

دور إستراتيجية التمكين في تحقيق الابداع الاداري

دراسة تحليلية في مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية

هبة بسام تيسير**

أ.م.د. ارادن حاتم خضير*

المستخلص

يسعى البحث الحالي إلى بيان الدور الذي تؤديه إستراتيجية التمكين (المتغير المستقل) بإبعادها : (إتاحة المعلومات ، والقوة ، والمكافآت ، وامتلاك المعرفة) في تحقيق الإبداع الإداري (المتغير التابع) بإبعاده : (الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة ، وقبول المخاطرة) . وقد تمثلت مشكلة البحث في التساؤلات التي طرحها الباحثين ومن أهمها مدى إدراك الإدارة لأهمية تطبيق إستراتيجية التمكين ، وبيان أثرها في تحقيق الإبداع الإداري من خلال صياغة فرضيتين رئيسيتين ، الأولى أشارت إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التمكين والإبداع الإداري وجاءت الفرضية الثانية على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التمكين والإبداع الإداري.

أما عينة البحث فقد تكونت من (171) طبيباً في (مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية) ولتحقيق أهداف البحث فقد أستعمل المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت الأداة الرئيسة لجمع البيانات هي (الاستبانة) ، وقد استعملت الباحثان مقاييس عالمية مختبرة للمتغيرات الرئيسة ، إذ تم تكييف هذه المقاييس بما ينسجم مع البحث وحُكمت من قبل نخبة من الخبراء الأكاديميين والباحثين . وتم استعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية المتمثلة ببرنامج (Smart PLS, Amose, SPSS) ولغرض تحليل استجابات المبحوثين تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية ، والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي الموزون ، معامل الارتباط والرتب لسبيرمان ، ومعادلة الانحدار الخطي البسيط ، واختبار (F, T) ، والتحليل العاملي) . وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التمكين والإبداع الإداري . كما اختتم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تشجيع الإدارة العليا على تقديم الأفكار والاقتراحات النافعة من قبل الأطباء والتي تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق النتائج الجيدة من خلال إشعارهم بأهمية اختصاصهم ومكانتهم في المدينة الطبية ولتحقيق الإبداع الإداري.

كلمات المفتاحية : إستراتيجية التمكين والإبداع الإداري

The Role of Empowerment Strategy in Achieving Entrepreneurship:

Analytical study in Imam Al - Kazimeen Medical City

Abstract

The present research seeks to show the role of the empowerment strategy (independent variable) by its dimensions: (availability of information, strength, rewards, and knowledge) in achieving administrative creativity (dependent variable) dimensions (fluency, flexibility, originality, and acceptance of risk). The research problem was posed by the researchers' questions, the most important of which is the administration's awareness of the importance of the implementation of the empowerment strategy, and its impact on achieving administrative creativity through the formulation of two main hypotheses, the first indicated a significant correlation between the strategy of empowerment and administrative creativity. Significant effect between empowerment strategy and managerial innovation.

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

** باحثة .

The research sample consisted of (171) physicians in (Al-Imam Al-Kadhimin Medical City) to achieve the research objectives, the descriptive analytical method was used. The main tool for collecting data was (questionnaire). These standards were adapted to the research and were judged by selected academic experts and researchers. A number of statistical tools (Smart PLS, SPSS, Amose) were used to analyze the responses of the respondents. A number of statistical methods were used (weighted mean, correlation coefficient and rank for Spearman, simple linear regression equation, and F test). , And global analysis). The research reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of a significant correlation and impact between the strategy of empowerment and management creativity. The research concluded with a set of recommendations, the most important of which is the need to encourage senior management to provide ideas and suggestions useful by doctors that lead to improve performance and achieve good results by notifying them of the importance of their specialization and their place in the medical city and to achieve administrative innovation.

Key words: Empowerment strategy and management creativity

المقدمة

تشهد منظمات الأعمال تحولات وتغيرات بيئية متسارعة سواء كان على الصعيد السياسي ، والاقتصادي ، والاجتماعي ، والثقافي ، وذلك نتيجة للتطور التقني الهائل ، وظاهرة العولمة ، وزيادة شدة المنافسة ، الأمر الذي فرض على المنظمات الاستجابة لتلك الظروف بأسلوب إبداعي وإحداث تغييرات جذرية في أساليب إدارتها ، وذلك عن طريق إيجاد أفراد مبدعين وقادرين على تهيئة الوسائل الملائمة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة.

ومن بين الأساليب التي يمكن للإدارة أن تتبناها لتعزيز اتجاهها نحو الإبداع هي إستراتيجية التمكين والذي يتم من خلالها الاهتمام بالعاملين ومنحهم الحرية وفرصة المشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بالمفكرين منهم والقادرين على جعل منظماتهم في المقدمة دائماً.

ومن هنا جاء هذا البحث كمحاولة لبيان دور إستراتيجية التمكين في تحقيق الإبداع الإداري في مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية.

وقد تجسدت مشكلة البحث في تحديد اثر استعمال إستراتيجية التمكين في تحقيق الإبداع الإداري لمدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية . وقد اعتمد البحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات .

وفي ضوء المشكلة المشار إليها صيغت مجموعة من الفرضيات الرئيسية لمعالجة المشكلة . وتم هيكلة البحث في أربعة مباحث الأول المنهجية ودراسات سابقة بينما الثاني تضمن الجانب النظري والمبحث الثالث الجانب العملي وأخيراً الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تعاني مؤسسات القطاع الصحي في العراق من تدهور الخدمات وترديها ، وعدم قدرتها على مواكبة التطورات المتسارعة التي تحقها المؤسسات الصحية في الدول المتقدمة وذلك لأسباب سياسية واقتصادية واجتماعية ، الأمر الذي يلزم وجود قيادة منفتحة وقادرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تواكب الأسباب المشار إليها والانسجام معها ، ومن بين هذه الأساليب هو تمكين العنصر البشري واستقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة والاحتفاظ بهم ، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة ، فضلاً عن منحهم المكافآت العادلة إزاء الانجازات التي يحققونها لتعزيز الإبداع الإداري ، ومن هنا تبلورت مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية :

1. ما هو تأثير استعمال إستراتيجية التمكين في تحقيق الإبداع الإداري لمدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية في بغداد؟

2. ما مستوى تطبيق إستراتيجية التمكين في المجتمع المبحوث (مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية)؟
3. ما مستوى إدراك العينة المبحوثة للمفاهيم الرئيسة للبحث الحالي (إستراتيجية التمكين والإبداع الإداري)؟
4. ما هي طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد إستراتيجية التمكين ومستوى الإبداع الإداري في المدينة الطبية؟

ثانياً : أهداف البحث

يسعى كل بحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في ضوء تحديد المشكلة ، وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد أهم أهداف البحث كالآتي :

1. تحديد المشكلات التي تواجه الملاك الطبي والإداري والفني في المجتمع المبحوث وتقديم الحلول لها.
2. تحديد مستوى تطبيق إستراتيجية التمكين في العينة المبحوثة والتعرف على مستوى أهميتها.
3. توضيح المفاهيم الإدارية التي تناولها البحث للعينة المبحوثة وهي إستراتيجية التمكين بإبعادها (إتاحة المعلومات ، وامتلاك المعرفة ، والقوة ، والمكافآت) ، والإبداع الإداري بإبعاده (الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة ، وقبول المخاطرة).
4. التعرف على تأثير إستراتيجية التمكين في الإبداع الإداري في العينة المبحوثة.
5. الإسهام في تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات للاستفادة منها في المؤسسات الصحية بشكل عام ، والعينة المبحوثة بشكل خاص.

ثالثاً : أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية هذا البحث من خلال ما يأتي :

1. دراسة مفاهيم مهمة في علم الإدارة ، هما إستراتيجية التمكين والإبداع الإداري.
2. تقديم رؤية لمؤخذي القرار في المنظمة المبحوثة عن مدى توافر مؤشرات إستراتيجية التمكين وبيان السبل التي يمكن توظيفها لغرض الاستفادة منها وزيادة نتائجها الايجابية ، وتحقيق الإبداع الإداري.
3. يشخص البحث الحالي نقاط الضعف التي يعاني منها المجتمع المبحوث ويساهم في ضوء الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن الوصول إليها في معالجة هذه الثغرات.

رابعاً : مخطط البحث وفرضياته

1. مخطط البحث :

لغرض استكمال متطلبات البحث في إطاره العملي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه وأهميته واختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث ، قامت الباحثتان بوضع مخطط فرضي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث الحالي والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث.

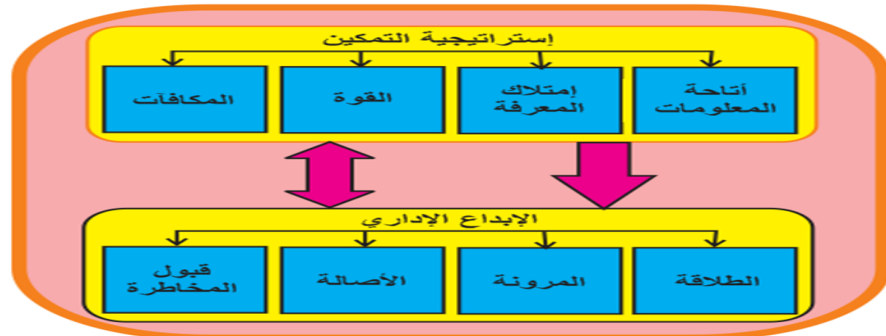
أ. المتغير المستقل

يتمثل في إستراتيجية التمكين وأبعادها (إتاحة المعلومات ، وامتلاك المعرفة ، والقوة ، والمكافآت).

ب. المتغير التابع

يتمثل بالإبداع الإداري وأبعاده (الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة ، وقبول المخاطرة).

شكل (1)
مخطط البحث الفرضي
→ يشير إلى علاقة
الارتباط
← يشير إلى علاقة
التأثير



2. فرضيات البحث

استند البحث على فرضيتين رئيسيتين التي تم اختبارها إحصائياً من أجل الوصول إلى النتائج وهي :

- **الفرضية الأولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التمكين بإبعادها (إتاحة المعلومات ، والمكافآت ، والقوة ، وامتلاك المعرفة) في تحقيق الإبداع الإداري.
 - **الفرضية الثانية :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التمكين بإبعادها (إتاحة المعلومات ، والمكافآت ، والقوة ، وامتلاك المعرفة) في تحقيق الإبداع الإداري.
- خامساً : مصادر وأساليب جمع البيانات**

من أجل تحقيق أهداف البحث فقد اعتمدت عملية جمع البيانات فيما يخص الجانب النظري على عدد من الكتب العربية والأجنبية والرسائل والاطاريح والدوريات ذات الصلة ، فضلاً عن الاستعانة بالشبكة العالمية للمعلومات ، أما الجانب الميداني فقد اعتمد على الاستبانة فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية غير المهيكلة مع مدراء الأقسام الطبية والشعب الإدارية للمدينة الطبية المبحوثة وللفترة من (2018/5/28) ولغاية (2018/9/31).

وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسة كما هو موضح في الجدول (1)

جدول (1) محاور الاستبانة

ت	الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	التسلسل	المصدر
أولاً	معلومات عامة	النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية ، التحصيل العلمي ، عدد سنوات الخدمة ، الدورات التدريبية	5	-	أعداد الباحثان
ثانياً	إستراتيجية التمكين	إتاحة المعلومات	7	1 – 7	Daft,2001
		المكافآت	7	8 - 14	
		القوة	7	15 - 21	
		امتلاك المعرفة	7	22 - 28	
المجموع					
ثالثاً	الإبداع الإداري	الطلاقة	4	29 - 32	(الكبيسي ، صالح ، 2012) (عموم ، رمضان ، 2014)
		المرونة	4	33 - 36	
		الأصالة	4	37 - 41	
		قبول المخاطرة	4	42 - 45	
المجموع					
المجموع الكلي					
			44		

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة

سادساً : اختبار الصدق والثبات

يتضمن اختبار أداة القياس اختبار الصدق والثبات للاستبانة من خلال فكرة التجزئة النصفية حيث قسمت فقرات المقياس إلى نصفين متجانسين وحساب معامل (ألفا كرونباخ) وإجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لمعرفة ما إذا كانت الأبعاد الفرعية لكل متغير رئيس تشكل مكونات مهمة له من الناحية الإحصائية .

- **الثبات :** وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم ، وتم حساب الثبات بطريقتين :

أ. **الثبات بطريقة التجزئة النصفية :** تقوم فكرة التجزئة النصفية على أساس تقسيم فقرات المقياس إلى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استعمال جميع استمارات أفراد العينة والبالغ عددها (171) استمارة وتم تقسيم (44) فقرة إلى نصفين وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (78%) وهي نسبة عالية.

ب. **معامل ألفا للاتساق الداخلي :** إن معامل (ألفا كرونباخ) يزودنا بتقدير جيد بأغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى وللاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استعمال جميع استمارات البحث البالغ عددها (171) استمارة ولكل متغير من المتغيرين (إستراتيجية التمكين ، والإبداع الإداري) .
استعملت الباحثان معاملات (كرونباخ ألفا) للتأكد من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي ، وكما موضح في الجدول (2) :

جدول (2) معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمقاييس البحث

ت	المتغير	كرونباخ ألفا
1	استراتيجية التمكين	0.76
2	إتاحة المعلومات	0.87
3	المكافآت	0.83
4	القوة	0.69
5	امتلاك المعرفة	0.68
6	الإبداع الإداري	0.88
7	المطابقة	0.88
8	المرونة	0.87
9	الأصالة	0.68
10	قبول المخاطرة	0.83

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج SPSS
يظهر الجدول (2) أن قيم معامل (كرونباخ ألفا) قد تراوحت بين (0.68-0.88) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر (0.66) والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

• اختبار الصدق الظاهري للأداة

لتحقيق هذه الفقرة فقد اعتمدت الباحثتان طريقة عرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (10) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس. وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها (85%) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وبالتالي تصبح معبرة عن الهدف الذي أنشئت من أجله.

• الصدق البنائي الاستكشافي (Exploratory construction validity)

أن استعمال التحليل العاملي الاستكشافي يساعد من تقليص المتغيرات المتعددة في عدد أقل من المتغيرات بحيث يطلق عليها عوامل (Factors) ويكون لكل عامل من هذه العوامل بعض أو كل من هذه المتغيرات، وهذا الهدف جعل استعمال التحليل يزداد أهمية في العلوم الاجتماعية. وتتمحور الطريقة الرئيسة للتحليل العاملي الاستكشافي تحليل علاقة الارتباط والتباين المشترك بين الفقرات ويعطيها الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة.

ولغرض تحقيق هذا الهدف سيتم استعمال البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) لإجراء لتحليل العاملي الاستكشافي وبالتركيز على طريقة المكونات الأساسية على وفق أسلوب (Direct Oblimin). ويعمل هذا التحليل على استكشاف الأبعاد الصريحة التي تنطوي تحت هذه المقاييس وتحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس والتي يتوجب إبعادها من المقياس.

سابعاً : دراسات سابقة ذات الصلة باستراتيجية التمكين والإبداع الإداري

جدول (3) دراسات سابقة ذات الصلة باستراتيجية التمكين والإبداع الإداري

الدراسة (أ)	برهوم ، 2017
عنوان الدراسة	دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي
عينة الدراسة	شملت مجتمع البحث أربع مستشفيات في الساحل السوري ، وضمت عينة البحث (400) عاملاً من هذه المستشفيات.
هدف الدراسة	بيان الدور الذي تؤديه أبعاد التمكين المختارة ، والتعرف على مدى تأثيرها في درجة الرضا الوظيفي.
أهم استنتاجات الدراسة	يعد تقييم التمكين من قبل العاملين في المستشفيات العامة المدروسة متوسطاً ، وهناك ارتباط متوسط بين كل من أبعاد التمكين من جهة وبين أبعاد الرضا الوظيفي من جهة أخرى ، كما إن هناك قصوراً واضحاً في الاهتمام بالكثير من أبعاد التمكين بسبب عدم توفير بيئة تقنية مناسبة تساعد في الوصول إلى المعلومات بسرعة ، وعدم وجود نظم فاعلة للحوافز والافئثار إلى وجود برامج تدريبية مناسبة.
الدراسة (ب)	عباس 2010
عنوان الدراسة	أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.
عينة الدراسة	شملت 100 فرد من موظفي الإدارة الوسطى في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.
هدف الدراسة	الكشف عن مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة ، فضلاً عن التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي ومدى تبنى الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية.
أهم استنتاجات الدراسة	وجود تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بإبعاده
الدراسة (ج)	Demirkiran & Taskaya, 2016
عنوان الدراسة	Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Stress.
عينة الدراسة	العلاقة بين تمكين العاملين والإجهاد التنظيمي
هدف الدراسة	دراسة تحليلية لعينة بلغ عددها (140) موظف يعملون في مستشفى عامة في تركيا.
أهم استنتاجات الدراسة	تحديد العلاقة بين تمكين الموظفين والإجهاد التنظيمي من وجهة نظر موظفي المستشفى. إن عدم تهيئة الظروف اللازمة لتمكين الموظفين سوف يزيد من مستويات الإجهاد لديهم والذي سيؤدي إلى آثار سلبية في كل من الموظفين والمنظمة.
الدراسة (د)	Winkler, J. (2016)
عنوان الدراسة	2016Taking Care of Innovation An explorative research on HRM – related Innovations in Dutch General Hospitals
عينة الدراسة	الهولندية
هدف الدراسة	الاهتمام بالإبداع بحث استكشافي حول الإبداع المتعلق بإدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة الهولندية
أهم استنتاجات الدراسة	المستشفيات العامة الهولندية تحديد الوضع الراهن للإداعات التي تحققها إدارة الموارد البشرية وتحديد العوامل المؤثرة في عملية الإبداع من خلال تحديد أفضل الممارسات الإدارية ، وتحديد عوامل النجاح والمخاطر. تحقق إدارة الموارد البشرية مستويات عالية من الإبداع في المستشفيات العامة الهولندية . وترتبط معظم الإداعات باتممة عمليات إدارة الموارد البشرية أو تعزيز المرونة والمسؤولية الذاتية للعاملين ، إذ إن الإبداع يتطلب تمكين العاملين وإعادة تصميم الوظائف لزيادة المرونة والاستقلالية ويتطلب الإبداع وجود شبكة اتصالات مع جميع المستويات الإدارية وتهيئة برامج تدريبية من أجل زيادة معارف ومهارات العاملين وأحداث التغييرات مثل الاندماجات والتطورات التقنية.

المبحث الثاني الجانب النظري

إستراتيجية التمكين والإبداع الإداري

المحور الأول : إستراتيجية التمكين

أولاً: مفهوم إستراتيجية التمكين

تعددت تعريفات التمكين بسبب تعدد المناهج الفكرية والنظرات الفلسفية تجاهه ، إذ يقوم على أساس تطبيق الإدارة المفتوحة ، وهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة ، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية بأبعاد مختلفة ، وهناك أيضاً من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية لتحسين الطريقة التي يمارسون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرار إلى الخط الإشرافي (أفندي، 2003 : 10).

كما حاول مختلف الباحثون عبر دراساتهم المستمرة إلى إعطاء المفهوم الاصطلاحي لتمكين الموارد البشرية بالشكل الذي يكون أطراً شاملاً ومعاني واسعة له تساعد المنظمات المختلفة على تطبيقه بشكل واقعي وملمس ، حيث عرفه (Robbins, 2000:9) أنه السماح للعاملين في المستويات الدنيا باتخاذ القرارات ومنحهم الحرية في تحديد الخيارات حول الخطط والإجراءات وحل كل المشكلات التي تواجه العمل ، في حين عرفه (الكبيسي ، 2004 : 136) بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وزيادة كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم ، بينما عرفه (Evans,2007:305) بأنه منح الأفراد الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي يعتقدون بأنها صحيحة ، وامتلاك القدرة في السيطرة على أعمالهم وقبول المخاطرة والتعلم من أخطائهم ، وتشجيع التغيير.

وعرفه (Goetsch & Davis,2010:45) بأنه منح الموظفون صفة الملكية (Ownership) لعملياتهم على أن يكونوا مسؤولين عن المخرجات الناجمة عن تلك العمليات (Goetsch & Davis, 2010:54)، كما عرفه (سيار ، 2014 : 150) بأنه عملية إقحام العاملين في عملية التفكير المنظمي بطرائق تهمهم ، في حين عرفه (الكعبي ، 2016 : 125) عملية تتضمن مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها تفويض وتقاسم السلطة والمسؤولية من قبل الموظفين في مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا ضمن المنظمة.

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف التمكين على أنه عملية إعطاء الموظفين حرية التصرف والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة حسب متطلبات المواقف والمشكلات التي تواجههم من أجل زيادة الكفاءة والفاعلية.

ثانياً: أهمية إستراتيجية التمكين

أشار العديد من الباحثين إلى أهمية التمكين في المنظمات نتيجة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال لاسيما في مجال التطور التقني ، فالمنظمات تعمل الآن بأفراد أقل ، وكذلك فإنها بحاجة لإتاحة الفرص لكل عضو من أعضاء المنظمة ، ليسهم في تحقيق الأهداف المرجوة ، ويشير (اوسلاند وآخرون ، 2014 : 717) بأن الشركات التي تسمح لموظفيها بالمشاركة في صنع القرار وتقدم لهم المكافآت العادلة لجهودهم والتدريب الجيد ، وتتيح الفرص الوظيفية ، في المقابل ، سيسهم الموظفون بعقولهم وحماسهم ويعملون على زيادة وتحسين الإنتاج والقدرة على الاستجابة للزبائن . وهذه ليست فقط صفقة جيدة لكلا الجانبين ولكنها مصدر للميزة التنافسية أيضاً.

أما (Blanchard,1996:21) وزملاؤه فقد أشاروا إلى العديد من الثمار التي يمكن أن تجنيها المنظمات من التمكين وهي :

1. مساهمة التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسب قد تصل إلى (40%).
2. تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل إلى (50%) عند تطبيق التمكين.
3. تخفيض الكلف بنسب تتراوح بين (10% إلى 15%).
4. تحقيق الجودة المطلوبة ونسبة (100%).
5. تعزيز الاتجاهات الايجابية للموظفين كالرضا والولاء والالتزام.

من خلال ما تقدم يتضح إن للتمكين أهمية كبيرة في زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم ، فضلاً عن تخفيف عبء العمل عن كاهل الإدارة العليا بسبب تفويض الصلاحيات وتحمل المسؤوليات من قبل الموظفين.

ثالثاً : خصائص التمكين

حدد العديد من الباحثين مجموعة من الخصائص ومن بينهم (العاني ، 2007 : 140) إذ وضج الخصائص من خلال النقاط الآتية :

1. **المعلومات عن أداء المنظمة :** في المنظمات التي تم تمكين موظفيها بشكل كامل مثل مجموعة (MCO. Group) لا توجد معلومات سرية ، فكل موظف في المنظمة يمكنه الحصول على جميع المعلومات المالية بما في ذلك رواتب المديرين التنفيذيين.
 2. **المعرفة والمهارات للمساهمة في أهداف المنظمة :** المنظمات يمكن أن تستخدم البرامج التدريبية ، لمساعدة الموظفين في الحصول على المعرفة والمهارات التي يحتاجونها للمساهمة في الأداء التنظيمي .
 3. **المكافآت تبني على أساس المنظمة :** في المنظمات التي تمكن عاملها غالباً ما تكون مكافآتهم مبنية على النتائج حيث تحدد المنظمة الحدود الدنيا من الإنتاج.
- كما أشار (البنا والخفاجي ، 2014 : 57) إلى مجموعة من الخصائص وهي :

1. الإيمان العميق والرغبة الصادقة في ضرورة التغيير الإيجابي.
 2. وجود ثقافة تنظيمية تتسم باحترام الموظفين وتثق بقدراتهم وأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة.
 3. تبني التعلم التنظيمي كمنهج وسياسة.
 4. مشاركة الجميع في تبادل المعلومات وتوظيفها من دون قيود تعيق حركتها.
 5. إحلال العمل الفرقي بدلاً عن العمل الفردي ورسم الأدوار وتوصيف المهام للفرق وليس للموظف منفرداً.
- رابعا: أبعاد إستراتيجية التمكين**

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد إستراتيجية التمكين ، فقد اعتمد البحث الأبعاد التي جاء بها (Daft,2001) وهي (إتاحة المعلومات ، وإملاك المعرفة ، والقوة ، والمكافآت)، باعتبارها عناصر أساسية لإستراتيجية التمكين ، وفيما يأتي استعراض لهذه الأبعاد :

1. إتاحة المعلومات :

لقد ازدادت الحاجة إلى المعلومات في عصر السرعة والتغير ، إذ أشار (Yuki & Becker,2006:215) أن أساس التمكين هو تزويد الموظفين بالمعلومات الخاصة بالعمل ، والخطط ، والأهداف ، والاستراتيجيات ، وإنه من الصعب توقع أن يقدم الموظفون المساهمات ذات القيمة لنجاح المنظمة ما لم تتاح إليهم المعلومات الأساسية ، حيث أشار (Lashely,2001:26). إلى إن المعلومات تؤدي دوراً جوهرياً في تمكين الموظفين وإنها عاملاً مهماً في إستراتيجية التمكين ، وقد أشار (Hesselbein et al,1997:174) . إلى أن الخطأ الذي ترتكبه المنظمات هو عدم تحقيق الاتصال الفاعل بين العاملين من جهة والعاملين والزبائن من جهة أخرى ، فضلاً عن عدم تحقيق الاتصالات بين العاملين والإدارات.

وقد أشار (Goetsch & Davis,2006:335) إلى الأثر المهم للتطورات في الأساليب التقنية في القدرة على عرض المعلومات ، ومن مظاهر هذا التطور المعاملة التقنية للكلمات والاتصال بالأقمار الصناعية والضروب العصرية للحاسوب والهواتف اللاسلكية والهواتف الخلوية وآلات الإجابة عن الهواتف وآلات الفاكس والبريد الإلكتروني.

2. امتلاك المعرفة :

يُعد امتلاك العاملين للمعرفة بجميع جوانبها عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح عملية التمكين (Daft,2001:504) ، ولقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة فقد عدت على أنها عبارة عن معلومات ممزوجة بالتجارب والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها لتمكين العاملين من ابتكار أوضاع جديدة وإدارة التغيير (Huseman & Goodman,1999:107).

كما عرفت من قبل (السالم ، 2002 : 184) بأنها كل العمليات الفعلية عند الفرد ، من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص . وأشار (Melhem,2004:77) إلى أهمية تطوير المعارف والمهارات وخلص إلى أنه من المستحيل بالنسبة للعاملين من دون المهارات اللازمة أن يستطيعوا القيام بمعظم

الوظائف على نحو فاعل ، فالمعرفة والمهارة والخبرة شروط مهمة جداً للموظفين لزيادة قدرتهم على العمل والتعامل مع الزبائن بحكمة وببساطة.

3. القوة

إن من أول خطوات التبصر في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها في عملية التمكين (البنا والخفاجي ، 2014 : 53) ، وعرف (Johns & Saks,2005:377) القوة بأنها قدرة التأثير في الآخرين بحكم موقع العمل ، وإن إعطاء العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية أمر ضروري في تطبيق إستراتيجية التمكين ويتضح إن منظمات اليوم تمنح أفرادها القوة للتأثير في إجراءات أعمالهم من خلال حلقات الجودة وفرق العمل الموجه ذاتياً حيث تمتلك تلك الفرق الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى تطلب الأمر واتخاذ الإجراءات من دون الحاجة إلى التوجيه (البحيصي ، 2014 : 14).

4. المكافآت

إن احد عناصر الدعم الأساسية للمساندة للتمكين تتمثل بتقديم مكافآت للموظفين تعترف بسلوكهم المنسجم مع التمكين (البنا والخفاجي ، 2014 : 51) .

لغرض تطبيق التمكين لا بد من توفير الاعتراف والتقدير للموظفين من خلال التعرف بالأعمال الجيدة التي قاموا بها وتقديرهم أمام زملائهم وإدارة المنظمة (الخنق ، 2005 : 43) ، كما ينبغي أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتوافق واتجاهها نحو تفضيل العمل من خلال الفريق ، وللمكافآت دور فاعل في تقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها ، فهي التي تشجع الموظفين بغية تحقيق أهداف المنظمة ، كما إن نظام المكافآت الجيد يساهم في جذب العاملين والتحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل ، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه ، ويهيئ لهم المناخ التنظيمي الايجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولائهم للمنظمة وحرصهم على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (المعاني وآخرون ، 2009 : 24)

المحور الثاني: الإبداع الإداري

أولاً : مفهوم الإبداع الإداري

يُعد الإبداع ظاهرة قديمة الجذور ، فمنذ بدأ الخليقة والإنسان يبدع ويبتكر في جميع المجالات ، كذلك المنظمات تهتم بالإبداع سواء كانت صناعية أم تجارية أو خدمية لأجل تحقيق النجاح ، لذلك يستوجب على المديرين وقادة العمل توفير المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع العاملين على استعمال كامل مواهبهم الإبداعية (الكلكاوي ، 2004 : 21).

وردت كلمة الإبداع في اللغة العربية في لسان العرب لابن منظور بأنه " أبدع الشيء ، ببذعه بدءاً وابتدعه أنشأه وبدأه " (ابن منظور ، 1996 : 351).

وأبدع الشيء : اخترعه من غير مثال سابق ، كما في قوله تعالى " **بَيِّعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ** " (سورة البقرة ، الآية 117) أي مبدعها ، وإبداع الشاعر أي جاء بالبديع (الرازي ، 1983 : 44).

ولقد جرت العديد من المحاولات لتعريف الإبداع الإداري ، فقد عرف على أنه تقديم شيء ما جديد للمنظمة كمنتوج ، عملية ، تقنية أو إستراتيجية أو حتى في الممارسات الإدارية (Piechowski,2010:11) . في حين عرف (Los,2000:25) الإبداع على إنه العملية التي تعطي شيئاً ما لم يكون موجوداً سابقاً ، أما (Li Stovie & Clune,2014:5) عرف الإبداع بأنه الإتيان بشيء جديد ذو قيمة للمجتمع قد يتعلق هذا الشيء بعمل أو فكرة أو أسلوب جديد .

أما (Jones,1998:515) فقد عد الإبداع عملية تستعمل المنظمات بوساطتها مهاراتها ومصادرها لتطوير سلع وخدمات جديدة ، أو تحسين أنظمة الإنتاج والتشغيل لكي تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات زبائنها ، ويمثل الإبداع عند (القانونية) " السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل " .

وقد يتخذ أحد الأشكال التالية : (أ) تبني التغيير والمساهمة في نشره داخل المنظمة أو القدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل ، (ب) المساهمة في حل المشكلات وقبول المخاطرة أو استعمال وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل ، (ج) عدم قبول الممارسات التي تحد من تفكير الفرد (القطاونة ، 2000 : 17) . كما أشار (Burgelman et al, 2009:20) إلى أن الإبداع هو مجموعة من القدرات التقنية وباقي القدرات مثل التصنيع ، والتسويق ، والتوزيع ، وإدارة الموارد البشرية ، وهي بإجمالها تشكل القدرات الإبداعية ، لذلك يستلزم من الإدارة العليا أن تفتح لنقل التقنيات الحديثة إلى عملياتها ، ويجب أن تكون مرنة لتقبل التغيير (Wheeln & Hunger, 2008:305) ، بينما عرف (Kinicki & Williams, 2008:8-9) ، الإبداع بأنه عملية تقديم سلع وخدمات جديدة يفضلها الزبون وعلى المديرين توفير الوسط التنظيمي الذي يشجع العاملين على الإبداع في توفير أو تطوير طرائق أفضل للإنتاج.

ويتضح مما ورد المشار إليها إن الإبداع الإداري هو القدرة على تقديم سلع وخدمات متميزة تشبع حاجات ورغبات الزبائن والارتقاء بمستوى المنظمة إلى مصافي المنظمات الناجحة.

ثانياً : أهمية الإبداع الإداري للمنظمات

أشارت الدراسات إلى ضرورة اهتمام المنظمات بترسيخ ثقافة الإبداع إذا ما أرادت مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومواجهتها ، لذا فإن الإبداع الإداري يمثل أهم المتطلبات الرئيسة في الإدارة المعاصرة، وتظهر أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية :

1. يساهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات والاستثمار الأفضل للموارد المالية عن طريق استعمال أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة (المرشد ، 2014 : 40).
2. تحسن استثمار الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق السماح بالبحث عن الجديد في مجال العمل والتحسين المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة (مصطفى ، 2016 : 9) .
3. يتراوح اثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل ، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة والتقنيات والهيكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالعاملين (نوال ووفاء ، 2013 : 4).
4. القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة ، مما يجعل المنظمة في وضع مستقر إذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على مجريات العمليات التنظيمية.
5. تحسين خدمات المنظمة بما يصب في مصلحة المنظمة والعاملين . (العجلة ، 2009 : 15).

ثالثاً : أبعاد الإبداع الإداري :

إن اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد الإبداع الإداري ، ناتج عن وجهات النظر كلاً منهم على وفق تخصصه وتوجهه ، ولم نلاحظ هناك اتفاق بينهم في تحديد هذه الأبعاد بشكل موحد ولكن هناك اتفاق على بعض الأبعاد ، ويمكن توضيح أبعاد الإبداع الإداري التي سوف يتم اعتمادها في هذا البحث وكما يأتي :

1. **الطلاقة** : تعني قدرة الفرد على طرح عدد كبير من الأفكار ، فالشخص المبدع هو متفوق في كمية الأفكار التي يقدمها عن موضوع معين في فترة زمنية معينة ثابتة مقارنة بغيره ، أي إنه يمتلك إمكانية عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها ، (الشحقاء ، 2003 : 43) ، كما إن الطلاقة تعني وفرة الأفكار ، والتي ربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ ، ولكن المهم إلا يرفض المبدع فكرة تطرأ على ذهنه، وإنما يقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار ، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها (توفيق ، 1998 : 5) ، وأشار (الياس ، 2017 : 40) أن ليس معنى أهمية الطلاقة للإبداع إن كل المبدعين يجب أن يعمل تحت ضغط عامل الزمن ، أو أن ينتجوا بسرعة عالية ، لكن معنى ذلك إن الشخص الذي يكون قادراً على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت كافة العوامل الأخرى لإيجاد أفكار قيمة.
2. **المرونة** : تشير إلى القدرة على توليد أفكار متنوعة ليس من نوع الأفكار المتوقعة عادةً ، وتوجيه مسار التفكير وتحويله مع تغير المثير أو متطلبات الموقف ، وهي عكس الجمود وتبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة (جروان ، 2002 : 12) ، وأن المرونة تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفاً ما أو وجهة نظر ما وعلى ذلك فالمبدع لا يحاول حبس نفسه بشكل أو نهج معين ، بل لديه القدرة على التأقلم مع الظروف والمتغيرات والمواقف المتجددة واستيعابها على نحو استجابات ومشاركات تتسم

باللانمطية (الشمري ، 2001 : 72) ، ونظراً لظروف التغير البيئي التي تمر بها المنظمات والتي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغير ، فإن هذا يقضي إن المنظمات تسعى إلى اكتساب الأساليب الأكثر تطوراً حسب الظروف التي تواجهها (هيجان ، 1999 : 45).

3. **الأصالة :** هي الإنتاج غير المؤلف الذي لم يسبق إليه احد ، وتسمى الفكرة أصيلة إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتميز ، والشخص صاحب الفكر الأصل هو الذي يمل من استعمال الأفكار المتكررة والحلول التقليدية للمشكلات (السكرانة ، 2011 : 123) ، فالمبدع هو الفرد الذي يخرج عن التسلسل المؤلف أو الشائع ويدرك العلاقات ويصممها ، ويفكر في حلول وأفكار أصيلة ، وهناك من يعد الأصالة مرادفة للإبداع نفسها وهي تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار (السميري ، 2007 : 23) ، وأضاف (الصيرفي ، 2003 : 19) إن المبدع عادة ما يبدأ بالتقليد ثم تطوير ما تم تقليده ، وإتمام النقص فيه ثم السعي نحو تقديمه في شكل جديد.

4. **قبول المخاطرة :** هو فعل أو مجموعة أفعال يقوم بها الفرد والتي تسفر عن نتائج غير متوقعة أو غير معروفة سلفاً ، كما يترتب عن فعل المخاطرة الرضوخ لجميع الانعكاسات والمؤثرات الايجابية والسلبية مما يزيد من حدة غموض النتائج بالنسبة للفرد (الياس ، 2017 : 44) وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرين مدركين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي ، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (الشمري ، 2002 : 98) وأشار (الحدراوي ، 2014 : 98) إلى إن المنظمات الرائدة تقوم بتحمل المخاطرة سواء على مستوى الأفراد أم الجماعات ، وهناك طريقة واحدة يتم اعتمادها من أجل إدارة هذه المخاطرة ، وهي العمل من خلال التحالف مع الأطراف الأخرى لأن هذه المنظمات تعتقد بان بإمكانهم معاً أن يقدموا القدرات المكملة للبعض والمساعدة في تحويل المخاطرة إلى أطراف أخرى.

المبحث الثالث/ الجانب العملي

أولاً : المعلومات العامة (التعريفية) لعينة البحث

تم اختيار مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية مجتمع للبحث كونه من المؤسسات الصحية الحكومية التي تغطي منطقة جغرافية واسعة ولما تتميز به هذه المؤسسة من كوادرات طبية في مختلف الاختصاصات ، في حين تمثلت عينة البحث البالغة (171) بالأطباء من مختلف الاختصاصات ، وكما في المعلومات التفصيلية أدناه.

جدول (4)

توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة
ذكور	100	58.5 %
إناث	71	41.5 %
المجموع	171	100 %

جدول (5)

توزيع أفراد العينة بحسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة
31 سنة فأقل	102	59.6 %
31 – 40 سنة	42	24.6 %
41 – 50 سنة	15	8.8 %
51 – 60 سنة	6	3.5 %
أكثر من 60 سنة	6	3.5 %
المجموع	171	100 %

جدول (6)

توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	126	73.7 %
دبلوم عال	1	0.5 %
ماجستير	9	5.3 %
دكتوراه	35	20.5 %
المجموع	171	100 %

جدول (7)

توزيع أفراد العينة بحسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	78	45.6 %
6 – 10 سنوات	51	29.8 %
11 – 15 سنة	12	7.0 %
16 – 20 سنة	9	5.3 %
21 – 25 سنة	12	7.0 %
أكثر من 25 سنة	9	5.3 %
المجموع	171	100 %

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير إستراتيجية التمكين
يبين الجدول (8) بأن نتائج تحليل قيم معاملي الالتواء والتفلطح الدنيا والعليا تقع بين حدود التوزيع الطبيعي البالغة $(1.96 \pm)$ وهذا يشير إلى أن جميع فقرات متغير إستراتيجية التمكين تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (8)

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير إستراتيجية التمكين (N:171)

ت	الفقرات	الالتواء Statistic	الالتواء Std. Error	التفرطح Statistic	التفرطح Std. Error
1	يمكن الوصول إلى المعلومات التي احتاج إليها في الوقت المطلوب.	-.092	.186	-.723	.369
2	توفر المدينة الطبية المعلومات التي تساعدنا في الإجابة عن الأسئلة التي تطرح أو المشكلات التي تواجهنا.	-.043	.186	-.854	.369
3	تمتلك المدينة الطبية وسائل متقدمة وأساليب تسهل الوصول للمعلومات وتبادلها.	.438	.186	-.414	.369
4	تحرص المدينة الطبية على أن يطلع الآخرون على المعلومات ولا تحجبها عنهم.	-.103	.186	-.812	.369
5	توفر المدينة الطبية قنوات اتصال متعددة يمكن الاستفادة منها.	.071	.186	-1.124	.369
6	تسعى المدينة الطبية إلى توفير المعلومات اللازمة لبناء الثقة مع الآخرين.	.078	.186	-.942	.369
7	تهتم المدينة الطبية بالمعلومات التي يقدمها الأطباء لنشرها والإفادة منها من قبل الآخرين.	-.278	.186	-.973	.369
8	تمنح المكافآت بشكل عادل للجميع وينسجم مع الجهد المبذول.	.999	.186	.351	.369

9	يحصل الأطباء على مكافآت (مادية أو معنوية) عندما يؤدون أعمالاً إبداعية.	1.223	.186	.823	.369
10	إن نظام المكافآت المعتمد يشجع على الإبداع وإنجاز الأعمال في الوقت المناسب.	.542	.186	-.858	.369
11	يحصل الأطباء على تشجيع ودعم الإدارة على أساس ما يقدمونه من مبادرات وجهود متميزة.	.350	.186	-1.096	.369
12	تشجع الإدارة العليا تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة من قبل الأطباء والمتعلقة بتحسين الأداء.	.242	.186	-.959	.369
13	تتوقع الإدارة من الأطباء النتائج الجيدة والأداء المتميز.	-.708	.186	-.173	.369
14	يشعرني مديري بأهمية اختصاصي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمدينة الطبية.	.025	.186	-1.162	.369
15	توجد ثقة بمقدرة الأطباء والتخصصات الأخرى على أداء أعمالهم بكفاءة وضمن إمكانيات المدينة الطبية.	-.855	.186	.166	.369
16	يتحلى الأطباء بالثقة بأنفسهم عند القيام بأعمالهم.	-.407	.186	.244	.369
17	يمتلك الأطباء المهارات والمعلومات مما يمكنهم من التعامل مع المسؤوليات وأعباء الوظيفة.	-.656	.186	1.131	.369
18	يمتلك الأطباء والتخصصات الأخرى خبرات عالية تساهم في تطوير قابليات زملاء العمل.	-.487	.186	.229	.369
19	يتمتع الأطباء بحرية واستقلالية في أداء أعمالهم.	.115	.186	-.872	.369
20	تعد مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملاء العمل ومديري المباشر.	-.796	.186	.142	.369
21	يشعر الأطباء بأهمية العمل الذي يقومون به.	-1.141	.186	1.591	.369
22	يعتمد الأطباء على خبراتهم العملية والعلمية في حل المشكلات التي تواجههم.	-1.005	.186	1.252	.369
23	تعد أخطاء العمل بمقام فرص حقيقية للتعلم وتجاوز الأخطاء السابقة.	-1.139	.186	1.767	.369
24	تعتمد المدينة الطبية برامج تدريبية مكثفة للأطباء وغيرهم من التخصصات لتطوير قدراتهم.	.000	.186	-.849	.369
25	تشجع الإدارة الحوار والمناقشة بوصفها مصدراً (للمعرفة الضمنية) كوسيلة للتعلم من خبرات وأفكار الآخرين وتجاربهم، وسيما أصحاب الخبرة.	-.250	.186	-.989	.369
26	استحضرت نتائج التجارب السابقة عند مواجهتي لمواقف جديدة في العمل.	-.896	.186	.829	.369
27	تمنح المدينة الطبية فرص التدريب لجميع منتسبيها.	.029	.186	-.981	.369
28	يتم تشجيعي لأن أبحث عن أساليب جديدة لتحسين طرائق أداء الأعمال وحل المشكلات.	.065	.186	-.936	.369

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج (SMART PLS).

ثالثاً : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الإبداع الإداري

يبين الجدول (9) تحليل اعتدالية بيانات البحث وقد ظهر بأن جميع قيم معاملي الالتواء والتفطح الدنيا والعليا تقع بين حدود التوزيع الطبيعي البالغة (± 1.96) وهذا يشير إلى أن جميع فقرات متغير الإبداع الإداري تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (9)

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الإبداع الإداري (N:171)

ت	الفقرات	الالتواء Statistic	التفطح Statistic	Std. Error	Std. Error
1	توافر إمكانية تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة ويسر.	-0.23	.186	.369	-.8
2	أحرص على الاستماع إلى الآراء المخالفة لوجهة نظري للإفادة من ذلك.	7-2	.186	.369	-.770
3	لا أمانع في تغيير موقفي عندما يتبين لي عدم صحته .	-.160	.186	.369	-.830
4	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	-.300	.186	.369	-.790
5	يستفيد الجميع من الانتقادات التي توجه لهم .	.080	.186	.369	-.708

6	أستطيع في اغلب الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني .	.049	.186	-1.122-	.369
7	أشعر بالمتعة إنشاء تعاملتي مع مشكلات العمل .	-.220-	.186	-.580-	.369
8	أحترم وجهات النظر الجيدة حتى وأن اختلفت عن وجهة نظري .	-.141-	.186	-.405-	.369
9	توافر القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .	-.003-	.186	-.538-	.369
10	القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .	.044	.186	-.484-	.369
11	القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة .	-.012-	.186	-.658-	.369
12	إمكانية التعبير عن الأفكار المبدعة .	-.536-	.186	-.398-	.369
13	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك .	-.137-	.186	-.647-	.369
14	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق في حينها .	-.751-	.186	.254	.369
15	السعي لإيجاد قيم جديدة من خلال تشجيع الإبداع والابتكار .	-.432-	.186	-.181-	.369
16	أقبل المقترحات الجيدة وإن تعارضت مع وجهة نظري	-.199-	.186	-.696-	.369

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج SMART PLS.

