

ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين.

هشام محمد سلامة أبو عمرة نضال محمد عبد الجليل الزظمة

الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا

ميسرة فتحي فضل أبو دان

وزارة الاقتصاد الوطني

ملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة التمكين الوظيفي بأبعاده (الإدراكي والهيكلية) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية في قطاع غزة. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين في (الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا-خانيونس، وكلية فلسطين التقنية-دير البلح) والبالغ عددهم (160) موظفاً. تم اللجوء لأسلوب المسح الشامل وتم استرداد (120) استبانة بنسبة استرداد 75%. وأظهرت النتائج وجود علاقة لثقافة التمكين الوظيفي على مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة. و أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغير العمر في مجال (المشاركة بالمعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات، الطلاقة والأصالة)، أما في باقي المجالات فلا توجد فروق، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الأكثر خبرة، ووجود فروق حول المجالات مجتمعة يعزى لمتغير مكان العمل وقد كانت الفروق لصالح الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا. وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات من أهمها:

- تطوير وتعزيز العلاقة والعمل بروح الفريق فيما بين الإدارة والعاملين من خلال تبادل الآراء والمقترحات.
- منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير مناخ يسمح ويشجع على نشر ثقافة التمكين الوظيفي.

الكلمات المفتاحية/ ثقافة التمكين الوظيفي، تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين.

Abstract

This study aimed to investigate the relation of the job empowerment with its dimensions; the perceptive and the structural of the creative behavior for the employees at the governmental technical education colleges in Gaza Strip. The researchers used the descriptive analytic approach. The population of the study consisted of all academic employees at the University College of Sciences and Technology- Khan Younis, and Palestine Technical College- Deir Al Balah who has a number of (160) employee. The comprehensive scan style was used and (120) questionnaire were regained with 75% percent. The results indicated that there was a relation for the culture of the job empowerment on the skill of the creative thinking of the employee at the government technical education college in Gaza Strip. Also the results indicated that there were no differences due to the sex variable. There were no differences due to the scientific qualification.

There were differences due to the age variable in the field of (information sharing, problem solving, making decision, fluency and originality), while there were no difference in the other aspects. There were difference due to the experience variable in favor of the most experience. There were difference due to the place of work and the difference were in favor of the University College of Sciences and Technology

Based on those findings, the study recommended the following:

- Development and reinforcement of the relationship and the work with team spirit between the management and the employees through exchanging ideas and suggestions.
- Granting the employees to trust and independence at work and providing an atmosphere that encourage on spreading the culture of job.

مقدمة:

مما لا شك فيه أن الموارد البشرية تؤدي دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النمو والنجاح لذا كان من الضروري الاهتمام بتطوير هذه الموارد وصيانتها وتنميتها، ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية والتي تركت آثارها على أساليب إدارة العنصر البشري مثل ظاهرة العولمة، وظروف المنافسة العالمية، والتطور التكنولوجي، كل ذلك ساهم في ظهور اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية. (المبيضين، والطراونة، 2011:22)

ويهتم مفهوم التمكين الوظيفي الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس، وبتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات.

وبما أن التمكين هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والتفكير الإبداعي، فالتمكين والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم يسهم إلى حد كبير في إيجاد المناخ المناسب الذي تظهر فيه ملامح السلوك الإبداعي.

مشكلة الدراسة:

هناك تحولات في المفاهيم الإدارية وهذه التحولات تؤثر على المنظمات في سباقها نحو التميز، وهذا السباق لا يكاد يستثني أحداً، فالمؤسسات التعليمية هي الأخرى تتأثر بهذه التحولات، حيث يعتبر التمكين

جزءاً من هذه التحولات باعتباره عنصراً أساسياً للممارسة الديمقراطية في المنظمات، كما يعد عاملاً هاماً وأساسياً لتنمية الإبداع داخل المنظمات.

من هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على التساؤل التالي: "ما مستوى توافر ثقافة التمكين الوظيفي في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة، وما علاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين؟".

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى توافر ثقافة التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية - بقطاع غزة.
- ما علاقة التمكين الإدراكي (النفسي) متمثلاً في (الإحساس بقيمة الوظيفة) بمهارات التفكير الإبداعي في كليات التعليم التقني الحكومية - بقطاع غزة.
- ما علاقة أبعاد التمكين الهيكلي (الاداري) المتمثلة في (تفويض الصلاحيات، المشاركة بالمعلومات) بمهارات التفكير الإبداعي في كليات التعليم التقني الحكومية - بقطاع غزة.
- هل هناك تأثير لأبعاد ثقافة التمكين الوظيفي على مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة.
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد ثقافة التمكين الوظيفي على مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$) بين ثقافة التمكين الوظيفي متمثلة في (التمكين الإدراكي - التمكين الهيكلي) ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة. **ويشتق منها: الفرضيات الفرعية التالية:**

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$) بين (الإحساس بقيمة الوظيفة) ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$) بين (تفويض الصلاحيات) ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$) بين (المشاركة بالمعلومات)

ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$) لأبعاد التمكين الوظيفي متمثلة في (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات، المشاركة بالمعلومات) على مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، مكان العمل).

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:
- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التمكين الوظيفي وأبعاده ودوره في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في كليات التعليم التقني.
- تحديد مستوى التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى الموظفين العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة.
- تحديد معوقات التمكين الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية الحكومية.
- اختبار تأثير أبعاد التمكين الوظيفي متمثلة ب(الإحساس بقيمة الوظيفة، تفويض الصلاحيات، والمشاركة بالمعلومات) على مهارات التفكير الإبداعي في كليات التعليم التقني الحكومية - بقطاع غزة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها طبقت على قطاع يعتبر من القطاعات الهامة لنمو وتقدم الأمم وهو قطاع التعليم العالي ممثلاً في كليات التعليم التقني. كما تنطلق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع باعتبار التمكين الوظيفي من المفاهيم التي مازالت بحاجة ماسة لدراسة جوانبه المختلفة خاصة في البيئة العربية عامة والفلسطينية خاصة، لدوره في الإسهام على نحو رئيس في تنمية مهارات السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمات الأمر الذي سيعزز من القدرة التنافسية والاستمرارية في تقديم وتطوير أساليب

ووسائل التعليم التقني في هذه الكليات. كما يؤمل أن تقدم هذه الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات لإدارة هذه الكليات بما يساهم في ترسيخ ثقافة التمكين الوظيفي فيها.

حدود الدراسة:

أولاً: الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في عام 2016

ثانياً: الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا - خانيونس، وكلية فلسطين التقنية - دير البلح.

ثالثاً: الحد البشري: اقتصرت الدراسة على العاملين الأكاديميين في هاتين الكليتين.

شكل رقم (1) تصميم الدراسة ومتغيراتها

المتغير المستقل: التمكين الوظيفي		المتغير التابع: مهارات التفكير الإبداعي	
أولاً: التمكين النفسي ويشمل:		ويشمل:	
• الإحساس بقيمة الوظيفة.		• حل المشكلات واتخاذ القرار.	
ثانياً: التمكين الهيكلي ويشمل:		• القابلية للتغيير (المرونة).	
• تفويض الصلاحيات.		• الطلاقة والأصالة.	
• المشاركة بالمعلومات			
المتغيرات الشخصية			
الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	مكان العمل

التمكين الوظيفي

شهد العالم تطورات هائلة في النصف الثاني من القرن الماضي، شملت مختلف نواحي الحياة والتي كان لها انعكاساتها على بيئة الأعمال بشكل عام، وعلى نظرتها للإنسان بشكل خاص. هذه التغيرات السريعة والضغوط التي رافقتها؛ كالمنافسة العالمية دفعت منظمات الأعمال للسعي لتحقيق التميز وهو ما تطلب الاهتمام بالإنسان وتبني ممارسات متعددة، كتمكين العاملين، حيث أدركت الشركات أن العاملين المُمكنين هم الفرق بين النجاح والفشل وعلى الأمد الطويل (المعاني، وآخرون، 2011:181)

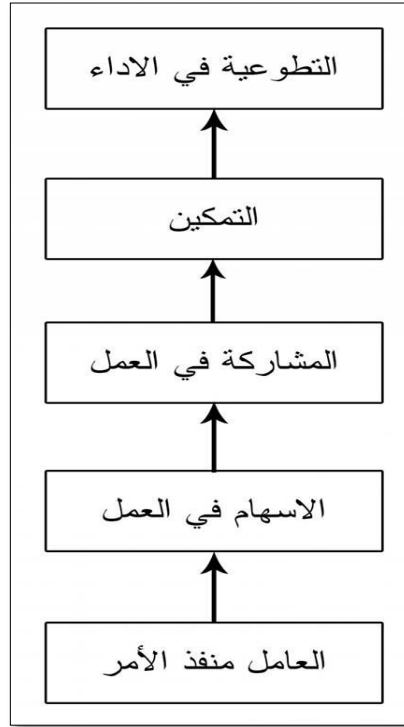
مراحل تطوير تمكين العاملين في المنظمة

أصبح التمكين اتجاهاً عصبياً مميزاً في الشركات الأمريكية، حيث يقوم التنفيذيون في الإدارة العليا بتمكين الموظفين في المستويات الدنيا، حيث أنهم يصبحون أكثر مشاركة، وأكثر اهتماماً ببناء توافق في الآراء وأكثر اتكالاً على الاتصالات بدلاً من تلقي الأوامر مقارنةً بما كان عليه في الماضي.

