراسة و الفئة المستهدفة
اعتمدت الدراسة على الوصف الاحصائي و تحليل التباين (ANOVA) و معامل ارتباط بيرسون و معامل كرونباخ ألفا.	اسلوب الدراسة
(SPSS)	البرامج الاحصائية
عينة عشوائية شملت 50 موظف في مديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة، وقد كانت نسبة الاستجابة 50 %	مجتمع وعينة الدراسة
كان مستوى التمكين الهيكلي متوسطا، و كان مستوى التعلم التنظيمي متوسطا، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي مجتمعة (المشاركة، والتفويض فرق العمل، و المعلومات والاتصال ، و التدريب ، التحفيز) في التعلم التنظيمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية(النوع الاجتماعي، و العمر، و الخبرة، و المؤهل العلمي)	مساهمة الدراسة

ثانيا : بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم الأداء الابداعي .

أ- بعض الدراسات الاجنبية: كما في جدول (3)

الباحث والسنة	المفردات
Çömlek et al.,2012	
The effects of organizational learning capacity on firm innovative performance	عنوان الدراسة
أثار قدرة التعلم التنظيمي على أداء الابداعي للشركة،	هدف الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات من خلال دراسة تأثير قدرة التعلم التنظيمية على أداء الشركة المبتكر.	نوع الدراسة و الفئة المستهدفة
دراسة تحليله ، استهدفت هذه الدراسة فئة المديرين المتوسطين والعاليين للشركات العاملة في صناعة المعادن في منطقة مرمرة في تركيا	اسلوب الدراسة
التحليل الوصفي وتحليل العوامل وتحليل الموثوقية والارتباط وتحليل الانحدار لتقييم البيانات.	البرامج الاحصائية
البرنامج الإحصائي SPSS	مجتمع وعينة الدراسة
شملت عينة الدراسة على (199) من المديرين المتوسطين والعاليين للشركات العاملة في صناعة المعادن في منطقة مرمرة في تركيا.	مساهمة الدراسة
أظهرت نتائج التحليلات الدراسة أن بعدين من قدرة التعلم التنظيمي (توجيه النظام وتوجيه استخدام المعرفة واكتسابها) يؤثران بشكل إيجابي على الأداء الابداعي للشركة.	
Lu et al.,2012	
Goal Orientation and Innovative Performance: The Mediating Roles of Knowledge Sharing and Perceived Autonomy.	عنوان الدراسة
التوجه نحو الهدف والأداء المبتكر: الأدوار الوسيطة لتبادل المعرفة والاستقلالية المتصورة	هدف الدراسة
تهدف هذه الدراسة الى بيان اثر التوجه نحو الهدف والأداء المبتكر: الأدوار الوسيطة لتبادل المعرفة والاستقلالية المتصورة	

دراسة استقصائية، استهدفت هذه الدراسة فئة موظفي و مشرفي الشركات الصناعية في الصين	نوع الدراسة و الفئة المستهدفة
التحليل الاستكشافي، معامل كرونباخ ألفا ، والانحراف المعياري	اسلوب الدراسة
(SPSS AMOS: 6)	البرامج الاحصائية
مجتمع الدراسة شملت (248) موظفًا ومشرفيهم من مختلف الصناعات في الصين	مجتمع وعينة الدراسة
أظهرت النتائج الدراسة أن توجيه هدف التعلم كان مرتبطًا بشكل إيجابي بالأداء الابداعي ، مع مشاركة المعرفة كوسيط مهم. بشكل غير متوقع ، لم يكن الاستقلال الوظيفي قادرًا على التوسط في العلاقة بين توجيه هدف التعلم والأداء الابداعي. أظهر التحليل الاستكشافي أن التأثير المباشر لتوجيه هدف الأداء على الأداء الابداعي كان ضئيلاً ، ولكن كان له تأثير ضعيف غير مباشر على الأداء الابداعي من خلال الاستقلالية الوظيفية المتصورة.	مساهمة الدراسة
Han & Li, 2015	الباحث والسنة
	المفردات
Effects of intellectual capital on innovative performance The role of knowledge-based dynamic capability آثار رأس المال الفكري على الأداء الابداعي. دور القدرة الديناميكية القائمة على المعرفة	عنوان الدراسة
الغرض من هذه الدراسة هو توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المبتكر ، وتحديد شروط وآليات الحدود للعلاقة من منظور القدرة الديناميكية القائمة على المعرفة.	هدف الدراسة
دراسة تجريبية ، استهدفت هذه الدراسة فئة المديرين المتوسطين أو الكبار في عدد من شركات الصين .	نوع الدراسة و الفئة المستهدفة
التحليل الوصفي ، بما في ذلك الوسائل والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط بيرسون. اختبار Harman's أحادي العامل لتقييم مدى تحيز الأساليب الشائعة	اسلوب الدراسة
(spss)	البرامج الاحصائية
مجتمع الدراسة تكون من (217) شركة في الصين. لاختبار فرضيات الدراسة ، يتم تطبيق تحليل الانحدار.	مجتمع وعينة الدراسة
تظهر النتائج أن رأس المال الفكري يؤثر إيجاباً على الأداء الابداعي ، والقدرة الديناميكية القائمة على المعرفة هي وسيط وليس وسيطاً يتوسط جزئياً في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الابداعي. الآثار العملية - تشير النتائج إلى أن تحقيق الأداء الابداعي الفائق يعتمد على رأس المال الفكري للشركة وقدرتها على استشعار الفرص والتهديدات ، وإتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب ، وتسهيل التغييرات اللازمة بكفاءة.	مساهمة الدراسة

ب : بعض الدراسات العربية عن مفهوم الأداء الابداعي كما موضحة في جدول (4)

(الرشيد و حميد ، 2018)	الباحث والسنة
	مفردات
دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الابداعي	عنوان الدراسة
هدفت الى الدراسة دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي للمنظمات	هدف الدراسة
دراسة تحليلية ، استهدفت هذه الدراسة فئة رؤساء وأعضاء مجالس عدد من الكليات الاهلية ممن يشغل وظيفة عميد ، معاون عميد، رئيس قسم في تلك الكليات.	نوع الدراسة و الفئة المستهدفة
استخدم فيها تحليل الوصفي، ومصفوفة الارتباط البسيط (Pearson) ، و تحليل الانحدار البسيط (SRA).	اسلوب الدراسة
برنامج Smart PLS، برنامج SPSS V.	البرامج الاحصائية

اعتمد مجتمع الدراسة على عدد من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من الكليات الاهلية التي بلغ عددها (38)كلية توزعت على محافظات (بغداد ، و النجف ، و كربلاء، و بابل، و المثنى ، والديوانية)،وقد شملت العينة (269) فرداً ممن يشغل وظيفة عميد ، معاون عميد، رئيس قسم في تلك الكليات .	مجتمع وعينة الدراسة
توصلت الدراسة الى صحة الفرضية الخاصة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المرونة الاستراتيجية والأداء الابداعي	مساهمة الدراسة
(سركيس،2018)	الباحث وسنة المفردات
أثر البيئة على الأداء الابداعي للعاملين دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق.	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر البيئة على الأداء الابداعي للعاملين دراسة تحليلية، استهدفت هذه الدراسة فئة العاملين في البنوك السورية الخاصة.	هدف الدراسة نوع الدراسة و الفئة المستهدفة
استخدم فيها تحليل الوصفي ، معامل كرونباخ ألفا ، والانحراف المعياري	اسلوب الدراسة
برنامج SPSS V	البرامج الاحصائية
عينة مكونة من ثلاثة بنوك خاصة عاملة في مدينة دمشق ، وهي بنك سوريا والمهجر ، بنك بيمو السعودي الفرنسي ، وبنك البركة، يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك السورية الخاصة الثلاثة محل الدراسة وعددهم (225) موظفاً ،	مجتمع وعينة الدراسة
وجود تأثير إيجابي على أبعاد تأثير بيئة العمل على الأداء الابداعي للعاملين في البنوك الخاصة في سوريا ، حيث تم تصنيف خلايا العمل في المرتبة الأولى كأفضل عامل بيئي للعمل حسب تقييم موظفي البنك ، ثم الهيكل التنظيمي، ثم التكنولوجيا، ثم التدريب، وأخيراً الحوافز والمكافآت حسب تقييم العينة المدروسة.	مساهمة الدراسة
مدوكي (2018)	الباحث وسنة المفردات
أثر قدرات عمال الدراسة والتطوير على الأداء الإبداعي: دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعة الالكترونية في الجزائر	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة الى التعرف على أثر قدرات عمال البحث والتطوير على الأداء الإبداعي دراسة ارتباطية سببية ، استهدفت هذه الدراسة فئة العاملين في مؤسسات الصناعة الالكترونية في الجزائر.	هدف الدراسة نوع الدراسة و الفئة المستهدفة
استخدم فيها تحليل الوصفي ،معاملات الارتباط البسيط (Pearson) ، والانحدار الخطي متعدد ، و اختبار F ، و معامل التحديد R2.	اسلوب الدراسة
SPSS V :23	البرامج الاحصائية
شمل مجتمع الدراسة مجموعة العاملين في مؤسسات الصناعة الالكترونية في الجزائر بلغت عينة الدراسة (189) توزعه على (6) مؤسسات تنشط في الصناعات الالكترونية في الجزائر	مجتمع وعينة الدراسة
توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية ما بين قدرات عمال الدراسة ، والتطوير ، و الأداء الإبداعي بجميع ابعاده لها تأثير ايجابي ، و معنوي على كل من الأداء الابداعي للمنتج والأداء الابداعي للمبيعات ، و العمليات بالتالي قدرات عمال الدراسة ، والتطوير يلعب دورا حيويا في تعزيز الأداء الابداعي .	مساهمة الدراسة

ثالثاً. أوجه الفائدة من الدراسات السابقة

تهتم هذه الفقرة باستعراض اهم ما يمكن الاستفادة منه من الدراسات السابقة وفي مختلف خطوات ومراحل اعداد الدراسة الحالية وكما يأتي:-

١- دعمت الجهود المعرفية السابقة الجوانب الفلسفية والفكرية لهذه الدراسة عن طريق استثمارها وتوظيفها في البناء الفكري المنطقي لها ، إذ اشارت بعض تلك الدراسات مثل دراسة (Smith et al.,2012)، (Roji & Jooste,2020) ، (Han& Li,2015)، الى طبيعة العلاقات والانعكاسات للمتغيرات مع بعضها فضلاً عن انعكاسها على نتائج مختلفة في المنظمات ، وقد أسهم ذلك في توسيع الجوانب الادراكية لدى الباحث حول الطبيعة المفاهيمية لمتغيراته ومنطقية بناءها الفكري مما شكل دافعاً للتعمق في الجهود المعرفية الأخرى ومحاولة إبراز ما يدعم ويعضد طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الحالية.

٢- يُعد تحديد الفجوة المعرفية من اهم مجالات الإفادة من الدراسات السابقة إذ أسهمت تلك الدراسات مثل دراسة (Eskandari et al., 2017) ، (Çömlek et al.,2012) في تعزيز فهم التصور العام للإشكالية الفكرية الدراسة، الناتجة عن عدم التطابق في تأطير المنطق العلائقي لمتبنياتها الفكرية والتي تُعد المرتكز الأساسي لوجود الفجوة المعرفية التي شكلت دافعاً لدى الباحث لمحاولة سد جزء من تلك الفجوة عن طريق تبني نموذج بسيط يجمع متغيرات الدراسة فضلاً عن الجوانب الأخرى من الإشكالية الدراسة.

٣- أسهمت الدراسات السابقة في ادراك الباحث للطريقة العلمية لتحديد الابعاد والمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة ، إذ تسلسل الباحث في اختيار المقياس بالاعتماد على الدراسات السابقة من الدراسات (meta analysis) مثل دراسة (Fragkos et al .,2020) لطريقة اختيار المقياس الذي اثبت مصداقيته وثباته في قياس الظاهرة قيد الدراسة ، والتي كان الاعتماد عليها في بعض الدراسات السابقة.

٤- أفادت الدراسات السابقة عن طريق الإشارات الفكرية والاستنباطية للباحثين حول أهمية التوسع والدراسة لمتغيرات الدراسة كدراسة. (RashidAzar et al.,2018:2) ، (Fragkos et al.,2020:5) ، (Roji & Jooste,2020:2) التي اشارت الى أهمية التعمق في دراسة جوانب التمكين الهيكلي وضمن مستويات مختلفة من المرؤوسين او قيادات وضمن بيانات مختلفة بهدف الحد من التفاوت المعرفي في فهم مضامينها الفكرية والفلسفية ،

فضلاً عن الإشارات التي ركزت على ان الابداع الوظيفي يمثل حيزاً مفاهيمياً وتطبيقياً يختلف حسب البيئة وحسب البناء الفكري الذي يؤطره الباحثين بدراساتهم مما انعكس على اتاحة مساحة واسعة تشجع الباحثين للخوض في دراسته، وقد شككت تلك الإشارات الاسهام والإفادة الأهم لبناء المخطط الفكري الدراسة الحالية.

٥- أسهمت الدراسات السابقة مثل دراسة (القطيط، و إسميو: 2017)، (الرشيد و حميد، 2018)، (Jabeen et al.,2020)، في تعزيز المعرفة الضمنية والظاهرية لدى الباحث حول كيفية الاستفادة من الجوانب الفكرية والجوانب التطبيقية لبناء الاستنتاجات وتقديم التوصيات ووضع المقترحات ضمن مجال الدراسة الحالية وإعطاء تصور شامل عن كيفية وضع معماريه مفاهيمية وتطبيقية وفنية لإكمال متطلبات مشروع الدراسة الحالية وبما يعزز من رصانتها العلمية ومدى تطابق محتوياتها مع المنهج العلمي المتبع في تخصص إدارة الاعمال .

رابعاً. أوجه التميز الدراسة الحالية

تسهم هذه الفقرة في بيان أوجه الاختلاف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة التي عُرضت آنفاً وعلى النحو الآتي:-

١- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بانها تناولت المتغيرات (التمكين الهيكلي والأداء الابداعي) بصورة مجتمعة.

٢- تنفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باعتماد النموذج البسيط (simple model) في عملية اختيار متغيرات الدراسة ، إذ لا ننكر ان المتغيرات قد أُستخدمة في نماذج بحثية متعددة منها النماذج الوسيطة (mediation models) الا ان وضعها في نموذج واحد (بسيط) يُعد احد نماذج المهمة في علم الإدارة

٣- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو اختبار دور التمكين الهيكلي كأحد الأنماط التمكين في مستويات الأداء الابداعي

٤- ان ما يميز هذه الدراسة كونها اجريت في مديرية بلدية كربلاء المقدسة كمجتمع بحثي يختلف عن المجتمعات البحثية الواردة في الدراسات السابقة ، إذ لا يوجد بحث في الأدبيات الحالية حتى الآن يدرس العلاقات بين التمكين الهيكلي، والأداء الابداعي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء المقدسة.

المبحث الثاني منهجية الدراسة

توطئة :-

تمثل منهجية الدراسة خارطة الطريق للدراسة الحالية كونها ترسم المسار العلمي الصحيح من اجل الوصول الى الاهداف المرجوة منه ، إذ انها تهتم في تشخيص مشكلات الدراسة، و أهميتها، وأهدافها ، و تصميم المخطط الفرضي للدراسة ، وشملت ايضا التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وكما يأتي :

اولا - مشكلة الدراسة :

تتكون مشكلة الدراسة من جانبين اساسيين الاول يختص بالجانب الفكري للمشكلة و يتناول الاخر الجانب التطبيقي للمشكلة و كما يأتي :

١- الجانب الفكري للمشكلة:

ان التمكين الهيكلي يُعرّف على أنه تهيئة الظروف في مكان العمل التي تتيح الأداء الوظيفي الامثل (Laschinger, 2008:8)، إذ اكد العديد من الباحثين على ضرورة إجراء مزيد من البحوث المستقبلية التي قد تسهم في تطوير فهم أعمق للتمكين الهيكلي وتأثيره على توقعات العاملين لبيئة عملهم (Smith et al.,2012:6)، وقد اشارت الدراسات الى ان التمكين الهيكلي يرتبط بعلاقات إيجابية مع العديد من النتائج التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والأداء والمواقف الإيجابية (Erkul et al.,2018:7)، وينظر الى الأداء الابداعي على انه بناء معقد وديناميكي في العملية الإبداعية ويتضمن تفاعل العوامل التنظيمية والإدارية والفرد (Afolayan et al.,2019:1)، إذ اشار (Christensen et al.,2021:5) الى ان مبادرات التمكين الهيكلي تؤثر من خلال العمليات المعرفية والتحفيزية المختلفة ويتم تعزيز تأثيره من خلال السياق الاجتماعي الذي يتم فيه سن سلوكيات الفرد ، وأظهرت دراسات سابقة أن الإبداع ظاهرة معقدة، والعلاقة بين بناء المعرفة والأداء الإبداعي هي علاقة معقدة يتطلب تصميمًا وتنفيذًا دقيقًا(Kassim et al.,2014:19)، وعلى الرغم من كثرة الدراسات السابقة التي تناولت الأسباب الكامنة وراء وجود منظمات إبداعية أكثر من غيرها ، الا أن دراسة العناصر التي من شأنها تعزيز الأداء الإبداعي للمنظمات على المستوى الفردي، والتنظيمي ، لا زالت تشكل حيزا قابلا للدراسة والتقصي فضلا عن اهمية التمكين الهيكلي والأداء الابداعي الا ان الفجوة الفكرية والمعرفية لدراستهما معا لا زالت مساحتها كبيرة تستدعي الخوض في مضامينها وتحديد مدى مساهمة التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الابداعي.

٢- الجانب التطبيقي للمشكلة :

يتعلق الجانب التطبيقي لمشكلة الدراسة بالفجوة ما بين الادراك الفكري لمتغيرات الدراسة و الواقع الميداني للمديرية المبحوثة، إذ تعاني المنظمات في العراق بشكل عام و مديرية بلدية كربلاء موضوع الدراسة بشكل خاص من عدة معوقات منها على مستوى التنظيمي و الاداري ، ولا يخفي على المنتبغ ان مديرية بلدية كربلاء و على الرغم من الجهود المبذولة من قبل اداراتها لتطوير العاملين فيها، وإعطائهم الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة مهامهم بشكل أكثر فاعلية من خلال الهيكل التنظيمي . إلا أن واقع المديرية المبحوثة أظهر قلة إتاحة الفرص للقيام بأدوار أكثر ايجابية، وربما يعود ذلك إلى قلة منحهم للصلاحيات، ومحدودية الدعم المقدم لهم وعدم تأمين قاعدة معلومات وافية، وأن التغيرات الهيكلية للمديرية لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الهيكلي للأفراد العاملين، وهذا بدوره ادى الى ظهور ضعف الأداء الابداعي لموظفين. فضلا عن مشاكل اخرى ظهرت على مستوى أداء واجباتها اتجاه المستفيدين من خدماتها، إذ تسبب في انخفاض مستوى ادائها لمهامها الاساسية ويعزى هذا الانخفاض الى أما القوانين او التعليمات الوزارية، او بسبب خلل في التمكين الهيكلي او النقص في الامكانيات و المهارات المطلوبة لإنجاز مهامها، إذ لاحظ الباحث كونه احد موظفي هذه المديرية وجود فجوة بين ادارة المديرية و العاملين فيها من خلال طريقة ادارتها لمجريات العمل والذي قد يُنسب الى الغموض في بعض ما يطلب من العاملين من مهام دون معرفة الاسباب الموجبة لها وعدم وضوح الادوار ومسؤولياتها، وفي مجمله شكل لدى الباحث دافعا لمحاولة استكشاف مدى توافر متغيرات دراسته في مديرية بلدية كربلاء، وامكانية بناء نموذج فكري قابل للتنفيذ داخل مديرية بلدية كربلاء، و الذي من الممكن ان يُوجد فهم متبادل لكيفية تشخيص المعوقات وعلاجها ، في الدراسة الحالية سيتم دراسة والدراسة عن القدرات الكامنة في المنظمات والتي من شأنها تحفز وتعزز الأداء الإبداعي للعاملين بواسطة التمكين، وفي ضوء ذلك تحددت مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- أ. ما مستوى التمكين الهيكلي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء ؟
- ب. ما مستوى الأداء الابداعي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء ؟
- ت. ما مستوى الارتباط بين التمكين الهيكلي بكل أبعاده وبين الأداء الابداعي في مديرية بلدية كربلاء؟
- ث. ما مستوى تأثير التمكين الهيكلي بكل أبعاده في الأداء الابداعي في مديرية بلدية كربلاء ؟

ثانياً- أهداف الدراسة: تتجلى اهداف الدراسة الميدانية بالاتي :-

- ١ - الكشف عن مستوى التمكين الهيكلي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء عينة الدراسة.
- ٢ - العمل على تعزيز الاداء الابداعي للعاملين في مديرية بلدية كربلاء المقدسة من خلال ابعاده (الاصالة و الطلاقة و المرونة)
- ٣ - اختبار علاقة الارتباط بين التمكين الهيكلي و الأداء الابداعي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء.
- ٤ - قياس مدى تأثير التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الابداعي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء.

ثالثاً- أهمية الدراسة :

تضمنت اهمية الدراسة جانبين الاول الاهمية الفكرية لمتغيرات الدراسة و الثانية الاهمية العملية وكما يلي:-

١- الجانب الفكري للأهمية:

تتناول الاهمية الفكرية الدراسة عدة جوانب منها على الصعيد العلمي لمتغيرات الدراسة، إذ تبرز اهمية التمكين الهيكلي عبر منح العاملين فرصة اكبر للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم ويتم تزويدهم بالموارد للقيام بذلك بشكل فعال، إذ يُتوقع من العاملين المتمكنين أن يفكروا بأنفسهم بشأن متطلبات الوظيفة وأن يتخطوا القيام بما يُقال لهم بشكل أعمى، إذ يشمل التمكين بشكل أساسي تعلم كيفية أخذ زمام المبادرة والاستجابة بشكل خلاق لتحديات الوظيفة Knight et (2006:2)، وكما يتولد عن التمكين الهيكلي عدة نتائج مهمة منها الالتزام التنظيمي و المشاركة والرضا الوظيفي والحفاظ على الوظيفة و الدافعية والإنتاجية والمساهمة في العمل . (Cowden et al.,2012:6).فضلا عن اهمية الأداء الابداعي في بناء الالتزام تنظيمي لدى الافراد العاملين في المنظمة من خلال الالتزام العاطفي الناتج عن التحفيز الداخلي للموظفين و السعي للأداء الابداعي مفيداً للعاملين لتحسين كفاءة التعلم والعمل وتحقيق الاستفادة الكاملة من إبداعاتهم في مكان العمل (Tao& Kang,2012:4). وايضا له دور مهم في احداث الابداع الفردي ويخلق ثقافة الابتكار مما يساعد المنظمات على أن تكون فاعلة (Moghimy & Subramaniam,2013:3). اما الاهمية على مستوى الدافع الدراسة و دراسة متغيرات الدراسة الحالية، فقد اشار العديد من الباحثين على ضرورة إجراء مزيد من

البحوث المستقبلية التي قد تسهم في تطوير فهم أعمق للتمكين الهيكلي وتأثيره على توقعات العاملين لبيئة عملهم. (Smith et al.,2012:6). كما أكد الباحثون على ضرورة دراسة الأداء الابداعي، إذ يعد الخطوة الأولى لأي ابتكار وهو عامل حاسم يجعل الأفراد والمنظمات فريدة من نوعها (Yodchai et al.,2022:5). كما تظهر الأهمية من الجانب الأكاديمي من خلال سد جزء من الفجوة المعرفية في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة (التمكين الهيكلي و الأداء الابداعي)، من خلال بناء نموذج فكري يمثل متغيرات الدراسة في إطار النموذج العلمي البسيط.

٢- الجانب العملي للأهمية :-

تبرز الأهمية العملية للدراسة لأنها تناولت أحد أهم مفاصل عمل الدولة إذ تُعد مديرية بلدية كربلاء إحدى التشكيلات التي يكون مجال عملها مرتبط بشكل مباشر بحاجات المجتمع ضمن القطاع الخدمي و في إطار مسؤولياتها، فضلاً عن مساهمتها في رفق ميزانية الدولة بأموال من خلال فقرات قانون بيع وإيجار أموال الدولة الذي يحدد عمل المديرية المبحوثة، تأتي أهمية هذه الدراسة من تزايد احتياج المجتمع للخدمات التي تقدمها هذه المديرية في مجالات مختلفة والمتعلقة بمجال اختصاصها، فضلاً عن أن الأهمية على مستوى مديرية بلدية كربلاء تكمن في توجيه إدارتها للاستفادة من مبادرات التمكين الهيكلي وأثره في تعزيز الأداء الابداعي للعاملين، وإيضاً من الممكن أن توجه أنظار متخذي القرار في مديرية بلدية كربلاء موضوع الدراسة، إلى ضرورة الاهتمام بالدراسات والبحوث العلمية بمختلف المجالات لأن ذلك يمثل أهمية كبيرة لعمل مديرية بلدية كربلاء ولللمجتمع بشكل عام ومن ثم انعكاس ذلك بشكل مباشر وغير مباشر على العاملين في المديرية وكذلك القطاعات الأخرى في المحافظة التي تتأثر بشكل غير مباشر بقرارات واليات عمل مديرية بلدية كربلاء .

رابعاً- حدود الدراسة : تمثلت حدود الدراسة بما يأتي :-

- ١- الحدود البشرية : تحددت الحدود البشرية للدراسة بمجموعة من العاملين في مديرية بلدية كربلاء المركز .
- ٢- الحدود الزمنية : شملت الحدود الزمنية المدة المحصورة بين (2021-11-10) و الى غاية (2022-8-19) إذ تعد هذه الفترة كافية لأجراء عملية توزيع الاستبانة و أيضاً جمعها و تحليلها احصائياً .
- ٣- الحدود المكانية : تم اختيار مديرية بلدية كربلاء المركز لغرض إجراء الجانب الميداني للدراسة الحالي .

خامساً- مجتمع و عينة الدراسة :

١- وصف مجتمع الدراسة :

مديرية بلدية كربلاء المقدسة هي احدى تشكيلات وزارة الاسكان والاعمار والبلديات والاشغال العامة تقع في مركز المدينة القديمة تضم في هيكلها التنظيمي ابتداءً من مدير البلدية والمعاونين الثلاثة (الفني والاداري وشؤون الخدمات) فضلاً عن الاقسام والشعب الاخرى ، يبلغ عدد الشعب (21) شعبة وهي (شعبة الموارد البشرية ، المالية ،الواردات ، الاملاك ، التدقيق والرقابة الداخلية ،القانونية ،المخازن ،الاحصاء ، نظم المعلومات ،التخطيط والمتابعة ،الاليات ،المشاريع ،تنظيم المدن ، هندسة المرور ، الورشة المركزية ،صيانة الكهرباء ،متابعة التصميم الاساس ،المخلفات الصلبة ،الحدائق و المتنزهات ،قطاع حي الصناعي ، الاعلام ،الاستثمار و المساحات) ولكل من هذه الشعب لها وحداتها التابعة لها ، فضلاً الاقسام التابعة لها والتي يبلغ عددها (8) اقسام يكون كل قسم مسؤول عن الرقعة الجغرافية المحددة له ، تقدم المديرية خدماتها الى المواطنين كافة من خلال ملاكها المكون من (540) موظفاً دائماً كتبليط وصيانة الطرق ورفع التجاوزات وتخطيط الشوارع وانشاء الجسور واستثمار الأراضي وجباية اجور التنظيف استحصال اموال بيع و ايجار الاراضي التابعة لها وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية الاخرى .

٢- عينة الدراسة :

شملت عينة الدراسة عدد من العاملين في مديرية بلدية كربلاء المركز، اذ بلغ عدد افراد مجتمع الدراسة (540) فراداً وحدد عينة الدراسة بصورة عشوائية التي بلغت (226) فراداً استناداً للباحثين (Krejcie & Morgan,1970) . إذ تم توزيع (226) استبانة و كان عددا لاستبانات المسترجعة (213) وعدد الاستثمارات غير الصالحة (7) وكان عدد الاستثمارات الاستبانة الصالحة للتحليل (206) حيث بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة ما يقارب (91%) وكما مبين في الجدول (5) الاتي :

الجدول (5) عدد الاستثمارات الموزعة و المسترجعة لعينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الاستثمار	مجتمع الدراسة
100 %	226	الموزعة	مديرية بلدية كربلاء المقدسة (المركز)
94%	213	المسترجعة	
3%	7	غير صالحة	
91%	206	الصالحة	

المصدر : من اعداد الباحث.

وصف عينة الدراسة :

تم تحديد عينة الدراسة الحالي بصورة عشوائية تضمنت (206) فرداً من مستويات وظيفية مختلفة من موظفين مديرية بلدية كربلاء المقدسة (المركز) يمكن تلخيصه كما مبين في الجدول (6)

الجدول (6) وصف عينة الدراسة

النسبة	العدد	الخاصية
60%	123	ذكر
40%	83	انثى
100%	206	المجموع
		الفئة العمرية
3%	6	20 سنة فأقل
36%	74	30-21 سنة
30%	61	40-31 سنة
22%	45	50-41 سنة
9%	20	51 سنة فأكثر
100%	206	المجموع
		التحصيل الدراسي
9%	18	متوسطة
11%	22	اعدادية
16%	32	دبلوم
59%	122	بكالوريوس
1%	3	دبلوم عالي
3%	7	ماجستير
1%	2	دكتوراه
100%	206	المجموع

سنوات الخدمة		
اقل من 5 سنوات	48	23%
5-10 سنة	45	22%
11-15 سنة	54	26%
16-20 سنة	27	13%
21-25 سنة	20	10%
25 سنة فاكثر	12	6%
المجموع	206	100%

المصدر : من اعداد الباحث باعتماد على استمارة الاستبانة

نلاحظ من الجدول (6) ان خصائص افراد عينة الدراسة كالاتي :

- ١- النوع الاجتماعي : تبين من الجدول (6) ان غالبية افراد عينة الدراسة تتكون من الذكور حيث بلغ نسبتهم (60%) اي ما يعادل (123) فردا في حين بلغت نسبة الاناث (40%) اي ما يعادل (83) فردا وهذا يعني ان مديرية بلدية كربلاء المقدسة تعتمد على العنصر الذكوري في ادارة مهامها ضمن مركز المنظمة المبحوثة كون حقل النسبة الاعلى .
- ٢- الفئة العمرية : تظهر النتائج الاحصائية المذكورة في الجدول (6) الى ان اكبر نسبة من افراد العينة المبحوثة تقع اعمارهم ضمن فئة العمرية (21-30 سنة) حيث بلغت (36%) اي ما يعادل (74) فردا من افراد العينة يليها الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة (30%) ما يعادل (61) فردا من افراد العينة و يأتي بعدها الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة (22%) اي ما يعادل (45) فردا من افراد عينة الدراسة و الفئة العمرية (51 سنة فاكثر) جاءت بنسبة (9%) ما يعادل (20) فرد من افراد العينة اما الفئة العمرية (20 سنة فاكثر) بنسبة (3%) اي ما يعادل (6) افراد من عينة الدراسة الحالي وهذا الوصف يتنبأ بان غالبية افراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية الشبابية .
- ٣- التحصيل الدراسي : توصل الدراسة الحالي ان معظم افراد عينة الدراسة هم من حملت شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (59%) ويأتي بعدها حملت شهادة الدبلوم بنسبة (16%) ويليهما حملت شهادة الاعدادية بنسبة (11%) اما حملت شهادة المتوسطة حققت نسبة (9%) وحملت شهادة الماجستير جاءت بنسبة (3%) وجاءت نسبة (1%) من نصيب حملت شهادة الدبلوم العالي و حملت شهادة الدكتوراه بنسبة (1%) ايضا . وهذا يعني ان اغلب افراد العينة من حملت شهادة البكالوريوس .
- ٤- سنوات الخدمة : اظهرت النتائج الواردة في الجدول (6) الى ان نسبة (26%) هي اكبر نسبة من افراد العينة ممن لديهم خدمة ما بين (11-15 سنة) حيث بلغ عددهم (54) فردا من افراد عينة الدراسة وتليها نسبة (23%) من افراد العينة ممن لديهم سنوات خدمة ما

بين (5 سنوات فأقل) اي ما يعادل (48) فرد من افراد العينة وجاءت بعدها نسبة (22%) ممن لديهم خدمة ما بين (5-10 سنوات) ما يعادل (45) فرد من افراد عينة الدراسة وتأتي نسبة (13%) من الذين لديهم سنوات خدمة تراوحت بين (16-20 سنة) اي ما يعادل (27) فردا من عينة الدراسة ويليهما نسبة (10%) ممن لديهم خدمة ما بين (21-25 سنة) ما يعادل (20) فردا من افراد العينة وجاءت بعدها نسبة (6%) من الذين لديهم سنوات خدمة ما بين (25 سنة فأكثر) اي ما يعادل (12) فرد من افراد العينة المبحوثة. ويعني هذا ان معظم افراد عينة الدراسة الحالي لديهم خبرة طويلة في مجال العمل الاداري في مديرية بلدية كربلاء المقدسة .

سادساً – ادوات الدراسة : تمثلت ادوات الدراسة بالاتي :-

١- الجانب النظري : تم الاعتماد في الجانب النظري على الكتب منها الاجنبية ، و العربية ، والمجلات الاكاديمية المتخصصة، و الرسائل، و الأطاريح فضلا عن الاستفادة من الشبكة العالمية (الانترنت) من اجل الحصول على المصادر .

٢- الجانب العملي : استخدم في الجانب العملي استبانة لغرض الوقوف على اجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة ، إذ مراعاة جانب البساطة في التصميم ، و الوضوح في صياغة اسئلتها ، وعرض النموذج الاولي على عدد من السادة المحكمين المتخصصين في هذا المجال ، فقد تضمن الملحق (1) بيان لأسماء ، و ألقاب محكمين الاستبانة وتضمنت جزئيين هما:

أ. الجزء الاول : احتوى هذا الجزء على معلومات عامة للأفراد العينة و كما يأتي :
موصفات عينة الدراسة الحالية ، و تضمنت (النوع الاجتماعي، و الفئة العمرية، و التحصيل الدراسي ، و سنوات الخدمة).

ب. الجزء الثاني : احتوى متغيرات الدراسة الحالي و هي كالاتي :

- التمكين الهيكلي : يشمل ستة ابعاد وهي ، بُعد الفرصة (4) فقرات ، بُعد المعلومات (4) فقرات ، بُعد الدعم (4) فقرات ، بُعد الموارد (4) فقرات ، بُعد السلطة الرسمية (4) فقرات ، بُعد السلطة غير الرسمية (3) فقرات.
- الأداء الابداعي : يمثل ثلاث ابعاد وهي بُعد الاصاله (5) فقرات ، بُعد الطلاقة (4) فقرات ، بُعد المرونة (4) فقرات .

سابعاً – التعريفات الاجرائية :

الهدف من التعريفات الاجرائية هو اعطاء فكرة اولية عن مفهوم وابعاد متغيرات الدراسة الحالية التي يمكن ايضاحها بموجب التقسيم الآتي :

١- **التمكين الهيكلي** : هو ممارسة إدارية من خلالها تمكن العاملين من الحصول على الموارد وتمنحهم القوة لحثهم على المساهمة في بناء القرارات التنظيمية التي من شأنها تعزز الأداء الابداعي ويتضمن الابعاد الآتية :-

أ- **الفرصة** : أنها فرص للنمو والتعلم والحركة داخل المنظمة واستقلالية إتخاذ مبادرات تتجاوز تلك الممنوحة من قبل سلطتهم الرسمية في المنظمة .

ب- **المعلومات** : هي المادة الخام التي يبني عليها القرارات التنظيمية والادارية لهذا ينبغي أن تكون ملائمة ومتوافقة كماً، ونوعاً، وأن يتم اعطائها في الاوقات المناسبة ، وهذا بدوره يمكن ادارة المنظمة ان تكون على معرفة بكافة الامور والاحداث الجارية حتى تتمكن من بناء قراراتها السليمة ، ومن خلالها تنشأ جسور الثقة بين الافراد العاملين والإدارة.

ت- **الدعم** : يشمل تقديم الحوافز المادية من مكافئات وزيادة في اجور العاملين ويسمى التقليدي ومنها ما هو معنوي مثل تقدم بعض المنظمات على اغتنام الفرصة او أي مناسبة من أجل تكريم العاملين ذوي الأداء المميز.

ث- **الموارد** : وتعرف على أنها جميع الأصول والقدرات والكفاءات والعمليات التنظيمية وسمات الشركة والمعرفة من بين أمور أخرى يتم التحكم فيها واستخدامها من قبل المنظمة لوضع وتنفيذ استراتيجيات تعزز الكفاءة و الفاعلية في بيئة تنافسية .

ج- **السلطة الرسمية** : هي القوة التي تمنحها الادارة العليا في المنظمات الى الافراد العاملين في مختلف المستويات الادارية من خلالها تفويض الصلاحيات حسب منصبهم في الهيكل التنظيمي وتمارس سلطتها القانونية من الاعلى الى اسفل

ح- **السلطة غير الرسمية** : أذ وصفت السلطة غير الرسمية بأنها علاقات فاعلة مع الأقران والمرؤوسين والرؤساء داخل وخارج المنظمة.

٢- **الأداء الابداعي** : إنتاج أفكارًا "جديدة ومفيدة" من خلال التفاعلات المعرفية التي يكون مصدرها الافراد العاملين في المنظمة لغرض تحقيق اهدافها . وتتضمن الابعاد الآتية :-

- أ- **الاصالة** : هي ابتعاد الأفراد العاملين عن طرق التفكير التقليدية و الرغبة في خلق افكاراً وطرقاً ابداعية جديدة ومختلفة لحل مشكلات العمل التي تواجههم ويتصف الموظف المبدع بامتلاكه القدرة على انتاج افكار ابداعية اصيلة ولا يلجأ الى تكرار افكار اقرانه.
- ب- **الطلاقة** : هي مقدرة الافراد العاملين على احداث كمية غير محددة من الافكار الابداعية لوضع حلول مناسبة لمشكلات العمل ضمن فترات زمنية معينة وتعد من اهم صفات الفرد المبدع الذي تميزه عن اقرانه في مكان العمل.
- ت- **المرونة** : وهي قدرة الافراد العاملين على التفكير بطرق ابداعية مختلفة او إتخاذ طرق غير تقليدية في التفكير وينظر لمشكلات العمل من زوايا عدة ويمكن للعاملين تغيير وجهتهم بصورة سهلة لغرض احداث الافكار الابداعية لتكون بشكل الجديد.

ثامناً – الاساليب الاحصائية المستخدمة :

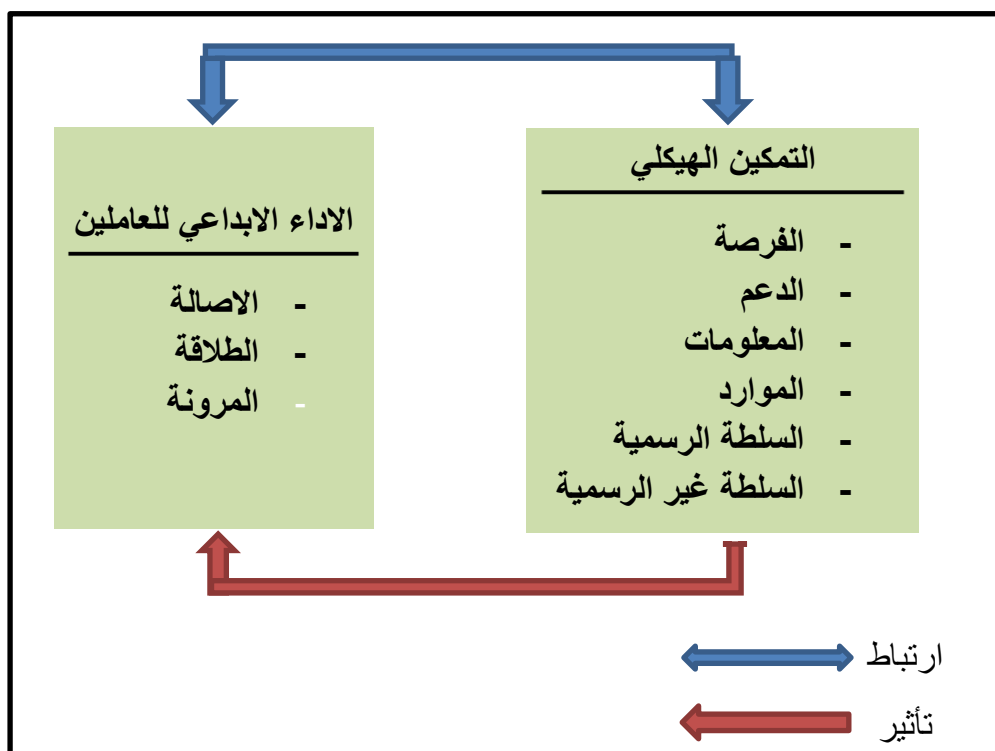
استخدم الباحث عدداً من الادوات الاحصائية بالاعتماد على البرامج الاحصائية (SPSS.V.25;Amos.V.23) و المتمثلة بما يأتي :-

- ١- التحليل العاملي التوكيدي.
- ٢- معامل كرونباخ الفا
- ٣- الانحراف المعياري
- ٤- الوسط الحسابي الموزون
- ٥- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)
- ٦- نمذجة المعادلة الهيكلية.(Structural Equation Modeling):
- ٧- معامل التحديد (R2) .

تاسعاً : بناء الفرضيات و تطويرها

١- مخطط الدراسة الفرضي :

تم بناء مخطط فرضي الدراسة الحالية من خلال علاقة الارتباط ، و تأثير بين متغيرات الدراسة (التمكين الهيكلي ، و الأداء الابداعي للعاملين) وكما مبين في الشكل (2)



الشكل (2) المخطط الفرضي الدراسة

يتضح من الشكل (٢) المخطط الفرضي الدراسة الحالية ، و باعتماد على عدد من الدراسات السابقة ان الدراسة الحالية مكونه من متغيرين رئيسيين :المتغير الاول يمثل التمكين الهيكلي وهو المتغير المستقل (Independent Variable) بأبعاده الستة (الفرصة، والدعم، والمعلومات، والموارد، والسلطة الرسمية، والسلطة غير الرسمية)، والمتغير الثاني الأداء الابداعي يمثل المتغير التابع (dependent Variable) بأبعاده الثلاث (الاصالة، والطلاقة، والمرونة).

٢- بناء (تطوير) فرضيات الدراسة :

تعد عملية بناء التصور الفكري لنوع العلاقات بين متغيرات الدراسة احد اهم متطلبات الشروع بالدراسة، وهي مهمة تتطلب عمقا معرفيا ، وفراصة لدى الباحث ، و من خلال الاطلاع على عدد كبير من الدراسات السابقة ، تمكن الباحث من ايجاد بعض الاشارات المعرفية في هذه الدراسات التي تدعم الترابط الفكري بين متغيرات الدراسة وكما يأتي :-

أ - الترابط المنطقي بين التمكين الهيكلي و الأداء الابداعي :

ان التمكين الهيكلي يعد ممارسات ادارية مصممة "لتمكين" الافراد العاملين ، مثل تفويض إتخاذ القرار وتوفير وصول متزايد إلى المعلومات والموارد للأفراد في المستويات الأدنى من المنظمة، وهذه المبادرات ترتبط بشكل وثيق مع أداء العاملين من خلال منحهم الفرص للتطوير العلمي و الاداري (Knight,2006:2) فالاهتمام بتوفير الموارد والفرص والمعلومات والدعم اللازم لإنجاز الافراد لأعمالهم بطرق ابداعية يعد من اهم خصائص التمكين الهيكلي (Gilbert et al.,2010:2) ، فالتمكين الهيكلي يساعد على خلق بيئة تمكينية واعطاء فرصة للموظفين لغرض زيادة خبرتهم (Cowden et al.,2012:6) وهذا ينعكس على انخفاض مستوى ضغط العمل المدرك وتقليل مستوى الارهاق مما يعطي مساحة كافية لزيادة الرضا الوظيفي ويزيد الالتزام تجاه المنظمة (Smith et al.,2012:1) فضلا عن ان التمكين الهيكلي يساهم بشكل كبير في تشجيع العاملين على تجاوز أداء الدور المطلوب منهم وظيفيا والقيام بما هو غير متوقع فضلا عن تشجيعهم على المشاركة في الفرص التي تظهر اهمية وقيمة ومصداقية عملهم وتعزيز الفاعلية والمساءلة عن النتائج عندما يشعرون بملكية العمل (Mota, 2015:35) فالتمكين الهيكلي يشكل احد الحلول لخلق سمات الابداع والابتكار والأداء المهني المتفوق، والتأثير الايجابي على مواقف العاملين وسلوكهم ومنحهم سلطة إتخاذ القرار والاستقلالية في العمل والحرية في الاختيار وزيادة ثقة العاملين وزيادة قوة التكيف وما الى ذلك من اثار سلوكية ايجابية (Rashidazar et al., 2018:2) وهذا يقدم دعما تجاه بناء الفرضيات الاتية:

ب- الفرضية الرئيسية الاولى

(توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين (التمكين الهيكلي) بأبعاده ومتغير (الأداء الابداعي)

و يتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية :

١. (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بُعد الفرصة ومتغير الأداء الابداعي)
٢. (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بُعد المعلومات ومتغير الأداء الابداعي).
٣. (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بُعد الدعم ومتغير الأداء الابداعي)
٤. (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بُعد الموارد ومتغير الأداء الابداعي)
٥. (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بُعد السلطة الرسمية ومتغير الأداء الابداعي)
٦. (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بُعد السلطة غير الرسمية ومتغير الأداء الابداعي)

ت- فرضيات التأثير المباشر :

الفرضية الرئيسية الثانية

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الهيكلي في الأداء الابداعي على مستوى مديرية بلدية

كربلاء) وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد الفرصة في الأداء الابداعي لمديرية بلدية كربلاء.
٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد المعلومات في الأداء الابداعي لمديرية بلدية كربلاء.
٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد الدعم في الأداء الابداعي لمديرية بلدية كربلاء.
٤. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد الموارد في الأداء الابداعي لمديرية بلدية كربلاء.
٥. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد السلطة الرسمية في الأداء الابداعي لمديرية بلدية كربلاء.
٦. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد السلطة غير الرسمية في الأداء الابداعي لمديرية بلدية كربلاء.