رابعاً : اختبار الفرضيات

يتضمن اختبار الفرضيات جزئيين أساسيين الأول يتعلق بعلاقات الارتباط بين متغيري البحث (إستراتيجية التمكين والإبداع الإداري) إذ تم استعمال (معاملات الارتباط (Pearson) لتحديد نسب الارتباط بين المتغيرين وأبعادهما فضلاً عن تحليل الأثر وتفسيره بين المتغيرين بشكل عام وبين أبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وحسب منهجية الفرضيات التي تم بناءه للبحث وقد استعملت الباحثان برنامج (SPSS V.25) وبرنامج (Amos V.25) لتحقيق الغرض المشار إليها . استعمل في هذا البحث معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (إستراتيجية التمكين) والمتغير المعتمد (الإبداع الإداري) . ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي :

- ✓ علاقة الارتباط منخفضة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10
 - ✓ علاقة الارتباط معتدلة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30
 - ✓ علاقة الارتباط قوية : إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من 0.30
- اختبار الفرضية الأولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التمكين بأبعادهما (إتاحة المعلومات ، والمكافآت ، والقوة ، وامتلاك المعرفة) ، والإبداع الإداري بأبعاده أجمالاً . يظهر الجدول (10) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل للبحث (إستراتيجية التمكين) والمتغير المعتمد (الإبداع الإداري) إذ بلغ مقدار الارتباط (**801). وتؤشر هذه النسبة قوة العلاقة بين متغير إستراتيجية التمكين ومتغير الإبداع الإداري عند مستوى معنوية ($P < 0.01$) وتوضح هذه العلاقة وجود ارتباط ضمن مستوى علاقة قوية بين متغيري البحث إستراتيجية التمكين والإبداع الإداري .

جدول (10)

علاقات الارتباط بين أبعاد إستراتيجية التمكين ومتغير الإبداع الإداري

البعد	معامل الارتباط	المعنوية.Sig	مستوى العلاقة	الترتيب
إتاحة المعلومات	.617**	.000	قوية	الثاني
المكافآت	.590**	.000	قوية	الثالث
القوة	.519**	.000	قوية	الرابع
امتلاك المعرفة	.752**	.000	قوية	الأول
متغير إستراتيجية التمكين	.801**	.000	قوية	

المصدر: أعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج Spss V.25

إذ يتبين من خلال الجدول المشار إليها إن جميع معاملات الارتباط لأبعاد متغير إستراتيجية التمكين مع متغير الإبداع الإداري كانت موجبة وضمن حيز مستوى علاقات ارتباط قوية حسب تصنيف (Cohen & Cohen, 1983) ، وهي معنوية عند ($P \leq 0.01$) مما يدل على معنوية علاقات الارتباط بين الأبعاد والمتغير المعتمد ، كما يتضح بأن بعد امتلاك المعرفة احتل المرتبة الأولى ضمن مستوى علاقات الارتباط مع الإبداع الإداري مما يشير إلى مدى اهتمام العينة بقضايا امتلاك المعرفة باعتبارها الحاسمة في نجاح أعمال مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية ثم جاء بالمرتبة الثانية أهمية إتاحة المعلومات وبالتسلسل الثالث احتلت المكافآت مكانها وأخيراً جاء بعد القوة وتعكس هذه التراتيب ميزة مهمة في مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية إلا وهي شغف المنتسبين بعملية امتلاك المعرفة لكون مجمل عمل المدينة يركز على امتلاك المعرفة ثم ما يدعم تلك المعرفة ويعززها عملية توفر المعلومات بالوقت الملائم وبالمستوى المناسب للحالات التي يحاولون العمل عليها.

• فرضيات نموذج التأثير :

تم اختبار فرضية نموذج التأثير من خلال استعمال الانحدار الخطي باستعمال برنامج (Spss V.25) إن الهدف الأساسي من تحليل الانحدار للعلاقات بين متغيرات البحث هو لتحديد إمكانية قبولها أو رفضها وفق ما مرسوم لها في منهجية البحث.

• اختبار الفرضية الثانية

تشير الفرضية الرئيسة الثانية للتأثير إلى (يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التمكين بإبعادهما والإبداع الإداري) ولغرض تقدير اثر إستراتيجية التمكين في الإبداع الإداري فإن الأمر يستلزم توضيح الآتي:

جدول (11)

نتائج اختبار فرضيات التأثير بين أبعاد إستراتيجية التمكين والإبداع الإداري

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة معامل التحديد R^2 %	قيمة F المحتسبة	معامل الميل الحدي	التفسير
إستراتيجية التمكين	الإبداع الإداري	0.641	301.539	0.955	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد

1. يشير جدول (11) إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر بلغ (301.539) عند مستوى دلالة (0.01) و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لإستراتيجية التمكين في الإبداع الإداري و بدرجة ثقة (99%).
2. يوضح جدول (11) قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.641) يتضح بأن إستراتيجية التمكين قادرة على تفسير ما نسبته (64.1%) من التغيرات التي تطرأ على الإبداع الإداري في مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية عينة البحث . أما النسبة البالغة (35.9%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث .
3. يتضح من خلال جدول (11) أن قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.955). بأن زيادة مستويات إستراتيجية التمكين بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري بنسبة (95%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. توجد علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التمكين بإبعادهما (إتاحة المعلومات ، وامتلاك المعرفة ، والقوة ، والمكافآت) والإبداع الإداري من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب العملي.

2. ضعف إمتلاك المعرفة من قبل العينة المبحوثة وذلك لعدم وجود قسم مسؤول عن التخطيط والتطوير الإداري فضلاً عن عدم وجود جهة مسؤولة عن إدارة المعرفة وإمتلاكها في عينة البحث.
 3. ثقة الأطباء بأنفسهم عند القيام بإعمالهم والمتولدة من دعم الإدارة العليا لهم ومكافأتهم وتمكنهم في العمل.
 4. من خلال استعراض نتائج علاقات الارتباط تبين إن العينة المبحوثة لديها اهتمام بإتاحة المعلومات بشكل اكبر من الأبعاد الأخرى وتركيزها على نشر المعلومات لتحقيق الإبداع في أداء الأطباء.
- ثانياً : التوصيات

1. ضرورة تعزيز العينة المبحوثة لإستراتيجية التمكين بإبعادها المختلفة كونها تسهم في تحقيق الإبداع الإداري وتعزيزه بشكل يسهم في تقديم خدمات طبية تنسجم مع سمعة المدينة الطبية في مدينة الكاظمية.
2. تبادل مختلف المؤسسات الصحية بفتح أقسام أو شعب أو وحدات إدارية مسؤولة عن توليد المعرفة وإمتلاكها بمختلف الوسائل من خلال التعاون أو تبادل الأفكار مع المؤسسات الصحية الأخرى ، لذلك نهيب بالمدينة الطبية بفتح قسم مسؤول عن الاهتمام بالمعرفة ونشرها لتحقيق الإبداع الإداري.
3. التركيز على دعم العاملين وتحفيزهم وتمكينهم إدارياً من أجل انجاز الأعمال المناطة بهم بنوعية عالية ، ومواجهة كل الحالات الطارئة بقرارات تنسجم مع كل حالة.
4. توسيع الصلاحيات الممنوحة من خلال الاهتمام بإستراتيجية التمكين وبما يلائم طبيعة الخدمات الصحية كونها حيوية ومباشرة تستدعي سرعة اتخاذ القرار ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التفويض للأطباء ومنحهم حرية ممارسة تخصصهم بشفافية عالية وتقليص الإجراءات غير الضرورية التي تؤثر على نوعية الخدمة الصحية المقدمة.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

1. أبن منظور ، أبي الفضل جمال الدين بن مكرم (1996) . لسان العرب ، ج 1 : دار أخبار التراث العربي للطباعة والنشر ، بيروت.
2. أفندي ، عطية (2003) . "تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية" ، بحوث ودراسات ، القاهرة .
3. اوسلاند ، جويس إس ، دافيد اية ، روبن ، إروين إم ، وتورينز ، مارلين إبي ، (2014) ، "السلوك التنظيمي : كنهج تجريبي" ، لبنان ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت.
4. توفيق ، عبد الرحمن ، (1998) ، خصخصة الإدارة والتفكير الإبداعي ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة.
5. جروان ، فتحي عبد الرحمن (2002) ، الموهبة والتفوق والإبداع ، دار الكتاب الجامعي ، دبي.
6. الحدراوي ، حامد كريم ، (2014) ، الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري : دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي ، مجلة الغري الصادرة من كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، السنة التاسعة ، العدد (27).
7. حسين موسى ، الخفاجي ، نعمة عباس ، (2014) ، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان.
8. الخناق ، سناء عبد الكريم ، (2005) ، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة.
9. الرازي ، محمد بن أبي بكر عبد القادر (1983) ، مختار الصحاح ، دار الرسالة ، الكويت.
10. السالم ، مؤيد سعيد ، (2002) ، دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام ، عمان ، دار الكتاب الحديث ، الأردن.
11. السكارنة ، بلال خلف (2006) . " الإبداع الإداري " ، عمان ، الأردن : دار الميسرة للنشر والتوزيع.
12. سلمان ، سها عدنان ، (2017) ، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة التعليمية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليات الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد والمستنصرية" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
13. السميري ، حامد عاتق ، (2007) ، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة : دراسة ميدانية على المنظمات العامة ، جامعة الملك عبد العزيز ، الرياض.

14. سيار ، عبد الرحمن (2014) ، "إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي ، الإسكندرية : مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدينا الطباعة.
15. الشحقاء ، عادل ، (2003) ، " علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري : دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ، جامعة نايف العربية ، الرياض.
16. الشمري ، فهد عايض ، (2002) ، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث ، مكتبة فهرست الملك فهد الوطنية ، الرياض.
17. الشمري ، فهد ، (2001) ، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري ، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
18. الصيرفي ، محمد ، (2003) ، الإدارة الرائدة ، عمان ، الأردن ، دار للنشر والتوزيع.
19. العاني ، هيثم ، (2007) ، "الإدارة بالحوافز" ، عمان ، الأردن ، دار كنوز المعرفة للنشر والطباعة.
20. عباس ، شريف احمد ، (2010) ، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي : دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن.
21. العجلة ، توفيق عطية (2009) ، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأدواء الوظيفي لمديري القطاع العام : دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، غزة.
22. القطاونة ، منار ، (2000) " المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي : دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية" رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
23. الكبيسي ، عامر خضير ، (2004) ، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات " ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.
24. الكبيسي ، محمد صالح ، (2014) ، "الإحصاء الاقتصادي مع تطبيقات على الحاسوب" ، طباعة المتنبي للنشر ، بغداد.
25. الكعبي ، حميد سالم ، (2016) ، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي ، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد 6 ، العدد 1 ، ص 121 - 138.
26. الككاوي ، أحمد حميد (2004) ، "العلاقة بين المناخ التنظيمي الإبداع المنظمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية العراقية" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة القادسية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الديوانية .
27. لياس ، لبوز ، (2017) ، " دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي : دراسة مسحية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر.
28. المرشد ، منى عبد الهادي ، (2014) ، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .
29. المشهداني ، محمود خليل ، (1989) ، الإحصاء ، دار الحكمة للنشر ، بغداد.
30. مصطفى ، بلكو (2016) ، اثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، لجزائر.
31. المعاني ، أيمن عودة ، ورشيدة ، عبد الحكيم عقلة ، (2009) ، التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية ، دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5 ، العدد 2 .
32. النعيمي ، محمد عبد العال ، طعمة ، حسن ياسين ، (2008) ، الإحصاء التطبيقي ، دار وائل للنشر ، عمان.
33. نوال ، خميسات ، ووفاء ، سليمان ، (2013) ، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة مؤسسية موبيليس (ATM) بورقلة ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
34. هيجمان ، عبد الرحمن ، (1999) ، "المدخل الإبداعي كل المشكلات" ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

1. Burgelman , R. A., Maidique, M., A., & Wheelwright, S. C., (2009) . " **Strategic management of Technology and Innovation** " 5th ed , McGraw – Hall .
2. Burgelman, R. A., Maidique, M., A., & Wheelwright, S. C., (2009) . " **Strategic management of Technology and Innovation** " 5th ed , McGraw – Hall .
3. Cohen, J., & Cohen, P. (1983), "**Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences**" 2th ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates .
4. Collins, 1995
5. Daft, R. L., (2001), "**Organization theory and design**", 7th ed South – Western College Publishing, Ohio, USA.
6. Daft, R. L., (2001), "**Organization theory and design**", 7th ed South – Western College Publishing, Ohio, USA.
7. Evans, James, R., & Collier, David, A., (2007), "**Operations management : An integrated goods and services approach**", Thomson, South-Western.
8. Goetsch, D., & Davis, B., (2010), "**Quality management introduction to total quality management for production, processing and services**", 5th ed, Pearson prentice – Hall.
9. Goetsch, David, L., & Davis, Stanley, B., (2006), "**Quality management introduction to total quality management for production, processing and services**", 5th ed, Pearson prentice – Hall.
10. Huseman, Richard, C., & Goodman, Jan, P., (1999), "**Leading with knowledge : The nature of competition in the 21st Century**", SAGE Publications.
11. Johns, G., & Saks, A. M. (2005), "**Organizational behavior**", 6th ed, United States : Prentice – Hill .
12. Jones, Gareth, R., (1998), "**Organizational theory**", 2nd ed Publishing Company Inc. New York.
13. Kinick, Angelo, & Williams, Brian, (2008) "**Management**", 3th ed, McGraw – Hill Irwin.
14. Lashley, Conrad. (2001). " **Empowerment : HR. Strategies for service excellence**", 1th ed. Butter Worth Heinemann.
15. Li, J., Storie, J., & Clune, J., (2014), "Encouraging creative thinking in robots improves their ability to solve challenging problems in **proceedings of the 2014 Annual conference on Genetic and Evolutionary Computation**. ACM.
16. Los, M., (2000), **Innovation and technological innovation in the United states**, Research technology management, Vol.43, No.6.
17. Melhem, Y., (2004), "**The antecedents of customer- contact employees empowerment**", Employee Relations, Vol,26. No.1, PP.72-93.
18. Robbins, S. P., (2000), "**Essentials of organizational behavior**", 6th, prentice Hall, Inc: New Jersey.
19. Wheelen, Thomas, Hunger, David Land, (2008), "**Strategic Management and Bussiness policy concepts and cases**", 11th ed, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice – Hall.

20. Winkler, J., (2016), "**Taking care of Innovation : An explorative research on HRM – related Innovation in Dutch general hospitals**", Master's thesis, University of Twente.
21. Yuki, G. A., & Bebcker, W. S., (2006), "**Effective empowerment in organization**", Organization Management Journal, 3(3), 210-231.
22. Yuki, Gary. & Wendys, Bebcker, (2006), "**Effective empowerment in organization**", Organization Management Journal, Vol.3, No.3.