

Analyzing the impact of strategic empowerment dimensions upon the creative performance: An analytical study in the General Company for Communications and Informatics

Hanaa N. K. Alhamadani^{1*}, Mohammed E. Alkhazraje²

^{1,2} Institute of administration Rusafa, Middle technical university, Baghdad, Iraq

hanaa_nassrullah@mtu.edu.iq, Alkhazrje1991@mtu.edu.iq

Article information:

Received: 26-09-2025

Revised: 11-10-2025

Accepted: 13-10-2025

Published: 25-03-2026

***Corresponding author:**

Hanaa N. K. Alhamadani

hanaa_nassrullah@mtu.edu.iq



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

This research aims to analyze the role of empowerment strategies in achieving creative performance among employees of the General Company for Communications and Information Technology (GCIT), a vital government organization operating in a dynamic technological environment that requires continuous renewal and innovation. The research used the descriptive-analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a random sample of 140 employees, from which 137 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The research focused on studying the impact of four dimensions of empowerment strategies: power, knowledge, information, and rewards, as independent variables, while creative performance represented the dependent variable. SPSS V.26 was used to test the hypotheses and study the impact of variables. The research results showed a significant positive effect for most empowerment dimensions in enhancing employees' creative performance, with the dimensions "power" and "knowledge" having the greatest impact. In contrast, the effect of "rewards" was low. The results confirmed that empowering employees cognitively and practically and providing a supportive organizational environment positively impact their ability to think creatively and devise new solutions. The study recommends adopting comprehensive empowerment policies within the company, creating a work environment that encourages creativity, and reconsidering incentive systems and information flow to enhance organizational performance and keep pace with the requirements of digital transformation.

Keywords: Administrative empowerment, creative performance, capability, knowledge, information, rewards, general company for communications and informatics.

Conclusions:

1. There is a **significant direct effect** of the empowerment strategy, with its various dimensions, on enhancing employees' creative performance. This indicates that providing a supportive organizational environment and empowering employees to make decisions and take initiative clearly contributes to motivating them to innovate and present new ideas. Strengthening the principle of administrative empowerment in the company, especially by granting employees broader authority in decision-making, can significantly raise the level of creative performance within the work environment.
2. The **"Power" dimension**, which reflects the extent to which employees are granted authority and independence in performing their tasks, showed a positive and statistically significant impact on creative performance. This confirms that giving employees the freedom to act and

make decisions enhances their self-confidence and encourages creativity. The “**Knowledge**” **dimension** emerged as one of the most influential dimensions, as providing employees with the necessary knowledge and skills effectively contributes to developing their creative capabilities, particularly in a work environment that relies on technology and information. The “**Information**” **dimension** also demonstrated a significant positive effect on creative performance, as enabling employees to access accurate and up-to-date information allows them to make smart and innovative decisions that support the organization’s goals. The “**Rewards**” **dimension** showed a relatively lower positive effect, indicating that material and moral incentives play a role in motivating employees toward creative performance; however, they are not the most influential factor compared with the other empowerment dimensions.

3. The results confirm that **investing in administrative empowerment** is an effective strategic approach that the General Company for Communications and Informatics can adopt to enhance a culture of innovation and excellence among employees, which in turn improves organizational performance efficiency and service development.
4. The findings indicate that **empowering employees through knowledge**, via continuous training and the development of technical and analytical skills, is one of the most prominent factors driving innovation and improving the quality of institutional outputs.
5. The data revealed that **easy access to information within the organization** is a fundamental condition for stimulating creative thinking and making knowledge-based decisions, which highlights the importance of developing information-sharing systems and promoting administrative transparency.
6. The study results showed that **rewards of various types (material and moral)** positively influence employees’ creative performance, but they do not operate independently from other empowerment elements. Therefore, the incentive system should be integrated with other empowerment policies.
7. **Administrative empowerment** is an effective tool for motivating employees at different organizational levels, not only those in leadership positions. This requires redesigning roles and responsibilities to provide greater space for initiative and innovation.

تحليل تأثير أبعاد استراتيجية التمكين على الأداء الإبداعي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية

هنا نصر الله خميس الحمداني^{1*}، محمد عيدان الخزرجي²
^{1,2}معهد الادارة الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق
hanaa_nassrullah@mtu.edu.iq, Alkhazrje1991@mtu.edu.iq

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2025-09-26
- تاريخ ارسال التعديلات: 2025-10-11
- تاريخ قبول النشر: 2025-10-13
- تاريخ النشر: 2026-03-25

* المؤلف المراسل:

هنا نصر الله خميس الحمداني
hanaa_nassrullah@mtu.edu.iq



هذا العمل مرخص بموجب
المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي
(CC BY 4.0)

المستخلص:

يهدف البحث إلى تحليل دور استراتيجية التمكين في تحقيق الأداء الإبداعي لدى العاملين في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية، بوصفها من المؤسسات الحكومية الحيوية التي تعمل في بيئة تقنية ديناميكية تتطلب التجديد المستمر والابتكار. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة عشوائية من العاملين بلغت (140) موظفاً، استُرجع منها (137) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ركز البحث على دراسة تأثير أربعة أبعاد لاستراتيجية التمكين، وهي: القوة، المعرفة، المعلومات، المكافآت، بوصفها متغيرات مستقلة، بينما تمثل الأداء الإبداعي المتغير التابع. وقد استخدم برنامج SPSS V.26 لاختبار الفرضيات واختبار التأثير بين المتغيرات. توصل البحث الحالي إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمعظم أبعاد التمكين في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين، إذ كان لبُعدي "القوة" و"المعرفة" الأثر الأكبر فيما كان تأثير "المكافآت" منخفضاً. وأكدت النتائج أن تمكين العاملين معرفياً وعملياً وتوفير بيئة تنظيمية داعمة ينعكس إيجاباً على قدرتهم على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء الإبداعي، القوة، المعرفة، المعلومات، المكافآت، الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية.

المقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والتعقيد المستمر، مما يجعل من الإبداع أحد أهم مقومات البقاء والتنافس المستدام. وفي ظل هذه التحديات، بات من الضروري تبني استراتيجيات إدارية تعزز من قدرات العاملين وتطلق إمكاناتهم، وتعد استراتيجية التمكين من أبرز هذه الاستراتيجيات، إذ تسهم في رفع مستوى المشاركة والمسؤولية وتحفيز المبادرة والابتكار داخل بيئة العمل. تُعرّف استراتيجية التمكين بأنها مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى منح العاملين السلطة والموارد والدعم اللازم لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بكفاءة واستقلالية. وتقوم هذه الاستراتيجية على تعزيز الثقة، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع التعبير عن الأفكار، وتقلل من المركزية، ما يؤدي إلى رفع معدلات الأداء وتحقيق نتائج أكثر إبداعاً. تسعى الدراسة الحالية إلى استقصاء دور استراتيجية التمكين في تحقيق الأداء الإبداعي لدى العاملين في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية، وهي إحدى المؤسسات الحكومية التابعة إلى وزارة الاتصالات ومقرها بغداد وتلعب دوراً محورياً في دعم البنية التحتية الرقمية في العراق. تم اختيار هذه الشركة نظراً لطبيعتها عملها القائمة على المعرفة والتكنولوجيا، وما يرافق ذلك من حاجة مستمرة إلى مستويات مرتفعة من الابتكار والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التقنية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات بواسطة استبانة وُزعت على عينة بلغت (140) موظفاً يمثلون مختلف المستويات الإدارية والفنية في الشركة. وبعد إجراء الفرز والتدقيق، تم الحصول على (137) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، شكّلت الأساس الذي استندت إليه نتائج الدراسة واستنتاجاتها ويهدف البحث إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس: ما مدى تأثير استراتيجية التمكين في تعزيز الأداء الإبداعي لدى موظفي الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية؟، إضافة إلى تحليل الأبعاد التفصيلية للتمكين الإداري وبيان أثر كل منها في مكونات الأداء الإبداعي.