سينجح تمكين العاملين لأن إجمالي القوة في المنظمة سيزداد، حيث أن الكل لديه مساهمة في الأهداف التنظيمية. (Daft, Richard L, "Management ". 2003)

شكل رقم (2)

مراحل تطوير تمكين العاملين في المنظم



مفهوم التمكين

التمكين لغة:

كلمة التمكين لغة تعني: التقوية أو التعزيز، وقد وردت في القرآن الكريم في ست عشرة آية في اثنتي عشرة سورة وبثمانية ألفاظ هي (مكنأهم، مكناكم، مكنأ، أمكن منهم، مكين، مكنني، يمكنن، نمكنن) كما وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب بلفظ المكنة بمعنى المكن فيقال فلان ذو أي ذو منزلة وجمعها مكناء. والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء. (ابن منظور، مج17:301)

أما في معجم ويبستر (WebstersDic. 1976:744) فيعرف التمكين على أنه منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما لذلك نجد أن تطبيق التمكين في أي منظمة يتطلب مشاركة طرفين: هما مانح القوة (القائد) والممنوح له القوة وهو (العامل). (حمود، 2010:177)

التمكين اصطلاحاً: يتفق كل من (المعاني، عريقات) و (الطائي وقاداة) و (جلاب) في أن عملية التمكين

كفلسفة إدارية حديثة نسبياً وأن هناك آراء مختلفة حول التعريف لارتباطه بقضايا مثل اللامركزية، الجودة الشاملة، فرق العمل، استراتيجية وثقافة المنظمة، وأن التعريف قد يكون معضلة في ظل تعدد الاتجاهات والممارسات في التمكين. (المعاني، وآخرون، 2011:182)

الأسباب الدافعة للتمكين:

فيما يرى (أفندي، 2003) أن الأسباب التي تدفع للتمكين داخل المنظمة تتلخص في التالي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة.

• مستويات التمكين

- يرى (جلاّب، 2011:488) بناءً على اقتراح كلاً من (Bowenand Lawler) نموذجاً لمستويات التمكين يتكون من طرفين يعبر فيه الطرف الأول عن توجه الإدارة نحو فرض سيطرتها على الأفراد والعاملين، في حين يعبر الطرف الآخر عن توجه الإدارة نحو اندماج الأفراد العاملين.

مستويات التمكين:

- 1- **الاندماج في الاقتراح:** وهو يمثل تغييراً طفيفاً مقارنةً مع التوجه نحو الرقابة، إذ يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي بموجبها العمل، كما يُكافئون على ذلك، وعلى أي حال فإن الرقابة تبقى بيد الإدارة في قبول تلك الأفكار. والتمكين في هذا المستوى يأخذ محتواه من القبول الرسمي لأفكار العاملين، ولكن من دون إحداث أي تغيير في عملية الرقابة من قبل الإدارة.
- 2- **الاندماج في العمل:** يمثل الاندماج في العمل تغيير أكثر أهمية، حيث يستطيع الأفراد تطوير المهارات واستعمالها، كما يمتلك الأفراد استقلالية كبيرة في عملهم ويحصلون على التغذية العكسية المناسبة عن العمل الذي يقومون به. وهنا يقتصر دور المشرفين على التركيز على أعمالهم بدلاً من التوجيه.
- 3- **الاندماج المرتفع:** يحدث الاندماج المرتفع عندما تمنح المنظمة الأفراد العاملين فيها إحساساً بالمشاركة في الأداء الإجمالي لها

أهداف التمكين

يرى (جلاب، 2011) أن هناك عدداً من الأهداف التي ترجوها المنظمات من خلال تنفيذها لبرامج التمكين منها:

- 1- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء.
- 2- زيادة فرص الابتكار والإبداع.
- 3- دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
- 4- زيادة رضا الزبون من خلال الحرص على جعل الأفراد والعاملين على مقربة من الزبائن.
- 5- زيادة مستوى ولاء العاملين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغياب، والمرض.
- 6- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتداد الأفراد بأنفسهم، والشعور باحترام النفس، وقيمة النفس.
- 7- استعمال الضغط الشريف (النزيه) وطرق فرق الإدارة المُدارة ذاتياً في الرقابة على العاملين والإنتاجية.

التمكين والمفاهيم الإدارية المتصلة به

اعتبر بعض الباحثين أن عصر التسعينيات هو عصر التمكين، ورغم هذا، فلا يزال هناك غموض وتناقض شديد بين الباحثين حول مفهوم التمكين وعلاقته بمفاهيم إدارية أخرى مثل المشاركة والارتباط، والتفويض، والإثراء الوظيفي. وذكر أن البعض يستخدم هذه العبارات بشكل متبادل، ويرى كلاً من (Bowen & Lawler) أن هذه المفاهيم هي أشكال مختلفة للتمكين والتي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات التي صنعها المسؤولون. نقطة البداية لهذه المفاهيم كانت تتمثل بمفهوم المشاركة والارتباط اللذين بدءا منذ الثورة الصناعية بهدف زيادة الدافعية والالتزام وبالتالي تحسين الأداء. (حمود، وآخرون، 2010:105)

أولاً: التمكين وتفويض السلطة

البعض يستخدم تفويض السلطة باعتباره مرادفاً للتمكين، ولكن كلاً من (Conger and Kanungo)، (Dimitriades) اتفقا بأن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية ويمكن استردادها في أي وقت وضمن أسس وقواعد رسمية محددة، بعكس التمكين حيث يبقى الأفراد مسئولين عن إنجاز أعمالهم والمحاسبة على نتائجها.

ثانياً: التمكين والمشاركة

يخلط البعض بين التمكين والمشاركة بسبب وجود أصول متعددة لها والتي يستجيب لها العاملون والمدراء بطرق مختلفة، إلا أنها تبقى الخطوة الأولى لتمكين العاملين، كما يعتبر البعض أن المشاركة تعني بشكل رئيسي المشاركة بالمعلومات. ويرى (Lashely, 2001:49) بأن مشاركة العاملين هي المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساهمة الجماعية، وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم وإلى الديمقراطية التي تعكس الممارسات التي تهدف إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

ثالثاً: التمكين والإثراء الوظيفي

اعتبر البعض التمكين مرادفاً للإثراء الوظيفي وخلال تسعينيات القرن الماضي اعتمدت العديد من المنظمات مفهوم الإثراء الوظيفي لتطوير جودة الأعمال من خلال التمكين على اعتبار أن الإثراء الوظيفي هو "إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في المهام، بالإضافة إلى منح العامل الاستقلالية والحرية في التأثير على أو التحكم في وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته. إلا أن الإثراء الوظيفي حالياً أصبح مصطلحاً محدوداً وأضاف (Dimitriades:19-28) أن الإثراء الوظيفي

يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة وليس كالتمكين الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى. (المعاني، وآخرون، 2011:189)

دور الإدارة في التمكين:

قبل التطرق إلى دور الإدارة في تمكين موظفيها، لابد أن تتوفر مقومات أساسية لتستطيع الإدارة من كادر التمكين، وهي كما أوردها "الوادي" نقلاً عن (Bowen & lawler,1995) واتفق معه كل من ملحم والعتيبي في أنها (الوادي، 2012:63)

1- العلم والمعرفة والمهارة.

2- الاتصالات وتدفق المعلومات.

3- الثقة بين القائد والمرؤوسين.

4- الحوافز المادية والمعنوية.

أبعاد/عناصر التمكين:

- يتفاوت المفكرون والباحثون في تحديدهم لعناصر التمكين فيرى جلاب نقلاً عن (Daft, 2003) أن عناصر التمكين تنحصر في أربعة عناصر هي:
- حصول العاملين على معلومات عن أداء المنظمة.
 - امتلاك هؤلاء الأفراد للمعرفة والمهارة التي تسهم في إنجاز أهداف المنظمة.
 - امتلاك الأفراد القوة لاتخاذ القرارات الأساسية.
 - مكافئة الأفراد في ضوء أداء المنظمة. (جلاب، 2011:452)

التمكين الإداري (الهيكل)

يتفق (Molond, 1997)، (Conger & Kanungo 1988) وكذلك (الطائي وقادة، 2008) بأن التمكين الإداري يبرز من خلال التركيز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات، وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل: ربط الأجور والمكافآت بالأداء وتوفير التدريب المناسب، وبناء فرق العمل وسيطرة الجودة الشاملة، وتخطيط الاستراتيجية والإدارة بالأهداف (Holliman, Stephanie Layne, 2012:23)، وهذا يتطلب المشاركة بقوة بين القائد والتابعين وتشجيع التابعين على ممارسة الاندماج العالي من خلال مشاركتهم في القوة، والمعرفة، والمعلومات، والمكافآت (Spreitzer, 2007:4).

وينبه (الطائي، وقادة، 2008:242) بأن التركيز على هذا المدخل يجعل التمكين "أداة للسيطرة الإدارية" لا تتناسب مع الاتجاهات الديمقراطية في الإدارة لأن (رب العمل هو من يقرر الحاجة إلى التمكين وكيفية) وهذا يجعل التمكين توجهاً يجري على المستوى التشغيلي وليس الاستراتيجي.

التمكين الإدراكي/ النفسي/ التحفيزي

اتفق الباحثون أمثال (Volthouse & Thomas, 1990)، و (Nason & Kizilos, 1997) وكذلك (الطائي وقادة، 2008) (المعاني وآخرون، 2011) بأن مدخل التمكين يركز على الحالة النفسية للفرد وليس على البناء الاجتماعي أو الممارسات الإدارية، وعلى إحساس الفرد بشعور السيطرة على عمله، وهنا يرى (Quinn & Spreitzer, 1997:44) بأن المعتقدات الذهنية الشخصية هي العنصر الأهم في تحديد التوجه الاستباقي للفرد نحو دوره كشريك في المنظمة وليس النظم والقرارات

معيقات تطبيق التمكين في المنظمات

اتفقت آراء (حمود، والشيخ، 2010)، (العتيبي، 2005)، و (الوادي، 2012) بأن المعوقات والعقبات أمام

تطبيق التمكين تتلخص في النقاط الآتية:

(1) مقاومة التغيير: وهو أحد أهم الخصائص البشرية، وتبرز مقاومة التغيير من إدارة المنظمة للتمكين بالنقاط التالية:

- الشعور بعدم الأمان من قبل المدراء كونهم سيتخلون عن جزء من مصادر القوة ومنحها للموظفين.
- نوع التدريب الإداري الذي تلقاه المدراء وميلهم إلى مقاومة التمكين.
- الصفات الشخصية للمدراء، فالمدراء التقليديون غالباً ما يكونون مهتمين بأداء المهام أكثر من اهتمامهم بالشخص الذي يؤدي المهام.
- مدى جاهزية القوى العاملة لعملية التمكين، فإن لم تكن جاهزة وقع على عاتق المنظمة والإدارة إعدادها وتجهيزها.

(2) الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية والذي يتمثل في:

- عدد المستويات الإدارية الموجودة بين الموظفين وصناع القرار.
- وجود نظام تحفيز لتقييم أداء الموظفين وتشجيعهم على أخذ المبادرة.
- الممارسات الإدارية والإجراءات الموضوعية هل تشجع الموظفين وتساهم في تحقيق الجودة الانتاجية.
- ضعف التدريب والتطوير داخل المنظمة. (حمود، وآخرون، 2010:130)

التفكير لغة:

عرفه (ابن منظور) بأنه "إعمال الخاطر في شيء"، ويقول ابن القيم الجوزية (الفكر هو إحضار معرفتين في القلب ليستثمر منها معرفة ثالثة) (ابن القيم، د ت، 1/181)

التفكير اصطلاحاً:

التفكير هو عملية استخدام العقل في إنتاج المبادئ والمفاهيم عن شيء معين، وإصدار الأحكام واتخاذ المواقف تجاهه. وهو عملية ذهنية استدلالية تستدعي قدرات معرفية عالية للربط بين القضايا والأحداث الواقعية في مجتمع معين، والمفاهيم المكونة عنها. ويتطلب الفكر كفاءة لغوية لصياغته، والتعبير عنه، وتناقله بين أفراد مجتمع معين، أو الجنس البشري عامة.

أنواع التفكير

تحدد أنواع التفكير بأنها ستة أنواع وهي (خير الله، 2009:55)

- **التفكير العلمي**: ذلك النوع من التفكير الذي يمكن أن يستخدمه الفرد في حياته اليومية أو في النشاط

الذي يبذله أو في علاقته مع العالم المحيط به.

- **التفكير المنطقي:** وهو التفكير الذي يُمارس عند محاولة بيان الأسباب والعلل والتي تكمن وراء الأشياء ومحاولة معرفة نتائج الأعمال، والحصول على أدلة تؤيد أو تثبت وجهه النظر أو تنفيها.
- **التفكير الناقد:** وهو يقوم على تقصي الدقة في ملاحظة الوقائع التي تتصل بالموضوعات ومناقشتها وتقييمها والتفكير بإطار العلاقات الصحيحة الذي ينتمي إليه هذا الواقع، واستخلاص النتائج بطريقة منطقية وسليمة مع مراعاة الموضوعية العملية وبُعدها عن العوامل الذاتية أو العاطفية أو الأفكار المسبقة أو الآراء التقليدية.
- **التفكير الإبداعي:** وهو أن تُوجد شيئاً غير مألوف من شيء مألوف.
- **التفكير التوفيقي:** وهو التفكير الذي يتصف صاحبه بالمرونة وعدم الجمود والقدرة على استيعاب الطرق التي يفكر بها الآخرون فيُظهر تقبلاً لأفكارهم ويغير من أفكاره ليُجد طريقاً وسيطاً يجمع بين طريقته في المعالجة وأسلوب الآخرين فيها.
- **التفكير التسلسلي:** يُهدف من عرضه إلى تحصين المفكر من استخدامه.

الإبداع

يعيش العالم اليوم عصرًا تختلف سماته وملامحه وآلياته ومعاييرها عن كل العصور السابقة، وقد كان من أهم ملامح هذا العصر الجديد شدة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، من هنا أصبحت المنظمات في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزة التنافسية من أجل تحسين موقفها النسبي في الأسواق المحلية والعالمية، أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

الإبداع لغة: وردت كلمة الإبداع في القرآن الكريم في مواطن متعددة، فقد جاءت بمعنى المحدث والجديد قال تعالى ﴿قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنْ أَتَّبَعُ إِلَّا مَا يُوْحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ﴾ (الأحقاف: 9).

الإبداع اصطلاحاً:

ينسب مصطلح الإبداع إلى النمساوي (Joseph Schumpeter; 1912) الذي يعد المنظر الأول للإبداع حيث يعرفه بأنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه" (السويدان، وآخرون، 2006: 83).

أنواع الإبداع

- 1- من حيث الغاية: ينقسم إلى نوعين: الأول: إبداع المنتج وهو تقديم أو تحسين منتج أو خدمة جديدة لإشباع حاجات الزبائن، والثاني إبداع العملية وهو تصميم عملية جديدة أو تحسين عملية حالية للتأثير في كمية وجودة الإنتاج بما يزيد من قدرة المنظمة التنافسية. (العبيدي، وآخرون، 2010:24)
- 2- من حيث المجال: يصنف الإبداع إلى إبداع إداري وإبداع تقني (تكنولوجي).
- 3- من حيث المستوى: يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع: أولاً: إبداع على مستوى الفرد، ثانياً: إبداع على مستوى الجماعة، والنوع الثالث إبداع على مستوى المنظمة. (الفاعوري، 2005:3)

مقومات (عناصر) الإبداع

- 1- القدرة على الإحساس بالمشكلات.
 - 2- القدرة على حل المشكلة إبداعياً.
 - 3- إعادة التنظيم أو إعادة التجديد.
 - 4- معوقات الإبداع
- يتأثر الإبداع سلباً بعدة معوقات والتي من الممكن أن تحول دون تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج المرجوة، ومن هذه المعوقات ما يلي: (الشيخ، 2006:317)

1. المعوقات الاجتماعية
2. المعوقات النفسية
3. العوامل التنظيمية

مفهوم التفكير الإبداعي

يعرف التفكير الإبداعي بأنه "مهارة راقية تؤدي إلى نشاط عقلي معقد هادف توجهه رغبة قوية في التقصي والبحث لتوليد أفكار أصيلة وفريدة، وحلول بناءة لمشكلات تواجه الفرد. (المدهون، 2012:10)

مراحل التفكير الإبداعي: (لطف، 2011:64)

1. مرحلة الإعداد.
2. مرحلة الاحتضان.
3. مرحلة الإشراق.

4. مرحلة التحقق.

5. مرحلة التغيير (التحويل).

الدراسات السابقة

دراسة الزاملي (2013) بعنوان "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة"، هدفت الدراسة للتعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري. تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ومديرات مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة بلغ عددهم (245)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: الوزن النسبي لممارسة التمكين الإداري بلغ (74.80%)، وجاءت درجة ممارسة الإبداع الإداري بوزن نسبي (83.40%)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية باستثناء وجود فروق لصالح الذكور في مجالات تفويض السلطة، الاتصال، تدفق المعلومات.

دراسة العطار (2012) بعنوان "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، هدفت الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الإداري وعلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المناصب الإشرافية بلغ عددهم (266) موظفاً، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي: توافر التمكين الإداري بأبعاده حيث بلغت درجة الموافقة لدى موظفي الجامعة الإسلامية (78.44%)، بينما بلغت (68.51%) لدى موظفي جامعة الأزهر، كما أظهرت توافر الإبداع الإداري بجميع أبعاده حيث بلغت درجة الموافقة لدى موظفي الجامعة الإسلامية (82.78%)، بينما بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر (78.87%).

دراسة المبيضين ، والطراونة (2011) بعنوان "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري وتأثير أبعاده على السلوك الإبداعي. تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (391) مفردة. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: وجود تأثير للتمكين الإداري بأبعاده محل الدراسة في السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

دراسة غوندوز، أوزباك (2014) بعنوان " Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity and Firm Innovativeness: A Research on Turkish Manufacturing Industry"، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين النفسي على الإبداع الفردي وعلاقتها بالابتكار". تكون مجتمع الدراسة من (181) مديراً ضمن (48) من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم في تركيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين التمكين النفسي والإبداع الفردي وهذا ينعكس إيجاباً على الابتكار. ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة:

- 1- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق حيث طبقت الدراسة الحالية على الكليات التقنية والتي تركز في تخصصاتها على التعليم التقني الذي يعتبر حلقة هامة في هرم العمالة
 - 2- على خلاف الدراسات الأخرى التي تناولت ثقافة التمكين في جامعات تقليدية تركز في تخصصاتها على العلوم النظرية أو ضمن مؤسسات خاصة.
 - 3- تعد من الدراسات المحلية القليلة التي ربطت ضمن مكونات المتغير المستقل ما بين التمكين الإداري والتمكين النفسي على اعتبار أنهما عنصران مكملان بعضهما للآخر في حين أن معظم الدراسات السابقة اقتصرت على معيار التمكين الإداري.
 - 4- بحثت الدراسة في معيار التمكين النفسي ممثلاً الإحساس بقيمة الوظيفة وهو من العناصر الهامة جداً والتي تمنح الفرد الدافعية المستدامة للتطوير والإبداع في عمله بينما ركزت الدراسات السابقة على الحوافز المادية والتي تعتبر دوافع آنية ينتهي تأثيرها بزوال المؤثر.
 - 5- إجراءات الدراسة
- أولاً: منهجية الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على اعتباره الأنسب لإتباعه في مثل هذه الدراسات والمنهج الوصفي التحليلي هو "الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، مما يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى". (عبيدات، وآخرون، 2001: ص 87).

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين في كل من الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا - خانيونس

وكلية فلسطين التقنية- دير البلح والبالغ عددهم (160) أكاديمي، استخدم أسلوب المسح الشامل وتم استرداد (120) استبانة بنسبة استرداد (75%).

ثالثاً: أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات المتعلقة بالإجابة عن تساؤلات الدراسة، بلغ عدد فقرات الاستبانة (40) فقرة موزعة على (3) محاور، وقد تم إعطاء كل فقرة وزن مدرج وفق سلم (ليكرت) الخماسي.

جدول (1)

توزيع محاور الدراسة والمجالات التي تندرج ضمن كل محور

محاور التمكين الوظيفي (المتغير المستقل)	
الأول: التمكين الإدراكي (النفسي)	عدد الفقرات
مجال: الإحساس بقيمة الوظيفة	7
الثاني: أبعاد التمكين الهيكلي (الإداري)	
المجال الأول: تفويض الصلاحيات	7
المجال الثاني: المشاركة بالمعلومات	6
محور التفكير الإبداعي (المتغير التابع)	
المجال الأول: حل المشكلات واتخاذ القرار	7
المجال الثاني: القابلية للتغيير (المرونة)	7
المجال الثالث: الطلاقة والأصالة	6
الإجمالي	40

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

- للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم.
 - معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد أداة الدراسة.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي ((ANOVA (One Way Analysis of Variance)) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

- معادلة سبيرمان براون للثبات للتجزئة النصفية.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط بين متغيرين.
 - اختبار (T) في حالة عينة واحدة لمتوسط عينة واحدة (T- Test).
 - اختبار (T) في حالة عينتين (Independent samples T- Test).
 - تحليل الانحدار المتعدد stepwise.
- تم التأكد من صحة الأداة ومن مصداقيتها وصحة الفقرات المعدلة، حيث تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين وقد تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وتراوحت معاملات الارتباط لمجالات الدراسة مع الدرجة الكلية ما بين (0.760-0.880) وهي نسبة جيدة، وللتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا)، وبلغ معامل الثبات الكلي لمحاور أداة الدراسة (0.961)، في حين بلغت قيمة الصدق لجميع الفقرات (0.980)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

خامساً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية:

جدول (2)

عرض عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس:		
ذكر	101	84.2 %
أنثى	19	15.8 %
العمر:		
أقل من 30 سنة	8	6.7 %
من 30 إلى أقل من 40 سنة	67	55.8 %
من 40 إلى أقل من 50 سنة	42	35.0 %
من 50 إلى أقل من 60 سنة	3	2.5 %
سنوات الخبرة:		
أقل من سنة	--	--
من سنة إلى أقل من 5 سنوات	13	10.8 %
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	58	48.4 %
10 سنوات فأكثر	49	40.8 %

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
		المؤهل العلمي:
22.5 %	27	بكالوريوس
67.5 %	81	ماجستير
10.0 %	12	دكتوراه
		مكان العمل:
50.0 %	60	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا
50.0 %	60	كلية فلسطين التقنية

توضح نتائج جدول (2) أن ما نسبته 84.2% من الأكاديميين من الذكور ويعزو الباحثون ذلك أن الدراسات العليا في غالبية التخصصات التي تطرح في هذه الكليات تحتاج للسفر إلى الخارج وهذا الأمر ربما يشكل صعوبة بالنسبة للإناث، كما أن الذكور يتعاملون مع كلا الجنسين من الطلبة بينما الإناث فهناك بعض المحددات في تعاملها مع الطلبة الذكور.

وأظهرت النتائج أن غالبية الأكاديميين تتراوح أعمارهم بين 30-40 بنسبة 55.8% ويعزى ذلك إلى المدة الزمنية التي يحتاجها الفرد في الدراسات العليا، ومع ذلك فإن نسبة 48.4% من الأكاديميين يتمتعون بسنوات خبرة 5-10 سنوات، و 40.8% يمتلكون خبرة لأكثر من 10 سنوات وهذا مؤشر على توافر الخبرة الكافية للتعامل مع التغيير الذي يتطلبه تطبيق مفاهيم ثقافة التمكين الوظيفي. كما يتضح أن نسبة 67.5% من الأكاديميين مؤهلهم العلمي ماجستير وهذه النسبة ربما تتفق مع طبيعة العمل في الكليات التقنية، ولكن في السياق ذاته فإن نسبة حملة الدكتوراه 10.0% هي نسبة قليلة وربما يعود ذلك إلى سياسات التعيين والابتعاث الخاصة بالجهات المعنية الأمر الذي يحتاج من وجهه نظر الباحثين إلى مراجعة دقيقة، وبشكل عام فجميع الأكاديميين من حملة الشهادات الجامعية وهي الفئة التي تمتلك القدرة على التغيير والإبداع.

سادساً: تحليل فقرات الاستبانة:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي (3) وهي درجة الحياد حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي (3).

جدول (3)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية (Sig.)
لأبعاد التمكين الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب
مجال الإحساس بقيمة الوظيفة:						
1.	أشعر بتوافق بين مؤهلاتي ووظيفتي الأكاديمية بالكلية.	4.21	0.634	84.17	*0.000	1
2.	تمتاز وظيفتي الأكاديمية بالتحدي والمتعة.	4.06	0.584	81.17	*0.000	3
3.	تحقق وظيفتي الأكاديمية الإشباع الأكبر في حياتي.	3.90	0.814	78.00	*0.000	5
4.	أشعر بالاستعراق الوظيفي في أداء مهام وظيفتي الأكاديمية.	3.78	0.881	75.67	*0.000	7
5.	يسعدني التفكير في وظيفتي الأكاديمية حتى بعد انتهاء وقت العمل.	3.85	0.950	77.00	*0.000	6
6.	أرتبط بوظيفتي بروابط قوية جداً.	3.98	0.809	79.67	*0.000	4
7.	أهدافي الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي الأكاديمية.	4.10	0.782	82.00	*0.000	2
	جميع فقرات مجال (الإحساس بقيمة الوظيفة)	3.98	0.612	79.67	*0.000	
مجال تفويض الصلاحيات:						
1.	تُطبق كُليتي مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين لإنجاز أعمالهم.	3.48	0.777	69.50	*0.000	7
2.	أمارس صلاحياتي الأكاديمية المفوضة لي دون تدخل من رؤسائي.	3.59	0.761	71.83	*0.000	6
3.	أفوض بسلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي الأكاديمية.	3.65	0.806	73.00	*0.000	5
4.	يتم تفويضي بناءً على الأنظمة المتبعة بالكلية.	3.72	0.791	74.33	*0.000	3
5.	يمدني رئيسي المباشر بالدعم اللازم لإنجاز أعمالي الموكلة لي.	3.70	0.693	74.00	*0.000	4
6.	أنجز أعمالي المفوضة لي على أكمل وجه.	4.17	0.726	83.33	*0.000	1
7.	يتم تفويضي بالمهام عبر قرارات كتابية.	3.72	0.688	74.33	*0.000	2
	جميع فقرات مجال (تفويض الصلاحيات)	3.72	0.551	74.33	*0.000	
مجال المشاركة بالمعلومات:						
1.	طبيعة عملي الأكاديمية بالكلية تسهل حصولي على المعلومات التي أحتاجها.	3.58	0.816	71.67	*0.000	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب
2.	توفر لي الإدارة المعلومات التي تمكنني من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي أوجهها في العمل.	3.48	0.809	69.50	*0.000	5
3.	المعلومات التي تزودني بها إدارة الكلية تجعلني أقف أمام مسؤوليات أكبر	3.59	0.855	71.83	*0.000	1
4.	لدى الإدارة ثقة عالية بقدرات العاملين لتشركهم في المعلومات التي تُيسر عملهم	3.52	0.722	70.33	*0.000	4
5.	تتيح المشاركة بالمعلومات إمكانية عالية في تحديد نقاط القوة والضعف بالكلية.	3.57	0.886	71.33	*0.000	3
6.	لدى الكلية بنية تحتية تكنولوجية عالية المستوى تمكنني من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز عملي.	3.30	0.784	66.00	*0.000	6
	جميع فقرات مجال (المشاركة في المعلومات)	3.51	0.647	70.11	*0.000	

تبين نتائج جدول (3) ما يلي:

1- مجال الإحساس بقيمة الوظيفة

حصلت العبارة رقم (1) " أشعر بتوافق بين مؤهلاتي ووظيفتي الأكاديمية بالكلية" على أعلى متوسط حسابي (4.21) والمتوسط الحسابي النسبي (84.17%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وتعزى هذه النتيجة إلى توجه الإدارة للاستفادة من المؤهلات العلمية الموجودة والعمل على تعديل الوضع الوظيفي لأصحابها حيث تمنح هذه الكليات درجتي الدبلوم والبيكالوريوس من خلال خطط لتطوير الكادر الوظيفي

وحصلت العبارة رقم (4) " أشعر بالاستغراق الوظيفي في أداء مهام وظيفتي الأكاديمية" على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (3.78) والمتوسط الحسابي النسبي (75.67%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) مما يعني أنّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبشكل عام نجد أنّ متوسط الدرجة الكلية للمحور بلغ (3.98)، بوزن نسبي (79.67%)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) لذلك يعتبر محور "الإحساس بقيمة الوظيفة" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يدل على إدراك العاملين لقيمة ومعنى المهنة التي يؤدونها لما تتضمنه من معاني وأهداف سامية يعنى الشعور بالانتماء لدى العاملين لوظائفهم لما توفره لهم من قيمة الشعور بالذات. وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع نتائج دراسة (المبيضين ، وطراونة، 2011).

2- مجال (تفويض الصلاحيات):

حصلت العبارة رقم (6) "أنجز أعمالي المفوضة لي على أكمل وجه." على أعلى متوسط حسابي (4.17) والمتوسط الحسابي النسبي (83.33%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، ويعزو الباحثون ذلك إلى تمتع العاملين الأكاديميين بمستوى عال من المهارة حيث أن معظمهم ذوي مؤهلات علمية عالية ويتمتعون بخبرة تمكنهم من إنجاز ما يفوض إليهم من مهام.

وحصلت العبارة رقم (1) "تطبق كُليتي مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين لإنجاز أعمالهم" على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (3.48) والمتوسط الحسابي النسبي (69.50%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذه النتيجة توضح أن اتجاهات العاملين لهذا المجال متباينة وهذا ربما يدل على شعور العاملين بأن ما تمنحه الإدارة لهم من تفويض هو غير كاف أو ربما لا يتناسب مع أساليب التفويض الفعّال وهذه النتائج توافقت مع دراسة (الجعبري، 2010)

وبشكل عام نجد أن متوسط الدرجة الكلية للمحور بلغ (3.72)، بوزن نسبي (74.33%)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) لذلك يعتبر محور "تفويض الصلاحيات" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويعزو الباحثون ذلك إلى توجه عام لدى إدارة الكليتين لتبني سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لثقتها بقدرات العاملين على أداء مهامهم، كما يعزى أيضاً إلى طبيعة المهام الأكاديمية والتي تتطلب توفر هامش مناسب من التفويض للاستفادة من الأساليب العلمية والتعليمية الحديثة لإنجاز هذه المهام على الوجه الأفضل، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (عريقات، 2010) ودراسة (الزاملي، 2013) في ضرورة توافر هيكل تنظيمي مرن يساعد على تفويض السلطات في منظمات الأعمال الأردنية بينما اختلفت مع نتائج دراسة (جابر، 2012).

3- مجال (المشاركة بالمعلومات):

حصلت العبارة رقم (3) "المعلومات التي تزودني بها إدارة الكلية تجعلني أقف أمام مسؤوليات أكبر" على أعلى متوسط حسابي (3.59) والمتوسط الحسابي النسبي (71.83%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، ويعزو الباحثون ذلك إلى قناعة إدارة هذه الكليات بأن توفير المعلومات الضرورية والمناسبة يساهم في رفع مستوى جودة العمل كما يساهم أيضاً في زيادة قدرة العاملين على تطوير وابتكار أساليب جديدة لأداء مهامهم.

