

2019

## The Impact of Organizational Conflict Management and Culture of Empowerment on Constituents of Managerial Creativity

Ahmad fathi al heet

*Al-Ahliyya Amman University, fathialheet@ammanu.edu.jo*

Suha Abed Al-Raouf Abed Al-AAI

*Al-Ahliyya Amman University, AbedAl-Raouf@ammanu.edu.jo*

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa>

---

### Recommended Citation

al heet, Ahmad fathi and Abed Al-AAI, Suha Abed Al-Raouf (2019) "The Impact of Organizational Conflict Management and Culture of Empowerment on Constituents of Managerial Creativity," *Al-Balqa Journal for Research and Studies* **البلقاء للبحوث والدراسات**: Vol. 20 : Iss. 2 , Article 10.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa/vol20/iss2/10>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Al-Balqa Journal for Research and Studies **البلقاء للبحوث والدراسات** by an authorized editor of Arab Journals Platform.

## أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري

### The Impact of Organizational Conflict Management and Culture of Empowerment on Constituents of Managerial Creativity

د. سهى عبد الرؤوف عبد العال  
Dr. Suha Abed Al – Raouf Abdulaal

أستاذ مساعد  
جامعة عمان الأهلية

د. أحمد فتحى الحيت  
Dr. Ahmad Fathi Al Heet

أستاذ مساعد  
جامعة عمان الأهلية

#### المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، والتنافس، والتجنب)، وثقافة التمكين (تعزيز ثقافة التمكين الفنى، وتعزيز ثقافة التمكين الإداري) على عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والأصالة، والقدرة على التحليل). ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأُعتمدت الاستبانة التي قام بتطويرها الباحثان لقياس متغيرات الدراسة.

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (Orange)، حيث قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، متمثلة بالمديرين، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، حيث تم توزيع (100) استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (87) استبانة، بنسبة (87%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وتم استبعاد (4) استبانات؛ لعدم اكتمالها. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، والتنافس، والتجنب) أثرا على عناصر الإبداع الإداري، كما أن لثقافة التمكين (تعزيز ثقافة التمكين الفنى، وتعزيز ثقافة التمكين الإداري) أثرا على عناصر الإبداع الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ثقافة التمكين، عناصر الإبداع الإداري، شركة الاتصالات الأردنية (Orange).

## Abstract

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

The study population consisted of Jordan Telecom (Orange) where the researchers took a random sample of the study population. 100 questionnaires were distributed of which (87) were completed, which constituted (87%) of the total distributed questionnaires. Four questionnaires were excluded for being incomplete.

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

**Keywords:** Organizational conflict; Organizational conflict management strategies; the culture of empowerment; administrative elements of creativity; Jordan Telecom (Orange).

## المقدمة

الهيكل التنظيمية الهيمية التقليدية إلى الهياكل الأكثر مرونة وانفتاحاً مما يحقق مستوى أعلى من الأداء على مستوى العاملين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام. ويعد 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 يعد العنصر البشري هو العنصر الأساس والفاعل في المنظمات، وأن نجاح المنظمات يعود للعاملين فيها (علي، وآخرون، 2013). ويجب أن تُدرك المنظمات أن أطراف الصراع الذين لديهم مهارات في حل الصراع، التي هي ببساطة تجاهل الصراع أو نسيانه، والصراع في ذروته أو إيماته أو إيجاد طرق جديدة إبداعية في حله، يعد نوع من التمكين. حيث يحفز 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،

لا تخلو المنظمات من ظاهرة الصراع التنظيمي، والسبب في ذلك هو اختلاف المعتقدات والاتجاهات والميول، وفي بعض الأحيان عدم تقبل الآخرين مما يوجد 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 سلبياً مدمراً عندما ينمي الشعور بالهزيمة وعدم الثقة، ويزيد من سوء الفهم، وقد يكون إيجابياً عندما ينمي قدرات الأفراد ويحفز دافعيتهم؛ مما يولد لديهم الإبداع، وهذا يعتمد على الطريقة التي يوجه بها الإداريون والمسؤولون في المنظمات للصراع. فبعض المنظمات تدير الصراع بطريقة فعالة من خلال زيادة الصراع إلى نسبة معقولة، وتعدده ضرورياً لتحفيز موظفيها على التعاون؛ لإنجاز 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، فقد زاد اهتمام المنظمات بتطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة وتطوير أساليب العمل والتحول من

الأردنية (Orange)، وأن الأثر سوف يسهم 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 تسهم في الحد من الآثار السلبية ودعم الجوانب الإيجابية.

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 تغييرا ملحوظا في بيئة العمل لخلق الإبداع الإداري لكونه ركيزة أساسية للتطوير التنظيمي وتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة والفاعلية.

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

### فرضيات الدراسة:

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

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 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 الآتية:

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)

### هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. قياس أثر المتغيرات المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الأردنية (Orange).
2. التعرف إلى 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 إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الأردنية (Orange)، إذ يرى الباحثان أن ما تسفر عنه نتائج الدراسة سوف تسهم في توضيح أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري في شركة الاتصالات

## التعريفات الإجرائية :

يستكشف البحث في الصراع في كثير من الأحيان كيف يمكن للأفراد والجماعات إدارة القوى المحركة للصراع، وفهم التناقضات الكامنة في العلاقات الإنسانية. فنتائج الصراع قد تكون إيجابية أو سلبية ((Gross & Guerrero, 2000; Rahim, 2001. النتائج السلبية قد تكون نتيجة إنكار الصراع العدواني (Infante 1988). أما النتائج الإيجابية في الصراع التنظيمي فتربط بالتعلم التنظيمي. واعتبرت المدرسة التقليدية والكلاسيكية أن الصراع غير مرغوب فيه؛ لأنه يضر بكفاءة المنظمة، لذلك يجب القضاء عليه عن طريق التغيير إلى نظام هيكل-تقني للمنظمة. أما النظرة الحديثة للمنظمة فترى أن الصراع التنظيمي أصبح مقبولاً وأمرًا طبيعيًا ومرغوبًا فيه وحيويًا في حياة المنظمات لبلوغها المستوى الأمثل من الفعالية (Rahim, 2001))، إذ يسهم الصراع في فهم التناقضات الكامنة في العلاقات الاجتماعية.

ويعرف الصراع التنظيمي بطرق مختلفة (Aydin, 2000). حيث يرى

(Boulding, 1962) أن الصراع أحد أشكال التنافس بين طرفين أو أكثر نتيجة أهداف غير متوافقة. ويرى (Mitchell, 1981) أن الصراع هو وجود اختلاف في المصالح والتطلعات بين أطراف الصراع لا يمكن تحقيقها بصورة متزامنة. بينما يرى (Wright & Neo, 1996) أن الصراع هو حقيقة قائمة في المنظمات وعنصر أساس في التغيير، ومصدرًا لزيادة دافعية الإنسان نحو الإبداع وغيابه يُعد ظاهرة غير صحية.

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

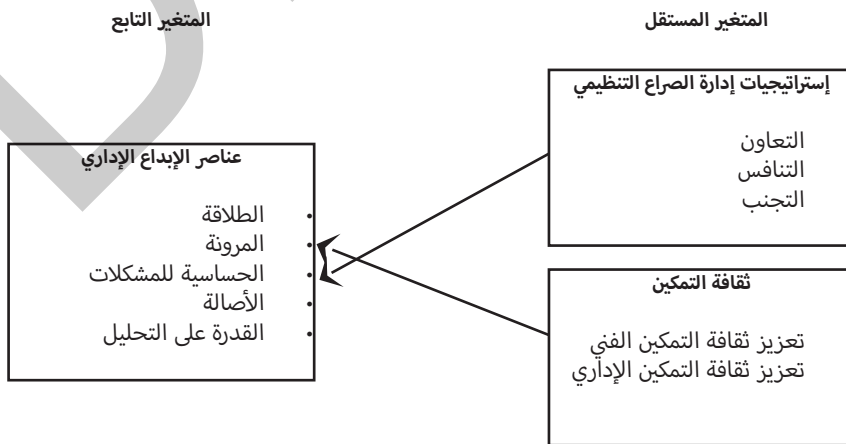
**ثقافة التمكين:** هو إعطاء الأفراد العاملين مسؤوليات وصلاحيات ومنحهم القوة، والثقة، والحرية في أداء الأعمال، واستغلال أقصى طاقتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

**الإبداع الإداري:** هو نشاط عقلي ينتج عنه ابتكار شيء جديد قد يكون في إيجاد حلول للمشكلات، أو إيجاد أساليب وطرق عمل جديدة وغير مسبوقه 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 بعضاً، 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).

الشكل رقم (1)  
أ نموذج الدراسة

بين الجماعات هو أمر شائع جدا في المنظمات، هذا النوع من الصراع معروف أيضا باسم الصراع بين الإدارات.

## أنواع الصراع في المنظمات:

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

### Strategies Of إدارة الصراع التنظيمي Management Conflict

يعد نموذج (Thomas & Kilmann, 1974) مخططا يحدد بُعدين 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 بإستراتيجيات 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 متدن، وترتبط هذه الإستراتيجية بالهروب والانسحاب من مواجهة الصراع.

تعددت إستراتيجيات إدارة الصراع، وذلك وفقا لتعدد المدارس الفكرية والإدارية التي ينتمي لها الباحثون والجدول الآتي يوضح هذه الإستراتيجيات.

### الجدول رقم (1)

#### إستراتيجيات إدارة الصراع

الإستراتيجيات	السنة	الباحث
الإكراه، التسوية، الانسحاب، التلطيف، حل المشكلات	1974	Blake & Mouton
التحكم، عدم المواجهة، التوجه نحو الحل	1982	Putman & Wiston
عدم المواجهة، التحكم، التوجه نحو الحل	1990	Quinn & Faerman & Thompson
--	1990	Deutsch
احتواء الصراع، اللين، إخمد الصراع، حل المشكلات	1993	Pruitt

**التمكين:**

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.

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

**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.

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 ويعد التمكين شكلاً من أشكال اللامركزية (Hamed, et al, 2012).

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

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.

**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.

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

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

الإستراتيجيات	السنة	الباحث
الموارد، القوة، الحرية	1993	Eccles
المسؤولية، عن النتائج الحرية	1995	Horine
التفويض، فريق العمل	1996	Gregorey
-	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



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 تعتمد الطلاقة على عدد الأفكار مقارنة بالزمن (الكليبي، 2012).

والطلاقة هي استعداد أكبر عدد ممكن من الأفكار غير التقليدية والمناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية معينة، وعملية استعداد الأفكار الإبداعية تختلف عن الأنواع الأخرى من التفكير غير الابتكاري، حيث كون قدرة المبدع من حيث استعداد الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي (عبدالفتاح، 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 لأفكار بحد ذاتها (السرور، 2002).

يرى (الكساسبة، وآخرون، 2009) أن هناك بعدين رئيسيين 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، حيث يتبع الفرد نمطا جديدا من التفكير (مثل حب الاستطلاع والخيال) (أبو سماحة، 1998). ومنهم من عرفه من زاوية الاستعدادات النفسية الكامنة للتفوق والتميز

(عساف، 1995)، وهناك آخرون عرفوه من زاوية الإبداع كعملية عقلية من حيث تكوين الأفكار ومعالجة المشكلات والتوصل للنتائج (منصور، 1989)، ومنهم من عرف الإبداع أنه القدرة على استحداث أشياء جديدة فتكون 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، التي تساعد في إيجاد عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المنظمات.

ويعرف (أبو بكر، 2002) الإبداع التنظيمي أنه 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 يأتي:

**1. الأصالة Originality:** وتعني الإتيان بأفكار جديدة وغير مألوفة، وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى. (السرور، 2002).



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 إليها الدراسة:

1. سجلت الإناث أعلى درجة في تجنب الصراع، بينما لعب الذكور دوراً مسيطراً في نموذج إدارة الصراع.
2. لعبت الإدارة الدنيا دوراً مهماً في تفادي الصراع، في حين أن الإدارة العليا لعبت دوراً مهماً في نموذج احتواء الصراع.

**دراسة (مبيضين، والطراونة، 2011):** هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر 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 طبقاً لتاسي بنسبة 3% من مجتمع الدراسة، تم توزيع استبانة على عينة الدراسة، البالغ عددهم (391) موظفاً وموظفة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن البنوك التجارية تمارس التمكين الإداري بدرجة متوسطة.
2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين ( تفويض الصلاحيات، وتطبيق عمل إدارة الفريق، وتدريب العاملين وتعليمهم، وإيجاد ثقافة داعمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في السلوك الإبداعي لدى العاملين.

**دراسة (Gregor, 2014):** أجريت هذه الدراسة على مندوبين من نقابات العمل في قطاع التعليم. وهدفت الدراسة 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، وخلق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز)، وإبداع العاملين بأبعاده (روح المجازفة، والمرونة،

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 لملاحظة 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 بعضاً، وتفسير ذلك أن أي موضوع لايسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضها غامض ملتبس في بعض الآخر، حيث يتم تحليل المادة المجمععة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك العنصر المعقد (رشوان، 2002).

## الدراسات السابقة:

**دراسة (طوابة، 2008):** هدفت هذه الدراسة التعرف إلى 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 استبانة على عينة الدراسة، المكونة من أربع مؤسسات، تم اختيارها بطريقة قصدية، تتكون من (410) من الموظفين والموظفات العاملين في هذه المؤسسات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها 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، وأن 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

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، والمركزة على المسح الميداني، والحصول على البيانات الكمية والكيفية من مصادرها الرئيسية المماثلة، وقد اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات. وعُولجت البيانات وحُللت إحصائياً لاختبار الفرضيات بغية التوصل إلى نتائج تساعد في تحسين الواقع الذي يعيشه مجتمع الدراسة واقتراح سبل تطويره.

### مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة:

لقد تألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (Orange)، حيث قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة متمثلة بالمديرين، 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) موظفاً.

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

### فرضيات الدراسة:

**H01: 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 الآتية:

1. **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

والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل)، وتكونت الدراسة من عينة عشوائية عددها (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 التعرف إلى 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 العاملين ومديري الوحدات في الوزارة، ويصل عددهم 350 مديراً، وكشفت الدراسة عن عدة نتائج منها:

1. المديرون 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 مرؤوسيه بدرجة متوسطة.

### منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع

مجموعة الاتصالات الأردنية ((Orange.

(23-29) للتمكين الإداري.

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

**2- H01:** **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.

**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 المحكمين ومقترحاتهم.

**3- 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).

**ثبات أداة الدراسة:**

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

**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)، وتم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

**1- 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).

**تحليل نتائج الدراسة:**

تصورات المبحوثين حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

**2- 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:**

يوضح الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لإستراتيجيات 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).

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

**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).

**الجزء الأول:** تضمن فقرات حول الخصائص الديموغرافية للمبحوثين.

**الجزء الثاني:** تضمن فقرات تقيس المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) و(ثقافة التمكين)، حيث تم قياس أبعاد المتغير المستقل "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" كما يأتي: 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

### 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
إستراتيجيات 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 v16 Spss.

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

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات v16 Spss.

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).

### اختبارات التحقق من ملاءمة البيانات وسلامتها للتحليل الإحصائي:

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

### 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).

### تصورات الباحثين حول عناصر الإبداع الإداري:

يوضح الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والأهمية

### 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.

### 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.

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

(Skewness)	(VIF)	(Tolerance)	إستراتيجيات 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.

وقد بينت النتائج في الجدول رقم (8) أن لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة تأثيراً كبيراً في عناصر الإبداع الإداري؛ إذ كان التأثير دالاً من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيم مستويات الدلالة جميعها والمرافقة لقيمة  $f$  البالغة (57.1) هي أقل من (0.05)، مما يعني وجود أثر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المتغير التابع: عناصر الإبداع الإداري، وتفسر المتغيرات الأربعة ما نسبته (59.2%) من تباين المتغير التابع.

### اختبار فرضيات الدراسة:

#### اختبار الفرضية الرئيسية 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 رقم (8)**  
**نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاستراتيجيات إدارة الصراع**  
**التنظيمي في عناصر الإبداع الإداري**

Sig(t)	T	$\beta$	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 ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**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).

ويظهر من الجدول رقم (8) قيمة (t) المحسوبة لمتغير التعاون (0.37)، وبمستوى دلالة (0.000). ولمتغير التنافس (9.61) بمستوى دلالة (0.001)، ولمتغير التجنب (4.63) بمستوى دلالة (0.000). وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة فيما يتعلق بجميع إستراتيجيات 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).

ويتبين من الجدول رقم (9) أن قيمة (t) المحسوبة لمتغير إستراتيجية التعاون (11.01)، وبمستوى دلالة (0.000). وهي دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (Beta) (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).

**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 ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الجدول رقم (10)**  
**نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجية**  
**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 التعاون

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss v16.  
يكون الأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

التابع. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى أنه 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).

وقد بينت النتائج في الجدول رقم (12) أن لأبعاد ثقافة التمكين مجتمعة تأثيراً كبيراً في عناصر الإبداع الإداري؛ إذ كان التأثير دالاً 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.

**الجدول رقم (11)**

**نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التجنب في عناصر الإبداع الإداري**

مستوى دلالة T	T المحسوبة	Beta	R2	R	B	Dependent variable	Independent Variable
0.000	2.03	0.81	0.608	0.78	4.11	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 (10) أن قيمة (t) المحسوبة لمتغير إستراتيجية التنافس (8.03)، وبمستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائية، 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 أنه 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).

ويتبين من الجدول رقم (11) أن قيمة (t) المحسوبة لمتغير إستراتيجية التجنب (2.03) وبمستوى دلالة ، وهي دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (Beta) (0.81)، ويفسر المتغير المستقل ما نسبته (60%) من تباين المتغير



## الجدول رقم (12)

## نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لثقافة التمكين في عناصر الإبداع الإداري

مستوى دلالة T	T	$\beta$	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 إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss v16.  
يكون الأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

بلغت قيمتها (0.11)، ويفسر المتغير المستقل ما نسبته (23%) من تباين المتغير التابع، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، بمعنى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعزيز ثقافة التمكين الفني على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

ويظهر من الجدول رقم (12) قيمة (t) المحسوبة لمتغير تعزيز ثقافة التمكين الفني (0.17) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمتغير 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 أنه 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 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).

## 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).

ويتبين من الجدول رقم (14) أن قيمة (t) المحسوبة لمتغير تعزيز ثقافة التمكين الفني (3.01) وبمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائية، حيث أن (Beta) بلغت قيمتها (0.13)، ويفسر المتغير المستقل ما نسبته (77.4%) من تباين المتغير التابع، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية

ويتبين من الجدول رقم (13) أن قيمة (t) المحسوبة لمتغير تعزيز ثقافة التمكين الفني (7.07) وبمستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائية، حيث أن (Beta)

## 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**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 ( $\alpha \leq 0.05$ ).

( التعاون، والتنافس، والتجنب) تأثيراً 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.

وقبول الفرضية البديلة، بمعنى أنه 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، وبمتوسط حسابي مقداره ( 4.01).

2. أشارت النتائج إلى أن بعد التنافس قد احتل المرتبة الأخيرة بين أبعاد المتغير المستقل: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وبمستوى أهمية متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.15).

3. أشارت النتائج إلى أن أبعاد ثقافة التمكين جميعها جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد تعزيز ثقافة التمكين الفني (4.62)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لبعد 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، وبمتوسط حسابي مقداره (4.03)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد الأصالة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.32).

5. دلت النتائج أن لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

#### التوصيات :

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

1. على المديرين إدراك أهمية تطبيق إستراتيجيات 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 تبني إستراتيجيات تقلل وجود الصراع التنظيمي إلى أدنى ما يمكن.
4. جروان فتحي عبد الرحمن. (1998). الموهبة والتفوق والإبداع. (ط1). العين، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
5. راضي، جواد محسن. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 1 (12).

### آفاق بحوث مستقبلية:

6. رشوان، حسين. (2002). الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار. الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث.
7. الساعدي، مؤيد يوسف. (2006). قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. 3 (11).
8. السرور، ناديا هائل. (2002). مقدمة في الإبداع. (ط1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
9. الطوالة، توفيق حامد. (2008). 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.
10. عبدالفتاح، نبيل عبدالحافظ. (1995). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات. مجلة الإداري. 3 (60).
11. عساف، عبدالمعطي. (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري، 3 (62).
12. أبو بكر، مصطفى. (2002). خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة. المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
13. أبو سماحة، كمال، والفرح نبيل محفوظ. (1992). تربية الموهوبين والتطوير التربوي. عمان، الأردن: دار الفرقان.
14. أيوب، ناديا حبيب. (2000). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. مجلة الإدارة العامة. 40 (1).

### المراجع العربية:

1. يقترح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية باستخدام متغيرات وأبعاد لم تشملها الدراسة الحالية، مثل: أخذ أبعاد الإكراه، والتسوية، والانسحاب، والتلطيف، وحل المشكلات لمتغير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأخذ أبعاد 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 وأشمل من مجتمع الدراسة الذي تم أخذه في الدراسة الحالية.
1. أبو بكر، مصطفى. (2002). خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة. المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
2. أبو سماحة، كمال، والفرح نبيل محفوظ. (1992). تربية الموهوبين والتطوير التربوي. عمان، الأردن: دار الفرقان.
3. أيوب، ناديا حبيب. (2000). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. مجلة الإدارة العامة. 40 (1).
12. علي، عالية جواد، وأحمد، سيف الدين عماد. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. 10 (15).
13. القاسمي، أميمه بنت عبدالعزيز. (2002). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته. أوراق عمل المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، لبنان.
14. الكساسبة، محمد، والفاعوري، عبير، والعبد الله، كفاية. (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية

- plore 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)
- Infante, D. A., (1988). Arguing constructively. Prospect Heights, IL: Waveland Press
- <https://www.orange.jo/AR/Pages/about-orange.aspx>
- Jay, a. C., Rabindra, n. K., (1988).The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, 13(3)
- Lashley, J. Mc., (1994).The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations. Empowerment in Organizations, Vol. 2
- Mitchell, C. R., (1981). The Structure of International Conflict.London, Macmillan
- Rahim, M. A., (2001).Managing conflict in organizations.(3rd. Ed.)Libraryof 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)
- Thomas, K.& Kilmann,R., (2013).Conflict ModelInstrument,Tuxedo. New York, Xicom. Kenan Spaho, organizational communication and conflict management, Management, 18(1)
- Thompson, L.,(1998).The mind and heart of the negotiator. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Wright , P. M., Neo, R. A., (1996).Management of Organizations.( 2nd.ed)
- على المنظمة المتعلمة.المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.5(1).
15. الكليبي، صالح محمد علي.(2012).الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة. رسالة دكتوراه غير منشورة. اليمن.
16. مبيضين، محمد ذيب، والطراونه، محمد أحمد. (2011).أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.دراسات العلوم الإدارية،38(2).
17. منصور، زهير.(1985).مقدمة في منهج الإبداع. الكويت:دار ذات السلاسل للطباعة والنشر.
- المراجع الأجنبية :**
1. Blake, R.,& Mouton, J. , (1974).The Managerial Grid. Houston. Texas: Gulf Publishing Co
2. Boulding, K., (1962). Conflict and Defense,"a general theory. New York : Harper and Row
3. Brewer, N et al., Gender Role.(2002).Organizational Status and Conflict Management Style, International Journal of Conflict Management. 13(1)
4. Gregor, M., Christian L., & Catherine L. C., (2014).Workplace Empowerment and Disempowerment: What Makes Union Delegates Feel Strong. Labor Studies Journal, 39(3)
5. Gross, M.A.,& Guerrero, L.K., (2000). Managing conflict appropriately and effectively: Anapplication of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. International journal of Conflict Management, 11
6. Hamed N.,Mohammad E.s.,Meisam J., Eskandari,E. G., (2012). Using integrated fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS methods to ex-

جامعة عمان الأهلية  
كلية العلوم الإدارية والمالية  
قسم الإدارة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة

أخي المستجيب

تحية احترام وتقدير،،،،،

المرفق استبانة بعنوان:

أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري

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

الباحث د. أحمد الحيت: ٠٧٩٧٢٩٤٠٦٦ الباحث د. سهى عبد العال: ٠٧٩٥٧٣٧٦٦٦

القسم الأول: البيانات الشخصية :

١- الجنس:

أنثى

ذكر

٢- العمر:

٤٣- ٤٨ سنة

٣٧- ٤٢ سنة

٣١- ٣٦ سنة

٢٥- ٣٠ سنة

أكثر من ٥٥ سنة

٤٩- ٥٤ سنة

٣- المؤهل العلمي:

دكتوراه

ماجستير

بكالوريوس

دبلوم متوسط

ثانوية عامة

٤- الدخل الشهري:

٥٠١- ٧٥٠ دينار

٢٥٠- ٥٠٠ دينار

١٠٠١- ١٢٥٠ دينار

٧٥١- ١٠٠٠ دينار

أكثر من ١٥٠٠ دينار

١٢٥١- ١٥٠٠ دينار

٦- الوظيفة الحالية: تذكّر لطفاً.....

٧- سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

١١- ١٤ سنة ١٥ سنة فأكثر

٧- ١٠ سنة

٤- ٦ سنوات

١- ٣ سنوات

## القسم الثاني:

يرجى قراءة العبارات الآتية، وبيان رأيكم فيها، وذلك بوضع إشارة (√) إزاء الجواب الذي تراه مناسباً.

المتغير المستقل: الصراع التنظيمي					
التسلسل	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق جداً
<b>التعاون</b>					
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	أتيح الفرصة لأطراف الصراع لإبداء وجهات نظرهم				
5	أ تدخل في الوقت المناسب لحل الصراع بين الأطراف المتصارعة				
<b>التجنب</b>					
6	أنسحب من إدارة الصراع عندما أواجه قضايا جدلية تؤدي الى خلاف				
7	أهمل مسببات الصراع ولا أعطي الأمر أهمية				
8	أؤجل بعض الأمور تجنباً لخلق النزاعات				
9	أتنازل في خلافاتي مع العاملين خوفاً من نمو مشاعر سلبية				
10	أتجنب الألفاظ غير الجيدة مع العاملين				
<b>التنافس</b>					
14	أجبر العاملين على الامتثال لوجهة نظري ومقترحاتي				
15	أنهي الصراع أخذاً 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					
				أرحب بالأفكار الجديدة وغير المألوفة	20
				أستخدم الحلول التقليدية لحل المشاكل	21
				أهتم بقيمة الأفكار ونوعيتها وليس بكميتها	22
				لا أكرر نفس الحلول للمشكلات	23
				لا أتسرع في قبول أو رفض الفكرة المطروحة	24
المرونة					
				لا أتردد في تغيير موقفي عندما يُقنعني الآخرون بعدم صحته	26
				أشجع على استخدام أساليب متجددة ومتطورة في إنجاز الأعمال	27
				أرحب بالأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً	28
				أنظر إلى المشكلة من عدة زوايا وليس من زاوية واحدة	29
الطلاقة					
				لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة	31
				أمتلك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	32
				لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	33
				لدي القدرة على طرح أفكار وحلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل	34
				لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار المفيدة في وقت زمني معين لحل المشكلة	35
الحساسية للمشكلات					
				أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به الآخرون من أعمال	36
				أمتلك القدرة على التنبيه بالمشكلات المرتبطة بالعمل قبل حدوثها	37
				أقوم بوضع خطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	38



					أشجع العاملين على طرح الأفكار للمشكلات التي تواجهني في عملي	39
					أُتصف بالانفتاح الإدراكي والمعرفة	40
<b>التحليل</b>						
					أمتلك المهارة اللازمة لتحليل العمل	41
					أمتلك القدرة على فهم العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	42
					أتمتع بقدرات عالية فيما يتعلق بتنظيم أفكاري	43
					أمتلك القدرة الكافية فيما يتعلق بتشخيص المشكلة وتحليلها	44
<b>المتغير المستقل الثاني: ثقافة التمكين</b>						
<b>التمكين الفني</b>						
					أسعى إلى توفير المعلومات اللازمة للعاملين لإنجاز أعمالهم	46
					أهتم في إشراك العاملين في المعارف اللازمة لتحقيق الأهداف	47
					أسعى لإخضاع العاملين لبرامج ودورات تدريبية باستمرار	48
					أقوم بعملية توضيح الأدوار للعاملين باستمرار	49
					أسعى إلى توفير التكنولوجيا الحديثة واللازمة لإنجاز الأعمال	50
<b>ثقافة التمكين الإداري</b>						
					أحرص على إشراك العاملين في عملية صنع القرار	51
					أحرص باستمرار لتفويض الصلاحيات عند الحاجة لذلك	52
					أهتم بتطبيق نظام مكافآت وحوافز للعاملين في الشركة	53
					أسعى لبناء فرق العمل ودعمها باستمرار	54
					أقوم بدعم الاستقلالية في العمل وتحمل المسؤولية والمساءلة	55