الفصل الثاني

الاطار النظري الدراسة

المبحث الاول - التمكين الهيكلي

المبحث الثاني - الأداء الابداعي



المبحث الاول

((التمكين الهيكلي))

توطئة:

باتت منظمات الاعمال اليوم تواجه تحديات و متغيرات سريعة التحول وواسعة النطاق مما دعى الادارة العليا في منظمات الاعمال ان تتبنى اجراءات وممارسات من شأنها تساعد العاملين على التكيف ومواجهة تحديات بيئات العمل . وهذا يتطلب من الادارات العليا في المنظمات العمل على تحويل البناء الاداري التقليدي الهرمي الى نظام يمتاز بمشاركة ومرونة اكثر من خلال العمل بالتمكين الهيكلي باعتباره احد ابرز العوامل التي تشجع العاملين على الانجاز والابداع وتحمل المزيد من المسؤولية في بيئة العمل. وذلك لان عصر المعرفة والتطور لم يعد يعترف بالموصفات التقليدية للوظائف التي كانت شائعة في المنظمات سابقا . ولكنه اهتم بالتميز والمرونة و المبادرات في العمل التنظيمي ، إذ ما يميز منظمات اليوم هو امتلاكها افراد يتصفون بالأداء المميز و الابداع عبر ابتعادهم عن الجمود والنمطية في العمل. من هنا يبرز التمكين الهيكلي الذي يعتبر القاعدة الاساسية التي تمكن الافراد العاملين من ممارسة السلطة الفعلية وتحملهم مسؤولية مهامهم لهذا يعد التمكين الهيكلي احد اهم الممارسات التي تهتم بالموارد البشري في المنظمة وجعله شريكاً حقيقياً في إتخاذ القرارات وتحقيق اهداف المنظمة .

اولا - مفهوم التمكين الهيكلي :

يُعرف التمكين لغةً حسب ما ورد في معجم الوسيط انه "مكن له في الشيء أي جعل عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل عليه سلطاناً وقدره له وسهل ويسر عليه" (معجم الوسيط، ٢٠٠٤: ٨٨١). وكما بينه ابو نصر اسماعيل الجوهري في كتابه الصحاح (تاج اللغة وصحاح العربية) اذ ذكر (مكن) أي مكنه الله من الشيء وتمكن منه ،بمعنى استمكن الرجل من شيء وتمكن منه (الصحاح ،٢٠٠٩: ١٠٩٢) . اما في معجم لسان العرب. (ابن منظور، ٢٠١٠: ٤٢٥٠) أتى بمعنى القدرة والاستطاعة.(تقول العرب ان بني فلان لذوو مكنة من السلطان ،أي تمكن).

واشار الفكر الاداري الى ان مصطلح "التمكين" ظهر في منتصف القرن السابع عشر بمعنى "الاستثمار بسلطة". أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن الماضي فهم بأنه نتيجة للمساعدة الذاتية وحركات الوعي السياسي (Martin,2010:8). إذ كان يُفهم في البداية بأنه اسلوب لتطوير النشاط الاقتصادي للمنظمة من خلال تمكين المستويات التنظيمية التشغيلية

ويشمل ذلك تمكينهم من استثمار الموارد التنظيمية لتحقيق التنمية . (Cheater,1999:6) . واستمر هذا الفهم للتمكين الا ان الباحثين صقلوه من خلال بحوثهم إذ اشاروا الى انه عملية ادارية تمنح العاملين القوة الحقيقية لإضفاء طابع اللامركزية على صنع القرارات دون الرجوع إلى الادارة في المستويات العليا والتي يتم مسألتهم عليها ، حيث يمنح المديرون مزيداً من الاستقلالية وحرية التصرف للعاملين (Yip, 2000:3). كما وصّف تمكين العاملين بانه عملية تبدأ من تحديد أهدافهم المتعلقة بالعمل و إتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن مجالات المسؤولية والسلطة (Littrell,2007:7) . اوانه عملية إتخاذ القرارات لامركزية في المنظمة ، حيث تمنح الادارة مزيداً من حرية التصرف والاستقلالية للعاملين في الخطوط الأمامية. (Njie et al.,2008:17). وأشارت أدبيات التمكين إلى ظهور عدة مداخل للتمكين منها (التمكين الهيكلي و التمكين النفسي و التمكين الاجتماعي)، فالتمكين الهيكلي يعتمد على تصميم الوظائف ويركز في جوهره على المشاركة بالسلطة بين الرؤساء والتابعين ، وانتقال السلطة والمسؤولية من الإدارة العليا إلى الافراد العاملين ومنحهم فرصة إتخاذ القرار بما يخص محور اعمالهم . وفقاً لذلك ،فانه يركز على الظروف التنظيمية (على سبيل المثال ، الترتيبات التنظيمية التي تغرس المواقف والممارسات والإجراءات أو بناء الفرق أو الجوانب الوظيفية) و في المقابل ، يهتم التمكين النفسي بالأفراد أو الفرق التي تدرك أنهم يتحكمون في عملهم ، و ينصب تركيزه على الحالة أو مجموعة الظروف التي تسمح للعاملين أو الفرق بالاعتقاد بأن لديهم سيطرة على عملهم اي يركز على التنمية الشخصية للموظف (maynard et al.,2012:4) اما التمكين الاجتماعي فهو مرتبط بجوانب العلاقات الاجتماعية (العلائقية) بين الرؤساء ومرؤوسيهم أو بين العاملين أنفسهم (Amundsen, 2014:3) وما يشار اليه هو انه فقط نوعان من التمكين اللذان يرتبطان بمكان العمل وهما التمكين الهيكلي والنفسي و كلاهما يمكن ان يساهم بشكل إيجابي في بيئة مكان العمل، كما اتفق كل من (Kim & Milne,2013) على ان هناك نهجين لفهم التمكين، هما نهج مبني على العلاقات و نهج مبني على التحفيز ،النهج المبني على العلاقات يبين التمكين بأنه "منح السلطة أو تفويض السلطة" بينما يركز النهج المبني على التحفيز على مستوى التمكين الذي يراه المرؤوسون (Kim&Milne,2013:3) ، وأشار (الديوب ، ٢٠١٤ : ١١) في دراسة له أن هناك اتجاهين من التمكين في بيئة العمل يوصف الأول بالاتجاه الاتصالي وهو عملية ادارية هدفها مشاركة السلطة من مستويات العليا الى مستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وتوضيح الرؤى والاهداف وتزويدهم بالمعلومات، والموارد اللازمة لإنجاز أعمالهم، وتمنح العاملين الفرص لصنع القرار و إتخاذ الإجراءات المتعلقة بعمليات المنظمة اما الاتجاه الثاني فهو التحفيزي وهو يهتم بتوجيه العاملين نحو التمكين الذي يظهر من

خلال الثقة و الكفاية في القدرة على انجاز المهام الموكلة لهم والأحساس بالمقدرة على التأثير في العمل ومرونة الاختيار في كيفية انجاز الاعمال وتقبل مخاطر العمل و الشعور بأهميته، و اشار (Spreitzer,2008:10) في دراسة له الى مستويين للتمكين الأول هو المستوى الكلي والذي يسلط الضوء على انتقال السلطة والمسؤولية من الإدارة العليا إلى العاملين في المستوى الأدنى من القاعدة والذي يمثل التمكين الهيكلي . والثاني هو المستوى الجزئي ، الذي يركز على التجارب النفسية للتمكين في المنظمة والذي بدوره يسلط الضوء على المعتقدات الشخصية للعاملين حول مهامهم المتعلقة بالعمل ، و اشارت دراسات اخرى بان التمكين الهيكلي مشتق من النظريات التنظيمية مع التركيز الرئيسي على تفويض السلطة (Knol & Linge , 2009:7). واما التمكين النفسي اشتق من النظرية النفسية الاجتماعية القائمة على التنمية الشخصية (Conger & Kanungo,1988:4).

إذ يبدو أن التمكين الهيكلي في الغالب يؤثر على بيئة العمل من وجهة النظر التنظيمية وقد يبدو التمكين النفسي والتمكين الهيكلي (البنوي) متشابهين تمامًا من خلال تأثيرهما بشكل ايجابي على الافراد و المنظمات و لكن هناك فرق مهم بين الاثنين هو ان التمكين الهيكلي إدراك وجود أو عدم وجود ظروف تمكين في مكان العمل ، اما التمكين النفسي هو التفسير النفسي للعاملين أو ردود فعلهم على هذه الظروف. بمعنى آخر يمثل التمكين النفسي رد فعل الافراد العاملين على ظروف التمكين الهيكلي (Laschinger et al.,2004:2). وكما اشارت الدراسات سابقة الى ان التمكين الهيكلي وَجَد مضمونه في تحليل ماركس 1964 للاغتراب في المجتمعات الرأسمالية من وجهة نظر ماركس فالتمكين (أو الافتقار إلى الاغتراب) وهو الحالة التي يتم فيها رفع القيود الاقتصادية حتى يتمكن الناس من التعبير عن أنفسهم بحرية من خلال العمل (Marx,1964.) & (Yoon, 2001:3) و اشار (Hock,2020) في دراسة له الى ان نظرية التمكين الهيكلي التنظيمية تشكلت لأول مرة منذ أكثر من 30 عامًا حيث وصفها بالوصول إلى المعلومات والموارد والدعم والفرصة ضمن بيئة العمل ووجد أن اغلب الناس يعملون ضمن نظام هرمي تحدد الأدوار فيه القدرة على التنقل وفرصة النمو أو التغيير. و تحدد هذه الأنظمة أيضًا شبكة علاقات القوة و ان المنظمات التي تُمكن هي تلك التي بإمكانها تأمين الوصول إلى المعلومات (القرارات و البيانات و التكنولوجيا) و الدعم (التغذية الراجعة و التوجيه) و الموارد (المال و الإمدادات و الوقت) والفرص (التنقل و النمو والمشاركة في اللجان) لإنجاز العمل فقد شجعت نظرية التمكين الهيكلي المرؤوسين على تجاوز القاعدة الهرمية في المنظمة والقيام بما هو غير متوقع. وحثتهم على المشاركة في الفرص التي تبين

مصادقية وأهمية وقيمة عملهم. إذ تزداد الفعالية والمساءلة عن النتائج عندما يشعر الافراد بملكية العمل (Hock,2020:23). و اشار(Smith et al.,2012) الى نوعين من هياكل التمكين: الاول هياكل الفرص والتي تُعرّف على أنها فرص للنمو والتعلم والحركة داخل المنظمة والثاني هيكل القوة المتمثل بتوفير المعلومات والموارد والدعم وكما اتضح ان السلطة الرسمية وغير الرسمية ضرورية للوصول إلى هذه الهياكل، فالأفراد العاملين ذو السلطة الرسمية وغير الرسمية سوف يكونون قادرين على الوصول إلى هياكل التمكين في العمل التي تسمح لهم بإنجاز مهامهم وتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل داخل المنظمة (Smith et al,2012:2). وفي دراسة اخرى ذُكر ان للتمكين الهيكلي نوعين الاول مثالي وهو ينطلق من الهيكل التنظيمي حيث يمكن للموظفين اقتراح تغييرات بينما يمكن للإدارة العليا تفويض سلطة إتخاذ القرار للموظفين اما النوع الثاني فهو المعنى الضمني ويعني ان الافراد العاملين الذين ليسوا مطالبين بتولي مهمة توليد الافكار يشجعون الآن في القيام بذلك من خلال التصميمات التنظيمية. أي أن قدرة المنظمة على توفير الوصول إلى المعلومات والموارد والدعم والفرص في بيئة العمل لها تأثير كبير على الابتكار (O'Brien, 2010:25). وبصورة عامة فإننا نعتبر التمكين الهيكلي ينبثق من عمليات التمكين الرسمية وغير الرسمية من خلال توسيع مفهوم التمكين ليشمل ليس فقط تنفيذ المهام ولكن أيضًا الانخراط في صياغة السياسات على مختلف مستويات المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويعمل هذا على تحدي الفكرة التقليدية القائلة بأن التمكين يتعلق فقط بوظيفة العامل ومهامه وبالتالي بالإمكان تصور أن التمكين يمكن أن يعني أيضًا مساهمة الموظف على المستويين الاستراتيجي والتكتيكي ومن ثم فإن التمكين الرسمي للعاملين لا يشير فقط إلى "امتلاك" الافراد العاملين لوظائفهم وتنفيذها بطريقة تقديرية ومرنة ولكنه يشمل أيضًا عناصر ما يسمى بـ "التسلسلات الهرمية الديمقراطية" و "التسلسلات الهرمية الدائرية" حيث يمكن للأفراد العاملين بشكل مباشر أو (عبر ممثلين) المشاركة بشكل غير مباشر في صنع القرار على مختلف المستويات (Van et al.,2021:7). وقبل التطرق الى تعريفات التمكين الهيكلي تجدر الإشارة الى عدد من الدراسات السابقة التي تصف التمكين الهيكلي بأكثر من تعبير اشارت دراسة للباحثين (Orgambídez & Helena,2020:2) وصف فيها التمكين الهيكلي بالتمكين البنوي. واطلق عليه (Xu & Fu,2018: 2). بالمناح التمكيني ، وجميعهم ارتكزوا على مجموعة من الضوابط التنظيمية الرسمية وغير الرسمية وفقا لنظرية (Kanter) و في هذه الدراسة سيتم الاعتماد على الوصف (التمكين الهيكلي) التي سيتم التطرق الى تعريفه كما موضح في الجدول (7) :

جدول (7)

مفهوم التمكين الهيكلي

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	Knight,2006:2	ممارسات مصممة "لتمكين" الافراد العاملين ، مثل تفويض إتخاذ القرار وتوفير وصول متزايد إلى المعلومات والموارد للأفراد في المستويات الأدنى من المنظمة.
٢	Laschinger, (2008:8)	يُعرّف على أنه تهيئة الظروف في مكان العمل التي تتيح الأداء الوظيفي الامثل.
٣	Gilbert et al., (2010:2)	هو السلطة الهيكلية في المنظمات ، تفترض أن بيئة العمل التمكينية هي تلك التي توفر للعاملين إمكانية الوصول إلى المعلومات والدعم والموارد والفرص حتى يتمكنوا من القيام بعملهم بأفضل ما لديهم من مقدرات
٤	(O'Brien, 2010:25)	أنه سمات تنظيمية ، أي هيكل الفرصة وهيكل القوة التي تمكن العمال وتؤدي إلى مواقف ونتائج إيجابية للعاملين مثل انخفاض مستويات الإرهاق.
٥	Wallace et (al.,2011:1)	يشير التمكين الهيكلي إلى تفويض السلطة والمسؤولية للمرؤوسين
٦	(Seibert,2011:2)	يشير إلى منح المرؤوسين في المستويات الدنيا في المنظمة إتخاذ القرارات المناسبة من خلال الهياكل التنظيمية
٧	(Yang etal.,2013:2)	وصف بالقوة التي لها القدرة على إنجاز المهام ، وتعبئة الموارد ، والحصول على كل ما يحتاجه الشخص واستخدامه للأهداف التي يحاول تحقيقها
٨	Leigh, 2014:2	ينظر على أنه أنظمة وعمليات أداريه تمكن العاملين من إنجاز اعمالهم بطريقة هادفة في مكان العمل .و هذه العمليات تكون واسعة النطاق لتشمل الموارد البشرية وغير البشرية مثل التعلم والوصول إلى المعلومات والدعم وردود الفعل.
٩	Orgambidez (etal.,2014:29)	تهيئة الظروف لفاعلية العمل من خلال ضمان حصول العاملين على المعلومات والدعم والموارد اللازمة لإنجاز العمل وتزويدهم بفرص مستمرة للتطوير.
١٠	Aggarwal (etal.,2018:2)	هو احد عناصر التمكين الذي يهدف من خلال هياكله المتعددة من اشراك العاملين وتحفيزهم على انجاز اعمالهم ويسهم في انشاء العلاقة الإيجابية للموظفين مع عملهم.
١١	(Xu & Fu,2018:2)	هو سياسات و اجراءات تضعها المنظمة تهتم بنقل السلطة من اعلى مستوى في المنظمة (الادارة) الى العاملين فيها في المستويات الدنيا من الهرم الهيكلي
١٢	García (etal.,2018:10)	هو دور الادارة في بناء هياكل وعمليات قوية تضمن حصول جميع العاملين على المعلومات والموارد والدعم اللازمين لدعم الممارسة المهنية المثالية والمعرفة الجديدة
١٣	Tyagi (etal.,2018:1)	هو ممارسة إدارية من خلالها تمكن العاملين من الحصول على الموارد وتمنحهم القوة لحثهم على المساهمة في بناء القرارات التنظيمية التي من شأنها تعزيز الأداء الابداعي
١٤	Fragkos (etal.,2020:5)	بأنه عملية تحدد العوامل التي تؤدي إلى حالات عدم التمكين ثم تشرع في إزالتها بهدف تحسين الكفاءة الذاتية للموظفين، التي بدورها تؤدي إلى زيادة الحافز والاحساس بالاستقلالية و الثقة والمواقف الإيجابية المتصلة بالعمل
١٥	Hun& (Eunhee,2020:6)	عبارة عن فعالية تنظيمية ما بعد المركزية (بيروقراطية) تسعى الى بناء بيئة عمل يشعر فيها كافة العاملين بالمسؤولية عن نجاح المنظمة.
١٦	(van den,2021:7)	هوالمبادرات الادارية التي تنطوي على تقسيم السلطة وإتخاذ القرارات والسيطرة الرسمية على الموارد

تبيين من خلال التعاريف اعلاه ان هناك توجه لفهم ان التمكين الهيكلي هو ان تؤمن المنظمة للأفراد العاملين ، الموارد والفرص والمعلومات والدعم اللازم لإنجاز اعمالهم بصورة ابداعية. (Gilbert et al.,2010:2)،(Orgambídezetal,2014:29)،

(carcía et al.,2018:10). اما التوجه الثاني أشار الى أن التمكين هو السلطة (القوة) التي يمكن اشتقاقها من الأنظمة الرسمية وغير الرسمية للمنظمة.(Aggarwal et al.,2018:2)، (vanden,2021:7). وظهر توجه ثالث ركز على تحديد العوامل التي تعيق تمكين العاملين ومن ثم العمل على إزالتها وتعزيز المواقف الإيجابية المتصلة بالعمل. (Fragkos et al.,2020:5). من خلال المفاهيم السابقة يمكن استخلاص مفهوم شامل للتمكين الهيكلي (هو ممارسة ادارية تتبناها الادارة العليا، الهدف منها تحقيق غايات المنظمة من خلال الابتعاد عن البيروقراطية التنظيمية والعمل على تشجيع الافراد العاملين على تحمل المسؤولية في إتخاذ القرار والمشاركة فيها والقدرة على وضع الحلول اللازمة لمشكلات و تحديات العمل وتأمين الموارد والمعلومات ومنحهم الفرصة تطوير الامكانيات واشاعة مبادا العمل بروح الفريق ومنحهم الحرية في ممارسة مهامهم.)

ثانيا - اهمية التمكين الهيكلي :

تبرز اهمية التمكين الهيكلي من خلال منح العاملين فرصة اكبر للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم ويتم تزويدهم بالموارد للقيام بذلك بشكل فاعل. إذ يُتوقع من العاملين المتمكنين أن يفكروا بأنفسهم بشأن متطلبات الوظيفة وأن يتخطوا القيام بما يُقال لهم بشكل أعمى. إذ يشمل التمكين بشكل أساسي تعلم كيفية أخذ زمام المبادرة والاستجابة بشكل خلاق لتحديات الوظيفة. (Knight et al.,2006:2) وكما يتولد عن التمكين الهيكلي عدة نتائج مهمة منها الالتزام التنظيمي و المشاركة والرضا الوظيفي والحفاظ على الوظيفة و الدافعية والإنتاجية والمساهمة في العمل . وخلق بيئة تمكينية عندما تدعم ظروف مكان العمل. فمستوى التمكين الموجود في مكان العمل يحدد درجة الحرية التي يجب على العاملين ممارستها بشكل مستقل. لذلك فان المنظمات التي تسعى الى تحقيق اهدافها ، تحاول الحصول على أكثر الافراد العاملين خبرة وتدريباً والذين يشعرون بأنهم متمكنون في إتخاذ القرارات التي تفيد المنظمة (Cowden et al.,2012:6). كما اشارت الدراسات الى ان العاملين الذين يشعرون بالتمكين سيواجهون ضغطاً أقل في مكان العمل وتقليل مستوى الإرهاق ،وكما يسهم في زيادة الرضا الوظيفي والتزاماً أكبر تجاه المنظمة (Smith et al.,2012:1).

ان التمكين الهيكلي يشجع الأفراد العاملين على تجاوز القاعدة (أداء الدور) والقيام بما هو غير متوقع فضلا عن تشجيعهم على المشاركة في الفرص التي تظهر أهمية وقيمة و مصداقية عملهم و تعزيز الفاعلية والمساءلة عن النتائج عندما يشعر العاملين بملكية العمل (Mota, 2015:35). وكما يعد التمكين الهيكلي احد العوامل المهمة ومفتاحاً للتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الابداعي للأفراد داخل المنظمات فتمكين العاملين لأخذ قراراتهم بأنفسهم في المنظمات سيشرعهم بالمسؤولية عن الانجازات التي يشاركون في تحقيقها ، إذ أن التمكين يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ اعمالهم ويوثق الصلة بينهم كما أن الهدف الرئيسي من تطبيق هذا النظام الاداري هو تقليص الاعتماد على الحوافز الخارجية من أجل تحفيز المرؤوسين وفي المقابل انشاء بيئة للعمل تأسن لهم مكافئات ذاتية المنشأ تنبع من ذواتهم كالاعزاز والفخر بأداء المهام بالطريقة الصحيحة دون الحاجة إلى الرقابة المباشرة من رؤساء العمل (Aggarwal et al.,2018:6) ، كما اشار (RashidAzar et al.,2018) في دراسة له بان التمكين الهيكلي هو أحد أهم الحلول لخلق سمات مثل الإبداع والابتكار والأداء المهني المتفوق. وللتمكين تأثير إيجابي على مواقف العاملين وسلوكهم و زيادة الرضا الوظيفي وتقليل التوتر وتقليل عدم اليقين الوظيفي وما إلى ذلك ، كما أن التمكين يمنح سلطة إتخاذ القرار والاستقلالية في العمل والحرية في الاختيار، ومع ذلك ، يمكن الإشارة إلى زيادة ثقة العاملين وزيادة قوة التكيف وما إلى ذلك من آثارها السلوكية الايجابية (RashidAzar et al.,2018:2) .

فضلا عن دور التمكين في خلق ثقافة مكان عمل فعالة في المنظمات إذ يُمكن الافراد من الالتزام وتقليل نية ترك العمل . وهذا بدوره يُحقق زيادة الكفاءة الذاتية والحافز العالي وزيادة الالتزام التنظيمي وانخفاض مستوى الإرهاق وزيادة الاستقلالية وتقليل الإجهاد المهني وزيادة الرضا الوظيفي والرفاهية التنظيمية والفردية الإيجابية الشاملة (Fragkos et al.,2020:5). و يسهم التمكين الهيكلي بتعزيز مشاركة العاملين هذا يعني أنه إذا كان الافراد العاملين داخل المنظمة بإمكانهم الوصول إلى الموارد المتعلقة بوظائفهم على سبيل المثال تمكين العاملين من الحصول على المعلومات من خلال التمكين الهيكلي حيث سيعملون بقوة و تفان مما يُزيد بصورة مباشر من انخراطهم في العمل. فعندما تقوم الادارات بتمكين موظفيها فإن ذلك سيشجع على تنظيم الأهداف وبناء مواقف وظيفية إيجابية. اي ان توفير مستويات عالية من التمكين الهيكلي مرتبطة بصورة ايجابية بتحفيز أنشطة مشاركة المعرفة وتؤدي إلى أداء عالي للفريق اي أن التمكين الهيكلي يشجع سلوكيات مشاركة المعرفة ويقوض اكتناز المعرفة التي تؤثر على الموارد المتعلقة بالوظيفة للموظفين هذا يعني أنه إذا كان لدى العاملين هياكل تمكين فمن غير المرجح أن يخفون المعرفة (Jabeen et al.,2020:12) .

وان الهدف من التمكين هو إنشاء منظمة مؤلفة من افراد ماهرين ومختصين يؤدون واجباتهم بشكل احترافي ويستمتعون بأدائها ويقدمون أفضل ما لديهم من المعرفة المتعلقة بأدائهم فالتمكين الهيكلي يمكن أن يزيد تطوير العمل وفرص الدراسة ويمكن الأفراد من المساهمة بإمكانياتهم الكاملة. إذ يُركز التمكين الهيكلي على هياكل و مصادر الطاقة التي تُعزز صنع القرار المشترك والتطوير الوظيفي مدى الحياة والشراكات المجتمعية القوية. وهذا يضمن أن تتحقق رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها (Roji & Jooste,2020:2).

ثالثا - مزايا التمكين الهيكلي :

ان من مزايا البيئات التمكينية هو قدرتها على منح الأزدهار للموظفين وللمنظمة وهذا بدوره يحقق الرضا للطرفين كما يسمح التمكين الهيكلي بمشاركة السلطة وتطوير التفكير وتحقيق الاستقلالية ، فالهدف منه هو لتحقيق النجاح في المنظمات إذ تحتاج جميع المنظمات إلى تعزيز التمكين لموظفيها (Gibson,1991:2). وكما أستخدم (Yoon) ثلاث ميزات للهيكل الوظيفي (التنوع والاستقلالية و الدعم التنظيمي) فالتنوع هو الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة مهامًا ومهارات محددة و يمكن للتنوع باعتباره جانبًا تمكينيًا لوظيفة ما أن يمارس تأثيرات مباشرة على السلوكيات الاستباقية والأرهاق العام لأن وجوده يشجع التعلم بالتجربة والخطأ وغيابه يُعمر العاملين بالمهام الروتينية المتكررة اما الاستقلالية فهي درجة مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بالمهام الوظيفية في المقابل فان الدعم التنظيمي هو الدرجة التي يعتقدونها العاملين أن منظماتهم تُقدر مساهماتهم وتهتم برافاهيتهم كما يمكن للمنظمات تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين وتقليل إجهادهم من خلال دعمهم بالموارد الكافية وإدراك أهمية عملهم وإبداء الاهتمام والاحترام لجهودهم (Yoon,2001:4). وينظر الى التمكين الهيكلي على انه يُمنح الموظفون مزيدًا من الاستقلالية ويساهم في دعم الابتكار وزيادة الالتزام التنظيمي و الأداء العالي لدى الافراد العاملين و يمنحهم مزيدًا من الحرية والتعبير عن كيفية قيامهم بعملهم و يساعد العاملين على الدراسة في سياقات عملهم واعادة تشكيلها مما يسمح للعاملين بقيادة اعمالهم بصورة جيدة وملائمة مع تحديات بيئة العمل، وكما يمنح الافراد القوة على تحمل المسؤولية و مواجهة التهديدات مما يجعله مورداً مهماً لحماية المنظمات (Spreitzer,2008:12-15).

كما أظهرت عدة دراسات ان للتمكين الهيكلي مزايا عدة منها متعلقة بنتائج الجودة المهنية ومنها يساهم بشكل كبير في انشاء مناخ السلامة للأفراد العاملين، ويمنح فرصة التواصل بين الرؤساء ومرؤوسيهم وزيادة رضا العاملين وسلوكيات وممارسات المهنية المحسنة و تقليص معدل ترك الوظيفة والاحتفاظ الثابت بالعاملين واخيرا سيمكن العاملين من إتخاذ خيارات أكثر استنارة بشأن

أدائهم وممارساتهم التنظيمية. (Goedhart et al.,2017:11). وايضا من مزاياه هو زيادة الرضا الوظيفي والثقة والالتزام التنظيمي والأداء ،عندما تكون ظروف العمل مرهقة أو محبطة فان العاملين يشعرون بالرضا من خلال تلقي الدعم و الاحترام من مؤسساتهم .وأن العاملين الذين يعملون في بيئات تمكينية افادوا بجودة عالية وكانوا اكثر رضاءاً و ألتزاماً بالمنظمة ومن ميزاته يعتبر كعنصر مهم في موازنة التوترات والاجهاد المرتبط بالوظائف ذات الطلب المرتفع ، أن توفير هياكل التمكين في مكان العمل يسهل النتائج التنظيمية الإيجابية فمن المتوقع أن يستطيع الموظفون الذين يتمتعون بالتحكم والوصول إلى هياكل مكان العمل التمكينية بأداء عالي حتى عندما تكون مهامهم مليئة بالتحديات حيث يشعر الموظفون المتمكنون أنهم يتحكمون في عملهم والدعم من مؤسساتهم لإكمال الوظيفة (Sujin & Horwitz,2017:10) .

كما يمنح التمكين الهيكلي ميزات عدة للأفراد العاملين منها استقلالية في تقرير المصير والسيطرة على الموارد وتمتع بالعلاقات الجيدة مع الادارة العليا أثناء القيام بعمل في جو عمل تمكيني وتقديم الدعم للعاملين وتخصيص الموارد المناسبة اللازمة وتقليل النتائج غير المرغوب فيها ويعتبر مؤشراً أساسياً للرضا الوظيفي و يقدم مستوى أعلى من الالتزام والثقة ويقلل من نوايا المغادرة لدى العاملين وبناء العلاقات مع زملاء العمل ،وتوفير بيئة عمل متوازنة وتقليص عبء العمل (Asif et al.,2019:4) ، ومن فوائده انه يحفز توليد الأفكار الابداعية لدى العاملين و يساعد العاملين على الاستجابة بسرعة أكبر لمتطلبات العمل ، والمشاركة بشكل أكبر في لقاءات العمل وسيشعر الموظفون المتمكنون بمزيد من الكفاءة الذاتية ولديهم فرص أكثر أهمية للتوجيه الذاتي مما يسهم في تحسين أداء العاملين ورفاههم والمواقف الإيجابية والتي قد يكون لها أيضاً تأثير إيجابي على محاولات الابتكار الخاصة بهم. و يتصف العاملين المتمكنين بانهم أكثر إبداعاً فإن التمكين يشجع العاملين على التفكير بأنفسهم والانتقال في النهاية إلى ما هو أبعد من القيام بما يُطلب منهم القيام به من خلال التمكين قد يتعلم الموظفون أخذ زمام المبادرة والاستجابة بشكل خلاق لتحديات الوظيفة (Echebiri et al.,2020:5) ،وايضا من اهم فوائد التمكين الهيكلي هو تسهيل استخدام الموارد التي تتعلق بالعمليات التنظيمية لزيادة الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية وتشجيع العمل بنظام اللامركزية في السلطة والتي ترتبط بالتمكين الهيكلي من خلالها تكون المنظمات أكثر مرونة وسرعة في الابتكار، وبالتالي زيادة قدرات فرق العمل على التكيف والاستمرار في ظروف بيئية سريعة التغير (Pusparini et al.,2020:6) .

ان للتمكين الهيكلي فوائد عدة منها يساعد الافراد العاملون على إتخاذ قرارات افضل و بصورة متزايدة ويساهم في إنجاز المزيد من المهام مما يعود بالفائدة على المنظمات بشكل كبير. ويساعد على تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين في أماكن العمل عند تطبيق مبادئ التمكين الهيكلي في

المنظمات (Scepora , 2020:10). وأن التمكين الهيكلي يعزز الإبداع ويساعد على حل المشكلات ، ويسهل السلوك التكيفي ، وتزيد من التزام العاملين . ويوفر مناخ الأمان النفسي للأفراد العاملين، والذي يحفز العاملين على المخاطرة والتحدث . وايضا يُمكن العاملين من الإشارة إلى المشكلات ومناقشتها، (Van et al.,2021:7).

رابعا - معوقات التمكين الهيكلي:

تعد معوقات التمكين الهيكلي احدى السلبيات في بيئة العمل إذ أتفق كل من (Iverson & Roy,1994:3) ان من معوقات التمكين الهيكلي هو أفتقار الافراد العاملين في المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي الى الموارد الكافية ولا يسمح لهم بإتخاذ القرارات بحرية بما يخص اعمالهم،و كما اشار (Argyris,1998 : 8) الى أحد معوقات التمكين هو تبني الادارة العليا سياسة التمكين ولكن تتجاهلها في صياغة القرارات ، أي ان الإدارة العليا في المنظمات تدعو العاملين في المستويات الادرية الدنيا للتحدث وطرح الاسئلة والمشاركة في صنع القرار ولكن بعد ذلك تتجاهل آرائهم و مدخلاتهم او تجاوزها في إتخاذ القرارات. وأشار (Yoon,2001:4) ان عبء العمل الزائد احد قيود التمكين و هو ضغوط معروفة تساهم في إرهاق العاملين بسبب المتطلبات الجسدية والعقلية المفرطة . كما أنه يقلل من السلوك الاستباقي لأن ضغط الوقت يضع اكمال المهمة كأولوية لها ، بدلاً من أن تكون مبتكراً أو تأخذ زمام المبادرة في محاولة حل المشكلات.

وتطرق (Littrell,2007:9) الى ان هناك عدة عوامل تعيق التمكين منها ،عدم تفويض السلطة للعاملين ، و ايضا لا يسمح لهم بمشاركة المعلومات او الوصول اليها ، وعدم تقديم الدعم الكافي لهم لمواجهة التغييرات ، واتباع نهج استبدادي من قبل ادارة المنظمة في إتخاذ القرارات و التأكيد على جعل مسافة (فجوة) واسعة بين العاملين الادارة ، او قد تعتقد بعض الادارات على أن تمكين المرؤوسين يعني فقدان القوة الذاتية ، وهو أمر لا يمكن القيام به عن طيب خاطر في ثقافة المسافة عالية القوة ، والالتزام بالتسلسل الهرمي مع تركيز السلطة في القمة ، و كما حددت دراسة (Spreitzer ,2008:8) عدة معوقات للتمكين منها غموض الادوار للعاملين وعبء الزائد لمهام العمل وعدم تقديم توجيهات و ملاحظات حول كيفية سير الاعمال ، وأن نقص الوقت والموارد والمعلومات سيعيق ايضا بشكل كبير توليد أفكار من قبل العاملين(Echebiri et al.,2020:4).

خامسا - ممارسات التمكين الهيكلي :

اقترحت دراسة (Seibert et al.,2004:2) التي وصفت المناخ التمكيني و المتكون من ثلاث ممارسات تنظيمية رئيسية مرتبطة بالتمكين وهي تبادل المعلومات ، والاستقلالية، ومساءلة اعضاء الفريق. تحدث تبادل المعلومات عندما تأمن المنظمات معلومات الاساسية حول الإنتاجية و التكاليف و الجودة والأداء المالي للعاملين في انحاء المنظمة .و أما الاستقلالية فهي تشير الى الهياكل التنظيمية والسياسات والممارسات التنظيمية التي تحفز على العمل المستقل للموظفين ، بما في ذلك توضيح الاهداف ذات الصلة و تطوير رؤية واضحة لمجالات المسؤولية .وكما بينة مسالة الفريق الى ان اعضاء الفريق هم مركز السلطة لإتخاذ القرارات ذات الصلة بمهامهم ومتسائلين عنها و ايضا مسؤولين عن الأداء في المنظمات ، و يتم دعم اعضاء الفريق من خلال التدريب الفردي والجماعي.(Seibert et al.,2004:2). في المقابل أعتبر نظام المكافآت القائم على الأداء والاثراء الوظيفي التي توفر الاستقلالية وحرية التحكم وهوية المهام وفرص الازدهار الوظيفي كطرق لتمكين العاملين التي يجب اتباعها في المنظمات التي تسعى الى تحقيق التقدم في ميدان العمل (Njie et al., 2008:14) .

وأشارت دراسات سابقة الى ان هناك عدة ممارسات تساهم في تمكن العاملين منها : صنع القرار بالمشاركة، إذ يكون للعاملين مدخلات وتأثيرات على القرارات الاستراتيجية و القرارات اليومية الروتينية حول كيفية القيام بمهامهم ، وتحديد اجور العاملين وفق ما يمتلكونه من معرفة، وتمكين الافراد العاملين من الحصول على المعلومات التي تدور حول الأهداف والمسؤوليات الواضحة ، والتوجه الاستراتيجي، والأداء المالي من حيث التكاليف ، والإنتاجية ، والجودة وايضا فيما يتعلق بمواقف العاملين وأفكار التحسين بينات العمل. الهدف منه هو ان العامل الذي لديه معلومات أفضل يساهم في زيادة الأداء بشكل أكثر ذكاءً وبالتالي إتخاذ قرارات أفضل. وايضا من خلال بناء هياكل التنظيمية المسطحة. واثاحة فرص التدريب للأفراد العاملين الذي يساعد على اكتساب المعرفة وبناء المهارات والقدرات لديهم ويمكنهم من أداء مهامهم بصورة تامة (Spreitzer ,2008:3)، ولغرض تأمين الظروف الملائمة للشعور بالتمكين تعمل الادارة التمكينية على تنفيذ السياسات و الممارسات والاجراءات، الهدف منها تحقيق تمكين العاملين، مما يساعدهم في تصور التمكين. وتوفر الادارة للظروف الاتية منها مساعدة العاملين على فهم مهامهم ، وبالتالي تحسين انتاجية وجدوى العمل، والتعبير عن الثقة على مقدرة العاملين على انجاز المهام ، و منحهم الاستقلالية من خلال تشجيع العاملين على تقرير كيفية تنفيذ العمل ، و تحفيز العاملين على المساهمة في صنع القرارات التي تخص اعمالهم (Wallace et al., 2011:4) .

وكما يجب على الإدارة العليا خلق فرص الحوار التحريري للموظفين ليتمكن أعضاء المنظمة من التعبير عن آرائهم (Raelin,2013:16). إذ تطرقت دراسة سابقة الى أن تحقيق مستوى التمكيني عالي يتطلب الوصول إلى هيكل الفرص وتشير الفرصة إلى إمكانية النمو والحركة داخل المنظمة وكذلك فرصة زيادة المعرفة والمهارات ، وهيكال الموارد ، يشير الوصول إلى الموارد إلى قدرة الفرد على اكتساب الوسائل المالية والمواد والوقت والإمدادات اللازمة للقيام بالعمل. وهيكال المعلومات ، يشير الوصول إلى المعلومات اي امتلاك المعرفة الرسمية وغير الرسمية اللازمة لتكون فعالة في مكان العمل (المعرفة والخبرة الفنية المطلوبة لإنجاز الوظيفة وفهم السياسات والقرارات التنظيمية)، ويشمل الوصول إلى الدعم تلقي التعليقات والتوجيهات من المرؤوسين والأقران والرؤساء. (Orgambídez & Borrego,2014:2)، و كما اقترح (Mota,2015) عدة خطوات التي من شأنها تحقق التمكين الهيكلي منها الحاجة إلى فهم تصورات العاملين حول التمكين الهيكلي ، ويجب ان يتوفر لديها القوة الداعمة لاحتياجات العاملين وتوفر الهياكل التي تعزز التمكين والسماح للموظفين الوصول إلى المعلومات ، وإتخاذ القرارات المشتركة وإشراك العاملين المترددين . وتطوير علاقات المرؤوسين مع رؤسائهم. وتأمين بيئة عمل جماعية تعاونية وفعالة ، حيث يتم تقدير أدوار ومساهمات الجميع ، والاستقلالية، والقيادة الداعمة. ، وتتمثل القيادة الداعمة بالقائد التحويلي الذي ينظر إليه على أنه الشخص الذي يوفر بيئة تمكين هيكلية تسمح للعاملين بالممارسة بشكل مستقل مما يؤدي إلى نتائج أفضل للمنظمة. (Mota,2015:31).

ويرى (Al-Ha'ar, 2016) أنه من الممكن تحقيق التمكين من خلال طرق عدة منها: (١) الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي): هو أسلوب يتمثل في اقل عدد من المستويات الإدارية التي تسهل تدفق المعلومات في اتجاهين ، ويفضل اتباع المبادئ التالية في تطبيقها: أولاً: انشاء الوحدات التنظيمية وفق فرق العمل الأولية التي سيكون لها قائد مميز. ثانياً: يقوم قائد وأعضاء كل فريق بتنظيم و تخطيط وتقييم اعمالهم ضمن إطار معين. ثالثاً: تكوين الفرق بصيغة تمكنها من حل المشكلات التي تواجه تحقيق اهدافها. (٢) النمط الإداري التمكيني للمدراء: يوصف بقدرتهم على تفويض السلطة او بعض صلاحياته العاملين في مجالات التخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء ، وإمكانية تغيير نمط البيروقراطي للرقابة إلى أسلوب يتميز بالاعتماد على الثقة والاحترام المتبادل.(٣) المساهمة في وضع حلول للمشكلات - كل فرقة عمل من خلال تشخيصها للمشكلات تقوم بوضع الحلول المناسبة لها في حدود القدرات المتاحة وفي حدود العوائق والقيود المفروضة عليها.(Al-Ha'ar, 2016:4). و يُمكن أن يتم التمكين داخل المنظمات من خلال منح العاملين درجة معينة من التحكم والحرية للقيام بأنشطتهم الوظيفية

اليومية. من خلال ترجمة هذا إلى العديد من الأنشطة ، مثل المشاركة في تطوير العمليات التنظيمية ، والمساعدة في إنشاء وإدارة أنظمة واستراتيجيات جديدة ، ومنح تفويض السلطة للموظفين لإدارة إدارات أصغر مع إشراف أقل من الإدارة المتوسطة أو العليا (Pusparini,2020:1)، وكما قدمت دراسة (Hock,2020) عدد من العوامل التي يجب توفرها للمنظمات التي تدعم ثقافة التمكين الهيكلي منها انشاء فرق تعاونية عالية الأداء و السعي الى ازالة كل الحواجز التي تعترض سير العمل ، ومنح الفرص للعاملين لزيادة كفاءتهم ومهاراتهم ، وتسهيل الاتصال بين الادارة والافراد العاملين ، و توفير بيئة مبتكرة تدعم التعاون والتطوير المهني بمجرد التمكين من تنفيذ هذه الممارسات التنظيمية ، لتحقيق ثقافة التمكين الهيكلية . (Hock,2020:9).

حدد كل من (Roji & Jooste,2020:7) عدد من اوليات يجب توافرها لتنفيذ التمكين الهيكلي منها أن يُتاح للعاملين إمكانية الوصول إلى المعلومات لغرض التعامل مع التحديات الجديدة وإكمال المهام الوظيفية بشكل مناسب. ويجب على المنظمات إبلاغ موظفيها حول السياسات والبروتوكولات والتعاميم التنظيمية. يجب أن تكون أنظمة المكافآت معروفة للموظفين ، وأن تكون متوافقة مع أهداف المنظمة وأداء الفريق وعلى المنظمات إلى توضيح الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالعاملين لإزالة أي ارتباك في الأدوار بين الافراد العاملين. توجيه التعليقات الى العاملين من قبل ادارة المنظمة والأقران وتوفير الدعم المناسب لهم. كما ركزت دراسة (Amor et al.,2020:2) على عدة طرق لتحقيق التمكين الهيكلي من خلال العلاقة المميزة مع الاقران العاملين و مشاركة المعلومات والمعرفة و إتاحة الموارد التنظيمية . في حين اتضح أن الشرط الأساسي للتأثير المفيد للتمكين الهيكلي هو وجود مناخ من الأمان النفسي عبر المستويات التنظيمية. ، و التزام الإدارة العليا المستدام بمرور الوقت هو أيضا شرط أساسي لتوحيد أي آثار إيجابية للتمكين الهيكلي ، كما يجب على الادارة العليا للمنظمة التخلي عن بعض سلطتهم الرسمية ، من خلال منح العاملين سلطة تقديرية كبيرة في صنع القرار ، و لتنمية قوة المنظمة الجماعية وخلق قوة عاملة مُمكَّنة. يتطلب هذا أن يغير المديرين طريقة تفكيرهم من النظر إلى العاملين على أنهم "غير متكافئين في التسلسل الهرمي" إلى اعتبارهم أفرادًا لديهم أنواع مختلفة من المعرفة والخبرة ذات الصلة بصنع القرار. وكما يجب تمكين العاملين ليس فقط في مجالات مهامهم التشغيلية ، ولكن أيضًا أن يكونوا قادرين على التأثير على القرارات التكتيكية والاستراتيجية. (van et al.,2021:27).

سادسا : أبعاد التمكين الهيكلي:

أن دراسة التمكين الهيكلي تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على مضمونه، والتي في ضوءها يمكن الوصول إلى أهداف الدراسة في ضمن حدودها المرسومة نظرياً وميدانياً. إذ اشارت دراسة (Laschinger et al.,2004:7) الى أبعاد التمكين الهيكلي (الفرصة و المعلومات و الموارد و الدعم و القوة الرسمية و القوة غير الرسمية .) التي تم اختيارها وفق دراسة منهجية (Meta-analysis) لعدد من الدراسات السابقة بلغت ٤٢ دراسة . وأما (Knight,2006:4) قد حددت دراسته ابعاد التمكين الهيكلي هي(صنع القرار بالمشاركة و مشاركة المعلومات و التدريب و التطوير و التقدير والمكافأة و عبء العمل). في دراسة لهم اتفق كل من (Cai & Zhou,2009:3) مع الباحث (Stewart et al.,2010:4) و آخرون ،على ان هناك ستة ابعاد يمكن اعتمادها بقياس التمكين الهيكلي وهي (الفرص و الدعم و الموارد و والمعلومات و السلطة غير الرسمية و السلطة الرسمية.) و أشار (Wallace et al.,2011:6) الى ان ابعاد التمكين الهيكلي تُكمن في (المشاركة في إتخاذ القرار، جدوى العمل، الثقة في الأداء العالي، والاستقلالية عن القيود البيروقراطية). وفي المقابل وضع (Smith et al.,2012:2) ستة أبعاد لقياس التمكين الهيكلي وهي (الفرصة و المعلومات و الدعم و الموارد و السلطة الرسمية و السلطة غير الرسمية.) واتفق كل من (Ahadi& Suandi,2014:8) مع (Yang et al.,2014:3) على أن (الفرصة ، الموارد ، والمعلومات ، والدعم ، والتمكين الرسمي والتمكين غير الرسمي). هي أبعاد التمكين الهيكلي ، وكما اعتمد (Mota,2015:82) في دراسته الأبعاد (الفرصة ، الدعم ، الموارد ،المعلومات ،هياكل السلطة.) لقياس التمكين الهيكلي، وقد أشارت دراسة (Lin & Ling,2017:8) الى أن هناك اربعة أبعاد للتمكين الهيكلي وهي (تقاسم المعلومات والاستقلالية من خلال الحدود ومسؤولية الفريق والمساءلة.) وقد اشار كل من (Xu & Yang,2018:5). الى ان ابعاد التمكين الهيكلي هي (الوصول الى الفرصة و الوصول الى المعلومات و الوصول الى الدعم و الوصول الى الموارد و الوصول الى السلطة الرسمية و السلطة الغير رسمية). واقترح (RashidAzar et al.,2018:3) ان للتمكين الهيكلي اربعة ابعاد وهي (الشعور بالكفاءة والفاعلية والأهمية والثقة بالآخرين). في حين اعتمدت دراسة (Choi & Kim,2019:3) على ثلاث ابعاد (الفرصة ، الدعم ، المعلومات). في المقابل حدد (Hock,2020:51) من خلال دراسة منهجية (Meta-analysis) لعدد من الدراسات السابقة بلغت (10) دراسات ضمن فترة زمنية من (1999- 2019) اذ تم تصنيف العناصر

الخاصة بكل استبيان على مقياس (Likert) المكون من خمس نقاط التي اظهرت ان ابعاد التمكين هي (الفرصة، الموارد، المعلومات، قيادة داعمة، التمكين الرسمي وغير الرسمي).