وحصلت العبارة رقم (6) لدى الكلية بنية تحتية تكنولوجية عالية المستوى تمكني من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز عملي "على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (3.30) والمتوسط الحسابي النسبي (66.00%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى شعور العاملين بأن البنى التحتية التكنولوجية الحالية لا تتيح لهم السرعة والقدر الكافي للوصول إلى مصادر المعرفة والمعلومات كقواعد البيانات المحلية والعالمية مما يتطلب تطوير وتحسين لهذه البنى وهو أمر ربما يصعب تطبيقه في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة حيث تمثل الرسوم الدراسية للطلبة الملتحقين بهذه الكليات أهم إيراداتها الأمر الذي يفرض على الإدارة إعادة ترتيب أولوياتها نظراً للتكلفة التي تتطلبها عمليات التطوير والتحديث.

وبشكل عام نجد أن متوسط الدرجة الكلية للمحور بلغ (3.51)، بوزن نسبي (70.11%)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) لذلك يعتبر محور "المشاركة بالمعلومات" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهو ما يدل على الإدارة لتوفير المعلومات الضرورية للعاملين ومشاركتهم بها وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الأمير، وعبد الرسول، 2008)، كما توافقت مع دراسة (المحاسنة، 2007)

تحليل فقرات مجالات مهارات التفكير الإبداعي

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لمجالات مهارات

التفكير الإبداعي

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	النسبي الحسابي المتوسط	القيمة الاحتمالية Sig.	الترتيب
	مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات:					
1.	أعمل على اكتشاف المشاكل وتحديد بدقة قبل البدء بحلها.	3.89	0.632	77.83	*0.000	1
2.	أقوم بتسجيل أسباب المشكلة لسهولة الرجوع إليها عند الحاجة.	3.69	0.896	73.83	*0.000	2
3.	أتمكن من اتخاذ القرارات حتى في حالات ندرة المعلومات المتاحة.	3.66	0.628	73.17	*0.000	5
4.	أطبق دائماً أول الحلول التي اقترحها دون محاولة تجربة الحلول الأخرى بغض النظر عن الوقت والكلفة.	2.91	0.840	58.17	0.234	7

5.	أحصل على معلومات مفصلة قبل البدء بأي عمل جديد.	3.50	0.635	70.00	*0.000	6
6.	أتعامل مع المشكلات الطارئة بمرونة وعدم تسرع.	3.68	0.582	73.50	*0.000	4
7.	أحرص دائماً على تقييم نتائج الأعمال التي أقوم بأدائها.	3.68	0.580	73.67	*0.000	3
	جميع فقرات المجال حل المشكلات واتخاذ القرارات	3.57	0.463	71.45	*0.000	
	مجال القابلية للتغيير (المرونة):					
1.	أهتم بالأراء التي تخالف رأيي للاستفادة منها.	3.82	0.850	76.33	*0.000	4
2.	أحرص باستمرار على تطوير أدائي من خلال اكتساب مهارات جديدة.	3.85	0.876	77.00	*0.000	3
3.	أرغب دائماً في مزاولة بعض الأعمال البعيدة عن مجال تخصصي.	3.20	0.885	64.00	*0.015	6
4.	أتمسك بمواقفي حتى في حال عدم وجود توافق مع رئيسي المباشر.	3.17	0.714	63.33	*0.012	7
5.	أفضل العمل دائماً مع أشخاص يلتزمون بالقواعد والتعليمات.	3.90	0.814	78.00	*0.000	1
6.	أعمل على وضع أكثر من مقترح لحل المشكلات التي أواجهها في عملي.	3.78	0.804	75.50	*0.000	5
7.	لدي القدرة على متابعة أكثر من مهمة في وقت واحد.	3.87	0.898	77.33	*0.000	2
	جميع فقرات مجال القابلية للتغيير (المرونة)	3.65	0.595	73.07	*0.000	
	مجال الطلاقة والأصالة:					
1.	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في العمل مرات عديدة.	3.56	0.797	71.17	*0.000	6
2.	أحاول دائماً تجربة أفكار وطرق جديدة في حل المشكلات التي أواجهها.	3.82	0.898	76.33	*0.000	5
3.	لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.	3.86	0.612	77.17	*0.000	4
4.	أحرص على طرح أفكار مستقلة وعدم التقليد والتبعية لأساليب مطروحة مسبقاً من الآخرين.	3.92	0.751	78.33	*0.000	3
5.	أفضل الأعمال التي فيها تحدي لقدراتي وأشعر بالحماس لإنجازها.	3.99	0.865	79.83	*0.000	2
6.	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بأكثر من أسلوب وصياغتها بكلمات واضحة ومفيدة.	4.00	0.789	80.00	*0.000	1
	جميع فقرات مجال الطلاقة والأصالة	3.86	0.604	77.14	*0.000	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة

0.05 ودرجة حرية "119" تساوي 1.9

تبين نتائج جدول (4) ما يلي:

1- مجال (حل المشكلات واتخاذ القرارات):

حصلت العبارة رقم (1) "أعمل على اكتشاف المشاكل وتحديد بدقة قبل البدء بحلها" على أعلى متوسط حسابي (3.89) والمتوسط الحسابي النسبي (77.83%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، تدلل هذه النتيجة إلى توجه العاملين لاكتشاف الأسباب الحقيقية للمشكلات التي تواجههم من أجل وضع الحلول المناسبة والاستفادة من نتائجها في التعامل مع أي مشكلات مستقبلية.

وحصلت العبارة رقم (4) "أطبق دائماً أول الحلول التي اقترحها دون محاولة تجربة الحلول الأخرى بغض النظر عن الوقت والكلفة." على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (2.91) والمتوسط الحسابي النسبي (58.17%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يدل على أن العاملين عن أكثر من بديل للمشكلات التي تواجههم ومحاولة اختيار الحلول التي كلنا تتناسب مع الإمكانيات المتاحة.

وبشكل عام نجد أن متوسط الدرجة الكلية للمحور يساوي (3.57)، والوزن النسبي يساوي (71.45)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال (حل مشكلات واتخاذ القرار) قد حصل على درجة (الموافقة) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يعني توافر القدرة لدى العاملين على المشاركة الفاعلة والتعاون مع الإدارة والمشاركة في وضع الخطط والحلول للمشكلات المختلفة وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (المعاني، ارشيدة، 2009) ودراسة (حسنين، 2015)

2- مجال القابلية للتغيير (المرونة):

حصلت العبارة رقم (5) "أفضل العمل دائماً مع أشخاص يلتزمون بالقواعد والتعليمات" على أعلى متوسط حسابي (3.90) والمتوسط الحسابي النسبي (78.00%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، ويعزو الباحثون ذلك إلى أهمية توافر وتوضيح القواعد والإجراءات التي تحدد الإطار العام للعلاقات بين العاملين والتي تساعدهم على تحديد وتنظيم مهامهم وتوفر أسس التعاون فيما بينهم.

وحصلت العبارة رقم (4) "أتمسك بمواقفي حتى في حال عدم وجود توافق مع رئيسي المباشر" على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (3.17) والمتوسط الحسابي النسبي (63.33%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وتدلل هذه النتيجة على أن العاملين الأكاديميين يتصفون بدرجة من المرونة وعدم التشدد في الرأي وتقبل الرأي الآخر وممارستهم لأسلوب النقاش الإيجابي بما يصب في مصلحة العمل.

وبشكل عام نجد أن متوسط الدرجة الكلية للمحور يساوي (3.65)، والوزن النسبي يساوي (73.07%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال (القابلية للتغيير-المرونة) قد حصل على درجة (الموافقة) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أهمية توافر سياسات واضحة تحدد طبيعة العلاقات التي تربط العاملين بشكل واضح وتمنحهم في الوقت ذاته هامش مناسب من المرونة في استخدام ما يلزم وسائل وأساليب للتعاون فيما بينهم ضمن علاقات تحكمها سياسات عامة تنظم العمل. وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (العجلة، 2009)، بينما اختلفت مع دراسة (الفرا، 2008)، والتي أظهرت أن اللوائح والقوانين ربما تعطل الأفكار وتعيق العمل وتعمل على تدني مستوى المرونة.

