

## التمكين وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية

### الاقتصاد بجامعة مصراتة

هاجر أحمد الشريف      خيرية محمد شباش      ريما التهامي كاديك  
كلية الاقتصاد - جامعة مصراتة      كلية الاقتصاد - جامعة مصراتة      كلية الاقتصاد - جامعة مصراتة

[rimaabuazid@gmail.com](mailto:rimaabuazid@gmail.com)    [k.shabash@eps.misuratau.edu.ly](mailto:k.shabash@eps.misuratau.edu.ly)    [hajer.alshref@eps.misuratau.edu.ly](mailto:hajer.alshref@eps.misuratau.edu.ly)

<https://doi.org/10.36602/jeps.2021.v08.01.05>

تاريخ النشر: 2021.04.24

تاريخ القبول: 2021.03.13

تاريخ الاستلام: 2021.01.22

### ملخص البحث

تهدف الدراسة إلى استكشاف علاقة التمكين بالإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة مصراتة في ليبيا. تم جمع البيانات عدد 50 استبانة من أعضاء التدريس بالكلية، والتي تحتوي على متغيري الدراسة (التمكين والإبداع الوظيفي). أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لتطوير واستخدام أساليب مختلفة لتشجيع التمكين والإبداع بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

الكلمات الدالة: التمكين، الإبداع الوظيفي، أعضاء هيئة التدريس، كلية الاقتصاد، جامعة مصراتة، ليبيا.

## Empowerment and its relationship to career creativity among the faculty members of the Faculty of Economics at Misurata University

Hajer Ahmed Elsharif      Khiria Mohamed Shabsg      Rima Eltuhami Alkdik

Faculty of economic – Misurata University

[hajer.alshref@eps.misuratau.edu.ly](mailto:hajer.alshref@eps.misuratau.edu.ly)    [k.shabash@eps.misuratau.edu.ly](mailto:k.shabash@eps.misuratau.edu.ly)    [rimaabuazid@gmail.com](mailto:rimaabuazid@gmail.com)

### Abstract

The study aims to explore the relationship of empowerment with career creativity of the faculty members of the Faculty of Economics at Misurata University in Libya. 50 survey responses were gathered from the faculty members of the Faculty of Economics at Misurata University through a questionnaire containing two variables (empowerment and career creativity). The results of the study showed that there is a statistically significant moderate positive relationship between empowerment and managerial creativity. The study suggests the need to apply modern administrative concepts to develop and use different methods to encourage empowerment and creativity among the faculty members of the universities.

**Keywords:** Empowerment, Career Creativity, Faculty of Economics, University of Misurata, Libya.

## 1. المقدمة

يعد التمكين من المفاهيم الحديثة الساعية لمواكبة النمو والتطور الذي تحتاجه المنظمات من أجل بقائها وتعزيز موقعها التنافسي في بيئة الأعمال التنافسية، وكون أن الحديث عن التمكين يبدو ممتعاً للكثيرين من الموظفين والمديرين ومسؤولي الإدارات الوسطى والمشرفين، إلا أنه في الحقيقة يواجه صعوبات من قبل هذه الإدارات، من بينها الاستجابة إلى تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة التي تعزز من قدرة العنصر البشري في تحصيل المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري الذي يمكن الموظف من ممارسة السلطة وتحمل مسؤوليات وظيفته. وبما أن بيئة الأعمال التنافسية قد زادت، جعل المنظمات بحاجة إلى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي. إضافة إلى أن الطرق التي تجعل المنظمة إبداعية تكمن في قدرتها على تعزيز وتطوير، واستغلال مواهب العاملين على وجه الخصوص إمكاناتهم الإبداعية. فالقضية الرئيسة للمنظمات إذن هي كيف تحفز العاملين فيها لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيف توفر الظروف التي يمكن للأعضاء من خلالها تنفيذ أفكارهم الإبداعية. كما يساعد التمكين على تحمل المخاطرة وغرس روح المجازفة والمرونة والقدرة على الإقناع، فضلاً عن استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أحد أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين في المنظمات.

## 2. الدراسات السابقة

- **دراسة عمران والشريف (2017):** هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الخصائص الشخصية الوظيفية (التنظيمية) للعاملين ومدى اختبارهم لمشاعر التمكين النفسي، وتكون مجتمع البحث من مجموعة 434 مفردة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 205 مفردة من مختلف العاملين في الإدارة العامة بجامعة مصراتة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين (الجنس، العمر، الخبرة العلمية، المركز الوظيفي) ومدركاتهم النفسية (عند مستوى معنوية 0.05) وبالتالي يغيب الأثر لهذه المتغيرات.
- **دراسة راضي (2009):** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، ومعرفة مجالات استجابة متغيرات إبداع العاملين في الكلية للتباين في مستوى التمكين الإداري، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية تضمنت العينة عشوائية بسيطة للبحث 50 موظفاً، برهنت نتائج الدراسة على وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.
- **دراسة أمقاوي (2012):** هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك إمام ودراية بمفهوم تمكين العاملين داخل المستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي، تحديد مدي وجود علاقة بين المتغير

المستقل تمكين العاملين والمتغير التابع الرضا الوظيفي، وتحديد نوعية هذه العلاقة ما إذا كانت إيجابية أم سلبية، وتكون مجتمع الدراسة من الممرضات الليبيات العاملات بالمستشفيات العامة في مدينة بنغازي والبالغ عددهن 1750 ممرضة ومن أهم النتائج منها تؤكد الدراسة على وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، عدم امتلاك الصلاحيات والسلطات الكافية للسيطرة على إتاحة الدورات التدريبية التي لها علاقة بالعمل لكافة مفردات مجتمع الدراسة.

● **دراسة زيد (2009):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مقومات فاعلية تمكين العاملين في المنظمات الليبية العامة بمدينة بنغازي، وتكون عينة الدراسة من 295 موظفاً يعملون في المنظمات محل الدراسة، توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الأربع حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معني العمل، التأثير عند مستوى معنوي (0.05)، وكذلك اكد العاملون بالشركات قيد الدراسة أن الرؤساء لا يسمحون لهم بالمشاركة في تحديد الأهداف، وليس لديهم حرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

● **دراسة طموس (2015):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات، كذلك التعرف على مدى توافر الالتزام التنظيمي لديهم، ومن تم اختيار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري ومستوي الالتزام التنظيمي، لقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقت بلغت 337 موظف وموظفة، ومن اهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلته إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري ومستوي الالتزام التنظيمي، أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين كانت مرتفعاً بوزن نسبي (76%).

● **دراسة (2016) Aburuman:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على تحسين الإبداع في معهد الإدارة العامة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمعهد بعدد إجمالي 96. تم توزيع 90 استمارة استبيان واسترجاع 82 استمارة صالحة منها مع نسبة استرجاع 91%. ووجدت الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية. لأبعاد التمكين (تفويض السلطة، تدريب الموظفين، التواصل الفعال، وتحفيز الموظفين) على تحسين الإبداع لدى العاملين في المعهد الأردني للإدارة العامة. وقد وجدت أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ميول العمال نحو تحسين الإبداع، والتي يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (مصطلح الخدمة والمسمى الوظيفي).

انققت الدراسة الحالية مع دراسة (2016) Aburuman ودراسة راضي (2009) في كونها درست نفس المتغيرات المتمثلة في التمكين والإبداع الإداري، واختلفت مع الدراسات الأخرى في أنها درست التمكين مع متغيرات مختلفة، وبيئات مختلفة، وهذا يرجع لأهمية موضع الدراسة وأهميته في المنظمات.

### 3. مشكلة البحث

تشير مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة إلى أهمية التمكين في أنه يساعد في المضي قدماً بالعمل إلى الأمام. ومن ثم؛ فإنه يجب على المدير أن يوضح للعاملين معه أهمية تمكينهم، والأسباب التي جعلته يتخذ هذا القرار؛ للحد من درجة الغموض. إن سحب الغموض الموجودة بالعمل يساهم في تصحيح مسار العاملين؛ حيث يبدعوا في العمل؛ وفقاً لآلية واضحة تتضمن المستوى الجديد للسلطات، وتخصيص المسؤوليات. وتتمثل أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، عند اتخاذ هذا القرار، في توفير بيئة عمل مميزة، تعتمد على مبدأ التخلي عن السلطة، والتزام العاملين بتحقيق إنتاجية قوية. وتتضمن عملية التمكين، أيضاً، الاعتماد على أسلوب فريق العمل، وهو الذي يوفر عنصري الاتحاد والقوة، ومعرفة كيفية تأثير العمل الجماعي في الموظفين بطريقة أفضل؛ حيث إن هذه الخطوة تعتبر بمثابة جزء أساسي في بناء عملية تمكينهم.

وأصبحت المنظمات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها تواجه العديد من المشكلات التي تستدعي من الإدارة التفكير بطرق إبداعية وخالقة حتى تمنح المجال أكثر لتمكين العاملين وترفع من قدرتهم على صناعة واتخاذ القرارات بأنفسهم بما يتماشى ومصالحة وأهداف المنظمة التي يعملون فيها وهذا ما يتيح التمكين الذي يحقق مفهوم منح المرؤوس حرية أكبر في أداء عمله وتزيد من طاقته وقدرات حتى يضطلع بمهامه بوعي أكبر وثقة أعلى، لذلك فالمنظمات التي لا تعتبر الإبداع هدفاً استراتيجياً من أهدافها سيكون مصيرها الزوال، والموظف الذي لا يعتبر الإبداع جزءاً من عمله فهو يحكم على نفسه بالتراجع وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته على السواء. ولوحظ أن المتتبع لسير وتطور المنظمات اعتمادها على التسيير الذاتي، وأن أزمته تعود بالدرجة الأولى إلى إهمال الموارد البشرية وعدم التركيز على تنميتها وتأهيلها بالقدر الكافي الذي يساير التطورات الحاصلة، خاصة مع رياح التغيير التي حملته العولمة. لكل ما سبق، تناولت الكثير من الدراسات بالدول المتقدمة والنامية هذه التحديات (على سبيل المثال، Sun et al., 2012; Steen, 2013; Özaralli, 2015; Allina, 2018; Bahramzadeh, 2020; Dalain, 2021; Widodo & Gunawan, 2021).

وفي ليبيا، وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت التمكين (على سبيل المثال: زيد، 2009: عمران والشريف، 2017)، إلا أنه يلاحظ ندرة الدراسات التي تهتم بالتمكين والإبداع الوظيفي، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لمعالجة فجوة في الأدبيات من خلال تناول موضوع التمكين وعلاقته بالإبداع الوظيفي والتي حسب علم الباحثات لم يتم تناولها في ليبيا. لذلك، تسعى هذه الدراسة للتحقق من درجة التمكين ومستوى الإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة مصراتة من خلال صياغة مشكلة في شكل التساؤل التالي:

**ما علاقة التمكين بالإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية قيد الدراسة؟**

#### 4. فرضيات البحث

اعتمدت هذه الدراسة على فرضية أساسية وهي:  
"توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية قيد الدراسة".

#### 5. أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- تحديد العلاقة بين التمكين والإبداع الوظيفي.
- التعرف على مستوى الإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة مصراتة.
- التعرف على درجة تمكين أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية.
- تقديم التوصيات العلمية بناءً على نتائج البحث لمتخذي القرار والتي من شأنها دعم الإبداع من خلال تفعيل دور التمكين.

#### 6. أهمية البحث

- تساعد المسؤولين بالتعليم العالي وأعضاء هيئة التدريس الجامعي لإيلاء اهتمام أكبر في تشجيع التمكين ورفع مستوى الإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- تسعى هذه الدراسة للمساهمة في إثراء البحث العلمي في مجال موضوع الدراسة من قبل المهتمين بالبحث العلمي.
- المساهمة في تطوير الجانب الفكري والنظري لمتغيري الدراسة.

#### 7. مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد جامعة مصراتة والبالغ عددهم (80)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (66) مفردة من هذا المجتمع وتم اختيارها وفقاً لجدول مورجان (1977) للعينات الإحصائية، وتم استرجاع (50) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي.

#### 8. منهجية البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة نظراً لكونه المنهج الأكثر استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، فهو يعتمد على وصف الظاهرة بصورة نوعية أو كمية للحصول على حقائق عن مستخدمي الإنترنت في التسويق، في محاولة منها لتحديد أسباب المشكلة التي تحتاج إلى تقديم الحلول المطلوبة وذلك لوصف الظاهرة المراد دراستها وبيانها كما توجد في الواقع. فالمنهج الوصفي هو أسلوب من أساليب التحليل المبني على معلومات دقيقة عن موضوع معين من خلال فترة زمنية معينة من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية. ذكر عليان وغثيم (2013) أن استخدام المنهج

الوصفي يرتبط بتحديد المشكلة وصياغتها وعرض الفروض وجمع البيانات ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج وفهم علاقة الظاهرة مع غيرها من الظواهر، فالهدف من تنظيم المعلومات وتصنيفها وتفسيرها هو مساعدة الباحث على الوصول إلى استبانة وتعميمات تسهم في فهم الواقع. وهناك عديد المناهج الوصفية أشار لها باشيوة وآخرون (2009) والتي منها المنهج الوصفي المسحي، المنهج الوصفي تحليل المحتوى، المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج الوصفي المقارن. ويوضح الرفاعي (2009) أن المنهج الوصفي يقدم في البحث العلمي عديد الفوائد التي تساعد على فهم الظواهر الاجتماعية فهو يتيح الطرق أمام الباحث ويستطيع من خلاله استخدام أكثر من أسلوب ويساعد في دراسة العلاقات بين الظواهر المختلفة.

## الإطار النظري للبحث

### 9. التمكين

#### 1.9 مفهوم التمكين

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في النظر إلى عملية التمكين كفلسفة إدارية حديثة نسبياً، وظهرت العديد منها وأهمها ما يلي:

ينظر لمفهوم التمكين من خلال المدلول اللغوي للكلمة، فكلمة تمكين في اللغة العربية ترجع إلى الفعل (مكن) أي جعله قادراً على الشيء، أو تعني إعطاء السلطة والحكم القوة. وعرفت كلمة (التمكين) من خلال الفعل يمكن بأنه "منح السلطة الرسمية، كما عرف التمكين من خلال التركيز على مكون القوة ضمن مصطلح التمكين" (المهيرات، 2014: 21)

ويذكر السكارنة (2011) التمكين بأنه عملية منح الأفراد العاملين حق لاتخاذ القرارات لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد. ويعرف المعاني (2010) التمكين على أنه عملية نقل الواجبات والمهام والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل العمل. من خلال استعراض التعريفات السابقة استخلصت الباحثات تعريفاً للتمكين متمثلاً بأنه: "هو عملية إعطاء الأفراد سلطة والقوة اللازمة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية لحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف، مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى".

#### 2.9 مداخل التمكين

ينقسم التمكين في الأدب الإداري إلى مدخلين أساسيين وهما (حسين، 2016):

أ. **المدخل الهيكلي:** يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وينطوي على تفويض المسؤوليات والمساهمة في صنع القرارات وكذلك يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات لحل هذه المشاكل، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم أداء العمل.

ب. **المدخل التحفيزي (النفسي):** يشير إلى القدرة النفسية وهو العلمية التي يعزز فيها الشعور أو القدرة الذاتية بين الأعضاء المنظمين من خلال تحديد الظروف التي تظهر في الكفاية المادية والمعنوية، الشعور بالانتماء للمنظمة، مع الشعور بمعنى العمل.

فمفاهيم تمكين الموظفين أياً كانت فهي تتبع أساساً من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة التي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع الموظفين لتحسين الأداء ورضاهم عن العمل. فإن تمكين الموظفين بمدخله الهيكلي والنفسي يمثل استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر يتمثل في منح الموظفين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب الموظفين في إدارة المنظمات.

### 3.9 مستويات التمكين

ذكر محمديّة (2016) أن (( pastor)) حدد خمسة مستويات يمكن للفريق والإدارة تطبيقها وهي:  
**المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق بها إلا أن الشائع هو أن المدراء يضعون القرارات دون علم الفريق.

**المستوى الثاني:** بهذا المستوى يقوم المدير بسؤال الفريق حول أي اقتراحات وبموجب هذا الاقتراحات يضع القرارات ويعلم الفريق بها.

**المستوى الثالث:** يتم في هذا المستوى حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل وتتشكل من مجموعة الاقتراحات ومدخلاتهم التي يأخذ بها المدير أو لا يأخذ بها ثم يقرر ويعلم الفريق بقراراته النهائية.

**المستوى الرابع:** بهذا المستوى يستمر بناء العلاقات ويكون هناك تعاون بين المدير والفريق ثم تقرر القرارات بشكل نهائي بين المدير والفريق.

**المستوى الخامس:** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة يضع واتخاذ القرار.

### 4.9 مستويات التمكين

هناك عدد من الأهداف التي تسعى المنظمات تنفيذها وتنفيذها من برامج التمكين وذكر جلاب (2011) أهمها، وهي:

- أ. زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم.
- ب. زيادة فرص الابتكار والإبداع.
- ج. دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
- د. زيادة رضا الزبون من خلال الحرص على جعل الأفراد العاملين مقربة من الزبائن.
- هـ. زيادة مستوى ولاء العاملين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغيابات، والمرض.
- و. زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتداد الأفراد بأنفسهم، الشعور باحترام النفس، وقيمة النفس.
- ز. استعمال الضغط الشريف وطرائق فرق الإدارة الذاتية في الرقابة على العاملين والإنتاجية.

ح. زيادة حدود الوقت المتاح للإدارة العليا لتطوير الخطط الاستراتيجية.  
ط. المحافظة على التنافسية وزيادتها.

## 10. الإبداع الوظيفي

أصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، ولما يتميز به هذا العصر من التغيير والتطور السريعين، الأمر الذي يتطلب أن تكون عملية الإبداع مؤسسية تعمل على توفير فرص التميز والإبداع لدى الفرد لكي يتكيف مع الظروف والمتغيرات والمستجدات المحيطة به، كما يتطلب ذلك من المؤسسات سواء العامة أو الخاصة أن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي لا تتحقق إلا بجهود إبداعية متميزة. فالإبداع هو كفاءة وطاقته واستعداد يكسبه الإنسان من خلال تركيز منظم لقدراته العقلية وإرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته.

لذلك ينبغي على كافة المؤسسات التي تسعى للتطور والتقدم أن تتبنى سياسة تشجيع الإبداع وتهتم بالمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم هذه الأيام، وهكذا فإن درجة نجاح أية مؤسسة يتوقف على مدى استجابة العنصر البشري في الإدارة وقدرته على زيادة الإنتاجية.

## 10.1 مفهوم الإبداع الوظيفي

يعرف العميان (2010) الإبداع بأنه عبارة عن تبني فكرة أو سلوك معين على داخل المنطقة أو بيئتها. وينكر حريم (2010) أن الإبداع هو تطوير فكرة في العمل أو خارج المنظمة سواء للمنتج أو النظام أو العمليات، بحيث تكون هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة.

## 10.2 حاجة المنظمات إلى الإبداع

أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع، حيث عملت المنظمات على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع.

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديدة، إن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أنواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع.

حيث أن الإبداع إيجاد وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة. ومنهم من يعرفه على أنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحد من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة، ويجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة

والاحتياط لمواجهتها، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقص مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات (العميان، 2010).

### 10. 3 خطوات الإبداع الوظيفي

هناك خمس مراحل تمر بها العملية الإبداعية كما ذكرها (السكرانة، 2011)، وهي:

أ. **مرحلة التصور:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار.

ب. **مرحلة تكوين الفكرة:** هي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة إذ يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

ج. **مرحلة معالجة المشكلة:** ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.

د. **مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

هـ. **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث إن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ بحاجة الدائرة أو المؤسسة بعين الاعتبار.

### 10. 4 معوقات الإبداع الوظيفي

أوضح (حريم، 2010) مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنمية وتمتع استقادة المنظمات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات ما يلي:

- أ. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- ب. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- ج. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- د. مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- هـ. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- و. قلة الحوافز المادية والمعنوية، نبذ الزملاء.

ز. القيادات الإدارية غير الكفؤة، والمعوقات تنظيمية والمعوقات المالية.  
ح. ضعف الولاء التنظيمي، والتفكير غير المتعمق.

## الإطار العملي للبحث

### 11. أداة جمع البيانات

بعد استكمال الاستبانة والتأكد من تبات الأداء تم توزيعها على عينة الدراسة، حيث وزّع عدد (66) استبانة، وتم استرجاع (50) استبانة كاملة من مجموع الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة. وقد تم اختيار مقياس لكرت الخماسي، فهو يعتبر الأكثر استخداماً في البحوث الحديثة والأكثر دقة سيكاران (2010)، حيث يكون الترتيب من الإجابات التالية:

الجدول رقم (1) مقياس درجات الموافقة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

### 12. ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة تقريبا لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، أو بعبارة أخرى أن تبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحققت الباحثات من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) يوضح معامل ألفا كرونباخ

<i>Cronbach" Alpha</i>	<i>N Of items</i> عدد الفقرات
0.931	12 التمكين
0.872	12 الإبداع الوظيفي
0.886	24

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ 0.886، وهي قيمة مرتفعة من الناحية الإحصائية، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومن جانب آخر فقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي لتحليل البيانات والذي يعتبر أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات، ويستعمل في الاختبارات الإنسانية وفي الاستبانات، وبخاصة في مجال الإحصاءات ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.

### 1.13. عرض خصائص عينة الدراسة

لمعرفة خصائص عينة الدراسة تم تحليل البيانات المتحصل عليها من المبحوثين وهي (الجنس، العمر، الخبرة العلمية، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية)، وذلك بواسطة الاستبانة، حيث تم عرض هذه البيانات في جداول تكرارية تبين النسب والتكرارات التي تعكس خصائص المجتمع من خلال إجاباتهم على الاستبانة، موضحة في الجدول الآتي:

#### 1.13 النوع

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	39	78.0
أنثى	11	22.0
المجموع	50	%100

يلاحظ من الجدول رقم (3) والمتعلق بالجنس أن عدد الذكور بنسبة 78% ونسبة الإناث 22% أي أن نتائج هذه الدراسة تعبر عن آراء الذكور أكثر من الإناث، وذلك بالرغم أن هذه الوظيفة من الوظائف الأنسب للمرأة ولكن قد يرجع السبب في انخفاض نسبة الإناث إلى عدم تحصلهن على مؤهل علمي يخولهن لممارسة هذه الوظيفة نظراً لحدائه إنشاء المؤسسات التي تمكنهن من استكمال دراستهن لبعده المسافة لبعض المؤسسات خارج المدينة.

#### 2.13 العمر

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	7	14.0
من 30 سنة إلى أقل من 45 سنة	33	66.0
من 45 سنة إلى أقل من 60 سنة	9	18.0
من 60 سنة فأكثر	1	2.0
المجموع	50	%100

يتضح من الجدول رقم (4) أن أغلب المبحوثين كانت أعمارهم من 30 سنة إلى أقل 45 سنة، وهذه الأعمار في سن البذل والعطاء، والتي ربما تكون طرح الأفكار الجديدة والقدرة أيضاً على الإبداع الوظيفي.

## 3.13 مدة العمل

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب مدة العمل

النسبة	التكرار	مدة العمل
42.0	21	أقل من 5 سنوات
44.0	22	من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة
8.0	4	من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة
6.0	3	25 سنة فأكثر
%100	50	المجموع

يتبين من الجدول رقم (5) أن حوالي 22 شخص لديهم الخبرة في مجال عملهم من 5 سنوات أقل من 15 سنة تقريباً، وهذا يدل على وجود خبرات وظيفية ذات كفاءات عالية والتي يكون لها القدرة على صنع قرارات وتصرفات رشيدة ونجاحه في مجال التدريس، وكذلك ضعف قدرتهم على الإبداع في مهنتهم.

## 4.13 المؤهل العلمي

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل
84.0	42	ماجستير
16.0	8	دكتوراه
%100	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (6) أن أغلب نسبة كانت 84% هم من حملة الماجستير وأن حملة الدكتوراه كانت 16% هذا يدل على المستوى المرتفع من التعليم بنسبه للمؤسسة التعليمية حديثة التأسيس، كما يعني أن الآراء التي أعطاها المشاركون تتسم بالقدرات الذهنية إذا ما نظر إلى المؤهلات العلمية للمشاركين.

## 5.13 الدرجة العلمية:

جدول رقم (7) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب الدرجة العلمية

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
66.0	33	محاضر مساعد
24.0	12	محاضر
6.0	3	أستاذ مساعد
4.0	2	أستاذ
%100	50	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (7) أن النسبة الأعلى لأفراد العينة كانت محاضر مساعد حيث بلغت نسبتها 66%، فيما كانت نسبة لأقل من نصيب أستاذ بلغت نسبتها 4%، وقد يرجع السبب إلى قلة الأفراد الذين استطاعوا استكمال دراستهم خارج المدينة في ذلك الوقت، ونظراً لحدائثة أكاديمية الدراسات العليا داخل مدينة مصراتة. حيث أن القلة استطاعوا استكمال دراستهم خارج المدينة.

#### 14. تحليل إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة

##### أ. تحليل الإجابات المتعلقة بالتمكين

الجدول رقم (8) يوضح نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين

المتوسط المرجح	الفقرات					ت
	غ. موافق بشدة	غ. موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
	%	%	%	%	%	
4.2400	0	3	0	29	18	1
	0	6.0	0	58.0	36.0	لدي قناعة بأن عملي يعتبر هام جداً بالنسبة للكلية.
4.1400	1	0	6	27	16	2
	2.0	0	12.0	54.0	32.0	الأنشطة التي أمارسها أثناء عملي ذات قيمة لي.
4.3400	0	2	1	25	22	3
	0	4.0	2.0	50.0	44.0	مهنتي ذات معنى بالنسبة لي.
4.3800	0	0	1	29	20	4
	0	0	2.0	58.0	40.0	أثق في قدراتي البدنية والذهنية لإنجاز مهام عملي.
4.3800	0	0	3	25	22	5
	0	0	6.0	50.0	44.0	لدي قابلية والاستعداد لأداء الأنشطة المتعلقة بوظيفتي.
4.1600	0	1	3	33	13	6
	0	2.0	6.0	66.0	26.0	أمتلك المهارات الضرورية لتطبيق الأسس العلمية في مهنتي.
3.7400	1	4	11	25	9	7
	2.0	8.0	22.0	50.0	18.0	لدى فرصة كبيرة وحرية في اختيار طريقة وأسلوب إنجاز مهام عملي.
3.6600	1	7	12	18	12	8
	2.0	14.0	24.0	36.0	24.0	أشعر بكامل الحرية لتحسين أسلوب عملي بابتكار كل جديد ومطور.
3.0600	2	12	21	11	4	9
	4.0	24.0	42.0	22.0	8.0	أشعر بالحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتفاصيل عملي دون الرجوع للرئيس القسم.
2.8600	5	11	22	10	2	10
	10.0	22.0	44.0	20.0	4.0	أمارس تأثيراً كبيراً على ما يتخذ من القرارات الإدارية بالقسم.
2.4400	8	20	15	6	1	11
	16.0	40.0	30.0	12.0	2.0	لدي صلاحيات وسلطات واسعة في السيطرة على مجريات الأمور بالقسم
3.2600	2	7	22	14	5	12
	4.0	14.0	44.0	28.0	10.0	أشعر أن أثر عملي في القسم كبير
3.7217						المتوسط العام

يتضح من الجدول رقم ( 8 ) أن درجة الممارسة لفقرات التمكين جاءت مرتفعة بمتوسط عام (3.7217) مما يدل على وجود إدراك لأهمية التمكين في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، وجاءت الفقرة رقم (5)، ( لدى قابلية والاستعداد لأداء الأنشطة متعلقة بوظيفتي ) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.3800) وهذا يدل على قدرة أعضاء هيئة التدريس في إنجاز جميع الأنشطة متعلقة بمهام وظائفهم، وجاءت الفقرة ( 11 )، (لدى صلاحيات وسلطات واسعة في سيطرة علي مجريات الأمور في القسم) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.4400) مما يدل على انخفاض سلطات وصلاحيات لدى أعضاء هيئة التدريس في تحكم مجريات الأمور بالقسم.

### ب. تحليل الإجابات المتعلقة بإبداع الوظيفي

الجدول رقم (9) يوضح النتائج إجابات أفراد عينة البحث حول الإبداع الوظيفي

المتوسط المرجح	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		الفقرات	ت
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
4.3400	21	26	2	1	0				1	لدى فناعة بأهمية الأفكار الجديدة في العمل.
	42.0	52.0	4.0	2.0	0					
2.0600	0	2.0	26.0	48.0	24.0				2	تتوفر لدى إدارة كلية آليات لقياس مستويات توليد الأفكار الجديدة في الأقسام.
4.1200	13	32	3	2	0				3	أميل نحو إعطاء قيمة للأفكار الجديدة.
	26.0	64.0	6.0	4.0	0					
3.7000	2	36	7	5	0				4	لدى المعرفة لكيفية تقديم الأفكار الجديدة في العمل.
	4.0	72.0	14.0	10.0	0					
4.1600	11	36	3	0	0				5	أقبل التغيير في بيئة العمل.
	22.0	72.0	6.0	0	0					
3.7400	6	31	8	4	1				6	أشارك في خلق أفكار ومقترحات عمل لتحسين جودة العمل.
	12.0	62.0	16.0	8.0	2.0					
2.5200	1	7	18	15	9				7	هناك دعم من الكلية لإنتاج الأفكار الجديدة.
	2.0	14.0	36.0	30.0	18.0					
3.5200	2	28	15	4	1				8	أقوم بالمبادرة بإيجاد الأفكار الجديدة بالقسم.
	4.0	56.0	30.0	8.0	2.0					
2.3200	0	4	16	22	8				9	يسود الكلية مناخ معد لاستثمار أفكار ومقترحات المنتسبين لها.
	0	8.0	32.0	44.0	16.0					
2.3200	1	3	12	19	15				10	أتحصل على الدورات اللازمة للرفع من قدراتي على توليد الأفكار الجديدة.
	2.0	6.0	24.0	38.0	30.0					
3.6800	7	26	11	6	0				11	لدى قدرة على تطوير الأفكار في عملي.
	14.0	52.0	22.0	12.0	0					
3.5400	6	21	17	6	0				12	أمارس أساليب جديدة لحل المشاكل التي توجهني في عملي
	12.0	42.0	34.0	12.0	0					
3.3183										المتوسط العام

ويبين الجدول رقم ( 9 ) أن الأهمية النسبة للمتوسط العام لفقرات الإبداع الوظيفي جاءت متوسطة بمتوسط عام ( 3.3183 ) مما يدل على وجود الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس ولكن بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (1) ( لدي قناعة بأهمية الأفكار الجديدة في العمل ) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 4.3400 ) مما يدل على وجود قناعة تامه من أعضاء هيئة التدريس بأهمية الإبداع وابتكار من أجل استمرار العطاء في العمل، وجاءت الفقرة رقم (2) (تتوفر لدى إدارة الكلية ليات لقياس مستويات توليد الأفكار الجديدة في الأقسام ) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( 2.0600 ) وهذا يدل على أن الكلية لا تسعى في تغيير آليات العمل لديها، وأنها لا تدعم وبشكل كبير الأفكار الجديدة التي قد تقدم لها.

## 15. اختبار فرضية الدراسة

جدول رقم (10) يبين اختبار معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	أداة القياس	التمكين	الإبداع الوظيفي
التمكين	معامل ارتباط بيرسون	1	0.577**
	مستوي معنوي المشاهد P-Value		0.000
الإبداع الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	0.577**	1
	مستوي المعنوية المشاهد P-value		0.000

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن مستوى المعنوية المشاهد P-Value تساوي (0.000)، وأن معامل ارتباط بيرسون يساوي (0.577)، مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة، وبما أن الإشارة موجبة فإن هذه العلاقة تكون طردية، وعليه نستنتج أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين التمكين ومستوي الإبداع الوظيفي في كلية الاقتصاد. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1.

## 16. نتائج وتوصيات الدراسة

### 1.16 نتائج البحث

من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة التمكين والإبداع الإداري، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة راضي (2009) على وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، ودراسة (Aburuman 2016) التي توصلت الى وجود أثر لتمكين على إبداع العاملين، كما

أوضحت باقي الدراسات الأخرى وجود علاقة بين التمكين والمتغيرات التابعة كالرضا (مقاوي 2012) والالتزام التنظيمي (طموس: 2015).

- متوسط الإجابات التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية أقرب للموافق مما يؤكد ارتفاع الشعور بالتمكين لديهم، واتضح هذا من خلال إجابة المبحوثين بمشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم صلاحيات لأداء أعمالهم. وتم الاعتماد في هذا البحث على مقياس Mayes 1994 والذي طوره سنة 1995 لقياس التمكين، وتم استخدامه في دراسة عمران (2017)، وزيد (2009)، بينما استخدمت الدراسات الأخرى أبعاد التمكين كأداة لقياسه كدراسة راضي (2009) ودراسة (Aburuman 2016).
- متوسط الإجابات الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية تشير الى درجة موافقه متوسطة.