كما توصل (Abhicharttibutra&Tungpunkom,2019:5) في مراجعة منهجية لعدد من الدراسات السابقة الى ان ابعاد التمكين الهيكلي هي (الفرصة والمعلومات و الموارد و الدعم و السلطة الرسمية و السلطة غير الرسمية) وتم تجميع هذه الدراسات عبر قواعد البيانات المحددة، وتحميلها في برنامج إدارة المراجع (Endnote VX.X). و بعد ذلك فحص العناوين والملخصات لـ(587) دراسة بشكل مستقل من قبل اثنين من المراجعين بناء على معايير الاشتمال وإزالة التكرارات. ومن ثم تم تقييم (35) دراسة كاملة النص بالتفصيل بناء على معايير التضمين وتم استبعاد (27) دراسة بسبب المعايير غير المستوفاة المتعلقة بالموضوعات والإحصاءات والتصميم واللغات. كما تم استبعاد أربع دراسات لم يكن النص الكامل متاحاً فيها. وهذه الدراسة حققت معايير الشمول، وتم تضمينها في مراجعة منهجية لدراسات سابقة والتي بلغت (8) دراسات وان فترة الزمنية من 1996 الى 2016، و تم استخراج البيانات بشكل مستقل باستخدام نموذج Joanna Briggs لاستخراج البيانات وتم تقييم هذه الدراسات من خلال أدوات مثل استبيان شروط فعالية العمل. و كما اجري (Fragkos,2020:3) دراسة منهجية (Meta-analysis) لعدة دراسات سابقة بلغت 23 دراسة و اثناء التحليل تم استبعاد احد هذه الدراسات حيث بلغت العينة النهائية 22 دراسة . وكانت الفترة الزمنية المعتمدة للعينات بين (1994 الى سنة 2018) . إذ شملت هذه العينات من مجتمعات مختلفة الثقافات من ابرزها (الولايات المتحدة الامريكية و الهند و ايران و كوريا الجنوبية و البرتغال و الصين و مصر و كندا و تايوان و انجلترا و ماليزيا). و استخلصت الى ان ابعاد التمكين هي (الفرصة و المعلومات و الموارد و الدعم، السلطة الرسمية و السلطة غير الرسمية.) واعتمدت في تحديد المقاييس نموذج (Laschinger et al.,2001) .

وبناءً على ما ذكر اعلاه فقد اعتمدت الدراسة الحالية نموذج (Fragkos,2020) من خلال ابعاده (الفرصة و المعلومات و الموارد و الدعم و السلطة الرسمية و السلطة غير الرسمية) أساس لعرض التمكين الهيكلي لاعتبارات من بينها ان هناك الكثير من الباحثين اتفقوا مع (Fragkos,2020) في تحديد أبعاد تمكين الهيكلي . ومنهم (Yang et al.,2014:3) (Stewart et al.,2010:4),(Cai&Zhou,2009:3),(Laschinger et al.,2004:7), (Hock,2020:51),(Xu&Yang,2018:5),(Ahadi&Suandi,,2014:8), (bhicharttibutra&Tungpunkom,2019:5).

ولذا لابد من تسليط الضوء على هذه الأبعاد وبشيء من التفصيل والتمهيد لاختبارها ميدانياً من قبل الدراسة الحالية وعلى النحو الآتي:

١ - المعلومات:-

تعتبر المعلومات من العناصر المهمة التي يجب على ادارة المنظمات اتاحتها لغرض تمكين الافراد العاملين لديها حيث تعد مشاركة المرؤوسين بالمعلومات من أهم المبادئ التي يقوم عليها مفهوم التمكين الهيكلي فهي المفتاح الأول للتمكين، فالمرؤوسين بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية فشل المنظمة، وفي ذات الصدد تؤكد دراسة (Yukl & Becker, 2000) أن المدخل الرئيس لتطبيق التمكين الهيكلي يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها، أي أن بناء منظمة ممكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن أهداف واستراتيجيات المنظمة وأدائها، والتقنية الجديدة، والتغييرات في السياسات والأدوار. (Yukl & Becker, 2000, 210-231)، فالمعلومات هي المادة الخام التي يبنى عليها القرارات التنظيمية والادارية لهذا ينبغي أن تكون ملائمة ومتوافقة كما، ونوعاً، وأن يتم اعطائها في الاوقات المناسبة ، وهذا بدوره يمكن ادارة المنظمة ان تكون على معرفة بكافة الامور والاحداث الجارية حتى تتمكن من بناء قراراتها السليمة ، ومن خلالها تنشأ جسور الثقة بين الافراد العاملين والإدارة (حلواني ، ٢٠٠١ : ١٤).

في حين وصفها (Horwitz,2017:9) على أنها المعرفة الفنية والمهارة اللازمة للقيام بالعمل بشكل فعال داخل المنظمة. وكما يرى (Peters, & Mazdarani 2008:15) انه لكي يتحقق التمكين الهيكلي يجب أن توفر المنظمات المعلومات للأفراد العاملين ليس فقط عن أدائهم ولكن يجب تزويدهم بالمعلومات عن أداء المنظمة ككل وتوضيح كيف يؤثر عملهم في أداء المنظمة وتحقيق اهدافها فكل تابع يريد أن يشعر انه يؤدي عملاً ذا قيمة وهذا ينمو لديه الشعور بالتمكين ويدفعه ذلك إلى تحقيق اهداف المنظمة، فمن الضروري أن تكون المعلومات في متناول جميع الأفراد العاملين في المنظمة دون تمييز في المستويات التنظيمية، ووضح ان من اسباب تشتت المعلومات هو الهيكل التنظيمي للمنظمة ، و كلما كان الهيكل التنظيمي مسطحاً أو أرق كلما زاد التدفق ، وهو شرط أساسي للتبادل الناجح للمعلومات المفيدة داخل المنظمة. وكما يشير (Gilbert et al.,2010:2) الوصول إلى المعلومات إلى "المعرفة" فيما يتعلق بالأحداث الرسمية وغير الرسمية في المنظمة. و يسمح الحصول على المعلومات للعاملين باتخاذ القرارات والتصرف بسرعة بما يخص مهامهم ، بالإضافة إلى نقل المعلومات إلى العاملين الآخرين من أجل إنجاز المزيد من الاعمال .

واشار (عفانة، ٢٠١٣: ١٥) الى انه ينبغي على ادارة المنظمات توفير المعلومات التي تخص الأداء التنظيمي و أداء الوظائف الموكلة للأفراد العاملين في انحاء المنظمة كافة بدرجة عالية من الوضوح ، وعدّ المعلومات عنصراً مهماً يعتمد عليها في إتخاذ القرارات اللازمة وفي حل مشكلات العمل ، فبدونها لا يمكن للمرؤوسين العمل بالطريقة سليمة وتوفيرها يمنحهم التصرف بثقة تامة عنده تحديات العمل الجديدة . وكما بيّن (Yang et al.,2013:2) ان الوصول إلى المعلومات يعني أن الافراد العاملين لديهم فرصة لتعلم القرارات التنظيمية والسياسات والبيانات وكذلك الأهداف ، وفي الوقت نفسه يجب أن يكون لدى الأفراد العاملين أيضاً المعرفة الفنية والخبرة لإنجاز عملهم بفاعلية في مكان العمل. ولضمان نجاح المنظمات يتطلب من الادارة العليا تأمين المزيد من المعلومات لكافة المستويات التنظيمية و الادارية من أجل وصول العاملين إلى مستويات افضل من الاستعداد لتحمل المسؤولية ودعم الأداء الابداعي داخل المنظمة (عالية وسيف الدين ، ٣٠١٣: ٤١٧).

واقترح (Elnaga&Imran,2014:13) إلى أن الافراد العاملين لكي يصبحوا متمكنين بشكل كامل ينبغي أن يحصلوا على جميع المعلومات الضرورية حول حالة المنظمة و يجب على الادارة ابلاغ العاملين حول السياسات والبروتوكولات والتعاميم التنظيمية لتمكين العاملين من التعامل مع التحديات و المشكلات التي تعيق اكمال مهامهم بصورة افضل. وكما اشار (Bembenek,2015) الى ان الافراد العاملين داخل المنظمة بحاجة إلى مزيد من المعلومات في مكان العمل للوفاء بمتطلبات اعمالهم ، ووضح ايضا ان ادارة المنظمة إذا كانت لديها معلومات أقل مما يعرفه العاملون معها، فسوف تؤثر على نتائج اعمالهم بشكل سلبي وتحدد سلطتهم (Bembenek,2015:6). و فسرت دراسة (Singh& Sarkar,2018:4) ان الوصول إلى المعلومات هو الدرجة التي يتم بها نقل المعلومات إلى الافراد العاملين في المنظمة، لا ينبغي أن يقتصر هذا الوصول على المعلومات على أساس يومي ولكن يجب أن يشمل معلومات أوسع والتي تُعد ضرورية لتنفيذ المهام من قبل العاملين. قد يؤدي التدفق الأفضل للمعلومات الداخلية إلى تعزيز البقاء والتبادل للأفكار الجديدة.

كما اشار (Pusparini,2020:4) الى أي مدى يمكن نقل المعلومات إلى أعضاء المنظمة بصورة صحيحة. حيث يجب نقل المعلومات للعاملين بصورة واسعة يعتبر ذات أهمية قصوى للموظفين الذين يؤدون مهامهم وسيؤدي التدفق الأفضل للمعلومات الداخلية إلى زيادة معدل التبادل والبقاء للأفكار الجديدة وزيادة الابداع في أداء التابعين. وأشارت دراسة اخرى الى ان نقص تدفق المعلومات الى الأفراد العاملين او عدم توفير معلومات واضحة و الوصف غير

الكافي لوظيفة وغموض المعلومات حول الأهداف والإجراءات الواجب اتباعها (على سبيل المثال ، ماذا وكيف ومتى يتم القيام بالمهمة) من قبل ادارة المنظمة يؤدي الى الغموض في الدور فيما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات المرتبطة بالعاملين مما يسبب ضعف الأداء، وبالتالي يؤثر سلباً على أداء المنظمة بشكل كامل (Orgambídez & Almeida,2020:2) .

٢ - الدعم :-

ان المنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح يجب عليها ان تتفهم حاجات ورغبات ودوافع الافراد العاملين معها بدلا من دفعهم قهرا لأداء ما يطلب منهم ، ومن مسؤولية الادارة العليا أن تربط بين رغبات الافراد العاملين وأهداف المنظمة وبذلك تصبح الادارة مسؤولة عن خلق مناخ إيجابي للعمل ما يوفر الفرصة لتحفيز العاملين وبالتالي يخلق لديهم الدافع الذاتي علي المشاركة. اذ يقدم الدعم من عدة مداخل منها (الدعم الاجتماعي و التوجيه و التحفيز الذاتي و التغذية الراجعة) اقترح (Johnson & Hall,1988:7) أن الدعم الاجتماعي في المنظمات يمثل حاجزاً حاسماً للإجهاد المهني ، ويتأثر الافراد العاملين في ظروف الإجهاد الشديد بشكل كبير بما إذا كان لديهم دعم اجتماعي قوي أو يشعرون بالعزلة في بيئة عملهم ؛ أولئك الذين يفتقرون إلى الدعم الاجتماعي يعانون من أكبر الآثار الجسدية والنفسية لضغوط العمل. ووفقاً لـ (Zachary,2002:4) فإن التوجيه يمرر المعرفة ويسهل التنمية الشخصية ، ويشجع القرارات الحكيمة ، ويساعد العاملين على إجراء انتقالات السليمة ، و يسهم التوجيه بالتطوير الوظيفي باعتباره دليل وظيفي ومصدر للمعلومات، و يعزز التوجيه العلاقة مع الزملاء الأقران ، حيث يتمتع كلا المشاركين بشيء ذي قيمة للمساهمة والاستفادة من معلومات الآخر، و من المعروف أن الافراد العاملين في توجيه الأقران يحققون مستوى من الخبرة المتبادلة والمساواة والتعاطف الذي غالباً ما يكون غائباً عن علاقات التوجيه التقليدية و التوجيه يساعد الموظف على تعلم شيء كان سيتعلمه بشكل أقل أو أبداً أو لم يتعلمه على الإطلاق إذا ترك بمفرده ،و يساهم التوجيه ببناء علاقة ايجابية بين الادارة المنظمة و العاملين من خلال مشاركة المعرفة والحكمة والدعم . ويرى (البوايزة، ٢٠١١ : ٣١) أن الافراد العاملين يحتاجون إلى دعم ما وان تجاهل ذلك الدعم ينعكس سلباً على معنوياتهم ويشكل فقده القلق و الاحباط ونقصان الدافع لدى العاملين وتقليل من روح المبادرة ، وايضا يؤدي الى عدم الالتزام وزيادة معدلات التغيب وظهور حالات عدم الرضا الوظيفي وارتفاع في معدل دوران العمل، وهناك نوعان من الدعم التي تظهره المنظمات للعاملين وهما الدعم المادي و الدعم المعنوي حيث أكدت الدراسات السابقة بوجود علاقة طردية بين التمكين الهيكلي والدعم المادي والمعنوي للموظفين وهذا

بدوره يؤدي إلى ترسيخ العلاقة بين ادارة المنظمات و الافراد العاملين، بحيث تكون مخرجات هذه العلاقة ايجابية وقد تصنف المنظمات التي تقدم اساليب مختلفة من الدعم و الحوافز لموظفيها بالمنظمات الناجحة ومن هذه الاساليب ما هو تقليدي مثل تقديم الحوافز المادية من مكافآت وزيادة في الأجور العاملين ومنها ما هو معنوي مثل تقدم بعض المنظمات على اغتنام الفرصة او أي مناسبة من أجل تكريم العاملين ذوي الأداء المميز ، او من خلال توفير بيئة عمل ملائمة لهم تتناسب مع مواهبهم و مقدراتهم العلمية والبحثية، وتعتبر الحوافز أداة مهمة لدى المنظمات و الادارة العليا ، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك الافراد العاملين اتجاه أنفسهم ، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها باتجاه تحقيق اهدافها المخطط لها.

وأشار (رضوان، ٢٠١٤) الى ان تمثيل التحفيز الذاتي احد مداخل الدعم لأفراد العاملين في المنظمة بطرق مختلفة منها التأكد من أن ما تم إنجازه يتم تقديره بشكل ملائم، و مساعدة الأفراد على رؤية مدى تكامل وأهمية وملازمة عملهم من حيث النتائج التنظيمية، والإشادة بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة. و إظهار الثقة بالعاملين، و إظهار الاهتمام والمعرفة بكل فرد، و تقديم التغذية الراجعة لما لها أثر فوري وملائم يساعد الافراد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل. توضيح المهام الموكلة للعاملين والتأكد من فهمهم لها، إضافة الى الاصغاء الجيد لمشكلات و المعوقات العمل و ايجاد معالجة فاعلة لها، وكما ان تقديم الدعم وقت الحاجة اليه ضروري لتحفيز العاملين، ان خلق مناخ من الثقة وتأمين الاتصالات المفتوحة بين المرؤوسين والرؤساء في المنظمة ، و منح الافراد العاملين المرونة وحرية الاختيار القرارات التي تتمحور ضمن مستوى اعمالهم المكلفين بها ، وايضا تشجيع الافراد العاملين على المشاركة في إتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم (رضوان، ٢٠١٤ : ٨٢- ٨٩) ، وفي المقابل تعتبر التغذية الراجعة هي احد اهم عوامل الدعم للأفراد العاملين في المنظمات حيث تمكن العاملين في المنظمة من فهم ديناميكيات واستراتيجيات العمل و تؤثر التغذية الراجعة أيضًا على تفاعل العاملين من خلال الدافع لتقليل الفجوات الإدراكية والانخراط في علاقات عمل إيجابية في المنظمات حيث يتم توفير التغذية الراجعة من خلال مصادر متعددة في المنظمة مثل المرؤوسين والأقران ،و يمكن أن تساعد التعليقات متعددة المصادر في تنمية علاقات عمل عالية الجودة بين العاملين ادارة المنظمة من خلال تعزيز الفهم المتبادل ، ويمكن أن تحفز التغذية الراجعة الأفراد على تغيير سلوكياتهم في العمل ، يمكن أن تعزز التغذية الراجعة تصورات إيجابية في مكان العمل من خلال تزويد الافراد بفرصة التحدث من خلال السماح للأفراد العاملين بالتعبير عن آرائهم حول جوانب مختلفة من قضايا العمل في المنظمة (Lee & Kim, 2020:7) .

٣- الموارد :-

ان من اهم مصادر الموارد في المنظمات الاعمال هي الموارد البشرية العاملة فيها ، حيث ذكر (Looy et al.,2003:187) في دراسة له أنه قبل السبعينيات القرن الماضي كان العاملون يُعاملون على أنهم تكاليف ، ولكن بعد ظهور نظرية رأس المال البشري في الثمانينيات من القرن الماضي فقد لوحظ أن إدارة الموارد البشرية يجب ربطها بأعمال المنظمة واستراتيجيتها منذ أن ثبت أن الموارد البشرية (الافراد العاملين المميزين) تحدث فرقاً جوهرياً من خلال اكتساب المنظمة ميزة تنافسية في عصر المنافسة العالمية الشديدة المتزايدة. وتعرف الموارد على أنها جميع الأصول والقدرات والكفاءات والعمليات التنظيمية وسمات الشركة والمعرفة من بين أمور أخرى يتم التحكم فيها واستخدامها من قبل المنظمة لوضع وتنفيذ استراتيجيات تعزز الكفاءة والفعالية في بيئة تنافسية (Barney,2007:3) ، أذ ينظر الى الموارد على انها أصول تنظيمية تشكل اللبنة الأساسية للأداء التنظيمي والتي تشمل الأصول المادية مثل المصنع والمعدات والموقع والأصول البشرية من حيث عدد الأشخاص والمهارات والخبرة والأصول التنظيمية التي تشمل الثقافة والسمعة (Pearce & Robinson ,2010:7)، وكما اظهرت دراسة سابقة نوعين من الموارد وهي الملموسة تشمل (مادية ومالية) و غير الملموسة وتشمل (بشرية وتنظيمية) تختلف الموارد المادية على نطاق واسع عبر المنظمات من حيث الجودة والكمية وكيفية استخدامها ، و الموارد المالية هي الموارد النقدية التي تتحكم فيها المنظمة وتشمل القروض والمنح والأرصدة النقدية والمدنيين والأرباح المحتجزة ومشاريع توليد التمويل الداخلي وغيرها، وتشير الموارد إلى الوصول إلى المواد والهيكل الداخلية والخارجية اللازمة لتحقيق الأهداف، إذ يعد الوقت والتعليم و اقران العمل من اهم مصادر الموارد التي ينبغي توفيرها للعاملين من قبل ادارة المنظمات التي تسعى للتمكين الهيكلي ،و كما تبين ان المهارات الفردية والقدرات والموارد البشرية هي ايضا من مصادر الموارد حيث استخدمتها المنظمة لإدارة ضغوط العمل، و يعد مورد التعليم جانب مهم لتنمية مقدرات ومهارات الافراد التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل الافضل من خلال التعلم على ممارسة التكنولوجيا الحديثة في ادارة واكمال وظائفهم ، وان امتلاك العاملين الموارد و الادوات اللازمة تسهم في تعزيز ودعم إتخاذ القرارات السليمة ، وفي الجانب الاخر يعد الوقت امرا مهما لإنجاز جميع المهام إذ ينبغي على الإدارة منح العاملين الوقت اللازم لإنجاز اعمالهم وفق الجودة في العمل وليس الكمية العمل المنجز، وهناك مورد اخر مهم هم زملاء العمل (المورد البشري) يعمل اقران العمل كمصادر للمعرفة هم أيضاً مصادر رائعة للمعلومات والتوجيه ،ان حاجة العاملين الى موارد داخلية من أجل إقامة دفاعات ضد تأثير العمل يكمن من خلال بناء روابط قوية بين الرؤساء والتابعين (Mota,2015:92).

وكما اشار (Singh & Sarkar,2018) إلى الموارد في المنظمة هو توافر المواد لتنفيذ الاعمال اليومية من قبل العاملين فيها وأن الوصول إلى المزيد من الموارد التقنية يؤدي إلى فهم وتنفيذ أفضل للأفكار التنظيمية الجديدة (Singh & Sarkar,2018:4)، وقد اشار (Pusparini , 2020) انه يمكن وصف الموارد من خلال مستوى توافر المواد أو المراجع التي يمكن للموظفين استخدامها لتنفيذ المهام اليومية وأن الوصول الأفضل إلى الموارد يمكن أن يؤدي إلى معرفة أفضل وتنفيذ الأفكار الجديدة(Pusparini, 2020:40).

٤- الفرصة:-

تُعد منح الفرصة للعاملين أمراً أساسياً في العديد من استراتيجيات المنظمات التي تسعى إلى النجاح وتحقيق اهدافها . لذلك ينبغي على المنظمات توفير الفرص للأفراد العاملين داخل المنظمة وبطرق مختلفة قد تمنح المنظمة فرصة التدريب والتطوير الخبرات او فرصة التعلم مهارة جديدة او اكتساب معرفة او من خلال منح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم في العمل و سياساته او تمنح ادارة المنظمة فرصة الحرية والاستقلالية في إتخاذ قرارات العمل ، و في دراسة سابقة لـ(Spreitzer,2008) اشار الى انه يمكن منح العاملين فرصة الاستقلالية إتخاذ مبادرات تتجاوز تلك الممنوحة من قبل سلطتهم الرسمية في المنظمة ، وقد تمنح ادارة المنظمة الافراد العاملين ذوي الأداء العالي و المميز المزيد من الحرية والتعبير عن كيفية قيامهم بعملهم ، وقد يؤدي الأداء الأفضل إلى مزيد من التمكين البيوي الاجتماعي الذي يساهم بدوره في مزيد من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة.

(Spreitzer,2008:13) ، وكما اشار(de Vries et al.,2012:1) ان فرصة التعبير عن اراء العاملين تأتي من خلال عرض وجهات نظرهم حول القضايا المتعلقة بسياسات العمل، غالبًا ما يشار إلى هذا على أنه عرض "فرصة صوتية" للعاملين، وقد تبين ان هناك عدة تأثيرات ايجابية مرتبطة بتقديم فرصة الصوت وتشمل زيادة الشعور بالثقة والعدالة والتحكم في القرار والاندماج في المجموعة والاحترام والتقدير ، و كما ان فرصة التعبير عن اراء العاملين لها تأثيرات ايجابية لها ايضا اثار سلبية يعتمد على كيفية إدراك العاملين لدوافع ادارة المنظمة لمنحهم بهذه الفرصة. تحدث التأثيرات السلبية عندما يُنظر إلى أحد المديرين على أنه يحاول خداع العاملين من خلال التظاهر بأنه مهتم بوجهات نظرهم أي أن المدير يشجع العاملين على مشاركة آرائهم حول القضايا المتعلقة بإجراءات العمل دون نية النظر في مدخلاتهم . وفي المقابل اشارت دراسة سابقة الى ان المنظمات الذكية توفير للعاملين فرصة التعلم بالمعرفة والمهارات اللازمة لإتخاذ قرارات السليمة حول مهام اعمالهم ، أو تعلمهم مهارات تنفيذ

اجراءات العمل بشكل فعال، او قد تكون هناك استراتيجيات ومهارات يمكنهم تعلمها لإدارة أدوار المتعددة بصورة أكثر فعالية في مجالات عملهم الحالي (على سبيل المثال ، كيفية مناقشة تحديات العمل بشكل فعال مع ادارة المنظمة)، وفي الاطار ذاته تسعى المنظمات الى تقديم عدد من الفرص للعاملين فيها وعلى جانبيين (التعلم التجريبي والتعلم العملي) يشار الى جانب التجريبي على انه آلية رئيسية لتعليم الافراد العاملين في المنظمات حيث يمنح العاملين فرصة تصميم وتنفيذ تجارب تهدف إلى تحسين الأداء في العمل اما على الجانب الاخر قد تقدم المنظمة فرصة للعاملين من خلال اقامة ندوات حول إدارة الوقت ،ليتمكن العاملين من أن يصبحوا أكثر فاعلية في تخصيص الوقت والطاقة، و قد تعود هذه الفرص الممنوحة للعاملين بفوائد على المنظمات بشكل اكبر حيث يصبحون أكثر مقدرة على تحقيق اهداف المنظمة في جميع مجالات العمل (Friedman& Westring,2015:4-12).

اما بما يخص فرصة التدريب و التطوير فقد اقترحت دراسة (Gan& Yusof,2019:2-3) ان على المنظمات التي تسعى للحفاظ على مواردها البشرية الماهرين منهم ينبغي عليها ان توفر لهم فرص التدريب وتطوير مهاراتهم ومقدراتهم، إذ ان منح فرصة التدريب للعاملين هي خطوة باتجاه زيادة رضا العاملين لأنه يساعد على تحسين أداء الأفراد العاملين من خلال اكتساب المعرفة من التدريب من خلاله يزداد رضا العاملين ،و تزداد احتمالية احتفاظ المنظمات بمواردها البشرية الماهرة ،وقد وُصفَ التدريب بأنه الجهد الذي تبذله المنظمات لغرض توفير فرصة للتطوير امكانيات العاملين فيها ،و يهدف التدريب إلى تقديم وتطوير المعرفة والمهارات المتعلقة بسياسات العمل ،فضلاً عن ذلك يساعد التدريب على سد التناقضات بين النتائج المتوقعة والأداء الحالي في المنظمات ، و يساعد التدريب عن طريق استبدال ممارسات العمل التقليدية بممارسة عمل مطورة من أجل تقديم أداء بشكل أكثر فاعلية. ، و يمكن أن يساهم التدريب في تقليل التوتر والقلق تجاه المشاكل والتحديات المتعلقة بالعمل لأن مهارات ومعارف العاملين قد تم تعزيزها ، حيث يتضح ان من خلال توفير فرصة التدريب ، يكون لدى الافراد العاملين مستوى أقل من النية ترك أماكن عملهم لأنهم قادرين على إكمال مهامهم من خلال اكتساب المعرفة جديدة من فرص التدريب التي منحتها لهم المنظمة .

٥ - السلطة (القوة) الرسمية :

اشار (Spreitzer,2008:5) الى ان السلطة الرسمية في المنظمات تتمثل بسيطرة على الموارد التنظيمية فيها من خلال تفويض المسؤولية للعاملين عبر سلسلة القيادة التنظيمية، و من خلال تقاسم سلطة إتخاذ القرارات ، و قد توفر للإدارة العليا في المنظمة المزيد من الوقت الحر للتخطيط و التفكير للعمل الاستراتيجي و الابداعي حول كيفية توجيه المنظمة نحو التقدم الى الأمام، وتساعد السلطة الرسمية الافراد العاملون على إتخاذ القرارات ذات الصلة بمهامهم و التي تتناسب مع مجال اعمالهم او أدوارهم ، على سبيل المثال : قد لا يتخذ العاملون قرارات بشأن استراتيجية المنظمة ولكن بدلاً من ذلك يتخذون قرارات حول كيفية ومتى يقومون بأعمالهم بأنفسهم. ووضح (عبد الرحيم ، ٢٠٠٩ : ٢٦) الى ان السلطة الرسمية هي القوة التي تمنحها الادارة العليا في المنظمات الى الافراد العاملين في مختلف المستويات الادارية من خلالها تفويض الصلاحيات حسب منصبهم في الهيكل التنظيمي وتمارس سلطتها القانونية من الاعلى الى اسفل. و اشار (Martin,2010:7) في دراسة له ان الافراد العاملين يستمدون السلطة (القوة) الرسمية من الوظائف التي تمنح لهم المرونة والرؤية الواضحة والابداع. و اشار (Laschinger et al .,2012:2) الى ان التمكين الهيكلي يتطور عبر الأنظمة غير الرسمية والأنظمة السلطة الرسمية أي من خلال الوظائف المرئية ، وتسمح السلطة الرسمية بدرجة عالية من المرونة وحرية التصرف ، وينظر إليها على أنها مركزية لتحقيق الهدف التنظيمي داخل المنظمة و ترتبط الصلاحيات الرسمية بالوصول إلى هياكل التمكين الأربعة (الفرصة و الدعم والمعلومات و الموارد) ، والتي بدورها تعزز مشاركة الموظف وتزيد من التزام الموظف ، وبالتالي تساهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، و يلعب المديرون دورًا رئيسيًا في ضمان وجود هذه الهياكل.

ووفقا الى (فوزية برسولي، ٢٠١٧ : ١-٤) فان السلطة الرسمية تستمد قوتها من خلال مصادر رسمية كالقوانين و تشريعات العمل داخل المنظمة و تعرف ايضا بالتنظيم الرسمي حيث تستخدم تفويض الصلاحيات للعاملين في المنظمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، ويرى اخرون الى ان القوة الرسمية هي ذلك الجزء من الوظيفة التي توفر الاعتراف من خلال الإجراءات التقديرية ذات الصلة بالأهداف التنظيمية الحيوية ، و تساهم السلطة الرسمية في تحفيز العاملين على تحقيق عملهم بطريقة هادفة ، و يساعد هذا العنصر من عناصر التمكين الهيكلي في الوصول إلى الموارد والدعم والمعلومات المتضمنة في أداء الوظيفة بطريقة فعالة ،وكما أنه يوفر فرصة للتطوير والتعلم في الوظيفة (Aggarwal et al.,2018:2).

واقترح (Pusparini,2020:3) ان القوة الرسمية تعود الى القوة النظامية الموجودة داخل المنظمة ، ووصفها بانها السلطة التي ترافق العمل مع التركيز الرئيسي على صنع القرار الفردي ، ومن خلالها يمكن تحقيق زيادة في الأداء التنظيمي وان العاملين سوف يميلون إلى إتخاذ المزيد من القرارات الصحيحة مما يؤدي الى تحقيق مصلحة المنظمة بشكل عام.

و تشير عملية التمكين الرسمية إلى أن الافراد العاملون يتمتعون بسلطة تقديرية واسعة في كيفية أداء أعمالهم وأيضًا إظهار المرونة في كيفية التعامل معها و أن تمكين العاملين من المساهمة في صنع القرار داخل المنظمة هو ما يمكّنهم رسميًا . (van den Berg et al.,2021:3) ، وكما اشارت دراسات سابقة الى ان السلطة الرسمية هي درجة المرونة والرؤية والملاءمة التي تحددها الوظيفة التي يعمل فيها العاملين وتعتبر القوة الرسمية احد اهم العوامل التي تعزز الرضا الوظيفي للعاملين . وتنشأ القوة الرسمية عندما تكون الوظائف مرنة ومركزية في المنظمة ، وتكتسب اهميتها من خلال دعمها للأفراد العاملين لتعزيز الأداء الابداعي واتخاذ القرارات التقديرية ، و يتم تعيين درجة القوة التي يختبرها العاملون من خلال التقدير ، والرؤية ، والعلاقات الجيدة مع الأقران، ومن خلال امتلاك القوة الكافية يمكن للعاملين أنجاز مهامهم المطلوبة وتحقيق الأهداف التنظيمية ، ويمكنهم تمكين من حولهم ، و بناء وحدات عمل فعالة داخل المنظمة، فإن القادة الذين تم تمكينهم هم أكثر عرضة لتفويض المواهب ومكافأتهم وبناء فريق يضع المرؤوسين في مناصب مهمة (Karaparambil,2021:15).

٦ - السلطة (القوة) غير الرسمية :-

وفقا (Kanter) حيث وصفت السلطة غير الرسمية بأنها علاقات فعالة مع الأقران والمرؤوسين والرؤساء داخل المنظمة وخارجها (Kanter,1993:23)، واقترح (Zenger) (etal.,2001:2 يمكن للأفراد العاملين الانخراط في علاقات اجتماعية عمودية ليس فقط عبر أنظمة قواعد رسمية ، ولكن أيضًا عبر آليات غير رسمية، و يمكن العثور على هذه الآليات بصورة خاصة في مجال التوجيهات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي (مثل والسلوكيات اللفظية أو غير اللفظية والأعراف والقيم والتواصل والمواقف والخطابات) وبالتالي يمكن وصف السلطة غير الرسمية على أنها تنبثق من العلاقات الاجتماعية. و اشار (Laschinger et al.,2004:3) الى ان التمكين غير الرسمي يعتمد على العلاقات الاجتماعية الايجابية من خلال مد قنوات اتصال بين الافراد العاملين في كافة انحاء المنظمة . وكما اشار (Gilbert et al.,2010:9) الى ان يتم تطوير القوة غير الرسمية والحفاظ عليها من خلال الاتصال الوثيق

والتحالفات الاجتماعية مع الأقران والرؤساء والمرؤوسين وكذلك الاتصالات من خارج المنظمة. عندما يتمتع العاملون بسلطة غير رسمية ، يكون لديهم المزيد من العلاقات داخل المنظمة وبالتالي المزيد من الفرص للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية الايجابية داخل المنظمة.

في حين افترضت دراسة (Smith et al.,2012:2) الى ان الأفراد العاملين ذوو السلطة غير الرسمية قادرون على الوصول إلى هياكل التمكين في العمل التي تسمح لهم بإنجاز عملهم والأهداف المتعلقة بالعمل و تُشتق القوة غير الرسمية من العلاقات مع العاملين داخل وخارج المنظمة، فإن افراد المنظمة الذين يتمتعون بالسلطة غير الرسمية سيواجهون ضغوطاً أقل في العمل ، وانخفاض الإرهاق ، وزيادة الرضا الوظيفي ، والتزاماً أكبر تجاه المنظمة. واقترح (Eriksson& Engström,2018) ان القوة غير الرسمية تساهم في بناء العلاقات الجيدة مع الزملاء، و تؤكد على أهمية دعم الأقران ، الذي يسمح للعاملين باكتشاف ثقافة شاملة للأفراد داخل المنظمة و تساعد العاملين على تطوير معارفهم من خلال تكوين فرق عمل متعددة التخصصات، وان السلطة غير الرسمية تساهم بتعزيز الثقة وبناء علاقة وثيقة بين العاملين و الرؤساء و المرؤوسين حيث تنشأ من خلال هذه العلاقة فرق تعمل بشكل جيد، ويعد الوصول إلى السلطة غير الرسمية أمراً مهماً بالنسبة إلى العاملين الوافدين الجدد في مكان العمل تساعد العاملين على تعلم مهارات جديدة منهم ،و تعتبر القوة غير الرسمية أكثر أهمية بالنسبة لأولئك الذين يعملون في المستويات الأدنى في المنظمة من أولئك الذين يشغلون مناصب أعلى في نفس المنظمة، عندما يكون لدى الافراد العاملين هذا النوع من التواصل المفتوح ، يمكنهم طرح ومناقشة القضايا في المجموعة ، الأمر الذي يجنب المنظمة العديد من النزاعات بين العاملين ويدفعها نحو التقدم وتحقيق الاهداف التنظيمية (Eriksson& Engström,2018:6)، وأشار (Hock,2020) الى ان الافراد العاملين الذين يكونون علاقات اجتماعية عبر ادارة المنظمة وايضا خارجها يتمتعون بالسلطة غير الرسمية التي تمكنهم من اكمال اعمالهم بأفضل صورة وتحقيق الرضا الوظيفي وتقليل من اعباء العمل الزائد وايضا دفع المنظمة الى الامام. (Hock,2020:12)، ووفقا (Karaparambil,2021) تتمثل السلطة غير الرسمية في المنظمات بتمكين العاملين من بناء علاقات و تحالفات و اتصالات فاعلة بين زملاء الاقران وبين الرؤساء العمل داخل وخارج المنظمة و تؤدي هذه القوة غير الرسمية إلى تسلسل هرمي مسطح وتعزيز مجموعات العمل المستقلة داخل المنظمة ،وكما بينت دراسته الى ان القوة غير الرسمية تساهم في تقليل معوقات العمل وتسمح للأفراد العاملين بتبادل المعلومات والخبرات و

توفر لهم الحرية في تجنب الخطوط الرسمية عند العمل في مهمة ما ، وان من فوائد السلطة غير الرسمية في المنظمات هي تطوير سلوكيات الابداع والابتكار للأفراد العاملين وايضا في تحقيق الرضا والنجاح الوظيفي لهم داخل المنظمة، ومن مزايا التحالفات الغير رسمية تؤثر على قدرة العاملين على انجاز اعمالهم و تقلل من الارهاق الوظيفي . (Karaparambil,2021:10)

المبحث الثاني

(الأداء الابداعي)

توطئة :

إن عدم الاستقرار الاقتصادي الذي تشهده أغلب دول العالم يمنح المنظمات فرصة تسليط الضوء على حاجتها للانخراط في الممارسات الابداعية لغرض تحقيق أقصى استفادة من مواردها الحالية لذلك يجب على المنظمات التكيف وإدارة مواردها البشرية باستمرار بطريقة تشجع أداء المهام التكيفية والإبداعية التي تسهل إنشاء وتنفيذ عملياتها الجديدة ومبتكرة ومن الضروري أن تنظر المنظمات في ممارسات الموارد البشرية الخاصة بها ولا سيما إجراءات إدارة الأداء الخاصة بها لضمان تشجيع الجهود الإبداعية لجميع العاملين وتعزيزها ومكافأتها. وينظر الى تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين كخطوة ضرورية إذا أرادت المنظمات خلق ميزة تنافسية فأن عليها تقديم الدعم للأفراد العاملين لتحفيزهم على احداث الأداء الابداعي لإكمال مهامهم المكلفين بها من خلاله يقترحون منتجات أو أفكارًا أو إجراءات جديدة ومفيدة تساهم في تطوير مجال عمل المنظمة .

اولا - مفهوم الأداء الابداعي :-

يُعرف الإبداع لغةً و حسب ما ذكره الفلاسفة في المعجم الوسيط على انه (ايجاد الشيء من عدم، فهو اخص من الخلق) (معجم الوسيط ، ٢٠٠٤: ٤٣). وكما بينه ابو نصر اسماعيل الجوهري في كتابه الصحاح (تاج اللغة وصحاح العربية) حيث ذكر كلمة إبداع من "بدع" وابدعت الشيء أي اخترعته على لا مثال الله تعالى بديع السموات والارض وذكر شيء بدع بالكسر اي مُبتدع ، فلان بدع في الامر :اي بديع (الصحاح، ٢٠٠٩: ٨٠).

ومن زاوية اخرى اشار الفكر الاداري الى ان بديات ظهور مفهوم الابداع تعود الى الباحث (Schumpeter) عندما تبنى النظرية الاقتصادية عام (1939) و ذكر ان الابداع يحدث من خلال تكرار ممارسة الافراد العاملين لمهامهم الفريدة لغرض التغلب على العقبات التي تعترض تنفيذ المهام وان هذه الممارسات التي يؤديها مجموعات من الافراد العاملين ذوي مقدرات ابداعية استثنائية وثرورية تساهم وبقوة في نمو اقتصاد المنظمة (Tiruneh, 2014:40) و يُعرف الابداع على انه تطوير وتطبيق للأفكار الجديدة (يوسف، ٢٠١٨: ٤٨٠) إذ ينشأ الإبداع من خلال عملية فكرية تسمى الإنتاج المتباين وهي عملية واسعة تتطلب المرونة والبراعة في

التفكير (Kassim & Ng, 2014:2) في حين حدد (Amabile) ثلاثة عناصر مهمة لأحداث الابداع هي الخبرة والمهارات الإبداعية وتحفيز المهام (Amabile, 1997:9). ويتطلب تحقيق الابداع تهيئة الظروف البيئية الرئيسية التي تغذي الإبداع منها (التشجيع التنظيمي و دعم مجموعة العمل والحرية وغياب العوائق التنظيمية والتشجيع الإشرافي والموارد الكافية وضغط أعباء العمل) (Choi, 2004:3) كما ان للأبداع عدة مراحل رئيسية هي تنمية المعرفة والمهارات النقدية و الإنتاج الإبداعي و الابتكار (Heilman, 2016:4). وفي السياق ذاته اشار الباحثون الى ان المهام الصعبة والإشراف الداعم من العناصر السياقية التي تسهل انتاج الإبداع وتعد الإجراءات الصارمة والافتقار إلى الاستقلالية كعناصر سياقية تحد من الإبداع (Lim & Choi, 2009:4).

في حين اشارت دراسة (Unsworth) الى ان هناك اربع انواع من الابداع الاول الإبداع المستجيب هو الذي يستجيب فيه الفرد لمتطلبات الموقف والمشكلة المعروضة والثاني الإبداع المساهم وهو انخراط الموظف في الإبداع للمساعدة في حل مشكلة لا يشارك فيها بشكل مباشر و الثالث الإبداع المتوقع وهو الذي يتم الحصول عليه من خلال توقع خارجي واخيرا الإبداع الاستباقي يحدث هذا عندما يبحث الأفراد بدافع من دوافع داخلية بنشاط عن المشكلات لحلها (Unsworth, 2001:6-8). وبالإضافة الى ذلك فقد وجدت دراسات سابقة معيارين لأحداث الابداع وهما (الجدة والمنفعة). وتعني الجدة ببساطة الحداثة أو الأصالة وتعني المنفعة أن الفكرة أو المساهمة الإبداعية يجب أن تكون ذات صلة مباشرة بأهداف المنظمة ويجب أن تكون شيئاً يمكن للمنظمة بشكل معقول الاستفادة منه و الحصول على بعض القيمة او الميزة التنافسية للمنظمة (Cummings & Oldham, 1997:2).

وقد لاحظ الباحثون الى ان ما يميز بين الابداع والابتكار هو أن الأول يُخلق من خلال تحسين الأنظمة الحالية في حين الاخر من المرجح أن يتحدى النماذج الحالية و ينظر للأول بشكل منهجي في عدد صغير من الأفكار ويهتم بالتفاصيل ويعمل ضمن النظام ومن ناحية أخرى فإن المبتكرين ينشرون الأفكار وهم أكثر اهتماماً بالصورة الكبيرة بدلاً من التفاصيل ويتجاوزون عادةً النظام السائد (Puccio et al., 2000:4)، وينظر الى الابداع على انه إنتاج أفكاراً "جديدة ومفيدة" (Waples & Friedrich, 2011:5) في حين وصف الابتكار على أنه عملية تنطوي على توليد واعتماد وتنفيذ وإدماج أفكار أو ممارسات أو أعمال جديدة داخل المنظمات (Axtell et al., 2000:3).

عُرفَ الإبداع على أنه مقدرة الافراد العاملين على صياغة المنتجات وعمليات وإجراءات مفيدة تحقق اهداف المنظمة (Amabile,1988:3) كما ينظر اليه على انه عملية معرفية معقدة تتضمن إيجاد وتطوير حلول لمشاكل جديدة غير محددة بشكل جيد من شأنها تعزيز الاجراءات و الممارسات التنظيمية في جميع انحاء المنظمة (Shalley& Gilson,2004:3) ووصف على انه عملية معرفية معقدة ينتج عنها فكرة إبداعية قد تحدث على مستوى الفرد و الجماعة داخل المنظمة (Waples& Friedrich,2011;4) ، فالإبداع هو وسيلة لتطوير الأفكار الاصلية وتحديد وجهات النظر الجديدة وهو القدرة على الاستفادة من المعرفة الحالية لتطوير الابتكارات اللاحقة (Petro & Farlens,2018:2).

و نظرًا لأن الإبداع شرط ضروري للابتكار فقد تم الاعتراف بالإبداع كمصدر مهم للأداء (Lim & Choi,2009:3)، وبالاعتماد على النظرية المعرفية الاجتماعية للباحث (Bandura's, 1986) فأن العوامل المعرفية والسلوكية والبيئية تؤثر على الأداء و ينتج الأداء من خلال التفاعلات المتبادلة بين هذه العوامل . فضلا عن ان التفاعلات المتبادلة بين معتقدات الافراد العاملين (الإدراكية) والإجراءات (السلوكية) وظروف العمل (البيئة) من شأنها ان تحفز العاملين على تحسين وتعزيز الأداء (Bishop,2021:22) ، وينشأ الأداء من خلال التفاعلات الديناميكية التي تحدث بين العوامل الشخصية والسلوكية والبيئية (Hmieleski& Baron,2009:2)، ويشار الى الأداء على انه "السلوكيات أو الإجراءات ذات الصلة بأهداف المنظمة" و يجب تحديد الأداء من حيث السلوك بدلاً من النتائج و يشمل أداء العمل فقط تلك السلوكيات ذات الصلة بأهداف المنظمة (Campbell,1990:6).

