

أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة مجموعة بن حمادي بوجويرة- بوجويرة-الجزائر

يوسف كمال

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة/ الجزائر

Yousfi_kamal@yahoo.com

The Impact of Administrative Empowerment in Stimulating Creative Behavior among Employees of the Economic Enterprises -A Case Study Of Ben Hammadi Group Bordj Bou Arreridj-

Kamel Yousfi

University of Mohammed Boudiaf Msila/

algeria

Yousfi_kamal@yahoo.com

Received: 14/03/2018

Accepted: 05/06/2018

Published: 30/06/2018

ملخص:

يسعى هذا البحث إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي بوجويرة-الجزائر، ولتحقيق الهدف تم تصميم إستبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (83) عامل، من مجتمع يضم جميع العمال والإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر مؤسسات مجموعة بن حمادي والبالغ عددهم (257) عامل، وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما بينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو السلوك الإبداعي، والتي يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة والمسمى الوظيفي)؛ وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة جملة من التوصيات لتعزيز مسار التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، إبداع، سلوك إبداعي، مؤسسة اقتصادية.

رموز M12, O15: jel

Abstract:

The aim of the paper is to study the effect of administrative empowerment on motivating creative behavior among employees of BENHAMADI Group. To achieve this objective, a questionnaire was designed and distributed to a random sample of 100 workers from a community of workers and administrators BENHAMADI Group of 257 workers. The results showed that there was a statistically significant effect of administrative ability on motivating creative behavior among employees. The results also showed that there were no statistically significant differences between attitudes towards creative behavior, which can be attributed to functional variables Job title.

In the light of these results, a number of recommendations were formulated to enhance the process of administrative empowerment and creative behavior in the Algerian economic enterprises.

Keywords: Administrative Empowerment, Creative Behavior, Economic Enterprises.

(JEL) Classification: M12, O15

تمهيد:

في ظل الظروف العالمية المتداخلة والمتشابكة وفي زمن العولمة ومع ظهور التنافس الدولي، لم تعد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات - كما كانت - مستقرة وذات ثبات، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه إفراز لمشكلات معقدة ومتشابكة ألفت بظلالها على منظمات العمل، ومن ثم تحتم على هذه المنظمات إبتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات والوقوف أمام التحديات الجديدة، فزادت أهمية توظيف الموارد والمحافظة عليها؛ لكي تساعد على تحقيق أهدافها ولزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لفتح الآفاق للخيال والتفكير الإبداعي، ما جعل الإهتمام بالعنصر البشري ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسبباً لقدورها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية المتلاحقة، ولكي تضمن منظمات العمل نمو قدرات عناصرها البشرية وتطورها في محيطها، فالواجب عليها الإهتمام بسلوك العاملين بها، وفي هذا السياق، فإن العديد من الباحثين والمختصين - في علم السلوك التنظيمي على وجه الخصوص - درسوا المتغيرات الإدارية بقراءات سلوكية بهدف تطويعها لخدمة النهوض بواقع المنظمات وتمكينها من مواجهة تحديات العالم المعاصر، وقد أسفرت تلك الدراسات عن استظهار المتغيرات الحاكمة لسلوك العاملين، ومنها ما يعرف بالتمكين الإداري، والذي يُعد من الأساليب الإدارية المعاصرة والتوجهات الحديثة في حقل إدارة الموارد البشرية، والتي تسهم في التأثير على مختلف الممارسات الإدارية بما في ذلك الإبداع، الذي ظهر كأفضل الحلول التي يمكن تطبيقها للإفادة الكاملة من هذه التغيرات والتطورات العالمية.

إن الحال في منظمات اليوم -الجزائرية على الخصوص- لفي أمس الحاجة إلى إدراك أهمية كل من التمكين والإبداع وضرورة تبنيهم في المنظمة، حيث تنطلق أهمية كل منهما من علاقتهما بالعنصر البشري وكيفية تفعيل كل الطاقات من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن التمكين الإداري هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والتفكير الإبداعي، فالتمكين والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم يسهم إلى حد كبير في إيجاد بيئة تنظيمية تبرز ملامح السلوك الإبداعي.

ومن هذه المنطلقات؛ يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، وأثر ذلك في حفز السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها، من خلال تطبيق عدد من مبادرات التمكين الإداري: تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب العاملين، إثراء العمل. وقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور تضمن الأول منها منهجية البحث، أما المحور الثاني فقد سلط الضوء على الجانب النظري، وتطرق المحور الثالث إلى التحليل العملي للبحث، واختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات.

أولاً: منهجية البحث

1. إشكالية البحث

يُعدّ التمكين الإداري من الأهمية بمكان، إذ تحتاج إليه منظمات العمل في سبيل كفاية وكفاءة عاليتين، خاصة وأن المؤسسات قيد البحث ذات فاعلية كبيرة في دعمها للإقتصاد الوطني، لذا لا بد من تشخيص وتحديد درجة إستعدادها لإعتماد وتبني إستراتيجية التمكين الإداري، وهيئة البيئة التنظيمية المحفزة للسلوك الإبداعي لدى العاملين لديها.

ولتأطير إشكالية البحث على وفق المنهج العلمي يمكن صياغتها من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي؟

ولدعم التساؤل الرئيس تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثلت في:

- ما مستوى التمكين الإداري للعاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي؟
- ما مستوى إتجاه العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي نحو السلوك الإبداعي؟
- ما أثر التمكين الإداري وأبعاده (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإدارة عمل الفريق، وإيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، وتدريب العاملين، وإثراء العمل) في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي؟
- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي نحو أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم، والتي تُعزى إلى المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة والمسمى الوظيفي)؟

2. أهداف البحث

إنطلاقاً من الإشكالية المطروحة؛ فإن البحث الحالي يهدف إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب العاملين، إثراء العمل) على مستوى مؤسسات مجموعة بن حمادي، ومدى تأثيره في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها، إضافة إلى الكشف عن الفروق بين اتجاهات العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي نحو أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم، والتي تُعزى إلى المتغيرات الوظيفية؛ كما يهدف البحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج البحث، والتي يمكن أن تسهم في تعزيز مسار التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام.

3. أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالي من خلال أهمية المتغيرين المبحوثين، فموضوع التمكين الإداري يعد من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وأحد معايير القدرة التنافسية لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح والاستمرار، لذا فهو بحاجة أكثر للدراسة والبحث، وذلك لتحديد أبعاده وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية ومنها السلوك الإبداعي، الذي يعد مصدر الأفكار الخلاقة التي تدفع بالمؤسسة للمضي نحو التطور واكتساب ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرار والريادة. كما يستمد البحث أهميته من المكانة التي تحتلها مؤسسات مجموعة بن حمادي بين مختلف المؤسسات الإقتصادية على المستوى الوطني، حيث تسعى دائماً لتكون في الريادة ورافداً للإقتصاد الوطني، من خلال التطرق لواقع التمكين الإداري للعاملين على مستواها وتأثيره على سلوكهم الإبداعي، وذلك عن طريق مساءلة موردها البشري في محاولة للتعرف على مدى توفر أبعاد التمكين الإداري وإنعكاس ذلك على تحفيز السلوك الإبداعي لديهم.

4. حدود البحث

تتحدد حدود البحث جانبين؛ الأول: تمثل بالحدود المكانية للبحث، حيث طبق البحث على جميع العمال والإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر مؤسسات مجموعة بن حمادي بروج بوعريريج. أما الجانب الثاني: فتمثل بالحدود الزمنية للبحث، وقد طبق البحث خلال الفترة الممتدة (من 2018/03/24 ولغاية 2018/04/21).

5. منهجية البحث

يُستندُ البحث إلى المنهج الاستطلاعي لجمع البيانات المتوفرة من مصادرها، فضلاً عن استخدام المنهج الوصفي في عرض البيانات، والمنهج التحليلي الاستدلالي في تحليل النتائج عبر ما أثير من تساؤلات بهدف تحليل وقياس العلاقات السببية بين متغيرات البحث.

ثانياً: الإطار النظري للبحث

يتضمنُ هذا المحور الإطار النظري المتعلق بموضوع البحث؛ حيث سيتم تناول الأدب النظري السابق في ثلاثة فقرات رئيسية، الأولى: تتعلق بالتمكين الإداري من حيث المفهوم، الأهمية، وأسباب تبني التمكين الإداري وأبعاده؛ أما الفقرة الثانية: فسيتم فيها تناول السلوك الإبداعي، من حيث المفهوم، الأهمية، وخصائص السلوك الإبداعي ومتطلبات تحقيقه، وجاءت الفقرة الثالثة حول علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي في ضوء الدراسات والأبحاث السابقة.

1. التمكين الإداري

يُعدُّ مفهوم التمكين بما يحمله من مقومات ودعائم ومرتكزات من أكثر المفاهيم تداولاً وشيوعاً، حيث تجاذبه الباحثون من تخصصات واتجاهات مختلفة ومتداخلة، وذلك انطلاقاً من سبعينات القرن العشرين وصولاً إلى مطلع القرن الواحد والعشرين، وتقوم فكرة التمكين على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يمثل دافعاً مهماً للإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية، وذلك باعتبارهم جزءاً أساسياً من النظام الإداري بالمنظمة.

1.1 مفهوم التمكين الإداري

يُعتبرُ موضوع التمكين الإداري (**Administrative Empowerment**) ثمرة جهود إدارية متسلسلة ومتواصلة سعت إلى البحث عن حلول للمشكلات الإدارية التي تعيق حركة التحديث والتطوير، وتنامى إهتمام الباحثين بدراسته لكونه فلسفة إدارية تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، وفي هذا السياق يشير (Marcy,2015) إلى أن التمكين الإداري يتضمن منح الأفراد حرية التصرف ودرجة من الإستقلالية من خلال عملية منح التفويض للتفكير والتصرف. بما يؤدي إلى إتخاذ القرارات بطريقة مستقلة، مما يولد الشعور بالثقة وتحكم الفرد في وظيفته^[1]. ويرى (جاد الرب،2012) أن التمكين الإداري كإستراتيجية يعني عملية إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم^[2]. بينما يعرف (Goetsh & Davis,2010) التمكين الإداري على أنه إشراك العاملين بأفكارهم الخاصة في عمليات التخطيط المتعلقة بالمنظمة، ومنحهم ملكية وظائفهم دون تخلي المديرين عن سلطتهم^[3]. كما يعرفه (البشاشة، 2008) بأنه منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في إتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق وتفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير

الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي^[4]. في حين يرى (Umiker,2005) أن التمكين الإداري لا يعني منح الحرية للعاملين في فعل ما يشاؤون خارج نطاق الرقابة، بل هو منح الأفراد السلطة للقيام بما هم قادرين على فعله، ما يشجع الأفراد العاملين على إصدار الأحكام واتخاذ القرارات^[5].

على ما تقدم من تعريفات؛ والتي اتفقت في مجملها على أن مفهوم التمكين كفلسفة إدارية يحمل في طياته إستراتيجية تغيير تمثل رؤية جديدة للموارد البشرية وأهميتها داخل المؤسسات، فالهدف الأساسي من الممارسات والفعاليات التمكينية هو إطلاق قدرات الموارد البشرية التي صارت اليوم تسمى رأس المال البشري والاستثمار فيها، بدلا من تقييدها ومحاولة التحكم المفرط والدائم فيها؛ وعليه يمكن النظر إلى التمكين الإداري على أنه: **إستراتيجية إدارية تسهم في تعزيز دور الموارد البشرية في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح وفاعلية.**

2.1. أهمية التمكين الإداري

إن المتبع لدور التمكين كوسيلة فاعلة ومهمة في حقل الإدارة، يجد أنه متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليه كأحد الممارسات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، بل يمتد ليشمل تأثيره المنظمة ككل من خلال المديرين والزبائن أو متلقي الخدمة بالنسبة للمنظمة.

وحسب ما جاء في دراسة (أفندي، 2003) فإن أهمية تبني التمكين الإداري تعود للأسباب التالية^[6]:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقية؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي؛
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد؛

وتؤكد دراسة (الضلعين، 2010) أن الهدف الأساسي من عملية التمكين الإداري هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، من خلال التركيز بشكل أساسي على صانع الخدمة أو السلعة واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، فهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، يوفر الثقة والأمان، والشعور بالرضا الوظيفي، والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة، لخدمة العميل ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلا برضا العميل الداخلي^[7].

كما يذكر كل من (Bardweel & Holden,2001) والمشار إليهما في (السويحي، 2010) جملة من الفوائد والإيجابيات يمكن جنيها للمنظمة وللعاملين فيها من وراء التمكين الإداري وهي على النحو التالي^[8]:

✓ بالنسبة للمنظمة:

- إدراك أكبر للإحتياجات التنظيمية مع إحتياجات العاملين؛
- تحسين نوعية الأداء؛
- تقليص التكاليف من خلال أفكار العاملين؛
- استعداد المنظمة للتفاعل أسرع مع المستجدات والتغيرات في المجتمع؛

✓ بالنسبة للعاملين:

- زيادة رضا العاملين؛
- الزيادة في التحكم بالعمل من وقت لآخر؛
- إحترام العمل؛
- زيادة الثقة بالنفس؛

3.1 أبعاد التمكين الإداري

إختلف الباحثون والكتاب في بيان أبعاد العملية التمكينية كل حسب دراسته والبيئة التي تعمل ضمنها المنظمات المبحوثة، بالإضافة إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المنظمات، وعليه فقد قمنا بالتركيز على الأبعاد التالية:

✓ **تفويض الصلاحيات:** التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب^[9]. وتفويض الصلاحيات هو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس.

✓ **المشاركة في اتخاذ القرار:** المشاركة هي العملية التي يتم من خلالها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تمهه، أو القرارات التي يتأثر بها بعض النظر عن مدى أخذ المدير لهذا الرأي عند اتخاذ القرار النهائي^[10]. والمشاركة في اتخاذ القرار على هذا النحو تعتبر خطوة من خطوات التمكين، وبصفة أخرى يمكن أن نطلق على المشاركة في اتخاذ القرار بأنها تمكين جزئي يساهم في الوصول إلى تحقيق التمكين الكامل.

✓ **إدارة عمل الفريق:** فرق العمل هي عبارة عن جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض، ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف، وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين جماعية عن تحقيقها^[11]. وفريق العمل يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية، لذلك يعد تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات.

✓ **إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين:** تعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين أحد ركائز ومقومات التمكين، حيث أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر في كافة أنشطة المنظمة، وتحتم على العاملين التكيف مع هذه الثقافة، فكلما كانت الثقافة التنظيمية مرنة ومشجعة على جعل العاملين يتخذون القرارات المتعلقة بأعمالهم، كلما كان العاملون أقرب إلى التمكين، بعكس الثقافة التنظيمية الجاحدة التي لا تشجع على الابتكار والمبادأة وتحمل العاملين المسؤولية، ما يؤدي إلى الجمود والتطبيق الحرفي للأنظمة والأداء، وبالتالي وأد الإبداع في مهده، وعدم تمكين المنظمة من خلق قيادات إدارية متمكنة^[12].

✓ **تدريب العاملين:** ويقصد بتدريب العاملين الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية، فالمنظمة المعاصرة اليوم تعدّ منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحوٍ دائمٍ أشياء جديدة، وكيف يتم تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا مستخدميها، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتجريب والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة^[13].

✓ **إثراء العمل:** هو عملية إعادة تصميم الوظائف بشكل يجعلها تتضمن تنوعاً في المهام، بالإضافة إلى منح العامل الاستقلالية، وحرية التأثير والتحكم في وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله، إضافة لحصوله على معلومات كافية عن نتائج أعماله، واتصاله المباشر بمن يستخدم تلك النتائج ويتأثر بها^[14]. لذلك يعد إثراء العمل عملية أساسية لتطبيق التمكين الإداري للعاملين، حيث يمثل إثراء العمل توسيع رأسي للعمل عن طريق تحسين أسلوب أدائها، والإلمام بكافة جوانبها، ويؤثر على نظام تنمية القوى العاملة على مستوى المنظمة.

2. السلوك الإبداعي

يعد الإبداع أمراً ضرورياً بالنسبة لمنظمات اليوم، حيث يجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع، فهو يساهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

2.1 مفهوم السلوك الإبداعي

ينبغي قبل الإشارة إلى مفهوم السلوك الإبداعي التفريق بين الإبداع كحصيلة أو نتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين، فالإبداع هو عملية توليد، وتبني، وتنفيذ الأفكار، أو الممارسات الجديدة داخل المنظمة^[15]؛ أما السلوك الإبداعي فهو سلوك متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو أفكار جديدة، أو إجراءات جديدة، أو عملية جديدة^[16]. وفي هذا السياق يشير (المطيري، 2012) إلى أن السلوك الإبداعي يعبر عن الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز الأهداف^[17]، ويعرف (Eline et al., 2007) السلوك الإبداعي بأنه كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد، وتقديم، وتطبيق أشياء جديدة ومفيدة في أي مستوى تنظيمي^[18]. بينما يرى (الزيادين، 2005) بأن السلوك الإبداعي يمثل جميع الأفعال الفردية والجماعية الموجهة نحو استنباط وتبني وتطبيق الأفكار المميزة والفريدة على جميع مستويات التنظيم^[19]. في حين يرى (Zipple, 2001) أن السلوك الإبداعي يعني كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة في تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها^[20].

على ما تقدم من تعريفات؛ يتضح بأن السلوك الإبداعي هو الفعل الذي يسبق الإبداع، وبالتالي فهو ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، وإنما ينبغي أن يمثل الاتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل مؤسسة أعمال تسعى للإبداع والابتكار والتميز وبالطبع، فإن هذا العمل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظرف موضوع الإبداع والتحديث، ومن ثم مباشرة الاهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم الحلول والبدائل المتاحة للقيام باختيار البدائل المناسبة، وبالتالي وضعة موضع التنفيذ الفعلي في

الميدان. وعليه يمكن النظر إلى السلوك الإبداعي بأنه: **السلوك الذي يسبق العمل الإبداعي ويقود إليه، فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف أُعْتَبِرَ إبداعاً وإلا عُدَّ سلوكاً إبداعياً.**

2.2. أهمية السلوك الإبداعي

تشير العديد من الأدبيات الإدارية إلى أهمية السلوك الإبداعي باعتباره الركيزة الأساسية في العملية الإبداعية، يمكن إجمال الإيجابيات التي يوفرها في التنظيمات على النحو التالي [21]:

- ✓ القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- ✓ القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة؛
- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة؛

3.2. خصائص (سمات) السلوك الإبداعي

يشير بعض الباحثين في محاولتهم تحديد ملامح السلوك الإبداعي إلى أن هناك عدداً من الخصائص والسمات تتجلى في مفهوم السلوك الإبداعي تفرضها طبيعة هذا المفهوم، أبرز هذه الخصائص [22]:

- ✓ **الطلاقة:** وتشمل الجانب الكمي في السلوك الإبداعي، وهي عبارة عن مقياس لمدى قدرة الفرد على خلق الأفكار وطرحها، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.
- ✓ **المرونة:** وتشمل الجانب النوعي في السلوك الإبداعي، وهي القدرة العقلية للفرد على تغيير اتجاهات تفكيره لأكثر من زاوية، وعدم التجمد والإصرار على اتجاه واحد.
- ✓ **الحساسية للمشكلات:** وتشمل درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر الضعف في البيئة أو النظام، حيث أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحسس من وجودها في كافة المواقف والظروف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذا القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية في محيط الفرد وإثارة التساؤلات حولها.
- ✓ **الأصالة:** وتشمل القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجددة، وهي عبارة عن القدرة على إنتاج أفكار أصلية قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، حيث أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت أصالتها، فالشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، وتعد هذه السمة من أهم مقومات السلوك الإبداعي.

4.2. متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي

يرى العديد من علماء الإدارة والممارسون الإداريون أن للسلوك الإبداعي متطلبات عديدة تمثل في حثيائها إستراتيجيات الإبداع؛ إذ أن التخطيط لها وتعزيز ممارستها يهيئ للسلوك الإبداعي بيئة ملائمة تحسن الأداء وتطور الواقع العام للمنظمة؛ ويمكن حصر متطلبات تشجيع السلوك الإبداعي وتطويره في النقاط التالية [23]:

- ✓ تحسين المناخ العام للمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبدلا للخبرات، وتقبلا للرأي والرأي الآخر؛
- ✓ تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين من خلال الدراسة الجادة لأفكارهم ولو بدت غريبة للوهلة الأولى؛
- ✓ التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون إطلاق الأفكار والإبداع؛
- ✓ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تترك في روح الإبداع والتطوير والتحدي المحهول دون مبالغة أو تفريط؛
- ✓ استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية، تساهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة؛
- ✓ مساندة المسؤولين للأفكار والممارسات الإبداعية ودعمهم لها؛
- ✓ بث الثقة بالنفس والتأكيد على كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت لديه عوامل الإبداع ومناخه المناسب؛
- ✓ رفع شعار الإبداع والتجديد ليس كمجرد وسيلة، بل هدف يجب أن تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء؛
- ✓ العمل على إنشاء ما يسمى "بنك الإبداع" لتبني الأفكار والممارسات والمواهب الإبداعية؛
- ✓ تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تساهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع؛

3. علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي للعاملين

في ظل زيادة مستويات العولمة، وارتفاع توقعات العملاء، والإتجاه نحو الإعتماد المتسارع للتكنولوجيا الأكثر تعقيداً، أصبحت هرمية السلطة ونظم الإدارة التقليدية أقل ملائمة، إذ المطلوب اليوم دفع العاملين نحو المبادرة وحثهم على تحمل المسؤولية من أجل أن يكونوا مبدعين، لذا يمكن القول ببساطة أنهم يحتاجون اليوم إلى التمكين.

وفي هذا الإطار تصدت العديد من الأدبيات والدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة المباشرة في أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي، وبينت نتائج تلك الدراسات التي توفرت لدى الباحث وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين.

فنجده نتائج دراسة (فرمان، 2010) تؤكد على العلاقة التأثيرية الواضحة بين التمكين كوسيلة والسلوك الإبداعي كهدف، والتي تنبع من حقيقة مفادها أن تمكين العاملين ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات سيؤدي إلى دفعهم نحو البحث عن طرق غير تقليدية لأداء المهام التي يكلفون بها، وهذا ما يؤدي إلى ابتكار وإبداع طرق جديدة في أداء العمل، وعليه فمن المنطقي القول والتأكيد على أن هناك علاقة إيجابية بين مستويات التمكين والسلوك الإبداعي لدى العاملين [24].

أما دراسة (العدوان والحوالدة، 2008) فأكدت بعد تحليلها للعديد من الدراسات العربية والأجنبية على أن هناك علاقة جد وثيقة تجمع ما بين تمكين العاملين والأداء سواء أكان فردياً أو مؤسسياً، فالتمكين حسبها يهيئ البيئة الصحية والخضبة والمحفزة على السلوك الإبداعي والإنجاز المتميز، وهذا ما يساعد على زيادة الأداء الفردي، والذي ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بشكل عام [25].

وفي نفس السياق أشارت نتائج دراسة (البشاشة،2008) إلى أن تعزيز عمليات التمكين يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء والانتماء لدى عمال المنظمة، الأمر الذي يجعلهم بمثابة الجنود فيها، حيث يكرسون كل طاقاتهم وإمكاناتهم لخدمتها والتضحية من أجل بقائها وازدهارها، وذلك من خلال ممارسة العمل فيها بطرق وأساليب أكثر إبداعية وتميزاً^[26].

أما نتائج دراسة (Goestch & Stanly,2006) فتري بأن أهمية التمكين تنبع من حاجة المنظمات إلى تحسين تنافسيتها، من خلال تحفيز العاملين على التفكير المستقل للاستفادة من قدراتهم الإبداعية في تحسين جودة المنتجات التي تقدمها^[27].

وتوصلت نتائج دراسة (Knight-Turvey,2006) أن التمكين يقوم أساساً على حرية اختيار العامل لما يجب عمله وكيف يتم ذلك، وهو ما يضمن التحرر من القيود التنظيمية بما يؤدي إلى تعزيز وتفجير الطاقات الإبداعية^[28].

وفي موضع آخر أكدت نتائج دراسة (Knight-Turvey,2006) على أن العاملين الأكثر إبداعاً هم اللذين يتبعون أو يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع والمجتهدين نحو التعلم، واللذين يتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، والأكثر إصراراً على مواجهة العقبات والتحديات، إنهم ببساطة "العمال المُمكّنون"^[29].

استناداً على ما تقدم؛ يتضح أن أغلب الدراسات -العربية والأجنبية على حد سواء- اتفقت على أن التمكين الإداري يرتبط بعلاقة إيجابية مع السلوك الإبداعي لدى العاملين، الأمر الذي يجبر منظمات الأعمال المعاصرة وقبل أن تنشأ نواتج إبداعية لا بد لها من تحفيز السلوك الإبداعي لدى أفرادها، بما يتماشى ومتطلبات التمكين.

ثالثاً: الجانب العملي للبحث

1. الإجراءات المنهجية للبحث

تتضمن هذه الفقرة مجتمع وعينة البحث وهم الفئة المدروسة، ثم أداة البحث أو الوسيلة المستخدمة لقياس أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجمع بن حمادي، والخطوات التنفيذية لإعدادها، وهل هي صادقة وثابتة، وتقيس ما وضعت لقياسه، ثم أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

1.1. مجتمع وعينة البحث

اشتمل مجتمع البحث على جميع العمال والإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر المؤسسات العشر (10) لمجموعة بن حمادي بـ برج بوعريـ ريج-الجزائر، ويبلغ العدد الإجمالي للفئات السابق تحديدها (257) عاملاً وفقاً للإحصائيات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية للمؤسسات المبحوثة. وبالنسبة لحجم عينة البحث فقد تم تحديدها بالرجوع إلى مدخل رابطة التربية الأمريكية لتحديد حجم العينة، وبلغت (148) مفردة ونسبة (57.6%) من أفراد مجتمع البحث الأصلي، وتم توزيع الاستبانات بمعرفة الباحثين، وتم إسترجاع (93) إستبانة بنسبة (62.8%) وبعد فحصها وتدقيقها تم استبعاد (10) إستبانات، وذلك لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (83) إستبانة بنسبة (56%)، وهي نسبة جيدة لأهداف البحث الحالي؛ والجدول رقم (01) يبين تفاصيل عينة البحث.

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	61	73.49
	أنثى	22	26.51
المسمى الوظيفي	رئيس قسم أو مصلحة	45	54.22
	إداري	38	45.78
المستوى التعليمي	دبلوم فما دون	09	10.84
	بكالوريا	29	34.94
	جامعي فأعلى	45	54.22
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	24	28.92
	من 5 إلى 10 سنوات	31	37.35
	أكثر من 10 سنوات	28	33.73

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على إستبانة البحث.

1.2. أداة البحث وأساليب القياس

تمثل الإستبانة المصدر الرئيس الذي يعتمد عليه البحث الحالي في الإجابة عن التساؤلات وتحقيق الأهداف المحددة، وقد أعتد على الإستبانة لأنها الآن الأكثر شيوعا في دراسات تقييم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والمواقف المتعلقة بعملهم في المنظمات، وقد قسمت على جزأين أساسيين هما:

- الجزء الأول: للمعلومات الديموغرافية: وشملت (الجنس؛ المسمى الوظيفي؛ المستوى التعليمي؛ مدة الخدمة)؛
 - الجزء الثاني: يضم (47) فقرة ذات إجابات مقيدة مقسمة إلى المحاور التالية:
 - المحور الأول: يركز هذا المحور على التمكين الإداري للوقوف على درجة تبني مؤسسات مجموعة بن حمادي المبحوثة للتمكين الإداري وأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب العاملين، إثراء العمل)، وجرى قياس أبعاد التمكين الإداري من خلال مقياس (Marcy & K'Obonyo.,2015) ومقياس (المبيضين والطراونة،2011)، ويضم (24) فقرة؛
 - المحور الثاني: يركز هذا المحور على مدى توجه العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي المبحوثة نحو السلوك الإبداعي في العمل، وجرى قياس متغير السلوك الإبداعي كبعد فردي من خلال تبني مقياس (جوال،2014) ومقياس (Knight-Turvey,2006)، ويضم (23) فقرة؛
- ويشير الباحثان إلى أنه قد تم الإستعانة بمقياس ليكرت الحماسي الذي تتراوح درجاته بين الموافقة بشدة وعدم الموافقة بشدة، والجدول رقم (02) يوضح سلم المقياس المستخدم في البحث.

الجدول رقم (02): سلم المقياس المستخدم في البحث

الدرجة	منخفض	متوسط	مرتفع
المستوى	من 1- أقل من 2.60	من 2.61- أقل من 3.40	من 3.41 فأعلى

المصدر: من إعداد الباحثين.

1.2.1. صدق أداة البحث

بالرغم من أن كافة المقاييس التي تضمنتها الإستبانة (أداة البحث) قد تم تأسيسها بالإستعانة بمقاييس طورت وأُستخدمت في دراسات سابقة مشابهة؛ إلا أن الباحثان راعا في تصميم الإستبانة ضرورة توافيقها مع خصائص مجتمع البحث والمجتمع الجزائري بشكل عام، كذلك مراعاة الدقة والوضوح في عباراتها ومدى ملاءمتها لمخاور البحث. وللتأكد من صدق المحتوى للأداة (Content Validity) قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين في هذا المجال للتحقق من مدى ملاءمة الإستبانة لأسئلة البحث وأهدافه ومقدرتها على قياس متغيرات البحث، وبناءً على مقترحاتهم تم إجراء التعديلات المطلوبة من تعديل وحذف وإضافة بشكل دقيق لتأخذ القائمة شكلها النهائي.

وللتأكد من الصدق البنائي للأداة (Construct Validity) تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) بالإعتماد على برنامج (Amos V.22)، للتحقق منه وتحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية المستمدة من العينة المبحوثة. ويوضح الجدول رقم (03) مؤشرات حسن المطابقة ومعيار التقييم لهذه المؤشرات كما حدده (Hair et al., 2010) [30].

الجدول رقم (03): مؤشرات حسن المطابقة

المؤشر	الرمز	معيار القبول
مربع كاي	X^2	أن تكون غير دالة والقيمة المرتفعة تشير إلى تطابق غير جيد
نسبة قيمة درجة الحرية مقسومة على مربع كاي	X^2/DF	أقل من 5، فالقيمة المنخفضة تشير إلى تطابق أفضل
مؤشر حسن المطابقة	GFI	≥ 0.90
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	≥ 0.95
مؤشر المطابقة المعياري	NFI	≥ 0.90
مؤشر الجذر التربيعي لتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	$< 0.08-0.05$

المصدر: من إعداد الباحثين.

وفي البحث الحالي؛ فإن جميع المتغيرات وهي: (التمكين الإداري بأبعاده، والسلوك الإبداعي)، قد خضعت للتحليل العاملي التوكيدي، وهو ما يظهره الجدول رقم (04) أدناه. حيث تبين أن مؤشرات المطابقة لجميع متغيرات البحث كانت ضمن المعايير المقبولة، وذلك بعد تعديل كل نموذج بحذف المسارات غير الدالة إحصائياً، وإضافة المسارات التي تحسن من مطابقة النموذج، وحذف معاملات الإشباع (Factor Loading) التي تقل عن (50%) كما ذكر (Igbaria, Iivari & Maragahh, 1995) [31]، واستخدام أعلى مؤشر تعديل (Modification Index) لربط أخطاء القياس (Measurement Errors) ربطاً منطقياً حتى تحقق أفضل مطابقة لكل نموذج.

الجدول رقم (04): نتائج التحليل العاملي التوكيدي

متغيرات الدراسة	CMIN/DF	GFI	CFI	TLI	RMSEA	RMR
التمكين الإداري	1.145	0.996	0.997	0.996	0.037	0.044
السلوك الإبداعي	1.289	0.993	0.992	0.993	0.043	0.023

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (AmosV.22).

1.2.2. ثبات أداة البحث

من أجل التأكد من ثبات أداة البحث، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (**Alpha Cronbach's**)، بحيث يكون مقبولاً إذا كانت قيمته مساوية أو أكبر من (0.70) حسب ما اقترح (Hair et al,2010)، وبالإطلاع على نتائج الاختبار الإحصائي تبين أن معامل الثبات العام للاستبانة عالٍ، حيث بلغ (0.86)، وهو ما يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ والجدول رقم (05) يوضح ذلك.

الجدول رقم (05): معاملات ألفا كرونباخ لمخاور أداة البحث

رقم المخور	مخاور الإستبانة	عدد الفقرات	ثبات المخور
1	التمكين الإداري	24	0.855
2	السلوك الإبداعي	23	0.863
	معدل الثبات العام		0.862

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SpssV.22).

1.3. أساليب المعالجة الإحصائية

اعتمد الباحثان على مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات إحصائياً والتوصل إلى الإستنتاجات بالاستفادة من برنامجي (AMOS.V22 & SPSS.V22)؛ وكانت هذه الأساليب تتمثل في:

- الإحصاء الوصفي: لوصف العينة المبحوثة وتقدير الأهمية النسبية لمتغيرات البحث؛
- معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**): للتحقق من ثبات أداة البحث؛
- تحليل الإنحدار البسيط (**Simple Regression**): لإختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع؛
- الإنحدار المتعدد (**Multiple Regression**): لإختبار تأثير كل متغير مستقل لوحده على المتغير التابع؛
- إختبار (T) في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة؛
- إختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way Analysis of Variance - ANOVA**) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات؛

2. عرض نتائج البحث ومناقشتها

تتضمن هذه الفقرة عرضاً لنتائج البحث التي تم التوصل إليها من خلال تحليل استجابات المبحوثين الواردة في الإستبانة والإجابة على تساؤلاتها، بهدف التعرف على أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات بن حمادي عينة البحث.

1.2 النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى التمكين الإداري للعاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إستبانة التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات مجمع بن حمادي، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (04).

جدول (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين الإداري وأبعاده

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المستوى
2	تفويض الصلاحيات	3.375	67.50	0.724	متوسط
1	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.391	67.82	0.947	متوسط
3	تطبيق إدارة عمل الفريق	3.338	65.64	0.721	متوسط
4	إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين	3.199	63.98	0.889	متوسط
5	تدريب العاملين	3.214	64.28	0.951	متوسط
6	إثراء العمل	3.282	66.76	0.892	متوسط
	المستوى العام للتمكين الإداري	3.351	67.02	0.988	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.22.

- يبين الجدول (04) أن المستوى العام للتمكين الإداري في مؤسسات مجمع بن حمادي عينة البحث كان متوسطاً وبنسبة (67.02%)، إذ بلغ لمتوسط الحسابي العام لمستوى التمكين الإداري (3.35) وانحراف معياري (0.88)؛ ويدل الانحراف المعياري على عدم وجود تباين كبير في استجابات الباحثين، حيث أن قيم الانحرافات المعيارية كانت أقل من الواحد الصحيح طبقاً لما اقترحه (Hair et al,2010).
- كما يبين الجدول (04) أن كل أبعاد التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.391 و3.282) وانحراف معياري تراوح بين (0.947 و0.721)، وجاءت أبعاد التمكين الإداري مرتبة تنازلياً على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب العاملين، إثراء العمل، مما يدل على أن هناك ممارسة متوسطة لأبعاد التمكين الإداري في مؤسسات مجمع بن حمادي عينة البحث.
- ويعزو الباحثان هذه النتيجة (المتوسطة) لمستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري إلى عدم إيلاء إدارة مؤسسات مجمع بن حمادي عينة البحث الإهتمام الكافي بالعاملين من خلال إنعدام رؤية واضحة المعالم لتكسبون مرشد عملهم، وعدم تهيئة بيئة تنظيمية تدعم احتياجاتهم مادياً ومعنوياً، إضافة إلى إنعدام منهج واضح في التعامل معهم، وعدم مشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات. وعليه فالمطلوب من الإدارة العليا في مؤسسات مجمع بن حمادي السعي إلى خلق بيئة تسهم في استخراج قدرات العاملين الكامنة واستثمار أفكارهم وإبداعاتهم، وهنا نؤكد على ضرورة توفير مزيد من الاستقلالية لهم بما يمنحهم حرية أكبر في المشاركة والنقاش، وهذا ما يدعم ويعزز مستويات التمكين الإداري لديهم، والذي يعد مطلباً أساسياً لتنمية وتحفيز السلوك الإبداعي.

2.2 النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني: ما مستوى إتجاه العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث نحو السلوك الإبداعي ؟ ولإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إستبانة السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجمع بن حمادي عينة البحث، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (05).

جدول (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسلوك الإبداعي

المستوى	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	0.983	69.22	3.461	المستوى العام للسلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.22.

- يبين الجدول (05) أن المستوى العام للسلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجمع بن حمادي عينة البحث كان متوسطاً وبنسبة (69.22%)، إذ بلغ لمتوسط الحسابي العام لمستوى السلوك الإبداعي (3.461) وانحراف معياري (0.983)؛ ويدل الانحراف المعياري على عدم وجود تباين كبير في استجابات الباحثين، حيث أن قيم الانحرافات المعيارية كانت أقل من الواحد الصحيح طبقاً لما اقترحه (Hair et al,2010).
- ويعزو الباحثان هذه النتيجة (المتوسطة) لمستوى التوجه نحو السلوك الإبداعي إلى أن بيئة العمل في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث لا تدعم بشكل كبير مبادرات العاملين وتعبيرهم عن أفكارهم وآرائهم، حيث تتسم بالعديد من النقائص التي تحد من قدراتهم، وربما تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى كون العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث لا يميلون كثيراً إلى التغيير والتجديد في طرق العمل، حيث أنهم مع مرور الوقت قد يستسلمون للروتين، ويصبح هدفهم فقط مواكبة إجراءات العمل دون رغبة في تغييرها وتطويرها.

3.2 النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثالث: ما أثر التمكين الإداري وأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب العاملين، إثراء العمل) في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث ؟ ولإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر التمكين الإداري وأبعاده مجتمعة في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (07).

جدول (07): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر التمكين الإداري وأبعاده مجتمعة على تحفيز السلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي	المتغير التابع	
	المتغير المستقل	
0.491	B ₀	الثبات (Constant)
0.378	B ₁	التمكين الإداري وأبعاده مجتمعة
0.588*		معامل الارتباط (R)
0.345		معامل التفسير (R ²)
0.000		مستوى دلالة (F)
29.376	الحسوبة	قيمة (F)
5.831	الجدولية	قيمة (F)

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.22. * $\alpha \leq 0.05$ N=83

$$F_{tab}(\alpha = 0,05; df_1 = 5; df_2 = 77) = 2.333$$

- يبين الجدول (07) وجود أثر وبشكل دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التمكين الإداري بمجموعة والسلوك الإبداعي بصورة عامة؛ حيث أن قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية نموذج الإنحدار البسيط بلغت (29.376) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.333) عند مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وأن مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).
- كما يبين الجدول (07) قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.345) وهذا يعني أن نسبة ما تفسره أبعاد التمكين الإداري بمجموعة من التغيرات التي تطرأ على السلوك الإبداعي للعاملين هي (34.5%) أما نسبة (65.5%) الباقية فتعود لمساهمة متغيرات غير داخلية في نموذج البحث.
- ولمقارنة مقدار الأثر الإيجابي لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين بصورة إنفرادية، فقد تم اللجوء إلى استخدام إختبار الإنحدار المتعدد، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (08).

جدول (08): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب العاملين، إثراء العمل) في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجموعة بن

حمادي

مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T) المحسوبة	معامل الإنحدار المعياري (Beta)	معامل الإنحدار العادي (B)	المتغيرات المستقلة Var.Indep
0.000	5.421	0.427	0.489	تفويض الصلاحيات
0.000	4.397	0.392	0.506	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.000	4.121	0.319	0.461	تطبيق إدارة عمل الفريق
0.000	4.792	0.422	0.540	إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين
0.000	5.211	0.376	0.522	تدريب العاملين
0.000	4.189	0.301	0.498	إثراء العمل

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.22. $\alpha \leq 0.05$ * N=83

$$T_{tab}(\alpha = 0,05; df = 76) = 1.671$$

- يبين الجدول رقم (09) أن تحفيز السلوك الإبداعي يتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً بمستوى التمكين الإداري في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث، بكل من بعد تفويض الصلاحيات ($B=0.427$; $\alpha \leq 0.05$)، وبعد المشاركة في اتخاذ القرارات ($B=0.392$; $\alpha \leq 0.05$)، وبعد تطبيق إدارة عمل الفريق ($B=0.301$; $\alpha \leq 0.05$)، وبعد إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين ($B=0.422$; $\alpha \leq 0.05$)، وبعد تدريب العاملين ($B=0.376$; $\alpha \leq 0.05$)، وبعد إثراء العمل ($B=0.319$; $\alpha \leq 0.05$).
- كما يبين الجدول رقم (09) أن بعد تفويض الصلاحيات كان الأكثر تأثيراً في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن تفويض الصلاحيات لجميع المستويات الإدارية العاملة، يؤدي إلى شعور العاملين بثقة الإدارة بهم، وقناعتها في قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وقدرة عالية، مما يؤدي إلى تحفيز السلوك الإبداعي لديهم؛ وأتى بعد إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين في المرتبة الثانية من حيث التأثير في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أهمية إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين الإداري، فتشجيع الإبداع في مختلف مجالات العمل لمواكبة التطورات الوطنية وتعزيز التنافسية محلياً وعالمياً، يحتاج إلى دعم الإدارة العليا لتنمية لتحفيز السلوك الإبداعي للعاملين. فيما حل ثالثاً بعد المشاركة في اتخاذ

القرارات، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من شأنه زيادة ثقة العاملين بأنفسهم، ودافعيتهم لإنجاز الأعمال بكفاءة عالية، مما يسهم في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم. ثم جاء رابعاً بعد تدريب العاملين، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن وضع برامج ودورات تدريبية للعاملين، يزيد من المهارات والكفايات اللازمة من أجل إيجاد الآليات المناسبة والتي يستطيعون من خلالها إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بقدرة وكفاءة عالية، مما يؤدي إلى تحفيز السلوك الإبداعي لديهم، وبالتالي رفع مستوى الأداء العام للعاملين. ثم جاء خامساً بعد تطبيق إدارة عمل الفريق، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن تشكيل فرق العمل يؤدي إلى دمج العاملين في العمل وتحفيزهم على استغلال أقصى طاقاتهم وتنشيط السلوك الإبداعي لديهم بتحسين القابلية على توليد الأفكار والإبداع، لإنجاز الأعمال الموكلة لهم بكفاءة واقتدار. ثم جاء بعد إثراء العمل في المرتبة الأخيرة وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن إثراء العمل في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث، قد يعمل على زيادة مستوى أداء العاملين فيها، دون أن يكون له أثر كبير على تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين.

4.2 النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الرابع: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث نحو أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم، والتي تُعزى إلى المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة والمسمى الوظيفي)؟ وللاجابة عن هذا التساؤل، تم حساب اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كذلك تم استخدام اختبار التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) والجدول (11):

جدول رقم (09) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لإستجابات العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث نحو أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

البعد	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
تفويض الصلاحيات	رئيس قسم	3.90	0.22	0.459	0.101
	إداري	3.93	0.21		
المشاركة في اتخاذ القرارات	رئيس قسم	3.55	0.41	0.572	0.117
	إداري	3.49	0.39		
تطبيق إدارة عمل الفريق	رئيس قسم	3.87	0.21	0.333	0.299
	إداري	3.85	0.20		
إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين	رئيس قسم	3.92	0.25	0.481	0.279
	إداري	3.94	0.23		
تدريب العاملين	رئيس قسم	3.54	0.41	0.579	0.105
	إداري	3.51	0.39		
إثراء العمل	رئيس قسم	3.77	0.22	0.248	0.337
	إداري	3.74	0.19		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.22. N=83

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (09) أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بقيمة (T) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل الأبعاد؛ وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة

البحث نحو أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم، والتي تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وقد يعزو الباحثان ذلك إلى أن الأعمال في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث لا تتطلب وجود مستويات إدارية متنوعة، وبالتالي فإن رؤساء المصالح والأقسام والإداريين يتلقون نفس مستويات التمكين وبصورة متساوية للجميع لتحفيز السلوك الإبداعي لديهم. جدول رقم (10) نتائج تحليل التباين (F) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث نحو أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم تعزى لمتغير مدة الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	0.672	2	0.117	0.799	0.442
	داخل المجموعات	3.370	80	0.122		
	المجموع	3.299	82	-		
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.328	2	0.141	0.732	0.536
	داخل المجموعات	4.085	80	0.133		
	المجموع	4.019	82	-		
تطبيق إدارة عمل الفريق	بين المجموعات	0.978	2	0.123	0.503	0.698
	داخل المجموعات	7.439	80	0.111		
	المجموع	7.636	82	-		
إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين	بين المجموعات	0.720	2	0.104	0.828	0.441
	داخل المجموعات	3.733	80	0.116		
	المجموع	3.992	82	-		
تدريب العاملين	بين المجموعات	0.026	2	0.102	0.591	0.518
	داخل المجموعات	4.850	80	0.113		
	المجموع	4.199	82	-		
إثراء العمل	بين المجموعات	0.087	2	0.141	0.519	0.622
	داخل المجموعات	7.439	80	0.131		
	المجموع	7.643	82	-		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.22. N=30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (10) أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بقيمة (F) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل الأبعاد؛ وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث نحو أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم، والتي تُعزى إلى متغير مدة الخدمة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنه بغض النظر عن مدة خدمة العاملين وخبرتهم في العمل، إلا أنه لديهم نفس مستويات التمكين الإداري الذي تقدمه مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث، مما يكسبهم سلوكا إبداعيا يستطيعون من خلاله القيام بتنفيذ المهمات التي يتم إسنادها إليهم بكفاءة وفاعلية عالية.

الاستنتاجات والتوصيات

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1. أظهرت النتائج النظرية أن تحفيز السلوك الإبداعي لا يمكن أن يكون إلا في ظل بيئة عمل خاصة تتخذ من التمكين الإداري كإستراتيجية تهيئ الظروف والعوامل الحاضنة للمبدعين.
2. بينت نتائج البحث أن هناك موافقة متوسطة على مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث وبنسبة (67.02%)؛ حيث أظهرت النتائج أن الأبعاد المكونة للتمكين الإداري السائدة في تلك المؤسسات هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسائية: المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب العاملين، إثراء العمل؛
3. بينت نتائج البحث أن مستوى التوجه نحو السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث كان متوسطاً وبنسبة (69.22%)؛
4. توصلت نتائج البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري وأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب العاملين، إثراء العمل) على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث؛
5. بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي عينة البحث نحو أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم، والتي تُعزى إلى المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة والمسمى الوظيفي)؛

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يوصي الباحثان بما يلي:

1. ضرورة اعتماد التمكين منهجاً وأسلوباً لإدارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك لتعميق الوعي بهذا الجانب؛
2. ضرورة إهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمواردها البشرية، وذلك بتدريب وتطوير عمالها في مختلف التخصصات حسب الحاجة، إذ أن دعم الإدارة العليا لهذه الأنشطة يعد مهماً وحاسماً في تحفيزهم نحو الإبداع؛
3. ضرورة تبني العمل بروح الفريق وتدريب العاملين على العمل الجماعي، من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين في محيط العمل ترتكز موضوعاتها حول تنشيط روح الفريق وتطوير قدراتهم وتحفيزهم على الإبداع.
4. الاهتمام بتصميم وإعادة تصميم الوظائف، وبما يجعل العمل منسجماً مع خصائص العاملين، بحيث تكون الوظائف مثيرة للتحدي وقادرة على الاستجابة للتغيير الذي تتطلبه العملية الإبداعية، مما سيولد لدى العاملين دافعية أكبر للإنجاز والإبداع لتطوير أنفسهم؛
5. ضرورة تركيز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين، وذلك من خلال إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين، والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعية المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية؛
6. إن استمرارية إنجاز المزيد من البحوث والدراسات بخصوص العلاقة بين التمكين الإداري ومتغيرات أخرى، يمكن أن يساهم في إغناء المعرفة التنظيمية وسيعطي ذلك قدراً من التنوع؛

الهوامش والمراجع:

1. Marcy, G. Munjuri, & Peter, K'Obonyo., Human capital, employee empowerment and performance of commercial banks and insurance firms in Kenya, International journal of art and commerce. Vol.4, N.6, August.2015, p.166.
2. سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، مصر، 2012، ص493.
3. David L.Goetsh, Stanly B.Davis, Qaulity Management For Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2010, p.160.
4. البشباشة، سامر عبد المجيد، أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (2)، جامعة الكويت، الكويت، 2008، ص230.
5. Wiliam Umiker., Management Skills for the New Health Care Supervisor, 3rd Ed, Jones and Bartlett publishers, London, 2005, p 303.
6. أندي، عطية، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص27.
7. علي الضالعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد (37)، العدد (1)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص75-76.
8. السويحي، عمر سلطان، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص10.
9. علي، علي الأحمري، النفيوض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر الباحثين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014، ص12.
10. Schermerhorn, R., Hunt, G. & Osborn, R., Organizational Behavior, 6th Ed, John Wiley & Sons Inc, USA, 1997, p.402.
11. حسن، مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014، ص25.
12. القحطاني، شايع سعد، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011، ص51.
13. أمين عوده، المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)، العدد (2)، الأردن، 2014، ص240.
14. Buchanan, D. A., & Huczynski, A., Organizational Behaviour: An Introductory Text, 5th Ed, Prentice-Hall Inc, USA, 2004, p. 265.
15. Knight-Turvey, Neal., Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The need to Feel Empowered, Entrepreneurship Theory and practice, Swinburne University of Technology, 2006, p.315.
16. Spreitzer, Gretchen., Psychological Empowerment in the work place: Dimensions, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, Vol.38, N.5, 1995, p.1449.
17. فيصل، غازي المطري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقه على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص16.
18. لوي، فواز محمد بطاينة، أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديرية الحكومية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2008، ص21.
19. يوسف، كامل الزيدان، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ومدينة الحسن الصناعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص20.
20. كفي حمود عبد الله النوايسة، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد(36)، العدد(02)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص340.
21. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص15.
22. محمد السعيد، جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015، ص183-185.
23. نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها باتخاذ القرار، مجلة الإداري، السنة (17)، العدد (60)، سلطنة عمان، 1995، ص70-71.
24. مها، فرمان أحمد فرمان، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام الأردني: دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2010، ص44.

25. شاكر، أحمد العدوان ورياض، عبد الله الخوالدة، إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، مجلة الإداري، العدد (115)، السنة (30)، 2008، ص31.
26. البشابشة، سامر عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص220.
27. Goestch, D., & Stanly, D., Quality Management, 5th Ed, Prentice-Hall, USA, 2006, p.632.
28. Knight-Turvey, Neal., Op Cit, p.313.
29. Ibid, p.315.
30. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., Multivariate data analysis, 7th Ed, Pearson Prentice Hall, New York, 2010, p.642.
31. Igharia, M., Iivari, J., & Maragahh, H., Why do individuals use computer technology? A Finnish case study, Information & Management, Vol.29, N.5, 1995, p.230.