

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعى للعاملين فى المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالشلف ECDE  
**The Impact of Empowerment on Employees Innovative Behavior in Organization: a Case Study of the Chlef Cement Corporation (ECDE)**

بربار نور الدين<sup>1</sup>، بن مسعود آدم<sup>2</sup>، لرااى سفيان<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة ابن خلدون تبارت (الجزائر)، [nouredine.berber@univ-tiaret.dz](mailto:nouredine.berber@univ-tiaret.dz)

<sup>2</sup> جامعة البليدة 2 - لونيسى على (الجزائر)، [benmessaoudadem@gmail.com](mailto:benmessaoudadem@gmail.com)

<sup>3</sup> جامعة البليدة 2 - لونيسى على (الجزائر)، [sofianelardi@yahoo.com](mailto:sofianelardi@yahoo.com)

تاريخ النشر: 2021/11/13

تاريخ القبول: 2021/11/10

تاريخ الاستلام: 2021/06/11

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التمكين الإدارى فى المؤسسة على تحفيز السلوك الإبداعى للعاملين بها. لقد تمت الدراسة الاستقصائية على فرق العمل بمؤسسة الإسمنت بالشلف (ECDE) من خلال تصميم استبانة والتي تم توزيعها على عينة عشوائية قدرها 203 مفردة من مجتمع البحث الكلى المتمثل فى 820 عامل بالمؤسسة محل الدراسة. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابى لمستوى تطبيق التمكين الإدارى (التفويض، تدريب، اتصال، فرق العمل، تحفيز) على السلوك الإبداعى لدى العاملين فى المؤسسة. الكلمات المفتاحية: التمكين الإدارى، السلوك الإبداعى، التفويض، الاتصال، التحفيز، فرق العمل.

تصنيف جال: M12،M53.

**Abstract:**

This study aims to reveal the impact of organizational empowerment in the organization on stimulating the employee's innovative behavior. The survey was conducted on the work teams of the Chlef Cement Corporation (ECDE) by designing a questionnaire, which was distributed to a random sample of 203 individuals from the total of 820 workers. The results of the study found a positive impact of the level of organizational empowerment dimensions (i.e., Delegation, Training, Communication, Work Teams, Motivation) on the innovative behavior in the organization

**Key words:** Organizational Empowerment, Innovative Behaviour, Delegation, Communication, Motivation, Work Team

**JEL classification:** M53·M12،

## 1. مقدمة:

إن ظهور المشكلات المعقدة والمتشابكة نتيجة التحولات والتغيرات في الاقتصاد العالمي في زمن العولمة وحدة المنافسة وقصر دورة حياة المنتجات والتغير التكنولوجي المتسارع كل ذلك ألقى بظلاله على منظمات العمل، وهذا ما يجعل البحث عن الأداء بكل الطرق الممكنة والأكثر فعالية من أهداف منظمات العمل. ومن أجل مواكبة هذه التحديات لتمكين المؤسسات وتحولها لمؤسسات ومتعلمة تستهدف الأداء العالي والتميز يتعين عليها توجيه الكثير من جهودها إلى المورد البشري الذي يمثل المورد الهام لكل نقلة نوعيه في الأداء ولكل إبداع محتمل، لذلك يعد التمكين في مكان العمل من بين العوامل التي تساهم في السلوك الإبداعي للعاملين (Singh & Sarkar, 20018) وكما أنه ليس فقط يساهم في تحقيق إبداع العاملين وإنما أيضا في رضا الموظفين وأداء المؤسسة ككل (Fernandez & Moldogaziev, 2013). لذلك يمكن القول أن التمكين الإداري هو من الأساليب التي تساهم في التأثير على مختلف الممارسات والظواهر الإدارية بما في ذلك الإبداع الذي سيساهم بدوره في فعالية المؤسسة ككل. إن التمكين الإداري هو من بين الحلول التي يمكن تطبيقها للإفادة الكاملة من هذه التغيرات والتطورات العالمية وكذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل لدى العاملين، كونه يمثل العملية التي تسمح للعاملين بالمشاركة في العمل من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في التدريب والتطوير والتخطيط، ما يولد الشعور بالرضا والولاء اتجاه المؤسسة.

إن نظرة العاملين للمؤسسة على أنهم مرتبطون بها كمنسق تنظيمي واحد ناتج من سلوكيات الإدارة مع العاملين وتفاعلهم مع الإدارة وهذا ما يحفز ويفعل لديهم إلى السلوك الإبداعي (Dedahanov et al, 2019)، لذا فإن المؤسسات اليوم بحاجة ماسة إلى إدراك أهمية كل من التمكين والإبداع، وإدراك ضرورة تبنيهما في الداخل.

نحن في هاته الدراسة نطلق من افتراض أهمية كل من التمكين والإبداع لارتباطهما بالعنصر البشري وضرورة تفعيل كل الطاقات من أجل تحقيق أهداف أداء المؤسسات. وبوجه الخصوص تهدف هاته الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي وكذا إعادة اختبار العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي وقع اختيارنا في مؤسسة الإسمنت ECDE بولاية الشلف.

إن الهدف من هاته الدراسة هو (1) الكشف عن مستويات التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة (من جهة، 2) ومن جهة أخرى تحديد مستوى الأثر لإبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي.

## 1.1 الإشكالية:

وبناء على ما سبق قمنا بالطرح الإشكالية الرئيسية لدراستنا وهي كالاتي: إلى أي درجة تؤثر أبعاد التمكين الإداري على

السلوك الإبداعي لأفراد فرق العمل بمؤسسة؟ وما واقع ذلك في مؤسسة الإسمنت بالشلف (ECDE)؟

## 2.1 الفرضيات:

جاءت فرضيات الدراسة كما يلي:

- الفرضية 1: يوجد تأثير ايجابي لتفويض الصلاحيات على السلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل.
- الفرضية 2: يوجد تأثير ايجابي لتدريب العاملين على السلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل.
- الفرضية 3: يوجد تأثير ايجابي للاتصال ومشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل.
- الفرضية 4: يوجد تأثير ايجابي بناء فرق العمل على السلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل.
- الفرضية 5: يوجد تأثير ايجابي تحفيز العاملين على السلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل.

ولقد قسمنا هذا العمل إلى ثلاثة نقاط كما يلي: (1) الإطار النظري للتمكين الإداري والسلوك الإبداعي (2) الدراسة الميدانية لتأثير التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين (3) مناقشة النتائج وتوصيات الدراسة في الخاتمة.

2. الإطار النظري للتمكين الإداري والسلوك الإبداعي:

### 1.2. التمكين الإداري:

#### 1.1.2. مفهوم التمكين الإداري:

تعددت التعاريف التي حددت مفهوم التمكين الإداري، لكنها بدورها تساهم في توضيح الصورة الكبيرة لمصطلح التمكين. يعرف التمكين الإداري على أنه "منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائجها، فإذا حدث خطأ ما، فيجب ألا يعاقب الفرد على ذلك بل يجب أن يحصل على تدريب أفضل لتجنب الخطأ في المستقبل" (التلبياني وآخرون، 2013، صفحة 739). ويعرف كذلك بأنه "امتلاك الأفراد العاملين القابلية والثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم قصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية" (حسن عبد السلام، 2017، صفحة 754). ويعرفه الشهري (2009) بأنه "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات" (الشهري، 2009).

يلاحظ أن هناك انسجاماً مشتركاً بين التعريفات المختلفة للتمكين التي تطرقنا إليها، فجميعها تؤكد على أن منح العاملين للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعرفتهم تنتمي إلى عملية التمكين.

وفي هذا الخصوص يفيد شتاتحة (2013) أنه من أجل تحقيق التمكين الإداري يجب أن تجتمع مجموعة من الشروط التي يجب توافرها، ويتفق العديد من الباحثين أن شروط تحقيق التمكين الإداري في المؤسسات تتمثل في: تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير، الثقة في العاملين، إعادة هيكلة نظم المكافآت، تدعيم الأخذ بالمخاطر (صفحة 109).

#### 2.1.2. فوائد التمكين الإداري:

يشير Umiker (1992) أن التمكين يفيد كلاً من المؤسسة والعامل على النحو التالي:

بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية:

- ارتفاع الإنتاجية
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات
- تحقيق مكانة متميزة
- زيادة القدرة التنافسية
- زيادة التعاون على حل المشكلات
- ارتفاع القدرات الابتكارية

بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية:

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل

- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد
- تنمية الشعور بالمسؤولية

من هذه الفوائد يتبين أن للتمكين الإداري يعدّ جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم الصناعة اليوم، فهو يعد عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة. والتمكين هو طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر تنافسية وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. حيث يكسب التمكين بنفس الوقت أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية والحس العالي بالملكية والرضا عن الانجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة. وإذا ما نظرنا إلى التمكين من خلال العاملين الذين يوصفون اليوم أنهم عنصر استثمار مهم في المنظمة فإن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير مهارات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة، إلا أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع (مطلبك الدوري وأحمد علي، 2009، الصفحات 28-30)

### 3.1.2. أساليب التمكين الإداري:

للتمكن الإداري عدة أساليب يمكن أن نجدها على الأشكال التالية:

- **أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وهو يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. هذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة التي تنتهج التمكين مع عاملها هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.
  - **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" فالتمكن هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة، وتحمل المسؤولية.
  - **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. قد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. إن التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.
- إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وإن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق. (ملحم يحي سليم، 2006، صفحة 40).

- أسلوب إدارة الجودة الشاملة: يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين ويعود هذا الأسلوب إلى آراء " ادوارد ديمنق " وأفكاره حول إدارة الجودة الشاملة.
- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول "هونلد" بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة . وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً. من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. (ملحم يحي سليم، 2006، صفحة 41)

#### 4.2.4 أبعاد التمكين الإداري:

هناك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري تتضمن الآتي:

**1.4.2 تفويض الصلاحيات:** هو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس.

**2.4.2 تدريب العاملين:** ينبغي للمؤسسة أن توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية، كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات قيادية، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء مهارات ليس لأداء أعمالهم فحسب بل لتعلم مهارات واقتصاديات المؤسسات الكبيرة، لذا لا بد من توفر تدريب مستمر ومنظم. (Gretchen, 2007, p. 05)

**3.4.2 الاتصال ومشاركة المعلومات (المشاركة في اتخاذ القرارات):** وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتقريرها من شخص إلى آخر، فالإتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات. (العميان محمود، 2008، صفحة 213)

**4.4.2 بناء فرق العمل:** على المديرين أن يشعروا بأن العاملين في مؤسساتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها والأخذ بها مما يتطلب مستوى عال من الثقة ويعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أية صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرار (المعاني وأخو رشيد، 2009، صفحة 240).

**5.4.2 تحفيز العاملين:** يعرف الحافز بأنه مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل (الجميل مطر، 2008، صفحة 23). إن للحوافز من دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين المنظمة والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ويكمن تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمؤسسة وولائهم لها، كما يظهر تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

### 3. السلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل في المؤسسة

#### 1.3 مفهوم وأهمية فرق العمل:

فرق العمل هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يجمعهم هدف مشترك لا بد من إنجازه، كل منهم له ميزته الخاصة فهم يكملون بعضهم (الرشيدي و حداد، 2001). كما أضاف (جاد الرب 2005) على أنهم مجموعة من الأفراد يحاولون تحقيق أهدافهم والأهداف التنظيمية من خلال تعاونهم. أما (الفايدي 2008) فيشير إلى أن فرق العمل هي عدد صغير من الأفراد يكملون بعضهم، ويعتبرون أنفسهم مسؤولين تجاه بعضهم (الفايدي و بن براكه، 2008).

تساهم فرق العمل بالمنظمات والمؤسسات في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق، كما تتيح لها تبني طرائق الجودة في الأداء وعليه فإنها قوة أداءية وحركية تؤدي إلى تقوية المنظمة (أبو النصر مدحت، 2012). وأهم المزايا التي تحصل عليها المنظمات من فرق العمل الفعالة هي: تحسين الإنتاجية، زيادة الانسيابية، زيادة المرونة، زيادة معدل الالتزام، تحسين الجودة، رضا العميل.

كما يمكن فهم فاعلية العاملين بفرق العمل من خلال:

- مخرجات إنتاج المجموعة والتي تتضمن النوعية والإنتاجية العاليتين.
- المساهمة في تنمية أعضاء المجموعة والتي تتضمن الرضا الوظيفي، وإشباع حاجات أعضاء الفريق والثقة بالإدارة.
- الدرجة التي فيها آلية العمل والتي تتضمن السلوك الانسحابي.

ولقد أضاف Dunphy & Bryant, 1996 عامل الابتكار كمؤشر له علاقة بمدى فاعلية الفريق. إذ يمثل فريق العمل

المتناسك مصدرا أساسيا للقدرات والأفكار الجديدة داخل الفريق التي تسمح بتحسين طرائق العمل والمنتجات والخدمات في المنظمة.

#### 2.3 ماهية السلوك الإبداعي:

##### 1.2.3 مفهوم السلوك الإبداعي وأهميته:

الإبداع هو تقديم شيء جديد سواء سلعة أو خدمة تقدمها أو تبناها المؤسسة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو مجموعة من الأفراد في موقع العمل حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة (عمر جهاد، 2016، صفحة 30). السلوك الإبداعي هو السلوك الذي يسبق العمل الإبداعي ويقود إليه، فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئا جديدا غير مألوف أعتبر إبداعا وإلا لم يعد سلوكا إبداعيا.

تتجلى أهمية السلوك الإبداعي في النقاط الأساسية التالية:

- منح الفرصة للعاملين لاختبار قدراتهم الفكرية والعقلية لتنميتها.
- الموازنة بين البرامج الإنمائية والإمكانات المادية البشرية.
- حسن استغلال الموارد المالية بخطط مثلى.
- مواكبة تغيرات البيئة المحيطة والاستعداد لها.

### 2.2.3 مؤشرات قياس السلوك الإبداعي للعاملين والعوامل المؤثرة عليه:

أهم المؤشرات التي تدل على السلوك الإبداعي للعاملين هي: درجة المرونة الإدراكية، حب الاستطلاع، التعلم، تحمل المخاطر، الإصرار على مواجهة العقبات والتحديات.

تتمثل العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي فيما يلي:

- الخصائص الفردية: أي يعتمد بشكل أساسي على خصائص وصفات الأفراد.
- خصائص المناخ التنظيمي: أي البيئة الداخلية والتي يتركز على عوامل أهمها مدى مرونة التنظيم، وطبيعة العمل، وأهمية الانجاز.
- خصائص جماعات العمل: لانسجام مجموعة العمل دور كبير في الإبداع، كما أن تنوع أفراد المجموعة الواحدة ينتج حلولاً أفضل، إضافة إلى تماسك المجموعة واتحاد أفرادها.

### 3.3 علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي وأثره عليه:

إن عملية التطوير والإبداع والتجديد في المؤسسة تحتاج إلى عماد وهو المورد البشري، فهو المحرك الأساسي لكل العناصر الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسة. السلوك الإبداعي هو سلوك يتجه نحو التغيير، لذتمكين العاملين وتوفير الاستقلالية يشعروهم بأنهم أقل تقيداً ويجفز الطاقات الإبداعية لديهم وهذا ما أشار إليه (Knight)، وبالتالي يتعلمون تحمل المبادرة، ويتحملوا المسؤولية عن أعمالهم.

كما أنه تم إثبات دراسات ميدانية التمكين عامل حاسم لتحفيز العاملين على الإبداع وكذا تحمل المسؤولية والقدرة على الإقناع، وكذا استخدام المنهجية العلمية وهذه السلوكيات تندرج ضمن السلوك الإبداعي.

وفي ما يلي شرح مبسط للعلاقة بين كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في دعم وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

#### تفويض السلطة والسلوك الإبداعي لدى العاملين:

تفويض السلطة عملية توفر فرص التطوير وترسيخ علاقات جيدة بين المدراء والموظفين الذين ينفذون المهام المفوضة إليهم، فهي في الأساس إيجاد أشخاص يملكون ميزات تتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية. تفويض السلطة تحقق الاستمرار والتقدم للمؤسسة، ويساعد على اكتشاف ما لدى العاملين من قدرات وحسن استغلالها. (عبد الرزاق يعقوب، 2012)

#### فرق العمل والسلوك الإبداعي لدى العاملين:

إن لفرق العمل والمجموعات دور في ترقية العمل من خلال تقديم مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل، كما أن له التأثير الأقوى في الإبداع الفردي، فالعمل الجماعي يساهم عادة في تقليل مستوى المخاطرة، كما أنه مسؤولية النتائج تكون جماعية مما يساهم في مجابهة تلك المخاطر وبناء مناخ تنظيمي جيد يتقبل فيه الرأي والأفكار الإبداعية.

#### التدريب والسلوك الإبداعي لدى العاملين:

إن الإبداع ليس موهبة فطرية مقتصرة على أفراد دون غيرهم، بل هو شيء يمكن اكتسابه بالتدريب وتوفير الفرص التدريبية التي تمكنهم من الاطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات وتمكينهم من تولي مهام إضافية. نجد من بينهم الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية وتشجيع الإبداع لدى العاملين أداة دالفي، وغيرها من الأساليب التي تنري النقاش وتساعد على طرح الأفكار والآراء للوصول إلى حل المشكلات (شائع بن سعيد، 2011، صفحة 201).

## الاتصال والسلوك الإبداعي لدى العاملين:

لتنمية الروح المعنوية بين الموظفين وبين رؤسائهم ولتفادي إيصال معلومات خاطئة إلى الرؤساء أو تأخر وصولها لابد من توفر نظام فعال في مجال الاتصالات والمعلومات فذلك يمكنهم من إبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم هذا ما ينمي روح الإبداع والمبادرة لديهم.

## التحفيز والسلوك الإبداعي لدى العاملين:

للحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الإبداع الإداري ودفع الأفراد نحو تقديم الأفضل، فالعامل يرى نتيجة مادية مرتبطة بسلوكه (حوافز مادية ومكافآت) وذلك ما يساهم حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية، أما الحوافز المعنوية فقد تكون الباعث الأكبر في الإبداع، فكل فرد يحتاج دعما معنويا من خلال الاعتراف بجهوده، كما أن التعاون والمحبة بين العاملين تتصدى لكل معوقات الإبداع.

## 4. الدراسة الميدانية لتأثير التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين:

## 1.4 منهجية الدراسة:

## 1.1.4 أدوات القياس والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمثلت أدوات القياس في أدوات وصفية ذات إجابات سلمية خماسية المستوى (المسماة بمقياس ليكرت)، فهي تساعد على معرفة العاملين بتحديد مدى الموافقة أو عدم الموافقة على العبارات التي تمثل مقياس أبعاد التمكين الإداري وبعد إبداع العاملين بفرق العمل.

قد تم الاعتماد في التحليل الإحصائي بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المتمثلة في برنامج (SPSS V.21) لمعالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبانة، حيث وظفنا كلا من معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط، والانحدار الخطي ومعامل التحديد ومعنوية ANOVA، كما استعملنا التكرارات والنسب المئوية.

## 2.1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

لقد وقع اختيارنا على عمال مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، لذلك يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في هاته المؤسسة والبالغ عددهم 820 مستخدم، أما العينة فقد تم تحديد حجمها كعينة عشوائية من جميع العاملين، حيث تم توزيع 225 استبانة، وتم استرجاع منها 196 استبانة صالحة للمعالجة، والجدول رقم 01 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الموضحة.

## الجدول 01 - توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفترة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	187	95.40
	أنثى	09	04.59
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	15.30
	من 5 إلى 10 سنوات	80	40.81
	أكثر من 10 سنوات	86	43.87

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على إحصائيات الدراسة



## 3.1.4 ثبات أبعاد الدراسة:

قصد التقييد بالدقة والتحقق من مدى ثبات استبانة الدراسة، قمنا بتطبيق معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach)، والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من أو تساوي 0.65 حتى تكون عبارات البعد مقبولة من حيث تجانسها الداخلي باعتبار أنها تقيس ما يجب قياسه. يوضح الجدول رقم 02 قيم ألفا كرومباخ لأبعاد استبانة الدراسة.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ثبات المحور
1	تفويض الصلاحيات	4	0.728
2	تدريب العاملين	5	0.843
3	الاتصال ومشاركة المعلومات	4	0.922
4	بناء فرق العمل	4	0.875
5	تحفيز العاملين	4	0.801
6	السلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل	7	0.823

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.21)

بعد حذف بعض العبارات التي لها ارتباط ضعيف مع إجمالي البعد، يتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرومباخ لكل بعد من أبعاد سلم القياس للمتغيرات أكبر من 0.65 وهذا ما يشير أن أداة الدراسة تتمتع بدرجات مرضية من الثبات لذلك يمكن مواصلة الدراسة.

## 2.4 تحليل نتائج الدراسة:

## 1.2.4 نتائج أبعاد التمكين الإداري:

فقرات المحور الأول متمثلة في أبعاد التمكين الإداري، والمتكونة من 21 فقرة موزعة على خمسة أبعاد أجاب عنها أفراد عينة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما سبق الذكر، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات أبعاد محور التمكين الإداري، ثم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور إجمالاً. الجدول رقم 03 يوضح نتائج كل بعد من أبعاد التمكين الإداري.

## جدول 03 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
2	التفويض	3.923	78.01	0.543
4	التدريب	3.218	64.76	0.672
3	الاتصال	3.334	68.15	0.589
1	فرق العمل	4.032	81.01	0.673
5	التحفيز	3.187	63.20	0.742
	المستوى الكلي للمحور	3.997	80.50	0.596

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.21).

يتضح من الجدول رقم 03 أن أبعاد التمكين الإداري في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف كانت بين المستوى المتوسط والمرفع غالباً، إذ تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.187 و 4.032) مما يشير عموماً أن المؤسسة تعمل على تمكين العمال في مناصبهم، أما الانحراف المعياري فتراوح بين (0.543 و 0.742) مما يشير إلى توافق شبه كلي لمستويات التمكين الإداري لأن

ليس هناك تشتت كبير بين الإجابات.

أما ترتيب هذه الأبعاد فكان وفقاً لنتائج على شكل تصاعدي حسب المتوسطات الحسابية لها: بعد بناء فرق العمل (المرتبة 1)، بعد تفويض الصلاحيات (المرتبة 2)، بعد الاتصال ومشاركة المعلومات (المرتبة 3)، بعد تدريب العاملين (المرتبة 4)، بعد تحفيز العاملين (المرتبة 5). يمكن أن نستخلص من الجدول 5 أن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف تنتهج أبعاد التمكين الإداري في تنظيماتها.

#### 2.2.4 نتائج السلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل:

فقرات المحور الثاني متمثلة في آراء المستجوبين حول السلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل، والمكونة من 7 فقرات أجاب عنها أفراد عينة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي أيضاً، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من هذه الفقرات، ثم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور إجمالاً. والجدول رقم 04 يوضح تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسلوك الإبداعي.

#### جدول 04 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل

المستوى	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	0.835	67.05	3.247	المستوى العام للسلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.21)

يوضح الجدول 04 أن المستوى العام للسلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل في المؤسسة قيد الدراسة ذو مستوى متوسط بقيمة متوسط حسابي بلغت (3.247)، وانحراف معياري بلغ (0.835) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح كدلالة على عدم وجود تشتت وتباين كبير في إجابات المستجوبين.

#### 3.2.4 اختبار العلاقات الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل:

لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين محاور الدراسة كل من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل قمنا بحساب معامل ارتباط بين كافة متغيرات الدراسة والتي تشمل أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل، والجدول رقم 05 يوضح تلك العلاقات عند مستوى دلالة 0.05.

#### جدول 05 - معامل الارتباط للعلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل

الأبعاد	التفويض	التدريب	الاتصال	فرق العمل	التحفيز	السلوك الإبداعي
التفويض	1	0.003	0.000	0.000	0.000	0.000
التدريب	0.323	1	0.000	0.000	0.000	0.000
الاتصال	0.398	0.164	1	0.000	0.000	0.002
فرق العمل	0.592	0.104	0.233	1	0.000	0.000
التحفيز	0.641	0.327	0.125	0.368	1	0.000
السلوك الإبداعي	0.613	0.584	0.325	0.265	0.776	1

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.21).

يتضح من خلال الجدول رقم 05 أن أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للعاملين هي 0.325 التي هي قيمة موجبة وقوية ومعنوية، وهذه القيمة متعلقة بالاتصال الفعال، أما باقي الأبعاد فكلها أكبر من هذه القيمة وكلها قوية موجبة ومعنوية.

يمكننا أن نستنتج وجود علاقة طردية وقوية بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، حيث أنه كلما ارتفع مستويات التمكين الإداري بالمؤسسة وفقا لأبعاده الخمسة (التفويض، الاتصال، فرق العمل، التدريب، التحفيز) فإن ذلك يرفقه رفع مستوى السلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل للمؤسسة.

#### 4.2.4 اختبار التأثيرات الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل:

بالرغم من وجود علاقات إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري المدروسة والسلوك الإبداعي لفرق العمل إلا أنه وجب علينا اختبار مدى القوة التنبؤية لكل بعد على السلوك الإبداعي وذلك من أجل معرفة الأثر الناتج للسلوك الإبداعي عن طريق أبعاد التمكين الإداري. الجدول رقم 06 يبين نتائج معاملات الانحدار الخطي لكل بعد على السلوك الإبداعي.

#### جدول 06 - معامل الانحدار بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل

الأبعاد	قيمة $\beta$	معنوية ANOVA	معامل التحديد $R^2$
التفويض	0.512	0.000	0.387
التدريب	0.507	0.000	0.342
الاتصال	0.268	0.002	0.106
فرق العمل	209.0	0.000	0.070
التحفيز	0.689	0.000	0.602
المتغير المستقل: السلوك الإبداعي			

يظهر من خلال النتائج المبينة في الجدول 06 أنه توجد علاقة تأثيرية موجبة وقوية ( $\beta = 0.512$ ) ومعنوية ( $p = 0.000 \leq 0.050$ ) للتفويض على السلوك الإبداعي لذلك يمكن قبول الفرضية الأولى التي تنص أنه "يوجد تأثير إيجابي لتفويض الصلاحيات على السلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل". كما أن السلوك الإبداعي يمكن تفسيره بمتغير تفويض الصلاحيات بنسبة 38.7% ( $R^2 = 0.387$ ).

كما أنه توجد علاقة تأثيرية موجبة وقوية ( $\beta = 0.507$ ) ومعنوية ( $p = 0.000 \leq 0.050$ ) للتدريب على السلوك الإبداعي لذلك يمكن قبول الفرضية الثانية التي تنص أنه "يوجد تأثير إيجابي لتدريب العاملين على السلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل". كما أن السلوك الإبداعي يمكن تفسيره بمتغير التدريب بنسبة 34.2% ( $R^2 = 0.342$ ).

كذلك تبين النتائج أنه توجد علاقة تأثيرية موجبة وقوية ( $\beta = 0.268$ ) ومعنوية ( $p = 0.002 \leq 0.050$ ) للاتصال على السلوك الإبداعي لذلك يمكن قبول الفرضية الثالثة التي تنص أنه "يوجد تأثير إيجابي للاتصال ومشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل". كما أن السلوك الإبداعي يمكن تفسيره بمتغير الاتصال الفعال بنسبة 10.6% ( $R^2 = 0.106$ ).

نفس النتائج تبين أنه توجد علاقة تأثيرية موجبة ولكن غير قوية ( $\beta = 0.209$ ) وتبقى معنوية ( $p = 0.000 \leq 0.050$ ) لفرق العمل على السلوك الإبداعي لذلك يمكن قبول الفرضية الرابعة التي تنص أنه "يوجد تأثير إيجابي لبناء فرق العمل على السلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل". كما أن السلوك الإبداعي يمكن تفسيره بمتغير فرق العمل بنسبة 7.0% ( $R^2 = 0.070$ ).

في الأخير، يبين الجدول 7 أنه توجد علاقة تأثيرية موجبة وقوية ( $\beta = 0.689$ ) ومعنوية ( $p = 0.000 \leq 0.050$ ) للتحفيز على السلوك الإبداعي لذلك يمكن قبول الفرضية الخامسة التي تنص أنه "يوجد تأثير إيجابي لنظام تحفيز العاملين على السلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل". كما أن السلوك الإبداعي يمكن تفسيره بنظام التحفيز بنسبة 60.2% ( $R^2 = 0.602$ ).

## 5. الخلاصة

يعتبر التمكين الإداري من أهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة والنامية، فهو يتيح للمؤسسة الحصول على أقصى ما لدى الفرد من فكر وجهد لتحقيق ريادتها وأهدافها الإستراتيجية، فهو عامل أساسي وفعال لنجاح المؤسسة، كما يساهم بتطوير وتنمية الفكر الإداري وهذا ما قد ينعكس على السلوك الإبداعي للعاملين ويزيد من شعورهم بالراحة والانتماء والولاء لمؤسستهم. إن تمكين الموظفين هو قضية أساسية في البحوث والممارسات الإدارية، والأساس المنطقي وراء تمكين الموظف هو تطوير والاستفادة من الإمكانيات الكاملة المتاحة في كل موظف من أجل تعظيم الأداء التنظيمي من جهة ورفاهية الموظف من جهة أخرى".

## مناقشة النتائج:

تبين لنا من خلال نتائج تحليل مدى تطبيق أبعاد التمكين الإداري على مستوى مؤسسة الإسمت ومشتقاته بالشلف، أن الاهتمام بهذه الأبعاد على مستوى المؤسسة هو اهتمام متوسط إلى مرتفع، وذلك راجع إلى إِبْلاء إدارة المؤسسة اهتماماً بمشاركة عاملها وأفرادها في كل ما يخص المؤسسة من قرارات، وتحفيزهم على العمل، وتقديم التدريب اللازم لهم لتحسين العمل، وتحرص على تفويضهم السلطة والصلاحيات في اتخاذ التدابير اللازمة، وهذا ما يعزز مستويات التمكين الإداري لديهم.

أما نتائج تحليل السلوك الإبداعي للعاملين بفرق العمل لدى المؤسسة قيد الدراسة فقد تبين لنا من خلالها أن توجه العاملين بالمؤسسة نحو السلوك الإبداعي هو بالمستوى المتوسط، وقد يكون ذلك راجعاً إلى تدخل عوامل أخرى في التأثير على إبداع العاملين إلى جانب عوامل أو أبعاد التمكين الإداري، فقد تكون بيئة العمل غير مواكبة لكل العاملين بالرغم من أن النتائج تدل على مواكبتها لغالبيتهم، وهذا ما يخفف نسبياً مدى تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي، خاصة فيما يتعلق بدور فرق العمل التي كان تأثيرها غير كافٍ إلى حد ما. وبالتالي قد تظهر عوامل أخرى تشارك في التأثير على إبداع العاملين جديدة بالدراسة كطبيعة الهيكل التنظيمي، واتجاهات الثقافة التنظيمية، ومدى توفير الموارد، أو حتى الدعم الاجتماعي.

بينت النتائج أن إبداع العاملين بالمؤسسة يعتبر نتيجة لمشاركتهم وتمكينهم وتحسيسهم بالمسؤولية ومدى اهتمامهم بالصلاحيات اللازمة في نفس الوقت، كما أن أبعاد التمكين الإداري تعتبر دافعية للعمال تحفزهم على الإبداع والفعالية في العمل. كما نرى من خلال النتائج أن ما توفره هذه المؤسسات من عمليات كالاتصال ومشاركة المعلومات، وشعور الموظفين بصلاحيات السلطة المفوضة إليهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وأيضاً من خلال تبني نظام حوافز ومكافآت عادل وفعال قد ساعد على دعم الفاعلية والسلوك الإبداعي لأفراد فرق العمل داخل المؤسسة قيد الدراسة.

لكن تجدر الإشارة إلى تبني أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل والتشجيع على تشكيلها ودعمها لم يؤثر بصفة كبيرة على السلوك الإبداعي، وقد يرجع ذلك لعدم ضرورة تبني الفرق بصفة مكثفة في هذه المؤسسة نتيجة لطبيعة نشاطها.

## التوصيات:

بناء على ما تناولناه في هاته الدراسة يمكن أن نوصي بما يلي:

✓ الاهتمام المستمر بعملية مشاركة كافة العاملين في اتخاذ القرارات وفي مختلف المستويات، وكذا تنصيب لنظام المعلومات واتصال فعال وتحسينه تدريجياً من أجل تزويد المستخدمين بالمعلومات الضرورية، مما يساعد في تعزيز ثقة العاملين بإدارتهم وتشجيعهم ودعمهم.

✓ الاهتمام بتحفيز العاملين من خلال التحسين المستمر لنظام الحوافز وتطويره، لمنح هذه الحوافز بشكل عادل وموجه نحو الأداء في نفس الوقت، باستعمال مختلف أنواع الحوافز التي تثبت فعاليتها في المؤسسة، سواء المادية منها أو المعنوية،

فهذا ما له التأثير البالغ والمهم في تمكين العاملين وكنتيجة حثهم على استخراج الأفكار الايجابية لتحسين الأداء من خلال ابتكار وتطوير عمليات التنظيم.

- ✓ اهتمام إدارة المؤسسة بتعزيز الاعتماد على فرق العمل في إنجاز الأعمال أكثر من اعتمادها على الأفراد بصورة خاصة، فهذا يساعد على بث روح العمل الجماعي وتقويتها بين أفراد فرق العمل إذا ما تم إدارتها بصفة ناجحة.
- ✓ العمل على تشجيع العاملين لتقديم المبادرات، وإتاحة المزيد من هامش الحرية للعاملين في تحديد الأساليب المناسبة لإنجاز الأعمال.

## 6. الهوامش والإحالات:

1. العميان محمود. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، مصر، 2008.
2. أيمن عودة المعاني، وعبد الكريم عقله أخو رشيد. التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري في جامعة الأردن، دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 240، الأردن 2009.
3. زكرياء مطلق الدوري، وصالح أحمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
4. سالم الفايد، وبراك بن بركة، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية. أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
5. عادل الرشيد، وفريد حداد، منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين. مجلة الابحاث اليومك، 17 (2)، الأردن، 2001.
6. عائشة شتاتحة، تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين. مجلة دراسات، 2001.
7. عبد الحسين الجميلي مطر، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم. المملكة العربية السعودية، 2008.
8. عبد الرحيم محمدية عمر جهاد، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. 2016.
9. عبد الله عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية، 2009.
10. علي عمران حسن عبد السلام، التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية (العدد الثامن)، 2017.
11. مبارك القحطاني شائع بن سعيد، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأردنية. أطروحة دكتوراه، الرياض، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية المملكة العربية السعودية، 2001.
12. محمد أبو النصر مدحت، فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
13. ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية الإدارية، مصر، 2006.
14. التلباني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة النجاح للأبحاث كلية علوم إنسانية، المجلد رقم 27، فلسطين، 2013.
15. يوسف السحاري عبد الرزاق يعقوب، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الإبداعي في المؤسسات المالية التجارية. رسالة ماجستير. جامعة دلون، البحرين، 2012.

16. gretchen, s. a review of more than twenty years of research on empowerment at work for chroming. handbook of organization behaviour says publication development, 2007.

17. Spreitzer, g. , Psychological Empowerment in the work place: Dimensions, Measurement, and

**Validation.** academy of management journal, 1995.

18. Fernandez, S., & Moldogaziev, T. **Employee empowerment, employee attitudes, and performance: testing a causal model.** Public Administration Review, 73(3), 2009.
19. Dedahanov, A., Bozorov, F., Sung, S., **Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as a Mediator,** Sustainability, 11 (6), 2019.
20. Singh, M. and Sarkar, A. "**Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior**", Management Research Review ?, 42 (4), 2018.
21. Singh, M. and Sarkar, A., "**The relationship between psychological empowerment and innovative behavior: a dimensional analysis with job involvement as mediator**", Journal of Personnel Psychology, 11(3), 2012.
22. Umiker, W.. **Empowerment: The latest motivational strategy,** Health care manager, 11 (2), 1992.