

## أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري بالشركات الصناعية الليبية سليمان سالم جمعة النعاس العبيدي

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين بأبعاده في الإبداع الإداري بالشركات الصناعية الليبية من وجهة نظر المدراء والعاملين، قد أجريت الدراسة على عينة قوامها (١٨٠) من المدراء، و(٣٥٧) مفردة من العاملين. وقد قام الباحث بجمع الاستبيان الصالح للتحليل من فئة المدراء والبالغ عدده (١٥٠) بنسبة مئوية بلغت (٨٣%)، ومن فئة العاملين والبالغ عدده (٢٩٥) بنسبة مئوية بلغت (٨٣%)،

وتوصلت الدراسة إلى أن وجود علاقة وأثر إيجابي معنوي لتمكين العاملين بأبعاده في الإبداع الإداري بالشركات الصناعية الليبية من وجهة نظر المدراء والعاملين.



### **Abstract:**

This study aimed to identify the effect of employee empowerment aspects on administrative innovation in Libyan public industrial companies from managers and employees' perspectives. The study was conducted on a sample of (180) managers and (357) employees. The researcher collected a questionnaire for analysis of managers (150) with a percentage of (83%) and employees (295) with a percentage of (83%).

The study found that there is a relation and a positive significant effect of employee empowerment aspects on administrative innovation in Libyan public industrial companies from managers and employees' perspectives.



## الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

يعد تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تزايد الاهتمام به منذ بداية ثمانينات، وازدهر في تسعينات القرن العشرين، بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمات التحكم والأوامر إلى المنظمات الممكنة. ومن ناحية أخرى يمثل الإبداع أداة المنظمة للتكيف مع التغيرات البيئية، ويمثل الإبداع الإداري المحاولات الجادة والمستمرة من العاملين لإيجاد طرق ووسائل وأساليب جديدة لأداء المهام المناطة بهم.

ولمّا كان مفهومي تمكين العاملين والإبداع الإداري من المفاهيم المؤثرة على سلوكيات الأفراد بالمنظمات، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري بالشركات الصناعية الليبية.

### أولاً : الدراسات السابقة:

١. دراسة (الدعوى: ٢٠١١)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية في جامعة أم القرى بالسعودية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات، والاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٣٥٩) من العاملين، توصلت الدراسة إلى هناك علاقة وتأثير معنوية طردي بين أبعاد التمكين (حرية الاختيار، التدريب، الحوافز) وبين الإبداع الإداري.

٢. - دراسة (عقيل: ٢٠١٣)<sup>(٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري بقطاع التعليم غرب قطاع غزة في فلسطين؛ ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٣٠٣)



- موظفًا، توصلت الدراسة إلى جود علاقة وتأثير معنوي طردي بين التمكين كبعد من أبعاد القيادة التحويلية وبين الإبداع الإداري.
٣. دراسة (Saud . et .al : ٢٠١٣)<sup>(٣)</sup>: هدفت الدراسة إلى بحث أثر القيادة التحويلية على إبداع الأتباع في الشركات العاملة بالقطاع العام بالسعودية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من عينة قوامها (٤٠٠) موظف، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية بين القيادة وبين إبداع الموظفين في عنصر(التمكين).
٤. دراسة (Muhammad et al: 2014)<sup>(٤)</sup>: هدفت الدراسة بحث أثر التدريب والمشاركة اتخاذ القرارات على علاقة التمكين بإبداع العاملين في الشركات الصناعات التحويلية في باكستان؛ ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من قوامها (٤٠٠) من العاملين، توصلت الدراسة إلى تأثير إيجابي معنوي بين التمكين وإبداع العاملين.

### ثانياً: مشكلة الدراسة:

بالرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم تمكين العاملين إلا أن الكثير من المنظمات العربية لم تلقَ الاهتمام الكافي به<sup>(٥)</sup>، وعليه قام الباحث بإجراء دراسة الاستطلاعية في إطار تحديد أوجه القصور المتعلقة بالتمكين وأبعاده في الشركات الصناعية الليبية، وتمكن من خلال نتائجها الوصول إلى أن وجود انخفاض في الوعي والإدراك بأهمية ومدى تأثير التمكين بأبعاده في الإبداع الإداري لدى كافة العاملين بالشركات الصناعية الليبية قيد الدراسة، وبالتالي تمكن مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

- هل هناك تأثير لتمكين العاملين بأبعاده في الإبداع الإداري بالشركات الصناعية قيد الدراسة من وجهة نظر المدراء والعاملين؟".



