

## أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين - دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الحديدة

طارق علي عبد الله عمرو<sup>(1)\*</sup>

أ.د./محمد عبدالرشيد علي زميلان<sup>2</sup>

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> باحث في العلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن

<sup>2</sup> استاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة عدن - اليمن

\* عنوان المراسلة: [algentle.tariq@gmail.com](mailto:algentle.tariq@gmail.com)

## أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين - دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الحديدة

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين وقياسه بمصنع كمران، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمصنع والبالغ عددهم (400) عامل، وتم اعتماد العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من 133 عاملاً، وقد استخدم برنامج SPSS V20 للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود درجات متفاوتة تجاه مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى إبداع العاملين لصالح المتغير التابع (إبداع العاملين)، ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في إبداع العاملين بالمصنع، وأن ما نسبته (44%) من المتغيرات الحاصلة في إبداع العاملين تعزى إلى المتغيرات الحاصلة في التمكين الإداري، وأن بقية المتغيرات (56%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة، وقد أكدت الدراسة على ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على تطبيق مفهوم التمكين الإداري، كما أوصت بضرورة وضع نظام للحوافز يتسم بالعدالة والموضوعية.

الكلمات الافتتاحية: الإبداع الإداري، التدريب، تفويض السلطة، التمكين الإداري.

## The Impact of Administrative Empowerment on the Employees' Creativity: A Case Study of Kamaran Factory in Hodeidah City

### Abstract:

The study aimed to identify the impact level of administrative empowerment on employees' creativity at Kamaran Factory. The analytical descriptive method was used and the study population consisted of all the employees (400) who work in the factory. 133 employees were selected for the study using the random stratified method. The questionnaire was used to collect data from the study sample and the SPSS V20 package was used for the statistical analysis. Major study findings revealed that there were varying degrees of the level of practicing administrative empowerment and the employees' creativity in favor of the dependent variable (employees' creativity). There was also a statistically direct effect of the independent variable (administrative empowerment) on the employees' creativity at Kamaran factory. Further, (44%) of the variables that occur in the employees' creativity were attributed to the variables which occur in the administrative empowerment, and the remaining (56%) were attributed to other factors which are beyond the scope of this study.

**Keywords:** administrative creativity, training, entrusting of powers, administrative empowerment.

## المقدمة:

انعكست التطورات العالمية المتسارعة على بيئة الأعمال بشكل عام وعلى البيئة اليمينية بشكل خاص، إذ تسعى منظمات الأعمال اليمينية إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تستطيع من خلالها مراجعة سياساتها ورؤاها وتحديد آفاق حركتها واتجاهاتها لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ومع امتلاك المنظمات الكم الهائل من المعلومات والمعارف، فإن ذلك لم يعد كافياً لمواجهة تلك التطورات والتغيرات واشتداد المنافسة في بيئة الأعمال العالمية. حيث أصبحت هرمية السلطة التقليدية - الأمرة أقل ملاءمة في عصرنا الحالي، وبدلاً من ذلك ينبغي على المنظمات تشجيع موظفيها على الإبداع وروح المبادرة وتحمل المسؤولية (راضي، 2010).

فقد حظي الإبداع باهتمام بالغ من المفكرين والباحثين لأهميته الاستراتيجية ودوره الفاعل بالنسبة للمنظمات التي تهدف إلى الديمومة والنجاح. ويعد الإبداع مصدراً مهماً للنمو بالنسبة للمنظمات، كما أن بقاءه والاحتفاظ به ليس بالأمر الهين؛ لذلك يجب على المنظمات القيام بتوليد الأفكار الجديدة وربطها مع فرص الأعمال (خوين، 2017).

كل هذه التحديات فرضت على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي، وإيجاد طرق حديثة إبداعية وذلك عن طريق تغيير أساليبها الإدارية التقليدية والاتجاه نحو الاعتماد على وإيجاد أفراد مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة واللازمة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وأساليب عمل متطورة وحلول إدارية سريعة لمواجهة التحديات. ومن بين الأساليب والممارسات التي يمكن أن تنتهجها المنظمات في سبيل سعيها لتعزيز الإبداع ما أثبتته الدراسات بأن للتمكين دوراً إيجابياً في تعزيز الإبداع كدراسة معراج (2015)، الزهراء (2015)، محمديّة (2016)، وجوال (2015). إذاً فالتمكين الإداري له دور إيجابي في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين (بودرهم، 2013). "ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة فلسفة التمكين الإداري التي تقوم على منح وتفويض صلاحيات أوسع للعاملين واختيار أنسبهم لتحمل المسؤولية والعمل على تدريبهم وتطوير معارفهم لزيادة دافعيتهم أكثر للعمل وتعزيز قدراتهم واستقلاليتهم وتحسين أدائهم" (عادل وعبدالناصر، 2015، 294).

ويعد التمكين من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات حالياً، نتيجة لعدم إدراك الإدارة لأهميته، لاسيما في الدول النامية التي تعاني من التسلسل في الممارسة الإدارية وعدم الاقتناع بقدررة الموظفين على اتخاذ القرارات، وذلك من خلال اعتماد النموذج البيروقراطي. فكثير من هذه الدول تعتمد اللوائح والمراسيم والقواعد الإجرائية في العمل. كما أن المسؤولين يخافون من فقدان النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها (مراد ونورالدين، 2016).

لذا يرى العتيبي أن التمكين الإداري للعاملين يتطلب:

التخلي عن النموذج التقليدي، الذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا يتطلب بدوره تغييراً جذرياً لأدوار العمل حتى يتم الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين، والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وإبداعات، بما يساعد في تأهيل الصف الثاني من العاملين ليحل مكان الصف الأول في المستقبل (2004، 105).

كل ذلك الاهتمام يظهر جزءاً مهماً من النتائج التي توصلت إليها الدراسات المختلفة من آثار للتمكين في تعميق روح الإبداع لدى العاملين في المنظمات المختلفة. وفي ضوء ما سبق، فقد حاول الباحث دراسة أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين بمصنع كمران كأحد المنظمات الصناعية العاملة في الجمهورية اليمينية، ومعرفة مستويات التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين، والوصول إلى نتائج تساعد الإدارة العليا على فهم أهمية التمكين الإداري، وتعزيز دورها في إيجاد بيئة عمل إبداعية تتوافق مع المتطلبات المتغيرة وتكون قادرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية.

## التمكين الإداري:

أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

"تعددت تعريفات التمكين بتعدد الكتاب، فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضاً من عدّه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم" (الملفوح، 2016، 33). وتوضيح ذلك التفاوت، تم عرض أهم المفاهيم التي ذكرها الكتاب عن التمكين، وذلك على النحو الآتي:

التمكين هو "العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين مساحة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات بحيث يشارك المدير تابعيه بما يملكه من سلطات. بالإضافة إلى المشاركة في تقديم الاقتراحات والأفكار واستخدام المعرفة والخبرة" (البوعيين، بلل، وابوه، 2018، 154). وقد أشارت دراسة مصنوعة (2017، 329) إلى تعريف التمكين الإداري بأنه "أحد مداخل التطوير الإداري، حيث يهدف إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار والتصرف بحرية والإبداع في حل المشاكل، من خلال نشر ومشاركة قوة اتخاذ القرارات في كل مكان من المؤسسة".

يتضح مما سبق الاختلاف في وجهات النظر تجاه التمكين الإداري من باحث إلى آخر كل بحسب منطقته ومدخله في دراسته، ومن خلال ما تقدم يمكن للباحث أيضاً تعريف التمكين الإداري بأنه (عملية إدارية يتم من خلالها إعطاء سلطة اتخاذ القرار للعاملين عبر توسيع صلاحياتهم في نطاق متفق عليه بين الرئيس والمرؤوس، ومنحهم الثقة والدعم اللازم ومشاركتهم المعلومات وتنمية مهاراتهم ومعارفهم من خلال التدريب المستمر وتوفير الإمكانيات وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها).

ثانياً: أبعاد التمكين الإداري:

تتباين أبعاد التمكين الإداري من دراسة لأخرى فكل ينظر إليها من زاوية اهتمامه وبحثه ويستخدم ما ينسجم مع أهدافه، والجدول (1) يبين أبعاد التمكين الإداري لدراسات سابقة.

جدول (1): أبعاد التمكين الإداري

م	الدراسة	السنة	أبعاد التمكين الإداري
1	تركي	2017	تفويض السلطة، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين، تدريب العاملين
2	كهينة وأحمد	2017	التمكين الإداري
3	عقون وبوحديد	2017	التمكين الإداري
4	بضياف والعايب	2017	التكوين والتعليم، تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية
5	مصنوعة	2017	المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل
6	شتاتحة وبن خليفة	2018	تفويض السلطة، المشاركة واتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، البيئة الصحية، الدافعية، تکران الذات، المعنى، الكفاءة والمقدرة، الأثر
7	الدوري	2018	معنى العمل، كفايات العاملين، استقلالية العمل، تطوير العمل

## الإبداع الإداري:

أولاً: مفهوم الإبداع:

تنوعت مفاهيم الإبداع بحسب ما يراه كل كاتب أو باحث، ويمكن حصر معظم التعريفات الخاصة بالإبداع الإداري على النحو الآتي:

ذكر عزيز (2017، 86) بأن الإبداع هو "إنتاج شيء لم يكن موجوداً من قبل؛ أي شيء جديد يمكن الاستفادة منه لتطوير المنظمة والوصول بها إلى القمة والتفوق على المنظمات الأخرى. أي الحصول على ميزة تنافسية ومواجهة التغيرات البيئية المختلفة".

## إذا فالإبداع هو:

الأداة الأساسية والحل الفعال لتحقيق التقدم في أي مجتمع، وهو مدخل مهم في مجال إحداث التنمية. أما الإبداع الإداري فهو قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها (عطوات، طريف، وبن قرينه، 2016، 54).

## ثانياً: أبعاد الإبداع الإداري:

تتباين أبعاد الإبداع الإداري من دراسة لأخرى، فكل ينظر إليه من زاوية اهتمامه وبحثه ويستخدم ما ينسجم مع أهدافه، ويبين الجدول (2) أبعاد الإبداع الإداري لدراسات سابقة.

جدول (2): أبعاد الإبداع الإداري

م	دراسة	السنة	أبعاد الإبداع الإداري
1	مهدي	2016	الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات
2	خوين	2017	القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، سعة الاتصالات، روح المجازفة، القدرة على التغيير، تشجيع الإبداع
3	نوري	2017	الأصالة، الطلاقة، الحساسية، المرونة، التحليل والربط، الاحتفاظ بالاتجاه، المخاطرة والتحدي
4	الشاعر	2017	الإبداع الإداري
5	فنجان	2017	التنظيم، العملية، الأفراد والمهارة، الثقافة
6	الناصر وحسين	2018	الإبداع الإداري.
7	شتاحة وبن خليفة	2018	الإبداع لدى العاملين.

## علاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري:

يعد التمكين مطلباً أساسياً في منظمات التعلم لأنه "يطلق العنان لإمكانيات وابتكار الموظفين، ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، ففي عالمنا المعاصر الذي تشد فيه المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والمبتكرة، فإنه يصبح [تمكين العاملين] حاسماً لنجاح المنظمات" (معراج، 2015، 46)، ويرى ملحم أن:

حقيقة التمكين وحرية التصرف والتفكير الخلاق المبدع يحتاج إلى موظف أو موظفة لديها أو لديه نوع من المعرفة والمهارة المتجددة من خلال التعلم المستمر لرفد عملية الإبداع والإنجاز النوعي المتميز. والمعرفة تساعد بطبيعة الحال العاملين في تحسين قدراتهم على التفكير الخلاق والمبدع، وتعزز الثقة بالنفس وتضفي نوعاً من الرضا الداخلي الذي لا يتحقق من [خلال] الأعمال التي يخضع فيها الفرد لمراقبة صارمة من قبل المدير وتوجيه مستمر وقوانين لا تسمح للعقل أن يفكر ويعمل بطريقة الخاصة (2009، 233).

وفيما يلي تم توضيح دور التمكين الإداري وأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، العمل الجماعي، والاتصال الفعال) ومساهمتها في دعم وتنمية إبداع العاملين:

### 1. أثر تفويض السلطة على إبداع العاملين:

يُنظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها، فبحسب ملحم فإن: تفويض السلطة يقتصر على منح الرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس الذي يمكنه من استردادها في أي وقت شاء ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين؛ مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف (2009، 37).

فالتفويض يؤدي إلى إيجاد الأشخاص الذين يمتلكون درجة عالية أو مناسبة من المعرفة والإمكانات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية للمهام الموكلة إليهم (معراج، 2015). فتفويض السلطة بمفهومه المعروف أحد العوامل المساعدة في إبداع العاملين؛ لأنه يُشعر الموظف بالثقة بالنفس، ويجعله مساهماً في تحمل المسؤولية وتحقيق النجاحات.

## 2. أثر التدريب على إبداع العاملين؛

من المتعارف والمتفق عليه بين العديد من الكُتّاب والباحثين في مجالات الإدارة عموماً وفي مجال الإبداع بشكل خاص بأن الإبداع يمكن تعلمه والتدريب عليه، فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب؛ إذ أنه:

ليس موهبة فطرية مقتصرة على أناس دون غيرهم أو أنه لا يمكن للضرد اكتسابه أو تعلمه، بل بالعكس من الممكن تلقينه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الإدارية الأخرى التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، والاتصال ومهارات التفاوض (معراج، 2015، 47 - 48).

لذا يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل بطريقة إبداعية.

## 3. أثر التحفيز في إبداع العاملين؛

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً مهماً لأن:

الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفضل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول؛ لذلك كان الاهتمام به وبيادارته وتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة (ملحم، 2009، 15).

ويعرف الحافز بأنه "مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، ويثير المنافسة بينهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه" (معراج، 2015، 48). فإعطاء الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، إلى غير ذلك من أساليب التحفيز المناسبة تساعد على حفز العاملين لمزيد من الإبداع.

## 4. أثر العمل الجماعي في إبداع العاملين؛

يعتبر أسلوب العمل الجماعي وتفعيل روح الفريق منهجاً إدارياً متميزاً يمكن للإدارة من خلاله زيادة فاعلية أداء العاملين لديها من خلال ما يترتب عليه من تحقيق التعاون بين أعضاء مجموعة العمل. كما أن اتباع أسلوب فرق العمل يشجع المبادرات وتقديم المقترحات والأفكار الجديدة، مما يحفز على إطلاق القدرات الإبداعية لدى الأفراد (هراج، 2016).

## 5. أثر الاتصال الفعال في إبداع العاملين؛

يعد الاتصال الفعال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات (العميان، 2004)، والاتصال الإداري الفعال أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال - بين القائد ومرؤوسيه - الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي روح الفريق، ويقوي شعورهم بالانتماء، وهذا بدوره يساعد العاملين على طرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة، ويؤدي كذلك إلى تشجيعهم على روح الإبداع والمبادرة (بودرهم، 2013).

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية:

#### أ. الدراسات الخاصة بمتغيري التمكين الإداري والإبداع:

1. دراسة الشريفي (2016): هدفت إلى التعرف على التمكين الإداري وأثره على إبداع العاملين لدى البنوك المصرفية بالجمهورية اليمنية، وأظهرت نتائج الدراسة تحقق تفويض السلطة وفرق العمل في البنوك محل الدراسة، حيث كان تحقق تفويض السلطة أعلى من بعد فرق العمل، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين بعدي التمكين الإداري (تفويض السلطة وفرق العمل) على إبداع العاملين.
2. دراسة الكباس (2010): هدفت إلى قياس أثر التمكين الإداري في فاعلية فرق العمل والتعرف على مستوى توافرها في هيئة استكشاف وإنتاج النفط، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل. كما أنه توجد مستويات مختلفة من التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل.

#### ب. الدراسات العربية الخاصة بالمتغير المستقل (التمكين الإداري):

3. دراسة بوقادي (2019): هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري بأبعاده التنظيمية المادية والمعنوية، وكذا تحديد مستوى الإبداع التنظيمي بديوان مؤسسة الشباب في الجزائر، ومن ثم الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وقد أظهرت الدراسة وجود استجابة بدرجة متوسطة لكل من التمكين الإداري والإبداع التنظيمي، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية طردية بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي، وكذا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية طردية بين أبعاد التمكين الإداري والإبداع التنظيمي.
4. دراسة مدني والعربي (2019): هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي - بن عمر الجيلاني - بالجزائر ومدى تأثيره على تنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين بها، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دلالة إحصائية لتمكين العاملين عند مستوى معنوية (0,05)، وكذا الحال بالنسبة لكل من الفرضيات الفرعية الأربع التي تخص على التوالي كلا من بعد: التدريب، تفويض السلطة، فرق العمل، اتخاذ القرار).

#### ج. الدراسات العربية الخاصة بالمتغير التابع (الإبداع الإداري):

5. دراسة الجيمي (2016): هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري وأثره على أداء العاملين، وكذا التعرف على واقع الإبداع الإداري في شركة يمن موبائل للهاتف النقال باليمن، وخلصت الدراسة إلى أنه توجد لدى العاملين في الشركة (الأصالة والطلاقة والمرونة وحساسية المشكلات وتحليل الأعمال. كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء لدى العاملين جاء مرتفعاً.
6. دراسة الدعيس (2015): هدفت إلى توضيح علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، وأظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الإبداع: (المناخ التنظيمي - السلوك التنظيمي - تنفيذ الإبداع) وتحقيق الميزة التنافسية. أما بعد (القدرة الإبداعية) فقد اتضح أنه لا علاقة له بتحقيق ميزة تنافسية في الجامعات محل الدراسة.
7. دراسة العلوي (2014): هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الوقت وأثرها على إبداع موظفي منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية، وكذا التعرف على واقع إدارة الوقت ومدى الاهتمام بالإبداع لدى الموظفين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية طردية بين إدارة الوقت والإبداع الوظيفي، والمنتج النهائي.



## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

8. دراسة Lin وLi، Li (2019): هدفت إلى التعرف على تأثير تعارض المهام الفردية على الإبداع الفردي من خلال نقص معلومات الموظف في تيوآن، وأظهرت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تعارض المهام الفردية والإبداع الفردي.

9. دراسة Hanaysha (2016): هدفت إلى معرفة آثار ثلاثة عوامل هي: (التمكين الإداري والعمل الجماعي، وتدريب الموظفين) على الالتزام التنظيمي في سياق التعليم العالي الماليزي، وأظهرت الدراسة أن التمكين له تأثير كبير وإيجابي على الالتزام التنظيمي، وأن العمل الجماعي له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي وهو ذو دلالة إحصائية. كما أن التدريب له تأثير كبير وإيجابي على الالتزام التنظيمي.

10. دراسة Al-Madadha (2016): هدفت إلى معرفة تأثير نهج تكامل التمكين على الأداء الإبداعي للموظفين لمجموعة من المصارف الأردنية، وناقشت الدراسة طبيعة المقاربات الرئيسية الثلاثة للتمكين التي تم بحثها في الأدبيات: تمكين القيادة، وتمكين المناخ، والتمكين النفسي، وتأثير هذه المقاربات على الأداء الإبداعي للموظفين، وأظهرت الدراسة أن تمكين القيادة له تأثير إيجابي على كل من مناخ التمكين والتمكين النفسي. كما أن مناخ التمكين له تأثير إيجابي على التمكين النفسي، بينما التمكين النفسي له تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي للموظفين في المصارف الأردنية المختارة للدراسة.

ثالثاً: جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

بعد استعراض مجموعة الدراسات السابقة المتوفرة لدى الباحث والمتعلقة بموضوع الدراسة "أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين" توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين والإبداع من الجانب النظري.
2. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.
3. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار الزماني والمكاني للدراسة.
4. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف والمجتمع.
5. تمثل وجه الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال إثراء الجانب النظري لكل من التمكين والإبداع، فضلاً عن بناء المنهجية وكذلك تصميم أداة الدراسة.

## مشكلة الدراسة:

من خلال معايشة الوضع بمصنع كمران كون الباحث أحد العاملين فيه لاحظ أن هناك طاقات إبداعية كبيرة لدى العاملين بحاجة إلى إخراجها إلى أرض الواقع ليتم الاستفادة منها، فنتاج هذه الأفكار الإبداعية هو توفير الجهد والوقت والتكلفة، ناهيك عن استمرارية المنظمة في تعزيز قدراتها التنافسية. ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة القدرة على تشجيع وتبني هذه الأفكار الإبداعية هو التمكين الإداري. لأنه يعزز الثقة الإدارية للعمال من خلال فتح مجال أوسع لمنح السلطة وتحمل المسؤولية، دون الحد من صلاحية الإدارة العليا (فرج، 2016).

وقد أوصت دراسة مراد ونور الدين (2016)، الكبيسي (2016)، ودراسة عقون وبوحديد (2017) بضرورة الاهتمام بنشر موضوع التمكين الإداري والعمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين وتعزيز ثقافة الإبداع، كل ذلك دافعا للباحث لدراسة هذه الظاهرة ومعالجتها وفق ما تقتضيه مصلحة المنظمة والعاملين فيها. وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الجوهرية الآتي:

ما أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين بمصنع كمران؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية :

1. ما مستوى ممارسة التمكين الإداري للعاملين بمصنع كمران؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري للعاملين بمصنع كمران؟
3. ما أثر التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة بـ (تفويض السلطة - التدريب - التحفيز - العمل الجماعي - الاتصال الفعال) في إبداع العاملين بمصنع كمران؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى قياس أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين بمصنع كمران، ويتفرع منه مجموعة الأهداف الفرعية الآتية :

1. التعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى إبداع العاملين، والتأصيل للمفاهيم المتعلقة بجوانبها المختلفة على وفق مقتضيات الدراسة وبناء على الدراسات السابقة ذات العلاقة.
2. قياس أثر التمكين الإداري المتمثل بأبعاده (تفويض السلطة - التدريب - التحفيز - العمل الجماعي - الاتصال الفعال) في إبداع العاملين بمصنع كمران.

### أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى البعدين الآتيين:

أولاً: الأهمية النظرية :

تتبدى الأهمية النظرية من الآتي:

- رفد المكتبة العربية ولا سيما المكتبة اليمينية خاصة بدراسة تناولت التمكين الإداري والإبداع الإداري.
- يُؤمل من خلال هذه الدراسة فتح مجال جديد لإجراء أبحاث جديدة في هذا المجال على عينه أخرى، والاستفادة من نتائجها في الدراسات المستقبلية.

ثانياً: الأهمية العملية :

وتأتي من خلال:

- محاولة لنشر ثقافة التمكين الإداري في مصنع كمران وتبسيط الضوء عليه كأحد أهم العوامل المؤثرة في إبداع العاملين.
- إظهار مستويات ممارسة التمكين الإداري ومستوى إبداع العاملين في مصنع كمران.
- لفت انتباه إدارة المصنع لأثر التمكين الإداري في إبداع العاملين.
- إظهار نقاط القوة وتعزيزها، والتعرف على جوانب الضعف في مستوى ممارسة التمكين ومستوى إبداع العاملين ومعالجتها في المصنع.
- تأتي الأهمية العملية أيضاً من حيث طبيعة المجتمع الذي تمت فيه الدراسة (مصنع كمران)؛ كونه من أهم المنظمات الصناعية - على مستوى الاقتصاد الوطني - الرافدة لخزينة الدولة.

## النموذج المعرفي للدراسة:

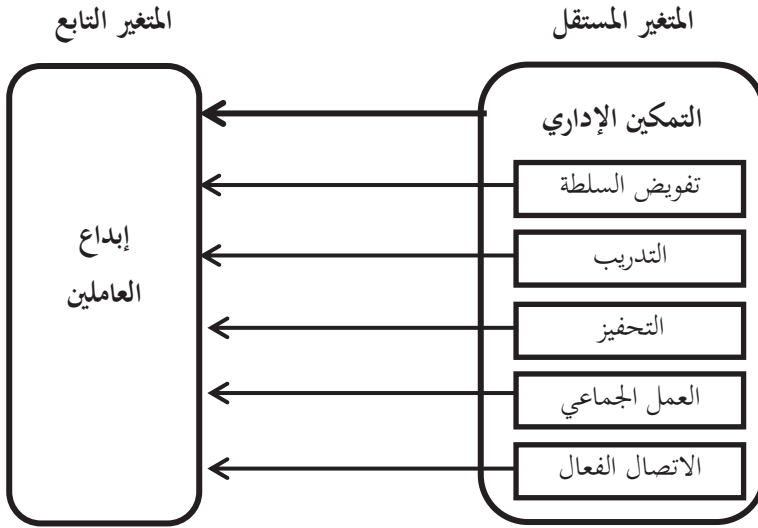
في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن توضيح نموذجها من خلال الشكل الآتي الذي اشتمل على متغيرين هما:

- المتغير المستقل (التمكين الإداري):

وهو منح الحرية والمسئولية والقوة للعاملين في حدود وظائفهم، مما يعزز لهم الشعور بالكفاءة والثقة في قدراتهم، وبالتالي تحسين وتطوير أعمالهم، وأبعاده: (تفويض السلطة - التدريب - التحفيز - العمل الجماعي - الاتصال الفعال)، وذلك بالاعتماد على دراستي تركي (2017)، والصغير (2016).

- المتغير التابع (إبداع العاملين):

وهو القدرة على إنتاج شيء جديد سواء أكانت فكرة أم أسلوب عمل أم منتجاً غير مألوف، وأبعاده (الأصالة - الطلاقة - المرونة - روح المبادرة - التحليل المنهجي والتنبؤ بالمشكلات)، وذلك بالاعتماد على دراستي رجراجة (2015) والزملي (2013). وقد قام الباحث بدمج مصطلح الحساسية للمشكلات أو الحساسية ومصطلح القدرة على التحليل أو التحليل والربط بمصطلح واحد هو التحليل المنهجي والتنبؤ بالمشكلات، وذلك كما جاء في دراستي فرج (2016) ونوري (2017).



شكل (1): النموذج المعرفي

## فرضيات الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأنموذجها الافتراضي تم صياغة فرضيات الدراسة كالآتي:

- الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في إبداع العاملين بمصنع كمران.

وتندرج ضمن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى:  
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في إبداع العاملين بمصنع كمران.
- الفرضية الفرعية الثانية:  
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في إبداع العاملين بمصنع كمران.
- الفرضية الفرعية الثالثة:  
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في إبداع العاملين بمصنع كمران.
- الفرضية الفرعية الرابعة:  
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي في إبداع العاملين بمصنع كمران.
- الفرضية الفرعية الخامسة:  
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في إبداع العاملين بمصنع كمران.

التعريفات الإجرائية:

1. التمكين الإداري: زيادة صلاحيات العاملين وإتاحة الفرصة لهم بإبداء آرائهم وتعزيز قدراتهم المعرفية والعملية وإتاحة الفرصة لهم لاتخاذ الطريقة التي يرونها مناسبة لأداء أعمالهم في إطار توجهات الإدارة مع تحملهم لمسئولية قراراتهم.
2. تفويض السلطة: قيام الرئيس المباشر بمنح بعض المهام والاختصاصات لمروؤسيه.
3. التدريب: مجموعة من الأساليب والطرق المستخدمة لتزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
4. التحفيز: مجموعة من الأساليب التي تتخذها الإدارة من أجل تشجيع العاملين ورفع مستوى الأداء لغرض تحقيق نتائج أفضل.
5. العمل الجماعي: عبارة عن مجموعة من العاملين يمتلكون خبرات ومعارف ومهارات مختلفة يعملون معاً من أجل تحقيق هدف واحد.
6. الاتصال الفعال: مجموعة من وسائل الاتصال التي تقوم بتزويد العاملين في المنظمة المبحوثة بالمعلومات بشكل واضح ومفهوم وبالوقت المناسب.
7. الإبداع الإداري: جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة المبحوثة والتي تتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التفكير المنهجي والتنبؤ بالمشكلات.
8. الأصالة: امتلاك الفرد العامل مخزوناً كبيراً من الأفكار الجديدة غير المألوفة.
9. الطلاقة: مستوى قدرة الفرد العامل على سرعة توليد الأفكار بسهولة ويسر.
10. المرونة: تقبل الفرد من أفراد العينة المبحوثة للأفكار التي يتم طرحها من قبل الآخرين.
11. روح المبادرة: مقدرة الفرد من أفراد العينة المبحوثة للسعي قدماً نحو تقديم أفكار وأساليب جديدة مع طرح طرق تنفيذها متحملاً بتلك المخاطر والمسئولية التي تنتج عنها.
12. التفكير المنهجي والتنبؤ بالمشكلات: تعني قدرة الفرد على إدراك المشكلات وتحديدتها تحديداً دقيقاً من خلال تجزئتها واستيعاب أبعادها والعمل على حلها عبر خطوات علمية منهجية.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### أولاً: منهجية الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، حيث يمكننا من وصف وتشخيص موضوع الدراسة، كما يساعدنا على تجميع الحقائق وتبويبها وتحليلها. وتم الاعتماد أيضاً على منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني بقصد التعرف على أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين (معراج، 2015).

### ثانياً: مجتمع الدراسة:

يوضح مجتمع الدراسة في الجدول (3).

جدول (3): مجتمع الدراسة

المجتمع النظري	جميع العاملين بمصنع كمران وعددهم 400 عامل بحسب إفاضة إدارة الموارد البشرية
المجتمع المتاح	ما تيسر من العاملين في الفترة ما بين يوليو - أغسطس 2018م. وذلك للأسباب الآتية: شحة المواد الخام وتقليص العمالة بسبب تخفيض الإنتاج. الظروف الأمنية التي حدثت بمحافظة الحديدة ونزوح العديد من العاملين.

### ثالثاً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية، شملت جميع العاملين في المصنع والموضح في الجدول (4).

جدول (4): عينة الدراسة

العينة (بحسب معادلة مورجان)	196
إجمالي الاستبانات الموزعة	150
نسبة الاستبانات الموزعة للعينة	% 76.5
الاستبانات المفقودة	17
الاستبانات المستعادة	133
نسبة الاستبانات المستعادة	% 67.85

### رابعاً: أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة وذلك بالرجوع إلى الإطار النظري والدراسات الأولية ذات العلاقة، مثل دراسة الصغير (2016)، شتح (2016)، معراج (2015)، فرج (2016)، مهدي (2016)، رباحي (2016)، اليازجي (2015)، البيطار (2014)، أبو الخير (2013) ودراسة العطار (2012). وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من جزأين:

- الجزء الأول: معلومات شخصية ووظيفية وقد تمثلت في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الدورات التدريبية).
- الجزء الثاني: تمثل في محاور وعبارات متغيرات الدراسة الأساسية، موزعة على محورين: المحور الأول ويتألف من (25) عبارة موزعة على أبعاد التمكين الإداري المتمثلة ب: (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، العمل الجماعي، والاتصال الفعال). المحور الثاني ويتألف من (25) عبارة موزعة على أبعاد الإبداع الإداري والمتمثلة ب (الأصالة، الطلاقة، المرونة، روح المبادرة، التحليل المنهجي والتنبؤ بالمشكلات).

وتم تقدير كل فقرة وكل مجال والدرجة الكلية وفقاً لهذا المقياس. وقد ارتبطت جميع العبارات بمقياس ليكرت الخماسي الذي يعبر عنه بالجدول (5).

جدول (5): ليكرت الخماسي

الاستجابة الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5	

#### خامساً: الأساليب الإحصائية :

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS V20 لتحليل بيانات الدراسة، وللتأكد من ثبات ومصداقية أداة الدراسة، والإحصاءات الوصفية التي تشمل (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري)، وأيضاً أساليب الإحصاء الاستدلالي (تحليل الانحدار الخطي البسيط).

#### سادساً: اختبار ثبات أداة الدراسة وصدقها :

لمعرفة درجة ثبات أداة جمع البيانات ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ؛ وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة فيه كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6) : نتائج قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة

م	اسم المحور	درجة الثبات	درجة المصدقية (الجذر التربيعي للثبات)
1	تفويض السلطة	0.953	0.976
2	التدريب	0.951	0.975
3	التحفيز	0.955	0.977
4	العمل الجماعي	0.950	0.975
5	الاتصال الفعال	0.951	0.975
6	الأصالة	0.950	0.975
7	الطلاقة	0.951	0.975
8	المرونة	0.953	0.976
9	روح المبادرة	0.952	0.976
10	التحليل المنهجي والتنبؤ بالمشكلات	0.953	0.976
11	التمكين الإداري	0.947	0.973
12	إبداع العاملين	0.949	0.974

يتضح من الجدول (6) أن جميع محاور الاستبانة تتمتع باتساق عالٍ، كما يتبين أيضاً أن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة الاثني عشر، قد تراوحت قيمته بين (0.947) كحد أدنى، و(0.955) كحد أعلى، وهي نسب ثبات عالية، أي أن الثبات في إجابات أفراد العينة تجاه عبارات ومحاور الدراسة كانت عالية، ومناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

#### عرض وتحليل وتفسير النتائج:

فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة؛ لذا فإن المتوسط الحسابي المرجح لتحديد درجة الموافقة على محاور الدراسة وتفسير نتائج الدراسة يوضحه الجدول (7).

جدول (7): طول الخلايا ودلالاتها

طول الخلية	الوزن النسبي %	التعبير اللفظي	الدلالة
من 1 وحتى 1.80	أقل من 36	لا أوافق بشدة	درجة ضعيفة جداً من الموافقة
1.81 وحتى 2.60	36 - 52	لا أوافق	درجة ضعيفة من الموافقة
2.61 وحتى 3.40	53 - 68	محايد إلى حد ما	درجة متوسطة من الموافقة
من 3.41 وحتى 4.20	69 - 84	موافق	درجة عالية من الموافقة
من 4.21 وحتى 5	85 فأعلى	موافق بشدة	درجة عالية جداً من الموافقة

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد التمكين الإداري:

يوضح الجدول (8) المتوسط العام والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) وجاءت نتائج التحليل كالآتي:

جدول (8): المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لأبعاد متغير التمكين الإداري

رقم البعد	أبعاد التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	الاتجاه
1	تفويض السلطة	4.01	8290.	1	80.2	موافق
2	التدريب	3.60	0.939	4	72.0	موافق
3	التحفيز	3.30	1.047	5	66.0	محايد
4	العمل الجماعي	3.70	0.900	2	74.0	موافق
5	الاتصال الفعال	3.66	0.914	3	73.2	موافق
	المتوسط الحسابي العام للتمكين الإداري	3.65	0.652		73.0	موافق

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل التمكين الإداري بلغ (3.65)، وهي درجة عالية من توافر التمكين الإداري في المنظمة المبحوثة وفق معيار القياس المستخدم في هذه الدراسة، وباتجاه عام موافق وبانحراف معياري (0.652) لم يتجاوز الواحد الصحيح مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه متغير التمكين الإداري، أما أبعاد هذا المتغير فيتضح أن جميع الأبعاد: (تفويض السلطة والتدريب والعمل الجماعي والاتصال الفعال) جاءت جميعها بمتوسطات حسابية عالية (4.01 و 3.60 و 3.70 و 3.66) لكل منها على التوالي عدا بُعد التحفيز الذي جاء بمتوسط حسابي (3.30)، وهي درجة متوسطة، وباتجاه موافق، وقد جاءت تلك الأبعاد بانحرافات معيارية (0.829 و 0.939 و 0.900 و 0.914) لكل منها على التوالي، وجميعها تدل على درجة إجماع عالية في إجابات أفراد العينة تجاه أبعاد التمكين الإداري، عدا بُعد التحفيز الذي بلغ انحرافه المعياري 1.047، وهو يدل على عدم إجماع أفراد العينة تجاه هذا البعد من أبعاد التمكين الإداري. وتشير المعطيات أيضاً أن مستوى توافر متغير التمكين الإداري وجميع محاوره كانت أكبر من الوسط الفرضي المعتمد في هذه الدراسة (3)، وهو ما تؤكده الأهمية النسبية التي تجاوزت (66%) لها جميعاً.

ثانياً: التحليل الوصفي لأبعاد إبداع العاملين:

يوضح الجدول (9) المتوسط العام والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع (إبداع العاملين).

جدول (9): المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لأبعاد متغير إبداع العاملين

م	أبعاد إبداع العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	الاتجاه
1	الأصالة	4.00	0.739	4	80.0	موافق
2	الطلاقة	4.04	0.831	2	80.8	موافق
3	المرونة	4.16	0.757	1	83.2	موافق
4	روح المبادرة	3.83	0.731	5	76.6	موافق
5	التحليل المنهجي والتنبؤ بالمشكلات	4.04	0.750	3	80.8	موافق
	المتوسط الحسابي العام للإبداع الإداري	4.01	0.661		82.2	موافق

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع إبداع العاملين بلغ (4.01) وهي درجة عالية من توافر إبداع العاملين في المنظمة المبحوثة وفق معيار القياس المستخدم في هذه الدراسة، وباتجاه عام موافق وانحراف معياري (0.661) لم يتجاوز الواحد الصحيح مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه متغير إبداع العاملين. أما أبعاد هذا المتغير (الأصالة والطلاقة والمرونة وروح المبادرة والتحليل المنهجي والتنبؤ بالمشكلات) فيتضح أنها جاءت بمتوسطات حسابية عالية (4.00 و4.04 و4.16 و3.38 و4.04) لكل منها على التوالي، كما جاءت جميع الأبعاد بانحرافات معيارية (0.739 و0.831 و0.757 و0.731 و0.750) لكل منها على التوالي، وجميعها تدل على درجة إجماع عالية في إجابات أفراد العينة تجاه أبعاد إبداع العاملين. وتشير المعطيات أيضاً إلى أن مستوى توافر المتغير التابع إبداع العاملين بجميع أبعاده كانت أكبر من الوسط الفرضي المعتمد في هذه الدراسة (3)، وهو ما تؤكد الأهمية النسبية التي تجاوزت (76%) لها جميعاً. إلا أن مزيداً من الاهتمام بكل من بُعد روح المبادرة والأصالة والطلاقة والتحليل المنهجي والتنبؤ بالمشكلات، يُعد في غاية الأهمية لتنمية الإبداع لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب ونموذج الانحدار الخطي البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي لاختبارات الفروق وفيما يلي نتائج تحليل اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في إبداع العاملين بمصنع كمران.

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغيري الدراسة وجاءت النتائج كالآتي:

جدول (10): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين الإداري في إبداع العاملين

F	بيتا	معامل	معامل	اختبار T		الخطأ المعياري	معامل النموذج	المتغير المستقل
				مستوى الدلالة	المحسوبة			
مستوى الدلالة	المحسوبة	$\beta$	تحديد $R^2$	الارتباط R	مستوى الدلالة			
0.000	98.646	0.66	0.44	0.66	0.000	9.603	1.995	التمكين
					0.000	9.932	0.552	الإداري



يتضح من الجدول (10) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبُعد التمكين الإداري كمتغير مستقل في المتغير التابع (إبداع العاملين). وذلك استناداً إلى قيمة  $T$  التي بلغت (9.932) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة. وتنتج هذا الأثر عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (60.6)، وهو معامل ارتباط طردي متوسط بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.44)، وتعني أن التمكين الإداري يؤثر في إبداع العاملين بنسبة (44%)، وهي نسبة تفسير التباين في إبداع العاملين وذلك عند تحييد المتغيرات الأخرى. أما بقية النسبة (0.56) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وقد أشار اختبار ( $F$ ) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة  $F$  (98.646) عند مستوى دلالة معنوي (0.000)، وهي أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

وبناءً عليه ترفض فرضية العدم التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في إبداع العاملين بمصنع كمران، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في إبداع العاملين بمصنع كمران.

وهذه نتيجة مقبولة، فحينما يتم تمكين العاملين من أعمالهم بشكل جيد، فهذا ينعكس إيجاباً على تأدية أعمالهم بشكل أكثر إبداعاً. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسات العطار (2012)، بودرهم (2013)، الزاملي (2013)، المسعودي (2013)، جوال (2015)، معراج (2015)، محمدي (2016)، بلخضر وبوخضير (2016)، تركي (2017)، عودة (2016) ودراسة شتاتحة وبن خليفة (2018)؛ حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن التمكين الإداري له تأثير طردي في إبداع العاملين، حيث إن الدراسة الحالية سارت في نفس الاتجاه، وأثبتت وجود أثر للتمكين الإداري في إبداع العاملين. ولكنها اختلفت مع دراسة فرج (2016) التي جاءت بغير هذه النتيجة.

ولمزيد من التفصيل في توضيح آثار أبعاد التمكين الإداري في إبداع العاملين فقد قام الباحث بمناقشة عدد من الفرضيات الجزئية المتفرعة عن الفرضية الرئيسية بهدف إظهار أثر كل بُعد من أبعاد التمكين في إبداع العاملين والتي بمجموعها تثبت صحة الفرضية الرئيسية كلياً أو جزئياً، وذلك كما هو موضح أدناه:

#### 1. الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في إبداع العاملين بمصنع كمران.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالاتي:

جدول (11): نتائج الانحدار لأثر تفويض السلطة وإبداع العاملين

المتغير التابع (إبداع العاملين)									
المتغير المستقل	معالم النموذج	الخطأ المعياري	اختبار $T$		معامل الارتباط $R$	معامل تحديد $R^2$	بيتا $\beta$	$F$	مستوى الدلالة
			مستوى الدلالة	المحسوبة					
تفويض السلطة	$\alpha$	2.053	0.225	9.107	0.61	0.38	0.61	78.805	0.000
	$B$	0.489	0.055	8.877					

يتضح من الجدول (11) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبُعد تفويض السلطة كُبعد من أبعاد التمكين الإداري في إبداع العاملين بمصنع كمران، وذلك استناداً إلى قيمة  $T$  التي بلغت (8.877) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة. وتنتج هذا الأثر عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.61)، وهو معامل ارتباط طردي متوسط بين تفويض السلطة وإبداع العاملين. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغ (80.3)، وتعني أن تفويض السلطة يؤثر في إبداع العاملين بنسبة (38%)، وهي نسبة تفسير التباين في إبداع

العاملين وذلك عند تحييد المتغيرات الأخرى، أما ما نسبته (0.62) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في هذا النموذج. وقد أشار اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة F (78.805) عند مستوى دلالة معنوي (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05). وعليه ترفض فرضية العدم التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في إبداع العاملين بمصنع كمران. وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في إبداع العاملين بمصنع كمران.

وهذه نتيجة مقبولة، فكلما تمتع العاملون بصلاحيات أكثر فذلك يعزز لديهم الشعور بالمسئولية والحرية للعمل بطريقة إبداعية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات بودرهم (2013)، معراج (2015)، محمدية (2016)، تركي (2017)، ودراسة شتاتحة وبن خليفة (2018)؛ حيث أظهرت نتائج دراستهم أن تفويض السلطة كبعد من أبعاد التمكين الإداري له تأثير طردي في إبداع العاملين، وحيث إن الدراسة الحالية سارت في نفس الاتجاه وأثبتت أن هناك أثراً لتفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري في إبداع العاملين. بينما اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة بلخضر وبوخضير (2016) بهذا الصدد.

## 2. الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في إبداع العاملين بمصنع كمران.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول (12): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب في إبداع العاملين

المتغير التابع (إبداع العاملين)									
المتغير المستقل	معامل النموذج	الخطأ المعياري	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل تحديد R <sup>2</sup>	بيتا β	F	مستوى الدلالة
			المحسوبة	الدلالة					
α	2.609	0.190	13.712	0.000	0.55	0.31	0.55	58.125	0.000
B	0.390	0.051	7.624	0.000					

يتضح من الجدول (12) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعد التدريب كبعد من أبعاد التمكين الإداري في إبداع العاملين، إذ بلغت قيمة T (7.624) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة. ونتج هذا الأثر عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.55)، وهو معامل ارتباط طردي متوسط بين التدريب كبعد من أبعاد التمكين الإداري وإبداع العاملين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد بلغت (0.31)، وتعني أن التدريب يؤثر في إبداع العاملين بنسبة (31%) وهي نسبة تفسير التباين في إبداع العاملين وذلك عند تحييد المتغيرات الأخرى، أما بقية النسبة (0.69) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وقد أشار اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة F (58.125) عند مستوى دلالة معنوية (0.00)، وهي أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05). وعليه ترفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في إبداع العاملين بمصنع كمران. وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في إبداع العاملين بمصنع كمران.

وهذه نتيجة مقبولة، حيث إنه كلما اكتسب العاملون قدرات ومهارات عن طريق التدريب، أدى ذلك إلى رفع سلوكهم الإبداعي، الأمر الذي له مردود إيجابي على تنفيذ أعمالهم بمهارة وإبداع. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستي معراج (2015)، وتركبي (2017)؛ حيث أظهرت نتائج دراستيهما أن التدريب كبعد من أبعاد التمكين الإداري له تأثير طردي في إبداع العاملين، حيث إن الدراسة الحالية سارت في نفس الاتجاه وأثبتت أن هناك أثراً للتدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري في إبداع العاملين، بينما اختلفت مع ما توصلت إليه كل من دراسة بودرهم (2013)، بلخضر وبوخضير (2016)، ودراسة شتاتحة وبن خليفة (2018).

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في إبداع العاملين بمصنع كمران.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالتالي:

جدول (13): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز في إبداع العاملين

المتغير التابع (إبداع العاملين)									
المتغير المستقل	معالم النموذج	الخطأ المعياري	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل تحديد R <sup>2</sup>	بيتا β	F	
			المحسوبة	الدلالة				المحسوبة	الدلالة
التحفيز	α	3.100	0.171	18.092	0.44	0.19	0.44	31.218	0.000
	b	0.277	0.050	5.587					0.000

يتضح من الجدول (13) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لُبعد التحفيز كُبعد من أبعاد التمكين الإداري في إبداع العاملين، إذ بلغت قيمة T (5.587) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة. ونتج هذا الأثر عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.44)، وهو معامل ارتباط طردي ضعيف بين التحفيز كُبعد من أبعاد التمكين الإداري وإبداع العاملين في المنظمة المبحوثة. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد بلغت (0.19)، وتعني أن التحفيز يؤثر في إبداع العاملين بنسبة (19%)، وهي نسبة تفسير التباين في إبداع العاملين وذلك عند تحييد المتغيرات الأخرى، أما بقية النسبة (0.81) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وقد أشار اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة F (31.218) عند مستوى دلالة معنوي (0.000)، وهي أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

وبناءً عليه ترفض فرضية العدم التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في إبداع العاملين بمصنع كمران. وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في إبداع العاملين بمصنع كمران.

وهذه النتيجة مقبولة، فالحوافز بجميع أنواعها تعتبر أحد الأساليب التي تعمل على تشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهود والتحسين المستمر للأعمال بشكل إبداعي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستي معراج (2015)، وتركي (2017)؛ حيث أظهرت نتائج دراستيهما أن التحفيز كُبعد من أبعاد التمكين الإداري له تأثير طردي في إبداع العاملين، حيث إن الدراسة الحالية سارت في نفس الاتجاه وأثبتت أن هناك أثراً للتحفيز كأحد أبعاد التمكين الإداري في إبداع العاملين، بينما اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة كل من بودرهم (2013)، محمدية (2016)، وشتاتحة وبن خليفة (2018).

### 4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي في إبداع العاملين بمصنع كمران.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالتالي:

جدول (14) : نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر العمل الجماعي في إبداع العاملين

المتغير التابع (إبداع العاملين)									
المتغير المستقل	معالم النموذج	الخطأ المعياري	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل تحديد R <sup>2</sup>	بيتا β	F	
			المحسوبة	مستوى الدلالة				المحسوبة	مستوى الدلالة
العمل الجماعي	α	2.352	0.193	12.164	0.61	0.37	0.61	78.084	0.000
	B	0.449	0.051	8.837	0.000	0.000	0.000		

يتضح من الجدول (14) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبُعد العمل الجماعي كُبعد من أبعاد التمكين الإداري، في إبداع العاملين، إذ بلغت قيمة T (8.837) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة. ونتج هذا الأثر عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.61)، وهو معامل ارتباط طردي متوسط بين العمل الجماعي كُبعد من أبعاد التمكين الإداري وإبداع العاملين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فبلغت (0.37)، وتعني أن العمل الجماعي يؤثر في إبداع العاملين بنسبة (37%)، وهي نسبة تفسير التباين في إبداع العاملين وذلك عند تحييد المتغيرات الأخرى، أما بقية النسبة (0.63) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وقد أشار اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذي دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة F (78.084) عند مستوى دلالة معنوي (0.000)، وهي أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

وبناءً عليه ترفض فرضية العدم التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي في إبداع العاملين بمصنع كمران. وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي في إبداع العاملين بمصنع كمران.

وهذه نتيجة مقبولة، فإحساس الموظف بالعمل الجماعي وتعاونه مع الآخرين يعزز من مهاراته وإبداعاته وذلك عن طريق تعلمه واكتسابه خبرات ومعارف من أفراد الفريق الواحد.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستي معراج (2015)، وتركي (2017)؛ حيث أظهرت نتائج دراستيهما أن العمل الجماعي كُبعد من أبعاد التمكين الإداري له تأثير طردي في إبداع العاملين، وحيث إن الدراسة الحالية سارت في نفس الاتجاه وأثبتت أن هناك أثراً للعمل الجماعي كأحد أبعاد التمكين الإداري في إبداع العاملين. بينما اختلفت مع دراسة شتاتحة وبن خليفة (2018).

##### 5. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في إبداع العاملين بمصنع كمران.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول (15) : نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاتصال الفعال في إبداع العاملين

المتغير التابع (إبداع العاملين)									
المتغير المستقل	معالم النموذج	الخطأ المعياري	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل تحديد R <sup>2</sup>	بيتا β	F	
			المحسوبة	مستوى الدلالة				المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتصال الفعال	α	2.474	0.194	12.772	0.58	0.34	0.58	67.025	0.000
	B	0.421	0.051	8.187	0.000	0.000	0.000		

يتضح من الجدول (15) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبُعد الاتصال الفعال كُبعد من أبعاد التمكين الإداري في إبداع العاملين؛ إذ بلغت قيمة T (8.187) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى

المعنوية المعتمد في هذه الدراسة، ونتج هذا الأثر عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.58)، وهو معامل ارتباط طردي متوسط بين الاتصال الفعال كُبعد من أبعاد التمكين الإداري وإبداع العاملين. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد بلغت (0.34)، وتعني أن الاتصال الفعال يؤثر في إبداع العاملين بنسبة (34%)، وهي نسبة تفسير التباين في إبداع العاملين وذلك عند تحييد المتغيرات الأخرى، أما بقية النسبة (0.66) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وقد أشار اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة  $F(67.025)$  عند مستوى دلالة معنوي (0.000)، وهي أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

وبناءً عليه ترفض فرضية العدم التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في إبداع العاملين بمصنع كمران. وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في إبداع العاملين بمصنع كمران.

وهذه نتيجة مقبولة، فكلما تواصل الرئيس والمرؤوس بشكل فعال، وكلما كان الاتصال سلساً بين الأقسام والإدارات المختلفة مع بعضها، ساعد ذلك في إنجاز الأعمال بسرعة وفعالية أعلى، وهذا ما يعزز الإبداع لدى العاملين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة معراج (2015)، بلخضر وبوخضير (2016)، ودراسة تركي (2017)؛ حيث أظهرت نتائج دراستهم أن الاتصال الفعال كُبعد من أبعاد التمكين الإداري له تأثير طردي في إبداع العاملين، حيث إن الدراسة الحالية سارت في نفس الاتجاه، وأثبتت أن هناك أثراً للاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري في إبداع العاملين، بينما اختلفت مع ما توصلت إليه دراستي بورداهم (2013)، وشتاتحة وبن خليفة (2018).

مما تقدم من عرض لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية يتضح أن جميع الفرضيات الفرعية لأبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري متمثلة بـ (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، العمل الجماعي، والاتصال الفعال) ذات تأثير متفاوت في إبداع العاملين كمتغير تابع، وهذا يؤكد النتيجة العامة التي توصلت إليها الدراسة سلفاً عند إثبات الفرضية الرئيسية.

## الاستنتاجات:

في ضوء تحليل نتائج الدراسة وما تضمنته توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات يمكن عرض أهمها على النحو الآتي:

1. استنتاجات تتعلق بدرجة توافر أبعاد التمكين الإداري في مصنع كمران:
  - هناك توافر لأبعاد التمكين الإداري في المصنع وذلك راجع إلى أن إدارة المصنع تولي اهتماماً كبيراً في تفويض السلطة للعاملين وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد عبر توفير نظام معلومات سهل وواضح. وهناك جوانب قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية وأيضاً ضعف في توزيع الحوافز بشكل عادل وموضوعي.
2. استنتاجات تتعلق بدرجة توافر أبعاد إبداع العاملين في مصنع كمران:
  - هناك توافر لأبعاد إبداع العاملين في المصنع وذلك راجع إلى ذلك راجع إلى شعور العاملين بأن إدارة المصنع تشجعهم حين يُبدعون في عملهم ولكن ينقصهم التمكين الإداري اللازم في أداء أعمالهم.
3. يعود التأثير الإيجابي للتمكين الإداري في إبداع العاملين إلى الأبعاد التالية (تفويض السلطة - التدريب - التحفيز - العمل الجماعي - الاتصال الفعال) وهذه الأبعاد تؤثر بشكل إيجابي على إبداع العاملين في مصنع السجائر كمران.

## التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات المتوصل إليها أوصت الدراسة بالآتي:

1. نشر ثقافة التمكين الإداري لما له من دور في تحقيق جودة الأداء واعتماده أسلوباً إدارياً من خلال تعزيز توافر أبعاده، نظراً لأهميته في توجيه سلوك العاملين نحو الإبداع.
2. منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل من خلال تفويض الصلاحيات.
3. إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم آرائهم ومقترحاتهم وتشجيعهم على ابتكار أساليب عمل جديدة وعدم التردد في تطبيقها خوفاً من الإخفاقات.
4. وضع نظام للحوافز والترقيات يتسم بالعدالة والموضوعية ويرتبط بتقييم عادل للأداء؛ نظراً لأهميته في توجيه سلوك العاملين نحو الإبداع.
5. تعزيز نقل الخبرات وتبادل المهارات بين العاملين واستثمار قدراتهم من خلال تكوين فرق العمل.
6. تعزيز تدريب وتطوير العاملين، وذلك عبر التحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية الفعلية والعمل على تنمية مهاراتهم الإبداعية.
7. تكييف البرامج التدريبية للمديرين في مجال التمكين الإداري، وذلك من أجل زيادة مستوى الثقة والشعور بأهمية التمكين الإداري.
8. توظيف الأفراد المبدعين، فاختيار الشخص المناسب للعمل في المكان المناسب يزيد من إبداعه وتطويره لعمله.

## المقترحات:

فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية يقترح الباحث الآتي:

1. اختبار نموذج الدراسة في مؤسسات ومصانع محلية أخرى.
2. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول مفهوم التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أو علاقته بتطوير الأداء الوظيفي.
3. دراسة أهم معوقات تطبيق التمكين الإداري التي تواجه الإدارات في القطاع العام والخاص.

## المراجع:

- أبو الخير، سامي عبدالعزيز عامر (2013)، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بضياف، عادل، والعايب، رابح (2017)، التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (47)، 10 - 34.
- بلخضر، مسعودة، وبوخضير، مريم (2016)، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر عنابة وأثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية، 17 (2)، 17 - 29.
- بودرهم، هجيرة (2013)، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين - دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - برناوي عمر - بسكرة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- البوعيين، محمد عيسى، بلل، صديق بلل، وابوه، عماد الدين عيسى (2018)، الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 19 (1)، 151 - 166.
- بوقادي، أحلام (2019)، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بديوان مؤسسة الشباب - ولاية أم البواقي (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

- البيطار، شيرين زهير (2014)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- تركي، سنية كاظم (2017)، التمكين الإداري وأثره على الإبداع التقني - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23 (96)، 186 - 202.
- جوال، محمد السعيد (2015)، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية (رسالة دكتوراه)، جامعة حسيبة، الجزائر.
- الحيمي، إبراهيم عبدالقادر محمد (2016)، الإبداع الإداري وأثره على أداء العاملين - دراسة ميدانية لشركة يمن موبايل للهاتف النقال (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- خوين، سندس رضوي (2017)، تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (50)، 428 - 456.
- الدعيس، هدى أحمد حميد (2015)، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- الدوري، زكريا مطلق (2018)، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، مجلة العلوم لجامعة سيهان - السليمانية، 2 (1)، 82 - 91.
- راضي، جواد محسن (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (1)، 62 - 84.
- رباحي، فوزية (2016)، أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري للعاملين (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- رجراجة، أمال (2015)، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين - دراسة حالة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الزامل، يوسف إسماعيل (2013)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية - غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزهراء، روان فاطمة (2015)، دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين - دراسة ميدانية - المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء سونلغاز بسكرة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- الشاعر، عماد سعيد محمد (2017)، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شنانحة، عائشة، وبن خليفة، فاطمة الزهراء (2018)، دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة عينة من عمال المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط، مجلة دراسات، 15 (1)، 231 - 259.
- شتح، كريمة (2016)، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- الشرقي، إبراهيم محمد (2016)، التمكين الإداري وأثره على إبداع العاملين - دراسة ميدانية في قطاع البنوك المصرفية (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- الصغير، جمال (2016)، أثر التمكين الإداري على التعليم التنظيمي (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- عادل، يومجان، وعبدالناصر، موسى (2015)، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة - دراسة حالة، *أبحاث اقتصادية وإدارية*، 9، (1)، 293 - 322.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2004)، *أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية*، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة حول الإبداع والتجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز، 27 - 29 نوفمبر، شرم الشيخ، مصر.
- عزيز، رياض ضياء (2017)، دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 19، (1)، 80 - 97.
- القطار، هيثم محمد (2012)، *مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثر ذلك على إبداع العاملين* (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عطوات، سلمى، طريف، أمينة، وبن قرينه، محمد حمزة (2016)، أثر تبني الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لعينة من رؤساء المصالح في قطاع التعليم العالي، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، (10)، 51 - 66.
- عقون، شراف، وبوحديد، ليلي (2017)، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية: دراسة حالة، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، (7)، 348 - 364.
- العلوي، أورى مسعود غيلان (2014)، إدارة الوقت وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي منظمات المجتمع المدني - دراسة وصفية (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- العميان، محمود (2004)، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (الطبعة الثانية)، عمان، الأردن؛ دار وائل للنشر.
- عودة، هيفاء عبدالغني (2016)، التمكين الإداري وأثره في تعزيز أداء وإبداع العاملين - دراسة ميدانية في الشركة العامة للموائئ العراقية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 9، (36)، 306 - 323.
- فرج، سهام (2016)، *دور التمكين في دعم الإبداع لدى العاملين* (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- فنجان، محمد رحمة (2017)، الموضوعية في الاختيار وأثرها في إبداع العاملين، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (53)، 135 - 156.
- الكباس، طلال أحمد علي (2010)، *التمكين الإداري وأثره في فاعلية فريق العمل - دراسة تطبيقية على هيئة استكشاف وإنتاج النفط بصنعاء* (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- الكبيسي، جنان حاتم كامل (2016)، التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد، *مجلة الأستاذ*، 2، (216)، 303 - 332.
- كهينة، رشام، وأحمد، جميل (2017)، التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة في منظمات الأعمال، *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات*، (5)، 67 - 94.
- محمديّة، عمر جهاد (2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية - دراسة حالة (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- مدني، حسين، والعربي، حليلو محمد (2019)، *تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع التنظيمي - دراسة حالة في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر العاملين* (رسالة ماجستير)، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر.
- مراد، زايد، ونورالدين، صراب (2016)، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية - دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي، *مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي*، 13، (2)، 163 - 184.
- المسعودي، سالم بن سعيد (2013)، *التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات* (رسالة ماجستير)، جامعة اليرموك، الأردن.



- مصنوعة، أحمد (2017)، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين، *مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا*، (16)، 325 - 354.
- معراج، قدري احمد (2015)، *أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة (رسالة ماجستير)*، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- ملحم، يحيى سليم (2009)، *التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة، جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*.
- الملفوح، فاتن محمود عبدالرحمن (2016)، *تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (رسالة ماجستير)*، جامعة الأقصى، فلسطين.
- مهدي، جوان فاضل (2016)، *الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري العلاقة والتأثير، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 8 (3)، 34 - 55.
- الناصر، علاء حاكم، وحسين، زينة حمودي (2018)، *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية*، (56)، 144 - 164.
- نوري، هناء عبدالرزاق (2017)، *الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة بغداد من وجهة نظر المدرسين والمدرسات، دراسات تربوية*، (39)، 1 - 20.
- اليازجي، إبراهيم رفيق (2015)، *التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإبداع (رسالة ماجستير)*، جامعة الأقصى، فلسطين.
- Al-Madadha, A. (2016). *The influence of an integrative approach of empowerment on the creative performance for employees* (Doctoral dissertation), Cardiff Metropolitan University, Wales.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Li, C. R., Li, C. X., & Lin, C. J. (2019). The effect of individual task conflict on employee creativity: A moderated mediation model. *Thinking Skills and Creativity*, 31, 112-124.