

**دور التمكين الوظيفي في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الخدماتية -
دراسة ميدانية بالوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر (جيزي، أوريدو،
موبيليس) على منجلي-ولاية قسنطينة**

**The role of functional empowerment in achieving
organizational innovation in the service corporation - a field
study in the commercial agencies of telecommunications in
Algeria (Djezzy, Ooredoo, Mobilis) Ali Mendjeli -
Constantine province.**

د. عبد العزيز جاهمي جامعة 08 ماي 1945 قالمة -الجزائر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الاعلام والاتصال djahmi.abdelaziz@univ-guelma.dz	منية ملاك سلمون* جامعة 08 ماي 1945 قالمة -الجزائر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الاعلام والاتصال selmoune.mouniamalek@univ-guelma.dz
--	---

تاريخ القبول: 2023/07/13

تاريخ الاستلام: 2023/02/05

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التمكين الوظيفي في تحقيق الإبداع التنظيمي في الوكالات التجارية للاتصالات (جيزي، أوريدو، موبيليس) بعلي منجلي-ولاية قسنطينة- وتم الاستعانة بالمنهج الوصفي بلغت عينة الدراسة (50) موظفا تم اختيارهم عن طريق أسلوب المسح الشامل. وقد خلصت الدراسة لمساهمة التمكين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات والتدريب) في تعزيز الابداع.

الكلمات المفتاحية: تمكين؛ إبداع؛ مشاركة؛ تدريب؛ حرية؛

Abstract

The study aimed to reveal the role of functional empowerment in achieving organizational creativity in commercial telecommunications agencies, (Djezzy, Ooredoo, Mobilis) in Ali Mendjeli - Constantine state -, the descriptive approach was used and The sample of the study of (50) selected employees., the study found the contribution of empowerment in its dimensions (sharing information and training) to enhancing organizational creativity.

Keywords: enablement; creativity; to share; Training; freedom.

* المؤلف المرسل: سلمون منية ملاك، الإيميل: selmoune.mouniamalek@univ-guelma.dz

لقد أصبحت المؤسسات، ونتيجة لعوامل موضوعية (تحديات العولمة المتنامية للاقتصاد وما أفرزته من منافسة وتغير في أنماط العمل وطرقه وأساليبه، انفتاحها على المحيط الاجتماعي بفواعله ومتطلباته...)، ضمن سياق بيئي دينامي شديد التعقيد؛ يفرض عليها كسب رهاناته. وبالتالي عليها إحداث تغييرات جوهرية في أنماط وأساليب العمل التقليدية البالية، التي جردت العامل من كينونته، وجعلت منه أداة طيعة لإرادة غيره من الإداريين والمشرفين، واستبدالها بأخرى أكثر علمية ونجاعة، قادرة على مسايرة التغيرات والمستجدات في مجالي الإدارة والتنظيم تقوم أساسا على الثقة في إمكانيات العامل، ومنحه فرص المشاركة في رسم سياسات المؤسسة واتخاذ القرار فيها.

وفي هذا السياق أصبح لزاما على المنظمات التي تتشد النجاح والفعالية لإدارتها في أداء مهامها الأخذ بالمفاهيم والطروحات الحديثة، التي تسمح لها بحسن الاستثمار في مواردها البشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل. ويعتبر مدخل التمكين أحد المداخل الأساسية التي أفرزها الفكر الإداري، الذي أصبح تعتمد المنظمات الحديثة لتعزيز منظومة التطوير والتحسين في طرق وأساليب تنظيمها وإدارتها؛ لكي تسير منطقيا التحولات التنظيمية والتوجهات الإدارية الجديدة (إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الاستراتيجية...)، وما يرتبط بها من تغيرات مستحدثة في سياسات وأهداف المنظمات وبنياتها الوظيفية.

ويقوم هذا المدخل على عدة قواعد تجسد في جوهرها مبادئ وقيم أثبتت أهميتها ونجاحاتها عديد البحوث والدراسات وتبناها الكثير من المفكرين خاصة السلوكيين من أنصار علم النفس الاجتماعي التنظيمي (مايو، ماجريكور، ليكرت، ماسلو...)، الذين أكدوا على جدوى القيادة الديمقراطية التشاركية، وأهمية إزالة الحواجز التنظيمية، وإعطاء الحرية والاستقلالية للعامل، ومنحه فرص المشاركة في اتخاذ القرار؛ وهي العوامل التي من شأنها أن تعزز ثقته بنفسه وفاعليته الذاتية، وتغرس فيه قيم الالتزام وتحمل المسؤولية، والإبداع والابتكار... الخ.

لهذا تسعى المؤسسات الحديثة إلى تجسيد هذا المدخل (التمكين التنظيمي)، من خلال تهيئة مناخ تنظيمي حر وشفاف يسمح باحتواء الصراعات وحسن إدارة الأزمات، ويشجع على إطلاق قدرات الأفراد، وتقجير طاقاتهم الكامنة ومواهبهم الإبداعية، وتمكينهم من أداء الأعمال بجدية وفاعلية، وهو ما عبر عنه كل من توماس بيترس (T.PETERS) وروبرت وترمان

LE PRIX DE L'EXCELLENCE : ثمن التميز : (R.WATERMAN) في كتابهما : (الجميل، 2008)

إن اعتماد استراتيجية التمكين التنظيمي بأبعادها المختلفة (تزويد العامل بالمعلومات، منحه فرص التدريب، إشراكه في اتخاذ القرار، ضمان حسن انخراطه في جماعة عمل مناسبة، منحه الاستقلالية والحرية بما يتناسب وطبيعة العمل...) في المؤسسات، ينمي لدى العامل الثقة في النفس، ويبعث فيه روح التحدي اللذان يسمحان له بالإبداع والابتكار في عمله. وقد جاءت دراستنا للكشف عن دور التمكين في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الرائدة في قطاع الاتصالات الجزائرية ممثلة بمؤسسات اتصالات الجزائر (جيزي، موبيليس وأوريدو) وتتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي:

ما مدى مساهمة عملية التمكين الوظيفي في تحقيق الإبداع التنظيمي في مؤسسات اتصالات الجزائر؟

ويندرج تحت هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة تزويد العمال بالمعلومات المرتبطة بعملهم في تحقيق التجديد في طرق العمل؟

- كيف يساهم تدريب العمال في ابتكار طرق وأساليب مستحدثة في العمل؟

- ما مدى مساهمة فرق العمل المتضامنة (التي يسودها روح الفريق) في دعم المبادرات الإبداعية لدى أفرادها؟

- ما مدى مساهمة مناخ الحرية والاستقلالية في العمل في تجريب طرق وأساليب جديدة في العمل؟

2. الفرضيات

1.2 الفرضية العامة: يساهم التمكين الوظيفي في تحقيق الإبداع التنظيمي في مؤسسات اتصالات الجزائر

2.2 الفرضيات الفرعية

- يؤدي تزويد العمال بالمعلومات إلى التجديد في العمل.

- يساهم تدريب العمال في ابتكار طرق وأساليب عمل جديدة.

- تعزز فرق العمل المتضامنة المبادرات الإبداعية لدى أفرادها.

- يسمح مناخ الحرية والاستقلالية في العمل بتجريب طرق جديدة في العمل.

3. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها " التمكين الوظيفي والإبداع التنظيمي " الذي طالما شغل اهتمام الباحثين ماضيا وحاضرا.

حيث أن تمكين المورد البشري من خلال حسن الاستثمار فيه، تتمين جهوده وضمان مساهمته الفاعلة في رسم سياسات المنظمة من شأنه أن يساهم في استمرار وتميز المؤسسة ولا يتحقق لها ذلك إلا من خلال دعمها لمفهوم الإبداع وتشجيع العاملين على استحداث أساليب وطرق جديد في تخطيط وتنفيذ الأعمال.

4. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي عام والمتمثل في الكشف عن دور عملية التمكين الوظيفي كمدخل لتعزيز التطوير والتحسين الإداري الذي يشجع على استغلال طاقات ومواهب الفاعلين في النسق التنظيمي، ويتحقق بمقتضاه الإبداع في المؤسسات من خلال تفكيك وتحليل المتغيرات إلى أبعاد ومؤشرات لتوضيح الكيفية التي تساهم بها عناصر التمكين وآلياته في خلق ودعم عمليتي التجديد والإبداع بالمؤسسة من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أهمية المشاركة بالمعلومات واتخاذ القرارات ودورها في نشر ثقافة التجديد في العمل.

- إبراز دور التدريب وأهميته في ابتكار طرق وأساليب جديد في العمل.

- الكشف عن دور فرق العمل المتضامنة في تعزيز المبادرات الإبداعية لدى أفرادها.

- تسليط الضوء على أهمية الحرية والاستقلالية في العمل ودورها في تنمية الابتكار ودعم مبدئي التجريب والتجديد.

5. حدود الدراسة الميدانية

1.5 الحدود البشرية: تتمثل في جميع الموظفين والموظفات العاملين بالوكالات التجارية للاتصالات ذات الطابع الخاص بولاية قسنطينة، والذي بلغ عددهم 55 موظفا في حين الاستثمارات الصالحة هي 50.

2.5 الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة بالوكالات التجارية للاتصالات بمدينة على منجلي التابعة لدائرة الخروب ولاية قسنطينة وشملت (جيزي، ، موبليس وأوريدو)

3.5 الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من جانفي 2022 إلى غاية أفريل 2022 حيث تم اجراء

زيارات ميدانية

6. مفاهيم الدراسة

1.6 التمكين الوظيفي

1.1.6 التحديد الاصطلاحي

عرفه **BOWEN and LAWLER** على أنه: " حالة ذهنية تتشكل عند العامل وتتمثل في إطلاق حريته وبالتالي تفعيل عنصر الثقة بالنفس لديه والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده على اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها." (غير، 2015) ركز هذا التعريف على الجانب السيكولوجي للتمكين بتبيان أبعاده المتمثلة في: الاستقلالية وحرية التصرف، تعزيزه لعنصر الثقة.

عرفه **(Finfgld)** "منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات والاستجابة للزبائن والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع إلى المركز." (جوال، 2014) ركز هذا التعريف على المنظور التسويقي للتمكين الذي يقوم أساسا على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بهدف كسب رضاهم.

وعرفه أبو بكر بأنه: "المشاركة بالمعلومات وتغيير الهياكل التنظيمية وتعزيز فرق العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين المبادرة وتقبل المخاطر." (العسالي، خالدي محمد ، و هزشي، 2021)

اعتبر هذا التعريف التمكين استراتيجية تغيير تنظيمي تتطلب استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بهيكل أكثر مرونة، وقد أظهر هذا التعريف الجانب الهيكلي للتمكين، ولمح إلى دور التمكين في تنمية الإبداع.

2.1.6 التحديد الاجرائي:

هو آلية تتيح للفرد العامل هامشا من الحرية نتيجة تفويضه جزءا من الصلاحيات والسلطات وامداده بالمعلومات اللازمة لأداء المهام بطريقة جديدة تضمن له فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبه باستمرار.

2.6 الابداع التنظيمي

1.2.6 التحديد الاصطلاحي:

عرفه Hage بأنه: "الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة." (حضاونة عاكف، 2010)

اعتبر هذا التعريف الإبداع عملية تغيير تنظيمي سواء كان تغييرا طفيفا أو جذريا يمس الجوانب التالية:

العمليات وذلك من خلال استحداث عناصر جديدة في عملية الإنتاج، **الهيكل التنظيمي** يمس تغيرات في نظم الاتصالات وعلاقات السلطة، **وعلى مستوى الأفراد** ويظهر من خلال توظيف تقنيات جديدة لتعديل سلوك العاملين، **والمنتج أو الخدمة**، وقد ركز على الناتج من عملية الإبداع.

عرفه دافت (Daft) " بأنه تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة". (حريم، 2009)

ركز هذا التعريف على ما يعرف بالإبداع بالتبني وهو اقتباس ومحاكاة لتجارب الآخرين. **عرفه الفاعوري** بأنه: "عملية تتناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمر تشمل كل المنظمة وهو جزء مهم من استراتيجية الأعمال والممارسات اليومية". (الفاعوري، 2005)

ركز هذا التعريف على إظهار جوهر الإبداع المتمثل أساسا في الأصالة (القدرة على إنتاج شيء جديد لم يسبقه أحد وتتقاطع الأصالة مع الحداثة والتميز) وخلق القيمة المضافة (وحسب هذا التعريف تلبية رغبات الزبائن).

2.2.6 التحديد الاجرائي:

هو العملية التي من خلالها يمكن للعامل أن يوجد أساليب إدارية وفنية وكذا القدرة على التوصل إلى حلول للمشكلات التقنية أو الإدارية أو تقديم ابتكار جديد يوصل إلى منتج، خدمة جديدة أو تطوير أسلوب عمل.

3.6 المؤسسة

1.3.6 التحديد الاصطلاحي للمؤسسة:

- المفهوم الاقتصادي للمؤسسة الرامي إلى تعظيم الربح: يعرفها بأنها: "منظمة عامة أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية بتحقيق أهدافها المتمثلة في

إنتاج منتجات وخدمات موجهة نحو السوق خاضعة لقانون المنافسة وهي تختلف من حيث طبيعتها". (صخري، 2007)

- المفهوم القانوني الحديث للمؤسسة الذي يعتبرها مركبة من الممتلكات والعقود ترجع ملكيتها إلى الذين يملكون الرأس مال الضروري لتحقيق الإنتاج: وتعرف بأنها: " منشآت تزاوّل نشاطا اقتصاديا معينا ويمتلك رأس مالها أكثر من شخص واحد وتتشأ بمقتضى عقد يلتزم فيه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع مالي بتقديم جهة من رأس مال لاقتسام ما قد ينشأ من هذا المشروع من ربح أو خسارة" (شوية ، 2006)
- المفهوم السوسيولوجي للبنائية الوظيفية التي انطلقت من فكرة النسق الاجتماعي الفرعي المنفتح، الذي يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، ضمن نسق اجتماعي أعم وأشمل وهو المجتمع في حين تختلف المؤسسة عن الأنساق الاجتماعية الأخرى في تحقيق هدف محدد.

وعرف "برسونز" المؤسسة بأنها: " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين، لكي تحقق أهدافا محددة". (أوكيل، 2006)

2.3.6 التحديد الاصطلاحي للمؤسسة الخدماتية

تعرف بأنها: منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح، وذلك عن طريق اتساع حاجيات ورغبات الزبون، كما تسهر هذه المؤسسة على تقديم خدمات ذات مستوى مرغوب من الجودة (عبد الجبار، قداري ، و طيب، 2019)

في ظل تحول المجتمعات الحديثة إلى مجتمعات استهلاكية بمفهوم "جان بوديار" تستهلك بلا قيود صار إلزاما على المؤسسات الخدماتية تلبية رغبات وأذواق زبائنهم وذلك من خلال الجودة والابداع في تقديم الخدمة

3.3.6 التحديد الاجرائي للمؤسسة الخدماتية

بناء متكامل يضم موارد بشرية، مادية وتنظيمية تسعى لتحقيق جودة الخدمات.

7. الدراسات السابقة:

إن عملية البحث هي تراكمية، تستند إلى دراسات سابقة لبنني عليها الباحث ويوسع من مداركه النظرية والميدانية ويضيف بدوره أشياء جديدة تساهم في هذا البناء التراكمي وقد استند الباحث في بحثه على الدراسات التالية:

1.7 دراسة "معمّر قوادري فضيلة" (2020): سعت الدراسة إلى التعرف على أبعاد التمكين الإداري متمثلة في: (المعلومات المعرفة، المكافآت، وفرق العمل) وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بالإدارة المحلية لولاية الشلف ودراسة وتحليل مستوى ممارسة تمكين العاملين وأثره في التطوير، وقد حاول الباحثين الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

ما هو دور تمكين العاملين في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية الشلف؟ وقصد الإجابة على هذا التساؤل اعتمد الباحثين في دراستهم على المنهجين الاستنباطي والاستقرائي، وقد شمل مجتمع الدراسة عمال مديرية التنظيم والشؤون العامة وكذا عمال مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية لولاية الشلف البالغ عددهم 130 عاملاً وقد تم اختيار العينة العشوائية التي احتوت على 64 عاملاً، أما من حيث الأدوات البحثية فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة وقد تم تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **spss** وتوصلت في الأخير الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين أن استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد التمكين السائدة بالمؤسسة محل الدراسة منخفضة بمتوسط حسابي عام قدره (2,47) ومرد ذلك إلى أن مديرية التنظيم والشؤون العامة مازالت متأخرة في توظيف عمال المعرفة.
- أثبتت الدراسة أن إتاحة المعلومات وتوفيرها منخفضة فالمعلومات قد تصل متأخرة في كثير من الأحيان أو يتم التستر عليها وعدم إتاحة لجميع المستويات الوظيفية.
- وجود مشاكل في نظام الاتصالات بين الإدارة والعمال والعاملين مما يؤثر على تداول المعلومات بالشكل المطلوب.
- سيادة وشيوع المركزية في اتخاذ القرارات.
- وجود علاقة ارتباط متوسطة بلغت (0,606) بين التمكين بأبعاده المتمثلة في (المعلومات، المعرفة، المكافآت وفرق العمل) والتطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية الشلف من وجهة نظر

- أفراد عينة الدراسة وهذا راجع لضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، إضافة إلى ضعف حرية التصرف والاستقلالية للعاملين في وظائفهم بسبب ارتفاع درجة المركزية واحتكار السلطة وغياب الثقة.

- عدم اهتمام إدارة المؤسسة بالعمل الجماعي. (معمر قوادري، 2020)

2.7 دراسة يوسف بوبلة وآخرون(2019): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في فرع أنتيبوتيكيا للمضادات الحيوية بالمدينة، التعرف على أهم العوامل التي تدفع المؤسسات إلى ضرورة تبني أسلوب التمكين الإداري في ممارساتها الإدارية، وقد حاول الباحثين الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

هل يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي بمؤسسة أنتيبوتيكال بالمدينة؟ وقصد الإجابة على هذا التساؤل تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وشمل مجتمع الدراسة الإطارات الإدارية لفرع أنتيبوتيكيا بالمدينة، والذي بلغ عددهم 79 إطار موزعين بين مختلف الفئات السوسيو مهنية وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وحدد حجم العينة ب 60 فرد، أين تم استهداف فئة الإطارات العليا وإطارات التحكم فقط، وتم استبعاد الإطارات التنفيذيين لعدم ملائمتهم لأهداف الدراسة، أما عن الأدوات البحثية فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة وبالنسبة الأساليب الإحصائية المستخدمة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تركز فعالية التمكين الإداري في درجة توفير المؤسسة لبيئة العمل المناسبة والداعمة والمشجعة، بما ينعكس على الأداء الفردي والجماعي، ومنه تحقيق الأهداف المسطرة.

- يسهم التمكين الإداري في إنشاء سلوكيات وممارسات ايجابية لدى العاملين تجعلهم في الاتجاه المرغوب فيه من طرف الإدارة، ومنه الارتقاء وتحسين الأداء المخطط من طرف المؤسسة.

- يمثل التمكين الإداري إحدى الركائز المهمة التي تعتمد عليها مؤسسة أنتيبوتيكيا كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

- يمثل الإبداع التنظيمي إحدى السبل التي تقود مؤسسة أنتيبوتيكيا نحو تحقيق أفضل الإنجازات الاقتصادية عن طريق دعم وظيفة البحث والتطوير، وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرار في السوق الدوائي والريادة في مجال إنتاج المضادات الحيوية وطنيا.

تولي إدارة مؤسسة أنتيبوتيكاه اهتماما كبيرا بعملية التمكين الإداري مع وجود جهود نحو تطوير مهارات الأفراد وتعزيز الإبداع التنظيمي لديهم. (بودلة، صلواتشي ، و كواديك، 2019)

3.7 دراسة شفيق شاطر (2018/2017): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استراتيجية التمكين من خلال أبعادها (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، وفرق العمل المدارة ذاتيا) في تنمية الإبداع الإداري في شركة كوندور إلكترونيكس، وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق في آراء الباحثين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لاختلاف خصائصهم.

وقد حاولت الباحثة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

ما هو دور استراتيجية التمكين في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة كوندور إلكترونيكس؟

وقصد الإجابة على هذا التساؤل اعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة والمدخل الوثائقي كإحدى طرائق المنهج الوصفي، بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد شمل جميع الإطارات العاملة في شركة كوندور إلكترونيكس، والبالغ عددهم (596) إطار، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (180) مفردة، أما من حيث الأدوات البحثية تم الاستعانة بالاستبانة كأداة أساسية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لأبعاد استراتيجية التمكين مجتمعة في الإبداع الإداري بالمؤسسة.

- أن بعدي المشاركة في المعلومات وفرق العمل المدارة ذاتيا لهما أثر إيجابي دال إحصائيا في الإبداع الإداري.

- تبين أن بعد الاستقلالية وحرية التصرف ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري.

- أظهرت نتائج التحليل عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (شاطر، 2018/2017)

وبهذا تكون هذه الدراسات قد تناولتا في مجملها جوانب عديدة ومختلفة تدور في إطار موضوع بحثنا، وعليه فقد تمكنا من خلال الاطلاع عليهما من تحديد المسار والركائز الأساسية التي سوف نقوم ببناء دراستنا الراهنة عليها وذلك على الصعيد النظري والمنهجي والميداني حيث:

• على الصعيد النظري: مكنتنا من بناء الإطار التصوري تحديدا في بناء إشكالية الدراسة وتزويدنا بأبعاد المتغيرين، فضلا عن توجيهنا إلى المراجع التي اعتمدا عليها والتي ساعدتنا في معالجة الإطار النظري لبحثنا، والعمل على معالجة وبلورة الجوانب التي أهملها الباحثون أو التي لم يتطرقوا لها بشكل أكثر توسع وشمول، والتي أثبتت حاجتها لمزيد من البحث والتقصي.

• على الصعيد المنهجي: مكنتنا من الرجوع إلى الأساليب المنهجية العلمية التي قام الباحثين باعتمادها في دراساتهم، والأدوات البحثية الأساسية التي استندنا عليها في الحصول على المعلومات والبيانات وكذلك اعتمدتهم على برنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

• على الصعيد الميداني: مكنتنا من التعرف على الميادين الاجتماعية التي قام الباحثان بإسقاط دراساتها عليها وإخضاع هذه الميادين للمقارنة مع ميدان الدراسة الراهنة، وذلك لمعرفة مدى توافقها أو تعارضها مع بعضها، وأيضا معرفة النتائج الميدانية المتحصل عليها من كل دراسة ومقارنة هذه النتائج مع بعضها البعض.

8. الإجراءات المنهجية للدراسة:

1.8 منهج الدراسة: في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة وكذا الأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها والتي نركز على دراسة عملية التمكين الوظيفي ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي، كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفا دقيقا اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يعبر كميا وكيفيا عن الظاهرة، تعبيرا كيفيا بوصف وتوضيح خصائصها، وتعبيرا كميا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

فالمنهج الوصفي هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كليا عن طريق جمع بيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة محددة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة (معمر، 2008)

2.8 عينة الدراسة: اعتمدنا في اختيار العينة على أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغت مفردات العينة 55 مفرد، وهي جميع الموظفين في الوكالات التجارية للاتصالات ذات الطابع الخاص (جيزي، موبيليس وأريدو) بعلي منجلي-ولاية قسنطينة، حيث وزعنا 55 استمارة استرجعنا 53

وبعد الفحص والتدقيق استبعدنا 03 استمارات ليصبح عدد الاستمارات الصالحة للدراسة 50

استمارة والجدول رقم 01 يوضح تفاصيل توزيع مفردات البحث على المؤسسات المدروسة

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة على الوكالات التجارية الخاصة

للاتصالات

المؤسسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستمارات الصالحة
جيزي	22	20	19
موبيليس	16	16	15
أوريدو	17	17	16
المجموع	55	53	50

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد المعلومات على المقدمة من قبل

المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (02) يوضح البيانات الديمغرافية لمفردات عينة البحث

خصائص العينة		التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	24	48%
	أنثى	26	52%
	المجموع	50	100%
السن	أقل من 25 سنة	03	6%
	من 25-34 سنة	18	36%
	من 35-44 سنة	24	48%
	من 45-54 سنة	03	6%
	55 فما فوق	02	4%
	المجموع	50	100%
المستوى التعليمي	ابتدائي	05	10%
	متوسط	05	10%
	ثانوي	30	60%
	جامعي	05	10%
	دراسات عليا	05	10%
	المجموع	50	100%
الأقدمية في العمل	أقل من 05 سنوات	06	12%
	من 5 إلى 10 سنوات	29	58%
	أكثر من 10 سنوات	15	30%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج spss إصدار (26.0)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52% من أفراد العينة هم من جنس إناث، وهو يدل على اكتساح العنصر النسوي لقطاع الخدمات عكس ما كان عليه سابقا. أما بالنسبة لتوزيع مفردات عينة البحث حسب السن فقد جاءت بنسب متفاوتة وتصدرت الترتيب فئة من 35-44 سنة بنسبة 48% وتليها فئة من 25-34 سنة بنسبة تقدر ب 36%، وعليه فمعظم العاملين من فئة الشباب وهو ما يسهل التعامل مع الوسائل التكنولوجية والإلمام بمختلف التقنيات والتحديات في هذا المجال خصوصا وأن هذه المؤسسات حديثة النشأة نسبيا وتسعى إلى استقطاب وتوظيف الشباب.

أما من حيث المستوى التعليمي فقد حاز الموظفون الحاصلين على المستوى الثانوي المرتبة الأولى بنسبة 60% وعليه فالموظفين العاملين في الوكالات التجارية للاتصالات هم من ذوي المستوى المتوسط وهو ما يسهل التعامل مع مختلف فئات المجتمع. أما بالنسبة للأقدمية في العمل فقد شكلت نسبة 58% أعلى نسبة وهي الفئة التي تتراوح ما بين 5-10 سنوات وتليها نسبة 30% التي تندرج ضمن فئة أكثر من 10 سنوات وعليه يمكن القول أن وكالات التجارية للاتصالات تتمتع بموظفين من ذوي الخبرة النسبية في العمل وهو ما يؤكد توزيع مفردات العينة على متغير السن.

3.8. أدوات الدراسة:

عبارة عن استمارة مكونة من 22 سؤال مقسمة إلى خمسة محاور موزعين كالتالي:

المحور الأولي: خاص بالبيانات الشخصية تضمن 04 أسئلة

المحور الثاني: متعلق بالبيانات المتعلقة بالمشاركة بالمعلومات ومساهمتها بالتجديد في العمل شمل 05 عبارات.

المحور الثالث: متعلق بمساهمة التدريب في ابتكار أساليب جديدة في العمل احتوى على 04 عبارات.

المحور الرابع: متعلق بفرق العمل وتعزيزها للمبادرات وتضمن 04 عبارات.

المحور الخامس: متعلق بالحرية والاستقلالية ومساهمتها تجريب طرق جديدة شمل 04 عبارات.

وقد استخدمنا مقياس "ليكرت" (Likert) ذو التدرج الخماسي وتعتبر درجات هذا المقياس عن مستويات متفاوتة من شدة الاتجاه، وتتراوح درجات القياس من 1 إلى 5 درجات انطلاقاً من أرفض بشدة وصولاً إلى أوافق بشدة.

4.8 الخصائص السيكومترية لأداة الاستمارة

يقصد بصدق الأداة التأكد من أنها تقيس ما وضعت من أجله وكذا شمول الاستبيان لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية وضوح قدراته ومفرداتها ومن ناحية أخرى بحيث يكون مفهوم لكل من يستخدمه (دبزة، لمتيوي، و دردون ، 2022)

- الصدق الظاهري: قمنا بتحكيم الاستمارة على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص والخبرة.

9. أسلوب التحليل الإحصائي:

الأساليب الإحصائية: تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية "spss" إصدار 26.0 وحساب التكرارات والنسب المئوية في البيانات الشخصية أما بالنسبة للمحور الأخرى تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات.

10. عرض النتائج على ضوء الفرضيات ومناقشتها:

1.10 عرض نتائج الفرضية الأولى: المشاركة بالمعلومات ومساهمتها في التجديد في العمل

جدول رقم 03: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمشاركة

بالمعلومات ومساهمتها بالتجديد في العمل

رقم العبارة	العبارات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تزوذي الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة للأداء مهامي وواجباتي	50	3,6400	1,50861
02	يتم تداول المعلومات وتبادلها بين مختلف المستويات والوحدات التنظيمية	50	3,4800	1,31304
03	تشجعي الإدارة على طرح أفكار واقتراحات لتطوير والعمل والتجديد فيه	50	3,5400	1,50116
04	تمنحني الإدارة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	50	3,4800	1,60662
05	يسمح للزبائن بطرح أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين جودة الخدمة والأخذ بها	50	3,2800	1,56544

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج spss إصدار (26.0)

يوضح لنا الجدول أعلاه من خلال المتوسط الحسابي أن الموظفين يتلقون المعلومات الكافية لأداء مهامهم وأنشطتهم (3.64) كما يتبين حرص الإدارة على تهيئة بيئة محفزة للإبداع والتجديد في العمل من خلال تشجيع ودعم الاقتراحات والمبادرات (3.54).

وعليه يظهر جليا بأن وكالات الاتصالات تعمل على التشارك والتقسام المعرفي للمعلومات ويعزى ذلك إلى الدور الاستراتيجي التي تحمله القيادة العليا نحو المشاركة بالمعلومات باعتبارها وسيلة فعالة لتحقيق رؤية مشتركة ومؤشرا هاما لقياس درجة التمكين وتتفق دراستنا في هذه النتيجة مع دراسة "شاطر شفيق" التي أجريت سنة 2018/2017 وفي ظل هذا المعطى لا بد من الإشارة إلى نظرية العلاقات الإنسانية بريادة إلتون مايو **ELTON MAYO** ودراسة "هوثورن" Hawthorne الشهيرة، حيث أسفرت التجربة الخاصة بنطاق الإشراف وفترات الراحة أنه بمجرد استماع المشرف لمشكلات العاملين وتزويدهم بالمعلومات الكافية حول العمل،، قد تلاه زيادة في إنتاجيتهم. كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يساهم في الوصل لأنسب وأرشد القرارات بمفهوم "هربت سيمون" والتوصل لحلول وبدائل فعالة. وهو ما أكدته الشواهد الإحصائية الخاصة بعبارة رقم 03، 04.

كما تحرص المؤسسة محل الدراسة على تعميم تدفق المعلومات وانسيابها بين مختلف الفئات المهنية، وتتفق دراستنا في هذه النتيجة مع دراسة الباحثين: يوسف بودلة، هشام سفيان صلواتشي، وحمزة كواديك التي أجريت بالمدينة (2019) في حين تختلف مع دراسة "معمّر قوادري فضيلة" " والتي أجريت بالشلف سنة 2020.

وتولي وكالات الاتصالات اهتمام للزبائن وتضعهم في مقدمة اهتماماتها لاسيما وأنها ذات طابع خدماتي فتسعى إلى توفير المعلومات الضرورية حول الزبائن والتحديثات المستمرة في مجال الاتصالات وتحرص على تلبية رغبات وتفضيلات الزبائن وتسمح لهم بالمشاركة بآرائهم لمناشدة الجودة التي تعد منطلقا للإبداع والتجديد في العمل.

2.10 عرض نتائج الفرضية الثانية: مساهمة التدريب في ابتكار طرق وأساليب عمل جديدة.

جدول رقم: 04 يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب ودوره في

ابتكار طرق جديدة في العمل

رقم العبارة	العبارات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تعمل المؤسسة على التدريب المستمر للعاملين	50	4,0000	1,21218

02	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب معارف ومهارات جديدة في العمل	50	3,6200	1,33844
03	يساعد التدريب العاملين على الوصول إلى حلول مبتكرة لمشكلاتهم	50	3,9600	1,29300
04	يتم الاعتماد على برامج تدريبية متخصصة حول مهارات، إدارة الصراع، حل المشكلات	50	3,8000	1,26168

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج spss إصدار (26.0)

يبين لنا الجدول رقم (04) من خلال المتوسط الحسابي أن الموظفين بالوكالات التجارية للاتصالات يتلقون تدريباً مستمراً (4)، حيث يتم تدريبهم على مختلف التحديات والابتكارات في مجال خدمات الهاتف النقال والإنترنت التي تطلقها مؤسسات الاتصالات (جيزي، موبيليس وأوريدو) وكيفية استعمالها من أجل أن تنتقل للزبائن، كما تحرص الإدارة على تطوير قدرات ومهارات العاملين على حل المشكلات وإدارة الصراعات، (3.80) وهو التدريب الموجه لدعم استراتيجية التمكين للمساهمة في إيجاد حلول لهذه المشكلات بكل احترافية، مرونة، وسرعة في الأداء والقدرة على التنبؤ بها مستقبلاً لاسيما وأن الموظفين يتعاملون مع الزبائن بشكل مباشر مما يتطلب التقليل من فرص الخطأ من خلال السرعة في الأداء لتقليص الوقت الضائع في العمل وهو ما أكدته دراسة الحركة والزمن "لفريدريك تايلور" (F.Taylor)

وعلى فاعلية المؤسسة محل الدراسة تعد خطة تدريبية منتظمة لصقل مواهب وقدرات الموظفين وتتفق دراستنا في هذه النتيجة مع دراسة "يوسف بودلة"، في حين تختلف مع دراسة "معمّر قوادي" فضيلة

3.10 عرض نتائج الفرضية الثالثة تعزز فرق العمل المتضامنة المبادرات الإبداعية لدى أفرادها.

جدول رقم: 05 يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفرق العمل وتعزيزها

للمبادرات الإبداعية

رقم العبارة	العبارة	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تشجع الإدارة العمل الجماعي وتحرص على بناء فريق عمل	50	2,7200	1,56544
02	يسود جو من التعاون والمساعدة بين أعضاء الفريق	50	2,6800	1,54444
03	تقوم المؤسسة بتشجيع أعضاء الفريق على الإبداع والابتكار	50	2,7400	1,61384
04	تدعم الإدارة حلقات الجودة	50	2,6600	1,40857

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج spss إصدار (26.0)

توضح الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه من خلال المتوسط الحسابي أن هناك جهود قيادية داعمة للعمل الجماعي (2.72) وحاضنة للإبداع والابتكار (2.74) بالإضافة إلى الحرص على توفير المناخ التنظيمي الصحي للعمل (2.68).

وعليه فالوكالات التجارية تشجع العمل الجماعي وتسعى لبناء هوية جماعية وحس مشترك بمفهوم "بير بورديو"، لتقليل من مظاهر الصراع والاغتراب الوظيفي وقد اختلفت دراستنا في هذه النتيجة مع دراسة "معمّر قوادري فضيلة" و"يوسف بودلة"، كما تدعم نمو حلقات الجودة والتي تعتبر من الأساليب العلمية المساهمة في طرح حلول لمشكلات الجودة في المنظمة وعصف الذهن بالأفكار الجديدة والخلاقة.

4.10 عرض نتائج الفرضية الرابعة: يسمح مناخ الحرية والاستقلالية في العمل بتجريب طرق جديدة في العمل.

جدول رقم: 06 يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمساهمة مناخ الحرية والاستقلالية في تجريب طرق جديدة في العمل

رقم العبارات	العبارات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تفوضني الإدارة سلطات كافية للإنجاز مهام وظيفتي	50	3,3200	1,65911
02	تمنحني الإدارة المرونة اللازمة والمناسبة للتصرف في أداء المهام	50	3,3200	1,65911
03	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي	50	3,3200	1,65911
04	أقوم بإنجاز المهام المنوطة بي بأسلوب جديد وغير مألوف	50	3,3200	1,65911
05	أقترح أساليب جديدة للعمل	50	3,3200	1,65911

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج spss إصدار (26.0)

يوضح لنا الجدول رقم (05) من خلال المتوسط الحسابي أن الإدارة تفوض جزء من سلطاتها وصلاحياتها لموظفيها (3.32) ويرجع ذلك لقناعتها بأهمية عملية التفويض، كما تمنح الموظفين هامشا من الحرية والمرونة في التصرف (3.32) وهو ما تؤكد نتائج الجدول رقم (04) ويمكن إرجاع ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة الخدماتية، وتفتح المجال للمبادرات والمقترحات لدعم التجديد والتغيير في المؤسسة (3.32).

وعليه تسعى الوكالات التجارية للاتصالات إلى تكريس اللامركزية وتجسيد أسلوب التفويض ومحاولة التخلص من القواعد البيروقراطية التي تولد حالة من الجمود والتصلب الإداري وتخلق

معوقات وظيفية بمفهوم "روبرت مرتون" وتتفق دراستنا في هذه النتيجة مع دراسة كل من "شاطر شفيق"، و"يوسف بودة" ينما تختلف مع دراسة "معمّر قوادري فضيلة"

11. الاستنتاجات العامة:

بعد دراسة وتحليل مختلف نتائج عينة الدراسة والمبينة في الجداول والتي تحتوي على مختلف المعلومات الإحصائية الخاصة بمتغيرات وفرضيات دراستنا والتي دارت حول الإشكالية التالية: كيف يساهم التمكين التنظيمي في تعزيز الإبداع في المؤسسات؟ تم التوصل إلى نتيجة رئيسية مفادها مساهمة التمكين الوظيفي في تحقيق الإبداع التنظيمي وتظهر النتائج الأخير فيما يلي:

-تعتمد الوكالات التجارية للاتصالات على مبدأ المشاركة بالمعلومات.
-تتيح الوكالات التجارية للاتصالات الفرصة للعاملين بتجربة طرق جديدة للأداء العمل وتطويره.
-تسعى الوكالات التجارية للاتصالات إلى تبني ثقافة المشاركة والحوار الذي يعد مطلباً محورياً نحو تجسيد معالم الرؤية المشتركة وتعزيز روح الإبداع.
-تحرص الوكالات التجارية للاتصالات على تلبية رغبات زبائنهم وتسمح لهم بالمشاركة بأرائهم لتحسين جودة المخرجات.

-تحرص الوكالات التجارية للاتصالات على تدريب العاملين باستمرار باعتباره من أهم الأساليب العملية لتحقيق الإبداع التنظيمي.

-تسعى الوكالات التجارية للاتصالات إلى دعم نمو فرق العمل المتضامنة.
-تشجع نمو الفرق الحاضنة للمشاركة ومنها حلقات الجودة.
-تعتمد الوكالات التجارية مبدأ تفويض السلطة وتمنح العاملين هامشاً من الحرية والاستقلالية وتغرس في العاملين مبدأ الثقة وتحمل المسؤولية.

-تفتح المجال أمام العاملين بتجريب طرق وأساليب جديدة وغير مألوفة في العمل.

خاتمة:

تأسيساً على ما سبق يمكن القول أن تمكين المورد البشري في المؤسسات، أضحي مطلباً لا مناص منه تفرضه تحديات المنافسة الاقتصادية وتغيرات المحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي. فتكريس ثقافة التمكين بمختلف أبعاده: (المشاركة في تداول المعلومات، توفير البرامج التدريبية المناسبة، ضمان انتماءه لفرق عمل متلاحمة، منحه القوة، الحرية والاستقلالية) من شأنها إثارة المواهب والقدرات الكامنة نحو التجديد، الإبداع والتميز.

انطلاقاً من نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- منح العاملين مزيداً من القوة والاستقلالية في العمل وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على
- تقبل فكرة التمكين والتشجيع نحو التغيير في أساليب العمل.
- توفير أنظمة اتصالات فاعلة.
- ضرورة تدعيم تشكيل ونمو فرق عمل متضامنة متماسكة.
- الاهتمام بدوائر الجودة.

المراجع:

- بلقاسم العسالي، محمد خالدي محمد ، و طارق هزرشي. (2021). قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي للإنتاج الحليب ومشتقاته. مجلة دفاتر اقتصادية، 12 (01).
- حسين حريم. (2009). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (الإصدار 03). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- رفعت عبد الحليم الفاعوري . (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. مصر: المنظمة للتنمية الإدارية.
- سعد أوكيل. (2006). وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- سهيلة عبد الجبار، أحمد قداري ، و سعيدة طيب. (2019). مدى إدراك ووعي المؤسسات الخدمية الاحتكارية لمفهوم التسويق بالعلاقات دراسة حالة مؤسسة نفطال. الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 04 (01)، الصفحات 93-112.
- سيف الإسلام شوية . (2006). سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمية. الجزائر: مختبر التربية.
- شفيق شاطر. (2018/2017). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريج (رسالة دكتوراه) قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 03.
- عائشة دبزة، إيمان لمتيوي، و كنزة دردون . (2022). واقع البيئة المدرسية ودورها في الأداء البيداغوجي لأستاذ التربية البدنية والرياضية. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 10 (02)، الصفحات 114-133.
- علي عبد المؤمن معمر. (2008). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب. ليبيا: دار المكتبة الوطنية.
- عمر صخري. (2007). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- فتحي غريز. (2015). تبني استراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة. دراسات اقتصادية، 09 (02)، الصفحات 270-280.
- فضيلة معمر قوادي. (2020). تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمدرسة التنظيم والشؤون العامة. الريادة لأقتصاديات الأعمال، 06 (03)، الصفحات 288-307.
- لطف حضاونة عاكف. (2010). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. الأردن: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- محمد السعيد جوال. (2014). تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر مقارنة نظرية. دراسات العدد الاقتصادي، 05 (01)، الصفحات 7-23.
- مطر عبد المحسن الجميلي. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين (رسالة ماجستير). كلية الدراسات الإدارية، السعودية: جامعة نايف العربية.
- يوسف بودلة، هشام سفيان صلواتشي ، و حمزة كواييك. (2019). التمكين الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التنظيمي . العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12 (02)، الصفحات 527-541.