3- مجال الطلاقة والأصالة:

حصلت العبارة رقم (6) "الدي القدرة على التعبير عن أفكاره بأكثر من أسلوب وصياغتها بكلمات واضحة ومفيدة" على أعلى متوسط حسابي (4.00) والمتوسط الحسابي النسبي (80.00%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يدل على تمتع العاملين بقدرة على إنتاج عدة ألفاظ للتعبير عن المعاني الدالة على أفكارهم وهذه النتيجة تختلف عما توصلت إليه دراسة (العتار، 2012) حصلت العبارة رقم (1) "أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في العمل مرات عديدة" على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (3.56) والمتوسط الحسابي النسبي (71.17%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) ويعزو الباحثون ذلك إلى أن العاملين لا يفضلون التقيد ببروتين محدد لإنجاز مهامهم نظرا لطبيعة العمل الأكاديمي الذي يتطلب إيجاد أساليب متطورة ومتجددة. وهو ما توصلت إليه دراسة (العجلة، 2009)

وبشكل عام نجد أن متوسط الدرجة الكلية للمحور يساوي (3.86)، والوزن النسبي يساوي (77.14%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال (الطلاقة والأصالة) قد حصل على درجة (الموافقة) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (العوفى، 2007)، و (العجلة، 2009) واختلفت مع دراسة (الفرا، 2008)

سابعاً: اختبار الفرضيات

صمم الباحثون لدراساتهم عدة فرضيات حاولوا من خلالها التعرف على ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي، وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة تلك الفرضيات التي كانت على النحو التالي:

التساؤل الرئيس: ما مستوى توافر ثقافة التمكين الوظيفي في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة، وما علاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار (t) للعينات الواحدة لكل مجال من المجالات، والمجالات مجتمعة، والنتائج مبينة في جدول (5) و (6).

جدول (5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لمجالات المتغير

المستقل

م	مجالات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب	مستوى القبول
1.	الإحساس بقيمة الوظيفة	3.98	0.612	79.67	*0.000	1	مرتفع
3.	تفويض الصلاحيات	3.72	0.551	74.33	*0.000	2	مرتفع
4.	المشاركة بالمعلومات	3.51	0.647	70.11	*0.000	3	مرتفع
	جميع مجالات المتغير المستقل معاً	3.68	0.525	73.60	*0.000		مرتفع

جدول (6)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية (Sig.)

لمجالات المتغير التابع

م	مجالات المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب	مستوى القبول
1.	حل المشكلات واتخاذ القرار	3.57	0.463	71.45	*0.000	3	مرتفع
2.	القابلية للتغيير (المرونة)	3.65	0.595	73.07	*0.000	2	مرتفع
3.	الطلاقة والأصالة	3.86	0.604	77.14	*0.000	1	مرتفع
	جميع مجالات المتغير التابع معاً	3.69	0.513	73.80	*0.000		مرتفع

بصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع المجالات (المتغيرات المستقلة) يساوي (3.68) والوزن النسبي يساوي (73.60%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة على جميع مجالات (المتغير المستقل). كما تبين أن المتوسط الحسابي لجميع المجالات

(المتغيرات التابعة) يساوي (3.69) والوزن النسبي يساوي (73.80%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة على جميع مجالات (المتغير التابع).

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين ثقافة التمكين الوظيفي متمثلة في (التمكين الإدراكي، التمكين الهيكلي) ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة. ويشق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين (الإحساس بقيمة الوظيفة) ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين (تفويض الصلاحيات) ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين (المشاركة بالمعلومات) ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة.

جدول رقم (7)

العلاقة بين أبعاد ثقافة التمكين الوظيفي ومهارات التفكير الإبداعي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات المستقلة ثقافة التمكين الوظيفي	المتغير التابع التفكير الإبداعي	الدالة
الإحساس بقيمة الوظيفة	**0.523	0.000
تفويض الصلاحيات	**0.623	0.000
المشاركة بالمعلومات	**0.692	0.000
ثقافة التمكين الوظيفي	**0.674	0.000

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

يتضح من نتائج جدول (7) والذي يوضح العلاقة بين أبعاد ثقافة التمكين الوظيفي ومهارات التفكير الإبداعي حسب معامل ارتباط بيرسون ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإحساس بقيمة الوظيفة ومهارات التفكير الإبداعي حيث كان معامل ارتباط بيرسون (**0.523) ومستوى دلالة (0.000)، مما يدل على ثبوت عدم صحة

الفرضية، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة وهي "توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الإحساس بقيمة الوظيفة ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة"، ويرى الباحثون أن ما توفره الوظيفة الأكاديمية من شعور بقيمة لصاحبها على المستوى الشخصي والمجتمعي تدفعه لأن يكون فاعلاً في البحث عن • وابتكار أفضل الوسائل التي تساعد في أداء مهامه. وهذه النتائج تتفق مع دراسة (الزاملي، 2013)، (نسمان، 2011)، (الدعدي، 2011)

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ومهارات التفكير الإبداعي حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.623^{**}) ومستوى دلالة (0.000)، مما يدل على ثبوت عدم صحة الفرضية، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة وهي "توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تفويض الصلاحيات ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة"، وترى الدراسة بأن هذه النتيجة تعود إلى ممارسة الإدارة لتفويض الصلاحيات (وإن بشكل نسبي) وثقتها بقدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم، مما يمنح العاملين هامشاً من حرية التصرف التي تساعد في انتهاز أساليب جديدة ووضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم وهذا يزيد من مهارات التفكير الإبداعي لديهم. وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (المعاني، وارشيده، 2009)، ودراسة (القطار، 2012) التي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الإداري لدى العاملين.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات ومهارات التفكير الإبداعي حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.692^{**}) ومستوى دلالة (0.000)، مما يدل على ثبوت عدم صحة الفرضية، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة وهي "توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المشاركة بالمعلومات ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة" وتظهر هذه النتيجة وجود توجه لدى الإدارة في توفير البيانات والمعلومات للعاملين وتشجيع تبادل هذه المعارف فيما بينهم لما تسهم به من تعزيز قدرات العاملين والتي تؤدي إلى زيادة مهارات التفكير الإبداعي وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة (الزاملي، 2013)، (نسمان، 2011)، (الدعدي، 2011).

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ثقافة التمكين الوظيفي ومهارات التفكير الإبداعي حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.674^{**}) ومستوى دلالة (0.000)، مما يدل على ثبوت عدم صحة

الفرضية، وبالتالي رفض الفرضية الصفريّة الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة وهي "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التمكين الوظيفي متمثلة في (التمكين الادراكي، التمكين الهيكلي) ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$) لأبعاد التمكين الوظيفي متمثلة في (الإحساس بقيمة الوظيفة، تفويض الصلاحيات، المشاركة بالمعلومات) على مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية -قطاع غزة ولاختبار تأثير أبعاد التمكين الوظيفي (المتغيرات المستقلة) على مهارات التفكير الإبداعي (المتغير التابع) قام الباحثون باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد.

جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار باستخدام stepwise

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
الأول	الانحدار	1	14.985	108.457	0.000
	البواقي	118	0.138		
	التباين الكلي	119	31.289		
الثاني	الانحدار	2	16.403	64.460	0.000
	البواقي	117	0.127		
	التباين الكلي	119	31.289		

جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار باستخدام stepwise

المعاملات

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	قيمة الاختبار "ت"	القيمة الاحتمالية
	الميل	الخطأ المعياري	معامل بيتا		
الأول	الثابت	1.773	0.188	9.452	0.000
	المشاركة بالمعلومات	0.548	0.053	10.414	0.000
الثاني	الثابت	1.290	0.231	5.583	0.000
	المشاركة بالمعلومات	0.454	0.058	7.851	0.000
	الإحساس بقيمة الوظيفة	0.204	0.061	3.338	0.001

جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد التمكين الوظيفي على مهارات التفكير الإبداعي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة
المقدار الثابت	1.132	0.244	4.647	0.000	
الإحساس بقيمة الوظيفة	0.155	0.066	2.356	0.020	جوهرية
تفويض الصلاحيات	0.169	0.090	1.877	0.063	غير جوهرية
المشاركة بالمعلومات	0.376	0.071	5.313	0.000	جوهرية
اختبارات النموذج	معامل الانحدار المتعدد = 0.734	الخطأ المعياري للنموذج (SE) = 0.353			
	F المحسوبة = 45.073	مستوى المعنوية = 0.000			
	معامل التحديد R Square = 0.538	معامل التحديد المعدل = 0.526			

من نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (stepwise) يمكن استنتاج ما يلي:

– أن مهارات التفكير الإبداعي تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بأبعاد التمكين الوظيفي مجتمعة (الإحساس بقيمة الوظيفة، المشاركة بالمعلومات) ولا تأثير لتفويض الصلاحيات على مهارات التفكير الإبداعي، وتختلف هذه النتائج مع دراسة (القطار، 2012)، و(المعاني وإرشيدة، 2009) التي أكدت على وجود تأثير لبعد تفويض الصلاحيات على مهارات التفكير الإبداعي.