### ثالثاً: فروض الدراسة:

**الفرض الاول:** " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتمكين العاملين بأبعاده (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير في القرارات) في الإبداع الإداري بالشركات الصناعية قيد الدراسة من وجهة نظر المدراء".

**الفرض الثاني:** "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتمكين العاملين بأبعاده (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير في القرارات) في الإبداع الإداري بالشركات الصناعية قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين".

### رابعاً: أهداف الدراسة :

1. تحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده في الإبداع الإداري بالشركات قيد الدراسة من وجهة نظر المدراء.
2. تحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده في الإبداع الإداري بالشركات قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين.

### خامساً: أهمية الدراسة :

1. حداثة موضوع تمكين العاملين في أدييات الادارة، مما دفع الباحث لدراسة هذا المفهوم لدى العاملين بالشركات الصناعية الليبية.
2. قلة الدراسات - على حد علم الباحث- في البيئة العربية بصفة عامة والليبية بصفة خاصة التي تناولت مفهوم تمكين العاملين، وبالتالي تمثل هذه الدراسة إضافة متواضعة من الباحث لإثراء المكتبة العربية.
3. أجريت هذه الدراسة على القطاع الصناعي والذي يلعب دوراً- بعد دور النفط- في تحقيق أهداف وخطط التنمية في ليبيا.



٤. مجال تطبيق هذه الدراسة هي الشركات الصناعية، والتي تعد من القطاعات ذات المساهمة الجيدة في الاقتصاد الليبي حيث بلغ الانتاج في تلك الشركات عام ٢٠١٠ (١٢٠.٥٣٨.٤٩٨) مليون وحدة<sup>(١)</sup>، لذا يجب الاهتمام بهذا القطاع، وتسليط الضوء على المشاكل التي يعاني منها وخاصة مشاكل العاملين حتى يتم تطويره والرقى به.

### الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

#### أولاً: تمكين العاملين (المفهوم والأهمية والأبعاد):-

##### ١- مفهوم تمكين العاملين:

وعرفت كلمة التمكين في قاموس وبستر على أنه: "منح السلطة القانونية أو تحويل السلطة إلى شخص ما أو أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما"<sup>(٧)</sup>. وقد تعدد التعارف التي تناولتها الباحثين لتمكين العاملين في المجال الإداري وفيما يلي يستعرض الباحث أهم هذه التعاريف.

- يعرف (Darlington:2007) تمكين العاملين بأنه "الإشراك في اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات من الإدارة الدنيا الى الإدارة العليا" <sup>(٨)</sup>.

- وقد عرفه (جاد الرب: ٢٠٠٩) بأنه "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعّال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة" <sup>(٩)</sup>.

**يقصد الباحث** بمفهوم تمكين العاملين في هذه الدراسة بأنه: "هو أسلوب تحفيزي يرتبط بدافعية العاملين نحو أعمالهم، ويتضمن أربعة مدركات



هي: (حرية الاختيار، والفعالية الذاتية، ومعنى العمل، والتأثير في القرارات)، وهذه المدركات تعكس اتجاه العاملين نحو دورهم في العمل.

## ٢- أهمية تمكين العاملين:

هناك عدة أسباب دعت المنظمات للاهتمام بمفهوم تمكين العاملين، ومن أهمها<sup>(١٠)</sup>:

- أ- حاجة المنظمة إلى أن تصبح أكثر استجابة لتلبية متطلبات السوق، واحتياجات العملاء.
- ب- حاجة المنظمة إلى الاستغلال الأمثل لمواردها (البشرية- المادية)؛ لزيادة الإنتاج.
- ت- السرعة في اتخاذ القرارات، وتفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة.
- ث- التمكين يعد مرتكزاً للتعامل مع التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، كالتوجه نحو العولمة وتكنولوجيا المعلومات من خلال اختيار الاستراتيجيات الملائمة لذلك.

## ٣- أبعاد تمكين العاملين:

تعدد أبعاد تمكين العاملين إلا أنه من الممكن أن تشترك في أربعة أبعاد هي<sup>(١١)</sup>:

- أ- **حرية الاختيار:** تعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، وترجع أهمية هذا العنصر في أنه محفز للأفراد حيث يؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار. أن حرية الاختيار من أبعاد التمكين التي تتقارب مع عدة مفاهيم أخرى مثل: المشاركة، والسيطرة الذاتية.
- ب- **الفعالية الذاتية:** وهي تعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفته.



- ت- **معنى العمل:** ويقصد به إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين .
- ث- **التأثير في القرارات:** وهو اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها، والسياسات التي تضعها المنظمة، وخاصة تلك المرتبطة بعمله.

### ثانياً: الإبداع الإداري (المفهوم والأهمية والأبعاد):-

#### ١- مفهوم الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع في لسان العرب على إنه : "بدع الشيء أو ابتداعه أو إنشائه" وفي المعجم الوسيط يعني: "أبدع بدعاً أي أنشأه على غير مثال سابق" (١٢).

وفيما يلي يستعرض الباحث أهم التعاريف التي قدمها الباحثون والعلماء والممارسون للإبداع بصفة عامة والإبداع الإداري بصفة خاصة.

- يعرف كل من (Goatish & Davis: 2006) الإبداع الإداري بأنه: "الطريق الأصيل إلى حل المشكلات وصنع القرارات" (١٣).
  - وتشير (ميسون: ٢٠١٣) إلى الإبداع الإداري بأنه: " العملية التي تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته" (١٤).
  - وترى (المرشد: ٢٠١٤) للإبداع الإداري بأنه: " المحاولات الجادة والمستمرة من العاملين لإيجاد طرق ووسائل وأساليب جديدة لأداء المهام المناطة بهم" (١٥).
- ويقصد بمفهوم الإبداع الإداري في هذه الدراسة بأنه: " قدرة العاملين على استخدام أساليب التفكير والقدرات العقلية والذهنية، وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة، لتسيير الأعمال الموكلة





اليهم، وأن تتسم بقدر من الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات بما يحقق ازدهار المنظمة ويرفع من قدرتها التنافسية". وقد تم قياس الإبداع الإداري باستخدام مقياس مكون من (١٩) عبارة تقيس الإبداع الإداري.

## ٢- أهمية الإبداع الإداري:

تبرز أهمية الإبداع الإداري في المنظمات للأسباب التالية<sup>(١٦)</sup>.

- أ- أهمية الأفراد المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر؛ لرفع كفاءتها وإنتاجيتها.
- ب- أهمية الأساليب الحديثة والتي تساعد المنظمة في إدارة عملياتها وحل مشاكلها.
- ت- تزايد المشاكل داخل المنظمات يفرض التغيير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
- ث- زيادة تعقيد بيئة العمل والتغيير المستمر والمتلاحق في كل جزء من أجزاء العمل.
- ج- ظهور التكنولوجيا الحديثة، وتحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد المعرفة والمعلومات.

## ٣- أبعاد الإبداع الإداري:

وأن للقدرة الإبداعية أبعاد ومكونات أساسية بحيث لا يمكن التحدث عن وجود الإبداع بدونها، وتتمثل أهمية هذه الأبعاد في تحديد وقياس الإبداع، ومن أهمها ما يلي<sup>(١٧)</sup>.

- أ- الأصالة : إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة.



- ب- **الطلاقة:** القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة، فالمبدع يتميز عن غيره بكمية الأفكار التي يطرحها بسهولة في وقت زمني محدد.
- ت- **المرونة:** قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية أو تغيير زاوية تفكيره بسهولة عند النظر للأشياء والمواقف المختلفة.
- ث- **الحساسية للمشكلات:** قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة.

### الجزء الثالث: منهجية الدراسة

#### أولاً: أسلوب الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل الدراسة وتحليلها للوصول إلى استنتاجات دقيقة حول المشكلة وتفسيرها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات هما:

- أ- **المصادر الثانوية:** اعتمد الباحث على الكتب والدوريات العربية والاجنبية والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري.
- ب- **المصادر الأولية:** اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة ويحتوى على قسمين:
- بيانات عن التمكين العاملين: تتمثل في (٢١) عبارة، استخدمت لقياس أبعاد تمكين العاملين الأربعة.
- واعتماد الباحث على مقياس ليكرث الخماسي لقياس استجابات المبحوثين عن عبارات استمارة الاستبيان.



### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (مدراء- رؤساء اقسام – موظفين) في الشركات الصناعية الليبية العامة العاملة بمدينة بنغازي والبالغ عددها سبعة شركات صناعية<sup>(١٨)</sup>، وقد بلغ مجتمع الدراسة (١٨٠) مفردة من المدراء ورؤساء أقسام ونظراً لقلّة هذه الفئة، فقد عمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل، بينما بلغ عدد العاملين (٤٥٩٠) عامل بتلك الشركات ونظراً لكبر هذه الفئة فقد أخذت عينة طبقية عشوائية وفقاً للجداول الإحصائية بلغت (٣٥٧) مفردة.

وقد قام الباحث بجمع الاستبيان الصالح للتحليل من فئة المدراء والبالغ عدده (١٥٠) بنسبة مئوية بلغت (٨٣%)، ومن فئة العاملين والبالغ عدده (٢٩٥) بنسبة مئوية بلغت (٨٣%).

### ثالثاً: الاساليب الإحصائية المستخدمة :

قام الباحث بترميز المتغيرات والبيانات وتفرغها بالحاسب الآلي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (٢١)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاساليب الإحصائية التالية:

- أ- تحليل الانحدار الخطى المتعدد بطريقة (Enter)، لتحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده في الإبداع الإداري بالشركات قيد الدراسة.
- ب- تحليل الانحدار الخطى المتعدد بطريقة (Stepwise)، لمعرفة الأهمية النسبية لتأثير تمكين العاملين بأبعاده في الإبداع الإداري بالشركات قيد الدراسة.



## الجزء الرابع: الدراسة الميدانية

## أولاً: اختبار فرضية الدراسة الأولى:

" يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتمكين العاملين بأبعاده (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير في القرارات) في الإبداع الإداري بالشركات الصناعية قيد الدراسة من وجهة نظر المدراء".

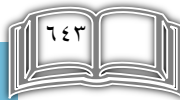
لاختبار هذه الفرضية، قام الباحث بتطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقتي (Enter, Step Wise)، وذلك لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وبيان تأثير المتغير المستقل (تمكين العاملين بأبعاده) في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وكما هو موضح بالجدول رقم (١).

## جدول رقم (١)

يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار

أثر تمكين العاملين بأبعاده في الإبداع الإداري من وجهة نظر المدراء.

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل بيتا (beta)	(t) المحسوبة	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	١٢.٣٧٨	٤.٣٣٧	-	٢.٨٥	-	-
حرية الاختيار	٢٢٧.	٢٣٤.	٠.٦٧.	٤.٠٩٦٩	٠.٠٣٤	دال
الفعالية الذاتية	٧٣٣.	١٣٥.	٣٧٧.	٥.٤٣١	٠.٠٠٠	دال
معنى العمل	٨١٢.	٣٦٦.	١٧٣.	٢.٢١٧	٠.٠٢٨	دال



التأثير في القرارات	١.١٠٢	٢٤٢.	٣٦٣.	٤.٥٥٩	٠.٠٠٠	دال
اختبار صلاحية النموذج	معامل الانحدار (r)		القيمة الاحتمالية =			
	٠.٦٣٧ =		٠.٠٠٠			
	(f) المحسوبة		درجات حرية (٤)،			
٢٤.٦٩٦ =		(١٤٥)				
معامل التحديد ( $r^2$ ) = ٠.٤٠٥						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

- يتضح للباحث من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (١) ما يلي:
١. صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة، نظراً لأن قيمة (f) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند درجات حرية (٤، ١٤٥)، وأن القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥).
  ٢. أن تمكين العاملين بأبعاده يفسر ( $r^2=٠.٤٠$ ) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، والنسبة المتبقية قد ترجع لعوامل أخرى تؤثر في الإبداع الإداري والتي من ضمنها حد الخطأ العشوائي.
  ٣. أن أبعاد التمكين (التأثير في القرارات، الفعالية الذاتية، معنى العمل، حرية الاختيار) لها علاقة وتأثير إيجابي في الإبداع الإداري، حيث أن قيم (t) المحسوبة دالة عند مستوى (٠.٠٥).

وقد أعاد الباحث نفس التحليل بطريقة (Step Wise) فأعطى أربعة نماذج حيث تم في كل نموذج زيادة عدد المتغيرات المستقلة وصولاً إلى النموذج الرابع، فظهرت معادلة الانحدار الخطي المتعدد موضحة ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وذلك حسب قيمة (t)، والقيمة الاحتمالية، وقيمة وإشارة معامل الانحدار (B) كما يلي:



$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + \dots + B_nX_n$$

الإبداع الإداري = ١٤.٥٧٠ (المقدار الثابت) + ١.١٨٢ (التأثير في القرارات) + ٠.٧٦٧ (الفعالية الذاتية) + ٠.٧٥٠ (معنى العمل) + ٠.٥٤٠ (حرية الاختيار).

ومن المعادلة السابقة يتضح أن كل زيادة بمقدار وحدة في التأثير في القرارات تتسبب في زيادة مقدارها (١.١٨٢) في الإبداع الإداري، وكل زيادة بمقدار وحدة في الفعالية الذاتية تتسبب في زيادة مقدارها (٠.٧٦٧) في الإبداع الإداري، وكل زيادة بمقدار وحدة في معنى العمل تتسبب في زيادة مقدارها (٠.٧٥٠) في الإبداع الإداري، وكل زيادة بمقدار وحدة في حرية الاختيار تتسبب في زيادة مقدارها (٠.٥٤٠) في الإبداع الإداري.

مما سبق يستنتج الباحث ما يلي: قبول الفرضية الأولى والتي تنص بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير في القرارات) في الإبداع الإداري بالشركات الصناعية قيد الدراسة من وجهة نظر المدراء.

### ثانياً - اختبار فرضية الدراسة الثانية:

" يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاد (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير في القرارات) في الإبداع الإداري بالشركات الصناعية قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين"، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بتطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقتي (Enter, Step Wise)، وذلك لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وبيان تأثير المتغير المستقل (تمكين العاملين بأبعاده) في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وكما هو موضح بالجدول رقم (٢).



## جدول رقم (٢)

يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد لاختبار  
أثر تمكين العاملين بأبعاده في الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين.

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل بيتا (beta)	(t) المحسوبة	القيمة الاحتمالية	مستوي الدلالة
المقدار الثابت	١١.٤٥٧	٣.٠٢٦	-	٣.٧٨٦	-	-
حرية الاختيار	٠.٢٦٨	٠.١٦٥	٠.٠٧٩	٢.٢٦٨	٠.٠١٥	دال
الفعالية الذاتية	٠.٧٨٣	٠.٠٩٥	٠.٣٩٨	٨.٢٠٨	٠.٠٠٠	دال
معنى العمل	٠.٧٠٥	٠.٢٥٩	٠.١٤٧	٢.٧١٩	٠.٠٣٧	دال
التأثير في القرارات	١.١٢٥	٠.١٦٩	٠.٣٦٧	٦.٦٥٨	٠.٠٠٠	دال
اختبار صلاحية النموذج	معامل الانحدار (r) = ٠.٦٤٩		القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠			
	(f) المحسوبة = ٥٢.٧٢٥		درجات حرية (٤) (٢٩٠)			
	معامل التحديد (r <sup>2</sup> ) = ٠.٤٢١					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح للباحث من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (٢) ما يلي:

١. صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة، نظراً لأن قيمة (f) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند درجات حرية (٤، ٢٩٠)، وأن القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥).
٢. أن تمكين العاملين بأبعاده يفسر ( $r^2 = ٠.٤٢$ ) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، والنسبة المتبقية قد ترجع لعوامل أخرى تؤثر في الإبداع الإداري والتي من ضمنها حد الخطأ العشوائي.



٣. أن أبعاد تمكين العاملين (التأثير في القرارات، الفعالية الذاتية، معنى العمل، حرية الاختيار) لها علاقة وتأثير إيجابي في الإبداع الإداري، حيث أن قيم (t) المحسوبة دالة عند مستوى (٠.٠٥).

وقد أعاد الباحث نفس التحليل بطريقة (Step Wise) فأعطى أربعة نماذج حيث تم في كل نموذج زيادة عدد المتغيرات المستقلة وصولاً إلى النموذج الرابع، فظهرت معادلة الانحدار الخطى المتعدد موضحة ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وذلك حسب قيمة (t) والقيمة الاحتمالية ومعامل الانحدار (B) كما يلي:

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + \dots + B_n X_n$$

الإبداع الإداري = ١٤.٠١٩ (المقدار الثابت) + ١.٢١٦ (التأثير في القرارات) + ٠.٨٢٣ (الفعالية الذاتية) + ٠.٦٤٣ (معنى العمل) + ٠.٥٨٠ (حرية الاختيار)

ومن المعادلة السابقة يتضح أن كل زيادة بمقدار وحدة في التأثير في القرارات تتسبب في زيادة مقدارها (١.٢١٦) في الإبداع الإداري، وكل زيادة بمقدار وحدة في الفعالية الذاتية تتسبب في زيادة مقدارها (٠.٨٢٣) في الإبداع الإداري، وكل زيادة بمقدار وحدة في معنى العمل تتسبب في زيادة مقدارها (٠.٦٤٣) في الإبداع الإداري، وكل زيادة بمقدار وحدة في حرية الاختيار تتسبب في زيادة مقدارها (٠.٥٨٠) في الإبداع الإداري. مما سبق يستنتج الباحث ما يلي:

- قبول الفرضية الثانية، والتي تنص بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)  $(\alpha \leq 0.05)$  لتمكين العاملين بأبعاد (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير في القرارات) في الإبداع الإداري بالشركات الصناعية قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين.





### ثالثاً- نتائج الدراسة:

1. بينت النتائج وجود تأثير طردي معنوي بين تمكين العاملين بأبعاده (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير في القرارات) وبين الإبداع الإداري بالشركات الصناعية قيد الدراسة من وجهة نظر المدراء، بمعنى أنه كلما زاد تمكين العاملين بالشركات الصناعية قيد الدراسة كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الإبداع الإداري.
2. أظهرت النتائج وجود تأثير طردي معنوي بين تمكين العاملين بأبعاده (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير في القرارات) وبين الإبداع الإداري بالشركات الصناعية قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين، بمعنى أنه كلما زاد تمكين العاملين بالشركات الصناعية قيد الدراسة كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الإبداع الإداري.
3. اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الدعى: ٢٠١١)، (Saud. et al: ٢٠١٣)، (عقيل: ٢٠١٣)، (Muhammad et al: 2014)، والتي بينت أن هناك علاقة وتأثير طردي معنوي بين تمكين العاملين بأبعاده وبين الإبداع الإداري في المنظمات المبحوثة.

### رابعاً- توصيات الدراسة :

1. الاختيار الجيد لقيادات الشركات الصناعية، وذلك من خلال وضع آلية محدد وواضحة لعملية الاختيار والتأهيل للمناصب القيادية.
2. ضرورة الاهتمام بتقوية وترسيخ مفهوم تمكين العاملين بالشركات الصناعية الليبية، من خلال تعريف العاملين بأهميته وفوائده على العاملين والشركات.
3. العمل على تعزيز الشعور بحرية الاختيار لدى العاملين، وأنهم يمتلكون الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ الأعمال، وذلك من خلال السماح لهم



- بوضع الجداول الزمنية بإتمام مهام أعمالهم، وتبسيط الإجراءات، وتجنب الأعمال الروتينية.
٤. الاهتمام بتعزيز الشعور بالفعالية الذاتية لدى العاملين، وأنهم يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة لأداء العمل، وذلك من خلال توفير الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم.
٥. العمل على تعزيز الشعور بمعنى وقيمة العمل لدى العاملين، وأن مهام أعمالهم لها معنى وقيمة لهم وللآخرين، من خلال إحساسهم بأهميتهم كعناصر فعالة في الشركة.
٦. الاهتمام بتعزيز الشعور بالتأثير في القرارات لدى العاملين، من خلال مشاركتهم في القرارات والسياسات التي تضعها الشركة، ومنحهم السلطات الكافية والمرتبطة بأعمالهم.
٧. ضرورة الاهتمام بتقوية وتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، وذلك من خلال دعم وبناء الأفكار الإبداعية، وتشجيع العاملين على التعبير بأرائهم ومقترحاتهم، ومشاركة وإطلاع العاملين على أهداف الشركة.
٨. ضرورة الاهتمام بإعداد برامج تدريبية وفق خطط علمية مدروسة، وخاصة البرامج التي تهدف إلى تطوير قدرات العاملين وتكسيبهم المهارات والخبرات اللازمة لأداء الأعمال.
٩. ضرورة توفير نظام فعال عادل للحوافز والمكافآت يأخذ في الاعتبار معايير الإبداع، ويحفز العاملين على القيام بالأعمال بطرق إبداعية.



