

(دور التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الإبداعي)
بحث تحليلي لأراء عينة من منتسبي مديرية بلدية كربلاء المقدسة
(The Role of Structural Empowerment in Enforcing
Creative Performance)

An analytical search for the opinions of a sample of employees of
the Holy Karbala Municipality Directorate

أ. د. ميثاق هاتف الفتلاوي

Prof. Dr. Mithaq Hatif Al-Fatlawi

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

University of Karbala —College of
Management and Economy

meethaq.hatif@uokerbala.edu.iq

الباحث علي محمد محسن حسن

Ali Mohammed Muhsin Hasan

مديرية بلدية كربلاء المقدسة

Municipality Directorate of the
Holy City of Karbala

alikafaji777@gmail.com

الملخص

يهدف البحث إلى اختبار التأثير بين التمكين الهيكلي (المتغير المستقل) والأداء الإبداعي للعاملين (المتغير التابع)، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة ما بين متغيرات البحث، ولغرض اختبار فرضيات البحث، تم تطبيقه على عينة من العاملين في (مديرية بلدية كربلاء المقدسة) للحصول على المعلومات المطلوبة من خلال (الاستبانة) التي أعدت لهذا الغرض إذ تكون مجتمع البحث من (٥٤٠) فرداً، وقد مثل العدد (٢٢٦) فرداً حجم العينة التي مثلت شريحة العاملين في مديرية بلدية كربلاء المقدسة (المركز)، وقد استخدم في البحث الحالي أدوات إحصائية عدة للوصول إلى النتائج المتعلقة بها، ومن أهمها (معامل كرونباخ ألفا، والتحليل العاملي التوكيدي، والانحراف المعياري، والوسط الحسابي، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson)، ونمذجة المعادلة الهيكلية، ومعامل التحديد (R^2))، عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS.V.25;Amos.V.23). وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير التمكين الهيكلي ومتغير الأداء الإبداعي للعاملين)، وبناءً على هذه الاستنتاجات، قدّم الباحث مجموعة توصيات أبرزها ضرورة أن تسعى مديرية بلدية كربلاء إلى زيادة الاهتمام بجانب التمكين الهيكلي للعاملين فيها لغرض تحقيق الأهداف المخطط لها، من خلال زيادة الاهتمام بجانب الأداء الإبداعي للعاملين فيها، ولغرض إثارة مواهبهم ومقدراتهم الفكرية لتمكينهم من وضع حلول مناسبة لمشكلات العمل التي تعيق إنجاز مهامهم.

المصطلحات الدالة: التمكين الهيكلي، الأداء الإبداعي.

Abstract

The objective of the current research is to test the effect between structural empowerment (the independent variable) and the creative performance of workers (the dependent variable). In order to achieve the objectives of the research, a hypothesis scheme was designed that explains the nature of the relationship between the research variables, and for the purpose of testing the hypotheses of the current research, the research was applied to a sample of workers in the (Directorate of the Holy Karbala Municipality) whose aim is to obtain the required information through the (questionnaire) which was prepared For this purpose, as the study population consisted of (540) individuals, and the number (226) individuals represented the size of the sample that represented the segment of workers in the Directorate of the Holy Karbala Municipality (the center). Several statistical tools were used in the current research to reach the results related to it, the most important of which are (Cronbach's alpha coefficient, confirmatory factor analysis, standard deviation, arithmetic mean, Pearson correlation coefficient, structural equation modeling, coefficient of determination (R^2)), through Statistical software (SPSS.V.25;Amos.V.23). The research reached a set of results, the most important of which is (there is a correlation and effect with a positive moral significance between the variable of structural empowerment and the variable of creative performance of workers). For its employees for the purpose of achieving its planned goals, by increasing attention to the creative performance of its employees for the purpose of stimulating their talents and intellectual abilities to enable them to develop appropriate solutions to work problems that may hinder the completion of their tasks..

Key terms: structural empowerment, creative performance.

المقدمة

تتطلب ظروف العمل التنافسية والديناميكية والعالمية الحالية أن تفرق المنظمات بين أعمالها وعروضها وخدماتها؛ للحفاظ على علاقات إيجابية بمجموعات أصحاب المصلحة (Shamma 2012: 151). بسبب المنافسة المتزايدة والاضطراب، وتحتاج المنظمات إلى تطوير موارد فريدة ومميزة لاكتساب مزية تنافسية مستدامة؛ فيعد التمكين الهيكلي أحد العوامل المهمة، ومفتاحاً لتنمية الموارد البشرية، وتحسين الأداء الإبداعي للأفراد، داخل المنظمات (غزالي وكموش، ٢٠١٨: ٦).

يُعرف التمكين الهيكلي عموماً بأنه ممارسة إدارية تمكن العاملين من الحصول على الموارد، وتحثهم على الإسهام في بناء القرارات التنظيمية التي من شأنها أن تعمل على تعزيز الأداء الإبداعي (Tyagi et al. 2018: 1). ومع ذلك، يُنظر إلى التمكين الهيكلي على أنه أنظمة وعمليات إدارية تمكن الموظفين من إنجاز أعمالهم بطريقة هادفة في مكان العمل، وهذه العمليات تكون واسعة النطاق لتشمل الموارد البشرية وغير البشرية، مثل التعلم والوصول إلى المعلومات والدعم (Leigh، 2014: 2)، وإلى جانب ذلك، يمكن أن يؤدي التمكين الهيكلي بعض الفوائد الإيجابية، منها منح الموظفين مزيداً من الاستقلالية، والإسهام في دعم الابتكار، وزيادة الالتزام التنظيمي، والأداء العالي لدى الأفراد العاملين، ويمنحهم مزيداً من الحرية والتعبير عن كيفية قيامهم بعملهم، ويساعد الموظفين على البحث في سياقات

عملهم، وإعادة تشكيلها، مما يسمح للعاملين بقيادة أعمالهم على نحو جيد وملائم لتحديات بيئة العمل، ويمنح الأفراد القوة على تحمل المسؤولية، ومواجهة التهديدات، مما يجعله مورداً هاماً لحماية المنظمات (Spreitzer، 2008: 12-15)، ويؤدي التمكين الهيكلي دوراً مهماً في تشجيع الأفراد العاملين على تجاوز القاعدة (أداء الدور) والقيام بما هو غير متوقع، إضافة إلى تشجيعهم على المشاركة في الفرص التي تظهر أهمية وقيمة ومصداقية عملهم، وتعزيز الفاعلية والمساءلة عن النتائج عندما يشعر الموظفون بملكية العمل (Mota، 2015: 35)، ويُلاحظ في الأدبيات أن الدراسات المختلفة قد أكدت وجود علاقات هامة بين التمكين الهيكلي والمواقف والسلوكيات الإيجابية، فعلى سبيل المثال، أكدت الأبحاث السابقة أن التمكين الهيكلي يقود الموظفين إلى تجربة حافز جوهري أعلى ويقودهم إلى الانخراط في سلوكيات تقديرية، ومن ناحية أخرى، يُقترح أن التمكين الهيكلي يتسبب في إجهاد الموظفين العاطفي، وانخفاض مستويات التوتر الوظيفي (Gilbert et al. 2010: 340)، ووفق ذلك يمكن القول: إن بعض سوابق التمكين الهيكلي تسهل على المنظمات، الحفاظ على أداء المنظمة على نحو إيجابي من منظور أصحاب المصلحة.

وقد قسم البحث على أربعة محاور: تناول الأول منهجية البحث، واختص الثاني بعرض الإطار النظري، وتعلق الثالث بالجانب العملي للبحث، واختتم الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول:

بالتساؤلات الآتية:

منهجية البحث

١. ما مستوى التمكين الهيكلي المتاح في مديرية بلدية كربلاء؟
٢. ما مستوى الأداء الإبداعي المتاح في مديرية بلدية كربلاء؟
٣. ما طبيعة علاقة الارتباط بين التمكين الهيكلي، والأداء الإبداعي في مديرية بلدية كربلاء؟
٤. ما حجم التأثير بين التمكين الهيكلي، والأداء الإبداعي في مديرية بلدية كربلاء؟

أولاً - مشكلة البحث:

تتصف بيئة الأعمال اليوم بمنافسة ذات مستوى عالٍ، مما أدى إلى زيادة احتياج المنظمات إلى أن تعزز الأداء الإبداعي للأفراد العاملين فيها، والهدف منها هو الحفاظ على مستوى معين من الأداء المميز لتعزيز موقعها التنافسي في بيئة الأعمال لضمان بقائها، وإن من أبرز الطرق التي خلالها تكون المنظمة المبحوثة إبداعية، هي قدرتها على استغلال مواهب الأفراد العاملين، وتطويرها، وتعزيزها، وإثارتها، ولاسيما إمكاناتهم الإبداعية، لتطوير العاملين فيها، وإعطائها الصلاحيات التي تمكنها من ممارسة مهامها على نحو أكثر فاعلية خلال التمكين الهيكلي للعاملين، إلا أن واقع المديرية المبحوثة أظهر قلة إتاحة الفرص لهم للقيام بأدوار أكثر إيجابية، وربما يعود ذلك إلى قلة الصلاحيات الممنوحة لهم، ومحدودية الدعم المقدم لهم، وعدم تأمين قاعدة معلومات وافية لهم، وأن التغيرات الهيكلية للمديرية لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الهيكلي للأفراد العاملين، وهذا أدى إلى ظهور ضعف الأداء الإبداعي لمتنسيبها، وتتجسد مشكلة البحث

ثانياً- أهداف البحث:

تتجلى أهداف الدراسة الميدانية بما يأتي:

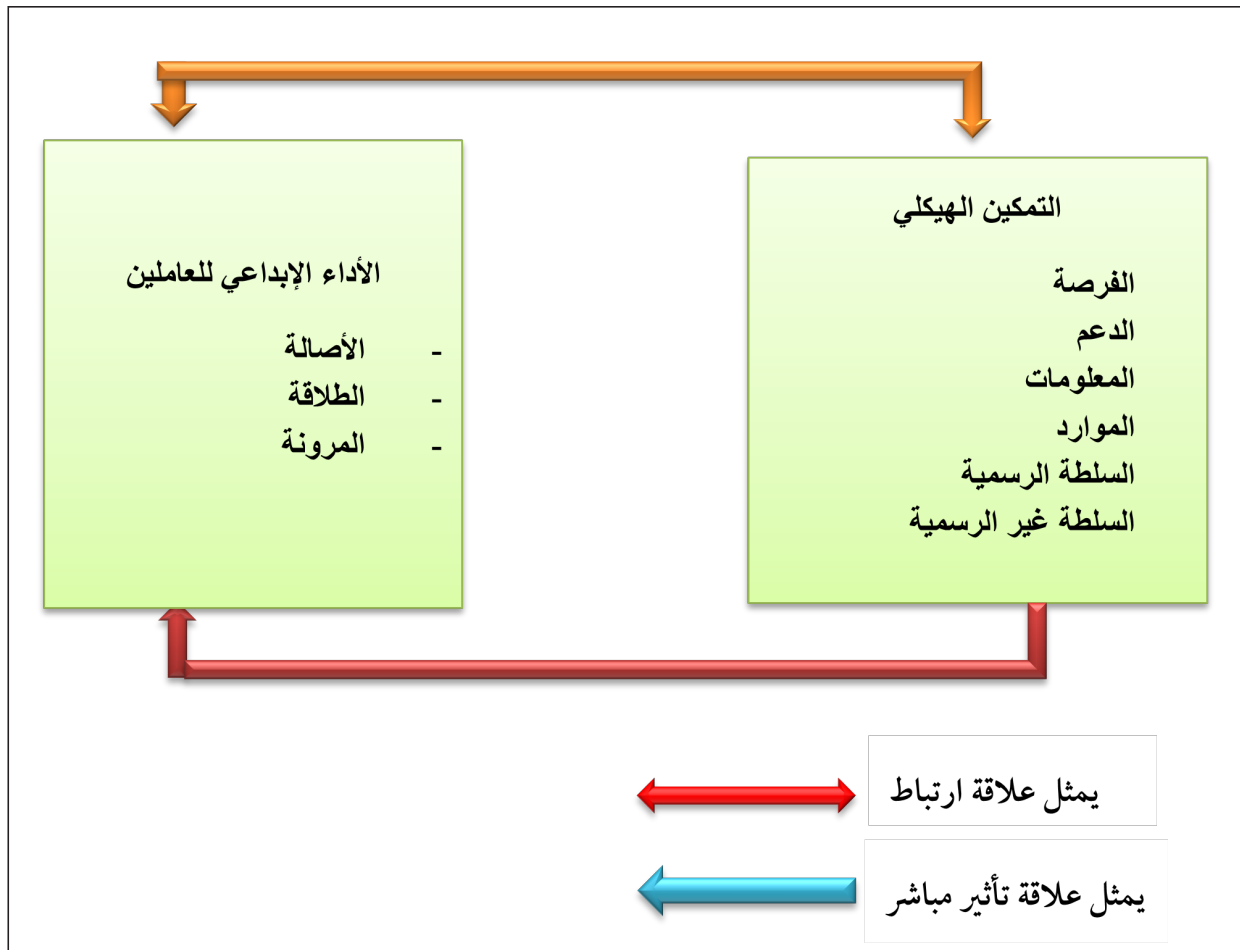
١. الكشف عن مستوى التمكين الهيكلي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء عينة الدراسة.
٢. الكشف عن مستوى الأداء الإبداعي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء عينة الدراسة.
٣. اختبار علاقة الارتباط بين التمكين الهيكلي، والأداء الإبداعي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء.
٤. الكشف عن الدور الذي يؤديه التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإبداعي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء.

ثالثاً- أهمية البحث:

تعدّ دراسة مبادرات التمكين الهيكلي من المرتكزات الأسس لنجاح المنظمات، وما لها من تأثير في تعزيز الأداء الإبداعي لدى العاملين في المجتمع، ويمكن توضيح أهمية الدراسة بما يأتي:

١. تسليط الضوء على الجانب النظري لكل من التمكين الهيكلي والأداء الإبداعي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء المقدسة.
 ٢. تعدد هذه الدراسة وصفية تحليلية للربط بين متغيرين مهمين لتعزيز الأداء الإبداعي في العمل الإداري، وهما التمكين الهيكلي، والأداء الإبداعي.
 ٣. رفد المكتبات بمصادر علمية تتناول دراسة الربط بين التمكين الهيكلي والأداء الإبداعي، وذلك لقلة الدراسات السابقة في المكتبات، بحسب علم الباحث، مما يجعلها مرجعا للكثير من الباحثين.
 ٤. مساعدة أصحاب القرار في اختيار مبادرات التمكين الهيكلي الذي يقود العملية الإدارية على نحو مثالي يحقق الأداء الإبداعي للعاملين في المنظمة.
 ٥. تساعد هذه الدراسة المنظمة، والعاملين فيها، في ابتكار أساليب إبداعية جديدة تحقق أهداف العملية الإدارية الناجحة.
- رابعاً- مخطط البحث الفرضي:**
- تم بناء مخطط فرضي للبحث الحالي خلال علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وهما (التمكين الهيكلي والأداء الإبداعي للعاملين) كما مبين في الشكل (١).

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



سادساً- مجتمع البحث وعينته :

١. وصف مجتمع البحث:

مديرية بلدية كربلاء المقدسة هي إحدى تشكيلات وزارة الإسكان والإعمار والبلديات والأشغال العامة تقع في مركز المدينة القديمة تضم في هيكلها التنظيمي ابتداءً من مدير البلدية والمعاونين الثلاث (الفني والإداري وشؤون الخدمات) إضافة إلى الأقسام والشعب الأخرى، يبلغ عدد الشعب (٢١) شعبة وهي (شعبة الموارد البشرية، والمالية، والواردات، والأملاك، والتدقيق والرقابة الداخلية، والقانونية، والمخازن، والإحصاء، ونظم المعلومات، والتخطيط والمتابعة، والآليات، والمشاريع، وتنظيم المدن، وهندسة المرور، والورشة المركزية، وصيانة الكهرباء، ومتابعة التصميم الأساس، والمخلفات الصلبة، والحدائق والمتنزهات، وقطاع الحي الصناعي، والإعلام، والاستثمار والمساحات) ولكل من هذه الشعب وحداتها التابعة لها، إضافة إلى الأقسام التابعة لها التي يبلغ عددها (٨) أقسام، كل قسم مسؤول عن الرقعة الجغرافية المحددة له، شملت عينة البحث عدداً من الموظفين العاملين في مديرية بلدية كربلاء المركز؛ إذ بلغ عدد أفراد مجتمع البحث (٥٤٠) فرداً، وحددت عينة البحث التي بلغت (٢٢٦) فرداً استناداً للباحثين (Krejcie & Morgan, 1970)، إذ تم توزيع (٢٢٦) استبانة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (٢١٣)، وعدد الاستمارات غير الصالحة (٧)، وكان عدد استمارات الاستبانة الصالحة للتحليل (٢٠٦)، وتم تحديد عينة البحث عشوائياً، وتضمنت (٢٠٦) فرداً من

يتضح من الشكل أعلاه المخطط الفرضي للدراسة الحالية، بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة، وأن الدراسة الحالية مكونة من متغيرين رئيسين: المكون الأول يمثل التمكين الهيكلي وهو المتغير المستقل (Independent Variable) بأبعاده الستة (الفرصة، والدعم، والمعلومات، والموارد، والسلطة الرسمية، والسلطة غير الرسمية)، والمكون الثاني: الأداء الإبداعي يمثل المتغير التابع (dependent Variable) بأبعاده الثلاثة (الأصالة، والطلاقة، والمرونة).

خامساً- فرضيات البحث:

تم بناء فرضيات البحث الحالي لغرض الإجابة عن التساؤلات التي ذكرت في مشكلة البحث حيث تم تقسيم الفرضيات على قسمين كالآتي:

أولاً: فرضية الارتباط:

١. الفرضية الرئيسة الأولى (١)

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

ثانياً- فرضيات التأثير المباشر:

٢. الفرضية الرئيسة الثانية (٢)

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التمكين الهيكلي والأداء الإبداعي على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة)).

٢٤	11%	٢٥-٢١ سنة
١٥	7%	٢٥ سنة فأكثر
٢١٣	100%	المجموع

مستويات وظيفية مختلفة من موظفين مديرية بلدية كربلاء المقدسة (المركز) ويمكن تلخيصها كما مبين في الجدول (١).

الجدول (١) وصف عينة البحث

الخاصية	العدد	النسبة
ذكر	١٣٠	61%
انثى	٨٣	39%
المجموع	٢١٣	100%
الفئة العمرية		
٢٠ سنة فأقل	٦	3%
٢١-٣٠ سنة	٧٤	35%
٣١-٤٠ سنة	٦٨	32%
٤١-٥٠ سنة	٤٥	21%
٥١ سنة فأكثر	٢٠	9%
المجموع	٢١٣	100%
التحصيل الدراسي		
متوسطة	١٨	9%
إعدادية	٢٢	10%
دبلوم	٣٢	15%
بكالوريوس	١٢٩	61%
دبلوم عالي	٣	1%
ماجستير	٧	3%
دكتوراه	٢	1%
المجموع	٢١٣	100%
سنوات الخدمة		
أقل من ٥ سنوات	٤٨	23%
٥-١٠ سنة	٤٥	21%
١١-١٥ سنة	٥٤	25%
١٦-٢٠ سنة	٢٧	13%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

سابعاً - الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم البحث عدداً من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على البرامج الإحصائية (SPSS.V.25; Amos.V.23) المتمثلة بما يأتي:

١. التحليل العاملي التوكيدي: هو أداة تحاول تأكيد أهمية الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة.
٢. معامل كرونباخ الفا: يستخدم للتحقق من الاتساق الداخلي في إجابات عينة البحث.
٣. الانحراف المعياري: يستخدم لبيان التشتت في إجابات عينة البحث.
٤. الوسط الحسابي الموزون: لغرض تحديد مستوى الاتفاق حول الفقرات.
٥. معامل ارتباط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الترابط بين متغيرات البحث.
٦. النمذجة الهيكلية. (Structural Equation Modeling): تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى تقديمه لدليل يدعم توجه الباحث لقبول فرضية ما.
- معامل التحديد (R^2): يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، التي يمكن تفسيرها خلال المتغير المستقل.

