

تمكين العاملين كأداة لتحقيق الإبداع –دراسة حالة مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة-

Empowering employees as a tool to achieve creativity –case study of the Maghreb paibe foundation in M'sila-

محمد بريكي^{1*}، كمال العقريب²

¹المركز الجامعي عبد الله مرسللي، تيبازة، الجزائر، Mohammed.briki@cu-tipaza.dz

²المركز الجامعي عبد الله مرسللي، تيبازة، الجزائر، Kamal.lak@cu-tipaza.dz

تاريخ الاستلام: 2022/03/24 تاريخ القبول: 2022/05/08 تاريخ النشر: 2022/06/16

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تمكين العاملين بأبعاده في تحقيق الإبداع، حيث وزع الاستبيان كأداة لقياس هذه العلاقة على عينة عشوائية قدرها (39) عاملا بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة، وعليه توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد تمكين العاملين وتحقيق الإبداع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية تساهم في تحقيق الإبداع على مستوى المؤسسة محل الدراسة. كلمات مفتاحية: تمكين العاملين، أبعاد تمكين العاملين، الإبداع. تصنيفات JEL: O10، O15.

Abstract: This study aims to find out the role of empowering workers in achieving creativity, The questionnaire was distributed as a tool to measure this relationship on a random sample of (39) workers of the Maghreb Paibe Foundation in M'sila. Accordingly, the results of the field study found that there is no correlation between the dimensions of empowering workers and achieving creativity, and the existence of statistically significant differences due to personal variables that contribute to the achievement of creativity at the level of the institution in question.

Keywords: Empowering workers; Dimensions of employee empowerment; Creativity.

Jel Classification Codes: O10, O15.

1. مقدمة:

يعتبر العنصر البشري أحد الركائز الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تعمل الإدارة على توجيه أفرادها وبناء قدراتهم لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم من شأنه دعم الأفكار الجديدة والخلاقة والشعور بالمسؤولية التي تؤدي إلى الانتماء للتنظيم. ولا يتحقق الإبداع إلا من خلال إرساء مبادئ تمكين الأفراد عن طريق تفويضهم السلطة ومشاركة المعارف والعمل على تحفيزهم وتدريبهم في ظل وجود قنوات اتصال فعالة تساهم في بناء علاقات تواصل بين الرئيس ومرؤوسيه لتعزيز سبل تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات اليومية تاركين الإدارة العليا تصنع القرارات الإستراتيجية، وعليه جاءت هذه الورقة البحثية لنكشف من خلالها دور تمكين العاملين (منظمة ممكنة) في صناعة موارد بشرية مبدعة (منظمة مبدعة).

1-1 إشكالية الدراسة:

تتضح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تمت الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
2. هل يتم استخدام الإبداع في المؤسسة محل الدراسة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق الإبداع؟

2-1 فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية تمت صياغة الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والإبداع عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في المؤسسة محل الدراسة. حيث تتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع عند معنوية مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشارك المعارف وتحقيق الإبداع عند معنوية مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الإبداع عند معنوية مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق عمل وتحقيق الإبداع عند معنوية مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحقيق الإبداع عند معنوية مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط آراء المبحوثين حول تمكين العاملين ودوره في الرفع من مستوى تحقيق الإبداع في المؤسسة محل الدراسة إلى تعزى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

والتي تنقسم إلى:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المستجوبين لمتغير تمكين العاملين تعزى لمتغيرات الشخصية عند معنوية مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المستجوبين لمتغير الإبداع تعزى لمتغيرات الشخصية عند معنوية مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

3-1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرض لطبيعة علاقة تمكين العاملين بتحقيق الإبداع في المؤسسة مع إبراز أهمية وفعالية تمكين العاملين الذي أصبح بالغ الأهمية لدى المسيرين والعاملين على حد سواء في جميع المستويات، ودوره في إبراز القدرات الإبداعية وإظهار مميزات المؤسسة مما ينعكس إيجاباً على أدائها التنظيمي وربحيتها، وأيضاً توسيع الدراسات المتعلقة بالموضوع، والوصول إلى مجموعة من التوصيات التي تفيد المؤسسة محل الدراسة.

4-1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع الذي تطرحه، حيث تسلط الضوء على التمكين الإداري الذي يعتبر مدخل إداري حديث ودوره في تحقيق الإبداع في المؤسسات الاقتصادية، كما توفر للباحثين بيانات ومعلومات عن طريق النتائج المتوصل إليها.

5-1 حدود الدراسة:

بغية تحقيق أهداف البحث، قمنا برسم حدود البحث كما يلي:

- البعد المكاني: يتضمن الجانب الميداني دراسة حالة مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة.
- البعد الزمني: كان من المفروض القيام بهذه الدراسة في بداية الأشهر الأولى من سنة 2021 لكن نظراً لانتشار جائحة فيروس كوفيد 19 وفرض الحجر الصحي في البلاد فإنه تعطل إتمامها إلى غاية ديسمبر من نفس سنة.
- البعد البشري: اشتملت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 39 عامل.

6-1 منهج الدراسة:

تماشياً مع أهداف وإشكالية الدراسة تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي.

7-1 مصادر جمع البيانات: تم جمع البيانات اعتماداً على أداة الاستبيان.

8-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين على مستوى المؤسسة "مغرب بايب بالمسيلة"، حيث اعتمدنا على عينة عشوائية، جراء فرض الحجر الصحي بسبب فيروس كوفيد 19 وصعوبة الالتقاء المباشر بأفراد العينة.

9-1 الدراسات السابقة:

دراسة (فاتن محمود الملفوح، 2016) بعنوان: تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة (ماجستير)، والتي تهدف إلى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية ومدى دوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث توصلت إلى تم تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية التي أجريت عليها الدراسة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي 72.56% وفق آراء المبحوثين، وتمثلت أهم توصيات هذه الدراسة في استثمار العلاقة بين مستوى التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر استحداث نماذج لتمكين العاملين وفق الخطط المعدة مسبقاً ومتابعة تنفيذها وصولاً لمستوى أعلى من التمكين الإداري وبالتالي تحقيق أفضل للأهداف الاستراتيجية.

دراسة (محمد عبد الرشيد علي، نبيل عثمان سالم، 2017) بعنوان: الإبداع لدى المديرين في المصارف التجارية دراسة تطبيقية في العاصمة الاقتصادية والتجارية- عدن (مقال)، والتي تهدف إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لدى المدراء في المنظمات المصرفية

التجارية، ومدى توفر مقومات الإبداع في العمل المصرفي، حيث توصلت إلى وجود ضعف في مستوى توفر مقومات الإبداع الإداري يقابله توافر عال لمقومات الإبداع، وتوفر مقومات الإبداع الشخصية لدى المدراء بدرجة عالية، وتمثلت أهم التوصيات في زيادة الاهتمام بتعزيز مقومات الإبداع في حياة المنظمات المصرفية والعاملين فيها، وتشجيع المدراء على تنمية قدراتهم الإبداعية.

دراسة (جواد محسن راضي، 2010) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الاقتصاد (مقال)، والتي تهدف إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وإبداع العاملين، حيث توصلت إلى وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري، وتمثلت أهم التوصيات في إمكانية الاستفادة من أدوات قياس التمكين الإداري وإبداع العاملين لتصميم برامج تساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا في الكلية محل الدراسة.

أما أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة: فقد ركزت الدراسة الأولى على دور التمكين الإداري في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى تركيزها على المؤسسة الخدمية بالدرجة الأولى، كما ركزت الدراسة الثانية على الإبداع الإداري لدى المدراء في المصارف التجارية، بالإضافة إلى تركيزها على المؤسسة الخدمية بالدرجة الأولى، بينما ركزت الدراسة الثالثة على التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في المؤسسة الخدمية، وعليه سنركز في دراستنا على دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع في المؤسسة الاقتصادية.

2- الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين:

يعتبر التمكين نقلاً للمسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعم المرؤوسين بالسلطة، حيث يعتبر دعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس المُمكّن مسئولاً عن ما يقرره أو يُؤديه (عالية، 2013، صفحة 166). كما أن التمكين ملائم للمنظمات في مختلف الظروف (العتيبي، 2004، صفحة 02). حيث يعرفه (جاد الرب، 2012، صفحة 493) على أنه "عملية إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".

من خلال ما سبق حاول الباحثين تعريف تمكين العاملين على أنه "القوى التي يكتسب بها الأفراد القدرة وزيادة الثقة، وارتفاع مستوى انتماؤهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات للتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للزبائن، في مختلف المجالات بهدف تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا".

1.2. أبعاد تمكين العاملين:

اختلفت آراء الباحثين والمختصين في إعطاء أبعاد موحدة لتمكين العاملين، لذا حاولنا ذكر بعض هذه الأبعاد الباحثين في الجدول أدناه:

الجدول رقم 01: أبعاد التمكين.

السنة	الباحث	الأبعاد
2001	Specter	البعد المهاري، البعد الإداري.
2005	العتيبي	المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة.
2008	GUPTA	المشاركة في معلومات الأداء التنظيمي، تقديم أفضل مكافآت للأداء التنظيمي، المعرفة التي تمكن العاملين من الاستيعاب والإسهام في جهد مشترك للأداء التنظيمي، القوة.
2010	راضي	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز.
2018	بروكي	الاتصال ومشاركة المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة والمهارة.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على المراجع المذكورة في الجدول.

ويرى الباحثين أن أبعاد التمكين تتحقق في المنظمة من خلال:

- تفويض السلطة: هو نقل صلاحيات محددة للمسؤوليات الدنيا في النظام بوضع العاملين في الإطار الذي يمكن لكل واحد منهم العمل فيه مما يسهل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، أي تعيين مهام المرؤوسين ومنحهم صلاحية مزاولتها لتحمل نتائج مسؤولية هذه المهام (غزيباوي وزرقين، 2021، صفحة 192).
- نشر المعرفة: أيكل العمليات المتعلقة بالتبادل والنشر والمشاركة والتقاسم للمعرفة (الفارس، 2010، صفحة 71).

- التدريب: هو نشاط إنساني مخطط يحتوي على مجموعة برامج مصممة ترفع من مستوى المهارات، المعارف، والخبرات لدى الأفراد وتعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، إذ تقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد (بن عيشي، 2005، صفحة 55).
- بناء فرق عمل: يعتمد هذا الأسلوب على تشكيل فرق عمل ذات مهارات متنوعة تعمل بالتفكير الجماعي والنظر من زوايا مختلفة، مما يولد عدد أكبر من الأفكار للتعامل مع المواقف، بغية اتخاذ قرارات تنفيذية بمستوى عال من الثقة و تحقيق هدف مشترك (طيفور، 2018، صفحة 03).
- التحفيز: أي جعل الأفراد يرغبون ويندفعون لبذل مستويات عالية من الجهود، لتحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الفرد الذاتية (مطر، 2015، صفحة 22).
- كما تعددت أسباب تبني المنظمة لمدخل تمكين العاملين عن طريق خفض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية و إعطاء الأفراد مسؤوليات أكبر مما يساهم في تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية وبالتالي تقليل تكاليف التشغيل لتقليص المستويات الإدارية، بشكل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للمورد البشري وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد وتطوير المنافسة، مما يساهم في الرفع للرضا الوظيفي فالانتماء التنظيمي (تيسير، 2012، صفحة 266)، بينما ذكر (مسعود و دايرة، 2016، صفحة 264) أن مستلزمات بناء عملية تمكين العاملين هي (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الثقة المتبادلة، الثقافة التنظيمية الداعمة).
- ويلخص الباحثين هذه المراحل والآليات في قدرة المنظمة على بناء شبكات اتصال فعالة في الوقت والمكان المطلوب مع استعداد المشرفين لنقل وتفويض السلطة لمروسيهم، ضمن هيكل تنظيمي مرن، والعمل ضمن فريق عمل موحد، في إطار دعم الإدارة العليا لاستراتيجية تمكين العاملين وإيضاح الرسالة والرؤية لهم، مع تحمل الأفراد مسؤولية النتائج.
- ماهية الإبداع: ولتتمكن المؤسسة من إنشاء نماذج تنظيمية جديدة تؤدي مهامها بمرونة وتحسن من علاقات العمل لا بد لها من الإبداع والذي هو مشتق من الفعل "أبدع" الشيء أي اخترعه، وأبدع الشيء أي أوجده وأحدثه (سراج، 2021، صفحة 202)، وعليه فإن الإبداع هو نشاط بشري يمثل نتيجة تفاعل عوامل عقلية، شخصية واجتماعية، إضافة إلى مجموع القدرات التي تظهر لدى الفرد أو الجماعة أو التنظيم، فهو يستثير الفرص ويحفز النمو، وبدونه تنهوى المنظمات وتموت (قتال و راهم، 2020، صفحة 60).