وينظر الى أداء العمل على أنه "إجراءات وسلوك ونتائج قابلة للتطوير يشارك فيها الافراد العاملون أو يحققونها في مكان العمل والتي ترتبط بالأهداف التنظيمية للمنظمات" (Viswesvaran& Ones,2000:3). وعرفَ الأداء على أنه اقصى حد ممكن من الجهد الذي يقدمه الافراد بأشكال متعددة تسهم بتحقيق اهداف المنظمة (Sackett,2002:4). في حين قُسم الأداء العام الى ثلاث اقسام وهي الأداء السياقي والأداء الإبداعي والأداء التكيفي. وينظر الى الأداء السياقي على أنه سلوكيات فردية تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية في مكان العمل (Koopmans et al.,2011:3). وعرفَ الأداء التكيفي على أنه مدى تكيف الافراد العاملين مع التغييرات في نظام العمل أو أدوار العمل في المنظمة (Griffinetal.,2007:4). وكما وصفَ الأداء الإبداعي على أنه تجارب سلوكية للإبداع والتي تشير إلى توليد الأفكار والإجراءات الجديدة والمفيدة للمنظمة

(Fluegge,2008:5).واظهرت دراسات سابقة اخرى الى ان هناك نوعان من الأداء هما الأداء الروتيني و الأداء الابداعي فالروتيني ينظر اليه على انه إكمال تلك الوظائف التي يمارسها الافراد العاملون بشكل متكرر و هذه الوظائف في أغلب الأحيان تكون ضرورية لأداء الوظيفة ويجب إكمالها و قد تكون هذه الوظائف صعبة و لكنها لا تتطلب نفقات معرفية إضافية لتطوير حل فريد في كل مرة تظهر فيها هذه المشكلة أو المسؤولية وينظر الى ان الأداء الإبداعي مختلفة تماماً عن الأداء الروتيني إذ يتطلب مهامه تفاعلاً معرفياً مختلفاً من قبل الافراد العاملين بحيث تقدم النتائج التي يتم إنتاجها أفكاراً "جديدة ومفيدة" أو نتائج تتعلق بالوظيفة .(Waples& Friedrich,2011:5).

وذكر (Oldham&Cummings) الى ان هناك شرطان يجب توفيرهما لتحقيق الأداء الإبداعي في العمل الاول توليد افكار ومنتجات جديدة أو أصيلة و الثاني من المحتمل أن تكون هذه الافكار ذات صلة أو مفيدة في تحقيق غايات المنظمة (Oldham&Cummings,1996:2). وأضافه دراسة اخرى شرطاً اساسياً لإحداث أداء ابداعي نشط و فاعل في مكان العمل هو من خلال توافق الافراد العاملين و بشدة مع قيم وأفكار المنظمة (Li& Zheng,2014:2). ويمر الأداء الابداعي بثلاث مراحل مختلفة هي المرحلة المبكرة والمرحلة المتوسطة والمرحلة المتأخرة. وتعني المبكرة تحديد المشكلة وجمع المعلومات واختيار المفهوم و تهتم الوسطى بإنتاج الأداء الابداعي من خلال توحيد المفاهيم وتوليد الأفكار اما المرحلة الأخيرة يحدث الأداء الابداعي من تقييم الفكرة وتخطيط والتنفيذ والمراقبة (Lovelace& Hunter,2013:6) . ويتحقق الأداء الإبداعي إذا كان لدى الافراد العاملين المعرفة المناسبة والقدرات السلوكية ومقدرات التفكير الإبداعي . (Walumbwa et al.,2018:3).

وكما يجدر الإشارة الى ان الباحث اعتمد في دراسته على مصطلح (creative performance) مستنداً الى دراسة منهجية (Meta-analysis) للباحثين (Harari et al.,2016:7) و التي شملت ما مجموعه 877 دراسة فريدة، وبناءً على مراجعة ملخصات هذه الدراسات حدد 74 منها ، فقد تم الاعتراف بالأداء الإبداعي والمبتكر باعتباره بُعداً حاسماً في الأداء الوظيفي الفردي . ويرى (McKay& Kaufman,2019:4) ان الأداء الإبداعي والمبتكر يشكل العمود الفقري لبحوث الإبداع التنظيمي على الرغم من أن الإبداع والابتكار متشابهان وغالباً ما يستخدمان بالتبادل. ويمكن ايراد بعض التعاريف للأداء الإبداعي و كما يأتي:-

الجدول (8)

مفاهيم الأداء الابداعي

ت	الباحث	مفهوم الأداء الابداعي
1	Woodman et al.,1993:3	هو نتيجة للتفاعلات المعقدة بين الأفراد مثل الدافع و العوامل السياقية كالمناخ التنظيمي
2	Choi,2004:3	انه المظهر السلوكي لإمكانية الإبداع من خلال إرسال أفكار جديدة مسبقاً وإعادة صياغة مشكلة معينة من جديد.
3	Cheng et) (al.,2008:1	هو إمكانية الوصول إلى أنظمة المعرفة المختلفة لتوليد الأفكار الإبداعية وإعادة توحيد مجموعات المعرفة الحالية التي تبدو في البداية غير مرتبطة أو غير ذات صلة ببعضها البعض.
4	(Fluegge,2008: (5	أنه تجارب سلوكية للإبداع ، والتي تشير إلى توليد الأفكار والإجراءات الجديدة والمفيدة للمنظمة.
5	(Tierney & Farmer, 2011:2)	انه تجسيد للسلوك ينبع من قدرة الموظف الإبداعية بحيث يكون الافراد العاملين القدرة على اقتراح أفكار ابداعية جديدة لحل المشكلات التي تواجههم في بيئة عمل ديناميكية.
6	Waples&Friedrich,2011:5	هو إنتاج أفكاراً "جديدة ومفيدة" من خلال التفاعلات المعرفية التي يكون مصدرها الافراد العاملين في المنظمة لغرض تحقيق اهدافها .
7	Moghimi& Subramaniam, 2013:2	أحداث أفكار جديدة ومفيدة من قبل الافراد العاملين داخل المنظمات والتي يمكن أن تكون نقاط انطلاق للابتكار و الأبداع الفردي .
8	Carmeli et al.,2013:21	انه الخبرة التي يمتلكها الافراد العاملين في مجال عملهم للتوصل إلى حلول جديدة ومفيدة لمشكلة معينة وإنشاء أصول معرفية جديدة. من خلال الوصول إلى المعرفة وتبادلها مع الآخرين لتوسيع قدراتهم المعرفية ، و تمكينهم من ابتكار أفكار إبداعية جديدة لحل المشكلات المعقدة والتي تساهم في منح المنظمة ميزة تنافسية تنظيمية في بيئة دائمة التغير.
9	Gupta&) (Singh,2014:8	هو مجموعة من الأنشطة المترابطة التي يمكن ملاحظتها والتي تحدث استجابة لمهمة أو مشروع غير خوارزمي والتي يُزعم أنها تشكل العملية الإبداعية
10	Li& Zheng,2014:2	عملية توليد وتعزيز وتطبيق التفكير الإبداعي في المنظمة لغرض قياس الأداء الفردي والتنظيمي ، والذي يمكّن العاملين من استخدام طرق التفكير المبتكرة ، والاستجابة بسرعة ودقة لتغيرات الادوار.
11	Pukiene,2016:	هو امتلاك العاملين المقدره على انشاء بيئة عمل متعددة الاتجاه لغرض تحسين

أداء المنظمة عن طريق إدخال أفكار ابداعية جديدة وتنفيذ هذه الأفكار وصولاً إلى نتائج ملموسة في عمل المنظمات .	11	
هو رأس مال بشري أساسي يساهم في تعزيز ربحية الشركة ومكانتها التنافسية	Kamasak 2017:4	12
انه قدرة الشخص على توليد أفكار جديدة ومفيدة فيما يتعلق بعمليات وإجراءات في مكان العمل	Zhao et al.) (2017:3	13
انه مزيج من المعرفة المناسبة والقدرات السلوكية وقدرات التفكير الإبداعي لدى الافراد العاملين	Walumbwa et al.,2018:2	14
هو عملية أحداث أفكار مفيدة ومبتكرة من خلال التعاون وتبادل المعرفة والمعلومات بين أعضاء الفريق ويشجع الافراد على العمل بشكل جماعي كمحفزات لإبداع الفريق.	Ali et al .,2019:17	15
أنه بناء معقد وديناميكي في العملية الإبداعية و يتضمن تفاعل العوامل التنظيمية والإدارية والفرد	Afolayan et al.,2019:1	16
أنه ثقة الموظف في مقدراته على خلق أفكار إبداعية جديدة. والعاملين الذين لديهم بعض المعلومات والمعرفة والمهارات الإبداعية يمكنهم بسهولة تمثيل الأداء الإبداعي	Yulianti& Usman,2019:5	17
أنه قدرة الافراد على حل المشكلات أو تشكيل الأفكار أو التصورات أو الإجراءات أو المنتجات بطريقة جديدة ومناسبة للمهمة	Said et al.,2020:10	18
أنه جيل من أفكار جديدة ومفيدة للأفراد العاملين في المنظمة لإكمال مهامهم الوظيفية.	Haobin et) (al.,2020:3	19
انه الإبداع الذاتي للموظف ويتضمن المخاطرة ، وتبني ممارسات جديدة للتفكير والعمل ، وبدء التغيير على مستوى أداء الفردي .	Goh et al.,2020:2	20
انه أداة تستخدم لتقييم الإبداع لأنها تتعلق بكيفية تأثير أداء عمل الموظف بالتفاعلات الاجتماعية ، والعوامل السياقية ، والوصول إلى المعرفة غير المتجانسة.	Tønnessen&Fl åten,2021:2	21
هو مزيج من التفاعلات تحدث بين الخصائص الشخصية والسياقية التي تساهم في تحقيق النتائج الإبداعية من خلال "إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات أو الأساليب أو الإجراءات المنتجة ،	Wadei et al.,2021:2	22
هو نتيجة العمليات المعرفية والتحفيزية المختلفة ويتم تعزيزه من خلال السياق الاجتماعي الذي يتم فيه سن السلوكيات الفردي.	Christensen et al .,2021:5	23
هو عملية التفكير التي تولد أفكاراً جديدة مناسبة قد يحدث الإبداع عن نتيجة فردية أو جماعية بغض النظر عن دورهم وموقعهم في التسلسل الهرمي للمنظمة	Yodchai et al.,2022:4	24

يتضح مما سبق ان جوهر الأداء الابداعي يعتمد على ما يمتلكه الفرد من مقدرات حقيقية تسهم في احداث و توليد افكار جديدة تكون ذات مغزى لتحقيق اهداف المنظمة . وبناءً على ما ذكر من مفاهيم للأداء الإبداعي يمكن تحديد ثلاث اتجاهات مختلفة لوصف الأداء الإبداعي.

الاتجاه الأول اتفق عدد من الباحثين على أن الأداء الإبداعي ناتج عن تفاعلات معقدة بين الدافع و المعرفة والعوامل السياقية على سبيل المثال ، (Woodman et al.,1993)، (Yulianti&Usman,2019)، (walumbwa et al.,2018)، (Wadei et al.,2021)، أما الاتجاه الثاني فقد اشار الباحثين الى أن الأداء الإبداعي هو تجارب سلوكية ينتج عنها افكار جديده (Choi,2004)، (Fluegge,2008)، (Tierney & Farmer, 2011)، والاتجاه الأخير فقد اعتبره الباحثون أداة للقياس أداء العاملين والمنظمة. (Li&Zheng,2014)، (Kamasak,2017)، (Tønnessen&Flåtén,2021) .

وتماشيا مع ما ذكر اعلاه من مفاهيم للأداء الابداعي يمكن استخلاص رؤيا شاملة له من قبل الباحث حيث نظرَ اليه (على انه مقدرة الافراد العاملين على ترجمة خبراتهم في العمل و مهاراتهم معرفية بطريقة فريدة و وبجهد عالي ما ينتج عنه افكار ابداعية جديدة ومفيدة لوضع الحلول الازمة للتحديات التي تواجههم في مكان العمل لغرض التكيف مع البيئات الديناميكية للعمل مما يضيف الى المنظمة ميزة تنافسية تساعد على البقاء و المنافسة) .

ثانيا - اهمية الأداء الابداعي :-

ان الاهتمام بالأداء الابداعي يحقق مزايا عديدة يمكن ان تكون ذات قيمة تعود على المنظمات بشكل عام إذ اتضح ان السعي لتحقيق الأداء الابداعي يمكن ان يساهم في تعزيز الإبداع لدى الافراد فيما يخص وظائفهم من خلال امتلاكهم للمعرفة والمهارات والقدرات الإبداعية كما يساهم الاهتمام به في بناء بيئة عمل تدعم الإبداع وتساهم في تعزيز ثقة الموظف ليكون مبدعاً بحيث يتمتع الموظفون بكفاءة ذاتية للأبداع (Bandura & Locke,2003:4). كما يساعد في استثمار الخلافات الشخصية والعوامل السياقية عن طريق احداث حاله من التنافس بين الافراد العاملين من خلال اثاره العمليات النفسية لديهم مثل زيادة الاهتمام بالتعلم وتحسين الأداء و تعزيز الثقة في القدرات الإبداعية للفرد والرغبة أو الدافع لمتابعة جهود جديدة في بيئة معينة(Choi,2004:3). كما يشجع الافراد لزيادة خبرتهم فيما يخص متطلبات الوظيفة من خلال تحسين مستويات الأداء الإبداعي بمرور الوقت مما يجعل إحساس الافراد بالكفاءة الإبداعية أقوى ويحفزهم على الاحساس بالقدرة على العمل الإبداعي المرن ويمكن أن يتأقلم مع

التغيرات في الذات والمهمة والعوامل المرتبطة بالسياق الاجتماعي فضلا عن تعزيز هوية الدور الإبداعي للموظفين وفاعليتهم الذاتية الإبداعية ومن المحتمل أن يستنتج الموظفون ذوو الدور الإبداعي أن لديهم الموارد الشخصية اللازمة للنجاح في المساعي الإبداعية (Tierney& Farmer,2011:12).

وتبرز أهمية الأداء الإبداعي في بناء الالتزام تنظيمي لدى الافراد العاملين في المنظمة من خلال الالتزام العاطفي الناتج عن التحفيز الداخلي للموظفين و السعي للأداء الإبداعي مفيداً للعاملين لتحسين كفاءة التعلم والعمل وتحقيق الاستفادة الكاملة من إبداعاتهم في مكان العمل (Tao& Kang,2012:4). في حين وجد ان السعي لتحقيق الأداء الإبداعي يشجع الافراد على تبادل المعلومات المعرفية مع بعضهم لوضع حلول للمشكلات العمل و يمكن أن تأتي المعلومات من مصدران: داخلياً بناءً على المعرفة والخبرة الضمنية التي يمتلكها الفرد بالفعل أو خارجياً من موظفين آخرين أو شبكات اجتماعية أو مصادر مكتوبة مثل الكتب تكون فيها المعرفة صريحة (Carmeli et al.,2013:5). وايضا له دور مهم في احداث الإبداع الفردي ويخلق ثقافة الابتكار مما يساعد المنظمات على أن تكون فاعلة (Moghimi& Subramaniam,2013:3) وكما لاحظ الباحثون بان جعل الأداء الإبداعي هدفاً يشجع الأفراد العاملين على تحفيز الخصائص النفسية في العمل من خلال استعدادهم لتحمل مخاطر فشل الابتكار والمشاركة بنشاط في الإبداع و سيكون لدى الافراد العاملين الذين لديهم رأس مال نفسي أكثر إبداعاً في العمل (Li& Zheng,2014:3).

ويرى (Fairchild& Hunter,2014) ان العمل على تحقيق الأداء الإبداعي يخلق السلامة التشاركية بين اعضاء الفريق في مكان العمل والتي من خلالها يتم تشجيع جميع أعضاء الفريق للتعبير عن أفكارهم وآرائهم فيما يتعلق بمهمة المجموعة وهذا يعني أن أعضاء الفريق يشعرون أنه سيتم تلقي أفكارهم في بيئة مبنية على الثقة وداعمة لبعضها البعض (Fairchild& Hunter,2014:6). وكما تبين ان السعي للأداء الإبداعي له دوراً بارزاً من خلال تشجيع الافراد العاملين على التهيئ واستعداد للمواجهة التحديات في مكان العمل من خلال مساهمته الفعالة في توليد الافكار الجديدة ومشاركة المعرفة مع الاقران لوضع الحلول المناسبة للمشكلات العمل مما يمكن المنظمات من الحفاظ على الميزة التنافسية و الاستمرار و هذا ما جعل الأداء الإبداعي احد العوامل الرئيسية للبقاء التنظيمي والحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمات والتكيف مع التغيرات في اوقات الازمات (Roskes,2015:5). وقد اشارت دراسات اخرى سابقة الى ان الاهتمام بتحقيق الأداء الإبداعي يساعد الافراد العاملين على إكمال المهام الصعبة و

المعقدة ويشجع على الاستمرار في توليد أفكار جديدة والتي تكون موجهة نحو الهدف ويشجع الافراد على ان يكونوا متحفزين ذاتياً نحو تحقيق اهداف المنظمة (Yu,2017:5).

وتوصلت دراسة (Zhao et al.,2017) الى ان استهداف تحقيق الأداء الابداعي يمكن ان يشجع على انشاء المناخات التنافسية و المناخات التعاونية بين الافراد العاملين مما يؤثر بدوره على أدائهم وتماسك المجموعة و يسمح بتوليد ودعم السلوكيات التعاونية مثل التواصل وتبادل الأفكار(Zhao et al.,2017:6). وبالإضافة الى ذلك فانه يساهم في تحفيز العاملين على بناء الكفاءة الذاتية الإبداعية اللازمة لتحويل الأفكار الجديدة إلى ابتكارات عملية داخل المنظمة و يربط تحفيز الافراد العاملين والتزامهم بالأداء و بالكفاءة الذاتية الفردية تجاه العمل وتحسين إبداعهم (Cetin & Askun,2018:5). و يمكن ان يسهم ايضاً في تحقيق النجاح التنظيمي والاستدامة الاجتماعية والاقتصادية في البيئات العمل المتغيرة (Ouedraogo & Koffi,2018:3).

ووجد انه يساهم في تشجيع الافراد العاملين على بناء افكار جديدة في أجواء مبتكرة مما يؤثر بشكل ايجابي على النمو التنظيمي والمكانة التنافسية للمنظمة (Cheng et al.,2019:3). ومن مزاياه بانه يساعد في خلق مناخ يشجع على الابتكار من خلال تحفيز العاملين على المشاركة بالمعرفة وايضا يساعد العاملين على بناء علاقات إيجابية مع زملائهم في العمل ويساعد على تهيئة بيئة جماعية ودية(Awang et al.,2019:7). و يساهم الأداء الابداعي بقوة في التنمية المستدامة للأفراد العاملين والتغيير التنظيمي حيث يؤمن للمنظمات قوة عاملة تنافسية مستقلة قادرة على التعامل مع هذه التحديات والمتطلبات الجديدة بطريقة إبداعية في بيئة متغيرة باستمرار مع تحولات عمل سريعة (Villajos et al.,2019:1). وينظر الى الأداء الابداعي على انه عامل رئيسي للبقاء التنظيمي للمنظمات حيث إن عدم قدرة الموظف على احداث أعمال إبداعية يهدد استدامة المنظمات الإبداعية حيث يسعى المديرون في المنظمات الإبداعية إلى تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين اللازم لبناء القدرة على تلبية الطلبات المبتكرة في البيئات التنافسية الديناميكية و بناء القدرة على تلبية الطلبات المبتكرة يساعد في تحقيق اهداف المنظمات الإبداعية وخلق قيمة التنافسية لها. (Radomska et al.,2019:8).

وتوصل (Bishop,2021) الى ان اهمية الأداء الابداعي تكمن في المحافظة على استمرارية توليد الأبداع في مكان عمل و الأداء الابداعي يضيف ميزة تنافسية للمنظمات الإبداعية العاملة في بيئات ديناميكية (Bishop,2021:44). ولوحظ ان الأداء الابداعي المستند على التعليمات

التي توفرها المنظمات يشجع الافراد العاملين على تجاهل المسار الأقل مقاومة (وهو المسار الذي يمكن الافراد من الحصول على الافكار بسهولة و التوقف عن توليد الافكار الابداعية) وينظم الأداء الابداعي جهود الأفراد من خلال تحويل انتباههم نحو الجوانب الجديرة بالملاحظة للمهمة والاستراتيجيات الفاعلة التي قد تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة ويحفز الافراد العاملين على بذل الكثير من الجهد لتحقيق أهداف إبداعية محددة مسبقاً ويؤدي إلى زيادة تدفق الأفكار الجديدة الإبداعية.(Said et al.,2020:7). و اتضح ان الأداء الإبداعي للأفراد العاملين أمراً بالغ الأهمية للمنظمات لتظل قادرة على المنافسة ولتعزيز القدرة التنظيمية للتكيف والنمو بشكل فاعل في بيئات ديناميكية (Shaheen et al.,2020:10). و أداء الإبداعي أكثر أهمية من القدرة على الابتكار والإبداع هو الخطوة الأولى لأي ابتكار وهو عامل حاسم يجعل الأفراد والمنظمات فريدة من نوعها لذلك يمكن أن يكون الإبداع مكوناً رئيسياً للعمليات المبتكرة التي تترجم لاحقاً إلى فرص عمل (Yodchai et al.,2022:5).

ثالثاً - ممارسات تُعزز الأداء الابداعي للعاملين :-

لقد اشارَ العديد من الباحثين الى وجود عدد من الممارسات و الاجراءات التي من شأنها ان تحقق وتُعزز الأداء الابداعي للعاملين في المنظمات إذ وُجِد بان الأداء الإبداعي يحدث بمستوى عالي عندما يعمل الافراد ذوي الشخصية الإبداعية في وظائف معقدة وصعبة تحت إشراف داعم وغير متحكم ومن خلال التفاعلات المهمة بين خصائص الموظف (الأسلوب المعرفي والدافع) وخصائص القائد (الدافع) والصفات العلائقية (جودة التبادل بين القائد والعضو) (Tierney et al.,1999:6) وكما اقترح (Cropanzano et al.,2001) الى ان ادراك العاملين للعدالة والانصاف في التعامل على مستوى أداء الفرد في العمل من خلال ثلاث طرق للعدالة وهي العدالة التوزيعية (من خلال الإنصاف في تخصيص الموارد) والعدالة الإجرائية (العدالة في القواعد أو الإجراءات) والعدالة التفاعلية (ويشير إلى جودة التعامل بين الافراد) التي تحدد مستوى الإنصاف في بيئة العمل وتحفز الأداء الإبداعي لديهم (Cropanzano et al.,2001:4) ، ووجدت دراسة سابقة بأن عوامل بيئة العمل لها تأثيرات داعمة على الأداء الإبداعي للعاملين من خلال تقديم أشكال الدعم للأفراد العاملين منها التشجيع التنظيمي و التشجيع الإشرافي و دعم مجموعة العمل و الحرية و الموارد الكافية و التحدي (McLean,2005:3).

في حين اقترح الباحثون مدخلين رئيسيين من المكافآت التي تؤثر بشكل ايجابي على تحفيز الأداء الابداعي للموظفين المدخل الاول هو المكافآت الجوهرية وتأتي المكافآت الجوهرية

مباشرة من الوظيفة نفسها وعادة ما تمثل مشاعر الاستمتاع والإنجاز والتحدي والنمو الشخصي والمهني وأن للمكافآت الجوهرية دور مميز ومفيد لتحسين المهام الجوهرية للأداء الإبداعي و المكافآت الجوهرية "مرضية في حد ذاتها وتوفر إشباعاً مباشراً للاحتياجات النفسية الأساسية للموظفين وعندما يتلقى الموظفون مكافآت جوهرية ، فإنهم يكونون متحمسين للعمل بجدية أكبر وإنتاج أداء عالي الجودة لأن المكافآت الجوهرية تعزز معالجة المهام المتعمقة والمثابرة (Vansteenkiste et al., 2006 : 22). ان التدريب المستمر ورفع مهارات القوى العاملة يمكن أن يشجع الأداء الإبداعي للموظفين (Dymock & Billett,2010:5)، ويُنظر الى العاملين الذين يتلقون تدريباً مناسباً هم أكثر قدرة على تقديم الأداء الإبداعي في وظائفهم وذلك لأن التدريب يمنح العاملين فهماً أكبر لمسؤولياتهم ضمن دورهم وبالتالي بناء ثقافتهم و تعزز هذه الثقة من أدائهم العام وهذا يمكن أن يعزز الأداء الإبداعي و يفيد المنظمة (Tsai,2011:4).

اما المدخل الثاني للمكافآت فهو المكافآت الخارجية على سبيل المثال (منح الحوافز وزيادة الاجور والترقيات و الإجازة) كطرق للمكافأة الموظف ذات الأداء الإبداعي عالي وتعمل المكافآت الخارجية وبصورة مميزة على تحفيز التغييرات المعرفية والعاطفية لدى الافراد العاملين وتوجيه انتباههم نحو الأداء الإبداعي مما يشجع العاملين على تقديم الأداء إبداعي بشكل متكرر أكثر عندما تشير منظماتهم إلى الحاجة إلى الأداء الإبداعي ودعمه من خلال توفير المكافآت (Chen et al., 2012:4). ان اشاعة الثقافة المتواضعة في المنظمة يحفز الأداء الإبداعي للموظفين وقد تؤدي إلى ظهور صوت الفريق وفاعلية الفريق ومشاركة معلومات بين افراد الفريق و أن تواضع اعضاء الفريق كعملية جماعية يمكن أن يؤثر على تحسين الأداء الإبداعي للفريق و يعتبر تواضع مكوناً أساسياً في الشخصية الإبداعية و يدفع الفرد إلى التعلم من الآخرين ويولد الإبداع و الابتكار العلمي من خلال ميل الافراد المتواضعون إلى الاعتراف بنقاط ضعفهم في بعض المجالات العمل ويمكنهم تجاوز حدود معرفتهم الحالية لتوليد أفكار جديدة. وايضا سيكون أعضاء الفريق المتواضعون أكثر تعاطفاً وأكثر مهارة وبالتالي قد يحدث المزيد من التحفيز الفكري فإن بيئة الفريق المتواضعة تساعد على تبادل الأفكار وتؤثر على أعضاء الفريق للنظر في المشكلات من وجهات نظر مختلفة مما يؤدي إلى تعزيز أدائهم الإبداعي (LaBouff et al.,2012:4). ووجد ان التغذية الراجعة او التعليقات الإيجابية تلعب دوراً مميزاً في تحسين الأداء الإبداعي من خلال ابلاغ الأفراد العاملين بما يتم تقييمه وما هو مرغوب فيه وتسمح التغذية الراجعة للأفراد العاملين في المنظمة بمعرفة أن ادائهم ابداعي وليس روتيني و موضع تقدير ومرغوب فيه مما يحفز الأفراد العاملين على توجيه

انتباههم وجهودهم نحو الأداء الإبداعي و تساعد التغذية الراجعة على الأداء إلى زيادة الكفاءة المتصورة للموظف و تزيد من مشاعر الكفاءة لدى الأفراد العاملين مثل التعليقات اللفظية الإيجابية للمشاركين استجابة لأداء مهامهم الوظيفية (على سبيل المثال ، "جيد" أو "عمل جيد") (Byron& Khazanchi,2012:5).

ويرى (Raub& Liao) ان السلوكيات الفردية الاستباقية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الابداعي لأنها تعزز السلوكيات الموجهة نحو التغيير و يُنظر إلى السلوكيات الاستباقية على أنها مفتاح النجاح التنظيمي حيث يخرط الموظفون في سلوكيات استباقية من خلال تحدي الوضع الراهن بدلاً من مجرد قبول ظروف العمل المحددة وهذا الاستعداد يحفز العمال على إظهار أداء أكثر إبداعاً أو أن يكون لديهم هدف في الحياة والالتزام بالنمو مهنيًا (Raub& Liao,2012:4). وكما توصل كل من (Li & Zheng) في دراسة لهما الى ان عوامل داخلية وخارجية يمكن ان تؤدي الى تشجيع الأداء الابداعي لدى العاملين و تشير العوامل الداخلية إلى السمات الشخصية المبتكرة والقدرة على المشاركة في الابداع و الابتكار والعوامل الخارجية بما في ذلك بيئة الفريق المفتوح ودعم القادة في ظل التفاعل المشترك للعوامل الداخلية والخارجية سيتم تحسين الفعالية الابتكارية والاستعداد لتقديم الأداء الإبداعي للموظفين في مكان العمل، (Li & Zheng,2014:2). ووفقا الى دراسة (Sung & Choi) التي ذكر ضمنها ان الالتزام بتحقيق الهدف يمثل الموقف الإيجابي للشخص واستعداده لبذل جهد كبير نحو تحقيق المهام ويأتي الالتزام بالهدف بعدة صور مختلفة مثل الالتزام مع الفريق والالتزام في التنظيم والالتزام بالأبداع و الابتكار و قد يشتمل على آلية نفسية أساسية تحدد ردود الفعل السلوكية الإضافية للعاملين تجاه الهدف المحدد وينظر الى اهمية الالتزام بالمهمة و الذي يتنبأ بمستوى الجهد المبذول ومستوى الأداء للموظف وقد يكون للالتزام بالإبداع آثار مباشرة على الأداء الإبداعي للموظفين وسلوكياتهم و من المرجح أن يتأثر الالتزام بالإبداع بتوقع المكافأة على الأداء الإبداعي الذي يحرك التقييم الإيجابي فيما يتعلق بالإبداع أن الالتزام بتقديم الافكار الجديدة من خلال نافذة الابداع إلى الحد الذي يؤدي فيه توقع المكافأة إلى الالتزام بالإبداع بين العاملين ستعزز الأداء الإبداعي (Sung & Choi,2014:3).

واقترح (Wu& Sha) ان تكوين الشبكات الاجتماعية للموظفين قد تساهم في تحسين الأداء الابداعي وهي مفيدة كوسيلة سريعة وفعالة لنقل المعلومات بشكل غير رسمي ويمكن أن تكون مصدراً جيداً لتدفق المعلومات و قد يوفر زملاء العمل سياقاً محفزاً لحل التحديات من خلال مساعدة الموظف في مهامه عند الحاجة من خلال مشاركة المعرفة و من المتوقع أن يُظهر

الموظفون مستويات عالية من الأداء الإبداعي عندما يكون زملائهم في العمل داعمين ومتحمسين لتبادل المعرفة مع بعضهم البعض (Wu & Sha, 2016:2). وكما اتضح ان الكفاءة الذاتية للموظف هي أداة تحفيزية تحشد جهدًا لاستهداف السلوك نحو الأهداف والاستمرار بمرور الوقت و ان الكفاءة الذاتية تعد أمرًا أساسيًا لأنها تركز على إيمان الأفراد بقدراتهم ودوافعهم لإكمال المهام الموكلة إليهم ومن خلالها سيشعر الموظفون ذوو الكفاءة الذاتية العالية لمهمة ما بمشاعر إيجابية أكثر حول المهمة وسيكونون متحمسين لبذل المزيد من الجهد نحو إنجاز المهمة (McGee & Peterson, 2019:4). و كما ان الاستنباط يعزز الأداء الإبداعي للفريق بطريقة غير مباشرة يمتلك أعضاء الفرق متعددة الثقافات بشكل جماعي وجهات نظر ومعلومات وأفكار متنوعة يمكن الاستفادة منها لإنتاج نتائج إبداعية و يمكن الاستنباط أعضاء الفريق من تحديد وتبادل المعرفة ذات الصلة مع الأعضاء الآخرين مما يؤدي إلى إطلاق مجموعة من الديناميكيات التعاونية أي نتيجة للاستنباط يصبح أعضاء الفريق معرضين لمعلومات ووجهات نظر جديدة ويتم إعطاؤهم فرصة للبناء على أفكار بعضنا البعض (Jang, 2017:10) وتوصلت دراسة سابقة الى ان منح الافراد العاملين مكافآت معرفية مثل الأمن الوظيفي أو منح العاملين ذوي الأداء الإبداعي المكافآت العاطفية مثل التقدير العالي يحفز زيادات في الأداء الإبداعي لدى العاملين في المنظمة (Khalil et al, 2019:7).

أن تحفيز العاملين ممكن ان يحدث من خلال بناء بيئة عمل تمكينية يمكن أن يحقق أداء إبداعيًا مستدامًا (Toivainen et al., 2019:6). ووجد ان ممارسات الموارد البشرية قد تؤدي إلى زيادة الأداء من خلال زيادة الرفاهية الجيدة (مثل المشاركة) يكون العاملين أكثر إبداعًا وإنتاجية عندما تقدم المنظمات ممارسات إيجابية للموارد البشرية مثل التدريب أو المعلومات حول الأداء الفردي فقد يشعر الموظفون بأهمية العمل أو النمو الشخصي أو تحقيق الذات مما قد يؤدي بدوره إلى زيادة مساهماتهم في المنظمة ويمكن ان تزيد من الأداء الإبداعي لأنها تعزز الدافع والرغبة في بذل جهود تقديرية من خلال استخدام مهاراتهم وقدراتهم للمشاركة في الإبداع (Villajos et al., 2019:5). وكما تبين ان احد الطرق التي تعزز أداء الإبداعي الافراد العاملين في المنظمات هو سلوك القائد المشرف ومن المتوقع أن يعزز الدافع الذاتي للموظفين (أي اهتمامهم بمهمة الوظيفة نفسها) مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الإبداعي اي ان المشرف المتواضع يكون داعم للمرؤوسين حيث يمنح قائد المنظمة المتواضع للعاملين فرصة الاستماع إلى أفكار جديدة ويرحب باقتراحات الآخرين ويعترف بنقاط قوة المرؤوسين مما يؤدي إلى توليد المزيد من الأفكار الإبداعية (Haobin et al., 2020:4). ولاحظ الباحثون ان سلوك القائد

الأخلاقي المتمثل في الانضباط الذاتي ونقص التركيز على الذات والفضيلة الشخصية العليا سيشرح العاملين على إظهار الانضباط الذاتي وعدم الأناية والنزاهة والإنصاف و الجدارة بالثقة واللف والاحترام وهذه الفضائل الشخصية المكتسبة من القائد الأخلاقي ستعمل على تحسين اكتساب الموارد والحفاظ عليها والاستثمار وستشجع العاملين على الابداع و تعزيز فعالية الابداعية لهم،(Chen& Appienti2020:3). وينظر ايضا الى ان المنصات الرقمية تساهم في تحسين الأداء الابداعي في اوقات الازمات من خلال مقدرتها على تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة و أن العاملين ذوي المهارات الرقمية الذين يمتلكون الحافز و الأدوات الرقمية اللازمة حيث تعتبر المنصات الرقمية من العوامل المهمة في تعزيز الأداء الابداعي للعاملين من خلال تنشيط مشاركة المعرفة الداخلية الموجودة داخل الحدود التنظيمية المتمثلة بالبصيرة والخبرة التي يمتلكها موظفو المنظمة حيث يصبحون أكثر انخراطاً في حل المشكلات الإبداعية التي تواجه أداء وظائفهم (Tønnessen et al.,2021:2).

رابعاً - معوقات الأداء الابداعي :-

اظهرت دراسة سابقة الى ان منح المكافآت المشروطة للعاملين لإكمال المهام الموكلة لهم او المشاركة فيها تفشل في توضيح قيمة الابداع للعاملين لأن المنظمات التي تعمل بهذا النهج لا يتمكنون من تأسيس الابداع كمعيار للأداء الوظيفي حيث تؤدي هذه المكافآت إلى تقليل الإبداع لأنها قد تحفز العاملين على إنهاء المهام بسرعة بدلاً من استكشاف بدائل وافكار جديدة فمن المؤكد ان هذه الممارسات تعيق الأداء الإبداعي للعاملين في المنظمات(Eisenberger&Cameron,1996:6).وينظر ايضا الى ان القادة التوجيهيين والمتحكمين و الغير داعمين للأبداع يؤثرون سلباً على الأداء الابداعي للموظفين وهذا من شأنه يؤدي الى توليد نتائج غير ابداعية تؤثر على أداء العام للمنظمة (Axtell et al.,2000:4). و أن الحالة المزاجية السلبية للأفراد العاملين في مكان العمل تثبط المرونة الإدراكية وتقلل من جودة الأداء في مهمة إبداعية في المنظمة (Shalley& Perry,2001:19).

و لاحظ (Hennessey) الى ان تأثير المناخ التعاوني على الأداء الإبداعي في بعض الحالات يكون ضاراً قد يكون الفرد أقل إبداعاً إذا تم دمج العمل في مجموعة و يعود السبب خلف ذلك هو أن مجموعة العمل غالباً ما تفرض ضغطاً اجتماعياً كبيراً على الفرد والذي لا يُمكنه دائماً من التعبير عن الأفكار الأكثر أصالة أو الأكثر إبداعاً ويساهم هذا الضغط ببناء حاجز الخوف من الحكم عليه بشكل سلبي يؤدي ذلك الى تثبيط مشاركة الافراد في احدث افكار

جديدة بدوره يولد انخفاض ملحوظ بالأداء الابداعي للأفراد مما يؤثر سلبا على أداء المنظمة بصورة عامة (Hennessey,2003:5). وكما إن المكافآت المرتبطة بالأداء تقلل احتمالية تحفيز الأداء الإبداعي عندما تفشل المكافآت أو سياقها في توضيح الإبداع كمعيار أو تقليل الكفاءة المتصورة للفرد في المهمة أو تقليل ارتباط العاطفة الإيجابية بالمهمة أو ربط المشاعر السلبية بالمهمة أو فرض السيطرة فمن المرجح أن يكون للمكافآت دورا في تقويض الأداء الإبداعي،(Byron& Khazanchi,2012:4) ، و قد تبرز تصورات العاملين للمكافآت الخارجية على انها الية تحكم بهم وقد يشعر الموظفون بانهم محرومون من حريتهم الشخصية مما يؤدي الى انخفاض في الأداء الابداعي لهم (Putwain et al.,2012:5). واتضح ان هناك عوامل من شأنها تقويض الأداء الابداعي وتحد من توافر الموارد المعرفية للعاملين من هذه العوامل الضغوطات والضوضاء والحمل المعرفي الزائد والمشتتات الأخرى تعيق الأداء الإبداعي للعاملين والعمل تحت ضغط وقت مرتفع (Roskes et al.,2012:5).

وتوصلت دراسة اخرى الى ان المواعيد النهائية والأهداف كمتغيرات سياقية تؤثر على الأداء الإبداعي من خلال خفض الدافع الذاتي للفرد ووجد أنه عندما يواجه العاملون ضغوطاً زمنية فإنهم ينتجون أفكاراً أقل إبداعاً (Lovelace& Hunter,2013:6) ، وتبين ان احد اهم اسباب انخفاض الأداء الابداعي للعاملين هو عدم توفير تعليمات صريحة لهم مما يشنت الأفراد انتباههم ويوجه جهودهم نحو أهداف خاصة ويهتمون بدرجة أقل بمستوى إبداع المتولدة. وهذا يعني عنده الانخراط في مهمة إبداعية و يميل الأفراد إلى اتباع المسار التي يمكن من خلاله الحصول على الافكار بسهولة و من المرجح أن تكون الأفكار التي يمكن الحصول عليها بسهولة هي الأقل إبداعاً وهذا يؤثر بصورة سلبية على المنظمة (Rietzschel et al,2014:4)، وايضا من المرجح أن يؤدي الخلاف داخل اعضاء الفريق في غياب مناخ تشاركي آمن إلى زيادة العبء المعرفي على أعضاء الفريق وإثارة القلق الذي يقوض و يقلل من الأداء الإبداعي للفريق (Fairchild& Hunter,2014:8) ،واقترح (Hon) الى ان هناك ستة عوامل شائعة يظهرها الافراد لمقاومة التغيير واعتبرت من معوقات الأداء الابداعي منها: الإحجام عن فقدان السيطرة (الخوف من فقدان السيطرة بعد التغيير) و الصلابة المعرفية (عدم الرغبة في التفكير بشكل مختلف والميل إلى الانغلاق في التفكير) و نقص المرونة النفسية (ضعف القدرة على التأقلم مع التغيير) وعدم التسامح مع فترة التكيف التي ينطوي عليها التغيير (انخفاض القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة) و تفضيل المستويات المنخفضة من التحفيز والجدة (القدرة على الأداء الجيد ضمن إطار محدد ومألوف جيداً ولكن الرغبة في أداء ضعيف خارج الإطار

المحدد) و الإحجام عن التخلي عن العادات القديمة (الميل لتجربة الإجهاد عندما يواجه المرء محفزات جديدة) (Hon et al.,2014:4).

واتضح ان هناك قيود تحدد الموارد المعرفية مثل إجراءات المهام والأهداف المحددة بدقة وهيكل المهام المفروضة يمكن ان يقوض الأداء الابداعي للفرد لأن هذه القيود تقيد الاستقلالية والحرية وأن تقليل الاستقلالية وتجربة التحكم الخارجي يمكن أن يقوض الدافع الداخلي وبالتالي الأداء الإبداعي وهذا النظام ينتج التقاليد بدلاً من الإبداع (Roskes,2015:4). ووجدَ بان ضغط عبء العمل و العوائق التنظيمية و تقليص الحرية الفردية من خلال تحكم ادارة المنظمة يمكن ان يكون ذات تأثير سلبي على الأداء الابداعي للعاملين (Yeh & Huan,2017:2). وينظر الى سلوكيات القائد التعسفية لها آثار سلبية ايضا على الأداء حيث وجدَ أن الإشراف المسيء يقوض الأداء الإبداعي للموظفين من خلال تقليل الكفاءة الذاتية للموظفين في مكان العمل (Zheng& Liu,2017:6). ولا بد من الإشارة الى ان تصورات العاملين السلبية لممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال قراراتها التي لا تستند على الأداء له تأثير ضار على احتياجاتهم النفسية وهذا يقلل من أدائهم الوظيفي وتفاعلهم الوظيفي اللاحق قد تقلل ممارسات ادارة الموارد البشرية السلبية من الأداء الابداعي للموظفين (Yang et al.,2018:4). واتضح ان عدة عوامل تعيق الأداء الابداعي للأفراد العاملين منها شعور العاملين بعدم عدالة منظماتهم في تمكينهم من مواردها بصورة متساوية حيث لا يمكن للجميع الاستفادة منها وان شعور الموظفون بعدم اليقين من خلال القواعد غامضة والتي لا يمكن التنبؤ بها مما يؤدي هذا إلى أن يكون لدى العاملين توقع أقل بأن مساعيهم ستؤدي إلى النتائج المرجوة وايضا من خلال إتخاذ قرارات المكافآت والرواتب على اسس غير عادلة بدلاً من الأداء مما يولد الاحساس الموظفون بالظلم وبالتالي يشعر الموظفون بالتقليل من قيمتهم ومن المرجح أن يقللوا من دافعهم للعمل الإبداعي، (Yang& Yang,2020:3).

ولاحظ (Chen& Appienti) انه عندما يتبع العاملين إجراءات صارمة من قبل المشرف الاستبدادي ويثقون في أن قادتهم يريدون منهم أن يتبعوا الأوامر بالكامل فسوف يتولد إحساساً أقل بالاستقلالية ونقص السيادة في تقديم أداء العمل و أن العاملين الذين يواجهون هذا الشكل من السلوك العدائي من المشرفين لن يكونوا مستعدين لتقديم اقتراحات إيجابية وافكار جديدة بسبب الإيذاء وفقدان الموارد مما يؤثر سلبا على الأداء الابداعي في مكان العمل (Chen& Appienti2020:3).وكما تبينَ ان وضع حدود زمنية للإنجاز المهام الموكلة للعاملين من قبل ادارة المنظمات قد يؤدي ضغط الوقت الى توليد العبء الزائد على العاملين

الذي قد يجبرهم على تشتيت انتباههم بعيداً عن المهمة الابداعية مما يؤدي إلى استهلاك الموارد العقلية المشاركة في هذه المهمة وهذا من شأنه ان يولد انخفاض في الأداء الابداعي للعاملين (Said et al.,2020:6). وان افتقار الافراد إلى الدافع المطلوب لإكمال المهمة بنجاح ومن خلال ربط منح المكافآت بنتيجة المهمة قد يقلل من الأداء الابداعي لهؤلاء العاملين. ويؤدي هذا الى الشعور بالنقص عندما يرى هؤلاء الموظفون زملائهم يتلقون المكافآت والتقدير وفقاً للنتيجة وليس الابداع. و تحفز مثل هذه المشاعر العاملين مع عدم وجود الدافع للعمل تجاهل المبادرات الإبداعية والتركيز على الأنشطة الأخرى بدلاً من المساعي الإبداعية (Shaheen et al.,2020:9).