المبحث الثاني:

التأطير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث

أولاً- التمكين الهيكلي (Structural Empowerment)

١. مفهوم التمكين الهيكلي:

ظهر مصطلح «التمكين» في منتصف القرن السابع عشر بمعنى «الاستثمار بسلطة» وأواخر الستينات وأوائل السبعينات من القرن الماضي، فهم بأنه نتيجة للمساعدة الذاتية وحركات الوعي السياسي (Martin, 2010:8)، إذ كان يُفهم في البداية بأنه أسلوب لتطوير النشاط الاقتصادي للمنظمة خلال تمكين المستويات التنظيمية التشغيلية ويشمل ذلك تمكينهم من استثمار المواد التنظيمية لتحقيق التنمية (Cheater, 1999:6)، واستمر هذا الفهم للتمكين إلا أن الباحثين صقلوه خلال بحوثهم، فأشاروا إلى أنه عملية إدارية تمنح الموظفين القوة الحقيقية لإضفاء طابع اللامركزية على صنع القرارات دون الرجوع إلى الإدارة في المستويات العليا، التي يتم مساءلتهم عليها، إذ يمنح المديرين مزيداً من الاستقلالية وحرية التصرف للعاملين (Yip, 2000:3)، وإن نظرية التمكين الهيكلي التنظيمية ظهرت منذ أكثر من ٣٠ عاماً، إذ اتسمت بالوصول إلى المعلومات والموارد والدعم والفرصة ضمن بيئة العمل، ووجد أن أغلب الناس يعملون ضمن نظام هرمي تحدد الأدوار فيه القدرة على التنقل، وفرصة النمو أو التغيير، وتحدد هذه الأنظمة أيضاً شبكة

علاقات القوة، وإن المنظمات التي تُمكن هي تلك التي بإمكانها تأمين الوصول إلى المعلومات (القرارات والبيانات والتكنولوجيا) والدعم (التغذية الراجعة والتوجيه) والموارد (المال والإمدادات والوقت) والفرص (التنقل والنمو والمشاركة في اللجان) لإنجاز العمل، فقد شجعت نظرية التمكين الهيكلي المرؤوسين على تجاوز القاعدة الهرمية في المنظمة، والقيام بما هو غير متوقع، وحثتهم على المشاركة في الفرص التي تبين مصداقية عملهم وأهميته وقيمتها، إذ تزداد الفعالية والمساءلة عن النتائج عندما يشعر الأفراد بملكية العمل (Hock, 2020:23)، وأشار الباحثون إلى نوعين من هياكل التمكين: الأول: هياكل الفرص، التي تُعرّف بأنها فرص للنمو والتعلم والحركة داخل المنظمة؛ والثاني: هيكل القوة المتمثل بتوفير المعلومات والموارد والدعم، وكما اتضح أن السلطة الرسمية وغير الرسمية ضرورية للوصول إلى هذه الهياكل، فالأفراد العاملون ذوو السلطة الرسمية وغير الرسمية، سوف يكونون قادرين على الوصول إلى هياكل التمكين في العمل، التي تسمح لهم بإنجاز مهامهم، وتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل داخل المنظمة (Smith et al, 2012:2)، وعلى نحو عام، وإننا نعد التمكين الهيكلي ينبثق من عمليات التمكين الرسمية وغير الرسمية خلال توسيع مفهوم التمكين ليشمل الانخراط في صياغة السياسات على مختلف مستويات المنظمة على نحو مباشرة، أو غير مباشرة؛ ويعمل هذا على تحدي الفكرة التقليدية القائلة بأن التمكين يتعلق فقط بوظيفة العامل ومهامه، ومن ثم بالإمكان تصور أن

إشراك العاملين وتحفيزهم على انجاز أعمالهم ويسهم في إنشاء العلاقة الإيجابية للموظفين بعملهم، ويرى (Fragkos et al., 2020:5) أنه عملية تحدد العوامل التي تؤدي إلى حالات عدم التمكين ثم تشرع في إزالتها بهدف تحسين الكفاءة الذاتية للموظفين، التي بدورها تؤدي إلى زيادة الحافز والإحساس بالاستقلالية والثقة والمواقف الإيجابية المتصلة بالعمل.

تبين من خلال التعريفات أعلاه، أن هناك توجهًا لفهم أن التمكين الهيكلي هو أن تؤمن المنظمة للأفراد العاملين، الموارد والفرص والمعلومات والدعم اللازم لإنجاز أعمالهم على نحو إبداعي (Gilbert et al., 2010:2)، (Orgambidez et al., 2014:29). أما التوجه الثاني فأشار إلى أن التمكين هو السلطة (القوة) التي يمكن اشتقاقها من الأنظمة الرسمية وغير الرسمية للمنظمة. (Aggarwal et al., 2018:2)، وظهر توجه ثالث ركز على تحديد العوامل التي تعيق تمكين الموظفين، ثم العمل على إزالتها، وتعزيز المواقف الإيجابية المتصلة بالعمل. (Fragkos et al., 2020:5).

٢. أهمية التمكين الهيكلي:

تبرز أهمية التمكين الهيكلي خلال منح الموظفين فرصة أكبر للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم، ويتم تزويدهم بالموارد للقيام بذلك على نحو فعال، إذ يُتوقع من الموظفين المتمكنين أن يفكروا بأنفسهم بشأن متطلبات الوظيفة، وأن يتخطوا القيام بما يُقال لهم على نحو أعمى؛ إذ يشمل التمكين على نحو

التمكين يمكن أن يقصد به أيضًا مساهمة الموظف على المستويين الاستراتيجي والتكتيكي، ومن ثم فإن التمكين الرسمي للعاملين لا يشير فقط إلى «امتلاك» الأفراد العاملين لوظائفهم وتنفيذها بطريقة تقديرية ومرنة ولكنه يشمل أيضًا عناصر ما تسمى بـ«التسلسلات الهرمية الديمقراطية» و«التسلسلات الهرمية الدائرية» إذ يمكن للأفراد العاملين على نحو مباشر أو (خلال ممثلين) المشاركة على نحو غير مباشر في صنع القرار على مختلف المستويات (Van et al., 2021:7)، ومن أجل تعريف المفاهيم المختلفة للتمكين الهيكلي، يمكن توضيح عدد من التعريفات من رؤية عدد من المؤلفين والباحثين المتضمنين في الأدبيات، ينظر (Knight, 2006:2) للتمكين الهيكلي على أنه ممارسات إدارية مصممة «لتمكين» الأفراد العاملين، مثل تفويض اتخاذ القرار، وتوفير وصول متزايد إلى المعلومات والموارد للأفراد في المستويات الأدنى من المنظمة، وأشار (Laschinger, 2008:8) إلى أنه تهيئة الظروف في مكان العمل التي تتيح الأداء الوظيفي الأمثل، ويعرف (Gilbert et al., 2010:2) بأنه السلطة الهيكلية في المنظمات، التي تفترض أن بيئة العمل التمكينية هي تلك التي توفر للعاملين إمكانية الوصول إلى المعلومات والدعم والموارد والفرص حتى يتمكنوا من القيام بعملهم بأفضل ما لديهم من مقدرات، وأشار (Seibert, 2011:2) إلى منح المرؤوسين في المستويات الدنيا في المنظمة اتخاذ القرارات المناسبة خلال الهياكل التنظيمية، وأشار (Aggarwal et al., 2018:2) إلى أنه أحد عناصر التمكين، الذي يهدف خلال هياكله المتعددة من

القرار، والاستقلالية في العمل، والحرية في الاختيار، ومع ذلك، يمكن الإشارة إلى زيادة ثقة الموظفين، وزيادة قوة التكيف، وما إلى ذلك من آثارها السلوكية الإيجابية (RashidAzar et al., 2018:2).

٣. أبعاد التمكين الهيكلي: Dimensions of Structural Empowerment

بناءً على ما ذكر أعلاه فقد اعتمدت الدراسة الحالية نموذج (Fragkos, 2020) خلال أبعاده (الفرصة والمعلومات والموارد والدعم والسلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية) أساساً لعرض التمكين الهيكلي لأمر من بينها أن هناك الكثير من الباحثين اتفقوا مع (Fragkos, 2020) في تحديد أبعاد التمكين الهيكلي، وسيتم توضيح كل بُعد وكما يأتي:

أ. الفرصة: (the opportunity)

يعدُّ منح الفرصة للعاملين أمراً أساسياً في العديد من استراتيجيات المنظمات التي تسعى إلى النجاح وتحقيق أهدافها؛ لذلك ينبغي على المنظمات توفير الفرص للأفراد العاملين داخل المنظمة بطرق مختلفة، وقد تمنح المنظمة فرصة التدريب وتطوير الخبرات، أو فرصة تعلم مهارة جديدة، أو اكتساب معرفة، أو منح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم في العمل وسياساته، أو تمنح إدارة المنظمة فرصة الحرية والاستقلالية في اتخاذ قرارات العمل، وفي دراسة سابقة أشار إلى أنه يمكن منح العاملين فرصة الاستقلالية في اتخاذ مبادرات تتجاوز تلك الممنوحة من سلطتهم الرسمية في المنظمة، وقد تمنح إدارة المنظمة الأفراد العاملين ذوي الأداء العالي والمميز

