

## معلومات البحث

## الملخص

**تتناول** الدراسة الحالية اختبار دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي لعينة مكونة من (١١٨) فرداً ، وكان مجتمع الدراسة كلية الرافدين الجامعة . وقد استخدم الباحث التكرارات ، والنسب المئوية ، والوسط الحسابي ، وتحليل الانحدار البسيط في تحليل فرضيات الدراسة . وقد أثبتت معظم نتائج الدراسة صحة الفرضيات التي تم افتراضها وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ، ومن أهم تلك الاستنتاجات (يتعزز الابتكار التنظيمي من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغيير ، والذي أصبح الابتكار جوهرياً من اجل البقاء ، ولان بقاء المنظمة لا يمكن ان يتحقق إلا من خلال مجموعة من الإجراءات ومن أهمها التمكين الإداري بإبعاده الأربعة المعلومات ، والقوة ، والمكافآت ، والمعرفة) . إما أهم التوصيات كانت ضرورة اهتمام المنظمة بالبحوث بتتمة الوعي لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية لإبعاد التمكين عن طريق منحهم قوة التأثير في الأفراد والمواقف انسجاماً مع الظروف البيئية ، فضلاً عن تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتصف بالوضوح في تبادل المعلومات والمعرفة من اجل تعزيز الابتكار التنظيمي.

الاستلام : 2015/4/6

التقييم : 2015/4/7

التعديل : 2015/5/27

القبول : 2016/6/22

النشر : 2016/3/30

## اللمقدمة

متغيرات الدراسة (التمكين الإداري ، والابتكار التنظيمي) ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ، ومن أهم تلك الاستنتاجات تعزز الابتكار من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغيير ، والذي أصبح الابتكار جوهرياً من اجل البقاء المنظمة لا يمكن ان يتحقق إلا من خلال مجموعة من الإجراءات ، ومن أهمها التمكين الإداري بإبعاده (المعلومات ، المكافآت ، والقوة ، والمعرفة) . ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة هو اهتمام المنظمة بالبحوث بتتمة الوعي لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية لإبعاد التمكين عن طريق منحهم قوة التأثير في الأفراد والمواقف انسجاماً مع الظروف البيئية ، فضلاً عن تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتصف بالوضوح في تبادل المعلومات والمعرفة من اجل تعزيز الابتكار التنظيمي.

يتطلب العمل الإداري في العصر الحديث في ظل بيئة متغيرة بشكل سريع الاهتمام بالمفاهيم الإدارية التي لها مساس في مسار المنظمة وبالأخص في مجال التكنولوجيا ، ويعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة والذي يولي اهتمام كبير بالعنصر البشري عن طريق تحفيز الدافعية الداخلية وإطلاق الطاقة الكامنة في الفرد لانجاز الأعمال التي تتطلب الحضور الذهني والتركيز العقلي العالي ، مما يوفر القدرة على الابتكار في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والتقنية ، ونالت موضوعات التمكين الإداري ، والابتكار التنظيمي في المنظمات المعاصرة اهتماماً استثنائياً من قبل المهتمين في تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها ، ولم ينقطع هذا الاهتمام بها بل وجهت المساعي نحو ترسيخها من اجل تأطير مفاهيمها وإبعادها وتأثيرها وأدوات قياسها في موقع العمل الإداري ، ونتيجة هذه الأهمية تبلورت فكرة الدراسة ، وحرص الباحث على دراسة العلاقة بين

## المبحث الاول /

### منهجية الدراسة

#### وبعض الدراسات السابقة

#### أولاً : منهجية الدراسة

##### ١. مشكلة الدراسة

يعد الابتكار التنظيمي احد المقومات الأساسية لنجاح المنظمات المعاصرة في بيئة الأعمال الحالية لما له من دور في خلق الميزة التنافسية المستدامة . لذلك سعى الباحثين خلال السنوات الماضية إلى مزيد من المناقشات والجدل الفكري لتحديد مسببات الابتكار التنظيمي . الدراسة الحالية تحاول الخوض في مضمار هذا المسار من خلال تسليط الضوء على دور التمكين الإداري في تعزيز عملية الابتكار التنظيمي . ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية من خلال طرح التساؤل الآتي :

هل يساهم التمكين الإداري في تعزيز عملية الابتكار ؟

##### ٢. أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة في تحديد العلاقة بين متغيراتها الأساسية (التمكين الإداري ، والابتكار التنظيمي) ، وبالأخص في المنظمات التعليمية الخاصة ، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرات أعلاه بهدف التوصل إلى نتائج وتوصيات تساهم في النجاح التنظيمي للمنظمات التعليمية الخاصة . وتكتسب الدراسة أهميتها من خلال :

أ. التعرف على التمكين الإداري والابتكار التنظيمي كفلسفة إدارية تهدف العديد من المنظمات إلى تبنيها والاستفادة منها ، من خلال جانبها النظري .

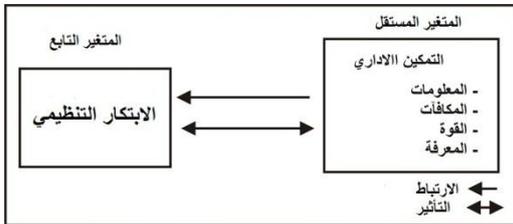
ب. تكمن أهمية الدراسة في تحديد دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي في المنظمات التعليمية الخاصة.

##### ٣. أهداف الدراسة

تهدف كل دراسة إلى مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومن بين أهم الأهداف التي تهدف إليها هذه الدراسة الآتي :

- بيان مستوى التمكين الإداري في الكلية عينة البحث حسب إجابات المبحوثين.
- الكشف عن مستوى الابتكار التنظيمي في الكلية عينة البحث حسب إجابات المبحوثين.
- اختبار العلاقة بين التمكين الإداري والابتكار التنظيمي.

##### ٤. أنموذج الدراسة الفرضي



##### ٥. فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى :-** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) ، وإبعاده الأربعة (المعلومات ، المكافآت ، القوة ، المعرفة) والمتغير التابع (الابتكار التنظيمي) .
- الفرضية الثانية :-** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) وإبعاده الأربعة (المعلومات ، المكافآت ، القوة ، المعرفة) ، الابتكار التنظيمي.

##### ٦. الأساليب الإحصائية

اتباع الباحث في دراسته أسلوب المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي تم الحصول عليها وتحليلها من خلال استخدام برنامج (SPSS) واختبار فرضيات الدراسة فقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية :-

#### ٩. التعاريف الإجرائية

- أ. التمكين الإداري : هي تلك العملية التي يستطيع العاملين من خلالها الأداء بعيداً عن القيود وإعطائهم الحرية في المشاركة في اتخاذ القرارات وانجاز الأعمال الموكلة إليهم.
- ب. الابتكار التنظيمي : هو الإتيان بأفكار جديدة وحديثة في المنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية لها.

#### ثانياً : الدراسات السابقة

١. (سليماني : ٢٠٠٧) الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة  
تهدف هذه الدراسة إلى معالجة مشكلة أساسية وهي كيفية تحديد مستوى الابتكار التسويقي المناسب وتأثيره في مجال المنتجات ، وتحسين أداء المؤسسة ، وتحديد الآثار الايجابية الناتجة من ممارسة العملية الابتكارية ، ومن أهم أهداف هذه الدراسة هو محاولة لإحداث الوعي لأصحاب القرار في المؤسسات لأهمية وجدوى الابتكار في التسويق بصفة عامة ، وأهميته في مجال المنتجات بصفة خاصة ، ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة إن الابتكار التسويقي في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار التسويقية الجديدة أو غير المألوفة . ومن أهم التوصيات توليد وإيجاد نوع من الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة تجاه مشروعات ذات العلاقة بالابتكار التسويقي خاصة تلك التي تهتم بالتوصل إلى منتج جديد.

٢. دراسة (محمد إبراهيم محمد الاصقح : ٢٠١٠) التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين

تناولت الدراسة طبيعية العلاقة بين التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين ، وكان مجتمع الدراسة يتكون من مجموعة الضباط العاملين في الرياض والبالغ عددهم (٤٤٠)

- أ. النسبة المئوية : يستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لإفراد العينة.
- ب. الوصف الحسابي : تستخدم لقياس متوسط الإجابات للعينة المبحوثة على فقرات الاستبانة.
- ج. الانحراف المعياري : تستخدم لقياس مستوى التشتت في إجابات العينة.
- د. الأهمية النسبية : استخدام لتحديد نسبة الأهمية في إجابات العينة
- هـ. معامل الارتباط : استخدام لقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة حول إجابات أفراد العينة.
- و. أنموذج الانحدار الخطي البسيط : استخدام لاختبار الفرضيات وقياس الأثر بين التمكين الإداري، والابتكار التنظيمي.

#### ٧. مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من المنظمات التعليمية الخاصة في بغداد ، وقد اختار الباحث كلية الرافدين عينة لدراسته الحالية ، كونها من بين اعرق الكليات الخاصة والتي تأسست عام ١٩٨٨ وقد اختيرت العينة من (رؤوساء الأقسام، والمقررين ، والأساتذة ، والمعيدين ، والبالغ عددهم (١١٨) .

#### ٨. أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتضمنت الاستبانة (٢٠) فقرة موزعة على محورين تمثل المحور الأول المعلومات التعريفية (الجنس ، العمر ، المهنة والاختصاص ، التحصيل الدراسي ، سنوات الخدمة) ، إما المحور الثاني فتمثل في فقرات الاستبانة عن المتغير المستقل (التمكين الإداري) والذي شمل (١٢) فقرة ، والمتغير التابع تعزيز الابتكار التنظيمي (٨) فقرة ، معتمداً قياس ليكرت ذو الخمسة درجات في قياس فقرات الاستبانة تتراوح بين اتفق بشدة – لا اتفق بشدة .

الاستبانة الأداة الرئيسة للبحث والتي وزعت على عينة عشوائية متكونة من (٤٠) شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد (مجتمع البحث) ، ومن ابرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وان قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماماً بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له اثر ايجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطوير الشركة ، إما أهم التوصيات فهي تشجيع الإدارات على اعتماد هذا الأسلوب لزيادة رغبة العاملين للعمل بتجاوزهم المشاكل التي يمكن إن يتعرضوا لها مع المراجعين وحلها دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

## المبحث الثاني / الجانب النظري

### التمكين الإداري وتعزيز الابتكار

#### التنظيمي

#### أولاً :- التمكين الإداري

تزايد الاهتمام بالتمكين الإداري (Managerial Empowerment) منذ نهايات القرن الماضي واعتبر احد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تعتمد في تطبيق الإدارة المعاصرة التي تهتم بتعزيز قدرات العاملين ، وضمن هذا السياق ظهرت العديد من الفلسفات الجديدة مثل التمكين الإداري، والإدارة الإستراتيجية ، وجاهزية رأس المال الفكري وغيرها من الفلسفات المعاصر ، والتي تمثل بداية التحول الجديد في الإدارة التي تصب في تحقيق أهداف المنظمة ضمن إطار من الشفافية والوضوح وصولاً إلى تحقيق الرفاهية في مختلف المجالات الاقتصادية والفكرية والاجتماعية التي تنشدها. وأوضح (Anderson & Saudmann,2009:6) إن مراحل تطوير الفكر الإداري الحديث يتجه نحو إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق الواحد

ضابطاً ، وحددت مشكلتها بالتساؤل الرئيسي التالي : ما العلاقة بين متغيرات الدراسة في العينة المبحوثة وتوصلت إلى أهم استنتاج وهو (إدراك عينة الدراسة للتمكين بمستوى مرتفع يقابلها الشعور بالرضا الوظيفي بدرجة عالية) . إما أهم التوصيات : (ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى تمكين العاملين وخاصة بعدي (حرية الاختيار ، معنى العمل)).

### ٣. دراسة حسن مروان عفانة : (٢٠١٣)

#### التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بإبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات ، وبناء فرق العمل ، والتأثير ، وتحفيز العاملين ، والقوة ، وفاعلية فرق العمل ، ومستوى تطبيق كل منهما في العينة المبحوثة (المؤسسات الأهلية في قطاع غزة) ، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة ، وقام الباحث باختبار عينة مكونة من (٧) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها ، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة ، وقد تم توزيعها على (٣٠٠) مبحوث، وكانت نتائج الدراسة (إن مستوى التمكين الإداري في العينة المبحوثة كان مرتفعاً بنسبة (٨١%) وكذلك فان فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة (٨٠%) ، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها : ضرورة الاهتمام بتمكين الأفراد العاملين في العينة المبحوثة من اجل تحقيق الرضا لديهم .

### ٤. (علي وآخرون : ٢٠١٣) ، اثر تمكين

#### العاملين في التطوير التنظيمي

يتناول البحث دراسة علاقة بين متغيرات البحث الرئيسة وهما التمكين ، والتطوير التنظيمي مع تحديد مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات حيث مثلت

انه يعزز العلاقة بين المنظمات والموظفين . إما (جلاّب) عرفه بأنه مدخلاً لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية (جلاّب ، ٢٠١١ : ٤٤٧) . في حين عرف (حمود) التمكين الإداري على انه القدرة على انجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في انجاز أدائهم وهو بهذا المفهوم يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل كما أنها تتضمن إزالة سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية في العمل إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين (حمود ، ٢٠١٠ : ١٧٨) .

من خلال ما تقدم يمكن للباحث تعريف التمكين الإداري على انه عملية تتضمن مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها تفويض وتقاسم السلطة والمسؤولية من قبل العاملين في مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا ضمن المنظمة.

## ٢. أنواع التمكين الإداري

تشير العديد من الدراسات إلى انه هناك أنواع مختلفة لتصنيف التمكين الإداري ، ويمكن حصر هذه الأنواع من خلال الجدول الآتي:

جدول (١)

أنواع التمكين حسب آراء الباحثين

ت	الباحث	الإبعاد
١	Dewettihck,2007:17	١- التمكين على مستوى الهيكل التنظيمي ٢- التمكين على مستوى الأفراد
٢	Samad,2007:3	١- التمكين على مستوى الهيكل التنظيمي ٢- التمكين على مستوى الأفراد
٣	Biertnaes,2007:39	١- التمكين الظاهري ٢- التمكين السلوكي ٣- تمكين العمل المتعلق بالنتائج
٤	Karakoc,2009:11	١- التمكين الاتصالي ٢- التمكين التحفيزي
٥	Lashley,1999:169	١- التمكين الترابطي ٢- التمكين الدافعي
٦	مسعود، ٢٠٠٦ : ١٥	١- التمكين المادي ٢- التمكين المعنوي
٧	الخطيب وآخرون ،	١- التمكين الرسمي ٢- التمكين

وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا في المنظمة ، والجهد الجماعي ، والتنظيم الجيد الذي يشكل المناخ المناسب ليعزز فيه تمكين العاملين وحرية التصرف لديهم.

## ١. مفهوم التمكين

يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يُسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات ، والتدريب والتنمية ، والتخطيط ، والرقابة على مهام وظائفهم بغرض الوصول إلى نتائج الايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية ، ويعد مدخل التمكين احد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة ، وتحقيق رضا الزبائن وزيادة الإنتاجية ، والرضا الوظيفي لدى العاملين ، والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية (السكرانه ، ٢٠١٠ : ٣٠٠) . وقد عرف (الضلاعين ، ٢٠١٠ : ٦٤) التمكين على انه الأساس الذي يجعل العاملين قادرين على ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية الوظيفية والذي يعد المرتكز الأساسي الذي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة ، والذي بدوره يحقق الكفاءة والفاعلية ويجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات (Robbins,2003:210) . بينما عرفه (Daft) على انه منح بيئة عمل وتهيئة ظروف وبناء بيئة أساسية للموظف وفق منهجية أو نموذج محدد ومخطط من اجل جعل الموظف قادراً على انجاز مهامه وما مطلوب منه (Daft,2010:570) . ولكن (Gilletal) عرّفه على انه إبداء المرونة وإعطاء المزيد من السيطرة والصلاحيات للموظفين لأداء واجباتهم (Gilletal,2010:3) . في حين عرف (Yazdani etal,2011:267) التمكين كمفهوم تطبيقي يمكن إن يوفر منافع للمنظمات ويخلق الشعور بالانتماء والفخر في الموظفين ، والواقع

عينة الدراسة ودرجة تأثيرها على المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) . على الرغم من أنها ليست الإبعاد الوحيدة التي تسهم في تحديد التمكين ، إلا انه يمكن القول أنها أكثر أهمية من الأبعاد الأخرى:

#### أ. المعلومات Information

يقصد بها إتاحة المعلومات عن جميع جوانب المنظمة وتقديمها للإفراد العاملين (Daft,2010:504). إي إتاحة المعلومات عن الأداء التنظيمي وأداء الأعمال لكل الأفراد العاملين بدرجات عالية من الشفافية ، وتعد المعلومات جانباً مهماً يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشكلات العمل ، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي نمحه الثقة بالتصرف (عفانة ، ٢٠١٣ : ١٥) .

#### ب. المكافآت Rewards

تعد المكافآت احد المتطلبات الأساسية للتمكين لأنها تؤكد للعاملين بان سلوكياتهم وتصرفاتهم مرضية ، كما أنها تدفع بالعاملين على أداء المزيد من الجهود كونها تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف بمهارات العاملين وتقديرها وتقديم حوافز لهم للمشاركة الفاعلة (طاهر وآخرون ، ٢٠٠٧ : ٧) . ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب إن يتم ربط المكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (الجميلي ، ٢٠٠٨ : ٥٠) .

#### ج. القوة Power

يشير (المدهون) إلى انه يتطلب من المدير العمل على توفير عوامل القوة للعاملين من اجل التعامل مع الآخرين بناءً على الظروف التي يواجهونها إثناء تقديم الخدمة للزبائن ، فضلاً عن تمكينهم من إحداث التأثير لا بد من تزويده فعلياً بها (المدهون ، ٢٠٠٥ : ٧٣) . والقوة هي القدرة على التأثير في الأفراد والمواقف ، إذ إن بإمكان العامل الشعور بالقوة والتمكين إذا

غير الرسمي	٢٠٠٩:٣٢
------------	---------

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه لا يوجد اتفاق حول تحديد نوع معين للتمكين ولكنها لا تخرج من حدود النوع الإداري الخارجي ، والنوع النفسي (الداخلي) إذ انه لا يمكن تطبيق التمكين إلا من خلال ما تقدمه المنظمة بما يسهم في تحقيقه ، فضلاً عن ذلك لا يمكن الوصول إلى درجة التمكين إلا من خلال إفراد لديهم الدوافع الذاتية للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها (الغرض الأساسي الذي وجدت من اجله المنظمة).

#### ٣. إبعاد التمكين الإداري

تستدعي الدراسة تحديد إبعاد التمكين التي يمكن على أساسها الإشارة إلى مضامينها الموصلة إلى أهداف الدراسة ، على الرغم من عدم الاتفاق في تحديد الإبعاد الرئيسة لها فقد أشار الباحثين لهذه الإبعاد حسب آراء كل منهم والتي يمكن توضيحها في الجدول أدناه.

جدول (٢) إبعاد التمكين الإداري حسب آراء الباحثين

ت	الباحث	الأنواع
١	Ersted,1997:328	١- امتلاك المعرفة ٢- المشاركة في صنع القرارات
٢	Blanchard,etal,1999:290	١- المشاركة في المعلومات ٢- الحرية ٣- فرق العمل
٣	Daft,2010:505	١- المعلومات ٢- المعرفة ٣- القوة ٤- المكافآت
٤	Light,2004:37	١- القوة ٢- المعرفة ٣- المعلومات ٤- المكافآت
٥	Halversen,2005:48	١- الحرية ٢- المشاركة ٣- بيئة العمل ٤- فرص النمو
٦	اندراس ومعاينة، ٢٠٠٨ : ١٥	١- المشاركة ٢- الموارد ٣- المساءلة ٤- المناخ ٥- التدريب ٦- القوة ٧- المسؤولية ٨- الرضا الوظيفي ٩- الاتصالات ١٠- دعم الإدارة ١١- الاعتراف
٧	السكرانه ، ٢٠١٠ : ٣٠٤	١- بعد المهمة ٢- بعد القوة ٣- بعد الالتزام ٤- بعد الثقافة
٨	عبد الحسين ، ٢٠١٢ : ١٨٣	١- التفاوض ٢- التدريب والتعليم ٣- الاستقلالية ٤- الدافعية
٩	عفانة ، ٢٠١٣ : ١٤	١- الاتصال ومشاركة المعلومات ٢- فرق العمل ٣- التأثير في التحفيز ٤- القوة

من خلال ما تقدم فقد تبني الباحث الإبعاد الأربعة التي اتفقت عليها دراسة (Daft,2010) ، و(Light,2004) ، فضلاً عن انسجامها مع

فيما أشار (اندراس ومعايحه ، ٢٠٠٨ : ١٥٢) إلى العديد من الفوائد الناتجة من تطبيق التمكين في المنظمات المختلفة ، ويمكن تلخيصها بالاتي (اللاحقة ، ٢٠١٠ : ١٩).

- أ. مساهمة التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل.
- ب. تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين من خدمات المنظمة.
- ج. ارتفاع مستويات الثقة بالنفس.
- د. خلق الدافعية لدى العاملين.
- هـ. العمل على تخفيض تكلفة العمل.
- و. زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية.
- ز. تحسين جودة الإنتاج والخدمات.

#### ٥. أهمية التمكين الإداري

يمكن تحديد مجموعة من الأسباب التي من خلالها تكمن أهمية التمكين ، فقد حدد (أفندي، ٢٠٠٣ : ٢٥) كالآتي.

- أ. عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.
- ب. الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.
- ج. الإسراع باتخاذ القرارات الإدارية ، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
- د. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز.
- هـ. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية .
- و. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر ، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في انجاز عملهم.
- ز. حاجة المنظمات إلى إن تكون أكثر استجابة للمستجدات.

إما (الدوري ، صالح ، ٢٠٠٩) فقد قسم أهمية التمكين إلى ثلاثة مستويات هي (عفانة ، ٢٠١٣ : ١١) :

استطاع إثناء تعامله مع الآخرين والظروف من حوله إن يحدد المشكلة واختيار البدائل وتنفيذها والتأثير على نتائجها (خلف ، ٢٠١٠ : ٦٥) . وهنا ينبغي للمنظمة إن تكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة ، وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بإعمالهم المختصين بها (الجعبري ، ٢٠١٠ : ٩٨).

#### د. المعرفة Knowledge

يعد امتلاك الأفراد العاملين للمعرفة بجميع جوانبها عامل مهم وأساسي في نجاح عملية التمكين (Daft,2001:504) . وتتجسد بمدى قدرة الشخص على تحليل وتشخيص المواقف المعقدة وإمامه بمكونات الوظائف الإدارية الأساسية (التخطيط ، والتنظيم ، والتحفيز ، والرقابة) ، وكذلك الأهمية التي يعطيها لكل وظيفة من هذه الوظائف (السالم، ٢٠١٤ : ٥٠).

#### ٤. فوائد التمكين

يسهم التمكين الإداري في تحقيق مجموعة من الفوائد التي تسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الأفراد العاملين عند أدائهم لإعمالهم ويمكن تحديد أهم فوائد التمكين من خلال الأتي: (MullivesLaurie,2007)، (عبد الحسين ، ٢٠١٢ : ٨٥).

- أ. تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال استثمار الوقت وتقليله .
  - ب. تتيح مجال أكبر للقابليات الإبداعية والابتكار.
  - ج. تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي
- يسهم في مساعدة العاملين في الحصول على تصور أكبر بالانجاز لإعمالهم .

ب. رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية: إقناع الأفراد ومساعدتهم على رفع من شأن وقيمة الوظائف والإعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الدور الذي يمارسونه.

ج. إدراك العاملين للتمكين : الخطوات أعلاه ستقود إلى إدراك وممارسة التمكين من خلال العاملين.

د. الأداء : إقناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تؤثر ايجابياً على أدائهم وهذا يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية.

#### ثانياً : تعزيز الابتكار التنظيمي

توجد في جميع المنظمات وعلى كل المستويات في الهيكل التنظيمي فرصة للابتكار في الإدارة ، وقد دلت التجارب في الماضي على انه يندر إن يقع المديرون تحت ضغط قوي يفقدهم الحرية التي تمكنهم من تحسين الممارسات الإدارية التي ينجزون من خلال المسؤوليات الموكلة إليهم. ففي حقيقة الأمر يمنح معظم المديرون قدراً أكبر من الحرية التي يستخدمونها في انجاز أعمالهم ، وكذلك من النادر إن ينسب نقص الابتكار إلى مستويات إدارية عليا تتميز بقصر النظر (حمود، ٢٠١٠، ٢٦٩).

لقد تم دراسة مفهوم الابتكار على نطاق واسع لأكثر من ٦٠ سنة عبر العديد من التخصصات العلمية بما فيها علم النفس ، وعلم التربية ، وعلم السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة (Sullivan & Ford,2010:505) . ويعد الابتكار التنظيمي عامل مهم في نجاح المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية وكذلك تحقيق الاقتصاد المتين على مستوى المجتمع ، وكل المنظمات اليوم تواجه بيئة ديناميكية تتصف بالتغيرات التكنولوجية السريعة وبدورات حياة المنتج قصير الأمد وكذلك العولمة ، ومثل هكذا منظمات تحتاج إن تكون مبتكرة ومبدعة أكثر

أ. يحقق التمكين نتائج في غالبيتها ايجابية للموظف المناسب وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين من أهمها تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف ، والمشاركة الفاعلة من خلال تمكين العاملين والذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم لايجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد ، وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها ، فضلاً عن اكتسابهم المعرفة والمهارة من خلال نجاح برنامج التمكين.

ب. نتائج خاصة بالمنظمة من خلال ما تقدمه المنظمة من معلومات ومعارف ومهارات وتدريب وحوافز من اجل رفع قدرة الأفراد العاملين ، وبالتالي ينعكس ذلك على المنظمة من خلال العمل الجاد الذي يحقق للمنظمة نتائج ايجابية تسهم في تحقيق أهدافها على المدى البعيد والقريب.

ج. نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها ، فالزبائن الذين كانوا يتعاملون مع العاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا ، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن وتمكين العاملين.

#### ٦. خطوات تحقيق التمكين الإداري

يتطلب من المنظمات التي تعتمد أسلوب التمكين الإداري توفير الظروف البيئية المناسبة، والقناعة بأهمية تطبيق هذا المفهوم، ويمكن تحديد أهم هذه الخطوات بالاتي (عبد الحسين، ٢٠١٢: ٨٥):

أ. إزالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية : فمن خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة وإجراء التغييرات في التنظيم ، وأسلوب القيادة ، ونظام الحوافز ، والمستوى الوظيفي.

من قبل حتى تستطيع إن تبقى وتتنافس وتنمو وتقوم ( Gumusluglu & Usev,2009:46).

### ١. مفهوم الابتكار التنظيمي

نتج عن دراسة الابتكار التنظيمي عبر الأعوام الماضية تشكيلة واسعة النطاق من التعاريف ، وفي ضوء الدراسات السابقة وجد بان هذه التعاريف لا يخرج عن إطار إرضاء شرطين أساسيين للأفكار أو المنتجات أو الإجراءات التي تتصف بالابتكار وهي أولاً : الحدثة أو الجدة ، وثانياً : المنفعة : والفائدة التي تحققها للعمل داخل المنظمة (Smith,2006:85).

فقد عرف الباحثون الحدثة أو الجدة على انه الأصالة أو الشيء غير المتوقع ، في حين يعرفون المنفعة والفائدة على أنها الملائمة والتكيف أو الجدوى ( Belkin,Shao, Tolboom Farris,2008:4). وتؤكد دراسة (Sullivan & Ford) عام (٢٠١٠) مصداقية هذا الاستنتاج . إذ أجرى هذان الباحثان مراجعة شاملة للدراسات السابقة حول مفهوم الابتكار التنظيمي امتدت من عام (١٩٩٨) إلى عام (٢٠٠٨) للدراسات التي نشرت في مجلتين أساسيتين من مجلات الإدارة والتي تنشر بشكل متكرر البحوث والدراسات حول موضوع الابتكار التنظيمي وهما مجلة أكاديمية الإدارة (AMT) ومجلة علم النفس التطبيقي (JAP) . وقد أشارت هذه الدراسات بان جميع التعاريف التي ذكرت حول مفهوم الابتكار التنظيمي أكدت على شرطي الأصالة والمنفعة للأفكار المبتكرة (Sullivan & Ford,2010:150). فقد عرفته (برنوطي ، ٢٠٠٤ : ٣٩٥) على انه ذلك الابتكار الذي تنتجه منظمة ما ، وليس فرد محدد فقد صبحت الاختراعات والابتكارات منتجاً أساسياً للمنظمة المعاصرة التي تحتاج إن تستمر في النمو ، فقد بين هذا التعريف إن الابتكار في المنظمات يكون على مستوى

المنظمة حيث إن الابتكارات لا تعتمد على جهد فرد واحد أو حتى عدداً من الأفراد ، بل نتيجة جهد جماعي منظم ، وقد عُرف الابتكار التنظيمي وفق تقرير (DTI) بأنه الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة ، وقد تكون أفكار جديدة كلياً في السوق ، أو تتضمن تلك الأفكار في الإنتاج أو العمليات أو الإدارة وتتضمن خلق التصاميم الجديدة والمفاهيم والطرق لعمل الأشياء (Dti,2003:19) في حين عرفه (Morris) على انه عملية إنشاء وتطوير واكتساب وتنفيذ (فكرة جديدة ، منتج جديد ، الخدمة الجديدة ، ممارسة جديدة) ، وبهدف تحسين الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية بما يضيف قيمة للمنظمة ولأصحاب المصالح (Morris,2006:210) بينما (العيان) عرفه الاستخدام الأول أو الميكرو لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة (العيان ، ٢٠٠٤ : ٣٨٩) .

من خلال ما تقدم يمكن تعريف الابتكار التنظيمي على انه فكرة ، أو تحسين جوهري تقوم به المنظمة من اجل إضافة قيمة بصورة مباشرة للمنظمة أو غير المباشرة.

### ٢. عوامل تعزيز الابتكار التنظيمي

يوضح (Rasulzada,2007) إن العوامل الشخصية من بين العوامل التي تعمل على تعزيز الابتكار التنظيمي ، ومن أهم هذه العوامل (العطوي ، ٢٠١٢ : ١٢١) .

- أ. المرونة
- ب. الاستقلالية في العمل
- ج. الانفتاح على الآخرين
- د. الثقة الذاتية
- هـ. النشاط والدافعية

إما (Gilson etal,2005) فقد أكد انه يمكن تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال العوامل السياقية والتنظيمية المتوفرة في بيئة العمل ومن بين هذه العوامل (اللامركزية) التي تساهم في

أشار تقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة ، ولكن هذا التصرف اخذ معنى عام للابتكار التقني مشيراً إلى خطوات والإجراءات التجارية والصناعية والفنية التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة ، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة . فقد عرفه (عبودي) على انه عملية فعالة من الأسفل إلى الأعلى حيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل طبقة العاملين الدنيا ذوي الخبرة الفنية (عبودي ، ٢٠٠٦ : ١٣٠).

### ج- الابتكار الإضافي

يذهب الابتكار الإضافي إلى ما وراء الوظائف التقليدية ، كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن ، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة ، يعد هذان ابتكاراً إضافياً ، فضلاً عن أداءها وظائف ابعدها من الابتدائية للعمل بالمؤسسة ، إي تجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية مثل برامج تنمية الوظائف التعليمية والمكاتب العامة ، وبذلك نجد إن هذه الابتكارات تحدث تغيرات في أهداف أوسع من الحالية (عبد الوهاب ، ٢٠١٢ : ٤٠).

### المبحث الثالث / الجانب الميداني

يجري في هذا المبحث توصيف فقرات الاستبانة لمتغيري (التمكين الإداري ، وتعزيز الابتكار التنظيمي) ، وتحليلها من خلال إجابات العينة المبحوثة في ضوء قياس الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والنسب المئوية ، فضلاً عن اختبار فرضيات الدراسة ، إذ جرى استخدام الاختبار (t) لاختبار معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة ، وكانت النتائج كما يأتي:

□

تحفيز الفرد على الابتكار والقيادة التحويلية وإدراك الدعم التنظيمي ، والتي تعد من العوامل المهمة لتشجيع العاملين على تقديم وإيجاد الأفكار والحلول المبتكرة التي تخدم عمل المنظمة ، فضلاً عن الثقافة التنظيمية ونظم المكافآت وقيود الموارد والمناخ التنظيمي الداعم (العنزي ، وآخرون ، ٢٠١٣ : ٢٤٥).

### ٣. أنواع الابتكار

حددت العديد من الدراسات أنواع مختلفة للابتكار بغرض التعرف عليها وعلى محددات عملية الابتكار داخل المنظمة من أهمها (ابتكارات المنتجات ، ابتكارات العمليات ، ابتكارات التسويق ، ابتكارات إدارية ، ابتكارات تنظيمية ، ابتكارات تقنية (تكنولوجية) ، الابتكار الجذري ، الابتكار التدريجي) ، فضلاً عن التعرف على ممارسات وسلوكيات المنظمات في تبني وتطبيق الابتكار ، ويمكن تناول الابتكار الإداري ، والابتكار التقني بشيء من التفصيل:

#### أ. الابتكار الإداري

تهتم هذه الابتكارات ببناء العلاقات التفاعلية بين التقسيمات لانجاز المهام والأهداف التنظيمية، فقد أوضح (نجم ، ٢٠٠٣ : ٣٤٥) إن الابتكار الإداري يشمل تلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة . بينما (Ruth Alas,2008:208) أشار إلى إن الابتكار الإداري يحدث ضمن النظام الاجتماعي من خلال الاهتمام بمنظمة الأعمال بصفة عامة والعلاقات بصفة خاصة ، والعلاقات بين الأعضاء التنظيميين ، وقد اقترن الابتكار الإداري بشكل واضح مع ابتكار التقني من تعريفه على انه ابتكار في الأداء والسلوك الإداري كما في ابتكار تقنيات جديدة طرائق تدريب حديثة وابتكار الحلول الفريدة لبعض المشكلات الإنسانية والمادية.

#### ب. الابتكار التقني (التكنولوجي)

أولاً : قياس مستوى الأهمية

جدول (٣)

ترتيب الفقرات بحسب الأهمية في إجابات الصيغة تجاه التمكين الإداري / المعلومات

ترتيب الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X1	40	33.9	70	59.3	7	5.9	1	0.8	0	0.0	85.2	0.61	4.26
X2	31	26.3	61	51.7	23	21.2	1	0.8	0	0.0	80.6	0.72	4.03
X3	22	18.6	65	55.1	27	22.9	4	3.4	0	0.0	77.8	0.74	3.89
											81.2	0.69	4.06

(٣.٦٩) ، وانحراف معياري (٠.٧٥) ، وهذا يدل على إن المنظمة المبحوثة تهتم اهتمام كبير بالمبادرات الشخصية التي يؤديها العاملون ، إما إجمالي الوسط الحسابي (٤) وإجمالي الانحراف المعياري (٠.٧٤).

اتجهت إجابات العينة المبحوثة كما في الجدول (٥) نحو اتفق واتفق بشدة وتراوحت الأواسط الحسابية بين (٣.٥٤ – ٤.٠٧) ، فقد احتلت الفقرة (٧) ، (توجد ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة) الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي (٤.٠٧) ، وانحراف معياري (٠.٨٥) ، في حين احتلت الفقرة (٩) الترتيب الثاني ، وكان وسطها الحسابي (٣.٦٤) ، وانحراف معياري (٠.٩٦) ، إما الفقرة (٨) احتلت الترتيب الثالث ، وكان وسطها الحسابي (٣.٥٤) ، وانحراف معياري (٠.٨٧) ، إما بإجمالي الوسط الحسابي لبعدها (القوة) فكان (٣.٧٥) ، وإجمالي انحراف معياري (٠.٨٩).

يشير الجدول (٣) إلى إن الفقرة (١) (يحصل العاملون على المعلومات اللازمة لانجاز عملهم في الوقت المطلوب) احتلت الترتيب الأول ، وكان وسطها الحسابي (٤.٢٦) وبانحراف معياري (٠.٦١) لانجاز ، في حين احتلت الفقرة (٢) (تسهم إتاحة المعلومات في توحيد الرؤية ووضوح الأهداف) الترتيب الثاني في بُعد المعلومات ، وكان وسطها الحسابي (٤.٠٣) وبانحراف معياري (٠.٧٢) ، إما الفقرة (٣) احتلت الترتيب الثالث ، وكان وسطها الحسابي (٣.٨٩) وبانحراف معياري (٠.٧٤) . وهذا يؤكد إن العاملون يهتمون بالحصول على معلومات من اجل انجاز أعمالهم بالشكل المناسب وبما يناسب أهداف المنظمة المبحوثة . في حين اظهر الجدول أدناه إلى إن إجمالي الوسط الحسابي لبعدها المعلومات (٤.٠٦) ، وانحراف معياري (٠.٦٩).

جدول (٤)

ترتيب الفقرات بحسب الأهمية في إجابات العينة تجاه التمكين الإداري / المكافآت

ترتيب الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X4	15	12.7	57	48.3	41	34.7	5	4.2	0	0.0	73.8	0.75	3.69
X5	51	43.2	48	40.7	17	14.4	1	0.8	1	0.8	85	0.79	4.25
X6	63	53.4	31	26.3	24	20.3	0	0.0	0	0.0	81.2	0.68	4.06
											80	0.74	4

أوضح الجدول (٤) إلى انه الفقرة (٥) ، (تلقى مبادرتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة) احتلت الترتيب الأول بوسط حسابي (٤.٢٥) ، وانحراف معياري (٠.٧٩) في حين احتلت الفقرة (٦) ، (يحتل العاملون على مكافآت مادية أو معنوية عندما يؤيدون أعمال إبداعية)

ويشير الجدول (٧) إلى إن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات تميل تجاه اتفقت واتفقت بشدة ،

جدول (٥)  
ترتيب الفقرات بحسب الأهمية في إجابات العينة اتجاه التمكين الإداري / القوة

الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الاتفاق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X7	42.4	50	34.7	41	17.8	21	5.1	6	0.0	0	0.85	81.4	1
X8	40.7	48	33.9	40	15.3	18	10.2	12	0.0	0	0.87	70.8	3
X9	18.6	22	39.0	46	32.2	38	7.6	9	2.5	3	0.69	72.8	٢
											٠.٨٩	٧٥	
											٣.٧٥		

فقد تراوحت بين (٣.٥٤ - ٤.١٨) ، فقد نالت الفقرة (١٦) الترتيب الأول (تهتم المنظمة بوضع

جدول (٦)  
ترتيب الفقرات بحسب الأهمية في إجابات العينة اتجاه التمكين الإداري / المعرفة

الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الاتفاق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X10	15.3	18	37.3	44	42.4	50	5.1	6	0.0	0	0.80	72.6	٣
X11	36.4	43	46.6	55	15.3	18	1.7	2	0.0	0	0.75	83.6	1
X12	16.1	19	57.6	68	22.9	27	2.5	3	0.8	1	0.74	77.2	٢
											٠.٧٦	٧٧.٨	
											٣.٨٩		

برامج كفاءة تساعد العاملين على فهم آليات عمل الإدارة تجاه الابتكار) ، وكان وسطها الحسابي (٤.١٨) ، وانحراف معياري (٠.٧٥) ، بينما احتلت الفقرة (٢٠) الترتيب الأخير (تهتم المنظمة بشكاوى وأراء أصحاب المصالح كقاعدة تركز عليها في بناء الأفكار الجديدة) ، وكان وسطها الحسابي (٣.٥٤) وبانحراف معياري (٠.٨٧) ، إما الفقرات (١٣) ، ٨ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٧ ، ١٩) كانت أوساطها الحسابية حسب الترتيب (٤.١٣) ، ٤.٠٧ ، ٤.٠٣ ، ٣.٧٧ ، ٣.٧٢ ، ٣.٦٤) ، هذا يعني ضرورة اهتمام العينة المبحوثة بوضع برامج واليات عمل تسهم بشكل جدي في تعزيز الابتكار التنظيمي . ومن

نلاحظ من خلال الجدول (٦) احتلت الفقرة (١١) ينفذ العاملون مهامهم وواجباتهم اعتماداً على معارفهم الضمنية الترتيب الأول ، وكان وسطها الحسابي (٤.١٨) ، انحراف معياري (٠.٧٥) في حين الفقرة (١٢) الترتيب الثاني (يستطيع العاملون الاعتماد على معارفهم في حل المشكلات عند تمكينهم) ، وكان وسطها الحسابي (٣.٨٦) ، وانحراف معياري (٠.٧٤) ، إما الفقرة (١٠) احتلت الترتيب الأخير في بُعد المعرفة وكان الوسط الحسابي لها (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٨٠) .

جدول (٧) ترتيب الفقرات بحسب الأهمية في إجابات تجاه تعزيز الابتكار التنظيمي

الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الاتفاق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X13	33.1	39	46.6	55	20.3	24	0.0	0	0.0	0	0.72	82.6	2
X14	29.7	35	46.6	55	21.2	25	1.7	2	0.8	١	0.81	80.6	4
X15	16.1	19	٤٧.٥	٥٦	٣٣.٩	٤٠	٢.٥	٣	0.0	٠	٣.٧٧	٧٥.٤	٥
X16	33.9	٤٠	٥٣.٤	٦٣	1٠.٢	١٢	١.٧	٢	0.8	١	٤.١٨	٨٣.٦	١
X17	18.6	22	44.1	52	28.0	33	9.3	11	0.0	0	3.72	74.7	6
X18	34.7	41	42.4	50	17.8	21	5.1	6	0.0	0	4.07	81.4	3
X19	16.1	19	41.5	49	34.7	41	5.9	7	0.0	0	3.64	72.8	7
X20	15.3	18	33.9	40	40.7	48	10.2	12	0.0	0	3.54	70.8	8
											0.81	77.7	
											3.88		

قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) والبالغة (٢.٣٦) ، وهذا يعني إن هناك علاقة ارتباط فردية ذات دلالة معنوية بين المكافآت وتعزيز الابتكار التنظيمي.

ج- بلغت قيمة معامل الارتباط بين القوة وتعزيز الابتكار التنظيمي (٠.٤٣) ، وهي قيمة موجبة ، ودلالة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٥.٠٩) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) والبالغة (٢.٣٦) ، وهذا يعني إن هناك علاقة ارتباط فردية ذات دلالة معنوية بين القوة وتعزيز الابتكار التنظيمي.

د- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المعرفة وتعزيز الابتكار التنظيمي (٠.٥٣) ، وهي قيمة موجبة ، ودلالة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٦.٦٧) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) والبالغة (٢.٣٦) ، وهذا يعني إن هناك علاقة ارتباط فردية ذات دلالة معنوية بين المعرفة وتعزيز الابتكار التنظيمي.

٢- أفادت الفرضية الثانية صراحةً توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين (التمكين الإداري وإبعاده المعلومات ، المكافآت ، القوة ، المعرفة) ، وتعزيز الابتكار التنظيمي. ولاختبار هذه الفرضية بالانحدار جاءت النتائج كما ظهرت في الجدول (٩)

أ- هناك تأثير إيجابي بين المعلومات وتعزيز الابتكار التنظيمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٤.٢٨١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (١٦١١٦) والبالغة (٦.٨٥) ، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.١٧) ، وهذا يعني إن تغيير وحدة في المعلومات سوف يفسر بمقدار

خلال قيم الانحراف المعياري التي تراوحت بين (٠.٧٥ ، ٠.٨٧) يتضح إن إجابات العينة كانت متجانسة ، ومتفقة نوعاً ما على القضايا المتعلقة بالابتكار التنظيمي ، وهذا ما يبدو من الجدول المذكور أنفاً.

### ثانياً : اختبار فرضيات الدراسة

١- أفادت الفرضية الأولى صراحةً (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (التمكين الإداري وإبعاده المعلومات ، المكافآت ، والقوة ، والمعرفة) وتعزيز الابتكار التنظيمي . ولاختبار هذه الفرضية بالارتباط جاءت النتائج كما ظهرت في الجدول (٨).

جدول (٨) علاقة الارتباط بين إبعاد التمكين الإداري وتعزيز الابتكار التنظيمي

المتغير المستقل	R	t-test	الدلالة
المعلومات	٠.٤١	٤.٨٠	دال
المكافآت	٠.٤٢	٤.٩٤	دال
القوة	٠.٤٣	٥.٠٩	دال
المعرفة	٠.٥٣	٦.٦٧	دال

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (1.98=114)

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (2.36=114)

أ- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المعلومات وتعزيز الابتكار التنظيمي (٠.٤١) ، وهي قيمة موجبة ، ودلالة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٤.٨٠) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) والبالغة (٢.٣٦) . وهذا يعني إن هناك علاقة ارتباط فردية ذات دلالة معنوية بين المعلومات وتعزيز الابتكار التنظيمي.

ب- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المكافآت وتعزيز الابتكار التنظيمي (٠.٤٢) ، وهي قيمة موجبة ، ودلالة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٤.٩٤) ، وهي أكبر من

التحديد (٠.١٨) ، وهذا يعني إن تغيير وحدة في القوة سوف يفسر بمقدار (٠.١٨) من تعزيز الابتكار التنظيمي ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٣٤) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في القوة سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٣٤%) في تعزيز الابتكار التنظيمي.

(٠.١٧) من تعزيز الابتكار التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٤١) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في المعلومات سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٤١%) في تعزيز الابتكار التنظيمي.

جدول (٩) نتائج تحليل ذو العلاقة بين التمكين الإداري وإبعاده في تعزيز الابتكار التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
المعلومات	تعزيز	٢.١٧	٠.٤١	٠.٧١	٢٤.٢٨	وجود تأثير
المكافآت	الابتكار	٢.٠٧	٠.٤٤	٠.١٨	٢٥.٢٤	وجود تأثير
القوة	التشخيص	٢.٥٨	٠.٣٤	٠.١٨	٢٥.٧٦	وجود تأثير
المعرفة		١.٤٠	٠.٦٢	٠.٢٩	٤٦.٣٢	وجود تأثير

قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (3.92=16116)

قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (6.85=16116)

ث- هناك تأثير ايجابي المعرفة في وتعزيز الابتكار التنظيمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٤.٣٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (١.١١٦) والبالغة (٦.٨٥) ، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٩) وهذا يعني إن تغيير وحدة في المعرفة سوف يفسر بمقدار (٠.٢٩) من تعزيز الابتكار التنظيمي ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٦٢) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في المعرفة سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٦٢%) في تعزيز الابتكار التنظيمي.

ب- هناك تأثير ايجابي للمكافآت في وتعزيز الابتكار التنظيمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٥.٢٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (١٦١١٦) والبالغة (٦.٨٥) ، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.١٨) ، وهذا يعني إن تغيير وحدة في المكافآت سوف يفسر بمقدار (٠.١٨) من تعزيز الابتكار التنظيمي ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٤٤) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في المكافآت سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٤٤%) في تعزيز الابتكار التنظيمي.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية ومن أهم هذه الاستنتاجات الآتي :

١. يعد الابتكار التنظيمي احد وسائل التغيير الايجابي للمنظمة من خلال عملية تبني

ت- هناك تأثير ايجابي للقوة في تعزيز الابتكار التنظيمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٥.٧٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (١.١١٦) والبالغة (٦.٨٥) ، وبلغت قيمة معامل

٦. يتحقق التمكين الإداري من خلال توفير المعلومات اللازمة للعاملين ، وامتلاكهم الثقة بتحدياتهم من اجل تنفيذ واجباتهم ومهامهم اعتماداً على المعلومات والمعارف الضمنية التي يمتلكونها.
٧. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية إن هناك اتجاهًا إيجابياً لدى المبحوثين عينة الدراسة بشأن إبعاد التمكين (المعلومات، والقوة ، والمكافآت ، المعرفة) ، فمن خلال توافر القوة لدى المبحوثين مع الحد من الرقابة والتحكم وتوفير المكافآت ومنحها بعدالة على الجميع ، فضلاً عن تبادل المعلومات ، والمعرفة بين أطراف العمل يمكن تحقيق الرضا وانعكاسه على أهداف المنظمة .
- ثانياً : التوصيات**
١. اهتمام المنظمة المبحوثة بتنمية الوعي لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية لإبعاد التمكين عن طريق منحهم قوة التأثير في الأفراد والمواقف انسجاماً مع الظروف البيئية ، فضلاً عن تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتصف بالوضوح في تبادل المعلومات ، والمعرفة من اجل تعزيز الابتكار التنظيمي.
٢. بغية تعزيز النشاط الابتكاري في العينة المبحوثة وتفعيل إبعاد التمكين يتطلب منح الملاك الإداري والتنفيذي حرية التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإعمالهم وضمن حدود معينة يتفق عليها لتقليص الإجراءات التي تعيق النشاط الابتكاري.
٣. صياغة نظام مكافآت يتسم بالعدالة من اجل إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة المبحوثة وبخاصة النشاطات الابتكارية ، فضلاً عن تهيئة فرص التعلم من اجل زيادة الخبرات والمهارات ومن ثم تعزيز فرص امتلاك المعرفة التي تعد العنصر الأهم في تعزيز الابتكار التنظيمي.
٢. وتطبيق فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو سلوك جديد أو تبني معدات أو أنظمة أو سياسات أو برامج أو طرائق تنظيمية جديدة في ممارسة الأعمال والإجراءات ومراحل العمل وطرق جديدة لتحسين عملية التمكين الإداري من اجل اتخاذ القرارات المناسبة للابتكار التنظيمي.
٢. يتعزز الابتكار التنظيمي من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغيير ، والذي أصبح الابتكار جوهرياً من اجل البقاء ، ولان بقاء المنظمة ، لا يمكن إن يتحقق إلا من خلال مجموعة من الإجراءات ، ومن أهمها التمكين الإداري بإبعاده (المعلومات ، والقوة ، والمكافآت ، المعرفة).
٣. أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على التمكين الإداري بإبعاده (المعلومات ، والقوة ، والمكافآت ، المعرفة) كانت مرتفعة بشكل مقبول وتفسير هذه النتيجة على وجود شبه اتفاق كبير جداً بين أفراد العينة على إن التمكين الإداري يعد جزءاً من ثقافة المنظمة.
٤. تشير نتائج التحليل الوصفي إلى إن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الابتكار التنظيمي كانت تقترب من اتفاق واتفق بشدة ، وهذا يفسر إن النتيجة تبين شبه اتفاق على وعي عينة الدراسة إلى أهمية التأقلم مع المستجدات الجديدة (أفكار – منتجات جديدة ، طرائق واليات جديدة في العمل).
٥. يمكن تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال تخصيص جزء من ميزانيتها ومنع الحوافز التشجيعية للعاملين ، وامتلاكها هيكلًا تنظيمياً مرناً يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة ، فضلاً عن إدخالها تقنيات جديدة للعمل تسهم في رفع مستوى خدمات المقدمة للمجتمع.

## المصادر

**الإصقة**، محمد بن إبراهيم محمد ، (٢٠١٢) ، "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاص في الرياض" ، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الدراسات العليا / جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

**الجميل** ، مطر بن عبد المحسن ، (٢٠٠٨) ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

**الخطيب**، احمد، معاينة ، عادل سالم ، (٢٠٠٩) ، الإدارة الحديثة ، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

**السكرانه** ، بلال خلف ، (٢٠١٠) ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، ط/الأولى.

**السالم**، مؤيد، (٢٠١٤)، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي ، بيروت ، لبنان، الطبعة الأولى.

**الضالعين** ، علي (٢٠١٠) ، "اثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي" ، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية ، دراسات ، العلوم الإدارية المجلد ٣٧ ، العدد/١ ، ص٦٤-٩٢ .

**العطوي** ، عامر علي حسن (٢٠١٢) إدارة قوة التنافس لضمان الأداء المنظمي المستدام في طار نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مكتبة الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، غير منشورة.

**العميان**، محمود سليمان ، (٢٠٠٤) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، ص٣٨٩ .

**العنزي** ، سعد علي ، العفوي ، عامر علي ، (٢٠١٣) ، إدارة التناقض ، الذاكرة للنشر والتوزيع ، بغداد ، العراق ، طبعة الأولى.

**المدهون** ، موسى توفيق ، البلداوي ، عبد الحميد ، (٢٠٠٥) ، "عوامل الرضا الوظيفي في

٤ . تأسيس قسم خاص بالابتكار ، وتنسيب العاملون من ذوي الأفكار الخلاقة ، ولديهم المعارف والإمكانيات التي تؤهلهم للانتساب لهذا القسم ومنحهم الحرية والصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من الإتيان بالأفكار الجديدة.

## الاستبانة

السيد عميد الكلية /السيد معاون العميد / السيد رئيس القسم / السيد مقرر القسم/ السادة التدريسيين المحترمين .  
تحية طيبة .....

أضع بين أيديكم استبانة أعدت لإكمال دراسة بعنوان "دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي" (دراسة تطبيقية في كلية الرافدين الجامعة)

وتهدف إلى تحديد رأيكم نحو دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي في الكلية . ونود أن نبين بأنه لا توجد حاجة لذكر الاسم ، حيث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكرمان التام . ونرجو أجابتكم عليها مع التقدير .

## المدرس

حميد سالم الكعبي

قسم إدارة الأعمال

أولاً : التمكين الإداري

ت	ال فقرات	نظف بشدة	نظف	محايد	لا نظف	لا نظف تماماً
1	المعلومات يحصل التدريسيين على المعلومات اللازمة لاجاز عملهم في الوقت المطلوب .					
2	تسهل إدارة المعلومات في توحيد الرؤية ووضع الأهداف .					
3	تتيح مهارات الاتصال لدى التدريسيين في الاجاز المهام وتسهيلها .					
4	المكافآت يحقق نظام المكافآت المعمول به العدالة لجميع .					
5	تلقى مبادرات واجتهادات الشخصية تشجيع ودعم الإدارة .					
6	يحصل التدريسيين على مكافآت مالية او معنوية عندما يؤدون اعمال ابداعية .					
7	القوة توجد ثقة بمقدرة التدريسيين على اداء اعمالهم بكفاءة .					
8	تعد مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملاء العمل .					
9	تهتم الإدارة بتطوير قدراتي للقيام بالاعمال اليومية .					
10	المعرفة تساهم المعرفة في تمكين واعادة تدريسيين كقوة عمل .					
11	ينفذ التدريسيين مهامهم واجتهادهم اعتماداً على معارفهم الضمنية .					
12	يستطيع التدريسيين الاعتماد على معارفهم في حل المشكلات عند تمكينهم					

## ثانياً : تعزيز الابتكار التنظيمي

ت	ال فقرات	نظف بشدة	نظف	محايد	لا نظف	لا نظف تماماً
13	توظف الكلية جزء من ميزانيتها للتحسين المستمر لاداء التدريسيين بحسب مقتضيات العمل .					
14	يحصل التدريسيين على حوافز تشجيعية عند تقديمهم مقترحات تعزيز من الابتكار					
15	تمتلك الكلية هيكل تنظيميا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة .					
16	تهتم الكلية بوضع برامج كقوة تساعد التدريسيين على فهم اليات عمل الإدارة اتجاه الابتكار .					
17	تقوم الكلية باستحداث استراتيجياتها وتصميم خدماتها وبما يتناسب مع التغيير .					
18	تبتكر الكلية طرق عمل واجراءات تساهم في تحسين عملياتها الخدمية .					
19	تدرك الكلية تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالكتليات المنفصلة .					
20	تهتم الكلية بشعركي وازراء اصحاب المصلح كقاعدة تركز عليها في بناء الأفكار الجديدة					

**عفانة** ، حسن مروان ، (٢٠١٣) ، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مقدمة إلى جامعة الأزهر – غزة.

**علي** ، جواد محمد ، احمد ياسين الدين عماد ، (٢٠١٣)، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون لسنة ٢٠١٣ .

**مسعود** ، أماني ، (٢٠٠٦) ، "التمكين" ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية ، السنة الثانية ، العدد ٢٢ .

**نجم** ، عبود نجم ، (٢٠٠٣) ، إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص الحديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط/١ ، ص ١٩ .

**Anderson, Kimberls. K. & Saudmann, Lorilleek, (2009), Toward A Model of Empowering practices in Youth-Adult Partnerships, Journal of Extension, Vol, 47, No. 2.**

**Belkin, L. Zhao, G. Tolboom, N. & Farris, G. (2008) Nature or nurture : can psychometric tools help to foster creativity in organizations ? WDWK working Paper.**

**Blanchard Ken, John, P. Carlos & Alan Randolph, (1999), The 3 Keys to Empowerment: Release the power Within People for Astonishing Results, First Edition, Barrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.**

**Dewettinck, Koen, (2007), Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Altitudes and Behavioral Intentions, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series Vlerick Leuven Gent Management School.**

**DTi innovation report, (2003) Competing in the global economy: The innovation challenge,**

العمل الأكاديمي الجامعة الخاص" ، مجلة الإداري ، السنة ٢٧ ، العدد ١٠١ .

**أفندي** ، عطية حسين ، (٢٠٠٣) ، "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، القاهرة ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

**اندر اوس** ، رامي ومايعة ، عادل ، (٢٠٠٨) ، "الإدارة بالثقة والتمكين" : مدخل لتطوير المؤسسات ، اربد ، الأردن ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.

**برنوطي** ، معاد ثابت ، (٢٠٠٤) ، الإدارة : أساسيات في إدارة الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط/الثانية.

**جلاب** ، أحسان دهش (٢٠١١) ، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير" ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى.

**حمود** ، خضير كاظم ، (٢٠١٠) ، منظمة المعرفة" ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى.

**سليماني** ، محمد ، (٢٠٠٧) ، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة المسلة ، قسم العلوم الإدارية.

**طاهر** ، عبد الباري محمد، عبد العزيز علي، (٢٠٠٧) ، "تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج ، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، جامعة الملك سعود، كلية الآداب، قسم الجغرافية.

**عبد الحسين** ، صفاء جواد ، (٢٠١٢) ، "اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والثلاثون لسنة ٢٠١٢ .

**عبد الوهاب** ، بويعة ، (٢٠١٢) ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الصحية ، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم الإدارة ، جامعة منتوري.

**عبودي** ، زيد منير ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ١٢٨ .

Empowerment and Employee Satisfaction by Job-Type in A Large Manufacturing Environment, Doctor, University Capella.

**Mullius** Laurie, J., (2007), "Management and Organizational", Behavior 8<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, England.

**Robbins**, S.P., (2003), "Organization Behavior", 10<sup>th</sup> Ed, Hall, Inc, New Jersey, U.S.A.

**Ruth**, Alas, Weisun, (2008), "Connections Between Types of Innovation Types of Organizational change and Levels of Learning : A Study of Chinese organizations" , china I nights today, volume (01) issue (01) January- march, <https://www.chinainsightstoday.com>

**Samad**, Sarminah, (2007), "Assessing The Effects Job Satisfaction and Psychological Contract on Organizational Commitment Among Employees in Malaysian SMES", The 4<sup>th</sup> Smes in A Global Economy Conference.

**Smit**, J. (2006) . Social yet oreative : The role of Social relationships in facilitating individual creativity . Academy of Management Journal.

**Sullivan**, D. 8 Ford, C. (2010) The A Ligament of measures and tons tracts in organizational Research : The case of Testing measurement models of creativity . J. Bus psycho, 25:505.

**Yazdani**, B. Yaghoubi, N. Giri, E. (2011), "Factors affecting the Empowerment of Employees", European Journal of Social Sciences – Volume 20, Number 2.

department of trade and industry <https://www.dti.gov.uk/economies.pdf>, p:19

**Ersted**, Margaret, (1997), "Empowerment and Organizational Change, International, Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol,9 No.7.

**Gill**, A. Flaschner, A. Bhutani, S. (2010), "The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress", Business and Economics Journal, Vol. BEJ-3.

**Gumusluoglu**, L. & Ilseu, A. (2009) . Transformational Leadership, creativity , and organizational innovation. Journal of Business Research , 62, 461.

**Halvorsen**, David Lars, (2005), An Investigation of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific to on-site Supervisors in The Residential Construction Industry, Thesis, Brigham Young University.

**Karakoc**, Nihat, (2009), Employee Empowerment and Differentiation in Companies: Aliteraure Review and Research Agenda, Enterprise Risk Management, Vol.1, No.2.

**L. Morris**, (2006), Permanent Innovation, Ackoff Center, University of Pennsylvania.

**Lashley**, Conrad, (1999), Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis, Personal Review, Vol.28, No.3.

**Light**, Joel, N., (2004), The Relationships and Effects of Employee Involvement, Employee