خامساً - أبعاد الأداء الابداعي :-

اظهرت دراسة (Puccio et al.,2000:5) ان الأداء الابداعي للأفراد يمكن ان يقاس من خلال الابعاد التالية (الاصاله و الكفاءة و التطابق مع القواعد (الامتثال للتعليمات) و الجدة و الدقة والتفصيل)، وكما بينه دراسة (Moghimi& Subramaniam,2013:7) ستة ابعاد لقياس الأداء الابداعي وهي (المرونة والمخاطرة و المكافآت و الموارد و دعم القادة و الحرية ووضوح المهمة و التبادل الايجابي بين الافراد)، واقترح (Lovelace& Hunter,2013:6) ان الأداء الابداعي يمكن قياسه من خلال ابعاده الثلاث (الاصالة و الجودة و الاجهاد) وكما لاحظ (Fairchild& Hunter,2014:10) الى ان ابعاد الأداء الابداعي هي (الأصالة والفائدة و الامان التشاركي و تعارض المهام) و حدد (Gupta& Singh,2014:19) اربع ابعاد لقياس الأداء الابداعي وهي (تحديد المشكلة و الدراسة عن المعلومات و توليد الافكار وتقديم الدعم للأفكار المبتكرة). و حدد (Shalley& Oldham,1997:6) اربع عناصر لقياس الأداء الابداعي وهي (الطلاقة و المرونة و الابداع العام و التركيز على المهمة). و في السياق ذاته اقترحت دراسة سابقة تبناها (Oldham& Da Silva,2015:2) ان ابعاد الأداء الابداعي هي (الوصول إلى المعلومات الجديدة والمتنوعة والمشاركة الكاملة و الدعم).في المقابل اشار (Zhao et al.,2017:12) الى ابعاد الأداء الابداعي الثلاثة هي (الاصالة و فوائد العملاء و الجدوى)، وينظر (Kriemeen& Hajaia,2017:6) الى خمس ابعاد للأداء الابداعي وهي (الاصالة و الطلاقة و المرونة و الحساسية للمشكلات و قبول المخاطر) واقترح (Dere& Ömeroglu,2018:3) اربع ابعاد لقياس الأداء الإبداعي وهي (التفصيل و الاصالة والمرونة و الطلاقة) وفي حين ذكر (Baum& Baumann,2018:8) ان الأداء الابداعي يقاس وفق الابعاد الثلاث التالية (

توليد الافكار و الترويج للفكرة و ادراك الفكرة)وتوصلت دراسة (Ali et al.,2019:15) الى ان الأداء الابداعي للفريق يقاس وفق الابعاد الاربعة التالية هي (التراكم والتفاعل والفحص والإقامة) في حين اظهرت دراسة سابقة ثلاث عناصر لتقييم الأداء الابداعي وهي (أفكار تطوير المنتج و أفكار إجراءات العمل المحسنة و تحسين أفكار عمليات العمل) ،و (Afolayan et al.,2019:3)، واتساقاً لما ذكر اعلاه اعتمدت الدراسة الحالية في قياس الأداء الابداعي على دراسة (Brockhus et al.,2014:4) من خلال ابعاده الثلاثة وهي (الطلاقة والمرونة والاصالة). كونها تعد الابعاد التي اتفقوا عليها اغلب الباحثين* (Brockhus et al.,2014:4) مما يدل على جودة وموثوقية هذه الابعاد . حيث سيتم التطرق الى مفاهيمها وفق التالي :-

١ - الاصالة :-

يشار الى الاصالة على انها ابتعاد الأفراد العاملين عن طرق التفكير التقليدية و الرغبة في خلق افكاراً وطرقاً ابداعية جديدة ومختلفة لحل مشكلات العمل التي تواجههم ويتصف الموظف المبدع بامتلاكه القدرة على انتاج افكار ابداعية اصيلة ولا يلجأ الى تكرار افكار اقرانه (الصيرفي،٢٠٠٣:١٩) وينظر الى الاصالة على انها الجانب النوعي للتفكير الابداعي للعاملين وهي معيار الإبداع والابتكار و الندرة أو حتى تفرد الحلول التكتيكية لمهمة متعلقة بمهام العاملين(Memmert& Roth,2007:2) و الأصالة هي إحدى السمات المميزة للإبداع وتشير إلى عدم شيوع و ندرة الأفكار أو حلول المشكلات أو المنتجات التي يتم إنشاؤها و تحدث الأصالة من خلال العمل الجاد والمثابرة وتتأثر توليد الافكار الجديدة (الاصالة) بالحالة المزاجية للأفراد العاملين ومن هذه العوامل الغضب والقلق والحزن والاكتئاب جميعها لها تأثير سلبي وإن الحالات المزاجية الايجابية مثل السعادة والغبطة والشعور بالراحة والهدوء جميعها لها تأثير إيجابي (De Dreu et al.,2008:5) وينظر الى الاصالة على انها تمثل القدرة على انتاج و توليد ردود نادرة و غير تقليدية أو إيجاد طرق حديثة تتكيف مع الأفكار الحالية في الظروف الجديدة (Awang & Ramly,2008:637) وينظر الى الأصالة على انها تقديم

* (Brockhus et al.,2014:4) و (Fortes& Andrade,2019:4) و (Kassim et al.,2014:3) و (DeDreu et al.,2008:3) و (Awang& Ramly,2008:4) و (Karakelle,2009:5) و (Kattou et al.,2013:4) و (Baas et al.,2014:8) و (Sassenberg et al.,2017:30) و (Chávez et al.,2007:3) و (Carmeli et al.,2013:14) و (Carson et al.,2005:8) و (Rietzschel et al.,2007:5) و (Zenasni & Lubart,2011:7) و (Dumas & Runco,2018:6) ،(Said et al.,2020) (:7)

حل او فكرة جديدة وغير متوقعة وقابلة للتطبيق وتعتبر العنصر الاساسي للابتكار داخل المنظمات وتحدث إما من انتاج منتج جديد أو احداث عملية جديدة وبالتالي ستكون هناك جهود إبداعية تؤدي إلى المنتجات جديدة او تلك التي تعيد تصميم الطريقة التي تتم بها العمليات داخل المنظمة. ويتأثر عامل الأصالة بشكل كبير بخبرة القائد والاعتبارات البيئية الداخلية والخارجية، (Waples & Friedrich,2011:4).

تُعرّف الأصالة بأنها طريقة فريدة في التفكير وتحقيق نتائج فريدة من خلال نشاط عقلي (Lev-Zamir& Leikin,2011:5) وأظهرت دراسات سابقة بان هناك شروط لتوليد الأفكار الجديدة (الأصالة) و التي تساهم بوضع حلول مناسبة للمشكلات الإبداعي والتي تشمل التحديد والتشييد والدراسة عن المعلومات والحصول عليها والتفكير بالإضافة إلى مرحلة التنفيذ والتي تشمل تقييم الفكرة (Carmeli et al.,2013:6) وفي سياق ذاته اقترح (Simonton,2014) معيارين لغرض اعتبار الفكرة الجديدة ضمن الافكار الابداعية وهي (أ) يجب أن تكون الفكرة جديدة أي أصلية للغاية أي ان تكرار فكرة ينتهك معيار الاصالة لها. (ب) يجب أن تكون الفكرة مفيدة بالمعنى الواسع المتمثل في تلبية بعض معايير المنفعة سواء كانت علمية أو جمالية وعادة ما يكون المبدعون تحت ضغط مستمر وهذا يدفعهم نحو الأصالة المتزايدة باستمرار (Simonton,2014:6)، وتوصلت دراسات سابقة الى ان الاصالة تكون من ثلاث جوانب رئيسية وهي الاستجابة غير الشائعة أي المقدرة على احداث أفكار نادرة و الاستجابة البعيدة وتعني امكانية تحديد او ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة و الاستجابة الماهرة وتوصف بقدرة الافراد على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة(كنجو، ٢٠١٦: ٥٦)، وينظر الى الأصالة على أنها قدرة الشخص على التعامل مع المشكلات المعينة بطريقة جديدة و فريدة واستخراج حلول غير متوقعة وغير تقليدية (Fortes& Andrade,2019:4).

٢ - الطلاقة :-

وصف(الشمري) الطلاقة على انها بنك المقدرة الابداعية للأفراد. (الشمري، ٢٠٠٤: ١١٩) ويرى (Memmert& Roth) ان طلاقة تعني حرية التفكير الابداعي او انها تمثل عدد الحلول المناسبة التي ينتجها الافراد العاملين لحالة معينة تهدف الى وضع حل للمشكلات العمل داخل المنظمة (Memmert& Roth,2007:2) وينظر الى الطلاقة على انها عدد من الافكار ذات الصلة بالإبداعات او المهارات الفكرية للتحدث او التعبير بأسرع ما يمكن وتصور الطلاقة المقدرة على احداث عدد من صور التشكيلية (Awang & Ramly,2008:8) ويشار الى

الطلاقة على انها عدد الأفكار غير الزائدة أو الرؤى أو حلول المشكلات أو المنتجات التي يتم إنشاؤها وتحدث الطلاقة الابداعية عندما يتم توليد العديد من الأفكار في فئات قليلة سيؤدي أيضاً إلى المزيد من الأفكار بشكل عام وتنتج ايضاً من خلال تعزيز المرونة الإدراكية أو المثابرة وقد تظهر الطلاقة الإبداعية في عدد كبير نسبياً من مشاكل الرؤية أو الإدراك التي تم حلها مع عدم كون الحلول نفسها جديدة أو غير شائعة بشكل خاص (De Dreu et al.,2008:6)، وتمثل الطلاقة كمية الافكار الجديدة غير التقليدية ومن المتوقع ان يفكر الافراد المبدعين بطلاقة و ان يكونوا مخزون من المعرفة و الافكار الجديدة (Karakelle,2009:125) وينظر الى الطلاقة على انها مقدرة الافراد العاملين على احداث كمية غير محددة من الافكار الابداعية لوضع حلول مناسبة لمشكلات العمل ضمن فترات زمنية معينة وتعد من اهم صفات الفرد المبدع الذي تميزه عن اقرانه في مكان العمل، (الهاجري، ٢٠١١: ٤٦) وتم وصف الطلاقة على انها عدد الأفكار التي يولدها كل فرد من العاملين في المنظمة (Carmeli et al.,2013:21) وينظر الى الطلاقة على انها عدد من الاستجابات القابلة للتفسير وتكون ذات مغزى وذات الصلة بمهام المنظمة، (Kassim et al,2014:3)، و تتعلق الطلاقة باستمرارية الأفكار وتدفق المعلومات واستخدام المعرفة الأساسية وتعد الطلاقة عنصر مهم للإبداع لأنها قد تكون مفيدة لبعض الافراد في عملهم المستقبلي (Yazgan& Emre,2016:8) وكما صنفت دراسات سابقة الطلاقة الى خمس انواع وهي الطلاقة اللفظ: وتعني قدرة الافراد على التفكير بسرعة و إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد. والطلاقة التداعي: وتعني احداث عدد غير محدد من الألفاظ ذات المعنى الواحد. و الطلاقة الأفكار: هي استرجاع عدد كبير من الأفكار الابداعية في زمن معين. وطلاقة التعبير: وهي التفكير السريع في كلمات مناسبة ومتصلة لموقفاً ما، واخيراً طلاقة الأشكال: أي تقديم بعضاً من الإضافات على أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية. (عواد، ٢٠١٧، ٢٢) ، وتم تعريف الطلاقة على أنها قدرة الفرد على استخراج عدد كبير من الحلول الصحيحة (Fortes& Andrade,2019:4).

٣ - المرونة :-

تُعرف المرونة بقدرة الافراد العاملين على التفكير بطرق ابداعية مختلفة او إتخاذ طرق غير تقليدية في التفكير وينظر لمشكلات العمل من زوايا عدة ويكمن للعاملين تغيير وجهتهم بصورة سهلة لغرض احداث الافكار الابداعية لتكون بشكل الجديد (سرور و ناديا ، ٢٠٠٢، ١١٨) وكما اشارت دراسات سابقة الى ان هناك نوعان من المرونة وهما : المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة العاملين على مشاركة معلومات معرفية متنوعة تلقائياً وكما يشار الى المرونة

التلقائية على انها تلك التي تظهر عنده الافراد دون حاجة التي ستطلبها الموقف تمنح الموظف عددًا من الاستجابات لا تنتمي الى فئة واحدة فقط وانما تنتمي الى عدد متنوع . وهذا ما يميز المرونة عن الطلاقة حيث يظهر عنصر المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا بينما يظهر عنصر الطلاقة أهمية تعدد هذه الأفكار فقط. والمرونة التكيفية: وهي قدرة الموظف على تغيير افكاره حين يكون بصدد النظر الى حل لمشكلة معينة في المكان العمل وينظر إليها على انها تمثل الجزء الايجابي للتكيف العقلي وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج الى تعديل في السلوك لينسجم مع الحل الصحيح. (ابراهيم، ٢٠٠٢: ٢٥) (وأوضح (Tugade) بأن يمكن تعزيز المرونة من خلال عدة طرق (أ) تعزيز العلاقات الشخصية الجيدة وبالتالي تطوير الظروف حتى يتلقى الموظفون الدعم الاجتماعي في الأوقات المعاكسة وهذا الدعم مهم لاستدامة المرونة (ب) زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وسلامتهم النفسية مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة المشاكل والمحن بمرونة (ج) تعزيز المشاعر الإيجابية للموظفين فهذه المشاعر تساعد على تطوير المرونة (Tugade et al.,2004:10) وكما يشار الى المرونة على انها معيار التفكير الابداعي للأفراد العاملين و ميزتها تساعد العاملين على تنقل بسهولة بين مستويات التفكير الابداعي واستخدام أنظمة واحداث فرضيات مختلفة وتعديل المعلومات مما يؤدي الى تعزيز و انتاج الأداء الابداعي للعاملين (Memmert& Roth,2007:2) ، ويرى (De) ان المرونة تشير إلى عملية معرفية من أجل أن يكونوا الافراد مبدعين يجب أن يفكر الافراد بمرونة وتحتاج المرونة إلى تسلسلات هرمية ترابطية مسطحة و المرونة المعرفية من الممكن ان تحقيق الافكار الإبداعية وتوليد المهارات الجديدة من خلال العمل الجاد والمثابرة و يمكن تحقيق الإبداع من خلال انتاج عدد أكبر من الأفكار والرؤى ضمن عدد منخفض نسبيًا من الفئات المعرفية والجهد المطول والوقت الطويل نسبيًا للمهمة (De Dreu et al.,2008:4) ، و أظهرت دراسات سابقة أن الأفراد المبدعين يميلون إلى أن يكونوا أكثر مرونة في استيعاب المعلومات وهذا من شأنه يضعهم في أعلى مستويات الحافز الداخلي للإبداع وأكثر انفتاحًا على التجارب الجديدة،(De Stobbeleir et al.,2011:2) وتوصلت دراسات سابقة بان الافراد المرنون قادرون على التغلب على التحديات العمل والتوجيه والعودة إلى الوراء والوصول إلى السعي وراء معرفة والخبرات جديدة وبناء علاقات أعمق مع الآخرين و تشير الأبحاث إلى أن المرونة تتعلق بالإبداع و يتصف الافراد الذين لديهم مرونة بان لديهم فضول ومنفتحون على التجارب الجديدة والارتجال في المواقف التي تميزت في الغالب بالتغيير وعدم اليقين و من المرجح أن يطور العاملون المرنون طرقًا جديدة للقيام بالأشياء عند مواجهة الصعوبات والفشل والفرص وتساعد المرونة الأفراد العاملين بإعادة تأسيس الكفاءة الذاتية بعد تعرضهم للفشل في

محاولة حل مشكلة بشكل خلاق أو الاستفادة من فرصة. (Rego et al.,2012:4) و ان استراتيجيات التفكير تساعد على خلق وتطوير المرونة الفكرية للعاملين وهي أهم المهارات التي تحقق وتوفر الأداء الإبداعي للموظفين في المنظمات تتضمن استراتيجية التفكير الإبداعي مجموعة من الأنشطة التي تساعد العاملين على احداث الغالبية العظمى من الأفكار الإبداعية غير المتوقعة والتي تعمل على تحفيز كل من العاملين والمنظمة في التعامل مع الأداء الإبداعي الذي ينفي البديهيات والافتراضات في إذهان الافراد وكذلك بناء مجموعة من الأفكار الإبداعية الجديدة التي ستؤدي إلى الإبداع والإنتاجية وتطبيقها (الطيب و فتان، ٢٠١٥: ٩) و ترتبط المرونة بتغيير الأفكار والتعامل مع المشكلة بطرق متعددة وإنتاج حلول مختلفة (Yazgan& Emre,2016:4) وينظر الى المرونة على انها قدرة الفرد على التحول من طريقة تفكير إلى أخرى واستخراج الحلول في فئات مختلفة (Andrade,2019:4 Fortes&).



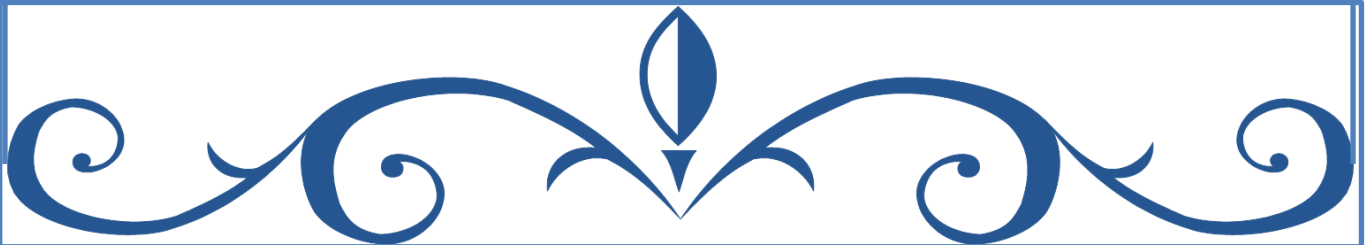
الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

المبحث الاول - تقويم مقاييس الدراسة واختبارها

المبحث الثاني - وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

المبحث الثالث - اختبار الفرضيات



المبحث الاول

تقويم مقاييس الدراسة واختبارها

توطئة

يتعلق المبحث الحالي باستكشاف مستوى ثبات ومصداقية مقاييس متغيرات الدراسة في تحديد مدى توافر الظواهر المراد تشخيصها في بيئة التطبيق (دراسة تطبيقية في بلدية كربلاء المقدسة)، ولتحقيق ذلك تم اعتماد استبانة معدة لهذا الغرض (تم بناءها وفقا للمصادر العلمية الرصينة إذ يتم من خلالها الحصول على المعلومات والبيانات التي تمثل قناعات العينة حول متغيرات الدراسة الحالية، وتعد خطوات التأكد من مدى عكس تلك البيات للظاهرة المراد دراستها وصدقها وثباتها يشكل ضرورة علمية لتقبل تلك النتائج عن مستوى ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة، وللتحقق من ذلك اعتمد الباحث احصاءات عدة لاختبار مقياس متغير التمكين الهيكلي بأبعاده الستة (الفرصة، المعلومات، الدعم، الموارد، السلطة الرسمية، السلطة غير الرسمية) ومتغير الأداء الابداعي بأبعاده الثلاثة (الاصالة، الطلاقة، المرونة) وكما يلي:

اولا- التحقق من بيانات الاستبانة المعدة للدراسة:-

ان عملية التحقق من محتوى الاستبانة (البيانات) يعد الاجراء الاول الذي يجب على الباحث القيام به بهدف الاحاطة بمدى دقة البيانات وتحققها بشكلها المطلوب في الاستبانات التي تم توزيعها وانها نفسها تم تنزيلها في برامج التحليل المراد استخدامها، وبكلمة اخرى انها تستكشف خلو البيانات من اية نقصان او اخطاء او بيانات شاذة (التي تعني قيم اعلى او اقل من المدرج المعتمد بالدراسة) وقدرتها على اعطاء تصور وافي عن المتغيرات المدروسة ويتضمن هذا الاجراء عدة خطوات كالآتي:-

١- التحقق من وجود بيانات مفقودة:

يعد فقدان البيانات مشكلة تؤثر على اغلب النتائج فضلا عن ان بعض البرامج لا تعمل الا إذ كانت البيانات مكتملة ويجب على الباحث التأكد منها وفي حالة وجود فقدان للبيانات فيجب على الباحث اما حذف البيانات الغير مكتملة او اضافة قيمه وفقا لطبيعة الاجابات بشكل عام، وقد يكون سبب الفقدان اما نسيان تثبيت الاجابة او انها لا تلائم طبيعة القياس المستخدم (Saldago, 2016:143) وللقيام بذلك سيتم اعتماد برنامج (Spss V. 23) في عملية التحقق من وجود بيانات مفقودة من عدمه ويمكن تحقيق ذلك بعدة طرق منها اسلوب التكرارات الذي يمكن من خلال احدي مخرجاته معرفة وجود بيانات مفقودة ام لا، ويبين الجدول (5)

الفقرات الخاصة بالاستبانة وعدد افراد العينة وعمود للبيانات المفقودة، ومن خلال العملية اعلاه تبين عدم وجود اية بيانات قد فقدت بالتنزيل وكما موضح في الجدول التالي :

جدول (9)

فحص البيانات المفقودة

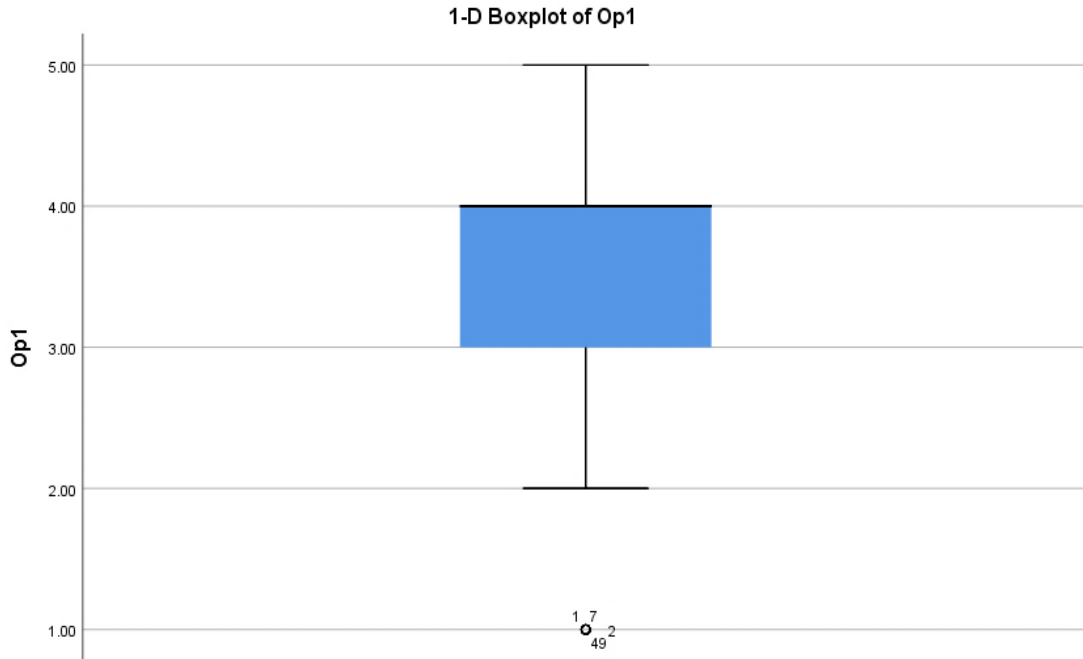
ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة
1	Op1	206	0	13	Re1	206	0	25	Or2	206	0
2	Op2	206	0	14	Re2	206	0	26	Or3	206	0
3	Op3	206	0	15	Re3	206	0	27	Or4	206	0
4	Op4	206	0	16	Re4	206	0	28	Or5	206	0
5	In1	206	0	17	Auf1	206	0	29	Flu1	206	0
6	In2	206	0	18	Auf2	206	0	30	Flu2	206	0
7	In3	206	0	19	Auf3	206	0	31	Flu3	206	0
8	In4	206	0	20	Auf4	206	0	32	Flu4	206	0
9	Sp1	206	0	21	Aui1	206	0	33	Fle1	206	0
10	Sp2	206	0	22	Aui2	206	0	34	Fle2	206	0
11	Sp3	206	0	23	Aui3	206	0	35	Fle3	206	0
12	Sp4	206	0	24	Or1	206	0	36	Fle4	206	0

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

٢- تدقيق التطرف والشذوذ في البيانات :

تختص الفقرة الحالية بعملية التحقق من طريقة ادخال البيانات هل كانت صحيحة بشكل تام ام كان هناك خلل بحيث أدخلت جزء من القيم بشكل خاطئ بحيث كانت شاذة أي ان قيمتها اعلى من الحد الاعلى للمدرج المستخدم في الاستبانة او بالعكس تقل قيمها عن ذلك الحد الادنى للمدرج المستخدم وان حدوث هكذا حالة يعني ان النتائج ستتأثر بتلك القيم الشاذة مما ينعكس على مصداقيتها وامكانية الاعتماد عليها في قراءة بيئة التطبيق بشكل صحيح مما يحتم على الباحث التأكد من ان البيانات قد أدخلت بشكل سليم ومعالجتها في حالة وجودها ولإتمام الاجراء الخاصة بالتحقق سيُعتمد على اسلوب (Boxplot) وهو واحد من اساليب عدة تحقق الغرض اعلاه، إذ يتبين بعد اجراء الاختبار عدم وجود اية قيم فيها شذوذ عن الحدود المسموحة حسب

المدرج المعتمد وكما يظهرها الشكل (3) تم ادراج التحليل لفقرة واحدة بهدف الاختصار والاشارة العلمية)، وتعد هذه النتيجة داعمة لقبول النتائج.



شكل (٣)

تحليل شذوذ البيانات بطريقة (Boxplot)

٣- استكشاف اعتدالية البيانات:-

يعرف التوزيع الطبيعي بأنه توزيع متمائل افتراضي يستخدم لإجراء المقارنات بين الدرجات او البيانات الخاصة بمتغيرات معينة أو لإتخاذ أنواع أخرى من القرارات الإحصائية ، وشكل هذا التوزيع غالبًا ما يُشار إليه بـ "منحنى الجرس" وهذا الشكل يعني أن غالبية الدرجات او البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع ، وعندما تنحرف الدرجات عن المركز ، ينخفض تواترها واعتدالها (Musselwhite & Wesolowski , 2018 : 12) وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات المهمة التي تتيح للباحث استخدام الاساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال كانت البيانات ذات اعتدالية عالية ، اما إذا كانت اعتداليتها منخفضة فانه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل (Kim & Park , 2019 : 332) .

ولتحقيق هذا الغرض اعتمدت الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وتلائمه مع الحجم الكبير للعينة المعتمدة في الدراسة الحالية وباستخدام برنامج (spss v.25) ، وعلى النحو الاتي :

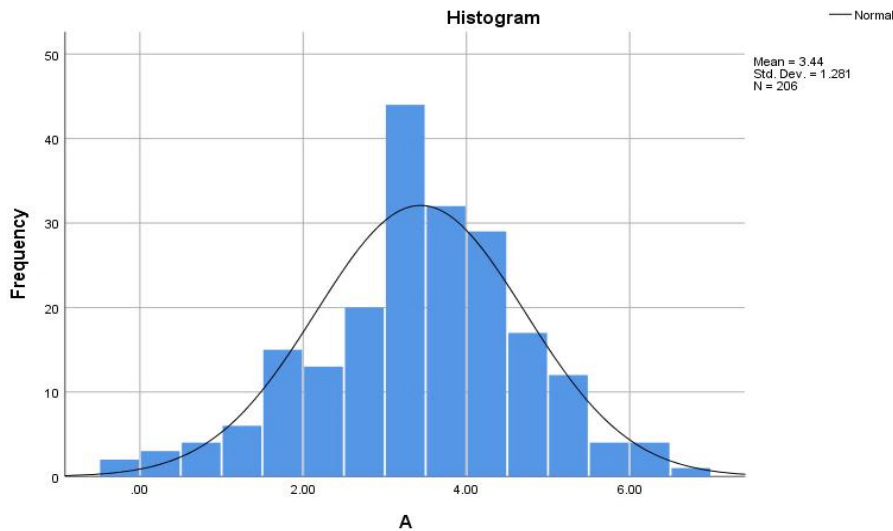
أ. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير التمكين الهيكلي

تختص الفقرة الحالية باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير التمكين الهيكلي، إذ نلاحظ من الجدول (10) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.073) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.004) وهو ادنى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير لا يتبع الطبيعي وعليه سيتم معالجة المتغير بالاعتماد على الصيغة (Random Numbers) وباعتماد اسلوب (Rv.normal) وبعد اعادة التحليل تبين ان فقرات متغير التمكين الهيكلي بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

جدول(10)

اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير التمكين الهيكلي

الاختبار بعد التعديل		الاختبار قبل التعديل	
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
		التمكين الهيكلي	التمكين الهيكلي
N		206	206
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.4373	3.5307
	Std. Deviation	1.28052	.69419
Most Extreme Differences	Absolute	.072	.073
	Positive	.028	.051
	Negative	-.072-	-.073-
Test Statistic		.072	.073
Asymp. Sig. (2-tailed)		.010	.009



شكل (4) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير التمكين الهيكلي
المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

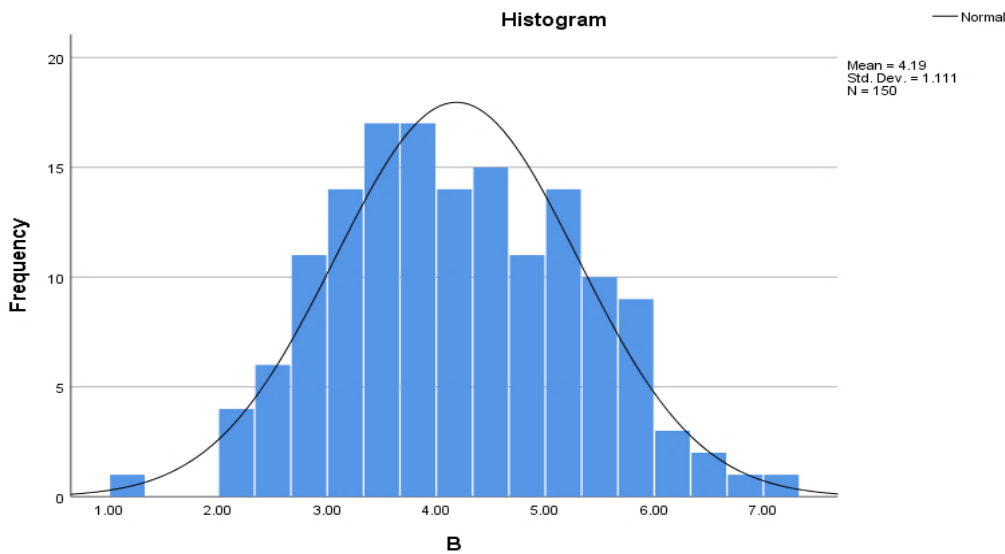
ب. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير الأداء الابداعي

لقد جرى التحقق في هذه الفقرة من اعتدالية البيانات (اختبار التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير الأداء الابداعي، إذ نلاحظ من الجدول (11) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.081) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.002) وهو ادنى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير لا يتبع الطبيعي وعليه سيتم معالجة المتغير بالاعتماد على الصيغة (Random Numbers) وباعتماد اسلوب (Rv.normal) وبعد اعادة التحليل تبين ان فقرات متغير الأداء الابداعي بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (11)

اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير الأداء الابداعي

الاختبار بعد التعديل			الاختبار قبل التعديل		
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
الأداء الابداعي			الأداء الابداعي		
N			N		
206			206		
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.5240	Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.3984
	Std. Deviation	1.15862		Std. Deviation	.81998
Most Extreme Differences	Absolute	.040	Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.035		Positive	.049
	Negative	-.040-		Negative	-.081-
Test Statistic		.040	Test Statistic		.081
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200	Asymp. Sig. (2-tailed)		.002



شكل (5) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الابداعي
المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

٢- وصف اداة القياس:-

لتحديد مستوى اجابات الافراد في عينة الدراسة استخدم مدرج ليكرت الخماسي للتحقق من مستوى متغيرات الدراسة كظواهر متوافرة في بيئة التطبيق وكما يلي :

جدول (12) مدرج ليكرت الخماسي

لا اتفق تمام	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

إذ تتضمن الدراسة متغيرين هما (المتغير المستقل) التمكين الهيكلي، و(المتغير المعتمد) الأداء الابداعي والجدول (13) يوضح المتغيرات وابعادها الفرعية ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

الجدول (13)

ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتوصيفها

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
4	OP	الفرصة	التمكين الهيكلي
4	IN	المعلومات	
4	SP	الدعم	
4	RE	الموارد	
4	AUF	السلطة الرسمية	
3	AUI	السلطة غير الرسمية	
5	OR	الاصالة	الأداء الابداعي
4	FLU	الطلاقة	
4	FLE	المرونة	

المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على الاستبانة.

٣- اختبار الصدق الظاهري والمحتوى لمقياس الدراسة :

غالبًا ما يتم تعريف الصدق على أنه المدى الذي تقيس به الأداة ما يؤكد قياسها ، وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة بحيث تتطلب أداة الدراسة (الاستبيان) قياس المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح . ويعد الصدق الظاهري مؤشرا أساسيا ومهما لصدق المقياس ، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما اسس لقياسه ، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الاختبار ، وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كليًا على خبرة وإمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير

المبحوث (Mohajan , 2017 : 16)

إما صدق المحتوى فهو من الأدوات المهمة في كثير من المجالات ، إذ يساعد هذا النوع من الصدق في ضمان صحة وصلاحية المقياس وإعطاء الثقة للقراء والباحثين حول الأدوات

المستخدمة في المنهجية الدراسية ، ويمكن ان يحدد صدق المحتوى الصلاحية المتعلقة بما يتضمنه المقياس ، والصلاحية الجوهرية ، وصلاحية الملاءمة ، والصلاحية التمثيلية ، والصلاحية المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال محتوى الابعاد في الاستبيان (Yaghmale , 2003 : 25)

أ- صدق اداة القياس

لأغراض الدراسة الحالية توجه الباحث الى عرض أداة الدراسة بمقاييسها الجاهزة على مجموعة من المختصين في مجال الاختصاص (ادارة الاعمال) بشكل عام بهدف التيقن من صدق الاستبانة ظاهريا وصدق محتواها وتحديد مستوى الوضوح لما تستهدف كل فقرة بيان لجزء من المحتوى الخاص بالبعد المراد دراسته فضلا عن امكانية تعديل الفقرات التي تحتاج لذلك او حذفها إذا لم تكن ملائمة او تصحيح محتواها إذا لم يكن معبرا. وفي ضوء المقترحات السديدة التي قدمها السادة الخبراء في هذا الاطار اجرى الباحث التعديلات اللازمة ، واجراء التعديلات اللازمة من صياغة لبعض الفقرات التي اقترح المحكمين تعديل محتواها لتكون واضحة واكثر انسجاماً بطبيعتها الميدانية ولتنسجم مع طبيعة العمل والانشطة في مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة .

ب- الصدق البنائي التوكيدي

الباحث اعتمد على عملية التأكد من صدق محتوى الاستبانة وهيكليتها باعتماد التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات الاستبانة الذي يعد من اساليب مدخل النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). إذ تستخدم بشكل متزايد في أبحاث العلوم الاجتماعية ، ومن فوائدها السماح للباحث بالتأكد من صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة ، فضلا عن تقديمه لدليل يدعم توجه الباحث لقبول فرضية ما. وأشار (Eaton & Willoughby , 2018 : 1) الى ان التحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن ان يعرف أيضاً باسم هيكل العامل ، وهو وصف لكيفية تمثيل العناصر (على سبيل المثال ، فقرات التقييم) وارتباطها ببعض معين ، والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة، وبذلك يجب استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار ما إذا كانت نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس . واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos.V.23). ولغرض تقييم النموذج الهيكلي الذي تم بناءه في البرنامج لابد من التحقق من اولاً: تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) والتي هي عبارة عن اوزان انحداريه معيارية (نسب التشبع) وهي القيم الظاهرة

على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، حيث ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة احصائيا إذا تجاوزت اقيامها ما نسبته (40%) وثانيا: التحقق من مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices) والتي تستخدم لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التأكد من مدى انسجام البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة ، ولغرض الاطمئنان لقبول القيم التي في النموذج الهيكلي يتم النظر في مؤشر (C.R.) الذي يمثل النسبة الحرجة والذي يكس مستوى معنوية القيم ومدى مقبوليتها احصائيا، فالقيم التي تتجاوز الحد الأدنى للنسبة الحرجة البالغ (1.96) تقبل عندما تكون معنويتها (5%) اما القيم التي تتجاوز الحد الأدنى للنسبة الحرجة البالغ (2.56) تقبل عندما تكون معنويتها (1%) فضلا عن دلالة الجودة الخاصة بمطابقة النموذج المفترض مع البيانات التي يتم اختبارها والجدول (14) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات الدراسة. (Hair et al., 2010 : 116 ; Tomé-Fernández et al. , 2020 : 12; Holtzman&Sailesh,2011:13)

جدول (14) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
-2	مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	$GFI > 0.90$
-3	مؤشر المطابقة المتزايدة (Incremental Fit indices (IFI)	$IFI > 0.90$
-4	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	$CFI > 0.90$
-6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$RMSEA < 0.08$

Source : Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

تبين مؤشرات الجودة الخاصة بمطابقة النموذج الفرضي امكانية اعتماد النموذج او لا فمن خلالها يمكن التأكد من بنية المتغيرات الخاصة بالدراسة (التمكين الهيكلي، الأداء الابداعي) هل ان بنيتها فعلا تشكلها الابعاد التي تم اعتمادها في الاستبانة وهل ان الفقرات التي تحتويها ذات تشعبات اعلى من القيمة المحددة لأدنى تشعب مسموح به

احصائيا اي (0.40) فإذا كانت قيم التشبعات اعلى فهذا يعني قبول الفقرة احصائيا اما إذا كانت القيمة ادنى فان على الباحث القيام بإحدى الخطوات التالية:

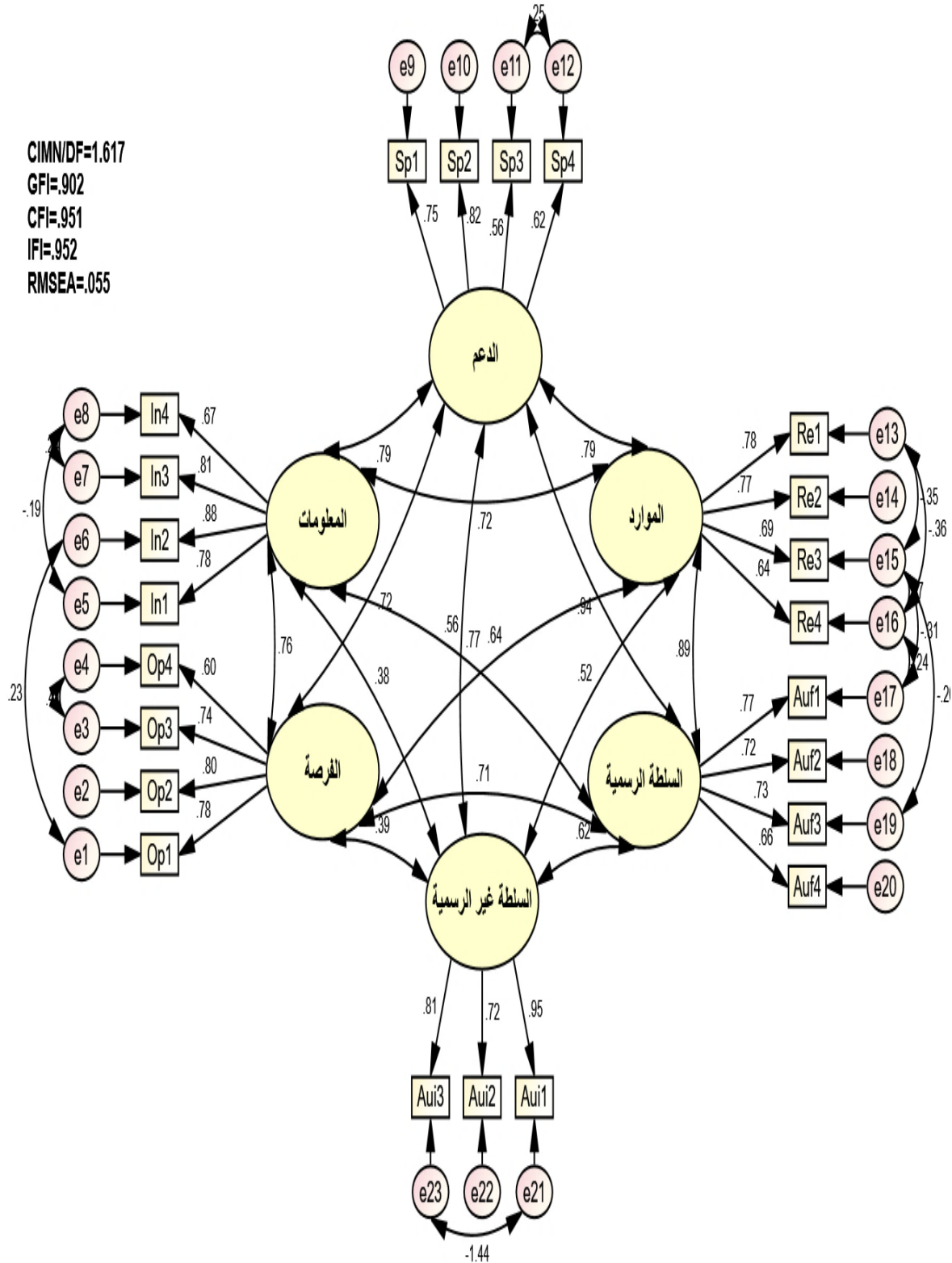
- تحسين جودة المطابقة وفقا لما يقترحه برنامج (Amos V.23) مؤشرات

التعديل (Modification Indices)

- الحذف الفقرات التي يقل تشبعاتها عن (40%) والعمل على التأكد من جودة المطابقة بعد كل عملية حذف او تعديل

ت- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين الهيكلي

تم قياس متغير التمكين الهيكلي من خلال ست ابعاد فرعية هي (الفرصة(4) فقرات، المعلومات (4) فقرات، الدعم (4) فقرات، الموارد (4)، السلطة الرسمية (4) ، السلطة غير الرسمية (3)). إذ يبين الشكل (6) ان قيم الاوزان المعيارية لجميع الفقرات تتجاوز نسبة (0.40) مما يشير قبول أن الـ (23) فقرة تعكس بنية (التمكين الهيكلي) التي يشتمل على ست ابعاد وفي ضوء الأوزان المعيارية اعلى الاسهم يمكن قبول صدق الفقرات لتجاوز قيمها نسبة (0.40) وبناء عليه تقبل احصائياً (Costello& Osborne,2005). وللتأكد من ان الفقرات في متغير تمثل ست ابعاد فان معايير المطابقة في الشكل (6) تبين عند مقارنتها بجدول (10) (مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (23) تعكس بنية ست ابعاد وليس بعد واحد. وهذا يوضح التطابق بين البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع النموذج الهيكلي المفترض لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس التمكين الهيكلي.



شكل (6) الصق البناني التوكيدي لمقياس التمكين الهيكلي

ويعرض الجدول (15) معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

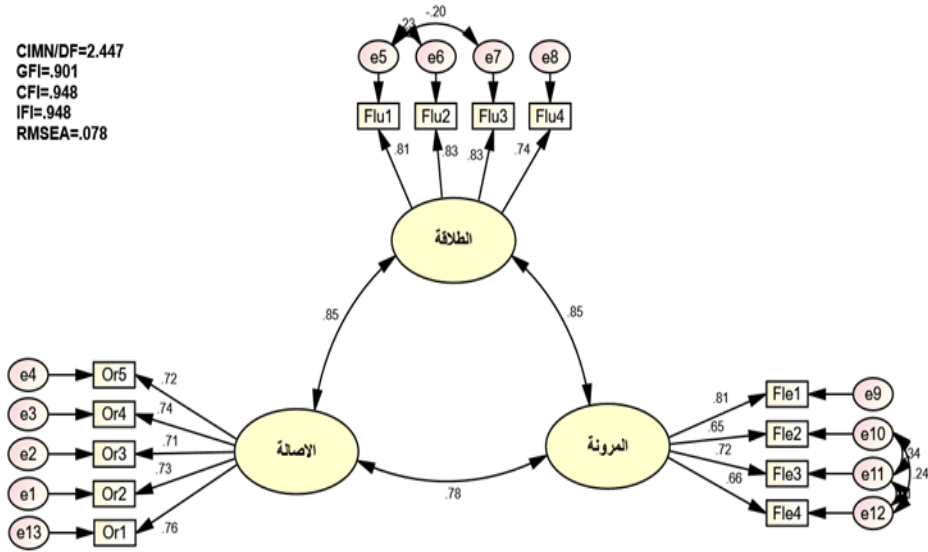
جدول (15) تقديرات نموذج متغير التمكين الهيكلي

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
Op1	<---	الفرصة	.781	1.135	.109	10.375	***
Op2	<---	الفرصة	.796	1.118	.106	10.517	***
Op3	<---	الفرصة	.744	1.000			
Op4	<---	الفرصة	.597	.814	.080	10.205	***
In1	<---	المعلومات	.776	1.011	.084	12.091	***
In2	<---	المعلومات	.879	1.150	.082	14.085	***
In3	<---	المعلومات	.811	1.000			
In4	<---	المعلومات	.665	.775	.069	11.174	***
Sp1	<---	الدعم	.754	1.700	.218	7.807	***
Sp2	<---	الدعم	.822	1.655	.202	8.179	***
Sp3	<---	الدعم	.561	1.000			
Sp4	<---	الدعم	.624	1.199	.150	8.017	***
Re1	<---	الموارد	.782	.979	.118	8.317	***
Re2	<---	الموارد	.767	.980	.108	9.059	***
Re3	<---	الموارد	.689	1.000			
Re4	<---	الموارد	.636	.849	.098	8.656	***
Auf1	<---	السلطة الرسمية	.767	1.108	.102	10.877	***
Auf2	<---	السلطة الرسمية	.718	1.113	.109	10.207	***
Auf3	<---	السلطة الرسمية	.734	1.000			
Auf4	<---	السلطة الرسمية	.661	1.020	.109	9.352	***
Aui1	<---	السلطة غير الرسمية	.951	1.384	.161	8.604	***
Aui2	<---	السلطة غير الرسمية	.723	1.000			
Aui3	<---	السلطة غير الرسمية	.808	.937	.122	7.698	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

ث- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء الابداعي:

تم قياس متغير الأداء الابداعي من خلال ثلاث ابعاد فرعية هي (الاصالة (5) فقرات، الطلاقة (4) فقرات، المرونة (4) فقرات). إذ يبين الشكل (7) ان قيم الاوزان المعيارية لجميع الفقرات تتجاوز نسبة (0.40) مما يشير قبول أن الـ (13) فقرة تعكس بنية (الأداء الابداعي) التي يشتمل على ثلاث ابعاد وفي ضوء الأوزان المعيارية اعلى الاسهم يمكن قبول صدق الفقرات لتجاوز قيمها نسبة (0.40) وبناء عليه تقبل احصائياً (Costello & Osborne, 2005). وللتأكد من ان الفقرات في متغير تمثل ثلاث ابعاد فان معايير المطابقة في الشكل (7) تبين عند مقارنتها بجدول (11) (مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (13) تعكس بنية ثلاث ابعاد وليس بعد واحد. وهذا يوضح التطابق بين البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع النموذج الهيكلي المفترض لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الأداء الابداعي.



شكل (7) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الأداء الابداعي

ويعرض الجدول (16) معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (16)

تقديرات نموذج متغير الأداء الابداعي

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
***	10.561	.096	1.016	.761	الاصالة	<---	Or1
***	10.058	.086	.865	.726	الاصالة	<---	Or2
***	9.874	.091	.902	.713	الاصالة	<---	Or3
			1.000	.741	الاصالة	<---	Or4
***	9.976	.095	.948	.720	الاصالة	<---	Or5
***	11.802	.091	1.079	.811	الطلاقة	<---	Flu1
***	13.411	.069	.921	.834	الطلاقة	<---	Flu2
			1.000	.827	الطلاقة	<---	Flu3
***	11.561	.080	.919	.738	الطلاقة	<---	Flu4
***	9.882	.126	1.243	.810	المرونة	<---	Fle1
***	10.361	.097	1.007	.653	المرونة	<---	Fle2
			1.000	.719	المرونة	<---	Fle3
***	11.194	.087	.979	.664	المرونة	<---	Fle4

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

ج- الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة القياس:-

يعتبر اختبار الثبات من أهم الركائز الأساسية التي تستند إليها أدوات القياس وتوليها الأهمية القصوى كي تأتي نتائج الدراسة على مستوى عالي من الثقة والتقدير . وهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين ، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله . وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة أكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا ، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية(54 : 2011 , Tavakol & Dennick) كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة .

إذ نلاحظ من الجدول (17) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.70-94) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول(17)

معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة

ت	المتغيرات والابعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	الفرصة	0.84	0.92
	المعلومات	0.86	0.93
	الدعم	0.79	0.89
	الموارد	0.78	0.88
	السلطة الرسمية	0.81	0.90
	السلطة غير الرسمية	0.81	0.90
	التمكين الهيكلي	0.94	0.97
٢	الاصالة	0.85	0.92
	الطلاقة	0.88	0.94
	المرونة	0.85	0.92
	الأداء الابداعي	0.93	0.96

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

خ- اختبار الاتساق الداخلي

يهدف هذا الاختبار الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين متغيرات وابعاد الدراسة الحالية مع فقراتها، وقد تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها، إذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد .

ويوضح الجدول (18) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده ، إذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (18) الى وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات وفقرات القياس وبين الابعاد وفقرات القياس، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين محتوى جميع مقاييس الدراسة.

الجدول (18)

الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وفقرات المقياس

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.01	.639	.820	Op1	الفرصة	التمكين الهيكلي
.01	.642	.819	Op2		
.01	.645	.862	Op3		
.01	.544	.787	Op4		
.01	.670	.814	In1	المعلومات	
.01	.738	.895	In2		
.01	.712	.881	In3		
.01	.625	.775	In4		
.01	.720	.805	Sp1	الدعم	
.01	.752	.840	Sp2		
.01	.580	.724	Sp3		
.01	.631	.771	Sp4		
.01	.694	.720	Re1	الموارد	
.01	.677	.828	Re2		
.01	.612	.789	Re3		
.01	.564	.758	Re4		
.01	.719	.799	Auf1	السلطة الرسمية	
.01	.725	.803	Auf2		
.01	.716	.802	Auf3		
.01	.665	.793	Auf4		
.01	.606	.886	Aui1	السلطة غير الرسمية	
.01	.526	.892	Aui2		
.01	.613	.773	Aui3		
.01	.718	.807	Or1	الاصالة	الأداء الابداعي
.01	.685	.777	Or2		
.01	.661	.801	Or3		
.01	.702	.808	Or4		
.01	.711	.774	Or5		
.01	.790	.860	Flu1	الطلاقة	
.01	.800	.889	Flu2		
.01	.779	.853	Flu3		
.01	.751	.822	Flu4		
.01	.768	.799	Fle1	المرونة	
.01	.692	.831	Fle2		
.01	.740	.869	Fle3		
.01	.702	.834	Fle4		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V. 23)

المبحث الثاني

وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

توطئة ...

يختص المبحث الحالي بوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة حول فقرات وابعاد ومتغيرات النموذج المختبر في الدراسة الحالية والمتمثلة بـ (التمكين الهيكلي، الأداء الابداعي) وابعادها الفرعية على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة، إذ يشمل المبحث على قيم الوسط الحسابي الموزون (لغرض تحديد مستوى الاتفاق حول الفقرات بناء على الوسط الحسابي فان الباحث سيستخدم الفئات الخمسة التالية والتي تتناسب مع مدرج (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد العينة، وتتمثل بـ(منخفض جداً ١-١.٨٠؛ منخفض ١.٨١-٢.٦٠؛ معتدل ٢.٦١-٣.٤٠؛ مرتفع ٣.٤١-٤.٢٠؛ مرتفع جداً ٤.٢١-٥) (Dewberry,2004:15))، وقيم الانحراف المعياري، ومستوى الاجابة والاهمية النسبية، والاهمية الترتيبية للفقرات، استناداً الى برامج التحليل الاحصائي المناسبة . وعلى النحو الاتي :

اولاً- الوصف والتحليل والتفسير لمتغير التمكين الهيكلي:-

تشتمل الفقرة الحالية على عرضاً لوصف وتحليل وتفسير الاستجابات حول متغير التمكين الهيكلي من حيث فقرات مقياسه وابعاده وعلى النحو الاتي :-

أ- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد الفرصة:

يبين الجدول (19) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد الفرصة الذي تم قياسه بأربع فقرات (OP_1-OP_4) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد الفرصة اجمالاً (3.6893) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.0035) وضمن مستوى اهمية نسبية (74%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان مديرية بلدية كربلاء المقدسة تسعى لتوفير فرص التدريب وتطوير الذات والمهارات لموظفيها بشكل دؤوب ودعمهم في تعلم ما يعزز انجاز مهامهم الوظيفية.

وقد حصلت الفقرة (٤) التي محتواها (يتطلب انجاز الوظيفة الاستفادة من جميع المهارات و المعرفة التي امتلكها.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.9029) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.02662) وضمن مستوى اهمية بلغت (78%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (٢) (3.5097) وهو الاقل لمحتواها (توفر الوظيفة التحدي الذي يثير الحماس تجاه تحقيق اهداف العمل) وبانحراف معياري عن الوسط مقداره

(1.05803) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(70%)، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

الجدول (19)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الفرصة

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
تتيح الوظيفة الحالية الحصول على فرص التدريب و التعلم لزيادة الخبرات المتخصصة في العمل	3.5291	1.09394	مرتفع	.71	3
توفر الوظيفة التحدي الذي يثير الحماس تجاه تحقيق اهداف العمل	3.5097	1.05803	مرتفع	.70	4
غالبا ما تتيح لي وظيفتي الحالية اكتساب المهارات و المعارف الداعمة للعمل	3.8350	1.01306	مرتفع	.77	2
يتطلب انجاز الوظيفة الاستفادة من جميع المهارات و المعرفة التي امتلكها	3.9029	1.02662	مرتفع	.78	1
المعدل للبعد	3.6893	1.0035	مرتفع	.74	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ب- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد المعلومات:

يبين الجدول (20) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد المعلومات الذي تم قياسه بأربع فقرات (IN_1-IN_4) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده المعلومات اجمالا (3.4539) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.0881) وضمن مستوى أهمية نسبية (69%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان مديرية بلدية كربلاء المقدسة هناك تشارك للمعلومات بشكل جيد واتاحة لقاعدة البيانات التي تمكن العاملين من انجاز وظائفهم بأفضل انجاز واسرع من حيث الوقت فضلا عن معرفتهم بوضوح لماهية اهداف المديرية.

وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (تمتلك مديرية بلدية كربلاء قاعدة معلومات شاملة ومحدثة تأمن نجاح اعمالها) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.5922) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.13427) وضمن مستوى أهمية بلغت (72%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (3) (3.3301) وهو الاقل لمحتواها (تتوافر في المديرية المعرفة التامة التي يمكن من خلالها تقييم فلسفة عمل إدارة مديرية بلدية كربلاء). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.07193) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(67%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدلاً حول هذه الفقرة.

الجدول (20)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد المعلومات

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	.67	معتدل	1.13165	3.3447	تتوافر المعلومات الخاصة بالوظائف في المديرية بشكل يشمل جميع الوظائف وفي مختلف المستويات
1	.72	مرتفع	1.13427	3.5922	تمتلك مديرية بلدية كربلاء قاعدة معلومات شاملة ومحدثة تأمن نجاح اعمالها.
4	.67	معتدل	1.07193	3.3301	تتوافر في المديرية المعرفة التامة التي يمكن من خلالها تقييم فلسفة عمل إدارة مديرية بلدية كربلاء
2	.71	مرتفع	1.01456	3.5485	يمكن الوصول الى المعلومات الوافية عن الاهداف التي تسعى لها الادارة في مديرية بلدية كربلاء
	.69	مرتفع	1.0881	3.4539	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ت- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد الدعم:

يبين الجدول (21) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد الدعم الذي تم قياسه بأربع فقرات (SP_1-SP_4) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد الدعم اجمالاً (3.5194) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.0135) وضمن مستوى اهمية نسبية (70) وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد وجود نوعين من الدعم في مديرية بلدية كربلاء المقدسة يتمثل الاول بالدعم المعلوماتي حول الوظائف وطبيعة الاعمال والثاني يتمثل بالدعم من خلال الخبرة اي تزويد العاملين في اوقات احتياجهم للدعم الوظيفي المستند للخبرة سواء من الادارة فيها او العاملين ذوي القدم والخبرة والوظيفية.

وقد حصلت الفقرة (٣) التي محتواها (عادة ما يمكن الحصول على نصائح لتحسين مجال العمل الخاص بالوظائف من زملاء العمل الاكثر خبرة.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.8058) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (90590.) وضمن مستوى اهمية بلغت (76%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.1893) وهو الاقل لمحتواها (تدعم الادارة في مديرية بلدية كربلاء العاملين العاملين فيها). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.14682) وضمن مستوى اهمية تقدر بـ(64 %) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

الجدول (21)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الدعم

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
تدعم الادارة في مديرية بلدية كربلاء العاملين العاملين فيها	3.1893	1.14682	معتدل	.64	4
تقدم الادارة للموظفين المعلومات حول تنفيذ الاعمال بشكل افضل	3.3883	1.02394	معتدل	.68	3
عادة ما يمكن الحصول على نصائح لتحسين مجال العمل الخاص بالوظائف من زملاء العمل الاكثر خبرة	3.8058	.90590	مرتفع	.76	1
عندما تواجه العاملين مشكلات يمكنهم الحصول على حلول وبدائل جيدة من خلال بيئة العمل في المديرية	3.6942	.97714	مرتفع	.74	2
المعدل للبعد	3.5194	1.0135	مرتفع	.70	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ث- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد الموارد:

يبين الجدول (22) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد الموارد الذي تم قياسه بأربع فقرات (RE_1-RE_4) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعدها الموارد اجمالاً (3.3653) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.1105) وضمن مستوى اهمية نسبية (67%) وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان مديرية بلدية كربلاء توفر الموارد اللازمة لإنجاز العاملين لمهامهم الوظيفية مع توفير الوقت الملائم لإحداث ذلك الانجاز بأفضل صورة.

وقد حصلت الفقرة (٢) التي محتواها (تمنح الادارة في المديرية الوقت الكافي لإنجاز الاعمال المكلف بها العاملين و متطلباتها) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.5680) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.06964) وضمن مستوى اهمية بلغت (71%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (3) (3.0388) وهو الاقل لمحتواها (تتاح في المديرية الفرصة و الوقت بشكل عادل لجميع العاملين). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.20909) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(61%) ، وهذا يعطي فهماً لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

الجدول (22)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الموارد

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
يمكن الحصول على الموارد التي من خلالها تنجز مهام الوظائف	3.3883	1.04749	معتدل	.68	3
تمنح الادارة في المديرية الوقت الكافي لإنجاز الاعمال المكلف بها العاملين و متطلباتها	3.5680	1.06964	مرتفع	.71	1
تتاح في المديرية الفرصة و الوقت بشكل عادل لجميع العاملين	3.0388	1.20909	معتدل	.61	4
عندما يواجه العاملين ضغطا في العمل يمكنهم الحصول على مساعدة لإتمام المهام	3.4660	1.11588	مرتفع	.69	2
المعدل للبعد	3.3653	1.1105	معتدل	.67	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ج- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد السلطة الرسمية:

يبين الجدول (23) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد السلطة الرسمية الذي تم قياسه بأربع فقرات (AUF_1-AUF_4) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد السلطة الرسمية اجمالا (3.4879) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.0369) وضمن مستوى اهمية نسبية(70%) وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد ان مديرية بلدية كربلاء تمنح موظفيها القدر الكافي من السلطة والصلاحيات المهمة لإنجاز وظائفهم مع مرونة في تطبيقها.

وقد حصلت الفقرة (٣) التي محتواها (ممارسات القيادة و ادوارها وحدود صلاحياتها محددة في الوصف الوظيفي) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.5825) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (.95789) وضمن مستوى اهمية بلغت (72%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.3544) وهو الاقل لمحتواها (تتاح السلطة و الصلاحية الكافية للموظفين بحرية ضمن الحدود القانونية). وبمستوى انحراف معياري عن

الوسط مقداره (1.01484) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(67%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

الجدول (23)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد السلطة الرسمية

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
تتاح السلطة و الصلاحية الكافية للموظفين بحرية ضمن الحدود القانونية	3.3544	1.01484	معتدل	.67	4
يمتلك المدير دور قيادي يحاكي دور المربي وتحمل المهام و الواجبات و تنظيم العمل	3.4903	1.08982	مرتفع	.70	3
ممارسات القيادة و ادوارها و حدود صلاحياتها محددة في الوصف الوظيفي	3.5825	.95789	مرتفع	.72	1
يمنح مقدار من المرونة للموظف حسب طبيعة الوظيفة و التوقعات المستقبلية حولها	3.5243	1.08511	مرتفع	.70	2
المعدل للبعد	3.4879	1.0369	مرتفع	.70	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ح- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد السلطة غير الرسمية:

يبين الجدول (24) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد السلطة غير الرسمية الذي تم قياسه بأربع فقرات (AUI₁-AUI₄) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد السلطة غير الرسمية اجمالا (3.6634) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.1172) وضمن مستوى أهمية نسبية(73%) وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد ان مديرية بلدية كربلاء تمتاز بوجود مناخ ملائم لبناء علاقات اجتماعية غير رسمية يمكن من خلالها تعزيز تماسك المجموعات داخل المديرية وبالتالي انعكاسه على تحقيق الاهداف الوظيفية للعمل.

وقد حصلت الفقرة (٣) التي محتواها (عادة ما يتم الاستعانة بالزملاء لإنجاز بعض الاعمال بسرعة ودقة اكثر) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.9272) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (0.97257) وضمن مستوى أهمية بلغت (79%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.4612) وهو الاقل لمحتواها (هناك فرصة و حرية في بناء علاقات عمل غير رسمية سواء داخل المديرية او مع العاملين في المديرية التابعة). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.22013) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(69%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

الجدول (24)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد السلطة غير الرسمية

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
هناك فرصة و حرية في بناء علاقات عمل غير رسمية سواء داخل المديرية او مع العاملين في المديرية التابعة	3.4612	1.22013	مرتفع	.69	3
تساهم علاقات العمل غير الرسمية في تسهيل انجاز الاعمال	3.6019	1.15897	مرتفع	.72	2
عادة ما يتم الاستعانة بالزملاء لإنجاز بعض الاعمال بسرعة ودقة اكثر	3.9272	.97257	مرتفع	.79	1
المعدل للبعد	3.6634	1.1172	مرتفع	.73	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

اما بالنسبة الى التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول متغير التمكين الهيكلي اجمالياً يبينها جدول (25) الذي يتضح من خلاله وجود ست ابعاد يقاس من خلالها متغير التمكين الهيكلي، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير اجمالاً (3.5299) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.0616) و بأهمية تبلغ (70%) ، إذ توضح هذه القيم الاحصائية الى ان التمكين الهيكلي يتفق على توافره بدرجة مرتفعة من الأهمية وفقاً لاستجابات عينة الدراسة.

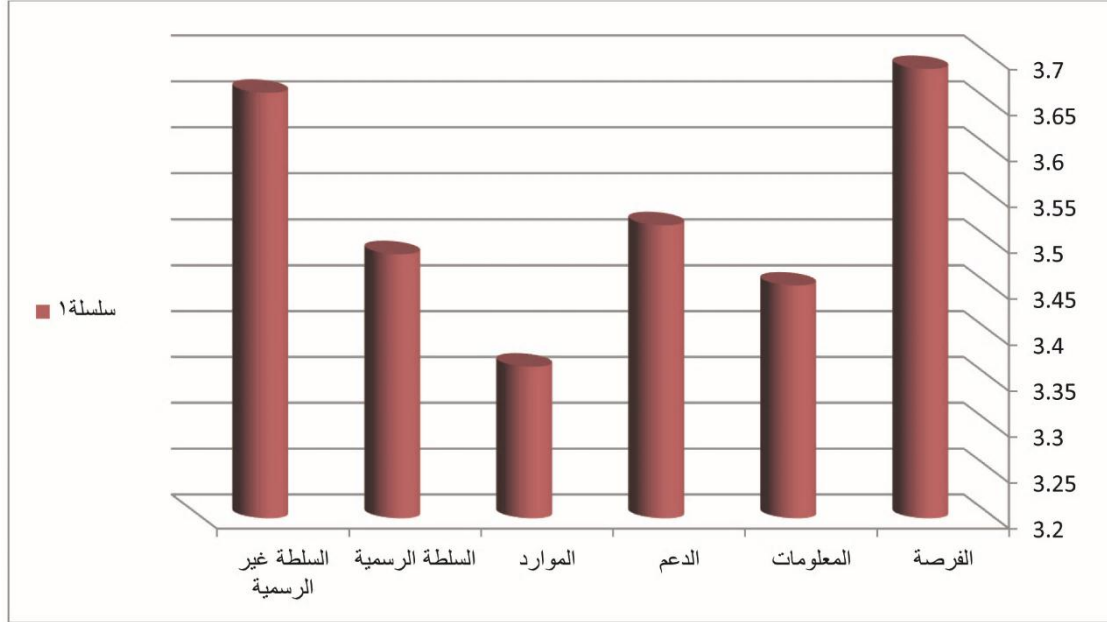
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد متغير التمكين الهيكلي الفرعية ميدانياً على مستوى عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الفرصة، السلطة غير الرسمية، الدعم، السلطة الرسمية، المعلومات، الموارد) على التوالي وفقاً لاستجابات عينة الدراسة ، إذ يبين جدول (25) تلك القيم الاحصائية لوصف المتغير

الجدول (25)

الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير التمكين الهيكلي بأبعاده

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
الفرصة	3.6893	1.0035	مرتفع	.74	1
المعلومات	3.4539	1.0881	مرتفع	.69	5
الدعم	3.5194	1.0135	مرتفع	.70	3
الموارد	3.3653	1.1105	معتدل	.67	6
السلطة الرسمية	3.4879	1.0369	مرتفع	.70	4
السلطة غير الرسمية	3.6634	1.1172	مرتفع	.73	2
المعدل العام لمتغير	3.5299	1.0616	مرتفع	.70	--

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).
ويوضح الشكل (8) ترتيب ابعاد التمكين الهيكلي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (8) : التمثيل البياني لأبعاد متغير التمكين الهيكلي

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

ثانيا- الوصف والتحليل والتفسير لمتغير الأداء الابداعي:

تشتمل الفقرة الحالية على عرضاً لوصف وتحليل وتفسير الاستجابات حول متغير الأداء الابداعي من حيث فقرات مقياسه وابعاده وعلى النحو الآتي :-

أ. الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد الاصاله

يبين الجدول (26) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد الاصاله الذي تم قياسه بخمس فقرات (OR1-OR5) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد الاصاله اجمالاً (3.3019) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.1252) وضمن مستوى اهمية نسبية (66%)، مما يؤكد ان في مديرية بلدية كربلاء المقدسة هناك توجه لاعتماد الطرق الابداعية في انجاز الاعمال وحل المشكلات مما يتيح انجاز افضل ووقتها اقصر لأداء المهام.

وقد حصلت الفقرة(5) التي محتواها (الادارة في المديرية و العاملين يولدون افكار جديدة للعمل) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.4757) وقد كان انحرافها عن وسطها

الحسابي يبلغ (1.14632) وضمن مستوى اهمية بلغت (70%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.0825) وهو الاقل لمحتواها (تنفذ الاعمال في المديرية باستخدام طرق ابداعية) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.16367) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(62%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

الجدول (26)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الاصاله

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
تنفذ الاعمال في المديرية باستخدام طرق ابداعية	3.0825	1.16367	معتدل	.62	5
لا يتم الاعتماد على تقليد الاخرين في حل المشاكل	3.3495	1.03790	معتدل	.67	2
يتجنب التكرار بنفس الطريقة في أداء العمل في المديرية	3.3204	1.10178	معتدل	.66	3
تتوافر في الادارة مهارات اتصال جيدة تستخدمها لإقناع العاملين بطرق انجاز العمل.	3.2816	1.17633	معتدل	.66	4
الادارة في المديرية و العاملين يولدون افكار جديدة للعمل	3.4757	1.14632	مرتفع	.70	1
المعدل للبعد	3.3019	1.1252	معتدل	.66	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ب. وصف وتشخيص بعد الطلاقة

يبين الجدول (27) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد الطلاقة الذي تم قياسه بأربع فقرات (FLU_1-FLE_4) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده الطلاقة اجمالاً (3.5012) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.0742) وضمن مستوى اهمية نسبية (70%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان في مديرية بلدية كربلاء يتم تقديم الحلول عند حدوث الظروف الطارئة وحسب الحاجة لها.

وقد حصلت الفقرة (3) التي محتواها (تتوافر في المديرية القدرة على توليد بدائل ملائمة تشابه الافكار المطروحة لحل المشاكل) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.5971) وقد

كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.06280) وضمن مستوى اهمية بلغت (72 %) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.3689) وهو الاقل لمحتواها (تُقترح في المديرية الطرق الاسرع لحل المشاكل) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.16862) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(67%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

الجدول (27)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الطلاقة

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
تُقترح في المديرية الطرق الاسرع لحل المشاكل	3.3689	1.16862	معتدل	.67	4
تقديم الافكار في المديرية عند حدوث طارئ يكون خلال فترة قصيرة .	3.5243	.97124	مرتفع	.70	2
تتوافر في المديرية القدرة على توليد بدائل ملائمة تشابه الافكار المطروحة لحل المشاكل .	3.5971	1.06280	مرتفع	.72	1
تتوافر في المديرية القدرة على التفكير بسرعة في المواقف الصعبة التي تتطلب سرعة في تقديم الحلول .	3.5146	1.09423	مرتفع	.70	3
المعدل للبعد	3.5012	1.0742	مرتفع	.70	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ت. وصف وتشخيص بعد المرونة

يبين الجدول (28) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد المرونة الذي تم قياسه بأربع فقرات (FLE₁-FLE₄) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد المرونة اجمالا (3.3920) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.1567) وضمن مستوى اهمية نسبية (68%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلا مما يؤكد ان في مديرية بلدية كربلاء المقدسة فيها يتاح حرية أداء الوظائف من قبل العاملين بدون ضغط وتغيير مستمر يربك العمل والفهم لطبيعة العمل فيها.

وقد حصلت الفقرة (4) التي محتواها (تقوم الادارة بتغيير آرائها عن العمل متى ما تأكدت انها على خطأ). على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.6262) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.14810) وضمن مستوى اهمية بلغت (72%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (2) (3.1553) وهو الاقل لمحتواها (تتاح للموظفين الحرية في أداء وظائفهم بدون تغيير و ضغط من قبل الادارة). وبمستوى انحراف معياري عن

الوسط مقداره (1.19965) وضمن مستوى أهمية تقدر ب(63%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

الجدول (28)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد المرونة

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
عادة ما يتم تقديم أفكارًا جديدة بهدف الإضافة عليها و تطويرها .	3.3544	1.19579	معتدل	.67	3
تتاح للموظفين الحرية في أداء وظائفهم بدون تغيير و ضغط من قبل الإدارة.	3.1553	1.19965	معتدل	.63	4
تتوافر في المديرية القدرة على وضع سيناريوهات مختلفة لحل قضية تحدث في المديرية .	3.4320	1.08324	مرتفع	.69	2
تقوم الإدارة بتغيير آرائها عن العمل متى ما تأكدت انها على خطأ.	3.6262	1.14810	مرتفع	.72	1
المعدل للبعد	3.3920	1.1567	معتدل	.68	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

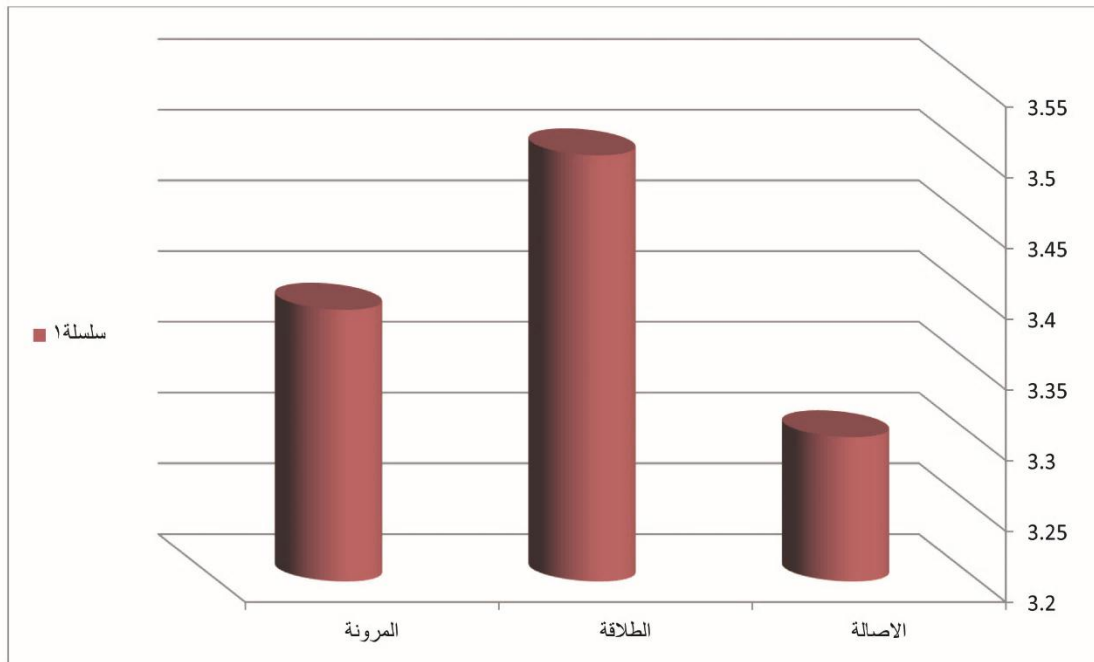
اما بالنسبة الى التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول متغير الأداء الابداعي اجمالياً يبينها جدول (29) الذي يتضح من خلاله وجود ثلاث ابعاد لمتغير الأداء الابداعي والذي يقاس بثلاث ابعاد ميدانية، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير اجمالاً (3.3984) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.1187) و بأهمية تبلغ (68%)، إذ توضح هذه القيم الاحصائية الى ان الأداء الابداعي هناك اتفاق على توافره بدرجة معتدلة من الاهمية وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، مما يدل على ان الأداء الابداعي ضمن مستوى معتدل. اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد متغير الأداء الابداعي الفرعية ميدانياً على مستوى عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الطلاقة، المرونة، الاصاله) على التوالي وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، إذ يبين جدول (29) تلك القيم الاحصائية لوصف المتغير

الجدول (29)

الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير الأداء الابداعي بأبعاده

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
الاصالة	3.3019	1.1252	معتدل	.66	3
الطلاقة	3.5012	1.0742	مرتفع	.70	1
المرونة	3.3920	1.1567	معتدل	.68	2
المعدل العام لمتغير	3.3984	1.1187	معتدل	.68	

ويوضح الشكل (9) ترتيب ابعاد الأداء الابداعي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (9) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الأداء الإبداعي

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

المبحث الثالث

اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

يختص اجراء المبحث الحالي بتحقيق هدفين الاول منهما يهتم بإجراءات الوصف الاحصائي التي تحدد مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين المتغيرات الخاصة بالدراسة وهي: (التمكين الهيكلي، الأداء الابداعي) في حين يهتم الاجراء الاحصائي الثاني بفحص طبيعة وحجم تأثير المتغيرات فيما بينها ضمن النموذج البسيط والذي يتضمن تأثيرات مباشرة تمكن الباحث من فهم طبيعة حركية متغيرات الدراسة ضمن النموذج البسيط المختبر، وقد تم اعتماد مجموعة من البرامج الاحصائية لتحقيق الإجراءين هي: (Sps.V.25, Amos V23, Excel) سيتم من خلالها استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ومعادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) (SEM) بهدف بيان هل يوجد تأثير مباشر بين المتغيرات ضمن النموذج المختبر، إذ يمتاز اختبار الفرضيات بالنمذجة الهيكلية بعدة مميزات منها استيعاب النموذج الفرضي للاختبار لمتغيرات عده سواء كانت متغيرات مستقلة ام تابعة (معتمدة)، فضلا عن امكانية ارتباطها مع المتغيرات الغير مقاسة (الكامنة) والتي لا تقاس بذاتها بل من خلال مجموعة متغيرات مقاسة كالفقرات في الاستبانة، وهي بذلك تمكن الباحث من تخمين طبيعة لعلاقات الخطية التي تكون بين متغيرات الدراسة فالنمذجة يعني انها قد تشمل في بنيتها جميع المتغيرات المقاسة والغير المقاسة (الكامنة)

إذ يتم بناء النموذج الفرضي بمجموعة من العلاقات الخطية التي تكون موجه وغير موجه فالعلاقات الخطية الموجه تكون بين المتغيرات المقاسة وغير المقاسة (الكامنة) وبعبارة اخرى توضح تأثير متغير ما على متغير اخر ضمن النموذج اما تلك العلاقات الخطية غير الموجه فهي عبارة عن ارتباط لا يدل على تأثير موجه ضمن نموذج الاختبار (Amor et al , 2020: 6). فالنمذجة الهيكلية يمكن الاعتماد عليها في استخراج مستوى جودة النموذج المختبر ومستوى تشبع الفقرات للبعد الذي تنتمي اليه وهو ما يعرف بالتحليل العاملي التوكيدي فضلا عن استخدامها في اختبار ما تم افتراضه من نموذج يعكس طبيعة التأثيرات بين متغيرات الدراسة علما انه يمكن استخدام النمذجة لاحد الاختبارات اعلاه او لكليهما معا وهو المفضل في مجال التحليل الاحصائي، وفيما يأتي بيان لإجراءات التحليل الإحصائي الخاصة بهذا المبحث:

أ. الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

اولاً. فرضية الارتباط الرئيسية الاولى :

تحدد فرضية الارتباط الرئيسية الاولى باستكشاف مستوى التلازم بين متغير التمكين الهيكلي ومتغير الأداء الابداعي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التمكين الهيكلي) بأبعاده ومتغير (الأداء الابداعي)

إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية اعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير (التمكين الهيكلي) وممثلاً بأبعاده (الفرصة، المعلومات، الدعم، الموارد، السلطة الرسمية، السلطة غير الرسمية) ومتغير (الأداء الابداعي) ممثلاً بأبعاده (الاصالة، الطلاقة، المرونة). ويظهر الجدول رقم (31) المصنوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير التمكين الهيكلي وأبعاده ومتغير الأداء الابداعي. ولبيان تفاصيل متضمنات الجدول فان حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة ، ومختصر (2-tailed) يبين ان الاختبار كان باتجاهين في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار من خلال مختصر (Sig.) والذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي هي محسوبة بالجدول الاحصائية دون ان يظهر قيمة الناتج وانما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (**). سيتم النظر الى قيمة معاملات الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (30) :

الجدول (30) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معاملات الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.30-0.49)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.50-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " **Research methods for business students** " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

استناداً الى القاعدة اعلاه يبين جدول (30) ان معاملات الارتباط المبينة في الجدول تقدم دليلاً اولياً لدعم فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية، إذ يبين الجدول (31) ان هناك تلازم بنسبة قوية بين توافر (التمكين الهيكلي) بأبعاده (الفرصة، المعلومات، الدعم، الموارد، السلطة الرسمية، السلطة غير الرسمية) والمتغير المعتمد (الأداء الابداعي)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (**806). وهي

علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استنادا الى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%)، إذ تفسر هذه النتيجة ان توافر مستوى التمكين الهيكلي في مديرية بلدية كربلاء المقدسة سيؤدي حتما الى وجود نسبة جيدة من الأداء الابداعي، وبناء على سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسية الاولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التمكين الهيكلي) بأبعاده ومتغير (الأداء الابداعي) ضمن حيز مديرية بلدية كربلاء المقدسة

جدول (31)

مصفوفة معاملات الارتباط بين التمكين الهيكلي بأبعاده والأداء الابداعي

Correlations								
		الفرصة	المعلومات	الدعم	الموارد	السلطة الرسمية	السلطة غير الرسمية	التمكين الهيكلي
الفرصة	Pearson Correlation	1	.633**	.584**	.501**	.582**	.328**	.752**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	206	206	206	206	206	206	206
المعلومات	Pearson Correlation	.633**	1	.666**	.619**	.644**	.357**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	206	206	206	206	206	206	206
الدعم	Pearson Correlation	.584**	.666**	1	.663**	.749**	.490**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	206	206	206	206	206	206	206
الموارد	Pearson Correlation	.501**	.619**	.663**	1	.710**	.457**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	206	206	206	206	206	206	206
السلطة الرسمية	Pearson Correlation	.582**	.644**	.749**	.710**	1	.576**	.883**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	206	206	206	206	206	206	206
السلطة غير الرسمية	Pearson Correlation	.328**	.357**	.490**	.457**	.576**	1	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	206	206	206	206	206	206	206
الأداء الابداعي	Pearson Correlation	.590**	.710**	.676**	.682**	.751**	.472**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	206	206	206	206	206	206	206

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ومن خلال الفرضية الرئيسية الاولى يمكن بيان فرضيات فرعية عدة هي:

١. اختبار فرضية الارتباط الفرعية الاولى :

تهتم الفرضية الفرعية الاولى باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الفرصة ومتغير الأداء الابداعي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الفرصة ومتغير الأداء الابداعي) إذ يبين جدول (31) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد الفرصة ومتغير الأداء الابداعي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.509) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد الفرصة ومتغير الأداء الابداعي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (30)

ويمكن تفسير هذا الارتباط ان الافراد في مديرية بلدية كربلاء المقدسة يعتقدون بان الحصول على التدريب لبناء الخبرات ووجود الوظيفة التي تولد الحماس والدافع لتحقيق اهداف العمل سينعكس في زيادة مستوى الأداء الابداعي. وبناء على النتائج اعلاه فانها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الاولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد الفرصة ضمن متغير التمكين الهيكلي والمتغير المعتمد الأداء الابداعي.

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تهتم الفرضية الفرعية الثانية باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد المعلومات ومتغير الأداء الابداعي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المعلومات ومتغير الأداء الابداعي) إذ يبين جدول (31) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد المعلومات ومتغير الأداء الابداعي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.710) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد المعلومات ومتغير الأداء الابداعي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (30)

ويمكن تفسير هذا التلازم بين بعد المعلومات ومتغير الأداء الابداعي بان الاهتمام بخزن المعرفة سيؤدي الى توافر قاعدة ملائمة للاحتياج في العمل لجميع مستويات المديرية وان وجود قاعدة معلومات شاملة يتم تحديثها باستمرار سيعزز من نجاح المهام الوظيفية وبالتالي سيحقق الأداء الابداعي. وبناء على النتائج اعلاه فانها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثانية

المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد المعلومات ضمن متغير التمكين الهيكلي والمتغير المعتمد الأداء الابداعي.

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الدعم ومتغير الأداء الابداعي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الدعم ومتغير الأداء الابداعي) إذ يبين جدول (31) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد الدعم ومتغير الأداء الابداعي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.676) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد الدعم ومتغير الأداء الابداعي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (30)

ويمكن تفسير هذا الارتباط بين بعد الدعم ومتغير الأداء الابداعي بان المديرية تقدم دعما جيدا لجميع العاملين فضلا عن وجود الاستشارة والنصائح التي تحسن من مجال العمل الخاص بالوظائف وخصوصا النصائح من العاملين الاكثر خبرة في عمل المديرية سيمكن العاملين من تحقيق الأداء الابداعي، وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد الدعم ضمن متغير التمكين الهيكلي والمتغير المعتمد الأداء الابداعي.

٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الموارد ومتغير الأداء الابداعي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الموارد ومتغير الأداء الابداعي) إذ يبين جدول (31) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد الموارد ومتغير الأداء الابداعي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.682) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد الموارد ومتغير الأداء الابداعي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (30)

ويمكن تفسير هذا الترابط بين بعد الموارد ومتغير الأداء الابداعي بان توفر الموارد التي تتناسب وحاجة كل وظيفة في المديرية سيؤدي الى تعزيز ظهور الأداء الابداعي لدى العاملين. وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الرابعة المشتقة من الفرضية

الرئيسة الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد الموارد ضمن متغير التمكين الهيكلي والمتغير المعتمد الأداء الابداعي.

٥. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تهتم الفرضية الفرعية الخامسة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد السلطة الرسمية ومتغير الأداء الابداعي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد السلطة الرسمية ومتغير الأداء الابداعي) إذ يبين جدول (31) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد السلطة الرسمية ومتغير الأداء الابداعي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.751) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد السلطة الرسمية ومتغير الأداء الابداعي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (30)

ويمكن تفسير هذا الترابط بين بعد السلطة الرسمية ومتغير الأداء الابداعي بان توافر الصلاحية لجميع العاملين كل حسب طبيعة وظيفته وبما يتلاءم والحدود القانونية سيمكن من ايجاد مناخ ملائم لتحقيق الأداء الابداعي. وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الخامسة المشتقة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد السلطة الرسمية ضمن متغير التمكين الهيكلي والمتغير المعتمد الأداء الابداعي.

٦. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

تهتم الفرضية الفرعية السادسة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد السلطة غير الرسمية ومتغير الأداء الابداعي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد السلطة غير الرسمية ومتغير الأداء الابداعي) إذ يبين جدول (31) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد السلطة غير الرسمية ومتغير الأداء الابداعي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.472) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد السلطة غير الرسمية ومتغير الأداء الابداعي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (30) ويمكن تفسير هذا الترابط بين بعد السلطة غير الرسمية ومتغير الأداء الابداعي بان توافر العلاقات الغير رسمية بين العاملين واتاحة فرصة بناء شبكات علاقات اجتماعية في المديرية سيعزز من انتماء العاملين وبالتالي سيمكن من تعزيز دافع العاملين لتحقيق الأداء العالي. وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول

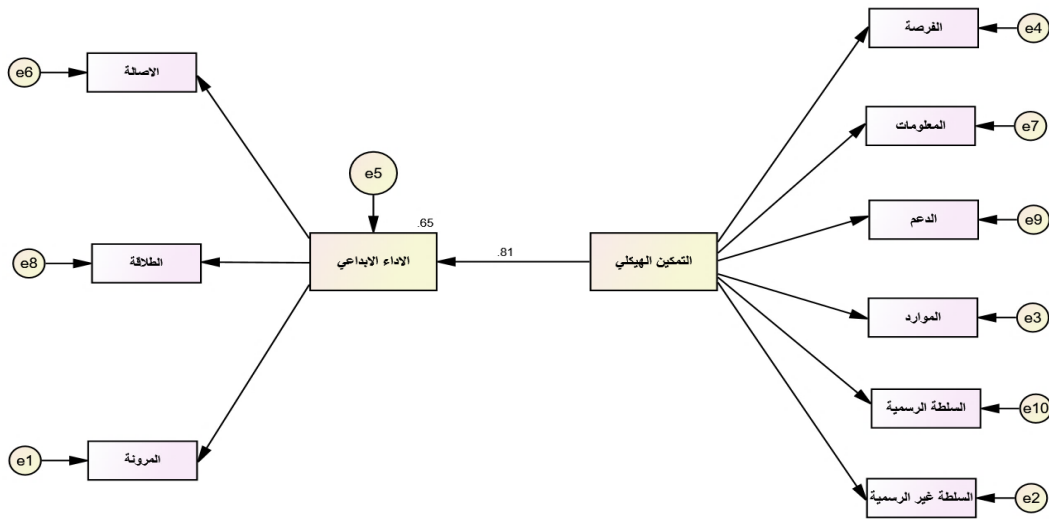
فرضية الارتباط الفرعية السادسة المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد السلطة الرسمية ضمن متغير التمكين الهيكلي والمتغير المعتمد الأداء الابداعي.

