

## دور تمكين العاملين في الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية في عيادة الاسنان المركزية بمدينة الزاوية

د. أبراهيم بلقاسم بلحاج\*

### المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال والضغوط المرافقة للمنافسة. ومن هنا بدأت المؤسسات تولي اهتمام ملحوظ بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له أثر فعال علي ممارسة روح المبادرة و الابداع في المنظمات (ملحم، 2006)، وبالتالي فإن التمكين كأسلوب إداري حديث يمكن المنظمات من البقاء و الاستمرار في عالم سمته بالتغير المستمر و المنافسة الشديدة ، حيث يصبح التمكين عامل مهم ومفتاح اساسي لتنمية عامل الابداع داخل المنظمات ( الدوري و صالح، 2009).

ومن جهة أخرى يبرز الإبداع التنظيمي كأحد الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات من خلال تبني استراتيجية تمكين العاملين باعتبارها المناخ المحفز لهذا النشاط، ويؤكد العديد من الباحثين أن قوة المنظمات فيما تملكه من عنصر بشري قادر على الإبداع والابتكار الأمر الذي يحتم على المنظمات الاهتمام بتمكين العاملين لزيادة فهمهم لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة الابداع والتميز. ولأهمية موضوع تمكين العاملين من جهة وموضوع الإبداع التنظيمي من جهة أخرى، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور تمكين العاملين في الإبداع التنظيمي لدى العاملين بعيادة الاسنان المركزية الزاوية.

### مشكلة الدراسة

يعتبر تمكين العاملين إستراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر وهو الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عصر العلم والمعرفة والثروة المعلوماتية، حيث أدركت المنظمات الرائدة أن العاملين الممكّنين هم الفرق بين النجاح والفشل وعلى الأمد الطويل. ووفقاً لذلك أصبح لزاماً على المنظمات الأعمال تبني ممارسات إدارية حديثة لتواكب متطلبات والتطورات المعاصرة، ولعل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية للنجاح والوصول إلى المركز التنافسي المطلوب، وزيادة معدلات الإبداع التنظيمي. ومن خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث لعيادة الاسنان المركزية بالزاوية ومقابلته لمدير ورؤساء أقسام وبعض موظفي العيادة، أتضح وجود مساعي مستمرة من قبل عيادة الاسنان المركزية الزاوية

\* قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة الزاوية

في تنمية الإبداع التنظيمي، وهذا الأمر يتطلب دراسة إستراتيجية تمكين العاملين لديها لمعرفة مدي اهتمامها بالعاملين من خلال منح العاملين حرية التصرف وتشجيعهم علي المشاركة و توفير الإمكانيات اللازمة لهم وإثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم البشرية بما يحفزهم علي تنمية روح التميز و الابداع ، ومن هنا برزت المشكلة التي دعت الباحث لإجراء هذه الدراسة، حيث يحاول تسليط الضوء على دور تمكين العاملين في تحسين مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بعيادة الاسنان المركزية الزاوية، وبناءً على ماسبق تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الآتي:

ما دور تمكين العاملين في تحسين الإبداع التنظيمي لدى موظفي عيادة الاسنان المركزية الزاوية ؟

### أهمية الدراسة

تتلخص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية: -

- 1- أبرز العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ومستوى الابداع التنظيمي بعيادة الاسنان المركزية الزاوية.
- 2- تُساعد نتائج هذه الدراسة صُنَّاع القرار في عيادة الاسنان المركزية الزاوية في تحسين مستوى الابداع التنظيمي من خلال الاهتمام بالتمكين العاملين .
- 3- تلعب هذه الدراسة دوراً هاماً في التعرف على جوانب القصور لدى عيادة الاسنان المركزية الزاوية في تحقيق الابداع التنظيمي .
- 4- فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لأجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول الابداع التنظيمي.
- 5- إثراء المكتبة العلمية بموضوع الدراسة نظراً لأهميته كأحد الموضوعات المعاصرة .

### أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية :-

- 1- معرفة وتحديد مستوى العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي بعيادة الاسنان المركزية الزاوية قيد الدراسة.
- 2- معرفة وتحديد مستوى العلاقة بين الحوافز والإبداع التنظيمي بعيادة الاسنان المركزية الزاوية قيد الدراسة.
- 3- معرفة وتحديد مستوى العلاقة بين التدريب وتنمية الابداع والإبداع التنظيمي بعيادة الاسنان المركزية الزاوية قيد الدراسة.
- 4- معرفة وتحديد مستوى العلاقة بين الاتصالات الفعالة وتدفق المعلومات والإبداع التنظيمي بعيادة الاسنان المركزية الزاوية قيد الدراسة.

## منهجية الدراسة

اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي لأنه يُعتبر مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات الاجتماعية والإنسانية، ولكي يتم الاجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق اهدافه واختبار فرضياته تم الاعتماد علي المصادر الاتية:

- **المصادر الثانوية** : حيث استخدم الباحث في حصوله على المعلومات الخاصة بالدراسة من الكتب والمراجع والدوريات والرسائل العلمية التي لها علاقة بالمشكلة محل الدراسة.
- **المصادر الاولية** : حيث تم تصميم استمارة استبيان بناءا علي عدد من الادبيات الموضوع لجمع البيانات الأولية من الموظفين بعيادة الاسنان المركزية الزاوية قيد الدراسة، علما بان استبانته تضمنت ثلاثة محاور تضمن المحو الاول البيانات الشخصية الخاصة بالإفراد العينة، وتضمن المحور الثاني العبارات المتعلقة بتمكين العاملين فيما اشتمل المحور الثالث علي العبارات المتعلقة بالإبداع التنظيمي.

## حدود الدراسة

تناولت هذه الدراسة دور تمكين العاملين في تحسين الابداع التنظيمي بعيادة الاسنان المركزية الزاوية ، واقتصرت هذه الدراسة على:

أ- الحدود الزمنية : أُجريت هذه الدراسة خلال عام (2020)، وهي فترة جمع البيانات النظرية والميدانية وتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة وتجميعها وتفريغها وتحليلها للوصول إلى النتائج.

ب- **الحدود المكانية**: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين بعيادة الاسنان المركزية ببلدية الزاوية.

ج- **حدود الموضوع**: اقتصر البحث علي دور تمكين العاملين في الابداع التنظيمي لدى الموظفين بعيادة الاسنان المركزية ببلدية الزاوية ، حيث تم دراسة المتغير المستقل " تمكين العاملين" من خلال ابعاده المتمثلة في ( تفويض السلطة، الحوافز، التدريب وتنمية الابداع ، الاتصالات الفعالة وتدفق المعلومات) ، والمتغير التابع " الابداع التنظيمي ".

## فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات البحث تم وضع الفرضيات الاتية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي بعيادة الاسنان المركزية الزاوية قيد الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز والإبداع التنظيمي في عيادة الاسنان المركزية الزاوية قيد الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدريب وتنمية الابداع والإبداع التنظيمي في عيادة الاسنان المركزية الزاوية قيد الدراسة.

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاتصالات الفعالة وتدفق المعلومات والإبداع التنظيمي في عيادة الاسنان المركزية الزاوية قيد الدراسة.

### الدراسات السابقة:

دراسة (محمدي، 2016) بعنوان اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدي العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدي العاملين في تلك الهيئة، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم اجراء المسح الشامل لجميع العاملين في الهيئة، وبلغت عينة الدراسة (61) مفردة، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام النهج الوصفي التحليلي، و قد توصلت الدراسة عن وجود آثار إيجابية كبيرة بين التمكين الوظيفي و الابداع التنظيمي، كما كشفت النتائج إلى أن مستوي التمكين الوظيفي و السلوك الابداعي لدي العاملين بهيئة تنشيط السياحة الاردنية كان مرتفعا.

دراسة ( يحيوي، 2015) بعنوان أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري: حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع واختبار تأثير إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في فرع أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال، حيث أستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حول هذا الموضوع فقام بتوزيعه على عينة عشوائية مقدارها 55 عاملا يعملون في قسم الموارد البشرية وقسم الدراسة والتطوير وقسم الإنتاج والقسم التجاري. و قد توصلت الدراسة الي وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية التمكين والسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، وبرهنت الدراسة الميدانية على ذلك بنسبة 56.6% بحسب رأي المستقصيين.

دراسة (Celik & etal :2014) بعنوان اثر تمكين العاملين علي الإبداع التنظيمي والابتكار في الشركات الصناعية في تركيا. سعت هذه الدراسة الي تحديد أثر تمكين العاملين علي الابداع التنظيمي والابتكار، وتكونت عينة الدراسة من (52) عاملا يعملون في شركات الصناعية في تركيا (Konya Organized Industrial Zone)، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و اشتملت اداة الدراسة علي استبانة ، وتوصلت الدراسة الي عدد من النتائج من ابرزها وجود أثر ايجابي بين تمكين العاملين والإبداع التنظيمي والابتكار. كما اشارت النتائج ايضا بأن الشركات التي تنطبق إستراتيجية تمكين العاملين سينعكس علي مستوى الإبداع التنظيمي و الابتكار في نفس الوقت.

دراسة (Fernandez & Moldogazeiv, 2013) بعنوان استخدم التمكين لتشجيع السلوك الابداعي في القطاع العام. حيث هدفت الدراسة الي توضيح مدي ممارسة اساليب التمكين في مؤسسات القطاع العام بالولايات الامريكية ، وتوضيح دور التمكين في تشجيع السلوك الابداعي لدي موظفي الحكومة

الفيدرالية الامريكية و محاولة البحث عن الطرق الابداعية لاستخدام كافة ممارسات التمكين كنهج إداري متعدد الجوانب ، وتوصلت الدراسة الي عدد من النتائج من اهمها منح الموظف حرية التصرف لتغيير اجراءات العمل و توفير الفرص لاكتساب المهارات المتعلقة بالوظيفة له ارتباط ايجابي بتشجيع الموظفين علي الإبداع التنظيمي ، كما اشارت النتائج الي ان للاستفادة من التمكين بشكل فعال يجب تدعيم التمكين بتقديم الحوافز و المكافآت للموظفين المبدعين ، من خلال مقارنة الاداء بالأهداف المحققة و ربطها بالأهداف المتوقعة بمعنى آخر مقارنة المدخلات بالمرجات ، وذلك لمنح المكافآت للموظفين بشكل عادل و الاستفادة منها علي المدى البعيد.

**دراسة (شوشة ، 2011) بعنوان أثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية علي العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة.** حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر التمكين النفسي و التمكين التنظيمي وكذلك اختبار ما اذا كان التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي و السلوك الابداعي للعاملين، و تكونت عينة الدراسة من (392) من العاملين في مجال تقنية المعلومات بجامعة المنصورة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واشتملت أداة الدراسة علي استبانة ، و توصلت الدراسة الي وجود اثر ايجابي للتمكين النفسي علي السلوك الابداعي للعاملين، كما اشارت الي وجود أثر ايجابي معنوي للتمكين علي السلوك الابداعي للعاملين.

**دراسة (المبيضين والطراونه ، 2011) بعنوان اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدي العاملين في البنوك التجارية الاردنية.** حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوي التمكين الاداري و السلوك الابداعي لدي العاملين في البنوك الاردنية كما هدفت الدراسة الي اختبار ابعاد التمكين الاداري في السلوك الابداعي وتكونت عينة الدراسة من (391) موظفا و موظفة من جميع العاملين في البنوك التجارية الاردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واشتملت أداة الدراسة علي استبانة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن تلك البنوك تمارس التمكين بدرجة متوسطة، كما اوضحت بان هناك سلوك ابداعي لدي العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة ، وان لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية لان التمكين الاداري في السلوك الابداعي تعطي لمتغيرات ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).

**دراسة (Carter، 2009) بعنوان قياس سلوك المنظمات نحو تمكين العاملين.** هدفت هذه الدراسة إلى قياس سلوك المنظمات نحو تمكين العاملين، وقد قام الباحث بأخذ مجموعه من المديرين والموظفين من (311) شركة في جميع أنحاء الولايات المتحدة وأوربا والصين، وطرحت أسئلة حول إنتاجية الموظفين عندما يكون لهم تخويل من قبل الإدارة وأهمية زيادة أداء الموظفين وقياس أدائهم وكذلك أهمية الاجتماعات، بالإضافة لمنهجية صنع القرار الإداري ومن خلال استخدام المنهج الوصفي

التحليلي. توصلت الدراسة لبعض النتائج أهمها إن معظم الموظفين أكثر انتاجيه عندما يكونوا مخولين من قبل الإدارة، وأثبتت الدراسة إلى أن معظم الشركات تدرك أهمية زيادة أداء الموظفين وقياسه، بالإضافة إلى أن هذه الشركات تعمل باستمرار على حدوث إجتماعات للعاملين حول كيفية إتخاذ القرار بالمشاركة مابين العاملين والمدراء، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن تمكين العاملين يشجع على الإبداع التنظيمي والابتكار، وزيادة الإنتاجية وينمي الروح المعنوية والالتزام، وأخيرا توفير المناخ الملائم للتعلم والانجاز.

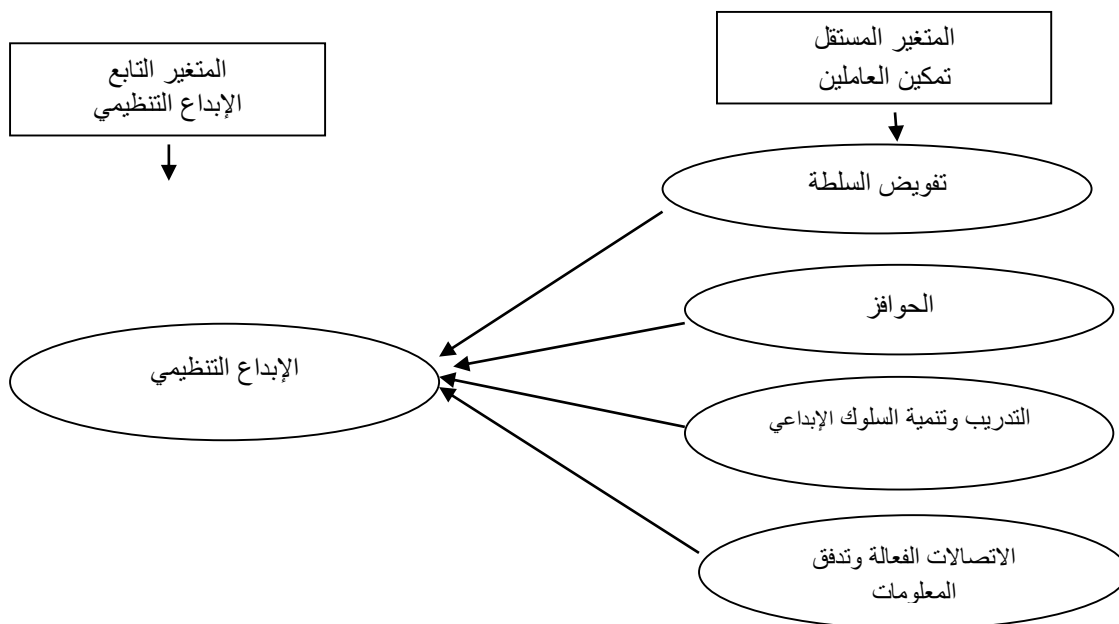
### مصطلحات الدراسة

• **تمكين العاملين** يعني إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي خارج إطار الوظيفة. والتمكين لدي البعض ينظر اليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والابداع (ملحم، 2006: 18).

• **الإبداع التنظيمي**: يشير إلى خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد (خيري، 2012: 39).

### أنموذج البحث

الشكل رقم (1) يوضح لنا أنموذج البحث والذي يتكون من ابعاد تمكين العاملين كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي كمتغير تابع.



شكل (1) أنموذج النظري للدراسة (المصدر من إعداد الباحث)

## الإطار العام للدراسة

## المبحث الأول: تمكين العاملين

## مفهوم تمكين العاملين

هناك عدة تعريفات لمصطلح التمكين تختلف باختلاف خلفية الباحثين الذين تناولوا مفهوم التمكين، إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي خارج إطار الوظيفة. والتمكين لدي البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، و تشجيع الفرد و تحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة و الابداع (ملحم، 2006، ص 18). ويرى (محمدية، 2016) بأن تمكين العاملين يعني السماح للعاملين بممارسة وظائفهم بحرية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية بيئة العمل، وبناء الثقة بين الإدارة و العاملين، مما يشجع السلوك الإبداعي عندهم. وأما (صلاح، 2011، 302) عرف تمكين العاملين بأنه إعطاء الصلاحيات الواسعة والكاملة للعاملين واستثمار قدرات ومواهب الآخرين ومشاركتهم في الوظيفة وإشعارهم بأهميتهم. وأشار ( Fernandez & Moldogazeiv, 2011 ).

بان تمكين العاملين يتمثل في منح الموظف حرية التصرف لتغيير اجراءات العمل و توفير الفرص لاكتساب المهارات المتعلقة بالوظيفة، مما يشجع العاملين على الابداع ولابتكار، وفي إطار التعاريف المذكورة أنفا يستخلص الباحث بأن تمكين العاملين يشير إلى منح العاملين داخل المنظمة حرية واسعة في العمل الوظيفي من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب وتنمية العاملين، والتحفيز الذاتي، وتوافر اتصالات الفعالة تضمن تدفق وتبادل المعلومات بين العاملين، مما يشجع على الابداع التنظيمي.

## أبعاد تمكين العاملين

نظرا لأهمية تحديد ابعاد تمكين العاملين لما لها من تأثير مهم في تحقيق أهداف المنظمة نتج عنه اختلاف الكتاب والباحثين في العلوم الإدارية حول تحديد الابعاد وماهيتها، والجدول رقم (1) يعرض إجمالي لأبعاد التمكين من الناحية الادارية كما عرضها عدد من الباحثين.

جدول رقم (1) أبعاد تمكين العاملين

ت	أبعاد	الباحثون
1-	المهمة، تحديد المهمة، القوة، النزاهة، الثقافة.	(العتيبي، 2005، ص 6-8)
2-	البعد المهاري، البعد الإداري.	(شاوش، 2008، ص 397)

3-	معني العمل، التأثير، الفعالية الذاتية (القدرة)، حرية الإختيار.	(اسكندر، 2008، ص 87-88)
4-	تفويض السلطة، الحوافز، التدريب، الاتصالات الفعالة و تدفق المعلومات.	( الجعبري،2010. ص27)، (راضي، 2010، ص 64)، (صلاح، 2011، ص 312)، (البيطار، 2014)
5-	المعني، المقدره، حق الادارة الشخصية، التأثير .	(اندرأوس ومعاينة، 2008)
6-	المعني، الكفاءة، الاستقلالية وحرية التصرف، التأثير .	(ملحم، 2006)
7-	تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، حفز العاملين	(المعاني، 2009) (سلامة، 2016)
	التأثير، المعني، المهارة، وحرية التصرف	(Erturk,2012)
8-	الالتزام، المشاركة في المعلومات، المسؤولية	(Celik, et at, 2014 & Dogan,2003)
	الاستراتيجية، تبادل المعلومات، المعرفة، الحوافز	(Sadq, et at, 2019)
	الكفاءة الذاتية، تقرير المصير، التأثير، الثقة	(Safar, et al, 2011)

ورغم اختلاف الباحثون والكتاب حول عدد وترتيب ابعاد التمكين، إلا أن أغلبهم أورد الأبعاد الجوهرية والمتمثلة في (تفويض السلطة، الحوافز التدريب وتنمية السلوك الإبداعي، الاتصالات الفعالة وتدفق وانسياب المعلومات (البيطار،2014، صلاح، 2011، الجعبري، 2010، راضي، 2010)، وبالتالي فإن الدراسة ستعتمد عليها كأبعاد تمكين العاملين والتي لها صلة بالإبداع التنظيمي (البيطار، 2014). وفيما يلي عرض مفهوم الأبعاد الأربعة.

**أ- تفويض السلطة:** ويشير مصطلح تفويض السلطة الي اعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها (الجعيرين. 2010، ص 27)، إذ يصبح العاملين لهم القدرة على التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوي الأعلى الي القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الانماط التقليدية الي انماط قيادية تؤمن بالمشاركة فإن ذلك يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه الي الثقة والتفويض (راضي، 2010، ص 64)

**ب- الحوافز:** تعد الحوافز أحد أهم الوسائل التي تستطيع الإدارة بواسطتها حث على أداء واجباتهم بصورة تساهم في تحقيق استراتيجية المنظمة، وبالتالي على المنظمات ان تدرك اختلاف الأهمية النسبية للحوافز باختلاف العاملين وحاجاتهم، وعليها أن توجه عملية التحفيز لإثارة الدوافع وتوجيهها نحو الاداء الافضل (صلاح، 2011، ص 123).



ج-التدريب و تنمية السلوك الابداعي : يعتبر التدريب الجهود المخططة في المنظمة لتسهيل عملية تعلم العاملين القدرات الضرورية لعملة ، و هذه القدرات تتعلق بالمعرفة ، و المهارات، و السلوكيات الضرورية لأداء العمل بنجاح، وبذلك فإن التدريب يهدف الي تزويد المتدربين بالمعلومات و المهارات و الاساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعملهم الموكلة لهم، وتحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و محاولة تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم، بشكل إيجابي ( صلاح، 2011، ص 309)، وبالتالي يجب منح العامل بعد تدريبه السلطة أو الفرصة لتطبيق ما توصل اليه من حلول فعلية، أو اقتراحات بناءة جديدة في مجالات العمل بصفة عامة وفي نطاق عمله بصفة خاصة.