– معامل الانحدار المتعدد Multiple R = 0.734

– معامل التحديد R Square = 0.538 وهذا يعني أن ما نسبته 53.8% من التفكير الإبداعي تم تفسيره من خلال أبعاد التمكين الوظيفي والمتبقي 46.2% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في التفكير الإبداعي.

– Sig= 0.000، F=45.073 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهارات التفكير الإبداعي والتمكين الوظيفي.

معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

– ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير مهارات التفكير الإبداعي حسب قيمة اختبار T كما يلي:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$$

– المتغير التابع Y = الجزء الثابت a + المتغير المستقل الأول x1 + المتغير المستقل الأول x2 +

المتغير المستقل النهائي

– المعادلة: التفكير الإبداعي = 1.132 (الجزء الثابت) + 0.376 (المشاركة بالمعلومات) + 0.155 (الإحساس بقيمة الوظيفة)

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابات المبحوثين حول ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، مكان العمل). تم استخدام اختبار (T لعينتين مستقلتين) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام (التباين الأحادي) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر.

جدول (11)

نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية

المجال	المتوسطات	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig
الجنس	ذكر	3.97	0.676
	أنثى	4.04	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.60	0.565
	ماجستير	3.72	
	دكتوراه	3.68	
العمر	أقل من 30 سنة	3.69	0.064
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	3.61	
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	3.78	
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	4.21	
سنوات الخبرة	1 إلى أقل من 5 سنوات	3.48	0.022
	5 إلى أقل من 10 سنوات	3.62	
	10 سنوات فأكثر	3.82	
مكان العمل	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	3.89	0.000
	كلية فلسطين التقنية	3.48	

تبين النتائج الموضحة في جدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حول ثقافة التمكين الوظيفي وأثرها على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، والعمر، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (الضمور، 2008)، (الجعبري، 2010)، بينما تختلف هذه النتائج مع دراسة (السيد، 2007) و(أندوراس، 2006) ودراسة (الطراونة، 2006).

بينما تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة لصالح العاملين الأكثر خبرة ويعزو الباحثون ذلك إلى أن أصحاب الخبرة الأكبر يعلمون بشكل أكبر بأهمية التمكين بأبعاده المختلفة وأن التمكين يساعد بشكل كبير على إنجاز مهامهم وإعطاء نتائج إيجابية ولا يتخلل ذلك مخاطر تعود بشكل سلبي على أدائهم. وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (الضمور، 2008)، بينما اختلفت مع دراسة (الجعبري، 2010). كما بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمكان العمل لصالح الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا ويعزو الباحثون ذلك ربما إلى عدم وجود صراعات تنظيمية فجميع العاملين يتبعون توجهاً سياسياً واحداً بخلاف زملائهم في كلية فلسطين التقنية، فالتنوع في الرؤى السياسية قد يؤدي إلى نوع من التباين في الآراء وربما الصراع مما يؤثر سلباً على تفاعل العاملين وتعاونهم وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (العتار، 2012) التي أظهرت أن الصراعات التنظيمية قد تؤثر على فعالية فرق العمل، بينما اختلفت مع دراسة (جابر، 2012)، ودراسة (الجعبري، 2010).

نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أظهرت النتائج أن العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية يشعرون بمستوى عال من التمكين الوظيفي وفقاً لمقياس الدراسة.
- 2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لثقافة التمكين الإدراكي (النفسي) السائدة متمثلة في (الإحساس بقيمة الوظيفة) على مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة.
- 3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لثقافة التمكين الهيكلي (الإداري) السائدة متمثلة في (المشاركة بالمعلومات) على مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة.

- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، العمر).
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة التمكين الوظيفي يعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الأفراد الأكثر خبرة.
- 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة التمكين الوظيفي وأثرها على تنمية مهارات التفكير الإبداعي تعزى لمتغير مكان العمل وقد كانت الفروق لصالح الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا.

التوصيات والمقترحات.

- تطوير وتعزيز العلاقة والعمل بروح الفريق فيما بين الإدارة والعاملين من خلال تبادل الآراء والمقترحات قبل اتخاذ القرارات.
- منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل من خلال ممارسة المسؤولين للتفويض الفعال.
- تشجيع العاملين على ابتكار أساليب جديدة في العمل وعدم التردد في تطبيقها خوفاً من الاخفاقات.
- وضع أسس ومعايير واضحة لتقييم أداء العاملين واستخدام نظام الحوافز من أجل تحسين العاملين لمهاراتهم وقدراتهم في العمل.
- أن تعمل الإدارة على تحسين البنى التكنولوجية وتطوير إمكانياتها وتوفير قواعد بيانات تزود العاملين بالمعلومات المناسبة ومن مصادر مختلفة.
- إنشاء حاضنة للأفكار الإبداعية والعمل على تسخير الإمكانيات المناسبة لتطبيقها داخل الكليات التقنية.
- العمل على استثمار التنوع التنظيمي في التعاون بين الأفراد بما يخدم مصلحة العمل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الجعبري، دعاء (2010): "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهه نظر عاملها الإداريين"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
2. جلاب، إحسان (2011): "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.

3. حمود، خضير (2010): "منظمة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
4. حمود، خضير، والشيخ، روان (2010): "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
5. خير الله، جمال (2009): "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن.
6. المختار، محمد ، عدوي، إنجي (2011): "التفكير النمطي والإبداعي"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، مصر.
7. المعاني، أحمد، عريقات، أحمد، الصالح، أسماء ، وجرادات، ناصر (2011): "قضايا إدارية معاصرة. دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن.
8. السويدان، طارق ، العدلوني، محمد (2006): "مبادئ الإبداع"، شركة الإبداع الخليجي، الطبعة الثانية، الكويت.
9. الطائي، رعد، وقادة، عيسى (2008): "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن.
10. مبيضين، محمد ، الطراونة، محمد (2011): "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، الأردن.
11. المدهون، حنان (2012): "أثر استخدام برنامج قبعات التفكير في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مبحث حقوق الإنسان لدى تلاميذ الصف السادس بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
12. الوادي، حسين (2012): "التمكين الإداري في العصر الحديث"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
13. العبيدي، بشار ، العزاوي، كرجي (2010): "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج"، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 87، الجامعة المستنصرية، العراق.
14. الشيخ، ومضان (2009): "الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار"، دار بوك سيتي للنشر.
15. الزاملي، يوسف (2013) بعنوان "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
16. العطار، هيثم (2012) بعنوان "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة. رسالة ماجستير، كلية

التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين

ثانياً: المراجع الأجنبية.

1. Arogundade, Ayodeji B. and Arogundade, Odunayo T., (2015): "Psychological Empowerment in the Workplace: Implications for Employees, Career Satisfaction". North American Journal of Psychology ، Vol.17, No.1. Nigeria. Pp. 27-36).
2. Daft, Richard L, "Management ". 7th Jan (2003), 4th edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers)
3. Holliman, Stephanie Layne, 2012, "Exploring the Effects of Empowerment, Innovation, Professionalism, Conflict, and Participation on Teacher Organizational Commitment". Iowa Research Online.
4. <http://ir.uiowa.edu/etd/3468>. Pp.23)
5. Olila, S, (2012): "Open innovation and organizational creativity-do they go together?: A case study of the creative in an open innovation arena", Master of Science Thesis, chalmers university of technology, Goteborg, Sweden.
6. Rezaie, Alireza, Sep2014,"studying the Link between Organizational Learning and Employees, Empowerment- Case Study: Qom Maskan Bank, Selected Branches-.International Journal of Management, Accounting and Economics.Vol.1, No.2.
7. Daft, Richard L, "Management ". 7th Jan 2003, 4th edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers)