

أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري

د. سهى عبد الرؤوف عبد العال
Dr. Suha Abed Al – Raouf Abdulaal
أستاذ مساعد
جامعة عمان الأهلية

د. أحمد فتحي الحيت
Dr.Ahmad fathi al heet
أستاذ مساعد
جامعة عمان الأهلية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب) وثقافة التمكين (تعزيز ثقافة التمكين الفني، تعزيز ثقافة التمكين الإداري) على عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، القدرة على التحليل) ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة التي قام بتطويرها الباحثان لقياس متغيرات الدراسة .

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الاردنية (Orange) حيث قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة متمثلة بالمدرء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب حيث تم توزيع (100) استبانة وقد بلغ عدد الإستبانات المستردة (87) استبانة بنسبة (87%) من مجموع الإستبانات الموزعة، وتم استبعاد (4) استبانات لعدم اكتمالها وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب) أثر على عناصر الإبداع الإداري كما أن لثقافة التمكين (تعزيز ثقافة التمكين الفني، تعزيز ثقافة التمكين الإداري) أثر على عناصر الإبداع الإداري.

الكلمات الدالة :

الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ثقافة التمكين، عناصر الإبداع الإداري، شركة الاتصالات الأردنية (Orange).

Abstract

This study aimed to identify the impact of organizational conflict management strategies (cooperation, competition, avoidance) and culture of empowerment (technical empowerment culture enhancement, managerial empowerment culture enhancement) on elements of managerial creativity (fluency, flexibility, sensitivity to problems, originality, the ability to analysis) In order to achieve the purposes of the study descriptive analytical method was used and adopted the questionnaire which was developed by the researchers to measure the independent and dependent variable

The study population consisted of Jordan Telecom (Orange) where the researchers take a random sample of the study population (100) questionnaire were distributed and the number of questionnaires were return was (87) questionnaire by (87%) of the total distributed questionnaires. It was excluded (4) questionnaires incomplete.

The study result showed that the organizational conflict management strategies (cooperation, competition, avoidance) impact on the elements of the managerial creativity and the culture of empowerment (technical empowerment culture

enhancement , managerial empowerment culture enhancement) impacts on the elements of managerial creativity.

Key words:

Organizational conflict, Organizational conflict management strategies, the culture of empowerment, administrative elements of creativity, Jordan Telecom (Orange).

مقدمة:

لا تخلو المنظمات من ظاهرة الصراع التنظيمي، والسبب في ذلك هو اختلاف المعتقدات والاتجاهات والميول، وفي بعض الأحيان عدم تقبل الآخرين مما يُوجد الخلافات التي قد تصل إلى درجة خلق الصراع.

ويوجد الصراع التنظيمي في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها خدمية كانت أو صناعية أو تجارية، حكومية أو غير حكومية، عامة أو خاصة، ربحية أو غير ربحية، وغير ذلك، وقد يكون الصراع التنظيمي على مستوى الأفراد أو الجماعات أو داخل الجماعة نفسها أو بين المنظمات.

والصراع التنظيمي سلاح ذو حدين، فقد يكون الصراع التنظيمي سلبي مدمر عندما ينمي الشعور بالهزيمة وعدم الثقة ويزيد من سوء الفهم، وقد يكون إيجابياً عندما ينمي قدرات الأفراد ويجفز دافعيتهم مما يولد لديهم الإبداع، وهذا يعتمد على الطريقة التي يوجه بها الإداريون والمسؤولون في المنظمات للصراع. حيث أن بعض المنظمات تدير الصراع بطريقة فعالة من خلال زيادة الصراع إلى نسبة معقولة وتعتبره ضرورياً لحفز موظفيها على التعاون لانجاز الأهداف مما يؤدي إلى مخرجات إبداعية .

في ظل التقدم التكنولوجي والعولمة وزيادة حدة المنافسة تعيش المنظمات اليوم في بيئة مليئة بالتحديات مما يفرض عليها التكيف والتأقلم مع هذه التحديات، حيث زاد اهتمام المنظمات بتطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة وتطوير أساليب العمل والتحول من الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية إلى الهياكل الأكثر مرونة وانفتاحاً مما يحقق مستوى أعلى من الأداء على مستوى العاملين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام. ويعتبر التمكين أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة التطورات السريعة والهائلة في بيئة الأعمال.

وجاء مفهوم التمكين ليشير إلى المشاركة الحقيقية والفاعلة للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة، والمهارات والقدرات والاستقلالية، وتوسيع قاعدة السلطة وتمكينهم من اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رئيس العمل، حيث يعتبر العنصر البشري هو العنصر الأساس والفاعل في المنظمات وان نجاح المنظمات يعود للعاملين فيها (علي، وآخرون، 2013).

ويجب أن تُدرك المنظمات أن أطراف الصراع الذين لديهم مهارات في حل الصراع والتي هي ببساطة تجاهل أو نسيان الصراع وهو في ذروته أو إماتة الصراع أو إيجاد طرق جديدة إبداعية في حل الصراع يعتبر نوع من التمكين. حيث يجفز التمكين على التفكير الإبداعي في إيجاد حلول للمشكلات واتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمة.

مشكلة الدراسة:

تعيش المنظمات في النصف الثاني من القرن العشرين إلى يومنا هذا في بيئة معقدة وغير مستقرة، وأصبحت الحركة الديناميكية من أهم سمات بيئة اليوم، لذلك تواجه المنظمات تحديات ومشكلات معقدة مما حتم عليها ابتكار أفكار وحلول إبداعية لمواجهة هذه التحديات والمشكلات، غير أن هذه الحلول الإبداعية لا تأتي بالصدفة، وإنما يتطلب ذلك تغيير ملحوظ في بيئة العمل لخلق الإبداع الإداري لكونه ركيزة أساسية للتطوير التنظيمي وتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة والفاعلية.

أن الغرض من الدراسة هو معرفة "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الأردنية (Orange)".

هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- قياس أثر المتغيرات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الأردنية (Orange).
- 2- التعرف على واقع الصراع التنظيمي وثقافة التمكين وعناصر الإبداع الإداري لشركة الاتصالات الأردنية (Orange).
- 3- معرفة وجهات نظر المديرين، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، في الإدارات والمديريات التابعة لشركة الاتصالات الأردنية (Orange) حول ثقافة التمكين والصراع التنظيمي وذلك لتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية والمساعدة على تحسين عناصر الإبداع الإداري.
- 4- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين بشركة الاتصالات الأردنية (Orange) على الاستفادة من نتائج الدراسة وتقديم التوصيات المناسبة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الأردنية (Orange)، إذ يرى الباحثان أن ما تسفر عنه نتائج الدراسة سوف تساهم في توضيح أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الأردنية (Orange)، وأن الأثر سوف يساهم في إعداد المديرين، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب في تلك الشركة في خلق بيئة تنظيمية أفضل تساعد على المنافسة والصمود أمام المتغيرات المتلاحقة. بالإضافة إلى أن المقترحات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة سوف تساهم في الحد من الآثار السلبية ودعم الجوانب الإيجابية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) وتم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التعاون على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التنافس على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التجنب على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) وتم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز ثقافة التمكين الفني على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

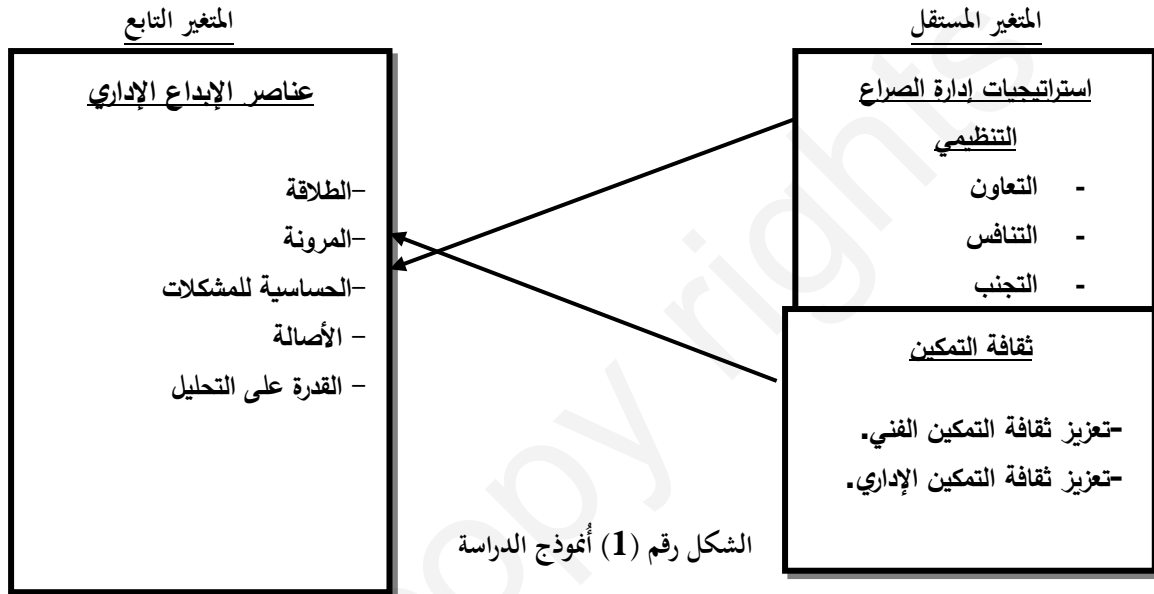
2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز ثقافة التمكين الإداري على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

التعريفات الإجرائية:

الصراع التنظيمي: هو الخلاف الذي ينتج عن تعارض المصالح والأهداف على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ويُعتبر ظاهرة طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية مما يستدعي إدارته وتحقيق أقصى استفادة منه لإنجاز أهداف المنظمة بفعالية.

ثقافة التمكين: هو إعطاء الأفراد العاملين مسؤوليات وصلاحيات ومنحهم القوة الثقة والحرية في أداء الأعمال واستغلال أقصى طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الإبداع الإداري: هو نشاط عقلي ينتج عنه ابتكار شيء جديد قد يكون في إيجاد حلول للمشكلات، أو إيجاد أساليب وطرق عمل جديدة وغير مسبقة شريطة أن تكون قابلة للتطبيق والتنفيذ.



الإطار النظري:

الصراع التنظيمي Organizational Conflict :

الصراع ظاهرة لا بد منها في الحياة الاجتماعية ناتجة عن تفاعل الأفراد والجماعات والمنظمات والدول مع بعضها البعض وقد يعود السبب لاختلافها في أهدافها أو بسبب العمل وقد يعود السبب للعادات والمعتقدات أو المواقف أو اختلاف الاهتمامات والمصالح أو عدم التوافق بين الناس (Thompson, 1998).

يستكشف البحث في الصراع في كثير من الأحيان كيف يمكن للأفراد والجماعات إدارة القوى المحركة للصراع، وفهم التناقضات الكامنة في العلاقات الإنسانية. حيث أن نتائج الصراع قد تكون إيجابية أو سلبية (Infante 1988). أما النتائج الإيجابية في الصراع التنظيمي ترتبط بالعلم التنظيمي. واعتبرت المدرسة التقليدية والكلاسيكية أن الصراع غير مرغوب فيه لأنه يضر بكفاءة المنظمة لذلك يجب القضاء عليه عن طريق التغيير إلى نظام هيكلي - تقني للمنظمة. أما النظرة الحديثة للمنظمة ترى أن الصراع التنظيمي أصبح مقبولاً وأمر طبيعي ومرغوب فيه وحيوي في حياة المنظمات لبلوغها المستوى الأمثل من الفعالية (Rahim,2001). حيث يساهم الصراع في فهم التناقضات الكامنة في العلاقات الاجتماعية.

ويعرف الصراع التنظيمي بطرق مختلفة (Aydın,2000). حيث يرى Mitchell, (1962) أن الصراع أحد أشكال التنافس بين طرفان أو أكثر نتيجة أهداف غير متوافقة. ويرى (Wright, 1981) أن الصراع هو وجود اختلاف في المصالح والتطلعات بين أطراف الصراع لا يمكن تحقيقها بصورة متزامنة. بينما يرى (Neo, 1996) أن الصراع هو حقيقة قائمة في المنظمات وعنصراً أساسياً في التغيير ومصدراً لزيادة دافعية الإنسان نحو الإبداع وغيابه يُعتبر ظاهرة غير صحية .

أنواع الصراع في المنظمات:

بحسب (Kis, 2014) هناك أربعة أنواع من الصراع التنظيمي:

- 1- الصراع الفردي الذاتي (Intrapersonal): الصراع الذي يحدث داخل الشخص نفسه لعدم قدرته على التعامل بنجاح مع دوره (عدم توافق المهام والأهداف المفروضة مع خبراته ومصالحه وأهدافه).
- 2- الصراع بين الأفراد Inter personal : يحدث هذا النوع من صراع بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة في نفس المستوى أو مستويات مختلفة تنشأ هذه الصراعات عندما يكون هناك اختلافات في الأهداف والقيم والسلوكيات والمواقف.
- 3-الصراع داخل الجماعة الواحدة Intra group : هذا الصراع يحدث بين أعضاء جماعة أو بين اثنين أو أكثر من الجماعات الفرعية داخل الجماعة الواحدة مثل الخلافات في الأهداف، أو المهام أو الإجراءات. يمكن للصراعات تظهر نتيجة للخلافات والتوترات بين أعضاء المجموعة وزعماء مجموعة.
- 4- الصراع ما بين الجماعات داخل المنظمة Inter group : صراع يحدث بين المجموعات أو الفرق أو الوحدات داخل المنظمة، مثل المنافسة على الموارد الشحيحة أو المكافآت، وربما أولئك الذين لديهم مشاكل العاطفية مع بعضها البعض. والصراع بين الجماعات هو أمر شائع جدا في المنظمات، هذا النوع من الصراع معروف أيضا باسم الصراع بين الإدارات.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي Strategies Of Management Conflict:

يعتبر نموذج (Thomas & Kilmann, 1974) مخطط يحدد بُعدان لسلوك الفرد، بعد الذاتية الذي يحدد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر، والبعد التعاوني الذي يحدد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجاته. وربطها باستراتيجيات إدارة الصراع، ومن هذه الإستراتيجيات:

- 1- إستراتيجية التعاون: ويتصف سلوك الفرد بأعلى درجات التعاون والتأكيد على الذات حيث يعمل الفرد على إيجاد حلول مقبولة بين الطرفين.
- 2-- إستراتيجية المنافسة: يتصف سلوك الفرد بأعلى درجات الذاتية وعدم التعاون، والاهتمام بالذات على حساب الآخرين.
- 3- إستراتيجية التجنب: يتصف سلوك الفرد بذاتية متدنية وتعاون متدني، وترتبط هذه الإستراتيجية بالهروب والانسحاب من مواجهة الصراع.

تعددت استراتيجيات إدارة الصراع وذلك وفقا لتعدد المدارس الفكرية والإدارية التي ينتمي لها الباحثون والجدول التالي يوضح هذه الإستراتيجيات.

الجدول رقم (1) استراتيجيات إدارة الصراع

الباحث	السنة	الإستراتيجيات
Blake & Mouton	1974	الإكراه، التسوية، الانسحاب، التلطيف، حل المشكلات
Putman & Wiston	1982	التحكم، عدم المواجهة، التوجه نحو الحل.
Quinn & Faerman &	1990	عدم المواجهة، التحكم، التوجه نحو الحل

		Thompson
التعاون, التنافس	1990	Deutsch
احتواء الصراع, اللين, إخماد الصراع, حل المشكلات	1993	Pruitt

Blake, R. & Mouton, J. (1994). The Managerial Grid. Houston< Texas: Gulf Publishing Co.

التمكين:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم التمكين، ويعود السبب في ذلك على أن الدراسات المتعلقة بمهارات الإدارة تشير إلى أن تمكين المرؤوسين هو مكون أساسي للفعالية الإدارية والتنظيمية. وأن الفعالية التنظيمية تنمو بتقاسم الرؤساء السلطة مع المرؤوسين، وأن التمكين يلعب دورا حاسما في تطوير الفرق والمحافظة عليها (Jaya. Conger 1988).

يوصف التمكين بأنه منح للسلطة واتخاذ القرار للمستويات السفلى في المنظمة وإشراك العاملين في المعارف والمعلومات والمكافآت، والتمكين يعني تقاسم السلطة والتحفيز، والهدف منه هو المشاركة الفعالة للموظفين في العمل من خلال تقاسم السلطة بين الأفراد، كما ويعتبر التمكين شكلا من أشكال اللامركزية (Hamed, et al, 2012).

إن تمكين القوى العاملة مهمة للنجاح التنظيمي وأن العديد من المنظمات تعاني ضعف في تطبيق برامج التمكين. وهناك ثلاث ممارسات تدعم التمكين في المنظمات وهي تبادل المعلومات، وتوفير الوصول للموارد، ووضوح الدور.

وتشير الدراسات إلى أن هناك اتجاهات مختلفة في وجهات النظر حول تحديد أبعاد التمكين كما هو موضح في الجدول التالي (الساعدي 2006):

الجدول رقم (2) اتجاهات مختلفة في وجهات النظر حول تحديد أبعاد التمكين

الابعاد	السنة	الباحث
الموارد، القوة، الحرية	1993	Eccles
المسؤولية، عن النتائج الحرية	1995	Horine
التفويض، فريق العمل	1996	Gregorey
المسؤولية، الحرية	1997	Choi
حرية التصرف، دعم المنظمة	1998	Argyris
الرقابة، تأهيل العاملين	1999	Griffin
المكافآت، دعم المنظمات	2000	U gboro
الحرية، المشاركة بالمعلومات، القوة	2001	Daft

قام (Lashley, 1994) بتحديد أربعة أبعاد للتمكين وهي:

البعد الأول: المهمة (Task): ويهتم بعد المهمة بمدى حرية التصرف التي تمنح للفرد الذي تم تمكينه لأداء المهام الموكلة إليه مع الأخذ بعين الاعتبار حجم الاستقلالية المسئول عنها الموظف للقيام بمهامه، وإلى أي مدى يتم توجيهه، أو حاجته للحصول على إذن لإنجاز مهامه، ودرجة وضوح السياسات والإجراءات التنظيمية المتعلقة بمهامه.

البعد الثاني: القوة (Power): ويهتم بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. والمهام التي يقوم بها الأفراد الذين تم تمكينهم، ومدى السلطة التي يمتلكها الفرد، ومدى الجهود التي تقوم بها الإدارة لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز الشعور بالتمكين لديهم.

البعد الثالث: الالتزام (Commitment): ويهتم هذا البعد باكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويرتبط بعد الالتزام بزيادة تحفيز من خلال توفير احتياجات الأفراد للقوة وزيادة الثقة بالنفس، والاحتياجات الاجتماعية.

البعد الرابع: الثقافة (Culture): ويهتم هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم قد لا توفر بيئة مناسبة لنجاح التمكين.

يرى (الكساسبة، وآخرون، 2009) أن هناك بعدان رئيسيان للتمكين هما :

التمكين الفني: وهو إكساب العاملين المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال ومهارات العمل الجماعي وبناء الثقة وحل النزاع والقيادة.

التمكين الإداري: وهو إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لأعضاء المنظمة .

الإبداع:

عرف الباحثون الإبداع من عدة زوايا، فمنهم من عرفه من زاوية السمات والخصائص الشخصية من حيث إتباع الفرد نمط جديد من التفكير (مثل حب الاستطلاع والخيال) (أبو سماحة 1998) .

ومنهم من عرفها من زاوية الاستعدادات النفسية الكامنة للتفوق والتميز (عساف، 1995). وآخرون عرفوها من زاوية الإبداع كعملية عقلية من حيث تكوين الأفكار ومعالجة المشكلات والتوصل للنائج (منصور، 1989)، ومنهم من عرف الإبداع بأنه القدرة استحداث أشياء جديدة قد تكون أفكاراً جديدة، أو طريقة جديدة في حل المشكلات، أو منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو أساليب عمل مفيدة (أيوب، 2000).

ويرى (القاسمي، 2002) أن الإبداع الإداري هو الممارسات والأفكار التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تساعد في إيجاد عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المنظمات.

ويعرف (أبو بكر، 2002) الإبداع التنظيمي بأنه قدرة الفرد على استخدام قدراته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة لتقديم أداة أو فكرة أو وسيلة أو منتج جديد مفيد للمنظمة.

عناصر الإبداع:

لن يتحقق الإبداع الإداري إلا بتوافر مقومات الإبداع الإداري وهذه المقومات يمتلكها الأفراد بنسب مختلفة. حدد الباحثون عدداً من المقومات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

1- الأصالة Originality: وتعني الإتيان بأفكار جديدة وغير مألوفة، وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى. (السورور، 2002)، وتعتمد الأصالة على قيمة الأفكار، وجودتها، وفائدتها اجتماعياً، وعدم تكرارها ولا تكون الفكرة أصيلة إلا إذا كانت غير عادية ولم يسبق لها سابق (الكليبي، 2012). ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي "القدرة على

إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها (منصور، 1989).
وتشتمل الأصالة على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

- الاستجابة الماهرة (قدرة الفرد على إنتاج استجابات تتصف بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً.
- الاستجابة البعيدة (قدرة الفرد على تذكر تداعيات بعيدة وغير مباشرة).
- الاستجابة غير الشائعة (قدرة الفرد على إنتاج الأفكار النادرة).

2- الطلاقة Fluency: وتعني الانطلاق بالتفكير في كافة الاتجاهات المتعلقة بالموقف أو المشكلة، وتحرير العقل من القيود التي تحد من قدرات المدير المبدع وطرح كافة البدائل الممكنة وإنتاج كمية كبيرة من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية قصيرة نسبياً، وهذا يعتبر ميزة تنافسية إبداعية للمديرين، حيث أن الطلاقة تعتمد على عدد الأفكار مقارنة بالزمن (الكليبي، 2012).

والطلاقة هي استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار غير التقليدية والمناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية معينة، وعملية استدعاء الأفكار الإبداعية تختلف عن الأنواع الأخرى من التفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي (عبد الفتاح، 1995).

3- المرونة Flexibility : وتعني الابتعاد عن الأفكار القديمة والمستهلكة وتغيير الوجهة الذهنية والنظر للمشكلة من زوايا مختلفة لإنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية. والمرونة هي القدرة على توليد أفكار متنوعة من خلال تغيير اتجاه الأفكار في النظر للمشكلة وبناء طرق جديدة في التعامل معها (الكليبي، 2012) أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكاره بحد ذاتها (السورور، 2002).

4- الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems : ويقصد بها أن بعض الأفراد لديهم الوعي بوجود حاجات أو مشكلات أو عوامل ضعف في البيئة أو الموقف وملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها أسرع من غيرهم، واكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء الشاذة غير العادية في محيط الفرد، وإثارة تساؤلات من حولها (جروان، 2002).

5- التحليل Analysis: هو القدرة على تفكيك وحل المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضها غامض ملتبس في البعض الآخر، حيث يتم تحليل المادة المجمععة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك العنصر المعقد (رشوان، 2002).

الدراسات السابقة:

دراسة (طالبة، 2008): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن وتم توزيع استبانته على عينة الدراسة والمكونة أربع مؤسسات تم اختيارها بطريقة قصدية تتكون من (410) موظف وموظفة عاملين في هذه المؤسسات، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- أن الأنماط القيادية (التسلطي الاستغلالي، والتسلطي الخير، والنمط الاستشاري، والنمط المشارك، والنمط التحويلي) كان لها أثر في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

2- أن المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) كان لها أثر النمط القيادي في إدارة الصراع لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن، وان المتغير (الخبرة العملية) كان كبيراً في على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة.

دراسة (Brewer, et, al., 2002): هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين دور النوع الاجتماعي وحالة المنظمة وسلوك إدارة الصراع. وتكون مجتمع الدراسة من ثلاث منظمات متشابهة في جنوب استراليا، وتكونت عينة الدراسة من (118) من الذكور والإناث، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- سجلت الإناث أعلى درجة في تجنب الصراع، بينما لعب الذكور دوراً مسيطراً في نموذج إدارة الصراع.

2- أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة الدنيا في تفادي الصراع. أما الإدارة العليا لعبت دوراً مهماً في نموذج احتواء الصراع.

دراسة (مببضين، والطراونة، 2011): هدفت هذه الدراسة على التعرف على اثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية، واختيرت عينة الدراسة بشكل عشوائي طبقي تناسبى بنسبة 3% من مجتمع الدراسة تم توزيع استبانته على عينة الدراسة وبالبالغ عددهم (391) موظفاً وموظفة، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- أن البنوك التجارية تمارس التمكين الإداري بدرجة متوسطة.

2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، تطبيق عمل إدارة الفريق، تدريب العاملين وتعليمهم، إيجاد ثقافة داعمة، المشاركة في اتخاذ القرارات) في السلوك الإبداعي لدى العاملين.

دراسة (Gregor, 2014): أجريت هذه الدراسة على مندوبين نقابات العمل في قطاع التعليم. وهدفت الدراسة على تفسير أنماط الخبرة في نقابات العمل وفقاً لتقييمهم لدرجة التأثير والسيطرة في عملهم باعتبارهم ممثلي النقابة. وأسفرت هذه التقييمات عن وجود أنواع مختلفة من التمكين وعدم التمكين، وأن مكان العمل يلعب دوراً مهماً في درجة تفويض السلطة. وأن تأثيرهم في مكان العمل مرتبط بقوة في أنواع مختلفة من مصادر القوة (شبكات داخلية وخارجية) وقدراتهم الإستراتيجية. لذا ينبغي على النقابات أن تسعى لزيادة تأثير المندوبين وتعزيز مصادر التمكين .

دراسة (راضي، 2010): هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده: (تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز)، وإبداع العاملين بأبعاده: (روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل)، وتكونت الدراسة من عينة عشوائية مقدارها 37 موظفاً يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة القادسية، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1- وجود علاقات معنوية بين تحفيز العاملين والمرونة العالية، والقدرة على الإقناع، واستخدام المنهجية العلمية في التحليل.

