

أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين

دراسة ميدانية على العاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس

د. رشا إبراهيم سعيد *

□ ملخص □

هدفت الدراسة تحليل العلاقة بين التمكين الإداري وكذلك إلى قياس وتحليل أثر التمكين بعناصره (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفاعل، فرق العمل) على الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 100 استبانة على عينة عشوائية بسيطة، وبلغت نسبة الاستجابة (90%)، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (92.2%)، وتم استخدام الاحصاءات الوصفية، ومعامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط، لتحليل البيانات من خلال برنامج SPSS. وكانت أبرز النتائج:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفاعل، فرق العمل) وبين الإبداع للعاملين في الشركة محل الدراسة.

2- يوجد أثر معنوي للتمكين الإداري في الإبداع للعاملين في الشركة محل الدراسة.

3- يوجد أثر معنوي للأبعاد التالية : تفويض السلطة، التدريب، التحفيز على الإبداع للعاملين في الشركة محل الدراسة.

4- لا يوجد أثر معنوي للأبعاد التالية : الاتصال الفاعل، وفرق العمل على الإبداع للعاملين في الشركة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين ، الإبداع ، تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفاعل.

* دكتوراه في إدارة الأعمال، عضو هيئة تدريسية في كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة قرطبة الخاصة، سورية، القامشلي، E-mail: rasha.ib.saeed@gmail.com

Impact of administrative empowerment on employees creativity Field study on employees of the Syrian Telecommunications Company in Tartous Governorate

*** Dr. Rasha Ibrahim Saeed**

□ ABSTRACT □

The study aimed to measure and analyze the impact of empowerment with its components (delegation of authority, training, motivation, active communication, task forces) on the creativity of employees of the Syrian Telecommunications Company in Tartous governorate.

The analytical descriptive curriculum was relied upon, and 100 questionnaires were distributed to a simple random sample, the response ratio (90%), the value of the Alpha Cronbach coefficient (92.2%), and descriptive statistics, Pearson correlation coefficient, and simple linear regression, were used to analyze data through the SPSS . The main results were:

- 1- There is a statistically significant relationship to the elements of administrative empowerment (delegation of authority,

* Doctorate in Business Administration, faculty member at the College of Administrative and Financial Sciences, Cordoba Private University, Syria, Qamishli, E-mail: rasha.ibrahim.saeed@hotmail.com.

- training, motivation, active communication, task forces) and to the creativity of the employees of the company under study.
- 2- There is a moral impact of administrative empowerment on the creativity of the employees of the company under study.
 - 3- There is a moral effect of the following dimensions: delegation of authority, training, stimulation of creativity for the employees of the company under study.
 - 4- There is no moral effect of the following dimensions: active communication, and task forces on creativity for the employees of the company under study.

Keywords: empowerment, creativity, delegation of authority, training, motivation, task forces, active communication.

1- مقدمة.

إن نجاح المنظمات في مواكبة التطورات المتسارعة في بيئة أعمالها يعتمد بشكل أساسي على الموارد البشرية المدربة والممكّنة، والتي تعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى الاستفادة من الإبداع الإداري كأداة فاعلة في التركيز على العاملين والمعرفة بأن معاً، وكإحدى الدعائم الأساسية في عملية التغيير والتطوير وحل المشكلات، مما يجعل الإبداع وسيلة هامة في ضمان البقاء والاستمرارية لهذه المنظمات.

2- الدراسات السابقة:

1- دراسة (Khawaldeh, Qudah, Bashayreh, 2021) بعنوان :

The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities

العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في الجامعات الخاصة الأردنية

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق التمكين حسب المتغيرات التالية : المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، عدد المشرفين، وإلى قياس وتحليل العلاقة بين مستويات تنفيذ التمكين ودعم الإبداع الإداري بكافة أبعاده، وذلك في 16 جامعة خاصة أردنية، وشملت متغيرات التمكين الأبعاد التالية: الحوافز، التدريب، تفويض السلطة، تحمل المخاطر، الاتصالات الفاعلة، بينما شملت متغيرات الإبداع الإداري على الأبعاد التالية: الإقناع، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، الإحساس بالمشكلات، والأصالة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وضم مجتمع البحث 16 جامعة أردنية خاصة، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية بنسبة 35% من أعضاء الهيئة التدريسية

والإداريين في كل جامعة، وتم توزيع 230 استبانة على عينة البحث ، وتم تحليل البيانات من خلال الاختبارات التالية: الإحصاءات الوصفية ، واختبار (T) لعينة واحدة، واختبار ANOVA باستخدام برنامج SPSS، وخلصت الدراسة إلى استنتاجات أبرزها : يوجد أثر معنوي لمستوى تطبيق التمكين على الإبداع الإداري بكافة أبعاده، ووجود تطبيق بدرجة متوسطة للتمكين الإداري، والإبداع الإداري.

2- دراسة (قاسم، الدالي، 2020) بعنوان: دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية في محافظة اللاذقية.

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى فعالية التمكين الإداري في ثلاثة بنوك إسلامية في محافظة اللاذقية السورية، وقد اشتمل متغير التمكين على الأبعاد التالية: تفويض السلطة، والاتصال الفاعل، و تحفيز العاملين، بينما اشتمل متغير الإبداع الإداري على الأبعاد التالية: تحسس المشكلات، المرونة، قبول المخاطرة. اعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي، وتم توزيع 34 استبانة على العاملين في البنوك محل الدراسة، واستخدمت الإحصاءات الوصفية، ومعامل الارتباط بيرسون في تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وخلصت الدراسة إلى استنتاجات أبرزها: يسهم بعد الاتصال الفاعل (كأحد أبعاد التمكين) في تحقيق بعد قبول المخاطرة (كأحد أبعاد الإبداع الإداري) بشكل ضعيف، وعدم اسهام بعدي تفويض السلطة وتحفيز العاملين في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك محل الدراسة.

3- دراسة (Al Homud,2020) بعنوان

Managerial Empowerment and Its Impact on Managerial Creativity: An Empirical Study in Greater Amman Municipality

التمكين الإداري وأثره على الإبداع الإداري: دراسة تجريبية في أمانة عمان الكبرى

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري في أمانة عمان الكبرى، واشتمل متغير التمكين على الأبعاد التالية : حرية الاختيار، الكفاءة الذاتية، تطوير الوظيفة، بينما اشتمل الإبداع الإداري على الأبعاد التالية: الإبداع في المنتج، والإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 177 استبانة على عينة قصدية من العاملين في أمانة عمان الكبرى، واستخدمت الاحصاءات الوصفية، وتحليل الانحدار الخطي البسيط في تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وخلصت الدراسة إلى استنتاجات أبرزها : أن جميع أبعاد التمكين الإداري ذات علاقة احصائية بالإبداع الإداري وخاصة الإبداع في المنتج .

4- دراسة (بهية ، 2019) بعنوان : دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية في مصنع اطارات ديوانية.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل التمكين بأبعاده الستة : المعلومات، المعرفة، القوة، الثقافة التنظيمية، الالتزام، المكافآت، وبين المتغير التابع الإبداع.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 80 استبانة على العاملين في مصنع اطارات ديوانية من كافة التخصصات، وتم استخدام الاحصاءات الوصفية،

والتحليل العاملي التوكيدي، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، واختبار (T) لعينة واحدة لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وخلصت الدراسة إلى استنتاجات أبرزها: وجود أثر معنوي للتمكين بأبعاده كافة على الإبداع في الشركة محل الدراسة.

5- دراسة (Almalki,Zhuo,2017) بعنوان

The Administrative Empowerment Effect On Staff Creativity Case Study Of The Saudi Telecommunications Company STC (Zain)

تأثير التمكين الإداري على إبداع الموظفين دراسة حالة الشركة السعودية للاتصالات STC (زين)

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين في شركة زين للاتصالات السعودية، واشتمل متغير التمكين الإداري على الأبعاد التالية: تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصالات الفاعلة، بينما اشتمل متغير الإبداع الإداري على الأبعاد التالية: الأصالة، المرونة، تحمل المخاطرة، تحسس المشكلات، الطلاقة في طرح الأفكار، المقدره على الربط والتحليل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، وتم توزيع 82 استبانة على العاملين الإداريين، وتم استخدام الاحصاءات الوصفية وتحليل ANOVA وتحليل الانحدار الخطي البسيط لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وخلصت الدراسة إلى استنتاجات أبرزها: وجود أثر ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري على الإبداع الإداري، وعدم وجود فوارق ذات دلالة احصائية على مستوى الإبداع الإداري في الشركة محل الدراسة.

6- دراسة (بلخضر، بوخضير، 2016) بعنوان: واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائرية بعناية وأثره على الإبداع.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر تمكين العاملين على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية، واشتمل متغير التمكين على الأبعاد التالية: التفويض، الاتصال، التدريب، بينما اشتمل متغير الإبداع على الأبعاد التالية: الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، روح المخاطرة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 50 استبانة على العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وتم استخدام الاحصاءات الوصفية، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وخلصت الدراسة إلى استنتاجات أبرزها: وجود أثر معنوي للتمكين على إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة بالرغم من ضعف علاقة الارتباط بينهما، وعدم وجود أثر لتفويض السلطة والتدريب على الإبداع، ووجود أثر معنوي للاتصال كبعد للتمكين على الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- 1- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين والابداع من الجانب النظري.
- 2- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي.
- 3- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني للدراسة.
- 4- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف والمجتمع .

5- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، إضافة إلى بناء المنهجية وتصميم أداة الدراسة.

3- مشكلة البحث.

يشجع نظام العمل والعاملين في الشركة السورية للاتصالات على تمكين العاملين وتفويض السلطة والصلاحيات لهم في أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية ضمن الأطر القانونية، ومن خلال ملاحظة الباحثة للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس، وطرق أدائهم لمهامهم، تم ملاحظة وجود طاقات إبداعية كبيرة لدى العاملين في معالجة مشاكل العمل، وهذه الطاقات تعتبر ميزة تنافسية للشركة، من حيث توفير الجهد والوقت والتكلفة، ولكون التمكين الإداري يعتبر أحد الأساليب الحديثة القادرة على تشجيع وتبني الأفكار الإبداعية، بالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

1) هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

2) هل يوجد أثر لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفاعل، فرق العمل) على تحقيق الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

4- أهمية البحث

تكمن الأهمية العلمية (النظرية) للبحث من كونه يتطرق لمفهوم معاصر هو مفهوم التمكين الإداري، وخاصة للمنظمات التي تسعى لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري، مع دراسة دوره وأثره في تحقيق الإبداع .

أما من حيث الأهمية العملية (التطبيقية) فهي تكمن في تقييم وتحليل مستوى ممارسة التمكين ومستوى الإبداع لدى العاملين في الشركة محل الدراسة، وأيضاً من المتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في تعريف إدارة الشركة محل الدراسة بأهمية التمكين الإداري ودوره في رفع درجة الإبداع، لكونها من الشركات الهامة الرافدة لخزينة الدولة.

5- أهداف البحث.

يهدف البحث إلى:

- 1) تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.
- 2) قياس وتحليل أثر عناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفاعل، فرق العمل) على تحقيق الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.
- 3) تقديم مقترحات وتوصيات للقائمين على الإدارة فيما يخص موضوع الدراسة.

6- فرضيات البحث.

انطلاقاً من مشكلة البحث تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفاعل، فرق العمل) وبين الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس .
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر معنوي لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، تحفيز العاملين، الاتصال الفاعل، فرق العمل) في الإبداع للعاملين في

الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد أثر معنوي لبعث تفويض السلطة في الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

2- لا يوجد أثر معنوي لبعث التدريب في الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

3- لا يوجد أثر معنوي التحفيز في الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

4- لا يوجد أثر معنوي لبعث الاتصال الفاعل في الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

5- لا يوجد أثر معنوي لبعث فرق العمل في الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

7- منهجية البحث.

يستند البحث في استخلاص النتائج على المقاربة الاستنباطية كطريقة عامة للتفكير، والمنهج الوصفي التحليلي لتوصيف المشكلة ودراستها والتأصيل النظري لها من العام إلى الخاص، لذا يقوم البحث على جمع وتحليل البيانات التي سيتم جمعها من خلال تصميم استبيان تضمن الجوانب الرئيسية لمحتوى البحث استناداً لما ورد في الدراسات السابقة وغيرها من الدراسات العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث، وتم توزيعه على عينة البحث، وقد تم إخضاع الاستبيان لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيته، وتم عرضه على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم،

وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) حيث بلغ معامل الثبات للأداة (92.2%). وبالتالي يمكن القول بأن معامل الثبات لأداة الدراسة مرتفع ومقبول لأغراض الدراسة، وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم تحليل البيانات المجمعّة من خلال استخدام برنامج الـ SPSS الإحصائي، وتم اعتماد مستوى معنوية (0.05) لقبول أو رفض الفرضيات.

8- مجتمع وعينة البحث.

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس، وتم توزيع (100) استبانة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين من مختلف المستويات الإدارية في الشركة محل الدراسة، وقد تم استرداد (90) استبانة صالحة أي بنسبة (90%).

9- حدود البحث

1- الحدود المكانية: العاملون في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

2- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال النصف الثاني من العام 2023.

3- الحدود العلمية: اقتصرت على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التمكين الإداري ويشتمل على الأبعاد التالية : تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال، فرق العمل.
- المتغير التابع: الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

10- الإطار النظري للبحث

10-1 التمكين الإداري.

يعد التمكين الإداري استراتيجية مهمة للمنظمات لتحقيق التطوير التنظيمي والازدهار (Abadi.Chegini,2013,p77)، وهو يتسم بمنح العاملين الفرصة لاتخاذ القرارات، ومنحهم الاستقلالية والقوة في أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية داخل المنظمة (Adnan et al.,2021,p219)، فهو يهدف إلى اطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين، وإشراكهم في بناء المنظمة من خلال جملة من العمليات التشاركية، وتشجيعهم لتحقيق النجاح المنظمي. (Laura,2013,p27)

وقد تعددت الأفكار والتعارف لمفهوم التمكين بين الباحثين باختلاف المرجعيات والخبرات العلمية، فهو يعرف بأنه عملية لتفويض الصلاحيات من المستويات الإدارية العليا إلى الأدنى وظيفياً، مع توفير الموارد والمتطلبات اللازمة لنجاح التفويض بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي (ديب، ماخوس، كعده، 2023، ص162)، ويتم إدارته كعملية طويلة الأمد تحتاج إلى أدوات وتدريب وتحفيز للعاملين لأداء مهامهم بالشكل الأمثل (Mohapatra,Sundaray,2018,p68)، كما أنه يعبر عن العملية التي تمنح العاملين في المنظمة الأهمية من خلال المشاركة في صنع القرار، واكسابهم المهارات، واعطائهم الحرية في أداء مهامهم وتحقيق نتائج يتحملون مسؤوليتها(قاسم، الدالي، 2020، ص223)، فضلاً عن كونه استراتيجية تنظيمية تقوم على منح القوة ومصادر المعلومات للعاملين، وتمنحهم الشعور بالإيمان والثقة بقدراتهم على إنجاز الاعمال التي هم أقرب اليها من مدراءهم والمسؤولية عن نتائج قراراتهم. (ميا، أحمد، 2018، ص628)

من خلال التعاريف السابقة يمكن للباحثة أن تعرف التمكين بأنه استراتيجية تنظيمية مستمرة، تقوم على جملة من العمليات التشاركية الهادفة إلى خلق قيمة مضافة في المنظمة، وذلك من خلال ما يلي :

- التحسين المستمر للعاملين في قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم.
- فتح قنوات الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية ، ومشارك مصادر المعلومات .
- منح العاملين السلطة والتحفيز والتدريب بما يمكنهم من أداء أعمالهم بثقة وكفاءة ومسؤولية.

10-2 عناصر التمكين الإداري.

1- تفويض السلطة.

يعتبر التفويض أحد العناصر الرئيسة في عملية التمكين، ومرحلة أولية من مراحلها (عمرو، زميلان، 2020، ص6)، وهو يتطلب نقل صلاحية اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا في المنظمة، وهو يمكن العاملين من الحصول على المرونة الكافية لمواجهة مشكلات العمل (الخالده، 2023، ص107)، ويساعدهم على تطوير وتنمية مهاراتهم، وهو وسيلة لتفعيل نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات. (ديب، ماخوس، كعده، 2023، ص163)

2- تدريب العاملين :

يؤدي التدريب إلى تحسن في قدرات ومعارف ومهارات العاملين، والمساعدة في حل مشاكل العمل بطريقة إبداعية (عمرو، زميلان، 2020، ص7) فالتدريب وسيلة لزيادة

معارف العاملين بشكل منظم ومخطط يسهم في تقليل الروتين ويرفع من كفاءة العاملين ويطور من مهاراتهم وقدراتهم الحالية والمستقبلية (الحوالده، 2023، ص107)

3- الاتصال الفعال.

يعتبر الاتصال الفاعل عملية نقل هادفة للمعلومات، تستلزم توفير حرية الوصول الى المعلومات من خلال وجود درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، تجعل العاملين أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات العملاء بطريقة سريعة وفاعلة، فالالاتصال الفعال يعتبر أمراً مهماً لتمكين العاملين. (أبو ربيع، 2018، ص25)

4- تحفيز العاملين

يعبر التحفيز عن عملية تنظيم ومنح الحوافز كوسيلة لتوجيه سلوك العاملين والتأثير عليه، واشباع حاجاتهم، بهدف زيادة انتاجيتهم وكفاءتهم (قوز، 2016، ص13)، وتشجيع الأعمال الإبداعية التي يساهمون بها، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف والتقدير لمهارات العاملين، ما يساهم بصفة مباشرة في خلق القيمة المضافة (العبد الله ، 2018 ، ص23).

5- فرق العمل :

مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات مكملة لبعضها البعض، ويتقاسمون هدفاً أو أهدافاً مشتركة، ويعتبرون أنفسهم مسؤولين ومسؤولية جماعية عن تحقيقها بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، ومن أهم المزايا لفرق العمل الفعالة الانتاجية، والمرونة، والالتزام، والجودة، ورضا العملاء. (معراج، 2015، ص20-21)

10-3 الإبداع (Creativity)

إن جوهر الإبداع هو فكرة (Utomo, Yulia, Khristina, 2021, 96)، وهو عنصر أساسي في رأس المال البشري، وينطوي على توليد أفكار جديدة وذات قيمة (Jain & Jain, 2017, P295)، وهو يعبر عن مقدرة العامل على استخدام مهاراته العقلية والذهنية في تقديم حلول لمشاكل العمل، أو أفكار مبتكرة لتطوير المنتجات بما يعطي قيمة مضافة للعمل (قاسم، الدالي، 2020، ص227)، فالإبداع تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسن ملحوظ في أداء المهام، وأساليب الإدارة والتنظيم، والرضا الوظيفي، ويؤدي في النتيجة إلى إحداث تأثيرات إيجابية وناجحة على أداء ونتائج المنظمة. (Khawaldeh, Qudah, Bashayreh, 2021, p2722)

والإبداع مزيج من القدرات والعوامل الذاتية والموضوعية التي يمكن تطويرها وتنميتها حسب قدرات وامكانيات الأفراد، لتكون استجابتهم خارجة عن المألوف للوصول إلى الأهداف المنشودة. (أبو ربيع، 2018، ص34)

وتتجلى أهمية الإبداع في كونه عنصراً هاماً في بقاء واستمرار المؤسسات، ومطلباً أساسياً للابتكار، فهو عملية مستمرة تساعد على الابتكار المتواصل، ويحقق المرونة والسرعة في التصميم وحل المشكلات (عبد الله، 2015، ص25)، فالمنظمات الناجحة تشجع الإبداع من خلال التمكين (تدرانت، 2015، ص79)

10-4 الممارسات الداعمة للإبداع. (الجعبري، 2018، ص42)

1- الأهداف الواضحة والمحددة، وهي من أهم ممارسات تحفيز الإبداع وتشجيعه لدى العاملين.

2- التمكين: إن تمكين العاملين في المنظمة يساهم في تعزيز الإبداع من خلال شعور العامل بأنه يتحكم بزمام المبادرة، والتمكين يساعد العامل على استعمال قدراته الذهنية بشكل أكبر، وبالتالي يعطيه مجالاً أوسع للإبداع.

3- الاتصال الفاعل: إن انسياب المعلومات داخل المنظمة وتدفعها في جميع الاتجاهات، يساهم في تعزيز الإبداع.

4- الحوافز: إن وجود نظام حوافز فعال يساعد على استثمار طاقات العاملين وزيادة إبداعهم .

5- توفير الموارد: يجب على المنظمة توفير ما يحتاجه العاملون ضمن إمكانياتها، لتتمكن من الاستفادة من إبداعاتهم في خلق أفكار جديدة، واختبارها، وتجربتها، وتنفيذها.

6- التدريب: يعد من ركائز عملية الإبداع، وهو يزيد من كفاءة وفاعلية العاملين.

10-4 مستويات الإبداع. (عبد الله، 2015، ص 26)، (زاهر، بواط، اسبر، 2013، ص 148) (الجعبري، 2018، ص 38)

1- الإبداع على مستوى الفرد : هو الإبداع الذي يحققه الافراد، معتمدين على العوامل البيئية المحيطة، وتجاربهم، وسماتهم الشخصية كالذكاء والموهبة، والنزعة الاستقلالية، وخصائصهم المكتسبة كحل المشكلات وأسلوب الحياة.

2- الإبداع على مستوى الجماعة: يكون من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، وهو يتأثر كماً ونوعاً بالرؤية والمشاركة، والالتزام بالتميز في الأداء، ومساندة الإبداع، وتنوع الجماعة وتماسكها وانسجامها، فضلاً عن حجم الجماعة إذ يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أفراد الجماعة.

3-الإبداع على مستوى المنظمة: هو ادراك المنظمة لأهمية الإبداع والتميز، وتقديرها للقيمة العلمية للنظريات الجديدة، وهو يتأثر بعمق التفكير والرغبة والتدريب، ويحتاج الى تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لحل المشكلات، وهو يتضمن الإبداع المنظمي في تقديم منتجات جديدة أو التجديد في عمليات الانتاج أو التوزيع.

11- المناقشة والتحليل.

استخدمت الباحثة معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان، حيث بلغت قيمته 0.922، وهذا يدل على أن الثبات الداخلي في الاستبيان محقق. يوضح الجدول (1) قيم معامل الثبات للاستبانة ومحاورها الجزئية.

الجدول (1) قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها الجزئية

| معامل الثبات | عدد العبارات | البعد |
|--------------|--------------|----------------|
| 0.622 | 7 | تفويض السلطة |
| 0.818 | 5 | التدريب |
| 0.596 | 6 | التحفيز |
| 0.601 | 7 | الاتصال الفاعل |
| 0.762 | 7 | فرق العمل |
| 0.891 | 32 | محور التمكين |
| 0.800 | 10 | محور الإبداع |
| 0.922 | 42 | الاستبانة ككل |

المصدر : إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

1-11 الإحصاء الوصفي لمحاور الاستبيان

جدول (2) تحليل أبعاد الاستبانة

| SIG | T | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط | الأبعاد |
|-------|-------|---------------|-------------------|---------|----------------|
| 0.001 | 3.382 | محايد | 0.54317 | 3.1937 | تفويض السلطة |
| 0.002 | 3.116 | محايد | 0.72384 | 3.2378 | التدريب |
| 0.000 | 6.491 | محايد | 0.52779 | 3.3611 | التحفيز |
| 0.000 | 6.875 | محايد | 0.50812 | 3.3683 | الاتصال الفاعل |
| 0.000 | 3.740 | محايد | 0.61602 | 3.2429 | فرق العمل |
| 0.000 | 5.781 | محايد | 0.46072 | 3.2807 | التمكين |
| 0.000 | 6.894 | محايد | 0.51529 | 3.3744 | الإبداع |

المصدر : إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول (2) ما يلي:

- 1- حازت المتغيرات التالية : تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفاعل، فرق العمل، على درجة محايد، وتشير قيم اختبار (T) ومستوى الدلالة المحسوب (Sig) المقابل لكل منها إلى قبول فرضية العدم (لا يوجد اختلاف

بشكل جوهري بين قيمة المتوسط والقيمة المعتدلة (3)، إذ كانت مستويات (Sig)

أقل من مستوى الدلالة النظري المعتمد 0.05 .

2- حاز متغيري التمكين والإبداع على درجة محايد، وتشير قيم اختبار (T)

ومستوى الدلالة المحسوب (Sig) المقابل لكل منهما إلى قبول فرضية العدم (لا

يوجد اختلاف بشكل جوهري بين قيمة المتوسط والقيمة المعتدلة 3)، إذ كانت

مستويات (Sig) أقل من مستوى الدلالة النظري المعتمد 0.05 .

3- يوجد مستوى متوسط من التمكين في الشركة محل الدراسة.

4- يوجد مستوى متوسط من الإبداع لدى العاملين في الشركة محل الدراسة.

2-11 اختبار الفرضيات

11-2-1 الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر التمكين

الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفاعل، فرق العمل) وبين

الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معاملات ارتباط للمتغيرات الفرعية المستقلة فيما

بينها وبين المتغير التابع الإبداع باستخدام مصفوفة بيرسون (Pearson

correlation) وكما يوضحه الجدول (3) :

جدول (3): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

| Correlations | | | | | | | |
|---|---------------------|--------------|---------|---------|----------------|-----------|---------|
| | | تفويض السلطة | التدريب | التحفيز | الاتصال الفاعل | فرق العمل | الإبداع |
| تفويض السلطة | Pearson Correlation | 1 | .508** | .499** | .564** | .468** | .602** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| التدريب | Pearson Correlation | .508** | 1 | .507** | .561** | .639** | .694** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| التحفيز | Pearson Correlation | .499** | .507** | 1 | .485** | .582** | .837** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| الاتصال الفاعل | Pearson Correlation | .564** | .561** | .485** | 1 | .403** | .551** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| فرق العمل | Pearson Correlation | .468** | .639** | .582** | .403** | 1 | .654** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| الإبداع | Pearson Correlation | .602** | .694** | .837** | .551** | .654** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| ** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | | | |
| المصدر : إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS | | | | | | | |

يبين الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أشارت نتائج إلى:

1- وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين كل من المتغير الفرعي (الاتصال الفاعل) والمتغير التابع (الإبداع) وهي (0.551) وهي أضعف علاقة من بين المتغيرات الفرعية، وتأتي بالدرجة الثانية العلاقة الارتباطية الايجابية بين المتغير الفرعي (تفويض السلطة) والإبداع بمقدار (0.602)، ثم تليها العلاقة الارتباطية الايجابية بين (فرق العمل) والإبداع بلغت (0.654)، وتأتي بالدرجة الرابعة العلاقة الارتباطية الايجابية بين المتغير الفرعي (التدريب) والإبداع بمقدار (0.694)، ثم تليها العلاقة الارتباطية الايجابية بين (التحفيز) والإبداع بلغت (0.837) وهي أقوى علاقة ارتباطية.

2- مستوى الدلالة لكافة معاملات الارتباط أقل من 0.05، بالتالي يمكن الاستدلال على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفاعل، فرق العمل) والتي تمثل المتغير المستقل والمتغير التابع المتمثل بالإبداع.

بالتالي يمكن رفض الفرضية الأولى، وتبني الفرضية البديلة والتي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفاعل، فرق العمل) وبين الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

11-2-2 الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفاعل، فرق العمل) في الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي بصيغته ENTER ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجدول (4) ملخص نموذج الانحدار وتحليل التباين

| المتغير التابع | المتغيرات المستقلة | Durbin-Watson | R | R ² | قيمة F | دلالة F |
|----------------|--------------------|---------------|-------|----------------|---------|---------|
| الإبداع | التمكين | 1.971 | 0.848 | 0.720 | 226.116 | 0.000 |
| | تفويض السلطة | 1.645 | 0.902 | 0.814 | 73.432 | 0.000 |
| | التدريب | | | | | |
| | التحفيز | | | | | |
| | الاتصال الفاعل | | | | | |
| فرق العمل | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على النتائج الإحصائية لبرنامج SPSS

الجدول (5) معاملات نموذج الانحدار

| المتغير التابع | المتغيرات المستقلة | B | قيمة T | دلالة T | معامل تضخم التباين VIF |
|----------------|--------------------|-------|--------|---------|------------------------|
| الإبداع | التمكين | 0.949 | 15.037 | 0.000 | 1.000 |
| | تفويض السلطة | 0.123 | 2.094 | 0.039 | 1.718 |
| | التدريب | 0.202 | 4.135 | 0.000 | 2.124 |
| | التحفيز | 0.571 | 9.325 | 0.000 | 1.776 |
| | الاتصال الفاعل | 0.008 | 0.120 | 0.905 | 1.792 |
| | فرق العمل | 0.58 | 1.027 | 0.307 | 2.029 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على النتائج الإحصائية لبرنامج SPSS

يتضح من الجدولين (4) و(5) ما يلي:

1- بلغت قيمة اختبار دوربين واتسون $DW=(1.971)$ ، بين محوري الإبداع والتمكين، و $DW=(1.645)$ ، بين محور الإبداع والأبعاد الفرعية للتمكين وهذا يدل على أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية.

2- إن قيم عامل تضخم التباين للنموذج (VIF) هي أصغر من (3)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات.

3- توجد علاقة ارتباط بين التمكين والإبداع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (84.8) وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين) والمتغير التابع (الإبداع) بأنها علاقة قوية.

4- يلاحظ من خلال معامل التحديد (الدالة التفسيرية) أن التمكين يفسر (72.0 %) من التغير (التباين) الموجود في الإبداع، والباقي (28.0 %) يفسر وفقاً لمتغيرات أخرى لم تأخذها الدراسة.

5- بلغت قيمة (F) المحسوبة (226.116)، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (5%) المعتمدة في هذا البحث، ما يدل على معنوية النموذج، ويدل أيضاً على وجود تأثير معنوي للتمكين على الإبداع في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

خلاصة الفرضية الرئيسية الثانية

نرفض فرضية العدم القائلة : لا يوجد أثر معنوي للتمكين الإداري في الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس، ونقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر معنوي للتمكين الإداري في الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس

اختبار الفرضيات الفرعية:

يلاحظ من الجداول (4) و (5) ما يلي :

• توجد علاقة ارتباط بين أبعاد التمكين الخمسة (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفاعل، فرق العمل) بين الإبداع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (90.2) وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الإبداع) بأنها علاقة قوية.

• يلاحظ من خلال معامل التحديد (الدالة التفسيرية) أن أبعاد التمكين (الأبعاد الخمسة المدروسة) تفسر (81.4%) من التغير (التباين) الموجود في الإبداع، والباقي (18.6%) يفسر وفقاً لمتغيرات أخرى لم تأخذها الدراسة.

1- جاءت قيمة بيتا (B) التي توضح العلاقة بين الإبداع وتفويض السلطة (0.123) ذات دلالة احصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T ومستوى الدلالة المرتبطة بها (0.039) وهي أصغر من (5%) المعتمدة في الدراسة ، ويعني ذلك كلما تحسن تفويض السلطة بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الإبداع بمقدار (0.123) وحدة، كما يشير إلى وجود أثر معنوي لبعده تفويض السلطة في الإبداع.

وعليه نرفض فرضية العدم القائلة : لا يوجد أثر معنوي لبعء تفويض السلطة على الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس، ونقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر معنوي لبعء تفويض السلطة على الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس

2- جاءت قيمة بيتا (B) التي توضح العلاقة بين الإبداع والتدريب (0.202) ذات دلالة احصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T ومستوى الدلالة المرتبطة بها (0.000) وهي أصغر من (5%) المعتمدة في الدراسة ، ويعني ذلك كلما تحسن التدريب بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الإبداع بمقدار (0.202) وحدة، كما يشير إلى وجود أثر معنوي لبعء التدريب في الإبداع.

وعليه نرفض فرضية العدم القائلة : لا يوجد أثر معنوي لبعء التدريب على الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس، ونقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر معنوي لبعء التدريب على الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس

3- جاءت قيمة بيتا (B) التي توضح العلاقة بين الإبداع والتحفيز (0.571) ذات دلالة احصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T ومستوى الدلالة المرتبطة بها (0.000) وهي أصغر من (5%) المعتمدة في الدراسة ، ويعني ذلك كلما تحسن التحفيز بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الإبداع بمقدار (0.571) وحدة، كما يشير إلى وجود أثر معنوي لبعء التحفيز في الإبداع.

وعليه نرفض فرضية العدم القائلة : لا يوجد أثر معنوي لبعء التحفيز على الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس، ونقبل الفرضية البديلة :

يوجد أثر معنوي لبعء التحفيز على الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

4- جاءت قيمة بيتا (B) التي توضح العلاقة بين الإبداع والاتصال الفاعل (0.008) ذات دلالة احصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T ومستوى الدلالة المرتبطة بها (0.905) وهي أكبر من (5%) المعتمدة في الدراسة، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر معنوي لبعء الاتصال الفاعل في الإبداع.

وعليه نقبل فرضية العدم القائلة : لا يوجد أثر معنوي لبعء الاتصال الفاعل على الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

5- جاءت قيمة بيتا (B) التي توضح العلاقة بين الإبداع وفرق العمل (0.008) ذات دلالة احصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T ومستوى الدلالة المرتبطة بها (0.905) وهي أكبر من (5%) المعتمدة في الدراسة، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر معنوي لبعء فرق العمل في الإبداع.

وعليه نقبل فرضية العدم القائلة : لا يوجد أثر معنوي لبعء فرق العمل على الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

12- الاستنتاجات والتوصيات

1-12 الاستنتاجات

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفاعل، فرق العمل) وبين الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.
- 2- يوجد أثر معنوي للتمكين الإداري في الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس
- 3- يوجد أثر معنوي للأبعاد التالية : تفويض السلطة، التدريب، التحفيز على الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.
- 4- لا يوجد أثر معنوي للأبعاد التالية : الاتصال الفاعل ، وفرق العمل على الإبداع للعاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس.

2-12 التوصيات

- 1- ضرورة تبني الشركة السورية للاتصالات في محافظة طرطوس لفلسفة التمكين الإداري وتطبيقه الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإبداع الوظيفي لدى العاملين فيها وبالتالي تحقيق أهدافها.
- 2- العمل على زيادة هامش الحرية للعاملين في طرق تنفيذ الأعمال، وتحسين الاتصالات الداخلية أفقياً ورأسياً.

3- منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وخاصة القرارات المتعلقة بعملهم وتوفير المعلومات اللازمة لهم لاتخاذ هذه القرارات.

4- زيادة الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت في المديرية من خلال منح العاملين المزايا المادية والمعنوية التي تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم، وتحقيق لهم الاستقرار والرضا الوظيفي وتضمن ولأئهم للشركة.

5- تحسين بناء فرق العمل، وتحقيق التكامل والانسجام في مهارات أفراد الفريق، ومنحهم القدرة على اتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين أساليب أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.

13- مقترحات البحث المستقبلية

توصي الباحثة بإجراء دراسات أخرى مماثلة للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى:

- كالتمكن الإداري وأثره في الرضا الوظيفي.
- أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.
- التمكين الإداري ودوره في التطوير التنظيمي.
- دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي.

14- المراجع.

المراجع العربية

1. أبو ربيع، عرفات سعيد، 2018، دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة وإدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
2. بلخضر، مسعودة، بوخضير، مريم، 2016، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، ص 17-29.
3. بهية، طاهر حميد عباس، 2019، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي- دراسة ميدانية في مصنع اطارات ديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 27، العدد 1، ص 361-382.
4. تدرانت، فاطمة، 2015، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
5. الجعبري، مكرم عبد المجيد، 2018، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية- جوال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
6. الخوالده، رياض عبدالله، 2023، دراسة أثر التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري: دراسة ميدانية في شركات الأدوية

- الأردنية في ظل جائحة كورونا، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (19)، العدد (1)، ص 101-120.
7. ديب، كندة علي، ماخوس، ديمة، كعده، عباس رشيد، 2023، دراسة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمات المقدمة في الشركات السورية الخاصة (دراسة حالة شركة الفاضل للصرافة)، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (45)، العدد(1)، ص157-174.
8. زاهر ، بسام، بواط، غادة، اسبر، لمى، 2013، تقويم الثقافة التنظيمية ومدى تلاؤمها مع متطلبات الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(35)، العدد (8)، ص141-155.
9. العبد الله، معن أحمد صالح، 2018، أثر التمكين على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
10. عبد الله، صابون ، 2015، إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع والابتكار ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
11. عمرو، طارق علي عبد الله، زميلان، محمد عبد الرشيد علي، 2020، أثر التمكين في إبداع العاملين - دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الحديدة، مجلة الدراسات الاجتماعية ، المجلد (26)، العدد (2)، ص 1-25.
- <https://doi.org/10.20428/JSS.26.2.1>

12. قاسم، سامر، الدالي، ندى، 2020 ، دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (42)، العدد (4)، ص 217-235
13. قوز، عبد الله أحمد آدم، 2016، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية السودانية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
14. معراج، قدرى أحمد ، 2015، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية" بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر.
15. ميا، علي، أحمد ، نبال مفيد، 2018، تقييم تطبيق استراتيجية تمكين العاملين " دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العامة في محافظة اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (40)، العدد (5)، ص 623-642.

- 16.Abadi, M.V.N.A., Chegini, M.G., 2013, Process Of Employee Empowerment (Concepts And Dimensions). Kuwait Chapter Of Arabian Journal Of Business And Management Review,2(11),Pp 76–83
- 17.Adnan, M., Zarrar, S., Zafar, K.,2021, Employee Empowerment And Compensation As A Consequence On Employee Job Performance With The Moderating Role Of Employee Accountability. IRASD Journal Of Management, V 3 (3), 218–232.
- 18.Al Homud, N. N., 2020, Managerial Empowerment And Its Impact On Managerial Creativity: An Empirical Study In Greater Amman Municipality, International Journal Of Business And Management; Vol.15, No.10,Pp 32–40. Doi:10.5539/ijbm.V15n11p32
- 19.Jain, R., & Jain, C. 2016. Employee Creativity: A Conceptual Framework. Management And Labour Studies, 41(4), 294–313.
<https://doi.org/10.1177/0258042x16676664>
- 20.Khawaldeh , F.O., Qudah, M. N., Bashayreh, A. M.,2021 , The Relation Between The Administrative Empowerment And Creative Behavior At Jordanian Private Universities , Turkish Journal Of Computer And Mathematics Education, Vol.12 No.9,Pp 2720–2731.

- 21.Laura, Ribich, 2013, Using The Theory Of Empowerment To Understand And Increase Perceptions Of Employee Empowerment Within The Workplace, Master Thesis, University Of Wisconsin- Stout.
- 22.Almalki,S.M.O., Zhuo,Z., 2017, The Administrative Empowerment Effect On Staff Creativity Case Study Of The Saudi Telecommunications Company Stc (Zain), International Journal Of Development Research, Vol. 07, Issue, 01,Pp 11205-11213.
- 23.Mohapatral, I., Sundaray, B., 2018 , Impact Of Employee Empowerment On Employee Performance, International Journal Of Advanced Technology And Engineering Research, Vol.1.Pp 66-83.
- 24.Utomo, A., Yulia, Y. A., & Khristiana, Y., 2021, Empowerment Of Employees In Creative Economic Business: Case Study Of The Developing Economy. Journal Of Governance & Regulation, 10(3), 93-103.
<https://doi.org/10.22495/jgrv10i3art8>