أساس تعلم كيفية أخذ زمام المبادرة والاستجابة على نحو خلاق لتحديات الوظيفة. (Knight et al., 2006:2) وكما يتولد عن التمكين الهيكلي نتائج هامة عدة، منها الالتزام التنظيمي، والمشاركة، والرضا الوظيفي، والحفاظ على الوظيفة والدافعية والإنتاجية والإسهام في العمل، وخلق بيئة تمكينية عندما تدعم ظروف مكان العمل، فمستوى التمكين الموجود في مكان العمل يحدد درجة الحرية التي يجب على الموظفين ممارستها على نحو مستقل؛ لذلك تحاول المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها الحصول على أكثر الأفراد العاملين خبرة وتدريباً، والذين يشعرون بأنهم متمكنون في اتخاذ القرارات التي تفيد المنظمة (Cowden et al., 2012:6)، وأشارت الدراسات إلى أن العاملين الذين يشعرون بالتمكين سيواجهون ضغوطاً أقل في مكان العمل، وتقليل مستوى الإرهاق، ويسهم في زيادة الرضا الوظيفي، والالتزام أكبر تجاه المنظمة (Smith et al., 2012:1)، ويشجع التمكين الهيكلي الأفراد العاملين في تجاوز القاعدة (أداء الدور) والقيام بما هو غير متوقع إضافة إلى تشجيعهم على المشاركة في الفرص التي تظهر أهمية عملهم وقيمتهم ومصداقيته، وتعزيز الفاعلية والمساءلة عن النتائج، عندما يشعر الموظفون بملكية العمل (Mota, 2015:35)، وإن التمكين الهيكلي هو أحد أهم الحلول لخلق سمات، مثل الإبداع والابتكار والأداء المهني المتميز، وللتمكين تأثير إيجابي في مواقف الموظفين وسلوكهم، وزيادة الرضا الوظيفي، وتقليل التوتر، وتقليل عدم اليقين الوظيفي وما إلى ذلك، ويمنح التمكين سلطة اتخاذ

المزيد من الحرية والتعبير عن كيفية قيامهم بعملهم، وقد يؤدي الأداء الأفضل إلى مزيد من التمكين البيوي الاجتماعي الذي يسهم في مزيد من الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة. (Spreitzer, 2008:13)، وفرصة التعبير عن آراء العاملين تأتي خلال عرض وجهات نظرهم في القضايا المتعلقة بسياسات العمل، وغالبًا ما يشار إلى هذا بأنه عرض «فرصة صوتية» للعاملين، وقد تبين أن هناك تأثيرات إيجابية عدة مرتبطة بتقديم فرصة الصوت، وتشمل زيادة الشعور بالثقة والعدالة والتحكم في القرار، والاندماج في المجموعة، والاحترام، والعرفان، وكما أن فرصة التعبير عن آراء العاملين لها تأثيرات إيجابية وسلبية تعتمد على كيفية إدراك العاملين لدوافع إدارة المنظمة لمَنحهم مثل هذه الفرصة.

تحدث التأثيرات السلبية عندما يُنظر إلى أحد المديرين على أنه يحاول خداع العاملين خلال التظاهر بأنه مهتم بوجهات نظرهم، أي: إن المدير يشجع العاملين على مشاركة آرائهم في القضايا المتعلقة بإجراءات العمل دون نية النظر في مدخلاتهم. (Vries, et al. 2012:1).

ب. المعلومات: (information)

تعد المعلومات من العناصر المهمة التي يجب على إدارة المنظمات إتاحتها لغرض تمكين الأفراد العاملين لديها، إذ تعد مشاركة الرؤوسين بالمعلومات من أهم المبادئ التي يقوم عليها مفهوم التمكين الهيكلي، فهي المفتاح الأول للتمكين، فالرؤوسين دون معلومات

لا يمكن أن يتحملوا مسؤولية فشل المنظمة، وفي الصدد ذاته تؤكد دراسة (Yukl & Becker, 2006)، فالمعلومات هي المادة الخام التي تبنى عليها القرارات التنظيمية والإدارية؛ لهذا ينبغي أن تكون ملائمة ومتوافقة كما، ونوعاً، وأن يتم إعطاؤها في الأوقات المناسبة، وهذا بدوره يمكن إدارة المنظمة من أن تكون على معرفة بكافة الأمور والأحداث الجارية حتى تتمكن من بناء قراراتها السليمة، وخلالها تنشأ جسور الثقة بين الأفراد العاملين والإدارة. (حلواني، ٢٠٠١: ١٤). ووصفت بأنها المعرفة الفنية والمهارة اللازمة للقيام بالعمل على نحو فعال داخل المنظمة. (Horwitz & Irwin, 2017:9). ولكي يتحقق التمكين الهيكلي، يجب أن توفر المنظمات المعلومات للأفراد العاملين ليس فقط عن أدائهم، ولكن يجب تزويدهم بالمعلومات عن أداء المنظمة كلياً، وتوضيح كيف يؤثر عملهم في أداء المنظمة، وتحقيق أهدافها، فكل تابع يريد أن يشعر أنه يؤدي عملاً ذا قيمة، وهذا ينمي لديه الشعور بالتمكين، ويدفعه ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة، فمن الضروري أن تكون المعلومات في متناول جميع الأفراد العاملين في المنظمة دون تمييز في المستويات التنظيمية، وأوضح أن من أسباب تشتت المعلومات، هو الهيكل التنظيمي للمنظمة؛ فكلما كان الهيكل التنظيمي مسطحاً أو أرق، زاد التدفق، وهو شرط أساس للتبادل الناجح للمعلومات المفيدة داخل المنظمة. (Peters & Mazdarani, 2008: 15). وكما يشير الوصول إلى المعلومات إلى «المعرفة» فيما يتعلق بالأحداث الرسمية وغير الرسمية في المنظمة، ويسمح بالحصول على المعلومات للعاملين باتخاذ

مستوى من الخبرة المتبادلة والمساواة والتعاطف الذي غالباً ما يكون غائباً عن علاقات التوجيه التقليدية، ويساعد التوجيه الموظف في تعلم شيء كان سيتعلمه على نحو أقل، أو أبداً، أو لم يتعلمه على الإطلاق، إذا ترك بمفرده، ويسهم أيضاً ببناء علاقة إيجابية بين الإدارة المنظمة والعاملين، خلال مشاركة المعرفة والحكمة والدعم. (Zachary, 2002:4).

د. الموارد: (Resources)

إن من أهم مصادر الموارد في منظمات الأعمال هي الموارد البشرية العاملة فيها؛ وذكر (Looy, et al, 2003) في دراسة له أنه قبل السبعينات من القرن الماضي، كان العاملون يُعاملون على أنهم تكاليف، ولكن بعد ظهور نظرية رأس المال البشري في الثمانينات، لوحظ أن إدارة الموارد البشرية يجب ربطها بأعمال المنظمة، واستراتيجيتها منذ أن ثبت أن الموارد البشرية (الأفراد العاملين المميزين) تحدث فرقاً جوهرياً خلال اكتساب المنظمة مزية تنافسية في عصر المنافسة العالمية الشديدة المتزايدة. (Looy, et al, 2003: 187). وتُعرّف الموارد بأنها جميع الأصول والقدرات والكفاءات والعمليات التنظيمية، وسمات الشركة والمعرفة، من بين أمور أخرى يتم التحكم فيها واستخدامها من المنظمة لوضع استراتيجيات تعزز الكفاءة والفعالية في بيئة تنافسية، وتنفيذها (Barney, 2007:3).

هـ. السلطة الرسمية: (official authority)

إن السلطة الرسمية في المنظمات تتمثل بالسيطرة على الموارد التنظيمية فيها خلال تفويض المسؤولية

القرارات والتصرف بسرعة بما يخص مهامهم، إضافة إلى نقل المعلومات إلى العاملين الآخرين من أجل إنجاز المزيد من الأعمال. (Gilbert, et al, 2010:2).

ج. الدعم: (support)

إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح يجب عليها أن تتفهم حاجات الأفراد العاملين معها ورغباتهم ودوافعهم، بدلاً من دفعهم قهراً لأداء ما يطلب منهم، ومن مسؤولية الإدارة العليا، أن تربط بين رغبات الأفراد العاملين بأهداف المنظمة، وبذلك تصبح الإدارة مسؤولة عن خلق مناخ إيجابي للعمل، ما يوفر الفرصة لتحفيز العاملين ومن ثم يخلق لديهم الدافع الذاتي للمشاركة، إذ يُقدّم الدعم من مداخل عدة منها (الدعم الاجتماعي والتوجيه والتحفيز الذاتي والتغذية الراجعة)، وأن الدعم الاجتماعي في المنظمات، يمثل حاجزاً حاسماً للإجهاد المهني، ويتأثر الأفراد العاملين في ظروف الإجهاد الشديد على نحو كبير بما إذا كان لديهم دعم اجتماعي قوي، أو يشعرون بالعزلة في بيئة عملهم؛ أولئك الذين يفتقرون إلى الدعم الاجتماعي يعانون من أكبر الآثار الجسدية والنفسية لضغوط العمل. (Hall, 1988:7 & Johnson). فإن التوجيه يمرر المعرفة، ويسهل التنمية الشخصية، ويشجع القرارات الحكيمة، ويساعد الموظفين في إجراء الانتقالات السليمة، ويسهم التوجيه بالتطوير الوظيفي بوصفه دليلاً وظيفياً ومصدراً للمعلومات. ويعزز التوجيه العلاقة بين الزملاء الأقران، إذ يتمتع كل المشاركين بشيء ذي قيمة للإسهام والاستفادة من معلومات الآخر. ومن المعروف أن الأفراد العاملين في توجيه الأقران يحققون

تطوير القوة غير الرسمية، والحفاظ عليها، خلال الاتصال الوثيق والتحالفات الاجتماعية مع الأقران والرؤساء والمرؤوسين، وكذلك الاتصالات من خارج المنظمة عندما يتمتع العاملون بسلطة غير رسمية، يكون لديهم المزيد من العلاقات داخل المنظمة، ومن ثم المزيد من الفرص للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية الإيجابية داخل المنظمة (Gilbert, et al, 2010:9).

ثانياً - الأداء الإبداعي (creative performance)

وصف الأداء الإبداعي بأنه تجارب سلوكية للإبداع، تشير إلى توليد الأفكار والإجراءات الجديدة والمفيدة للمنظمة (Fluegge, 2008:5). وأظهرت دراسات سابقة أخرى أن هناك نوعين من الأداء، هما: الأداء الروتيني، والأداء الإبداعي؛ فالروتيني ينظر إليه على أنه إكمال تلك الوظائف التي يمارسها الأفراد العاملون على نحو متكرر، وهذه الوظائف في أغلب الأحيان، ضرورية لأداء الوظيفة، ويجب إكمالها؛ وقد تكون هذه صعبة، ولكنها لا تتطلب نفقات معرفية جديدة لتطوير حل فريد في كل مرة تظهر فيها هذه المشكلة، أو المسؤولية، وينظر إلى الأداء الإبداعي أنه مختلف تماماً عن الأداء الروتيني، إذ تتطلب مهامه تفاعلاً معرفياً مختلفاً بين الأفراد العاملين، حتى تقدم النتائج التي يتم إنتاجها أفكاراً «جديدة ومفيدة» أو نتائج تتعلق بالوظيفة (Waples & Friedrich, 2011:5). وذكر (Oldham & Cummings, 1996) أن هناك شرطين يجب توفيرهما لتحقيق الأداء الإبداعي في

للعاملين خلال سلسلة القيادة التنظيمية وخلال تقاسم سلطة اتخاذ القرارات، وقد توفر للإدارة العليا في المنظمة المزيد من الوقت الحر للتخطيط والتفكير للعمل الاستراتيجي والإبداعي في كيفية توجيه المنظمة نحو التقدم إلى الأمام، وتساعد السلطة الرسمية الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بمهامهم والتي تتناسب مع مجال أعمالهم أو أدوارهم، فعلى سبيل المثال، قد لا يتخذ العاملون قرارات بشأن استراتيجية المنظمة؛ ولكن بدلاً من ذلك يتخذون قرارات في كيف ومتى يقومون بأعمالهم بأنفسهم. (Spreitzer, 2008).

و. السلطة غير الرسمية: (informal authority)

وصفت السلطة غير الرسمية بأنها علاقات فعالة بالأقران والمرؤوسين والرؤساء داخل المنظمة وخارجها (Kanter, 1977:23). ويمكن للأفراد العاملين الانخراط في علاقات اجتماعية عمودية، ليس فقط خلال أنظمة قواعد رسمية، ولكن أيضاً خلال آليات غير رسمية، ويمكن العثور على هذه الآليات على نحو خاص في مجال التوجيهات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي (مثل: السلوكيات اللفظية أو غير اللفظية والأعراف والقيم والتواصل والمواقف والخطابات) ومن ثم يمكن وصف السلطة غير الرسمية بأنها تنبثق من العلاقات الاجتماعية. (Zenger, et al, 2001:2)، وأن التمكين غير الرسمي يعتمد على العلاقات الاجتماعية الإيجابية خلال مد قنوات اتصال بين الأفراد العاملين في جميع أنحاء المنظمة. (Laschinger, et al, 2004:3). يتم

العمل: الأول توليد أفكار ومنتجات جديدة أو أصيلة، والثاني من المحتمل أن تكون هذه الأفكار ذات صلة أو مفيدة في تحقيق غايات المنظمة (Oldham&Cummings،1996:2)، وزادت دراسة أخرى شرطاً أساساً لإحداث أداء إبداعي نشط وفاعل في مكان العمل، يتحقق خلال توافق الأفراد العاملين بشدة مع قيم المنظمة وأفكارها (Li& Zheng،2014:2). ويمر الأداء الإبداعي بثلاث مراحل مختلفة، هي: المرحلة المبكرة، والمرحلة المتوسطة، والمرحلة المتأخرة.

وتعني المبكرة: تحديد المشكلة وجمع المعلومات واختيار المفهوم. وتهتم الوسطى بإنتاج الأداء الإبداعي خلال توحيد المفاهيم وتوليد الأفكار. أما المرحلة الأخيرة فيحدث الأداء الإبداعي على تقويم الفكرة، والتخطيط والتنفيذ والمراقبة (Lovelace& Hunter،2013:6). ويتحقق الأداء الإبداعي إذا كان لدى الأفراد العاملين المعرفة المناسبة، والقدرات السلوكية، ومقدرات التفكير الإبداعي (Walumbwa et al.،2018:3). وسيتم التطرق إلى بعض مفاهيم الأداء الإبداعي.

ويرى (Woodman et al.،1993:3) أنّ الأداء الإبداعي نتيجة للتفاعلات المعقدة بين الأفراد، مثل الدافع والعوامل السياقية كالمناخ التنظيمي، ووصفه (Choi،2004:3) بأنه المظهر السلوكي لإمكانية الإبداع خلال إرسال أفكار جديدة مسبقة، وإعادة صياغة مشكلة معينة من جديد، ويُعرفه (Fluegge،2008:5) بأنه تجارب سلوكية للإبداع، تشير إلى توليد الأفكار والإجراءات الجديدة والمفيدة للمنظمة، وينظر

(Kamasak،2017:4) إليه بأنه رأس مال بشري أساس يسهم في تعزيز ربحية الشركة ومكانتها التنافسية، ويرى (Tønnessen&Flåtén،2021:2) أنه أداة تستخدم لتقويم الإبداع، لأنها تتعلق بكيفية تأثير أداء عمل الموظف بالتفاعلات الاجتماعية، والعوامل السياقية، والوصول إلى المعرفة غير المتجانسة، أما (Wadei et al.،2021:2) فيُعرفه بأنه مزيج من التفاعلات، تحدث بين الخصائص الشخصية والسياقية، التي تسهم في تحقيق النتائج الإبداعية خلال «إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمنتجات، أو الخدمات، أو الأساليب، أو الإجراءات المنتجة».

يتضح مما سبق أن جوهر الأداء الإبداعي، يعتمد على ما يمتلكه الفرد من مقدرات حقيقية تسهم في توليد أفكار جديدة تكون ذات مغزى لتحقيق أهداف المنظمة، وبناءً على ما ذكر من مفاهيم للأداء الإبداعي، يمكن تحديد ثلاثة اتجاهات مختلفة لوصف الأداء الإبداعي:

الاتجاه الأول: اتفق عدد من الباحثين على أن الأداء الإبداعي ناتج من تفاعلات معقدة بين الدافع والمعرفة والعوامل السياقية، على سبيل المثال (Woodman et al.،1993)، (Wadei et al.،2021).

الاتجاه الثاني: أشار الباحثان (Fluegge،2008)، (Choi،2004) إلى أن الأداء الإبداعي هو تجارب سلوكية ينتج منها أفكار جديدة.

الاتجاه الثالث والأخير: عدّه الباحثون: (Kamasak،2017)، (Tønnessen&Flåtén،2021)، أداة لقياس أداء العاملين والمنظمة.

١. أهمية الأداء الإبداعي:

إن الاهتمام بالأداء الإبداعي، يحقق مزايا عدة يمكن أن تكون ذات قيمة تعود على المنظمات على نحو عام، إذ اتضح أن السعي لتحقيق الأداء الإبداعي، يمكن أن يسهم في تعزيز الإبداع لدى الأفراد فيما يخص وظائفهم خلال امتلاكهم للمعرفة والمهارات والقدرات الإبداعية، ويسهم الاهتمام به في بناء بيئة عمل تدعم الإبداع وتسهم في تعزيز ثقة الموظف ليكون مبدعاً حتى يتمتع الموظفون بكفاءة ذاتية للإبداع (Bandura & Locke, 2003:4)، ويسهم في استثمار الخلافات الشخصية، والعوامل السياقية عن طريق إحداث حالة من التنافس بين الأفراد العاملين خلال إثارة العمليات النفسية لديهم، مثل زيادة الاهتمام بالتعلم، وتحسين الأداء، وتعزيز الثقة في القدرات الإبداعية للفرد، والرغبة أو الدافع لمتابعة جهود جديدة في بيئة معينة (Choi, 2004:3)، ويشجع الأفراد لزيادة خبرتهم فيما يخص متطلبات الوظيفة خلال تحسين مستويات الأداء الإبداعي بمرور الوقت، مما يجعل إحساس الأفراد بالكفاءة الإبداعية أقوى، ويحفزهم على الإحساس بالقدرة على العمل الإبداعي المرن، ويمكن أن يتأقلم مع التغيرات في الذات والمهمة، والعوامل المرتبطة بالسياق الاجتماعي، إضافة إلى تعزيز هوية الدور الإبداعي للموظفين وفاعليتهم الذاتية الإبداعية، ومن المحتمل أن يستنتج الموظفون ذوو الدور الإبداعي، أن لديهم الموارد الشخصية اللازمة للنجاح في المساعي الإبداعية (Tierney & Farmer, 2011:12).

وتبرز أهمية الأداء الإبداعي في بناء الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة خلال الالتزام العاطفي الناتج عن التحفيز الداخلي للموظفين، والسعي للأداء الإبداعي، مفيداً للعاملين لتحسين كفاءة التعلم، والعمل، وتحقيق الاستفادة الكاملة من إبداعاتهم في مكان العمل (Tao & Kang, 2012:4). في حين وجَد أن السعي لتحقيق الأداء الإبداعي، يشجع الأفراد على تبادل المعلومات المعرفية بعضهم مع بعض لوضع حلول لمشكلات العمل؛ ويمكن أن تأتي المعلومات من مصدرين: داخلياً، بناءً على المعرفة والخبرة الضمنية التي يمتلكها الفرد بالفعل، وخارجياً من موظفين آخرين، أو شبكات اجتماعية، أو مصادر مكتوبة، مثل الكتب تكون فيها المعرفة صريحة (Carmeli et al., 2013:5). وله دور هام في إحداث الإبداع الفردي، ويخلق ثقافة الابتكار، مما يساعد المنظمات في أن تكون فعالة (Moghimy & Subramaniam, 2013:3).

٢. أبعاد الأداء الإبداعي: (Dimensions of creative performance)

اعتمدت هذه الدراسة في قياس الأداء الإبداعي على دراسة (Brockhus et al., 2014:4) خلال أبعاده الثلاثة: وهي (الطلاقة، والمرونة، والأصالة)، كونها تعد الأبعاد التي اتفق عليها أغلب الباحثين* (Brockhus et al., 2014:4) مما يدل على جودة هذه الأبعاد وموثوقيتها، وسيتم التطرق إلى مفاهيمها وفق الآتي:

أ - الأصالة: (originality)

يشار إلى الأصالة على أنها ابتعاد الأفراد العاملين عن طرق التفكير التقليدية، والرغبة في خلق أفكار وطرق إبداعية جديدة، ومختلفة، لحل مشكلات العمل التي تواجههم، ويتصف الموظف المبدع بامتلاكه القدرة على إنتاج أفكار إبداعية أصيلة، ولا يلجأ إلى تكرار أفكار أقرانه (الصيرفي، ٢٠٠٣: ١٩) وينظر إلى الأصالة على أنها الجانب النوعي للتفكير الإبداعي للعاملين، وهي معيار الإبداع والابتكار والندرة أو حتى تفرد الحلول التكتيكية لمهمة متعلقة بمهام العاملين (Memmert & Roth, 2007:2) والأصالة هي إحدى السمات المميزة للإبداع وتشير إلى عدم شيوع الأفكار وندرته، أو حلول المشكلات، أو المنتجات، التي يتم إنشاؤها؛ وتحدث الأصالة خلال العمل الجاد والمثابرة، ويتأثر توليد الأفكار الجديدة (الأصالة) بالحالة المزاجية للأفراد العاملين، ومن هذه العوامل: الغضب والقلق والحزن والاكتئاب، جميعها لها تأثير سلبي، وإن الحالات المزاجية الإيجابية مثل: السعادة والغبطة والشعور بالراحة والهدوء، جميعها لها تأثير إيجابي (De Dreu et al., 2008:5).

ب - الطلاقة: (fluency)

وصفت الطلاقة بأنها بنك المقدرة الإبداعية للأفراد (الشمري، ٢٠٠٤: ١١٩) والطلاقة تعني حرية التفكير الإبداعي أو أنها تمثل عدد الحلول المناسبة التي ينتجها الأفراد العاملون، لحالة معينة، تهدف إلى وضع حل لمشكلات العمل داخل المنظمة (Memmert & Roth, 2007:2) وينظر إلى الطلاقة بأنها عدد من الأفكار ذات الصلة بالإبداعات، أو

ت - المرونة: (Flexibility)

تُعرف المرونة بأنها قدرة الأفراد العاملين على التفكير بطرق إبداعية مختلفة، أو اتخاذ طرق غير تقليدية في التفكير. وينظر لمشكلات العمل من زوايا عدة، ويكمن للعاملين تغيير وجهتهم بسهولة لغرض إحداث الأفكار الإبداعية، لتكون على نحو الجديد. (سرور، ١١٨، ٢٠٠٢) وأشارت دراسات

المبحث الثالث:

الجانب العملي

أولاً: الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة

القياس:

يعد اختبار الثبات من أهم الركائز الأسس، التي تستند إليها أدوات القياس، وتوليها الأهمية القصوى، كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالٍ من الثقة والاحترام، وهو يمثل الدرجة التي يمكن أن تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الإجابة عن مقياس معين، ويعدُّ المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من أجله، وللتحقق من ثبات أداة القياس، اعتمدت الدراسة أكثر الأساليب شيوعاً، وهو كرونباخ الفا، الذي تعدُّ قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (٠,٧٠) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick, 2011: 54)، وتم اعتماد معامل الصدق الهيكلي، لتحديد نسبة صدق أداة القياس بالنسبة للمتغيرات والأبعاد الفرعية اعتماداً على إجابات أفراد العينة، إذ نلاحظ من الجدول (٤) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية، وأبعادها الفرعية، قد تراوحت بين (٠,٧٠-٠,٩٤) وتعدُّ هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات متميز في الدراسات الوصفية، كونها قيماً عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية. ونلاحظ أن قيم معامل الصدق الهيكلي، كانت متميزة وعالية ضمن إجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها، صالحة للتطبيق النهائي، كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

سابقة إلى أن هناك نوعين من المرونة هما: المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة العاملين على مشاركة معلومات معرفية متنوعة تلقائياً؛ وكما يشار إلى المرونة التلقائية بأنها تلك التي تظهر عند الأفراد دون الحاجة التي يتطلبها الموقف، وتمنح الموظف عدداً من الاستجابات، لا تنتمي إلى فئة واحدة فقط، وإنما تنتمي إلى عدد من الفئات المتنوعة، وهذا ما يميز المرونة من الطلاقة، إذ يظهر عنصر المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، في حين يظهر عنصر الطلاقة، أهمية تعدد هذه الأفكار فقط، والمرونة التكيفية: وهي قدرة الموظف على تغيير أفكاره حين يكون بصدد النظر إلى حل لمشكلة معينة في المكان العمل؛ وينظر إليها بأنها تمثل الجزء الإيجابي للتكيف العقلي، وسمي هذا النوع من المرونة بالمرونة التكيفية، لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك، لينسجم مع الحل الصحيح. (إبراهيم، ٢٠٠٢: ٢٥) ويمكن تعزيز المرونة خلال طرق عدة:

- أ. تعزيز العلاقات الشخصية الجيدة، ومن ثمّ تطوير الظروف، حتى يتلقى الموظفون الدعم الاجتماعي في الأوقات المعاكسة، وهذا الدعم مهم لاستدامة المرونة.
- ب. زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم، وسلامتهم النفسية، مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة المشاكل والمحن بمرونة.
- ج. تعزيز المشاعر الإيجابية للموظفين، فهذه المشاعر تساعد في تطوير المرونة (Tugade et al., 2004: 10).

الجدول (٤) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات

الدراسة وأبعادها

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

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

وصف متغيرات البحث وتشخيصها :

يختص هذا المبحث بوصف نتائج استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها، في فقرات النموذج المختبر في الدراسة الحالية وأبعاده ومتغيراته، المتمثلة بـ (التمكين الهيكلي، والأداء الإبداعي) وأبعادها الفرعية على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة عينة الدراسة، إذ يشتمل المبحث على قيم الوسط الحسابي الموزون (لغرض تحديد مستوى الاتفاق في الفقرات بناءً على الوسط الحسابي، فإن الباحث سيستخدم الفئات الخمس الآتية، التي تناسب مع مدرج (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد

إجابات أفراد العينة، وتتمثل بـ(منخفض جداً ١-٨٠، ومنخفض ١,٨١-٢,٦٠؛ ومعتدل ٢,٦١-٣,٤٠؛ ومرتفع ٣,٤١-٤,٢٠؛ ومرتفع جداً ٤,٢١-٥) (Dewberry, 2004: 15)، وقيم الانحراف المعياري، ومستوى الإجابة والأهمية النسبية، والأهمية الترتيبية للفقرات، استناداً إلى برامج التحليل الإحصائي المناسبة، على النحو الآتي:

أولاً- الوصف والتحليل والتفسير لمتغير

التمكين الهيكلي:

التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير التمكين الهيكلي إجمالاً يبينها جدول (٥) الذي يتضح من خلاله وجود ستة أبعاد يقاس خلالها متغير التمكين الهيكلي، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير إجمالاً (٣,٥٢٩٩) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (١,٠٦١٦) وبأهمية تبلغ (٧٠٪)، إذ توضح هذه القيم الإحصائية أن التمكين الهيكلي يتفق على توافره بدرجة مرتفعة من الأهمية وفق استجابات عينة الدراسة.

أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد متغير التمكين الهيكلي الفرعية ميدانياً على مستوى عينة الدراسة، فقد جاء ترتيبها على النحو الآتي: (الفرصة، فالمعلومات، الرسمية، فالدعم، فالسلطة الرسمية، فالمعلومات، فالموارد) على التوالي، وفق استجابات عينة الدراسة، إذ يبين جدول (٥) تلك القيم الإحصائية لوصف المتغير.

الجدول (٥) الوصف الإحصائي وتفسيره لمتغير التمكين

الهيكلية بأبعاده

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
الفرصة	٣,٦٨٩٣	١,٠٠٣٥	مرتفع	٧٤.	١
المعلومات	٣,٤٥٣٩	١,٠٨٨١	مرتفع	٦٩.	٥
الدعم	٣,٥١٩٤	١,٠١٣٥	مرتفع	٧٠.	٣
الموارد	٣,٣٦٥٣	١,١١٠٥	معتدل	٦٧.	٦
السلطة الرسمية	٣,٤٨٧٩	١,٠٣٦٩	مرتفع	٧٠.	٤
السلطة غير الرسمية	٣,٦٦٣٤	١,١١٧٢	مرتفع	٧٣.	٢
المعدل العام لمتغير	٣,٥٢٩٩	١,٠٦١٦	مرتفع	٧٠.	--

كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير إجمالاً (٣,٣٩٨٤) بمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (١,١١٨٧) وبأهمية تبلغ (٦٨٪)، إذ توضح هذه القيم الإحصائية للأداء الإبداعي أن هناك اتفاقاً على توافره بدرجة مرتفعة من الأهمية وفق استجابات عينة الدراسة، مما يدل على أن الأداء الإبداعي ضمن مستوى معتدل.

أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد متغير الأداء الإبداعي الفرعية ميدانياً على مستوى عينة الدراسة، فقد جاء ترتيبها على النحو الآتي (الطلاقة، المرونة، فالأصالة) على التوالي، وفق استجابات عينة الدراسة، إذ يبين جدول (٦) تلك القيم الإحصائية لوصف المتغير.

الجدول (٦) الوصف الإحصائي وتفسيره لمتغير الأداء

الإبداعي بأبعاده

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
الأصالة	٣,٣٠١٩	١,١٢٥٢	مرتفع	٦٦.	٣
الطلاقة	٣,٥٠١٢	١,٠٧٤٢	مرتفع	٧٠.	١
المرونة	٣,٣٩٢٠	١,١٥٦٧	معتدل	٦٨.	٢
المعدل العام لمتغير	٣,٣٩٨٤	١,١١٨٧	مرتفع	٦٨.	

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

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

ثانياً- الوصف والتحليل والتفسير لمتغير

الأداء الإبداعي:

تشتمل هذه الفقرة على عرض لوصف الاستجابات حول متغير الأداء الإبداعي، وتحليلها، وتفسيرها، من حيث فقرات مقياسه، وأبعاده، والتحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة، لمتغير الأداء الإبداعي إجمالاً، بينها جدول (٦) الذي يتضح خلاله وجود ثلاثة أبعاد لمتغير الأداء الإبداعي، والذي يقاس بثلاثة أبعاد ميدانية، فقد

الجدول (٧) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معاملات الارتباط
١	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
٢	تامة موجبة أو سالبة	$r = \pm 1$
٣	ضعيفة إيجابية أو سلبية	$0.00(\pm) - 0.30$
٤	قوية إيجابية أو سلبية	$\pm (0.31 - 0.70)$
٥	قوية جدا إيجابية أو سلبية	$\pm (0.71 - 0.99)$

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

استنادا إلى القاعدة أعلاه يبين جدول (٧) أن معاملات الارتباط المبينة في الجدول، تقدم دليلاً أولياً لدعم فرضيات الارتباط الرئيسة والفرعية، إذ يبين أن هناك تلازماً بنسبة قوية بين توافر (التمكين الهيكلي) بأبعاده (الفرصة، والمعلومات، والدعم، والموارد، والسلطة الرسمية، والسلطة غير الرسمية) والمتغير المعتمد (الأداء الإبداعي)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (0.806**) وهي علاقة ارتباط طردية، وذات دلالة معنوية استنادا إلى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (١٪) أي بمستوى ثقة بالنتيجة (٩٩٪)، إذ تفسر هذه النتيجة أن توافر مستوى التمكين الهيكلي في مديرية بلدية كربلاء المقدسة، سيؤدي حتماً إلى وجود نسبة جيدة من الأداء الإبداعي، وبناءً على ما سبق، فإن النتائج أعلاه، تقدم دعماً لقبول تحقق الفرضية الرئيسة الأولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التمكين الهيكلي) بأبعاده، ومتغير (الأداء الإبداعي) ضمن حيز مديرية بلدية كربلاء المقدسة.

خامساً - اختبار فرضيات البحث:

أ. الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

أولاً. فرضية الارتباط الرئيسة الأولى:

تحدد فرضية الارتباط الرئيسة الأولى باستكشاف مستوى التلازم بين متغير التمكين الهيكلي، ومتغير الأداء الإبداعي، والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التمكين الهيكلي) بأبعاده، ومتغير (الأداء الإبداعي)).

إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية أعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير (التمكين الهيكلي) ممثلاً بأبعاده (الفرصة، والمعلومات، والدعم، والموارد، والسلطة الرسمية، والسلطة غير الرسمية) ومتغير (الأداء الإبداعي) ممثلاً بأبعاده (الأصلية، والطلاقة، والمرونة)، ويظهر الجدول ذو العدد (٧) المصنوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير التمكين الهيكلي وأبعاده، ومتغير الأداء الإبداعي، وبيان تفاصيل متضمنات الجدول فإن حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة، ومختصر (2-tailed) يبين أن الاختبار كان باتجاهين، في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار خلال مختصر (Sig.) والذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج، مع التي هي محسوبة بالجدول الإحصائية، دون أن يظهر قيمة الناتج، وإنما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (***) سيتم النظر إلى قيمة معاملات الارتباط إلى خمس فئات أسس كما يتضح في الجدول ذي العدد (٧):

ثانيا- اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسية الأولى:

جدول (٨) الأوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير

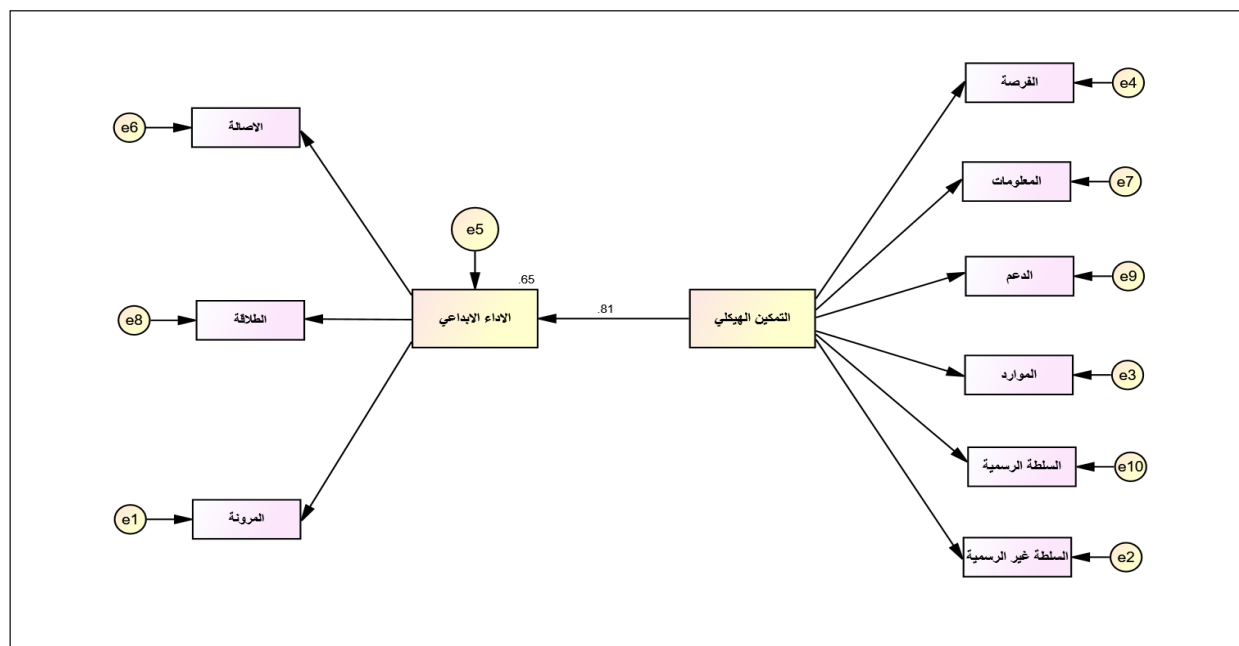
المباشر للتمكين الهيكلي والأداء الإبداعي

***	القيم	معنوية
١٩,٥١١	الدرجة	النسبة
٠,٤٩	القياس	خطأ
٩٥٢	القيم	اللامعيارية
٨٠٦	القيم	المعيارية
الهيكل	التمكين	المتغيرات
المسار		
الإبداع	الأداء	المتغيرات

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، التي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التمكين الهيكلي، والأداء الإبداعي، على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة)) خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديلاً أفضل من تحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلسلة الزمنية، لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الإحصائية فقط، وإنما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية؛ ولإجراء الاختبار، تم تصميم الشكل (٢) وجدول (٨) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات، كما موضح في أدناه.

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

الشكل (٢) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الأولى



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos. V.23)

مديرية بلدية كربلاء، احتوت على درجة جيدة من التمكين الهيكلي.

٢. حصل بُعد الفرصة والمعلومات والدعم والسلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية، على نسبة مرتفعة، بالاعتماد على استجابات عينة الدراسة، وهذا يدل على أن مديرية بلدية كربلاء، احتوت على درجة جيدة من الفرص، ودرجة جيدة من المعلومات، التي بإمكان العاملين فيها الحصول عليها، لإنجاز مهامهم، التي قد يحصل عليها العاملون فيها، واحتوت على درجة جيدة من تقديم الدعم، درجة جيدة من السلطة الرسمية التي تمنح موظفيها القدر الكافي من السلطة، والصلاحيات المهمة لإنجاز وظائفهم، واحتوت أيضاً على درجة جيدة من السلطة غير الرسمية خلال خلق مناخ ملائم لبناء علاقات اجتماعية غير رسمية، في حين حصل بُعد الموارد، على نسبة معتدلة، وهذا يدل على أن مديرية بلدية كربلاء احتوت على درجة مقبولة من تأمين الموارد اللازمة، لإنجاز العاملين لمهامهم الوظيفية.

٣. حصل الأداء الإبداعي على نسبة مرتفعة، بالاعتماد على استجابات عينة الدراسة، وهذا يدل على أن مديرية بلدية كربلاء، احتوت على درجة جيدة من الأداء الإبداعي.

٤. حصل بُعد الأصالة والطلاقة والمرونة، على نسبة مرتفعة، بالاعتماد على استجابات عينة الدراسة، وهذا يدل على أن مديرية بلدية كربلاء احتوت على درجة جيدة من الأصالة والطلاقة والمرونة.

٥. توجد علاقة ارتباط طردية قوية، وذات دلالة

يبين الجدول (٨) والشكل (٢) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر للتمكين الهيكلي والأداء الإبداعي، فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) للتمكين الهيكلي والأداء الإبداعي (٠,٦٥)، وهذا يشير إلى أن التمكين الهيكلي يفسر (٦٥٪) من التغيرات التي تحدث على مستوى الأداء الإبداعي، أما النسبة المتبقية والبالغة (٣٥٪) فتعود لتأثير متغيرات أخرى، لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ ($\beta = 0.806$) (Beta Standardized) $P < 0.01$ وهي قيمة تدل على أن معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين متغير التمكين الهيكلي والأداء الإبداعي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لأن (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار أكبر من (٩٦، ١) وهي قيمة معنوية عند ($P < 0.001$) وهذا يشير إلى قبول الفرضية، التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الهيكلي والأداء الإبداعي.

وبناءً على النتائج أعلاه يتوافر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الأولى بين المتغير المستقل، والمتغير التابع، وهي تطابق توقعات الدراسة في إطارها الفكري.

المبحث الرابع:

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

١. حصل التمكين الهيكلي على نسبة مرتفعة بالاعتماد على استجابات عينة الدراسة، وهذا يدل على أن

حيث الوقت، إضافة إلى معرفتهم بوضوح ماهية أهداف المديرية خلال بناء قاعدة بيانات شاملة عن المنظمة المبحوثة.

٣. الاهتمام بتقديم دعم للعاملين على نوعين: الدعم المعلوماتي عن الوظائف، وطبيعة الأعمال، والثاني الدعم خلال الخبرة، أي: تزويد الموظفين في أوقات حاجتهم للدعم الوظيفي، المستند للخبرة، سواء أكان من الإدارة أم من الموظفين ذوي القدم والخبرة الوظيفية، إضافة إلى الدعم المالي خلال منح مكافآت مجزية للعاملين الممتازين بأدائهم.

٤. إقامة دورات تدريبية للإدارة المنظمة، لتوضيح آليات التمكين الهيكلي وفوائدها في بناء المنظمة.

٥. الاستعانة بأصحاب الخبرة المناسبة في مجال التمكين الهيكلي من أجل تقديم الخبرة المعرفية، والتطبيقية العملية في هذا المجال.