### قائمة المراجع:

- 1- دلال الدعدى، "العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى"، (رسالة ماجستير التربية: جامعة أم القرى)، ٢٠١١، صص ١-١٢.
- 2- ميسون زهدي عقيل، "أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري- دراسة ميدانية بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم - بغرب قطاع غزة"، (رسالة ماجستير، كلية التجارة: جامعة قناة السويس)، ٢٠١٣، ص٦.
- 3- Saud. Alarifi & Abraham. Althonayan, " The Effects of Transformational Leadership on Followers' Creativity in Public Sector", International Conference on Management, Behavioral Sciences and Economics Issues, Dubai (ICMBSE) March, 2013.
- 4- Muhammad Saqib , Masoodul Hassan, Saad Hassan " Impact of Employee Training and: Empowerment on Employee Creativity Through Employee Engagement Empirical Evidence from the Manufacturing Sector of Pakistan ", Middle-East Journal of Scientific Research, Vol 19, No 4 , 2014, pp593-601.
- 6- تقارير مكاتب المعلومات والمتابعة بالشركات الصناعية الليبية، ٢٠١٠.
- ٧- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، " تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط"، المجلة العلمية للتجارة: جامعة طنطا، العدد (١)، ٢٠٠١،
- ٨- شهاب، زينب اسماعيل، " تأثير تمكين العاملين في ظل الانخفاض التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الغزل والنسيج"، (رسالة ماجستير، كلية التجارة: جامعة عين شمس)، ٢٠٠٧، ص٤٣.
- 9- Darligton M. Mgbeke " Employee Empowerment as an Effective Tool To Increase Administrative Efficacy" in the local government area of umunneochi, walden university nigeria, 2007, p217.
- ١٠- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، الإسماعيلية: القاهرة: دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٩، ص٢٥٣.
- 11- Antonis, k, peter & celeste" Managing Employee Empowerment in Luxury Hotels in Europe" International Journal of service Industry Management, 2007, p174.



12- Thomas & Vet house "Cognitive Elements: An interpretive model of intrinsic task motivation". **Academy of management review** vol (15) p p 666-680. ،No (4). 1990،

١٣- السعيد عواشرية "العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعل دورها الإيجابي"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية المنعقد في الرياض من ١-٧ نوفمبر، ٢٠٠٩، ص ٥.

14- Goatish, David and David Stanley "**Quality management Pearson education**". Inc New Jersey, 2006,pp251-254 ،

١٥- ميسون زهدي عقيل ،مرجع سبق ذكره، ص ٤١ .

١٦- منى المرشد. " الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري "، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية :جامعة نايف العربية للعلوم الامنية)، ٢٠١٤، ص ٤ .

١٧- السعيد عواشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ١١-١٢ .

١٨- القحطاني ، عبدالسلام، " سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأبداع الإداري-دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح " (رسالة دكتوراه كلية العلوم الاجتماعية والادارية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية)، ٢٠١٤ ف، ص ص١٨١-١٨٧ .

١٩- اللجنة الشعبية العامة للصناعة والمعادن، الدليل الصناعي لقطاع الصناعة والمعادن، سرت، ١٩٩٩ .



### استبيان الدراسة الميدانية

- بيانات عن تمكين العاملين: ويتضمن الأبعاد التالية:-

السؤال الأول: الجدول الآتي يحتوى على عبارات تقيس بعد حرية الاختيار، والمطلوب منك وضع علامة (√) أمام العبارة التي تتفق تمامًا مع وجهة نظرك؟

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تسمح الإدارة للعاملين بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام العمل؟					
٢	تسمح الإدارة للعاملين باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي يقومون به؟					
٣	تسمح الإدارة للعاملين بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل؟					
٤	تسمح الإدارة للعاملين على تعامل بأنفسهم مع المشكلات التي تواجههم في العمل؟					
٥	تضع الإدارة العديد من الإجراءات الروتينية الطويلة لإنجاز العاملين العمل؟					
٦	تعاقب الإدارة العاملين في حالة عدم أتباع إجراءات العمل بصورة دقيقة؟					
٧	تضع الإدارة إجراءات روتينية لا تسمح للعاملين بحرية التفكير واتخاذ القرارات؟					
٨	تعطى الإدارة للعاملين الحرية الكافية في تغيير طريقة أداء العمل؟					