وعليه يعرف الباحثين على أنه مجموع العمليات العقلية التي تؤدي إلى حلول للمشاكل أو الإتيان بالأفكار الجديدة والغير مالوفة والخروج عن النطاق المألوف، حيث أنه قدرات عقلية تتغير من شخص لآخر ويمكن ان تظهر على المستوى الفردي أو الجماعي او التنظيمي.

2.2. تمكين العاملين كأداة لتحقيق الإبداع:

يتحقق الإبداع بتمكين العاملين عند دفع المؤسسات لمقومات الاستقلالية إلى كل مستوياتها، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكله بطرق إبداعية وأساليب مبتكرة للقيام بمهامه (العصيمي، 2013، صفحة 09)، حيث ينمي تمكين العاملين الإبداع من خلال تحفيز الطاقات الإبداعية للعاملين وإعطائهم قدرا من الاستقلالية التي تجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا من الآخرين خاصة من الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل، كما أن الحرية في اتخاذ القرار والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية لديهم، فالتمكين يزيد من رغبة العاملين في تحمل المخاطر بتقديم الأفكار الجديدة لإيجاد حلول إبداعية لمشكلات العمل (المحمدي، 2016، صفحة 38).

3- التعريف بميدان الدراسة وخصائص العينة:

1.3. ميدان الدراسة:

تقع مؤسسة مغرب بابب بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة، بمساحة تقدر بأربع هكتارات وتشغل حوالي 408 عامل مؤهل، حيث تعتبر هي المؤسسة الوحيدة وطنيا وعلى المستوى المغربي في صناعة الأنابيب والألياف الزجاجية طبقا لأحدث التقنيات PVR أي الأنابيب البلاستيكية المدعمة بالألياف الزجاجية والتي تتميز بعدم التآكل ومقاومة الصدأ ولا تتأثر بالظروف الطبيعية، بطاقة إنتاجية تقدر ب500 ألف كلم سنويا وفي مختلف الأقطار، وهو ما أهلها للحصول على شهادة المطابقة "إيزو 9001".¹

¹ من مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مغرب بابب المسيلة.

2.3. تصميم الاستبيان:

تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي (أنظر الملحق رقم 01)، ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم/عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم اعتماد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم تحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل (ألفا كرو نباخ) كما يلي:

الجدول رقم 02: قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان.

نتيجة الاختبار	معامل ألفا كرو نباخ	محاور وأبعاد الاستبيان
ثابت	0.856	32 عبارة جميع الفقرات الاستبيان

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برمجية SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ للقيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.856 بإجمالي 32 عبارة، وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل هذا المعامل كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

3.3. اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (كولمجروف - سمروف) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، والتي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم 03: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي *normalité Distribution test*

أبعاد ومحاور الدراسة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
تفويض السلطة	0.118	0.189
تشارك المعارف	0.101	0.200
التدريب	0.140	0.053
بناء فرق العمل	0.105	0.200
التحفيز	0.098	0.200
الإبداع	0.140	0.053
جميع محاور الاستبيان	0.074	0.200

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (sig) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن التوزيع البيانات لهذه الأبعاد يتبع التوزيع الطبيعي، ولهذا سيتم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة على فرضيات الدراسة.

4.3. عرض والتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة:

النظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 39 فردا نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب:

- متغير الجنس: بعدد 32 بنسبة 82.1% لصالح الذكور في حين بلغ عدد الإناث 07 وبنسبة 17.9% وهذا راجع إلى بعد المؤسسة عن الولاية وأيضا إلى طبيعة المنطقة؟
- متغير السن: بعدد 18 فرد بنسبة 46.2% لصالح الفئة العمرية من (25-35) سنة وبعدها 12 فرد بنسبة 30.8% لصالح الفئة العمرية من (36-45) سنة والباقي بنسب متفاوتة وهذا ما يفسر أن أكثر فئة عاملة في المؤسسة هي فئة الشباب كون الأعمال في المؤسسة تتطلب حركة ولياقة بدنية.

- متغير الرتبة: بعدد 28 فرد بنسبة 71.8% لصالح الفئة ذوي رتبة 'دراسات عليا' وبعدها 06 فرد بنسبة 15.40% لصالح رتبة "ثانوي" والباقي بنسب متفاوتة وهذا ما يفسر على أن المؤسسة تزخر بالكفاءات الإدارية والمهنية والأكاديمية.