المصادر

المصادر العربية:

- (١) السرور، ناديا، (٢٠٠٢)، مقدمة في الإبداع، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- (٢) الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن
- (٣) عبد الستار إبراهيم، ٢٠٠٢، الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة طبعة ٢٠٠٢.
- (٤) الهاجري، عذاري سعود، (٢٠١١)، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

معنوية، تربط بين بُعد الفرصة والمعلومات، والدعم، والموارد، والسلطة الرسمية، والسلطة غير الرسمية، والأداء الإبداعي؛ ويمكن تفسير هذا الارتباط، بأن الأفراد في مديرية بلدية كربلاء المقدسة، يعتقدون أن الحصول على التدريب لبناء الخبرات ووجود الوظيفة ووجود قاعدة معلومات شاملة يتم تحديثها باستمرار، سيعزز من نجاح المهام الوظيفية، وأن المديرية تقدّم دعماً جيداً لجميع الموظفين إضافة إلى وجود الاستشارة والنصائح، التي تحسن من مجال العمل، وتوفر الموارد التي تناسب حاجة كل وظيفة، وتوافر الصلاحية لجميع الموظفين كل بحسب طبيعة وظيفته، وبما يتلاءم والحدود القانونية، وتوافر العلاقات غير الرسمية بين الموظفين؛ وإتاحة فرصة بناء شبكات علاقات اجتماعية في المديرية، سيعزز انتماء الموظفين ومن ثمّ سيمكن من تعزيز دافع الموظفين لتحقيق الأداء العالي.

ثانياً- التوصيات:

١. السعي إلى زيادة الاهتمام بجانب التمكين الهيكلي للعاملين فيها؛ لغرض تحقيق أهدافها المخطط لها، والعمل على توفير فرص التدريب، وتطوير الذات، والمهارات لموظفيها، على نحو دؤوب، ودعمهم في تعلم ما يعزز إنجاز مهامهم الوظيفية.
٢. ضرورة السعي لخلق مبدأ تشارك للمعلومات، على نحو جيد، وإتاحة قاعدة البيانات، التي تمكن الموظفين من إنجاز وظائفهم أفضل وأسرع من

edge sharing. Human Resource Management, 52(1), 95-121.

7-Choi, J. N. (2004). Individual and contextual predictors of creative performance: The mediating role of psychological processes. Creativity research journal, 16(2-3), 187-199.

8-Cheater, A. P. (Ed.). (1999). The anthropology of power. London: Routledge

9-Cowden, T. L., & Cummings, G. G. (2012). Nursing theory and concept development: a theoretical model of clinical nurses' intentions to stay in their current positions. Journal of advanced nursing, 68(7), 1646-1657

9-De Dreu, C. K., Baas, M., & Nijstad, B. A. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: toward a dual pathway to creativity model. Journal of personality and social psychology, 94(5), 739

10-de Vries, G., Jehn, K. A., & Terwel, B. W. (2012). When employees stop talking and start fighting: The detrimental effects of pseudo voice in organizations. Journal of Business Ethics, 105(2), 221-230.

11-Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Francis, 2004

12-Fluegge, E. R. (2008). Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance. University of Florida

13-Fragkos, K. C., Makrykosta, P., & Frangos, C. C. (2020). Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis. Journal of Advanced Nursing, 76(4), 939-962.

14-Gilbert, Stephanie, Heather KS Laschinger, and Michael Leiter. "The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours." Journal of Nursing Management 18.3 (2010): 339-348

15-Hock, B. A. (2020). Creating a Structural Empowerment Culture: A Professional Development Module for the Novice Nurse Leader (Doctoral dissertation, University of Nevada, Las Vegas).

16-Horwitz, Sujin K., and Irwin B. Horwitz. "The effects of organizational commitment and structural empowerment on patient safety culture: an analysis of a

(٥) فهد الشمري، ٢٠٠٤، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية.

(٦) غزالي زينب، كموش عبد المجيد، جامعة فرحات عباس، (٢٠١٨) لجنة المشاركة ودورها في تحقيق أبعاد التمكين الإداري، دراسة حالة شركة «SANIAK» مجمع BCR.

(٧) حلواني، ابتسام عبد الرحمن (٢٠٠١). أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة، المجلة العلمية للبحوث. ٢٤، ٧٤، (٣، ٤) والدارسات التجارية، ١.

المصادر الأجنبية:

1- Aggarwal, A., Dhaliwal, R. S., & Nobil, K. (2018). Impact of structural empowerment on organizational commitment: the mediating role of women's psychological empowerment. Vision, 22(3), 284-294.

2-Awang, H. ; Ramly, I. (2008) " Approach creative thinking skill through problem-based learning: pedagogy and practice in engineering classrooms" World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Educational and Pedagogical Sciences, Vol:2 No:4,pp. 334-339

3-Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. Journal of Applied Psychology, 88: 87-99.

4-Barney, J.B. (2007). Gaining and sustaining competitive advantage. 3rd Edition, New Jersey: Pearson Publishers.

5-Brockhus, S., Van der Kolk, T. E. C., Koeman, B., & Badke-Schaub, P. G. (2014). The influence of creative self-efficacy on creative performance. In DS 77: Proceedings of the DESIGN 2014 13th International Design Conference.

6-Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowl-

- predictors of creative performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(1), 117-135.
- 27- Lovelace, J. B., & Hunter, S. T. (2013). Charismatic, ideological, and pragmatic leaders' influence on subordinate creative performance across the creative process. *Creativity Research Journal*, 25(1), 59-74.
- 28-Martin, T. A. (2010). Formal and informal power, access to work empowerment structures and intent to stay
- 29-Memmert, D., & Roth, K. (2007). The effects of non-specific and specific concepts on tactical creativity in team ball sports. *Journal of sports sciences*, 25(12), 1423-1432.
- 30-Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1.
- 31-Mota, A. (2015). Structural Empowerment: A Qualitative Inquiry Into the Work Life of the Oncology Nurse
- 32-Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- 33-Peters, C., & Mazdarani, E. (2008). The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations: a case study of Länsförsäkringar Bank AB: the impact of employee empowerment.
- 34-RashidAzar, S., Alimohammadzadeh, K., & Akhyani, N. (2018). Investigation of the relationship between structural empowerment and reduction of nurses' occupational stress and job burnout (case study: Nurses of public hospitals in Tehran). *Revista Latinoamericana de Hipertension*, 13(6), 547-553.
- 35-Seibert, Scott E., Gang Wang, and Stephen H. Courtright. "Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review." *Journal of applied psychology* 96.5 (2011): 981
- 36-Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33-53.
- physician cohort." *Journal of Health Organization and Management* (2017).
- 17-Johnson, J.V. and Hall, E.M. (1988), "Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: s cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population", *American Journal of Public Health*, Vol. 78 No. 10, pp. 1336-1342
- 18-Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*.
- 19-Kanter, Rosabeth Moss. 1977. *Men and Women of the Corporation*, 2nd ed. New York: BasicBooks.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1979. Power failure in management circuits. *Harvard Business Review* 57: 65.
- 20-Knight-Turvey, N. (2006). Influencing employee innovation through structural empowerment initiatives: The need to feel empowered. *Entrepreneurship Theory and practice*, 43, 313-324
- 21-Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610
- 22-Laschinger, H. K. S. (2008). Effect of empowerment on professional practice environments, work satisfaction, and patient care quality: Further testing the nursing worklife model. *Journal of nursing care quality*, 23(4), 322-330.
- 23-Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 527-545
- 24-Leigh, J. (2014). Modelling suggests authentic leadership from managers influences structural empowerment, job satisfaction and self-rated performance among nurses. *Evidence-Based Nursing*, 17(2), 55-56
- 25-Li, X., & Zheng, Y., The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices, *Journal of Service Science and Management*, Vol. 7 NO.6, 2014
- 26-Lim, H. S., & Choi, J. N. (2009). Testing an alternative relationship between individual and contextual

- telligent Enterprise 5.4 (2018): 365-384.)
- 48-van den Berg, J., Alblas, A., Le Blanc, P., & Romme, A. G. L. (2021). How structural empowerment boosts organizational resilience: A case study in the Dutch home care industry. *Organization Studies*, 20(XX).
- 49-Wadei, K. A., Chen, L., Frempong, J., & Appienti, W. A. (2021). The mediation effect of ethical leadership and creative performance: A social information processing perspective. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 241-254.
- 50-Walumbwa, F. O., Christensen-Salem, A., Hsu, I. C., & Misati, E. (2018, July). Creative self-efficacy and creative performance: understanding the underlying mechanisms. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 10208). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- 51-Waples, E. P., & Friedrich, T. L. (2011). Managing creative performance: Important strategies for leaders of creative efforts. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 366-385.
- 52-Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- 53-Yip, J. S. (2000). Quality service success—property management development to empowerment: a Hong Kong analysis. *Structural Survey*
- 54-Yuki, Gary A. & Becker, Wendy S., (2006), *Effective Empowerment in Organization*, *Organization Management Journal*, Vol. 3, No. 3
- 55-Zachary, L. J. (2002). The role of teacher as mentor. *New directions for adult and continuing education*, 93, 27-38.
- 56-Zenger, T. R., Lazzarini, S. G., & Poppo, L. (2001). Informal and formal organization in new institutional economics. Unpublished manuscript.
- 37-SHAMMA, H. M., 2012. Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: concept, measurement and implications. *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 16, p. 151-169.
- 38-Smith, T., Capitulo, K. L., QUINN GRIFFIN, M. T., & Fitzpatrick, J. J. (2012). Structural empowerment and anticipated turnover among behavioural health nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(5), 679-684.)
- 39-Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72
- 40-Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research metods foe business students) Prentice Hall, 2009
- 41-Tao, Y. M., & Kang, Y. (2012). The Relationship Study Based on the Organizational Commitment between Organizational Innovation Climate and Individual Innovation Behavior. *Industrial Technology and Economy*, 6, 145-150.
- 42-Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) *International Journal of Medical Education*.
- 43-Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of applied psychology*, 96(2), 277.
- 44-Tiruneh, E. A. (2014). Essays on the effects of human capital, innovation and technology on economic performance (Doctoral dissertation, University of Trento).
- 45-Tønnessen, Ø., Dhir, A., & Flåten, B. T. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120866
- 46-Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., & Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of personality*, 72(6), 1161-1190.
- 47-Tyagi, Pallavi, and Hardik Shah. "Impact of structural empowerment on organisational performance: 'empowerment-HR' interface." *International Journal of In-*