

التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية بمديريات الحجرية - تعز

الاستلام: 20/ فبراير/ 2023
التحكيم: 15/ مارس/ 2023
القبول: 1 / إبريل/ 2023

أ.د. عبد الملك أحمد أحمد المعمرى⁽¹⁾ *
بشير سلام أحمد سعيد الحمادي⁽²⁾

© 2023 University of Science and Technology, Aden, 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.

© 2023 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ رئيس قسم العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا- فرع تعز (المدينت).

² مدير مكتب الصحة في مديرية المواسط- تعز.

* عنوان المراسلة: mailto:almamary_1000@yahoo.com

التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية بمديريات الحجرية - تعز

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين، وبناء فرق العمل) وأثره في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ثلاثة مستشفيات حكومية تعمل في مديريات الحجرية في محافظة تعز هي: مستشفى خليفة، ومستشفى النشمة، ومستشفى الشهيد عدنان، والبالغ عددهم (378) فرداً، وباستخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتاح وعددهم (208) فرداً، وذلك بسبب تقلص العمالة نتيجة الحصار والظروف الأمنية التي تمر بها تعز، وزعت استبانة الدراسة واستجاب منهم (150) فرداً، وكان الصالح للتحليل (145) استبانة فقط بنسبة (70%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة .

ومن تحليل البيانات باستخدام أساليب التحليل الوصفي، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري على إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية محل الدراسة، وأيضاً وجود أثر إيجابي لأبعاد التمكين الإداري الأربعة (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين)؛ بينما لم يكن هناك أثر لبعدها بناء فرق العمل على إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية محل الدراسة، يرجع إلى التباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - إبداع العاملين - تفويض السلطة - تحفيز العاملين - المستشفيات الحكومية

Administrative Empowerment and Its Impact on The Creativity of Workers in The Government Hospitals Operating in Yemeni Countryside

A field study in government hospitals in Al-Hujaria districts- Taiz

Abstract

The study aimed to know the level of administrative empowerment with its dimensions (Delegation of Authority, Training, Effective Communication, Workers' Motivation, and Building Work Teams) and its impact on workers' creativity in government hospitals operating in the Yemeni countryside. For achieving the study objectives, the descriptive-analytical approach was used, and the study population consisted of all the workers in three governmental hospitals operating in the Al-Hujaria districts in Taiz Governorate: Khalifa Hospital, Al Nashma Hospital, and Alshheed Adnan Hospital, with a total number of (378) individuals. By the comprehensive survey method, the study questionnaire was distributed to the available study population (208) individuals, due to the decrease in employment because of the siege and the security conditions that Taiz is going through. (150) of them responded. Only (145) questionnaires were valid for analysis, at a rate of (70%) of the total distributed questionnaires. By analyzing the data using descriptive analysis methods and simple and multiple regression analysis using the SPSS program, the results of the study concluded that there is a positive impact of administrative empowerment on the workers' creativity in government hospitals understudy, and also that there is a positive impact of the four administrative empowerment's dimensions: delegation of authority, training, effective communication, and workers' motivation on the workers' creativity; while there was no impact of the team-building on the workers' creativity in the government hospitals understudy, due to the variation in the workers' awareness level of administrative empowerment practices.

Keywords: Administrative Empowerment – Workers' Creativity - Delegation of Authority - Workers' Motivation - Government Hospitals.

المقدمة:

في القرن الواحد والعشرين، يُعدُّ إبداع العاملين أمراً مهماً وضرورياً لكل المنظمات المعاصرة بما في ذلك المنظمات الصحية؛ وذلك لأنَّ المهارات المطلوبة لبقاء المنظمات وقيامها بدورها المطلوب منها أصبحت مختلفة عما كانت عليه في السابق، كما أن هذه المنظمات في الوقت الراهن وكذلك في المستقبل تواجه موجات متعددة وحادة من التغيير، يتطلَّب منها إيجاد الوسائل الملائمة للتكيف مع هذا التغيير بل وتوجيهه، لهذا فإنَّ المنظمات الناجحة هي من تحاول أن توظف - قدر الإمكان - طاقاتها الفردية والجماعية من أجل إيجاد الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاية وفاعلية، وبما تساعدها على التكيف مع متطلبات التغيير والظروف التي تعاشها. كما إنَّ إبداع العاملين يقود إلى إيجاد اكتشافات واقتراحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخالقة، الأمر الذي ينجح عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئسية. ولقد بينَّ المبيضيين والطروانت (2011) أن فيتشو (Vecchio) 1991 يرى ضرورة إيجاد المناخ الداعم للإبداع العاملين عبر العوامل التي تعزز وتشجع المبادرات الإبداعية.

ومن بين الموضوعات المتعلقة بالعنصر البشري برز موضوع التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة، لترسيخ مبدأ الإبداع في العمل لدى العاملين، والذي يهتم بالتنمية وتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة (الإبراهيم، العضاليتي، والعمرى، 2008) وذلك بواسطة العديد من الوسائل أهمها: تفويض السلطة، والاتصال الفعال، وبناء فرق العمل، وتحفيز العاملين بطريقتهم تمكثهم من توظيف إبداعهم، كما يرتبط بعنصر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين (العويسي، 2007).

إبداع العاملين:

إنَّ الإبداع "ليس حدثاً فردياً مستقلاً، أو مفهوماً أو فكرة جديدة، أو حدوث ابتكار بشيء جديد، وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة" (عكروش وعكروش، 2004، 10). ويُعرَّف الإبداع بأنه "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة" (أيوب، 2000، 6). كما يشير الإبداع إلى "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة، واستغلال الفرص المتاحة" (الزهراني، 2002، 246). وعليه يمكن تعريف إبداع العاملين بأنه إتيان العاملين بأفكار وممارسات جديدة تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاية وفاعلية في إنجاز أهداف المنظمة وأكثر خدمة للمجتمع.

ووفقاً لعيد (2008، 14-15) هناك خصائص عديدة ترتبط بمفهوم الإبداع، يمكن حصر أهمها في النقاط الآتية:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية؛ فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، كما أنه ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد يُمارس عن طريق الجماعات والمنظمات، بل يمكن القول إنَّ الإبداع الجماعي أو التنظيمي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر خاصة في المراحل المعاصرة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- الإبداع يعتمد على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها، ويجد حلولاً عديدة متكافئة لها.

- الإبداع دائماً يبدأ بالتحليل للفرص، والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والسياسات الجديدة، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع.

تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة. إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة، وهذا يعني إنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية. وعليه يمكن القول: إن الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً يجب أن يتسم بعمومية آثاره وفوائده، كما لا بد أن يُمثل شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة المنظمة ككل) حتى وإن لم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.

التمكين الإداري:

برز مفهوم التمكين الإداري كنتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري في نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، وزاد الاهتمام به منذ بداية التسعينيات؛ حيث ينظر البعض إلى التمكين على أنه تحرير الفرد من القيود، وتشجيعه، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسته روح المبادرة، والإبداع. (Zemeke & Schaaf, 1989)، وعند آخرين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم (أفندي، 2003). لذلك يُعرّف التمكين الإداري بأنه تحرير الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، وإعطائه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وبما يؤدي إلى تحرير إمكانات الفرد ومواهبه الكامنة (Al-Magableh & Otoum, 2014). ويُعرّف أيضاً بأنه منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين (ملحم، 2009).

أبعاد التمكين الإداري:

لقد تباينت أبعاد التمكين الإداري تبعاً لاتجاهات الباحثين المختلفين وتباين الرؤى الفلسفية حول أبعاد التمكين الإداري، إلا أن هناك شبه إجماع على خمسة أبعاد أساسية للتمكين الإداري تتمثل بالآتي:

أولاً: تفويض السلطة، فعندما يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاص وظيفته التي يشغلها يكون للمفوض آليات اختصاص إصدار قرارات دون الرجوع إلى الرئيس (حجار وجدي، 2013).

ثانياً: التدريب: فالمنظمة المعاصرة اليوم تعد منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحو دائم أشياء جديدة وكيفية يتم تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا مستخدميها (المعاني وعقلة، 2009).

ثالثاً: الاتصال الفعال: ويعد أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة (العتيبي، 2005؛ ملحم، 2009).

رابعاً: تحفيز العاملين: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين، وذلك تتمثل في زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، ويشترط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكيلا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين الإداري.

ولكي يُكتب لجهود التمكين الإداري النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (بدير، فارس، وعفانة، 2015).

خامساً: بناء فرق العمل: والتي تُعرف على أنها جماعة يمتلك أعضاؤها مهارات مُكمّلة لبعضها، ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون مسؤوليّة جماعية. فالعاملون الممكنون يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحدتهم يمكن أن يعملوا معاً بشكل جماعي في حل مشكلات العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة (أفندي، 2003؛ العتيبي، 2005).

التمكين الإداري وإبداع العاملين:

المنظمات الناجحة تحاول قدر الإمكان أن توظف طاقاتها الفردية والجماعية من أجل إيجاد الأفكار الإبداعية والحلول الإبداعية التي تساعد على التكيف مع متطلبات التغيير والظروف التي تعاشها. والتمكين الإداري الذي يجري فيه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ويشجعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ويمنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة يسهم إسهاماً رئيساً في توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، ويزيد من انخراط العاملين في اتخاذ القرارات، ويعدّ فرصة لهم للتعبير عن ذاتهم وقدراتهم ومهاراتهم، ويجعلهم قادرين على شرح رسالتهم وأهداف المنظمة، وكذلك الأنظمة الفرعية المتعلقة بالمسؤوليات؛ وبالتالي التحسين المستمر في الأداء سواءً أكان ذلك على مستوى العنصر البشري أو على مستوى المنظمة بشكل عام.

ولقد أكد فوتلر (Fottler) وفورد (Ford) (1995) على أهمية الاعتماد على أفكار وآراء ومهارات كل العاملين، وأن إدراك عملية التمكين لديهم تعني بأن يكون لديهم القدرة على تلبية متطلبات العميل من غير الحاجة إلى الحصول على إذن السلطة العليا، وهذا يقود إلى تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة. فالتمكين الإداري يُعزز الثقة الإدارية للعاملين، من خلال فتح مجال واسع لمنح السلطة، وتحمل المسؤولية دون الحد من صلاحية الإدارة العليا. ومن خلاله يمكن الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وإبداعات (ملحم، 2009).

الدراسات السابقة:

- دراسة Asiri and Al Sharqi (2020)، بعنوان: "The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study)"

عبد العزيز في مدينة مكة (دراسة تطبيقية): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري المتمثل في (المعرفة، تفويض السلطة، وعمل الفريق) على أداء مستشفى عبد العزيز في مدينة مكة. وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي على استبانة تم تجميعها من عينة عشوائية عددها (330) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن التمكين الإداري له أثر إيجابي على الأداء.

- دراسة السلامي (2019)، بعنوان: "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين- دراسة ميدانية على

المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/الضرات الأوسط العراق": هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة على السلوك الإبداعي للعاملين في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/الضرات الأوسط بالعراق. وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي على استبانة تم تجميعها من (68) عاملاً. وأظهرت نتائج

الدراسة أن التمكّن الإداري بأبعاده المختلفة له أثر إيجابي على السلوك الإبداعي لعيّنة البحث وأن بُعدي تفويض السلطة، التحفيز) كان لهما الأثر الأكبر.

- دراسة البشير وحامد (2018)، بعنوان: "أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري للعاملين على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة نجران في العام الدراسي (2016-2017)، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة إلكترونية تم إرسال رابطها الإلكتروني إلى ((220 موظفاً وموظفةً من موظفي الجامعة، استجاب منهم (196) موظفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك وضوحاً في سياسات وإجراءات العمل الإداري، وفعالية نظام الاتصال، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعة، بينما أظهرت نتائج الدراسة ضعفاً في تفويض السلطة والمسئولية للعاملين، وضعف الدعم والمساندة الإدارية، وضعف فعالية برامج التدريب الإداري، وقصور نظام التحفيز المادي والمعنوي للعاملين في الجامعة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسياسات وإجراءات العمل الإداري، والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار في الإبداع الإداري، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلطة والمسئولية، والدعم والمساندة الإدارية، وبرامج التدريب الإداري، ونظام التحفيز المادي والمعنوي في الإبداع الإداري.

- دراسة الكيلاني، أبو بكر، وأبو العيلة (2018)، بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين- دراسة حالة ديوان الموظفين العام أمودجاً": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، والفئة الوظيفية، وسنوات الخبرة)، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير استبانة وتوزيعها على عيّنة اختيرت بأسلوب المسح الشامل بلغت (120) موظفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفعاً للتمكين الإداري المتبع من قبل قيادة ديوان الموظفين العام من وجهة نظر العاملين فيه، كما تبين أن القيادة الإدارية في ديوان الموظفين العام تعمل بكل جهد على تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين، كما أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين الإداري المتبع في ديوان الموظفين العام وتعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين فيه.

- دراسة عبيد وكازوز (2018)، بعنوان: "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى معلمي التربية البدنية العاملين بقطاع التعليم": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) على السلوك الإبداعي بمراقبة خدمات التعليم بالجميل في السعودية، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (65) معلماً ومعلمةً، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لإدراك المعلمين والمعلمات بمراقبة تعليم الجميل لجميع أبعاد التمكين التي شملتها الدراسة، وكذلك وجود مستوى مرتفع للسلوك الإبداعي، كما أظهرت أيضاً وجود أثر دال إحصائياً بين أبعاد التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي في مراقبة تعليم الجميل.

- دراسة سليمان، محمد، ومحمود (2017)، بعنوان: "التمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري-دراسة تحليلية لآراء المديرين في عيّنة مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل": هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التمكين

الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على المديرين الذين لديهم خدمة وخبرة في العمل المصرفي عددهم (83) مديراً، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير قوي دال إحصائياً لأبعاد التمكين الإداري في الإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة.

- دراسة الشرفي (2016)، بعنوان: "التمكين الإداري وأثره على إبداع العاملين- دراسة ميدانية في قطاع البنوك المصرفية في الجمهورية اليمنية": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وأثره على إبداع العاملين لدى البنوك المصرفية في الجمهورية اليمنية، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي على استبانة جمعت من عينة عشوائية مكونة من (71) فرداً من الموظفين العاملين في بنك سبأ الإسلامي، وبنك التسليف التعاوني الزراعي، وقد أظهرت نتائج الدراسة توفر بُعدي التمكين الإداري (تفويض السلطة، وفرق العمل) وكان توفر بُعد تفويض السلطة أكبر من بُعد فرق العمل، كما أظهرت نتائجها أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ببُعديه (تفويض السلطة، وفرق العمل) على إبداع العاملين في البنوك محل الدراسة.

- دراسة بلخضير وبوخضير (2016)، بعنوان: "واقع تمكين العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على الإبداع، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي على استبانة أعدت لاستطلاع آراء عينة مكونة من (43) عاملاً بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بعناية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة معنوية لتمكين العاملين على الإبداع، بالإضافة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية لكل من بُعدي التفويض، والتدريب على الإبداع.

- دراسة Aburuman (2016)، بعنوان: "The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute" أثر التمكين الإداري على تحسين الإبداع بين العاملين في معهد الإدارة العامة في الأردن": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تحسين الإبداع بين العاملين في معهد الإدارة العامة في الأردن، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير استبانة وتوزيعها على عينة اختيرت بأسلوب المسح الشامل بلغت (82) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، وتحفيز العاملين) على تحسين الإبداع بين العاملين في معهد الإدارة العامة.

- دراسة Al-Madadha (2016)، بعنوان: "The influence of an integrative approach of empowerment on the creative performance for employees": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة نهج تكامل التمكين (تمكين القيادة، وتمكين المناخ، والتمكين النفسي) وأثرها على الأداء الإبداعي للموظفين في مجموعة من المصارف الأردنية، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاستبانة جرى جمعها من عينة مكونة من (412) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن تمكين القيادة له تأثير إيجابي على كل من تمكين المناخ والتمكين النفسي، كما أن تمكين المناخ له تأثير إيجابي على التمكين النفسي، بينما التمكين النفسي له تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي للموظفين في المصارف محل الدراسة.

- دراسة AlRahamnah (2016)، بعنوان: "The Impact of Empowerment in Enhancing Creativity among Employees: An Empirical Investigation" أثر التمكين في تعزيز الإبداع بين العاملين: دراسة تجريبية": هدفت

هذه الدراسة إلى تحديد إلى أي مدى يؤثر التمكين في تعزيز الإبداع بين العاملين في شركة الضمان الاجتماعي في الأردن، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاستبانة جري تجميعها من عينة عشوائية عددها (86) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر دال إحصائياً للتمكين على تعزيز الإبداع بين العاملين في الشركة محل الدراسة.

- دراسة الزهراء (2015)، بعنوان: "دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين- دراسة ميدانية لمديريّة الجهويّة لتوزيع الكهرباء-بسكرة-الجزائر": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في مديريّة الجهويّة لتوزيع الكهرباء-بسكرة- الجزائر، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على عينة مكونة من (46) عاملاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التمكين الإداري يساهم في تحقيق الإبداع لدى العاملين عن طريق تنمية روح المخاطرة، وتنمية قدراتهم على التحسّس للمشكلات وحلها.

- دراسة تدارنت (2015)، بعنوان: "أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري- دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المُصنّعة BATICIM- وحدة أم البواقي": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المُصنّعة ((BATICIM- وحدة أم البواقي، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي على استبانة أعدت لغرض الدراسة، وجرى توزيعها على عينة مكونة من (47) عاملاً في المؤسسة محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتمكين في تحقيق الإبداع الإداري.

- دراسة Celik, Iraz, Cakici, and Celik (2014)، بعنوان: "The Effects of Employee Empowerment Applications on Organizational Creativity and Innovativeness in Enterprises: The Case Of Oiz" "أثر تطبيق تمكين العاملين على الإبداع التنظيمي والابتكار في المشاريع: حالة Oiz": هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر تمكين العاملين على الإبداع التنظيمي والابتكار في " (OIZ) (Konya Organized Industrial Zone) في تركيا، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات بواسطة استبانة أعدت لغرض الدراسة من عينة مكونة من (52) عاملاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية معنوية بين تمكين العاملين والإبداع التنظيمي والابتكار، وأن تطبيق تمكين العاملين يزيد من الإبداع التنظيمي والابتكار في نفس الوقت.

- دراسة بدورهم (2013)، بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين - دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - برناوي عمر بسكرة": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-برناوي عمر بسكرة في الجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجرى استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ووزعت على عينة عددها (90) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري في المركز - محل الدراسة - جاء مرتفعاً، وأيضاً مستوى الإبداع الإداري، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعاً على الإبداع الإداري.

- دراسة المبيضين والطراونة (2011)، بعنوان: "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية": هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، واختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات بواسطة استبانة أعدت لغرض الدراسة من عينة عشوائية طبقية

تناسبية بنسبة (3%) من مجتمع الدراسة بلغ عددها (391) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن البنوك التجارية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة، كما أن هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق إدارة عمل الفريق، والثقافة الداعمة، التدريب والتعليم) في السلوك الإبداعي للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إثراء العمل في السلوك الإبداعي للعاملين، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي للعاملين تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة الوظيفية، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).

- دراسة راضي (2010)، بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين- دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية في العراق": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، والتحفيز) وإبداع العاملين (روح المجازفة، المرونة، الإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل). وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات بواسطة استبانة أعدت لغرض الدراسة من عينة عشوائية مكونة من (37) موظفاً من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية في العراق، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، كذلك وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين لتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

في ضوء ما سبق، وللأوضاع الراهنة والأزمات التي تمرُّ بها اليمن بشكل عام ومحافظة تعز بشكل خاص، وما ترتب عليها من آثار على القطاع الصحي، كان لابد من دراسة واقع التمكين الإداري، والمتمثلة في أبعاده الخمسة (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين، وبناء فرق العمل) من أجل العمل على زيادة إبداع العاملين في القطاع الصحي، بالاعتماد على الأساليب الإبداعية التي تساعد في تنمية المهارات وحل المشكلات. وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت مبدأ التمكين ودوره في إبداع العاملين إلا أنه - حد علم الباحثين - لم يُعط حقه من الدراسات في سياق القطاع الصحي. علاوة على أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الزمان، حيث أجريت هذه الدراسة في الفترة الحالية التي تشهد تطورات وظروفاً مختلفة في البيئة اليمنية، خاصة في القطاع الصحي. كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطار المكاني، فتعدُّ هذه الدراسة - على حد علم الباحثين - من الدراسات الأولى التي ربطت هذين المتغيرين مع بعضهما في القطاع الصحي الذي يُعدُّ إحدى القطاعات المهمة في البيئة اليمنية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تعتمد الخدمات الصحية ذات الجودة العالية في الأساس على أداء العاملين، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بالعاملين، وتلبية طلباتهم واشباع رغباتهم، والتأثير في سلوكياتهم الإبداعية، ويحتم على القيادات في المستشفيات خصوصاً الحكومية منها أن تقوم بدور بارز ومهم في تهيئة المناخ الذي يحفز العاملين فيها، وينمي سلوكياتهم الإبداعية بما يحسن من فاعلية أدائهم ويحقق تميزهم، وذلك عبر استهدافهم بالبرامج التدريبية النوعية، وتوفير الوسائل

والظروف المناسبة، واستخدام التكنولوجيا ذات الكفاءة العالية، بالإضافة إلى ممارسة سياسات ومفاهيم إدارية حديثة كالتمكين الإداري بوصفه أسلوباً إدارياً فعالاً لتطوير أداء العاملين وتمييز المنظمات. ومن معايشة الباحثين - خاصة أن أحدهما يشغل منصباً قيادياً في مكتب الصحة، محافظة تعز - للوضع في المستشفيات الصحية في مديريات الحجرية في محافظة تعز، وملاحظاتهم الشخصية لمساً وجود طاقات إبداعية كبيرة لدى العاملين في تلك المستشفيات بحاجة إلى إخراجها والاستفادة منها؛ من أجل تحقيق التطوير والتغيير المنشود، وتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية، خصوصاً وأن المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني - خاصة في مديريات الحجرية في محافظة تعز - تواجه العديد من التحديات؛ نتيجة التغييرات المتسارعة في البيئة المحيطة، والتي لا تنفع معها الأنماط الإدارية التقليدية كالمركزية الشديدة، وسرية المعلومات التي تمنح للعاملين، وطول خطوط الاتصالات الرسمية، فإن الأمر يتطلب اعتماد منهج إداري حديث في إدارة الموارد البشرية، يعمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين في تلك المستشفيات، وإخراج طاقاتهم الإبداعية والاستفادة منها من أجل تحقيق التطوير والتغيير المنشود، وتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية. حيث أن العديد من الباحثين السابقين (مثل: الكبيسي، 2016؛ عقون وبوحديد، 2017؛ مراد ونور الدين، 2016) يوصون بضرورة الاهتمام بنشر موضوع التمكين الإداري واعتماده كمنهجية ومنهج لإدارة الموارد البشرية، والعمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين، وتعزيز ثقافة الإبداع من أجل بناء منظمات عصرية متمكنة ومتميزة، أضف إلى ذلك ومن مراجعت الأدبيات والدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال لم تقم أي دراسة سابقة - حسب علم الباحثين - بخص متغيري التمكين الإداري، وإبداع العاملين في سياق القطاع الصحي حتى وقت إجراء هذه الدراسة، فإن الدراسة الحالية سعت إلى تناول هذين المتغيرين (التمكين الإداري، وإبداع العاملين) تلبية لما نادى به الدراسات السابقة.

بناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما مستوى ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين، وبناء فرق العمل) في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز؟
- ما مستوى إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز؟
- ما أثر التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين، وبناء فرق العمل) في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين، وبناء فرق العمل) في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز.
- التعرف على مستوى إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز.

- معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين، وبناء فرق العمل) في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية:

تنبثق الأهمية النظرية للدراسة الحالية من الآتي:

- أهمية دراسة مفهوم التمكين الإداري الذي يعدّ من أكثر الموضوعات إثارة في وقتنا الحاضر، ولكونه من الموضوعات ذات الأهمية في حياة المنظمات بشكل عام والصحية بشكل خاص، ولآثاره الواضحة في تسيير أعمالها وتحقيق أهدافها بفاعلية وتميزها، وتأثيرها في درجة إبداع العاملين الذي ينعكس على تميز تلك المنظمات التي يعملون فيها.
- تحقيق ربط مباشر بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين، وبناء فرق العمل) في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني، وما ستضيفه هذه الدراسة إلى المكتبة اليمنية خاصة، والمكتبة العربية عامة، من معرفة حديثة تمثل إضافة مهمة للدراسات الإدارية الصحية، فهي من أولى الدراسات- على حد علم الباحثين- التي ربطت بين هذين المفهومين، وحاولت التعرف على علاقة الأثر بينهما في القطاع الصحي في مديريات الحجرية بمحافظة تعز.
- إن هذه الدراسة قد تحظى باهتمام الباحثين والممارسين، فهي تعدّ نقطة انطلاق لدراسات أخرى مستقبلية مشابهة، تقيس التمكين الإداري في القطاع الصحي من الجوانب كافة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تظهر الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية من الآتي:

- أهمية توجيه أنظار صانعي القرار والمعنيين في القطاع الصحي إلى أهمية تطبيق أبعاد التمكين الإداري، وإطلاعهم على النتائج التي ستوصل إليها الدراسة، وتحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لتجاوزها.
- إن نتائج هذه الدراسة قد تفيد القيادات الصحية والعاملين في القطاع الصحي في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، وتطوير الخدمات الصحية في محافظة تعز بشكل خاص، والجمهورية اليمنية بشكل عام، وبما يسهم في زيادة فاعلية القطاع الصحي وتعزيز كفاءته.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تناولها لمفهوم التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين، وبناء فرق العمل) وتحديد أثره في إبداع العاملين.
- الحدود المكانيّة: اقتصرت الدراسة الحالية على المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز (مستشفى خليفتة، مستشفى النشمة، مستشفى الشهيد عدنان).

الحدود البشريّة: جميع العاملين في المستشفيات الحكوميّة (مستشفى خليفتة، مستشفى النشمة، مستشفى الشهيد عدنان) العاملة في مديريات الحجريّة في محافظة تعز.
الحدود الزمانيّة: أجريت هذه الدراسة في العام (2022م).

نموذج الدراسة:

في ضوء طبيعتها مشكلّة الدراسة وأهدافها التي تتمحور حول معرفة التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في المستشفيات الحكوميّة العاملة في الريف اليمني، وبناءً على مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، جرى بناء نموذج الدراسة كما في الشكل (1)، والذي يوضّح متغيّرات الدراسة التي تمثلت في الآتي:

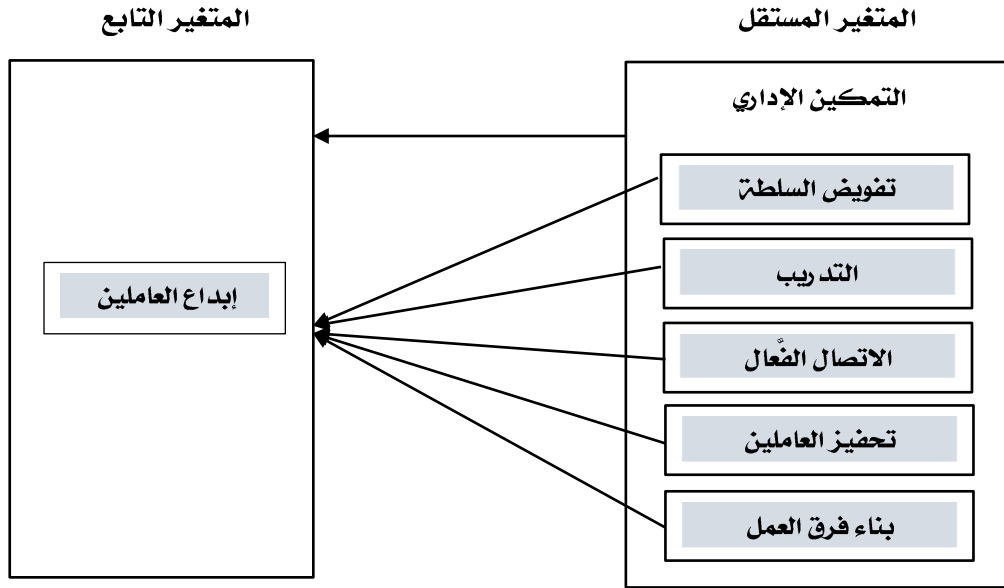
المتغيّر المستقل:

يتمثل بالتمكين الإداري بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعّال، تحفيز العاملين، بناء فرق العمل).

المتغيّر التابع:

يتمثل في إبداع العاملين، والذي يجري تناوله في هذه الدراسة كمتلّة واحدة دون تحديد أبعاد له.

شكل 1: نموذج الدراسة



فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلّة الدراسة وتساؤلاتها جرى صياغة فرضيّة رئيسيّة، وخمس فرضيات فرعيّة كالآتي:
الفرضيّة الرئيسيّة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعّال، وتحفيز العاملين، وبناء فرق العمل) في إبداع العاملين في المستشفيات الحكوميّة العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجريّة في محافظة تعز.
وتشتق منها الفرضيات الفرعيّة الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاتصال الفعال في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتحفيز العاملين في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبناء فرق العمل في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز.

مفاهيم الدراسة:

تعرف متغيرات الدراسة إجرائياً على النحو الآتي:

التمكين الإداري:

هو منح العاملين داخل قطاع الصحة في المستشفيات الحكومية حريةً واسعةً في العمل الوظيفي، واستقلالية في اتخاذ القرارات المتمثلة في توسيع نطاق تفويض السلطة، وتزويدهم بالتوجيهات الضرورية، والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز، والاتصال الفعال، والتأكيد على أهمية بناء فرق العمل، والثقة بين الإدارة والعاملين.

تفويض السلطة:

هي أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لأحد العاملين في المستويات الإدارية المتتالية.

التدريب:

هو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأديته واجباته بقدر عالٍ من الكفاءة.

الاتصال الفعال:

هو الاتصال الذي يؤدي إلى خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف المستشفى بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

تحفيز العاملين:

هي العملية التي تقوم بها إدارة المستشفى لغرض زيادة رغبة الموظفين بالاستمرار في العمل وزيادة اهتمامهم والتزامهم بأداء أعمالهم لتحقيق أهدافهم.

بناء فرق العمل:

هو الجهد التعاوني الذي يبذله أعضاء فريق العمل لتحقيق أهداف المستشفى.

إبداع العاملين:

هو قدرة العاملين في المستشفيات الحكومية على استخدام أساليب التفكير الحديثة، وابتكار طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال بأفضل الطرق الممكنة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:
منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، ويعمل على تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره. كما تعد هذه الدراسة دراسة مقطعية، حيث أجريت على بيانات جرى تجميعها لمرة واحدة، بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في المستشفيات الحكومية في مديريات الحجرية (مستشفى خليفتة، مستشفى النشمة، ومستشفى الشهيد عدنان) وعددهم (378) فرداً، بحسب معطيات إدارة الموارد البشرية في هذه المستشفيات لعام (2022)، وتمثل المجتمع المتاح بعدد (208) فرداً، وذلك بسبب تقلص العمالة نتيجة الظروف الأمنية، والحصار الذي تمرُّ به محافظة تعز. ولصغر حجم المجتمع جرى استخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتاح. حيث وزعت (208) استبانة على المتواجدين من العاملين في المستشفيات محل الدراسة، وتم استرجاع (150) استبانة شكّلت نسبة (72.12%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة (كما هو موضح في جدول 1). وبعد استرجاع الاستبيانات جرى استبعاد (5) استبانة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي؛ كونها استبانة غير معبأة تعبئة كاملة، فتمثلت العينة النهائية بـ (145) استبانة والتي تمثل نسبة (70%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وهذه العينة تعد كافية لإجراء التحليل عليها وتحقيق نتائج دقيقة ومفيدة لهذه الدراسة. والجدول (2) يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول (1): عدد مجتمع وعينة الدراسة والاستبانة الموزعة والمستعادة

المستشفى	عدد العاملين الكلي	عدد العاملين المتواجدين (الاستبيانات الموزعة)	عدد الاستبيانات المستعادة	نسبة الاستبيانات المستعادة
مستشفى خليفتة	212	100	77	77%
مستشفى النشمة	118	60	46	76.67%
مستشفى الشهيد عدنان	48	48	27	56.25%
الإجمالي	378	208	150	72.12%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة (2022)

جدول (2): وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النوع	الوصف	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	86	59
	أنثى	59	41

32	47	أقل من 30 سنة	العمر
44	64	30 - أقل من 40 سنة	
12	17	40 - أقل من 50 سنة	
12	17	50 سنة فأكثر	
67.6	98	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
20	29	بكالوريوس	
6.9	10	ماجستير	
5.5	8	دكتوراة	عدد سنوات الخبرة
29	42	أقل من 5 سنوات	
29.7	43	5 - أقل من 10 سنوات	
11.7	17	10 - أقل من 15 سنة	
11	16	15 - أقل من 20 سنة	المركز الوظيفي
18.6	27	20 سنة فأكثر	
19	27	إداري	
21	31	طبيب	المركز الوظيفي
29	42	ممرض	
31	45	أخرى (مساعد طبيب، ومختص أشعة، قابلية، مخبري، ومختص صيانة)	

أداة الدراسة:

جرى استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، حيث صممت وصيغت بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة الكيلاني وآخرين (2018)، ودراسة راضي (2010)، وتألفت الاستبانة من جزأين. تضمن الجزء الأول منها المعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة هي: النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي. أما الجزء الثاني فقد تضمن محوري الدراسة: التمكين الإداري (الذي تم قياسه من خلال (36) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، هي: تفويض السلطة (اللامركزية) (سبع فقرات)، التدريب (ثمان فقرات)، الاتصال الفعال (ست فقرات)، تحفيز العاملين (ثمان فقرات)، وبناء فرق العمل (سبع فقرات)، وإبداع العاملين الذي تم قياسه من (أربعة عشر فقرة). وجرى قياس جميع فقرات محوري الدراسة (التمكين الإداري، وإبداع العاملين) وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي، كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3): مقياس (ليكرت) الخماسي

بدائل الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

الخصائص السيكومترية للأداة:
أولاً: صدق أداة الدراسة:

جرى التحقق من صدق المقياس باستخدام برنامج (SPSS) عن طريق حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين الدرجة لكل عبارة تنتمي لكل محور والدرجة الكلية لهذا المحور الذي تنتمي إليه، والجدول (4) يوضح نتائج ذلك، حيث يتضح من الجداول (4) أن قيم ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

جدول 4: معامل ارتباط بيرسون لفقرات محاور أداة الدراسة

المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط	المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط	المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط
بُعد الاتصال الفعال	1	0.727**	بُعد الاتصال الفعال	18	0.744**	بُعد الاتصال الفعال	35	0.843**
	2	0.684**		19	0.821**		36	0.858**
	3	0.598**		20	0.812**		37	0.677**
	4	0.751**		21	0.779**		38	0.564**
	5	0.660**		22	0.757**		39	0.491**
	6	0.812**		23	0.806**		40	0.664**
بُعد تفويض السلطة	7	0.675**	بُعد تفويض السلطة	24	0.488**	بُعد تفويض السلطة	41	0.671**
	8	0.444**		25	0.839**		42	0.663**
	9	0.635**		26	0.784**		43	0.679**
	10	0.835**		27	0.742**		44	0.679**
بُعد التدريب	11	0.879**	بُعد التدريب	28	0.815**	بُعد التدريب	45	0.685**
	12	0.885**		29	0.713**		46	0.673**
	13	0.898**		30	0.841**		47	0.725**
	14	0.873**		31	0.889**		48	0.628**
	15	0.784**		32	0.883**		49	0.625**
	16	0.757**		33	0.893**		50	0.482**
17	0.787**	34	0.859**					

** دال عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) فأقل.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

لحساب ثبات أداة الدراسة جرى استخدام معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach's Alpha)، وكانت قيم الثبات كما يوضحه الجدول (5). حيث يتبين من الجدول (5)، أن قيمة معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة ومعامل الثبات الكلي لأداة الدراسة أعلى من (80%) حيث تراوح معامل الثبات بين (80% - 93%)، وهذا مؤشر على تمتع أداة الدراسة

بدرجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي، وبالتالي فإنه يمكن استخدامها في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

جدول (5): قيم معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

معايير أداة الدراسة	عدد الفقرات	قيم معامل الثبات
بعد تفويض السلطة	7	0.808
بعد التدريب	8	0.925
بعد الاتصال الفعال	6	0.866
بعد تحفيز العاملين	8	0.868
بعد بناء فرق العمل	7	0.944
التمكين الإداري	36	0.843
إبداع العاملين	14	0.875
الأداة ككل	50	0.937

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

جرى استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (26) في تحليل البيانات التي جمعت من أفراد عينة الدراسة عن طريق الاستبانة، واختبار فرضيات الدراسة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة. حيث أنه جرى استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي المتدرج ما بين (1-5)، فإن قرار مستوى الأهمية لدرجة الموافقة على محاور أداة الدراسة يكون كما يوضحه جدول (6).

جدول (6): مستوى الأهمية لدرجة الموافقة

المدى	منخفض	متوسط	مرتفع
المستوى	1 - 2.33	2.34 - 3.67	3.68 - 5

إجابة السؤال الأول: ما مستوى ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين، وبناء فرق العمل) في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز؟

للإجابة عن هذا السؤال، استخدمت أساليب التحليل الوصفي عبر احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة مستوى توفر التمكين الإداري بجميع أبعاده التي شملتها الدراسة (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين، وبناء فرق العمل) في المستشفيات الحكومية في مديريات الحجرية في محافظة تعز، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدولان (7، 8).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لكل بُعد من أبعاد التمكين الإداري

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تفويض السلطة	4.11	0.693	1	مرتفع
2	التدريب	3.80	0.939	5	مرتفع

3	الاتصال الفعال	3.87	0.906	4	مرتفع
4	تحفيز العاملين	3.90	0.810	3	مرتفع
5	بناء فرق العمل	4.05	0.927	2	مرتفع
	المتغير المستقل (التمكين الإداري)	3.95	0.617		مرتفع

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات أبعاد التمكين الإداري

الرقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	البعد
1	يمنحني رؤسائي في العمل سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	4.51	0.746	مرتفع	تفويض السلطة
3	يثق رؤسائي في العمل بقدراتي على إنجاز المهام الموكلة إلي.	4.43	0.814	مرتفع	
2	أساهم في وضع الخطط والاستراتيجيات العامة للمستشفى.	4.19	0.930	مرتفع	
7	يشجعني رؤسائي في العمل على تحمل مسؤولية القرارات التي أتخذها في مكان علمي.	4.15	0.967	مرتفع	
6	أقدم الأفكار والمقترحات البناءة لتطوير العمل وتضعها الإدارة موضع التنفيذ.	4.14	0.986	مرتفع	
5	أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء التي تخص مهام علمي دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	3.96	1.213	مرتفع	
4	أخذ أي إجراء أجده ضرورياً لمصلحة العمل دون تدخل رؤسائي في العمل.	3.73	1.265	مرتفع	التدريب
9	تشجع إدارة المستشفى الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم لتطوير قدراتهم.	4.18	0.910	مرتفع	
12	تخصص إدارة المستشفى الموارد اللازمة لتدريب العاملين.	3.88	1.166	مرتفع	
10	تتبنى إدارة المستشفى خطة واضحة لتدريب.	3.74	1.201	مرتفع	
11	يتم اختيار المتدربين في المستشفى وفق أسس عملية ودون تحيز.	3.74	1.153	مرتفع	
14	تحدد إدارة المستشفى الاحتياجات التدريبية بصورة مستمرة.	3.74	1.141	مرتفع	
8	توفر لي إدارة المستشفى دورات تدريبية لتطوير مهاراتي بشكل مستمر.	3.74	1.167	مرتفع	
13	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المستشفى بشكل دقيق.	3.71	1.184	مرتفع	
15	تعتمد إدارة المستشفى في تحديد الاحتياجات التدريبية على مخرجات تقييم الأداء.	3.63	1.172	متوسط	
16	تتميز التعليمات والإجراءات في المستشفى بالوضوح.	4.26	0.905	مرتفع	
17	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار في المستشفى وشرح مواقفهم بدون صعوبة.	4.14	0.986	مرتفع	
21	يتم تبادل ونقل المعلومات بين جميع الوحدات الإدارية في المستشفى بسهولة ويسر.	3.97	1.181	مرتفع	
20	تسمح إدارة المستشفى بحرية الوصول للمعلومات.	3.90	1.138	مرتفع	

19	يوجد في المستشفى قنوات اتصال فعالة بجميع الاتجاهات.	3.52	1.380	متوسط
18	يتوفر لدى المستشفى نظام شبكة إلكتروني فاعل لتسهيل تبادل المعلومات.	3.39	1.459	متوسط
22	تقدر إدارة المستشفى الجهود التي أبدتها في العمل.	4.24	1.022	مرتفع
28	يعاملني زملائي بالعمل بكل احترام.	4.22	0.961	مرتفع
27	أعامل باحترام من قبل إدارة المستشفى.	4.21	0.952	مرتفع
23	يسمح لي نظام العمل في المستشفى بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	4.10	0.967	مرتفع
25	تعتمد إدارة المستشفى كفاية الموظفين معياراً مهماً للترقية.	3.90	1.050	مرتفع
26	تعتمد إدارة المستشفى على نظام عادل وواضح للتحفيز.	3.86	1.196	مرتفع
29	تمنح إدارة المستشفى مكافآت للأشخاص الذين يتقدمون بأفكار ومقترحات إبداعية.	3.64	1.295	متوسط
24	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه في المستشفى مع الجهود التي أبدتها في العمل.	3.04	1.471	متوسط
32	تحرص إدارة المستشفى على بث روح الإخاء والتعاون بين العاملين.	4.22	1.010	مرتفع
30	تدعم إدارة المستشفى تشكيل فريق العمل.	4.15	1.036	مرتفع
35	أكتسب العديد من المهارات عبر العمل الجماعي.	4.06	1.066	مرتفع
34	يساعدني زملائي في العمل في حل بعض المشكلات التي أواجهها في العمل.	4.05	1.056	مرتفع
31	تركز إدارة المستشفى على الأداء الجماعي بدرجات أكبر من الأداء الفردي.	4.01	1.021	مرتفع
33	تشجع إدارة المستشفى الإبداع والابتكار بين العاملين عبر العمل الجماعي.	3.96	1.148	مرتفع
36	تعتمد إدارة المستشفى على فريق العمل في حل العديد من المشكلات.	3.92	1.109	مرتفع

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير التمكين الإداري بلغ (3.95) على مقياس (ليكرت) الخماسي، وانحراف معياري (0.617)، أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه المتغير المستقل (التمكين الإداري). كما يتبين من الجدول (7) أن مستوى توافر التمكين الإداري وجميع أبعاده كانت أكبر من الوسط الفرضي (3)، مما يشير إلى توافر التمكين الإداري في المستشفيات الحكومية في مديريات الحجرية في محافظة تعز بمستوى عالٍ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يشير إلى توفر مستوى مرتفع للتمكين الإداري في المستشفيات الحكومية في مديريات الحجرية في محافظة تعز بحسب آراء عينة الدراسة.

كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن الأبعاد المكونة للتمكين الإداري السائدة في المستشفيات الحكومية محل الدراسة جاءت حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي؛ أولاً: بعد تفويض السلطة، بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وهو مستوى مرتفع، وانحراف معياري بلغ (0.693)؛ ما يشير إلى أن لدى العاملين في المستشفيات الحكومية

- محل الدراسة - مقداراً من السلطة والتي تمنح لهم من قبل الرؤساء المباشرين وبمستوى مرتفع بحسب آراء عيّنات الدراسة. وثانياً: بُعد بناء فرق العمل، بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهو مستوى مرتفع، وانحراف معياري بلغ (0.927)؛ كما يتبين من الجدول (8) أن جميع فقرات هذا البعد جاءت بانحرافات معيارية تجاوزت الواحد الصحيح، مما يدل على أنه لم يكن هناك تجانس في إجابات أفراد عيّنات الدراسة تجاه هذا البعد؛ مما يشير إلى أن هناك تبايناً في مستوى العاملين لهذا البعد وإلى أهمية الأداء الجماعي، وتعزيز روح التعاون بين العاملين والاعتماد على فرق العمل في حل العديد المشكلات التي يواجهونها في العمل. وثالثاً: بُعد تحفيز العاملين، بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وهو مستوى مرتفع، وانحراف معياري بلغ (0.810)، كما يتبين من الجدول (8) أن معظم فقرات هذا البعد جاءت بانحرافات معيارية تجاوزت الواحد الصحيح، مما يدل على أنه لم يكن هناك تجانس في إجابات أفراد عيّنات الدراسة تجاه هذا البعد؛ ما يشير إلى أن هناك شعوراً بالرضا إلى حد ما لدى العاملين، الأمر الذي يتطلب اهتماماً أكثر من قبل قيادات المستشفيات الحكومية بتحفيز العاملين إلى المستوى المطلوب الذي يطمح إليه العاملون في تلك المستشفيات، وبما يستثيرهم نحو الإبداع في العمل. ورابعاً: بُعد الاتصال الضعّال، بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وهو مستوى مرتفع، وانحراف معياري بلغ (0.906)، كما يتبين من الجدول (8) أن معظم فقرات هذا البعد جاءت بانحرافات معيارية تجاوزت الواحد الصحيح، مما يدل على أنه لم يكن هناك تجانس في إجابات أفراد عيّنات الدراسة تجاه هذا البعد؛ ما يشير إلى أن هناك وضوحاً إلى حد ما في التعليمات والإجراءات في المستشفيات الحكومية محل الدراسة، كما يستطيع العاملون فيها الوصول إلى أصحاب القرار بدون صعوبة، لكن يتطلب الأمر تعزيز الاتصال تعزيزاً أكبر عبر توفير نظام إلكتروني فاعل لتسهيل تبادل المعلومات. وأخيراً جاء بُعد التدريب، بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وهو مستوى مرتفع، وانحراف معياري بلغ (0.939)، كما يتبين من الجدول (8) أن جميع فقرات هذا البعد تقريباً جاءت بانحرافات معيارية تجاوزت الواحد الصحيح، مما يدل على أنه لم يكن هناك تجانس في إجابات أفراد عيّنات الدراسة تجاه هذا البعد؛ وهذا يشير إلى أنه لم يكن هناك اهتمام كافٍ من قبل إدارة المستشفيات الحكومية محل الدراسة بتدريب العاملين بحسب آراء عيّنات الدراسة، كسياسة تعزيز التمكين الإداري للعاملين فيها. ما يشير إلى أن هذا البعد بحاجة إلى تعزيز واهتمام أكثر من بين الأبعاد الأخرى. وبشكل عام ينبغي المحافظة على جميع أبعاد التمكين الإداري في المستشفيات الحكومية محل الدراسة والعمل على تعزيزها.

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت أساليب التحليل الوصفي عبر احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة مستوى الإبداع لدى العاملين في المستشفيات الحكومية في مديريات الحجرية في محافظة تعز، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغير إبداع العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
37	لدي الشجاعة الكافية لتقديم أفكار إبداعية تساهم في تطوير العمل.	4.41	0.778	1	مرتفع

مرتفع	2	0.681	4.40	47	لدي القدرة على إقناع الآخرين.
مرتفع	3	0.734	4.37	49	أقبل انتقادات الآخرين بصدق ورحب.
مرتفع	4	0.704	4.36	48	أغير رأيي إذا تأكدت من عدم صحته.
مرتفع	5	0.794	4.34	43	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل.
مرتفع	6	0.679	4.34	44	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل في المستشفى.
مرتفع	7	0.825	4.33	38	أرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعاً في المستشفى.
مرتفع	8	0.754	4.29	46	أتمتع بمهارات في النقاش والحوار.
مرتفع	9	0.815	4.26	45	أجمع وأحل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشاكل قبل اتخاذ قرار بصدها.
مرتفع	10	0.829	4.25	40	لدي الاستعداد لتكليف أساليب العمل وفقاً للمستجدات والمتغيرات المحيطة.
مرتفع	11	0.838	4.25	42	أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والاستفادة من أفكارهم.
مرتفع	12	0.894	4.20	41	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً.
مرتفع	13	1.000	4.00	50	لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
مرتفع	14	1.198	3.73	39	الخوف من الفشل لا يجعلني أتردد باقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل.
مرتفع		0.517	4.25		المتغير ككل

يتبين من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لمتغير إبداع العاملين بلغ (4.25)، على مقياس (ليكرت) الخماسي، ويانحرف معياري (0.517) أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه المتغير التابع (إبداع العاملين). كما يتبين من الجدول (9) أن متغير إبداع العاملين كان أكبر من الوسط الفرضي (3)، مما يشير إلى أن مستوى تقديم العاملين لأفكار إبداعية، واستخدام أساليب التفكير الحديثة، وابتكار طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال بأفضل الطرق الممكنة في المستشفيات الحكومية محل الدراسة كان عالياً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتعد هذه النتيجة إيجابية، لذلك لا بد من المحافظة عليها، والبحث عن مجالات أخرى تعزز من مستوى الإبداع لدى العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني.

إجابة السؤال الثالث: ما أثر التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين، وبناء فرق العمل) في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى اقتراح الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة والتي انبثقت منها خمس فرضيات فرعية، وجرى اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

والمتمدد بواسطة برنامج (SPSS)، وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة جرى إجراء بعض الاختبارات (اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF) وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، كما يوضحها الجدول (10). فمن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، فقد جرى اختبار التوزيع الطبيعي عبر احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) وقيمة معامل التفلطح (Kurtosis) لجميع أبعاد المتغير المستقل. وتعتبر القيم بين (-2 إلى +2) مقبولة لقيم (Skewness)، كما تعتبر القيم التي تتراوح من (-3 إلى +3) مقبولة بالنسبة لقيم (Kurtosis) (Hair, Black, Babin, & Andersen, 2010). وكما يظهر في الجدول (10) فإن قيمة معامل الالتواء (Skewness) وقيمة معامل التفلطح (Kurtosis) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقع ضمن المعايير المقترحة ($Skewness < 2$) و($Kurtosis < 3$)، مما يدل على أن البيانات موزعة بشكل طبيعي. ومن أجل التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، فقد جرى استخدام اختبار التباين المسموح به (Tolerance)، ومعامل تضخم التباين (VIF) لكل أبعاد المتغير المستقل، حيث ينبغي أن يكون المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.10)، ومعامل تضخم التباين أقل من (10.00) (Hair et al., 2010). ويظهر الجدول (9) أن جميع قيم معامل (Tolerance) تقع بين (0.738 - 0.888) أكبر من (0.10)، وقيم معامل تضخم التباين (VIF) تقع بين (1.126 - 1.354) أقل من 10.00، وبالتالي لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

جدول (10): نتائج اختبار معامل الالتواء، ومعامل التفلطح، والتباين المسموح به، وتضخم التباين

م	أبعاد المتغير المستقل	Skewness		Kurtosis		Collinearity Statistics	
		Std. Error	Value	Std. Error	Value	Tolerance	VIF
1	تفويض السلطة	0.393	-1.435	0.768	2.134	0.888	1.126
2	التدريب	0.393	-0.739	0.768	0.589	0.738	1.354
3	الاتصال الفعال	0.393	-0.644	0.768	0.018	0.842	1.188
4	تحفيز العاملين	0.393	-1.127	0.768	0.481	0.791	1.264
5	بناء فرق العمل	0.393	-1.077	0.768	0.112	0.876	1.141

وبعد التأكد من ملاءمة البيانات لتحليل الانحدار جرى اختبار صحة فرضيات الدراسة. حيث جرى أولاً اختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين، وبناء فرق العمل) على إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز." باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقد ظهرت النتائج كما يوضحها الجدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين

المتغير المستقبلي	المتغير التابع (إبداع العاملين)		
	اختبار (T)	معامل بيتا	F

معالم النموذج	الخطأ المعياري	المحسوبة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	R ²	المحسوبة	الدلالة الإحصائية
a	3.127	0.263	11.88	0.000	60.11	0.340	0.000
b	0.285	0.066	4.33	0.000	318.7	0.340	0.000

a. Predictors: (Constant), التمكين الإداري

b. Dependent Variable: إبداع العاملين

يتبين من الجدول (11) أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية في مديريات الحجرية في محافظة تعز، إذ بلغت قيمة (T) (4.33) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ونتج هذا الأثر عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين حيث بلغت قيمة (R) (0.340) وهو معامل ارتباط طردي ضعيف بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في المستشفيات الحكومية محل الدراسة. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (60.11) وتعني أن التمكين الإداري يؤثر بنسبة (60%) في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية محل الدراسة وأن (40%) من إجمالي التباين في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية محل الدراسة تفسر بواسطة متغيرات أخرى. كما بلغت قيمة معامل (β) (0.340)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة التمكين الإداري ستؤدي إلى زيادة في مستوى إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية محل الدراسة بمقدار (0.340)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة اختبار (F) والتي بلغت (318.7) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05) فإن نموذج الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين، وبناء فرق العمل) في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليماني في مديريات الحجرية في محافظة تعز"، وأن أي تحسين بمقدار وحدة واحدة للتمكين الإداري سوف يؤدي إلى زيادة في مستوى إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية محل الدراسة بمقدار (0.34). وعليه فإن تمكين العاملين من أعمالهم تمكيناً جيداً سينعكس إيجاباً على أداء أعمالهم بشكل أكثر إبداعياً.

وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة راضي (2010) التي أظهرت نتائجها وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع إبداع العاملين. كما أن هذه النتيجة تتماشى مع نتائج دراسات كل من السلامي (2019)، الكيلاني وآخرين (2018)، عبيد وكازوز (2018)، سليمان وآخرون (2017)، بلخضير وبوخضير (2016)، Aburuman (2016)، الزهراء (2015)، تدارنت (2015)، Celik et al. (2014)، بودره (2013)، المبيضين والطراونتي (2011)، حيث أظهرت نتائج دراساتهم أن التمكين الإداري له أثر إيجابي دال إحصائياً على إبداع العاملين، ولكنها اختلفت مع دراسة (AlRahamnah) (2016) التي توصلت إلى نتيجة مختلفة تمثلت في عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين في تعزيز الإبداع بين العاملين في شركة الضمان الاجتماعي في الأردن.

وبعد التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الرئيسية جرى اختبار فرضياتها الفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد ظهرت النتائج كما يوضحها الجدول (12).

جدول 12: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد التمكين الإداري في إبداع العاملين

المتغير التابع (إبداع العاملين)										
F	الدلالة الإحصائية	بيتا	معامل R ²	معامل الارتباط R	اختبار (T)		الخطأ المعياري	معالم النموذج	أبعاد التمكين الإداري	
					الدلالة الإحصائية	المحسوبة				
0.000	11.583	0.274	0.075	0.274	0.000	13.648	0.250	3.413	a	تفويض السلطة
					0.000	3.403	0.060	0.204	b	
0.000	30.631	0.420	0.176	0.420	0.000	20.576	0.164	3.371	a	التدريب
					0.000	5.535	0.042	0.231	b	
0.047	4.007	0.165	0.027	0.165	0.000	20.808	0.187	3.888	a	الاتصال الفعال
					0.047	2.002	0.047	0.094	b	
0.009	7.067	0.217	0.047	0.217	0.000	17.862	0.208	3.711	a	تحفيز العاملين
					0.009	2.658	0.052	0.139	b	
0.067	3.397	0.152	0.023	0.152	0.000	20.377	0.192	3.907	a	بناء فرق العمل
					0.067	1.843	0.046	0.085	b	

a. Predictors: (Constant), تفويض السلطة، تدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين، بناء فرق العمل، تفويض السلطة

b. Dependent Variable: إبداع العاملين

يتبين من الجدول (12) أن هناك أثراً إيجابياً دال إحصائياً لأبعاد التمكين الإداري الأربعة: تفويض السلطة ($R^2=7.5\%$, $\beta=0.274$, $Sig=0.000$)، والتدريب ($R^2=17.6\%$, $\beta=0.420$, $Sig=0.000$)، والاتصال الفعال ($R^2=2.7\%$, $\beta=0.165$, $Sig=0.047$)، وتحفيز العاملين ($R^2=4.7\%$, $\beta=0.217$, $Sig=0.009$)، في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية محل الدراسة، بينما لم يوجد أثر دال إحصائياً لبعد بناء فرق العمل في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية محل الدراسة، وهذا قد يرجع إلى التباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري. وعليه يتم رفض الفرضيات الفرعية الصفرية (الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة) وقبول فرضياتها البديلة التي تنص على الآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاتصال الفعال في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتحفيز العاملين في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز.

في حين يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة، التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبناء فرق العمل في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز".

وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة الشرفي (2016) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على إبداع العاملين، ودراسة بلخضير وبوخضير (2016) التي توصلت إلى عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية لكل من بعدي التفويض، والتدريب على الإبداع.

الاستنتاجات:

وفقاً لنتائج هذه الدراسة، نستنتج الآتي:

- وجود درجات متفاوتة من توافر متغيرات الدراسة (التمكين الإداري وإبداع العاملين) لصالح المتغير التابع (إبداع العاملين) الذي توافر بدرجة أعلى من المتغير المستقل (التمكين الإداري) في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز، وهذا قد يرجع إلى شعور العاملين بأن القيادات الصحية تشجعهم على الإبداع، ولكن ينقص التزام إدارة المستشفيات الحكومية محل الدراسة بكل ممارسات التمكين الإداري، خصوصاً تدريب العاملين، وبناء فرق العمل.
- وجود درجات متفاوتة من توافر الأبعاد الخمسة للتمكين الإداري في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز، وهي على التوالي: بُعد تفويض السلطة، بُعد بناء فرق العمل، بُعد تحفيز العاملين، بُعد الاتصال الفعال، بُعد التدريب. وهذا قد يرجع إلى أن إدارة المستشفيات الحكومية محل الدراسة تولي اهتماماً أكبر لتفويض السلطة، وتشجيع العاملين على العمل الجماعي، لكن هناك جوانب قصور في نظام التحفيز ونظام الاتصال الفعال، بالإضافة إلى جوانب قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود خطط تدريب واضحة بالشكل الذي يتيح للعاملين تطوير مهاراتهم.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني في مديريات الحجرية في محافظة تعز. وكذلك وجود أثر إيجابي ضعيف دال إحصائياً لأبعاد التمكين الإداري الأربعة (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على إبداع العاملين، بينما لم يوجد أثر لبعد بناء فرق العمل في إبداع العاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة، وهذا قد يرجع إلى التباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.
- العاملون في المستشفيات الحكومية في مديريات الحجرية في محافظة تعز يزدرون أهمية توفر ممارسات التمكين الإداري بأبعاده المختلفة لتحقيق الإبداع في العمل.

التوصيات:

- وفقاً للنتائج التي جرى التوصل إليها، يمكن اقتراح عدد من التوصيات كما يأتي:
- على إدارة المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني تقديم كافة التسهيلات الإدارية لتطبيق ممارسات التمكين الإداري داخل المستشفيات الحكومية، واعتمادها أسلوباً لإدارة الموارد البشرية؛ كونها أنماط إدارية تتسم بالمرونة واللامركزية، وتعمل على تهيئة الاستقلالية للمبدعين والباحثين من العاملين لتنمية إبداعاتهم في المستشفيات الحكومية.
 - من أجل أن تحقق إدارة المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني بشكل عام وفي مديريات الحجرية في محافظة تعز بشكل خاص مزيداً من التمكين الإداري عليها أن تعزز من ثقة العاملين فيها بقدراتهم على اتخاذ الإجراءات الضرورية لمصلحة العمل، وتصحيح الأخطاء التي تخص مهام عملهم دون تدخل الرؤساء في العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة لتطوير العمل وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذونها، الأمر الذي سيزيد من تمكين العاملين في أعمالهم.
 - هناك ضرورة للاهتمام بكافة العوامل المتعلقة بالتدريب من أجل زيادة قدرات العاملين على إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد، وزيادة ثقة الرؤساء بمروسيهم، وبالتالي تعزيز تمكين العاملين في أعمالهم، وبالتحديد على إدارة المستشفيات الحكومية في مديريات الحجرية في محافظة تعز أن تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية تحديداً دقيقاً وبصورة مستمرة بناءً على مخرجات تقييم الأداء، وأن توفر للعاملين دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم بشكل مستمر، وأن يتم اختيار المتدربين وفق أسس علمية دون تحيز، وأن تتبنى خطة واضحة لتدريب العاملين، وتخصّص لها الموارد اللازمة.
 - لتعزيز مستوى الاتصال الفعال وبالتالي تعزيز التمكين الإداري للعاملين، فإن على إدارة المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني أن توفر في المستشفى نظاماً إلكترونيًا فعالاً وقنوات اتصال في جميع الاتجاهات لتسهيل تبادل المعلومات، وأن تسمح بحرية الوصول للمعلومات وتبادلها ونقلها بين جميع الوحدات الإدارية في المستشفى بسهولة ويسر.
 - لتعزيز تمكين العاملين في أعمالهم على إدارة المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني تحسين نظام تحفيز العاملين واعتماد نظام عادل وواضح للتحفيز، وذلك بصرف رواتب للعاملين تتناسب مع الجهود التي يبذلونها في العمل، وتخصيص مكافآت للعاملين الذين يتقدمون بأفكار ومقترحات إبداعية، وأن تكون كفاية العاملين معياراً مهماً للترقية.
 - على إدارة المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني أن تعزز مستوى العمل الجماعي كسياسة لتعزيز التمكين الإداري للعاملين فيها، وذلك عبر الاعتماد على فرق العمل في حل العديد من المشكلات، وتشجيع الإبداع والابتكار بين العاملين عبر العمل الجماعي، والتركيز على الأداء الجماعي بدرجة أكبر من الأداء الفردي، وكذا تعزيز روح التعاون والمساعدة بين العاملين لحل المشاكل التي يواجهونها في العمل.
 - لزيادة إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني، فإن على إدارة تلك المستشفيات زيادة الاهتمام بتشجيع العاملين على تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم في تطوير العمل، وتعزيز

قدرتهم على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، ووضع الأفكار الإبداعية موضع التنفيذ، والاستفادة من أفكار الآخرين، والاستعداد لتكييف أساليب العمل وفقاً للمستجدات والمتغيرات المحيطة.

- توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات في مستشفيات حكومية وخاصة أخرى، وأيضاً إجراء دراسات مقارنة بين المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني وتلك التي تعمل في المدن فيما يتعلق بأثر التمكين الإداري في إبداع العاملين، من أجل الحصول على نتائج أكثر تفصيلاً وتعميم الفائدة العلمية على القطاع الصحي. وأخيراً إجراء دراسات أخرى على متغيرات أخرى قد تؤثر في إبداع العاملين في القطاع الصحي بشكل عام.

قائمة المراجع:

- أفندي، عطية حسين. (2003). تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الإبراهيم، عدنان، العضاليت، عدنان، والعمري، جمال. (2008). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، 14(3)، (11-39).
- البشير، خالد حسن محمد، وحامد، التاج محمد محمد علي. (2018). أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران. *أماراباك*، 9(29)، (101-124).
- الزهراء، روان فاطمة. (2015). دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين-دراسة ميدانية لمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء-بسكرة-الجزائر (رسالة ماجستير). جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- الزهراني، رندة. (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. *عالم الفكر*، 30(3).
- السلامي، يمامة مظهر عزوي. (2019). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين-دراسة ميدانية على المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية /الضرات الأوسط العراق. *مجلة العلوم الاجتماعية - المركز الديمقراطي العربي ألمانيا-برلين*، 9، (206-228).
- الشرقي، إبراهيم محمد. (2016). التمكين الإداري وأثره على إبداع العاملين-دراسة ميدانية في قطاع البنوك المصرفية في الجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير). الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- العتيبي، سعد مرزوق. (2005). جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي. *الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة*، جامعة الملك سعود.
- العويسي، رجب بن علي. (2007). ثقافة الإبداع الإداري بالمؤسسات. *مجلة تواصل*، (7)، (104-109).
- الكبيسي، جنان حاتم كامل. (2016). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد. *مجلة الأستاذ*، 2(216)، (303-332).
- الكيلاي، أحمد، أبو بكر، أحمد، وأبو العيلة، حسن. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين-دراسة حالة ديوان الموظفين العام أنموذجا. ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية (IIAS) ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الإدارة العامة التونسي (25-29/06-2018)، الجمهورية التونسية.
- المبيضين، محمد ذيب، والطراون، محمد أحمد. (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. *مجلة دراسات العلوم الإدارية -كلية إدارة الأعمال -جامعة الزيتونة -الأردن*، 38(2)، (480-505).

- المعاني، أيمن عودة، وعقلة، أخو رشيدة عبد الحكيم. (2009). التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية-دراسة ميدانية تحليلية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، (5).
- أيوب، نادية. (2000). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري والابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، (40).
- بدورهم، 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 خضير، بسكرة، الجزائر.
- بدير، رمز عزمي، فارس، محمد جودت، عفانة، حسن مروان. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية-جامعة الأزهر*، (23) (1).
- بلخضير، مسعودة، وبوخضير، مريم. (2016). واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 17(2)، (17-29).
- تدارنت، فاطمة. (2015). أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري-دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATCIM)-وحدة أم البواقي (رسالة ماجستير أكاديمي في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- حجار، شوقي، وجدي، عبدة. (2013). التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية/الجزائر. *المجلة العربية للإدارة*، 33(1)، (221-238).
- راضي، جواد حسن. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينتا من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(1)، (62-84).
- سليمان، برزو همزة، محمد، جيمن باكر، ومحمود، محمد عبد الله. (2017). التمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري-دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينتا مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل. *كوفاري زانكو بو زانسته مروقايتيية كان*، 21(3)، (272-301).
- عبيد، رمضان الجليدي كريم، وكازوز، حسين أحمد عمر. (2018). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى معلمي التربية البدنية العاملين بقطاع التعليم. *ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية التربية البدنية- تحت شعار النشاط الرياضي والبدني طريق للتنمية والسلام* (25-12/27-2018)، كلية التربية البدنية - جامعة المرقب-السعودية.
- عقون، شراف، ويوحديد، ليلي. (2017). دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، (7)، (348-364).
- عكروش، مأمون نديم، وعكروش، شهير نديم. (2004). *تطوير المنتجات الجديدة*. عمان: دار وائل للنشر.

عيد، سيد. (2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. ورقة مقدمة إلى ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة والتحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية (17-18/فبراير)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جامعة الدول العربية.

مراد، زايد، ونور الدين، صراب. (2016). مستويات التمكين وعلاقات بأنماط القيادة الإدارية-دراسة تطبيقية بمدينة الري لولاية أم البواقي. مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي-جامعة الجزائر، 13(2)، (163-184).

ملحم، يحي سليم. (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر (ط2). مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

Aburuman, N. M. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute. *International Journal of Business and Social Science*, 7(1), 182-190.

Al-Madadha, A. (2016). The influence of an integrative approach of empowerment on the creative performance for employees (*Doctoral dissertation*), Cardiff Metropolitan University, Wales.

Al-Magableh, M., & Otoum, A. (2014). The administrative empowerment and its relationship with the innovative behavior among the head/coordinators of the academic department at the faculty of science and arts, Sharurah-Najran University. *International research in education*, 2(2), 83-106.

AlRahamnah, B. A. (2016). The Impact of Empowerment in Enhancing Creativity among Employees: An Empirical Investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(3), 158-165.

Asiri, A. A. I., & Al Sharqi, O. (2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8, 157-184.

Celik, A., Iraz, R., Cakici, A. B. & Celik, N. (2014). The Effects of Employee Empowerment Applications on Organizational Creativity and Innovativeness in Enterprises: The Case of Oiz. *European Scientific Journal*, 10(10), 99-107.

Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A Matter of Degree. *Academy of Management Executive*, 9(3).

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Andersen, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Zemeke, R., & Schaaf, D. (1989). *The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care*. New York: New American Library.