

استراتيجية التمكين وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية العملية
للاتصالات بولاية المدية

The enabling strategy and its impact on the development of creative
behavior of employees within the communication process Directorate

Médea

| | | |
|--|--|--|
| د.سمية خليفي* | د.عبد الرزاق سلام | د.مريم لبوخ |
| أستاذ مساعد "ب" | أستاذ محاضر "أ" | أستاذ مساعد "ب" |
| soumiakhlifi26@gmail.com | prof.sell@yahoo.fr | Leb.m16yahoo.com |
| جامعة يحي فارس بالمدية | جامعة يحي فارس بالمدية | جامعة البليدة 02 |

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/10/18

تاريخ الإيداع: 2020/08/12

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إستراتيجية التمكين في زيادة فعالية السلوك الإبداعي وتنميته، وذلك من خلال إلتماس الأثر بين التمكين والسلوك الإبداعي ومنه تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات المدية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة عشوائية والبالغ عدده 41 مفردة. وخلصت الدراسة إلى أن اتجاه العينة حول استراتيجية التمكين والسلوك الإبداعي بالمديرية كان ايجابيا، كما أثبتت الدراسة أن هناك أثر واضح للتمكين في تنمية السلوك الإبداعي بشكل عام وبالتالي تحسين أداء المديرية. الكلمات المفتاحية: التمكين، الإبداع، السلوك الإبداعي، المديرية العملية للاتصالات بالمدية. تصنيف JEL: A30، C92.

Abstract:

The study aims to identifying the impact of empowerment in increasing the effectiveness and development of creative behavior, by seeking the effect between empowerment and creative behavior and thereby improving the performance of the directorate, the study also showed that there is a clear impact of enabling the development of creative behavior in general and thus improve the functioning of the directorate.

Key words : Empowerment, creativity, creative behavior, operation directorate of Médea communications.

JEL Classification Codes: A30, C92.

*المؤلف المراسل

ص: 68

السنة: 2020

العدد: 02

المجلد: 03

المجلة الدولية للأداء الاقتصادي
ISSN: 2661-7161 EISSN: 2716-9073

مقدمة

في ظل الظروف المتغيرة والسريعة التي تعيشها مؤسساتنا اليوم في مختلف المجالات (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية...)، كانت نتيجة العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة بسبب ثروة المعلومات والاتصالات والانفجار المعرفي وكذا زيادة حدة المنافسة، كل هذه التغيرات فرضت على المؤسسات الاستجابة لها وبأسلوب إبداعي ويجاد طرق ادارية حديثة، وسعيا منها لمواكبة هذه التغيرات كان لابد من تطبيق أساليب حديثة في الإدارة والتي تعزز من قدرة العنصر البشري في تحصيل المعرفة والمهارة واتاحة الفرصة له في اظهار قدراته وأفكاره الإبداعية في مجال وظيفته، بعدما أدركت المؤسسات أن الاستثمار في العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار وذلك لتطوير مستواها وتحقيق مجمل أهدافها، ومن بين هذه الأساليب التي أثبتت الدراسات بأن لها دور في تعزيز ورفع قدرات الفرد وتنمية سلوكه الإبداعي داخل المؤسسة، هو تطبيق استراتيجية التمكين الذي يسعى إلى زيادة الثقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكسر الحدود التنظيمية بين الإدارة والعاملين وذلك لزيادة انتمائهم للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها، ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف تؤثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين؟.

وتتفرع هذه الاشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هي اتجاهات أفراد العينة حول استراتيجية التمكين؟.
- ما هي اتجاهات أفراد العينة حول السلوك الإبداعي؟.
- هل هناك أثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجية التمكين والسلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية العملية لولاية المدية؟.

وللإجابة عن الأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات التالية:

- اتجاهات أفراد العينة حول استراتيجية التمكين إيجابية.
- اتجاهات أفراد العينة حول السلوك الإبداعي إيجابية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجية التمكين بأبعاده الخمسة والسلوك الإبداعي للعاملين المديرية العملية لولاية المدية عند مستوى الدلالة 0,05.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مفهوم استراتيجية التمكين والسلوك الإبداعي.

• التعرف على واقع استراتيجية التمكين وكيف تؤثر في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية.

• معرفة الدور الذي تلعبه استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية.

منهجية الدراسة: من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده، واختبار فرضياته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الإطار النظري، أما الدراسة الميدانية تم الاعتماد على تحليل اتجاهات الافراد المستجوبين في المديرية العملية لولاية المدية.

أولاً: ماهية التمكين

1. تعريف التمكين:

تعددت التعاريف التي تشرح مفهوم التمكين وذلك لتعدد وجهات نظر الباحثين ونستعرض منها ما يلي:
عرفه Ford و Fottler بأنه إعادة توزيع السلطة والمعلومات داخل المؤسسة التي تمكن العاملين من أداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية. (judith mushipe, 2011,p 22)

كما تم تعريفه على أنه عملية إدارية يتم من خلالها اكتساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل، بمنحهم الثقة والدعم، ومشاركتهم المعلومات، وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر، لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع. (سعيد الجوال، 2017، صفحة 55)

وعليه يمكن تعريف التمكين على أنه نقل طوعي للسلطة والمسؤولية إلى مجموعة من العاملين لديهم الخبرة والمعرفة والقدرة اللازمة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم ومواجهة المشكلات التي تواجهها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.

2. أبعاد التمكين: اختلف الباحثين حول تحديد أبعاد التمكين لكن في دراستنا هذه سنتناول الأبعاد التالية:

- تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. (محسن راضي، 2010، صفحة 6)

- الاتصال الفعال: هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. (عدنان حسن، 2011، صفحة 7)

- تدريب العاملين: يعرف على أنه الجهد المخطط له من قبل المؤسسة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل، المهارات أو السلوك من قبل العاملين. (رويدة خلف، 2010، صفحة 500)

- تحفيز العاملين: أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس ايجابيا على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد. (فالح صالح، 2004، صفحة 113)

- فرق العمل: هو وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين الأفراد المتجانسين تجمعهم رغبة مخلصه للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك. (صالح الدين، 2004، صفحة 293)

ثانيا: الإطار النظري للسلوك الإبداعي

1. تعريف السلوك الإبداعي:

قبل البدء في تعريف السلوك الإبداعي نلاحظ أنه يتكون من كلمتين، ولهذا كان لابد من فصل هذا التعريف إلى المصطلحين الذي يتكون منهما وتعريف كل على حدي .

1.1. تعريف الإبداع : يعرف على أنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة.(عبود نجم، 2003، صفحة 22)

2.1. تعريف السلوك: هو كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات، واذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل أو التنظيم الذي يعمل فيه، سعي سلوكه الصادر كاستجابة لهذه المثيرات بالسلوك التنظيمي. وهذه المثيرات قد تكون على سبيل المثال أقوال، أفعال، سياسات، قرارات، ضغوط، علاقات... الخ، وكلها قد تصدر عن فرد أو مجموعة من التنظيم ككل.(عوض، 2008، صفحة 6)

3.1. تعريف السلوك الإبداعي: يعرف على أنه التصرف الذي يسبق الإبداع حيث عرف بأنه عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السابق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نفعية. (سالم الحجايا، 2012، صفحة 10)

ويعرف كذلك بأنه كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضر كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحويلات ابداعية في بيئة المؤسسات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها إلى بيئتها.(حمود عبد الله النواسية، 2009، صفحة 340)

وبالتالي يمكن القول أن السلوك الإبداعي هو السلوك الذي يقوم به الأفراد من أجل استحداث أفكار وأساليب عمل جديدة غير مألوفة وعلى غير المعتاد وليس بالضرورة أن ينجم عن هذا التصرف سلعة أو خدمة.

2. عناصر السلوك الإبداعي: إن القدرة على الإبداع هي ادراك العلاقات بين الأشياء والأفكار والأحداث، وإقامة علاقة منطقية جديدة بين الملاحظات المختلفة، ويبقى الإبداع أكثر غموضا، لذلك سنتعرف على عناصره كالآتي:

- **الطلاقة:** هي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمسألة أو مشكلة نهايتها حرة ومفتوحة، أي أن الطلاقة هي قدرة الفرد على استدعاء المعلومات المخزونة لديه كلما احتاج إليها. (زكي محمد حسين، 2010، صفحة 93)
 - **المرونة:** وهي القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف موضوع النقاش والبحث، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البناءة إذا ثبتت صحتها. (الصيرفي، 2008، صفحة 153)
 - **الأصالة:** تعد عنصرا أساسيا في التفكير الإبداعي، تقوم على إنتاج أفكار جديدة أو طريقة جديدة، أي هي التميز في التفكير والندرة والقدرة على الانتقال إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار. (حمد طيطي، 2001، صفحة 53)
 - **الحساسية للمشكلات:** وهي الخاصية التي تجعل الفرد يشعر بأن الموقف الذي يواجهه يمثل مشكلة أو أكثر في حاجة إلى حل، وتوضح له حجم وعمق المشكلة، وتظهر هذه الحساسية في الجوانب الفنية مثل ملاحظة عدم تناسق وترتيب الأشياء. (عبد الغني حسن هلال، 1997، صفحة 90)
 - **روح المجازفة:** تعتبر إحدى عناصر الإبداع ويقصد بها أن الشخص المبدع سباق للأخذ بزمام المبادرة وتبني الأفكار الجديدة، وفي نفس الوقت مستعد لتحمل المسؤوليات فيما يخص تبعات ذلك. (أحمد مهدي، 2012، صفحة 267)
 - **القابلية للتغيير:** من أجل إحداث التغيير لأبد من خلق رؤية عامة ومشتركة في المؤسسة ككل، بالإضافة إلى بناء وتوطيد علاقات قوية وفعالة بين مستويات المؤسسة والقيام بعملية التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية فضلا عن تشجيع الجهود الرامية إلى التغيير. (على مزهر، 2009، صفحة 121)
 - **تشجيع الإبداع:** يعني التجديد إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادرة انطلاقا من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقا من خلال التفاعل والمزج. (على مزهر، 2009، صفحة 122)
 - **التحليل والربط:** الربط هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصر، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تفرغ المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد في إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط: فهو القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة. (يوسف بحر، 2011، صفحة 141)
3. **حاجة المؤسسة للسلوك الإبداعي:** تعمل المؤسسات في ظروف متغيرة ومعقدة، نظرا للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما ينتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات أو الفشل والانحدار، ولمواجهة هذه التغييرات يتطلب الأمر قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسة

تمكنها من حل المشكلات بطريقة ابداعية وايجاد الحلول المناسبة وطرح أفكار وخططا وبرامج لم يسبق طرحها من قبل، ويزداد الاهتمام بموضوع الابداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية والاتفاقات الدولية بشأن التجارة الحرة وغيرها.(حسن، 2012، صفحة 261)

ثالثا: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية:

بعد الانتهاء من الجانب النظري ننتقل إلى الجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية.

1. مجتمع وعينة الدراسة: تعتمد الدراسة بصفة أساسية على استقصاء ميداني للمديرية وذلك لمعرفة ما إن كان هناك أثر للتمكين على السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية، حيث تم أخذ عينة من 55 فرد عامل بالمديرية وتم استرجاع 45 استبيان واستبعدت منها 04 استبيانات نظرا لعدم استكمال الشروط والإجابات فيها، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات المدروسة 41 أي ما يعادل 74.54% من العينة الإجمالية الموزعة.

2. أدوات الدراسة

1.2 بناء الاستبانة: بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع، تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، تم توزيعها على عمال المديرية، وتشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية:
- الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية، حيث تعتبر هذه المتغيرات ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص المجتمع للوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة.

- الجزء الثاني: ويشتمل هذا الجزء على العبارات التي تتكون منها الاستبانة، حيث تضمنت أداة الدراسة 32 فقرة على مقياس ليكرت الخماسي، وهي مقسمة إلى محورين:

- المحور الأول: يتضمن هذا المحور على عبارات توضح الواقع الفعلي للتمكين بأبعاده (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، التحفيز، فرق العمل) في المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية.
- المحور الثاني: ويشتمل هذا الجزء على الواقع ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي في المديرية.

2.2 البرنامج الإحصائي المستخدم في الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برنامج التحليل المسمى بالحزمة الاحصائية للدراسات الاجتماعية spss22.

3. صدق وثبات الاستبانة:

1.3 ثبات أداة الاستبيان

من أجل التأكد من صدق الاستبانة والتأكد من درجة مناسبة الأسئلة ودقتها من حيث الصيغة العلمية لعبارات الاستبيان ومدى شموليتها لمشكل الدراسة، قمنا بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الذين هم أساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة المدية من ذوي الاختصاص والخبرة، وتم إعطاء ملاحظات أخذت بعين الاعتبار وتم تعديل الاستبانة حتى وصلت لشكلها النهائي، ولتأكد من ثبات الاستبيان فقد استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وبلغت قيمة معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان 0,86 وهي قيم مناسبة لأغراض الدراسة.

2.3 الاتساق الداخلي لأداة الاستبيان

اعتمدنا في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محاور الدراسة على معامل الارتباط بيرسون، حيث قمنا بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه.

- الاتساق الداخلي لعبارات محور التمكين: سوف نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين العبارات الخاصة بكل بعد من محور التمكين والجدول الآتي يوضح ذلك

الجدول رقم 01: اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات الخاصة بمحور التمكين

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-------|---|----------------|-------------------|
| | تفويض السلطة | 1 | - |
| 01 | الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز مهام وظيفتي | **0,589 | 0,000 |
| 02 | تثق المؤسسة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي | **0,455 | 0,003 |
| 03 | تمنحني المؤسسة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي | 0,258 | 0,104 |
| 04 | لدى القدرة على التأثير في القرارات المتعلقة بمهامي وبكل استقلالية | **0,632 | 0,000 |
| | التحفيز | 1 | - |
| 05 | تسعى المؤسسة إلى تقدير الجهود المبذولة من العاملين في العمل | **0,508 | 0,001 |
| 06 | يسمح لي نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات | **0,597 | 0,000 |
| 07 | يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل | **0,614 | 0,000 |
| 08 | نظام الترقيات يقوم على العدالة والموضوعية | *0,353 | 0,024 |
| 09 | تعد كفاءة العاملين معيارا مهم في نظام الترقية | **0,531 | 0,000 |

| - | 1 | تدريب | |
|-------|---------|---|----|
| 0,285 | 0,171 | تتبنى المؤسسة خطة محكمة وواضحة لتدريب العاملين | 10 |
| 0,000 | **0,551 | توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي | 11 |
| 0,045 | *0,315 | يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات في مجال عملهم | 12 |
| 0,000 | **0,771 | تشجع المؤسسة العاملين على تقاسم وتبادل المعارف فيما بينهم | 13 |
| 0,000 | **0,640 | تعمل المؤسسة على تطوير أداء موظفيها باستمرار | 14 |
| - | 1 | الاتصال الفعال | |
| 0,001 | **0,506 | وضوح التعليمات والاجراءات في المؤسسة | 15 |
| 0,000 | **0,618 | تسعى المديرية إلى ايجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة | 16 |
| 0,000 | **0,535 | سهولة الاتصال بين الوحدات الادارية في المديرية | 17 |
| 0,000 | **0,682 | يتوافر لدى المديرية نظام معلومات فعال وكفؤ | 18 |
| - | 1 | فرق العمل | |
| 0,032 | *0,339 | تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في المديرية | 19 |
| 0,001 | **0,514 | تحرص المديرية على التعاون بين العاملين والتميز بالعمل الجماعي | 20 |
| 0,000 | **0,677 | تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المديرية | 21 |
| 0,000 | **0,619 | تنجز فرق العمل المهام الموكلة إليها وبكفاءة عالية | 21 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss 22

يتضح من خلال الجدول رقم 01 أن معاملات الارتباط بين العبارات المتضمنة لكل بعد من أبعاد محور التمكين لديها ارتباط متوسط وعند مستوى دلالة أقل من 0,05، إلا أن في بعض العبارات لديها ارتباط الضعيف وهذا ما لاحظناه في العبارات (02-03-08-10-12-19)، وبالتالي يمكن القول بأن هناك ارتباط بين العبارات المتضمنة كل بعد من محور التمكين وذو دلالة احصائية أقل من 0,05.

- الاتساق الداخلي لعبارات محور السلوك الإبداعي: سوف نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول رقم 02: اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات الخاصة بمحور السلوك الإبداعي

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-------|---|----------------|-------------------|
| 22 | لدي الثقة الكافية واللازمة في زملائي لمناقشة الأفكار | **0,519 | 0,001 |
| 23 | أمتلك الجرأة والشجاعة للقيام لأعمال ابداعية | **0,469 | 0,002 |
| 24 | أحب العمل الجماعي وضمن فريق تسوده روح المجازفة | **0,638 | 0,000 |
| 25 | أبحث عن طرق جديدة تكون فعالة في تحسين إنجاز الأعمال | **0,686 | 0,000 |
| 26 | أحترم رأي الآخرين وأفكارهم البناءة وأجرها دون الحكم عليها مسبقا | **0,716 | 0,000 |
| 27 | أحاول إقناع الآخرين بأفكاري ومقترحاتي | **0,690 | 0,000 |
| 28 | أسعى إلى إيجاد بدائل عديدة لمواجهة المشكلات التي تواجهني | **0,735 | 0,000 |
| 29 | أجمع وأحلل البيانات المتعلقة بالمشكلة | **0,731 | 0,000 |
| 30 | أحاول العمل ضمن فريق عندما تواجهني مشكلة للتوصل إلى الحل | **0,611 | 0,000 |
| 31 | شعوري بالخوف من الفشل يجعلني أتردد أحيانا في تقديم وجهة نظري | **0,782 | 0,000 |
| 32 | فرض الآراء في المديرية تعرقل من سير عملها | **0,723 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss 22

ويوضح الجدول رقم 02 أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المتضمنة لمحور السلوك الإبداعي محصورة بين 0,469** و 0,782** عند مستوى دلالة أقل من 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة من محور السلوك الإبداعي محصورة بين 0,000 و 0,002 وهي ذات دلالة احصائية جيدة، تدل على وجود ارتباط جيد للعبارات الخاصة بهذا المحور.

4. تحليل النتائج: بعدما تم جمع البيانات وتحليلها، وفي ضوء الفرضيات الموضوعية سنقوم باختبار الفرضيات لتحقق من صحتها أو عدمها

1.4 بيان وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية: يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجدول رقم 03: يبين المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

| الوظيفة | سنوات الخبرة | | | | | | المستوى التعليمي | | | السن | | | | الجنس | | التكرار | النسبة |
|---------|--------------|------------|-----------|----------------|--------------|---------------|------------------|-----------------|--------|--------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------|---------|--------|
| | موظف | رئيس مصلحة | نائب مدير | أكثر من 15 سنة | من 11-15 سنة | من 5-10 سنوات | أقل من 5 سنوات | ماجستير (ماستر) | ليسانس | ثانوي أو أقل | من 50 سنة فأكثر | من 41-50 سنة | من 31-40 سنة | من 19-30 سنة | أنثى | | |
| | 24 | 14 | 03 | 11 | 11 | 12 | 07 | 11 | 18 | 12 | 04 | 14 | 14 | 09 | 16 | 25 | |
| | %58,53 | %34,14 | %7,31 | %26,82 | %26,82 | %29,26 | %17,07 | %26,82 | %43,90 | %29,26 | %9,75 | %34,14 | %34,14 | %21,95 | 39,02% | 60,97% | |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

يتضح من الجدول أعلاه، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث أن 25 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة هم ذكور بنسبة تقدر ب 60,97% وهي الفئة الأكبر، في حين أن 16 منهم إناث ويمثلن نسبة تقدر ب 39,02% من العينة. أما المستوى التعليمي في مجتمع الدراسة فقد طغى عليه مستوى ليسانس بنسبة تقدر ب 43,9% من إجمالي العينة، ثم تليها مستوى الثانوي بنسبة 29,26%، أما مستوى ماستر قدرت ب 26,82%، نلاحظ أن هناك تنوع في المستويات التعليمية وإن غلب عليها مستوى ليسانس، مما يشير إلى أن المديرية تحاول استقطاب عمال لديهم معرفة من الجامعات والمعاهد، كما أنها تحتفظ بالعمال لديها والذين اكتسبوا خبرة من الممارسة رغم تدني مستواهم التعليمي، كما يوضح الجدول أيضا أن أغلبية أفراد العينة لديهم سنوات الخبرة أكثر من 5 سنوات، وما نسبته 17,07% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، نلاحظ أن هناك تقارب في عدد سنوات الخبرة لدى المستقيمين، هذا ما يؤكد على سياسة المديرية في استقطاب الموظفين ذوي الخبرة والمعرفة والحفاظ على الموظفين الموجودين في المديرية والذين يمتلكون المعرفة اللازمة، أما من حيث الوظيفة يتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن 24 مفردة والتي أجريت عليهم الدراسة هم موظفين بنسبة 58,53%.

2.4 اختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية الأولى والثانية: H1 اتجاهات أفراد العينة حول التمكين والسلوك الإبداعي موجبة. ولاختبار هاتين الفرضيتين قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التمكين ومحور السلوك الإبداعي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 04: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمكين وأبعاده والسلوك الإبداعي

| الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|----------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| محور التمكين | 3,61 | 0,36 | مرتفعة |
| بعد تفويض السلطة | 3,55 | 0,452 | مرتفعة |
| بعد الاتصال الفعال | 3,76 | 0,485 | مرتفعة |
| بعد التحفيز | 3,29 | 0,481 | مرتفعة |
| بعد التدريب | 3,84 | 0,472 | مرتفعة |
| بعد فرق العمل | 3,62 | 0,633 | مرتفعة |
| محور السلوك الإبداعي | 3,82 | 0,54 | مرتفعة |
| المجموع العام | 3,71 | 0,42 | مرتفعة |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عمال المديرية موافقون على ما جاء في محوري التمكين والسلوك الإبداعي ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,71، وهو أكبر من المتوسط الحسابي السلبي (03) وهذا ما يعبر عن درجة موافقة عمال المديرية حول هذين المحورين، إلا أن هناك تباين في الإجابات ولكنه ليس كبير ويظهر ذلك من خلال الانحراف المعياري المقدر ب 0,42. وهذا ما يمكن تفسيره بأن المديرية تولي اهتماما كبير وواسع بالتمكين والسلوك الإبداعي. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن تحليل نتائج أبعاد محوري الاستبانة كل على حدى كما يلي:

المحور الأول: التمكين: من خلال الجدول السابق يتضح بأن كل أبعاد هذا المحور كانت بمتوسط حسابي (3,61) يفوق المتوسط الحسابي السلبي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة العمال على هذه العبارات إلا أنه هناك تباين في الاجابات إلا انه ليس كبير وهذا ما يظهره الانحراف المعياري، هذا ما يدل على تقييم عبارات البعد عند العمال كانت أغلبها تميل إلى درجة مرتفعة من الموافقة وبالتالي يمكن القول بأن اتجاهات أفراد العينة لمحور التمكين إيجابية.

المحور الثاني: السلوك الإبداعي: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور السلوك الإبداعي أكبر من المتوسط السلبي (03) الذي بلغ (3,82). هذا ما يدل على أن تقييم عبارات هذا المحور عند العاملين كانت أغلبها تميل لدرجة مرتفعة من الموافقة. وهذا ما يمكن تفسيره بأن العمال يتمتعون بالرغبة في البحث ويجاد الحلول ابداعية للمشاكل من أجل تطوير سلوكهم الإبداعي وبالتالي يمكن القول بأن اتجاهات أفراد العينة لمحور التمكين إيجابية.

-الفرضية الرئيسية الثالثة: H1 يوجد أثر للتمكين الإداري على فعالية ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي داخل المديرية ولاختبار على هذا الفرضية يجب تقسيمها إلى خمسة أسئلة فرعية أخرى.
الفرضية الفرعية الأولى: H1 يوجد أثر تفويض السلطة على فعالية ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي في المديرية ولاختبار على هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك
الجدول رقم 05: يبين نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

| المتغير | R معامل الارتباط | R^2 معامل التحديد | B الثابت | قيمة (F) | القيمة الاحتمالية |
|-----------------|------------------|---------------------|----------|----------|-------------------|
| السلوك الإبداعي | 0,345 | 0,119 | 0,345 | 5,281 | 0,027 |
| تفويض السلطة | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة (R) بلغت (0,345) وبلغت قيمة (R^2) (0,119) وهي تمثل مدى تفسير مهارة تفويض السلطة لفاعلية السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية العملية لولاية المدية، كما بلغت نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع والتي تمثل قيمة (B) (0,345) وهي نسبة موجبة وتدل على وجود أثر تفويض السلطة في التمكين على السلوك الإبداعي في المديرية العملية للولاية المدية، وبلغت قيمة (F) (5,281) وبدلالة إحصائية (0,027) وهي أقل من 0,05 وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على السلوك الإبداعي.

الفرضية الفرعية الثانية: H1 يوجد أثر الاتصال الفعال على فعالية ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي في المديرية ولاختبار على هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 06 : يبين نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

| المتغير | R معامل الارتباط | R^2 معامل التحديد | B الثابت | قيمة (F) | القيمة الاحتمالية |
|-----------------|------------------|---------------------|----------|----------|-------------------|
| السلوك الإبداعي | 0,546 | 0,298 | 0,546 | 16,586 | 0,000 |
| الاتصال الفعال | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة (R) بلغت (0,546) وبلغت قيمة (R^2) (0,298) وهي تمثل مدى تفسير مهارة الاتصال الفعال لفاعلية السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية، كما بلغت نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع والتي تمثل قيمة (B) (0,546) وهي نسبة موجبة وتدل على وجود أثر الاتصال الفعال في التمكين على السلوك الإبداعي في المديرية، وبلغت قيمة (F) (16,586) وبدلالة إحصائية (0,000) وهي أقل من 0,05 وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على السلوك الإبداعي.

الفرضية الفرعية الثالثة: H1 يوجد أثر للتحفيز على فعالية ممارسة العاملين السلوك الإبداعي في المديرية. ولاختبار هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم 07: يبين نتائج الفرضية الفرعية الثالثة .

| القيمة الاحتمالية | قيمة (F) | B الثابت | R^2 معامل التحديد | R معامل الارتباط | المتغير |
|-------------------|----------|----------|---------------------|------------------|-----------------|
| 0,027 | 10,484 | 0,460 | 0,212 | 0,460 | السلوك الإبداعي |
| | | | | | التحفيز |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة (R) بلغت (0,460) وبلغت قيمة (R^2) (0,212) وهي تمثل مدى تفسير مهارة التحفيز لفاعلية السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية، كما بلغت نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع والتي تمثل قيمة (B) (0,460) وهي نسبة موجبة وتدل على وجود أثر للتحفيز في التمكين على السلوك الإبداعي في المديرية العملية للولاية المدية، وبلغت قيمة (F) (10,484) وبدلالة إحصائية (0,02) وهي أقل من 0,05 وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على السلوك الإبداعي.

الفرضية الفرعية الرابعة: H1 يوجد أثر للتدريب على فعالية ممارسة العاملين السلوك الإبداعي في المديرية ولاختبار على هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم 08: يبين نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.

| القيمة الاحتمالية | قيمة (F) | B الثابت | معامل R^2 التحديد | معامل R الارتباط | المتغير |
|-------------------|----------|----------|---------------------|------------------|-----------------|
| 0,00 | 27,238 | 0,641 | 0,411 | 0,641 | السلوك الإبداعي |
| | | | | | التدريب |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة (R) بلغت (0,641) وبلغت قيمة (R^2) (0,411) وهي تمثل مدى تفسير مهارة التدريب لفاعلية السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية ، كما بلغت نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع والتي تمثل قيمة (B) (0,641) وهي نسبة موجبة وتدل على وجود أثر للتدريب في التمكين على السلوك الإبداعي في المديرية، وبلغت قيمة (F) (27,238) وبدلالة إحصائية (0,00) وهي أقل من 0,05 وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على السلوك الإبداعي.

الفرضية الفرعية الخامسة: H1 يوجد أثر لفرق العمل على فعالية ممارسة العاملين السلوك الإبداعي في المديرية ولاختبار على هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 09: يوضح نتائج الفرضية الفرعية الخامسة.

| القيمة الاحتمالية | قيمة (F) | B الثابت | معامل R^2 التحديد | معامل R الارتباط | المتغير |
|-------------------|----------|----------|---------------------|------------------|-----------------|
| 0,00 | 17,29 | 0,554 | 0,307 | 0,554 | السلوك الإبداعي |
| | | | | | فرق العمل |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة (R) بلغت (0,55) وبلغت قيمة (R^2) (0,30) وهي تمثل مدى تفسير مهارة تفويض السلطة لفاعلية السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية ، كما بلغت نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع والتي تمثل قيمة (B) (0,55) وهي نسبة موجبة وتدل على وجود أثر لتفويض السلطة في التمكين على

السلوك الإبداعي في المديرية، وبلغت قيمة (F) (17,29) وبدلالة إحصائية (0,00) وهي أقل من 0,05 وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على السلوك الإبداعي.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: H1 يوجد أثر للتمكين على فعالية ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي داخل المديرية.

جدول رقم 10: يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

| القيمة الاحتمالية | F | T | الخطأ المعياري | B الثابت | R ² معامل التحديد | R معامل الارتباط | متغيرات مستقلة |
|-------------------|-------|------|----------------|----------|------------------------------|------------------|----------------|
| 0,00 | 39,63 | 6,29 | 0,49 | 1,068 | 0,50 | 0,71 | التمكين |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

لدينا المعادلة التالية $Y = 1,068 + 0,035 X$ بحيث Y: هو المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، X: هو المتغير المستقل (التمكين)

تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين المتغير المستقل المتمثل في التمكين والمتغير التابع المتمثل في السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية، إذ بلغت قيمة T (6,29) بمستوى دلالة 0,00 وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين والتي بلغت قيمته $R=0,71$ أي 71%، كما فسر متغير التمكين 50% من التباين في مستوى تمكين العاملين بالاعتماد على قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,50$ ، وبالتالي يمكن القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده في تحسين السلوك الإبداعي للعاملين لدى عمال المديرية وذلك عند مستوى دلالة 0,05.

الخاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها على عينة من العاملين بالمديرية العملية للاتصالات بولاية المدية والتي هدفنا من خلالها إلى معرفة أثر استراتيجية التمكين على السلوك الإبداعي والتي أثبتت من خلالها بأن التمكين له أثر كبير في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية.

توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي من خلالها قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات.

النتائج: من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان ما يلي:

➤ يعتبر التمكين من بين الأساليب الإدارية الأكثر فعالية في تحفيز وتشجيع العاملين نحو أداء أفضل.

➤ تساهم استراتيجية التمكين بشكل ايجابي في رفع مستوى السلوك الإبداعي للعاملين.

➤ كان المستوى العام لمحور التمكين بالمديرية العملية للاتصالات بولاية المدية مقبولا، وذلك بمتوسط حسابي (3,61) وانحراف معياري (0,36)، وكانت مختلف أبعاد هذا المحور متوفرة وقد جاءت مرتبة كما يلي:

■ جاء بعد التدريب في المرتبة الاولى من وجهة نظر العاملين بالمديرية بمتوسط حسابي (3,84) وانحراف معياري قدر ب (0,472)

■ جاء بعد الاتصال الفعال في المرتبة الثانية من وجهة نظر العاملين بالمديرية بمتوسط حسابي (3,76) وانحراف معياري قدر ب (0,485).

■ جاء بعد فرق العمل في المرتبة الثالثة من وجهة نظر العاملين بالمديرية بمتوسط حسابي (3,62) وانحراف معياري قدر ب (0,633).

■ جاء بعد تفويض السلطة في المرتبة الرابعة من وجهة نظر العاملين بالمديرية بمتوسط حسابي (3,55) وانحراف معياري قدر ب (0,452)

■ جاء بعد التحفيز في المرتبة الخامسة من وجهة نظر العاملين بالمديرية بمتوسط حسابي (3,29) وانحراف معياري قدر ب (0,481).

➤ كان المستوى العام لمحور السلوك الإبداعي بالمديرية العملية للاتصالات بولاية المدية مقبولا، وذلك بمتوسط حسابي (3,81) وانحراف معياري (0,54).

- نتائج اختبار الفرضيات

■ الفرضية الرئيسية الأولى: اتجاهات أفراد العينة حول استراتيجية التمكين ايجابية.

■ الفرضية الرئيسية الثانية: اتجاهات أفراد العينة حول السلوك الإبداعي ايجابية.

■ الفرضية الرئيسية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة احصائية بين أبعاد التمكين وتنمية السلوك الإبداعي أي أن التطبيق الفعال لاستراتيجية التمكين سوف يؤثر ايجابيا في تنمية السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة احصائية بين تفويض السلطة والقدرة على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 - الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الاتصال الفعال و القدرة على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة احصائية بين التحفيز و القدرة على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر ذو دلالة احصائية بين التدريب والقدرة على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 - الفرضية الفرعية الخامسة: وجود أثر ذو دلالة احصائية بين فرق العمل و القدرة على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- التوصيات والمقترحات: من خلال نتائج الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- الاهتمام بالعاملين وتأهيلهم وتطوير مهاراتهم وتعزيز اسهاماتهم في تطوير العمل.
 - منح الحرية للعاملين في أداء عملهم وبأسلوب الذي يروونه مناسب دون التدخل الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين العاملين والإدارة.
 - اعادة النظر في القواعد والأسس التي تعيق عملية الإبداع داخل المؤسسة من خلال تهيئة البيئة المناسبة للعاملين لتفجير طاقاتهم.
 - زرع الثقة في العاملين من خلال تفويض جزء من السلطات للعاملين لأداء أعمالهم دون الشعور بالخوف من الفشل.
 - كسر الجمود الإداري والتنظيمي بين العاملين والإدارة.
 - دفع العاملين وتحفيزهم للقيام بأعمالهم بطريقة أكثر مخاطرة

قائمة المراجع

1. zwarashe judith mushipe، .(2011). Employee empowerment and job satisfaction a study of the employee in the foodm manufacturing sector in Zimbabwe . interdisciplinary journal of contemporary researchin business p22.
2. أسيل على مزهر. (2009). أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري-دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية-. مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والادارية. صفحة 121.
3. الطراونة حسن. (2012). نظرية المنظمة. الأردن: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع. صفحة 161.
4. توفيق العجلة. يوسف بحر. (2011). القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات القطاع غزة-. مجلة الجامعة الاسلامية. المجلد 9. العدد 2، صفحة 141.
5. نائبة عدنان حسن. (2011). التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، الأردن: الجامعة الأردنية. صفحة 7.
6. جواد محسن راضي. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 12. العدد 1، صفحة 6.
7. سالي زكي محمد حسين. (2010). فن التدريب الإبداعي. مصر: دار الفكر العربي. صفحة 93.
8. سليمان سالم الحجايا. (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد 13، صفحة 10.
9. سمارة أحمد مهدي. (2012). عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية-دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد-. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد 30، صفحة 267.
10. عامر عوض. (2008). السلوك التنظيمي الإداري. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع. صفحة 6.
11. عبد الباقي صلاح الدين. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع. صفحة 293.
12. عبد المجيد الصرايرة رويده خلف. (2010). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري كما يراه العاملون في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، صفحة 500.
13. كفى حمود عبد الله النواسية. (2009). أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، صفحة 340.
14. محمد الصيرفي. (2008). الحل الابتكاري للمشكلات. مصر: مؤسسة حورس الدولية. صفحة 153.
15. محمد حمد طيطي. (2001). تنمية قدرات التفكير الإبداعي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. صفحة 53.
16. محمد سعيد الجوال. (2017). ، التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة-، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي. صفحة 55.
17. محمد عبد الغني حسن هلال. (1997). مهارات التفكير الإبداعي. مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية. صفحة 90.
18. محمد فالح صالح. (2004). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع. صفحة 113.
19. نجم عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. صفحة 22.