المبحث الأول: الجانب المنهجي

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات المعاصرة، لا سيما العاملة في القطاعات الحيوية مثل الاتصالات وتقنية المعلومات، تحديات متزايدة تتطلب الاستجابة لها بأساليب إدارية مرنة ومبتكرة. ويُعد الأداء الإبداعي أحد المخرجات الأساسية التي تعكس قدرة المؤسسة على التكيف والتجديد ومواكبة التطورات المتسارعة، إلا أن تحقيق هذا النوع من الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تمكين العاملين ومنحهم الثقة والسلطة لاتخاذ القرار، والتعبير عن أفكارهم، والمشاركة الفاعلة في تطوير العمليات. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام في المؤسسات العراقية بتطوير الأداء المؤسسي، إلا أن العديد منها، خصوصاً في القطاع الحكومي، لا تزال تعاني من نمط إداري تقليدي يتسم بالمركزية والرقابة الصارمة وضعف المشاركة، ما يحدّ من فرص ظهور السلوكيات الإبداعية لدى الموظفين. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى تطبيق استراتيجية التمكين الإداري داخل هذه المؤسسات، وتأثيرها المحتمل في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين. وبناءً عليه، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور استراتيجية التمكين في تحقيق الأداء

الإبداعي لدى العاملين في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، منها:

- ما مستوى إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية؟
- ما مستوى الأداء الإبداعي الذي يظهره الموظفون في ظل بيئة العمل الحالية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية التمكين (القوة، المعرفة، المعلومات، المكافأة) ومستوى الأداء الإبداعي؟
- ما مدى تأثير استراتيجية التمكين بمختلف أبعادها في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من الاعتبارات النظرية والتطبيقية التي تسلط الضوء على العلاقة بين استراتيجية التمكين والأداء الإبداعي داخل بيئة العمل، لا سيما في المؤسسات الخدمية الحيوية مثل الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية، التي تمثل إحدى الركائز الأساسية في دعم البنية التحتية الرقمية والتحول الإلكتروني في العراق. فعلى الصعيد النظري، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تناولها لمفهوم التمكين الإداري كإحدى الاستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، وربطه بمفهوم الأداء الإبداعي الذي يُعد أحد المؤشرات الأساسية لتطور المنظمات وبقائها في بيئة تنافسية ديناميكية. كما توضح الدراسة العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التمكين، مثل القوة، والمعرفة، والمعلومات، والمكافأة، وبين تجليات السلوك الإبداعي على مستوى الفرد والمؤسسة. أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية هذا البحث تتجلى في تقديم إطار عملي لصناع القرار والإدارة العليا في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية حول جدوى تبني استراتيجية التمكين كأداة فاعلة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تحفيز الإبداع لدى الموظفين. كما يوفر نتائج ومؤشرات يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية، وتعزيز ثقافة العمل التشاركي، وتهيئة بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار والمبادرة. علاوة على ذلك، فإن الاعتماد على آراء عينة واسعة من الموظفين يعزز من موثوقية نتائج البحث ويمنح توصياته قابلية التطبيق العملي، مما يساعد في توجيه جهود الإصلاح الإداري وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الأخرى المشابهة.

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تنطلق من الحاجة إلى فهم العلاقة بين استراتيجية التمكين والأداء الإبداعي داخل بيئة العمل في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية، وتتمثل أبرز هذه الأهداف فيما يأتي:

- أ. تشخيص مستوى تطبيق استراتيجية التمكين الإداري بأبعادها المختلفة (القوة، المعرفة، المعلومات، المكافأة) في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية.
- ب. تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والأداء الإبداعي للعاملين، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحفيز الإبداع.
- ج. اختبار تأثير استراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الإبداعي على مستوى الموظف والمؤسسة ككل.
- د. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية بما يدعم الإبداع المؤسسي، ويعزز من قدرة الشركة على مواكبة التحديات التقنية والإدارية المتجددة.

رابعاً: فرضيات البحث:

ينطلق البحث من فرضية رئيسة وعدد من الفرضيات الفرعية التي تهدف إلى اختبار تأثير أبعاد استراتيجية التمكين في الأداء الإبداعي للعاملين في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية، على النحو الآتي:

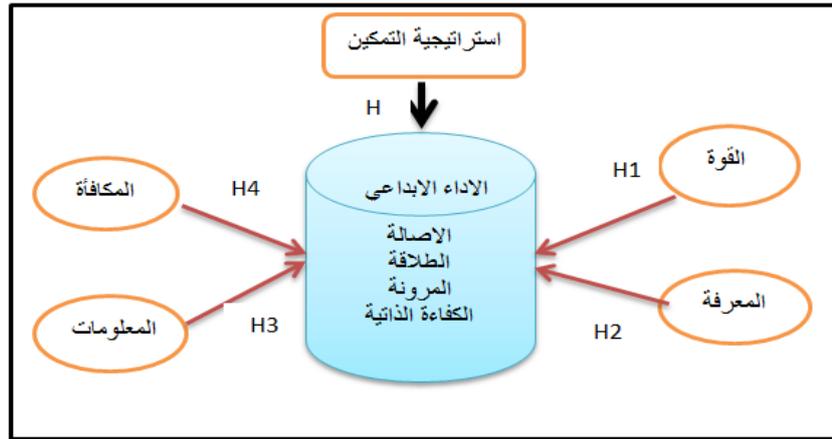
الفرضية الرئيسية: تؤثر استراتيجية التمكين بأبعادها (القوة، المعرفة، المعلومات، المكافآت) تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الأداء الإبداعي لدى العاملين في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية.

الفرضيات الفرعية:

- H1: تؤثر القوة تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الأداء الإبداعي لدى العاملين.
- H2: تؤثر المعرفة تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الأداء الإبداعي لدى العاملين.
- H3: تؤثر المعلومات تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الأداء الإبداعي لدى العاملين.
- H4: تؤثر المكافآت تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الأداء الإبداعي لدى العاملين.

خامساً: المخطط الاجرائي للبحث:

تم بناء مخطط البحث وفقاً لمتغيرات البحث استراتيجية التمكين بأبعادها (القوة، المعرفة، المعلومات، المكافآت) والمتغير التابع الأداء الإبداعي. يوضح الشكل (1) مخطط البحث الاجرائي وفرضيات البحث.



شكل (1) مخطط البحث الاجرائي
المصدر: اعداد الباحثان

سادسا: تقنيات البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي لتحليل العلاقة بين أبعاد استراتيجية التمكين وتحقيق الأداء الإبداعي لدى العاملين، وذلك لما لهذا المنهج من قدرة على تشخيص الظواهر الإدارية وتفسيرها وتحليل مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع. واستُخدمت أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة البحث، وقد تم تصميمها وفقاً لأدبيات سابقة ذات موثوقية علمية، إذ تضمنت فقرات تقيس كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري (القوة، المعرفة، المعلومات، المكافآت) بعدد 20 فقرة إلى جانب فقرات لقياس الأداء الإبداعي بعدد 16 فقرة. وقد تم التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل اختبار كرونباخ ألفا والاتساق الداخلي باستخراج معامل الارتباط بالإضافة إلى تحليل الوصفي الذي اعتمد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث من خلال الاعتماد على برنامج SPSS V.26.

سابعا: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية، وهي مؤسسة حكومية تابعة الى وزارة الاتصالات مقرها في بغداد تهتم بتقديم خدمات الاتصالات والبنية التحتية للمعلومات في العراق. وقد تم اختيار هذا المجتمع بالنظر إلى طبيعة نشاطه القائم على المعرفة والتقنية، مما يجعله بيئة ملائمة لدراسة أثر التمكين في الأداء الإبداعي. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين العاملين في الشركة، وشملت مختلف المستويات الإدارية والفنية لضمان تمثيل شامل لكافة الفئات. وقد تم توزيع (140) استبانة على الأفراد المشمولين بالدراسة، وتم استرجاع (137) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (97.8%)، وهي نسبة جيدة تعزز من موثوقية النتائج العامة للبحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولا: مفهوم استراتيجية التمكين:

يعد التمكين طريقة استراتيجية حديثة في ادارة المنظمات التي تتلمس تغييراً باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً، إذ ركز كل من (علي واحمد، 2013: 13) على أن التمكين استراتيجية ادارية تستخدم لحث العاملين وتشجيعهم على استخدام مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوظيفها بشكل فعال في العمل نحو الافضل من خلال منحهم القوة والحرية في صنع القرار وتزويدهم بالموارد اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة ورسالتها. وقد وصفت (Rarthna, 2013: 4) التمكين كاستراتيجية تمكن الموظفين من اتخاذ القرارات في وظائفهم وتساعدهم على تحمل المسؤولية في افعالهم، وتقديم خدمات الزبائن على المستوى المطلوب لمواجهة التغيرات في بيئات العمل الديناميكية. وبينت (النداوي، 2014: 9) بأن التمكين استراتيجية ادارية حديثة تشجع العاملين على المشاركة في اضافة المعرفة والخبرة والابداع من خلال منحهم القدرة على اتخاذ القرارات، التشجيع على العمل الجماعي، ودعمهم بمهارات الاتصال الفعال والتدريب المستمر وتعزيز الثقة بقدراتهم واعتبارهم جزء من المنظمة. وأشارت (جرجيس، 2015: 10) بان التمكين استراتيجية تنظيمية تعتمد على المنظمات لتحفيز عاملها وتأكيد العمل

الجماعي وتوفير كافة الموارد اللازمة بما فيها البيئة المناسبة من خلال منح العاملين حرية اتخاذ القرار وحل المشكلات داخل المنظمة وزيادة مشاركتهم في ادارتها. ووضح (Keerthika et al, 2018: 55) ان التمكين استراتيجية تعمل على اتخاذ التدابير العملية والتقنيات والادوات لخلق التمكين في المنظمات، وتمنح الحرية للموظفين في تحمل المسؤولية لتحسين حياتهم الشخصية والتنظيمية. و اضاف (علي، 2018: 33) بان استراتيجية التمكين هي احدى استراتيجيات الادارة الحديثة تعمل المنظمة من خلالها على اكتساب موارد البشرية القدرات والمهارات الضرورية لأبداء الراي وتحديد اسباب المشكلات وحلها والمشاركة في صنع القرار من خلال المشاركة بالمعلومات وتحديد المسؤوليات والعمل ضمن فرق العمل لإنجاز المهام التي يؤديونها لغرض تحقيق الاهداف في إطار رؤيتها ورسالتها. مما تقدم في اعلاه يتفق الباحثان مع ما جاء به (Keerthika et al, 2018) في بيان مفهوم استراتيجية التمكين.

ثانيا: أهمية استراتيجية التمكين:

تتجلى أهمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية في المنظمات كونها اداة اساسية لتطوير عملها بما يمكن ان تمنحه من مرونة في العمل والقدرة على التعلم وسرعة التكيف مع المتغيرات المحيطة بالمنظمة، وقد اشار (الزبيدي

(Yasothai et al, 2015: 94) بان القوة تعني تقاسم السلطة التي تؤدي الى تزود الموظف بمزيد من الصلاحيات في اداء مهامه، والمزيد من الحرية في المساهمة بأفكار عند مستويات اعلى من صنع القرار، وزيادة الثقة بالتفكير والبقاء كشركاء تنظيميين، واستراتيجية افضل للتعامل بفعالية وابداع في بيئات العمل الجديدة. كما بين (الصباع، 2017: 207) ان الافراد العاملين عندما يمتلكون القوة لتفويض السلطة والصلاحيات، يصبح لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في مستوى الادارة العليا الى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. يلاحظ الباحثان بأن للقوة دور بارز في تفسير مفهوم التمكين ومنح الافراد العاملين السلطة والصلاحيات والشعور بالقوة والقدرة في التأثير على القرارات المنبثقة من الادارة العليا في ان يحدثوا فرقا الى القرارات المتعلقة بكيفية اداء العاملين لعملهم في تحديد الخيارات المتاحة وممارسة أفضلها.

ب. المعرفة: تسعى المنظمات الى التقدم التنافسي لذا لا بد ان تمتلك أحد الاسلحة الناجحة والفعالة وهو المعرفة، اذ تعتمد المنظمات على نقلها من الرؤساء الى المرؤوسين وبالعكس وبين الزملاء وقد تختص بالأساليب او الاجراءات او الاحداث او الادوار في المجتمع او المنظمة نفسها، واكد (الذهب، 2004: 33) ان المعرفة عنصر من عناصر ثقافة المنظمة المتعلمة، ولها دور في بناء فرق العمل الذاتية كونها تعد مستلزم اساسي لبنائها. ووضح (Daft, 2008: 503) ان الموظفين اصحاب المعرفة والمهارات يسهمون في تحقيق اهداف المنظمة، اذ تستخدم المنظمات برامج التدريب وادوات التطوير الاخرى لمساعدة العاملين على اكتساب المعرفة والمهارات في الاداء التنظيمي. و اشار (احمد واخرون، 2008: 103) ان امتلاك المعرفة أصبح النقطة الاساس لانطلاق المنظمة نحو الابتكار والابداع ومن ثم النجاح المستمر. وكذلك تعد طريقاً جديداً لتفكير ادارة المنظمة بمداخل جديدة تضمن المشاركة الفاعلة للموارد المبدعة والذكية.. ويرى كلا من (Yasothai, et al, 2015: 94) و(Ukil, 2016: 185) الى ان تبادل المعرفة هي عملية جماعية يتم من خلالها تبادل اعضاء الفريق للمعلومات والاقتراحات والافكار فيما بينهم مع الاعضاء الاخرين داخل المنظمة من اجل معالجة بعض المسائل ذات الصلة في مكان العمل. ووصفت (فاطمة الزهراء، 2016: 19) الى ان تأصيل المعرفة واثرائها وتأمينها للعاملين، يمكن تحقيقه بوسائل وادوات متعددة كما ان المنظمات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتصال بمصادر المعرفة المختلفة لا يمكنها ان تكون مؤهلة لفلسفة التمكين. ويرى الباحثان ان اكتساب المعرفة وتوظيفها بشكل ابداعي في جميع مفاصل المنظمة يساعد على تطبيق استراتيجية التمكين ومن ثم تطوير أنشطة المنظمة والتحسين المستمر لأدائها.

ج. المعلومات: ان تمكين العاملين بشكل فعال يحتاج الى توافر المعلومات الدقيقة ما بين الرؤساء والمرؤوسين فكما كانت المعلومات الواردة عبر وسائل الاتصال

واخرون، 2017: 237) بان اهمية استراتيجية التمكين تأتي من كونها أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا الزبائن وزيادة الانتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية. ونبين بعض اراء الباحثين حول اهمية التمكين وكالاتي:

1. زيادة كفاءة المنظمات بمنحها القدرة على تطوير اداء موظفيها، فضلاً عن تحسين اهدافها وتحقيقها باستغلال خبرات ومهارات العاملين فيها، وتعبئة جهودهم لتحسين تلك الاهداف، واستخراج اقصى طاقات الموارد البشرية والحصول على أفضل ابداعاتها لأحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الانتاجية وادارة الجودة (أفندي، 2003: 25).
2. يعد عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة (الدوري، 2009: 29).
3. للتمكين اهمية كبيرة في رضا العاملين ورفع روحهم المعنوية ومنحهم الفرص اللازمة لإظهار ابداعاتهم وقدراتهم، والتمكين يؤدي الى السرعة في حل المشكلات والازمات التي تواجه المنظمة بما يعزز بقاءها واستمرارها ضمن بيئة تنافسية متزايدة (الندوي، 2014: 11).

واخيراً يرى الباحثان بان اهمية استراتيجية التمكين تكمن في كونها تؤدي الى زيادة كفاءة وفاعلية اداء المنظمات باستخدام القدرات والمهارات الخاصة بمواردها البشرية والاستفادة منها والالتزام بتحقيق اهداف المنظمة ورسالتها من خلال تطوير قدرات ومهارات الموظفين ومشاركة المعلومات ضمن فرق عمل مشتركة لتبادل الخبرات والمهارات، كما ان التمكين يؤدي الى زيادة قدرة المديرين وثقتهم بكفاءة العمل وتنمية الابداع لديهم وزيادة رضاهم والتزامهم بالمنظمة وانتمائهم لها لتعزيز الأداء، وتزيد من قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة من الاستفادة من المشاركة بالمعلومات.

ثالثاً: ابعاد استراتيجية التمكين:

أ. القوة: ان المنهج القائم على القوة يطلق عليه دائرة التمكين وهو من اهم الادوات التي تساعد المنظمات على التنمية التنظيمية، ويعد بعد القوة اساسياً لفهم التمكين بعد القوة يعد اساسياً لفهم التمكين وبيان الاختلافات في شكله وتطبيقه، اذ اوضح (الملوك، 2002: 59) ان هذا البعد يشير الى ضرورة امتلاك الافراد العاملين القوة اللازمة لدعم القرارات، اذ ان معظم المنظمات تمنح موظفيها القوة اللازمة للتأثير في اجراءات العمل واتخاذ القرارات التي تصب في صالح المنظمة. واطهر (العتيبي، 2005: 7) ان القوة هي الخطوة الاولى للتعلم في مفهوم التمكين في مكان العمل سواء كان من وجهة نظر الرئيس او المرؤوس على حد سواء، بأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الافراد العاملين نتيجة تمكينهم. وقد بينت (فديح، 2014: 38) ان القوة مفهوم اجتماعي لا يمكن ممارسته بمعزل عن الاخرين اذ تحتاج الى العلاقات والاعتماد التكاملي بين الاطراف وتمثل ايضاً جانباً من جوانب التنظيم غير الرسمي التي تساعد على امتلاك قدرة التأثير على اداء وسلوك الاخرين من دون السلطة الرسمية، في حين اوضح

الى ضرورة بقاء دافع طبيعي للعمل الى جانب المكافآت المادية والمعنوية المرتبطة بحاجات المرؤوسين المتعددة وبذلك يصبح العمل بحد ذاته مكافأة ذات معنى، والتي ستساعد على ايجاد المستوى المطلوب من المسؤولية في التمكين. فيما يرى (النداوي، 2014: 20) ان من اهم متطلبات تمكين العاملين المكافآت التي تعكس للعامل رسالة مفادها ان سلوكه وتصرفاته وادائه مقبول، كما وأنها تشجع على اظهار الطاقات والقدرات لبذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال. كما وصف (Ukil, 2016: 185) ان المكافأة تشير الى المزايا المادية او المعنوية التي يتلقاها الموظف والتي تعد اداة فعالة لزيادة تحفيز الموظفين وتشجيعهم على المساهمة بأفضل الاعمال. وأوضح (Yasothai et al., 94: 2015) بان قوة المكافأة ستؤثر تأثيراً ايجابياً على اداء الموظف لمهمته وانتاجيته ورضائه ودوراته وسلوكه التنظيمي. وأشار (Park, 2017: 81) الى ان نظام المكافآت والتقدير الجيد يساعد على جذب الموظفين والحفاظ عليهم وتحفيزهم من خلال خلق بيئة عمل يشعرون فيها بتقدير جهودهم ومساهماتهم. فيما بين (الصباغ، 2017: 207) ان الحوافر المادية والمعنوية تسهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وشعورهم بالانتماء الوظيفي، وبصفة خاصة عندما نشبع احتياجاتهم بالوقت المناسب وتربطها بنقويم الاداء تكون بمثابة دافع حقيقي للتطوير. يلاحظ الباحثان مما تقدم ان القدرة على المكافأة تزيد من دافعية العاملين نحو العمل وترفع من روحهم المعنوية كما تنمي الشعور بالانتماء والولاء والابداع مما يوفر أحد اهم متطلبات التمكين في المنظمة ورفع مستوى اداء كل من المنظمة والعاملين فيها على حد سواء.

رابعا: مفهوم الاداء الابداعي:

بالرغم من أهمية الإبداع في الأدب التنظيمي، إلا أنه لا يوجد مفهوم محدد ومقبول وشامل للإبداع حتى الآن بسبب غموض المفهوم وتنوع الأدبيات حوله، بين أدبيات محدودة واخرى واسعة، ان الإبداع أحد المواضيع ذات الخصائص المتنوعة اذ ينضمن الإبداع كل ما هو جديد من فرص وتغييرات وأفكار، تتبنى منظومة قيمة الأصالة والأفكار الإبداعية. ويشير الى الاداء الابداعي الى انه عبارة عن محصلة من القرارات التي يتخذها العاملون من اذ الاهتمام بجمع المعلومات عن مشكلة معينة وادراكها والعمل على ايجاد الحلول البديلة وتقييمها، والاداء الابداعي ينتهي بقبول فكرة معينة او رفضها فاذا كانت نتائج هذه الحلول جيدة وجديدة وغير مألوفة فيعد هذا ابداعاً (عسكرورجب، 2016: 8) وفي السياق ذاته عرفه (Siddiqi & Qureshi, 2016:3) بانه ادخال تقنيات جديدة من قبل الفرد او مجموعة من الافراد في المنظمة لتحقيق اقصى امكانات العمل وبالتالي تحقيق الاهداف بشكل فعال. واكد (Mishra et al., 2016:1) بأنه القدرة المعرفية لتوليد افكار وتصميمات وفرص جديدة للمنظمة (Mishra et al., 2016:1). ويرى كل من (Suifan et al., 2018:3) بانه قدرة العاملين على انشاء وتطوير افكار جديدة ومفيدة حول منتجات المنظمة وخدماتها وممارستها واجراءاتها.

دقيقة كلما ادى الى تعزيز تمكين العاملين في المنظمة، وأوضح (سليمان، 2012: 485) بان المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي هي أحد مصادر القوة داخل المنظمة، ويمكن استعمالها لبناء مصادر القوة كما ان تزويد العاملين بالمعلومات الدقيقة من الادارة سوف يولد لديهم احساس بتمكينهم وهذا ينعكس على ادائهم بشكل ايجابي. واكد (علي واحمد، 2013: 169) بان تمكين العاملين يتطلب من المنظمات توفير المعلومات اللازمة للعاملين ولكافة المستويات الادارية للوصول الى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات الابداعية. وأشار (Nkrumah, 2013: 71) الى ان اتاحة جميع المعلومات المتعلقة بالمنظمة للعاملين من الادارة، والسماح لهم بتقديم المدخلات والمساهمة في العمليات التنظيمية، يؤدي الى زيادة تمكين العاملين والعكس صحيح. بينما ركز (Yasothai et al., 94: 2015) على ان المعلومات هي أحد العناصر الحاسمة للتمكين والتي تمثل عنصراً ضرورياً لاتخاذ القرارات اذ ان معرفة المعلومات الضرورية تعني قدرة الموظف على اداء العمل استناداً على قدرته للوصول لتلك المعلومات. وأوضح (Park, 2017: 45) الى ان مشاركة المعلومات تساعد الموظفين على فهم الكيفية التي يتناسب بها دور عملهم مع العملية الكلية للمنظمة وهذا ما يزيد الشعور بمعنى العمل. وأشار (Ukil, 185: 2016) بان المعلومات تتضمن توضيح الدور الفردي والتعليقات التي تم الحصول عليها من المدير والمرؤوسين والزملاء، بينها يرى (طارق، 2016: 9) انها مجموعة البيانات التي يتم تشغيلها وتمثل معنى وقيمة حقيقية لمتخذ القرارات ويمكن توظيفها لتفعيل تلك القرارات. اما (دغريز، 2017: 273) فقد اوضح ان مشاركة المعلومات تعد مقياساً حقيقياً لدرجة تمكين العاملين لكونه يحتاج الى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية بشكل مباشر لخلق نوع من الشفافية يعكس الدور الذي يلعبه العامل في اداء المنظمة. كما اوضح (رؤوف وسعدون، 2018: 191) ان انجاز ما هو مطلوب وفهم السياسات والقرارات التنظيمية يعتمد على المعرفة وكمية المعلومات ودقتها فكلما كانت دقيقة كلما كان فهم السياسات واتخاذ القرارات أسرع. ويرى (عوض، 2018: 143) ان نجاح برامج التمكين تتطلب تزويد العاملين بالمعلومات ليس عن ادائهم فحسب بل عن اداء المنظمة ككل، ويجب ان تكون المعلومات بين يد جميع الافراد العاملين وبكافة المستويات حتى يمكنهم تحمل المسؤولية وتحقيق اهداف المنظمة.

د. المكافآت: ان المكافآت تجعل الموظفين مبدعين ولديهم الدافع لأداء عملهم لذا هي تعد من مسؤوليات المنظمة، كما ان العلاقات تؤثر على انتاجية الموظفين وارضاهم، وتزيد من قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها بفاعلية، اذ بين (الملوك، 2002: 59) ان اغلب المنظمات تقوم بتقديم المكافآت الى الافراد العاملين بحسب استحقاقهم واعتمادا على مستوى الاداء المنظمي الذي يعزز دافعيتهم نحو العمل ويتحقق ذلك وفق منهجين الاول المشاركة في الارباح والثاني المساهمة في راس مال المنظمة. وقد أكد (البليوي، 2008: 17)

2. يساعد الاداء الابداعي للعاملين على اكتساب المنظمات مزايا تنافسية في تعزيز الابتكار التنظيمي والبقاء والنجاح على المدى الطويل.
3. يعزز هوية الدور الابداعي للعاملين وكفاءتهم الذاتية الابداعية، اذ تتولد الثقة بأن لديهم الموارد اللازمة للنجاح في المساعي الابداعية.
4. توليد الرؤى وحلول المشكلات والافكار الجديدة والتي يحتمل ان تكون مفيدة.
5. يعمل على تحسين العمليات الداخلية وتطوير منتجات جديدة ويعزز الخطط التنظيمية والاستراتيجية للمنظمة.
6. يساعد المنظمة على خلق وبقاء بيئة استباقية وخلقة ويوفر للمديرين استراتيجيات فعالة لتلبية الاحتياجات المبتكرة في البيئات التنافسية الديناميكية.

سادساً: ابعاد الاداء الابداعي:

لنجاح المنظمات وازدهارها تظهر الحاجة للأفراد ذات المستويات العالية من الأداء الإبداعي (Al Khazraje, 74 :2024). اذ ينطوي على التعامل مع حالات عدم التأكد وصعوبة التنبؤ بسلوك الأفراد في المنظمة وعدم اليقين بالأفكار التي يطرحها الافراد وكيفية أدائهم لمهامهم. كما يتعلق الأداء الابداعي في الوظائف بالأنشطة الأساسية في سلوك المنظمة بالنسبة للفرد اذ تكون قابلة للتنبؤ وروتينية، الا ان بعض الأفراد تظهر قدراتهم وقابليتهم الإبداعية من خلال المواقف الطارئة والظروف الحرجة. ويشتمل الأداء الإبداعي على تطوير مناهج جديدة ومفيدة لحل المشكلات والتحديات مما يمنع وجود الطابع الروتيني في المنظمات (Ghafoora & Al Khazraje, 2023: 125). ويركز البحث الحالي على الابعاد الاتية:

- أ. **الاصالة:** اصالة الابداع هي من السمات الاكثر ارتباطاً بالأداء الابداعي وتعد العامل المشترك لمعظم التعاريف التي ركزت على النتائج الابداعية لذا تعد وسيلة للحكم على الابداع، وتشير الى الابتكار، والندرة او التفرد بالحلول المنفردة في مهمة معينة (Memmert and Brockhus et al, 2014: 2) واتفق (Roth, 2007: 2) بانها انتاج افكار غير عادية، وأوضح (عسكر ورجب، 2016: 10) تتجلى الاصالة في الاداء الابداعي للعاملين من خلال التجديد او توليد أفكار جديدة ونادرة ومفيدة ومتميزة، غير متكررة، ولم يسبق طرحها، فالاصالة هي القدرة على انتاج افكار غير مألوفة وبعيدة المدى للحصول على استجابات اصلية قليلة التكرار داخل المنظمة اي كلما قلت درجة شيوعها زادت درجة اصالتها. (Dawoud et al, 2020: 12). والاصالة هي السبق في توليد افكار اصليه وجديدة وفريدة تتميز بحدائتها وندرته والصدارة للأفكار والمعلومات (Hassan et al., 2023: 141).
- ب. **الطلاقة:** هي قدرة العاملين على توليد اكبر عدد من الافكار بوقت محدد اي القدرة على توليد عدد كبير من الافكار او البدائل عند الاستجابة السريعة للمواقف المختلفة خلال فترة زمنية (Sudiyani,et ,al, 2020: 2) وأشار الباحثين الى مجموعة من انماط الطلاقة وتشمل (طلاقة التفكير) اي عدد الحلول المناسبة التي ينتهجها الفرد لحالة معينة(Memmert and Roth, 2007: 2) و (الطلاقة اللفظية) توفير عدد كبير من الالفاظ والمعاني

ويرى (Zizlavsky,2016:818) بأن الاداء الابداعي هو القدرة على تحويل مدخلات الابتكار إلى مخرجات، وبالتالي امكانية تحويل القدرة على الابتكار إلى تنفيذ اهداف المنظمة. في حين وصف الاداء الابداعي بانه القدرة على انتاج افكار جديدة وسلوكيات جديدة ومفاهيم وتصميمات واجراءات جديدة للقيام بالأشياء وتحديث الافكار القديمة الى افكار جديدة وفريدة في الاداء الابداعي (Darvishmotevali, et al., 2018:6). فان الاداء الابداعي هو تجسيد للسلوك الذي ينبع من القدرة الابداعية للموظف , اذ يكون للموظفين القدرة على اقتراح افكار جديدة لحل المشاكل ,وعادة ما ينظر الى الاداء الابداعي على انه يتضمن عنصرين "الاصالة والفائدة" وكلاهما يؤدي دوراً بارزاً في مواجهة وحل المشاكل العملية التي تواجه المنظمة , اذ ان الاصالة تتطلب عملاً او منتجاً ابداعياً فريداً , اما الفائدة تتطلب فكرة جديدة قابلة للتطبيق على اشياء حقيقية (Gong et al., 2020:2).فهو القدرة على افكار جديدة وتطبيقها لابتكار خدمات وعمليات واجراءات جديدة لتطوير وتحسين المجالات المتنوعة التي تتبناها المنظمة(Afifah & Cahyono, 2020:60), واخيرا عرفه (Mumford et al., 2023:416) بانه انتاج حلول اصلية، وعالية الجودة لمشاكل جديدة ومعقدة وغير محددة , و اوضح ان اساس الابداع يكمن في حل فئة معينة او نوع معين من المشاكل.

وتأسيسا على ما سبق فان الأداء الإبداعي هو الافكار الجديدة والمفيدة التي ترتبط بحلول ابداعية مبتكرة لمشكلات معينة او تشكيل الانماط المعروفة من المعرفة في أشكال جديدة. ومن وجهة نظر الباحثان فان مفهوم الأداء الإبداعي هو مزيج من الانجازات التنظيمية الاجمالية الناتجة عن جهود التجديد والتحسين ودعم الافكار الجديدة وإيجاد الحلول الابتكارية وفهم المعرفة الخارجية واستيعابها وموائمتها مع خصوصية المنظمة وربطها بنتائج الابداع.

خامساً: اهمية الاداء الابداعي:

في سباق العولمة تسعى المنظمات لإلهام ابداع العاملين من اجل الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها , اذ يعد الاداء الابداعي للعاملين مساهماً رئيساً لأداء ونمو واستمرار المنظمات (Taylor, 2015:35) , وهذا ما اكد (Rao, 2016:1) (بحاجة المنظمات لتبني الامكانيات الابداعية لجميع عاملها , لتحقيق النجاح والازدهار, ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والبيئية غير المتوقعة , فالمنظمات تكافح بخلف التميز التنافسي من خلال الاداء الابداعي في السوق وعدد المنتجات, وان مفتاح الاداء الابداعي للمنظمة يرتبط بالأداء الابداعي لعاملها (Baskoro, 2021:201) وفي ضوء ذلك يمكن بيان اهمية الاداء الابداعي وكالاتي : Kollmann (et,al, 2013:1), و(Pai&Chang, 2013: 8) و(عسكر ورجب, 2016 : 8) و (Yang,et,al,2021:3) و(Muzafary,et ,al,2021:3) و (Praptini,et,al:2022:15).

1. الاداء الابداعي المصدر الرئيس لأنشطة الابتكار لجميع المنظمات.

د. **الكفاءة الذاتية:** الكفاءة الذاتية للأفراد تنعكس بالثقة في قدرتهم على تحقيق مستويات عالية من الاداء الابداعي (Sudiyani, et al., 2020: 5) واكد (Bishop, 2021:88) بان الكفاءة الذاتية تعد ضرورة للاداء الابداعي للحفاظ على المكانة وهي ايمان الفرد العامل بمهاراته الشاملة وقدرته على تنظيم وتنفيذ المهام وتحقيق الاهداف بشكل ابداعي. فأنها تمثل عامل تحفيزي لدعم وتعزيز الاداء الابداعي. فهي ثقة الفرد العامل بقدرته على انجاز المهام باداء ابداعي (Praptini et al, 2022: 16), ويمكن القول ان الكفاءة الذاتية لها ادوارا ملهمة وتمكن عملية الابداع وخلق الابتكار في المنظمة والسعي لتحقيق نتائج ابداعية من خلال التوصل للأفكار الجديدة وتنفيذها .

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولا: اختبارات الصدق والثبات لمقياس البحث

من اجل اختبار مدى ثبات الاستبانة جرى الاعتماد على نتائج اختبار Cronbach's alpha لكل متغيرات البحث وفقا (Al Khazraje & Sideeq, 2024: 128) يجب ان تكون قيم الفا كرونباخ اعلى من (0.70) حتى تدل على الثبات. يظهر الجدول (1) ان جميع القيم في متغيرات الاستبانة كانت اعلى من (0.70) وبالتالي تدل هذه النسب الى ثبات المقياس واستقراره إذا ما اعيد استعماله مرة اخرى في فترة زمنية مختلفة على نفس افراد العينة سيعطي نفس النتائج. ومن اجل اختبار صدق مقياس البحث (الاستبانة) تم احتساب الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث، وفقا (Amir et al., 2024: 89) يتم الاستفادة من الاتساق الداخلي لمعرفة مدى شفافية ووضوح الاستبانة ومدى صدق فقراتها في قياس متغيرات البحث، كما وتم التحقق من معامل الارتباط بين الفقرات الموجودة ضمن الابعاد الفرعية واجمالي الفقرات للمتغير الرئيس التابعة له، يظهر الجدول (2) ان جميع فقرات المتغير المستقل استراتيجيية التمكين كانت موجبة وتتراوح بين (0.169-0.793**) بالإضافة الى ان جميع فقرات هذا المتغير كانت ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما ان جميع فقرات المتغير التابع الاداء الابداعي كانت موجبة وتتراوح بين (0.118-0.480**) بالإضافة الى ان جميع فقرات هذا المتغير كانت ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وتوليدتها في وقت محدد، على ان تكون جديدة ونادرة ولم يتم التطرق اليها مسبقا (Sudiyani, et al, 2020:3), كما اشار كل من (عسكر ورجب, 2016: 9) الى انماط اخرى هي (طلاقة التداعي) اي انتاج اكبر عدد ممكن من الافكار المترادفة, (طلاقة التعبير) اي التفكير السريع بشكل يتناسب مع الموقف و (طلاقة الاشكال) تقديم بعض الاضافات مثل اشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية. ويرى الباحثان ان الطلاقة هي قدرة الافراد المبدعين على توليد عدد كبير من الافكار الابداعية المتنوعة خلال فترة زمنية محددة لمشكلة او موقف معين وسهولة استحضارها عند مواجهة التحديات المستقبلية التي تتعرض لها المنظمة.

ج. **المرونة:** قدرة الافراد العاملين على التغيير والتعديل بين مستويات التفكير بسهولة سواء في توليد فرضيات مختلفة, وتعديل المعلومات لتحقيق الاهداف بصورة ابداعية (Memmert & Roth, 2007:2), اذ يتطلب الاداء الابداعي قوة داخلية تجتهد لتجاوز التحديات والازمات المتأصلة في العمل الابداعي, والتكيف مع البيئة الديناميكية, اذ توفر المرونة الالية المطلوبة التي يمكن للمرء من خلالها المثابرة في مواجهة التغيير والوصول الى الحلول الابداعية للمشكلات, وبالتالي تمكن العاملين من تسخير القوى الكامنة لامكاناتهم الفردية في تحقيق الاداء الابداعي (Sweetman et al., 2011:8). واتفق (Brockhus et al., 2014:440) و(Sudiyani, et al., 2020: 3) بان المرونة هي القدرة على توليد افكار متنوعة غير متوقعة للوصول الى الحلول الناجحة، فالمرونة هي عكس التصلب او الجمود العقلي، الذي يعني تبني انماط عقلية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب الحاجة، كما انها امر اساسي لفهم كيفية تكيف الموظفين مع بيئة العمل في مواجهة التحديات. فالمرونة احساس الموظفين بالقدرة التي تمكنهم من التحكم بأدائهم الابداعي في بيئة العمل بشكل فعال (Eslamlou et al., 2021:1). وصنفت المرونة الى نوعين الاول (المرونة التلقائية) أي القدرة على توليد استجابات متنوعة لا تنتمي الى نسق محدد ووفقا لهذا النوع يميل الافراد لمبادأة في المواقف ولا يكتفون بمجرد الاستجابة (عسكر ورجب, 2016: 10)، والثاني (المرونة التكيفية) هي القدرة على التكيف مع المواقف والمشكلات والتفكير السريع لإعطاء حلول ابداعية (Sudiyani, et al, 2020:6).

جدول (1) اختبار الصدق والثبات

المتغيرات	الابعاد	الفقرة	كورنباخ الفا	قيمة معامل الارتباط بين الفقرة والبعد الذي يضمها	P
المتغير المستقل					
استراتيجية التمكين	القوة	يسمح لي اتخاذ قرارات متعلقة بمجال عملي	0.741	**0.537	0.01
		اتحكم كثيراً في كيفية القيام بعملية		**0.248	0.01
		لدي سلطة اتخاذ القرارات المستقلة في عملي		*0.261	0.05
		لدي فرص للتعبير عن افكاري		*0.169	0.05
		تشارك القوة يزيد من استقلالية عملي		**0.352	0.01
المعرفة		تؤدي مشاركة المعرفة الى تحسين عمليات العمل	0.785	**0.689	0.01
		تأثير المعرفة الايجابي على الاداء		**0.378	0.01

0.01	**0.377		التدريب على المهارات وتأثيره على الاداء		
0.01	**0.311		المشاركة مع الاعضاء والاستمرار بذلك		
0.01	**0.433		أجد ان وظيفتي تكسبني المزيد من الخبرات		
0.01	**0.761	0.789	امكانية الوصول للمعلومات	المعلومات	
0.01	**0.476		سهولة تخزين المعلومات		
0.01	**0.462		سهولة نشر المعلومات		
0.01	**0.394		اهمية مشاركة المعلومات		
0.01	**0.442		اعول على المعلومات		
0.01	**0.793	0.827	اشعر بالرضا عن نظام المكافآت الذي اتلقاه	المكافآت	
0.01	**0.582		سأحصل على مكافأة إذا قمت بشي لتطوير عملي		
0.01	**0.498		تشجعني الحوافز على تحسين جودة عملي		
0.01	**0.333		يجري تعديل المكافآت بشكل دوري		
0.01	**0.661		يؤخذ بنظر الاعتبار قيمة المكافآت على وفق عبء العمل		
المتغير التابع					
0.05	*0.170	0.765	يبحث العاملون عن طرائق مميزة وفريدة من نوعها لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	الاصالة	الاداء الابداعي
0.01	**0.431		يحاول العاملون الابتعاد عن تقليد الآخرين عند حل المشكلات التي تعيق سير العمل.		
0.01	**0.286		يثق العاملون بقدرتهم على تقديم افكار جديدة لأساليب العمل.		
0.01	**0.480		يبتعد العاملون عن تكرار الحلول المعتمدة سابقاً أثناء حل المشكلات الطارئة والجديدة.		
0.01	**0.238	0.785	يملك العاملون في الشركة القدرة على تطوير أفكار جديدة لتبسيط الاعمال المناطة بهم	المرونة	
0.01	**0.312		يتمتع العاملون بالمرونة واستثمار الفرص حال ظهورها.		
0.05	*0.132		يجد العاملون صعوبة في التكيف مع التغييرات الجديدة أثناء العمل.		
0.05	*0.168		يملك العاملون القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.		
0.01	**0.251	0.724	يولد العاملون أكبر عدد من الأفكار والحلول السريعة لحل مشكلات العمل.	الطلاقة	
0.05	*0.118		يسترجع العاملون الأفكار والمعلومات السابقة لحل المشكلات الصعبة أثناء العمل.		
0.05	*0.141		يملك العاملون القدرة على توليد الأفكار بصورة سريعة وبمختلف ظروف العمل المرهقة.		
0.05	*0.139		يستطيع العاملون التفكير بشكل سريع في ظروف عمل مختلفة.		
0.05	*0.166	0.707	يستطيع موظفو الشركة من مواجهه العقبات التي تواجههم بتعاونهم.	الكفاءة الذاتية	
0.05	*0.203		يؤمن العاملون بقدراتهم الشخصية على النجاح في الاعمال الموكلة إليهم.		
0.05	*0.167		يخطط موظفو الشركة لمسارهم المهني.		
0.05	*0.124		يواجه العاملون مجموعة من مهام العمل التي يصعب عليهم إنجازها.		

المصدر: مخرجات spss v.26

التمكين وابعادها اذ تظهر النتائج ان الوسط الحسابي لاستراتيجية التمكين قد بلغ (3.762) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.541) وفقا (AI- Khazraje & Zahra, 2023: 264) تدل قيمة الانحراف المعياري المنخفض الى تجانس الاجابات وعدم تشتتها.

وهذا يدل على صدق اسئلة البحث في انها تقيس فعلا المتغيرات المراد اختبارها وتوافق الفقرات الموجودة في الاستبانة للتحليل الاحصائي.

ثانيا: التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث:
يظهر الجدول (2) ان اجابات افراد العينة قد تمت الموافقة عليها بشكل كبير للمتغير المستقل استراتيجيه

جدول (2) التحليل الوصفي لمتغير استراتيجية التمكين

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
74.36	0.536	3.718	القوة
72.90	0.679	3.645	المعرفة
76.14	0.680	3.807	المعلومات
77.52	0.673	3.876	المكافآت
75.24	0.541	3.762	استراتيجية التمكين

المصدر: مخرجات spss v.26.

وبانحراف معياري (0.388) وفقا (Abdul Zahra, 2023: 277) يدل الوسط الحسابي الاكبر من (3) الى اتجاه اجابات افراد العينة نحو الاتفاق على اغلب فقرات الاستبيان.

ويظهر الجدول (2) ان اجابات افراد العينة قد تمت الموافقة عليها بشكل كبير للمتغير التابع الاداء الابداعي وابعادها اذ تظهر النتائج ان الوسط الحسابي للاداء الابداعي قد بلغ (3.697) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)

جدول (3) التحليل الوصفي لمتغير الاداء الابداعي

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
74.92	0.846	3.746	الاصالة
74.84	0.858	3.742	المرونة
74.30	0.917	3.715	الطلاقة
71.48	0.972	3.574	الكفاءة الذاتية
73.94	0.388	3.697	الاداء الابداعي

المصدر: مخرجات spss v.26.

Adjusted R-Square تقيس (Khazraje, 2024: 258) قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. ويتم احتساب قيمة F. Value ومقارنتها مع القيمة الجدولية وكذلك قيمة (T) فاذا كانت القيم المستخرجة أكبر من القيم الجدولية وهي معنوية يتم قبول الفرضية (Al-khazraje, 2024:15).

رابعا: اختبار الفرضيات:
من اجل الفرضية الرئيسية الاولى H: تؤثر استراتيجية التمكين بابعادها (القوة، المعرفة، المعلومات، المكافآت) تأثيرا ايجابيا ذا دلالة احصائية في تحقيق الاداء الابداعي لدى العاملين في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية. تم اجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط وفقا (AI

جدول (4) اختبار فرضية التأثير الرئيسية الاولى

Model	Atypical Transactions		Modular Transactions	T	Significance Level of T	Result
	B	Standard Error				
Constant			بيتا			
استراتيجية التمكين ----< الاداء الريادي	0.10	0.061	0.139	14.313	0.000	قبول
R-square Value				0.291		
Adjusted R-Square				0.221		
F. Value				2.677		
Significance Level of F.				0.000		

المصدر: مخرجات spss v.26.

نتائج التحليل ان قيمة (F) المحتسبة قد بلغت (2.677) وهي أكبر من القيمة الجدولية ومعنوية عند مستوى ثقة (0.01)

يظهر الجدول (4) وجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين استراتيجية التمكين والاداء الابداعي، فحسب ما اظهرته

معنوية العلاقة كونها اقل من (0.01). وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية. ومن اجل اختبار الفرضيات الفرعية تم اجراء اختبار لتحليل تفسير العلاقة بين الابعاد الفرعية لاستراتيجية التمكين والاداء الريادي كما في الجدول (5).

وقد بلغت قيمة R^2 وهي تفسر (0.221) من معامل التأثير في المتغير التابع في حين النسبة الباقية ترجع الى عوامل لم ينظر اليها البحث الى قياسها، كما يكشف البحث ان قيمة T قد بلغت (14.313) عند مستوى دلالة (0.000) تشير الى

جدول (5) اختبار فرضية التأثير الفرعية

Model	Atypical Transactions		Modular Transactions	T	F. Value	Adjusted R-Square	Significance P Value	Result
	B	Standard Error	بيتا					
H1	0.089	0.049	0.217	19.097	4.863	0.260	0.000	قبول
H2	0.073	0.062	0.201	14.715	3.404	0.237	0.000	قبول
H3	0.068	0.049	0.199	18.044	2.982	0.170	0.002	قبول
H4	0.082	0.051	0.137	16.808	2.577	0.191	0.011	قبول

المصدر: مخرجات spss v.26.

- خلال منح الموظفين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار، يمكن أن يسهم بشكل واضح في رفع مستوى الأداء الإبداعي داخل بيئة العمل.
2. أظهر بُعد "القوة" (Power)، والذي يعكس مدى منح الموظف السلطة والاستقلالية في أداء مهامه، تأثيراً إيجابياً وذا دلالة معنوية في الأداء الإبداعي، مما يؤكد أن منح الموظفين حرية التصرف واتخاذ القرار يعزز من ثقتهم بأنفسهم ويشجعهم على الإبداع. جاء بُعد "المعرفة" (Knowledge) كأحد أبرز الأبعاد المؤثرة، إذ تبين أن توفير المعرفة والمهارات اللازمة للموظفين يسهم بفاعلية في تطوير قدراتهم الإبداعية، خاصة في بيئة عمل تعتمد على التكنولوجيا والمعلومات. أثبت بُعد "المعلومات" (Information) تأثيراً إيجابياً معنوياً في الأداء الإبداعي، إذ إن تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات الدقيقة والحديثة يُمكنهم من اتخاذ قرارات ذكية وابتكارية تدعم أهداف المؤسسة. أظهر بُعد "المكافآت" (Rewards) تأثيراً إيجابياً منخفضاً، مما يشير إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً في تحفيز الموظفين نحو الأداء الإبداعي، إلا أنها لا تُعد العامل الأكثر تأثيراً مقارنةً بباقي أبعاد التمكين.
3. تؤكد النتائج أن الاستثمار في التمكين الإداري هو مدخل استراتيجي فعال يمكن أن تعتمد عليه الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية لتعزيز ثقافة الابتكار والتميز بين العاملين، بما يعكس على كفاءة الأداء المؤسسي وتطوير الخدمات.
4. تشير النتائج إلى أن تمكين الموظفين معرفياً عبر التدريب المستمر وتطوير المهارات الفنية والتحليلية يعد من أبرز العوامل التي تدفع نحو الابتكار وتحسين جودة المخرجات المؤسسية.
5. بينت البيانات أن الوصول السلس إلى المعلومات داخل المؤسسة يُعد شرطاً أساسياً لتحفيز التفكير الإبداعي واتخاذ قرارات مبنية على المعرفة، مما يفرض أهمية تطوير نظم تبادل المعلومات والشفافية الإدارية.
6. أظهرت نتائج الدراسة أن المكافآت بمختلف أنواعها (المادية والمعنوية) تؤثر إيجابياً في أداء الموظف

