



The role of administrative empowerment in promoting organizational creativity

دور التمكين الإداري في تعزيز الابداع التنظيمي

*م.م. شفاء تركي عايز

**م.م. نورس مجيد مجهد

*م.م. زهراء ياسين علوان

Abstract:

The current study aims to determine the role of administrative empowerment and its impact on organizational creativity in the General Company for Middle Electricity Distribution, bearing in mind that this industry is one of the most important and that the speed of development using empowerment, which helps to develop the organization's capabilities in many different areas, which aims to enhance organizational creativity in related sectors. For him, the next question is where the research challenge is (Is there a role for administrative empowerment in promoting organizational creativity for service organizations represented by the Central Electricity Distribution Company and its branches).

Validity, reliability, and dispersal tests were performed on the questionnaire once it had been selected as the primary data collection and analysis tool for data collection and analysis. The statistical package Spss V.28 and statistical methods (weighted mean, standard deviation, coefficient of variation, relative importance, Pearson correlation coefficient, simple linear regression coefficient) were used to analyze the data and the number of individuals (30) represented by administrative leaders.

*جامعة بابل – كلية الإدارة والاقتصاد .

**مديرية تربية بابل .

A series of results, the most important of which is the discovery of a statistically significant correlation that causes a correlation between the research variables (administrative empowerment, organizational creativity).

المستخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد دور التمكين الإداري وأثره على الإبداع التنظيمي في الشركة العامة للتوزيع الأوسط للكهرباء ، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الصناعة من أهمها وأن سرعة التطور باستخدام التمكين مما يساعد لتنمية قدرات المنظمة في مجالات عديدة ومختلفة ، والتي تهدف إلى تعزيز الإبداع التنظيمي في القطاعات ذات الصلة. بالنسبة له فإن السؤال التالي هو حيث التحدي البحثي (هل هناك دور للتمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي للمنظمات الخدمية المتمثلة في الشركة العامة لتوزيع الكهرباء المركزية وفروعها).

تم إجراء اختبار الصلاحية والثبات والتشتت على الاستبيان بمجرد اختياره كأداة لجمع وتحليل البيانات الأولية لجمع البيانات وتحليلها. تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية Spss V.28 والطرق الإحصائية (المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية، معامل ارتباط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط) لتحليل البيانات وعدد الأفراد (٣٠) ممثلة بالقيادات الإدارية. سلسلة من النتائج أهمها اكتشاف علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وتسبب ارتباطاً بين متغيرات البحث (التمكين الإداري، الإبداع التنظيمي).

المقدمة

إننا نرى المنظمات تعمل على تحقيقها، مقتنعة بآثارها الكبيرة على الأداء العام. لم يعد موضوع الإبداع التنظيمي موضوعاً تختبره المؤسسات أو تتخلى عنه بل هي ضرورة لا يمكن الوقوف في وجهها. ومع ذلك هناك عدد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار مثل مسؤولية تمكين الموظفين من خلال منحهم المزيد من الاستقلالية في صنع القرار، وإشراكهم في عملية صنع القرار، ودعم المبادرة والابتكار، وتقليل الفجوة. بين الإدارة والموظفين.

ونظراً لأهمية المتغيرات فقد تم تقسيم الدراسة الحالية إلى أربعة أقسام تناول الأول منها المنهج العلمي للبحث والثاني تناول كيفية تأطير المتغيرات نظرياً (التمكين الإداري والإبداع التنظيمي).

المبحث الاول / منهجية البحث

يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً لمشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، المخطط الفرضي للدراسة، وفرضيات البحث وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مشكلة البحث

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة باختلاف أنواعها العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية والصعوبات بفعل التغييرات المتسارعة والتي يمكن ان تؤثر على نجاحها وبقائها وديمومتها على الاستمرار والمنافسة في ظل عالم يتسم بالسرعة والتغير والانفتاح.

ويمكن تأطير مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

التساؤل الرئيسي: هل هناك دور للتمكين الإداري في تعزيز الابداع التنظيمي للمنظمات الخدمية المتمثلة بالشركة العامة لتوزيع كهرباء الوسط وفروعها، وتتفرع عنه التساؤلات الآتية:

- ١- ما هو مستوى التمكين الإداري في الشركة المبحوثة؟
- ٢- ما هو مستوى الإبداع التنظيمي الشركة المبحوثة؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباط بين التمكين الإداري والابداع التنظيمي في الشركة المبحوثة؟
- ٤- هل يوجد تأثير للتمكين الإداري في الابداع التنظيمي في الشركة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث على النحو الآتي:

- ١- يعد مفهوم التمكين مجالاً حياً للدراسة والبحث في المنظمات.
- ٢- ان التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة ومازال هناك حاجة لدراسة جوانبه المختلفة.
- ٣- ارتباط التمكين الإداري بالعديد من العوامل التنظيمية والتي منها الابداع التنظيمي لدى الافراد العاملين في منظمات الاعمال وبما يحقق لها التميز والريادة على المنظمات المعاصرة لها في مجال عملها.
- ٤- ان عنصر الابداع التنظيمي لدى الافراد يعد عامل مهم في نجاح المنظمات وتفوقها ولا يمكن تحقيق ذلك الا إذا تمكن العاملون فيها من أداء أعمالهم من خلال تحفيزهم وتدريبهم وبالتالي يؤدي ذلك الى ارتفاع مستويات الابداع لديهم.

ثالثاً: أهداف البحث

هناك مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من العلاقة التي تربط بين متغيرات البحث تتمثل بالآتي:

- ١- التعرف على مستويات التمكين الإداري والابداع التنظيمي والاحاطة بمختلف جوانبهما.
- ٢- التعرف على العلاقة التاثيرية للتمكين الإداري في الابداع التنظيمي في الشركة المبحوثة.

٣- تقديم بعض التوصيات المدعمة بالآليات التي يمكن من خلالها مساعدة الشركة في معالجة بعض الأمور التي لها علاقة بنجاحها

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري والابداع التنظيمي) وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والابداع التنظيمي.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فرق العمل والابداع التنظيمي.

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحفيز العاملين والابداع التنظيمي.

د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والابداع التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتمكين الاداري في الابداع التنظيمي) وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

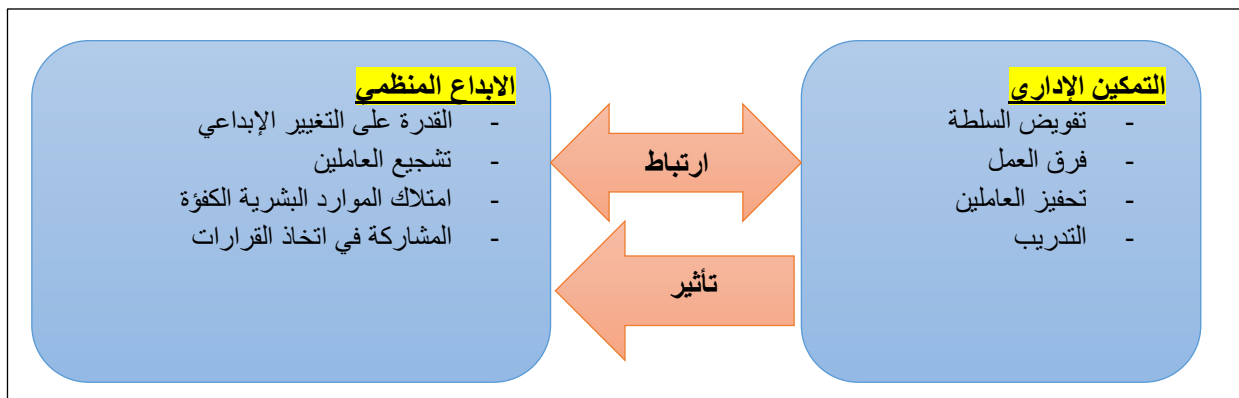
١. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لتفويض السلطة في الابداع التنظيمي.

٢. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لفرق العمل في الابداع التنظيمي.

٣. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لتحفيز العاملين في الابداع التنظيمي.

٤. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب في الابداع التنظيمي.

خامساً : المخطط الفرضي للبحث



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثة

مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث بالقيادات الإدارية العاملة في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الوسط والمتمثلة برؤساء الأقسام والشعب والوحدات الإدارية حيث بلغ عددهم (٣٠) فرداً.

المبحث الثاني / الاطار النظري للبحث

المحور الأول : التمكين الإداري- توطئة:

ان التمكين مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر وهو من الأساليب الحديثة المتقدمة، ويعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات، وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة في ميدان الاعمال، وتساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين في منظمات الاعمال (الجهني ، ٢٠١١ : ٣٥).
أولاً: مفهوم التمكين الإداري

لا يعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة لأن له جذور تاريخية تعود الى الفترة ما بين (١٩٥٠ الى ١٩٦٠) وقد إقترن تطبيقه بالمفاهيم الإدارية الأخرى مثل اللامركزية، الإثراء الوظيفي، ويرى الغرب أن مصطلح التمكين هو من إكتشاف الحضارة الغربية.

ومن هنا يمكن تعريف التمكين الإداري: بأنه (إعطاء فرصة للعاملين للامساك بزمام الامور من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تساعدهم على تحقيق الأداء العالي).

ثانياً: أهمية التمكين الإداري

يعد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري مطلباً أساسياً وحاسماً للمنظمات ولاسيما في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية وهذا المفهوم يقوم على فلسفة جديدة قوامها الإ يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما التركيز على العاملين في المقام الأول، وهو على صلة أكبر باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني لكل منظمة (منصور، ٢٠١٣ : ٢٣٣).

ثالثاً: فوائد التمكين الإداري

يرى (خلف ، حمادي ، ٢٠١٦ : ١١٤) أن تطبيق التمكين له فوائد عديدة منها:

١. تحسين جودة ونوعية الخدمة المقدمة.
٢. الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الإستفادة من توجهات الزبائن وآرائهم حول جودة السلعة او الخدمة المقدمة.
٣. زيادة فعالية الإتصالات وتحقيق علاقة متينة ومستدامة بين الشركة وزبائنهم.
٤. تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
٥. تمكين الرؤساء من تحديد الأفراد الموهوبين والمبدعين والمتميزين ، وتمكينهم من تكريس الكثير من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.

رابعاً: أبعاد التمكين الإداري

١. تفويض السلطة: هو عملية تفويض الصلاحيات الى المستويات الإدارية الدنيا وهو منح الأفراد الحق في التصرف لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف إذا أصبح للعاملين القدرة للتأثير على القرارات المتخذة في المستويات الإدارية العليا والمتعلقة بأداء أعمالهم (مهدي ، ٢٠١٨ : ٦١٤).

٢. التدريب: يجب تدريب العاملين بشكل مستمر ومنظم من أجل تعلم المهارات والمعارف الجديدة وينبغي على الشركة توفير نظام طموح لتطوير العاملين وتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية مثل مهارات حل الصراع ومهارات القيادة ومهارات اتخاذ القرارات ومهارات التفاوض. ومن خلال الجهود التدريبية يتمكن العاملون من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ليس لأداء الأعمال فقط بل لتعلم مهارات واقتصاديات الشركة الكبيرة (الهيدي ، ٢٠١٤ : ١٠).

٣. فرق العمل: يُبين (عدوان ، ٢٠١٧ : ١٥) أن فريق العمل المتكامل يعتمد على وجود قائد قوي قادر على تقديم الارشاد والنصح والتقييم والتوجيه الى كافة أعضاء الفريق في العمل وهذا الفريق دور مهم وبارز في مواجهة المشكلات والصعوبات التي تعترضهم وحلها وبسبب الشعور بالمسؤولية الاجتماعية التي تؤدي الى زيادة الولاء والانتماء للمنظمة وتعزيز لمبدأ القوة. كما أن فرق العمل تعمل على تبني رؤيا تحقيق الأهداف المشتركة بين الشركة والأفراد.

٤. تحفيز العاملين : يذكر (راضي . ٢٠١٠ : ٦٥) عندما لا توفر الشركة حوافز ومكافآت مناسبة فإن الغاية من تطبيق برنامج التمكين تصبح غير مجدية، إذ أن برنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف، كالعوائد المستندة الى الأداء بدلا من العمل، فعندما ترتبط العوائد بالأداء تؤدي الى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف وغايات الشركة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح الشركة، إذ يحصل العاملون المبدعون ذو المهارة والكفاءة على مكافآت تأخذ شكل او صور المشاركة بالأسهم ومشاركة بالأرباح.

المحور الثاني : الابداع التنظيمي

أولا : مفهوم الابداع التنظيمي

يبين جدول (٣) اهم المفاهيم التي اوردها بعض الباحثين للابداع التنظيمي وهي كما يأتي:

جدول (٣) بعض مفاهيم الابداع التنظيمي الذي اوردها الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة والصفحة	المفهوم
---	------------	------------------	---------

ت	اسم الباحث	السنة والصفحة	المفهوم
١	Rubalcaba & Gallego	2010:6	التغيرات في هياكل وعمليات الشركة التي تنجم عن تنفيذ المفاهيم والممارسات الادارية والتشغيلية الحديثة
٢	نوري	2012:218	الابداع التنظيمي على انه كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل اشكال المغامرة من بين عمليات التغيير، بما يحقق تحولات ابداعية في بيئة المنظمات وعملياتها، فضلاً عن مخرجاتها
٣	علي ، الحاكم	2015:7	عملية ذات مراحل متعددة لتحسس المشكلات واكتشاف نقاط الضعف وعدم الانسجام والنقص في المعلومات ثم البحث عن حلول ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، داخل وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والقدرات الشخصية التي يتميز بها الفرد .

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على المصادر المشار اليها في الجدول.

وفي ضوء ما تقدم من التعاريف تعرف الباحثة الابداع التنظيمي بأنه (ابتكار وخلق أفكار جديدة داخل وحدة متكاملة من العوامل والقدرات الشخصية يتميز بها الفرد بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمة ككل).

ثانياً: أبعاد الابداع التنظيمي

١- تشجيع الابداع : يمكن ان تلعب الإدارة العليا بصورة خاصة او الشركة بصورة عامة دوراً كبيراً ومهما ومؤثراً في دعم وتيسير تنفيذ الأنشطة والعمليات الخاصة بالابداع، وذلك لقدرتها في اتخاذ القرارات المهمة للابداع كالمشروعات المهمة أو الموازنة الداعمة لهذه المشروعات، او قرارات تعيين الاستشاريين، أو تعيين العمال المبدعين، أو تدريب العاملين على تنفيذ عملية الابداع وخصوصاً فيما اذا كانت هناك تكنولوجيا حديثة، ودعم تكنولوجيا المعلومات، وغيرها من القرارات المهمة الداعمة للابداع لذا فان تشجيع الشركة للابداع يمكن ان يؤثر وبشكل كبير في تنفيذ الابداع (Sawang,2001:39).

٢- القدرة على التغيير الابداعي : المنظمات التي تسعى الى التغيير الإبداعي عليها ان توفر البيئة الملائمة لذلك، وهي التي تتيح الفرصة للتبادل الفكري وتوليد افكار جديدة، وان البيئة الإبداعية تعني التجديد والتأثيرات الاجتماعية النفسية والاقتصادية والثقافية والتربوية التي تحفز على الابداع،

والشركة التي تحتضن الابداع وتتهيء له الشروط المناسبة تتمتع في الغالب ببعض الخصائص منها ما يأتي (الطاهر، 2012:210):-

- أ- تتبنى قيم ومبادئ تُنمي السلوك الإبداعي وتغذيه .
- ب- تشجع على قبول التغيير بدلاً من مقاومته، وعلى تجريب الأفكار الجديدة واثاحة الفرصة امامها.
- ٣- امتلاك الموارد البشرية : على المنظمات ان توفر العاملين الكفؤين للمشاركة في عملية تنفيذ الأبداع، والعمل على تدريب العاملين من خلال ادخالهم في دورات تدريبية قبل التنفيذ وأحياناً اثناء التنفيذ، فالتدريب يلعب دوراً مهماً لتهيئة العاملين على تنفيذ الأبداع، فضلاً عن استعمال سياسة دعم وتشجيع الافراد عن طريق الحوافز والمكافآت المجزية، وفي الوقت ذاته دعم تكنولوجيا المعلومات، وتوفير الادوات اللازمة وغيرها وكل هذا بحاجة الى امتلاك الشركة الى الموارد الضرورية التي تساعد على تنفيذ الأبداع، واحياناً اخرى تساعد الاموال على امتصاص حالات الفشل التي قد تتعرض لها المنظمات (Sawang,2001:38).

- ٤- القدرة على اتخاذ القرارات :أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعد جوهر العملية الادارية ووسيلتها الاساسية في تحقيق اهداف الشركة وقد حظى القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يسهم بشكل اساسي في تمكين الشركة من مواصلة انشطتها الادارية، تعد قدرة المدير على تشخيص اسباب مشكلات الشركة وقدرته على ايجاد السبل لحلها والمبادرة في اعتماد بدائل الحل وتحمل المسؤولية التي تعظم من تراكم الابداعية فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والسماع لمقترحاتهم سيؤدي إلى زيادة الإبداعات التنظيمية (الكليبي، ٢٠١٢، ٨٨) .

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

أولاً : توصيف متغيرات البحث وتشخيصها

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث.

وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة، ولأن استمارة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة- لا أوافق بشدة) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (٥-١ = ٤)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (٥) (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠). وبُعد ذلك يضاف (٠,٨٠) إلى الحد الأدنى للمقياس (١) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (٥). وتكون الفئات كالآتي:

(Dewberry,2004:15)

١ - ١,٨٠ : منخفض جداً

١,٨١ - ٢,٦٠ : منخفض

٢,٦١ - ٣,٤٠ : معتدل

٣,٤١ - ٤,٢٠ : مرتفع

٤,٢١ - ٥,٠٠ : مرتفع جداً

وسيتناول هذا الجانب وفق الفقرات الآتية :

١- عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص التمكين الاداري

يوضح جدول (٥) قيم الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة لأبعاد متغير التمكين الاداري وعلى النحو الآتي :

جدول (٥) الإحصاءات الوصفية لمتغير التمكين الاداري

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
١	تفويض السلطة	3.43	1.21	35.49	68
٢	فرق العمل	3.41	1.31	38.40	68
٣	تحفيز العاملين	3.63	1.23	33.98	73
٤	التدريب	3.65	1.30	35.65	73
	التمكين الاداري	3.50	1.27	36.11	70

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28) و Microsoft Excel 2010

يتضح لنا من الجدول (٥) ان متغير التمكين الاداري حقق وسطاً حسابياً موزوناً (٣,٥٠) اذ يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري (١,٢٧) ومعامل اختلاف (٣٦,١١%) وهذا يدل على ان الشركة قيد البحث تعمل على إعطاء الافراد العاملين القوة على وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة وما يعزز ذلك ان الأهمية النسبية بلغت (٧٠%).

وبالرجوع الى النتائج الواردة في الجدول (٥) نلاحظ الآتي :

أ. تفويض السلطة :حقق بُعد تفويض السلطة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٤٣) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الأهمية النسبية (٦٨%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,٢١)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (٣٥,٤٩%) . مما تقدم يتضح ان ادارة

الشركة عينة توفر المعلومات اللازمة للعاملين لأداء أعمالهم وكذلك تعمل على إتاحة الفرصة امامهم لاتخاذ القرار باستقلالية.

ب. فرق العمل :حقق فرق العمل وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٤١) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الاهمية النسبية(٦٨%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,٣١)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٣٨,٤٠%) مما تقدم نستنتج ان الإدارة تعمل على توفير أجواء التعاون والمساعدة فيما بينهم من اجل سيادة الثقة فيما بينهم وإشاعة روح العمل.

ج. تحفيز العاملين :حقق بُعد تحفيز العاملين وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٦٣) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الاهمية النسبية(٧٣%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,٢٣)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٣٣,٩٨%). مما تقدم يتضح لنا ان الشركة تضع معايير موضوعية في منح الحوافز للعاملين مما تشجعهم على تطوير العمل.

د. التدريب :حقق بُعد التدريب وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٦٥) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الاهمية النسبية(٧٣%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,٣٠)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٣٥,٦٥%). مما تقدم يتضح لنا ان إدارة الشركة توفر فرص متساوية لجميع العاملين واشراكهم بدورات تدريبية في مجال عملهم فضلاً عن انها تقوم بتصميم البرامج التدريبية على وفق متطلبات العمل.

٢- عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص الابداع التنظيمي

يوضح جدول (٦) قيم الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة لأبعاد متغير الابداع التنظيمي وعلى النحو الاتي :

جدول (٦) الإحصاءات الوصفية لمتغير الابداع التنظيمي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
1	القدرة على التغيير الابداعي	3.43	1.34	39.06	68
2	تشجيع العاملين	3.64	1.19	32.75	73
3	امتلاك الموارد البشرية الكفوءة	3.44	1.39	40.50	69
4	المشاركة في اتخاذ	3.57	1.05	29.54	72

				القرارات
71	35.65	1.25	3.52	الابداع التنظيمي

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28) و Microsoft Excel 2010

يتضح لنا من الجدول (٦) ان متغير الابداع التنظيمي حقق وسطاً حسابياً موزوناً (٣,٥٢) اذ يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري (١,٢٥) ومعامل اختلاف (٣٥,٦٥%) وهذا يدل على قدرة إدارة الشركة طرح أفكار جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين فيها وذلك لإحداث نوع من التغيير في بيئتها وما يعزز ذلك ان الأهمية النسبية بلغت (٧١%) .

وبالرجوع الى النتائج الواردة في الجدول (٦) نلاحظ الاتي :

أ. القدرة على التغيير الابداعي : حقق القدرة على التغيير الابداعي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٤٣) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الأهمية النسبية (٦٨%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,٣٤)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (٣٩,٠٦%) . مما تقدم يتضح ان العاملين يسعون الى إيجاد طرائق جديدة لتمييز عملهم من خلال مشاركتهم في ابداء الآراء التي تستهدف تصحيح مسارات العمل.

ب. تشجيع العاملين : حقق بُعد تشجيع العاملين وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٦٤) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الأهمية النسبية (٧٣%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,١٩)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٣٢,٧٥%) مما تقدم من نتائج يتضح لنا جلياً ان إدارة الشركة تقوم بتوفير المناخ المناسب للنشاطات الإبداعية من خلال تقديم الشركة للتسهيلات اللازمة لجذب الافراد المبدعين والحرص على استقرارهم بالعمل لتحقيق الابداع التنظيمي.

ج. امتلاك الموارد البشرية الكفاءة : حقق بُعد امتلاك الموارد البشرية الكفاءة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٤٤) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الأهمية النسبية (٦٩%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,٣٩)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٤٠,٥٠%) مما تقدم نستنتج ان إدارة الشركة تستقطب الأشخاص من ذوي المهارات بما يؤمن الارتقاء بمستوى الابداع فيها.

د. المشاركة في اتخاذ القرارات : حقق المشاركة في اتخاذ القرارات وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٥٧) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الأهمية النسبية (٧٢%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,٠٥)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٢٩,٥٤%) . مما

تقدم يتضح لنا ان الافراد العاملين في الشركة المبحوثة يتمتعون بصلاحيه اتخاذ القرارات
لحل المشكلات التي تواجههم.

ثانياً : اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، حيث سيتم اختبار علاقات الارتباط
والتأثير على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضيات الرئيسة وكذلك اختبار علاقات
الارتباط والتأثير على المستوى الكلي من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson)
ومعامل الانحدار الخطي البسيط.

١- اختبار الفرضية الرئيسة الاولى المتعلقة بالارتباط بين التمكين الاداري والابداع التنظيمي

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري والابداع التنظيمي)

ولقد تفرع عنها اربع فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والابداع التنظيمي.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فرق العمل والابداع التنظيمي.

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحفيز العاملين والابداع التنظيمي.

د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والابداع التنظيمي.

يظهر الجدول (٧) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها.
وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فإن الجدول (٧) يشير أيضاً إلى حجم العينة (٣٠) ونوع
الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط . فإذا
ظهر وجود علامة (*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (٥%)،
أما في حال وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى
(١%). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen,1977:79-81)،
وكالاتي :

✓ علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (٠,١٠ الى ٠,٢٩).

✓ علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (٠,٣٠ الى ٠,٤٩).

✓ علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (٠,٥ الى ١).

جدول (٧) اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (فرضية الارتباط)

		التمكين الاداري	التدريب	تحفيز العاملين	فرق العمل	تفويض السلطة
الابداع التنظيمي	Pearson	**٠,٦٣٣	**٠,٥٥٥	**٠,٦٤٢	**٠,٦٠٦	**٠,٥٣٩
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
	n	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يظهر جدول (٧) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسة الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية (لأن قيمتها أكبر ٠,٥٠) وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) بين التمكين الاداري والابداع التنظيمي ، إذ بلغت قيم معامل الارتباط بين التمكين الاداري والابداع التنظيمي بلغت قيمته (٠,٦٣٣) عند مستوى دلالة (١%) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen).

وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والابداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠,٦٤٢) عند مستوى دلالة (١%) وتعد علاقة طردية قوية بضوء قاعدة (Cohen). فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين تفويض السلطة والابداع التنظيمي ، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠,٥٣٩) و تعد علاقة ارتباط قوية بضوء قاعدة (Cohen).

وتدل النتائج المستحصلة من الجدول (٧) قبول فرضية الوجود بالنسبة للفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية، والتي تنص على انه ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري والابداع التنظيمي))

٢- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين التمكين الاداري والابداع التنظيمي

(يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتمكين الاداري في الابداع التنظيمي).

ولقد تفرع عنها اربع فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

أ. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لتفويض السلطة في الابداع التنظيمي.

ب. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لفرق العمل في الابداع التنظيمي.

ج. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لتحفيز العاملين في الابداع التنظيمي.

د. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب في الابداع التنظيمي.

جدول (٨) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط للتمكين الاداري في الابداع التنظيمي

الابداع التنظيمي						المتغير التابع المتغير المستقل
F	F	T	T	R ²	β	
الجدولية ١ %		الجدولية ١ %				
	86.21		9.28	0.40	0.63	التمكين الاداري
	52.82		7.26	0.29	0.53	تفويض السلطة
	74.73		8.64	0.36	0.61	فرق العمل
7.31	90.61	2.70	9.51	0.41	0.64	تحفيز العاملين
	63.10		8.36	0.30	0.55	التدريب

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتضح من نتائج الجدول (٨) بلغ معامل انحدار متغير عوامل النجاح على الابداع التنظيمي (٠,٦٣) وهذا يعني انه اذا تغير التمكين الاداري بمقدار وحدة واحدة فإن الابداع التنظيمي سيزداد بمقدار (٦٣%) ، علماً ان التأثير معنوياً وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٩,٢٨) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (٢,٧٠) عند مستوى معنوية (١%).

كما يلاحظ ان التمكين الاداري يفسر ما نسبته (٤٠%) من التغيرات الحاصلة في الابداع التنظيمي واما النسبة المتبقية والبالغة (٦٠%) تعود الى متغيرات أخرى خارج نموذج البحث الحالي. علماً ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً وذلك لان قيمة (f) المحتسبة اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية (١%).

وعليه وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتمكين الاداري في الابداع التنظيمي).

وعند الرجوع الى الجدول (٨) ولغرض اثبات صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يتضح الاتي:

الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لتفويض السلطة في الابداع التنظيمي

يتبين من الجدول (٨) ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (٠,٥٣) وهذا يعني اذا تغير البُعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير الابداع التنظيمي ستزداد بمقدار (٥٣%) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٧,٢٦) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (١%) والبالغة (٢,٧٠).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (٠,٢٩) وهذا يعني ان البُعد يفسر ما نسبته (٢٩%) من التغيرات التي تطرأ على الابداع التنظيمي ، اما النسبة المتبقية والبالغة (٧١%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (٥٢,٨٢) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية (١%) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه تستدل الباحثة من تحليل نتائج الجدول (٨) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لتفويض السلطة في الابداع التنظيمي))

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لفرق العمل في الابداع التنظيمي

يتبين من الجدول (٨) ما يأتي:

أ. بلغ معامل الانحدار (٠,٦١) وهذا يعني اذا تغير البُعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير الابداع التنظيمي ستزداد بمقدار (٦١%) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٨,٦٤) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (١%) والبالغة (٢,٧٠).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (٠,٣٦) وهذا يعني ان البُعد يفسر ما نسبته (٣٦%) من التغيرات التي تطرأ على الابداع التنظيمي ، اما النسبة المتبقية والبالغة (٦٤%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (٧٤,٧٣) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية (١%) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه تستدل الباحثة من تحليل نتائج الجدول (٨) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لفرق العمل في الابداع التنظيمي))

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لتحفيز العاملين في الابداع التنظيمي

يتبين من الجدول (٨) ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (٠,٦٤) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير الابداع التنظيمي ستزداد بمقدار (٦٤%) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٩,٥١) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (١%) والبالغة (٢,٧٠).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (٠,٤١) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (٤١%) من التغيرات التي تطرأ على الابداع التنظيمي ، اما النسبة المتبقية والبالغة (٥٩%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (٩٠,٦١) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية (١%) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.
عليه تستدل الباحثة من تحليل نتائج الجدول (٨) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لتحفيز العاملين في الابداع التنظيمي))

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب في الابداع التنظيمي
يتبين من الجدول (٨) ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (٠,٥٥) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير الابداع التنظيمي ستزداد بمقدار (٥٥%) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٨,٣٦) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (١%) والبالغة (٢,٧٠).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (٠,٣٠) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (٣٠%) من التغيرات التي تطرأ على الابداع التنظيمي ، اما النسبة المتبقية والبالغة (٧٠%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (٦٣,١٠) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية (١%) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.
عليه تستدل الباحثة من تحليل نتائج الجدول (٨) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب في الابداع التنظيمي))

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات : في هذا المبحث سيتم تسليط الضوء على أبرز الاستنتاجات والتوصيات بعد استعراض الإطار النظري للتمكين الإداري والابداع التنظيمي النحو الاتي:

أولاً : الاستنتاجات

١- - تبني أفراد العينة فكرة التمكين الإداري الضروري لنجاح هذه المنظمات وتعزيز قدرتها على المنافسة ولكن ليس بالقدر اللازم.

٢ - من أجل تعزيز مستويات عالية من الإبداع لدى العمال وذلك من أجل تعزيز مستويات عالية من الإبداع لدى العمال وتأکید ارتباطهم بمنظمتهم، تم إدخال خصائص التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، وتحفيز الموظفين).

٣ - يعتبر الأداء الفردي في المؤسسة التي ينتمي إليها من المفاهيم الأساسية التي يجب إنشاؤها وإعدادها بما يتناسب مع متطلبات الفترة الحالية. لم يكن هناك اهتمام واضح من قبل منظمات الاعمال بمبدأ تدريب العاملين والنتائج الإيجابية المترتبة عليه.

٤ - يتضح ضعف في نظام الحوافز المتبع من قبل الإدارات العليا في المنظمات وانه لا يقوم على أسس علمية وموضوعية عند توزيع الحوافز على الافراد العاملين.

ثانياً : التوصيات

في ضوء ما تقدم من استنتاجات فإن البحث الحالي يوصي بالآتي:

١ - ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى منظمات الاعمال مثل تفعيل مبدأ التمكين الإداري بأبعاده المختلفة مثل (تفويض السلطة ، التدريب ، فرق العمل ، تحفيز العاملين) ، والعمل على زيادة مستوى ابداع العاملين للتخلص من المشاكل المتعلقة بمهام عملهم مثل عدم الرضا الوظيفي ، التسرب الوظيفي ، ومعدل الغياب في دوران العمل.

٢ - تهيئة بيئة عمل منظمات الاعمال بما يدعم التمكين من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والاقسام والجماعات والافراد.

٣ - العمل على اتباع اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

٤ - ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتدريب الافراد العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال زجهم في دورات تدريبية لزيادة قدراتهم الإبداعية.

٥ - العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين وان تتناسب الحوافز المعطاة مع كمية الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والابداع وان تقدم في وقتها المناسب.

٦ - انشاء إدارة حاضنة للتمكين الإداري او انشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.

٧ - الاهتمام بمفهوم الابداع التنظيمي كأحد المفاهيم الضرورية لسلوك المواطن التنظيمية واستقرار العمالة في الشركة.

٨ - يجب على إدارة المنظمات النظر الى العمال كرأس مال بشري وليس مجرد تكلفة.

المصادر والمراجع

اولاً: المصادر العربية

١. براف خبرة ، بن عيسى نسيمه ، ٢٠٠٧ ، التمكين الإداري واثره على المواطنة التنظيمية ، ماجستير علوم تسيير ، جامعة المدية ، الجزائر.
٢. بلكير بومدين ، فؤاد بوفطيمة ، ٢٠٠٥ ، ثقافة الشركة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، ٨-٩ مارس.
٣. بن سهلة، صباح، ٢٠١٦، دور التمكين الاداري في بناء الشركة المتعلمة : دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
٤. الجهني ، محمد فالح ، ٢٠١١ ، تمكين مديري المدارس بالصلاحيات : مزايا ومتطلبات ومزالق ، مجلة المعرفة ، العدد ١٩٢ ، سوريا.
٥. جواد ، شوقي ناجي ، (٢٠٠٠) ، "سلوك التنظيمي" المطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
٦. حريم، حسين (٢٠٠٣) "ادارة المنظمات منظور كلي"، دار حامد للنشر، عمان.
٧. حريم، حسين، (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، عمان.
٨. حمادي، احمد عباس و خلف، ياسر لطيف، ٢٠١٦، التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي : دراسة استطلاعية للآراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، جامعة الفلوجة، العراق.
٩. الدباغ، رائده مال الله محمد، (٢٠١٤)، (صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الابداع التنظيمي : بحث ميداني في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
١٠. راضي، جواد محسن، ٢٠١٠، التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
١١. الربيعي، أكرم محسن على، (٢٠١١)، (المعلومات الاستراتيجية والابداع التنظيمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
١٢. الزامل، محمد يوسف، ٢٠١٥، درجة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
١٣. طموس، ايمان، ٢٠١٥، التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، جامعة الازهر، فلسطين.
١٤. دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

١٥. عفانة، حسن مروان، ٢٠١٣ : التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
١٦. العمري، وفاء، ٢٠١٦، الية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.
١٧. الكليب، صالح محمد علي (٢٠١٢)، (الابداع الاداري لدى مديري العموم ومديري الادارات في الادارة العامة : دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات)، اطروحة دكتوراه في الادارة العامة، غير منشورة، اليمن.
١٨. محمدي، عمر جهاد، ٢٠١٦، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
١٩. مصطفى، شيرين ابراهيم سلامة، ٢٠١٦ ، "درجة التمكين الاداري وعلاقتها بالروح المعنوية"، (دراسة تحليلية لآراء عينة من معلمي المدارس الحكومية الاساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم)، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
٢٠. المطري، ضيف الله عبيد، ٢٠١٩، العلاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الاسكان في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، السعودية.
٢١. معراج، قدری أحمد، ٢٠١٥، "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي"، (دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
٢٢. مهدي، جوان فاضل، ٢٠١٨، اثر استراتيجية التمكين الاداري في تعزيز فاعلية الشركة، دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل، المعهد التقني، بابل.
٢٣. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد ١٨ / العدد ٦٨
٢٤. وزان، روان محمد مسعود، ٢٠١٨، واقع التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (٤٠) العدد (٢).
٢٥. اليازجي، ابراهيم رفيق، ٢٠١٥، التمكين الاداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز، دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- ثالثاً: المصادر الأجنبية

1. Boyce,S.,Y., (2012) Key Influence on managerial creativity and organizational innovation for knowledge – based organizations : three it's to values", international journal of humanities and social science,Vol.2,No.3.
2. Cohen, J.,(1977)," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press.
3. Dewberry, Chris,(2004).Statistical Methods for Organizational Research:Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci.
4. Goetsch, D. and Davis, B, 2010 "Quality management for organizational", introduction to total quality, 16th ed , Pearson prentice Hall.
5. Hafeez, U., & Akbar, W. “Impact of training on employees performance” (Evidence from pharmaceutical companies in Karachi, Pakistan). Business Management and Strategy, 6(1), 49-64., 2015.
6. Mobaideen, M., Saleh, A. (2011), The level of practice of administrative empowerment in large industrial companies and its relationship with the demonstration of the strategic objectives of Jordanian ministry of environment. Economic Administrative Studies Al-Zaytoonah University of Jordan, 2, 1-18.
7. Richard W. Scholl Human Resource strategies commitment and Control approaches to work farce Management University of hode Islands April 2003.

8. Rubalcaba .L & . Gallego. J, (2010) " Organisational Innovation in Services ", [ec.europa.eu /.../ innovation /.../ organizational -innovation-in-services-repo](http://ec.europa.eu/.../innovation/.../organizational-innovation-in-services-repo).
9. Sawang ,Sukanlaya, (2001), Innovation Implementation Effectiveness : A multi organizational test of Klein Conn And Sores model, A thesis Doctor of Philosophy in Management, University of Technology Brisbane, Australia.
10. Sawang, Sukanlaya (2008) "Innovation implementation effectiveness : a multi organizational test of Klein Conn and Sores model", doctor of philosophy in management , school of management, Queensland University of Technology.
11. ShYu, ML, et al, (2006) "A conceptual model of organizational innovation: an empirical study on university of technology" .Department of Business Administration, Chaoyang University of Technology, Taiwan.