

التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين بالتطبيق على بلديتي قلقيلية وعزون في محافظة قلقيلية / فلسطين

*Administrative Empowerment and Workers
Creativity Relationship on the application on
Qalqilya & Azzoun Municipalities at Qalqilya
Governorate/ Palestine*

د. عطية مصلح

Atieh Musleh

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

amusleh@qou.edu

د. محمود إبراهيم ملحم

Mahmoud I. Milhem

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة القدس المفتوحة / قلقيلية/ فلسطين

mmilhem@qou.edu

وعزون كان مرتفعاً على كل من البعدين (تفويض السلطة، الاتصال الفعال)؛ فيما كان متوسطاً على الأبعاد (العمل ضمن الفريق، التدريب، تحفيز العاملين). كما أنّ مستوى الإبداع لدى العاملين في بلديتي قلقيلية وعزون كان مرتفعاً جداً على كل من (الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل)؛ فيما كان مرتفعاً على البعدين (روح المجازفة، المرونة). وأيضاً، تبين وجود علاقة معنوية بين بُعد التمكين

ملخص:

هدف هذا البحث للتعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بإبداعات العاملين في بلديتي قلقيلية، وعزون في محافظة قلقيلية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة البحث من (٤٨) مفردة من العاملين في كلتا البلديتين، وأشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أنّ مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في بلديتي قلقيلية

ككل وليس مكافأة (أو معاقبة) العاملين بشكل فردي.

٢. تشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية، وتنمية مهاراتهم على المنهجية العلمية في التفكير وحلّ المشكلات، وذلك من خلال منحهم مزيداً من السلطات والصلاحيات. وكذلك تشجيعهم على الاستفادة من أفكار الآخرين عند تنفيذهم لأعمالهم، وزيادة مقدرتهم على تطوير بدائل متنوعة للتعامل مع المشكلات، وذلك من خلال غرس ثقافة العمل بروح الفريق الواحد، بعقد ورشات عمل بهذا الخصوص.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، إبداعات العاملين.

Abstract

This research aims to identify the administrative empowerment and its relation to the creativity of workers in Qalqilya, and Azzoun municipalities in Qalqilya Governorate, descriptive analytic approach has been used. In order to collect data a questionnaire was used, the sample of the research consisted of (48)

الإداري (تفويض السلطة) وجميع أبعاد إبداعات العاملين (روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل)، كما وُجدت علاقة معنوية بين بُعد التمكين الإداري (العمل بروح الفريق) مع بُعد إبداعات العاملين (المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل). وخلص البحث إلى عدد من التوصيات، أهمها:

١. أن تعمل البلدية على تشجيع التعاون بين العاملين، ودعم فرق العمل داخل البلدية، وذلك من خلال التركيز على الأداء الجماعي لا على الأداء الفردي، وأن تكون الحوافز (مادية، معنوية) مرتبطة بعمل الفريق

workers in both municipalities.

Results of the field study showed that administrative empowerment level among workers in Qalqilya & Azzoun municipalities was high on both domains (delegation of authority, effective communication); while it was moderate on (working within the team, training,

and motivating employees) domains. Also results showed that the level of creativity among workers in Qalqilya & Azzoun municipalities was too high on both (persuasion, scientific methodology of thinking and problem-solving) domains; while it was high on (the spirit of risk-taking, flexibility) domains.

A significant relationship had been shown between administrative empowerment domain (delegation of authority) and all creativity workers domains (the spirit of risk-taking, flexibility, persuasion, scientific methodology of thinking and problem-solving), also found a significant relationship between administrative empowerment domain (teamwork) with creativity of workers domain (scientific methodology of thinking and problem-solving).

The research introduced many recommendations, the most important were:

1. Municipality must encourage cooperation

among workers and support teams within it, by focusing on the collective performance and not on individual one, and incentives (material, moral) linked to team work as a whole, not a reward (or punish) workers individually.

2. Encourage employees to submit innovative ideas, and develop their skills on the scientific methodology of thinking and problem solving, by giving them more power and authority. As well as encouraging them to take advantage of the ideas of others when they implement their work, and increase their ability to develop a variety of alternatives to deal with the problems, through instilling teamwork culture, by holding workshops in this regard.

Key words:
administrative empowerment, creative workers.

مقدمة:

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، تهتم المنظمات بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي، ليست مفاجأة أن تُولي معظم المؤسسات العامة والخاصة اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية، عن طريق تبني مفهوم التمكين الإداري، لما له من تأثير فعّال في تحسين الأداء وزيادة درجة الرضا الوظيفي، فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالموارد البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز (العتيبي، ٢٠٠٥، ص ٣).

وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو بحر من المواقف، والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصعب ملاحظتها وقياسها؛ لذلك، برز من بين الموضوعات المتعلقة بالموارد البشري موضوع التمكين الإداري (رُفَع قدرة الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة)

كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة.

ويعتقد الباحثان أن مفهوم التمكين الإداري ارتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الإبداع، حيث أن منح السلطات للعاملين، وتفويضهم، وتدريبهم يؤثر بشكل مباشر في درجة الإبداع لديهم، كون أن التمكين الإداري يزيل الحاجز الذي يمنعهم من المشاركة الجدية في العملية الإدارية، وتقديم أفكارهم البناءة التي تسهم في الارتقاء بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها؛ وبذلك، فإن معظم المنظمات في العصر الحديث تسعى لتطبيق مفهوم التمكين الإداري كوسيلة لتحقيق غاياتها التي تصبو إليها.

أولاً - مشكلة البحث:

إن زيادة اهتمام المنظمات، بمختلف أنواعها، بالعملية الإدارية ومدى تأثيرها في إنتاجية العاملين، وتعالى الصيحات المُنادية بزيادة إشراك الموظفين وتفاعلهم في العمل من ناحية منحهم السلطات وتحفيزهم على الاستخدام الأمثل لهذه السلطات، دفع كثيراً من المنظمات لتبني مفهوم التمكين الإداري في علاقاتها مع موظفيها، وذلك لما يحققه من مزايا سواء من حيث جلب الأفكار الإبداعية لدى الموظفين ومحاولة

٢. يركز هذا البحث على دور العنصر البشري وأهميته في تقديم الخدمات، وخاصة أن تمكين موظفي البلديات ينعكس إيجاباً على تقديم أقصى ما في وسعهم من خدمات، ما يسهم في رفع رفاهية المجتمع في ظل معركة الشعب الفلسطيني في إثبات ذاته، وأنه قادر على إدارة مؤسساته، بهدف الوصول إلى الدولة الفلسطينية المستقلة.

٣. يطبق هذا البحث على أكبر بلديتين في محافظة قلقيلية سواء كان ذلك من حيث عدد العاملين أو من حيث عدد السكان الذين تُقدّم لهم الخدمات، ونظراً لحساسية الدور الذي يؤديه الموظفون، فإن تمكينهم له التأثير الكبير في التزامهم وولائهم نحو مؤسساتهم، ويسهم في رفع مستوى إبداعاتهم في مجالات عملهم.

٤. يسهم هذا البحث في استثمار الأفكار الإبداعية لدى العاملين في البلديات، ويعكس مدى قدراتهم على تقديم مقترحات وحلول إبداعية للمشاكل التي قد تواجههم.

الاستفادة منها، أو من ناحية المساعدة في تحقيق الأهداف التي ترنو المنظمة لتحقيقها، وتعد البلديات من المؤسسات العامة التي تقدم خدمات حيوية لجمهور المواطنين، لذا جاء هذا البحث لاستكشاف ومعرفة مستوى تمكين العاملين في البلديات وانعكاس ذلك على مستوى إبداعاتهم في تقديم الخدمات، ويرى الباحثان حسب علمهما أن هذا البحث من البحوث العربية النادرة التي تربط بين التمكين الإداري وإبداعات العاملين في البلديات، وعليه، فإن هذا البحث يسعى للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في بلديتي قلقيلية وعزون؟
٢. ما مستوى إبداعات العاملين في بلديتي قلقيلية وعزون؟
٣. هل توجد علاقة معنوية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى إبداعات العاملين في كلتا البلديتين؟

ثانياً - أهمية البحث:

١. هذا البحث من البحوث الفلسطينية الأولى - حسب علم الباحثين - التي تشخص العلاقة بين مستوى التمكين وإبداعات العاملين في بلديتين تُعدّان من أكبر البلديات في محافظة قلقيلية.

ثالثاً - أهداف البحث :

١. التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في بلديتي قليلية وعزون.
٢. التعرف إلى مستوى إبداعات العاملين في بلديتي قليلية وعزون.
٣. معرفة وجود (أو عدم وجود) علاقة معنوية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى إبداعات العاملين في كلتا البلديتين؟
٤. تقديم توصيات واقتراحات للمسؤولين تدعم وتشجع على التمكين الإداري لما له من انعكاسات على مستوى إبداعات العاملين.

رابعاً - حدود البحث:

١. الحدود العلمية: ركز الباحثان على خمسة أبعاد رئيسة للتمكين الإداري (تفويض السلطة، والعمل بروح الفريق، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز) وعلى

أربعة أبعاد للإبداع (روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل).

٢. الحدود البشرية: تمثل الحد البشري في الموظفين العاملين في بلديتي قليلية وعزون.
٣. الحدود الزمانية: طبقت مفردات البحث خلال العام الربع الاول من العام ٢٠١٦.
٤. الحدود المكانية: محافظة قليلية.

خامساً - أنموذج البحث:

قام الباحثان ببناء أنموذج هذا البحث في ضوء مراجعة بعض الدراسات السابقة (راضي، ٢٠١٠)، و(المعاني، ٢٠٠٩)، وأيضاً، (السويطي، ٢٠٠٩)، وكذلك عنوان البحث الذي يشير إلى العلاقة بين التمكين الإداري وإبداعات العاملين، كما هو موضح في الشكل رقم (١) أدناه.



المصدر: من إعداد الباحثين

كلها بشكل أفضل؛ وتنطلق أهمية مبدأ التمكين الإداري من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة (عفانة، ٢٠١٣، ص ٢).

ولا يختلف التمكين من الناحية الفنية كثيراً عن المعنى اللغوي، فهو لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صنع القرار، ولا يعني، فقط، الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات،

سادساً - فروض البحث:

الفرض الرئيس: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد إبداعات العاملين.

الإطار النظري:

أولاً- مفهوم التمكين الإداري:

إن مصطلح التمكين الإداري يتضمن مشاركة عملية صنع القرارات مع المستويات الإدارية الأخرى، وهذا يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة

الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بانجازها، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف". ويرى (أفندي، ٢٠٠٣، ص ٦) أن التمكين "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة". بينما وصف كل من (Brown and Harve, 2006, p:241) التمكين على أنه "استراتيجيه تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، من حيث أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة". كما عرف (العتيبي، ٢٠٠٤، ص ٦) التمكين بأنه "نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، في تحليل المشكلات، وصنع القرارات، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي". أما (أبو بكر، ٢٠٠٠، ص ٧) فيرى أن التمكين

ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين، وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة، في الوقت المناسب، ودون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل، لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة تمكنهم من تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المنظمة، ما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي الذي يُعدّ اتجاهاً حيويًا وهاماً في علم الإدارة الحديثة؛ أي أنه في ظل التمكين الإداري يتمتع العاملون بصلاحيات المدير، مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم (علي وأحمد، ٢٠١٣، ص ١٦١).

ويعدّ التمكين الإداري وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة وممارسة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات الإدارية ونقل السلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحها على المدى البعيد. وقد عرفه (Zemke and Schaaf, 1989, p: 65) على أنه "تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع". أما (Moorhed and Griffin, 2001, Passim) فقد عرفا التمكين الإداري على أنه "تحويل العاملين صلاحيات وضع

لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة".
بناءً على ما تقدّم، يرى الباحثان أن التمكين الإداري ما هو إلا تحسين قدرة العاملين على اتخاذ القرارات بأنفسهم وبدون انتظار نصّح الإدارة، وأن الهدف الأساس من التمكين الإداري هو توفير الظروف للسماح لكافة العاملين أن يقدموا أقصى طاقاتهم نحو التحسين المستمر.

أبعاد التمكين الإداري:

إن التمكين الإداري يهدف إلى إيجاد مستوى إداري فعّال داخل المنظمة، وهذا يتطلب توفر عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدلّ عليه، وهي:

- ١- تفويض السلطة: إذ يصبح لدى العاملين القدرة على التأثير في القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (Spreitzer, 2007, P: 5)، وهذا يتطلب التحويل من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (العتيبي، ٢٠٠٥، ص ٢٨).
- ٢- فرق العمل: يعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع

الإداري ما هو إلا منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة". في حين أضاف (المعاني، ٢٠٠٨، ص ٢٢) أن قوة التمكين تتشكل من خلال وجود منظمة قادرة على تمكين موظفيها من خلال توافر مستلزمات التمكين لديها، وأن الموظف الممكن هو الذي يشعر بالملكية والانتماء للعمل المتولدين نتيجة قدرته على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات ومسؤولية نتائجه.

وفي هذا الصدد أشار كل من (Cook and Hunsaker, 2001, p: 258) إلى أن التمكين يزداد قوة كلما قامت المنظمة بتهيئة الظروف التي يمارس بها العاملون الرقابة على عملهم من خلال كفاءاتهم، ما يزيد من روح المبادرة والإصرار لديهم على أداء المهمات. أما (العامري، والغالبي، ٢٠٠٨، ص ١٦) فنظرا إلى التمكين على أنه عملية إدارية معاصرة لها ممارسات قديمة، تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة

٥- التحفيز: يتطلب التمكين نظام عوائد مختلف: كالعوائد المستندة إلى الأداء (التتائج) بدلاً من العمل، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة (Spreitzer and mishra,) (1999, P: 160). ويرى (Max well, 1977, Passim) أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: حرية الاختيار، الكفاية الذاتية، قيمة العمل، الفعالية. واستناداً إلى ما تمّ سرده، يمكن للباحثين الإشارة إلى خمسة أبعاد رئيسة للتمكين الإداري، وهي (تفويض السلطة، والعمل بروح الفريق، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز).

ثانياً- مفهوم الإبداع:

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مرّ العصور، وصار استخدام كلمة إبداع شائعاً كثيراً من قبل المختصين وغير المختصين، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمفهوم الإبداع (خير الله، 2009، ص ٣)، فهو عملية تشبه البحث العلمي، من حيث الإحساس بالمشكلات، وتبني أفكار أو صياغة فروض، ثم اختبار هذه الفروض وصولاً للتتائج (السرور، 2002، ص ١١).

والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أية صعوبات قد تواجههم أثناء العمل (Quinn and Spreizer,) (1977, P: 40). لذا، ينبغي أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية (المعاني وأخو رشيدة، ٢٠٠٩، ص ٢٤٠).

٣- التدريب: ينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية (Lin, 1998, P: 228) كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة (Randolph,) (1995, P: 27).

٤- الاتصال الفعال: يُعدّ الاتصال الفعال أحد العوامل الحيوية في تمكين العاملين، ويشير إلى توفر حرية الوصول إلى المعلومات أيّ كانت. ويؤكد (Quinn and Spreitzer, 1977, P: 39) على أن تمكين العاملين من المعلومات تُعدّ خطوة أساسية في الاتجاه الصحيح نحو التمكين.

الأفكار وتنفيذها، أو هو الممارسات الجديدة داخل المنظمة". ويرى (حمود، ٢٠٠٢، ص ٢٠٤) أن الإبداع الإداري ما هو إلا محاولة إنسانية على المستوى الذاتي، للفرد أو الجماعة، لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بهما من مؤثرات أو متغيرات بيئية، كالقيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع. ومن هنا يتضح أن الإبداع حالة ليست مألوفة سابقاً ويتحقق وجودها من خلال تفاعل المتغيرات الذاتية للأفراد والظروف البيئية ومستلزمات العمل المتاحة في المنظمة".

بناءً على ما سبق، يرى الباحثان أن للإبداع الإداري أربعة أبعاد، هي (روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل).

الدراسات السابقة:

دراسة (القطاونة وأبو تايه، ٢٠١٦) هدفت هذه الدراسة الى معرفة مستوى السلوك الإبداعي وعلاقته ببعض المتغيرات وكذلك معرفة استجابات عينة الدراسة نحو ابعاد الاتصالات الإدارية. أظهرت نتائج دراستهما أن السلوك الإبداعي كان

فالإبداع يتطلب تحرير العقل من قيود العلاقات القديمة، وإفراغ معانٍ ووظائف جديدة على عناصر المشكلة، والتأليف بين هذه العناصر في وحدة جديدة ذات خصائص فريدة (عبد العزيز، ٢٠٠٦، ص ١٦). ويُعدّ الإبداع من المفاهيم الأساسية في عمل المنظمات، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات والأفراد والبرامج وتحقيق الميزة التنافسية (جلدة وآخرون، 2006، ص ١١). ويرى (الترتوري، 2006، ص ٤) أن الإبداع بمثابة الوسيلة الفعالة لتطوير أي مجتمع وتحديثه في ضوء المتغيرات التي يشهدها العصر الحالي.

وقد عرّف (البشاشة، ٢٠٠٨، ص ٢١٦) الإبداع على أنه "توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي ما هو إلا قرار يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد".

أما (Goetsh & Davis, 1997, p. 284) فقد عرّفاه على أنه "مدخل أصيل، وابتكاري، وتصويري لحل المشكلات واتخاذ القرار". في حين عرّفه (Knight-Turvey, 2006, p: 315) بأنه "عملية توليد، وتبني

مكوّن من (٢٤٠٠) مفردة، وأوصت الدراسة بتعزيز عملية المشاركة في صنع القرارات، وتغيير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية للشركة في ظل الاقتصاد المعرفي، وتعزيز قاعدة بيانات الشركة، وإنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة المعرفة.

دراسة (**Abdullatif et. All., 2016**) وهدفت هذه الدراسة لاختبار تأثير التمكين النفسي في سلوك العمل الإبداعي كوسيط لثقافة الجودة وتكون مجتمع الدراسة من قطاع التعليم العالي العراقي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن التمكين النفسي وثقافة الجودة يلعبان دوراً هاماً في تحفيز سلوك العمل الإبداعي بين العاملين في المنظمة. وخلص الباحثون إلى وجود علاقات بين التمكين النفسي وثقافة الجودة على سلوك العمل الإبداعي.

دراسة (**Çekmecelioglu, 2016**) والتي اختبرت نموذجاً احتوى أربعة أبعاد للتمكين النفسي، ودعمت الابتكار نحو التنبؤ بالإبداع الفردي والإبداع المنظمي، والمنهج المستخدم هو اختبار نموذج بنائي على (١٨١) من المديرين في (٤٨) من شركات

مرتفعاً لدى العاملين، كما إن الاتصالات الإدارية بأبعادها الخمسة (اتصالات المهمة، واتصالات الأداء، واتصالات الوظيفة، والاستجابة للاتصال، والاتصالات الشخصية) جاءت مرتفعة. كما أظهرت، أيضاً، عدم وجود فروق معنوية في السلوك الإبداعي تعزى للعوامل الديموغرافية باستثناء عملي (العمر والخبرة الوظيفية)، وبيّنت النتائج أن الفئة العمرية (٢٦-٣٥) سنة أكثر إبداعاً مقارنة مع الفئات العمرية الأخرى. وخلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات تهدف إلى تنمية السلوك الإبداعي وتطوير الاتصالات الإدارية في منظمات الأعمال في الأردن.

دراسة (أبو ليفه، ٢٠١٦) حيث تم تحديد مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول التعرف إلى العلاقة بين ممارسات الإدارة الحديثة واستراتيجيات الإبداع الإداري، وتم وضع فرض رئيس واحد انبثق منه ثلاثة فروض فرعية، وتم استخدام اختبارات متعددة للتأكد من صحة هذه الفروض. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة من (٣٣١) مفردة في شركة أسيوط لتكرير البترول، من مجتمع

تركيبان واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وبينت نتائج الدراسة أن جهود التمكين السلوكية والنفسية والاجتماعية والهيكلية المتعلقة بالموظفين لها تأثير إيجابي كبير في الإبداع، واوصت الدراسة بالاهتمام بالعوامل النفسية والسلوكية والاجتماعية التي لها اثر على جوانب التمكين.

دراسة (عفانة، ٢٠١٣) وأجريت هذه الدراسة التي عنوانها "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، وهدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفعالية فرق العمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (٦٥) مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (٧) مؤسسات تم اختيارها بناءً على عدد الموظفين فيها. وأهم نتائجها: وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري وفعالية فرق العمل. كما أوصت الدراسة بإعادة

التصنيع التركيبي؛ وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد التمكين النفسية الأربعة كان لها تأثير كبير في الموظفين، والذي بدوره يزيد من الإبداع المنظمي بشكل عام.

دراسة: (Demirkıran and

Taşkaya, 2016) ورمت هذه

الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تمكين الموظفين والإجتهاد التنظيمي مع وجهات نظر العاملين في أحد المستشفيات العامة في تركيا، وتم توزيع الاستبانة على (١٤٠) موظف يعملون فيه، وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تمكين الموظفين المشاركين كانت في مستوى معتدل، وأن درجة الإجتهاد التنظيمية كانت عالية، كما وجدت علاقات سلبية وكبيرة بين تمكين الموظف ومصادر التوتر بهيكل المهام، وهيكل السلطة، وهيكل الإنتاج، وهيكل التجميع، والبنية الثقافية.

دراسة (Uzunbacak, 2015)

والتي حاولت التوصل إلى العلاقة بين التمكين والإبداع، وبيّنت كيف أن الأبعاد السلوكية والنفسية والاجتماعية والهيكلية للتمكين تؤثر في الإبداع. تكونت عينة الدراسة من ٤٤٤ من العاملين في القطاعات الصناعية المختلفة في

ISPARTA AND BURDUR في

وجامعة الأزهر في قطاع غزة. وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كلتا الجامعتين، حيث بلغ إجمالي عددهم (٢٦٦) شخصاً، وقد استخدم الباحث الحصر الشامل لأفراد العينة. وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده في الجامعات محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن درجة استجابات موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر.

في حين سعت دراسة (المبعضين والطرأونه، ٢٠١١) إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة فرق العمل، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمهم) في السلوك الإبداعي لدى هؤلاء العاملين، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوي لبعدهم تمكين العاملين (إثراء العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وأوصت الدراسة

النظر في نُظْم الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

دراسة (جدي وعبيدة، ٢٠١٣) وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التمكين الإداري بوصفه إستراتيجية تنظيمية حديثة تسهم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية، ومعرفة نوع العلاقة بينه وبين الرضا الوظيفي، من خلال التطبيق على مجموعة من مستشفيات حكومية في أربع محافظات في شرق الجزائر، واستخدم المنهج الوصفي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل إستراتيجية التمكين الإداري لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المستشفيات العامة محل الدراسة.

وقد أخذت دراسة (القطار، ٢٠١٢) منحى آخر وهو "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك في إبداعات العاملين"، حيث تعرفت الدراسة إلى مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية

دراسة (راضي، ٢٠١٠) التي حاولت اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وإبداعات العاملين، حيث وزعت الاستبانة على عينة عشوائية مقدارها (٣٧) موظفاً يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية، وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداعات العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداعات العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

وجاءت دراسة (المعاني وأخو ارشيدة، ٢٠٠٩) بعنوان "التمكين الإداري وآثاره في إبداعات العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية" للتعرف إلى تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وتأثير ذلك في إبداعاتهم الإدارية، ودُرست عشوائية بلغت (295) موظفاً من العاملين في الجامعة، وكانت أهم نتائجها وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروق معنوية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية

بضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية.

وقد قام (نسمان، ٢٠١١)، أيضاً، بدراسة بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بإبداعات العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، وتكوّن مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في كل من (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، وبلغ عددهم (٩١٤) إدارياً، وصمم الباحث استبانة مكونة من محورين أساسيين: أحدهما يقيس درجة التمكين الإداري والآخر لقياس درجة الإبداع، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (٢٥٢) إدارياً. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة هو توفر الإبداع الإداري بدرجة كبيرة في مجتمع الدراسة، وكذلك توفر أبعاد التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية موضع الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين التمكين الإداري وإبداعات العاملين في الجامعات الفلسطينية. وكذلك بينت وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداعات العاملين تعزى إلى متغيري (الجنس، واسم الجامعة).

هذا البحث أو انها طبقت في بيئات مختلفة، إلا أنه تمت الاستفادة من حيث اقتباس الأبعاد الخاصة بكل من (التمكين الإداري، وإبداعات العاملين).

مجتمع البحث، وعينته:

تكوّن مجتمع البحث من الموظفين الإداريين العاملين في كل من بلديتي (قلقيلية، وعزون)، وبلغ عدد العاملين فيهما ٢٤٠ موظفاً حسب ما أفادت به أقسام شؤون الموظفين، وقد تم أخذ عينة عشوائية ممثلة لكافة الأقسام من الموظفين تمثلت في (نسبة ٢٠٪)، وقد وزعت (٦٠) استبانة، تم استرداد (٥٤) منها، وقد استبعدت الاستبانة غير الصالحة وكان عددها (٦)، حيث اعتمدت (٤٨) استبانة صالحة.

أداة البحث:

اعتماداً على أدبيات البحث والدراسات السابقة (راضي، ٢٠١٠)، (السويطي، ٢٠٠٩)، واستشارة الخبراء، تم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة البحث، واشتملت الاستبانة على محورين أساسيين هما: التمكين الإداري، ويشتمل على خمسة أبعاد رئيسة، وهي (تفويض السلطة، والعمل بروح الفريق، والتدريب، والاتصال

باستثناء متغيري (العمر، والنوع الاجتماعي). ومن توصيات الدراسة إعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيداً عن المحسوبة.

أمّا دراسة (Carter, 2009) فهدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، وقد استخدم الباحث الجماعات المركزة كأداة للحصول على البيانات، وقد استخدمت الاستبانة لمعرفة تمكين المديرين للعاملين في (٣١٠) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وقد خرجت هذه الدراسة بالعديد من النتائج التي أكدت أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، كما أكدت على أن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية، والروح المعنوية والالتزام، وأن التمكين يشجع على الابتكار ويولد الإبداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والإنجاز.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

استطلع الباحثان الكثير من الدراسات ذات العلاقة بموضوع التمكين الإداري وإبداعات العاملين، ووجدوا أنها مرتبطة بمواضيع ومتغيرات مختلفة عن موضوع

عُرِضَتْ أداة البحث على تسعة من المحكمين ذوي الاختصاص في جامعة القدس المفتوحة، ومديرين عامين، ومديرين في الوزارات الحكومية، وأوصوا بصلاحياتها بعد إجراء بعض التعديلات، وقد تم ذلك، وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة:

وللتحقق من ثبات الأداة حسب الباحثان ومعامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، والجدول رقم (١) الآتي يوضح ثبات الأداة وفقاً لأبعادها:

الجدول (١): معامل ألفا كرونباخ للأبعاد المكونة لاستبانة البحث

قيمة الثبات	أبعاد إبداعات العاملين	قيمة الثبات	أبعاد التمكين الإداري
٨١٪	روح المجازفة	٨٥٪	تفويض السلطة
٨٣٪	المرونة	٩٠٪	العمل ضمن الفريق
٨٠٪	الإقناع	٧٨٪	التدريب
٨٦٪	المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل	٨٧٪	الاتصال الفعال
		٨٢٪	تحفيز العاملين
٨٢٪	الدرجة الكلية	٨٤٪	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول رقم (١) أن قيمة معامل الثبات لأبعاد التمكين الإداري هو (٨٤٪)، أما لأبعاد إبداعات العاملين فكان (٨٢٪)، ما يؤكد إمكانية استخدام الأداة.

أدخلت البيانات بعد جمعها إلى الحاسوب، لتعالج بوساطة البرنامج الإحصائي للعلوم

المعالجة الإحصائية:

عن كل إجابة (موافق)، و(٣) درجات عن كل إجابة (موافق نوعاً ما)، ودرجتان عن كل إجابة (غير موافق)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (غير موافق مطلقاً)، ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الميزان الموضح في الجدول رقم (٢) الآتي:

الاجتماعية (SPSS)، واستخدمت المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، وكذلك معامل الارتباط (بيرسون). وقد أعطي للعبارات ذات المضمون الإيجابي (٥) درجات عن كل إجابة (موافق تماماً)، و(٤) درجات

الجدول (2): ميزان درجات الاستجابات

درجة الاستجابات	الاستجابة
منخفضة جداً	من ١.٠١ - ١.٨٠
منخفضة	من ١.٨١ - ٢.٦٠
متوسطة	من ٢.٦١ - ٣.٤٠
مرتفعة	من ٣.٤١ - ٤.٢٠
مرتفعة جداً	من ٤.٢١ - ٥.٠٠

نتائج البحث:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي نصه:

ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في بلديتي قفيلية وعزون؟، والجدول (٣) يوضح ذلك

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد التمكين الإداري

الرقم	أبعاد التمكين الإداري	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
١	تفويض السلطة	3.7125	0.55337	مرتفعة
٢	العمل ضمن الفريق	3.3542	0.68942	متوسطة
٣	التدريب	3.0417	0.88096	متوسطة
٤	الإتصال الفعال	3.4792	0.73077	مرتفعة
٥	تحفيز العاملين	2.7917	0.89439	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.2758	0.64033	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

تبني بلديتي (قليلية، وعزون) لهذا البعد، وقد يرجع ذلك إلى عدم التعاون بين زملاء العمل، فالنظام المتبع في البلديتين يركز على الأداء الفردي لا على الأداء الجماعي، وأيضاً، فإن الدرجة المتوسطة من التدريب قد تعكس قلة اهتمام كل من البلديتين فيما يتعلق بتطوير عاملها، وأن هاتين البلديتين لا تشجعان العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم، ولا توفران لهم دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم. وفيما يتعلق ببعد تحفيز العاملين يُلاحظ أن المسؤولين في البلديتين لا يقدرون جهود العاملين كما ينبغي، وأن النظم المتبعة فيهما لا تسمح للعاملين بالمشاركة الجدية في صنع القرارات، وقد يكون، أيضاً، الراتب الذي يتقاضاه العامل في البلدية لا يتناسب مع الجهود التي يبذلها في العمل. ثانياً: ما مستوى الإبداع لدى العاملين في بلديتي قليلية وعزون؟ والجدول رقم (٤) الآتي يبين نتائج أبعاد إبداعات العاملين.

يتضح من الجدول (٣) السابق أن استجابات عينة البحث كانت مرتفعة على كل من البعدين الأول والرابع (نفيوض السلطة، الاتصال الفعال)؛ فيما كانت متوسطة على الأبعاد الثاني والثالث والخامس (العمل ضمن الفريق، التدريب، تحفيز العاملين) وعلى الدرجة الكلية؛ فبالنسبة لبعد تفويض السلطة: يعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارتي البلديتين، بما تحويه من أقسام، تفوضان العاملين الصلاحيات الكافية، إلى حد ما، لإنجاز الأعمال المنوطة بهم، وقد يكون ذلك ناجماً عن ثقة المسؤولين بقدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم. أما فيما يخص بُعد الاتصال الفعال: فقد يعود السبب للاستجابة المرتفعة إلى توفر أنظمة اتصالات فعّالة في هاتين البلديتين، فمن ملاحظة الباحثين عند زيارتهما المتكررة للبلديتين تبين وجود أجهزة اتصال متطورة للتواصل بين العاملين أنفسهم وبين العاملين ورؤسائهم.

وبخصوص العمل ضمن الفريق، فإن آراء الباحثين تعكس بدرجة متوسطة مدى

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد إبداعات العاملين

الرقم	أبعاد إبداعات العاملين	متوسط الاستجابة ×	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
١	روح المجازفة	3.7969	0.50439	مرتفعة
٢	المرونة	4.0833	0.47887	مرتفعة
٣	الإقناع	4.2292	0.49181	مرتفعة جدا
٤	المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل	4.2222	0.56841	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.0829	0.40056	مرتفعة

×أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

بدرجة مرتفعة مدى الإبداع لدى العاملين في بلديتيّ (قليلية، وعزون)، وقد يُعزى ذلك إلى عدم تردّد العاملين في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل، ورغبتهم في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، حيث يُلاحظ، ومن معرفة الباحثين، أنه في أكثر من موقع تم تكريم عمال في هاتين البلديتين لطحهما أفكاراً إبداعية، أو لقيامهم بأعمال يمكن وصفها بالشاقة والطارئة والاستثنائية.

ثالثاً: هل توجد علاقة معنوية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع لدى العاملين في كلتا البلديتين؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرض الأول الذي نصّه: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد إبداعات العاملين، والجدول رقم (٥) الآتي يبيّن تلك النتائج.

تشير نتائج الجدول رقم (٤) السابق إلى أن استجابات عينة البحث كانت مرتفعة جداً على كل من البعدين الثالث والرابع (الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحلّ المشاكل)؛ فيما كانت مرتفعة على البعدين الأول والثاني (روح المجازفة، المرونة) وعلى الدرجة الكلية. فبالنسبة للبعدين (الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحلّ المشاكل): فقد يرجع ذلك إلى أن العاملين في البلديتين يحاولون الاستفادة من أفكار الآخرين عند تنفيذهم لأعمالهم، وأنّ لديهم القدرة على تطوير عدة بدائل للتعامل مع المشكلات، وقد يكون ذلك ناتجاً عن حبّهم لعملهم، أو لقلّة الأعمال البديلة في ظلّ الظروف الأمنية والسياسية والاقتصادية الصعبة التي تُواجهها المنطقة بعامة، ومحافظة قليلية بخاصة. أما فيما يتعلق ببعديّ (روح المجازفة، المرونة) فإن آراء المبحوثين تعكس

الجدول (٥): العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وإبداعات العاملين

أبعاد التمكين الإداري	أبعاد إبداعات العاملين				
	المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل	الإقناع	المرونة	روح المجازفة	الدرجة الكلية
Pearson Correlation تفويض السلطة	.408**	.451**	.341*	.505**	.547**
Sig. (2-tailed)	.004	.001	.018	.000	.000
N	48	48	48	48	48
Pearson Correlation العمل ضمن فريق	.297*	.119	.078	.208	.227
Sig. (2-tailed)	.040	.420	.600	.157	.121
N	48	48	48	48	48
Pearson Correlation التدريب	.115	.005	-.052	.060	.043
Sig. (2-tailed)	.435	.973	.726	.683	.770
N	48	48	48	48	48
Pearson Correlation الاتصال الفعال	.198	.183	.181	.295*	.277
Sig. (2-tailed)	.178	.212	.217	.042	.056
N	48	48	48	48	48
Pearson Correlation تحفيز العاملين	.232	.061	.050	.082	.136
Sig. (2-tailed)	.113	.679	.738	.580	.358
N	48	48	48	48	48
Pearson Correlation الدرجة الكلية	.276	.164	.117	.239	.256
Sig. (2-tailed)	.058	.265	.430	.102	.079
N	48	48	48	48	48

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

الإداري (العمل بروح الفريق) مع بُعد إبداعات العاملين (المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات)، حيث كان مستوى الدلالة عند جميعها أقل من (٠,٠٥)، وهذه نتيجة منطقية، فتفويض السلطة يعني مزيداً من المسؤولية، متلازمة مع مزيد من الصلاحيات والسلطات، ما

يتضح من الجدول رقم (٥) السابق أنه توجد علاقة معنوية بين بُعد التمكين الإداري (تفويض السلطة) وجميع أبعاد إبداعات العاملين (روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات)، كما تبين وجود علاقة معنوية بين بُعد التمكين

كلّ وفقاً لشهاداته وخبراته وسنوات خدمته في حدود الإمكانيات المالية للبلديات، بالإضافة إلى اعتماد كفاءة العامل معياراً للترقية وليس حسب سنوات الخدمة فقط.

٤. تشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية، وتنمية مهاراتهم على المنهجية العلمية في التفكير وحلّ المشكلات، وذلك من خلال منحهم مزيداً من السلطات والصلاحيات. وكذلك تشجيعهم على الاستفادة من أفكار الآخرين عند تنفيذهم لأعمالهم، وزيادة المقدرة على تطوير بدائل متنوعة للتعامل مع المشكلات، وذلك من خلال غرس ثقافة العمل بروح الفريق الواحد، بعقد ورشات عمل بهذا الخصوص.

قائمة المراجع العربية

١. أفندي، عطية حسين، ٢٠٠٣، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة
٢. أبو بكر، فاتن (٢٠٠٠): نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الاعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون، ط ١، القاهرة: اتيراك للنشر والتوزيع
٣. أبو ليفه، سناء، ٢٠١٦، "علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسيوط لتكرير

يقود بدوره إلى مزيدٍ من الإقدام على العمل بروح معنويةٍ عالية، تجعل من يقوم بالعمل يتخذ قراراتٍ شجاعةً غير روتينية، بأفكار جديدة، وبقدرة على إقناع الآخرين بجدواها. كما أن العمل بروح الفريق يعني الاستفادة من أفكار الآخرين عند تنفيذهم لأعمالهم، بالإضافة إلى زيادة المقدرة على تطوير بدائل متنوعة للتعامل مع المشكلات.

التوصيات:

١. أن تعمل البلدية على تشجيع التعاون بين العاملين، ودعم فرق العمل داخل البلدية، وذلك من خلال التركيز على الأداء الجماعي لا على الأداء الفردي، وأن تكون الحوافز (مادية، معنوية) مرتبطة بعمل الفريق ككل وليس مكافأة (أو معاقبة) العاملين بشكل فردي.
٢. عقد دورات تدريبية متخصصة لتطوير العاملين في مجال تمكينهم بالعمل، وزيادة مهاراتهم وخبراتهم من خلال إشراكهم بورشات عمل يكون التركيز فيها على تبادل الخبرات فيما بينهم.
٣. رفع قيمة الراتب (أو الأجر) الذي يتقاضاه العامل أسوة بباقي المؤسسات

١١. السرور، ناديا (٢٠٠٢). مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل للنشر
١٢. العامري، صالح والغالي، طاهر (٢٠٠٨). الإدارة والأعمال، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
١٣. عبد العزيز، سعيد (2006). المدخل إلى الإبداع. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن: عمان
١٤. العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٤). تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، ورقة مقدمة في الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، ١١-١٣، ديسمبر
١٥. العتيبي، سعد بن مرزوق، (٢٠٠٥)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة كربلاء، المجلد الرابع، العدد السادس عشر، ١-٥٧.
١٦. العطار، هيثم، ٢٠١٢، "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٧. عفانة، حسن مروان، ٢٠١٣، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
١٨. القطاونة، منار و أبو تايه، بندر، ٢٠١٦، "أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية" المجلة
- البتروال "المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٦- العدد الأول - حزيران، القاهرة.
٤. البشاشة، سامر عبد المجيد، (٢٠٠٨)، اثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (١٥) عدد (٢)، ٢١٣-٢٥٧.
٥. الترتوري، محمد عوض (2006). التفكير الإبداعي. منشور http://www.minshawi.com/othe_r/tartury4.htm
٦. جدي، شوقي، وعبيدة، حجار، ٢٠١٣، "التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر)"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٣٣)، عدد ١، ص ٢٢١.
٧. جلدة، سليم و عبوي، زيد (2006). إدارة الإبداع والابتكار. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. الأردن: عمان
٨. حمود، خضير كاظم، ٢٠٠٢م، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٩. خير الله، جمال (2009). الإبداع الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن: عمان.
١٠. راضي، جواد، ٢٠١٠، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية - المجلد ١٢ العدد ١ السنة ٢٠١٠

٢١. المعاني، ايمن عودة واخو رشيدة، عبد الحكيم عقله، (٢٠٠٩)، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ٢، ٢٣٤-٢٥٨.

٢٢. نسمان، ماهر حسن، ٢٠١١، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة جامعة الأزهر، غزة.

العربية للإدارة، المجلد ٣٦- العدد الأول- حزيران، القاهرة.

١٩. المبيضين، محمد، والطراونة، محمد، ٢٠١١، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة العلوم الإدارية مجلد (٣٨)، لعدد ٢، الجامعة الأردنية، عمان، ص ٤٨٠

٢٠. المعاني، احمد إسماعيل (٢٠٠٨). أثر تمكين على تحقيق التمييز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز / عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا

References:

1. Abdullatif ,Tahir Noaman & Johari Husna bt & Adnan Zurina bt (2016), The Impact of Psychological Empowerment on Innovative Work Behavior Moderating by Quality Culture, European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.8, No.17.
2. Brown, D.R. and Harvery, D (2006). An External Approach to organizational development, New Jersey: prentice Hall.
3. Carter, T (2009). Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration.
4. Çekmecelioglu, Hülya Gündüz & Ozbag Gönül Kaya(2016), Psychological empowerment and support for innovation in Turkish manufacturing industry: Relations with individual creativity and firm innovativeness, *Journal for East European Management Studies*, vol. 21, issue 1, pages 10-34
5. Cook, Curtis, W. & Hunsaker, Philip, L. 2001. Management and Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill.
6. Demirkiran, Mustafa & Taşkaya Serap, (2016), Relationship between Employee Empowerment and Organizational Stress: A Research on Hospital Employees, International Journal of Scientific Study | March 2016 | Vol 3 | Issue 12
7. Goetsch, David & Stanly, Davis, (1997), Quality Management, 13ed, prentice hall, new jersey.
8. Knight- Turvey, Neal, (2006), Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The need to Feel

- Empowered, Entrepreneurship Theory and practice, pp.313-324.
9. Lin, Carol yeh- yun, (1998), The Essence of Empowerment : a conceptual model and a cases illustration, Journ of Applied Management Studies, Vol. 7, No. 2, 223-238.
 10. Maxwell, G. 1997. Empowerment in the UK Hospitality Industry, Infoley, Hospitality, Tourism and leisure Management, London, Cassel.
 11. Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky, W. 2001. Organizational Behavior: Managing People and Organization, U.S.A., Boston: Houghton Mifflin Company.
 12. Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M., (1997), the Road to Empowerment: Seven Questions Every leader should Consider, Organization Dynamics, Autuman, 37-49.
 13. Randolph, w. Alan, (1995), Navigating the Journey to Empowerment, Organization Dynamics, Spring, 19-32.
 14. Spreitzer, Gretchen, (2007), Taking stock: for thcoming, Hand book of Organization Development, Sage publications.
 15. Spreitzer, Gretchen M., and Mishra, Aneil K., (1999), Giving up control without Losing control , Group & organization management, Vol. 24, No. 2, June, 155-187.
 16. Uzunback Hasan Huseyin (2015), The impacts of employee empowerment on innovation: a survey on ISPARTA and BURDUR organized industrial zone, The Journal of International Social Research Cilt: 8 Say: 37 Volume: 8 Issue: 37 Nisan April 2015 www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581
 17. ZEMEKE, R. and Schaaf, D (1989), the service Edge: 101 companies that profit from customer care (New York: New American library, pp. 65-66.