

تاريخ القبول: 2021/09/07

تاريخ الإرسال: 2021/05/01

أثر تطبيق أبعاد التمكين في رفع القدرات الإبداعية للعمال في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية استقصائية بمؤسسة الإسمنت لولاية سعيدة-

The contribution of empowerment in raising the creative abilities of individuals

الأخضر خراز*¹، علامي خديجة²

¹ جامعة سعيدة د. مولاي طاهر، مخبر البحث إدارة وتقييم أداء المؤسسات "اتمام"

Lakhdar.kherraz@univ-saida.dz

² جامعة سعيدة د. مولاي طاهر، مخبر البحث إدارة وتقييم أداء المؤسسات "اتمام"

alamikhadidja@yahoo.fr

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التمكين ودوره في رفع القدرات الإبداعية للأفراد داخل مؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت من جزئين ، الجزء الأول لقياس أبعاد التمكين في العمل ، والجزء الثاني لقياس مؤشرات الإبداع لدى العاملين ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع اطارات مؤسسة الاسمنت والبالغ عددهم 30 إطار ، و خلصت الدراسة الى ان للتمكين دور في رفع مهارات و قدرات الافراد الإبداعية داخل المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: التمكين- الإبداع - ابعاد التمكين - مؤشرات الإبداع

تصنيفات JEL: O30 ;M53 ;C81 ;C01

*المؤلف المرسل

Abstract:

This study aimed at investigating the empowerment and its role in the development of creative abilities of individuals within the Cement company in the state of Saida , in order to achieve the objectives of the study we used descriptive analytical, the questionnaire has been used as a tool to study consisted of two parts, the first part of the measure Dimensions of empowerment at work from their point of view, and the second part to measure indicators of creativity for deli workers from their perspective, the study of all of the cement frames 30 person.

Keywords: empowerment – creativity- Dimensions of empowerment - indicators of creativity

JEL Classification Codes : O30;M53;C81; C01.

مقدمة:

من أجل تسليط الضوء على مدى أثر تطبيق أبعاد التمكين في زيادة إبداع العاملين للمؤسسات الاقتصادية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة و ذلك للوقوف على مدى التزام و تطبيق هذه المؤسسة لمعايير ومبادئ أبعاد التمكين في العمل ومدى تأثير ذلك على زيادة إبداع العاملين لديها، و اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب و طبيعة الموضوع .
و كانت اشكالية الدراسة على النحو التالي :

الى أي مدى يساهم تمكين العاملين داخل مؤسسة الاسمنت بسعيدة في رفع قدراتهم الإبداعية ؟

2. الجانب النظري :**2.1 الدراسات السابقة :**

- دراسة عذاري سعود الهاجري بعنوان أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين ، و هي دراسة مقدمة من أجل نيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال من جامعة الشرق الاوسط سنة 2011 و هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت ، وخلصت الدراسة الى وجود علاقة بين الإبداع و التمكين كما أن للتمكين و الإبداع أثر على

تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت. و ما يميز هذه الدراسة عن الدراسة السابقة أن للمتكمين دور في رفع القدرات الابداعية للأفراد .

2.2 تعريف التمكين:

هو نقل المسؤولية والسلطة، ودعوة الموظفين إلى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، وبالتالي في صلاحية اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه إلى نقل الصلاحية من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي. (حسين و نعمة،

2015، صفحة 36)

3.2 أبعاد التمكين: و تتمثل فيما يلي:

- **تفويض السلطة:** وهو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها. فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس .

- **فرق العمل:** هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معاً لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق .

- **التدريب:** هو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات والمعارف والخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية

- **التحفيز:** للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات في ما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وتقنيم بالتنظيم وولائهم له

- **الاتصال الفعال:** وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ تنفيذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمثيلها من شخص إلى آخر.

3.2 تعريف الابداع:

ينسب مصطلح الإبداع إلى النمساوي "Joseph Schumpeter" منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه بأنه: النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه ((Yan & Anis, 2004, p. 197

3. إجراءات الدراسة التطبيقية:

1.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة الإسمنت سعيدة .

جدول 1 : يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

حجم المجتمع	عدد الوحدات	المؤسسات
249	01	مؤسسة الإسمنت سعيدة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق مؤسسة الإسمنت سعيدة

2.3 عينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على عينة عددهما 30 فرد من مؤسسة أي بنسبة قدرها 20% من مجتمع الدراسة. ، و قد اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية .

لقد انتقيت هذه العينة من مختلف الرتب في المؤسسة و ذلك حتى تكون الدراسة شاملة و ذات مصداقية ، و قد وجهت هذه الدراسة لكل من المسؤولين و الإطارات و العمال العاديين.

3.3 أداة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الاستبيان و قد قمنا بتوزيع 30 استمارة على الأفراد المعنيين بالدراسة في المؤسسة حيث قسمت الإستمارة إلى جزئين :

الجزء الأول: يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة و الخبرة المهنية و السن.

الجزء الثاني: و يضم متغيرات الدراسة :

أبعاد التمكين في العمل : و تضم المحاور التالية

_ تفويض السلطة

_ العمل الجماعي

_ نظم الإتصال

_ التدريب

مؤشرات إبداع لدى العاملين. وتشتمل على أبعاد و معايير إبداع العاملين

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين كما يلي :

جدول 2: يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال الموافقة	1,79_1,00	2,59_1,80	3,39_2,60	4,19_3,40	5,00_4,20

المصدر: رعد جعفر حسين، برنامج الإحصاء spss، المسيب، 2013، ص45

وبعد توزيع الإستثمارات تم إسترداد ما مجموعه 30 إستمارة من عينة الدراسة أي بنسبة 100% من الإستثمارات الموزعة.

4- وصف و تحليل الاستبيان الخاص بمؤسسة الإسمنت _سعيدة_

بعد قيامنا بجمع الاستمارات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج

الإحصائي SPSS طبعة 21 .

وقد تم إستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية .
- معامل ألفا كرونباخ .
- معامل الارتباط بيرسون .
- إختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test .
- تحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين الأحادي

. ANOVA

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
1 ذكر	18	60
2 أنثى	12	40
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث

بلغت نسبة الذكور 60% بينما بلغت نسبة الإناث 40%.

ب) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
1 إبتدائي	00	00
2 المتوسط	03	10
3 ثانوي	14	46,7
4 جامعي	13	43,3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين من العمال هم من ذوي

المستوى العلمي الجامعي, و الثانوي حيث بلغت نسبتهم على التوالي 43,3 و 46,7%

في حين نجد أن بقية المستجوبين هم من ذوي المستوى المتوسط حيث بلغت نسبتهم

10%.

ج) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
1 تشغيلي	5	13,7
2 تنفيذي	10	33,3
3 إطار	14	46,7
4 وظيفة أخرى	01	3,3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من قراءتنا للجدول يتضح أن أغلب المستجوبين هم من الإطارات نسبة 46,7

% ثم تليها فئة العمال التنفيذيين بنسبة 33,3 % وكذا التشغيليين 13,7%

د) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
1 أقل من 5 سنوات	7	23,3
2 من 5 إلى 15 سنوات	17	56,7
3 أكثر من 15 سنوات	06	20
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق

05 سنوات بنسبة قدرها 56,7 % بينما نسبة العمال الذين يملكون أقل من 5 سنوات

23,3 % و هي تقريبا نفس نسبة العمال ذوي خبرة أكثر من 15 سنة هذا ما يدل على

أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية .

خ) توزيع أفراد العينة حسب السن

جدول 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
1	2	6,7
2	9	30
3	11	36,7
4	8	26,7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين سنهم يتراوح ما بين 25 و 40 سنة بنسبة قدرها 66,7 % بينما نسبة العمال الذين سنهم أقل من 25 سنة 6,6 % كما قدرت نسبة العمال الذين يزيد سنهم عن 40 سنة ب 26,7 % .

ثانيا : تحليل و تفسير محاور الدراسة

- قياس ثبات الإستبيان : لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للإستبيان و الإتساق الداخلي لعباراته , و الجدول التالي يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ:

جدول 8: يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	0,778
2	0,881
3	0,836

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول كانت: 0,778 ، كما أن قيمة المحور الثاني (إبداع العاملين) كانت 0,881 ، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت

0,836 و هي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الإستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

3-4 إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

H0 لا تلتزم مؤسسة الاسمنت بسعيدة بتطبيق أبعاد التمكين في العمل .

H1 تلتزم مؤسسة الاسمنت بسعيدة بتطبيق أبعاد التمكين في العمل .

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق أبعاد التمكين في العمل مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي.

جدول 09: يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق

أبعاد التمكين في العمل

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	29	38,005	0,50521	3,5056	تطبيق أبعاد التمكين في العمل في مؤسسة الاسمنت بسعيدة

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05^{*}

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول تطبيق أبعاد التمكين في العمل قدر ب3,5056 و بانحراف معياري قدره 0,50521 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق لأبعاد التمكين في العمل, كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي مفادها أن مؤسسة الاسمنت بسعيدة تلتزم بتطبيق أبعاد التمكين في العمل من منظور عمالها.

الفرضية الرئيسية الثانية

H0 لا تمتلك مؤسسة الاسمنت بسعيدة مؤشرات تعزيز ايداع العاملين.

H1 تمتلك مؤسسة الاسمنت بسعيدة مؤشرات تعزيز ايداع العاملين .

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول ايداع العاملين مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي.

جدول 10: يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن إيداع العاملين

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	29	43,066	0,59433	3,6958	إيداع العاملين في المؤسسات الإقتصادية

* الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول ايداع العاملين قدر ب 3,6958 و بانحراف معياري قدره 0,59433 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني وجود مؤشرات الإيداع للعاملين , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي مفادها أن مؤسسة الاسمنت بسعيدة تمتلك مؤشرات تعزيز ايداع العاملين من منظور عمالها
الفرضية الرئيسية الثالثة :

H0 تطبيق مؤسسة الاسمنت بسعيدة لمؤشرات التمكين في العمل لا يساهم في زيادة ايداع العاملين.

H تطبيق مؤسسة الاسمنت بسعيدة لمؤشرات التمكين في العمل يساهم في زيادة إبداع العاملين.

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول 11: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين

المتغير المستقل : أبعاد التمكين في العمل				المتغير التابع: إبداع العاملين
معامل الإتحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,45161	0,422	0,442	0,665	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول 12: نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية Sig
الإتحدار	4,530	1	4,530	22,220	0,000
البواقي	5,711	28	0,204		
المجموع	10,240	29			

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,665$ و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,442$ مما يعني أن 44,2 % من إبداع العاملين للمؤسسة يعود سببه لوجود مؤشرات التمكين في العمل, بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار 0,45161 $B =$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين , أما

من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة , و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أن تطبيق المؤسسات أبعاد التمكين في العمل يساهم في زيادة إبداع العاملين في مؤسسة الاسمنت بسعيدة .

الفرضية الرابعة: إختبار تأثير الجنس على تطبيق أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إبداع العاملين تعزى إلى الجنس

H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إبداع العاملين تعزى إلى الجنس

تم إختبار هذه الفرضيات باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول 13: إختبار T-Test للعينات المستقلة بين أبعاد التمكين في العمل و إبداع

العاملين و الجنس

المتغير التابع					المتغير المستقل : الجنس
إختبار T-Test		إختبار Leven			
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	أبعاد التمكين في العمل
0,198	28	1,320-	0,507	0,451	
0,434	28	-0,795	0,390	0,761	إبداع العاملين

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0,507$ و $Sig=0,390$ على التوالي و هما أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور و الإناث هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0,198$ و $Sig=0,434$ على التوالي و هما قيمتان أكبر من قيمة

الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين تعزى إلى الجنس .

الخلاصة:

لقد نظرنا في هذه الدراسة، إلى دراسة أثر تطبيق أبعاد التمكين في العمل على زيادة إبداع العاملين في المؤسسات الاقتصادية و هذا من خلال تسليط الضوء على مؤسسة الاسمنت بسعيدة محل الدراسة و كانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

1- تطبق مؤسسة الاسمنت بسعيدة أبعاد التمكين في العمل من منظور العمال و هذا ما أثبتته اجابات المبحوثين الا أننا لمسنا نوعا من التردد من طرف بعض أفراد العينة وهذا ما أكدته الاجابات التي مالت الى الحياد.

2- تمتلك مؤسسة الاسمنت بسعيدة أبعاد تعزيز إبداع العاملين من منظور عمالها لكونهم يرون أن لديهم القدرة في خلق طرق جديدة للعمل تدعم أهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية .

3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (طردية) بين تطبيق أبعاد التمكين في العمل و إبداع العاملين .

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق أبعاد التمكين في العمل أو إبداع العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والتي هي الجنس .

5- تبقى هذه الدراسة قاصرة وغير ملمة بجميع عناصر الموضوع كونها شملت مؤسسة واحدة وكون العينة محدودة وبالتالي فان اعطاء أحكام نهائية يبقى غير وارد وتبقى فكرة التعميم غير مقبولة مالم تتظافر العديد من الدراسات في هذا المجال قصد اعطاء اطار شامل وموضوعي حول متغيرات الدراسة .

قائمة الهوامش و المراجع:

1. إحسان دهش جمال وكمال كاظم طاهر السهراني - إدارة التمكين والإندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013

2. أحمد عريقات وآخرون - قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى 2011
3. أحمد علي صالح ومحمد ديب المبيضين- مستوى التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية- مجلة جامعة الزيتونة للأبحاث الإقتصادية والإدارية، العدد 09، الأردن 2011
4. برفين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة مصر الطبعة الأولى 2008.
5. بن عنتر عبد الرحمن "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر:دراسة ميدانية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية المجلد 24 العدد الأول 2008.
6. حسين موسى قاسم البنا. أ.د. نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، عمان-الأردن، 2015
7. رفعت عبد الحليم الفاعوري - إدارة الإبداع التنظيمي - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة القاهرة مصر 2005 .
8. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الابتكار - دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع الأردن عمان الطبعة الأولى 2006.
9. عبد الرحمان بن عبد العزيز البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، نورية الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 02، مارس 2012
10. فتحي عبد الرحمن جروان - الإبداع مفهومه، تدريبيه - دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2002.

11. محمود حسين الوادي - التمكين الإداري في العصر الحديث, دار الحامد للنشر والتوزيع- الأردن-عمان, الطبعة الأولى 2012.
12. مؤيد عبد الحسين الفضل "الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية" إثراء للنشر و التوزيع الأردن الطبعة الأولى 2009 .
13. نجم عبود نجم - ادارة الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة- دار وائل للنشر عمان الأردن 2007.
14. نجم عبود نجم - القيادة و ادارة الابتكار- دار صفاء للنشر و التوزيع -عمان الاردن الطبعة الثانية 2015
15. يحيى سليم ملحم - التمكين كمفهوم إداري معاصر, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, مصر 2009
16. Bowen, D.E. and Lawler, E. Empowering service employees, Sloan Management Review, Summer, 1995
17. Gandz, Jeffrey (1990), The employee Empowerment, Era, Business quarterly, Autumn 55(2)
18. Shackleton, V, Business Leadership, Routhledge, London 1995
19. Yan de Kerorguen, Anis Bouayad - La face cachée du management- DUNOD Paris 2004