## 2.16 توصيات الدراسة

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- إعداد بيئة العمل بطريقة تدعم التمكين من خلال اعتماد التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد توليد الأفكار الجديدة في الأقسام والإدارات.
- العمل على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة مثل مبدأ تمكين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المنظمات.

## 3.16 مقترحات البحوث المستقبلية

تقترح هذه الدراسة مجموعة من البحوث المستقبلية في هذا المجال كما يلي:

- أثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية.
- أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الوظيفي.
- تحليل إثر نمط القيادة التحويلة على الإبداع الوظيفي.

## المراجع

امقاوي، تمام محمود عبدالله، (2012) "تمكين العاملين وعلاقته بالرضا الوظيفي" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، فرع بنغازي، قسم الإدارة والتنظيم.

باشيوة، عبد الله لحسن والبرواري، نزار عبد المجيد والسامرائي، عدنان هاشم (2009)، البحث العلمي: مفاهيم-أساليب-تطبيقات.

جلاب، إحسان دهش، 2011، السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان - الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

- حريم، حسين، 2010، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان - الأردن، دار الحامد، ط2
- حسين، هيام حاج. (2016) "أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء" رسالة ماجستير غير منشورة، مدينة اللاذقية - سوريا.
- الرفاعي، أحمد حسين (2009)، "مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 6
- زيد، (2009) "مقومات فاعلية تمكين العاملين في المنظمات الصناعية الليبية" رسالة ماجستير غير منشورة، مدينة بنغازي - ليبيا.
- السكرانة، بلال خلف، 2011، الإبداع الإداري، عمان - الأردن، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة.
- سيكاران، أوما (2010)، "طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية"، دار المريخ، ترجمة بسيوني، إسماعيل علي.
- طموس، إيمان عمر العبد (2015) "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر - غزة.
- عليان، ر يحي مصطفى وغنيم، عثمان محمد (2013)، "أساليب البحث العلمي والنظرية والتطبيق"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 5.
- عمران، مهدي مبروك والشريف، هاجر أحمد، (2017) "العوامل الشخصية الوظيفية وأثرها على مدركات النفسية بالتمكين" مجلة البحوث الأكاديمية، مصراتة.
- العميان، محمود سلمان، (2010)، السلوك التنظيمي، في منظمات الأعمال، عمان- الأردن، دار وائل للنشر، ط5
- المعاني، أحمد، وآخرون، (2011)، قضايا إدارية معاصرة، عمان - الأردن، دار وائل للنشر.
- المهيرات، عماد علي، (2014)، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، عمان - الأردن، دار جليس الزمان.
- Allina, B. (2018). The development of STEAM educational policy to promote student creativity and social empowerment. *Arts Education Policy Review*, 119 (2), 77-87.
- Aburuman, N. M. (2016). The impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of Jordanian public administration institute. *International Journal of Business and Social Science*, 7 (1), 182-190.
- Bahramzadeh, S. (2020). Explaining the relationship between creativity and empowerment of human resources in education in Kashan. *Management and Educational Perspective*, 1(2), 71-86.
- Dalain, A. (2021). Inspecting the Role of Empowerment, Ostracism, Defensive Silence and Employee Proactivity with Relation to Employee Creativity and Organizational Performance. *Information Technology in Industry*, 9 (1), 1300-1314.
- Özarallı, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.
- Steen, M. (2013). Virtues in participatory design: Cooperation, curiosity, creativity, empowerment and reflexivity. *Science and engineering ethics*, 19 (3), 945-962.

Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The leadership quarterly*, 23 (1), 55-65.

Widodo, W., & Gunawan, R. (2021). Analyzing the effect of knowledge management and teaching creativity on innovative work behavior: The organizational empowerment perspective. *Management Science Letters*, 11(2), 619-626.

المعلومات البيوغرافية للباحث:

الاسم: خيرية مجمد شباش

الدرجة العلمية: مساعد محاضر

التخصص: إدارة وتنظيم

الاهتمامات: إدارة الموارد البشرية - التسويق - السلوك التنظيمي

البريد الإلكتروني:

k.shabash@eps.misuratau.edu.ly

المعلومات البيوغرافية للباحث:

الاسم: هاجر أحمد الشريف

الدرجة العلمية: محاضر

التخصص: إدارة أعمال

الاهتمامات: الإدارة - التسويق

البريد الإلكتروني:

Hajer.alshref@eps.misuratau.edu.ly

المعلومات البيوغرافية للباحث:

الاسم: ريماء التهامي كاديك

الدرجة العلمية: بكالوريوس

التخصص: إدارة أعمال

الاهتمامات: إدارة الأعمال

البريد الإلكتروني: rimaabuazid@gmail.com