د-الاتصالات الفعالة وتدفق انسياب المعلومات: يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج التمكين وتبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها الإطار الاساسي لكل علاقات العمل، فهي تعتبر أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمروؤسين، وتوجيه جهودهم في الأداء ويرفع الروح المعنوية لدي العاملين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء الي التنظيم والاندماج فيه (الجعبري، 2010، ص 37) ، فالاتصالات الفعالة توفر فرصة للإبداع و الابتكار لدي العاملين في المنظمة، من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار و المفاهيم التي تهم في تطوير المنظمة، فنقل المعلومات و تبادلها بشكل فعال يتيح للعاملين ابداء الرأي و تبادل الافكار والآراء و المعلومات (صلاح، 2011، ص 314). وأشار (الجعبري، 2010، ص 38-39)، إن تدفق المعلومات تعتبر الركيزة الاساسية لصنع القرارات و اختيار البدائل، وتعد المعلومات من مصادر القوة في المنظمة فهي تساهم في نقل المعرفة لكل العاملين في المنظمة وتشعرهم بأهمية عملهم من خلال السيطرة و التمكين في أداء وظائفهم ، ومن هنا تظهر علاقة التمكين بالمعلومات حتي يكون العامل ممكننا فلا بد من حصوله علي المعلومات التي تمكنه تحمل مسؤولياته علي أكمل وجه.

### أهمية تمكين العاملين

يؤدي تمكين العاملين الي تحفيز العاملين للعمل بأقصى طاقتها، والحصول على أفضل إبداعاتها في حالة قيام المدراء بتمهيد الطريق لتمكين العاملين، الذي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة، التي لا يمكن تحقيقها دون أشرك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج الي معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وجهودهم من اجل تحقيق الأهداف (الطار، 2012: ص 11). وأشار (شاوش، 2008: ص 396)، بأن أهمية تمكين العاملين تتمثل في اعداد العاملين ليصبحوا قادرين على الاضطلاع بهمام وواجبات القيادة العليا للمستقبل، كما يؤدي تدريب، وتأهيل العاملين الي ظهور قرارات تمتاز بالجودة وتزداد كفاءة، مما يمكن استمرارية نجاح المنظمات. وذكر (ابراهيم وآخرون، 2008: ص 16-17) بان أهمية تمكين العاملين تتجلي في زيادة الرضا الوظيفي والحافزية وتقليل امكانية ترك العمل، فمن خلال منح العاملين حرية التصرف والمشاركة

والاستقلالية، حيث يعمل التمكين على اشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات، وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل، وارتفاع ولاء الفرد للمنظمة. كما يحقق التمكين ارتفاع الانتاجية وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وتحسين جودة الانتاج او الخدمات، وتحقيق مكانة متميزة بالاضافة الي القدرة التنافسية وزيادة التعاون علي حل المشكلات وارتفاع القدرات الإبداعية. ويؤكد (اسكندر، 2008: ص 86-87).

بأن التمكين يساعد المنظمة في خلق القدرة الإبداعية للعاملين من اجل تقديم خدمات متميزة للعملاء وهو أحد العوامل نجاح فرق العمل المدرة ذاتيا. في حين أشار (الجعبري، 2010: ص13) بان التمكين يؤدي اكتساب المعرفة والمهارة، حيث نجاح برنامج التمكين يعتمد بشكل اساسي علي توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدي العامل، والمعرفة والمهارة لا يمكن ان تحقق بدون انخراط العامل بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة الصريحة والضمنية.

### معوقات استراتيجية تمكين العاملين

يقف امام عملية التمكين الوظيفي للعاملين في إي منظمة معوقات وتحديات، والتي إذا لم يتم مواجهتها من قبل الإدارة، وخاصة الإدارة العليا تؤدي الي فشل كبير في عملية تطبيق استراتيجية التمكين، وفيما يلي بعض معوقات التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين.

- تخوف المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل المركزية
- سيادة البيروقراطية في المنظمات يعوق نجاح المنظمات، اذ أنها تعتمد على هياكل التنظيمية الهرمية ذات سلطة اصدار الاوامر من اعلي الي اسفل ولا تسمح بأي مساحة للمبادأة والابتكار والابداع (اسكندر، 2008: ص 91-92)
- مقاومة التغيير من قبل الرؤوساء والعاملين في المنظمة، والفهم الخاطي من قبل العاملين بان التمكين محاولة لاستغلالهم في العمل، وتقليص حجم العمالة مع التمكين (البيطار، 2014: ص 61).
- استخدام المديرين التمكين كوسيلة لأبعاد المسؤولية عن أنفسهم (البيطار، 2014: ص 61).
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي للعاملين يعيق من عملية التمكين، حيث كثير من المديرين يعتبرون التمكين عذر لعدم تطوير العاملين واعطائهم دورات تدريبية (البيطار، 2014: ص 61).
- عدم اعطاء المديرين العاملين الدعم والتغذية العكسية عن الأداء، وعدم السماح لهم بابداء رأيهم واقتراحاتهم، وعدم اعتراف الإدارة بإنجازات لعاملين لديها (الجعبري، 2010: ص 43-44).

## المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي

## مفهوم الإبداع التنظيمي

هناك تباين بين آراء الباحثين حول مفهوم الإبداع التنظيمي فمنهم من يقصد بالإبداع التنظيمي هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمشي شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعي نحو الأفضل، فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون (خيرى، 2012: 40). وعرف (الفضلي، 2003: 344) الإبداع التنظيمي بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل. وأشار (النمر، 1992: 60) بأن الإبداع التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية، بحيث يحقق النفع للمجتمع والمنظمة التي يعمل فيه. أما (الحراشنة وأخرون، 2006: 249).

عرف الإبداع التنظيمي على أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية و الخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين. وعرف (العنبي، 2010: 215) الإبداع التنظيمي بأنه مجموعة من سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب. أما (الشقاه، 2003: 16) عرف الإبداع التنظيمي أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة في المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكثر قدر من الطلاقة، المرونة، الأصالة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والخروج عن المألوف وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم. ويرى (ابو زريق، 2017) الإبداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة أو إنتاج جديد، تتكون نتيجة مجموعة من القدرات والخبرات التي يمتلكها الأفراد وتميزهم عن الآخرين، ويتصف بالقبول والأصالة وتضيف نفعا جديدا للمجتمع. وفي إطار التعاريف المذكورة أنفا يستخلص الباحث ان الابداع التنظيمي يشير إلى قيام الافراد باستحداث طرق جديدة وغير مألوفة تسهم

في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وهو يعتبر نوع من التغيير الذي تتبناه المنظمة نتيجة للأفكار الجديدة.

### أهمية الإبداع التنظيمي

ذكر (بومدين، 2013: 183، النمر، 1992: 62)، بأن الإبداع التنظيمي يساعد المنظمات في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغييرات المحيطة. وأشار (أبوزريق، 2017)، بأن تمكين الوظيفي يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة ويساعده في الوصول للحل للمشكلة بطريقة أصلية، ويزيد الإبداع من تقدم وتطور المنظمات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياته لإدارية والفنية المستمرة. كما اضافت بأنه يسهم في بناء الثقة لدي العاملين ويوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم. وأكد (الصالح، 2011: 17)، بأن الإبداع التنظيمي يساعد الافراد في إعادة تحديد أهدافها وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة، ويساعد في التعامل بفعالية تجاه ضعف موارد المنظمة المالية (الصالح، 2011، 17).

### أنواع الإبداع

يوجد العديد من التصنيفات لأنواع الإبداع اختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين، إلا أن (غالي، 2019) ، صنف الإبداع إلى ثلاث تصنيفات أولاً إبداع المنتج والذي يعني تقديم منتج جديد ليحل محل منتج سابق أو قديم بهدف إثباع حاجة ما، ثانياً إبداع العملية فيعني استحداث عناصر جديدة أو تطويرها، أو تحديد أفضل الطرق في القيام بالأعمال، أما النوع الثالث فهو الإبداع التنظيمي والذي يركز على سلوك المنظمة، باعتمادها على أفعال وأساليب وعمليات جديدة في أداء الأعمال، وهو أهم أنواع الإبداع.

### عناصر الإبداع التنظيمي

أشار (طه، 2013)، بأن عناصر الإبداع التنظيمي ينبغي أن تتطوي على أربعة عناصر أولها الطلاقة وتعني "القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها". والثاني المرونة، ويقصد بها قدرة الفرد علي تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها، وذلك بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وهي عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة ليواجه بها موافقة المختلفة (الطار، 2012، ص39، طه، 2013).

اما العنصر الثالث يتمثل في الحساسية للمشكلات ويعني قدرة الشخص على رؤية المشكلة رؤية واضحة، وتحديدتها بشكل دقيق، والتعرف على أبعادها وجوانبها المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية

الكثير من المشكلات في الموقف الواحد (عبد الرحمن، 1995). وأخيرا الاصاله والتي تعني أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصلية، فالأصاله هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شي جديد أو مختلف (أبوزريق، 2017).

### معوقات الإبداع التنظيمي

أشار (الفياض، 1995:67) بأن الابداع على مستوي المنظمة قد يعاني من معوقات نتيجة المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن اختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير. والرغبة في المحافظة على اساليب وطرق الاداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يتطلب في البداية نفقات إضافية على المنظمة أن تتحمله. وثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة ولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم. وأضاف (الزهري، 2002: 249) بعض المعوقات الموجودة في بعض المنظمات العربية والمتمثلة في انخفاض الدعم الجماعي، وتجنب المخاطر، ومقاومة التغيير، وفقدان التحفيز، وعدم توافر الحرية، والعقاب من الفشل، والاعتیاد عن الأمور وجمود القوانين. وذكر (العنبي، 2011) بأن هناك بعض المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى فشل تنمية القدرات الابداعية لدي العاملين في المنظمات ومن أبرزها الإفراط في مكافأة النجاح، وعدم شيوع جو من المرح والتسلية، وانعدام الحرية، والاعتماد على الخبراء بشكل كبير، والخوف من الفشل والتردد في اتخاذ القرارات، وعدم وضوح الرؤية، والتمسك بالأنماط التقليدية السائدة في المنظمة. وصنف (أبو زريق، 2017) معوقات الإبداع التنظيمي الي عدة تصنيفات منها المعوقات العقلية والتي تتعلق بإصدار الاحكام المسبقة غير المدروسة على الأشخاص والمشكلات والنظرة التقليدية للأمور والنظرة السطحية للمشكلات. والتفكير التقليدي. والمعوقات التعبيرية والذي تعني عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين ولل فرد نفسه.

والمعوقات البيئية والتي تتمثل في عدم توافر المكان المناسب، واكتظاظ المكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الافكار المبدعة وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي. المعوقات النفسية والعاطفية والتي تشير الي أن كثيرا ما تطراً علي الناس أفكار جديدة ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها، وذلك خوفا من الفشل، وانتقاد الآخرين أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة علي تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها. أما المعوقات التنظيمية تتمثل في اللوائح والتعليمات التي تفرضها المنظمة علي أفرادها، وتحدهم من قدرتهم على الابداع، وكذلك تقييد حريتهم، وعدم وجود تشجيع ودعم للأفراد، يجعلهم يخافون من الفشل والعقاب. واخيرا المعوقات الادراكية وهي تظهر عندما تقتصر

رؤية الفرد للأمر التي تهمه، ويهمل باقي القضايا التي لها صلة بالمشكلة، وذلك بسبب الأخذ بوجهة النظر من جانب واحد والميل إلى تقليد المشكلة.

### المبحث الثالث: علاقة التمكين الوظيفي بالإبداع التنظيمي

ذكر (ملحم، 2006)، بأن هناك ارتباط قوي بين التمكين والإبداع التنظيمي، فالمنظمات الناجحة هي التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادة الي مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدي الموظف الذي يعمل في خطوط الامامية او يواجه العملاء وجها لوجه ويحاول حل مشكلاتهم، وسر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر وتمكينهم من الاداء بحرية وشفافية. ويؤكد (Fernandez & Moldogazeiv, 2011) أن منح الموظف حرية التصرف لتغيير اجراءات العمل وتوفير الفرص لاكتساب المهارات المتعلقة بالوظيفة له ارتباط ايجابي بتشجيع الموظفين علي الإبداع التنظيمي، كما ان للاستفادة من التمكين بشكل فعال يجب تدعيم التمكين بتقديم الحوافز والمكافآت للعاملين المبدعين، من خلال مقارنة الاداء بالأهداف المحققة وربطها بالأهداف المتوقعة بمعنى آخر مقارنة المدخلات بالمخرجات، وذلك لمنح المكافآت للموظفين بشكل عادل والاستفادة منها علي المدى البعيد. واقترح (الطار، 2012)، أن تشجيع العاملين أكثر على القيام بأساليب إبداعية وتشجيعهم علي التفكير الإبداعي في العمل ومكافأة العاملين في عملهم لتحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي، كما يجب علي المنظمات إنشاء حاضنة للأفكار الإبداعية و العمل علي تسخير كل الامكانيات لتطبيقها داخل المنظمة.

وتجدر الاشارة بأن أغلب الدراسات والبحوث تشير الي وجود علاقة إيجابية بين التمكين وابداع الموظفين، ففي دراسة الحالات التي اجريت على المنظمات الريادية اثبتت بأن التمكين والابداع كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما، وان السلوكيات الابداعية تعكس خلق شيء جديد او مختلف وهو سلوك متجه نحو التغيير لذلك فان تمكين الموظفين يحفز الطاقات الابداعية للعاملين، اذ ان توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا من الاخرين فيما يخص الجوانب الفنية او التقييد بقواعد العمل (البيطار، 2014). كما صرح (راضي، 2010)، بان الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الابداعية للعاملين.

ويمكن القول بان الابداع هو المحصلة الطبيعية والنتيجة المرجوة إذا تحقق التمكين بمستوي عال لدي الموظفين في المنظمة، فكلما امتلك الموظفون السلطات الكافية بعد تدريبهم بشكل كاف مع تحفيزهم لتحمل

المسؤوليات عن أعمالهم وفتح قنوات الاتصال الفعال فيما بينهم، فان نتيجة كل ذلك تؤدي حتما الي الابداع والعمل بطرق جديدة وأساليب مبتكرة للقيام بمهامهم فضلا عن حل المشكلات التي يتعرضون لها (المنفوخ، 2016).

### الجانب العلمي

سبق وان اشرنا في مقدمة البحث بأنه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لانسجام المنهج مع طبيعة وأغراض الدراسة، القسم التالي سيوضح مجتمع وعينة الدراسة وبعض الاختبارات الاحصائية، حيث استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً ببرنامج (SPSS) لتحليل البيانات، كما استخدم البحث التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى استخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha Coefficient للتحقق من مقدار الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة، وكذلك اختبار معامل الالتواء والتفرطح Skewness and Kurtosis للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من عينة من الموظفين بالعيادة الاسنان المركزية الزاوية، حيث تم توزيع (82) استبانته على عينة الدراسة استرجع منها (78) وبعد الفحص لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي استبعد منها (4) استبانته لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي.

جدول رقم (2) عدد الاستبيانات التي تم توزيعها والتي تم استلامها من عينة الدراسة

القياس	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل	الاستبيانات الصالحة للتحليل
العدد	82	4	78
النسبة	%100	%5	%95

### البيانات الشخصية لعينة الدراسة

قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس - السن - عدد سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)، وذلك من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS). والجدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية للبيانات الأولية لأفراد العينة.



جدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسب المئوية للبيانات الأولية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	25	32%
	الإناث	53	68%
	المجموع	78	100%
السن (الفئة العمرية)	أقل من 30 سنة	1	1%
	من 30 - 40 سنة	50	64%
	من 41 - 50 سنة	24	31%
	من 51 سنة فما فوق	3	4%
	المجموع	78	100%
عدد سنوات الخبرة	من 5 إلى 10 سنة	45	58%
	من 11 إلى 15 سنة	21	27%
	أكثر من 15 سنة	12	15%
	المجموع	78	100%
الدورات التدريبية	لم ألتحق بأي دورة تدريبية	41	53%
	دورة تدريبية واحدة	19	24%
	دورتان تدريبيتان	10	13%
	ثلاث دورات فأكثر	8	10%
	المجموع	78	100%

يتضح من الجدول (3) لتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ارتفاع نسبة الإناث عن الذكور حيث بلغت نسبة الإناث (53) مشاركاً (68%)، فيما بلغت نسبة الذكور (25) مشاركة (32%) فقط، ويعزى ذلك إلى ميول المرأة للعمل في قطاع الصحة. أما فيما يتعلق بالفئة العمرية (السن)، فقد بلغت نسبتهم 50 (64%) من أفراد عينة الدراسة وتراوح أعمارهم بين (30-40) سنة، ويرجع ذلك إلى الزيادة في التعيينات والخريجين خلال السنوات الأخيرة واستقطاب المنظمة المبحوثى إلى الخريجين المؤهلين علمياً. ثم يأتي بعد ذلك الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (41-50) سنة بنسبة 24 (31%)، وما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول نفسه إن ما نسبته 58% هم من تتراوح خبرتهم العملية من 5-10 سنوات، وإن ما نسبته 27% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم العملية من 11 - 15 سنة، كما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من من تتراوح خبرتهم العملية من 11 - 15 سنة ما مجمله 15%. وأخيراً بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية، فلقد أظهرت النتائج إن (41) مشاركاً (53%) لم يحصلوا على أي دورة تدريبية، مقابل (19) مشاركاً (24%) تحصلوا على دورة تدريبية واحدة، الأمر الذي يعكس ضعف اهتمام المنظمة محل البحث بالجانب التدريبي للعاملين.



## صدق وثبات الاستبيان

## • ثبات المقياس:

تمّ حساب الثبات لكل مقياس على حدا بطريقة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، حيث يتراوح معامل ألفا بين الصفر والواحد، وأظهرت نتيجة الثبات لمقياس ابعاد تمكين العاملين بأنّ الاستبانة اتسمت بالاتساق الداخلي الجيد حيث تراوح معامل ألفا لكل بُعد من أبعاد تمكين العاملين ما بين (0.69-0.92)، كما هو موضح في الجدول رقم ، مما يؤكد ثبات المقياس.

جدول رقم (4) معاملات الثبات لمقياس ابعاد تمكين العاملين

المحور	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
ابعاد تمكين العاملين	تفويض السلطة	.927
	الحوافز	.726
	التدريب وتنمية الابداع	.814
	الاتصالات الفعالة وتدفق المعلومات	.693
	تمكين العاملين بجميع أبعادها	.847

ويُتضح من الجدول رقم أنّ قيم معاملات الثبات تُعتبر مرتفعة مما يُشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عند تطبيقها.

كما تمّ أيضاً حساب الثبات لمقياس الإبداع بطريقة كرونباخ ألفا، وأظهرت النتيجة أنّ الاستبانة اتسمت بالاتساق الداخلي الجيد حيث بلغ معامل ألفا (0.85) كما هو موضح في الجدول رقم ، مما يؤكد ثبات المقياس.

جدول رقم (5) معاملات الثبات لمقياس الابداع التنظيمي

المحور	معامل ألفا كرونباخ
الابداع التنظيمي	.857

ويُتضح من الجدول رقم أنّ قيم معاملات الثبات تعتبر مرتفعة مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عند تطبيقها.

## • صدق المقياس (الصلاحية)

لتأكد من صلاحية الأداء اعتمد الباحث على نوعين من الصدق:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكّمين): بعد التأكد من خلو أسئلة الاستبانة من الأخطاء اللغوية، عرّض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة، لإبداء ملاحظاتهم حول أسئلة الاستبانة من ناحية وضوحها ومدى ملاءمتها لقياس موضوعي تمكين العاملين و الإبداع التنظيمي، وتم تعديل بعض الفقرات التي أوصى بها الأساتذة المحكّمين.

وللتأكد من مدى ملاءمة بيانات الدراسة للطرق الإحصائية التي سوف يستخدمها الباحث في اختبار فرضيات الدراسة، قام بحساب قيمة الالتواء والتفرطح للبيانات واللذين يدلان على التوزيع الاعتمالي والطبيعي للبيانات المستخدمة، وتشير النتائج إلى عدم وجود أي انحرافات تذكر في البيانات، حيث إن قيمة الالتواء والتفرطح تراوحت ما بين (-2 و +2) أنظر الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	الالتواء	التفرطح
تفويض السلطة	.394	-.663
الحوافز	.395	-.459
التدريب وتنمية الإبداع	.814	-.139
الاتصالات الفعالة وتدفق المعلومات	.501	-.591
الإبداع التنظيمي	.358	-.661

كما استخدم الباحث اختبار كولموغوروف-سميرونوف للتحقق من جودة البيانات وصحتها، وأظهرت النتائج أن الاختبار غير دال إحصائياً، حيث كانت النسبة الفائية أكبر من 0.05 فيما عدا حالات بسيطة، أي أن  $(P > 0.05)$ ، والذي يعني أن البيانات لها توزيع اعتدالي. وقد أكدت نتيجة اختبار شابيرو-ويلك على صلاحية البيانات وعدم تأثرها بالعوامل الخارجية مثل أخطاء الصدفة.

جدول رقم (7) اختبار كولموغوروف-سميرونوف وشابيرو-ويلك

المتغيرات	كولموغوروف-سميرونوف النسبة الفائية	شابيرو-ويلك النسبة الفائية
تفويض السلطة	.200	.346
الحوافز	.200	.646
التدريب وتنمية الإبداع	.062	.064
الاتصالات الفعالة وتدفق المعلومات	.056	.008
الإبداع التنظيمي	.200	.038

أما بالنسبة لخطية البيانات، فللتأكد من عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة أو التفسيرية ( تفويض السلطة، الحوافز، التدريب وتنمية الابداع ، الاتصالات الفعالة وتدفق المعلومات) فتم ذلك باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، والذي يجب أن لا تزيد قيمته عن (5)، وأظهرت النتائج أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (5)، حيث تراوحت ما بين (1.244 - 1.820) مما يدل على عدم وجود التعدد الخطي لها، كما تراوحت قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) ما بين (.549 - .804). وهي قيم لا يجوز أن تكون أكبر من الواحد الصحيح.

جدول رقم (8) أدلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات

المتغيرات المستقلة	تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
تفويض السلطة	1.244	.804
الحوافز	1.335	.749
التدريب وتنمية الابداع	1.246	.802
الاتصالات الفعالة وتدفق المعلومات	1.820	.549

واستناداً إلى النتائج السابقة يمكن القول إن هناك توزيعاً اعتدالياً للبيانات فضلاً عن صلاحيتها مما يُبرر استخدام الطريقة البارامترية في هذه الدراسة.

### اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد تمكين العاملين والإبداع التنظيمي في عيادة الاسنان المركزية الزاوية.

لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات البحث وباستخدام معامل الارتباط بيرسون يُبين الجدول رقم (9) أن معامل الارتباط يساوي (0.887) عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يُشير إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد تمكين العاملين والإبداع التنظيمي بعيادة الاسنان المركزية الزاوية ، وبناءً عليه تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد تمكين العاملين و الابداع التنظيمي بعيادة الاسنان المركزية الزاوية.

أما فيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين كل بعد من ابعاد تمكين العاملين و الابداع التنظيمي بعيادة الاسنان المركزية الزاوية ، فقد أظهر الجدول (9) أن متغير التدريب وتنمية الابداع جاءت في المرتبة الاولى من حيث قوة العلاقة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.730)، ثم متغير الحوافز ، متغير تفويض السلطة ، متغير الاتصالات الفعالة وتدفق المعلومات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط لهذه العمليات على التوالي (0.675)، (0.623)، (0.620) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى تحقق الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة.

جدول رقم (9) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد تمكين العاملين والإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي	المتغير المستقل المتغير التابع
0.623	تفويض السلطة
0.675	الحوافز
0.730	التدريب وتنمية الإبداع
0.620	الاتصالات الفعالة وتدفق المعلومات
0.887	المؤشر الكلي

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك تأثير معنوي بين ابعاد تمكين العاملين ومستوي الابداع التنظيمي. وتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية:

هناك تأثير ذو دلالة معنوية لكل بعد من ابعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، الحوافز، التدريب وتنمية الابداع، الاتصالات الفعالة وتدفق المعلومات) و الابداع التنظيمي.

من خلال الجدول رقم (10) الذي يمثل نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتقدير أثر ابعاد تمكين العاملين في تحسين الابداع التنظيمي، يتضح أن ابعاد تمكين العاملين ( تفويض السلطة، الحوافز، التدريب وتنمية الابداع، الاتصالات الفعالة وتدفق المعلومات) مجتمعة ذات تأثير كبير في تحسين الابداع التنظيمي بعبارة الاسنان المركزية الزاوية، حيث كان التأثير دالاً من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة (f) المحسوبة بلغت (254.8). كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة لها تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبناءً عليه تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود أثر ابعاد تمكين العاملين في المتغير التابع (تحسين الابداع التنظيمي)، وتفسر ابعاد تمكين العاملين ما نسبته (78.8%) من التباين في تحسين مستوي الابداع التنظيمي وتعود النسبة الباقية إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار.

يتضح من الجدول رقم (10) بأن قيمة (t) لمتغير تفويض السلطة تساوي (17.64) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود أثر لبعد تفويض السلطة في تحسين مستوي الابداع التنظيمي.

أما بالنسبة لمتغير الحوافز فقد كانت قيمة اختبار (t) تساوي (2.45) بمستوى دلالة (0.015) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر لعنصر الحوافز في تحسين مستوي الابداع التنظيمي، وبناءً عليه

تُقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود أثر لمتغير الحوافز في تحسين مستوى الإبداع التنظيمي.

كما توضح نتائج متغير التدريب وتنمية الإبداع، أن قيمة (t) تساوي (2.74) كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.006) وهي أقل من (0.05)، وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود أثر لبعد التدريب وتنمية الإبداع في تحسين مستوى الإبداع التنظيمي. وفيما يخص متغير الاتصالات الفعالة وتدقق المعلومات فإن قيمة (t) تساوي (8.19) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة، وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد الاتصالات الفعالة وتدقق المعلومات في تحسين مستوى الإبداع التنظيمي.

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد تمكين العاملين في الإبداع التنظيمي

Sig(t)	t	$\beta$	Sig(f)	F	R <sup>2</sup>	R	ابعاد تمكين العاملين
0.000	17.64	0.633	0.000	254.8	0.788	0.887	تفويض السلطة
0.015	2.45	0.111					الحوافز
0.006	2.74	0.157					التدريب وتنمية الإبداع
0.000	8.19	0.539					الاتصالات الفعالة وتدقق المعلومات

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد تمكين العاملين ومستوي الإبداع التنظيمي بعيادة الاسنان المركزية الزاوية. مما يشير إلى أنه كلما زاد الاهتمام بتمكين العاملين سوف ينعكس إيجابياً على تنمية الإبداع الوظيفي لدى موظفي بعيادة الاسنان المركزية الزاوية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد تمكين العاملين والإبداع التنظيمي لدى موظفي بعيادة الاسنان المركزية الزاوية.
- تبين من تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لإبعاد تمكين العاملين مجتمعة في الإبداع التنظيمي لدى موظفي بعيادة الاسنان المركزية الزاوية، مما يُشير إلى أن تفويض السلطة، الحوافز، التدريب وتنمية الإبداع والاتصالات الفعالة وتدقق انسياب المعلومات يسمح للأفراد العاملين بتنمية قدراتهم على الإبداع والابتكار.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد تمكين العاملين في الإبداع الوظيفي لدى موظفي بعيادة الاسنان المركزية الزاوية. مما يوضح أن كل بعد من ابعاد تمكين العاملين

تترك أثراً في تنمية الإبداع التنظيمي، وأن الإبداع التنظيمي وكذلك حل المشكلات لا يمكن أن تتم دون أن تكون ورائها استراتيجية تمكين العاملين، فلا إبداع التنظيمي بدون تمكين العاملين.

### ثانياً: التوصيات

- بناء على النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة سوف يتم وضع التوصيات بناء على نتائج كل محور من محاور الدراسة.
- السعي إلى تطوير وسائل الاتصال الالكترونية وبرامج الإنترنت كوسيلة لدعم تمكين العاملين داخل المنظمة، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الادارات والاقسام والجماعات والافراد، حيث أن تبادل المعلومات وتحسين الاتصالات بين اجزاء المنظمة وبين العاملين أنفسهم يؤدي حتما الي زيادة الابداع والابتكار.
- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدي إدارة عيادة الاسنان المركزية مثل اتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بما يشجع تنمية القدرة على الابداع.
- ضرورة اهتمام إدارات المجموعة بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم.
- العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية

1. عدنان إبراهيم... وآخرون (2008). "درجة ممارسة التمكين الإداري لدي العاملين في جامعة اليرموك". - مجلة الدراسات التربوية و الاجتماعية، مج 14 ، ع3.
2. فانتن نبيل أبو زريق (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. كلية القيادة والإدارة- غزة.
3. علي يونس إبراهيم سيد أحمد (2011) "أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية". - مجلة البحوث التجارية، مج33، ع1.
4. سوزي رؤوف اسكندر (2008). "أثر أبعاد تمكين العاملين علي بيئة العمل الابتكارية: دراسة ميدانية علي قطاع الفنادق بالقاهرة". - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ع1.
5. بالكبير بومدين (2013). دراسات ميدانية في إدارة أعمال. - عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
6. شيرين زهير البيطار (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوي التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، (أطروحة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
7. دعاء عبد العزيز الجعبري (2010). واقع تمكين العاملين في الجامعات العاملة الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، فلسطين.
8. محمد الحراشنة... وآخرون (2006). "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية". - مجلة العلوم الإدارية، مج (33)، ع(2).
9. أسامة خيري (2012). إدارة الإبداع والابتكارات. - عمان-الأردن: دار الرياء للنشر والتوزيع.
10. زكريا مطاك الدوري، أحمد علي صالح (2009). "إدارة التمكين وأقتصاديات الثقة-في منظمات اعمال الالفية الثالثة". - الأردن-عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. جواد حسن راضي. (2010) " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية علي عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد". - مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مج 12، ع1.
12. رنده الزهري (2002). "الإبداع في ظل البيروقراطية". - عالم الفكر، مج (30)، ع(3).
13. محمد وليد سلامة (2016) "أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية". - مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مج 2، ع(6)، حزيران.
14. زايد ناجي ناصر شواش (2008). "مدي إدراك الرئيس و المرؤوس لأبعاد التمكين الوظيفي". - من اعمال المؤتمر العلمي الأول لشباب الباحثين بكلية التجارة أسيوط، مصر.
15. عادل الشقحاء (2003) علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
16. امير شوشة (2011). "اثر تمكين العاملين علي سلوكهم الابداعي دراسة تطبيقية علي العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة". - المجلة المصرية للدراسات التجارية.
17. الصالح، أسماء (2011)، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، حلب، سوريا.
18. عطا الله صلاح (2011)، دور التمكين في تطوير إدارة الموارد البشرية. - الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

19. أنوار هادي طه، جليلة كوركيس ويوحنا (2013). "تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل". - مجلة تنمية الرفادين. مج 35. ع 112.
20. عبد الرحمن احمد هيجان. (1995). "كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات". - المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. تصدر عن أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. مج 10. ع 20.
21. سعد مرزوق العتيبي (2005). "جوهر التمكين العاملين: اطار مفاهيمي". - من وقائع اعمال الملتقي السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود-كلية العلوم الإدارية.
22. محمد العتيبي (2011). الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري. - ط 2. - الأردن: الوراق للطباعة والنشر.
23. هيثم محمد العطار (2012). مدي ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين-دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر الاسلامية بغزة، (رسالة ماجستير)، الجامعة الاسلامية.
24. بتول عبد علي غالي (2019). "الإبداع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية". - مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج 11، ع 1.
25. فضل الفضلي (2003) العوامل المؤثرة علي دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مج (15)، ع(2).
26. محمد فلاق، قدور نافلة (2011). اثر التمكين الإداري في إبداع الموظفيندراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية ( Orange ) موسوعة الاقتصاد و التمويل الاسلامي، الاردن.
27. محمود الفياض (1995). أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، (رسالة ماجستير)، في الجامعة الأردنية الاردن.
28. محمد، الطراونة المبييض (2011). "أثر التمكين الاداري في السلوك الإبداعي لدي العاملين في البنوك التجارية". - مجلة دراسات العلوم الإدارية، مج (38)، ع(2).
29. محمد ذيب المبييضين (2008) أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
30. عمر جهاد محمدي (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداع لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الشرق الاوسط. الاردن.
31. جعفر خليل مرعي، أحمد ثامر نجم (2013). "دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل". - مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج 5. ع 10.
32. أيمن المعاني (2009). " اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الاداء الوظيفي". - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (5) ، ع (3).
33. مكيد على، يحيوي فاطمة، (2015). " أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيك المدينة". - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
34. يحي سليم ملحم (2006). "التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة". - دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، نيسان 2006، جامعة اليرموك، الأردن.
35. عقيل ناصر (2016). " جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الابداعي لدي المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل". - مجلة جامعة بابل، مج (24)، ع(1).
36. سعود النمر (1992). "الابداع الإداري (دراسة سلوكية)". - مجلة المدير العربي، العدد(117)، السعودية.



37. كامل شاكير الوطيفي (2009). "أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع بحث تطبيقي في جامعة كربلاء". -مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. مج 1. ع 1.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Akram, K., Siddiqui, S. H., Nawaz, M. A., Ghauri, T. A., & Cheema, A. K. H. (2011). Role of knowledge management to bring innovation: an integrated approach. *Cell*, 92(333), 6183035.
2. Abdi, K., & Senin, A. A. (2015). The impact of knowledge management on organizational innovation: An empirical study. *Asian Social Science*, 11(23), 153.
3. Carter, Tony, (2009). Managers Empowering Employees, *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2) 39-44
4. Celik, A., Iraz, R., Cakici, A. B., Celik, N., (2014) the effects of employee empowerment applications on organizational creativity and innovativeness in enterprises in Konya Organized Industrial Zone. *European Scientific Journal* April , vol.10, No.10 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e – ISSN 1857- 7431.
5. Drucker, P., (1998), *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review, Nov-Dec.
6. Dogan, S. (2003). *Isietmelerde Personel Guclendirmenin Onemi*, *Siyasal Bilgile Fakuitesi Dergisi*, No; 29.
7. Ertürk, A., (2012), Linking psychological empowerment to innovation capability: Investigating the moderating effect of supervisory trust, *International Journal of Business and Social Science*, Vol(3),No (14) Special Issue,July.
8. Fabrizio, Francesco, (2010), *A comparative Analysis of Administrative Innovations*, Paper Presented at the Third biennial conference of the ECPR Standing Group, University of Zurich, America.
9. Fernandez, Sergio & Moldogazeiv, Tima (2013). *Using Empowerment to Encourage Innovative Behavior in Public Sector*, *Journal of Public Administration Research and Theory* oxford University.
10. Genti Beqire, (2014), *Innovation business models and crisis management: Procedia Economics and Finance*, 9.
11. Henry, Jane, (2006), *Creative Management and Development*, Thrid Edition, Sage Publication Ltd, Wiltshire, Britain.
12. Hor Ali M. (2007). *The role of tacit knowledge management in creativity and innovation*. Tehran: Institute of Productivity Researches and Human Resources.

13. Jyoti, J., Gupta, P., & Kotwal, S. (2011). Impact of knowledge management practices on innovative capacity: a study of telecommunication sector. *Vision, 15*(4).
14. Ngoc-Tan, N., & Gregar, A. (2018). Impacts of knowledge management on innovations in higher education institutions: An empirical evidence from Vietnam. *Economics & Sociology, 11*(3).
15. Rezapasand, S., Fallah, H., & Nanaji, S. I. (2016). The Study of the impact of knowledge management on creativity of employees (a case study: Red Crescent society of Ilam province). *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926, 3*(1).
16. Sadq,Z,M.,Ahmad,B,S., Jwmaa,S,J.,(2019) The Role of Empowerment Strategies in Achieving Organizational Effectiveness (An Analytical Study of Managers' Views in a Sample of Private Banks in Erbil/ Iraq), International Journal of Social Sciences & Educational Studies ISSN 2520-0968 (Online), ISSN 2409-1294 (Print), March, Vol.5, No.3
17. Safari, K., Haghighi S, A. Rastegar, A., Jamshidi, A., (2011). The relationship between psychological empowerment and organizational learning, *Procedia – Social and Behavioral Sciences 30*.