- متغير سنوات: الخبرة بعدد 13 فرد بنسبة 33.3% لصالح الفئة (من 05-10 سنوات) وهي أكبر نسبة مما يدل أن ربع المستجوبين لهم اقدمية مهنية بالمؤسسة والباقي بنسب متفاوتة، وهذا ما يدعم خبرة متوسطة نسبيا كون المؤسسة تزخر بالشباب ما بين 25-35 سنة.

5.3. عرض التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 01 من الاستبيان

والمتمثل ب قياس مستوى توفر وتطبيق: تمكين العاملين: (أنظر الملحق رقم 02)

الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق مستويات تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة: بشكل عام فإن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور بلغ: ($x=3.63$)، وانحراف معياري قدره: 0.944، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، أي موافقون بنسبة 72.60% أي أن مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة عالية وفيما يلي ترتيب مستويات أبعاد تمكين العاملين حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين كالتالي:

الجدول رقم 04: ترتيب أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر أفراد العينة.

البعد الأول	نتيجة بعد تفويض السلطة	3,95	0,94	درجة عالية
البعد الرابع	نتيجة بعد بناء فرق العمل	3,67	0,92	درجة عالية
البعد الثاني	نتيجة بعد تشارك المعارف	3,55	0,87	درجة عالية
البعد الخامس	نتيجة بعد التحفيز	3,58	1,03	درجة عالية
البعد الثالث	نتيجة بعد التدريب	3,36	1,03	درجة متوسطة
مستوى توفر وتطبيق: تمكين العاملين				
الأهمية النسبية لمتغير في مؤسسة محل الدراسة بلغ نسبة: 72,60%				
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5				

المصدر: استنتاج الباحثين بناءً على الملحق رقم (02).

البعد الأول: بالنسبة لتوفر بعد تفويض السلطة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي ($x=3.95$) إذ أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين (4.12 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 3.66) وأن نسبة تفويض السلطة من حيث توفر وتطبيق (منح الصلاحيات، المرونة في أداء المهام، تحمل النتائج) بالمؤسسة محل الدراسة 79% وبدرجة عالية.

البعد الثاني: بالنسبة لتوفر بعد بناء فرق العمل وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي ($x=3.67$) إذ أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين (3.53 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 2.15) وأن نسبة بناء فرق العمل من حيث توفر وتطبيق (العمل الجماعي، بناء علاقات، تداول قيادة الفريق، روح الفريق، الاحترام والتقدير) بالمؤسسة محل الدراسة 73.40% وبدرجة عالية.

البعد الثالث: بالنسبة لتوفر بعد تشارك المعارف وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي ($x=3.55$) إذ أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين (3.69 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 3.38) وأن نسبة تشارك المعارف من حيث توفر وتطبيق (توليد المعارف، وجعل المعارف متاحة للجميع، الاستفادة من عقود المعرفة) بالمؤسسة محل الدراسة 71.00% وبدرجة عالية.

البعد الرابع: بالنسبة لتوفر بعد التحفيز وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي ($x=3.58$) إذ أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين (3.82 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 3.25) وأن نسبة التحفيز من حيث توفر وتطبيق (تقدير الجهود، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقيات، تناسب الرواتب مع الجهود) بالمؤسسة محل الدراسة 71.60% وبدرجة عالية.

البعد الخامس: بالنسبة لتوفر بعد التدريب وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الخامسة بالمتوسط الحسابي ($x=3.36$) إذ أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين (3.53 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 3.15) وأن نسبة التدريب من حيث توفر وتطبيق (تنوع وسائل التدريب ، ملائمة برامج تدريب للاحتياجات التدريبية، التدريب أثناء المسار الوظيفي، وفق معايير محددة) بالمؤسسة محل الدراسة 67.20% وبدرجة متوسطة.

عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02 من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بقياس مستوى توفر وتطبيق: الإبداع: (أنظر الملحق رقم 03)

الجدول رقم (00): محور الإبداع من وجهة نظر أفراد العينة

نتيجة بعد الإبداع	3,75	1,74	درجة عالية
-------------------	------	------	------------

المصدر: استنتاج الباحثين بناءً على الملحق رقم (03).

الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق مستويات الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة: بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور بلغ: ($x=3.75$)، وبانحراف معياري قدره: 1.74، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون بنسبة 75.00% على أن مستوى الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة عالية.

5.3. مناقشة فرضيات الدراسة:

1.3.5. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: حيث تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تمكين العاملين والإبداع

في المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية سنعتمد على حساب معامل ارتباط بيرسون وذلك للتعرف أولاً على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ومن ثم بيان دقة اختيار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 05: قيم ارتباط أبعاد تمكين العاملين والإبداع بالمؤسسة حسب معامل (Pearson)

الإبداع		معامل الارتباط
sig	Pearson	
0.26	0.18	تفويض السلطة
0.10	0.26	تشارك المعارف
0.15	0.23	التدريب
0.07	0.28	بناء فرق العمل
0.07	0.28	التحفيز

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين عناصر تمكين العاملين والإبداع، غير دالا إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقيم الاحتمال المعنوي جميعها كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين عناصر تمكين العاملين والإبداع، وبناءً عليه: سيتم اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

- بناء على معطيات اختبار الفرضية الفرعية الأولى نرفض قبول هذه الفرضية أي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع في عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) المؤسسة محل الدراسة.
- بناء على معطيات اختبار الفرضية الفرعية الثانية نرفض قبول هذه الفرضية أي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشارك المعارف وتحقيق الإبداع في عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) المؤسسة محل الدراسة.
- بناء على معطيات اختبار الفرضية الفرعية الثالثة نرفض قبول هذه الفرضية أي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الإبداع في عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) المؤسسة محل الدراسة.

- بناء على معطيات اختبار الفرضية الفرعية الرابعة نرفض قبول هذه الفرضية أي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحقيق الإبداع في عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) المؤسسة محل الدراسة.

- بناء على معطيات اختبار الفرضية الفرعية الخامسة نرفض قبول هذه الفرضية أي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحقيق الإبداع في عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) المؤسسة محل الدراسة.

2.3.5. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: حيث تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط آراء المبحوثين حول تمكين العاملين ودوره في الرفع من مستوى تحقيق الإبداع في المؤسسة محل الدراسة إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

وللتعرف على صحة الفرضية الفرعية الأولى قمنا بإجراء اختبار تي ستودنت لمتغير الجنس واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير العمر، المستوى التعليمي والخبرة حيث توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى تمكين العاملين تعزى لمتغيرات الشخصية لدى عينة الدراسة.

المتغير	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة تي (t)	مستوى الدلالة*
الجنس	-	37	-	-	2.487-	0.018
العمر	12.416	38	0.34	0.637	-	0.639
المستوى التعليمي	12.416	38	0.331	0.780	-	0.466
الخبرة	12.416	38	0.336	0.637	-	0.597

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برمجية Spss.

تشير نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمستوى تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية ما عدا متغير الجنس ما يدل على أنه في المؤسسة محل الدراسة يتم تمكين العاملين بناءً على جنس الفرد العامل:.

وللتعرف على صحة الفرضية الفرعية الثانية قمنا بإجراء اختبار تي ستودنت لمتغير الجنس واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي والخبرة حيث توصلنا إلى النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الإبداع تعزى لمتغيرات الشخصية لدى عينة الدراسة.

المتغير	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة تي (t)	مستوى الدلالة*
الجنس	-	37	-	-	0.05	0.961
العمر	50.243	38	1.020	3.812	-	0.012
المستوى التعليمي	50.243	38	1.075	5.379	-	0.009
الخبرة	50.243	38	1.100	3.562	-	0.024

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss.

تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) ($0.05 \geq$) في مستوى الإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية ما عدا متغير الجنس (لا توجد فروق) ما يدل على أن في المؤسسة محل الدراسة مستوى الإبداع بناءً العمر والمستوى التعليمي وأيضاً الخبرة بالنسبة للفرد العامل.

4- خاتمة:

بعد دراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها والتعرف على مدى دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة استنتجنا ما يلي:

1.4. النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بتمكين العاملين يساوي ($x=3.63$) مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المتغير، لمعنى أن هناك مستوى عال لتمكين العاملين في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة؛
- دلت النتائج على أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الإبداع في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة كانت عالية، وأن المتوسط لعبارات الإبداع في المؤسسة بلغ ($x=3.75$)؛

- تشير النتائج عدم إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد تمكين العاملين والإبداع وهذا ما ينفي صحة قبول برفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على أنه: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تمكين العاملين والإبداع في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة.
 - أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة يعزى للمتغيرات الشخصية، فكل من متغير والمستوى التعليمي والخبرة أثر على إجابات مفردات العينة حول تمكين العاملين والإبداع ماعدا متغير الجنس وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.
- 2.4. الاقتراحات:

- وبغية تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في إيجاد عملية الإبداع من خلال تمكين العاملين توصل الباحثين إلى اقتراح النقاط التالية:
- ضرورة تأسيس قسم خاص بالإبداع من أجل الأفكار الخلاقة للعاملين وجذب كل من لديهم المعارف والإمكانيات التي تؤهلهم للانتساب لهذا القسم؛
- ضرورة استمرار المؤسسة بإنشاء نظام التدريب، المكافآت والحوافز لتشجيع الأفراد المتميزين والمجدين على بذل مزيد من جهد واستحداث طاقاتهم الإبداعية؛
- على المؤسسة إدراك أهمية القدرات والطاقات الفكرية التي لدى مواردها وتعمل على حمايتها فهو صعب التقليد؛
- عقد اجتماعات دورية من أجل الكشف عن الموهوبين والمبدعين من الموظفين والعمل على تدريبهم حتى يكونوا مؤهلين لاستثمار طاقاتهم الإبداعية؛
- ضرورة عمل المؤسسة على إعادة بناء الهيكل التنظيمي من الرأسي إلى الأفقي الذي يعد إطارا مناسباً لمزيد من الحرية التصرف والمشاركة في إبداء آراءهم؛
- ضرورة إدراك احتياجات العاملين وتوفيرها لهم لتمكينهم من القيام مهامهم المطلوبة منهم على أكمل وجه، مع الاعتراف لهم بامتلاكهم القدرات إبداعية وإعطائهم فرصة ممارستها.

5- قائمة المراجع:

- زاهر تيسير. (2012). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. مجلة كلية الإقتصاد.
- سعد بن مرزوق العتيبي. (2004). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة (الإبداع والتجديد) دور المدير العربي في الإبداع والتميز. مصر.
- سليمان الفارس. (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(02).
- سيد محمد جاد الرب. (2012). القيادة الإستراتيجية. الإسكندرية: جامعة قناة السويس.
- عبد العزيز قتال، و فريد راهم. (2020). الهيكل التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 16(24).
- عبد الله حمود سراج. (2021). الإبداع وعلاقته بالإبداع الإداري في وظيفة الإنتاج والعمليات دراسة لعينة من مدراء الإنتاج في القطاع الصناعي على محافظة حضر موت. مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، 07(02).
- عبد المعطي محمود البخصي. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظة غزة (رسالة ماجستير). غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.
- علي جواد محمد عالية. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. (جامعة النهري، المحرر) مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية(36).
- علي غزيباوي، و حمزة زرقين. (2021). مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المني دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة. مجلة دراسات في الإقتصاد وادارة الأعمال، 04(01).
- عمار بن عيشي. (2005). دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- (رسالة ماجستير). المسيلة، الجزائر: قسم علوم التسيير.
- عمر جهاد عبد الرحيم المحمدية. (2016). اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية (رسالة ماجستير). الأردن: جامعة الشرق الاوسط.
- فاطمة عبد الغني مطر. (2015). أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف الخاصة السورية (رسالة ماجستير). دمشق، سوريا: جامعة دمشق كلية الإقتصاد.

- محمد بن عبد الرحمن بن عبد الله العيصي. (2013). دور التمكين في تطوير أداء القيادات الوسطى في المديرية العامة للدفاع المدني من وجهة نظر القيادات الوسطى بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض (رسالة ماجستير). الرياض، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- هيفاء طيفور. (2018). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاتها من وجهة نظر أنفسهن. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 02(08).
- يسرى مسعود، و عبد الحفيظ دايرة. (2016). الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلوا مثال بالجزائر. مجلة المؤسسة(06).

6- الملاحق:

الملحق رقم 01: تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي	درجة المقياس	مستوى الموافقة
01	من 01 إلى 1.80 درجة	أبدا	درجة منخفضة جدا
02	من 1.81 إلى 2.60 درجة	نادرا	درجة منخفضة
03	من 2.61 إلى 3.40 درجة	أحيانا	درجة متوسطة
04	من 3.41 إلى 4.20 درجة	غالبا	درجة عالية
05	من 4.21 إلى 5 درجة	دائما	درجة عالية جدا

المصدر: إعداد الباحثين.

الملحق رقم 02: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الدرجة	الانحراف	المتوسط	العبارات
01	0,86	4,12	يثق رئيسي في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي.
02	0,82	4,10	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.
03	1,10	4,07	يفوضني رئيسي صلاحيات كافية لإنجاز مهام

				وظيفتي.
04	درجة عالية	0,99	3,82	يمنحني رئيسي المرونة المناسبة لأداء مهام وظيفتي
05	درجة عالية	0,92	3,66	لا يمارس رئيسي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض.
درجة عالية		0,94	3,95	نتيجة بعد تفويض السلطة
01	درجة عالية	0,86	3,69	تعتمد المنظمة على عقودا لمعرفة والاستفادة من الخبرات.
02	درجة عالية	0,90	3,61	تعمل المنظمة على جعل المعرفة متاحة للجميع في مختلف المستويات
03	درجة عالية	0,85	3,56	تعتمد المنظمة في نشر المعرفة على الاجتماعات والندوات.
04	درجة عالية	0,88	3,53	تتم محاربة الصمت التنظيمي في منظمتي.
05	درجة متوسطة	0,87	3,38	توفر لي المنظمة متطلبات إدارة المعرفة المادية والبشرية.
درجة عالية		0,87	3,55	نتيجة بعد تشارك المعارف
01	درجة عالية	0,94	3,53	البرامج التدريبية السابقة بالمنظمة كانت فعالة وعلى أسس علمية.
02	درجة عالية	1,02	3,51	فترات التدريب المتبعة تعد وفق المعايير الموضوعة بخطة المنظمة
03	درجة متوسطة	0,95	3,33	تهتم الإدارة بتطبيق مراحل التدريب أثناء المسار الوظيفي للموظف.
04	درجة متوسطة	1,19	3,30	تعمل المنظمة على تنويع وسائل تدريب العاملين
05	درجة متوسطة	1,03	3,15	تهتم الإدارة بوضع برامج تدريبية تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية بالمنظمة.
درجة متوسطة		1,03	3,36	نتيجة بعد التدريب
01	درجة عالية	0,87	3,97	يتم العمل في المنظمة على أساس العمل

الجماعي.				
02	درجة عالية	0,82	3,71	تبادل الاحترام والتقدير ضمن الفريق الواحد.
03	درجة عالية	0,86	3,66	أداول مع زملائي دوريا قيادة الفريق.
04	درجة عالية	1,04	3,61	نحرص على التعاون وتقويم الأخطاء ضمن الفريق.
05	درجة عالية	1,01	3,41	تعمل الإدارة على تنمية روح الفريق.
درجة عالية		0,92	3,67	نتيجة بعد بناء فرق العمل
01	درجة عالية	0,99	3,82	يقدر رئيسي جهودي في العمل.
02	درجة عالية	0,83	3,79	تعتبر كفاءة العامل معيارا هاما في نظام الترقيات
03	درجة عالية	1,09	3,56	يتمتع نظام الترقيات في المنظمة بالعدالة والموضوعية.
04	درجة عالية	1,07	3,48	يسمح لي نظام العمل في منظمتي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
05	درجة متوسطة	1,16	3,25	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.
درجة عالية		1,03	3,58	نتيجة بعد التحفيز

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .

الملحق رقم 03: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

01	درجة عالية جدا	6,64	4,87	تسعى المنظمة إلى عمليات الإنتاج
02	درجة عالية	0,92	3,66	يتم استخدام أفكارك الجديدة في تطوير المنتجات.
03	درجة عالية	1,03	3,64	تسعى المنظمة إلى تطوير معدات الإنتاج
04	درجة عالية	0,99	3,56	تلجأ المنظمة إلى استخدام أساليب إنتاج حديثة.
05	درجة عالية	0,96	3,56	تجدد المنظمة التكنولوجيا المستخدمة باستمرار.
06	درجة عالية	0,78	3,56	تعمل على تجديد أساليب عملك لحل المشكلات
07	درجة عالية	0,84	3,41	تعمل المنظمة على التجديد في الهيكل التنظيمي.
درجة عالية		1,74	3,75	نتيجة بعد الإبداع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .