

## دور التمكين في تنمية الإبداع الإداري في القطاع الصحي بولاية البليدة:

دراسة ميدانية بمستشفى الأمراض العقلية - فرانتز فانون بالبليدة

### *Title in English (the role of empowerment on administrative creativity development in health sector in Wilaya of Blida: A case study in Frantz Fanon psychiatry hospital in Blida)*

ط.د. عميري محمد<sup>1</sup>

جامعة البليدة 2- الجزائر

mohakira@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/06/03

تاريخ الاستلام: 2019/05/27

#### **Abstract:**

The aim of this study is to know the existence of both empowerment and administrative creativity on health sector's establishment in Blida, and the role of empowerment on administrative creativity development. this study was conducted on frantz fanon hospital employee's sample from health sector in blida. the result of this study has shown that both empowerment and creativity are available with medium percentage. and the test of correlation has shown that both empowerment and creativity are correlated with medium positive relation .the simple linear regression between the two variables of this study has shown a medium effect from the empowerment on creativity .

**Key words:** empowerment, structural empowerment, psychological empowerment; administrative creativity.

#### **مقدمة:**

أدت التطورات السريعة في مجال الإدارة إلى اعتماد أساليب إدارية مرنة تسمح للمنظمات باتخاذ القرارات الإدارية بشكل أسرع، ومن أجل ذلك لا بد على المنظمات إتباع الأساليب الإدارية التي تسمح بمشاركة جميع الموظفين وعلى جميع المستويات لحل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم اليومية دون العودة إلى المسؤولين، ومحاولة إيجاد الحلول المبتكرة لها، ومن أجل الوصول إلى هذا المبتغى يجب أن تسعى المنظمة إلى تنمية القدرات الإبداعية للموظفين وإطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة.

إن التمكين الإداري يعتبر من المفاهيم المعاصرة التي تولي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري والذي يعمل على زيادة الدافعية لدى الموظفين وفسح المجال لهم للمساهمة في إدارة المنظمة بكل حرية فيما يتعلق بمهامهم المباشرة و إبداء آرائهم حول مختلف الأمور المتعلقة بها، كما تساهم أبعاد التمكين المختلفة في توفير البيئة الملائمة للموظف من خلال توفير المعلومات والقوة والسلطة اللازمة وبذلك يتوفر المناخ الملائم للإبداع التنظيمي، وهو ما يساهم في زيادة الرغبة وإقبال الموظفين على عملهم ومحاولة إيجاد حلول مبتكرة دون الخوف من العواقب التي عادة ما ترافق الأساليب التقليدية في الإدارة. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في المنظمة.

**إشكالية الدراسة:** يعتبر الإبداع الإداري أحد أهم العوامل التي تجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها المرجوة، حيث يتطلب اللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال الاعتماد على النظرة الشخصية للموظف لإيجاد تصورات ذهنية غير تقليدية للمشاكل التي قد يواجهها في تأدية مهامه. وللوصول إلى ذلك وجب اعتماد إستراتيجية معينة تكفل للمؤسسة اعتماد أسلوب الإبداع الإداري. ومن

<sup>1</sup> - المؤلف المرسل: محمد عميري، mohakira@gmail.com

خلال دراستنا هذه سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية: هل يساعد اعتماد التمكين الإداري بالمنظمة على تحقيق الإبداع الإداري؟

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في البحث عن العلاقة بين متغيري الدراسة وهما التمكين الإداري والإبداع الإداري في القطاع الصحي بولاية البليدة وتحليل النتائج المتوصل إليها في العينة المدروسة وذلك من خلال:

1- إلقاء الضوء على الجوانب النظرية لكل من التمكين و الإبداع الإداري.

2- تحديد دور التمكين الإداري في تنمية وتعزيز الإبداع الإداري في المؤسسة المدروسة.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة للوصول إلى معرفة ما يلي:

1- الكشف عن مستوى التمكين في المؤسسة عينة البحث.

2- الكشف عن مستوى الإبداع بالمؤسسة عينة البحث.

3- اختبار العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.

### فرضيات الدراسة

1 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل للدراسة وهو التمكين الإداري والمتغير التابع و المتمثل في الإبداع الإداري في مستشفى الأمراض العقلية فرانس فانون بالبليدة.

2- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل للدراسة وهو التمكين الإداري والمتغير التابع و المتمثل في الإبداع الإداري في مستشفى الأمراض العقلية فرانس فانون بالبليدة.

3- لا تتوافر البيئة الملائمة للتمكين الإداري والإبداع الإداري في مستشفى الأمراض العقلية فرانس فانون بالبليدة.

**منهج الدراسة:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة في شقها النظري، في حين تم انتهاج المنهج الإحصائي في تحليلنا للدراسة الميدانية بالاعتماد على مخرجات برنامج spss وذلك بالتركيز على المتوسطات الحسابية لمعرفة استجابة مفردات الدراسة لمتغيرات الدراسة، أما الانحراف المعياري فتم استخدامه لمعرفة درجة انحراف إجابات المبحوثين عن المتوسط الحسابي. بالإضافة إلى استخدام الانحدار و معامل الارتباط لمعرفة علاقة التأثير والارتباط بين متغيري الدراسة.

### الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت بالبحث التمكين والإبداع الإداري، حيث نجد دراسة (Anna Psinos,2002) التي سعت لتحديد العوامل الرئيسية لنجاح التمكين، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح التمكين يرتبط بالعديد من الإجراءات منها إجراءات التوظيف والمكافآت والتدريب، كما يتوقف على نجاح العلاقة بين الموظف والإدارة.

دراسة (Sasiadek,2006) بعنوان "العوامل الفردية التي تؤثر على التمكين الإداري: دراسة متعددة الحالات، هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين العوامل الفردية التي تؤثر على التمكين الإداري، كما هدفت إلى معرفة تأثير حجم المنظمة على نجاح عملية التمكين، حيث خلصت هذه الدراسة إلى وجود تأثير لكل من العوامل الفردية و حجم المنظمة في إنجاح التمكين.

دراسة (osborn,2002) بعنوان " مكونات التمكين وكيف تؤثر بصورة مختلفة على الرضا الوظيفي للعاملين، والنية لترك العمل. هدفت هذه الدراسة لتقييم مكونات وأبعاد التمكين المتمثلة في المعنى، المقدرة، حرية الاختيار والتأثير، وكيفية ارتباطها مع مخرجات المنظمة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل. أظهرت النتائج ارتباط مكونات التمكين مع الالتزام نحو المنظمة بشكل إيجابي ما عدا المقدرة، كما أظهرت الدراسة علاقة بين بعدي المعنى والاختيار على الرضا الوظيفي، أما فيما يخص نية ترك العمل فلم تجد الدراسة علاقة بينها وبين عناصر التمكين.

دراسة (العبيدين، 2004) بعنوان "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة الاسمنت الأردنية و مؤسسة الموانئ الأردنية دراسة مقارنة، حيث هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة حيث خلصت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وخصائص الوظيفة في الشركتين.

دراسة (المبيضين والطراونة، 2011) بعنوان "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، هدفت الدراسة لتحديد مستوى التمكين الإداري وتأثير أبعاده على السلوك الإبداعي، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود تأثير للتمكين بأبعاده المعتمدة على السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين في السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

دراسة (العطار، 2012) بعنوان "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعي الأزهر والإسلامية بغزة. هدفت الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين، حيث توصلت الدراسة لتوافر كل من التمكين والإبداع الإداري.

### المحور الأول: الجانب النظري

نتناول في هذا الجانب مختلف الجوانب المتعلقة بمتغيري الدراسة المتمثلة في التمكين والإبداع الواردة في الدراسات والأدبيات، وذلك لفهم متغيرات الدراسة معرفة كل الجوانب النظرية المتعلقة بها.

### أولاً: التمكين الإداري

خصص هذا الجزء لدراسة التمكين الإداري و التطرق لمفهومه وأنواعه والمداخل المختلفة لدراسته والأبعاد التي يتكون منها.

### 1- مفهوم التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة نسبياً مقارنة بباقي المفاهيم الإدارية الأخرى، واختلفت التعريفات حسب نظرة كل باحث حاول دراسته من علم الاجتماع، علم النفس وعلم الإدارة. حيث يرى Boen et al أن التمكين هو مشاركة موظفي الخطوط الأمامية في العناصر التالية: المعلومات، المعرفة، القوة، المكافأة (Hajian and behzad 2015, 87). أما Robbins فيعرف التمكين بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية و الجوهرية لدى العاملين (السعودي 2008، 449)، ويعرف أفندي التمكين بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على استخدام القرار (الضلاعين 2010، 72). أما Guta and Murari يعتبر التمكين بأنه عملية تطوير ثقافة في المنظمة حتى تصبح مرنة و سريعة وهذا ما يشجع الموظفين أن يصبحوا أكثر استجابة وأكثر إبداع وقدرة على اتخاذ القرارات من خلال مشاركة القوة والمسؤولية (Murari 2013, 11). كما عرف invacevicl التمكين بأنه عملية تعزيز اندماج الأفراد في أعمالهم لاسيما التصميم والتدفق والتفاعلات وصنع القرارات (الياسري و عبد محمد 2007، 10). كما يرى blanchard إن التمكين فلسفة إدارية حديثة تركز على الاهتمام بالعاملين بالخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر بالمواقف الحرجة (حسوني 2012، 35). كما عرفته سيريتزر بأنه يعبر عن الدافعية الشخصية للأفراد تجاه أعمالهم والتي تظهر من خلال توفر العناصر الإدراكية التالية: معنى العمل، التأثير، الاستقلالية، والكفاءة. (hamed 2010, 67). أما thomas & velthouse فقد اعتبرا التمكين بأنه العملية الأساسية التي تزيد من الدافعية و ذلك من خلال التأثير الإيجابي على معنى العمل، الاختيار، والتأثير (V.G.Kondalkar 2007, 29).

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ اختلاف في تعريف مفهوم التمكين، فهنالك من يراه إستراتيجية إدارية جديدة، في حين يعتبره البعض الآخر فلسفة، وذهب قسم آخر لاعتباره عملية دافعية وإدراكية. و يقترح الباحث التعريف التالي: التمكين عملية إدارية

تهدف إلى تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بمهامهم المباشرة، و تحمل المسؤولية المترتبة عنها، من خلال توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ تلك القرارات.

## 2- مداخل التمكين

رغم الاختلاف والتباين في إيجاد تعريف موحد لمفهوم التمكين، نلاحظ وجود مدخلين أو اتجاهين أساسيين لدراسة التمكين وهما الاتجاه الهيكلي الاجتماعي socio-structural واتجاه تحفيزي motivational.

### - الاتجاه الهيكلي الاجتماعي

يرتكز هذا الاتجاه على ترسيخ القيم والديمقراطية حيث تكمن في تقاسم القوة مع الأفراد في جميع مستويات المنظمة، فتمكين الموظفين في المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي لا يتم إلا إذا تم إتاحة الفرصة لهم للاطلاع على مصادر المعلومات والدعم (saleem and ikra 2014, 61).

### - الاتجاه التحفيزي

تناول هذا المفهوم التمكين على أساس القدرة النفسية، وهو العملية التي يعزز فيها الشعور أو القدرة الذاتية بين أفراد المنظمة ومدى شعورهم أنهم ممكنين من خلال توفر بعض العناصر كالتأثير و معنى العمل و الحرية ، أي أن منبع التمكين هو الموظف بحد ذاته دوننا عن العوامل الخارجية الأخرى.

## 3- خصائص التمكين:

للمتمكين عدة خصائص حسب kabeer تتمثل في (الطنيجي 2015، 33):

- التمكين فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل و التواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية؛
- التمكين لا يفرض من الخارج وإنما ينطلق من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبياناتهم الاجتماعية؛
- يحمل التمكين معنى التشاركية لأن الأفراد عندها يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم، فيظهر التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة؛
- يتشابه التمكين مع مفاهيم عديدة أخرى منها: الفاعلية، المسؤولية والعقلانية.

## 4- مزايا التمكين

للمتمكين عدة مزايا يمكن إدراجها فيما يلي (Elnaga and Amen 2014, 17):

- زيادة الرضا الوظيفي؛
- فعالية فرق العمل؛
- زيادة مشاركة الموظفين؛
- التقليل من دوران العمل؛
- زيادة الثقة في المنظمة؛
- التقليل من معدل التغيب عن العمل؛
- زيادة الإنتاجية؛
- التقليل من الصراعات بين الموظفين في حالة التغيير لأنهم يساهمون في اتخاذ القرارات.

## 5- أبعاد التمكين:

تعددت الدراسات حول التمكين الإداري وكل دراسة حددت أبعادا محددة، يجب أن تتوافر للدلالة عن وجوده من عدمه في المنظمات، والجدول الموالي يدرج أهم الدراسات مع أبعاد التمكين لكل دراسة.

## جدول رقم: 1 أبعاد التمكين حسب أهم الدراسات

الأبعاد المقدمة للتمكين	الباحث
المشاركة في المعلومات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي	Ivancevich 1997
توافر المعلومات، امتلاك المعرفة القوة، المكافآت	Daft 2010
المعرفة، الثقة، المكافآت، المشاركة في المعلومات	ملحم 2006
اجراءات القيادة، المكافآت، الهيكل، تصميم الوظيفة	Chital et al
التدريب، التحفيز الالتزام، الحرية والاستقلالية، الثقافة	Griffin et Moorhead 2001
الرقابة، الهيكل التنظيمي	Robbins 1998
القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل	Appelbaum 1998
المعرفة، المشاركة	Erstad 1997
البعد المهاري، البعد الإداري	Spector 1997
المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة	سعد بن مرزوق العتيبي 2004
المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة	Bowen & lawler 1992
المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الهيكل التنظيمي، فرق العمل، المشاركة في صنع القرار.	Blanchard 2001
الحرية، المسؤولية	Choi 1999
دعم المنظمة، حرية التصرف	Argyris 1998
فريق العمل، التفويض	Gregorey
المهمة ، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة	Lashely and McGoldrick 1994
التأثير الحسي، الكفاية، معنى العمل، المسؤولية	Thomas & Velthouse 1990
المعنى، الإدارة الذاتية، الكفاءة، الأثر	Spreitzer 1995

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المستخدمة في البحث.

وفي دراستنا هذه سنعتمد على الأبعاد التي قدمها الباحث daft، وهي الأبعاد التي تكررت في أكثر من دراسة بالإضافة إلى علاقة هذه الأبعاد بصفة كبيرة بأبعاد المتغير التابع للدراسة وهو الإبداع الإداري. وتتمثل هذه الأبعاد في:

– **المعلومات:** تعتبر المعلومات من أهم الأسس التي يقوم عليها التمكين، فإذا لم تتوفر للموظف معلومات صحيحة لا يمكنه تقديم عمل بطريقة جيدة، لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة للتصرف دون تردد أو خوف من الخطأ. ويشير griseri إلا أنه لا يوجد شيء يجعل العاملين يثقون بإدارتهم أكثر من مشاركتهم بالمعلومات الخاصة بمنظمتهم (حمدي 2018، 198).

– **المعرفة:** تعتبر المعرفة ضرورية في المنظمات ومورداً يجب إدارته بصفة جيدة، فالمعرفة هي حاصل جمع البيانات والمعلومات والمهارة والخبرة والممارسات والإدراك الكامل للعلاقات والعمليات والابتكارات والاختراعات (سماح مؤيد و اسيل هادي 2007، 202).

والمعرفة نوعان صريحة وهي تشتمل على البيانات والمعلومات التي يسهل تخزينها وتشاركها بين الأفراد من خلال أنظمة المعلومات والاتصال المختلفة في حين المعرفة الضمنية صعبة الوصول إليها فهي محتزنة في عقول العاملين نتيجة تراكم المعرفة والخبرات نتيجة الممارسة عبر مر السنين واكتساب التجربة. فالمعرفة نتاج تداخل المعرفة الضمنية والصريحة معا.

– **القوة:** يجب على المنظمة توفير عوامل القوة للعاملين من أجل التعامل مع الآخرين بناء على الظروف التي يواجهونها أثناء عملهم، و القوة هي القدرة على التأثير في الأفراد والمواقف حيث يشعر العامل بهذه القوة إذا استطاع أثناء تعامله مع غيره والظروف من حوله أن يحدد المشكلة واختيار البدائل وتنفيذها والتأثير على نتائجها (عوض 2018، 143).

**المكافآت:** تعد المكافآت أحد المتطلبات الأساسية للتمكين لأنها تؤكد للعاملين بان سلوكياتهم و تصرفاتهم مرضية، كما أنها تدفع بالعاملين إلى أداء المزيد من الجهود كونها تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف بمهارات العاملين وتقديرها وتقديم حوافز لهم للمشاركة الفاعلة، ولكي ينجح التمكين وجب ربط المكافآت بأهداف المنظمة (ألكعي 2016، 126).

### ثانيا: الإبداع الإداري:

بعد التطرق للتمكين الإداري في الشق الأول من هذا الجانب النظري، سنتطرق للإبداع الإداري في الشق الثاني من هذا الجزء النظري من خلال التطرق لمفهومه، أهميته، وكذلك عناصره ومستوياته.

### 1- مفهوم الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري من المفاهيم التي لاقت الكثير من الاهتمام من الدارسين و الذين حاولوا إيجاد تعريف لهذا المفهوم. واختلفت هذه التعريفات حسب الزاوية التي انطلق منها كل باحث ، فمنهم من حاول تعريف الإبداع الإداري بالرجوع إلى عامل أو أكثر من عوامل الإبداع، كالمخائض و السمات الشخصية والذهنية للمبدعين و المتغيرات التنظيمية. حيث يعرفه Kanter بأنه إنتاج أو تبني الأفكار الجديدة غير المألوفة و تطبيقها. إذ أنه عملية متعددة الجوانب يختلف نشاط الفرد فيها من مرحلة إلى أخرى، كما يتطلب القيام بأكثر من نشاط في المرحلة الواحدة (الكمري و علي عقيل 2017، 302). أما القحطاني فعرفه بأنه استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهود الإبداعية المنظم، الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقويم (الناصر و حمودي حسين 2018، 151).

### 2- أهمية الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري بالغ الأهمية في المنظمات المعاصرة، حيث يسمح لها بالتميز ومواكبة التطورات المتسارعة التي تعتبر السمة السائدة في هذا العصر، و التي تتطلب دائما من الموظفين أن يمتلكوا درجة عالية من التفكير الإبداعي حتى يستطيعوا حل المشاكل التي تواجههم بطرق إبداعية مبتكرة. حيث يرى النمر أهمية الإبداع الإداري فيما يلي (الكمري و علي عقيل 2017، 302):

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر في سير العمليات التنظيمية؛

- إن توافر سمة الإبداع الإداري في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد؛
- الإسهام في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استعمال أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.

### 3- خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

أورد SENGÉ خصائص وسمات الشخصية المبدعة وعددها في النقاط التالية (حجازي و طنبور 2018، 138):

- الذكاء؛
- الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه؛
- أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة؛
- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.

أما Evans & Russel فحدد خصائص المبدعين الإداريين في الأتي (علوان 2017، 1012):

- فهم الاحتياجات الشخصية والدوافع الخاصة بها؛
- إدارة العالم النفسي الخاص به ومن ثم إدارة العالم الخارجي؛
- إدراك أنه من المهم تبني أساليب غير تقليدية؛
- التعرف على مكامن الضعف في شخصية العمال و تدعيم مكامن القوة؛
- إعطاء الفرصة للعمال ليكونوا أكثر وضوح في التعبير عن الحاجات و الرغبات؛
- التعلم بالاستماع للآخرين وأنفسنا؛
- تبني توجهات جديدة في الحياة.

**3- مستويات الإبداع الإداري:** تم تقسيم الإبداع الإداري إلى المستويات التالية (زاهر، بواط و اسير 2013، 148):

**الإبداع على مستوى الأفراد:** الذي يقوم به الأفراد و يعتمدون على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة.  
**الإبداع على مستوى الجماعات:** و يكون من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد وتبني الفكرة الإبداعية للفرد و العمل على تحقيقها.

**الإبداع على مستوى المنظمة:** ويكون ذلك عند إدراك المنظمة أهمية الإبداع والتميز وتقديرها للقيمة العلمية للنظريات الجديدة، وامتلاكها الرغبة في الاستطلاع عن طريق التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

#### 4- عناصر الإبداع الإداري

لم يتفق معظم الكتاب والباحثين في مجال الإبداع الإداري على عناصر موحدة وحب توفرها في العملية الإبداعية، و رغم ذلك هناك بعض أهم العناصر المشتركة، والتي تكررت في العديد من الدراسات والمتمثلة فيما يلي:

**- الأصالة:** يقصد بالأصالة التجديد أو الانفراد بالأفكار كأن يأتي الفرد المبدع بأفكار جديدة متجددة بالنسبة لأفكار زملائه، فهي تشير إلى قدرة المبدع على إنتاج أفكار أصيلة قليلة التكرار داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد المبدع ، ومعيار الحكم على أصالة الفكرة هي عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف عليها وخروجها عن التقليد وتمييزها. فكلما ابتعدت الفكرة عن النمط التقليدي في حلها زادت درجة أصالتها (عمر و روش إبراهيم 2017، 141) .

**- الطلاقة:** تعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو الأسئلة أو الألفاظ أو المعلومات أو الأشكال، إذا فهي تقاس بكمية الأفكار أو الكلمات وتكوين العبارات، كما أنها تعبر عن القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة والصحيحة لمسألة أو مشكلة ما، كما تشير إلى القدرة على استخدام المخزون المعرفي عند الحاجة إليه (ناصر 2016، 458).

**- المرونة:** يقصد بها النظر إلى الأشياء بشكل مختلف وجديد عما اعتاده الناس، وهي تعبر عن تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغيير الموقف، ويمكن أن تكون المرونة تلقائية، وتمثل في إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة مرتبطة بموقف محدد، كما يمكن أن تكون المرونة تكيفية وهي تعني التوصل إلى حل مشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة من ذلك الموقف (بن طراد و مزياني 2017، 17).

**- الحساسية للمشكلات:** هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون، أي وجود علاقة بين القدرة على الحساسية للمشكلات وبين قدرة الشخص على تحمل التوتر الناتج عن محاولة فهم وإدراك الجوانب المختلفة القريبة والبعيدة لمواقف معينة والإصرار على عدم الهروب و التسرع في الفهم (فاضل مهدي 2016، 43).

**- قبول المخاطرة:** ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتحمل مسؤولية النتائج المترتبة عنها (عبد الحميد أمين عبد الرحيم 2009، 35).

**المحور الثاني: الجانب التطبيقي**

تم اختيار مستشفى فرانتز فانون للأمراض العقلية بالبليدة لاختبار العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري كعنة من مؤسسات القطاع الصحي بالبليدة

**أولاً: تحديد عينة البحث وأداة الدراسة**

تم استخدام الإستبانة كأداة بحث لمعرفة مدى توافر كل من التمكين الإداري والإبداع الإداري بمستشفى الأمراض العقلية فرانتز فانون ولاية البليدة وهو المستشفى الذي اختير كعينة بحث لمجتمع الدراسة المتمثل في مؤسسات القطاع الصحي بولاية البليدة، وقد تم التأكد من ثبات هذه الأداة من خلال معامل ألفا كرونباخ و الذي كان فوق 70% والذي قدر ب 74.5% .

تم إجراء الدراسة على عينة من الموظفين التابعين لمستشفى الأمراض العقلية فرانتز فانون بالبليدة، حيث تم توزيع الاستبيان على 40 موظف واسترجع منها 35 واستبعدت ثلاثة لعدم قابليتها للتحليل.

**ثانياً- خصائص أفراد عينة البحث**

بالاعتماد على نتائج ومخرجات التحليل الإحصائي بواسطة برنامج spss 25 توصلنا إلى حساب ومعرفة توزيع الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية والسن لعينة البحث و التي كانت كما يلي:

- **الجنس:** من خلال الجدول أدناه يتبين أن نسبة الذكور في عينة البحث أكثر منها من نسبة الإناث، حيث قدرت بنسبة 56.2% للذكور في حين كانت 43.8% للإناث.

**جدول رقم 2: توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس**

الجنس	النسبة المئوية	التكرار
ذكر	56.2	18
أنثى	43.8	14
المجموع	100.0	32

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

- **الأقدمية في العمل:** تمثل نسبة الاقدمية في العمل لفئة أقل من 10 سنوات أعلى نسبة والتي قدرت ب 59.4% تليها فئة من 10 سنوات إلى 20 سنة وذلك بنسبة قدرت ب 25.0% وأخيرا فئة فوق 20 سنة بنسبة 15.6% . ويرجع ذلك إلى سياسة التوظيف المنتهجة في القطاع والتي أسفرت عن عمليات توظيف واسعة خلال العشر سنوات السابقة.

**جدول رقم 3: توزيع عينة البحث حسب الاقدمية في العمل.**

الاقدمية	أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى 20 سنة	فوق 20 سنة	المجموع
التكرارات	19	8	5	32
النسبة المئوية	59.4	25.0	15.6	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

**- مستوى التحصيل الدراسي**

ما يلاحظ من خلال قراءتنا لتوزيع أفراد عينة البحث حسب مؤهلها العلمي وتحصيلها الدراسي نجد أن فئة حاملي شهادات جامعية كانت الأعلى بنسبة 65.6% لنسبة أقل من الجامعي بنسبة 28.1% وأخيرا فئة حاملي شهادات عليا (ماجستير ودكتوراه) والتي جاءت في الأخير بنسبة 6.3%، ويرجع ذلك إلى نمط التوظيف المعتمد، حيث شهد القطاع توظيف نسب كبيرة من حاملي الشهادات الجامعية ومحاوله إدماجهم في الوظائف في القطاع التابع للدولة في إطار محاولة امتصاص نسبة البطالة المرتفعة لدى هذه الفئة.

جدول رقم 4: توزيع عينة البحث حسب متغير مستوى التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	شهادة عليا (ماجستير أو دكتوراه)	شهادة جامعية	أقل من الجامعي	المجموع
التكرارات	2	21	9	32
النسبة المئوية	6.3	65.6	28.1	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

- توزيع عينة البحث حسب متغير السن: يبين الجدول رقم 5 توزيع أفراد عينة البحث حسب مستوى أعمارهم، حيث نجد أعلى فئة هي الفئة بين 35 و 50 سنة بنسبة 46.9% لتليها الفئة العمرية الأقل من 35 سنة بنسبة 37.5% .

جدول رقم 5: توزيع عينة البحث حسب متغير السن

السن	أقل من 35	من 35 إلى 50	فوق 50	المجموع
التكرار	12	15	5	32
النسبة المئوية	37.5	46.9	15.6	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ثالثا- عرض وتحليل إجابات الأفراد لمحوري الدراسة :

### 1- التمكين الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية لكل أبعاد التمكين لإجابات عينة البحث وكذلك التوزيعات التكرارية والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات البحث عن المتوسط الحسابي، وكانت النتائج ملخصة في الجدول رقم 6

جدول رقم 6: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري للتمكين الإداري

القرار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					أبعاد التمكين الإداري
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
م. بشدة	0.50	4.59	59.4	40.6	0	0	0	المعلومات المتوفرة
م. بشدة	0.65	4.34	43.8	46.9	9.4	0	0	
م. بشدة	0.86	4.18	43.8	45.9	9.4	0	0	
م. بشدة	1.08	4.00	37.5	40.6	9.4	9.4	3.1	المكافآت المتوفرة
موافق	1.16	3.87	34.4	37.5	15.6	6.3	6.3	
موافق	1.19	3.59	25.0	34.4	21.9	12.5	6.3	الوقت المتوفر
موافق	.98	3.93	31.3	40.6	21.9	3.1	3.1	
م. بشدة	0.90	4.03	34.4	40.6	18.8	6.3	-	
موافق	1.12	3.68	28.1	31.3	25.0	12.5	3.1	المهام المتوفرة
موافق	1.17	3.90	37.5	34.4	15.6	6.3	6.3	
م. بشدة	1.01	4.12	43.8	34.4	15.6	3.1	3.1	المعرفة المتوفرة
م. بشدة	2.98	4.06	40.6	34.4	15.6	9.4	-	
م. بشدة	0.47	4.01						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

من خلال استعراض الجدول أعلاه يتبين أن نسبة الاتفاق في عينة البحث كانت جد مرتفعة في محور التمكين الإداري ككل، التي كانت نسبة المتوسط الحسابي 4.01 و بانحراف معياري قدر ب 0.47 والتي توافق شدة الاتفاق حسب مقياس ليكرت الخماسي، و رغم ذلك فان بعد المكافآت لم يكن على درجة كبيرة و يرجع ذلك الى عدم وجود نظام للمكافآت في القطاع الصحي التابع للقطاع الحكومي عدا المكافآت المعنوية.

## 2- الإبداع الإداري

تم تلخيص إجابات المبحوثين نحو أبعاد الإبداع الإداري في الجدول رقم 7 .

جدول رقم 7: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري للإبداع الإداري

القرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوزيعات التكرارية و النسب المئوية					أبعاد الإبداع الإداري	
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
م. بشدة	4.03	0.99	37.5	37.5	18.8	3.1	3.1	يمكنني إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة	الأصالة
م. بشدة	4.12	0.66	9	18	5	0	0	أنجز الأعمال الموكلة لي بأسلوب منطور ومتجدد	
م. بشدة	4.03	0.97	34.4	43.8	15.6	3.1	3.1	اشعر أنني أساهم في تقديم أفكار جديدة في مجال العمل	
موافق	3.97	0.89	31.3	40.6	21.9	6.3	0	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة التي قد أواجهها	
موافق	3.97	0.99	34.4	40.6	12.5	12.5	0	ابحث عن تطبيق أساليب جديدة في الأعمال لحل المشاكل التي أواجهها	الطلاقة
موافق	3.81	1.02	25.0	43.8	25.0	0	6.3	لدي القدرة على إنتاج عدد كبير من الألفاظ بنفس المعنى للدلالة على فكرة معينة	
م. بشدة	4.16	0.95	40.6	43.8	9.4	3.1	3.1	اعبر عن آرائي حتى لو اختلفت مع آراء رؤساء العمل	
م. بشدة	4.28	0.58	34.4	59.4	6.3	0	0	ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	
م. بشدة	4.40	0.61	46.9	46.9	6.3	0	0	اهتم واستفيد من الآراء التي تخالفني في إحداث تغييرات في أسلوب العمل	المرونة
موافق	3.65	1.23	28.1	34.4	21.9	6.3	9.4	أجد سهولة وتلقائية في تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل	
م. بشدة	4.16	0.98	43.8	37.5	12.5	3.1	3.1	أقبل النقد وطرح الأفكار والمقترحات حتى إذا خالفت قواعد العمل	
م. بشدة	4.37	0.75	50.0	40.6	6.3	3.1	0	اتخذ قراراتي بعد دراسات مستفيضة وليس عشوائيا	
م. بشدة	4.34	0.60	40.6	53.1	6.3	0	0	احصل على معلومات مفصلة قبل القيام بالأعمال الجديدة	الحساسية للمشكلات
م. بشدة	4.34	0.74	46.9	43.8	6.3	3.1	0	أحرص على معرفة أوجه القصور و الضعف فيما أقوم به من أعمال	
م. بشدة	4.03	1.14	40.6	40.6	6.3	6.3	6.3	أبادر بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل	
م. بشدة	4.15	0.76	34.4	50.0	12.5	3.1	0	اهتم بتقديم أفكار مستحدثة في المنظمة حتى لو لم تطبق بالعمل	
م. بشدة	4.41	0.61	46.9	46.9	6.3	0	0	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة	محل الصعوبة
م. بشدة	4.16	1.05	46.9	34.4	9.4	6.3	3.1	أقبل الفشل في العمل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	
م. بشدة	4.12	0.31						الإبداع الإداري	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم 7 يتبين لنا نسبة الاتفاق المرتفعة لعينة البحث حول محور الإبداع الإداري ككل والتي كانت فوق 70% كما أن المتوسط الحسابي لمحور الإبداع ككل بلغ 4.12 وهو ما يوافق الموافقة الشديدة من أفراد عينة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي والتي كانت بانحراف معياري قدر ب 0.31.

#### رابعا - اختبار فرضيات الدراسة

#### 1 - عرض وتحليل علاقة الارتباط بين التمكين الإداري والمتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري.

من خلال حساب معامل الارتباط بالاعتماد على مخرجات برنامج spss المخصصة في الجدول رقم 8 تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الإداري و الإبداع الإداري تقدر ب ( $0.373^*$ ) عند درجة معنوية 0.05 ، أي كلما زاد الاهتمام بالتمكين الإداري في المنظمة زادت درجة الإبداع الإداري وبذلك نرفض الفرضية "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل للدراسة وهو التمكين الإداري و المتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري".

جدول رقم 8: الارتباط بين التمكين الإداري والإبداع الإداري

التمكين الإداري	المتغير المستقل
	المتغير التابع
* 0.373	الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحث : \* دال عند مستوى 0.05

#### 2- عرض وتحليل علاقة التأثير بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.

من خلال نتائج مخرجات برنامج spss المتعلقة بالانحدار البسيط نتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثانية والتي تقول، لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل للدراسة وهو التمكين الإداري والمتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري. نتيجة تحليل الانحدار ملخصة في الجدول رقم 9، حيث نلاحظ أن هناك علاقة تأثير للتمكين الإداري على المتغير التابع الإبداع الإداري في عينة البحث، حيث نجد قيمة معامل التحديد تمثل  $R^2 = 0.14$  وهو ما يعني أن 0.14 من الإبداع الإداري في المؤسسة المبحوثة يفسره التمكين الإداري ويعزز ذلك ميل الانحدار المقدر ب 0.25، كما أن نموذج الانحدار جيد وهو ما يتبين من قيمة F المحسوبة عند درجتَي حرية (1,30) والتي كانت فيها قيمة الدلالة 0.03 وهي أقل من قيمة درجة المعنوية 0.05 وبذلك فان نموذج الدراسة دال إحصائيا، كما أن قيمة الدلالة ل t المحسوبة هي 0.03 وهي أقل من درجة المعنوية 0.05 وبذلك يرفض الفرض الصفرى للاختبار القائل بان ميل الانحدار للنموذج  $\beta=0_1$  يرفض ويقبل الفرض البديل  $\beta \neq 0_1$  و ذلك يعزز وجود التأثير بين المتغير التابع والمستقل، وعليه يمكن الحكم على الفرضية التي مفادها لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل للدراسة وهو التمكين الإداري والمتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري بأنها خاطئة .

الجدول رقم 9 : نموذج الارتباط البسيط بين التمكين الإداري والإبداع الإداري

قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	R <sup>2</sup>	التمكين الإداري		المتغير المستقل
			$\beta_1$	$\beta_0$	المتغير التابع
*2.20	*4.85	0.14	0.25	3.19	الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحث : \* دال إحصائيا

## خاتمة:

يعتبر التمكين الإداري من بين أهم متطلبات الإدارة العصرية في المؤسسات، فهو يوفر حرية اتخاذ القرارات الإدارية للموظف مع تحمل النتائج المترتبة عن ذلك الاختيار. وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة وتقديم المكافآت سواء كانت معنوية أو مادية، وبذلك يتمكن الموظف من استخدام المعرفة التي يحوز عليها في بذل المزيد من الجهد لإيجاد الحلول المبتكرة المتعلقة بالوظائف الموكلة إليه. ان توفير بيئة عمل تتسم بتمكين الموظفين له دور ايجابي في إبداع الموظفين بجميع أبعاده المختلفة، فالموظف الممكن يحس بقيمة ومعنى عمله وبالتالي يسعى لاستغلال جميع قدراته الفكرية من أجل إيجاد حلول إبداعية للمشاكل بطريقة أدائه للعمل.

## نتائج البحث

في ختام بحثنا توصلنا للحكم على صحة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل للدراسة وهو التمكين الإداري والمتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري بأنها خاطئة وبذلك نقبل الفرضية البديلة. حيث بينت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط متوسطة بين بعدي الدراسة في المؤسسة عينة الدراسة.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل للدراسة وهو التمكين الإداري و المتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري. تم رفض هذه الفرضية بعد التأكد من خلال نتائج التحليل الإحصائي لعينة البحث بوجود علاقة تأثير من خلال اختبار الانحدار البسيط وبينت كذلك وجود علاقة تأثير متوسطة لمتغير التمكين الإداري في المتغير الإبداع الإداري، وبذلك نرفض هذه الفرضية ونستبدلها بالفرضية البديلة والتي تقر بوجود علاقة التأثير.

أما فيما يخص مدى توافر كل من التمكين الإداري والإبداع الإداري في مستشفى فرانس فانون فمن خلال تحليل إجابات المبحوثين تبين وجود البيئة الملائمة للتمكين الإداري والإبداع بصفة متفاوتة بين الأبعاد المختلفة، وكانت اقل نسبة في بعد المكافآت الخاصة بمحور التمكين.

## التوصيات

من خلال نتائج البحث يمكن إدراج التوصيات التالية:

- 1- على المؤسسة ا لاهتمام أكثر بتعزيز التمكين للموظفين، من خلال زيادة القوة للموظفين وتوفير كل المعلومات اللازمة لانجاز الأعمال المطلوبة، كما يجب عليها التركيز على بعد المكافآت الذي تبين بأنه غير فعال في المؤسسة وذلك لانعدام الحوافز المادية في المؤسسة .
- 2- التركيز على التدريب وانتهاج أسلوب يضمن للعمال المعرفة الكفيلة بتطوير مهاراتهم الإبداعية في التفكير من اجل إيجاد أفضل الطرق لانجاز المهام الموكلة إليهم بأسلوب إبداعي متميز وإيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات التي قد يواجهونها أثناء تأدية هذه المهام.
- 3 - على المؤسسة تعزيز كل من بعد القوة والمكافآت، حيث يعتبران على درجة عالية من الأهمية للموظف من أجل ثقته بعمله وتقبله للنتائج المترتبة عن طبيعته اختياره لطريقة عمله والحلول للمشاكل المتعلقة به، حيث وجدنا من نتائج الدراسة ضعف في بعد تقبل المخاطرة بالمقارنة بباقي متغيرات الإبداع بالمؤسسة.

## قائمة المراجع

- Elnaga, Amir Abou, and Imran Amen. "the impact of employee empowerment on job satisfaction, theoretical study." *American Journal of Research communication*, 2014: 13-26.
- Hajian, Alireza, and baniasadi behzad. "Employee empowerment: A comparative study among different theories." *management and administrative sciences review*, 2015: 87-100.
- hamed, said shaban. "antecedents and consequences of employees empowerment." *management review: an international journal*, 2010: 64-94.
- Murari, Krishna. "Abusive leadership - A barrier to employee empowerment." *europaean journal of business and management*, 2013: 8-21.
- saleem, muhammad ammar, and saleem ikra. "impact of employee empowerment on job satisfaction." *developing country studies*, 2014: 59-69.
- V.G.Kondalkar. *organizational behaviour*. new delhi: new age international publisher, 2007.
- أثير عبد الامير حسوني. " تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية/ الديوانية." *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، 2012: 34-48.
- أكرم الياسري، و أمل عبد محمد. " التمكين بين الفكر التنظيمي و الفقه الاسلامي." *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، 2007: 9-32.
- بسام زاهر، غادة بواط، و لمى اسير. "تقوم الثقافة التنظيمية ومدى تلاؤمها مع متطلبات الإبداع الإداري دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية." *مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 2013: 141-155.
- جوان فاضل مهدي. "الثقافة التنظيمية والابداع الاداري العلاقة والتاثير دراسة تطبيقية على اعضاء الهيئة التدريسية في المعهد الثني بابل." *مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية*، 2016: 34-55.
- حميد سالم الكعبي. "دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي." *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 2016: 121-138.
- زينب بن طراد، و الوناس مزياني. "التفكير الإبداعي في ظل النظرية المعرفية السلوكية." *مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية*، 2017: 11-22.
- سالم حامد حمدي. "رضا الزبون في إطار تمكين العاملين دراسة مقارنة في مجموعة من فروع مصرفي الرشيد والرافدين الموصل." *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 2018: 190-226.
- سعيد محمد عبد الله الطنجي. "أثر التمكين على أداء فرق العمل دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية في دولة الامارات العربية المتحدة." *كلية الدراسات العليا جامعة العلوم الإسلامية العالمية اطروحة دكتوراه الاردن*، 2015.
- عبد الستار سالم عوض. "العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات كركوك." *مجلة الادارة والاقتصاد*، 2018: 139-153.
- عقيل خليل ناصر. "جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل." *مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية*، 2016: 454-467.
- علاء حاكم الناصر، و زينة حمودي حسين. "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات و معاونيهم في جامعة بغداد." *مجلة البحوث التربوية و النفسية*، 2018: 144-163.
- علي الضلعين. "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية." *دراسات العلوم الادارية*، 2010: 64-92.
- لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم. "أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الاقليمي بغزة(الاونروا) على تهيئة البيئة الابداعية للعاملين." *كلية التجارة، الجامعة الاسلامية*، رسالة ماجستير، 2009.
- محمد عبد الرحمن عمر، و محمد روش إبراهيم. "عناصر الإبداع الإداري و دورها في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك." *المجلة الأكاديمية لجامعة نيروز*، 2017: 137-156.
- محمود حسن حجازي، و رامي سامي طنبور. "دور الابداع الاداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية." *مجلة جامعة القامس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية*، 2018: 134-150.
- محمود سماح مؤيد، و محمود اسيل هادي. "أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي." *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 2007: 197-211.

موسى السعودى. "أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية دراسة ميدانية." *دراسات العلوم الإدارية*، 2008: 468-442.

نوفل عبد الرضا الكمري، و صفر علي عقيل. "تقييم تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية- دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد." *مجلة الإدارة و الاقتصاد*، 2017: 320-297.

نوفل عبد الرضا علوان. "العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة و الأولى لمدينة بغداد." *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية*، 2017: 1055-1012.