يظهر الجدول (5) قبول الفرضية الفرعية الأولى H1: تؤثر القوة تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الأداء الإبداعي لدى العاملين. فقد بلغت قيمة (F) المحتسبة (4.863) وهي أكبر من القيمة الجدولية وقيمة T (19.097) وهي معنوية عند مستوى ثقة (0.01)، اما قيمة بيتا كانت (0.217) وهي تفسر وجود تأثير ايجابي للقوة في الاداء الابداعي. كما تم قبول الفرضية الفرعية الثانية H2: تؤثر المعرفة تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الأداء الإبداعي لدى العاملين. فقد بلغت قيمة (F) المحتسبة (3.404) وهي أكبر من القيمة الجدولية وقيمة T (14.715) وهي معنوية عند مستوى ثقة (0.01)، اما قيمة بيتا كانت (0.201) وهي تفسر وجود تأثير ايجابي للمعرفة في الاداء الابداعي. وايضا تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة H3: تؤثر المعلومات تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الأداء الإبداعي لدى العاملين.. فقد بلغت قيمة (F) المحتسبة (2.982) وهي أكبر من القيمة الجدولية وقيمة T (18.044) وهي معنوية عند مستوى ثقة (0.01)، اما قيمة بيتا كانت (0.119) وهي تفسر وجود تأثير ايجابي للمعلومات في الاداء الابداعي. واخيرا تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة H3: تؤثر المعلومات تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الأداء الإبداعي لدى العاملين. فقد بلغت قيمة (F) المحتسبة (2.577) وهي أكبر من القيمة الجدولية وقيمة T (16.808) وهي معنوية عند مستوى ثقة (0.01)، اما قيمة بيتا كانت (0.137) وهي تفسر وجود تأثير ايجابي للمكافآت في الاداء الابداعي.

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات:

في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات المستخلصة من عينة البحث توصل اليها البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها:

1. وجود تأثير معنوي مباشر لاستراتيجية التمكين بأبعادها المختلفة في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين، ما يدل على أن توفير بيئة تنظيمية داعمة، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرار والمبادرة، يسهم بوضوح في تحفيزهم على الابتكار وتقديم أفكار جديدة. إن تعزيز مبدأ التمكين الإداري في الشركة، خاصة من

7. تشجيع فرق العمل التفاعلية التي تجمع بين الخبرات المختلفة، ومنحها الاستقلالية والموارد اللازمة لتطوير حلول جديدة، مما يساهم في تعزيز التفكير الجماعي الإبداعي.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي أي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

References:

1. Ahmed, Q., Qasim, F., Ghassan, F., & Hikmat, F. (2008). *Dawr istirātījiyyat al-tamkīn fī taḥsīn al-adā' al-munazzamī: Dirāsah taḥlīliyyah li-ārā' 'ayyīnah min ru'asā' al-aqsām al-'ilmiyyah fī Jāmi'at Tikrīt*. Majallat Tikrit lil-'Ulūm al-Idāriyyah wal-Iqtisādiyyah, 4(12), 97–111.
2. Afandi, A. H. (2003). *Tamkīn al-'āmilīn: Madkhal lil-taḥsīn wa al-taṭwīr al-mustamir*. Cairo: Al-Munazzamah al-'Arabiyyah lil-Tanmiyyah al-Idāriyyah.
3. Al-Balawi, M. S. (2008). *Al-tamkīn al-idārī wa 'alāqatuhu bil-adā' al-wazīfī ladā mu'allimī al-madāris al-ḥukūmiyyah fī Muḥāfazat Al-Wajh bi-al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Su'ūdiyyah min wījhat naẓarihim* (Master's thesis). Mu'tah University.
4. Jirjis, A. I. T. (2015). *Istirātījiyyat al-tamkīn wa in'ikāsātuhā fī taḥdīd al-masār al-wazīfī lil-'āmilīn fī al-mustashfayāt al-khāṣṣah fī al-Urdun: Dirāsah maydāniyyah*. Al al-Bayt University.
5. Hanoura, M. (2000). *Al-tarbiyyah wa al-ibdā': Būṣlat al-ru'yah*. Majallat Al-Taḥaddum Al-'Ilmī, 30, Kuwait.
6. Al-Hayzan, A. (2002). *Lamaḥāt 'āmmah fī al-taḥkīm al-ibdā'ī*. Riyadh: Maṭābi' Aḍwā' al-Muntadā.
7. Daghri, F. (2017). *Tabannī istirātījiyyat al-tamkīn ka-madkhal lil-taḥawwul min al-munazzamah al-taqlīdiyyah ilā al-*

الإبداعي، لكنها لا تعمل بمعزل عن باقي عناصر التمكين، ما يقتضي تكامل نظام الحوافز مع سياسات التمكين الأخرى.

7. يُعد التمكين الإداري أداة فعالة لتحفيز الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية، وليس فقط في المواقع القيادية، الأمر الذي يستدعي إعادة تصميم الأدوار والمسؤوليات لإعطاء مساحة أكبر للمبادرة والابتكار.

ثانياً: التوصيات:

وفقاً لما عرض من استنتاجات يوصي البحث:

1. تبني سياسة مؤسسية واضحة للتمكين الإداري، تُعنى بمنح الموظفين صلاحيات مناسبة تتناسب مع مهامهم ومسؤولياتهم، وتعمل على تقليل المركزية في اتخاذ القرار، بما يعزز من روح المبادرة والابتكار. من خلال إعداد وثيقة سياسات داخلية تنص على مبادئ التمكين الإداري وتُعمد رسمياً من الإدارة العليا وتفويض الصلاحيات تدريجياً وفق معايير وظيفية محددة (الخبرة، الكفاءة، مستوى المسؤولية) فضلاً عن وضع دليل إجراءات يوضح صلاحيات كل مستوى إداري لتقليل الغموض وتعزيز المساءلة.
2. تصميم برامج تدريب وتطوير مستمرة تستهدف رفع كفاءة الموظفين في الجوانب الفنية والمعرفية، مع التركيز على مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، لتمكينهم من أداء مهامهم بطرق غير تقليدية. من خلال إعداد خطة سنوية للتدريب تتضمن برامج تخصصية (فنية) وبرامج تطوير مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات والتعاون مع مراكز تدريب وجامعات لتقديم ورش عمل تفاعلية وحالات عملية ومتابعة أثر التدريب من خلال اختبارات الأداء وتقييم ما بعد التدريب.
3. إنشاء نظام داخلي فعال لإدارة المعلومات يضمن تدفق البيانات بشكل سريع وشفاف بين مختلف المستويات الإدارية، بما يتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات اللازمة لدعم قراراتهم وتطوير أفكارهم الإبداعية.
4. إعادة هيكلة نظام الحوافز والمكافآت بحيث يربط بوضوح بين الأداء الإبداعي والمكافآت المقدمة، مع مراعاة التنوع في أنواع الحوافز (مالية، معنوية، تقديرية، فرص تطوير وظيفي) وتنوع الحوافز لتشمل: مكافآت مالية، شهادات تقدير، ترقيات، فرص المشاركة في مشاريع استراتيجية.
5. تعزيز ثقافة التمكين والابتكار داخل المؤسسة من خلال إدماج قيم التمكين في سياسات الموارد البشرية، وتقديم نماذج إيجابية لقادة يمارسون التمكين فعلياً، وإشاعة مناخ تنظيمي يشجع المخاطرة المحسوبة والتجريب، وإدراج قيم التمكين والابتكار ضمن اللوائح الإدارية وسياسات الموارد البشرية فضلاً عن تشجيع الموظفين على اقتراح أفكار عبر صناديق ابتكار أو منصات إلكترونية.
6. إجراء تقييم دوري لممارسات التمكين الإداري باستخدام أدوات كمية ونوعية، ومقارنة نتائج الأداء الإبداعي للعاملين في ضوء هذه الممارسات، مما يساعد في التحسين المستمر وقياس أثر التمكين على الأداء المؤسسي.

- at the Tenth Annual Conference of Total Quality Management, Al-Khobar.
19. Askar, S. S., & Rajab, S. I. (2016). *Dawr mahārāt al-adā' al-ibdā'ī fī taqyīm al-adā' al-wazīfī: Dirāsah istiṭlā'īyah li-ārā' 'