



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة و الابداع الاداري

**The Mediating Role of Organizational Power in the Relationship
Between Delegation of Authority and Administrative Creativity**

دراسة على عينة من المصارف السودانية

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال (MSc)

إشراف الدكتور :

الطاهر احمد محمد

إعداد الطالب :

عثمان اسماعيل عثمان

2017م — 1438هـ



الآية

قال تعالى:

{ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ }

[سورة التوبة 105]

الاهـداء

إلي أبي وأمي الفاضلين ... حفظكما الله ورعاكما ورزقكما سعادة الدارين

إلي اخواني واخواتي ... وفقكم الله وسدد خطاكم

إلي كل معلم أضاء بعلمه عقل غيره ... أعانكم الله

إلي أفراد أسرتي جميعاً ... رعاكم الله

إلي أعزائي الدفعة العاشرة MSC ... وفقكم الله

أهدي لكم هذا الجهد المتواضع

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين ، وعلى آله وأصحابه الطاهرين . ربي أوزعني أن أشكر نعمائك فقد أعطيت ما أنت أهل له فلك الحمد والشكر والثناء اللائق بسلطانك العظيم .

يطيب لي ان اتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلي المؤسسة التعليمية الشاملة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا - قسم الدراسات التجارية لاتاحتها لي فرصة الدراسة واعترافاً بأفضل وتقديراً للجميل أتوجه بجزيل الشكر والامتنان للدكتور الفاضل / الطاهر احمد محمد علي لتكريمه بقبول الاشراف وللجهد الكبير الذي بذله من خلال توجيهاته ومتابعته جعله الله في ميزان حسناته ، كما اتقدم بالشكر الي كل من ساعدني لاتمام هذا البحث .

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي اثر تفويض السلطة بابعادها الثلاثة (تفويض الصلاحيات ، تنمية المهارات القيادية لدي المرؤسين، التنظيم الاداري) على الابداع الوظيفي بابعاده (توليد افكار جديدة ، حل المشكلات) ومعرفة دور القوة التنظيمية في توسط العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي وتبعاً لطبيعة موضوع الدراسة . استهدفت هذه الدراسة عينه من مدراء المصارف السودانية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات الاولية للدراسة وذلك لاختبار الفرضيات والاجابة على تساؤلات الدراسة . وتم اختبار الفروض باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (Amos) بنسبة استجابة بلغت (84%) حيث وزعت عدد (120) استبانته علي المدراء بالمصارف في المستويات الادارية (العليا والوسطى) كما تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية الوصفية والاستنتاجية لتحليل البيانات التي تم جمعها واختبار صحة الفروض واظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي ، كما بينت نتائج الدراسة جود علاقة جزئية بين الابداع الوظيفي والقوة التنظيمية ، و اتضح من نتائج الدراسة ان القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي . وقد اوصت الدراسة قطاع المصارف بضرورة تفويض السلطة للمرؤسين وذلك لتسهيل اجراءات العمل داخل المصارف ، ويوصي بضرورة الاهتمام بابداع العاملين وتشجيعهم لذلك.

الكلمات المفتاحية : تفويض السلطة - الإبداع الوظيفي - القوة التنظيمية

Abstract

The study aimed to identify the impact of delegating authority concerning three dimensions (delegation of power, development of leadership skills of subordinates and administrative organization) on job creativeness associated with this dimensions (generating new ideas and problems solving) and identify the role of strong organization in relationship mediator between the delegation of authority and job creativeness.

The study aimed to examine a sample of Sudanese banks directors. The primary data was collected by a questionnaire to test the hypotheses and answer the questions raised by the study. The hypotheses were tested by SPSS and the response was accounted at 82% out of the total number of distributed questionnaires (120) to the directors of banks at higher and middle level. Other statistical methods were used including descriptive analysis and deductive for analyzing the data.

The findings showed that there is a relationship between the delegation of authority and job creativeness as well as partial relationship between job creativeness and strong organization. It is also found that strong organization is mediating between the delegation of authority and job creativeness. The study recommended that the delegation of authority to subordinates is very important to facilitate work procedures inside banks and it is necessary to give more consideration for the staff's creativeness and encourage them.

Key word: Organizational Power- Delegation of Authority - Administrative Creativity

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الآيه
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	مستخلص الدراسة (عربي)
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الاشكال
الفصل الأول الإطـار العام	
1	0-1 مقدمة
1	1-1 مشكلة الدراسة
2	2-1 تساؤلات ادراسة
2	3-1 أهداف الدراسة
3	4-1 أهمية الدراسة
3	5-1 التعريفات الاجرائية
5	6-1 تنظيم الدراسة
الفصل الثاني الإطـار النظري	
6	0-2 المبحث الاول : تفويض السلطة
7	1-2 مفهوم تفويض السلطة
8	2-2 حتمية التفويض
8	3-2 اهمية التفويض
9	4-2 قواعد وضوابط التفويض

10	5-2 بعض المسائل التي يمكن تفويضها
11	6-2 نطاق الاشراف
12	7-2 مبادئ ومزايا ومعوقات التفويض
13	8-2 اسباب التفويض
19	9-2 طرق وانواع التفويض
24	المبحث الثاني : الابداع الوظيفي :
24	0-3 مفهوم الابداع الوظيفي
25	1-3 الحاجة الي الابداع الوظيفي
26	2-3 حاجة المنظمات الي الابداع
26	3-3 مصادر الابداع الوظيفي
27	4-3 مجالات الابداع الوظيفي
27	5-3 انواع الابداع الوظيفي
30	6-3 دور البيئة التنظيمية في تنمية الابداع
31	7-3 البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة
32	8-3 مبادئ الابداع الوظيفي
32	9-3 عملية الابداع الوظيفي
33	10-3 مراحل عملية الابداع الوظيفي
36	11-3 استراتيجيات الابداع التنظيمي
39	12-3 معوقات الابداع التنظيمي
40	13-3 انواع الابداع الوظيفي
41	14-3 ابعاد الابداع الوظيفي
43	المبحث الثالث : القوة التنظيمية
43	0-4 مفهوم القوة التنظيمية
44	1-4 الفرق بين القوة التنظيمية والقوة الرسمية
45	2-4 مقارنة بين القوة التنظيمية والقيادة
45	3-4 الاعتمادية مفتاح القوة التنظيمية
46	4-4 خصائص القوة التنظيمية

46	4-5 مصادر القوة التنظيمية
53	4-6 تكتيكات القوة التنظيمية
الفصل الثالث : نموذج ومنهجية الدراسة	
55	5-0 مقدمة
55	5-1 منهج الدراسة
56	5-2 نموذج الدراسة
56	5-3 فرضيات الدراسة
57	5-4 اسلوب الدراسة
57	5-5 مجتمع الدراسة والعينة
57	5-6 أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات
58	5-7 مقاييس متغيرات الدراسة
64	5-8 الاختبار المبدئ لأداة جمع البيانات
65	5-9 توصيل أداة أداة جمع البيانات
65	5-10 جودة المقاييس
66	5-11 الأساليب الاحصائية المستخدمة
66	الخلاصة
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
67	مقدمة
68	نسبة الاستجابة
68	تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
71	التحليل العاملي
73	تحليل الاعتمادية
82	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
82	تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة
84	اختبار الفرضيات
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات	
103	5.0 المقدمة

103	5.1 استعراض نتائج الدراسة
103	5.2 مناقشة اهم النتائج
105	5-3 تأثيرات الدراسة
106	5-4 محددات الدراسة
106	5-5 مقترحات لبحوث مستقبلية
106	5-6 التوصيات
106	5-7 الخاتمة
107	8-5 المراجع والمصادر
الملاحق	
111	استمارة الاستبيان
116	قائمة المحكمين
117	الدراسات السابق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	البيان
47	جدول رقم (4-1) المواقف الإستراتيجية التي تؤثر على " القوة الأفقية " بين الأقسام
59	جدول رقم (5-1) العبارات المتعلقة بقياس بعد تفويض الصلاحيات
59	جدول رقم (5-2) العبارات المتعلقة بقياس بعد تنمية المهارات القيادية
60	جدول رقم (5-3) العبارات المتعلقة بقياس بعد التنظيم الإداري
60	جدول رقم (5-4) العبارات المتعلقة بقياس بعد توليد الافكار الجديدة
61	جدول رقم (5-5) العبارات المتعلقة بقياس بعد الطلاقة الفكرية
61	جدول رقم (5-6) العبارات المتعلقة بقياس بعد حل المشكلات
62	جدول رقم (5-7) العبارات المتعلقة بقياس بعد القوة الرسمية
62	جدول رقم (5-8) العبارات المتعلقة بقياس بعد قوة المكافأة
63	جدول رقم (5-9) العبارات المتعلقة بقياس بعد قوة الخبرة
64	جدول رقم (5-10) يوضح عدد فقرات الاستبانة
68	جدول رقم (4-1) تنظيف البيانات ومعدل الاستجابة
70	جدول رقم (4-2) البيانات الاساسية
72	الجدول رقم (4-3) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل
73	الجدول رقم (4-4) معامل الإعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان
77	الجدول رقم (4-5) مؤشرات جودة المطابقة
80	الجدول رقم (4-6) معامل الإعتمادية المركبة لعبارات الإستبيان
82	الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
83	الجدول رقم (4-8) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة
86	الجدول رقم (4-9) المسار من تفويض السلطة و توليد افكار جديدة (Estimate)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	البيان
36	شكل رقم (1-3) تفاعل القوى المعيقة مع القوى الدافعة
41	شكل رقم (1-4) مصادر قوة الوحدات التنظيمية
43	شكل رقم (1-4) الاتجاهات الثلاثة الرئيسية للقوة وتأثيرها وتأ حسب المستويات الادارية
55	شكل رقم (1-5) نموذج الدراسة
76	شكل رقم (1-4) التحليل العاملي التوكيدي
81	شكل رقم (2-4) نموذج الدراسة المعدل
85	الشكل (3-4) العلاقة بين تفويض السلطة وتوليد افكار جديدة
91	الشكل (4-4) العلاقة بين القوة التنظيمية وتوليد افكار جديدة
94	الشكل (5-4) العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، التعريفات الاجرائية، وتنظيم الدراسة .

0-1 تمهيد

تشهد المنظمات الحديثة علي أختلاف بنائها وأنظمتها الاقتصادية ازدياداً ملحوظاً في الدور الذي يقوم به المدير لتحقيق رسالة المنظمة. والمدير هو الموجه الأول للمنظمة ويعتمد نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بدرجة كبيرة علي كفاءة وفعالية المدير. ولذلك صارت دراسة تفويض السلطة من الأمور الضرورية والحيوية، وتجاهد المنظمات اليوم لجعل أنظمتها الإدارية أكثر فعالية، لذا لم يعد الدور التقليدي للسلطة مقبولاً أو كافياً في ظل التحديات والتغيرات التي تواجه المنظمة، وكلها تحديات تتطلب أدواراً مختلفة للمدير. لذلك يصبح الزاماً علي المدير أن يواكب مراحل التطور التنظيمي علي مستوى الجهاز الإداري ومن الصعب أن يوفق المدير في بسط نفوذه وسلطة علي كافة الأقسام التي يشرف عليها دون تفويض السلطة، لأن لديه طاقة محدوده. ولذا فإن المدير الناجح هو الذي ينير الطريق أمام معاونية بإرشادهم وتوجيههم في أداء أعمالهم، وذلك بأن يبادر بتفويض بعض اختصاصاته وسلطاته بما يساهم في تحقيق الاهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

1-1 مشكلة البحث

اصبحت الابداع الوظيفي تمثل موضع المؤسسات الفاعلة في الدول المتقدمة ، مكانة كما واصبحت تحتل مكانة متميزة في عقلية متخذي القرار ، نظراً لما يواجهه العالم اليوم من ازمة اقتصادية حادة يُعزى سببها اسهام البنوك التجارية في الولايات العربية المتحدة و اوريا في منح قروض وتسهيلات بنكية للعملاء دون قيود تكمن العملاء من تسديد التزاماتهم المالية ، وقد تأثرت البنوك السودانية بهذه الازمة وذلك لعدم وجود تفويض السلطة والقوة التنظيمية في خلق الابداع الوظيفي الذي تؤدي الي تلافي وقوع البنوك بأزمة مالية متجددة ، لذلك أصبح هناك حاجة ماسة الي توجيه الاهتمام الكافي من قبل الادارات العليا لتفويض السلطة لما لها من أثر علي زيادة الابداع الوظيفي في القطاع المصرفي السوداني، وبالتالي القدرة على مواجهة تحديات العصر و أزماته والحفاظ علي المنظمات المصرفية

من خطر التقهقر والزوال . إلا ان الابداع الوظيفي لم تحظى بعد بالاهتمام الكافي لدى قادة المؤسسات في الدول النامية.

ان معظم الدراسات السابقة العلاقة بموضوع الدراسة تناولت تفويض السلطة والابداع الوظيفي بشكل منفصل تلك الدراسات التي أجريت في الدول العربية مثل دراسة : (حسن هاشم الجندي، 2006 ودراسة النعمان حسن علي 2009).

اما الدراسات السابقة المتعلقة بتفويض السلطة وأثرها علي الابداع الوظيفي كدراسة : (أسماء عثمان 2010، ودراسة ادم محمد وادي 2009). . وإن أغلب الدراسات جاءت لمعرفة أثر تفويض السلطة علي الابداع الوظيفي في المؤسسات الخدمية ، لذا جاءت أهمية هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي من خلال توسط القوة التنظيمية بينهما في المصارف السودانية ومن هنا تتبع الفجوة البحثية . بناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :
ما هو أثر تفويض السلطة علي الابداع الوظيفي ؟ هل تتوسط القوة التنظيمية العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي ؟

1-2 تساؤلات الدراسة

1. هل يؤثر تفويض السلطة على الابداع الوظيفي ؟
2. هل يؤثر تفويض السلطة على القوة التنظيمية ؟
3. هل يتوسط القوة التنظيمية العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي ؟

1-3 أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي :

1. معرفة العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي .
2. قياس مستوى إدراك المصارف السودانية لأهمية تفويض وأثره على الإبداع .
3. دراسة أثر تفويض السلطة على الابداع الوظيفي في المصارف السودانية .
4. دراسة توسط القوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي في المصارف السودانية .

1-4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تؤسس نظرياً وتطبيقياً الربط التصوري للعلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي متوسطاً القوة التنظيمية ، وتعالج موضوعاً يلقي إهتماماً كبيراً في الدراسات الإدارية الحديثة النابعة من التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في هذا العصر وخاصة في الدول النامية ، كما تكمن أهميتها في تناولها لقطاع هام من قطاعات الاقتصاد في السودان وهو قطاع البنوك .

1-4-1 الأهمية النظرية للدراسة:

1. تقدم هذه الدراسة افكار اضافية حول هذا الموضوع .
2. كما يمكن أن تكون هذه الدراسة مقدمة لدراسات مستقبلية أكثر عمقاً في هذا المنحى .
3. توضح هذه الدراسة أن الإبداع الوظيفي أصبح هدفاً استراتيجياً لذي المديرين في الادارات العليا ولذلك لا بد من تشجيع العاملين وتهيئة بيئة العمل له .

1-4-2 الأهمية التطبيقية للدراسة :

1. يأمل الدارس أن تخدم هذه الدراسة قطاع المصارف السودانية علي إختيار الأبعاد المناسبة للإبداع الوظيفي عند تبنيتها فلسفة تفويض السلطة ضمن خططها الاستراتيجية .
2. معرفة مدى تأثير تفويض السلطة علي الإبداع الوظيفي في المصارف السودانية .
3. محاولتها الخروج بمجموعة من التوصيات اللازمة لتعميق مفهوم التفويض في تعزيز وتطوير الإبداع الوظيفي في ظل وجود القوة التنظيمية لدى العاملين في المصارف السودانية .

1-5 التعريفات الاجرائية للبحث :

اعتمد الدارس في دراسته علي التعريفات الاجرائية التالية :

1-5-1 تفويض السلطة Delegation of Authority :

تتعدد المفاهيم لعملية التفويض وهذا التعدد والتنوع ناتج عن إختلاف الكتاب أنفسهم وتنوع كتاباتهم والتفويض يعني نقل الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلي بعض مرؤسية ليمارسها دون

الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم. (ويلف واخرون 1999: 67)

1-5-2 الابداع الوظيفي Functional Innovation :

هو الاستخدام الناجح لعمليات او برامج او منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة (العميان 2005:389) .

1-5-3 توليد افكار جديدة Generation of New Ideas

هي عملية ايجاد وتنفيذ وتنمية للأفكار الجديدة في المنظمة. (Johns & Saks, 2005:538)

1-5-4 حل المشكلات Problems Solving

هي عملية جمع المعلومات والتحليل للبدائل واتخاذ الاختيار المناسب. (Dessler, 2001:98)

1-5-5 الثقافة التنظيمية : Organizational Culture

هي مجموعة القيم والفرضيات والعادات والسلوكيات والاعتقادات المشتركة التي توجد في المنظمة. (Johns & Saks, 2005:256).

1-5-6 القوة التنظيمية : Organizational Power

هي القابلية التي يمتلكها احد الاشخاص او الاقسام للتأثير في الافراد لتحقيق نتائج مرغوبة (Daft, 2001:447).

1-5-7 القوة الرسمية Formal Power

هي مقدرة الفرد على التأثير على الاخرين بحكم وظيفته (حريم 2006:153)

1-5-8 قوة المكافأة Reward Power:

هي القوة التي تنتج من والسلطة لمكافأة الاخرين (Daft, 2000:504).

1-5-9 قوة الخبرة Expert Power :

هي القوة التي تتشكل من معرفة خاصة او مهارة في المهام والاداء من قبل التابعين , (Daft 2000:505) .

1-6 تنظيم الدراسة :

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول على النحو التالي :

الفصل الاول الاطار العام للبحث، وفيه يتم تناول: (مقدمة عامه عن موضوع البحث، مشكلة البحث، أهمية البحث من الناحية النظرية، والتطبيقية، اهداف البحث ومصطلحات البحث). الفصل الثاني الاطار النظري للبحث، وفيه يتم تناول: (مفهوم تفويض السلطة واثره علي الابداع الوظيفي، الدور الوسيط للقوة التنظيمية). الفصل الثالث منهجية الدراسة، وفيه يتم تناول: (المنهج المتبع في دراسته، مجتمع وعينة الدراسة، نموذج الدراسة، فروض الدراسة، الاساليب الاحصائية المستخدمة). الفصل الرابع، ويتم فيه تناول: (التحليل الاحصائي، اختبار الفرضيات). الفصل الخامس، ويتم فيه تناول: (ملخص النتائج، ومناقشة أهم النتائج، محددات البحث، التوصيات، المقترحات لبحوث مستقبلية والخاتمة).

الفصل الثاني

الاطار النظري

الفصل الثاني

الاطار النظري

المبحث الأول: تفويض السلطة

0-2 مقدمة

الوقت أهم وأثمن ماتملكه الإدارة العليا ومن الصعب على الاداره العليا أن تتخذ القرارات التفصيلية لأداء الأعمال التنفيذية، مما كان سبباً مباشراً لتفويض السلطة إلي المستويات الإدارية الأقل لاتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال. ويمكن للتفويض أن يلعب دوراً مهماً في تحقيق الأهداف المنشودة. ويعتبر تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين أمراً ضرورياً وحتماً لقيام المنظمات بوظائفها بكفاءة ،حيث لايستطيع أي رئيس أن ينجز شخصياً أو يشرف كلياً علي جميع مهام المنظمة. (محمد عبدالله، 2007:126) .

التفويض يستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسير عملية القرار عند مستواه الأنسب. فالتفويض يضمن مهام المرؤوسين ومنح السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام. وفي تعريف آخر التفويض هو إسناد المدير بعض الصلاحيات إلى غيره، ومن بينهم مرؤوسيه،على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يجده مناسباً بصفته المسؤول عنها. (كردي، 2013) .

فالسلطة الإدارية في نطاق الجهاز الإداري تتركز عادة في يد رئيسها وأن معاونيه المباشرين لايستمدون اختصاصاتهم من القانون، بل بمقتضى تفويضات من ذلك الرئيس. فإن التفويض في الدولة الحديثة أصبح أمراً مقتضياً وحدثاً طبيعياً. لأن تفويض الرئيس سلطاته إلي مرؤوسيه بدلاً من تركيزها التقليدي بين يديه يؤدي إلى سرعة اتخاذ الحلول وتوفير الوقت وتخفيف ضغط العمل. علاوة على رفع الروح المعنوية للمستويات الدنيا للعاملين في الجهاز الإداري عن طريق بث الثقة فيهم بمنحهم قدراً من سلطته الإدارية. التفويض لايعني التنازل، فالتنازل يعني التخلي عن جميع المسؤوليات والسلطات،

ولكن نجد أن المدير يفوض جزءاً من سلطته ويظل مسؤولاً عن إتمام المهام المطلوب أدائها ويحتفظ بكامل السيطرة والرقابة على السلطة المفوضة. (عبد الفتاح دياب، 1996، 113).

تفويض السلطة ليس هروباً أو تخلصاً من الأعمال، وإنما هو ضروره اقتضتها المدنية الحديثة وازدياد وظائف المنظمة .

إن احتفاظ المسؤول بجميع السلطات من شأنه إرهاقه وإضاعة وقته وجهده في أعمال هامشية روتينية، إلى جانب الحيلولة دون سير عمل المرؤوسين بالسرعة المطلوبة. وإذغالباً ماينتج من ذلك البطء في العمل والتأخير في اتخاذ القرارات. وتتجه أساليب الإدارة الحديثة إلى التشديد على ضرورة تفويض السلطات. وقد أصبحت هذه ميزة من ميزات المنظمة الناجحة والقادة. وذلك نظراً لما لها من فوائد في تحسين التنسيق الرأسي وزيادة فعالية وكفاءة المنظمة وتنمية قدرات العاملين وإشراكهم في، وتدريبهم على، تحمل المسؤوليات واقتراح الوسائل والحلول لتطوير المنظمات. (حنان نصرالله، 1998: 152)

1-2 تفويض السلطة : Delegation of Authority

تتعدد المفاهيم لعملية التفويض وهذا التعدد والتنوع ناتج عن إختلاف الكتاب أنفسهم وتنوع كتاباتهم والتفويض يعني نقل الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤسية ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم. (زويلف، 1999، 67)

والتفويض هو أن يعهد الرئيس الإداري إلى مرؤسية بعض صلاحياته ، ويمكن تعريف التفويض بأنه إسناد السلطة الرسمية والمحاسبة والمسالة عن أنشطة محده إلى شخص آخر. (محمد عبدالله، 2007م، 226)

يعتبر تفويض السلطة من أهم الأساليب التي تلجا إليها المنظمات الإدارية والأشخاص العاملون في هذه المنظمات، من أجل توزيع السلطة بما يضمن تسهيل العمليه الإداريه ، وتخليصها من أية تعقيدات أو مشكلات إدارية أو عوائق (بيروقراطية) قد تعترض سبيلها ، وبذلك فإنه ينظر إلى التفويض على أنه الأسلوب الذي يجعل التنظيم بشكل خاص ، والعمليه بشكل عام أمراً ممكناً. وعملية توزيع السلطة طبقاً لأسلوب التفويض تتم بأن يقوم أي رئيس من الرؤساء الإداريين عن مختلف درجات السلم

الإداري بإعطاء احد أو بعض او كل معاونيه (مرؤوسيه) بعض الصلاحيات في التصرف ، أو اتخاذ القرارات الخاصه ببعض الشؤون التي هي اصلا تدخل في اختصاصاته. وبذلك يعمل علي توسيع حرية التصرف وعدم مركزية كل الشؤون في ايدي الرؤساء، وإلى المدى الذي يدفع بالسلطة من أعلى إلى الأسفل.(عساف 2000:175)

2-1-2 حتمية تفويض السلطة :

تفويض السلطة امره لاغني عنه في المنظمة، لأنه لايمكن أن تتجمع كل السلطة في قمة الهرم التنظيمي ، وذلك لأننا عندما نعهد لمرؤوس بأداء مهمة ما يجب أن تفوضه وتعطيه السلطة الكافية لإنجازها ، فالمدير العام مثلاً لايمكنه أن يلم بجميع الاختصاصات والأعمال داخل المنظمة ، ووقته لايسمح بتنفيذ المهام كافة ، لذلك يجد نفسه مجبراً على تكليف مرؤوسيه بأداء بعض الأعمال ويفوضهم جداً من سلطاته لتمكينهم من أدائها وهذا الأمر ينطبق على المدير العام وحده بل ينطبق على أي مدير في أي مستوى إداري ، وفي اي مجال عمل داخل المنظمه ، فعملية التفويض هذه هي التي تنشئ المستويات الإداريه داخل الهرم التنظيمي للمنظمة. (وصفي،1996: 235) .

عليه يمكن القول إن التفويض أمر حتمي وضروري وهو مفتاح عمل المدير بالمنظمة ككل. فمن خلاله يمكن للمدير (وخاصة في المستوي الإداري الأعلى) أن يوسع نطاق عمله وإشرافه ، وفي الوقت نفسه يسمح له أن يركز على الأمور والقرارات ذات الأهمية الكبيرة ، ويمنع تأخير العمل والبيت في الأمور فيما لو ركزت السلطة كلها في يده .ولاشك أن عملية التفويض تحدث لدي المديرين في المستويات الإدارية شعوراً بوحدة المسؤولية انطلاقاً من أن المسؤولية لاتفوض وتخضع المديرين في المستويات الأدنى لعملية الصقل والتدريب على اتخاذ القرارات ، مما يخلق صفاً ثانياً من الكوادر (المديرين) الإدارية في المستقبل ، حيث تكشف عملية التفويض المرؤوسين الذين لديهم الاستعداد للترقيه من تعرضهم لمسؤولية اتخاذ القرار. (وصفي،1996: 236-237)

2-1-3 أهمية التفويض :

التفويض الإداري أهميته في المنظمة ، حيث يتم بموجبه توزيع السلطات على المستويات الإداريه المختلفة، لذا فهو يحد من المركزية ويعطي الفرصة للمديرين لدراسة الخطط والبرامج ، وحل

المشاكل الهامة، كما يعطي الفرصة للمرؤوسين للتدريب على الأعمال القيادية واتخاذ القرارات لتمكينهم من تولي المناصب القيادية العليا في المستقبل. (زويلف:1996:175) .

وتفويض السلطة وسيلة أساسية لحياة التنظيم حيث يساعد على انطلاق الأفراد في أعمالهم والتصرف الفوري لمقابلة مشاكل العمل مع ترك الفرصة للرئيس لينتفرغ للأعمال الرئيسية التي تناسب مستوى خبرته، والميزة المهمة للتفويض أنه يطور المديرين ويفتح لهم قنوات الاتصال، وينبغي على المديرين أن يركزوا على الجوانب التنموية للتفويض، أكثر ماينجح التفويض عندما يهيئ المدير بيئة مساندة ومؤيدة للمرؤوسين ويعطيهم المعلومات المرتدة الضرورية والتوجيهات اللازمة لانجاز المهمة وبشكل عام يجب أن يتولى المرؤوس القيام بالمهام المتوقعة منه بينما يهتم المدير بالمهام ذات الطبيعة الخاصة، ولذا يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة أهمها الثلاثة الآتية :

1- أن المهام المسنودة إليه تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصياً ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة تفويض السلطة التي ينبغي عليه القيام بها.

2- أن تفويض السلطة هو الخطوه الجوهرية والعنصر الأساسي في أي برنامج لتنمية المرؤوسين، فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب باشكالها المختلفة تذهب هباء إذا تجاهلت عملية تفويض السلطة

3- أن كل منشأة من المنشآت تحتاج بالضرورة إلي عمق في تنظيمها، ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم... الخ، وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره، وتتوقف مقدرة هذا الغير على مدى السلطة المفوضة إليهم من قبل، فالمدير ما هو إلا فرد في صف من الأشخاص له سلف وعاجلاً سيكون له خلف. (جميل1997، 246-247)

2-1-4 القواعد والضوابط للتفويض :

يعتمد تفويض الرئيس لمرؤوسية على مدى إيمانه بقدراتهم، وبالفلسفة التي يؤمن بها في مشاركة مرؤوسية في عملية اتخاذ القرار، كما قد يرفض المرؤوس التفويض لتخوفه من المسؤولية أو عدم وجود الحافز لتحمل المسؤولية أو عدم ثقته بقدراته ، ولذا فإن هنالك قواعد معينه تحكم عملية التفويض:

- قدرة المفوض إليه علي ممارسة السلطات المفوضة إليه ، من حيث خبرته وقدرته علي تحمل المسؤولية.
- قدره الرئيس الإداري علي الإشراف والرقابة علي من فوض له ، وهذا يتطلب تمتع الرئيس بقدر من الكفاءة التي تمكنه من اختيار من يثق به للقيام بالعمل الفوض له.
- صدور قرار مكتوب بالتفويض بشكل واضح ومحدد فيه مسؤوليات الشخص المفوض إليه الصلاحيات.
- أن يكون جزءاً ، أي جانباً معيناً من سلطات الرئيس .
- ان يمارس الشخص المفوض إليه السلطات بنفسه ، ولا يجوز له إعادة التفويض إلا إذا أجاز القانون ذلك. (عساف1993 : 178-177) .

2-1-5 بعض المسائل التي يمكن تفويضها :

- فوض أكثر الوظائف روتينية : إن الوظائف التي تتطلب قدراً كبيراً من التقدير والحكم الروتيني يجب أن تفوض أولاً لأن المفوض إليه يستطيع أداء العمل بأقل قدر من المعلومات والتدريب.
- فوض إلى أدنى مستوي تنظيمي ممكن : إنه من المرغوب فيه أن يشترك أكبر عدد ممكن من المرؤوسين في عملية التفويض ويتحقق هذا بتفويض تلك الوظائف التي تتطلب الحد الأدنى من المهارة إلي الأفراد ذوي الحد الأدنى من القدر.
- فوض الوظائف التي يمكن توديتها في الاستقلال: إن من الأفضل عموماً أن تفوض تلك المناشط التي يمكن للفرد أن يؤديها مستقلاً دون الحاجة إلى استشارة أحد أو التنسيق مع الآخرين. (زويلف،1999 : 176) .
- ويذهب علماء الإدارة إلي أن هناك بعض المسائل لايجوز فيها التفويض وعلي الرئيس أن يباشرها بنفسه ومنها :

- الاختصاصات المالية والتصرف في الميزانية .
- التخطيط ورسم السياسات العامه للمنظمة واقتراح تعديلها .
- إنشاء الوحدات داخل وإعادة تنظيمها والتعيين في الوظائف الأساسية الكبرى والنقل منها.
- الإشراف علي العلاقات العامة .
- إتخاذ القرارات الهامة المرتبطة بتنفيذ التشريعات المنظمة للعمل والتغيرات الكبرى في طرق العمل وإجراءاته وإعادة توزيع القوي العاملة.
- حق تفويض الصلاحيات لنفسه .

- المسؤولية النهائية لجودة العمل كماً وكيفاً.
 - رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء .
 - تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين.
 - المسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي لمنتج المؤسسة. (كردي، 2013)
- 2-1-6 نطاق الإشراف :**

فهو مفهوم يرتبط بسلطة الأصل على التوابع ودرجة هذه السلطة والقدرة على ممارستها بكفاءة. ويطلق عليه عدة مسميات منها نطاق الإدارة ونطاق الرقابة ونطاق التمكن.

ومن مفاهيمه الإدارية الإشارة إلى عدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس أن يشرف عليهم بفاعلية ويكون مسؤولاً عنهم. ويحدد الفكر البيروقراطي ذلك العدد بين خمسة إلى ثمانية بالاعتماد على عدة عوامل أهمها طبيعة العمل والوقت المتوافر لدى الرئيس للإشراف وقدرة المرؤوسين والتخصص الوظيفي والموقع الجغرافي والبيئة الاجتماعية ومدى توافر الخدمات الاستشارية المساعدة التي تزود الرئيس بالمعلومات وتساعد في عملية الإشراف. (سوار الذهب، 2012: 101)

كما أختلف كتاب الإدارة حول نطاق التحكم ، والحقيقة أن نطاق الإشراف يعتمد على عدة عوامل منها:

- طبيعة النشاطات أو المهام : فعند تعقد المهام وعدم استطاعة الرئيس التنبؤ يلزمه تفضيل تحكم أصغر، أما إذا كان العمل روتينياً ازداد نطاق التحكم، فإن تشتت النشاطات يتطلب تحكماً أصغر.
- العوامل الجغرافية: إذا استطاع الرئيس أن يشرف على عدد أكبر من المرؤوسين الذين ينتشرون في مناطق جغرافية غير متباعدة، ويكون ضيقاً عندما يتوزعون على مناطق جغرافية متباعدة.
- كما يعتمد نطاق الإشراف على قدرة الرئيس في الرقابة : إذا يتسع نطاق الإشراف فيما تزداد كفاءة الرؤساء الرقابية وكذلك الحال بالنسبة للمرؤوسين حيث كلما ازدادت الكفاءة زاد نطاق الإشراف اتساعاً. (زويلف واخرون، 1999: 99-100)
- مستوى التفويض: إذا كان الرئيس يتخذ قرارات مهمة يستطيع معها الإشراف على عدد محدود من العاملين.
- زمن الإشراف : قد يصعب علي المدير الإشراف علي عدد كبير من المرؤوسين إذا كان وقته لايسمح بذلك.

- قدرة المرؤوسين : تميز المرؤوسين بالكفاءة والمسؤولية يساعد الرئيس على الإشراف على عدد كبير منهم.
- تنوع تعدد النشاط : يسبب متاعب للمدير فنقل بذلك قدرته على الإشراف على عدد كبير منهم.
- توافر المختصين : يمكن المدير من الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين .
- مقدار الإشراف المطلوب : من الخطأ أن تفرض أن كل العمل الذي يؤديه المديرون يتضمن الإشراف علي الآخرين ، إذاً هنالك أعمال غير إشرافية تشمل جزءاً كبيراً من اعمال الرؤساء كالخطيط والاتصالات الخارجية. (87% من وقت المدير اتصالات). (سيد الهواري 1990:152) .

إن اتساع أو ضيق الإشراف ليس ميزة في حد ذاتة ، فقد يكون اتساع نطاق الإشراف ضروريا في موقف معين دون موقف آخر ، ولقد أثبتت دراسات أجريت حول نطاق الإشراف ، أن نطاق الإشراف يتجدد ما بين 12-18 في الأعمال الروتينية و3-6 إن كان العمل معقداً او متخصصاً.

2-1-7 مبادئ ومعايير التفويض :

أولاً : مبادئ التفويض الفعال :

هناك عدد من المبادئ التي يجب توافرها حتى يكون التفويض أداة إدارية فعالة :

- 1- التأكد من حصول المرؤوس على المعلومات والموارد التي تمكن من أداء الوظيفة.
- 2- الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس .
- 3- القدرات المتاحة لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين .
- 4- لا تنتقد المرؤوسين ، فالنقد يجعل المرؤوس يقاوم قبول المساءلة عن أعمال إضافية.
- 5- استعداد المديرين لتخصيص الوقت الكافي لتدريب المرؤوسين. (بشير العلق، 1999:227)
- 6- ضروره تحديد الأهداف.
- 7- قبول القرار القائل بأنه لا يمكن تفويض كل القرارات.
- 8- فوض القرار إلى المدى الذي يكون فيه القرار محلياً ، ففي منطقة مقسمة تبعاً للوظائف (مبيعات، تمويل ، إنتاج ...) فإن الرئيس يمكنه تفويض القرارات المتصلة بالمبيعات إلى مدير المبيعات وقرارات الإنتاج إلى مدير الإنتاج وهكذا .
- 9- مبدأ مساواة السلطة والمسؤولية : هذا المبدأ يقول إن القدر المفوض من السلطة إلى المرؤوسين ، ينبغي أن يلزم قدرًا مساويًا له تمامًا من المسؤولية .

عندما يخصص المدير واجبات معينة لأحد مساعديه ، فمن الأمور المنطقية أن يفوض إليه السلطة الضرورية لمساعدته في التصرف الذاتي ، أو توجيه تصرف الآخرين .
هذا التفويض يعتبر الوسيلة الوحيدة لضمان تنفيذ تلك الواجبات.

10- مبدأ وحدة القيادة : هذا المبدأ يقول لايحاسب المرؤوس إلا شخص واحد فقط هو رئيسه. أي أن الفرد لا يمكن أن يخدم سيدين أو أن " المركب اللي فيها رئيسين تغرق " معني ذلك أن هذا المبدأ يؤكد على ضرورة أن يتولي تخصيص المسؤولية وتفويض السلطة فرد واحد، يحق له بعد ذلك أن يحاسب من فوض إليهم تلك السلطة (علي،2004: 185) .

ثانياً: أسباب التفويض الفعال :

من أهم أسباب التفويض :

- 1- زيادة الأعباء والمهام التي يقوم بها المدير شخصياً.
- 2- الحاجة إلى تدريب صفوف إدارية ثانية لمقابلة احتياجات المستقبل. (ابراهيم الغمري، 1982: 322)
- 3- تعقيد القواعد والأساليب الحديثة تؤدي إلي زيادة الحاجة للمتخصصين.
- 4- ضيق الوقت اللازم للأداء والقدرات المحدودة للأفراد.
- 5- زيادة تنمية مهارات وخبرات المرؤوسين. (رسلان وجميلة 2000 : 116-117)
- 6- العمق التنظيمي بحيث يستطيع الأفراد العاملون شغل مناصب في المنشأة عند النقص الطبيعي الذي يحدث نتيجة الوفاة، المرض ، التقاعد ... الخ

ثالثاً: أسباب وراء عدم قيام المديرين بالتفويض :

يعطي المشرفون عدداً من الأسباب لتبرير امتناعهم عن الاستخدام الكامل للتفويض داخل جماعة العمل وهي :-

- 1-عدم توافر التدريب الكافي للمرؤوسين .
- 2-الرغبة في الكمال فهم يشعرون بأن الوسيلة الوحيدة للأداء الصحيح للعمل هي القيام به بأنفسهم. (ماريون 1961 :307)
- 3-عدم السماح بحدوث أخطاء .
- 4-نقص المهارة في التنظيم وخاصة في التوزيع العادل للعمل .
- 5-عدم تحديد طرق للرقابة الفعالة وكذلك للمتابعة.
- 6-الخوف من أن يكرهه الآخرون.
- 7-فقدان الثقة بالمرؤوسين.
- 8-عدم الميل إلى تطوير المرؤوسين. (دايل تيمب، 1999:400)

رابعاً : عوامل نجاح التفويض :

ورد في الأدب الإداري في مجال السلطة عدد من العوامل التي يجب توافرها من أجل نجاح عملية التفويض ومنها مايلي. (زويلف واخرون ، 1999 :98-97) .

- 1-التعريف ، والتحديد للسلطة والمسؤولية.
- 2-تطابق أو تعادل السلطة المفوضة مع المسؤولية أو مع محاسبة الموظف عن العمل المنوط به.
- 3-وحدة الأمر ، وعدم تعدد ولاءات المرؤوسين، فقد قيل قديماً (ربانان يغرقان سفينه واحد) .
- 4-عدم ممارسة الرئيس للرقابة المفرطة على أعمال الشخص المفوضي لدرجة التبرص به، ورصد الأخطاء التي يرتكبها.
- 5-تحديد الخطط والسياسات للمرؤوس بوضوح وتحديد الأعمال والمهام المفوضة إليه بدقه.
- 6-اختيار الرجل المناسب القادر على القيام بالعمل المرتقب من خلال تفويضة للقيام بذلك.
- 7-وضع أسس للرقابة الصحيحة للتأكد من صحة استخدام المرؤوس المفوض للسلطة المفوضه إليه.

- 8- المحافظة على خطوط الاتصال وقنواته مفتوحة بين الرئيس والمرؤوس .
- 9- المكافأة المادية أو المعنوية عن التفويض الفعال (للرئيس) ومزاولة المفوض إليه (المرؤوس)
للسلطة المفوضة إليه بنجاح.
- 10- امتلاك الرئيس لحق تفويض السلطة بالإضافة إلى معرفته بالأمور التالية :
- التعامل مع المرؤوسين معاملة النذ للند.
 - معرفة قابلية العاملين واختيار القادرين على إنجاز الاعمال المطلوبة.
 - اختيار الشخص المفوض إليه ، ومساعدته.
 - أن يتأكد الرئيس من أن المرؤوس قد قبل السلطة المفوضه إليه وفهمها.
- 11- أقتصار التفويض على المسائل التي تتاولها التفويض دون تجاوزها إلى غيرها إلى الشخص المؤهل للقيام بها.
- 12- مراعاة مبدأ التخصص في التفويض، بأن يتم تفويض الاختصاصات إلى الشخص المؤهل للقيام بها.
- 13- ثقة الرئيس بمرؤوسية وقدرتهم علي حل المشكلات التي تواجههم، كذلك ثقة المرؤوسين برئيسهم.
- 14- استعداد الرئيس لقبول أخطاء مرؤوسيه وتسامحه في ذلك.
- 2-1-8 مزايا تفويض السلطة وأهدافه ومعوقات التفويض :

مزايا تفويض السلطة :

التفويض عملية من العمليات الإدارية التي لها أثر كبير على الأداء والإنجاز ، ففي حالة تفويض الصلاحيات تفويضاً مناسباً لقدرات الموظفين المؤهلين والمتحمسين فإننا نعتقد أنه سوف يحقق الأهداف التالية. (جميل ، 1997: 245)

- 1- تمكين الرئيس الأعلى من القيام بمهامه الأساسية : مراقبة كل ما يجري في التنظيم الإداري من نشاط وهو بهذه الحالة ممكن أن يقف علي رتبة عالية يطل فوقها علي ما يجري من نشاط فوق السهل المنبسط .
- 2- إتاحة الفرصه للإبداع والابتكار : من المزايا القيمة للتفويض إتاحة الفرصه للمرؤوسين لتنمية قدراتهم الإبداعيه والابتكاريه واكتشاف طرق جديدة تسهم في زيادة الفعالية والكفاية للتنظيم.

- 3- تخفيض تكلفة القرارات الإدارية : عن طريق التفويض يمكن الإسراع بإنجاز المعاملات لأن المفوض إليه هو أدرى من الرئيس الأعلى بهذه المعاملات ، وتفويض السلطة للمرؤوسين يختصر كثيراً من الإجراءات.
- 4- تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية : يعني إشراكهم في إصدار القرارات الإدارية المسيرة لنشاط التنظيم الإداري وشعوره بالرضي ، وروح الاهتمام والحماس لتحقيق ما يوكل إليهم من مهام، كما أن المشاركة تتيح لهم الفرصة لاكتساب الخبرة بشؤون الإدارة من خلال الممارسه الفعلية.
- 5- تقوية العلاقات الإنسانيه بين أعضاء التنظيم الإداري: إن تفويض بعض السلطات للمرؤوسين يشعرهم بأنهم أهل الثقة ، لأن العلاقات من أكثر الحوافز التي تدفع الإنسان إلى البذل والعطاء وشعوره بأنه يحقق إنجازاً وبذلك تسود روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء في التنظيم ، و لن يترددوا في التضحية ونكران الذات في سبيل الحفاظ علي تنظيمهم وإعلاء شأنه.
- 6- التفويض يوفر الوقت : يسمح التفويض بالتركيز على الجوانب الهامة في الوظيفة التي تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة ويزيد الكفاءة والفعالية من خلال تخفيض عبء العمل.
- 7- التفويض يؤدي إلى قرارات عاليه الجودة: يمكن التفويض من صنع قرارات أفضل حيث يعهد بعملية صنع القرارات إلي الأفراد الذين لديهم دراية أكبر في موضوعها.
- 8- التفويض يحقق سرعة البت في الأمور التي فوض فيها دون عرض هذه الموضوعات علي الرئيس الإداري.
- 9- إن التفويض يساهم في تحقيق أهداف اللامركزية الإدارية مع تقادي ما قد يترتب عليها من الأخطاء.
- 10- تفويض السلطة هو العلاج الممكن في الوقت الحاضر للتخلص من الروتين وانحصار السلطة في يد الرئيس ، وبالتالي التخلص مما يطلق عليه عنق الزجاجة في السلم الإداري.
- 11- تحقيق أكبر عائد ممكن بالنسبة للمرفق الذي تتم فيه عملية التفويض : فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة ، فهو من ناحية يوفر وقتاً علي كل المستويات الإدارية التي يفوض إليه من حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري، ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين.
- 12- إعداد قادة المستقبل : يحقق التفويض إعداد كادر القادة في المستقبل علي كل مستوى.

معوقات التفويض :

بالرغم من أهمية التفويض كعنصر مهم من عناصر التنظيم الإداري إلا أن هناك العديد من المعوقات تقلل من فاعليته ، بل قد تؤدي إلي عدم العمل به حيث نلاحظ أن أغلب الرؤساء الإداريين لا يميلون بوجه عام إلى إجراء التفويض، وفي هذا المجال فإن هناك معوقات سببها مفوض السلطة وأخرى سببها من فوضت له السلطة وثالثة معوقات تنظيمية أي محددات مصدرها التنظيم أو الإدارة العليا.

ولمعرفة الأسباب المعيقة للتفويض من جانب كل من الرئيس والمرؤوس والمنظمة لابد من طرح السؤالين التاليين :

1- لماذا يقاوم الرؤساء التفويض ؟

2- وهل للجانب التنظيمي دور في معوقات التنظيم ؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة نستعرض الجوانب التالية: (زويلف وآخرون 1996: 97-98)

1/ الاعتبارات التي تتعلق بالرئيس الإداري :

- عدم توافر الخبرة العملية الكافية لدى الرئيس وما يؤدي إليه من تردد في اتخاذ القرار الإداري ، ويتضح ذلك لعدم توافر الخبرة العملية السابقة في مجال العمل وما يؤدي إليه هذا السبب إلى التأثير على عملية التفويض ذاتها والعمل على إعاقتها .
- الخوف من تمرد المرؤوسين على الرؤساء ومناقستهم لهم مما يجعل الرؤساء يحجمون عن التفويض
- الجهل بمبادئ الإدارة العامة وغياب الرؤية الحديثة للإدارة في أنها تسعى للتوفيق بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين معاً .
- جوانب نفسيه وسلوكية ، وهذه تتمثل في ضعف ثقة الرئيس بنفسه وبمرؤوسيه .
- روح الأنانية وحب الذات الذي يسيطر على كثير من الرؤساء الإداريين .

2/ الاعتبارات التي تتعلق بالمرؤوسين :

- عدم توافر الخبرة الكافية للمفوض إليه وعدم وضعه في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته العلمية وميوله العملي .

- عدم حصول المفوض إليه على حوافز تشجيعيه .
- ضعف الثقة بالنفس ووجود اسباب صحية أو نفسية أو اجتماعية ، إن المفوض إليه الذي لا يثق بنفسه على إنجاز مافوض إليه وقد يكون عاجزاً صحياً عن تنفيذ اختصاصاته خاصة في الحالات التي يتطلب فيها المدير من الحركة والجهد البدني ، وقد يكون عاجزاً نفسياً عن تنفيذ الاختصاصات المفوضة إليه التي تحتاج إلي صبر وقوة تحمل لكي يضبط انفعالاته النفسية وكل هذه الأمور تؤثر على فعالية التفويض وتعيق به (طاهر موسى 1994 : 112) .

3/ الاعتبارات التي تتعلق بالتنظيم : (ابو شيبه 2002:218)

- عدم توافر وسائل الاتصال والرقابة والإشراف ، وعدم الاستقرار أو الثبات الوظيفي
- سيطرة سياسة الرأي الواحد .
- عدم القدرة علي تحمل الأخطاء .
- قلة عدد الموظفين عن العدد المطلوب للإنتاج .
- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات .
- وكذلك هنالك أسباب عدة وراء إحجام المديرين عن التفويض ونذكر منها :

- فقدان الثقة بالنفس .
- الاعتقاد بمقولة إذا أردت الأداء الجيد فعليك القيام بالعمل بنفسك
- عدم الثقة والاطمئنان للمرؤوسين .
- الغموض في المهمة أو الوظيفة .
- الخوف من منافسة المرؤوسين للمدير .
- عدم التحكم بنتائج التفويض .

معالجة معوقات التفويض :

إن هناك عدداً من الخطوات التي يمكن اتباعها لحل هذه المعوقات ، ومن هذه الخطوات سنذكر الآتي:

- جعل المفوض المحتمل يشعر بالأمان.
- الاعتراف بالحاجة إلى التفويض .
- توفير ظروف عمل خالية من الخوف وتثبيط الهمم.

- تشجيع الاعتقاد العميق في التفويض ، يجب على المدير أن ينظر إلى التفويض كوسيلة لتنمية مرؤوسية .
- ربط التفويض بالتخطيط ، والتفويض بدون معرفة الأهداف يؤدي إلى الفوضى .
- تحديد القرارات والمهام التي سيتم تفويضها بإعداد قائمة مع ترتيب القرارات من ناحية الأهمية والوقت اللازم لإنجازها .
- اختيار المفوض إليه بحكمة .

لمعالجة المعوقات التنظيمية يمكن اتباع مايلي :-

- تحديد الاختصاصات الوظيفية .
- نظام تدرج الوظائف ووحدة الرأسه، أي أن يكون الرئيس المسؤول واحد.
- وضوح الأهداف ، مما يساعد على التفويض الصحيح .
- توفير وسائل الاتصال والرقابة والإشراف
- الاستعداد الوظيفي ، إن عدم تعرض المستثمر للنقل أو الانتداب أو للإعارة إلى غيرها من الوظائف يؤدي إلى توسعة في عملية التفويض نتيجة إطمئنانه إلى استقراره الوظيفي. (جميل، 1997: 249) .

2-1-9 طرق وأنواع التفويض والشروط الواجب توافرها في التفويض :

طرق تفويض السلطة :

تتمثل طرق تفويض السلطة في الاتي :

- 1- الشكل الشفهي: في الكثير من الحالات ويتم تفويض السلطه شفهيأ ويتم ببساطة قيام المفوض بإبلاغ المفوض إليه عن طريق المقابلة أو بالهاتف ، ومثل هذا التفويض غير المكتوب وغير المحدد يسمح للمرؤوس بسلطة واسعة ، وقد يترتب على ذلك وقوع المفوض إليه في صعوبات تنظيمية مع غيره من المرؤوسين نظراً لاحتمال تدخله في أنشطة الغير مع إهماله لأنشطة يعتقد الآخرون بضرورة قيامه بها وفي مثل هذه الحالات ليس أمام المرؤوسين من وسيلة لتحديد السلطة المفوضة إليه إلا عن طريق التجربة والخطأ ، هذا الشكل له خطورته.
- 2- الشكل الكتابي : قيام المفوض بكتابة وتحديد السلطة المفوضة ، ولا شك أن هذه الطريقة أفضل بكثير من التفويض الشفهي غير المحدد ، فهي توضح العلاقة بكاملها وتقضي على عدم التأكد،

كما أن هذه الطريقة تعتبر مفيدة جداً لكل من المفوض والمفوض إليه لأنها أكثر دقة ووضوحاً من الشكل السابق.

أنواع التفويض : تتمثل أنواع التفويض في الآتي :-

- 1- التفويض إلي الأ سفل : وذلك عندما يفوض الرئيس الأعلى سلطاته إلى الأدنى منه بعض الاختصاصات .
- 2- التفويض إلى الأعلى : وهذا النوع من التفويض يمكن أن نوضحه بالمثال التالي :
يكون التفويض إلى أعلى في حالة تفويض المساهمين لمجلس الإدارة بأمر ما .
- 3- التفويض الجانبي : ويتم بين الرؤساء المختصين وسلطاتهم المركزية المختصة .
- 4- التفويض المباشر والتفويض غير المباشر: يكون التفويض مباشراً عندما لايتدخل طرف ثالث بين طرفي العملية ، ويكون غيرمباشر عندما يتم عن طريق وسيط .
- 5- التفويض الرسمي والتفويض غير الرسمي : ويكون التفويض رسمياً عندما يكون قواعد مكتوبة تتضمنها قوانين أو أوامر ، كما يكون غير رسمي عندما يكون مؤسساً علي العادات والتقاليد والاتفاقات والنقاهم .
- 6- التفويض المشروط والتفويض غير المشروط : يكون التفويض مشروطاً عندما يتطلب علي التابع قبل إجراء الحصول على موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى، ويكون التفويض غير مشروط عندما يكون التابع (المرؤوس) أو المفوض إليه حراً في أداء العمل المفوض إليه دون تحفظات .
- 7- التفويض الصريح والتفويض الضمني : التفويض الصريح يبلغ الشخص المفوض إليه ، ولكافة العاملين في التنظيم الإداري ، وفي بعض الأحيان يتم التفويض بطريقة ضمنية نتيجة لتوزيع العمل أو احتراماً للتقاليد. (جميل ، 1997:274)
- 8- التفويض الجزئي الكامل والتفويض الجزئي الناقص : يبقي التفويض تفويضاً جزئياً لأن التفويض الكامل يعتبر نزولاً عن الاختصاصات من جانب الرئيس وهو أمر غير مشروع .
- 9- التفويض العام والتفويض الخاص : يقصد بالتفويض العام أن يعهد الرئيس إلى المرؤوس مجموعة من الاختصاصات لاختصاص معين، أما التفويض الخاص فيكون من أجل مهمة معينة مثل تفويض لجنة بتصرف أمور مجلس بلدي إلى حين تشكيل المجلس .
- 10- التفويض المؤقت والتفويض الدائم : يكون التفويض مؤقتاً لظروف طارئة ولفترة زمنية معينة كالحالة المرضية، أو غياب طارئ وينتهي بانتهاء الوقت المحدد له ، أما التفويض الدائم فلا ينتهي سريانه إلا بصدر قرار من الرئيس أو الشخص المفوض بإنهائه.

11- تفويض السلطة وتفويض التوقيع. (سليمان الطماوي 1978: 39)

وهذا النوع من التفويض يكون من حيث الحالة القانونية، فتفويض السلطة ونقلها من جهة أعلى إلى أدنى، بينما يعني تفويض التوقيع تكليف لسلطة أعلى لسلطة أدنى منها بتوقيع بعض القرارات الإدارية.

شروط التفويض الفعال ومتطلباته ودرجة تفويض السلطة :

الشروط الواجب توافرها في عملية التفويض :

لكي يكون التفويض فعالاً لأبد من توافر عدة شروط منها :

- 1- التفويض لا يكون إلا جزئياً : إن التفويض يجب ألا يشمل كل اختصاصات المفوض، وهذا المبدأ يتمشى مع الحكمة من التفويض.
- 2- لا تفويض للمسؤولية: كقاعدة عامة فإن التفويض ينصب علي السلطة فقط دون المسؤولية اي أن الرئيس يقوم بتفويض جانب من سلطاته بصفة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته كامله.
- 3- عدم تفويض الاختصاصات المفوضة: لا يجوز للمرؤوس المفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي وإلا أصبح الأمر بلا حدود فتضيع المسؤولية.
- 4- وضوح حدود التفويض: يجب أن يكون التفويض سليماً من الناحية القانونية وأن يتم بالحدود التي حددها القانون، وعلى المفوض إليه أن يحترم هذه الأوضاع حتى لا يقع أي نزاع أو سوء فهم أثناء ممارسته السلطات المفوضة.
- 5- حق الرئيس في تعديل السلطات المفوضة أو استردادها: بعد نقل السلطات المفوضة إلى المرؤوسين لا يجوز للرئيس أن يمارس تلك السلطات ، والحكمة من هذا الشرط منع حدوث تعارض في القرارات الصادرة من الفوض إليه والمفوض في نفس موضوع الاختصاص، ولكن هذا لا يمنع من قيام الرئيس بمراقبة مرؤوسيه وتوجيههم وارشاده لهم عن كيفية ممارسة تلك السلطات ، وإذا شاء بناء علي هذه المراقبة أن يعدل من السلطات المفوضة فإن من حقه أن يفعل ذلك.
- 6- ان يشمل التفويض الاختصاصات المتجانسه أو المتشابهة أو المتكاملة حتي يسهل التنسيق بينها.
- 7- قانونية التفويض : لا تفوض بدون نص ويتضمن هذا المبدأ الأسس التالية:
 - لايجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين أو الأنظمة .

- لايجوز التفويض إلا في المسائل التي حددها القانون .
- لايجوز التفويض إلا لمن حددهم القانون أو النظام (الدرجات الوظيفية مثلاً).
- لايجوز تفويض الصلاحيات التي أعطيت لسلطة بموجب دستور .
- 8- علنية التفويض: وتعني علنية التفويض امرين أساسيين هما :
 - يجب أن يكون التفويض صريحاً وليس ضمناً مكتوباً وليس شفهيّاً إلا اذا اجازت النصوص أن يكون شفهيّاً وفي هذه الحالة يمكن يتم التفويض تلفونياً .
 - يجب أن يبلغ التفويض إلى المفوض إليه وأن ينشر في الجريدة الرسمية إذا كانت الأعمال التي يتناولها تتعلق بحقوق وواجبات الغير . (فوزي جيش، 2005:38)

درجه تفويض السلطة :

وفي هذا المجال يطرأ على ذهن القارئ تساؤلات مفيدة :

هل هناك قدر معين لتفويض السلطة ؟ وهل هذا القدر محدد وثابت لايتغير؟
(زويلف واخرون، 1997:340)

وذكرنا أن الفرد لايمكن أن يفوض كل سلطاته و لا يعني أنه يلغي مركزه الوظيفي في المنظمة بالكامل، فإن تفويض السلطة ليس له قدر معين، فهو لا يتصف بالثبات كحجم السلطة التي يفوضها الرئيس لمرؤوسية وتكون عادة بقدر أو على حجم المهمة التي سيكلفه بها.

وهناك بعض العوامل التي تؤثر علي درجة التفويض المطلوبة للسلطة ومن بين هذه العوامل الاتي:

1-تكلفة القرار: يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في درجة تفويض السلطة و كقاعدة عامة كلما كانت تكلفة القرار أعلي كلما مأل المدير الى الاحتفاظ بسلطة اتخاذه مثل، أثر القرار على سمعة المنظمة أو مركزها التنافسي أو معنويات العاملين، ففي شركة طيران يتخذ قرار شراء طائرات على أعلى مستوى إدارة بينما قرار شراء أثاثات مكاتب يتخذ على مستوى أدنى من ذلك بكثير .

الحاجة إلي التطبيق الموحد للسياسة: كلما زادت الرغبة في تطبيق سياسة موحدة أي الحاجة للمركزية كلما قل الميل إلى تفويض السلطة لأن هذا هو أقصر الطرق لتحقيق هذه الرغبة، ومثال ذلك رغبة مدير التسويق في التأكد من أن جميع العملاء يعاملون علي قدم المساواة من حيث جودة المنتجات والسعر وشروط التسليم والائتمان.

2- حجم المشروع: كلما زاد حجم المشروع وعدد القرارات اللازم اتخاذها وتباعدت المناطق التي يعمل بها، كلما صاحبت ذلك صعوبة التنسيق بسبب زيادة في عدد الإدارات والمستويات الإدارية، ويقضي هذا إلي ضرورة تفويض السلطة لهذه المستويات حتي تتمكن من أداء واجباتها.

3- فلسفة الإدارة: تعنى بها نوعية الإدارة العليا ونظرتها إلى السلطة فبعض المديرين يرى الاحتفاظ بالسلطة دعماً لقوته ونفوذه ويرى البعض الآخر أن مصلحة المنظمة شخصياً تفويض السلطة اللازمة إلى المرؤوسين لتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات التي لايتسنى لها وقته أو لا تستدعي الرجوع إليه.

4- تاريخ المنشأة: إن خبرة المنظمات لها تأثير كبير علي تطبيق مفهوم التفويض فإذا مابدأت المنظمة بالتفويض وحققت من ورائه العديد من المزايا فإن ذلك يدعوها إلى التوسع في تطبيقه والعكس.

5- مدى توافر وسائل الرقابة: نقص وسائل الرقابة يفسر لنا تردد كثير من المديرين في تفويض سلطاتهم، وكلما توافرت الأساليب الرقابية الملائمة كلما اطمأن المديرون وفوضوا سلطاتهم إلى مرؤوسيههم.

6- المؤثرات البيئية: هذا العامل يقع خارج نطاق المنظمة (أي في البيئه الخارجية المحيطة) مثل التشريعات الحكومية لبعض الأمور(اشترك العاملين في بيئة داخلية في الإدارة مثلاً) و النقابات العمالية. (الغمري 1982: 355) .

المبحث الثاني: الإبداع الوظيفي Functional Innovation

3-0 مفهوم الإبداع الوظيفي:

الإبداع الوظيفي من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وأصبح تشجيع الإبداع الوظيفي والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها.

وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال. (العميان، 2005:389).

يعرف الإبداع الوظيفي بأنه " الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة، تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة (العميان، 2005:389).

ويعرف أيضاً الإبداع الوظيفي بأنه " عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة (Johns & Saks 2005:538)

ويعرف أيضاً الإبداع الوظيفي بأنه " خروج على المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في استراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد" . (فضل الله، 1986:80)

أما Evan فيعرف الإبداع الوظيفي بأنه " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما تم تطبيقها" (Evan,1993:120)

وقد عرف Drucker منذ منتصف الثمانينات الماضية الإبداع الوظيفي بأنه " تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك (Drucker 1985:87)

وعرفه أيضاً بأنه. " هو جيل الأفكار المبتكرة الذي قد يلبي حاجات محسوسة أو يعطي فرصة للمنظمة". (Daft ,2003:378).

وأخيراً فإن الإبداع الوظيفي "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه". (الغمري، 1986:79).

وفي رأي **Amabile** " فإن أي إنتاج أو استجابة تعتبر إبداعية بقدر ما تكون جديدة أو منافسة أو مفيدة أو صحيحة، وأن العمل الإبداعي استكشافي وليس مسألة حسابية تخضع لقواعد ثابتة (Amabile,1983:138) .

نستخلص من هذه التعاريف وغيرها أن الإبداع الوظيفي عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة ... وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بصورة عامة.

هذا ويمكن التمييز بين الإبداع التنظيمي والتغيير التنظيمي وفقاً لمعيار الحدثة، حيث يعتبر التغيير تبنياً لفكرة جديدة أو سلوكاً جديداً بالنسبة للمنظمة، في حين أن الإبداع الوظيفي هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد على قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بيئتها العامة .

3-1 الحاجة إلى الإبداع الوظيفي:

الإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ أن خلق الإنسان وهو يبدع ويخترع في شتى المجالات سعياً للتكيف مع الظروف من ناحية، وإيجاد ظروف معيشية أفضل من ناحية أخرى. ولكن المنظمات المعاصرة أحوج ما تكون للإبداع الوظيفي نظراً للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها ولم تشهد لها مثيلاً من قبل .

ومن أهم تلك التحديات والضغوط المنافسة الشديدة، وظاهرة العولمة، والتعقيد والتنوع والاضطراب البيئي، وتطلعات أفواج العاملين الجدد نحو مزيد من العمل الإبداعي، وغيرها، كل ذلك يتطلب قدرات إبداعية عالية ودائمة لتمكن المنظمات من البقاء والنمو. (حريم,2004:347).

وقد اعتبر Drucker أن الإبداع الوظيفي عمل عقلائي منتظم ودؤوب، ويجب أن يكون اعتيادياً إن لم يكن روتينياً. فالمنظمة التي لا تبدع تهزم وتزول، وحيث أن التغيير سريع في عصرنا الحاضر فإن الزوال يأتي سريعا أيضا. (Drucker,1985:37) .

وفي رأي مشابه لآراء Drucker يرى Wilson & Rosenfeld أنه إذا ما قبلنا حقيقة تزايد سرعة الاستجابة وشدة المنافسة في أسواقنا فإنه يصبح من الضروري للمنظمات أن تكون أكثر إبداعية كوسيلة للبقاء. ومن ناحية أخرى فإن الإبداع يستثير ويحفز الفرص والنمو وبدونه سوف تتهاوى المنظمات وفي النهاية تموت. (Wilson & Rosenfeld, 1999:530) .

وهكذا فإن الإبداع الوظيفي له أهمية وضرورة في المنظمات المعاصرة، وإذا ما انتقلنا للحديث عن المنظمات العربية فإنها أحوج ما تكون للإبداع الوظيفي في ضوء الضغوط والتحديات المتنامية التي تواجهها، لأن الإبداع يمكن أن يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لا تضاهيها أي ميزة تنافسية أخرى. وتجدر الإشارة هنا إلى التمييز بين الإبداع (Innovation) و الابتكار (Creativity) إذ يقول Liveatt إن الابتكار يشير إلى القدرة على تقديم أفكار أصيلة جديدة بدون الأخذ بعين الاعتبار قابليتها للتطبيق. بينما يشير الإبداع إلى التطبيق، للواقع العملي، فكلمة (Creativity) تشير إلى شيء ما والتركيز على الأفكار المجردة دونما وعي للمشكلات اليومية التي يواجهها المدير، كما أنه يتم الحكم على الأفكار بمدى حداثتها وليس إمكانية فائدتها للمستهلك وللمنظمة. أما الإبداع (Innovation) فهو تطبيق الأفكار، فتبدو المشكلة في المنظمات أنها ليست في عدم وجود أفكار جديدة (Creativity)، وإنما في تطبيق هذه الأفكار. (Liveatt , 2002:137).

3-2 حاجات المنظمات إلى الإبداع الوظيفي:-

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات حاجة إلى الإبداع لدى المنظمات فاستجابة لهذه الحاجة تتبنى سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، التي تهدف لرعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها.

كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع. (الدهان، 1992:178). وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب. وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على البحث وتبني أسلوب جديد في حل مشاكلها ومن أجل النمو والبقاء، وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل. فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع. ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط استجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتتبنى طرقاً وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث، ولكي تحسن أداءها، يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقص مقصودة ومنظمة عن التغيرات والتحليل المنطقي لفرض الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغيرات (Daft,1978:9-10)

3-3 مصادر الإبداع الوظيفي:

أشار Drucker بأن الإبداع المنظم يعنى بمراقبة سبعة محاور للفرص الإبداعية الرئيسية التالية: (Drucker, 1985:35)

- 1- النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
- 2- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
- 3- الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية (Process).
- 4- التغيير في بنية قطاع العمل (Industry Structure) أو بنية السوق (Structure Market)
- 5- التغيير في العوامل الديمغرافية.
- 6- التغيير في الإدراك، والأمزجة، والمعاني.
- 7- المعرفة الجديدة.

3-4 مجالات الإبداع الوظيفي:

تضمن الإنجازات الإبداعية المجالات الأساسية التالية (John, 1991:324):

- 1- تفعيل سياسة جديدة، أي إحداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد .
- 2- إيجاد فرصة جديدة، أي تطوير منتج جديد تماماً أو إيجاد سوق جديدة.
- 3- استخدام أسلوب جديد، أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.
- 4- تصميم هيكل تنظيمي جديد، أي إحداث تعديل على الهيكل الرسمي، إعادة التنظيم أو تبني هيكل تنظيمي جديد، أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

3-5 أنواع الإبداع الوظيفي في المنظمات:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الوظيفي في المنظمات، وهي:

- الإبداع على مستوى الفرد.
- الإبداع على مستوى الجماعة.
- الإبداع على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وسنناقش الأنواع الثلاثة باختصار.

3-5-1 الإبداع على مستوى الفرد Individual Innovation:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية. لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والإستعدادات والميول. ومن بين خصائص الفرد المبدع (Kreitner & Kinicki, 1992:580).

- المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً بإتقان عمله.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر، وعالي الدافعية، ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية.
- العادات الإجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين .

3-5-2 الإبداع على مستوى الجماعة Group Innovation:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة،... إلخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً بالعوامل الآتية (Smith, 1991:165)

- الرؤية Vision: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة Participative safety: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالإلتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة (الدهان، 1992:193).
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

3-5-3 الإبداع على مستوى المنظمة **Organizational Innovation**:

- لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية (عساف، 1994:277).
- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (**Creative Problem Solving**): وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (**Problem Creative Finding**): مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصى أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مالوف.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات (Creative Problem Making) من عدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

3-6 دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي:

الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات. وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه (Wynett,2002:39)

- الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

- استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

- ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجعها بل وتكافئ الأخطاء، وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

- القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وعلى العديد أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم. (Schermerhorn,2000:67)

- جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق العمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال والتي تضر بالإبداع.
- وأن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن (Complacent) ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني. (Florida Cushing and Gales 2002.) (20)
- أنظمة العوائد والحوافز Rewards and Incentives: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم العوائد التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة العوائد والإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجيد. (Schermerhorn, 2000:67)

3-7 البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة:

إن المحور الجوهرى للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي ، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع ذات قيمة وظيفية تمثل قاسماً مشتركاً بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية. فبيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس التنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات ، من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها. فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئته معينة، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي ، (ابو فارس 1990:32).

وهناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة ومن هذه القيم: (الدهان 1992: 190-191) .

3-8 مبادئ الإبداع الوظيفي:

قام **Drucker** بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Dont's). والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي (Drucker,1985:133-137):

1- إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية آنفة الذكر. وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.

2- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فالإبداع جانبان، جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

3- لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.

4- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً، بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر. أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي (Drucker,1985:133-137):

- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

- التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

3-9 عملية الإبداع الوظيفية:

هنالك نماذج عديدة اقترحتها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، وسنكتفي بمناقشة نموذجين يعتبران الأكثر قبولاً كما أنهما لا يختلفان كثيراً عن بعضهما البعض.

نموذج (Kreitner & Kinicki,1992:578) يقترح أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية:

- الإعداد **Preparation**: تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ليتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإحساس بها.

- التركيز **Concentration**: في هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة .
- الاحتضان **Incubation**: وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات.
- الشروق/الإلهام **Illumination**: حين يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء .
- الإثبات /التحقق **Verification**: إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.
- إن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه الكتاب فالمراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائماً عملية عقلية توجهها أهداف المنظمة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.
- ومن ناحية أخرى، يشير بعض الكتاب ، إلى أهمية البيئة في عملية الإبداع، وأن البيئة تؤثر في عملية الإبداع بطرق ثلاثة وهي: (Robey, (Kreitner&Kinicki 1992:580) (1991:430)
- إن مشكلات الأداء يتم الاعتراف والشعور بها من قبل العملاء .
- البيئة هي مصدر المعلومات الفنية (الأفكار والتقنيات).
- البيئة يمكن أن تكون مصدراً مالياً وبخاصة للمنظمات العامة.

3-10 مراحل عملية الإبداع الوظيفي:

من خلال دراسة معالم الإبداع وآثاره يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي(الشماح ، وحمود ،2005:423 - 424).

3-10-1 مرحلة (التصور) أو الإدراك **Recognition**:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للامكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الإعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل)، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

3-10-2 مرحلة تكوين الفكرة **Idea Formulation**

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث إن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم. وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل.

3-10-3 مرحلة معالجة المشكلة Problem – Solving:

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع، فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

3-10-4 مرحلة الحل Solution:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف.

فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني (Innovation by Adoption). أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير .

3-10-5 مرحلة التطوير Development:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يوجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق.

3-10-6 مرحلة الاستعمال والانتشار Utilization & Diffusion :

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، بسبب ما تتحملة المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

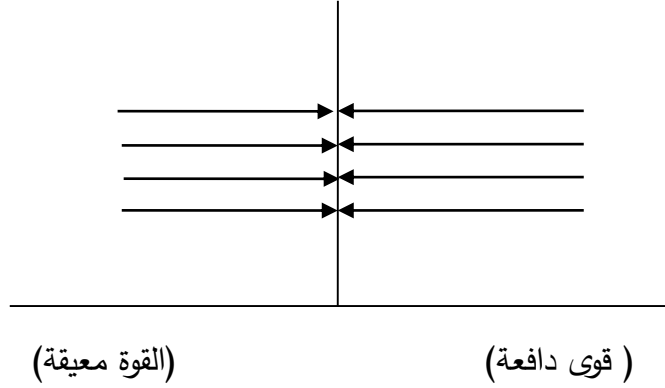
ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل إنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

3-11 استراتيجية التغيير Strategy For Change:

إن التغيير هو التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل. ويرى (Kurt Lewin) أن التغيير عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل. وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة أو معيقة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يطلق عليها اسم "الحالة الراهنة" الشكل (3) (المغربي 2004: 317-318).

الشكل (3-1)

تفاعل القوى المعيقة مع القوى الدافعة



الحالة الراهنة

3-12 وتتكون عملية التغيير من ثلاثة مراحل (المغربي, 2004: 318-319):

3-12-1 مرحلة إزالة التجرد للطرق القديمة: وتتطلب أن يقوم المسؤول بتحليل واقعي لأسباب مقاومة التغيير. وعند النظر إلى تلك القوى فإننا نجد بعضها يدفع من أجل التغيير فيما تقوم المجموعة الأخرى بالمقاومة للإبقاء على الحالة الراهنة وبالتالي فإن الغلبة للمجموعة الأقوى إلا إذا تعادلتا وتوصلتا إلى حالة توازن.

ولإزالة هذه الحالة من الجمود فلا بد من:

- زيادة قوى المجموعة الدافعة.

- إضعاف القوى المعيقة.

- محاولة تحويل بعض القوى في المجموعة المعيقة إلى قوى دافعة.

3-12-2 مرحلة التغيير: بعد نجاح المدير في إزالة التجرد للطرق القديمة لدى العاملين فإنه يقوم بإدخال التغيير المطلوب وإحداث أنماط سلوكية جديدة وذلك من خلال الأوامر والتعليمات والإرشادات والتدريب والمعلومات اللازمة للتوجه نحو الهدف.

3-12-3 مرحلة تجميد حالة التوازن الجديدة: وذلك بأن يقوم المدير بإدخال عوامل مقوية لتثبيت الحالة الجديدة وذلك من خلال تشجيع السلوك الجديد وتثبيته بالحوافز المادية والمعنوية كالترقيات والمكافآت والألقاب المميزة بالإضافة إلى التدريب ورفع الكفاءات وإصدار الأوامر والتعليمات ووضع برامج العمل المناسبة.

3-13 العوامل التي تساعد على نجاح التغيير (المغربي، 2004: 318-319):

- هناك عدد من العوامل التي تساعد على إنجاز عملية التغيير وأهمها ما يلي:
- إشراك المتأثرين بالتغيير في التخطيط له وتنفيذه ورقابته.
- التشاور وتبادل الرأي بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بإبعاد. التغيير وأغراضه وضرورته وسبل تحقيقه ... الخ.
- تطبيق التغيير تدريجياً ما أمكن حتى يستطيع النظام التأقلم عليه وامتصاص تأثيراته واستيعابه والوقوف على مزاياه الإيجابية أو السلبية.
- ان تتوفر جميع الإمكانيات والترتيبات الكفيلة بإنجاحه.
- مشاركة جميع العاملين في نتائج التغيير من حيث زيادة الرواتب والأجور الأمر الذي يجعلهم أكثر تقبلاً للتغيير.
- إجراء تجربة مبدئية على التغيير قبل تطبيقه بشكل نهائي.

3-14 استراتيجيات الإبداع التنظيمي:-

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة. ومن هذه الاستراتيجيات (العميان، 2005، 399).

أولاً: التطوير التنظيمي Organizational Development

والتطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاه بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسة، تطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير. وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد، ومعايير الجماعة، والعلاقات بين الأفراد وهناك تركيز كبير لا على إزالة معوقات التغيير حسب، بل على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع. ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة وشاملة.

ثانياً: التخصص الوظيفي Functional Specialization

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة فالترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للإستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

ثالثاً: الدورية Periodicity

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ومن أمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الإنتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد في مشاريع أخرى.

من الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، والتعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات التشابهة.

3-15 معوقات الإبداع الوظيفي:-

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع الوظيفي وتحول دون تنمية وتمتع استفادة المنظمات المختلفة منه ، ومن هذه المعوقات ما يلي: (المعاني 1996: 91-93)

- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات، له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- مركزية الإدارة ، وعدم الايمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة الى العاملين.
- عدم الايمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- نبذ الزملاء ، إن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه ، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النبذ والمحاربة والعوز.
- القيادات الإدارية غير ذات الكفاية، إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون ويجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة ، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.

- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
- معوقات تنظيمية، وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بامور متوقعة وفق الأدوار الرسمية ، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة ، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحدياً قل مجال الإبداع ، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.
- معوقات مالية، للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.
- ضعف الولاء التنظيمي ، يؤدي ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الإكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة لديه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالٍ وبالتالي لا يتوقع منه الإبداع.
- التفكير غير المتعمق، كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أيه أفكار جديدة ، إذا أن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش بشكل حاجزاً كبيراً في الوجه والإبداع.

3-16 أنواع الإبداع الوظيفي:-

يصنف الإبداع الوظيفي إلى نوعين: (Robey,1991:424)

3-16-1 إبداع إداري : يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.

3-16-2 إبداع فني/ تقني : يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة ، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها. ولقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر بكثير من الإبداع الإداري ، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة ، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس (أي أن الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقاً). (Robey,1991:426)_ (Evan,1993:122), (شريف ، 1997 : 341)

ومن ناحية أخرى يميز بين نوعين من الإبداع، حيث يعتبر المنظمة مبدعة حينما تعتمد تقنية جديدة في عملها، أما قيام باقي المنظمات بتقليد هذا التغيير نفسه فيعتبره " إبداعاً بالتبني " أو " تقليداً " (Marquis,1982:47) .

وايضاً يصنف الإبداع الوظيفي إلى نوعين هما: (حريم، 2004، 346)

-إبداع داخلي: إبداعات تعتمد على المنظمة ومصدرها المنظمة ذاتها.

-إبداع خارجي: نقل وتطبيق أفكار من خارج المنظمة.

3-17 إدارة الإبداع الوظيفي:-

لقد أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الإبداع التنظيمي أمراً مألوفاً بين الكتاب والباحثين والمديرين، ويرى الكثير أن الإبداع عامل منافسة بالغ الأهمية وليس شيئاً حسناً فقط ويقدر ما تولي المنظمات إهميتها ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره فسيكون لذلك تأثير حاسم على بقائها ونموها.

إن الإبداع هو " عمل حقيقي وليس إلهاماً أو ومضة، وأنه يمكن بل يجب ان يدار مثل أي وظيفة ، أو نشاط آخر في المنظمة ، ولكن بطريقة مختلفة، فالإبداع يعني المعرفة وليس العمل (Drucker,2002: 16).

وبتالي فإن عملية إدارة الإبداع الوظيفي تتكون من ثلاث مراحل رئيسية هي: تخطيط الإبداع الوظيفي، تنفيذ الإبداع الوظيفي، متابعة الإبداع الوظيفي ومن ثم التغذية العكسية لعملية الإبداع الوظيفي في حالة وجود خلل في مدخلات نظام إدارة الإبداع الوظيفي.

ومن بين الأدوار الرئيسية للمدير في المنظمات المعاصرة إدارة الإبداع ودعمه وتشجيعه ويشير Wilson & Roserfeld إلى أن الابتكار والإبداع ليس مقصوراً على وحدات أنشطة البحث والتطوير فقط، بل يمكن أن ينشأ ويبرز من مصادر مختلفة عديدة، وعليه سيكون من مهام المديرين تشجيع ورعاية عملية الإبداع في منظماتهم. (Wilson & Roserfeld,1999:530)

3-18 أبعاد الإبداع الوظيفي:

- الإبداع Functional Innovation هو الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة (العميان , 2005 , 389) .
- الإبداع الوظيفي: هو عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة (Johns & Saks, 2005:538).
- ويتضمن التعريفان السابقان ثلاثة عناصر رئيسية للإبداع الوظيفي هي:

1. توليد أفكار جديدة Generation of New Ideas : هي عملية إيجاد وتنفيذ وتنمية للأفكار الجديدة في المنظمة (Johns & Saks, 2005:538).
2. تنفيذ التغيير Change Implementation : هو عملية معرفة متى يتم إحداث التغيير ومقدار التغيير الذي يجب أن يتم في المنظمة (حريم, 2006, 351).
أو تنفيذ (تطبيق) التغيير : هي الخطوة في عملية اتخاذ القرارات التي تتضمن استعمال القدرات الإدارية والمقنعة لترجمة البديل المختار في العمل (Daft,2003,285)
3. حل المشكلات problems Solving : هي عملية جمع المعلومات والتحليل للبدائل واخاذ الاختيار المناسب (Dessler,2001 : 98).

المبحث الثالث: القوة التنظيمية Organizational Power

4-0 مفهوم القوة التنظيمية:

تمثل القوة التنظيمية أحد أبعاد الثقافة التنظيمية وتعد سمة مميزة للمنظمات المعاصرة ، وقد توالى الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة التنظيمية بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها. فقد عرفها Johns & Saks بأنها " القدرة على التأثير على الآخرين بحكم موقع العمل". وكما عرفها Daft بأنها " القدرة المحتملة للتأثير على سلوك الآخرين بحكم الموقع الوظيفي" (Daft,2003:515)

ويجد القارئ تعريفات متعددة للقوة التنظيمية حيث عرفت بأنها " قدرة الأفراد على التأثير في القرارات وأنها القدرة التي يمتلكها أحد الأشخاص للتأثير في سلوك شخص آخر " (Robbins,1990:252)

ووصفها (Hach) بأنها " سلطة A على B إلى الحد الذي يمكن A من إرغام B على فعل شيء قد لا يقوم بفعله في حالة أخرى ويمكن تعريف A وB بأنها فرد أو جماعة أو منظمة. ويتفق كل من (Certo,1997;Schermerhorn,et.al,2000:172) مع المفاهيم السابقة في وصف القوة التنظيمية بأنها " إمكانية امتلاك الأفراد تأثيراً على سلوك أفراد آخرين. أما ديفد فيفسر القوة بأنها " القابلية التي يمتلكها أحد الأشخاص أو الأقسام للتأثير في الأفراد من أجل تحقيق نتائج مرغوبة (Daft,2001:447) . (Hach,1997:282)

و تشير القوة التنظيمية إلى قدرة (أ) للتأثير على سلوك (ب) بحيث أن (ب) يعمل بموجب رغبات (أ).

ويلاحظ من هذا التعريف إلى أن القدرة الكامنة اعتمادية قد تكون ظاهرة وفعالة أو كامنة، و كلما ازدادت اعتمادية (ب) على (أ)، كلما أدى ذلك لزيادة قوة (أ) في هذه العلاقة. حيث أن الاعتمادية تعتمد على البدائل المدركة من قبل (ب) وأهمية هذه البدائل بالنسبة له ، والتي يسيطر عليها من قبل (أ). إذ يمكن للشخص أن تكون لديه قوة على شخص آخر، فقط في حالة أنه يسيطر على شيء ما يرغب به ذلك الشخص. (العطية,2003:-250 244).

وقد عرف Robbins القوة التنظيمية بأنها " مقدرة الفرد في التأثير على القرارات، حيث يرى أن السلطة هي في الواقع جزء من المفهوم الأوسع للقوة، أي أن المقدرة على التأثير استناداً إلى الوظيفة المشروعة للفرد تستطيع أن تؤثر في القرارات ، ولكن ليس بالضرورة أن الفرد يجب أن يمتلك السلطة المشروعة ليمتلك مثل هذا التأثير. (Robbins, 2001:251)

وحيث أن القوة التنظيمية هي عملية طبيعية في أية جماعة أو منظمة، فإنه يجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة، وبالرغم من أننا غالباً ما نسمع عن فساد القوة، لكن القوة ليست دائماً شيئاً سيئاً، فهي حقيقة في الحياة المنظمة ولا يمكن تجنبها. وإذا ما عرفنا كيف تعمل في المنظمات، فإن ذلك سيكون عاملاً مساعداً للمديرين لأن يكونوا أكثر فاعلية. (العطية، 2003: 244-250)

4-1 الفرق بين القوة التنظيمية والسلطة الرسمية:

أولاً: القوة التنظيمية:

ينبغي علينا أن نميز بين القوة التنظيمية والسلطة الرسمية فلو تمعنا في واقع المنظمات المختلفة، فإننا غالباً ما نجد فيها أشخاصاً لا يشغلون وظائف تخولهم سلطة رسمية ومع ذلك يتمتعون بالقوة والقدرة الفعلية للتأثير في أداء الغير وسلوكهم وتصرفاتهم وتستند قدرتهم هذه على مصادر أخرى غير السلطة الرسمية (الشرعية)، مثل قوة الشخصية والاحترام والثقة المتبادلة مع الآخرين، والكفاءة والخبرة في العمل وغيرها.

وفي المقابل نجد العديد من الرؤساء والمديرين الذين يملكون السلطة الشرعية، ولكنهم لا يستطيعون إحداث التأثير المنشود في سلوك مرؤوسيهم وأدائهم، وبالتالي لا تكون ممارستهم للسلطة فاعلة (حريم، 2006: 150).

ثانياً: السلطة الرسمية:

حينما يطلب من الموظف القيام بمهام وواجبات معينة، فإنه لا يستطيع القيام بها، ومساءلته عنها بدون تفويض سلطة رسمية له بقدر تلك الواجبات المطلوبة. فالسلطة أساس المسؤولية، وهي التي تربط أجزاء و وحدات المنظمة ببعضها البعض، وتحدد العلاقات الرأسية والأفقية فيها. فالسلطة الرسمية هي الحق في اتخاذ القرارات بدون موافقة سلطة أعلى، ونيل امتثال وطاعة الأشخاص الآخرين المعنيين، وهي الحق المشروع أو القانوني في توجيه أداء المرؤوسين والتأثير عليه... الحق في القيام بتصرف معين، أو توجيه سلوك الآخرين بقصد تحقيق أهداف المنظمة... الحق المشروع في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم ويشير فايول الوارد في حريم (2006) إلى السلطة بأنها " الحق في إعطاء وإصدار الأوامر والقدرة لابتزاز الطاعة".

ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية لأنها ترتبط بالوظيفة التي يشغلها الفرد وليس بالفرد ذاته. فأى فرد تعهد إليه وظيفة معينة يمنح السلطة المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها بغض النظر عن كون هذا الفرد الذي يشغلها، ومصدر هذه السلطة هي السياسات والأنظمة والتعليمات والقرارات والثقافة السائدة في المنظمة. (حريم، 2006:150).

يتضح مما سبق أن القوة التنظيمية هي قدرة المدير على التأثير على التابعين بحكم الموقع الوظيفي الذي يشغله، في حين أن السلطة الرسمية هي الحق القانوني في توجيه أداء التابعين والتأثير عليهم ومصدرها هو القانون.

3-4 مقارنة بين القوة التنظيمية والقيادة:

بمقارنة متفحصة بين مواصفات القوة التنظيمية ومواصفات القيادة، تبين لنا أن المفهومين متداخلان بدرجة كبيرة حيث أن القادة يستخدمون القوة كوسيلة لتحقيق أهداف الجماعة. ويحقق القادة الأهداف ووسيلتهم لتحقيقها هي القوة. ما الفرق بين القيادة - والقوة ؟ أحد الاختلافات بينهما يرتبط بالتوافق و حيث أن القوة لا تتطلب توافق الهدف ، بل الاعتمادية فقط.

أما القيادة فإنها تتطلب التوافق بين أهداف القائد وأهداف التابعين. وأما الاختلاف الثاني فإنه يرتبط باتجاه التأثير وحيث أن القيادة تركز على التأثير النازل من القائد إلى التابعين و وتقل من أهمية التأثير الأفقي أو الصاعد، أما القوة فيكون تأثيرها إلى الأسفل، أو أفقياً أو إلى الأعلى.

والاختلاف الثالث فإنه يعني بتركيز البحث، حيث إن القيادة تركز بحثها، وبدرجة كبيرة على الأسلوب، إذ إنها تبحث عن الإجابة على تساؤلات مثل، مدى الدعم الذي يجب أن يقدمه القائد، ودرجة مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار.

أما القوة، فإنها تعنى بالبحث عن القوة التي يمكن استخدامها في مجالات أوسع، وتتركز على تكتيكات فرض الطاعة، وتتعدى حدود الفرد، إذ قد تستخدم من قبل الجماعة للسيطرة على الأفراد أو الجماعات الأخرى. (العطية، 2003:244-250).

4-4 الاعتمادية: مفتاح القوة التنظيمية:

ترى العطية (2003) أن فهم الاعتمادية تعتبر عاملاً أساسياً في فهم القوة فالافتراضات العامة للاعتمادية تبدأ بالافتراض أنه كلما زادت اعتمادية (ب) على (أ)، كلما زادت قوة (أ) على (ب)، فحينما يمتلك الشخص أي شيء يحتاجه الآخرون، ويمتلك ذلك الشخص السيطرة عليه و يجعلهم يعتمدون عليه، وبذلك يحصل على القوة عليهم. وبذلك فإن الاعتمادية ترتبط عكسياً مع توفر مصادر بديلة.

فإذا ما كان الشيء متوفراً، فإن امتلاكه لا يؤدي لزيادة القوة. وكلما تزايدت البدائل، كلما قلت قوة الآخرين.

وذلك ما يفسر سبب أن أغلب المنظمات تتعامل مع أكثر من مورد بدلاً من الاعتماد على مورد واحد، كذلك يفسر سبب رغبتنا بالاستقلالية التي تؤدي تقليص قوة الآخرين علينا (العطية، 2003: 244-250).

4-5 تحديد مصدر القوة التنظيمية.

وتشمل هذه المؤشرات القدرة على التدخل إلى جانب شخص ما وقع في مشكلة بالمنظمة، والحصول على الموافقة لزيادة النفقات بأكثر من الموازنة، وأن يتمكن من أن يضيف موضوعاً معيناً إلى جداول الأعمال في الاجتماعات المهمة، والتمكن من الوصول بسرعة إلى متخذي القرار في المستويات العليا في المنظمة. (العطية 2003: 244-250).

4-6 خصائص القوة التنظيمية :-

حدد Fulmer ثلاث خصائص رئيسية للقوة التنظيمية هي كما يلي: (Fulmer, 1983:121)

4-6-1 أنها مخولة لوظيفة الشخص.

4-6-2 أنها مقبولة من المرؤوسين، فالشخص الذي يمتلك سلطة مشروعة بحكم وظيفته يمارس السلطة ويمكنه نيل امتثال وطاعة الغير.

4-6-3 تستخدم السلطة رأسياً من أعلى إلى أسفل في السلم الهرمي، وينظرون إلى القوة على أنها المقدرّة على جعل الآخرين يقومون بما يرغب شخص آخر أن يقوموا به .

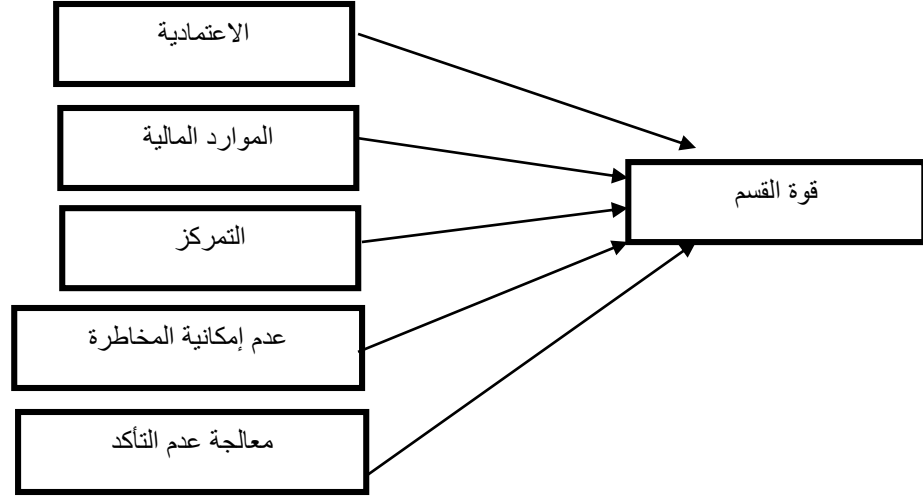
4-7 مصادر القوة التنظيمية:-

لم يتفق الكتاب والباحثون على مصادر محددة للقوة التنظيمية، ويأتي هذا الاختلاف من وجود وجهات نظر متعددة في دراسة مصادر القوة التنظيمية، حيث وصف Hickson,et.al القوة بأنها قوة الأقسام والوحدات التنظيمية، واعتمدت هذا التصنيف دراسات عديدة منها (Hickson,et.al.,1971:217)

ووضح Daft هذا التصنيف بمفهوم المواقف الإستراتيجية التي تعرف على أنها " أحداث أو أنشطة تجري داخل المنظمة أو خارجها لتحقيق الأهداف التنظيمية (Daft,2001:453) وبين الشكل التالي مصادر قوة الوحدات التنظيمية وفقاً لهذا المفهوم.

مصادر قوة الوحدات التنظيمية

شكل (1-4)



(Source: Daef, 2001:455)

4-8 المواقف الإستراتيجية التي تؤثر على "القوة الأفقية" بين الأقسام
بينما ركز آخرون على قوة الفرد (القائد) ويعد تصنيف (French & Raven, 1959) رائداً في
هذا المجال حيث حدد مصادر القوة (بالشرعية، المكافأة، الإكراه، المرجعية، الكارزمية، والخبرة). ويوضح
(French & Raven, 1959)

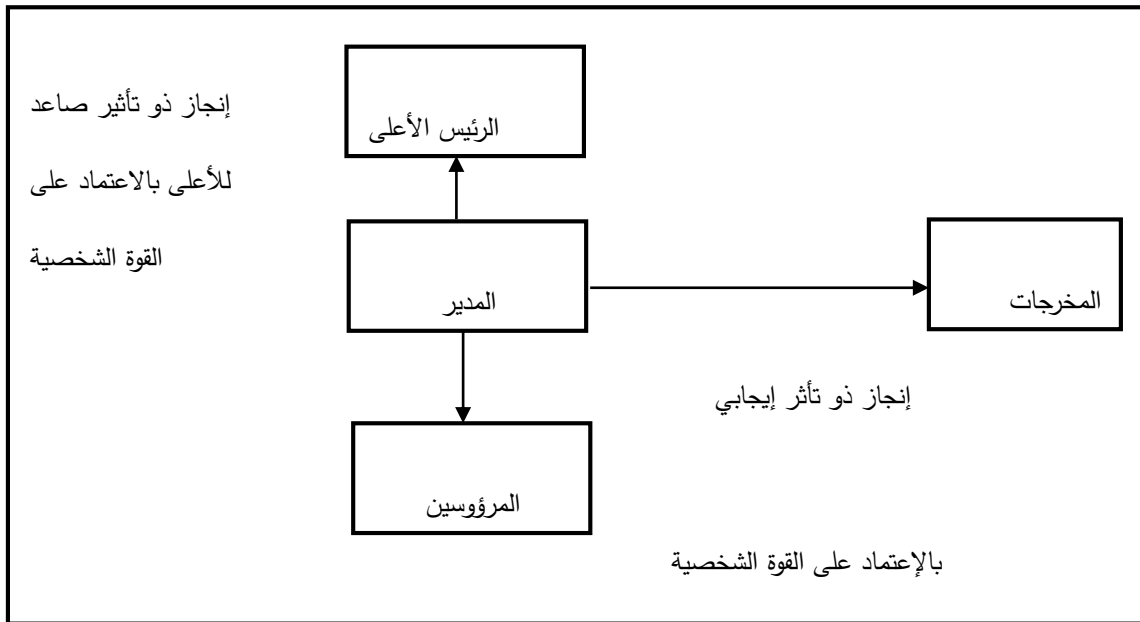
ويوضح الجدول رقم (1-4) هذا التصنيف (Hodge & Anthony, 1991:485)

النوع	المعنى	مثال
العقلانية/الشرعية Rational/Legal	القوة المكتسبة من شرعية (قانونية) الموقع الوظيفي.	إطاعة الأوامر التي تمثل سياسة المنظمة
المكافأة Reward	تحصل العوائد للآخرين.	العمل للحصول على الترقية أو الترقية.
الإكراه Coercive	إجبار أو إلزام الآخرين لتنفيذ العمل ومنها إمكانية اللجوء إلى العقوبات.	عقوبة قطع راتب لعدة ثلاثة أيام.
المرجعية Referent	مطابقة الشخص مع قوة الموقع.	شخصية بارزة في مقام رفيع.
الكارزمية Charismatic	الحركية الشخصية	القادة الدينيين.
الخبرة Expert	معرفة واسعة أو مهارة بمستوى عال.	مبرمج الحاسبة.

أما (Schermmerhorn,et.al) فقد صنفوا القوة إلى نوعين: النوع الأول يتمثل بقوة الموقع وتشمل: قوة المكافأة، والقوة القسرية، والقوة الشرعية. والنوع الثاني يتمثل بالقوة الشخصية وتشمل: قوة الخبرة، وقوة الإقناع العقلي، والقوة المرجعية ويصور (Schermmerhorn) كما في الشكل (2) اتجاه سلوك القوة بثلاثة اتجاهات: نحو الأعلى نحو الأسفل والجانبي ، ويبين الشكل أيضا نوع القوة التي يتم اعتمادها في كل اتجاه، وأن المدير المؤثر هو الذي ينجح في بناء وإدامة مستويات عالية من قوة الموقع والقوة الشخصية بشكل أيضاً نوع القوة التي يتم اعتمادها في كل اتجاه، وأن المدير المؤثر هو الذي ينجح في بناء وإدامة مستويات عالية من قوة الموقع والقدرة الشخصية بشكل مستمر . (Schermmerhorn,et.al) .

شكل (4-2)

الاتجاهات الثلاثة للقوة وتأثيرها حسب المستويات الإدارية



Source: Schermmerhorn, et.al, 2000:313

وتشير الأدبيات المتخصصة في هذا المجال إلى أن مصادر القوة الواردة هي من أهم المصادر وأكثرها تكراراً ولذلك سيتم التطرق إليها بإيجاز وفق ما ورد في (الجميلي 2004:41).

-القوة الشرعية Legitimate Power:

تستمد هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ويستجيب الأفراد لهذا النوع من القوة ليس بسبب خوفهم من العقوبة، أو طمعاً في المكافأة، ولكن بسبب اعتقادهم أن الفرد (القائد) يمتلك الصلاحية الكاملة لإصدار هذه الأوامر، وتقبل هذه القوة من قبل المرؤوسين على أنها جزء من حياة المنظمة، ولذلك فهم يتقبلونها. (Hellriegel,et.al,2001:326)

-قوة المعلومات Information Power::

فسر (Mcshane & Glinow) قوة المعلومات بأنها السيطرة على تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين، وقدرة الأفراد على التعامل، مع عدم التأكيد البيئي، ومن جانب آخر ومن أجل الحصول على المعلومات فإن الأفراد يتمركزون في شبكات مناسبة لتدفق المعلومات وتطوير الارتباطات الاجتماعية المفيدة مع المراكز الأساسية في المنظمة. (Mcshane & Glinow,) (2000:376)

-قوة الخبرة Expert Power :

تمثل في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم، عن طريق امتلاك المعرفة أو الخبرة الوظيفية، بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر. وقد زادت أهمية هذا النوع من القوة بعد الانتباه إلى أهمية رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة ودوره المؤثر في زيادة فاعليتها (Drummond ,2000:130)

- قوة الارتباط Connection Power:

تعني مدى ارتباط الفرد مع المجموعات المؤثرة داخل المنظمة وخارجها، والذين تكون معرفتهم، وأفكارهم، ودعمهم، وتعاونهم، وموادهم - كعناصر - مهمة لتحقيق متطلبات القيادة الفاعلة، فقوة الارتباط هي تأثير القائد نتيجة للدعم الذي يمتلكه من هذه المجموعات، ويتضمن هذا النوع من القوة نوعاً من التبادل الاجتماعي، أي أن الفرد الذي يتمتع بالقوة وفقاً لهذا المفهوم يجب أن يكون مستعداً للتعاون مع الآخرين ودعمهم، إذ لا يمكن أن يحصل على التعاون والدعم ما لم يكن - هو نفسه - قادراً على ذلك. (Andrews,et.al,1996:177).

-القوة المرجعية Referent Power:

تكمن هذه القوة في امتلاك المدير أو الفرد مؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين إلى التعامل الايجابي معه، وترتبط القوة المرجعية ارتباطاً طردياً مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم.

ويذكر أن القائد عندما يتمتع بقوة مرجعية عالية فإنه يصبح قائداً كارزميةً. (Robbins,2001:355)، وتشير الأدبيات المتخصصة في هذا المجال إلى أن مصادر القوة الواردة في دراسة ((French & Raven,1959:346-347)) من أهم المصادر التي يمكن الرجوع والاعتماد عليها في هذه الدراسة هي كما يلي:

- 1-القوة المشروعة: Legitimate Power : هي مقدرة الفرد على التأثير على الآخرين بحكم وظيفته
- 2-قوة المكافأة Reward Power: هي مقدرة الفرد على مكافأة سلوك الآخرين.
- 3-قوة الإكراه Coercive Power: هي المقدرة على المعاقبة لعدم الامتثال.
- 4-قوة الخبرة Expert Power :هي المقدرة على التأثير على الآخرين استناداً للمعرفة والخبرة المتخصصة.
- 5-القوة المرجعية Referent Power: هي مقدرة تستند إلى الشخصية /الهالة بسبب الشخصية أو السلوك. تلك هي مصادر كامنة . فقط و ويمكن للفرد بواسطتها التأثير على سلوك وتصرفات شخص آخر، إلا أنه يجب أن لا يعني أن امتلاك أي منها أو جميعها يضمن مقدرة الفرد على التأثير على أفراد آخرين بصورة محددة. وتشير النظرية الكلاسيكية إلى أن السلطة تبدأ عند قمة السلم الهرمي في المنظمة، وتنساب بطريقة مشروعة للمستويات الأدنى، وهي ترى أن للرؤساء الحق في إعطاء الأوامر القانونية لمرؤوسيه، وأن على هؤلاء الالتزام بالامتثال لها وطاعتها، وأن هذا الالتزام بالفعل يفرض نفسه، ولكن هذه النظرة للسلطة واجهت معارضة شديدة من قبل الكثيرين، الذين تبنوا اتجاهاً مغايراً وهو فكرة القبول "anceAccept" ، فهؤلاء يعتقدون بأن أساس السلطة يكمن في الشخص المتأثر - المؤثر فيه- (Influencee) وليس المؤثر (Inflencer)، واستناداً لهذا الرأي لأتطاع جميع الأوامر والقوانين المشروعة في جميع الحالات، فالمستقبل يتقبل بعضها ويرفض البعض الآخر، فالمفتاح إذن هو أن المستقبل هو الذي يقرر ما إذا كان سيمثل (يطيع) أم لا. وهكذا فإن امتلاك السلطة الرسمية أو الحق المشروع لا يشكل وحده ضماناً كافياً لتقبل هذا الحق أو السلطة والامتثال لها، وبالتالي تحقيق التأثير المنشود في سلوك وأداء الافراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، أي أن مجرد امتلاك السلطة الرسمية قد لا يكون كافياً لضمان امتثال المرؤوسين لأوامر الرئيس وتوجيهاته وتعليماته، ويعزى ذلك لعدة أسباب من بينها مثلاً: عدم قناعة المرؤوسين بمشروعية سلطة الرئيس، وعدم قدرة الرئيس على اقتناع، وافتقاره للمعرفة والخبرة.

- ومما يعزز من سلطة الرئيس ويساعده في ممارستها بفاعلية وتحقيق تأثيرها المنشود في أداء الأفراد، أن يمتلك الرئيس مصادر القوة وأدوات التأثير التالية (حريم، 2006: 154-155) .
- 1- تقبل المرؤوسين لسلطة الرئيس واقناعهم بمشروعية هذه السلطة وبأنها قانونية.
 - 2- أن يكون الرئيس كفوفاً في عمله ويملك القدرات والمعرفة الفنية والإدارية والسلوكية العالية، بحيث يرجع المرؤوسين إليه وحده لطلب النصح والمشورة.
 - 3- ان يكون الرئيس قدوة للمرؤوسين من حيث الجد والمثابرة والانتماء واحترام الآخرين ونيل ثقتهم
 - 4- أن يكون تحت تصرفه ، وبمقدوره منح المكافأة لكل جاد مخلص ومتميز في عمله، وإيقاع العقوبة بحق كل مقصر ومتهاون في أداء عمله
- هناك خمسة أصناف للقوة (Frinch & Raven) هي: الإيجار، والمكافأة ، والخبرة ، والمرجعية، والقوة الشرعية. (Frinch & Raven ,1959)
- قياس مصادر القوة التنظيمية:
- يتمكن الشخص من تعقيد الأمور على الآخرين، ورغبتهم بتجنب غضبه (قوة الإيجار).
 - قدرة الشخص على توفير مزايا خاصة، أو مكافآت للآخرين ، ويرى الآخرين أنه من المفيد تبادل المنافع معه (قوة المكافأة).
 - يمتلك الشخص الحق بأن يتوقع منك طاعة طلباته، نظراً لموقعه ومسؤولياته عمك (القوة الشرعية).
 - يمتلك الشخص الخبرة والمعرفة لكسب احترامك وتطيع أحكامه في بعض القضايا (قوة الخبرة أو المعرفة)
 - إنك معجب بالشخص وتستمتع بالقيام بشئ ما لإرضائك (القوة المرجعية)
- اهتم كثير من الكتاب والباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة وتحديد مصادر القوة ووسائل وأدوات التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم وأفعالهم ومن الدراسات المشهورة في هذا المجال تلك التي قام به (Jons & Saks,2005:377) ، (Daft,2003:515) ، (Kreinter&Kinick,2005:439) ((Flumer,1983:303) حيث حددوا مصادر قوة القائد بخمسة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين. ويضيف الكاتب إلى هذه المصادر ما يلي: (عاشور،1990:176)
- تحديد أهداف العمل.
 - جمع وتحليل المعلومات.

- تحديد أساليب العمل.
- تهيئة ظروف العمل.
- تقديم النصح والمشورة.
- إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم.
- تحسين وتطوير دافعية العاملين.

وقام الباحث يوكل Yuki المشار إليه بتجميع ما تناوله الباحثون والمتخصصون بشأن وسائل وأدوات التأثير القيادي فاستطاع أن يحددها بأحد عشر عاملاً يمكن للقائد من خلالها تحقيق إمكانية التأثير في التابعين، وهذه الوسائل هي: (الشماع ، وحمود، 2005:235-232) .

أولاً: المطلب المشروع: يعد المطلب المشروع أحد الوسائل الأساسية في تحقيق إذعان المرؤوسين للقائد. فقد يلعب المسؤول الرسمي دور، قيادياً من خلال السلطة الرسمية المنظمة التي تتيح له إمكانية طلب تنفيذ عمل ما من الأفراد التابعين. كما يمكن أن تمارس عملية القيادة من خلال السلطة غير الرسمية التي تقوم على الأعراف والتقاليد الاجتماعية إمكانية التأثير القيادي على الآخرين.

ثانياً: إذعان المنفعة: للقائد إمكانية التأثير خاصة عندما يقترن ذلك بالمنفعة التي يحققها للتابعين، والتي يطلق عليها بالإذعان الوسيلى فالتابعون يذعنون للقائد عندما يحقق لهم عوائد أو منافع معينة.

ثالثاً: إذعان القهر: لعمليات القهر والتخويف إمكانية تأثيرية يستخدمها القائد في تحقيق إذعان الأفراد التابعين له. فإذا استجاب الأفراد إلى مواقف القائد خوفاً من الآثار الناجمة عن عدم الاستجابة فإن الاستجابة أو الإذعان يسمى هنا "بالإذعان القهري" أي الذي يتعرض فيه الفرد إلى آثار قاسية عند عدم استجابته للقائد.

رابعاً: الاستمالة للرشد: يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استمالتهم وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أداؤه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم. ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبل إشباع الحاجات للتابعين.

خامساً: نفوذ الخبرة: يمكن للقائد أن يحقق التأثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها والتي تتمثل في مستوى تعلمه، أو معارفه، أو تخصصه، أو مهنته، أو خبرته،...إلخ، حيث تولد هذه الأبعاد درجة عالية من الثقة به من قبل التابعين وتعزز فيهم روح الاستجابة له.

سادساً: الإلهام وإلهاب الحماس: حيث يعتمد القائد أحياناً على الذكاء وروح الحماس لدى التابعين من خلال الضرب على أوتار القيم، والمثل التي من شأنها أن تدفعهم إلى ممارسة سلوك معين.

سابعاً: تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات : يستخدم القائد صور الإلهام وإلهاب الحماس عندما يعتقد بأن هذه القيم والمعتقدات راسخة في وجدان التابعين. أما عندما لا يجدها راسخة في أذهانهم فإنه يلجأ إلى ترميمها واستخدامها وسائل قادرة على تحقيق استجابة التابعين وإذعانهم له، ولذلك غالباً ما يلجأ القائد إلى تنمية وتقوية القيم والمعتقدات التي يجد ضرورة اعتمادها في تحقيق أهداف المنظمة، مثل احترام التقاليد، والولاء للمنظمة، ونكران الذات والطاعة. وذلك من خلال إعطاء جرعات إرشادية بشكل مستمر وتسمى بعمليات غسل الدماغ (Brainwashing) كما تعتمد بعض الجماعات السياسية والدينية.

ثامناً: تطويع القائد للمعلومات: وذلك من خلال السيطرة على إيصالها للمرؤوسين، وتوفير تلك المعلومات التي من شأنها أن تقود إلى استنتاجات معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. والأمر الذي يعتمد على إمكانية عزل التابعين عن مصادر المعلومات البديلة، واستخدام السبل الأخرى، كإلهاب الحماس، وتغيير المعتقدات، والاستمالة القائمة على الرشد وغيرها.

تاسعاً: تطويع ظروف البيئة : يمكن للقائد أن يؤثر على مشاعر وسلوك الأفراد التابعين بصورة غير مباشرة من خلال تطويع الظروف المادية للبيئة أو الظروف الاجتماعية التي يعمل بها الأفراد، كالتحكم في مكان العمل أو تحديد الأدوات المستخدمة في الأداء أو تشكيل الجماعات الصغيرة أو فرق العمل أو إتاحة فرص التفاعل و التنافس ...إلخ بين هؤلاء الأفراد.

عاشراً: الإعجاب والانتماء الشخصي : يعتمد القائد أحياناً على إعجاب التابعين وانتمائهم لشخصيته، ومحاسنهم للسلوك الذي يسعى إليه. نتيجة تأثرهم بصفات القائد وإعجابهم بشخصه وصفاته.

حادي عشر: المشاركة في اتخاذ القرار: يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها. والأمر الذي يؤدي إلى تنمية درجات عالية من الحماس للتابعين نحو القرار المتخذ والالتزام به. كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الإتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة.

4-10 تكتيكات القوة التنظيمية:

حددت سبعة أبعاد تكتيكية أو استراتيجيات لاستخدام القوة التنظيمية هي كما يلي:-

(العطية، 2003: 244-250)

4-10-1 المنطق: استخدام الحقائق والبيانات لعرض الآراء بشكل منطقي أو عقلاني.

4-10-2 الودية: استخدام الإطراء، خلق السمعة، التواضع، والودية قبل التقدم بطلب ما.

4-10-3 التحالفات: الحصول على دعم الأفراد الآخرين في المنظمة لتأييد الطلب.

4-10-4 المساومة: التفاوض من خلال تبادل المنافع أو الخدمات.

4-10-5 الطاعة والتثبيت: استخدام مدخل مباشر وقوي، مثل فرض الطاعة، تكرار التنكير، أمر الأفراد بالعمل بموجب الأوامر، والإشارة إلى أن القواعد تستوجب

4-10-6 السلطة العليا: الحصول على دعم المستويات العليا في المنظمة لتأييد الأوامر.

4-10-7 العقوبات: استخدام المكافآت والعقوبات المشتقة منظمياً مثل منع الزيادة في الأجور، أو التهديد بتقييم سيئ للأداء أو منع الترقية.

وقد تبين أن العاملين لا يعتمدون على هذه التكتيكات السبعة بشكل متساوي، ولكن الاستراتيجية الأكثر شيوعاً، هي استخدام المنطق بغض النظر عن إذا كان التأثير موجهاً إلى الأعلى أو إلى الأسفل. هذا وقد وجد الباحثون أن هنالك أربعة متغيرات شرطية مؤثرة على اختيار تكتيك القوة التنظيمية وهي:

- 1- القوة النسبية للمدير .
- 2- غرض المدير بالتأثير .
- 3- توقعات المدير حول رغبة الشخص بالطاعة.
- 4- الثقافة التنظيمية. (العطية، 2003، 244-250).

الفصل الثالث

نموذج ومنهجية الدراسة

الفصل الثالث نموذج ومنهجية الدراسة

0-5 مقدمة :

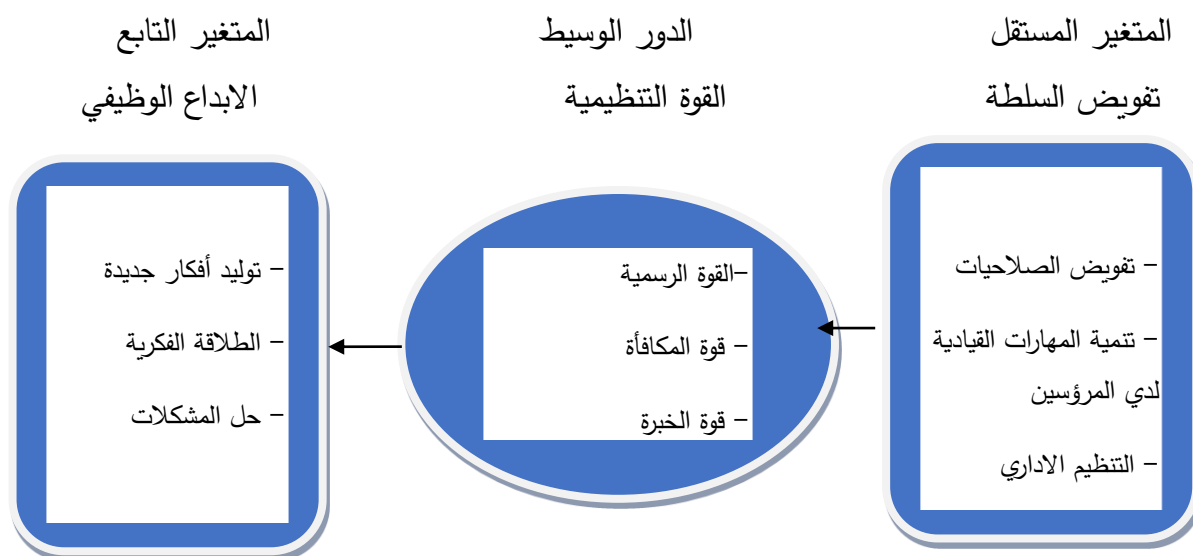
يتناول هذا الفصل نموذج الدراسة المقترح ، ويستعرض أسلوب الدراسة وأداة جمع البيانات وكيفية توصيلها لمجتمع الدراسة ، وكذلك عرض مقاييس متغيرات الدراسة وجودتها والاساليب الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج ومصادر جمع البيانات بالاضافة الي توضيح مجتمع البحث والعينه المستخدمة مع تحديد العينه ونوعها .

1-5 منهج الدراسة :

لأغراض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات فقد استند الباحث الي استخدام منهج الاسلوب التحليلي الوصفي وبالتالي لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي الي جانب منهج الاسلوب الوصفي التحليلي و الخروج بنتائج احصائية منطقية لبيان وتوضيح أثر تفويض السلطة علي الابداع الوظيفي في ظل وجود للقوة التنظيمية للعاملين بالمصارف السودانية .

2-5 نموذج الدراسة:

شكل رقم (1-5)



المصدر : إعداد الدارس (2017)

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة :

- 1.العلاقة الاولى بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي.
2. العلاقة الثانية بين تفويض السلطة والقوة التنظيمية.
- 3.العلاقة الثالثة بين القوة التنظيمية والابداع الوظيفي.
4. العلاقة الرابعة القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي.

3-5 فرضيات الدراسة :-

بناءً علي نموذج الدراسة المقترح تم صياغة الفرضيات التاليه :

الفرضية الرئيسية الاولى : هناك علاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي وتنبثق منها الفرضيات التاليه:-

- 1-3-5 هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات وتوليد الافكار.
- 2-3-5 هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات والطلاقة الفكرية .
- 3-3-5 هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات وحل المشكلات.
- 4-3-5 هناك علاقة بين تنمية المهارات القيادية وتوليد الافكار.
- 5-3-5 هناك علاقة بين تنمية المهارات القيادية والطلاقة الفكرية .
- 6-3-5 هناك علاقة بين تنمية المهارات القيادية وحل المشكلات.
- 7-3-5 هناك علاقة بين التنظيم الاداري وتوليد الافكار .
- 8-3-5 هناك علاقة بين التنظيم الاداري والطلاقة الفكرية.
- 9-3-5 هناك علاقة بين التنظيم الاداري وحل المشكلات .

الفرضية الرئيسية الثانية : هناك علاقة بين تفويض السلطة والقوة التنظيمية وتنبثق منها الفرضيات التاليه:

1. هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات والقوة التنظيمية .
2. هناك علاقة بين تنمية المهارات القيادية والقوة التنظيمية .

3. هناك علاقة بين التنظيم الاداري والقوة التنظيمية .

الفرضية الرئيسية الثالثة : هناك علاقة بين القوة التنظيمية والابداع الوظيفي وتتبع منها الفرضيات التالية :

1. هناك علاقة بين القوة التنظيمية وتفويض الصلاحيات .

2. هناك علاقة بين القوة التنظيمية وتنمية المهارات القيادية لدي المرؤسين .

3. هناك علاقة بين القوة التنظيمية والتنظيم الاداري .

الفرضية الرئيسية الرابعة: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي

1. القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة وتوليد الافكار الجديدة .

2. القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والطلاقة الفكرية .

3. القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة وحل المشكلات .

4-5 اسلوب الدراسة :

هذه الدراسة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي لانه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث لقياس

أثر تفويض السلطة علي الابداع الوظيفي .

5-5 مجتمع وعينة الدراسة :

1-5-5 مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المستويات الادارية (العليا،

الوسطى) في عدد من البنوك السودانية داخل ولاية الخرطوم .

2-5-5 عينة الدراسة : تم اختيار عينه قصدية متمثلة لمجتمع الدراسة لخدمة اغراض البحث ،

تكونت عينة الدراسة من (120) مديراً من المستويات الادارية (العليا ، الوسطى) .

6-5 أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات :

من اجل الحصول علي المعلومات وتحقيق متطلبات الدراسة والوصول الي النتائج وتقديم

التوصيات واظهار مساهمات الدراسة اعتمد الدراسة علي نوعين من مصادر جمع البيانات تمثلت في:

1-6-5 المصادر الثانوية :

حيث تم الاعتماد علي الكتب والمراجع ، والاوراق البحثية والاطروحات ، والبحوث المنشورة وغير المنشورة والبحوث الاجنبية ومواقع الانترنت .

5-6-2 المصادر الاولية :

وهي المصادر ذات المعلومات الحية المتعلقة بموضوع الدراسة بصورة مباشرة وتمثلت في الاستبانة ، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، لانها تعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات وقياس المتغيرات المطلوبة لدراستها .(اوما سيكاران2006) حيث احتوى القسم الاول من الاستبانة علي البيانات الشخصية وهي: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، طبيعة العمل، نوع العمل) .

5-7 قياس متغيرات الدراسة :

يحتوي هذا القسم علي مصادر قياس متغيرات الدراسة:

اولاً : متغيرات ذات علاقة بالمتغير المستقل تفويض السلطة وهي عبارة عن ثلاثة ابعاد وهي :

1- بعد تفويض الصلاحيات :

جدول رقم (1-5) العبارات المتعلقة بقياس بعد تفويض الصلاحيات

م	العبارة	المصدر
1	يستطيع العاملون معك التصرف بشكل تام في حالة عدم وجودك اذا لزم الامر	خالد ذيب حسين 2010
2	يشعر العاملون حولك ان حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم ووقاتهم	
3	لا يتم اعادة القيام بالاعمال التي قمت بتفويضها للمرؤوسين	
4	تواجه مشكلات في تكليف الموظفين بمسؤولية احد الاعمال او المهام	
5	الموظفين العاملون معك يلتزمون بتوجيهاتك بشكل مناسب	

2- بعد تنمية المهارات القيادية لدي المرؤسين :

جدول رقم (2-5) العبارات المتعلقة بقياس بعد تنمية المهارات القيادية لدي المرؤسين

م	العبارة	المصدر
1	يزيد التفويض من سرعة انجاز الاعمال الادارية	حسن هشام الجندي 2008
2	يزيد التفويض من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات	
3	يعمل التفويض على اعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين	
4	يعمل التفويض على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الادارية	
5	يزيد التفويض من التفكير السليم في كيفية ادا المهام الخاصة بالوظيفة	

3- بعد التنظيم الاداري :

جدول رقم (3-5) العبارات المتعلقة بقياس بعد التنظيم الاداري

م	العبارة	المصدر
1	يزيد التفويض من سرعة انجاز الاعمال الادارية	زياد عقيل زياد
2	يزيد التفويض من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات	
3	يعمل التفويض على اعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين	
4	يعمل التفويض على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الادارية	
5	يزيد التفويض من التفكير السليم في كيفية ادا المهام الخاصة بالوظيفة	

ثانياً : متغيرات ذات علاقة بالمتغير التابع الابداع الوظيفي وهي عبارة عن ثلاثة ابعاد وهي :

1- بعد توليد الأفكار الجديدة

جدول رقم (5-4) العبارات المتعلقة بقياس بعد توليد الأفكار الجديدة

م	العبارة	المصدر
1	يشجع المدير الموظفين على اقتراح الافكار الجديدة	خالد نيب حسين 2010
2	يقوم المدير بتطبيق الافكار الجديدة وتجربتها	
3	يعمل المدير على ازالة العوائق امام الافكار الجديدة	
4	يكافئ المدير اصحاب الافكار الابداعية	

2- بعد الطلاقة الفكرية

جدول رقم (5-5) العبارات المتعلقة بقياس بعد الطلاقة الفكرية

المصدر	العبارة	م
خالد ذيب حسين 2010	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	1
	لدي القدرة على تقديم اكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيره	2
	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	3
	لدي القدة على التعبير عن افكاري بطلاقة او صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقف معين	4

3- بعد حل المشكلات

جدول رقم (5-6) العبارات المتعلقة بقياس بعد حل المشكلات

المصدر	العبارة	م
جواد حسين	انتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	1
	اخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	2
	احرص على معرفة اوجه القصور او الضعف فيما اقوم به من عمل	3
	امتلك روية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الاخرون في العمل	4
	اجمع واحل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حيالها	5

ثالثاً : متغيرات ذات علاقة بالمتغير الوسيط القوة التنظيمية وهي عبارة عن ثلاثة ابعاد وهي :

1- بعد القوة الرسمية :

جدول رقم (5-7) العبارات المتعلقة بقياس بعد القوة الرسمية

م	العبارة	المصدر
1	يعتمد المدير على حرفية القوانين والانظمة بشكل تام	جواد حسين
2	يستخدم المدير السلطة الرسمية ليراقب مختلف اعمال العاملين في المصرف	
3	موقع المدير الرسمي يخولة استخدام سلطة تدريجية لانتهاء خدمة الموظف عند ارتكابة عدد من الاخطاء	
4	يلزم المدير الموظفين اتياح قرارات الادارية بناءً على موقعة الهرمي	

2- بعد قوة المكافأة:

جدول رقم (5-8) العبارات المتعلقة بقياس بعد قوة المكافأة

م	العبارة	المصدر
1	تمنح المكافآت على اساس اداء الفريق وليس على اساس اداء الفرد الواحد	خالد زيب حسين
2	يقوم المصرف بتكريم الكوظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر	
3	يتم ربط ترقية الموظفين ومكافاتهم بمستوى الاداء لديهم	
4	ييدي الموظفين رضاءً عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت	
5	يحرص المصرف على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الاكفاء	

3- بعد قوة الخبرة:

جدول رقم (5-9) العبارات المتعلقة بقياس بعد قوة الخبرة

المصدر	العبارة	م
القياض ، محمود احمد	يستخدم المدير خبراته السابقة في التأثير على الموظفين	1
	يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والارشاد للعملاء	2
	يستخدم المدير خبراته في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل	3
	يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد	4
	خبرات المدير ومعلوماته تساهم في بناء العلاقات القوية مع العاملين	5

الجدول رقم (5-10)

يوضح المتغيرات وعدد فقرات الاستبانة التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة :

الرقم	المتغير	عدد العبارات
1	البيانات الأساسية	7
2	تفويض الصلاحيات	5
3	تنمية المهارات القيادية لدي المرؤسين	5
4	التنظيم الاداري	5
5	الطلاقة الفكرية	4
6	توليد الافكار الجديدة	4
7	حل المشكلات	5
8	القوة الرسمية	4
9	قوة المكافأة	5
10	قوة الخبرة	5
11	العدد الكلي	49

5-8 الاختبار المبدئ لأداة جمع البيانات :

للتأكد من صدق الاداة فقد تم عرضها علي مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة لابداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية فقراتها لتمثل متغيراتها ، وطلب منهم ايضاً التعديل والحذف والاضافة لما يرونه مناسباً لغرض قياس صدق أداة الدراسة ، ويعتبر من افضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس ان يقوم عدد من الخبراء المختصين بتقرير مدى كون الفقرات ممثلة

للصيغة المراد قياسها. وبعد ان تم استرجاع الاستبانة من جميع المحكمين تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وعلى ضوء ذلك فقد استقر الحكم علي المقاييس بعد اجراء التعديلات وفقاً لما جاء في مقياس ليكارت الخماسي للتعرف علي قوة موافقة او عدم موافقة المستقصي منه علي جمل معينة ، وذلك باستخدام مقياس مكون من خمسة فئات كالاتي :

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
5	4	3	2	1

5-9 توصيل أداة جمع البيانات :

وزعت الاستبانة توزيع شخصي لأن التوزيع الشخصي أفضل وسيلة لجمع البيانات لأنه يمكن الباحث من جمع الاجابات في أقرب وقت ، كما يمكن الباحث من توضيح اي استفسار او ازالة اي شك يتعلق بالأسئلة للمستقصي ، كما ويمثل فرصة لتحفيز المستجيبين للإدلاء بالاجابات الصادقة (اوما سيكاران 2006:338) .

5-10 جودة المقاييس :

تعد المقاييس أداة تستخدم لنقل التراكم المعرفي الي واقع ملموس يستدل به للتحقق من صحة النموذج والفرضيات اثباتاً او نفياً ، ويستفاد منها في كشف مستوى حركة المتغيرات والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية . من المهم ان نتأكد من الاداة التي طورناها لقياس مفهوم معين تقيس المتغير فعلاً ويؤكد هذا ألا نهمل بعض الابعاد والعناصر المهمة ، ويتم التأكد من جودة المقاييس كالاتي :

5-10-1 التناسق الداخلي للمقياس :

هنا ينبغي ان تكون الاسئلة مترابطة مع بعضها كمجموعة تقيس مفهوماً معيناً وان يتوفر في كل سؤال في نفس الوقت القدرة على قياس نفس المفهوم ، حتى يفهم المستقصي منه المعنى الاجمالي من المقياس ومن كل سؤال من الاسئلة المكونه له (اوما سيكاران 2006:294) .

ولتطبيق هذا المفهوم قام الدارس باخذ المقاييس الواردة في الأداة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث .

5-10-2 صدق الاعتمادية :

ويعني ذلك ان تكون الاجابات المستخدمة متجانسة ومتكاملة بما يحقق الصدق والثبات بحيث تقيس الاستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها ، وتؤدي نفس النتائج اذا استخدمت مرة اخرى .

5-13 اساليب التحليل الاحصائي :

تم استخدام برامج الحزمة الاحصائية وذلك لتطبيق الاساليب الاحصائية المذكورة علي بيانات الدراسة الميدانية .

تستخدم هذه الدراسة عدد من الاساليب الاحصائية لوصف مفردات العينة لاختبار فرضياتها ووصف متغيراتها علي النحو التالي

الاساليب الاحصائية المستخدمة :

5-13-1 اساليب الاحصاء الوصفي .

5-13-2 اساليب الاحصاء التحليلي .

5-13-3 الانحدار الخطي المتعدد:

الخلاصة :

اشتمل هذا الفصل نموذج الدراسة، ومصادر جمع البيانات والتي تمت من خلالها اجراءات الدراسة والمجتمع والعينة والوسائل التي تم بها قياس المتغيرات والاختبار المبدئ ويشير الفصل الرابع الي تحليل البيانات.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع التحليل الاحصائي

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات

0-4 مقدمة:

في هذا المبحث يستعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، معدل إستجابة أفراد العينة، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، التحليل العملي الاستكشافي، التحليل العملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

تنظيف البيانات :Cleaning data

1-4 البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

2-4 الاجابات المتماثلة : Unengaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها .

3-4 معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من المدرء حيث تم توزيع (120) إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (101) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (...%) ولم تسترد (19) إستبانات بنسبة (...%) من ثم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (1-4).

الجدول (1-4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

م	البيان	الاستجابة
1.	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	120
2.	مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	101
3.	الاستبانات التي لم تسترد	19
4.	الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	0
5.	الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	0
6.	عدد الاسبانات الصالحة للتحليل	101
7.	نسبة الاستجابة	%84

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-4 البيانات الشخصية

احتوت البيانات الاساسية علي ستة عناصر :الجنس :العمر : المستوى التعليمي : سنوات الخبرة : طبيعة عملك بالمصرف: ملكية المصرف.

فيما يتعلق بالنوع نجد ان نسبة 59.4% من افراد العينة هم ذكور وهي النسبة الاكبر و أن نسبة 40.6% من أفراد العينة إناث ،اما فيما يتعلق بالعمر فنجد ان نسبة 11.9% من افراد العينة اعمارهم أقل من 30 سنة بينما نسبة 48.5% من افراد العينة اعمارهم من 30 و أقل من 40 سنة وهي النسبة الاكبر في العينة وان نسبة 8.9% من عينة الدراسة اعمارهم من 40 و أقل من 50 سنة ، وان نسبة 30.7% من عينة الدراسة اعمارهم من 50 و أقل من 60 سنة وان نسبة فيما يتعلق بالمستوى التعليمي نجد ان نسبة 66.3% من افراد العينة جامعي بينما نسبة 33.7% هي فوق الجامعي ،اما

فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان نسبة 47.5% من افراد العينة أقل من 5 سنة ، بينما نسبة 19.8% من افراد العينة 5 و أقل من 10 سنة وان نسبة 11.9% من عينة الدراسة من 10 و أقل من 15 سنة ،وان نسبة 20.8% من عينة الدراسة من 15 و أقل من 20 سنة ،،اما فيما يتعلق بطبيعة عملك بالمصرف فنجد ان نسبة 29.7% من افراد العينة مدير عام ، بينما نسبة 34.7% من افراد العينة مدير إدارة وان نسبة 30.5% من عينة الدراسة مدير قسم وان نسبة 5.0% من عينة الدراسة مشرف إدارى ،اما فيما يتعلق بملكية المصرف فنجد ان نسبة 26.7% من افراد العينة عام ، بينما نسبة 64.4% من افراد العينة خاص وان نسبة 6.9% من عينة الدراسة مشترك وان نسبة 2.0% من عينة الدراسة أجنبي .

4-5 تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الأساسية علي ستة عناصر :الجنس :العمر : المستوى التعليمي : سنوات الخبرة : طبيعة عملك بالمصرف: ملكية المصرف.

جدول رقم (4-2)

النسبة	العدد	البيان	العامل الديموغرافي
59.4	60	ذكر	النوع
40.6	41	أنثي	
100	101		المجموع
11.9	12	أقل من 30 سنة	العمر
48.5	49	من 30 و أقل من 40 سنة	
8.9	9	من 40 و أقل من 50 سنة	
30.7	31	من 50 و أقل من 00 سنة	
100	101		المجموع
66.3	67	جامعي	المستوى التعليمي
33.7	34	فوق الجامعي	
100	101		المجموع
47.5	48	أقل من 5 سنة	سنوات الخبرة
19.8	20	5 و أقل من 10 سنة	
11.9	12	10 و أقل من 15 سنة	
20.8	21	15 و أقل من 20 سنة	
100	101		المجموع
29.7	30	مدير عام	طبيعة عملك بالمصرف
34.7	35	مدير إدارة	
30.7	31	مدير قسم	
5.0	5	مشرف إداري	
100	101		المجموع
26.7	27	عام	ملكية المصرف
64.4	65	خاص	
6.9	7	مشترك	
2.0	2	أجنبي	
100	101		المجموع

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2017)

4-6 التحليل العاملي الاستكشافي : Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غربلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشعب العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

4-7 التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة:

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 37 عبارة) .

الجدول رقم (4-3) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة: 101)

1	2	3	4	5	6	7	8
.615							يشعر العاملون حولك ان حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم ووقاتهم
.905							لا يتم اعادة القيام بالاعمال التي قمت بتفويضها للمرؤسين
.837							تواجه مشكلات في تكليف الموظفين بسمولية احد الاعمال او المهام
.874							الموظفين العاملون معك يلتزمون بتوجهاتك بشكل مناسب
						.763	يعمل التفويض على اعداد قيادات في المستقبل بين المرؤسين
						.920	يعمل على زيادة الطاقة والابتكار في حل المشكلات الادارية
						.757	يزيد التفويض في التفكير السليم في كيفية اداء المهام الخاصة بالوظيفة
	.976						توجد انظمة سليمة لمتابعة التفويض داخل المصرف
	.965						يتمتع المفوض اليه بالصلاحيات والسلطة الكاملة لاداء المهام الموكل اليه
	.596						يتسم التنظيم الاداري بالاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤسين
			.830				عادة ما يقوم المدير بتطبيق الافكار الجديدة وتجربتها
			.857				يعمل المدير على ازالة العوائق امام الافكار الجديدة
			.778				يكافي المدير اصحاب الافكار الابداعية
			.597				لذي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل
					.847		انتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
					.855		اخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها
					.821		احرص علي معرفة اوجه القصور او الضعف فيما اقوم به من عمل
						.606	يستخدم المدير السلطة الرسمية ليراقب مختلف اعمال العاملين في المصرف
						.834	موقع المدير الرسمي يخوله لاستخدام السلطة تدريجة لانهاء خدمة الموظفين عند ارتكاب عدد من الاخطاء
						.844	يلزم المدير العاملين باتباع القرارات الادارية بناء على موقعه الهرمي
		.721					تمنح المكافآت علي اساس اداء الفريق وليس علي اساس ادا الفرد
		.915					يقوم المصرف بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر
		.878					يتم ربط ترقية الموظفين ومكافاتهم بمستوى ادائهم
		.780					يبيدي الموظفين رضاء عما يتقاضون من مرتب ومكافآت
				.780			يستخدم المدير سياسة الباب المقنوح لتقديم النصح والارشاد للعاملين
				.815			يستخدم المدير خبراته في حل المشكلات التي تواجه الموظفين
				.829			يستخدم المدير خبراته لتشجيع الموظفين على عمل كفريق واحد
				.640			خبرات المدير ومعلوماته تساهم في بناء العلاقات القوية مع العاملين
.662	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy						
1272.893	Bartlett's Test of Sphericity						
73.377	Total Variance Explained						

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-8 تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب (Bowling, 2009)، والجدول رقم (4-4) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي .

الجدول (4-4) معامل الإعتدافية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة :101)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	تفويض الصلاحيات	4	899
	تنمية المهارات القيادية	3	784
	التنظيم الاداري	3	882
تابع	حل المشكلات	3	822
	توليد الافكار الجديدة	4	812
وسيط	القوة الرسمية	3	663
	قوة الخبرة	4	811
	قوة المكافأة	3	834

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-9 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج AMOS (23) analysis of moment structure.

4-10 مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1- النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية The relative chi square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض للبيانات العينة

2- مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج ، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج.

James Lattin and Others, 2002& George A. Marcoulides and Irini Moustaki2002)

4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell1996)

5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell,1996)

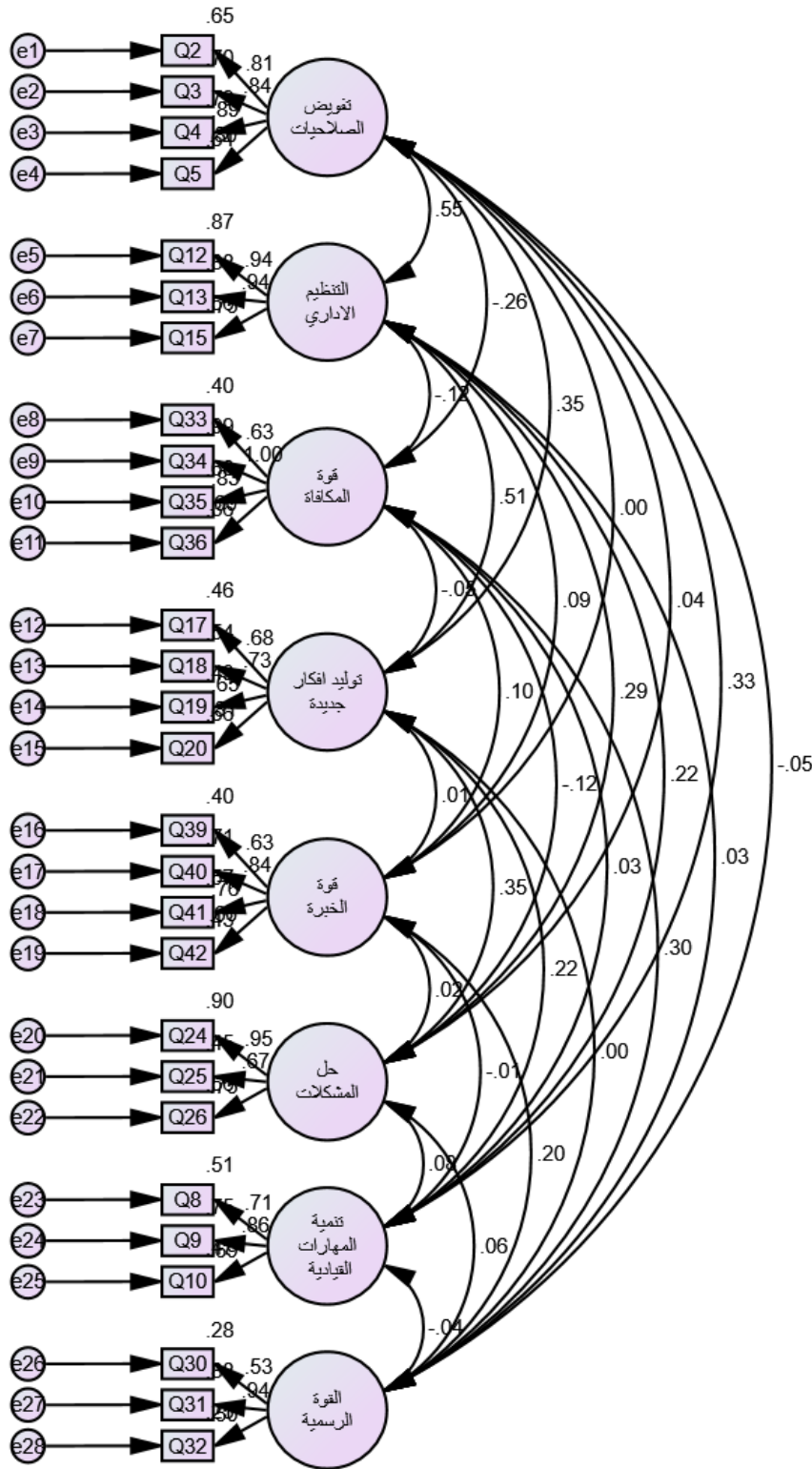
7- مؤشر توكر لويس (TLI)-Tucker Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others1995)

4-11 التحليل العاملي التوكيدي للنموذج الدراسة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم(1) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل رقم (1-4) التحليل العائلي التوكيدي



12-4 مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

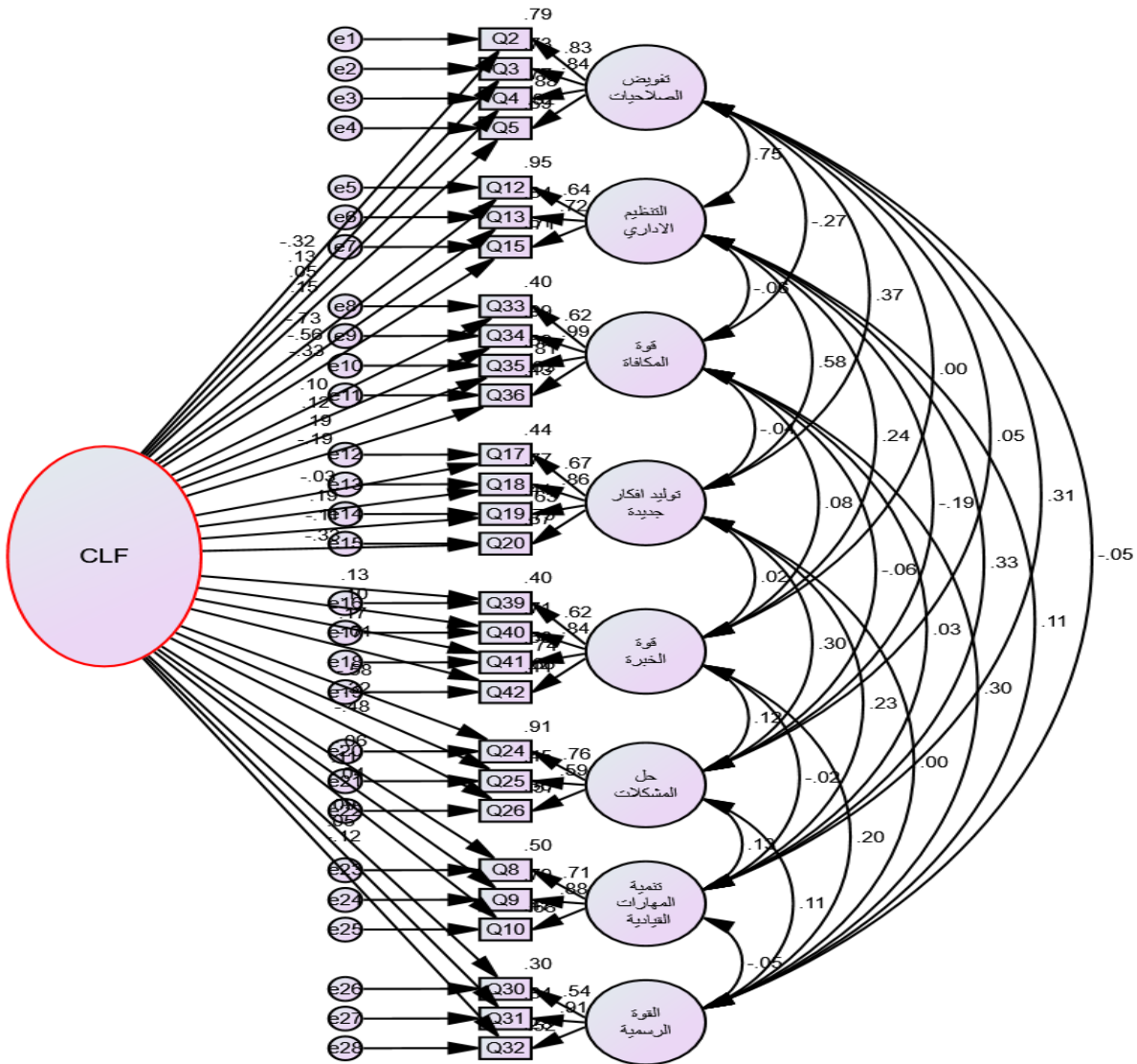
الجدول (4-5) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	592.991	--	--
DF	322	--	--
CMIN/DF	1.842	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.822	>0.95	Need More DF
SRMR	0.088	<0.08	Acceptable
RMSEA	0.092	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

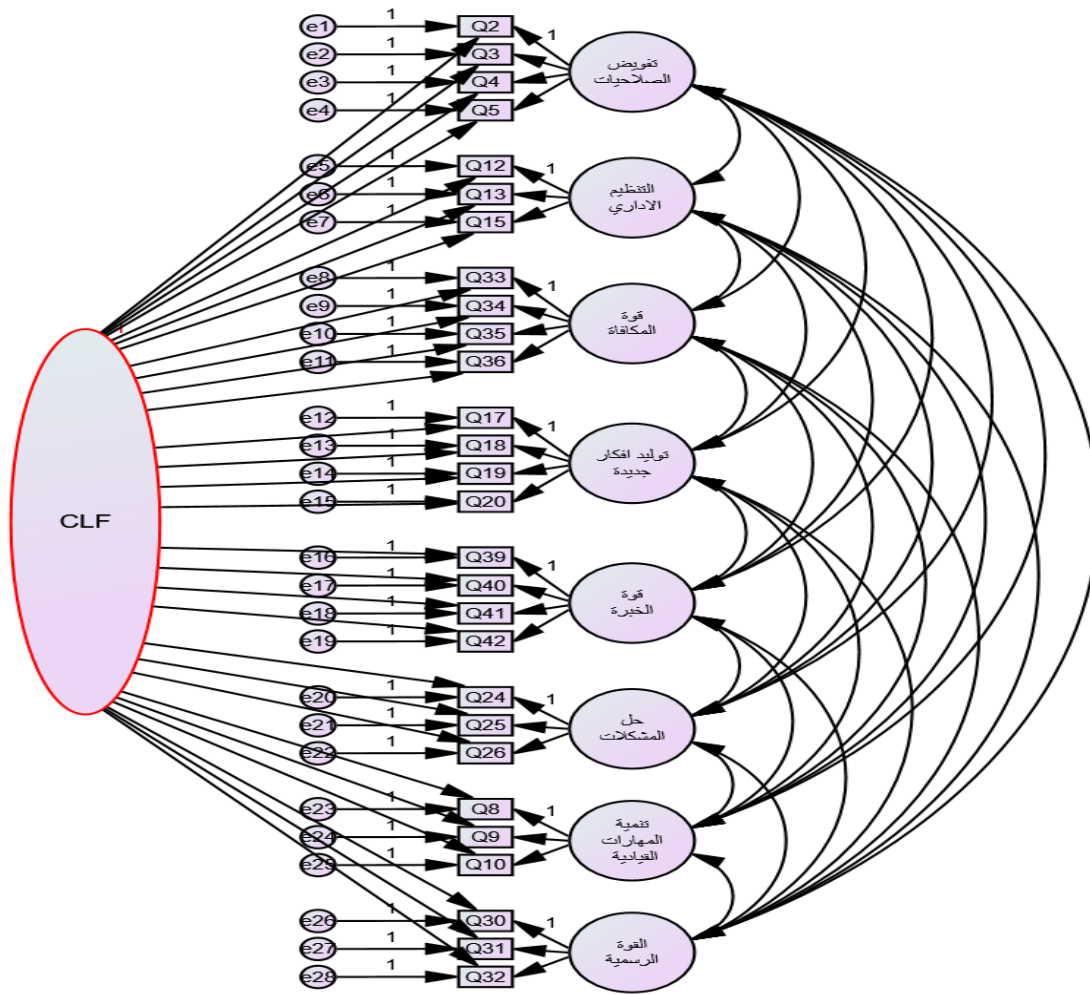
Common method bias CLF:

لا تؤثر على النتائج وقد يؤثر التحيز على تضخيم او تخليص الردود او الاستجابة،
توجد تعتبر من الاختبارات المستخدمة للتأكد من سلامة البيانات التي تم جمعها من انها
خالية من التحيز حتي هنالك طريقتان للتأكد من سلامة البيانات الطريقة الاولى احتساب
الاختلافات من بين الاجابات بحيث يجب ان لا تكون هنالك اختلافات جوهرية، والشكل
التالي يوضح تلك الطريقة .



Common method bias CLF:

تعتبر من الاختبارات المستخدمة للتأكد من سلامة البيانات التي تم جمعها من انها خالية من التحيز حتي لا تؤثر على النتائج وقد يؤثر التحيز على تضخيم او تخليص الردود او الاستجابة ,توجد هنالك طريقتان للتأكد من سلامة البيانات والطريقة الثانية هي عدم احتساب اي اختلاف بين الاجابات بحيث يجب ان لا تكون هنالك اي اختلافات بين الاسئلة اي ان تكون كلها صفرية ,والشكل التالي يوضح تلك الطريقة.



4-13 تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010)

اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الجدول (4-6) معامل الإعتمادية المركبة لعبارات الإستبيان (حجم العينة :101)

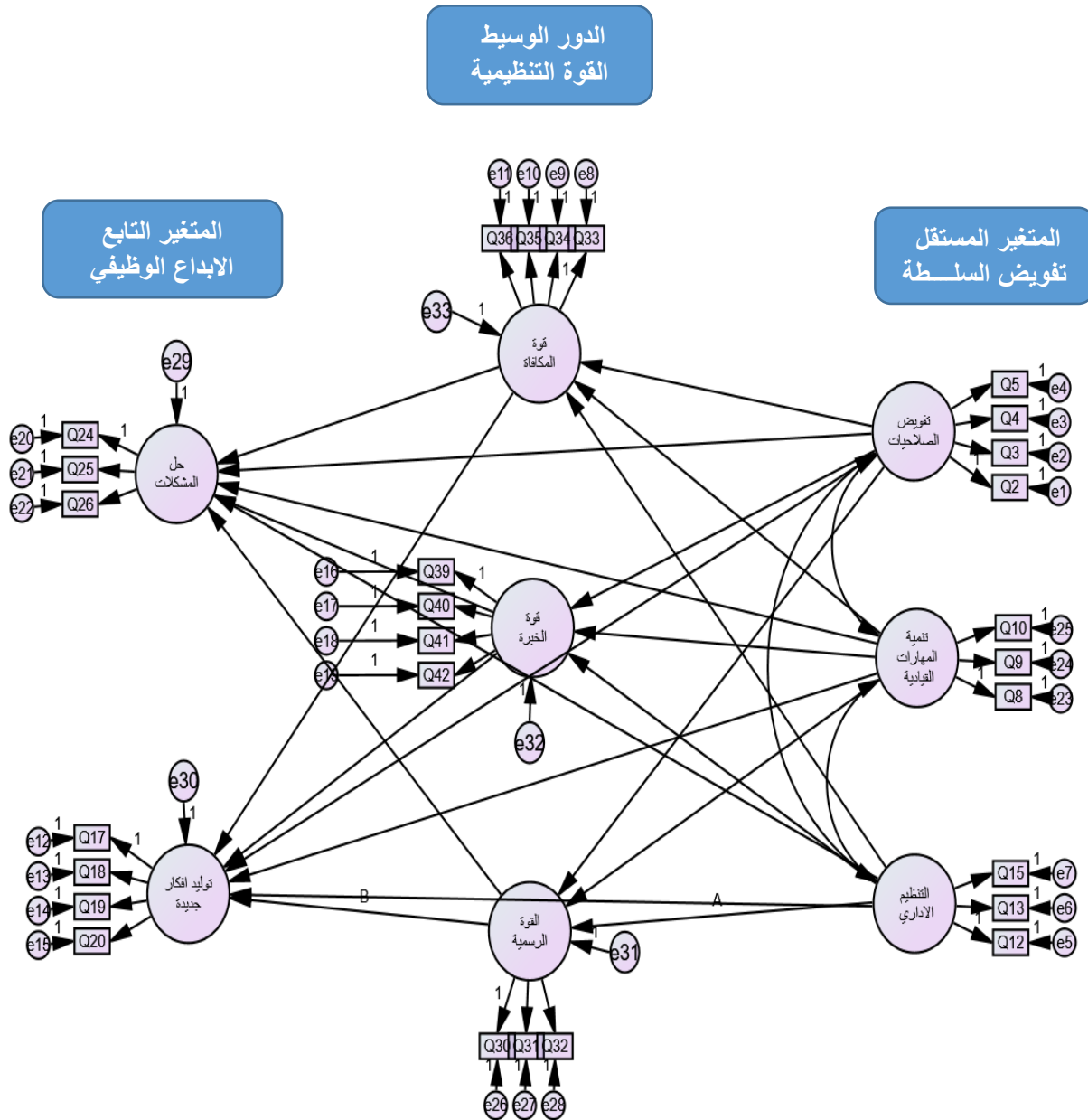
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)								
تفويض الصلاحيات	0.902	0.698	0.305	0.908	0.835							
التنظيم الاداري	0.909	0.770	0.305	0.940	0.552	0.878						
قوة المكافاة	0.856	0.608	0.092	0.993	-0.259	-0.123	0.780					
توليد افكار جديدة	0.811	0.520	0.255	0.824	0.351	0.505	-0.047	0.721				
قوة الخبرة	0.815	0.528	0.038	0.839	-0.001	0.092	0.099	0.007	0.727			
حل المشكلات	0.836	0.635	0.121	0.914	0.036	0.291	-0.122	0.348	0.017	0.797		
تنمية المهارات القيادية	0.800	0.574	0.111	0.829	0.333	0.222	0.033	0.221	-0.007	0.085	0.758	
القوة الرسمية	0.709	0.471	0.092	0.893	-0.046	0.026	0.303	-0.001	0.196	0.056	-0.042	0.686

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-14 نموذج الدراسة المعدل:

بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل اذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع اما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرو نباخ للاتساق الداخلي للبيانات اذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فانه يتم استبعاد البعد تماماً والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل.

نموذج الدراسة المعدل شكل رقم (4-2)



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-15 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4-7) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Mean	Std. Deviation	
1.3291	.48163	FORMAL_POWER
1.5753	.52356	SKILLS_DEVELOPMENT
1.8493	.74761	PROBLEMS_SOLVNG
1.6405	.54836	EXPERICNE_POWER
1.6759	.49473	IDEA_CREATING
1.2612	.44011	INCENTIVE_POWER
2.7417	1.10818	ADMISTRARION_STRUCTRE
2.4596	1.02619	DELEGERAGTION

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-16 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين

الجدول رقم (4-8) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

		Estimate
DELEGERAGTION	<--> ADMISTRARION_STRUCTURE	.552
DELEGERAGTION	<--> INCENTIVE_POWER	-.259
DELEGERAGTION	<--> IDEA_CREATING	.351
DELEGERAGTION	<--> EXPERICNE_POWER	-.001
DELEGERAGTION	<--> PROBLEMS_SOLVNG	.036
DELEGERAGTION	<--> SKILLS_DEVELOPMENT	.333
DELEGERAGTION	<--> FORMAL_POWER	-.046
ADMISTRARION_STRUCTURE	<--> INCENTIVE_POWER	-.123
ADMISTRARION_STRUCTURE	<--> IDEA_CREATING	.505
ADMISTRARION_STRUCTURE	<--> EXPERICNE_POWER	.092
ADMISTRARION_STRUCTURE	<--> PROBLEMS_SOLVNG	.291
ADMISTRARION_STRUCTURE	<--> SKILLS_DEVELOPMENT	.222
ADMISTRARION_STRUCTURE	<--> FORMAL_POWER	.026
INCENTIVE_POWER	<--> IDEA_CREATING	-.047
INCENTIVE_POWER	<--> EXPERICNE_POWER	.099
INCENTIVE_POWER	<--> PROBLEMS_SOLVNG	-.122
INCENTIVE_POWER	<--> SKILLS_DEVELOPMENT	.033
INCENTIVE_POWER	<--> FORMAL_POWER	.303
IDEA_CREATING	<--> EXPERICNE_POWER	.007
IDEA_CREATING	<--> PROBLEMS_SOLVNG	.348
IDEA_CREATING	<--> SKILLS_DEVELOPMENT	.221
IDEA_CREATING	<--> FORMAL_POWER	-.001
EXPERICNE_POWER	<--> PROBLEMS_SOLVNG	.017
EXPERICNE_POWER	<--> SKILLS_DEVELOPMENT	-.007
EXPERICNE_POWER	<--> FORMAL_POWER	.196
PROBLEMS_SOLVNG	<--> SKILLS_DEVELOPMENT	.085
PROBLEMS_SOLVNG	<--> FORMAL_POWER	.056
SKILLS_DEVELOPMENT	<--> FORMAL_POWER	-.042

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-17 اختبار الفرضيات:

1/ نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

2/ تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon ,2002)

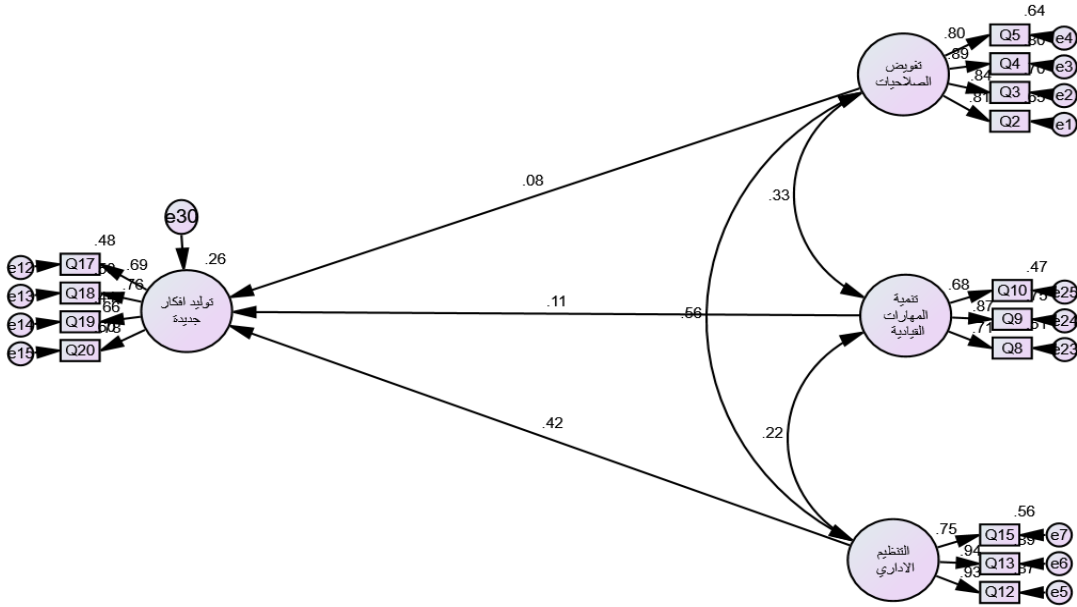
كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

- 1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

- 4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
- 5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
- 6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
- 7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ايجابية بين تفويض السلطة وتوليد افكار جديدة

الشكل (3-4) العلاقة بين تفويض السلطة وتوليد افكار جديدة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

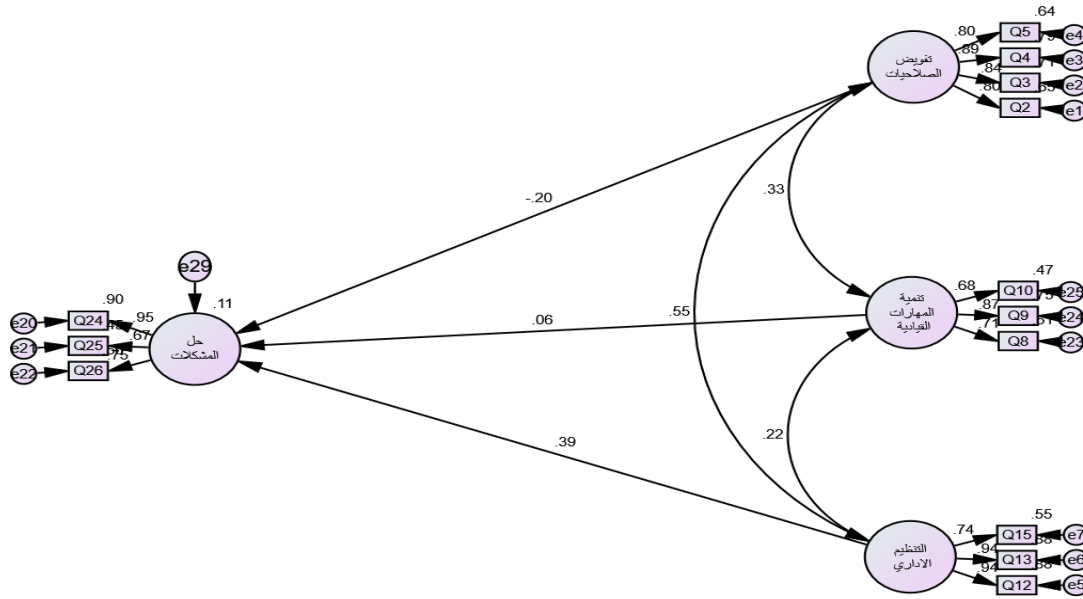
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , حيث ان المسار من تفويض السلطة الي توليد افكار جديدة يساوي 0.041. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.554). والمسار من تنمية المهارات القيادية الي توليد افكار جديدة يساوي 0.108. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.343). والمسار من تنمية المهارات القيادية الي توليد افكار جديدة يساوي 0.108. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.343). والمسار من التنظيم الاداري الي توليد افكار جديدة يساوي 0.203. وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (0.002). والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (4-9) المسار من تفويض السلطة و توليد افكار جديدة (Estimate)

	Estimate	S.E	C.R.	P	Label
IDEA_CREATING <-- ADMISTRARION_STRUCTURE	.203	.066	3.077	.002	par_1 1
IDEA_CREATING <-- SKILLS_DEVELOPMENT	.108	.114	.948	.343	par_1 2
IDEA_CREATING <-- DELEGERAGTION	.041	.069	.591	.554	par_1 3

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ايجابية بين تفويض السلطة وحل المشكلات
العلاقة بين تفويض السلطة وحل المشكلات



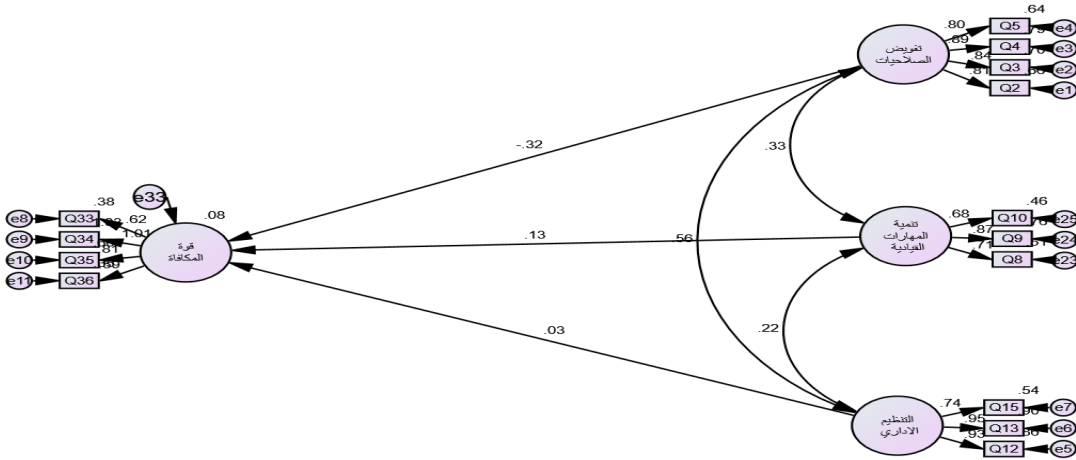
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، حيث ان المسار من تفويض السلطة الي حل المشكلات يساوي 0.146- وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.142). والمسار من تنمية المهارات القيادية الي حل المشكلات يساوي 0.086. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.592). والمسار من التنظيم الاداري الي حل المشكلات يساوي 0.265. وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (0.002)، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

			Estimate	S.E	C.R.	P	Label
PROBLEMS_SOLV	<--	DELEGERAGTION	-0.146	.099	-1.468	.142	par_10
PROBLEMS_SOLV	<--	SKILLS_DEVELOPMENT	.086	.161	.536	.592	par_11

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PROBLEMS_SOLVING	<--	ADMISTRARION_STRUCTURE	.265	.088	3.025	.002	par_1_2

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ايجابية بين تفويض السلطة وقوة المكافاة

العلاقة بين تفويض السلطة وقوة المكافاة



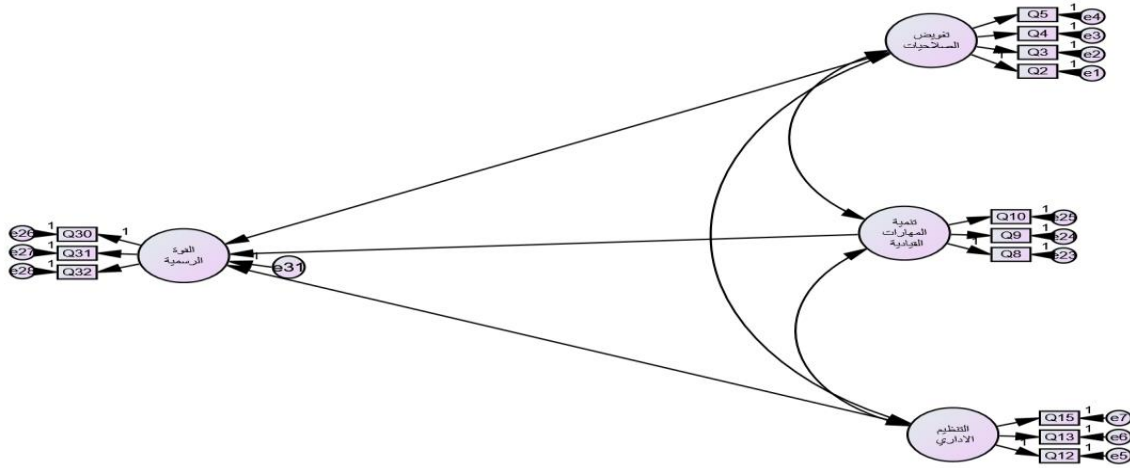
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , حيث ان المسار من تفويض السلطة الي قوة المكافاة يساوي -128. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.022). والمسار من تنمية المهارات القيادية الي قوة المكافاة يساوي 100. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.250). والمسار من التنظيم الاداري الي قوة المكافاة يساوي 0.11. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.815). والجدول التالي قيم تحليل المسار.

المهارات القيادية الي قوة الخبرة يساوي 0.014- وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.921).
والمسار من التنظيم الاداري الي قوة الخبرة يساوي 0.076. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية
(0.315). والجدول التالي قيم تحليل المسار.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EXPERICNE_POW	<--	DELEGERAGTION	-.042	.084	-.504	.614	par_1_1
EXPERICNE_POW	<--	SKILLS_DEVELOPMENT	-.014	.136	-.100	.921	par_1_2
EXPERICNE_POW	<--	ADMISTRARION_STRUCTURE	.076	.076	1.004	.315	par_1_3

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ايجابية بين تفويض السلطة والقوة الرسمية
العلاقة بين تفويض السلطة والقوة الرسمية



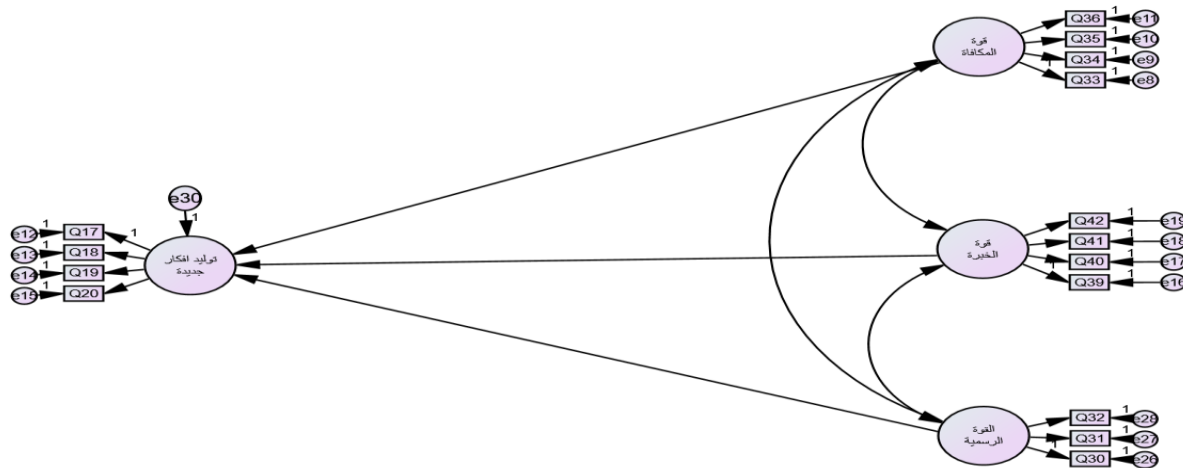
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد

التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح , حيث ان المسار من تفويض السلطة الي القوة الرسمية يساوي 0.035- وهو غير دال احصائية عند مستوى معنوية (0.573). والمسار من تنمية المهارات القيادية الي القوة الرسمية يساوي 0.019- وهو غير دال احصائية عند مستوى معنوية (0.851) والمسار من التنظيم الاداري الي القوة الرسمية يساوي 0.023. وهو غير دال احصائية عند مستوى معنوية (0.670) والجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FORMAL_POWE <-- DELEGERAGTION R -	-0.035	.062	-.563	.573	par_10
FORMAL_POWE <-- SKILLS_DEVELOPMENT R -	-0.019	.098	-.188	.851	par_11
FORMAL_POWE <-- ADMISTRARION_STRUCTURE R - E	.023	.055	.426	.670	par_12

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ايجابية بين القوة التنظيمية وتوليد افكار جديدة
الشكل (4-4) العلاقة بين القوة التنظيمية وتوليد افكار جديدة



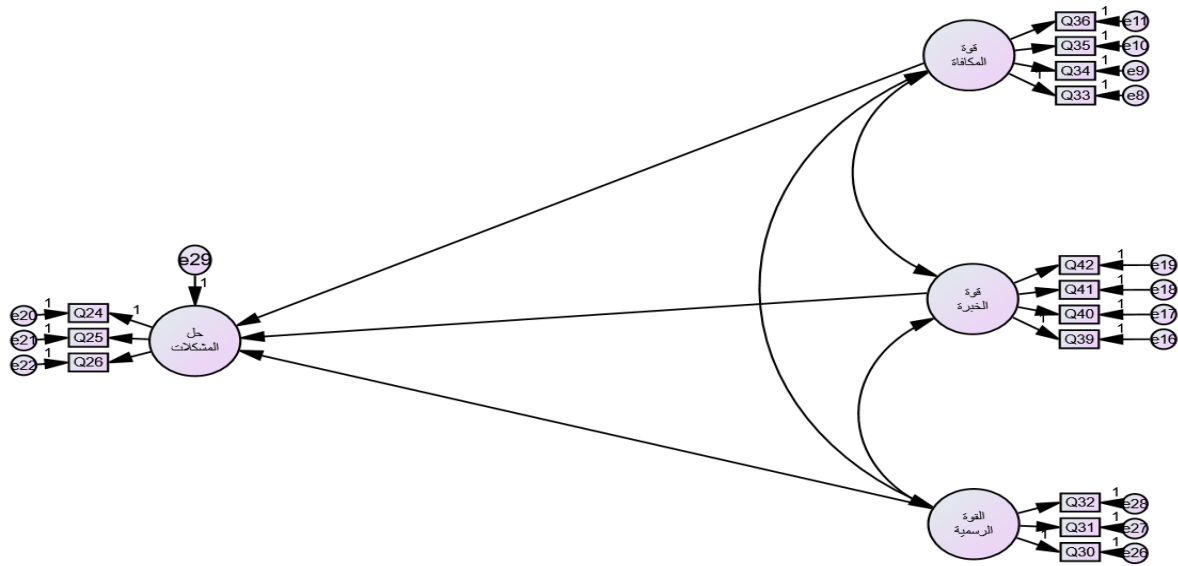
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من

المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، حيث ان المسار من قوة المكافأة الي توليد افكار جديدة يساوي 043- . وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.772) . والمسار من قوة الخبرة الي توليد افكار جديدة يساوي 024 . وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.837) . والمسار من القوة الرسمية الي توليد افكار جديدة يساوي 013 . وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.924) . والجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IDEA_CREATING <--- FORMAL_POWER	.013	.139	.096	.924	par_12
IDEA_CREATING <--- INCENTIVE_POWER	-.043	.149	-.290	.772	par_13
IDEA_CREATING <--- EXPERICNE_POWER	.024	.116	.205	.837	par_14

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ايجابية بين القوة التنظيمية وحل المشكلات
العلاقة بين القوة التنظيمية وحل المشكلات



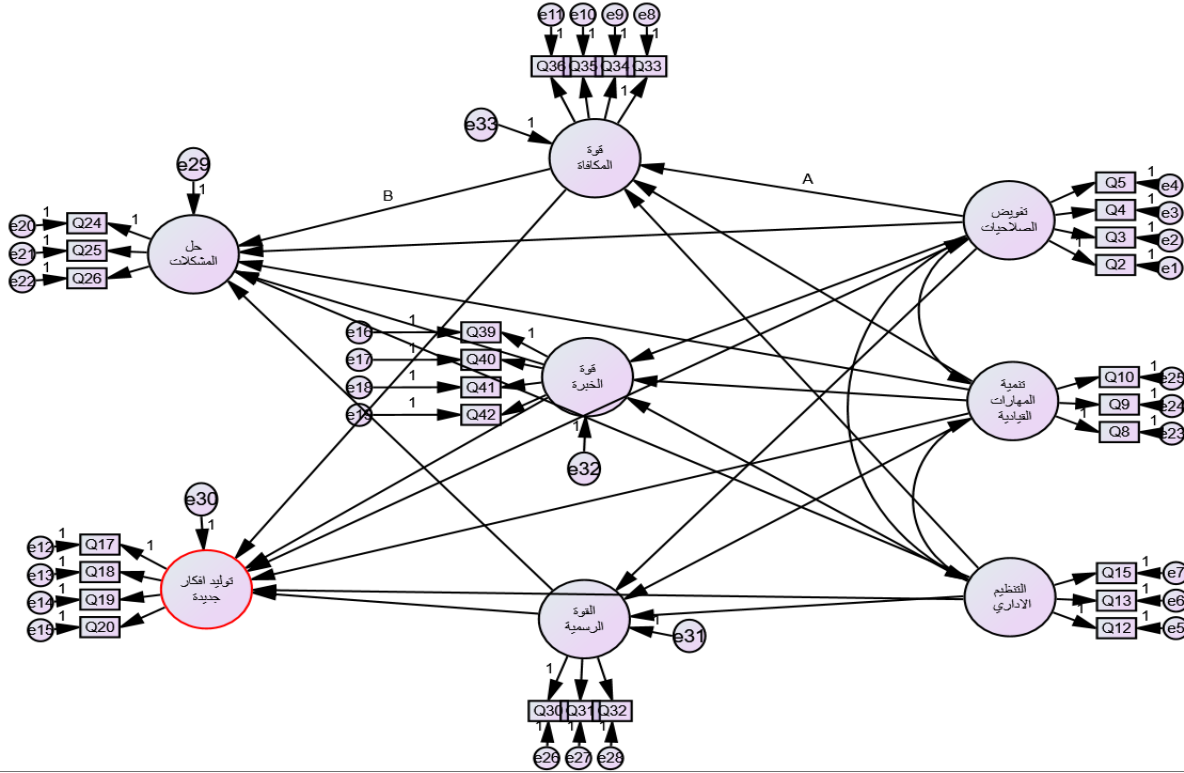
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , حيث ان المسار من قوة المكافأة الي حل المشكلات يساوي -271. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.169). والمسار من قوة الخبرة الي حل المشكلات يساوي 0.021. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.891). والمسار من القوة الرسمية الي حل المشكلات يساوي 0.146. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.424). والجدول التالي قيم تحليل المسار.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PROBLEMS_SOLVNG <--- INCENTIVE_POWER	-.271	.197	-1.375	.169	par_11
PROBLEMS_SOLVNG <--- EXPERICNE_POWER	.021	.150	.137	.891	par_12
PROBLEMS_SOLVNG <--- FORMAL_POWER	.146	.183	.799	.424	par_13

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي

الشكل (4-5) العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

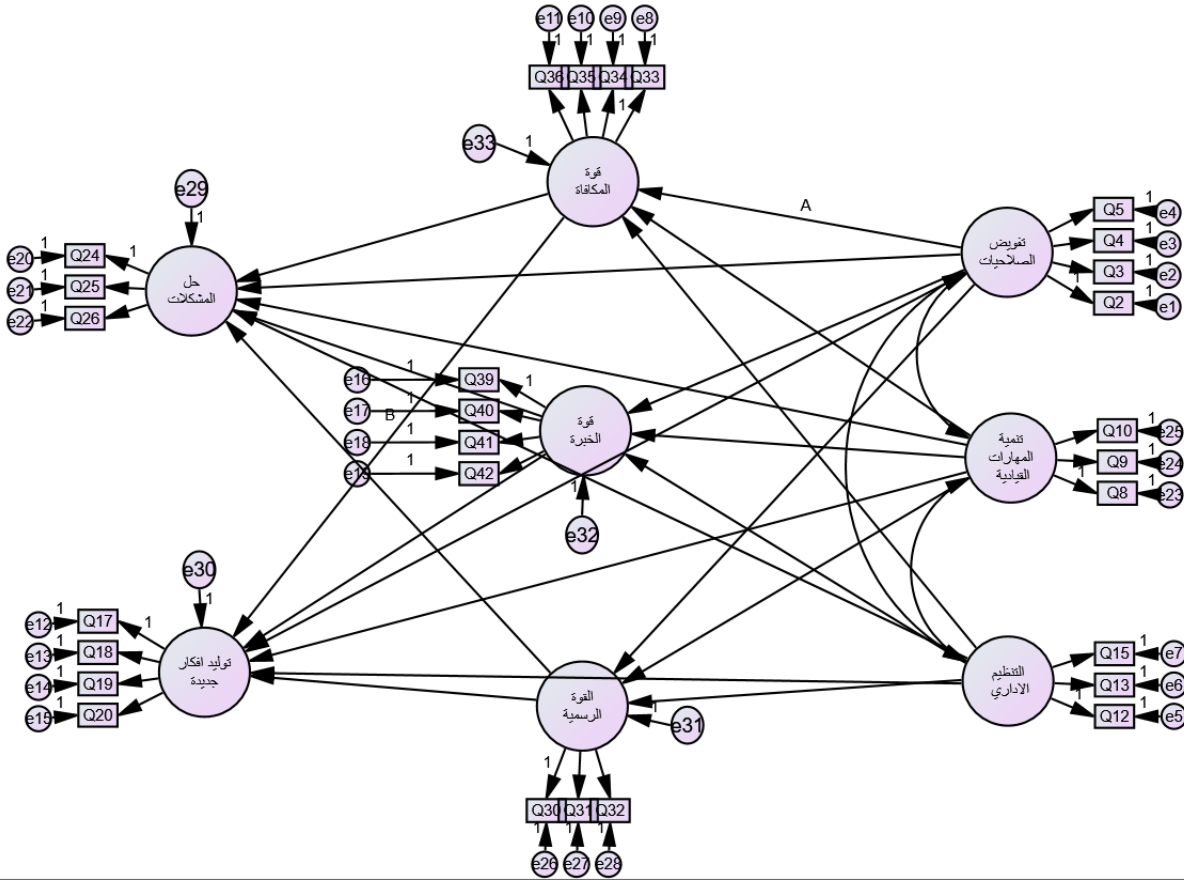
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
INCENTIVE_POWER <--- DELEGERAGTION	-.131	.057	-2.313	.021	A
PROBLEMS_SOLVNG <--- INCENTIVE_POWER	-.284	.188	-1.508	.132	B

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.005). فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.037	.003	.119	.078

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي
 الشكل (4-6) العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
INCENTIVE_POWER <--- DELEGERAGTION	-.131	.057	-2.313	.021	A
IDEA_CREATING <--- INCENTIVE_POWER	.035	.130	.272	.786	B

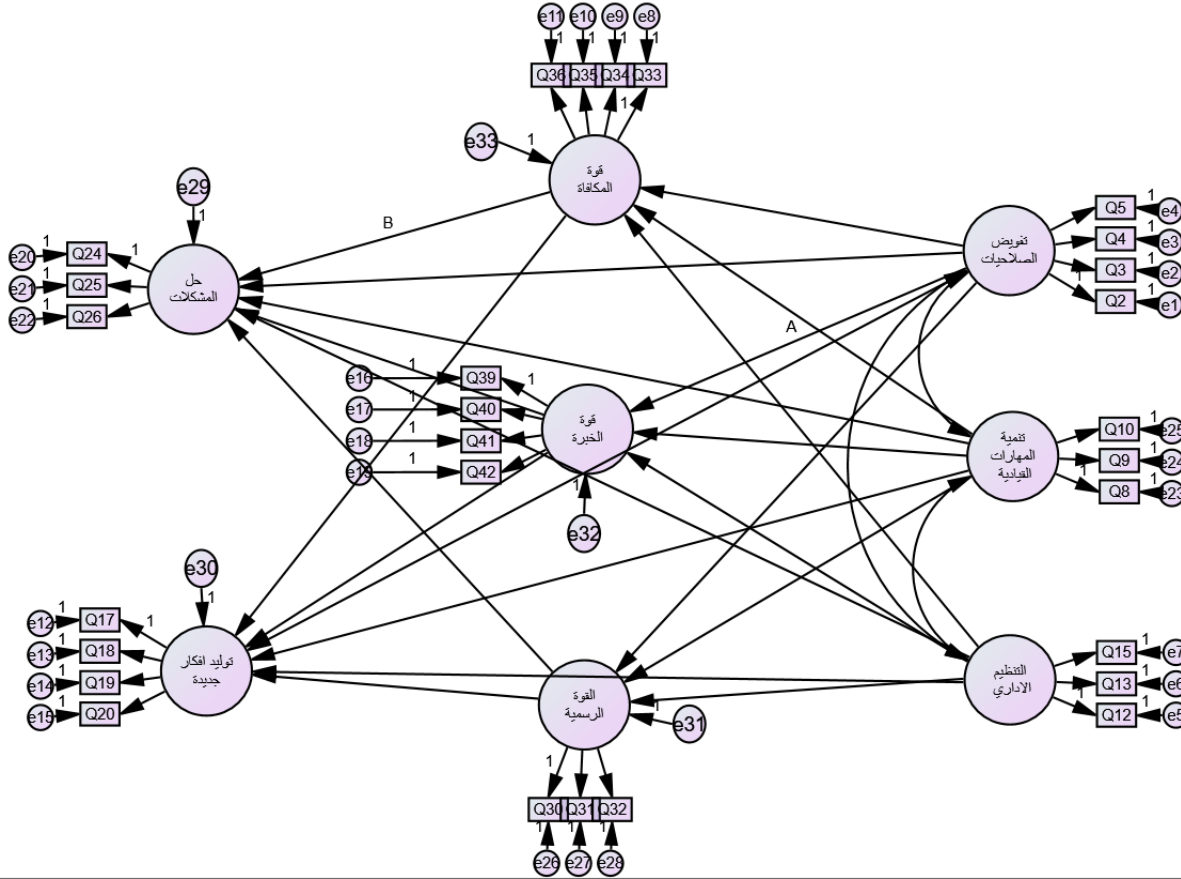
ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (.005). فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر .

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.005	-.053	.025	.694

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي

العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EXPERICNE_POWER <--- DELEGERAGTION	-.043	.084	-.518	.604	A
PROBLEMS_SOLVNG <--- INCENTIVE_POWER	-.284	.188	-1.508	.132	B

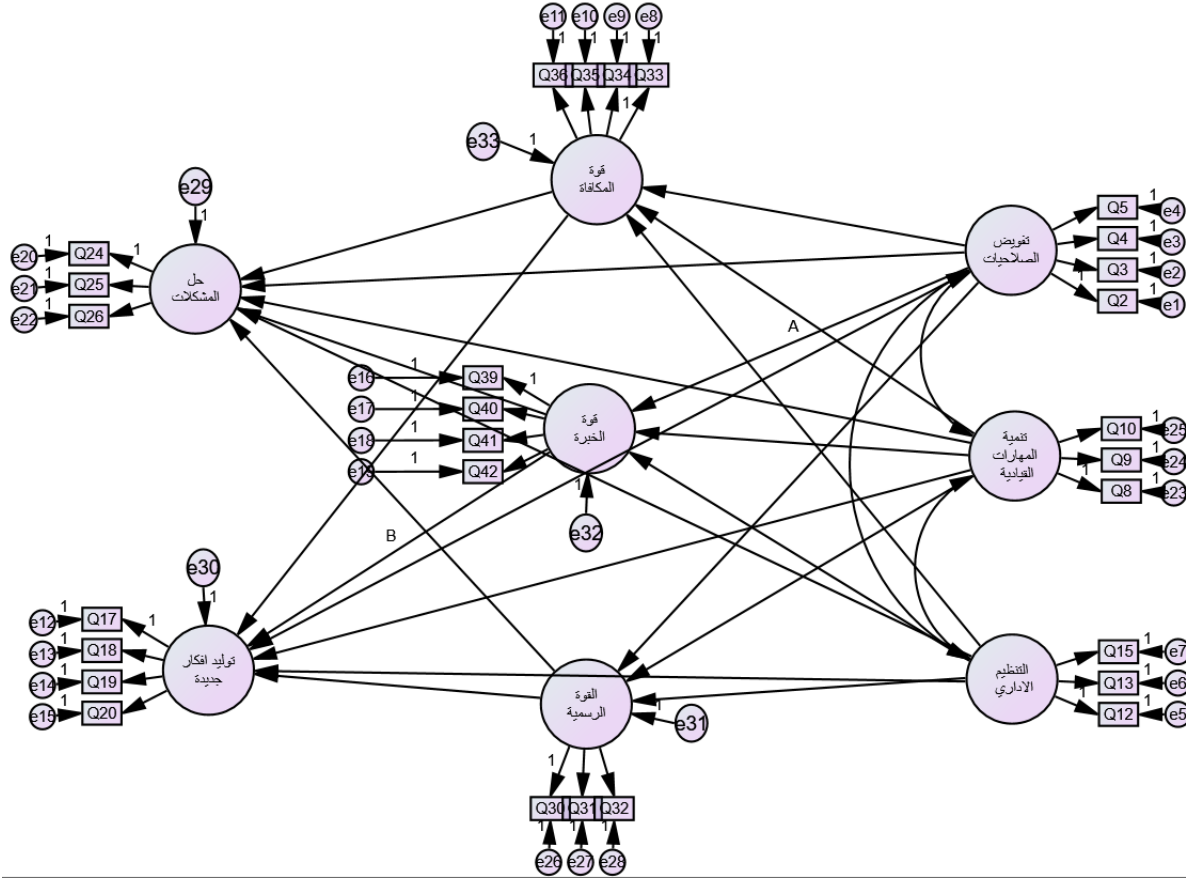
ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على

مستوي الدلالة (.005) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.001	-.012	.033	.695

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي
العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

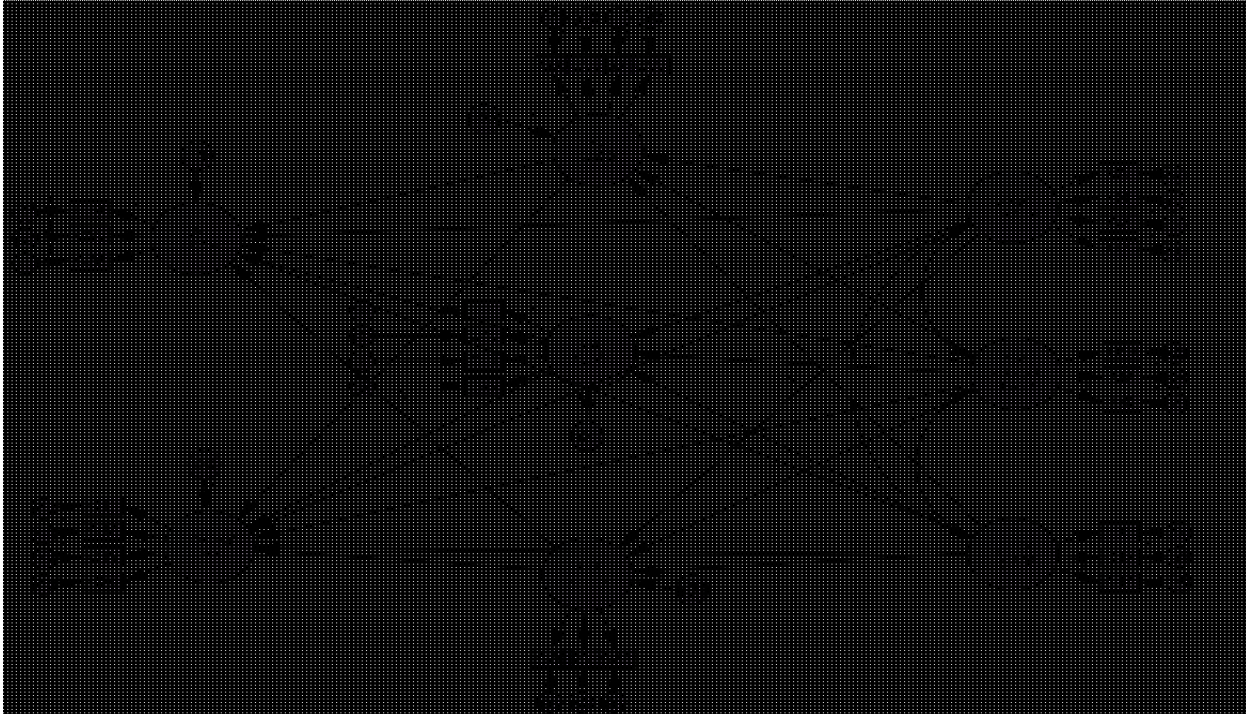
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EXPERICNE_POWER <--- DELEGERAGTION	-.043	.084	-.518	.604	A
IDEA_CREATING <--- EXPERICNE_POWER	-.026	.099	-.259	.796	B

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.005). فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.001	-.005	.021	.542

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي
العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة واختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FORMAL_POWER	<---	DELEGERAGTION	-.047	.066	-.719	.472	A
PROBLEMS_SOLVNG	<---	FORMAL_POWER	.122	.164	.742	.458	B

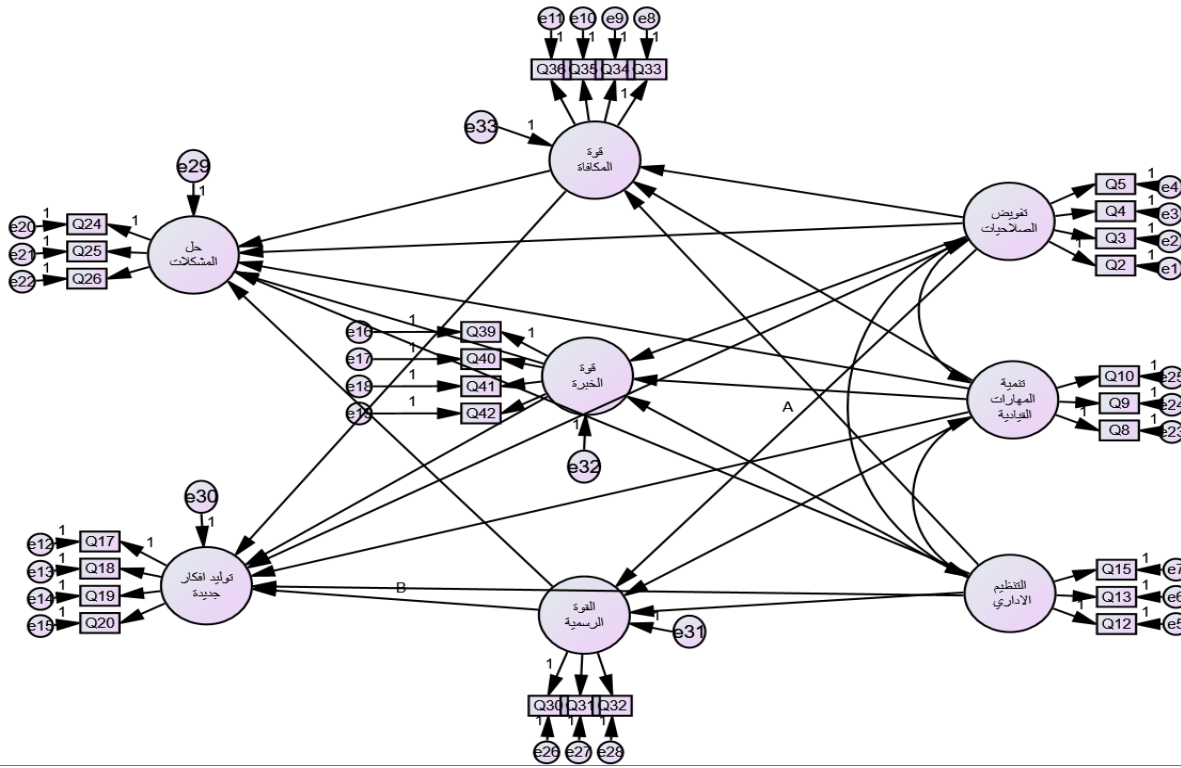
ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (.005). فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.006	-.074	.010	.413

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي

العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة واختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FORMAL_POWER <--- DELEGERAGTION	-.047	.066	-.719	.472	A
IDEA_CREATING <--- FORMAL_POWER	-.002	.115	-.019	.985	B

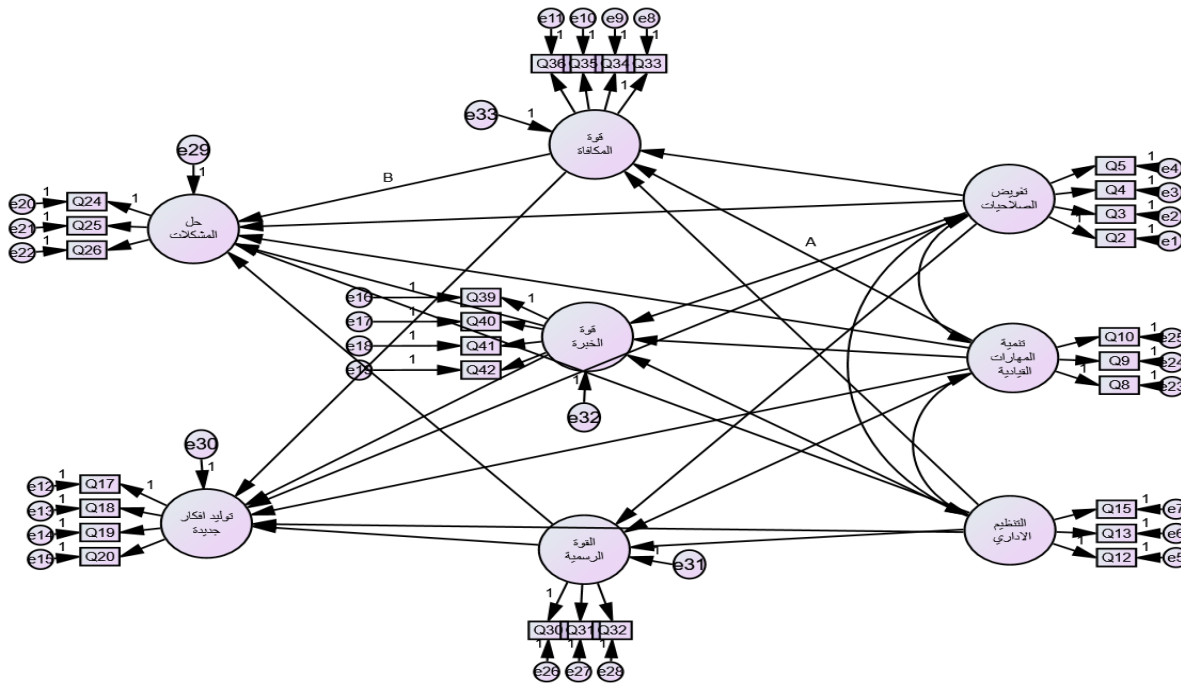
ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (.005). فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.000	-.017	.015	.916

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي

العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
INCENTIVE_POWER <--- SKILLS_DEVELOPMENT	.102	.088	1.152	.249	A
PROBLEMS_SOLVNG <--- INCENTIVE_POWER	-.284	.188	-1.508	.132	B

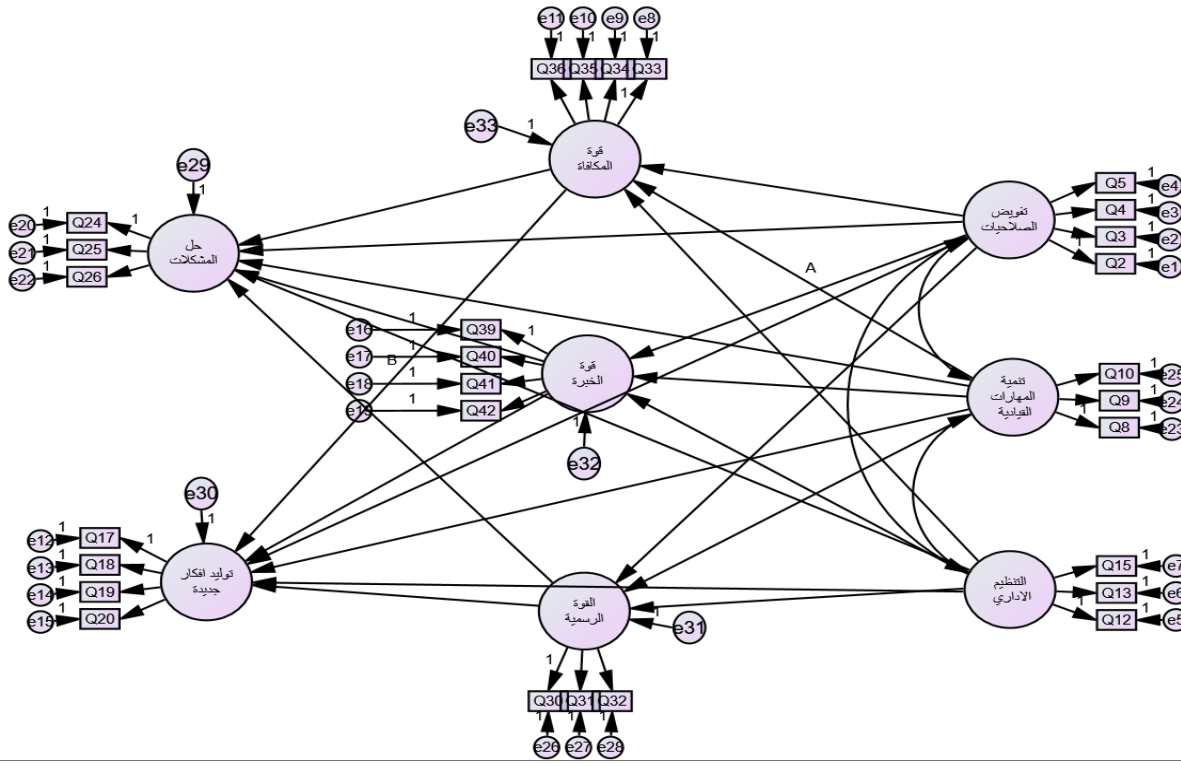
ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (.005). فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.029	-.163	.002	.141

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي

العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
INCENTIVE_POWER <--- SKILLS_DEVELOPMENT	.102	.088	1.152	.249	A
IDEA_CREATING <--- INCENTIVE_POWER	.035	.130	.272	.786	B

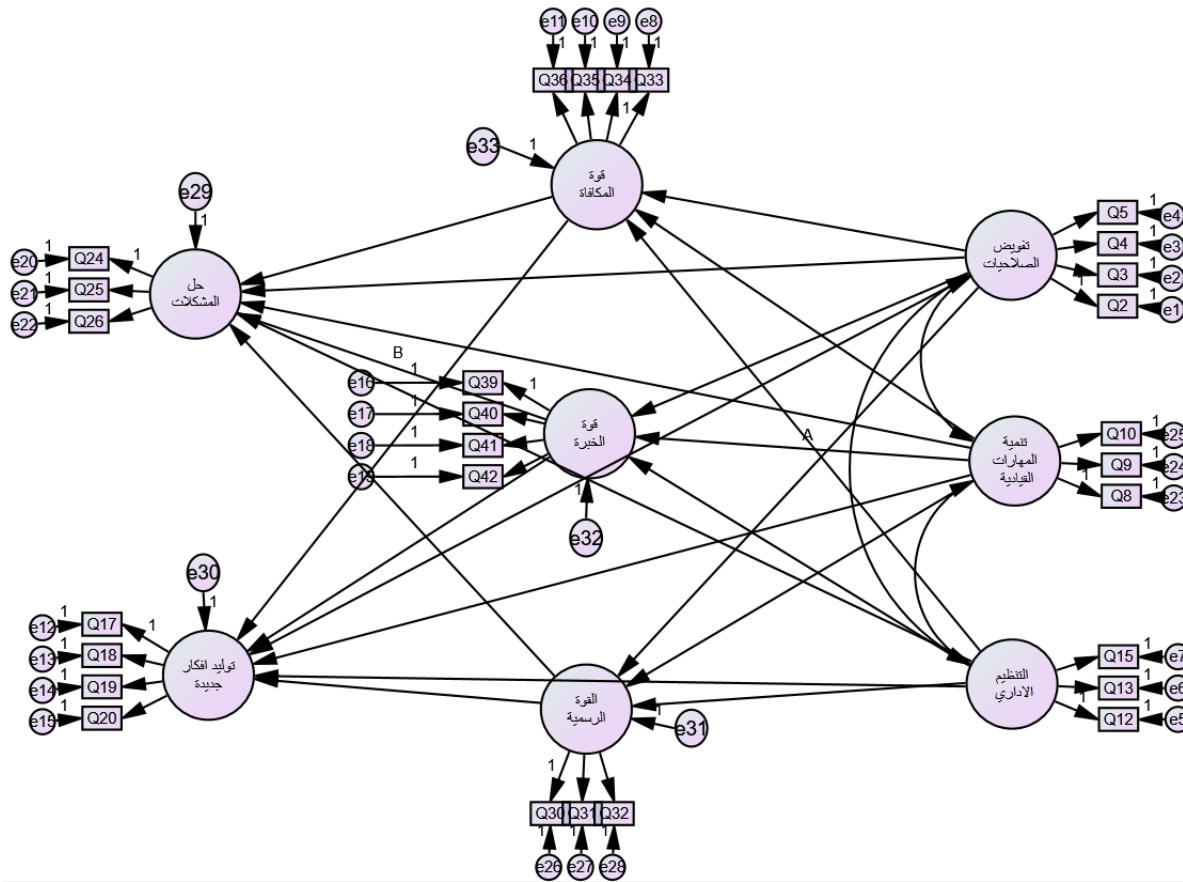
ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (.005). فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.004	-.021	.073	.577

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي

العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

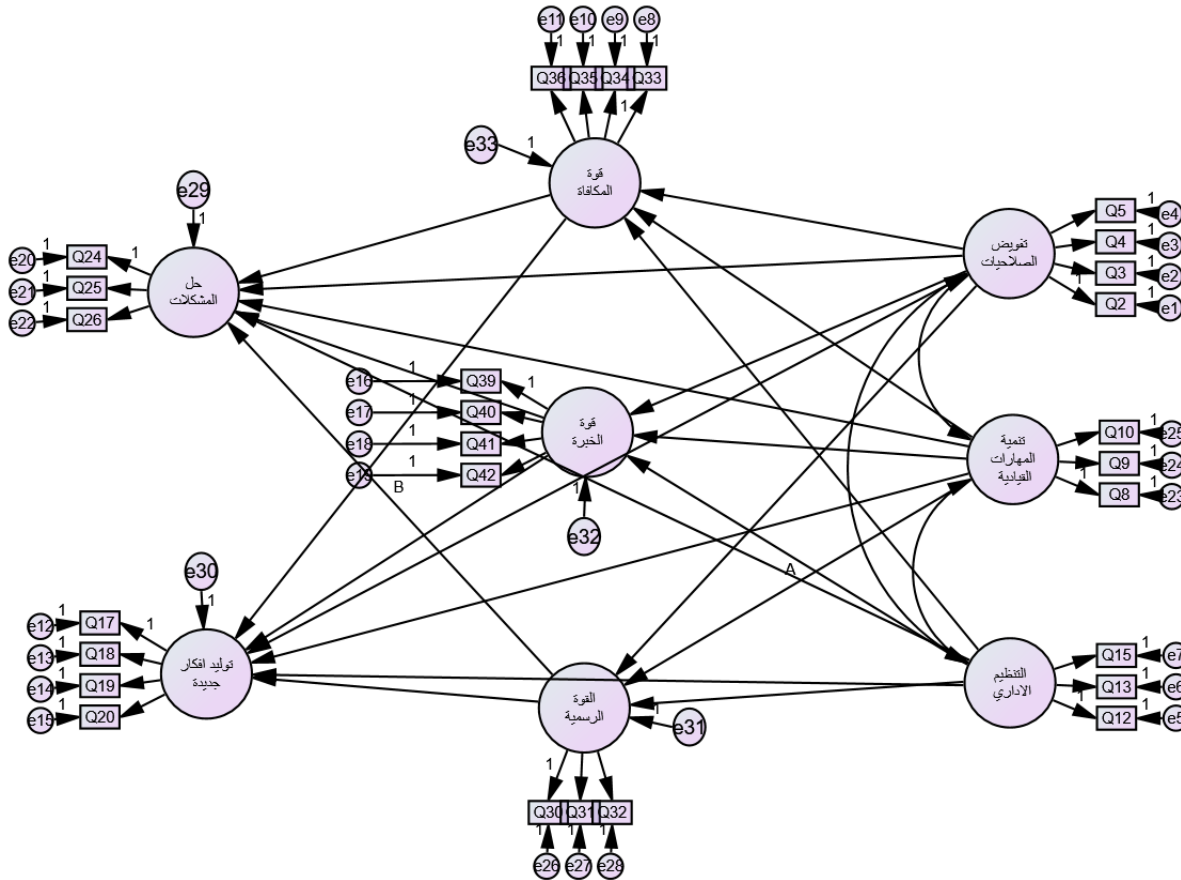
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EXPERICNE_POWER <--- SKILLS_DEVELOPMENT	-.008	.137	-.058	.954	A
PROBLEMS_SOLVNG <--- EXPERICNE_POWER	-.020	.140	-.141	.888	B

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.005). فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.000	-.042	.041	...

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي
العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة واختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على

اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

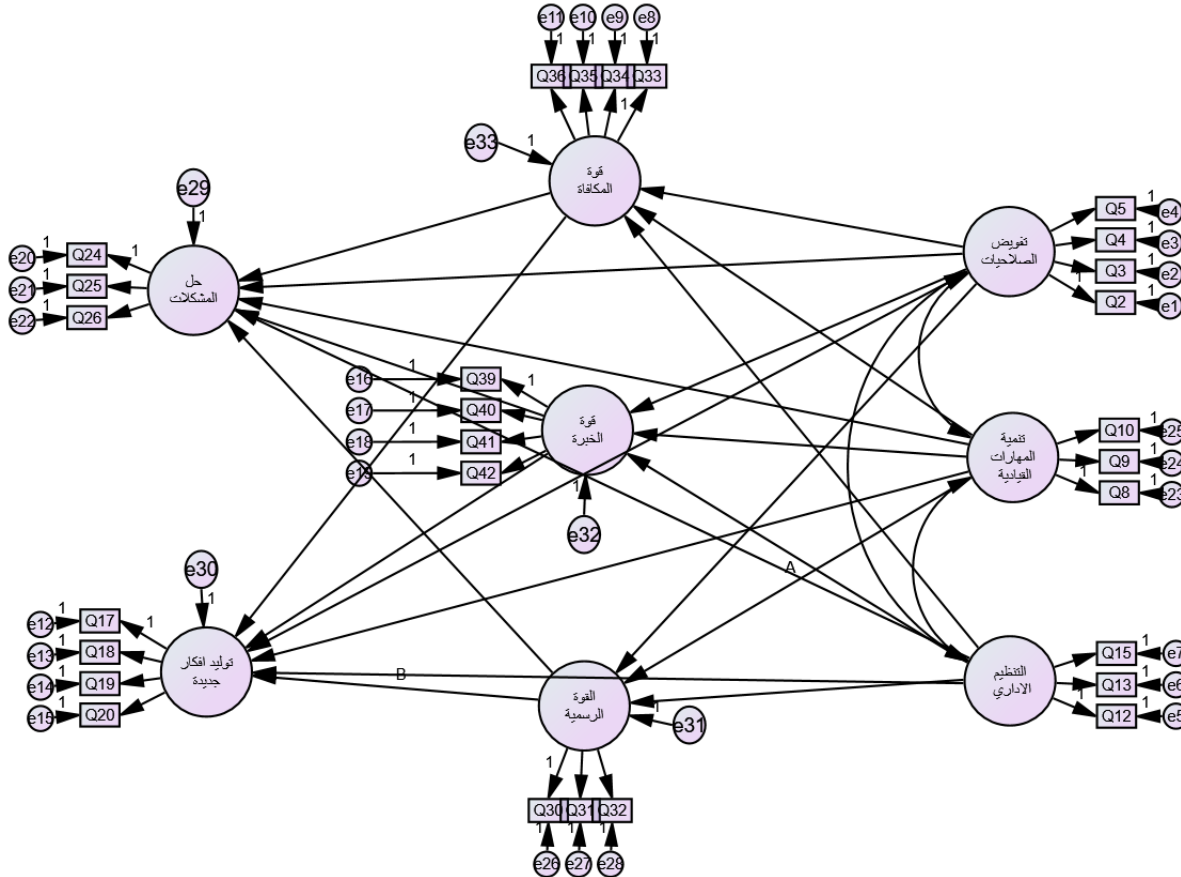
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FORMAL_POWER	<--- SKILLS_DEVELOPMENT	-.011	.104	-.107	.915	A
PROBLEMS_SOLVNG	<--- FORMAL_POWER	.122	.164	.742	.458	B

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (.005). فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.001	-.066	.031	.745

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي
العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات

المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

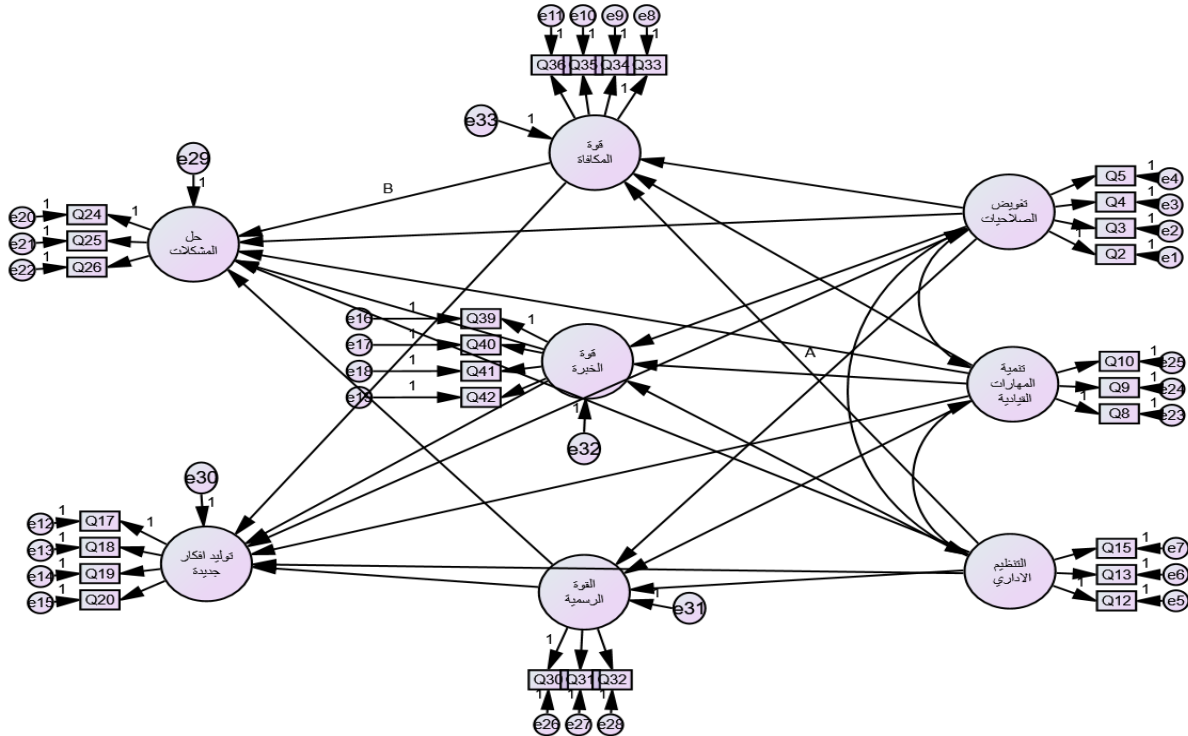
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FORMAL_POWER <--- SKILLS_DEVELOPMENT	-.011	.104	-.107	.915	A
IDEA_CREATING <--- FORMAL_POWER	-.002	.115	-.019	.985	B

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.005). فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.000	-.020	.025	.906

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي
العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد

الدارس على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

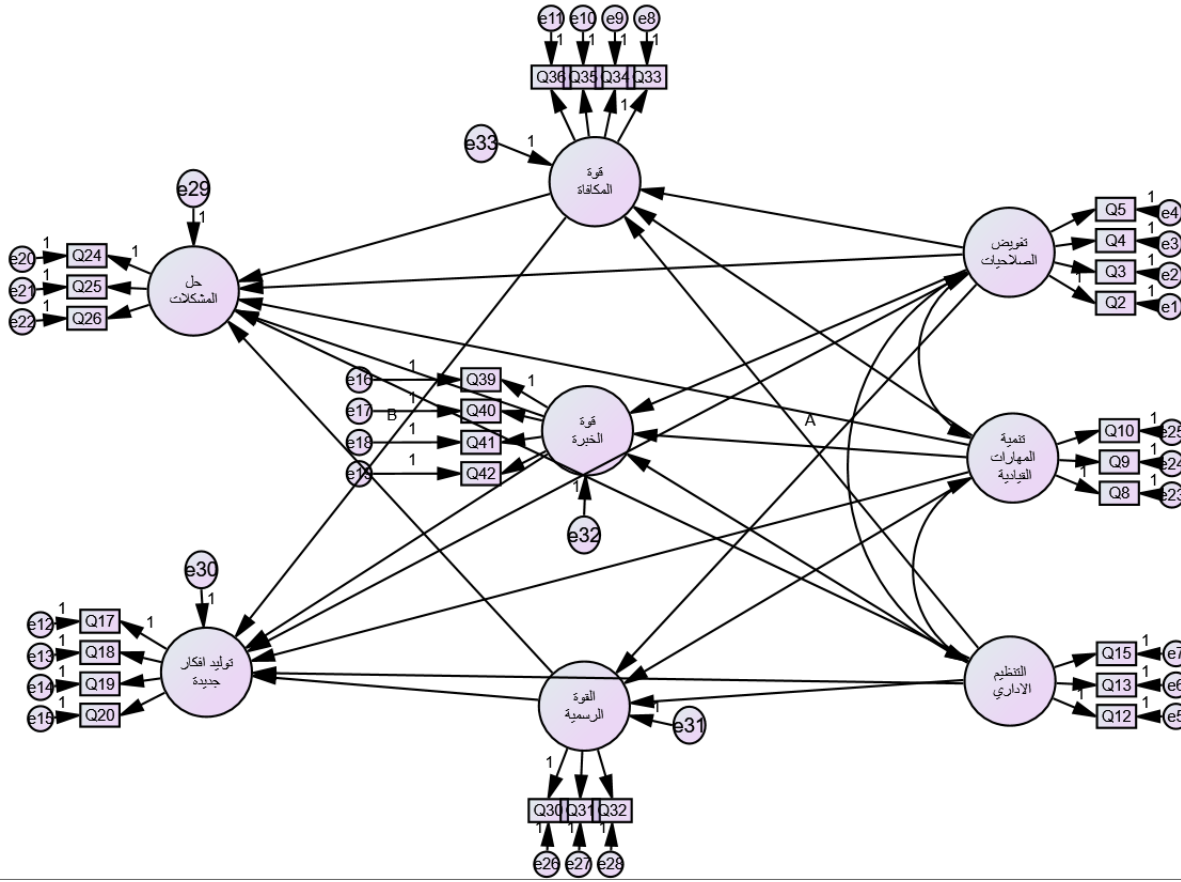
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
INCENTIVE_POWER <-- ADMISTRARION_STRUCTURE R - RE	.010	.047	.216	.829	A
PROBLEMS_SOLVING <-- INCENTIVE_POWER G -	-.284	.188	-1.508	.132	B

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.005) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر .

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.003	-.052	.013	.559

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي
العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
INCENTIVE_POWER <--- ADMISTRARION_STRUCTRE	.010	.047	.216	.829	A
IDEA_CREATING <--- INCENTIVE_POWER	.035	.130	.272	.786	B

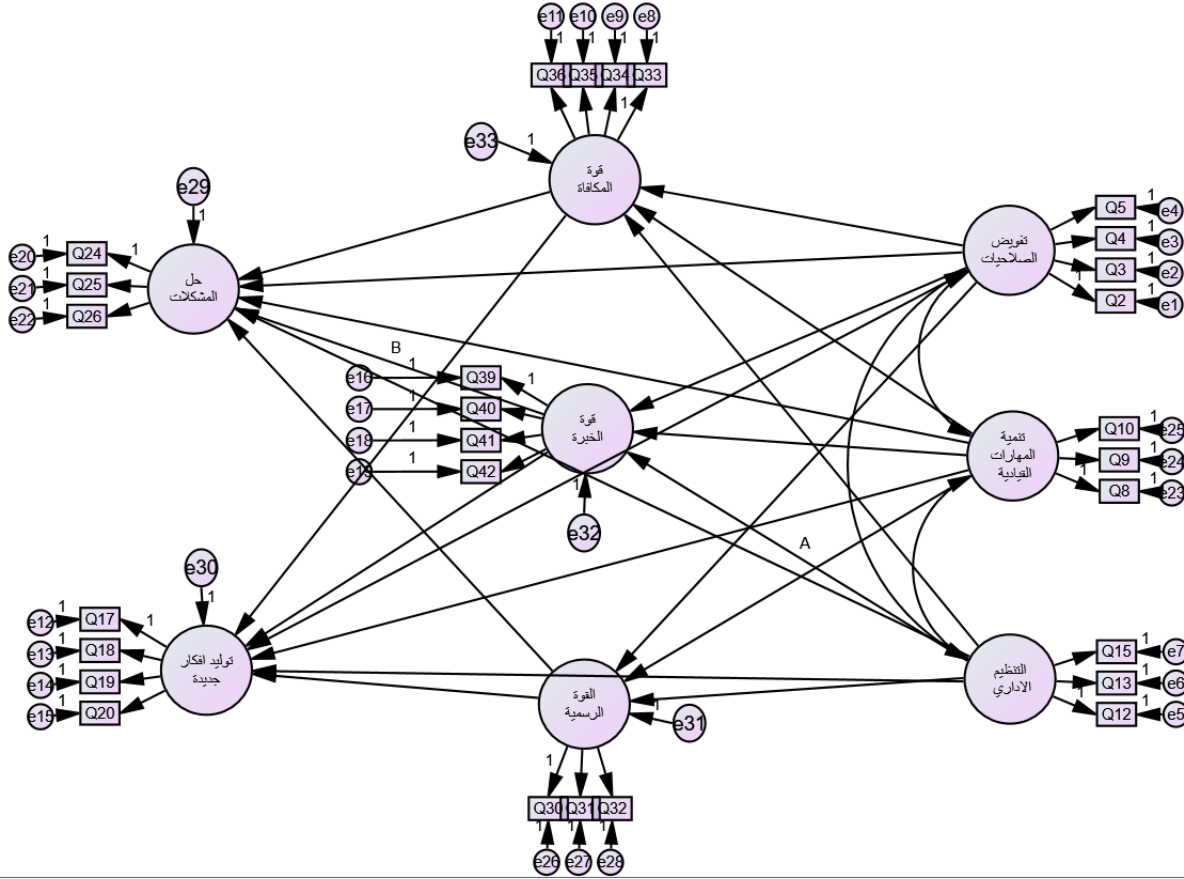
ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (0.005). فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.000	-.010	.019	.742

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي

العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة واختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

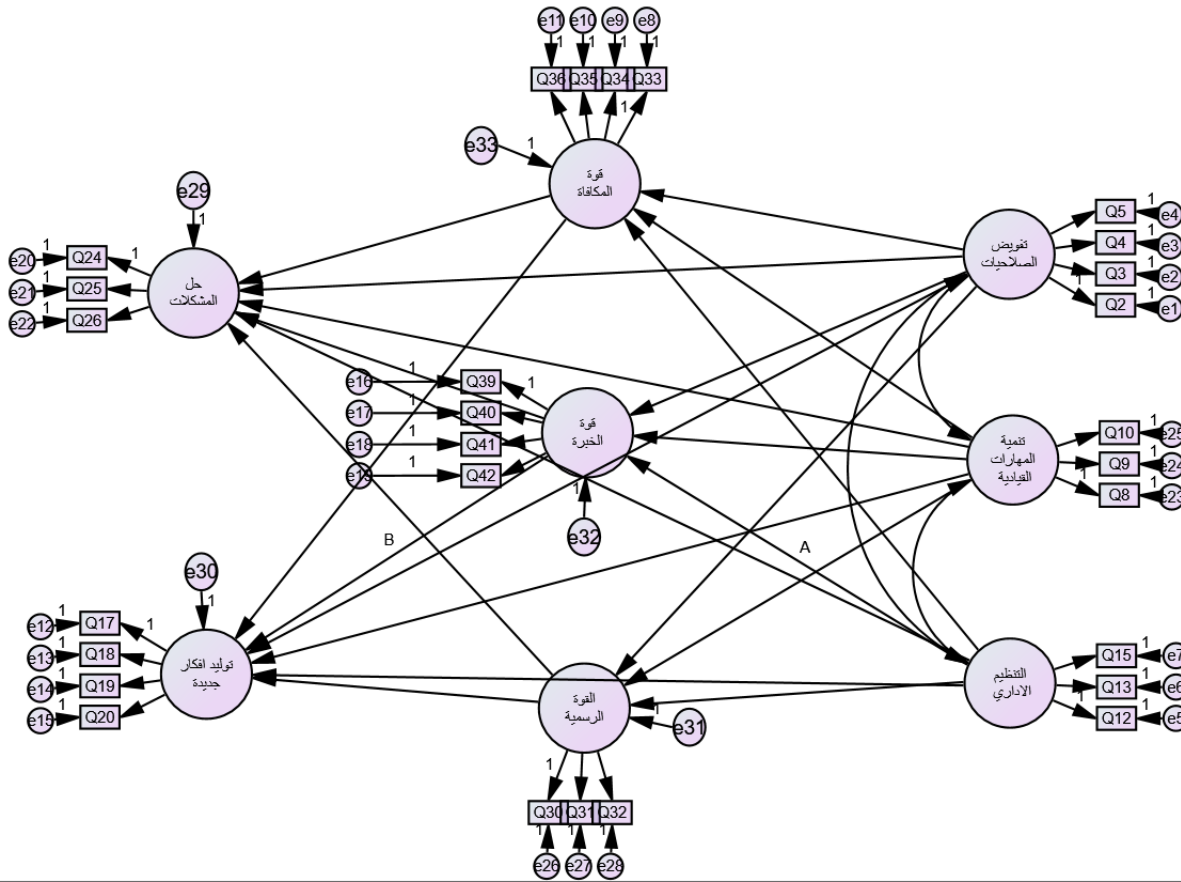
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EXPERICNE_POWER <--- ADMISTRARION_STRUCTRE	.072	.075	.960	.337	A
PROBLEMS_SOLVNG <--- EXPERICNE_POWER	-.020	.140	-.141	.888	B

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.005). فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.001	-.039	.017	.702

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي
العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EXPERICNE_POWER <--- ADMISTRARION_STRUCTRE	.072	.075	.960	.337	A
IDEA_CREATING <--- EXPERICNE_POWER	-.026	.099	-.259	.796	B

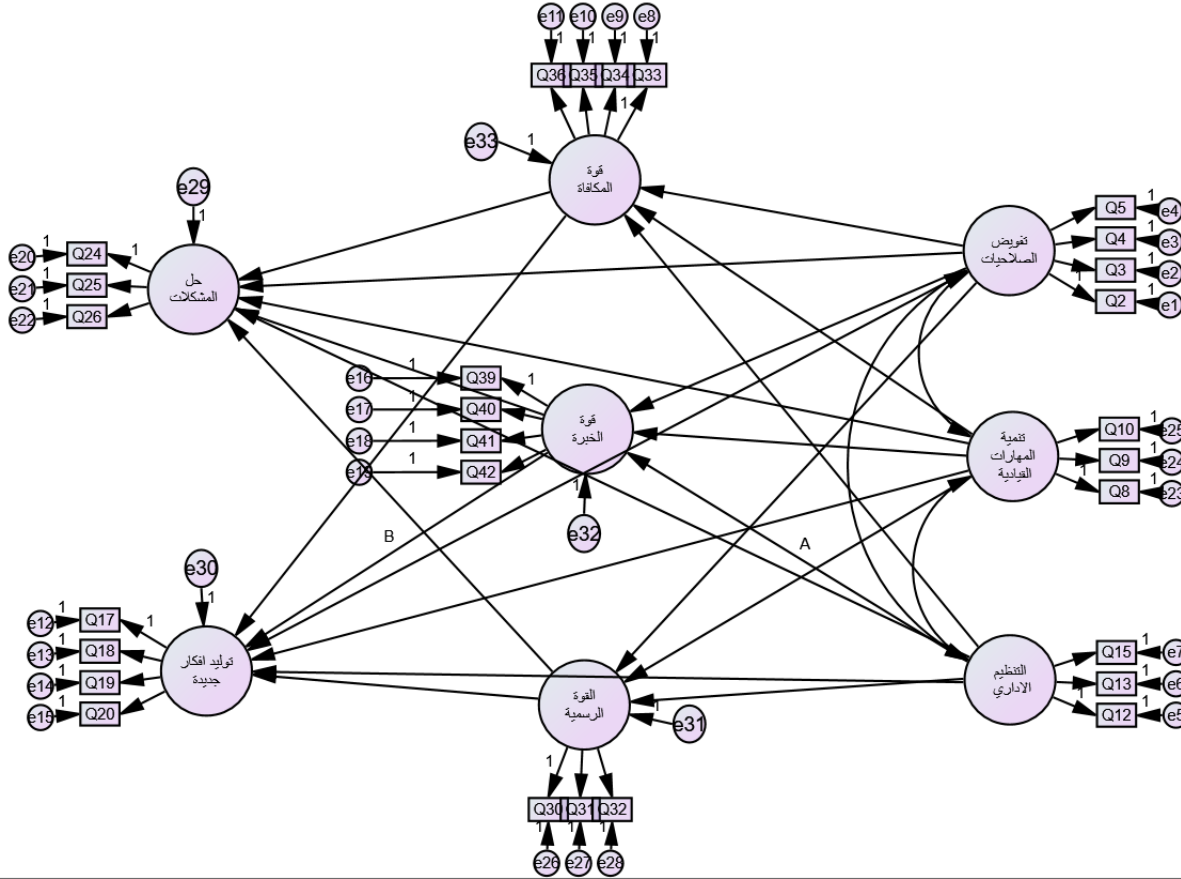
ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (.005). فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر .

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.002	-.032	.006	.445

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي

العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EXPERICNE_POWER <--- ADMISTRARION_STRUCTRE	.072	.075	.960	.337	A
IDEA_CREATING <--- EXPERICNE_POWER	-.026	.099	-.259	.796	B

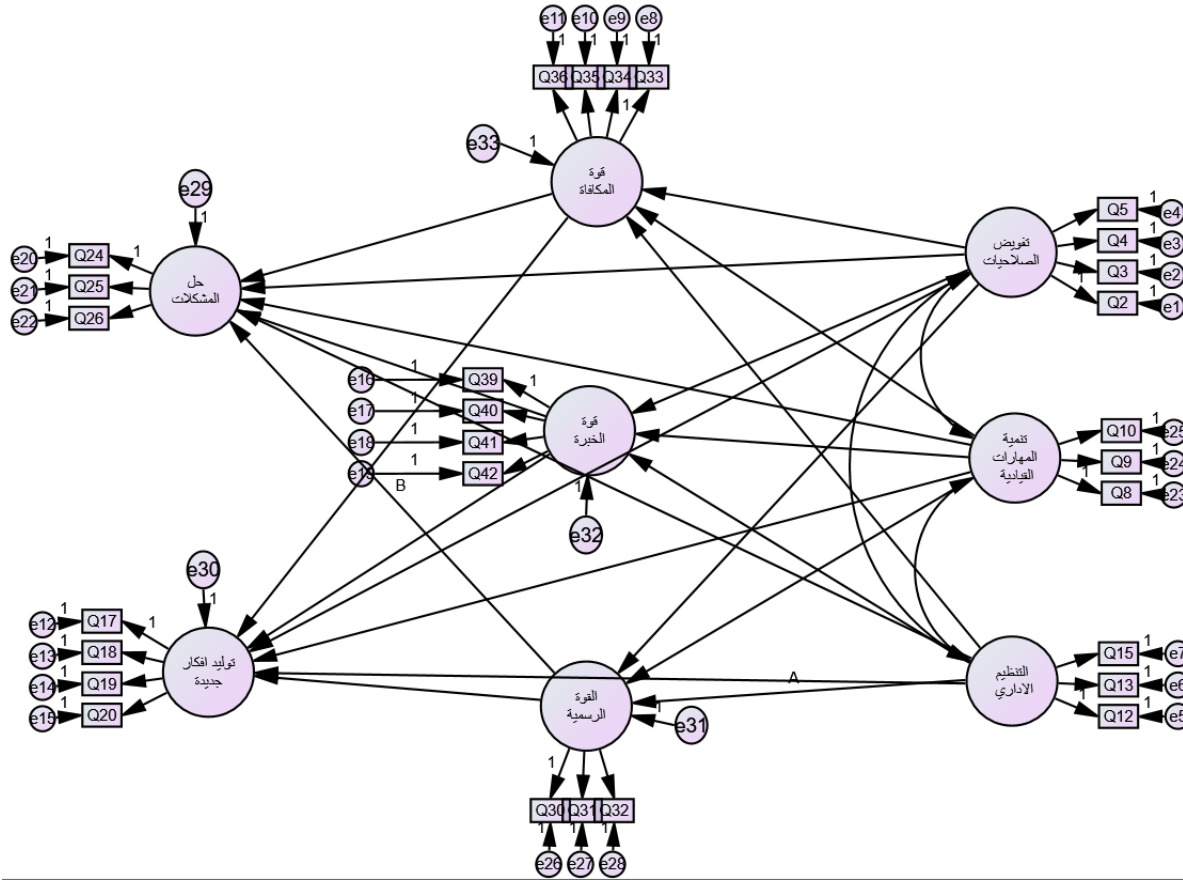
ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على

مستوي الدلالة (.005) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.002	-.032	.006	.445

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي
العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

FORMAL_POWER <--- ADMISTRARION_STRUCTRE	.035	.058	.601	.548	A
PROBLEMS_SOLVNG <--- FORMAL_POWER	.122	.164	.742	.458	B

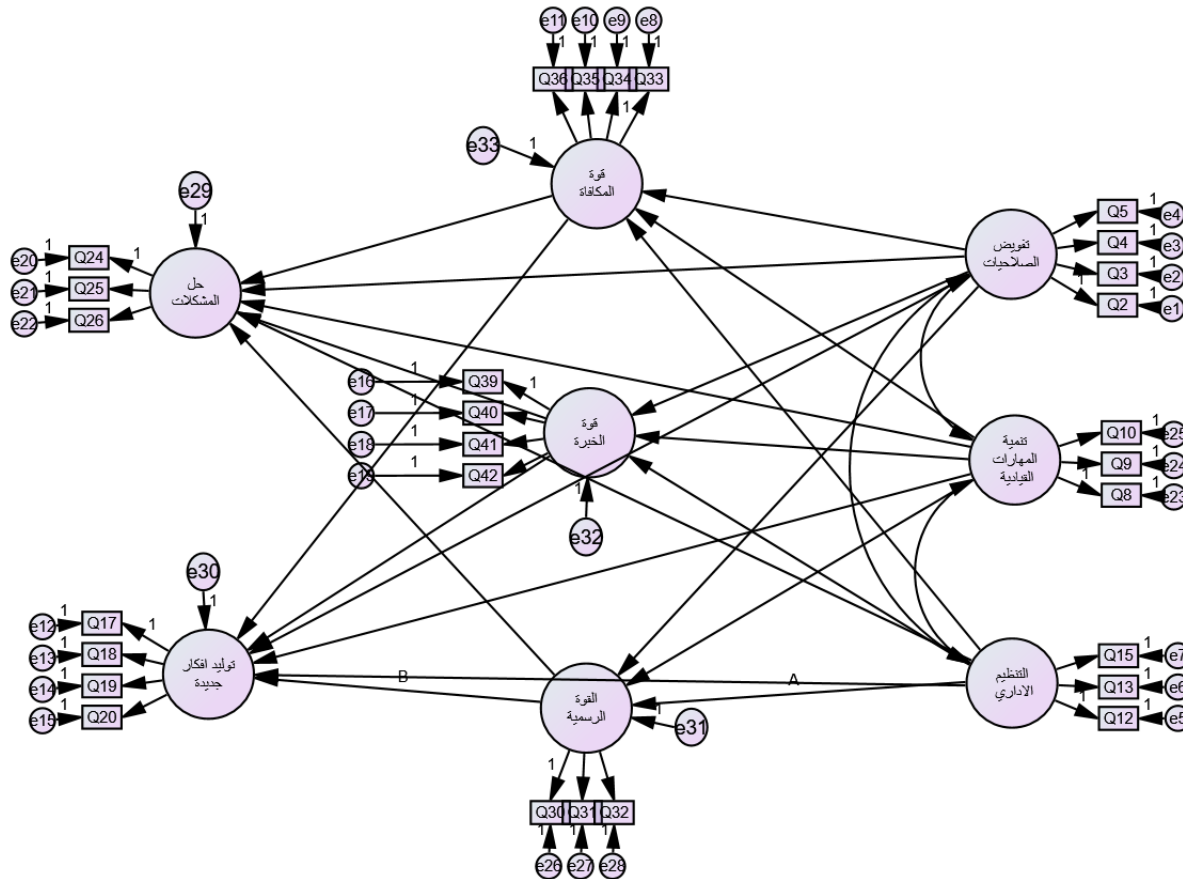
ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.005). فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.004	-.007	.098	.392

الفرضية الرئيسية: القوة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي

العلاقة بين القوة التنظيمية و تفويض السلطة والابداع الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FORMAL_POWER <--- ADMISTRARION_STRUCTRE	.035	.058	.601	.548	A
IDEA_CREATING <--- FORMAL_POWER	-.002	.115	-.019	.985	B

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.005). فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.000	-.021	.014	.962

ملخص اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضيات
	الفرضية الاولى: هنالك علاقة ايجابية بين تفويض السلطة و الابداع الوظيفي
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين تفويض الصلاحيات وتوليد افكار جديدة
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين تنمية المهارات القيادية وتوليد افكار جديدة
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التنظيم الاداري وتوليد افكار جديدة
	الفرضية الثانية: هنالك علاقة ايجابية بين تفويض السلطة و الابداع الوظيفي
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين تفويض الصلاحيات حل المشكلات
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين تنمية المهارات القيادية حل المشكلات
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التنظيم الاداري حل المشكلات
	الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ايجابية بين تفويض السلطة و القوة التنظيمية
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين تفويض الصلاحيات وقوة المكافأة
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين تنمية المهارات القيادية وقوة المكافأة
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التنظيم الاداري وقوة المكافأة
	الفرضية الرابعة: هنالك علاقة ايجابية تفويض السلطة و القوة التنظيمية
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين تفويض الصلاحيات وقوة الخبرة
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين تنمية المهارات القيادية وقوة الخبرة
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التنظيم الاداري وقوة الخبرة

الفرضية الخامسة: هنالك علاقة ايجابية بين تفويض السلطة و القوة التنظيمية	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين تفويض الصلاحيات والقوة الرسمية
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين تنمية المهارات القيادية والقوة الرسمية
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التنظيم الاداري والقوة الرسمية
لم تدعم	القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس مناقشة النتائج

5.0 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص من نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، ثم نتائج الدراسة وأوجه القصور في هذه الدراسة، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية، ثم يختم بملخص الدراسة.

5.1 ملخص النتائج:

- 1/ لا توجد علاقة ايجابية بين تفويض الصلاحيات وتوليد أفكار جديدة .
 - 2/ لا توجد علاقة ايجابية بين تنمية المهارات القيادية وتوليد أفكار جديدة .
 - 3/ توجد علاقة ايجابية بين التنظيم الاداري وتوليد أفكار جديدة .
- أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافات عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003م).

5.2 مناقشة اهم النتائج التي توصل اليها الدراسة :

5.2.1 العلاقة بين ابعاد تفويض السلطة وتوليد الأفكار الجديدة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات تأثير سلبي بين تفويض الصلاحيات وتوليد أفكار جديدة وكذلك وجود علاقة ذات تأثير سلبي بين تنمية المهارات القيادية وتفويض الصلاحيات وكذلك وجود علاقة ايجابية بين تفويض الصلاحيات والتنظيم الاداري من خلال التحليل العاملي . وبمقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة نجد ان نتائج دراسة (حسن هاشم الجندلي 2006) وجدت ان تفويض الصلاحيات لا يولد أفكار جديدة بالنسبة للمفوض اليه .

5.2.2 العلاقة بين ابعاد تفويض السلطة وحل المشكلات:

اشارت نتائج الدراسة وجود علاقة جزئية بين تفويض الصلاحيات وتوليد أفكار جديدة وكذلك وجود علاقة جزئية بين تنمية المهارات القيادية وتفويض الصلاحيات وكذلك وجود علاقة ايجابية بين تفويض الصلاحيات والتنظيم الاداري من خلال التحليل العاملي

5.2.3 تتوسط القوة الرسمية للعلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي

تناولت الدراسة الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة بابعادها الثلاث (تفويض الصلاحيات ، تنمية المهارات القيادية ، التنظيم الاداري) والابداع الوظيفي ببعديه (توليد أفكار جديدة ، حل المشكلات) واطهرت نتائج الدراسة ان القوة الرسمية لا تتوسط العلاقة بين بعدي تفويض السلطة (تفويض الصلاحيات ، تنمية المهارات القيادية لدي المرؤسين) وتوليد افكار جديدة وكذلك لاتوسط العلاقة بين ابعاد تفويض السلطة وحل المشكلات ولكنها تتوسط العلاقة بين بعد التنظيم الاداري وابعاد الابداع الوظيفي .

5.2.4 قوة المكافأة تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي:

اظهرت نتائج الدراسة ان قوة المكافأة تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة بابعادها الثلاث (تفويض الصلاحيات ، تنمية المهارات القيادية ، التنظيم الاداري) والابداع الوظيفي ببعديه (توليد أفكار جديدة ، حل المشكلات) .

5.2.5 قوة الخبرة تتوسط العلاقة بين الابداع الوظيفي وتفويض السلطة:

اظهرت نتائج الدراسة ان قوة الخبرة تتوسط العلاقة بين بعد التنظيم الاداري وحل المشكلات وكذلك تتوسط العلاقة بين التنظيم الاداري وتوليد افكار جديدة .

مما سبق تبين أن هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات وقوة الخبرة, هناك علاقة بين تنمية المهارات القيادية وقوة الخبرة ، هناك علاقة التنظيم الاداري وقوة الخبرة ، هناك علاقة بين الابداع الوظيفي وقوة الخبرة .

من خلال كل ما تقدم في هذه الدراسة، يظهر بصورة واضحة وجلية دور تفويض السلطة في الابداع الوظيفي في، حيث هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المفهومين كما أكدته الدراسات الميدانية السابقة والتي تمت في العديد من الدول والقارات المختلفة. وهو ما يمكن أن تأخذه المؤسسات الاقتصادية السودانية بعين الاعتبار وتهتم به بجدية خاصة في ظل وضعها الراهن.

5-2-6 العلاقة بين تفويض السلطة و الابداع الوظيفي والقوة التنظيمية

ويذكر (درويش والشمري، 2010م) أن الدور السلبي لتفويض السلطة في الأداء الوظيفي بحيث لا يخرج عن كونه مؤشراً خطيراً يساهم في عرقلة أداء العمل كما أن النتائج الناجمة من سوء منح أو تفويض السلطة لأشخاص غير كفؤين وفي توقيت غير مناسب تؤدي إلى:

1/ تعذر أداء العمل أو تحقيق الأهداف بالوقت المحدد له.

2/ فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

3/ خلق بعض المشكلات إلي جانب التذمر في العمل وعدم الرضا بين الموظفين.

وبناءً على ذلك نجد أن عدم وضوح العمل والمسؤوليات المطلوب أدائها من قبل المفوض إليهم إلي جانب تكليف المفوضين بأعمال تفوق قدراتهم ولا تتلاءم مع مهارتهم وخبراتهم ذلك يجعل المفوض إليه السلطة في موقف غير ملائم مما ينعكس على عملية الأداء الوظيفي إذاً تتفق دراستنا مع هذه الدراسة.

5.3 التأثيرات:

5.3.1 تتمثل التأثيرات النظرية للدراسة في الآتي :

تناولت الدراسة موضوع تفويض السلطة وأثره علي الابداع الوظيفي باعتبار الموضوع من المواضيع المهمة ، كما تم اختبار الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي واتضح من الدراسة وجود علاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي وكذلك وجود علاقة بين تفويض السلطة والقوة التنظيمية وان القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي .

5.3.2 التأثيرات التطبيقية:

مضامين الدراسة التطبيقية:

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية التفويض لابداع العاملين والتي تساعد المنظمة في تحسين أداءها الكلي كما أن التفويض يساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه.

- أهمية وضرة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في المصارف في دعم وتأييد التفويض، إذ ينصب دور الإدارة العليا في هذه الحالة على تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة، والعمل على تنمية وعي (العاملين) بأهمية الابداع باعتبارهم نقطة البداية المنطقية لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ في المصارف السودانية.

- لابد للإدارة العليا أن تتبنى عملية الإبداع والابتكار هي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المصرف وتكون منطلقاً لاستراتيجياتها.

- على مدار المصارف السودانية أن يسعوا لخلق مناخ تنظيمي داخل المنظمة لدعم استراتيجيات التفويض والتوجه الإبداعي مما يكون لهما أثر كبير لدى العاملين.

5.4 محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بعض المحددات مثل:

1/ حجم عينة الدراسة حيث أنها ركزت على بعض المصارف بصورة أكبر مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

2/ تناولت هذه الدراسة تفويض السلطة والابداع الوظيفي من خلال بعدي (تفويض الصلاحيات ، التنظيم الإداري) وهذين البعدين قد لا يمثلان كل أبعاد تفويض السلطة المختلفة التي تم التركيز في كثير من الدراسات السابقة.

5.5 مقترحات لبحوث مستقبلية:

1/ إجراء مزيد من الدراسات تتعلق بمعرفة أثر القوة التنظيمية كمتغير وسيط للعلاقة ما بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي.

2/ إجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة بذات المقياس المعتمد على منظمات أخرى مثل الشركات، الجامعات، المستشفيات... الخ، بهدف تكوين صورة شاملة عن إمكانية تعميم هذه المقاييس ومعرفة جودتها لتكون مقاييس نافعة تخدم مجالات العلم في مجال نظرية الموارد السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

5.6 التوصيات:

1/ التأكيد على تبني توجه استراتيجي للتفويض من قبل المصارف السودانية وذلك لما للتوجه من آثار واضحة على أداء المصارف واستمرارها. وهذا ما أكدت عليه هذه الدراسة ودراسات سابقة درست العلاقة ما بين التفويض والابداع.

2/ التأكيد على مراقبة التغيرات في البيئات الخارجية للمصارف السودانية وذلك لمواكبة التغيرات والاستجابة لحاجات ورغبات العاملين .

3/ الاهتمام بالعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي مما يضمن للمؤسسة تحقيق أداء فعال يمكنها من التفوق على منافسيها.

5.7 الخاتمة :

اهتم هذا الفصل بتفسير ومناقشة اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة من خلال اختبار فروض الدراسة وتناول الموضوعات التاليه (العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الاداري ، القوة

التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي، التأثيرات النظرية والتأثيرات التطبيقية للدراسة، محددات الدراسة ، التوصية بأجراء دراسات مستقبلية) .

المراجع والمصادر :

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : الكتب

1. محمد عبدالله عبد الرحيم : اساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة، الشركة العربية للنشر ، ب ت 1226
2. احمد السيد كردي ، الانترنت 2013.
3. محمد عبدالحميد ابوزيد ، الاداره المحليه ،القاهر ، مركز جامعه القاهره للتعليم المفتوح ، 1999م .
4. عبدالفتاح دياب حسين ، الاعمده السبعه للاشراف الفعال ، القاهرة ، مطبعه النيل ، 1996م.
5. حنان نصرالله واخرون ، مبادي في العلوم الاداريه عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ،1988م
6. مهدي حسن زويلف واخرون ، التنظيم والاساليب والاستشارات الاداريه عمان ، دار وائل للنشر والطباعه ،1999م.
7. عبدالمعطي عساف ، مبادي الإدارة :المفاهيم والاتجاهات الحديثه ،عمان ، المكتبه الوطنيه،2000م.
8. عمر وصفي عقيلي ، الإدارة اصول واسس ومفاهيم ، الاردن ، دار وائل للنشر ، ب ت
9. مهدي حسن زويلف وعلي محمد : إدارة المنظمة ، عمان ، دار مجدلاوي،1996م .
10. جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، مصر، دار الجامعات المصرية1997م.
11. عبدالمعطي عساف ومرزوق راتب عساف : مبادي الادارة عمان ، المكتبة الوطنية 1993م
12. سيد الهواري ، ادارة الاحوال والاسس العلميه ، القاهرة ، مكتبه عين شمس ،1990م
13. بشير العلاق ، أسس الاداره الحديثه ، عمان ، دار البازوري العلميه 1999م .
14. علي شريف ومنال الكردي، اساسيات تنظيم إدارة الاعمال،الاسكندريه الدار الجامعيه، 2003 - 2004م
15. ابراهيم الغمري: الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية ، مصر، دار الجامعات المصرية، ط3، 1982م
16. محمد رسلان الجيوش وجميلة جادالله ، الإدارة علم وتطبيق ، عمان، دار المسيرة، ط1، 2000م
17. ماريون إي هايند ، إدارة الأداء ، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1961م .
18. طاهر موسي عطية، أصول الإدارة ، القاهرة ، دار النهضة العربية، 1994م .
19. نادر احمد ابوشيبه ، إدارة الوقت ، عمان، دار مجدلاوي، ط2، 2002م .

20. سليمان الطماوي ، الوجيز في القانون الاداري القايره ، دار الفكر ، 1978م .
21. فوزي جيش: مفهوم التفويض ومبادئه ، عمان: مجلة الإداري، مجلد22، عدد6، د ت
22. إبراهيم الغمري ، الإدارة دراسه نظريه وتطبيق ، مصر ، دار الجامعات المصريه ، ط2 ، 1982م
23. اوما سيكاران ، طرق البحث في الإدارة - مدخل ، المملكة العربية السعودية ، 2006.
24. العميان ، محمود ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع (عمان) الاردن ، 2005
25. الغمري ، ابراهيم ، السلوك الانساني والادارة الحديثة ، الطبعة الاولى ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية 1986.
26. حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي : سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، (عمان) الاردن ، 2004.
27. الدهان ، اميمة ، نظريات منظمات الاعمال المعاصرة ، الطبعة الاولى ، مطبعة الصفدي ، (عمان) الاردن 1992.
28. عساف ، محمد عبد المعطي ، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، الطبعة الاولى ، (عمان) الاردن ، مكتبة المحتسب ، 1994.
29. ابو فارس ، محمود ، الابداع الاداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، (عمان) الاردن .
30. مغربي ، كامل محمد ، السلوك التنظيمي : مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، الطبعة الثالثة ، (عمان) الاردن ، دار الكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
31. شريف ، علي ، الإدارة المعاصرة ، الطبعة الاولى ، الاسكندرية ، الدار
32. الجامعية ، 1997.
33. حريم ، حسين ، تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي واجراءات العمل ، الطبعة الثانية ، (عمان) الاردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2006.
34. الجميلي ، خميس طالب عباس ، اثر التقانة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي : دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام ، (اطروحة دكتوراه) ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، 2004.
35. عاشور ، احمد صقر ، السلوك الانساني في المنظمات ، الطبعة الاولى ، الاسكندرية ، دار المعرفة ، 1990 .
36. الشماع ، خليل محمد ، حمود ، خضير كاظم ، نظرية المنظمة ، الطبعة الثانية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2005.

ثالثاً : الرسائل والاوراق العلمية :

1. فضل الله ، فضل الله علي ، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي واثرها في توجهات الابداع الاداري، المجلة العربية للعلوم الادارية -المجلد 80 -العدد الثالث، 2010
2. المعاني، ايمن، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وانجاز مبدع، الطبعة الاولى (عمان) ، مركز احمد ياسين الفني، 1996.
3. العطية ، ماجدة ، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة ، الطبعة الاولى ، عمان ، دار الشروق ، 2003.
4. سوار الذهب احمد عيسي : مرتكزات الادارة وحالات من واقع التجربه ، الخرطوم ، مطابع سك العملة، 2012م.

المصادر الانجليزية :

:A. Books

1. Johns ,G -1& Saks , A .M .(2005) . *Organizational behavior*.(6th ed).United States: Prentice-Hall
- 2- Evan ,W . N . (1993) .*Organization theory* . (1st ed) . New York : Mcmillan Publishing
- 3- Drucker, P.(1985) . *Innovation and entrepreneurship* .(1sted). London.
- 4- Daft , R .L . (2003) . *Management* . (6th ed) .United States : South-Western.
- 5- Amabile ,T . (1983) .*The social psychology of creativity* . (1st ed) .New York : Sprenger Verlag.
- 6- Daft , R .L .& Becker , S.W. (1978) . *Innovation in organization* . (1st ed) . New York : Elsevier.
- 7- John , J. K .(1991). *The entrepreneurial organization*.(1st ed) . New York : Prentice-Hall.
- 8- Kreitner , R & Kinicki ,A .(1992) . *Organizational behavior* . (2nd ed) . Homewood :Irwin.
- 9- Smith ,M .(1999) . *Analyzing Organizational behavior* .(1st ed) .London :

Macmillan Press.

- 10- Schermerhorn . J., Hunt .J., & Osborn , R.(2000) . *Organizational behavior* . (5th ed) .John Wiley.
- 11- Florida , R .,Cushing ,R .& Gales, G .(2002).When social capital stifles innovation . ***Harvard Business Review***,Vol.80, No .8 , p.p20-23.
- 12- Robey, D .(1991) . *Designing organizations* .(3rd ed). Homewood :Irwin.
- 13- Dessler ,G . (2001) . *Management leading people and organization* . (4th ed) .New Jersey : Prentice-Hall.
- 14- Robbins , S .(1990) . *Organization theory: Structure , Designs and Applications*. (3rd ed) . New Jersey : Prentice-Hall.
- 15- Hach , M .(1997) . *Organization theory : Modern symbolic and post-modern perspectives* . (3rd ed) . Great Britain.
- 16- Daft , R .L . (2001) .*Organization theory and design* .(4th ed) .USA , DPS Associates , Inc
- 16- Robbins , S. (2001) . *Organizational behavior* . (9th ed) . Prentice-Hall,Inc.
- 17- Fulmer, R.M . (1983) . *The new management* . (3rd ed) .New York :Macmillan Publishing Co.
- 18- Hodge , B . & Anthony ,W .(1991) . *Organization theory : A strategic Approach*. (4th ed ,). Allyn and Bacon.
- 19- Schermerhorn . J., Hunt .J., & Osborn , R.(2000) . *Organizational behavior* . (5th ed) .John Wiley
- 20- Hellriegel. D. , Slocum , J. & Woodsman , R . (2001). *Organizational behavior*. (6th ed) .USA ,South-Western :College Publishing.
- 21- Mcshane, S. & Glinow, M.(2000). *Organizational behavior*.(5th ed) .McGraw- Hill, Co Inc.

B. Journals & Periodicals:

1- Leavitt ,T.(2002). Creativity is not enough . *Harvard Business Review*,Vol.80, No.8 , p.p137-150.

2- Wynett ,C .(2002). Inspiring innovation . *Harvared Business Review*, Vol.80,No .8 , p . p39-51.

3- Drucker, P.(2002) . The discipline of innovation . *Harvard Business Review*, Vol .80, No .8 , p .p16-17.

1- Hickson , D. et. al.(1971) . Strategic contingencies theory of intraorganizational power . *Administrative Science Quarterly*,Vol.16, .42-No.2,p.p35

2- French , J. & Raven , B.(1959). The bases of social power . *Studies in Social Power*.

رابعاً الانترنت :

1- <http://www.sqc.org.sa>

2- www.sust.sd

الملاحق

الجزء الأول :

معلومات شخصية :

فضلاً ضح علامة (√) أمام الخيار الذي يتناسب مع إستجابتكم لكل عبارة في الجداول أدناه:

النوع:-

أ/ نكر () ب/ أنثى ()

العمر :-

أ/ أقل من 30 سنة () ب/ 30 وأقل من 40 سنة ()

ج/ 40 وأقل من 50 سنة () د/ 50 وأقل من 60 ()

المستوي التعليمي :

أ/ ثانوي () ب/ جامعي ()

سنوات الخبرة :

أ/ أقل من 5 سنوات () ب/ 5 وأقل من 10 سنوات ()

ج/ 10 وأقل من 15 سنوات () د/ 15 وأقل من 25 سنوات ()

هـ/ 25 فأكثر ()

طبيعة عملك بالمصرف :

أ/ مدير عام () ب/ مدير إدارة ()

ج/ مدير قسم () د/ مشرف إداري ()

ملكية المصرف :

أ/ عام () ب/ خاص ()

ج/ مشترك () د/ أجنبي ()

ثانياً: يرجي وضع علامة (لا) في المكان الذي تراه مناسباً :

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاوافق	لا اوافق بشدة
تفويض الصلاحيات					
1					يستطيع العاملون معك التصرف بشكل تام في حالة عدم وجودك اذا لزم الامر
2					يشعر العاملون حولك ان حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم ووقاتهم
3					لايتم اعادة القيام بالاعمال التي قمت بتفويضها للمرؤوسين
4					تواجه مشكلات في تكليف الموظفين بمسؤولية احد الاعمال او المهام
5					الموظفين العاملون معك يلتزمون بتوجيهاتك بشكل مناسب
تتمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين					
1					يزيد التفويض من سرعة انجاز الاعمال الادارية
2					يزيد التفويض من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات
3					يعمل التفويض على اعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين
4					يعمل التفويض على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الادارية
5					يزيد التفويض من التفكير السليم في كيفية ادا المهام الخاصة بالوظيفة
التنظيم الاداري					
1					يوجد وصف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف
2					توجد انظمة سليمة لمتابعة التفويض داخل المصرف

					3	يتمتع المفوض الية بالصلاحيات والسلطات الكاملة لاداء المهام المؤكدة الية
					4	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية
					5	يتسم التنظيم الاداري بالاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين
						توليد افكار جديدة
					1	دائماً يشجع المدير الموظفين على اقتراح الافكار الجديدة
					2	عادةً مايقوم المدير بتطبيق الافكار الجديدة وتجربتها
					3	يعمل المدير على ازالة العوائق امام الافكار الجديدة
					4	يكافئ المدير اصحاب الافكار الابداعية
						الطلاقة الفكرية
					1	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
					2	لدي القدرة على تقديم اكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيره
					3	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة
					4	لدي القدة على التعبير عن افكاري بطلاقة او صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقف معين
						حل المشكلات
					1	انتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
					2	اخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها
					3	احرص على معرفة اوجه القصور او الضعف فيما اقوم به من عمل
					4	امتلك روية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الاخرون في العمل

					5	اجمع واحل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حيالها
						القوة الرسمية
					1	يعتمد المدير على حرفية القوانين والانظمة بشكل تام
					2	يستخدم المدير السلطة الرسمية ليراقب مختلف اعمال العاملين في المصرف
					3	موقع المدير الرسمي يخولة استخدام سلطة تدريجية لانهاء خدمة الموظف عند ارتكابة عدد من الاخطاء
					4	يلزم المدير الموظفين اتياح قراراته الادارية بناءً على موقعة الهرمي
						قوة المكافأة
					1	تمنح المكافآت على اساس اداء الفريق وليس على اساس اداء الفرد الواحد
					2	يقوم المصرف بتكريم الكوظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر
					3	يتم ربط ترقية الموظفين ومكافاتهم بمستوى الاداء لديهم
					4	يبيد الموظفين رضاءً عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت
					5	يحرص المصرف على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الاكفاء
						قوة الخبرة
					1	يستخدم المدير خبراته السابقة في التأثير على الموظفين
					2	يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والارشاد للعملاء

					3 يستخدم المدير خبراته في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل
					4 يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد
					5 خبرات المدير ومعلوماته تساهم في بناء العلاقات القوية مع العاملين

ملحق رقم (2)

قائمة باسماء المحكمين :

لقد قام بتحكيم الاستبيان المتعلق بهذه الدراسة كل من :

الرقم	اسم الاستاذ	الدرجة العلمية
1	د. صديق بلل	أستاذ مشارك
2	أ. عادل عيسى	أستاذ مساعد
3	أ. عماد الدين عيسى	محاضر

جدول الدراسات السابقة

م	المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهج الدراسة	اهم النتائج	التوصيات ببحوث مستقبلية
1	اسماء عثمان محمد 2010	دور تفويض السلطة في تحسين الابداع الوظيفي	تفويض السلطة	الابداع الوظيفي	الوصفي التحليلي	التفويض يتيح للرئيس القيام بدوره الحقيقي باعتباره رئيساً إدارياً ويعطى للمفوض آليه الفرصه لزيادة معلوماته وتطوير مهاراته وتنمية الثقة بنفسه مما يؤدي إلى تطوير أداء الأعمال والابداع فيها بصورة أفضل.	
2	آدم محمد وادي خميس 2009م	أثر تفويض السلطة على الأداء الإداري	تفويض السلطة	الأداء الإداري	الوصفي التحليلي	التفويض يؤدي إلي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية ويعمل على تنمية المهارات والخبرات.	
3	النعمان حسن علي ، 2009	دور الرقابة الفاعلة في تفويض السلطة	دور الرقابة الفاعلة	تفويض السلطة	الوصفي التحليلي	أثبتت الدراسة أن الرقابة لها دور فعال وقوي في إنجاح العمل الإداري أياً كان نوعه.	
4	حسن هاشم الجندي 2006م	أثر تفويض السلطة على كفاءة الاداء في المنظمات السورية	تفويض السلطة	كفاءة الاداء	الوصفي التحليلي	يحث الباحث في تلك الدراسة أجهزة الخدمة المدنية بضرورة ممارسة تفويض السلطة لأن المسؤولين فيها عند إصرارهم على احتكار السلطة إنما يجعلون من هذه الأجهزة أجهزة إدارية متخلفة لا تواكب التطور وتظل حبيسة الروتين .	

5	Hoffman & Hegarty, 1993	Top Management Influence on Innovation	خصائص القادة في الادارة العليا	الابداع بنوعيه (تقني و الاداري)	الوصفي التحليلي	خصائص القادة لها تأثير اكثر علي ابداع العاملين من العوامل البيئية والتنظيمية
6	Jung ,2001	Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups".	القيادة التحويلية والتبادلية	ابداع العاملين	الوصفي التحليلي	توصلت الدراسة ان نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الابداع لدي الافراد، كما انه اكثر تعزيزاً من نمط القيادة التبادلية .
7	Stoker,et.al 2001	"Leadership and Innovation: Relations between Leadership, Individual Characteristics and the Functioning of (R&D) Teams".	"Leadership and Innovation:	Relations between Leadership, Individual Characteristics and the Functioning of (R&D) Teams".	الوصفي التحليلي	ضرورة ايمان القيادة للابداع وامتلاكها للمرونة في التعامل مع الظروف والدور الهام الذي تلعبه الحوافز وتوفير الموارد وتمكين العاملين والاشادة بالمبدعين منهم في تنمية ابداع العاملين .
8	Quinn, 1990)	"Supporting Innovation in The Work Place".	مقاومة التغيير لدى العاملين	إضعاف او تأخير الابداع	الوصفي التحليلي	توفير الموارد والدعم اللازم لاكمال العملية الابداعية ، وتمكين العاملين واعطائهم الحرية الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة باعمالهم ، كما ان الامان الوظيفي يعزز من الشعور بالانتماء ويزيد الابداع
9	الفياض محمد احمد 1995	أثر النمط القيادي علي الابداع الاداري	النمط القيادي	الابداع الاداري	الوصفي التحليلي	توصلت نتائج الدراسة ان المديرين الادارين يدركون دورالابداع في تطوير اوصت الدراسة باستمرار الابحاث الميدانية

حول الابداع في المؤسسات الاردنية	وتقدم شركاتهم وقيادتها نحو الابداع الاداري باساليب متعددة .						
	هنالك وجود علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي ووجود تأثير معنوي للقوة التنظيمية في التغيير التنظيمي	الوصفي التحليلي	التغير التنظيمي	القوة التنظيمية	أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي	درمان سليمان صادق 2008	10
	توصلت نتائج الدراسة ان الادارات العليا يشجعون العاملين في ابداعهم في عملهم ، وان القوة التنظيمية لها اثر علي دور الابداع .	الوصفي التحليلي	الابداع الوظيفي	القوة التنظيمية	أثر القوة التنظيمية علي الابداع الوظيفي	خالد ذيب حسين ابوزيد 2010م	11