ب. اختبار فرضيات مسار التأثير لنموذج الدراسة:

في هذه الفقرة نعمل على اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالنموذج البسيط المختبر الذي يشتمل على مسار للتأثير المباشر للمتغير المستقل (التمكين الهيكلي الى المتغير المعتمد (الأداء الابداعي) فضلا عن المسارات الفرعية لاختبار ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع وفيما يأتي توضيح لتلك لاختبار مسارات التأثير تلك:-

اولا. اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسية الاولى:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التمكين الهيكلي والأداء الابداعي على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة)) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل افضل من لتحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلاسة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح الدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (10) وجدول (32) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه:



الشكل (10) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الثانية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (32)

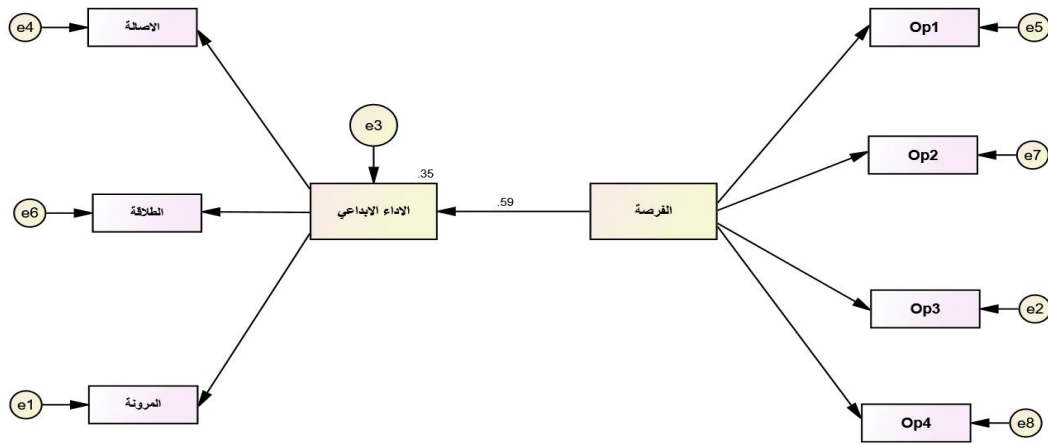
الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للتمكين الهيكلي والأداء الابداعي

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ قياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات لمسار	المتغيرات
***	19.511	.049	.952	.806	---<	الأداء الابداعي
						التمكين الهيكلي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (32) والشكل (10) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر للتمكين الهيكلي في الأداء الابداعي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) للتمكين الهيكلي والأداء الابداعي (0.65)، وهذا يشير الى ان التمكين الهيكلي يفسر (65%) من التغييرات التي تحدث على مستوى الأداء الابداعي اما النسبة المتبقية والبالغة (35%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي الدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ($\beta = 0.806, P < .01$) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين متغير التمكين الهيكلي والأداء الابداعي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الهيكلي والأداء الابداعي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الاولى بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري. ومن خلال الفرضية الرئيسية الاولى يشتق مسارات التأثير الفرعية الاتية:

١. الفرضية الفرعية (الاولى): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الفرصة ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الفرصة في الأداء الابداعي على مديرية بلدية كربلاء المقدسة) من خلال الاعتماد على منهج نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (11) وجدول (33) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الاول للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في الشكل (11):



الشكل (11) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (33)

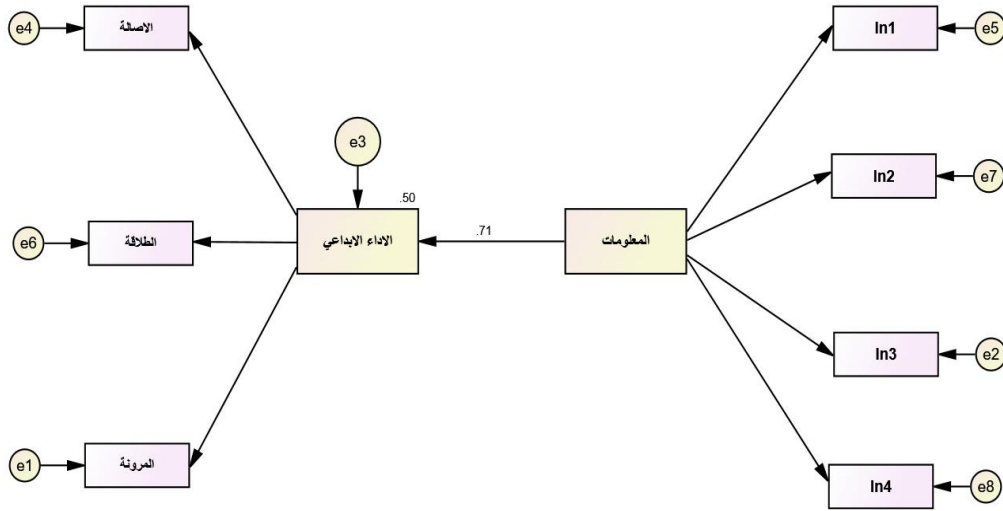
الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد الفرصة ومتغير الأداء الابداعي

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات لمتغيرات مسار	المتغيرات
***	10.459	0.054	0.562	0.590	الفرصة <---	الأداء الابداعي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (33) والشكل (11) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد الفرصة ضمن متغير التمكين الهيكلي والأداء الابداعي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.35)$ ، وهذا يشير الى ان بعد الفرصة يفسر (35%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الأداء الابداعي اما النسبة المتبقية والبالغة (65%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي الدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta= 0.590, P < .01)$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين بعد الفرصة والأداء الابداعي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P < .001)$. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الفرصة والأداء الابداعي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الاولى بين البعد الاول من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٢. الفرضية الفرعية (الثانية): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد المعلومات ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المعلومات في الأداء الابداعي على مديرية بلدية كربلاء المقدسة) من خلال الاعتماد على منهج نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (12) وجدول (34) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثاني للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (12) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (34)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد المعلومات والأداء الابداعي

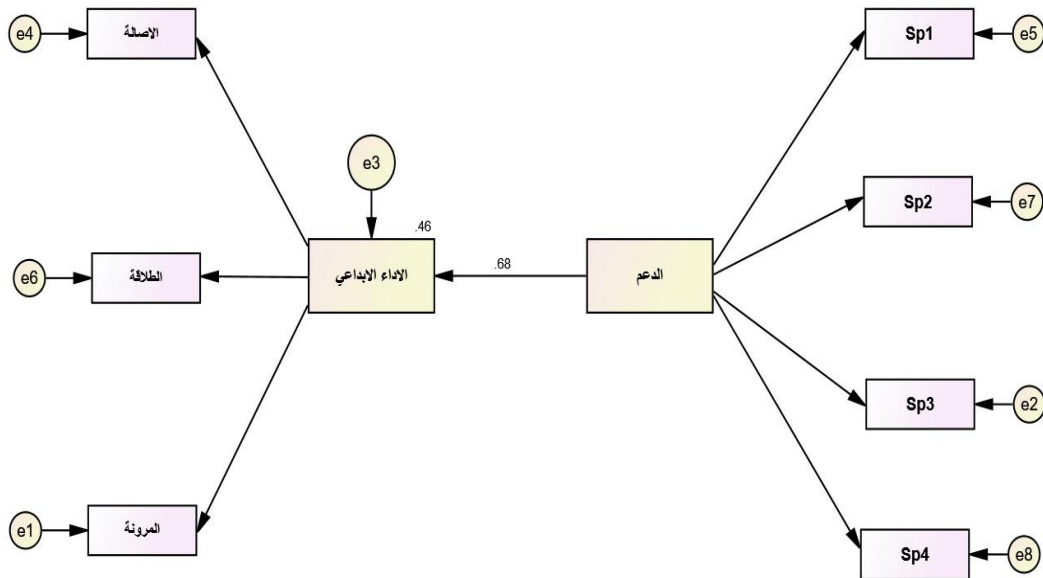
معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	14.438	.044	.635	.710	المعلومات	←	الأداء الابداعي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (34) والشكل (12) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد المعلومات ضمن متغير التمكين الهيكلي والأداء الابداعي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ($R^2=0.50$)، وهذا يشير الى ان بعد المعلومات يفسر (50%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الأداء الابداعي اما النسبة المتبقية والبالغة (50%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس

في النموذج الاحصائي الدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta = 0.710, P < .01)$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين بعد المعلومات والأداء الابداعي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P < .001)$ وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المعلومات والأداء الابداعي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثانية بين البعد الثاني من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٣. الفرضية الفرعية (الثالثة): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الدعم ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها في الأداء الابداعي على مديرية بلدية كربلاء المقدسة) من خلال الاعتماد على منهج نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (13) وجدول (35) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثالث للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (13) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (35)

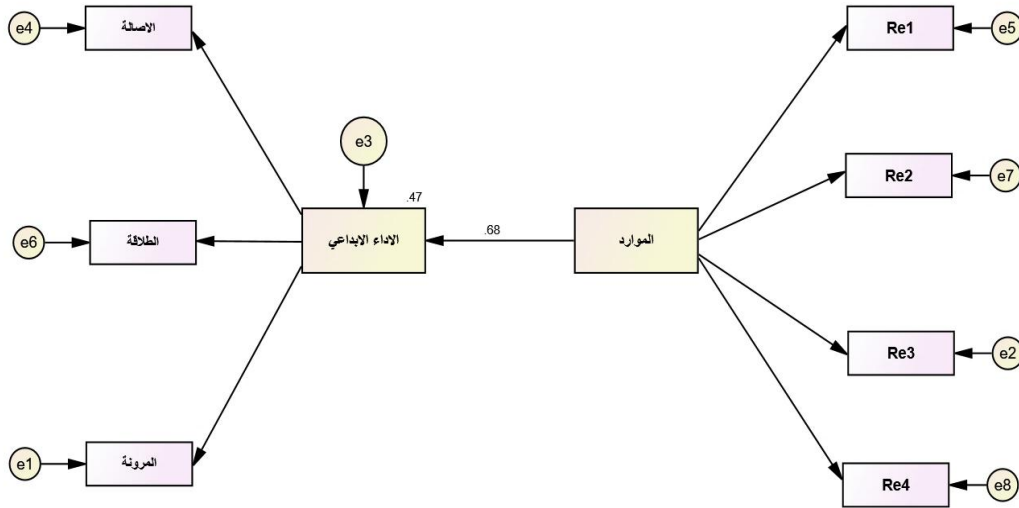
الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده الدعم والأداء الابداعي

معنوية القيم	النسبة الدرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات المسار	المتغيرات
***	13.13	.053	.695	.676	<---	الأداء
	5					الابداعي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (35) والشكل (13) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده الدعم ضمن متغير التمكين الهيكلي والأداء الابداعي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.46)$ ، وهذا يشير الى ان بعد الدعم يفسر (46%) من التغييرات التي تحدث على مستوى الأداء الابداعي اما النسبة المتبقية والبالغة (54%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي الدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta= 0.676, P < .01)$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين بعد الدعم والأداء الابداعي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P < .001)$ وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الدعم والأداء الابداعي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثالثة بين البعد الثالث من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٤. الفرضية الفرعية (الرابعة): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الموارد ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الموارد في الأداء الابداعي على مديرية بلدية كربلاء المقدسة) من خلال الاعتماد على منهج نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (14) وجدول (36) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الرابع للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (14) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (36)

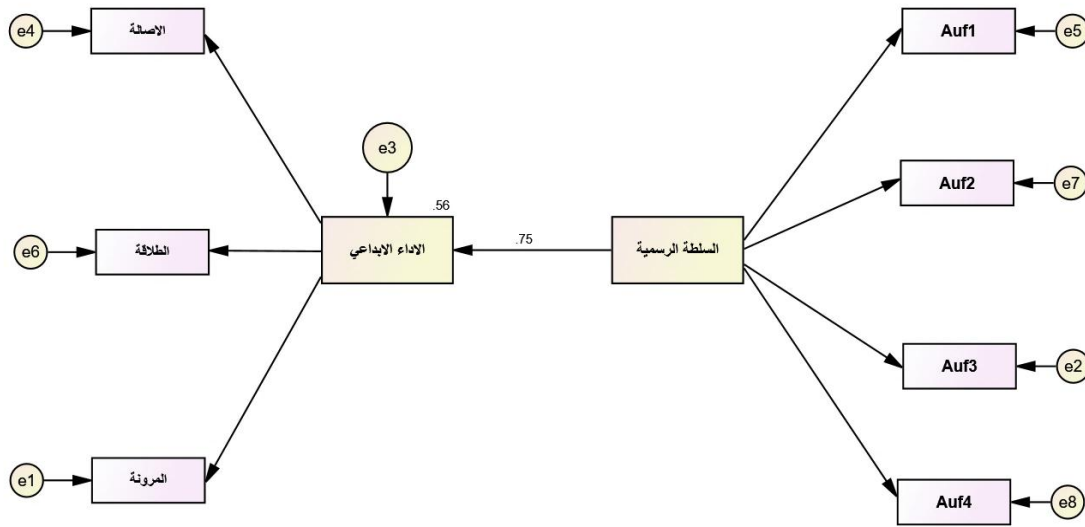
الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء الموارد والأداء الابداعي

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	13.367	.049	.650	.682	الأداء الابداعي	<---	الموارد

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (36) والشكل (14) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعء الموارد ضمن متغير التمكين الهيكلي والأداء الابداعي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.47)$ ، وهذا يشير الى ان بعد الموارد يفسر (47%) من التغييرات التي تحدث على مستوى الأداء الابداعي اما النسبة المتبقية والبالغة (53%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي الدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta= 0.68, P < .01)$ وهي قيمة تدل على ان الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين بعد الموارد والأداء الابداعي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P < .001)$ وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الموارد والأداء الابداعي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الرابعة بين البعد الرابع من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٥. الفرضية الفرعية (الخامسة): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد السلطة الرسمية ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها السلطة الرسمية في الأداء الابداعي على مديرية بلدية كربلاء المقدسة) من خلال الاعتماد على منهج نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (15) وجدول (37) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الخامس للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (15) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الخامسة المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (37)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعدها السلطة الرسمية والأداء الابداعي

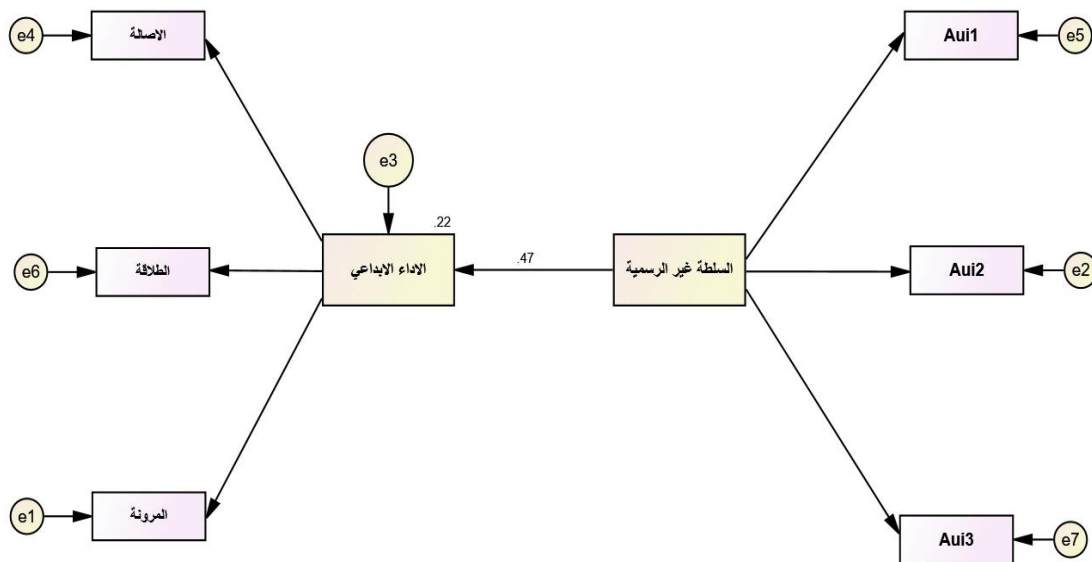
معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	16.282	.046	.743	.751	السلطة الرسمية	<---	الأداء الابداعي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (37) والشكل (15) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعدها السلطة الرسمية ضمن متغير التمكين الهيكلي والأداء الابداعي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.56)$ ، وهذا يشير الى ان بعد السلطة الرسمية يفسر (56%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الأداء الابداعي اما النسبة المتبقية والبالغة (44%) فتعود لتأثير متغيرات

أخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي الدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ($\beta = 0.751, P < .01$) وهي قيمة تدل على ان الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين بعد السلطة الرسمية والأداء الابداعي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد السلطة الرسمية والأداء الابداعي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الخامسة بين البعد الخامس من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٦. الفرضية الفرعية (السادسة): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد السلطة غير الرسمية ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد السلطة غير الرسمية في الأداء الابداعي على مديرية بلدية كربلاء المقدسة) من خلال الاعتماد على منهج نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (16) وجدول (38) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد السادس للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (16) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية السادسة المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (38)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد السلطة غير الرسمية والأداء الابداعي

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	7.660	.053	.405	.472	سلطة	<---	الأداء
					غير الرسمية		الابداعي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (38) والشكل (16) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد السلطة غير الرسمية ضمن متغير التمكين الهيكلي والأداء الابداعي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.22)$ ، وهذا يشير الى ان بعد السلطة غير الرسمية يفسر (22%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الأداء الابداعي اما النسبة المتبقية والبالغة (78%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي الدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta= 0.472, P< .01)$ وهي قيمة تدل على ان الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين بعد السلطة غير الرسمية والأداء الابداعي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P<.001)$ وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد السلطة غير الرسمية والأداء الابداعي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية السادسة بين البعد السادس من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

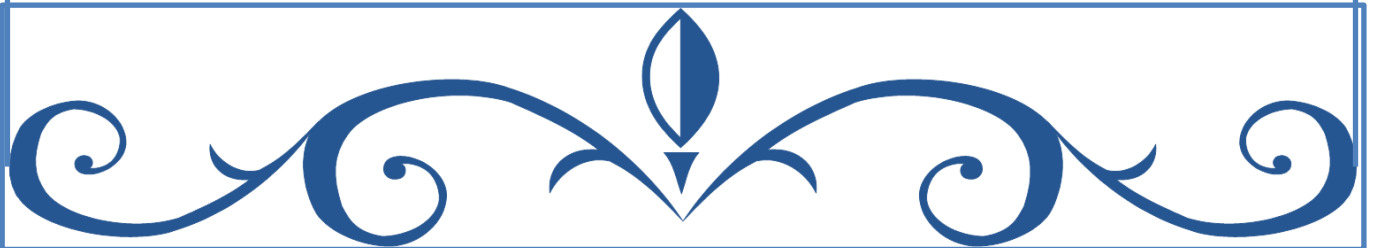


الفصل الرابع

الاستنتاجات و التوصيات

المبحث الاول – الاستنتاجات

المبحث الثاني – التوصيات و المقترحات



المبحث الاول

الاستنتاجات

ان هدف هذا المبحث من الدراسة هو عرض جملة من الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة من خلال تحليل بيانات عينة الدراسة الحالية ، وفق اساليب احصائية ، وبالإمكان تقسيم هذه الاستنتاجات الى عدة نقاط وعلى النحو التالي :-

- ١- ان التمكين الهيكلي يستحوز على اهتمام ادارة مديرية بلدية كربلاء فهي توفر بقدر مرتفع فرصا للموظفين للقيام بواجباتهم الوظيفية بشكل مستقل وتطوير مهاراتهم وبناء قيمهم الوظيفية التي تدعم اهدافهم واهداف المديرية من خلال المساهمة في توفير المعلومات الكافية التي تمكنهم من العمل بوضوح وفهم لما هو مطلوب منهم وهذا يعد احدى جوانب الدعم المهمة التي تنتجها المديرية بهدف ترسيخ ثقافة الموازنة بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية.
- ٢- تسعى المديرية بشكل واضح ولموس الى اشراك موظفيها في دورات تدريبية تستهدف زيادة منحنى التعلم والخبرات المتخصصة بمجال عملهم والذي يتم من خلال خلق روح التحدي بينهم لزيادة دافعهم للتعلم والانخراط بما يعزز من مهاراتهم.
- ٣- تؤمن المديرية نظام للمعلومات يستوعب جميع مفاصل وشعب واقسام المديرية ويتم تحديث هذه المعلومات باستمرار وان هذه المعلومات تتيح فهما من قبل العاملين بفلسفة عمل المديرية وكذلك تساهم في تحقيق الاهداف التنظيمية.
- ٤- تقوم المديرية بتقديم البدائل المناسبة لحل المشكلات التي يواجهها موظفيها واعطائهم الوقت الكافي لتحديد خياراتهم الوظيفية وانجاز الاعمال المناطة بهم إذ تعمل المديرية على توفير الموارد اللازمة لإنجاز متطلبات العمل ويتمثل بالدعم المعلوماتي حول الوظائف وطبيعة الاعمال والدعم من خلال الخبرة اي تزويد العاملين في اوقات احتياجهم للدعم الوظيفي المستند للخبرة سواء من الادارة فيها او العاملين ذوي القدم والخبرة والوظيفية.
- ٥- تمتاز مديرية بلدية كربلاء بمنح ما يحتاج العاملين من صلاحيات تمكنهم انجاز الوظائف ضمن حدود تلك الصلاحيات فالمديرين في المديرية لديهم توجه لمراعاة موظفيهم وتحمل المسؤوليات والواجبات .
- ٦- تدعم بيئة العمل في المديرية اقامة العلاقات الاجتماعية خارج حدود السلطة الرسمية فالعاملين لديهم شبكة علاقات جيدة داخل المديرية مع زملائهم وخارج المديرية إذ تدعم هذه العلاقات مجال العمل الذي يؤديه العاملين في المديرية.

- ٧- ان تحقق الأداء خارج حدود الدور أي الجوانب الابداعية في الأداء الوظيفي في المديرية كانت بنسبة معتدلة وهي نسبة تبين وجود نسبة من العاملين الذين يقدمون دورا مهما خارج حدود متطلبات وظيفتهم.
- ٨- يجري العمل في المديرية بطرق ابداعية ضمن مستوى متحقق معتدل فالأفكار الجديدة والابداعية وعدم الاكتفاء بالتقليد لما يؤديه الاخرين بل تجوز ذلك نوعا ما بأساليب مميزة واعتماد مهارات التواصل لإتمام المهام.
- ٩- هناك اهتمام كبير وسرعة مرتفعة في اقتراح الحلول وتطوير وبناء الافكار الخلاقة عندما يحدث خلل او اشكال في مجال عمل المديرية وهذه السرعة تعد ملكة متوافرة في المديرية تعزز من تحقيق اهدافها الخدمية.
- ١٠- توافر مناخ وظيفي يمتاز بمرونة اختيار طرق الأداء ومرونة التغيير للآراء والافكار وقت ما تحتاج الظروف لذلك مما يعزز الاحساس بحرية التصرف وفقا لحدود العمل وبشكل معتدل في المديرية
- ١١- ان مديرية كربلاء لديها قدرة عالية على توظيف ما لديها ممكنات هيكلية في بيئة العمل تعزز لدى موظفيها جوانب الخبرة الوظيفية والدافع النفسي للعمل من اجل انجاز مهام المديرية بأفضل الطرق والأساليب مما يمهد لظهور مستويات جيدة من الأداء الابداعي.
- ١٢- تبين وجود قدرة توظيف جيدة لبرامج التدريب وتعليم العاملين واكتساب المهارات الضرورية من قبل العاملين في التأثير على نتائجهم كالأداء الذي يؤديه داخل المديرية وبطرق تعزز من تحقيق أهداف المديرية بشكل جيد واستثمار قواعد البيانات فيها واتاحة المعلومات على مختلف المستويات وتحقيق مستوى دعم موجه من الادارة تجاه موظفي المديرية واتاحة ما يحتاجونه من موارد ومتطلبات لإنجاز الاعمال ووجود صلاحيات وسلطات وشبكة اجتماعية داعمة وجيدة وتوظيف ذلك في تعزيز مستويات الأداء الابداعي في المديرية بشكل جيد.

المبحث الثاني

التوصيات و المقترحات

أولاً - التوصيات:

استناداً الى الاستنتاجات التي توصلت اليها في الدراسة الحالية للعينة المبحوثة في المبحث الاول من خلالها يمكن صياغة مجموعة توصيات التي يمكن ان تساهم في استفادة مديرية بلدية كربلاء منها وهي على النحو الاتي :-

١. دعوة إدارة المديرية الى إيلاء المزيد من الاهتمام بالتمكين الهيكلي وابعاده لدوره الجوهري في تعزيز نتائج العمل في مجال العمل ومن ضمنها الأداء الإبداعي للموظفين، عن طريق التركيز على الإشارة الى ان تمكين العاملين اداريا وتوفير الدعم والموارد والمعلومات والصلاحيات كجزء نهج المديرية لبناء ثقافة المنظمة وإحدى أهدافها الأساسية وطرقها الفاعلة في تحقيق متطلبات انجاز المهام.

٢. محاولة التمييز بين التوجهات التي تنعكس سلبا والتوجهات التي تنعكس ايجابا على نتائج العمل والاتجاه نحو تعزيز التوجهات الايجابية داخل بيئة العمل كطرق التعامل الايجابية بين الادارة والعاملين مما ينعكس بشكل جيد في خلق تصورات جيدة في بيئة المديرية لدى العاملين.

٣. ابعاد الغموض عن الإجراءات وطرق التعامل التي تعتمدھا ادارة المديرية في التواصل مع العاملين ليكون هناك إدراك جيد من قبل العاملين بحقيقة ما تقوله المديرية وتنفذه من دعم واسناد وتخويل للصلاحيات وغيرها مما يرسخ حب العمل والتفاني لدى العاملين تجاه المديرية ويكون ذلك عن طريق تجسير العلاقات بشكل جيد بين الإدارة في المديرية والعاملين وذلك بهدف تنفيذ القرارات بشكل صائب باطار الفهم الدقيق من قبل العاملين لجوهر هذه القرارات والذي يُبنى على أساس النقاشات المستمرة والعمل المشترك ، مما يصب في تعميق مستوى التفاعل بين القيادة والمرؤوسين نتيجة لتبادل المعلومات والوضوح فيها.

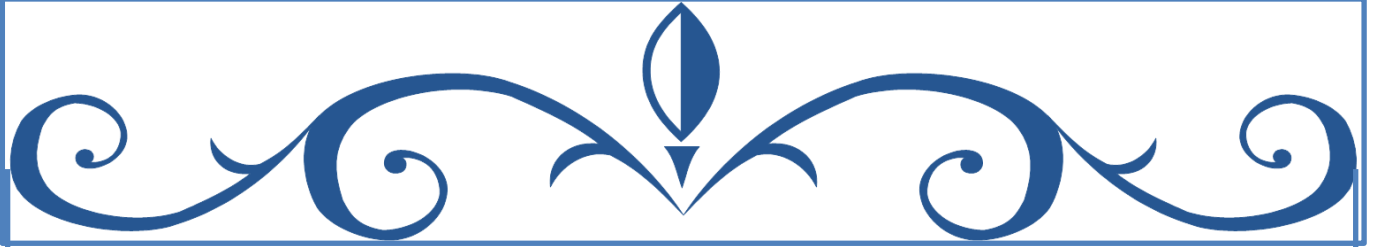
٤. أهمية ان توفر إدارة المديرية الورش والندوات التي تعزز من الفهم لطبيعة المهام ومتطلباتها وحدودها الوظيفية وتعزيز بيئة العمل المستندة الى العلاقات البنينة الطيبة التي توطر الفهم بان العمل المشترك يُنجز أكثر ويقلل الضغط والجهد ويعزز أواصر الاحترام بين العاملين من جهة وبين إدارة المديرية من جهة أخرى.

٥. العمل على توفير البيئة المادية والمناخ التنظيمي الملائم للموظفين من قبل إدارة المديرية من حيث سعة المكان والشعور بالأمان والهدوء اثناء العمل فضلاً عن الجوانب الإيجابية الأخرى لما لذلك من دور مهم في إدراك العاملين لوجود اهتمام فعلي وواقعي من قبل الادارة بتحقيق

- ذلك ومن ركائز ذلك العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين باعتماد سياسات عمل وأجور ومكافآت مجزية تجعلهم منغمسين في عملية التحليل والتفكير العلمي الذي يطور مجالات عمل المديرية المختلفة.
٦. العمل على إرساء قواعد متينة تعزز من أسس المتطلبات المادية للعمل وخاصة فيما يتعلق بتعزيز الموارد والقدرات التي تُعد عناصر تنظيمية لا غنى عنها في تحقيق ابداع وتميز في أداء المهام ومحاولة ابراز أهمية كل عنصر مادي من هذه العناصر على المستوى الداخلي للعمل في المديرية وما هي ادواره الممكنة في تحقيق الأداء الابداعي.
٧. أهمية التركيز على ظروف العمل الداخلية عن طريق العمل على إرساء قواعد متينة لتعزيز مستوياتها ومستوى العمل بها وادراكها من قبل العاملين عن طريق بناء ثقافة تنظيمية قائمة على تطوير متطلبات العمل المادية باستمرار ومتابعتها فضلاً عن الاهتمام المستمر ببناء علاقات سليمة بين العاملين والإدارة في المديرية تهدف الى التشاور وتبادل الآراء وتعريف العاملين بأهمية ادوارهم ايضاً في الحفاظ على موارد المديرية وقدراتها.
٨. التحول من النظرة التقليدية لدور العاملين والمبنية على ان العاملين لديهم وظيفة محددة فقط وبأي طريقة تؤدي بغض النظر عن قناعاتهم واهتماماتهم بما يزعجهم وما يرضيهم، الى النظر إليهم بأنهم ركائز حاسمة وبالغة الأهمية، تسهم بشكل كبير في تأهيل المديرية وملاكاتها الوظيفية المختلفة فضلاً عن تأهيل العاملين فيها وضرورة ان تشعرهم إدارة المديرية بأنهم شركاء استراتيجيين في عملية تحقيق أهدافها.
٩. أهمية اشعار العاملين بدورهم الريادي في نقل المعرفة وبناء الأسس السليمة للعمل داخل المديرية سواء على المستوى الشخصي والعلاقات الاجتماعية او على المستوى الوظيفي والإداري وانهم محور الابداع الممكن حدوثه في المديرية وبما يعزز شعورهم بالانتماء والتفاني عن طريق جملة أمور منها الانصات الى ما يفكرون به سواء على المستوى الشخصي او العلاقتي او الوظيفي والاهتمام بتلك الأفكار والعمل على تقليل الفجوة بين ما يعتقدون وما يرونه من سياسات وإجراءات تقوم بها إدارة المديرية.
١٠. ضرورة الربط الفكري والعلمي للموظفين بجامعات وكليات ذات سمعة عالية جيدة او إقليمية بهدف تنويع المعارف التي يمتلكونها وبما ينعكس ايجاباً على تعزيز الابداع الوظيفي عن طريق العمل الرسمي على تهيئة الظروف الملائمة حتى يتواصل العاملين مع المراكز والمنظمات والجامعات المميزة ويرسخون في عقولهم وقدراتهم الممكنات والمهارات ذات الطابع الإبداعي والريادي في مجال العمل.

ثانياً- مقترحات لدراسات مستقبلية:

- تُعد فقرة المقترحات احدى الاسهامات المهمة التي يمكن للباحث ان يقدمها لتعزيز المجال البحثي لمتغيرات دراسته والتي تكون في اغلب صورها عبارة عن تحديات واجهت الباحث خلال قيامه بالدراسة والدراسة لنموذج الاختبار الخاص بدراسته وفيما يأتي بعض المقترحات: -
- ١- أهمية اختبار نموذج الدراسة ومتغيراتها في مؤسسات اخرى خاصة او عامة مثل المصارف والمنظمات الصناعية وشركات الاتصال وغيرها كون الباحث استهدف مديرية بلدية كربلاء.
 - ٣- استخدام مستوى تحليل آخر لاختبار نموذج الدراسة، إذ بدلاً من اختبار النموذج على مستوى العاملين، من الممكن ان يُختبر على مستوى العاملين مع زيادة حجم العينة المختبرة.
 - ٤- اعتماد الدراسة الطولية في اختبار نموذج الدراسة خصوصاً لبرنامج الدكتوراه، بدلاً من اعتماد الدراسة المقطعية، إذ يحتاج استخدام الدراسة الطولية الى قياس المتغير المستقل في نقطة زمنية (t1) وقياس المتغير المعتمد في نقطة زمنية لاحقة (t2) ومن ثم يجري اختبار النموذج على ان تكون الفترة الزمنية بين كل قياس لا يقل عن ستة أشهر الى سنة كاملة.
 - ٥- السعي لاستخدام أنواع أخرى من التمكين مثل (كالتمكن الاجتماعي والنفسي وغيره) في نموذج الدراسة فضلاً عن أهمية اجراء البحوث والدراسات المعمقة ذات الفلسفة التفسيرية وليس الموضوعية لدراسة تأثيرات البنية الهيكلية للتمكين في الأداء الابداعي باعتماد دراسات الحالة والمقابلات المهيكلة المستفيضة.
 - ٦- استخدام مقاييس جديدة لقياس الظواهر المدروسة في الدراسة الحالية غير المقاييس المستخدمة فمثلاً بدلاً من استخدام مقياس التابعين (subordinat-report) يمكن استخدام التعزيز الذاتي (self-report) وخصوصاً لمتغير الأداء الابداعي.
 - ٧- خلال اجراء التحليل واختبار فرضيات الدراسة الحالية تبين ان القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (التمكين الهيكلي) كانت بمستوى قوي في تفسير مستويات الأداء الابداعي ، لذا تشجع هذه الدراسة الباحثين للسعي تجاه معرفة العوامل والظواهر التنظيمية الأخرى التي قد تفسر بنسب أكثر مستويات الأداء الابداعي عن طريق مراجعة الادبيات والدراسات السابقة.



قائمة

المصادر والمراجع



المصادر

القران الكريم ،سورة الاعراف :الآية (١٠)

اولا- المصادر العربية:

أ- الكتب:

- (١) إبراهيم عبد الستار ، ٢٠٠٢ ، الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- (٢) ابن منظور معجم لسان العرب. (المجلد الرابع، باب الميم) سنة الطبع ٢٠١٠.
- (٣) السرور، ناديا، (٢٠٠٢) ، مقدمة في الإبداع ، طبعة الاولى ، دار وائل للطباعة والنشر ،عمان : الاردن.
- (٤) الصافي ، عبد الله ،(١٩٩٧) ، التفكير الابداعي بين النظرية والتطبيق ،مطابع دار البلاد ، جدة : المملكة العربية السعودية.
- (٥) الصحاح ، ابو نصر اسماعيل الجوهري (تاج اللغة وصحاح العربية)طبعة دار الحديث القاهرة ،سنة الطبع ٢٠٠٩ م
- (٦) الصيرفي ،محمد عبد الفتاح ،(٢٠٠٣) ،الادارة الرائدة ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان :الاردن
- (٧) محمود عبدالفتاح رضوان ،٢٠١٤ ، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين. ط ١ ، مصر ، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.)
- (٨) المعجم الوسيط ،الطبعة الرابعة لسنة ٢٠٠٤ م ،جمهورية مصر العربية (مجمع اللغة العربية ،الادارة العامة للمعجمات واحياء التراث).

ب- الرسائل و الأطاريح:

- (١) برسولي فوزية، (٢٠١٧) ،(اثر التمكين في الأداء البشري ،دراسة ميدانية بمديرية الحماية بولاية بانته). رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم ،تخصص: علوم التسيير.(جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي ،جامعة محمد خضير – بسكرة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير.
- (٢) سركيس، مارلين،(٢٠١٨)،اثر البيئة على الأداء الابداعي للعاملين دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق، رسالة ماجستير ادارة الاعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية.
- (٣) الطيب، فتان،(٢٠١٥)، دور ادارة الابداع في تحقيق تنافسية المؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس- سيدي بلعباس، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- (٤) عبد الرحيم لينا عبد الحميد أمين، ٢٠٠٩ (أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين)، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية – غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال.)
- (٥) عواد ، احمد زياد يوسف دار ،٢٠١٧ ، اثر ادارة المعرفة على الابداع الاداري في المدراس الخاصة في الاردن ،رسالة ماجستير ،جامعة ال البيت ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .
- (٦) فضل الله، نادية محمد ، الدور الوسيط للانتماء التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم ولتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا ، ٢٠١٨.

(٧) الهاجري، عذاري سعود، (٢٠١١)، اثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.

ت- المجالات و البحوث:

- (١) البوايزة واصل عبدالرزاق، ٢٠١١، "التمكين الإداري وعلاقته بدافعية مديري المدارس في إقليم الجنوب، جامعة مؤتة.
- (٢) حلواني، ابتسام عبد الرحمن (٢٠٠١). أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة، المجلة العلمية للبحوث . ٢٤ ٧٤، (٤.٣) والدارسات التجارية ، ١
- (٣) ديوب ايمن حسن،(٢٠١٤) تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد ٣٠ - العدد الأول- ٢٠١٤
- (٤) رشيد صالح عبد الرضا، حميد عذراء عبد الكريم.(٢٠١٨). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الابداعي. جامعة المثني، كلية الادارة والاقتصاد،مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية .
- (٥) السعيد جوال محمد، عساس يمينه، & بلقرع فاطنة. (٢٠٢١). مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة. دراسات اقتصادية، ١٩(١).
- (٦) الشمري فهد ، ٢٠٠٤، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري ، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية .
- (٧) عالية جواد محمد علي و سيف الدين عماد أحمد اكتوبر ٢٠١٣ (اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،
- (٨) عفانة حسن مروان،(٢٠١٣)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، جامعة الازهر – غزة.)
- (٩) القطيط المهدي مبروك عمران، اسيموا مختار محمد المهدي.(٢٠١٧). التمكين البيئي (الهيكل / العلائقي) والتمكين النفسي : تكامل أو استعاضة؟. (دراسة نظرية تطبيقية على القطاع الصناعي بمدينة بنغازي. جامعة مصراته – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. مجلة الاقتصاد و الاعمال . مجلد (٦). العدد (٢) سنة (٢٠١٧).
- (١٠) كنجو، قدور سعد ، (٢٠١٦)، ودور استراتيجيات ادارة المواهب على ابعاد الأداء الابداعي للعاملين، دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة، كلية العلوم الادارية، جامعة ابيلا الخاصة).
- (١١) ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل المعاني و طارق نائل هاشم. (٢٠١٣). أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة. جامعة فيلادلفيا . كلية العلوم الادارية و المالية . مجلة جامعة الخليل للبحوث . المجلد (٨) العدد (١) صفحة (٦٣- ٨٩) سنة ٢٠١٣ .

(١٢) يوسف مدوكي، (٢٠١٨)، اثر قدرات عمال الدراسة و التطوير على الأداء الابداعي ، دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعة الالكترونية في الجزائر ،جامعة محمد خيضر – بسكرة ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ،المجلد الخامس ،العدد الاول .

ثانيا - المصادر الاجنبية:

A- BOOKS:

1. Kanter, Rosabeth Moss. 1977. Men and Women of the Corporation, 2nd ed. New York: BasicBooks. Kanter, Rosabeth Moss. 1979. Power failure in management circuits. Harvard Business Review 57: 65.
2. Preto, M. T., & Farlens, T. (2018). Creativity, entrepreneurship, and labor dynamics: The role of creative workers in Portugal. In Handbook of Research on Entrepreneurial Ecosystems and Social Dynamics in a Globalized World (pp. 488-502). IGI Global.
3. Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. Handbook of organizational behavior, 1, 54-72.

B- Journals & Research:

1. Abhicharttbutra, K., & Tungpunkom, P. (2019). Association of structural and psychological empowerment with depersonalization and personal accomplishment among nurses: a systematic review. Pacific Rim International Journal of Nursing Research, 23(4), 398-413.
2. Ahadi, S., & Suandi, T. (2014). Structural empowerment and organizational commitment: The mediating role of psychological empowerment in Malaysian Research Universities. Journal of Asian development studies, 3(1), 44-65
3. Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. European Management Journal, 38(1), 169-178
4. Armstrong, Kevin J., and Heather Laschinger. "Structural empowerment, Magnet hospital characteristics, and patient safety culture: making the link." Journal of Nursing Care Quality 21.2 (2006): 124-132.
5. Asif, M., Jameel, A., Hussain, A., Hwang, J., & Sahito, N. (2019). Linking transformational leadership with nurse-assessed adverse patient outcomes and the quality of care: assessing the role of job satisfaction and structural empowerment. International journal of environmental research and public health, 16(13), 2381.
6. Awang , H. ; Ramly , I. (2008)" Approach creative thinking skill through problem-based learning: pedagogy and practice in engineering classrooms" World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Educational and Pedagogical Sciences , Vol:2 No:4,pp . 334-339

7. Awang, H., & Ramly, I. (2008). Creative thinking skill approach through problem-based learning: Pedagogy and practice in the engineering classroom. *International Journal of Educational and Pedagogical Sciences*, 2(4), 334-339..
8. Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(3), 265-285.
9. Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88: 87-99.
10. Carson, S. H., Peterson, J. B., & Higgins, D. M. (2005). Reliability, validity, and factor structure of the creative achievement questionnaire. *Creativity research journal*, 17(1), 37-50
11. Chen, L., & Appienti, W. A. (2020). Does a paternalistic leader facilitate voice and creative performance? Evidence from Ghana. *Journal of Psychology in Africa*, 30(6), 507-519.
12. Choi, J. N. (2004). Individual and contextual predictors of creative performance: The mediating role of psychological processes. *Creativity research journal*, 16(2-3), 187-199.
13. Choi, S., & Kim, M. (2019). Effects of structural empowerment and professional governance on autonomy and job satisfaction of the Korean nurses. *Journal of nursing management*, 27(8), 1664-1672.
14. Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Hsu, C. I. C., Misati, E., Babalola, M. T., & Kim, K. (2021). Unmasking the creative self-efficacy–creative performance relationship: the roles of thriving at work, perceived work significance, and task interdependence. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4820-4846
15. Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9
16. Cowden, T. L., & Cummings, G. G. (2012). Nursing theory and concept development: a theoretical model of clinical nurses' intentions to stay in their current positions. *Journal of advanced nursing*, 68(7), 1646-1657.
17. Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164–209.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>
18. De Dreu, C. K., Baas, M., & Nijstad, B. A. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: toward a dual pathway to creativity model. *Journal of personality and social psychology*, 94(5), 739
19. De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of management journal*, 54(4), 811-831

20. De Vries, G., Jehn, K. A., & Terwel, B. W. (2012). When employees stop talking and start fighting: The detrimental effects of pseudo voice in organizations. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 221-230.
21. Dumas, D., & Runco, M. (2018). Objectively scoring divergent thinking tests for originality: A re-analysis and extension. *Creativity Research Journal*, 30(4), 466-468..
22. Dymock, D., & Billett, S. (2010). Skilling Australians: Lessons from World War II national workforce development programs. *Australian Journal of Adult Learning*, 50(3), 468-496.
23. Elnaga, A.A. & Imran, A., 2014, 'The impact of employee empowerment on job satisfaction: Theoretical study', *American Journal of Research Communication* 2(1), 13–26
24. Fairchild, J., & Hunter, S. T. (2014). "We've Got Creative Differences": The effects of task conflict and participative safety on team creative performance. *The Journal of Creative Behavior*, 48(1), 64-87.
25. Fragkos, K. C., Makrykosta, P., & Frangos, C. C. (2020). Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 76(4), 939-962.
26. Friedman, S. D., & Westring, A. (2015). Empowering individuals to integrate work and life: Insights for management development. *Journal of Management Development*.
27. Gan, J. L., & Yusof, H. M. (2019). The Relationship Between Training and Employees' Retention: A Review Paper. *International Journal of Entrepreneurship*, 2(5), 16-24.
28. García-Sierra, Rosa, and Jordi Fernández-Castro. "Relationships between leadership, structural empowerment, and engagement in nurses." *Journal of advanced nursing* 74.12 (2018): 2809-2819
29. Gibson, C. H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 16(3), 354-361.
30. GILBERT, S., H. K. S. LASCHINGER and M. LEITER, 2010. The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, Vol. 18, p. 339-348.
31. Gilbert, Stephanie, Heather KS Laschinger, and Michael Leiter. "The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours." *Journal of Nursing Management* 18.3 (2010): 339-348.
32. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
33. Gupta, V., & Singh, S. (2014). Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: Empirical

evidence from the Indian R&D sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1373-1394.

34. Harari, M. B., Reaves, A. C., & Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495-511

C- These:

1. Afolayan, M. A., Olukayode, A., Sulaiman, A. T., & Owolabi, L. T. (2019). Training and employee creative performance: a study of chevron Nigeria. *Training and employee creative performance: a study of chevron Nigeria*, 41(1), 6-6.
2. Aggarwal, A., Dhaliwal, R. S., & Nobi, K. (2018). Impact of structural empowerment on organizational commitment: the mediating role of women's psychological empowerment. *Vision*, 22(3), 284-294.
3. Al-Ha'ar, H. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies. *Canadian Social Science*, 12(2), 19-29.
4. Ali, A., Wang, H., & Khan, A. N. (2019). Mechanism to enhance team creative performance through social media: a transactive memory system approach. *Computers in Human Behavior*, 91, 115-126.
5. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
6. Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.
7. Amundsen, S. (2014). Empowering leadership—leading employees to lead themselves Exploration of central characteristics, implications, and self–other agreement of the empowering leadership construct.
8. Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard business review*, 76, 98-105.
9. Awang, A. H., Mohd Sapie, N., Hussain, M. Y., Ishak, S., & Md Yusof, R. (2019). Nurturing innovative employees: effects of organizational learning and work environment. *Economic Research*, 32(1), 1152-1168.
<https://doi.org/10.1080/1331677x.2019.1592007>
10. Azez Badir Alnidawy, A., & Omran, F. M. (2014), The Effect of the Creative Leadership on the Activities of Human Resources Which Support the Strategies of Competitive Advantage in the Jordanian Commercial Banks Secto
11. Baas, M., Nevicka, B., & Ten Velden, F. S. (2014). Specific mindfulness skills differentially predict creative performance. *Personality and social psychology bulletin*, 40(9), 1092-1106.
12. Barney, J.B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 3rd Edition, New Jersey: Pearson Publishers.
13. Bart Van Looy, Paul Gemmel, Roland Van Dierdonck, (2003). *Services management; an*

14. Baum, I. R., & Baumann, N. (2018). Autonomous creativity: The implicit autonomy motive fosters creative production and innovative behavior at school. *Gifted and Talented International*, 33(1-2), 15-25.
15. *Behavioral Science*, 16(3), 371-399. doi:10.1177/002188638001600307
16. Bishop, S. D. (2021). *Strategies to Enhance Creative Performance in Creative Industry Firms* (Doctoral dissertation, Walden University).
17. Brockhus, S., Van der Kolk, T. E. C., Koeman, B., & Badke-Schaub, P. G. (2014). The influence of creative self-efficacy on creative performance. In *DS 77: Proceedings of the DESIGN 2014 13th International Design Conference*.
18. Byron, K., & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: a meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological bulletin*, 138(4), 809
19. Cai, C., & Zhou, Z. (2009). Structural empowerment, job satisfaction, and turnover intention of Chinese clinical nurses. *Nursing & health sciences*, 11(4), 397-403.
20. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.
21. Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121.
22. Cetin, F., & Askun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201. <https://doi.org/10.1108/mrr-03-2017-0062>
23. Chávez-Eakle, R. A., Graff-Guerrero, A., García-Reyna, J. C., Vaugier, V., & Cruz-Fuentes, C. (2007). Cerebral blood flow associated with creative performance: a comparative study. *Neuroimage*, 38(3), 519-528.
24. Cheater, A. P. (Ed.). (1999). *The anthropology of power*. London: Routledge
25. Chen, C. X., Williamson, M. G., & Zhou, F. H. (2012). Reward system design and group creativity: An experimental investigation. *The Accounting Review*, 87(6), 1885-1911
26. Cheng, C. Y., Sanchez-Burks, J., & Lee, F. (2008). Connecting the dots within: Creative performance and identity integration. *Psychological Science*, 19(11), 1178-1184.
27. Cheng, C., Cao, L., Zhong, H., He, Y., & Qian, J. (2019). The influence of leader encouragement of creativity on innovation speed: Findings from SEM and fsQCA. *Sustainability*, 11(9), 2693. <https://doi.org/10.3390/su11092693>
28. Çömlek, O., Kitapçı, H., Çelik, V., & Özşahin, M. (2012). The effects of organizational learning capacity on firm innovative performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 367-374.
29. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
30. Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California management review*, 40(1), 22-38.
31. Damask-Bembenek, B. (2015). Perceptions of Effective Forms of Structural Empowerment Models by Nursing Faculty Members and Administrators. Northcentral University

32. Dere, Z., & Ömeroglu, E. (2018). Development of Creative Behavior Observation Form: A Study on Validity and Reliability. *Universal Journal of Educational Research*, 6(3), 562-570.
33. Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Franci, 2004
34. Diefenbach, T., & Sillince, J. A. (2011). Formal and informal hierarchy in different types of organization. *Organization studies*, 32(11), 1515-1537.
35. Echebiri, C., Amundsen, S., & Engen, M. (2020). Linking structural empowerment to employee-driven innovation: the mediating role of psychological empowerment. *Administrative Sciences*, 10(3), 42.
36. Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth?. *American psychologist*, 51(11), 1153
37. Eriksson, E., & Engström, M. (2018). Internationally educated nurses' descriptions of their access to structural empowerment while working in another country's health care context. *Journal of nursing management*, 26(7), 866-873.
38. Erkul, H., Kanten, P., & Gümüştekin, G. (2018). The Effects of Structural Empowerment on Corporate Reputation and Organizational Identification. *Acta Academica Karviniensia*, 3(1), 27-41.
39. Eskandari, F., Siahkali, S. R., Shoghli, A., Pazargadi, M., & Tafreshi, M. Z. (2017). Investigation of the relationship between structural empowerment and organizational commitment of nurses in Zanjan hospitals. *African health sciences*, 17(1), 285-292.
40. Fluegge, E. R. (2008). *Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance*. University of Florida
41. Fortes, E. C., & Andrade, R. R. (2019). Mathematical creativity in solving non-routine problems. *The Normal Lights*, 13(1).
42. Goedhart, N. S., van Oostveen, C. J., & Vermeulen, H. (2017). The effect of structural empowerment of nurses on quality outcomes in hospitals: a scoping review. *Journal of Nursing Management*, 25(3), 194-206.
43. Goh, S. K., Jayaraman, K., Mostafiz, M. I., & Leow, Y. M. (2020). The effect of organisational climate on employees' creative performance through knowledge sharing behaviour. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(1), 1-14.
44. Guo, J., Chen, J., Fu, J., Ge, X., Chen, M., & Liu, Y. (2016). Structural empowerment, job stress and burnout of nurses in China. *Applied Nursing Research*, 31, 41-45.
45. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
46. Han, Y., & Li, D. (2015). Effects of intellectual capital on innovative performance: The role of knowledge-based dynamic capability. *Management decision*.
47. He, Z., Wang, W., Zhang, M., Deng, Y., Fu, W., & Chau, K. Y. (2019). Motivated for continuance? Associations between structural empowerment, role conflict, person-job fit, and satisfaction in Six Sigma programs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(sup1), S255-S273.
48. Heilman, K. M. (2016). Possible brain mechanisms of creativity. *Archives of Clinical Neuropsychology*, 31(4), 285-296.

