مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية
اسم الكاتب: د. سلامة "محمد وليد" سالم سلامة
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/1649
تاريخ الاسترداد: 2025/05/05 21:17 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على
info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية *

د. سلامة «محمد وليد» سالم سلامة **

* تاريخ التسليم: 6/ 12/ 2015م، تاريخ القبول: 13/ 1/ 2016م.
** أستاذ مساعد/ العلوم الإدارية/ فرع طولكرم/ جامعة القدس المفتوحة.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتحديد الفروق لبعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمستوى الوظيفي) في درجة تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين، فيما تكونت عينة الدراسة من (300) عاملاً وعاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية، اختيروا بطريقة العينة الطبقية العشوائية حسب متغيرات الجنس وطبيعة العمل، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لعينة الدراسة دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على جميع فقرات أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب والتعليم، والاتصال الفعال، وبعد تحفيز العاملين) ، كما تبين من نموذج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين أن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.734) أي أن أبعاد التمكين الإداري تفسر ما مقداره (73.4%) من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي، وأن النسبة الباقية والبالغة (26.6%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها تحفيز العاملين في شركة الاتصالات مادياً ومعنوياً كنهج داعم ومعزز لممارسة التمكين الإداري للموظفين، كما يجب على الشركة أن تستخدم أبعاد أخرى للتمكين الإداري والتي لم تستخدم في نموذج الدراسة الحالي مثل: تخويل الصلاحيات، والإثراء الوظيفي، والرفاهية، وتقليل الرسمية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، السلوك الإبداعي، شركة الاتصالات الفلسطينية

The Impact of Administration Empowerment Upon the Creative Behavior for Employees in the Palestinian Telecommunication Company

Abstract:

The aim of this study is to identify the impact of the dimensions of administrative empowerment upon the creative behavior of the employees in the Palestinian Telecommunication Company.Moreover, it aimed to identify the differences in impact of some demographic variables (gender, scientific qualification, years of experience, major and position) upon the level of impact of the administrative empowerment dimensions upon the creative behavior of these employees.The sample of the study consisted of (300) employees (male and female) who were chosen randomly according to their job's nature.

The results indicated that the value of the calculated significance for the sample of the study is statistically significant at ($a \leq 0.05$) on all items (delegation of authority, work team, training and education, effective communication, and workers enhancement) .It showed from the model of Simple Regression Analysis Test of the administrative empowerment impact upon the creative behavior of the employees in the Palestinian telecommunication company that the value of (R^2) reached (0.734) , which means that the administrative empowerment illustrates (%73.4) of the variation in the creative behavior and the rest ratio (%26.6) is related to other variables that are not included in the regression model.The study recommended the following: workers should be enhanced physically and financially, and the company is encourage to use other sides and dimensions for the administrative empowerment that are not used in the current model of the study such as: authority delegation, job enrichment, welfare and reduction in formality behaviors.

مقدمة:

بات تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على مختلف أنواعها هدفاً ذا قيمة عالية تصبو إليه بكل جهد مستطاع استجابة لمتطلبات عصر العولمة والانفتاح الذي يتطلب تبني أساليب إدارية حديثة تستجيب للازمات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل؛ لذلك أصبح الاهتمام بالإنسان ورأس المال الفكري وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يتصدر اهتمام منظمات الأعمال أكثر من مواضيع وعناوين أخرى متعلقة بالمال والتقنية والهياكل التنظيمية، وذلك كونه يحقق قضايا تتعلق بالإبداع والولاء والانتماء والمشاركة بالقرارات والاستقلالية في العمل والثقة في الأداء، مما يجعل من الاهتمام بمبدأ التمكين الإداري للعاملين عنصراً أساسياً لنجاح تلك المنظمات، إذ برز مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة.(الشقاوي، 2002م، ص: 8) .

ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين؛ مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لتقصي أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

مع ازدياد أهمية قطاع الخدمات في مكونات النظام الاقتصادي العالمي والعربي، وكجزء لا يتجزأ منه الواقع الفلسطيني الذي هو في أمس الحاجة إلى زيادة فاعلية هذا القطاع؛ وذلك لتحسين مستوى الدخل الوطني، خاصة في ظل بيئة الأعمال التنافسية المتسارعة التي يتسم بها العصر الحالي، وهو ما تحتاجه منظمات الأعمال للحفاظ على بقائها وضمان استمرارها، وتعزيز موقعها التنافسي والوصول إلى مرحلة الإبداع، وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين عن فشل، أو نجاح المنظمات بشكل عام، وفي قطاع الخدمات بشكل خاص في ظل المشكلات والسلبيات التي تعاني منها منظمات الأعمال العربية، نتيجة كونها رهينة للأساليب التقليدية والنمطية التي تقوم على المركزية الشديدة،

وهرمية المستويات الإدارية وتعدديتها؛ مما جعل منها عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية.بناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية.من هنا تحاول الدراسة الحالية أن تجيب عن التساؤل الرئيس الآتي: **ما أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية**؟ وينبثق عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مدى تطبيق أبعاد التمكين الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
- ما مستوى السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
- ما أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
- هل توجد فروق في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لأثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية؟

أهمية الدراسة ومبرراتها:

تكمن أهمية هذه الدراسة في نتائج تطبيق التمكين الإداري، والتي تساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين وتعزز ولاءهم للمؤسسة أو المنظمة التي يعملون فيها، وتحفز سلوكهم الإبداعي من خلال تنمية قدرات الموظفين والعاملين وتطويرها؛ وذلك للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة، والعمل بروح الفريق الواحد الجاد المتميز في الوصول إلى درجة الإبداع والإتقان.وتتجلى أهمية هذه الدراسة أيضاً في محاولة الربط بين تأثير أبعاد التمكين الإداري كخاصية تنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية، والتي تعدّ من أهم الشركات الفلسطينية في قطاع الخدمات، وبين السلوك الإبداعي لموظفيها، فهي تبحث في مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري من الإدارة العليا (الممكنين) من جهة، وأثر ذلك في السلوك الإبداعي للموظفين والعاملين من جهة أخرى؛ مما يكسب هذا البحث أهمية خاصة لتناوله الموضوع من هاتين النقطتين، أضف إلى أن نتائج هذه الدراسة ممكن أن تشجع كلاً من الإدارة والعاملين في قطاع الخدمات ذاته، أو قطاعات أخرى كالصناعة لتطبيق مثل هذه الأساليب الإدارية الحديثة وتبنيها.

أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية.
2. التعرف إلى مفهوم السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.
3. التعرف إلى العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية.
4. التعرف إلى أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، المستوى الوظيفي) ، على أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية.

محددات الدراسة:

تتحدد نتائج هذه الدراسة بما يأتي:

- **الحدود الزمانية**: أجريت هذه الدراسة عام 2015.
- **الحدود المكانية**: اقتصرت هذه الدراسة على شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- **الحدود البشرية**: موظفو شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم التمكين الإداري

يعتبر 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 (Zemek and Schaaf, 1989,p: 65) على أنه: "تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع".أما (Moorhead and Griffin, 2001) فقد عرَّفا التمكين الإداري على أنه: "تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها، وحل المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف".

ويرى (أفندي، 2003، ص: 10) 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 اعتبر كل من (Brown and Harvey, 2006,p.241) التمكين: " استراتيجيه تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة".كما عرف العتيبي التمكين بأنه: "نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، في تحليل المشكلات، وصنع القرارات، ليصبح المرؤوس مسئولا عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي" (العتيبي، 2004، ص6) .وأضاف (المعاني، 2008، ص22) 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، مما يزيد من روح المبادرة والإصرار لديهم على أداء مهماتهم. أما (العامري، والغالبي، 2008، ص16) فنظرا إلى التمكين على أنه: " عملية إدارية معاصرة لها ممارسات قديمه، 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 لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة"

أهمية التمكين الإداري وفوائده:

لقد أشار كل من (Schermerhorn , Osborn and Hunt, 2000) إلى أن التمكين الإداري يحقق مزايا وفوائد عديدة للمنظمات والأفراد على حد سواء تتمثل في: زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات، استخدام طرق العمل ذاتية الإدارة؛ مما يقلل من الاعتماد على الهيكل الهرمي، الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجيا والأدوات والموارد المتاحة، وكل ذلك يؤدي إلى تقليل الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات والكفاءات المتوافرة والالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات العملاء.كما أشار عدد من الباحثين إلى أن التمكين

الإداري يحقق فوائد عديدة تعود على المنظمة بشكل عام منها: رفع مستوى الإنتاجية (Haggerty, 1989) وانخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل (Nedd, 2004)، وتحسين جودة السلع والخدمات، وتحقيق الميزة التنافسية (Mathews, 2003) ، وأن هناك مجموعة من الفوائد التي تعود على الفرد من خلال تطبيق التمكين الإداري والتي يمكن إجمالها بما يأتي: زيادة ولاء الفرد للمنظمة، وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، زيادة الشعور بالرضا الوظيفي (Hung, 2005) ، والى زيادة الدافعية للعاملين (lee, 2005) .

أبعاد التمكين الإداري:

إن التمكين الإداري يهدف إلى إيجاد مستوى إداري فعال داخل المنظمة، **وهذا يتطلب توافر عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل عليه وهي:**

1. تفويض السلطة: إذ يصبح العاملين لديهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (spreitzer, 2007: 5)، وهذا يتطلب التحويل من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (العتيبي، 2005، ص28) .

2. فرق العمل: يعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم في أثناء العمل (Quinn and spreitzer, 1997: 40) ، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية.(المعاني وارشيدة، 2009، ص240) .

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

4. الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل على توافر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة (العتيبي، 2005، ص25) .وقد أشار (Quinn and spreitezer, 1997: 39) إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين هي خطوة أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين.

5. التحفيز: إن برنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: كالعوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة (spreitzer and mishra, 1999: 160) .بينما يرى (Maxwell, 1997) أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد رئيسة هي: حرية الاختيار، والكفاية الذاتية، وقيمة العمل، والفاعلية.

مفهوم الإبداع والقدرات الإبداعية:

تجمع معجمات اللغة أن الإبداع يعني: " اختراع الشيء، أو إنشاءه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته، وأن الإبداعية في الفن والأدب تعني استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة".(أنيس، 1980، ص43) ، كما أن الإبداع في مجال العمل الإداري قد ينشأ نتيجة للإنجاز على اعتبار أن وظيفة الإدارة الأساسية هي الانجاز والإبداع (العواجي، 1986) .والإبداع لا يقتصر على الأفراد، إذ هو ليس بالضرورة عملية فردية؛ إذ قد يتم ممارسة الإبداع عن طريق الجماعات والمؤسسات (صبحي، 1992) ويعرف الإبداع أيضا على أنه: "توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد" (البشابشة، 2008، ص216) وعرفه (Goetsh & Davis, 1997,p.284) بأنه: "مدخل أصيل، وابتكاري، وتصويري لحل المشكلات واتخاذ القرار» وعرفه (Knight- Turvey, 2006,p.315) بأنه: "عملية توليد، وتبني، وتنفيذ الأفكار، أو الممارسات الجديدة داخل المنظمة».أما القدرات الإبداعية فهي الاستعدادات الفعلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، **ومن أهمها ما يلي**:-

1. الأصالة: وهي المقدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي» القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد».(الشربيني وصادق، 2002، ص109) .

2. الطلاقة: وهي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.(السويدان، والعلوني، 2004، ص57) .

3. المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلقة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها (السرور، 2002، ص118) .

4. الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.(جروان، 2002، ص 157) .

5. قبول المخاطرة: وتعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. (الشمري، 2002، ص196) .

6. التحليل والربط: وهو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض.أما الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها،

الدراسات السابقة:

أولاـ الدراسات العربية:

دراسة **جدي وعبيدة، (2013)** هدفت إلى الكشف عن التمكين باعتباره إستراتيجية تنظيمية حديثة تسهم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية، ومعرفة نوع العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، من خلال التطبيق على مجموعة من مستشفيات حكومية في أربع محافظات في شرق الجزائر، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (460) موظفاً (أطباء، وممرضين، وإداريين وفنيين) ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل إستراتيجية التمكين الإداري لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المستشفيات العامة محل الدراسة.

دراسة **الطعاني والسويعي، (2013)** هدفت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس الدمام، وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (30) فقرة، وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة أيضاً.وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري، ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه الدلالة موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري، ودرجة الرضا الوظيفي.

دراسة **المبيضين والطراونه، (2011)** حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية، واختيرت عينة عشوائية طبقية تناسبية وبنسبة (3%) من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (391) موظفاً وموظفة، وصممت استبانة لتحقيق أهداف الدراسة.وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ

القرارات، وتطبيق إدارة فرق العمل، وإيجاد الثقافة الداعمة، وتدريب العاملين وتعليمهم) في السلوك الإبداعي لدى العاملين.كما توصلت الدراسة الى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية.وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية.

دراسة **الطعاني والسويعي (2011)** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك– الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (166) مديراً ومديرة، وقد طُوِّرت أداة الدراسة الاستبانة وتكونت من (26) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها: إن جميع أبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة لصالح (11) سنة فأكثر، وأوصت الدراسة بضرورة عقد برامج تدريبية لمديري ومديرات المدارس تتعلق بالتمكين الإداري.

دراسة **علوان وعبد الرحمن، (2011)** هدفت الدراسة إلى كشف عوامل التمكين الإداري في المنظمات الخدمية العامة والخاصة بالبصرة العاملة بالتعليم العالي والصحة والمصارف والاتصالات، وتكونت عينة الدراسة من (441) من المديرين في الإدارات الوسطى، وقدم استخدم الباحثان استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن التمكين أسلوب إداري ينبغي العمل به وافتقار أغلب أنشطة القطاع الخدمي لعوامل التمكين الإداري، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها أنه لا بد من ترسيخ فكرة الشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه الوظيفة وتوسيع نطاق مشاركة العاملين.

دراسة **الضمور، (2009)** هدفت هذه الدراسة لتحديد العوامل المؤثرة على التمكين الإداري في المنظمات الخدمية العامة والخاصة في الوزارات الأردنية، تكونت عينة الدراسة من (294) عاملاً وعاملة، وقامت الباحثة بتصميم استبانة لغاية جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن متغيرات الدراسة المستقلة العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والنمط الإداري، وانسياب المعلومات، ومهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة) تؤثر في المتغير التابع التمكين الإداري، كذلك بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والنمط

الإداري، وانسياب المعلومات، ومهارة المرؤوسين ورغبتهم في تحمل مسؤوليات جديدة) ودرجة ممارسة مفهوم التمكين الإداري.

دراسة **العتيبي (2007)** ، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة، ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، وتناولت العلاقات بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، أما عينة الدراسة فتكونت من جميع المديرين العاملين، ونوابهم ومساعديهم، ومديري الدوائر ومساعديهم ورؤساء الأقسام في المؤسسات العامة في العاصمة الأردنية (عمان) البالغ عددهم لغاية 1/ 4/ 2007 (491) مديراً.وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة الأردنية هو النمط القيادي المشارك، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري.حيث وجد أن هناك علاقة عكسية بين النمط القيادي الموجه، والتمكين الإداري.في المقابل هناك علاقة طردية بين (النمط القيادي المهتم بالانجاز، والنمط القيادي المدعم، النمط القيادي المشارك) والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

ثانياً ـ الدراسات الأجنبية:

دراسة **(Carter,2009)** ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، وقد استخدم الباحث الجماعات المركزة كأداة للحصول على البيانات، وقد استخدمت الاستبانة لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في (310) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وتضمن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف إلى مدى إنتاجية العاملين إذا ما تم تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين وكيفية قياس أداء العاملين، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة، وأهمية المشاركة في صنع القرارات في المنظمة.وقد خرجت هذه الدراسة بالعديد من النتائج التي أكدت أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من الإدارة، وأكدت معظم المنظمات أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، كما أكدت معظم الشركات أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في الشركة، إضافة إلى هذا، فإن كثيراً من المنظمات شعرت أن التفكير النظامي ساعد المديرين في عملية صنع القرار.وأكدت نتائج البحث أن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية، والروح المعنوية والالتزام، وأن التمكين يشجع الابتكار والإبداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والإنجاز.

دراسة **(Emerson,2008)** ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأسباب التي تجعل

تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد، وهدفت إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدراسة في منظمة اكسفام الدولية البريطانية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها، أن السماح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية، وتوصلت إلى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم، ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين، وتوصلت إلى أنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

دراسة **(Turner,2006)** بعنوان «العلاقة بين مفاهيم تمكين العاملين ومفاهيم القيادة والتوجيه ونوع الصناعة»، هدفت هذه الدراسة إلى فحص علاقة بين مفاهيم تمكين العاملين ومفاهيم القيادة والتوجيه ونوع الصناعة، وقد تمت الدراسة على (9) منظمات عاملة في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن العمال أعربوا على أنهم يحصلون على قدر أقل من التمكين، كما توصلت الدراسة إلى أن مقدار التوجيه المتاح من القيادة ذو دلالة إحصائية، وله تأثير على مفاهيم التمكين.

دراسة **(Tarja,2005)** بعنوان «وصف تمكين العاملين لفظًا وسلوكيًا "لدى العاملين في مستشفيات الولايات المتحدة الأمريكية»، هدفت الدراسة إلى تحليل تمكين العاملين لفظًا وسلوكيًا ووصفه، ومخرجات عملية التمكين على نحو عام، وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين قاموا بممارسة التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جدًا، وكان شعورهم بالثقة تجاه مخرجات التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جدًا، كما وجدت الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية التمكين مثل ضغوط العمل، وطبيعة العمل.

دراسة **(Nedd, 2004)** بعنوان: «العلاقة بين معدل دوران العمل والتمكين الإداري»، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين معدل دوران العمل والتمكين الإداري، وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز التمكين يقلل من دوران العمل، ومن ثم توفير الكادر التمريضي المؤهل؛ حيث أن هناك علاقة عكسية بين معدل دوران العمل وتمكين الموظفين من أعمالهم.

دراسة **(Janssen, 2004)** بعنوان «العلاقة بين معدل دوران العمل والتمكين الإداري»، هدفت الدراسة البحث في الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثره في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى أن المشرفين في الإدارة العليا عادة ما يتابعون تنفيذ أهداف التنظيم والقيم الواجب أن يلتزم بها العاملون في المستويات الإدارية الدنيا.وأن الصراع بين هذين المستويين الإداريين يعوق تطبيق عملية التمكين الإداري لدى العاملين ويؤثر سلباً في ولائهم التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة أن معظم هذه الدراسات تتفق على وجود أثر للتمكين الإداري على عدد من متغيرات الأداء، والولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والأنماط القيادية في المؤسسات والشركات على حد سواء، كما تناولت الدراسات السابقة هدفاً مشتركاً مع الدراسة الحالية في قياس مستوى التمكين الإداري في المؤسسات العامة والخاصة، إضافة إلى استخدامها للاستبانة كأداء لتحقيق هذا الهدف، ويتضح ذلك جلياً في دراسة كل من: (المبيضين والطراونه، 2011) و (الضمور، 2009) ودراسة (Nedd, 2004) ، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها ربطت بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في شركة خدمية خاصة وليست عامة، ولم تبحث الدراسة الحالية في علاقة التمكين مع الرضا الوظيفي أو معدل الدوران أو الولاء التنظيمي كما في دراسة كل نن (الطعاني، 2011) ، (علوان وعبد الرحمن، 2011) ، (العتيبي، 2007) ودراسة (Jans-sen, 2004) ، وقلة من الدراسات التي ربطت ما بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للعاملين، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الطريقة والإجراءات:

اتبعت الدراسة الخطوات الآتية:

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدارسة والبيانات المراد الحصول عليها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فهو المنهج المناسب لهذه الدراسة؛ وذلك لأن المنهج الوصفي يدرس العلاقة بين المتغيرات، ويصف درجة العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً باستخدام مقاييس كمية، ومن أغراض المنهج الوصفي وصف العلاقات بين المتغيرات، لهذا فقد رأى الباحث أن هذا المنهج هو الأنسب لهذه الدراسة ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.هذا واستخدم الباحث مجموعة من الاختبارات الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية، تحليل التباين المتعدد، معادلة كرونباخ الفا، اختبار كولمجروف– سمرنوف، اختبار (ت) ، نموذج الانحدار الخطي البسيط.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، والبالغ عددهم للعام 2015/ 2016 (2100) موظف وموظفة.وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (300) موظف وموظفة من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sample) حسب

متغيرات الجنس والتخصص، وقد شكلت العينة ما نسبته (15%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وتعتبر هذه النسبة جيدة حيث يشير عودة وملكاوي (1992) إلى أن العينة تكون ممثلة بالبحوث الوصفية التي يكون فيها مجتمع الدراسة عدة الآلاف عندما تكون نسبة التمثيل (10%) فما فوق، ، والجدول (1) يبين خصائص عينة الدراسة والتكرارات والنسب المئوية حسب متغيراتها.

الجدول (1)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	199	66.3
	أنثى	101	33.7
	المجموع	300	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	22	7.3
	بكالوريوس	243	81.0
	دراسات عليا	35	11.7
	المجموع	300	%100
سنوات الخبرة	1 - 5	87	29.0
	6 - 10	148	49.3
	أكثر من 10	65	21.7
	المجموع	300	%100
التخصص	علوم إدارية ومالية	176	58.7
	تكنولوجيا معلومات	34	11.3
	اخرى	90	30.0
	المجموع	300	%100
المستوى الوظيفي	موظف	188	62.7
	رئيس وحدة	61	20.3
	رئيس قسم	40	13.3
	مدير فأعلى	11	3.7
	المجموع	300	%100

أداة الدراسة:

بعد إطلاع الباحث على الأدب النظري وعدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها قام بتطوير استبانه خاصة من أجل التعرف إلى أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين: الأول تضمن بيانات أولية عن المفحوصين تمثلت بالجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، والمستوى الوظيفي، أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث بلغ عدد هذه الفقرات (45) فقرة.موزعة على مجالين.وقد صيغت بنود الأداة وطريقة التصحيح بحسب مقياس ليكرت (Likert Scale) ، كما تم تصميم المقياس على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كما هو آت: موافق بشدة: خمس درجات، موافق: أربع درجات، محايد: ثلاثة درجات، معارض: درجتين، معارض بشدة: درجة واحدة.

صدق الأداة:

اُستخرجت دلالات الصدق الظاهري للأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين والبالغ عددهم (8) محكمين، بهدف التحقق من مناسبة الأداة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وفي ضوء ملاحظات المحكمين أُجريت التعديلات المناسبة.حيث توصل الباحث إلى الصياغة النهائية للأداة بأقسامها وبصورتها الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (15) عامل وعاملة من العاملين، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل، وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول (2)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات

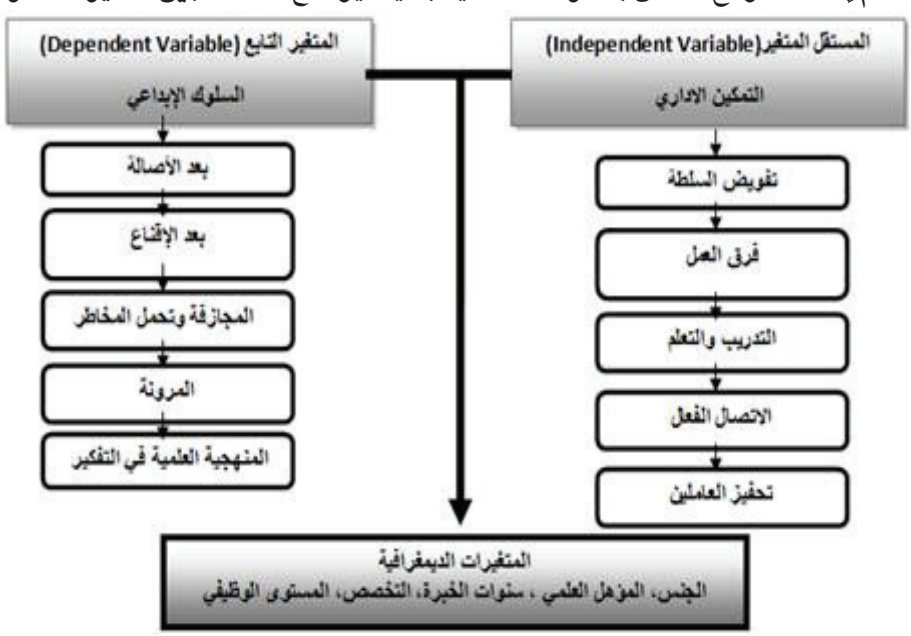
المجال	البعد	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
التمكين الاداري	تفويض السلطة	0.84	0.76
	فرق العمل	0.91	0.78

المجال	البعد	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
التمكين الاداري	التدريب والتعلم	0.87	0.78
	الاتصال الفعال	0.86	0.80
	تحفيز العاملين	0.82	0.71
السلوك الإبداعي	بعد الأصالة	0.71	0.75
	بعد الإقناع	0.87	0.77
	المجازفة وتحمل المخاطر	0.79	0.70
	المرونة	0.81	0.80
	المنهجية العلمية في التفكير والتعامل مع المشاكل	0.82	0.71

أنموذج الدراسة والمعالجة الإحصائية:

أنموذج الدراسة:

تم إعداد أنموذج خاص بالدراسة الحالية بحيث يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها ثم مناقشتها، ومن أجل التأكد من اعتدالية التوزيع لبيانات العينة من أجل تحديد الطرق الإحصائية ستستخدم لاختبار فرضيات الدراسة اُستخدم اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1 - Sample K - S).

ويوضح الجدول (3) نتائج اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل حالة (اختبارات معلمية- اختبارات لامعلمية) لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث يتبين أن قيمة مستوى المعنوية لكل من مقاييس الدراسة اكبر من 0.05 (sig.>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية

الجدول (3)

اختبار التوزيع الطبيعي (1 - Sample K - S)

اختبار التوزيع الطبيعي	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
التمكين الاداري	0.946	0.34
الإبداع الإداري	0.773	0.25
الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة	0.517	0.46

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لأجزاء الرئيسة للاستبانة وأبعادها:

لقد اُستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الاستبانة وأجزائها، لمعرفة قيمتها، وتحديد مدى موافقة المبحوثين أو عدم موافقتهم على هذه الفقرات، وذلك من أجل التعرف إلى أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث تتحقق موافقة المبحوثين على الفقرة عندما يكون المتوسط الحسابي أكبر من (3) .ويتحقق عدم موافقتهم عندما يكون المتوسط الحسابي أقل من (3) .أما بالنسبة للانحراف المعياري، فيوضح مدى التشتت في استجابات المبحوثين لكل سؤال من الأسئلة، فكلما اقترب الانحراف المعياري من الصفر، تركزت الاستجابات وانخفض تشتته، وإذا كان الانحراف

المعياري واحدًا صحيحا فأعلى، فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها، وقد أُجري هذا الاختبار على الاستبانة، وفيما يأتي الإجابة على أسئلة الدراسة حسب أبعادها:

◄ أولا– الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول– **ما مستوى التمكين الإداري للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية؟**

الجدول (4)

نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمستوى التمكين الإداري للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت)	الدلالة	الترتيب
1.بعد تفويض السلطة						
1	الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز مهام وظيفتي	4.39	0.62	53.20	0.00*	1
2	لدى الإدارة ثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	4.35	1.21	26.59	0.00*	3
3	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	4.24	0.72	41.63	0.00*	4
4	اتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي باستقلالية.	4.19	0.77	37.92	0.00*	5
5	لدي قدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي	4.38	0.64	51.26	0.00*	2
2.بعد فرق العمل						
6	تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في الشركة.	4.41	0.63	52.59	0.00*	1
7	تركز إدارة الشركة على الأداء الجماعي بدلا من الفردي	4.36	0.68	47.19	0.00*	3
8	تسود الثقة بين جماعات العمل في الشركة.	4.26	0.77	39.54	0.00*	5
9	تدعم إدارة الشركة تشكيل فرق العمل لأداء المهام.	4.36	0.64	50.61	0.00*	2
10	تنجز فرق العمل المهام الموكلة لها بقدرة عالية.	4.35	0.77	41.60	0.00*	4
3.بعد التدريب والتعليم						
11	تتبنى إدارة الشركة خطة محكمة لتدريب العاملين فيها.	4.1967	0.82	35.63	0.00*	3
12	توفر إدارة الشركة دورات تدريبية باستمرار للعاملين.	4.30	0.87	35.78	0.00*	2
13	تشجع إدارة الشركة تبادل الخبرات مع الشركات العامله في المجال نفسه	4.10	1.06	26.28	0.00*	5
14	توفر إدارة الشركة فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة	4.19	0.92	32.03	0.00*	4

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت)	الدلالة	الترتيب
15	تسعى إدارة الشركة لتطوير أداء العاملين فيها باستمرار	4.37	0.86	37.98	0.00*	1
4.بعد الاتصال الفعال						
16	تتميز التعليمات والاجراءت في الشركة بالوضوح التام.	4.39	0.78	42.03	0.00*	2
17	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهوله	4.29	0.83	37.41	0.00*	5
18	تهتم إدارة الشركة بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة.	4.53	0.69	51.37	0.00*	1
19	يتوافر لدى الشركة نظام معلومات فاعل وكفؤ.	4.34	0.76	42.00	0.00*	4
20	تسمح إدارة الشركة بحرية الوصول إلى المعلومات.	4.36	1.70	18.95	0.00*	3
5.بعد تحفيز العاملين						
21	تقدر إدارة الشركة الجهود المبذولة من قبل العاملين.	4.29	0.76	40.91	0.00*	1
22	يسمح نظام العمل في الشركة لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات	4.14	0.92	31.08	0.00*	4
23	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	4.15	0.95	30.08	0.00*	3
24	نظام الترقيات يقوم على العدالة والموضوعية.	4.13	1.00	28.21	0.00*	5
25	كفاءة الموظفين يعتبر معيارا أساسيا في نظام الترقية.	4.18	0.98	29.76	0.00*	2
	الدرجة الكلية لمستوى التمكين الإداري للموظفين	4.29	0.59	52.17	0.00*	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من خلال الجدول (4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على جميع فقرات أبعاد مجال التمكين الإداري حيث بلغت (0.00) ، وقد حصلت الفقرة (1) من بعد تفويض السلطة على درجة مرتفعة جداً، وعلى الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.39) ؛ مما يؤكد أن الصلاحيات التي تقوم بتفويضها الإدارة كافية لإنجاز مهماتهم الوظيفية، وقد حصلت الفقرة (4) من بعد تفويض السلطة على المرتبة الأدنى حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.19) ، وهي كذلك تعدُّ درجة مرتفعة جداً، الأمر الذي يؤكد أن اتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهمَّات الموظفين يتم باستقلالية كبيرة، وقد حصلت الفقرة (6) من بعد فرق العمل على درجة مرتفعة جدا، وعلى الترتيب الأول حيث

بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.41) ؛ مما يؤكد أن أجواء التعاون تسود بين جماعات العمل في الشركة، وقد حصلت الفقرة (8) من بعد فرق العمل على المرتبة الأدنى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.26) وهي تعد درجة مرتفعة جداً، الأمر الذي يؤكد أن الثقة تسود بين جماعات العمل في الشركة، وقد حصلت الفقرة (15) من بعد التدريب والتعليم على درجة مرتفعة جداً وعلى الترتيب الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.37) ؛ مما يؤكد أن إدارة الشركة تسعى لتطوير أداء العاملين فيها باستمرار، وقد حصلت الفقرة (13) من بعد التدريب والتعليم على المرتبة الأدنى حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.10) وهي تعدُّ درجة مرتفعة جداً، الأمر الذي يؤكد أن إدارة الشركة تشجع وتعزز تبادل الخبرات مع الشركات العاملة في المجال نفسه، وقد حصلت الفقرة (18) من بعد الاتصال الفعال على درجة مرتفعة جدا وعلى الترتيب الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.53) ؛ مما يؤكد أن إدارة الشركة تهتم بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة ومتطورة، وقد حصلت الفقرة (17) من بعد الاتصال الفعال على المرتبة الأدنى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.29) وهي تعدُّ درجة مرتفعة جداً، الأمر الذي يؤكد أن الموظفين يستطيعون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة، وقد حصلت الفقرة (21) من بعد تحفيز العاملين على درجة مرتفعة جداً، وعلى الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.29) ؛ مما يؤكد أن إدارة الشركة تقدر الجهود المبذولة من العاملين، وقد حصلت الفقرة (24) من بعد تحفيز العاملين على المرتبة الأدنى حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.13) وهي تعدُّ درجة مرتفعة جداً، الأمر الذي يؤكد أن نظام الترقيات يقوم على العدالة والموضوعية.

وبشكل عام، يتضح أن مستوى التمكين الإداري للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية كان مرتفعا بدرجة كبيرة جدا حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي بلغ (4.29) وانحراف معياري (0.59494) ، ومستوى دلالة (0.00 ×) .

◄ السؤال الثاني- **ما مستوى السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية؟**

الجدول (5)

نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمستوى السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت)	الدلالة	الترتيب
1.بعد الأصالة						
1	نعمل على تطبيق أساليب جديدة لحل أية مشكلة.	4.36	0.70	46.20	0.00*	3
2	ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور.	4.27	0.65	47.39	0.00*	4
3	نعمل على توليد أفكار جديدة وتجريبها بشكل دائم.	4.37	0.62	52.02	0.00*	2
4	تشجع الشركة العاملين على الابتكار والتجديد.	4.39	0.81	40.55	0.00*	1
2.بعد الإقناع						
5	نهتم بالآراء التي تخالف آراءنا للاستفادة منها.	4.33	0.71	44.67	0.00*	3
6	لدي القدرة على إقناع الآخرين.	4.34	0.72	44.47	0.00*	2
7	يتم التخلص من سياسة فرض الآراء في الشركة.	4.14	0.82	34.55	0.00*	4
8	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	4.43	0.63	52.81	0.00*	1
3.بعد المجازفة وتحمل المخاطر						
9	لدي القدرة على رفض ما هو خاطئ من تعليمات وإجراءات	4.23	0.87	34.32	0.00*	4
10	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	4.33	0.65	48.76	0.00*	3
11	أطرح الأفكار الجديدة دون تردد خوفا من فشلها.	4.40	0.60	55.27	0.00*	2
12	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	4.44	0.60	55.93	0.00*	1
4.بعد المرونة						
13	نعمل على تقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى لو لم تطبق	4.46	0.61	55.34	0.00*	1
14	نتردد بتطبيق أساليب جديدة في عملنا خوفا من الإخفاق	4.01	1.08	24.14	0.00*	4
15	نعمل على إيجاد طرق جديدة ومبتكرة لانجاز العمل.	4.39	0.67	48.97	0.00*	2

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت)	الدلالة	الترتيب
16	التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل يتم بشكل سلس.	4.31	0.68	46.14	0.00*	3
5.بعد المنهجية العلمية في التفكير والتعامل مع المشاكل						
17	نتخذ القرارات في الشركة بعد دراسة مستفيضة.	4.29	0.80	38.89	0.00*	3
18	لدي قدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	4.26	0.64	47.39	0.00*	4
19	نجمع المعلومات ونحللها قبل اتخاذ القرارات.	4.43	0.60	55.17	0.00*	2
20	هناك استجابة سريعة من خلال تطوير بدائل متعددة للمشاكل الطارئة	4.41	0.82	40.65	0.00*	1
الدرجة الكلية لمستوى السلوك الإبداعي للموظفين		4.33	0.48	66.55	0.00*	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من خلال الجدول (5) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على جميع فقرات أبعاد مجال الإبداع الإداري حيث بلغت (0.00) ، وقد حصلت الفقرة (4) من بعد الأصالة على درجة مرتفعة جدا، وعلى الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.39) ؛ مما يؤكد أن الشركة تشجع العاملين على الابتكار والتجديد، وقد حصلت الفقرة (2) من بعد الإصالة على المرتبة الأدنى حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.27) وهي تعدُّ درجة مرتفعة جدا، الأمر الذي يؤكد أن الأعمال الموكلة للموظفين تنجز بأسلوب متطور، وقد حصلت الفقرة (8) من بعد الإقناع على درجة مرتفعة جداً وعلى الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.43) ؛ مما يؤكد أن الموظفين يسعون للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشكلات العمل، وقد حصلت الفقرة (7) من بعد الإقناع على المرتبة الأدنى حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.14) وهي تعد درجة مرتفعة جداً، الأمر الذي يؤكد أنه يتم التخلص من سياسة فرض الآراء في الشركة، وقد حصلت الفقرة (12) من بعد المجازفة وتحمل المخاطر على درجة مرتفعة جداً، وعلى الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها

(4.44) ؛ مما يؤكد أن الموظفين يملكون الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية، وقد حصلت الفقرة (9) من بعد المجازفة وتحمل المخاطر على المرتبة الأدنى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.23) وهي تعدّ درجة مرتفعة جداً؛ الأمر الذي يؤكد أن لدى الموظفين القدرة على رفض ما هو خاطئ من تعليمات وإجراءات، وقد حصلت الفقرة (13) من بعد المرونة على درجة مرتفعة جداً وعلى الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.46) ؛ مما يؤكد أن الموظفين يعملون على تقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى لو لم تطبق، وقد حصلت الفقرة (14) من بعد المرونة على المرتبة الأدنى حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.01) وهي تعدُّ درجة مرتفعة جداً، الأمر الذي يؤكد أن الموظفين يترددون في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الإخفاق، وقد حصلت الفقرة (20) من بعد المنهجية العلمية في التفكير والتعامل مع المشاكل على درجة مرتفعة جداً وعلى الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.41) مما يؤكد أن هناك استجابة سريعة من خلال تطوير بدائل متعددة للمشكلات الطارئة، وقد حصلت الفقرة (18) من بعد المرونة على المرتبة الأدنى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عليها (4.26) ، وهي تعدّ درجة مرتفعة جدا، الأمر الذي يؤكد أن لدى الموظفين القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وبشكل عام، يتضح أن مستوى السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية كانت مرتفعة جدا حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (4.33) وانحراف معياري (0.48) ، ومستوى دلالة (0.00×) .

اختبار فرضيات الدراسة:

بعد التأكد مسبقا من صلاحية نموذج الدراسة للتحليل الإحصائي وعدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وأن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، اُختبرت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

◄ **الفرضية الأولى**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.ولاختبار الفرضية الأولى، اُستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.ونتائج الجدول (6) توضح ذلك:

الجدول (6)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية

Model Summary				ANOVA					coefficients		
المتغير التابع	(R)	(R^2)	Adjusted	F	درجات الحرية		Sig.*	β	T	Sig.*
السلوك الإبداعي	60.8	0.73	0.73	1823.8	الانحدار	1	0.00**	60.8	13.4	0.00**
					البواقي	298				
					المجموع	299				

* يكون الأثر دالاً إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (6) تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.86$) ، وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغت قيمته (0.73) ؛ أي أن تطبيق أبعاد التمكين الإداري قد فسر ما مقداره (73.4%) من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي، أما النسبة الباقية والبالغة (26.6 %) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وفي السياق نفسه ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل (Adjusted ($\bar{R}^2$) قد بلغ (0.733) وهو ما يعكس المستوى الصافي لأهمية تطبيق أبعاد التمكين الإداري بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن السلوك الإبداعي.كما بلغت قيمة درجة التأثير (β=0.857) ، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق أبعاد التمكين الإداري يؤدي إلى زيادة السلوك الإبداعي بقيمة (85.7%) ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (1823.8) ، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (13.401) .واستناداً إلى ما سبق، فقد رُفضت الفرضية الصفرية الأولى وقُبلت الفرضية البديلة، التي تنص على: «يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية». وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى Ho1-1**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى

معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تفويض السلطة على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر تفويض السلطة على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.ونتائج الجدول (7) توضح ذلك:

الجدول (7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر تفويض السلطة على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية

Model Summary				ANOVA					coefficients		
المتغير التابع	(R)	(R^2)	Adjusted	F	درجات الحرية		Sig.*	β	T	Sig.*
السلوك الإبداعي	0.65	0.42	0.42	7217.4	الانحدار	1	0.0**	0.65	812.1	0.0**
					البواقي	298				
					المجموع	299				

* يكون الأثر دالاً إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (7) تأثير بعد تفويض السلطة على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.650) ، وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين بعد تفويض السلطة والسلوك الإبداعي.أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغت قيمته (0.422) ، أي أن لتطبيق بعد تفويض السلطة قد فسر ما مقداره (42.2%) من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي، أما النسبة الباقية والبالغة (57.8 %) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وفي السياق نفسه ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ($\bar{R}^2$) (Adjusted) قد بلغ (0.420) ، وهو ما يعكس المستوى الصافي لأهمية التطبيق بعد تفويض السلطة، وبعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن السلوك الإبداعي.كما بلغت قيمة درجة التأثير (β=0.650) ؛ مما يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في بعد تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة السلوك الإبداعي بقيمة (65%) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (217.467) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (12.178) .واستنادا إلى ما سبق، فقد رفضت الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$) لأثر تفويض السلطة على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية".

- **الفرضية الفرعية الثانية Ho1-2**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد فرق العمل على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ونتائج الجدول (8) توضح ذلك:

الجدول (8)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد فرق العمل على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية

Coefficients			ANOVA				Model Summary			
Sig.*	T	β	Sig.*	درجات الحرية		F	Adjusted	(R^2)	(R)	المتغير التابع
0.00**	10.40	0.74	0.00**	1	الانحدار	364.3	50.5	0.55	0.74	السلوك الإبداعي
				298	البواقي					
				299	المجموع					

*يكون الأثر دالاً إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (8) تأثير فرق العمل على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R =0.742) وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين تطبيق بعد فرق العمل من أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغت قيمته (0.552) أي أن تطبيق بعد فرق العمل قد فسر ما مقداره (55.2 %) من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي، أما النسبة الباقية والبالغة (54.8%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ($\bar{R}^2$) (Adjusted) قد بلغ (0.54.9) ؛ وهو ما يعكس المستوى الصافي لأهمية تطبيق بعد فرق العمل بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن السلوك الإبداعي.كما بلغت قيمة درجة التأثير (β =0.74.2) ، وهذا يعني ان الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق بعد فرق العمل يؤدي إلى زيادة السلوك الإبداعي بقيمة (74.2%) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (364.296) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، كما

بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.401) واستنادا إلى ما سبق، فقد رُفضت الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقُبلت الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر تطبيق بعد فرق العمل على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية".

- **الفرضية الفرعية الثالثة Ho1-3**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر بعد التدريب والتعلم على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ونتائج الجدول (9) توضح ذلك:

الجدول (9)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التدريب والتعلم على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية

Model Summary				ANOVA					coefficients		
المتغير التابع	(R)	(R^2)	Adjusted	F	درجات الحرية		Sig.*	β	T	Sig.*
السلوك الإبداعي	90.7	20.6	20.6	479.40	الانحدار	1	0.00**	90.7	24.76	0.00**
					البواقي	298				
					المجموع	299				

*يكون الأثر دالاً إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (9) تأثير التدريب والتعلم على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.785) ، وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين بعد التدريب والتعلم والسلوك الإبداعي، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغت قيمته (0.617) أي أن تطبيق بعد استقلالية الجامعة قد فسر ما مقداره (61.7%) من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي، أما النسبة الباقية والبالغة (38.3%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وفي السياق نفسه، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل (Adjusted ($\bar{R}^2$) قد بلغ (0.615) ، وهو ما يعكس المستوى الصافي لأهمية التدريب والتعلم بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن السلوك الإبداعي.كما بلغت قيمة درجة التأثير (β =0.785) ، وهذا يعني ان الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق بعد التدريب والتعلم يؤدي إلى زيادة السلوك الإبداعي بقيمة

(78.5%) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (479.403) ، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (24.761) .واستناداً إلى ما سبق، فقد رُفضت الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقُبلت الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر بعد التدريب والتعلم على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية"

- **الفرضية الفرعية الرابعة Ho1-4**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصال الفعال على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ونتائج الجدول (10) توضح ذلك:

الجدول (10)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الاتصال الفعال على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية

coefficients			ANOVA				Model Summary			
Sig.*	T	β	Sig.*	درجات الحرية		F	Adjusted	(R^2)	(R)	المتغير التابع
0.00**	317.1	40.7	0.00**	1	الانحدار	349.90	40.5	0.54	40.7	السلوك الإبداعي
				298	البواقي					
				299	المجموع					

*يكون الأثر دالاً إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (10) تأثير بعد الاتصال الفعال على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.735) ، وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين بعد الاتصال الفعال، والسلوك الإبداعي، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغت قيمته (0.539) ؛ أي أن تطبيق بعد الاتصال الفعال قد فسر ما مقداره (54 %) من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي.أما النسبة الباقية والبالغة (46.0%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ($\bar{R}^2$) (Adjusted) قد بلغ (0.539) ، وهو ما يعكس المستوى الصافي لأهمية الاتصال الفعال بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن السلوك الإبداعي.كما بلغت قيمة درجة التأثير (β =0.735) ، وهذا يعني أن الزيادة

بمقدار وحدة واحدة في تطبيق بعد الاتصال الفعال يؤدي إلى زيادة السلوك الإبداعي بقيمة (73.5%) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (349.892) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (17.126) واستنادا إلى ما سبق، فقد رُفضت الفرضية الصفرية الرئيسة الفرعية الرابعة وقُبلت الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر بعد الاتصال الفعال على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية"

- **الفرضية الفرعية الخامسة 5 - 1Ho**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تحفيز العاملين على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ونتائج الجدول (11) توضح ذلك:

الجدول (11)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحفيز العاملين على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية

Coefficients			ANOVA				Model Summary			
Sig.*	T	β	Sig.*	درجات الحرية		F	Adjusted	(R^2)	(R)	المتغير التابع
0.00**	727.4	.810	0.00**	1	الانحدار	5582.0	.660	.661	.813	السلوك الإبداعي
				298	البواقي					
				299	المجموع					

*يكون الأثر دالاً إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (11) تأثير تحفيز العاملين على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.813) ، وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين تحفيز العاملين والسلوك الإبداعي، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغت قيمته (0.661) ؛ أي أن تطبيق بعد المشاركة في صنع القرار قد فسر ما مقداره (66.1%) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي.أما النسبة الباقية والبالغة (33.9%) ، فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ($\bar{R}^2$) Adjusted) قد بلغ (0.660) ، وهو ما يعكس المستوى الصافي لأهمية تحفيز العاملين بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة

عن السلوك الإبداعي.كما بلغت قيمة درجة التأثير (β =0.813) ؛ وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق بعد تحفيز العاملين يؤدي إلى زيادة السلوك الإبداعي بقيمة (81.3%) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة، والتي بلغت (582.047) ، وهي دالة عند مستوى (α≤0.05) ، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (27.469) واستنادا إلى ما سبق، فقد رُفضت الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة وقُبلت الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لبعد تحفيز العاملين على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية".ولمعرفة أي من أبعاد التمكين الإداري كان له الأثر الأكبر في السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، اُستخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (12)

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)

المتغير التابع	النموذج	المتغير المستقل	قيمة β	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.*
السلوك الإبداعي	الأول	تحفيز العاملين	0.813	24.126	0.000
	الثاني	تحفيز العاملين	0.513	10.203	0.000
		التدريب والتعلم	0.381	7.571	0.000
	الثالث	تحفيز العاملين	0.424	7.661	0.000
		التدريب والتعلم	0.318	6.074	0.000
		فرق العمل	0.180	3.553	0.000
	الرابع	تحفيز العاملين	0.384	6.792	0.000
		التدريب والتعلم	0.295	5.627	0.000
		فرق العمل	0.156	3.075	0.002
		تفويض السلطة	0.115	2.768	0.006
	الخامس	تحفيز العاملين	0.351	6.061	0.000
		التدريب والتعلم	0.239	4.151	0.000
		فرق العمل	0.139	2.737	0.007
		تفويض السلطة	0.114	2.773	0.006
		الاتصال الفعال	0.121	2.322	0.021

*يكون الأثر دالاً إحصائيا عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)

من خلال استعراض النتائج الموضحة في الجدول (12) يتضح أن قيم درجة التأثير (β) في النماذج الأربعة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث بلغت قيمة درجة التأثير في النموذج الأول (تحفيز العاملين) (β = 0.813) ، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تحفيز العاملين يؤدي إلى زيادة السلوك الإبداعي بقيمة (81.3%) ، وفي النموذج الثاني عندما أضيف بعد (التدريب والتعلم) ، فقد بلغت قيمة التأثير لبعد (تحفيز العاملين) (β = 0.513) ولبعد (التدريب والتعلم) ، (β = 0.318) ، أما في النموذج الثالث وبعد إضافة بعد (فرق العمل) إلى كل من (تحفيز العاملين والتدريب والتعلم) ، فقد بلغت قيمة التأثير لبعد (تحفيز العاملين) (β = 0.424) ولبعد (التدريب والتعلم) (β = 0.381) ولبعد فرق العمل (β = 0.180) ، وفي النموذج الرابع وبعد إضافة بعد (تفويض السلطة) إلى كل من (تحفيز العاملين، والتدريب والتعلم، وفرق العمل) ، فقد بلغت قيمة التأثير لبعد (تحفيز العاملين) (β = 0.384) ولبعد (التدريب والتعلم) (β = 0.295) ولبعد فرق العمل (β = 0.156) ، ولبعد تفويض السلطة (β = 0.115) ، وعند إضافة الاتصال الفعال للنموذج الخامس إلى كل من (تحفيز العاملين، والتدريب والتعلم، وفرق العمل، تفويض السلطة) ، فقد بلغت قيمة التأثير لبعد (تحفيز العاملين) (β = 0.351) ولبعد (التدريب والتعلم) (β = 0.239) ولبعد فرق العمل (β = 0.139) ، ولبعد تفويض السلطة (β = 0.114) ولبعد الاتصال الفعال وبعد إضافة بعد (تفويض السلطة) إلى كل من (تحفيز العاملين، والتدريب والتعلم، وفرق العمل) ، فقد بلغت قيمة التأثير لبعد (تحفيز العاملين) (β = 0.384) ولبعد (التدريب والتعلم) (β = 0.295) ولبعد فرق العمل (β = 0.156) ، ولبعد تفويض السلطة (β = 0.114) ، ولبعد الاتصال الفعال (β = 0.121) ، ويؤكد هذا التأثير قيمة (t) المحسوبة، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، كما يؤكد هذه النتيجة معنوية معاملات الانحدار، مما يشير إلى أن أثر تلك النماذج هو أثر ذو دلالة إحصائية.وأن البعد الاكثر تأثيراً في السلوك الإبداعي هو بعد تحفيز العاملين.

◄ **الفرضية الرئيسية الثانية**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، المستوى الوظيفي؟ وللإجابة عن هذه الفرضية فقد استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين المتعدد ويبين الجدول (13) يبين نتائج الاختبار:

الجدول (13)

يبين نتائج تحليل التباين لدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، المستوى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	0.128	1	0.128	0.614	0.43
المؤهل العلمي	0.223	2	0.112	0.533	0.58
سنوات الخبرة	9.308	2	4.654	0.250	0.22
التخصص	0.868	2	0.434	2.074	0.12
المستوى الوظيفي	7.808	3	2.603	12.443	0.00*
الخطأ (البواقي)	60.452	289	0.209		
الكلي	707.315	50			

**دال إحصائي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0,01) *دال إحصائي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0,05)

يتضح من الجدول (13) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على متغيرات: (الجنس، والمؤهل العملي، وسنوات الخبرة، والتخصص) قد بلغت على التوالي: (0.43، 0.58، 0.22، 0.12) وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ؛ أي أننا نقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات، ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، أما بالنسبة لمتغير (المستوى الوظيفي) ، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.ومن أجل تحديد لصالح من كانت الفروق اتبع تحليل التباين الأحادي باختبار (LSD) للمقارنات البعدية ونتائج الجدول (13.1) تبين ذلك:

الجدول (13.1)

نتائج اختبارLSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في درجة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

المقارنات	المتوسط	موظف	رئيس وحدة	رئيس قسم	مدير فأعلى
موظف	4.2647				
رئيس وحدة	4.4126				
رئيس قسم	4.2599				
مدير فأعلى	4.7005	0.43577*	0.44058*		

* دال إحصائي عند مستوى (α≤0,05)

يتضح من خلال الجدول (13.1) ما يأتي:

- وجود فروق في درجة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي بين موظف ومدير فأعلى لصالح مدير فأعلى.
- وجود فروق في درجة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي بين رئيس وحدة ومدير فأعلى لصالح مدير فأعلى.وتعدُّ هذه النتيجة منطقية من وجهة نظر الباحث كون المديرين في الأغلب هم من ذوي الخبرة ومن حملة مؤهلات دراسية عليا ولديهم معرفة وفهم أوسع لأهمية التمكين الإداري وتطبيقه في مؤسساتهم.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:

1. تحفيز العاملين في شركة الاتصالات مادياً ومعنوياً كنهج داعم ومعزز لممارسة التمكين الإداري للموظفين، وما له من دور في زيادة فاعليتهم ودافعيتهم نحو سلوك إبداعي، ينعكس إيجاباً في تحسين مستوى رضاهم وزيادة إنتاجيتهم وبالتالي يعود بالنفع على الشركة.

2. تشجيع العمل بروح الفريق في شركة الاتصالات بوصفه مرتكزاً فعالاً في رفع منسوب التمكين الإداري.

3. تبني برامج تدريب وتعليم كمبدأ دائم ومنهج مستمر لثقافة الشركة.

4. على الشركة أن ترى في الموظفين رأس مال بشرياً، يجب الاهتمام به من خلال تطبيق مفهوم جودة حياة العمل بأبعاده المختلفة.

5. على الشركة أن تستخدم أبعاداً أخرى للتمكين الإداري لم تستخدم في نموذج الدراسة الحالي مثل: تخويل الصلاحيات، والإثراء الوظيفي، والرفاهة، وتقليل الرسمية.

المصادر والمراجع:

أولاـ المراجع العربية:

1. أفندي، عطيه حسين، 2003، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
2. أنيس، ابراهيم، (1980) ، معجم الوسيط، الجزء الثاني، ط3، معجم اللغة العربية، القاهرة.
3. البشابشة، سامر عبد المجيد، (2008) ، اثر التمكين الاداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (15) عدد (2) ، 213 – 257.
4. جدي، شوقي، وعبيدة، حجار، 2013، "التمكين الاداري 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 (33) ، عدد1، ص221.
5. جروان، فتحي عبد الرحمن، (2002) . الإبداع. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
6. السرور، نادية، (2002) ، مقدمة في الإبداع، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
7. السويدان، طارق محمد، والعلوني، محمد اكرم، (2004) . مبادئ الإبداع. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
8. الشربيني، زكريا وصادق، يسرية (2002) ، أطفال عند القمة: الموهبة– النفوق العقلي– الإبداع، القاهرة: دار الفكر العربي.
9. الشقاوي، عبد الرحمن، (2002) ، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية: ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرياض، المملكة العربية السعودية.
10. الشمري، فهد عايض (2002) ، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة نجد التجارية.
11. صبحي، تيسير، (1992) ، الموهبة والإبداع: طرائق التشخيص وأداته المحسوسة،

الطبعة الثانية، دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع، عمان، اربد، ص 25.

12. الضمور، صفاء، 2009، "عوامل التمكن الاداري في المنظمات الخدمية العامة والخاصة في الوزارات الأردنية"، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، مجلد (36) العدد: ، ص 78 – 94.

13. الطعاني، حسن، والسويعي، عمر، 2011، "درجة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك– الأردن"، دراسات العلوم التربوية، المجلد (31) ، ملحق 2، ص 266.

14. الطعاني، حسن، والسويعي، عمر، 2013، "التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، المجلد (40) ، ملحق 1، جامعة مؤتة، الأردن، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.

15. العامري، صالح والغالبي، طاهر (2008) . الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

16. العتيبي، سعد بن مرزوق (2004) . تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الاداري، ورقة مقدمة في الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، 11 – 13، ديسمبر.

17. العتيبي، سعد بن مرزوق، (2005) ، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة كربلاء، المجلد الرابع، العدد السادس عشر، 1 – 57.

18. العتيبي، هلا جهاد، 2007، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

19. علوان، شذى، وعبد الرحمن، 2011، "التمكين الاداري في المنظمات الخدمية– دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد (27) ، كانون الأول، ص102.

20. العواجي، إبراهيم، (1986) ، الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية: المفاهيم والتطبيقات، الإدارة العامة والإصلاح الاداري في الوطن العربي، تحرير ناصر محمد الصايغ، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ص996.

21. المبيضين، محمد، والطراونة، محمد، (2011)، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة العلوم الإدارية مجلد (38) ، لعدد 2، الجامعة الأردنية، عمان، ص480.

22. المعاني، أحمد إسماعيل (2008) . أثر تمكين على تحقيق التمييز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز/ عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

23. المعاني، أيمن عودة وعبد الحكيم ارشيدة، (2009) التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م 5، ع 2، ص 236 ص 240، الجامعة الأردنية.

ثانيا- المراجع الأجنبية:

1. *Brown, D. R. and Harvey, D (2006) . An External Approach to organizational development, New Jersey: prentice Hall.*
2. *Carter, T (2009) . Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration.*
3. *Cook, C. w and Hunsaker, P. L. (2001) Management and organizational behavior, New York: Mc grow- Hill.*
4. *Emerson, A. (2008) . Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU, Credit Union Journal, P: 81.*
5. *Goetsh, David & Stanly,Davis, (1997) , Quality Manegment, 13ed, prentice hall, new jersey.*
6. *Haggerty, Thomas, A. 1989. Astudy of leadership practice, Empowerment: the significant practice of Enabling others, southern Illinois, university at Edwardsville, unpublished master's thesis.*
7. *Hung,Cheng. 2005. A correlation Study Between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan, University of Incarnate Word, AAT*
8. *Janssen, O. 2004. The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment Work &Stress, 18 (1) : 56 – 65.*
9. *Knight- Turvey, Neal, (2006) , Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The need to Feel Empowered, Entrepreneurship Theory and practice, pp. 313- 324.*

10. *Lee, Pamela, chandler. 2005. Cognition and effect in leader behavior: the Effects of spirituality, psychological empowerment, and emotional intelligence on the motivation to lead, regent university, ATT.*
11. *Lin, Carol yeh- yun, (1998) , The Essence of Empowerment: a conceptual model and a cases illustration, Journd of Applied Management Studies, Vol. 7, No. 2, 223- 238.*
12. *Mathews , Russell: 2003. The organizational Empowerment scale, personnel (Review, Vol. 32, No. 3, MCB, up limited.*
13. *Maxwell, G. 1997. Empowerment in the UK Hospitality Industry, Infoley, Hospitality, Tourism and leisure Management, London, Cassel.*
14. *Moorhead Gregory & Griffin Ricky, w. (2001) . Organizational Behavior: Managing people and organization, U. S. A, Boston Houghton Mifflin company.*
15. *Nedd, Nichole. 2004. Employee perceptions of work place Empowerment in relation self- reported Intent to stay on the Job, Florida International university, U. S. A.*
16. *Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M. , (1997) , the Road to Empowerment: Seven Questions Every leader should Consider, Organization Dynamics,vol. 2. No2. Autuman,pp 37- 49.*
17. *Randolph, w. Alan, (1995) , Navigating the Journey to Empowerment, Organization Dynamics, Spring, 19- 32.*
18. *Schermerhorn , Jr & Hunt , J. G. & Osborn, R. N. 2000. Organizational Behavior, New York: Mc Graw- Hill.*
19. *Spreitzer, Gretchen M. , and Mishra, Aneil K. , (1999) , Giving up control without Losing control, Group & organization management, Vol. 24, No. 2, June, 155- 187.*
20. *Spreitzer, Gretchen, (2007) , Taking stock: for thcoming, Hand book of Organization Development, Sage publications.*
21. *Tarja, S. Milna, S. Pauli, P. Diane. 2005. Work empowerment as experienced by head nurse , journal of Nursing management,13 (2) .*
22. *Turner, Jon T. Employee empowerment (2006) . Relationships between location in the hierarchy span of control, and industry type on perceptions of empowerment. M. S. dissertation, University of north Texas: United States.*

23. *Zemek, R. and Schaaf, D (1989) , the service Edge: 101 companies that profit from customer care (New York: New American library, pp. 65- 66.*