2- وجود استجابات في الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، والقدرة على تطوير بدائل متعددة، والقدرة على الإقناع، والمهارة في تجريب أفكار جديدة، والقدرة على التكيف مع التغيير وعدم التردد في طرح أفكار جديدة بسبب الخوف من الفشل، والقدرة على التخلص من سياسات فرض الآراء. بينما بقية المتغيرات لم تظهر استجابة لدرجة التمكين الإداري. مما يعني صعوبة تعميم النتائج ما بين التمكين الإداري وإبداع العاملين.

دراسة (الكليبي، 2012): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عناصر الإبداع لدى المديرين العاملين ومديري الوحدات وتطبيق تلك العناصر أثناء ممارستهم لمراحل الإبداع الإداري، وكما تقوم هذه الدراسة بدراسة طرق استخدام الإبداع الإداري وإلى أي مدى

يمارسون التمكين لتحقيق الإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين العامين ومديري الوحدات في الوزارة ويصل عددهم 350 مدير، وكشفت الدراسة عن عدة نتائج منها:

- 1- المديرين يمارسون عملية الإبداع الإداري بدرجة متوسطة.
- 2- عناصر الإبداع الإداري كانت متوافرة بدرجة متوسطة.
- 3- العنصر الأكثر شيوعاً هو الأصالة، ثم الطلاقة والمرونة.
- 4- يمارسون التمكين لتحقيق الإبداع الإداري لدى رؤسائهم بدرجة متوسطة.

منهج الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع في شركة الاتصالات الأردنية (Orange)، ولاستكمال الهدف الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه، فقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وهو نوع من الدراسات الوصفية التي تعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، والمرتكزة على المسح الميداني، والحصول على البيانات الكمية والكيفية من مصادرها الرئيسية المماثلة، وقد اعتمدت الإستبانة لجمع البيانات. وعُولجت البيانات وحُللت إحصائياً لاختبار الفرضيات بُغية التوصل إلى نتائج تساعد في تحسين الواقع الذي يعيشه مجتمع الدراسة واقتراح سبل تطويره.

مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة :

لقد تألف مجتمع الدراسة من العاملين شركة الاتصالات الأردنية (Orange) حيث قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة متمثلة بالمدرء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، في الإدارات والمديريات التابعة لشركة الاتصالات الأردنية (Orange) موزعة في مبنى الإدارة العامة في العاصمة عمان حيث يقدر عددهم الإجمالي (150 موظف).

حيث تم توزيع (100) استبانة. وقد بلغ عدد الإستبانات المستردة (87) استبانة بنسبة (87%) من مجموع الإستبانات الموزعة . وتم استبعاد (4) استبانات لعدم إيفائها بمتطلبات التحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (83) استبانة أي ما نسبته (0.83%) من مجموع الإستبانات الموزعة، وهي نسبة تعد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.

فرضيات الدراسة:

H01: الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) وتم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1 : الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية التعاون

على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) .

H01-2 : الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية التنافس على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

H01-3 : الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية التجنب على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) .

H02 : الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$(\alpha \leq 0.05)$ لثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) وتم تقسيم هذه الفرضية إلى

الفرضيات الفرعية التالية:

H02-1:الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لتعزيز ثقافة التمكين الفني على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) .

H02-2 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لتعزيز ثقافة التمكين الإداري على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) .

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة لغرض قياس متغيرات البحث اعتماداً على مراجعة الأدب النظري المتنوع الذي تناول متغيرات البحث، وتكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: تضمن فقرات حول الخصائص الديموغرافية للمبحوثين.

الجزء الثاني: تضمن فقرات تقيس المتغيرات المستقلة (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) و(ثقافة التمكين)، حيث تم قياس أبعاد المتغير المستقل "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" كما يلي: تم قياس التعاون بالفقرات (1-6) والتنافس بالفقرات (7-11) والتجنب بالفقرات (12-17) وتم قياس أبعاد المتغير المستقل الثاني "ثقافة التمكين" بالفقرات (18-22) للتمكين الفني و (23-29) للتمكين الإداري.

الجزء الثالث: تضمن فقرات تقيس المتغير التابع عناصر الإبداع الإداري وتم قياسه بالفقرات من (30 – 58).

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من تحقيق الصدق الظاهري لأداة البحث فقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس وتم تبني ملاحظات ومقترحات المحكمين.

ثبات أداة الدراسة :

لغرض التحقق من ثبات أداة البحث فقد تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) وبين الجدول رقم (3) قيمة معامل كرونباخ ألفا .

الجدول رقم (3) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة(مقياس كرونباخ ألفا)

المتغير	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التعاون	6-1	6	0.89
التنافس	11-7	5	0.84
التجنب	17-12	6	0.88
استراتيجيات إدارة الصراع	17-1	17	0.89
التمكين الفني	22-18	5	0.91
التمكين الإداري	29-23	7	0.79
ثقافة التمكين	29-18	12	0.89
الإبداع الإداري	58-30	29	0.90
الاستبانة ككل	58-1	58	0.92

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss v16.

تحليل نتائج الدراسة:

تصورات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

يوضح الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ويتبين من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية أن متغير "التجنب" قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.01)، بينما احتل الترتيب الأخير متغير "التنافس" بمتوسط حسابي (3.15).

الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الترتيب	مستوى الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	المتغير
2	مرتفع	3.81	التعاون
3	متوسط	3.15	التنافس
1	مرتفع	4.01	التجنب

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss v16.

تصورات المبحوثين حول ثقافة التمكين:

يوضح الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لثقافة التمكين ويتبين من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية أن متغير "تعزيز ثقافة التمكين الفني" قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.62)، بينما احتل الترتيب الأخير متغير "تعزيز ثقافة التمكين الإداري" بمتوسط حسابي (4.17).

الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لثقافة التمكين

الترتيب	مستوى الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	المتغير
1	مرتفع	4.62	تعزيز ثقافة التمكين الفني
2	مرتفع	4.17	تعزيز ثقافة التمكين الإداري

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss v16.

تصورات المبحوثين حول عناصر الإبداع الإداري:

يوضح الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لعناصر الإبداع الإداري ويتبين من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية أن متغير "الحساسية للمشكلات" قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.03)، بينما احتل الترتيب الأخير متغير "الأصالة" بمتوسط حسابي (3.32).

الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لعناصر الإبداع الإداري

الترتيب	مستوى الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	المتغير
3	مرتفع	3.77	الطلاقة
2	مرتفع	3.98	المرونة
1	مرتفع	4.03	الحساسية للمشكلات
5	متوسط	3.32	الأصالة

4	متوسط	3.55	القدرة على التحليل
---	-------	------	--------------------

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss v16.

اختبارات التحقق من ملائمة وسلامة البيانات للتحليل الإحصائي:

يبين الجدول رقم (7) أن بيانات الدراسة ملائمة وصالحة لتحليل الانحدار البسيط و المتعدد.

الجدول رقم(7) اختبارات التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

(Skewness)	(VIF)	(Tolerance)	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
-0.27	1.5	0.35	التعاون
0.14	3.2	0.29	التنافس
-0.12	2.7	0.47	التجنب
			ثقافة التمكين
0.38	1.1	0.15	تعزيز ثقافة التمكين الفني
0.11	4.4	0.26	تعزيز ثقافة التمكين الإداري

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss v16.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على عناصر

الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) .

الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في عناصر الإبداع الإداري

Sig(t)	T	β	Sig(f)	F	R2	R	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
0.000	0.372	1.133	0.000	57.1	59.2	0.77	التعاون
0.001	9.612	0.271					التنافس
0.000	4.635	0.124					التجنب

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss v16.

يكون الأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وقد بينت النتائج في الجدول رقم (8) أن لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة تأثير كبير في عناصر الإبداع الإداري؛ إذ كان

التأثير دال من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيم مستويات الدلالة جميعها والمرافقة لقيمة f البالغة (57.1) هي أقل من (0.05)، مما

يعني وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المتغير التابع عناصر الإبداع الإداري وتفسر المتغيرات الأربعة ما نسبته (59.2%) من تباين المتغير التابع.

ويظهر من الجدول رقم (8) قيمة (t) المحسوبة لمتغير التعاون (0.37) وبمستوى دلالة (0.000) وملتغير التنافس (9.61) بمستوى دلالة (0.001) وملتغير التجنب (4.63) بمستوى دلالة (0.000) وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة فيما يتعلق بجميع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التعاون على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

الجدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التعاون في عناصر الإبداع الإداري

مستوى دلالة T	T المحسوبة	Beta	R2	R	B	Dependent variable	Independent Variable
0.000	11.01	0.71	0.313	0.56	8.23	عناصر الإبداع الإداري	إستراتيجية التعاون

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss v16.

يكون الأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويتبين من الجدول رقم (9) أن قيمة (t) المحسوبة لمتغير إستراتيجية التعاون (11.01) وبمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً، حيث أن (Beta) بلغت قيمتها (0.71)، ويفسر المتغير المستقل ما نسبته (31%) من تباين المتغير التابع وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التعاون على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).
اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التنافس على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

الجدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التنافس في عناصر الإبداع الإداري

مستوى دلالة T	T المحسوبة	Beta	R2	R	B	Dependent variable	Independent Variable
0.000	8.03	0.64	0.672	0.82	5.21	عناصر الإبداع الإداري	إستراتيجية التنافس

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss v16.

يكون الأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويتبين من الجدول رقم (10) أن قيمة (t) المحسوبة لمتغير إستراتيجية التنافس (8.03) وبمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً، حيث أن (Beta) بلغت قيمتها (0.64)، ويفسر المتغير المستقل ما نسبته (67%) من تباين المتغير التابع وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التنافس على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).
اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التجنب على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

الجدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التجنب في عناصر الإبداع الإداري

مستوى دلالة T	T المحسوبة	Beta الانحدار	R2	R	B	Dependent variable	Independent Variable
0.000	2.03	0.81	0.608	0.78	4.11	عناصر الإبداع الإداري	إستراتيجية التجنب

المصدر : من أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss v16.

يكون الأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويتبين من الجدول رقم (11) أن قيمة (t) المحسوبة لمتغير إستراتيجية التجنب (2.03) وبمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً، حيث أن (Beta) بلغت قيمتها (0.81)، ويفسر المتغير المستقل ما نسبته (60%) من تباين المتغير التابع وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التجنب على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).
اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H02 الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لثقافة التمكين في عناصر الإبداع الإداري

مستوى الدلالة T	T	β	Sig(f)	F	R2	R	ثقافة التمكين
0.000	0.172	2.100	0.000	52.4	0.656	0.81	تعزيز ثقافة التمكين الفني
0.003	9.914	0.152					تعزيز ثقافة التمكين الإداري

المصدر : من أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss v16.

يكون الأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وقد بينت النتائج في الجدول رقم (12) أن لأبعاد ثقافة التمكين مجتمعة تأثير كبير في عناصر الإبداع الإداري؛ إذ كان التأثير دال من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيم مستويات الدلالة جميعها والمرافقة لقيمة f البالغة (52.4) هي أقل من (0.05)، مما يعني وجود أثر لثقافة التمكين في المتغير التابع عناصر الإبداع الإداري وتفسر المتغيرات الأربعة ما نسبته (65.6%) من تباين المتغير التابع. ويظهر من الجدول رقم (12) قيمة (t) المحسوبة لمتغير تعزيز ثقافة التمكين الفني (0.17) وبمستوى دلالة (0.000) و لمتغير تعزيز ثقافة التمكين الإداري (9.91) بمستوى دلالة (0.003) وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة فيما يتعلق بجميع أبعاد ثقافة التمكين.

بمعنى انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H02-1: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز ثقافة التمكين الفني على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

الجدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتعزيز ثقافة التمكين الفني في عناصر الإبداع الإداري

مستوى دلالة T	T المحسوبة	Beta	R2	R	B	Dependent variable	Independent Variable
0.000	7.07	0.11	0.230	0.48	9.12	عناصر الإبداع الإداري	تعزيز ثقافة التمكين الفني

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss v16.

يكون الأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويتبين من الجدول رقم (13) أن قيمة (t) المحسوبة لمتغير تعزيز ثقافة التمكين الفني (7.07) وبمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً، حيث أن (Beta) بلغت قيمتها (0.11)، ويفسر المتغير المستقل ما نسبته (23%) من تباين المتغير التابع وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز ثقافة التمكين الفني على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H02 -2 : الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز ثقافة التمكين الإداري على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتعزيز ثقافة التمكين الإداري في عناصر الإبداع الإداري

مستوى دلالة T	T المحسوبة	Beta	R2	R	B	Dependent variable	Independent Variable
---------------	------------	------	----	---	---	--------------------	----------------------

0.000	3.01	0.13	0.774	0.88	3.11	عناصر الإبداع الإداري	تعزيز ثقافة التمكين الإداري
-------	------	------	-------	------	------	-----------------------	-----------------------------

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss v16.

يكون الأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

ويتبين من الجدول رقم (14) أن قيمة (t) المحسوبة لمتغير تعزيز ثقافة التمكين الفني (3.01) وبمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً، حيث أن (Beta) بلغت قيمتها (0.13)، ويفسر المتغير المستقل ما نسبته (77.4%) من تباين المتغير التابع وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لتعزيز ثقافة التمكين الإداري على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

النتائج والتوصيات:

النتائج:

1. أشارت النتائج إلى أن بعد التجنب قد احتل المرتبة الأولى بالأهمية بين أبعاد المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومتوسط حساسي مقداره (4.01).
2. أشارت النتائج إلى أن بعد التنافس قد احتل المرتبة الأخيرة بين أبعاد المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبمستوى أهمية متوسطة ومتوسط حساسي مقداره (3.15).
3. أشارت النتائج إلى أن أبعاد ثقافة التمكين جميعها جاءت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسائي لبعده تعزيز ثقافة التمكين الفني (4.62) بينما بلغ المتوسط الحسائي لبعده تعزيز ثقافة التمكين الإداري (4.17).
4. أشارت النتائج إلى أن بعد الحساسية للمشكلات قد احتل المرتبة الأولى بين أبعاد المتغير التابع عناصر الإبداع الإداري وبمستوى أهمية مرتفعة ومتوسط حساسي مقداره (4.03) بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد الأصالة ومتوسط حساسي مقداره (3.32).
5. دلت النتائج أن لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب) تأثير على عناصر الإبداع الإداري.
6. أوضحت النتائج وجود أثر لإستراتيجية التعاون على عناصر الإبداع الإداري.
7. توصلت الدراسة إلى وجود أثر لإستراتيجية التنافس على عناصر الإبداع الإداري.
8. دلت النتائج على وجود أثر لإستراتيجية التجنب على عناصر الإبداع الإداري.
9. دلت النتائج على أن تعزيز ثقافة التمكين الفني تؤثر في عناصر الإبداع الإداري.
10. دلت النتائج على أن تعزيز ثقافة التمكين الإداري تؤثر في عناصر الإبداع الإداري.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة يقدم الباحثان عدد من التوصيات على النحو التالي:

1. على المديرين إدراك أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في منظمات الأعمال لما لها من أهمية بالغة في عملية تطوير الإبداع الإداري وخلق مناخ ملائم للمبدعين.
2. ضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين في جميع المستويات الإدارية لما لها من أهمية قصوى في تعزيز عناصر الإبداع الإداري لدى العاملين.
3. ضرورة توعية المديرين بمفهوم إستراتيجية التنافس في إدارة الصراع التنظيمي.
4. على المنظمات توفير بيئة داعمة للموظفين المبدعين بالإضافة إلى تبنيها استراتيجيات تقلل وجود الصراع التنظيمي إلى أدنى ما يمكن.

آفاق بحوث مستقبلية:

يختتم الباحثان دراستهما ببعض الاقتراحات للباحثين في المستقبل وهي :

1. يقترح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية باستخدام متغيرات وأبعاد لم تشملها الدراسة الحالية مثل أخذ أبعاد الإكراه، التسوية، الانسحاب، التلطيف، وحل المشكلات لمتغير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأبعاد أخرى مثل الحوافز والمكافآت لمتغير التمكين.
2. يقترح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية بإضافة متغيرات وسيطة لم تستخدمها الدراسة الحالية مثل حجم المنظمة.
3. يقترح الباحثان توسيع نطاق البحث مستقبلاً عن طريق أخذ مجتمع للدراسة أعم واشمل من مجتمع الدراسة الذي تم أخذه في الدراسة الحالية.

قائمة المراجع :

- أبو بكر، مصطفى، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة. **المؤتمر العربي الثالث في الإدارة،** بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2002).
- أبو سماحة، كمال، الفرح نبيل محفوظ، **تربية الموهوبين والتطوير التربوي،** دار الفرقان ، عمان، (1992).
- أيوب، ناديا حبيب ، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، **مجلة الإدارة العامة،** المجلد 40، العدد 1 ، (2000) .
- جروان فتحي عبد الرحمن ، **الموهبة والتفوق والإبداع،** الطبعة الأولى، العين الإمارات العربية المتحدة ، دار الكتاب الجامعي، (1998).
- راضي، جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،** العدد 1 المجلد 12 ، (2010).
- رشوان، حسين، (2002)، **الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار،** الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- الساعدي، مؤيد يوسف، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية،** المجلد 3، العدد 11، (2006).
- السرور، ناديا هابل، **مقدمة في الإبداع،** الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان، (2002).
- الطوالة، توفيق حامد، **أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردنية،** رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، (2008).
- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، **مجلة الإداري،** المجلد 3 العدد 60 ، (1995).

- عساف، عبد المعطي. مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، *مجلة الإداري*، المجلد 3 العدد، 62، (1995).
- على، عالية جواد، أحمد، سيف الدين عماد، (2013)، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، المجلد 10 العدد 15، (2013).
- القاسمي، أميمه بنت عبد العزيز: " مفهوم الإبداع الإداري وتنميته"، *أوراق عمل المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية*، (2002).
- الكساسبة، محمد، الفاعوري، عبير، العبد الله، كفاية، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 5، العدد 1، (2009).
- الكلبي، صالح محمد علي، *الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة*، رسالة دكتوراه غير منشورة، اليمن، (2012).
- مبيضين، محمد ذيب، والطراونه، محمد أحمد، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، *دراسات العلوم الإدارية*، المجلد 38، العدد 2، (2011).
- منصور، زهير، *مقدمة في منهج الإبداع*، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، (1985).

- Blake, R. & Mouton, J. *The Managerial Grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing Co, (1974).
- Brewer, N et al., Gender Role, Organizational Status and Conflict Management Style, *International Journal of Conflict Management*, 13(1) , (2002)
- Gregor Murray, Christian Lévesque, and Catherine Le Capitaine, , Workplace Empowerment and Disempowerment: What Makes Union Delegates Feel Strong, *Labor Studies Journal*, 39(3) , (2014).
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International journal of Conflict Management*, 11, (2000).
- Hamed Nozari, Mohammad Ebrahim sadeghi, Meisam Jafari -- Eskandari, Elnaz Ghorbani, Using integrated fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS methods to explore the impact of knowledge management tools in staff empowerment (Case study in knowledge-based companies located on science and technology parks in Iran), *International Journal of Information, Business and Management*, 4(2) , (2012) .
- <http://www.orange.jo/sites/residential/arabic/home/pages/default.aspx>.
- Infante, D. A. *Arguing constructively*. Prospect Heights, IL: Waveland Press, (1988).
- Jay a. Conger, Rabindra n. Kanungo, The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13(3) , (1988).
- K. Boulding,. *Conflict and Defense*, "a general theory New York : Harper and Row, (1962).

- Lashley, Jim McGoldrick, "The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations", *Empowerment in Organizations*, Vol. 2, (1994).
- Mitchell, C. R *The Structure of International Conflict*. Macmillan. Introduction, (1981).
- Rahim, M. Afzalur. *Managing conflict in organizations, 3rd ed, , library of congress catalog,* [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan Digital 1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20Managing%20conflict%20in%20organizations.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20Managing%20conflict%20in%20organizations.pdf),(2001).
- Thomas, K.& Kilmann, R. Conflict Mode Instrument, Tuxedo, New York, Xicom.Kenan Spaho, *organizational communication and conflict management, Management*, 18(1), (2013),
- Thompson, L. *The mind and heart of the negotiator*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, (1998).
- Wright , P. M. ; Neo , R. A , " *Management of Organizations*" , 2nd ed. 6 (1996).

جامعة عمان الأهلية
كلية العلوم الإدارية والمالية
قسم الإدارة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة

أخي المستجيب

تحية احترام وتقدير،،،

المرفق استبانة بعنوان:

أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين

على عناصر الإبداع الإداري

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري. ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة المرفقة. علما بأنه سيتم التعامل مع استجاباتكم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لتعاونكم

الباحثة د. سهى عبد العال 0795737666

الباحث د. أحمد الحيت 0797294066

القسم الأول: البيانات الشخصية :

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- العمر:

25- 30 سنة

31- 36 سنة

37- 42 سنة

43- 48 سنة

أ 49- 54 سنة

أكثر من 55 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوية عامة

دبلوم متوسط

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

4- الدخل الشهري:

250- 500 دينار

501- 750 دينار

751- 1000 دينار

1001- 1250 دينار

1251- 1500 دينار

أكثر من 1500 دينار

6- الوظيفة الحالية: تُذكر لطفاً.....

7- سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

<input type="checkbox"/>	6 - 4 سنوات	<input type="checkbox"/>	3 - 1 سنوات
<input type="checkbox"/>	14 - 11 سنة	<input type="checkbox"/>	10 - 7 سنة
		<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر

القسم الثاني:

يرجى قراءة العبارات التالية وبيان رأيكم فيها وذلك بوضع إشارة (V) إزاء الجواب الذي تراه مناسباً.

المتغير المستقل: الصراع التنظيمي

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبرة	الترتيب
التعاون						
					1 أتناقش مع الآخرين للوصول إلى حلول للمشكلات	
					2 أقوم بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة	
					3 أقوم بطرح بدائل للمشكلات ومناقشتها مع أطراف الصراع للوصول لأفضل النتائج	
					4 أُتيح الفرصة لأطراف الصراع لإبداء وجهات نظرهم	
					5 أتدخل في الوقت المناسب لحل الصراع بين الأطراف المتصارعة	
التجنب						
					6 أنسحب من إدارة الصراع عندما أواجه قضايا جدلية تؤدي إلى خلاف	
					7 أهمل مسببات الصراع ولا أعطي الأمر أهمية	
					8 أُؤجل بعض الأمور تجنباً لخلق النزاعات	
					9 أتنازل في خلافاتي مع العاملين خوفاً من نمو مشاعر سلبية	
					10 أتجنب الألفاظ غير الجيدة مع العاملين	
التنافس						
					14 أجبر العاملين على الامتثال لوجهة نظري ومقترحاتي	
					15 أنهي الصراع آخذاً بالاعتبار مصالح الإدارة أو مصالح أحد الأطراف	
					16 أمارس الضغوط على أطراف الصراع أثناء المناقشة	
					17 لا أهتم بمشاعر وحاجات أطراف الصراع	
المتغير التابع الإبداع التنظيمي						
الأصالة						
					20 أرحب بالأفكار الجديدة وغير المألوفة	
					21 أستخدم الحلول التقليدية لحل المشاكل	
					22 أهتم بقيمة الأفكار ونوعيتها وليس بكميتها	
					23 لا أكرر نفس الحلول للمشكلات	

					24	لا أتسرع في قبول أو رفض الفكرة المطروحة
المرونة						
					26	لا أتردد في تغيير موقفي عندما يُقنعني الآخرون بعدم صحته
					27	أشجع على استخدام أساليب متجددة ومنتطورة في إنجاز الأعمال
					28	أرحب بالأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً
					29	أنظر إلى المشكلة من عدة زوايا وليس من زاوية واحدة
الطلاقة						
					31	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة
					32	أمتلك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة
					33	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
					34	لدي القدرة على طرح أفكار وحلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل
					35	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار المفيدة في وقت زمني معين لحل المشكلة
الحساسية للمشكلات						
					36	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به الآخرون من أعمال
					37	أمتلك القدرة على التنبؤ بالمشكلات المرتبطة بالعمل قبل حدوثها
					38	أقوم بوضع خطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها
					39	أشجع العاملين على طرح الأفكار للمشكلات التي تواجهني في عملي
					40	أتصف بالانفتاح الإدراكي والمعرفة
التحليل						
					41	أمتلك المهارة اللازمة لتحليل العمل
					42	أمتلك القدرة على فهم العلاقة بين الأشياء وتفسيرها
					43	أتمتع بقدرات عالية فيما يتعلق بتنظيم أفكاري
					44	أمتلك القدرة الكافية فيما يتعلق بتشخيص المشكلة وتحليلها
المتغير المستقل الثاني ثقافة التمكين						
التمكين الفني						
					46	أسعى إلى توفير المعلومات اللازمة للعاملين لإنجاز أعمالهم
					47	أهتم في إشراك العاملين في المعارف اللازمة لتحقيق الأهداف
					48	أسعى لإخضاع العاملين لبرامج ودورات تدريبية باستمرار
					49	أقوم بعملية توضيح الأدوار للعاملين باستمرار
					50	أسعى إلى توفير التكنولوجيا الحديثة واللازمة لإنجاز الأعمال
ثقافة التمكين الإداري						
					51	أحرص على إشراك العاملين في عملية صنع القرار
					52	أحرص باستمرار لتفويض الصلاحيات عند الحاجة لذلك
					53	أهتم بتطبيق نظام مكافآت وحوافز للعاملين في الشركة

					أسعى لبناء ودعم فرق العمل باستمرار	54
					أقوم بدعم الاستقلالية في العمل وتحمل المسؤولية والمساءلة	55

copy rights