49. Hennessey, B. A. (2003). Is the social psychology of creativity really social. *Group creativity*, 181-201.
50. Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of management Journal*, 52(3), 473-488.
51. Hock, B. A. (2020). Creating a Structural Empowerment Culture: A Professional Development Module for the Novice Nurse Leader (Doctoral dissertation, University of Nevada, Las Vegas.)
52. Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) " Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS " NorthEast SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings : pp. 11-14.
53. Hon, A. H., Bloom, M., & Crant, J. M. (2014). Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. *Journal of Management*, 40(3), 919-941.
54. Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in organizations*.
55. Horwitz, Sujin K., and Irwin B. Horwitz. "The effects of organizational commitment and structural empowerment on patient safety culture: an analysis of a physician cohort." *Journal of Health Organization and Management* (2017.)
56. Humborstad, Sut I. Wong, and Chad Perry. "Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment: An in-depth empirical investigation." *Chinese Management Studies* (2011)
57. Hun Whee, and Eunhee Kim. "Workforce diversity and firm performance: Relational coordination as a mediator and structural empowerment and multisource feedback as moderators." *Human Resource Management* 59.1 (2020): 5-23
58. Iverson, R. D., & Roy, P. (1994). A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of management*, 20(1), 15-41.
59. Jabeen, S., Danish, R. Q., Sheikh, L., Ramzan, M., & Hasnain, M. (2020). Influence of Workplace Mistreatment and Structural Empowerment on Employee Engagement through Knowledge Hoarding. *Pakistan Journal of Professional Psychology: Research and Practice* Vol, 11(2.)
60. Jang, S. (2017). Cultural brokerage and creative performance in multicultural teams. *Organization Science*, 28(6), 993-1009.
61. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
62. Johnson, J.V. and Hall, E.M. (1988), "Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: s cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population", *American Journal of Public Health*, Vol. 78 No. 10, pp. 1336-1342
63. Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*.
64. Karakelle, S. (2009). Enhancing fluent and flexible thinking through the creative drama process. *Thinking Skills and Creativity*, 4(2), 124-129..
65. Karaparambil, J. (2021). The relationship between structural empowerment and job satisfaction: a cross-sectional study.

66. Kassim, H., Nicholas, H., & Ng, W. (2014). Using a multimedia learning tool to improve creative performance. *Thinking Skills and Creativity*, 13, 9-19.
67. Kattou, M., Kontoyianni, K., Pitta-Pantazi, D., & Christou, C. (2013). Connecting mathematical creativity to mathematical ability. *Zdm*, 45(2), 167-181.
68. Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-146.
69. Khalil, R., Godde, B., & Karim, A. A. (2019). The link between creativity, cognition, and creative drives and underlying neural mechanisms. *Frontiers in neural circuits*, 13, 18.
70. Kim, B. P., Losekoot, E., & Milne, S. (2013). Consequences of empowerment among restaurant servers: Helping behaviors and average check size. *Management Decision*.
71. Kim, S. H., and Park, S. (2019). (More about the basic assumptions of t-test: normality and sample size) *Korean journal of anesthesiology*, 72(4), pp331.
72. Knight-Turvey, N. (2006). Influencing employee innovation through structural empowerment initiatives: The need to feel empowered. *Entrepreneurship Theory and practice*, 43, 313-324
73. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 856-866.
74. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
75. Kriemeen, H., & Hajaia, S. (2017). Social Intelligence of Principals and Its Relationship with Creative Behavior. *World Journal of Education*, 7(3), 84-91.
76. LaBouff, J. P., Rowatt, W. C., Johnson, M. K., Tsang, J. A., & Willerton, G. M. (2012). Humble persons are more helpful than less humble persons: Evidence from three studies. *The Journal of Positive Psychology*, 7(1), 16-29
77. Laschinger, H. K. S. (2008). Effect of empowerment on professional practice environments, work satisfaction, and patient care quality: Further testing the nursing worklife model. *Journal of nursing care quality*, 23(4), 322-330.
78. Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 527-545
79. Laschinger, H. K. S., Leiter, M. P., Day, A., Gilin-Oore, D., & Mackinnon, S. P. (2012). Building empowering work environments that foster civility and organizational trust: Testing an intervention. *Nursing research*, 61(5), 316-325.
80. Lee, H. W., & Kim, E. (2020). Workforce diversity and firm performance: Relational coordination as a mediator and structural empowerment and multisource feedback as moderators. *Human Resource Management*, 59(1), 5-23.
81. Leigh, J. (2014). Modelling suggests authentic leadership from managers influences structural empowerment, job satisfaction and self-rated performance among nurses. *Evidence-Based Nursing*, 17(2), 55-56.
82. Lev-Zamir, H., & Leikin, R. (2011). Creative mathematics teaching in the eye of the beholder: focusing on teachers' conceptions. *Research in Mathematics Education*, 13(1), 17-32.

83. Li, X., & Zheng, Y , The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices, *Journal of Service Science and Management*, Vol. 7 NO .6, 2014.
84. Lim, H. S., & Choi, J. N. (2009). Testing an alternative relationship between individual and contextual predictors of creative performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(1), 117-135.
85. Lin, M., Wu, X., & Ling, Q. (2017). Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: A multi-level study of Chinese tourism firms. *Tourism Management*, 61, 411-425.
86. Litie Njie, T., Teku Fon, L., & Awomodu, G. (2008). Top management commitment and Empowerment of employees in TQM implementation.
87. Littrell, R. F. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the "ideal manager" in China. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(1), 87-110.
88. Lovelace, J. B., & Hunter, S. T. (2013). Charismatic, ideological, and pragmatic leaders' influence on subordinate creative performance across the creative process. *Creativity Research Journal*, 25(1), 59-74.
89. Lu, L., Lin, X., & Leung, K. (2012). Goal orientation and innovative performance: The mediating roles of knowledge sharing and perceived autonomy. *Journal of applied social psychology*, 42, E180-E197.
90. Ma, Y. T. (2009). The Impact Mechanism Study of Chinese Enterprise Organizational Innovative Atmosphere Construction Effects on the Innovation Behavior (Doctoral dissertation, Ph. D. Thesis, Economic Management Institute of Tsinghua University, Beijing).
91. Machuki, V. N., & Arasa, R. M. (2014). Tangible resources and performance of county health services in Kenya.
92. Manojlovich, M., & Laschinger, H. (2007). The nursing worklife model: Extending and refining a new theory. *Journal of nursing management*, 15(3), 256-263.
93. Martin, T. A. (2010). Formal and informal power, access to work empowerment structures and intent to stay.
94. Marx, Karl. 1964. *Economic and Philosophic Manuscripts of 1844*. New York: International Publishers
95. Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of management*, 38(4), 1231-1281.
96. McGee, J. E., & Peterson, M. (2019). The long-term impact of entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial orientation on venture performance. *Journal of small business management*, 57(3), 720-737.
97. McKay, A. S., & Kaufman, J. C. (2019). The assessment of creative and innovative performance. *Creativity and Innovation in Organizations*, 9781315192598-2.
98. McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 7(2), 226-246.
99. Mechanisms for permanent quality of work life. *The Journal of Applied*

100. Memmert, D., & Roth, K. (2007). The effects of non-specific and specific concepts on tactical creativity in team ball sports. *Journal of sports sciences*, 25(12), 1423-1432.
101. Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1.
102. Mohajan, Haradhan (2017): Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. Published in: *Annals of Spiru Haret University* , Vol. 17, No. 4 (24 December 2017): pp. 56-82.
103. Mota, A. (2015). Structural Empowerment: A Qualitative Inquiry Into the Work Life of the Oncology Nurse.
104. Musselwhite, D.J., Wesolowski, B.C. 2018. *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation Normal Distribution* (Editor: Bruce B. Frey). SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.
105. Narzary, G., & Palo, S. (2020). Structural empowerment and organisational citizenship behaviour: The mediating–moderating effect of job satisfaction. *Personnel Review*.
106. O'Brien, J. L. (2010). Structural empowerment, psychological empowerment and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers (Doctoral dissertation, Rutgers University-Graduate School-Newark.)
107. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
108. Oldham, G. R., & Da Silva, N. (2015). The impact of digital technology on the generation and implementation of creative ideas in the workplace. *Computers in Human Behavior*, 42, 5-11.
109. Orgambidez, A., & Almeida, H. (2020). Exploring the link between structural empowerment and job satisfaction through the mediating effect of role stress: A cross-sectional questionnaire study. *International Journal of Nursing Studies*, 109, 103672.
110. Orgambidez-Ramos, Alejandro, and Yolanda Borrego-Alés. "Empowering employees: Structural empowerment as antecedent of job satisfaction in university settings." *Psychological Thought* 7.1 (2014): 28-36.
111. Ouedraogo, A., & Koffi, V. (2018). Managing creativity and innovation in the cultural industries: evidence from three cultural organizations in Canada. *Management Review: An International Journal*, 13(2), 34-60.
112. Pearce, J.A Richard, B. and Robinson (2010). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. 14th Edition. USA: MC Graw Hill
113. Peters, C., & Mazdarani, E. (2008). The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations: a case study of Länsförsäkringar Bank AB: the impact of employee empowerment.
114. Philip Eaton and Shannon D. Willoughby 2018 (Confirmatory factor analysis applied to the Force Concept Inventory) Published by the American Physical Society Phys. Rev. Phys. Educ. Res. 14, 010124 – Published 19 April
115. Puccio, G. J., Talbot, R. J., & Joniak, A. J. (2000). Examining creative performance in the workplace through a person-environment fit model. *The Journal of Creative Behavior*, 34(4), 227-247.

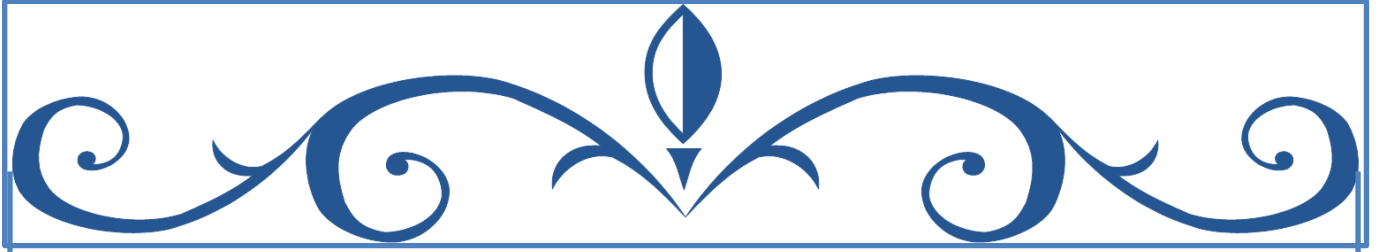
116. Pukiene, A., Innovative work behaviour-the role of human resource management and affective commitment , Doctoral dissertation, ISM University of Management and Economics ,2016
117. Pusparini, A. O. D. E. S. (2020). The Role of Structural Empowerment and Innovative Behavior in Defining Business Process Innovation and Competitive Advantage to Cope with Industry 4.0.
118. Putwain, D. W., Kearsley, R., & Symes, W. (2012). Do creativity self-beliefs predict literacy achievement and motivation?. *Learning and Individual Differences*, 22(3), 370-374
119. Radomska, J., Wołczek, P., Sołoducho-Pelc, L., & Silva, S. (2019). The impact of trust on the approach to management—A case study of creative industries. *Sustainability*, 11(3), 816.
120. Raelin, J. A. (2013). The manager as facilitator of dialogue. *Organization*, 20(6), 818-839
121. RashidAzar, S., Alimohammadzadeh, K., & Akhyani, N. (2018). Investigation of the relationship between structural empowerment and reduction of nurses' occupational stress and job burnout (case study: Nurses of public hospitals in Tehran). *Revista Latinoamericana de Hipertension*, 13(6), 547-553.
122. Raub, S., & Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of applied psychology*, 97(3), 651.
123. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
124. Rietzschel, E. F., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2007). Personal need for structure and creative performance: The moderating influence of fear of invalidity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(6), 855-866.
125. Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2014). Effects of problem scope and creativity instructions on idea generation and selection. *Creativity Research Journal*, 26(2), 185-191.
126. Roji, G., & Jooste, K. (2020). Perceptions of nurses on access to structural empowerment in a hospital in the Western Cape. *Curationis*, 43(1), 1-9.
127. Roskes, M. (2015). Constraints that help or hinder creative performance: A motivational approach. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 197-206.
128. Roskes, M., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2012). Necessity is the mother of invention: avoidance motivation stimulates creativity through cognitive effort. *Journal of personality and social psychology*, 103(2), 242.
129. Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International journal of selection and assessment*, 10(1-2), 5-11.
130. Said-Metwaly, S., Fernández-Castilla, B., Kyndt, E., & Van den Noortgate, W. (2020). Testing conditions and creative performance: Meta-analyses of the impact of time limits and instructions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 14(1), 15
131. Saldago, M. Catia; Carlos, Azevedo; Hugo, Proenca and Susana, M.Vieira (2016) (Secondary Analysis of Electronic Health Records) MIT Cretical Data, Springer Link.

132. Sassenberg, K., Moskowitz, G. B., Fetterman, A., & Kessler, T. (2017). Priming creativity as a strategy to increase creative performance by facilitating the activation and use of remote associations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 68, 128-138
133. Sceपुरa, R. C. (2020). Retention, Structural Empowerment, and Dialysis Nursing: Integrating Kanter's Theory and the Refined Nurse Worklife Model (Doctoral dissertation, Clarion University of Pennsylvania and Edinboro University.)
134. Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
135. Seibert, Scott E., Gang Wang, and Stephen H. Courtright. "Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review." *Journal of applied psychology* 96.5 (2011): 981
136. Shaheen, K., Waheed, A., & Hashmi, W. H. (2020). Extrinsic rewards and creative performance syndrome: The mediating mechanism and interacting effects. *Thinking Skills and Creativity*, 38, 100713.
137. Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33-53.
138. Shalley, C. E., & Oldham, G. R. (1997). Competition and creative performance: Effects of competitor presence and visibility. *Creativity Research Journal*, 10(4), 337-345
139. Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational behavior and human decision processes*, 84(1), 1-22.
140. Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management journal*, 52(3), 489-505
141. SHAMMA, H. M., 2012. Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: concept, measurement and implications. *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 16, p. 151-169.
142. Simonton, D. K. (2014). Creative performance, expertise acquisition, individual differences, and developmental antecedents: An integrative research agenda. *Intelligence*, 45, 66-73.
143. Singh, M., & Sarkar, A. (2018). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior. *Management Research Review*.
144. Singh, Vedant (2016) (Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach) Springer Science+Business Media New York, *Environ Syst Decis* 36:377–403
145. Smith, T., Capitulo, K. L., QUINN GRIFFIN, M. T., & Fitzpatrick, J. J. (2012). Structural empowerment and anticipated turnover among behavioural health nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(5), 679-684.
146. Stein, B. A., & Kanter, R. M. (1980). Building the parallel organization: Creating

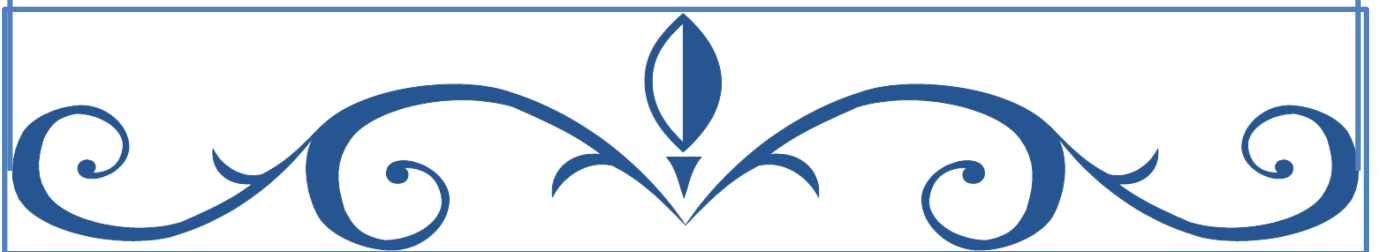
147. Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research methods for business students) Prentice Hall, 2009
148. Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 851-870
149. Tao, Y. M., & Kang, Y. (2012). The Relationship Study Based on the Organizational Commitment between Organizational Innovation Climate and Individual Innovation Behavior. *Industrial Technology and Economy*, 6, 145-150.
150. Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) *International Journal of Medical Education*
151. Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of applied psychology*, 96(2), 277.
152. Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591-620.
153. Tiruneh, E. A. (2014). *Essays on the effects of human capital, innovation and technology on economic performance* (Doctoral dissertation, University of Trento).
154. Toivainen, T., Olteteanu, A. M., Repeykova, V., Likhanov, M., & Kovas, Y. (2019). Visual and linguistic stimuli in the Remote Associates Test: A cross-cultural investigation. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00926>
155. Tome-Fernandez, M., Fernandez-Leyva, C., and Olmedo-Moreno, E.M. (2020). "Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants" *Sustainability*, 12(17), 6879.
156. Tønnessen, Ø., Dhir, A., & Flåten, B. T. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120866
157. Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 1-9.
158. Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., & Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of personality*, 72(6), 1161-1190.
159. Tyagi, Pallavi, and Hardik Shah. "Impact of structural empowerment on organisational performance: 'empowerment-HR' interface." *International Journal of Intelligent Enterprise* 5.4 (2018): 365-384.
160. Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of management review*, 26(2), 289-297.
161. van den Berg, J., Alblas, A., Blanc, P. L., & Romme, A. G. L. (2021). How structural empowerment boosts organizational resilience: A case study in the Dutch home care industry. *Organization Studies*, 01708406211030659
162. Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational psychologist*, 41(1), 19-31
163. Villajos, E., Tordera, N., & Peiro, J. M. (2019). Human resource practices, eudaimonic well-being, and creative performance: the mediating role of idiosyncratic deals for sustainable human resource management. *Sustainability*, 11(24), 6933.

164. Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
165. Wadei, K. A., Chen, L., Frempong, J., & Appienti, W. A. (2021). The mediation effect of ethical leadership and creative performance: A social information processing perspective. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 241-254.
166. Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of applied psychology*, 96(4), 840.
167. Walumbwa, F. O., Christensen-Salem, A., Hsu, I. C., & Misati, E. (2018, July). Creative self-efficacy and creative performance: understanding the underlying mechanisms. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 10208). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
168. Walumbwa, F. O., Christensen-Salem, A., I-Chieh, H., & Misati, E. (2018). Creative self-efficacy and creative performance: Understanding the underlying mechanisms. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 10208. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.75>
169. Waples, E. P., & Friedrich, T. L. (2011). Managing creative performance: Important strategies for leaders of creative efforts. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 366-385.
170. Wesam Salah Alaloul, Mohd Shahir Liew, Noor Amila Wan Zawawi, Bashar S Mohammed, Musa Adamu & Muhammad Ali Musharat (Structural equation modelling of construction project performance based on coordination factors) Taylor and Francis., *Cogent Engineering* (2020), 7: 1726069.
171. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
172. Wu, Y., Chang, K., & Sha, X. (2016). Creative performance in the workplace: The roles of Simmelian ties and communication media. *Computers in Human Behavior*, 63, 575-58.
173. Xu, Zhihua, and Fu Yang. "The cross-level effect of authentic leadership on teacher emotional exhaustion: The chain mediating role of structural and psychological empowerment." *Journal of Pacific Rim Psychology* 12 (2018)
174. Yaghmale, F. (2003) Content Validity and Its Estimation. *Journal of Medical Education*, 3, 25-27.
175. Yang, C., & Yang, F. (2020). Guanxi HRM practices and employee creative performance. *Personnel Review*.
176. Yang, F., Qian, J., Liu, J., Huang, X., Chau, R., & Wang, T. (2018). Bridging the gap: how supervisors' perceptions of guanxi HRM practices influence subordinates' work engagement. *Applied Psychology*, 67(4), 589-616
177. Yang, J., Liu, Y., Chen, Y., & Pan, X. (2014). The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. *Applied Nursing Research*, 27(3), 186-191.
178. Yang, J., Liu, Y., Huang, C., & Zhu, L. (2013). Impact of empowerment on professional practice environments and organizational commitment among nurses: A structural equation approach. *International Journal of nursing practice*, 19, 44-55.

179. Yazgan-Sag, G., & Emre-Akdogan, E. (2016). Creativity from two perspectives: Prospective mathematics teachers and mathematician. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, 41(12), 25-40
180. Ye, Ben Haobin, et al. "Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate." *Tourism Management* 81 (2020): 104170
181. Yeh, S. S., & Huan, T. C. (2017). Assessing the impact of work environment factors on employee creative performance of fine-dining restaurants. *Tourism Management*, 58, 119-131.
182. Yip, J. S. (2000). Quality service success—property management development to empowerment: a Hong Kong analysis. *Structural Survey*.
183. Yodchai, N., Ly, P. T. M., & Tran, L. T. T. (2022). Co-creating creative self-efficacy to build creative performance and innovation capability for business success: a meta-analysis. *Creativity Studies*, 15(1), 74-88.
184. Yoon, H. J., Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2015). Mechanisms underlying creative performance: Employee perceptions of intrinsic and extrinsic rewards for creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(7), 1161-1179.
185. Yoon, J. (2001). The role of structure and motivation for workplace empowerment: The case of Korean employees. *Social psychology quarterly*, 195-206.
186. Yu, Chen. "The Relationship between Undergraduate Students' Creative Ability, Career Self-Management and Employ Ability." (2017.)
187. Yuki, Gary A. & Becker, Wendy S., (2006), Effective Empowerment in Organization, *Organization Management Journal*, Vol. 3, No. 3
188. Yulianti, P., & Usman, I. (2019). Building Employee Creative Performance: Through person Job Fit, Empowering Leadership, and Creative Self Efficacy. *International Journal of Innovation Creativity and Change*, 9(8), 167-180.
189. Zachary, L. J. (2002). The role of teacher as mentor. *New directions for adult and continuing education*, 93, 27-38.
190. Zaitouni, M., & Ouakouak, M. L. (2018). The impacts of leadership support and coworker support on employee creative behavior. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
191. Zenasni, F., & Lubart, T. (2011). Pleasantness of creative tasks and creative performance. *Thinking Skills and Creativity*, 6(1), 49-56.
192. Zenger, T. R., Lazzarini, S. G., & Poppo, L. (2001). Informal and formal organization in new institutional economics. Unpublished manuscript.
193. Zhao, Z., Renard, D., Elmoukhli, M., & Balague, C. (2017). What affects creative performance in idea co-creation: competitive, cooperative or cooperative climate?. In *The role of creativity in the management of innovation: state of the art and future research outlook*.
194. Zheng, X., & Liu, X. (2017). The buffering effect of mindfulness on abusive supervision and creative performance: a social cognitive framework. *Frontiers in psychology*, 8, 1588.



الملاحق



ملحق (1) اسماء السادة المحكمين لأداة القياس

مكان العمل	الاختصاص	الاسم الثلاثي	اللقب العلمي	ت
جامعة كربلاء	ادارة تسويق	ادارة الاعمال	علاء فرحان طالب	١
جامعة كربلاء	ادارة استراتيجية	ادارة الاعمال	اكرم محسن مهدي الياسري	٢
جامعة كربلاء	ادارة معرفة	ادارة الاعمال	فيصل علوان الطائي	٣
جامعة الكوفة	ادارة تسويق	ادارة الاعمال	حاكم جبوري الخفاجي	٤
جامعة كربلاء	ادارة تسويق	ادارة الاعمال	عبد الفتاح جاسم زعلان	٥
جامعة كربلاء	انتاج وعمليات	ادارة الاعمال	محمود فهد الدليمي	٦
جامعة كربلاء	ادارة الموارد البشرية	ادارة الاعمال	حسين حريجة غالي	٧
جامعة كربلاء	ادارة تسويق و سلوك	ادارة الاعمال	الهام ناظم الشيباني	٨
جامعة المستنصرية	ادارة تسويق	ادارة الاعمال	سرمد حمزه الشمري	٩
جامعة كربلاء	سلوك تنظيمي و ادارة استراتيجية	ادارة الاعمال	عادل عباس عبدالحسين الجنابي	١٠
جامعة كربلاء	ادارة الموارد البشرية	ادارة الاعمال	صالح مهدي الحسنوي	١١
جامعة كربلاء	انتاج وعمليات	ادارة الاعمال	محمد تركي	١٢
جامعة كربلاء	ادارة الموارد البشرية	ادارة الاعمال	حسام شيع	١٣

ملحق (2)



وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي
جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا
برنامج الماجستير

تقييم آراء الخبراء حول (صدق اداة القياس) الخاص بمشروع بحث رسالة
الماجستير الموسومة

دور التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الابداعي

The role of structural empowerment in enhancing
creative performance

دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كربلاء في
محافظة كربلاء المقدسة

الباحث

طالب الماجستير

علي محمد محسن حسن
الخفاجي

المشرف

الاستاذ الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

السيد الخبير المحترم
تحية حب واحترام

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة برسالة
الماجستير الموسومة

دور التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الابداعي

دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية في محافظة كربلاء المقدسة
راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية السديدة والتي سوف تقوم سياق
ومسار الرسالة علميا .

وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الدرجة لتحديد اجابات افراد عينة الدراسة .

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
١	٢	٣	٤	٥

يرجى التفضل بأبداء رأيكم حول الاستبانة ومكوناتها وفقراتها ، مع بيان الملاحظات الضرورية
في ضوء الاجابة على الاسئلة الاتية:

١. هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه ؟
٢. هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض الدراسة ؟
٣. هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها الى كل متغير من متغيرات الدراسة لتكثيف
المقاييس؟

علما ان الاستبانة أعدت استنادا الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات
الدراسة والتي يمكن ايضاحها وكما في الجدول الآتي :

(المقاييس المعتمدة في الدراسة)

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
Fragkos,2020 Meta-analysis	3	المعلومات	التمكين الهيكلي	١
	3	الدعم		
	3	الموارد		
	3	الفرصة		
	4	السلطة الرسمية		
	3	السلطة غير الرسمية		
(Brockhus etal.,2014)	5	الاصالة	الأداء الابداعي	٢
	4	الطلاقة		
	4	المرونة		

نشكر تعاونكم خدمةً للمسيرة العلمية .. مع تمنياتنا لحضراتكم دوام التوفيق

المصادر

- Fragkos, K. C., Makrykosta, P., & Frangos, C. C. (2020). Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis. Journal of Advanced Nursing, 76(4), 939-962
- Brockhus, S., Van der Kolk, T. E. C., Koeman, B., & Badke-Schaub, P. G. (2014). The influence of creative self-efficacy on creative performance. In DS 77: Proceedings of the DESIGN 2014 13th International Design Conference.

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أ- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

ب- الفئة العمرية:

20 سنة فأقل 30-21 40-31 50-41 51 سنة فأكثر

ج- المؤهل العلمي:

بكالوريوس دبلوم اعدادية متوسطة دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

د- مدة الخدمة الفعلية:

أقل من سنة 5-1 سنة 10-6 سنة 15-11 سنة 20-16 سنة 25-21 سنة 25 سنة فأكثر

المحور الثاني /الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً :- التمكين الهيكلي : هو سياسات و اجراءات تضعها المنظمة تهتم بنقل السلطة من اعلى مستوى في المنظمة (الادارة) الى العاملين فيها في المستويات الدنيا من الهرم الهيكلي ويتضمن الابعاد الاتية :-

1- الفرصة : تعد منح الفرصة للعاملين امر اساسي في العديد من استراتيجيات المنظمات التي تسعى الى النجاح وتحقيق اهدافها لذلك ينبغي على المنظمات توفير الفرص للأفراد العاملين داخل المنظمة وبطرق مختلفة قد تمنح المنظمة فرصة التدريب والتطوير الخبرات او فرصة التعلم مهارة جديدة او اكتساب معرفة او من خلال منح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم في العمل و سياساته او تمنح ادارة المنظمة فرصة الحرية والاستقلالية في إتخاذ قرارات العمل. ويتضمن الفقرات الاتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	تتاح الفرص المختلفة في الوظيفة كالتدريب و فرص التعلم و التعبير عن الراي		
2	توفر الوظيفة التحدي الذي يثير الحماس تجاه تحقيق اهداف العمل		
3	غالبا اكتسب المهارات و المعارف من خلال الوظيفة		
4	يتطلب انجاز الوظيفة استنفاد جميع المهارات و المعرفة التي امتلكها		

2-المعلومات : تعتبر المعلومات من العناصر المهمة التي يجب على ادارة المنظمات اتاحتها لغرض تمكين الافراد العاملين لديها حيث تعد مشاركة المرؤوسين بالمعلومات من أهم المبادئ التي يقوم عليها مفهوم التمكين الهيكلي فهي المفتاح الأول للتمكين، فالمرؤوسين بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية فشل المنظمة . ويتضمن الفقرات الاتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
5	تتوافر بقدر جيد المعلومات الخاصة بالوظائف في المديرية		
6	تتوفر قاعدة معلومات جيدة عن وضع مديرية بلدية كربلاء		
7	تتوافر في المديرية المعرفة التامة التي يمكن من خلالها تقييم فلسفة عمل إدارة مديرية بلدية كربلاء		
8	تتاح المعلومات الوافية عن الاهداف التي تسعى لها الادارة في مديرية بلدية كربلاء		

3-الدعم : ان المنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح يجب عليها ان تتفهم حاجات ورغبات ودوافع الافراد العاملين معها بدلا من دفعهم قهرا لأداء ما يطلب منهم ومن مسئولية الادارة العليا أن تربط بين رغبات الافراد العاملين وأهداف المنظمة وبذلك تصبح الادارة مسؤولة عن خلق مناخ إيجابي للعمل ما يوفر الفرصة لتحفيز العاملين وبالتالي يخلق لديهم الدافع الذاتي علي المشاركة. ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
9	تدعم الادارة في مديرية بلدية كربلاء العاملين العاملين فيها		
10	تقدم الادارة للموظفين المعلومات حول تنفيذ الاعمال بشكل افضل		
11	عادة ما يمكن الحصول على نصائح لتحسين مجال العمل الخاص بالوظائف		
12	عندما تواجه العاملين مشكلات يمكنهم الحصول على حلول وبدائل جيدة من خلال بيئة العمل في المديرية		

4-الموارد : وتعرف على أنها جميع الأصول والقدرات والكفاءات والعمليات التنظيمية وسمات الشركة والمعرفة من بين أمور أخرى يتم التحكم فيها واستخدامها من قبل المنظمة لوضع وتنفيذ استراتيجيات تعزز الكفاءة والفعالية في بيئة تنافسية. وتتضمن الفقرات الآتية:

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
13	يمكن الحصول على الموارد التي من خلالها تنجز مهام الوظائف		
14	تمنح الادارة في المديرية الوقت الكافي لإنجاز الاعمال المكلف بها العاملين و متطلباتها		
15	تتاح في المديرية الفرصة و الوقت بشكل عادل لجميع العاملين		
16	عندما يواجه العاملين ضغطا في العمل يمكنهم الحصول على مساعدة لإتمام المهام		

5-السلطة الرسمية : هي القوة التي تمنحها الادارة العليا في المنظمات الى الافراد العاملين في مختلف المستويات الادارية من خلالها تفويض الصلاحيات حسب منصبهم في الهيكل التنظيمي وتمارس سلطتها القانونية من الاعلى الى اسفل ، وتتضمن الفقرات الآتية:

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
17	تتاح السلطة و الصلاحية الكافية للموظفين بحرية ضمن الحدود القانونية		
18	يمتلك المدير دور قيادي يحاكي ادوار (دور المربي ،تحمل المهام و الواجبات ، تنظيم العمل)		
19	ممارسات القيادة و ادوارها وحدود صلاحياتها محددة في الوصف الوظيفي		
20	يمتلك الموظف مرونة كافية لتحديد التوقعات الوظيفية		

6- السلطة غير الرسمية : حيث وصفت السلطة غير الرسمية بأنها علاقات فعالة مع الأقران والمرؤوسين والرؤساء داخل وخارج المنظمة. وتتضمن الفقرات الآتية:

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
21	هناك فرصة و حرية في بناء علاقات عمل غير رسمية سواء داخل المديرية او مع العاملين في المديرية التابعة		
22	تساهم علاقات العمل غير الرسمية في تسهيل انجاز الاعمال		
23	عادة ما يتم الاستعانة بالزملاء لإنجاز بعض الاعمال بسرعة ودقة أكثر		

ثانياً:- الأداء الابداعي :

ويشار الى الأداء الإبداعي على انه إنتاج أفكاراً "جديدة ومفيدة" من خلال التفاعلات المعرفية التي يكون مصدرها الافراد العاملين في المنظمة لغرض تحقيق اهدافها . ، وتتضمن الابعاد الآتية :-

1-الاصالة : يشار الى الاصالة على انها ابتعاد الافراد العاملين عن طرق التفكير التقليدية و الرغبة في خلق افكاراً وطرقاً ابداعية جديدة ومختلفة لحل مشكلات العمل التي تواجههم ويتصف الموظف المبدع بامتلاكه القدرة على انتاج افكار ابداعية اصيلة ولا يلجأ الى تكرار افكار اقرانه. وتتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
24	تنفذ الاعمال في المديرية باستخدام طرق مبتكرة		
25	لا يعتمد طريقة التقليد الاخرين في حل المشاكل في المديرية		
26	يتجنب التكرار بنفس الطريقة في أداء العمل في المديرية		
27	تتوافر في الادارة مهارات اتصال جيدة تستخدمها لإقناع العاملين بطرق انجاز العمل .		
28	الادارة في المديرية و العاملين يولدون افكار جديدة للعمل		

2-الطلاقة : وينظر الى الطلاقة على انها مقدرة الافراد العاملين على احداث كمية غير محددة من الافكار الابداعية لوضع حلول مناسبة لمشكلات العمل ضمن فترات زمنية معينة وتعد من اهم صفات الفرد المبدع الذي تميزه عن اقرانه في مكان العمل. ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
29	تُقترح في المديرية الطرق الاسرع لحل المشاكل		
30	تقديم الافكار في المديرية عند حدوث طارئ يكون خلال فترة قصيرة		
31	تتوافر في المديرية القدرة على توليد بدائل ملائمة تشابه الافكار المطروحة لحل المشاكل .		
32	تتوافر في المديرية القدرة على التفكير بسرعة في المواقف الصعبة		

التي تتطلب سرعة في تقديم الحلول .

3- المرونة : وتُعرف المرونة بقدرة الافراد العاملين على التفكير بطرق ابداعية مختلفة او إتخاذ طرق غير تقليدية في التفكير وينظر لمشكلات العمل من زوايا عدة ويكمن للعاملين تغيير وجهتهم بصورة سهلة لغرض احداث الافكار الابداعية لتكون بشكل الجديد . وتتضمن الفقرات الاتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
33	عادة ما يتم تقديم أفكارًا جديدة بهدف الاضافة عليها و تطويرها .		
34	تتاح للموظفين الحرية في أداء وظائفهم بدون تغيير و ضغط من قبل الادارة.		
35	تتوافر ملكة تشخيص عدة اتجاهات مختلفة لأي قضية تحدث في المديرية .		
36	تقوم الادارة بتغيير آرائها عن العمل متى ما تأكدت انها على خطأ.		

نظفًا ، هل يوجد أي ملاحظات أخرى تدعم بها دراستنا ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الاسم واللقب العلمي :

تاريخ الحصول على اللقب العلمي :

الاختصاص العام والدقيق :

المنصب ومكان العمل :

ملحق (3)

وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

السيد المجيب المحترم
تحية حب و احترام

م/ استبانة

نضع بين أيديكم الاستبانة التي اعدت كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال عن الرسالة الموسومة :

دور التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الابداعي

دراسة ميدانية لآراء العاملين في بلدية كربلاء المقدسة

على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة الدراسة العلمي بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العملية ، علما ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولأغراض الدراسة العلمي حصراً ، ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

١. إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية فلا توجد هنالك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع.
 ٢. يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع اشارة (✓) في الحقل الذي يعطي وصفك الدقيق لمدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
 ٣. يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الاجابة عليها، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الاحصائي .
 ٤. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً كي تسهم اجابتك في نجاح الدراسة .
 ٥. الباحث مستعد للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر إلى إذهانكم.
- نشكر تعاونكم خدمة للمسيرة العلمية ، مع تقديرنا وتمنياتنا لكم بالنجاح والتألق الدائم.

الباحث
طالب الماجستير
علي محمد محسن حسن

المشرف
الأستاذ الدكتور
ميثاق هاتف الفتلاوي

المعلومات التعريفية لعينة الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أ- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

ب- الفئة العمرية:

20 سنة فأقل 21-30 31-40

41-50 51 سنة فأكثر

ج- المؤهل العلمي:

متوسطة اعدادية دبلوم بكالوريوس

دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

د- مدة الخدمة الفعلية:

أقل من سنة 1-5 سنة 6-10 سنة

11-15 سنة 16-20 سنة 21-25 سنة

25 سنة فأكثر

هـ - مكان العمل

مديرية بلدية كربلاء المركز

الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً :- التمكين الهيكلي : هو سياسات و اجراءات تضعها المنظمة تهتم بنقل السلطة من اعلى مستوى في المنظمة (الادارة) الى العاملين فيها في المستويات الدنيا من الهرم الهيكلي ويتضمن الابعاد الآتية :-

أ- الفرصة : تعد منح الفرصة للعاملين امر اساسي في العديد من استراتيجيات المنظمات التي تسعى الى النجاح وتحقيق اهدافها لذلك ينبغي على المنظمات توفير الفرص للأفراد العاملين داخل المنظمة وبطرق مختلفة قد تمنح المنظمة فرصة التدريب والتطوير الخبرات او فرصة التعلم مهارة جديدة او اكتساب معرفة او من خلال منح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم في العمل و سياساته او تمنح ادارة المنظمة فرصة الحرية والاستقلالية في إتخاذ قرارات العمل. ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	تتيح الوظيفة الحالية الحصول على فرص التدريب و التعلم لزيادة الخبرات المتخصصة في العمل					
2	توفر الوظيفة التحدي الذي يثير الحماس تجاه تحقيق اهداف العمل					
3	غالباً ما تتيح لي وظيفتي الحالية اكتساب المهارات و المعارف الداعمة للعمل					
4	يتطلب انجاز الوظيفة الاستفادة من جميع المهارات و المعرفة التي امتلكها					

ث - المعلومات : تعد المعلومات من العناصر المهمة التي يجب على ادارة المنظمات اتاحتها لغرض تمكين الافراد العاملين لديها حيث تعد مشاركة المرؤوسين بالمعلومات من أهم المبادئ التي يقوم عليها مفهوم التمكين الهيكلي فهي المفتاح الأول للتمكين، فالمرؤوسين بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية فشل المنظمة . ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
5	تتوافر المعلومات الخاصة بالوظائف في المديرية بشكل يشمل جميع الوظائف وفي مختلف المستويات					
6	تمتلك مديرية بلدية كربلاء قاعدة معلومات شاملة ومحدثة تأمن نجاح اعمالها .					
7	تتوافر في المديرية المعرفة التامة التي يمكن من خلالها تقييم فلسفة عمل إدارة مديرية بلدية كربلاء					
8	يمكن الوصول الى المعلومات الوافية عن الاهداف التي تسعى لها الادارة في مديرية بلدية كربلاء					

ج- **الدعم** : ان المنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح يجب عليها ان تتفهم حاجات ورغبات ودوافع الافراد العاملين معها بدلا من دفعهم قهرا لأداء ما يطلب منهم ومن مسؤولية الادارة العليا أن تربط بين رغبات الافراد العاملين وأهداف المنظمة وبذلك تصبح الادارة مسؤولة عن خلق مناخ إيجابي للعمل ما يوفر الفرصة لتحفيز العاملين وبالتالي يخلق لديهم الدافع الذاتي علي المشاركة. ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
9	تدعم الادارة في مديرية بلدية كربلاء العاملين العاملين فيها					
10	تقدم الادارة للموظفين المعلومات حول تنفيذ الاعمال بشكل افضل					
11	عادة ما يمكن الحصول على نصائح لتحسين مجال العمل الخاص بالوظائف من زملاء العمل الاكثر خبرة					
12	عندما تواجه العاملين مشكلات يمكنهم الحصول على حلول وبدائل جيدة من خلال بيئة العمل في المديرية					

خ - **الموارد** : وتعرف على أنها جميع الأصول والقدرات والكفاءات والعمليات التنظيمية وسمات الشركة والمعرفة من بين أمور أخرى يتم التحكم فيها واستخدامها من قبل المنظمة لوضع وتنفيذ استراتيجيات تعزز الكفاءة والفعالية في بيئة تنافسية. وتتضمن الفقرات الآتية:

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
13	يمكن الحصول على الموارد التي من خلالها تنجز مهام الوظائف					
14	تمنح الادارة في المديرية الوقت الكافي لإنجاز الاعمال المكلف بها العاملين و متطلباتها					
15	تتاح في المديرية الفرصة و الوقت بشكل عادل لجميع العاملين					
16	عندما يواجه العاملين ضغطا في العمل يمكنهم الحصول على مساعدة لإتمام المهام					

غ-السلطة الرسمية : هي القوة التي تمنحها الادارة العليا في المنظمات الى الافراد العاملين في مختلف المستويات الادارية من خلالها تفويض الصلاحيات حسب منصبهم في الهيكل التنظيمي وتمارس سلطتها القانونية من الاعلى الى اسفل ، وتتضمن الفقرات الاتية:

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
17	تتاح السلطة و الصلاحية الكافية للموظفين بحرية ضمن الحدود القانونية					
18	يمتلك المدير دور قيادي يحاكي دور المربي وتحمل المهام و الواجبات و تنظيم العمل					
19	ممارسات القيادة و ادوارها وحدود صلاحياتها محددة في الوصف الوظيفي					
20	يمنح مقدار من المرونة للموظف حسب طبيعة الوظيفة و التوقعات المستقبلية حولها					

ع- السلطة غير الرسمية : حيث وصفت السلطة غير الرسمية بأنها علاقات فعالة مع الأقران والمرؤوسين والرؤساء داخل وخارج المنظمة. وتتضمن الفقرات الاتية:

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
21	هناك فرصة و حرية في بناء علاقات عمل غير رسمية سواء داخل المديرية او مع العاملين في المديرية التابعة					
22	تساهم علاقات العمل غير الرسمية في تسهيل انجاز الاعمال					
23	عادة ما يتم الاستعانة بالزملاء لإنجاز بعض الاعمال بسرعة ودقة اكثر					

ثانياً:- الأداء الإبداعي : ويشار الى الأداء الإبداعي على انه إنتاج أفكاراً "جديدة ومفيدة" من خلال التفاعلات المعرفية التي يكون مصدرها الافراد العاملين في المنظمة لغرض تحقيق اهدافها . وتتضمن الابعاد الآتية :-

أ- **الاصالة :** يشار الى الاصالة على انها ابتعاد الأفراد العاملين عن طرق التفكير التقليدية و الرغبة في خلق افكاراً وطرقاً ابداعية جديدة ومختلفة لحل مشكلات العمل التي تواجههم ويتصف الموظف المبدع بامتلاكه القدرة على انتاج افكار ابداعية اصيلة ولا يلجأ الى تكرار افكار اقرانه. وتتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
24	تنفذ الاعمال في المديرية باستخدام طرق ابداعية					
25	لا يتم الاعتماد على تقليد الاخرين في حل المشاكل					
26	يتجنب التكرار بنفس الطريقة في أداء العمل في المديرية					
27	تتوافر في الادارة مهارات اتصال جيدة تستخدمها لإقناع العاملين بطرق انجاز العمل					
28	الادارة في المديرية و العاملين يولدون افكار جديدة للعمل					

ب- **الطلاقة :** وينظر الى الطلاقة على انها مقدرة الافراد العاملين على احداث كمية غير محددة من الافكار الابداعية لوضع حلول مناسبة لمشكلات العمل ضمن فترات زمنية معينة وتعد من اهم صفات الفرد المبدع الذي تميزه عن اقرانه في مكان العمل. ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
29	تُتَرح في المديرية الطرق الاسرع لحل المشاكل					
30	تقديم الافكار في المديرية عند حدوث طارئ يكون خلال فترة قصيرة .					
31	تتوافر في المديرية القدرة على توليد بدائل ملائمة تشابه الافكار المطروحة لحل المشاكل					
32	تتوافر في المديرية القدرة على التفكير بسرعة في المواقف الصعبة التي تتطلب سرعة في تقديم الحلول .					

ت- المرونة : وتُعرف المرونة بقدرة الافراد العاملين على التفكير بطرق ابداعية مختلفة او إتخاذ طرق غير تقليدية في التفكير وينظر لمشكلات العمل من زوايا عدة ويكمن للعاملين تغيير وجهتهم بصورة سهلة لغرض احداث الافكار الابداعية لتكون بشكل الجديد. وتتضمن الفقرات الاتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
33	عادة ما يتم تقديم أفكارًا جديدة بهدف الاضافة عليها و تطويرها .					
34	تتاح للموظفين الحرية في أداء وظائفهم بدون تغيير و ضغط من قبل الادارة.					
35	تنوافر في المديرية القدرة على وضع سيناريوهات مختلفة لحل قضية تحدث في المديرية .					
36	تقوم الادارة بتغيير آرائها عن العمل متى ما تأكدت انها على خطأ.					

Abstract

This study seeks to determine the impact of structural empowerment on creative performance. Through its dimensions (originality, fluency and flexibility).

The study was conducted in the Directorate of Karbala Municipality (the center), as the necessary information for the field side was obtained through the questionnaire prepared for this purpose. The practical, including (confirmatory factor analysis, Cronbach's alpha coefficient, standard deviation, weighted mean, Pearson correlation coefficient, Structural Equation Modeling, and coefficient of determination (R²)), (through SPSS statistical programs. .V.25;Amos.V.23).

The study reached a set of results, the most important of which is (there is a positive correlation and effect between the structural empowerment variable and the creative performance variable for employees), and based on this result, the researcher presented a set of recommendations, the most prominent of which is the need for the Karbala municipality directorate to seek to increase interest in the aspect of Structural empowerment of its employees for the purpose of achieving its planned goals, by increasing attention to the creative performance of its employees for the purpose of stimulating their talents and intellectual abilities to enable them to develop appropriate solutions to work problems that may hinder the completion of their tasks.

Keywords: Structural empowerment, creative performance, Karbala municipality directorate.



Karbala University

College of Business and Economics

Department of Business Administration

**The role of structural empowerment
in enhancing creative performance**

**An analytical study of the opinions of a sample of employees of the
Directorate of the Holy Karbala Municipality**

**Master's thesis submitted to the Board of the College of
Administration and Economics / University of Karbala, and it is part
of the requirements for obtaining a master's degree in business
administration sciences**

written by

Ali Mohammed Mohsen Hassan Al-Khafaji

Supervisor

Prof. Dr

Meithak Hatf Alfatlawy

A.H 1444

A.D 2022