السؤال الثاني: الجدول الآتي يحتوى على عبارات تقيس بعد الفعالية الذاتية، والمطلوب منك وضع علامة (√) أمام العبارة التي تتفق تمامًا مع وجهة نظرك؟



م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تراعى الإدارة التوافق بين المهارات والمعلومات المتاحة للعاملين ومسؤوليات وأعباء وظائفهم؟					
٢	تراعى الإدارة التوافق بين خبرات العاملين السابقة ومتطلبات وظيفتهم الحالية؟					
٣	تعطى الإدارة العاملين المجال الكافي للتعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب علاجاً فورياً؟					
٤	تنظر الإدارة للعاملين أنهم يؤدون مهام العمل بكفاءة وفعالية؟					
٥	تسمح الإدارة للعاملين بشغل الوظائف التي تتيح لهم استخدام قدراتهم؟					
٦	تسمح الإدارة للعاملين بتغيير الطرق التي يؤدون بها العمل عندما يرغبون في ذلك؟					

السؤال الثالث: الجدول الآتي يحتوى على عبارات تقيس بعد معنى العمل، والمطلوب منك وضع علامة (٧) أمام العبارة التي تتفق تماماً مع وجهة نظرك.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تشعر الإدارة العاملين بأهميتهم كعناصر فعالة في الشركة؟					
٢	تشعر الإدارة العاملين أن عملهم يعتبر هام جداً بالنسبة لهم؟					
٣	تشعر الإدارة العاملين بأن مهام عملهم لها معنى وقيمة بالنسبة لهم ولزملائهم؟					



السؤال الرابع: الجدول الآتي يحتوى على عبارات تقيس بعد التأثير في القرارات، والمطلوب منك وضع علامة (√) أمام العبارة التي تتفق تماماً مع وجهة نظرك.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تسمح الإدارة للعاملين بالمساهمة في وضع أهداف وخطط الشركة؟					
٢	تعطى الإدارة العاملين السلطات الكافية التي تمكنهم من تصحيح أخطاء الآخرين؟					
٣	تعطى الإدارة العاملين أكبر قدر من السلطات في العمل؟					
٤	تحدد الإدارة بوضوح مسؤوليات وظيفتي في الشركة؟					

## ٢- بيانات عن الإبداع الإداري:

الجدول الآتي يحتوى على عبارات تقيس الإبداع الإداري لدى العاملين، والمطلوب منك وضع علامة (√) أمام الدرجة التي تتفق تماماً مع وجهة نظرك.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأساليب متجددة ومختلفة؟					
٢	أحاول دائماً الابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشاكل العمل؟					
٣	أشعر بأنني قادر على تطوير الأفكار القديمة وإعادة صياغتها بشكل مختلف؟					
٤	أشعر بأنني قادر على إنتاج أفكار جديدة وأقدمها في مجال العمل؟					



٥	أشعر بالملل من تكرار ما يفعله الآخرون من إنجاز العمل؟
٦	أمتلك القدرة على مواجهة مشكلات العمل اليومية وأقترح الحلول بشكل سريع؟
٧	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة؟
٨	لدى القدرة على التفكير في مختلف ظروف العمل؟
٩	أمتلك القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة وصياغتها في كلمات تحمل معانى جديدة؟
١٠	أستطيع أن أعبر عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معنى واحد؟
١١	أسعى دائماً إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لتحقيق المهام الموكلة إلي؟
١٢	أحاول دائماً تجريب كل ما هو جديد ولا أطلق الحكم عليه مسبقاً؟
١٣	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية ولا أخشاها؟
١٤	أشعر بأننا دائماً بحاجة لتطوير أفكارنا وتقييم ادائنا للوقوف على حقيقة عملنا؟
١٥	أرى بأن الأفكار الإبداعية هي التي تطور قدراتي الإدارية؟
١٦	أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من عمل؟
١٧	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل؟
١٨	انتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها؟
١٩	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها؟

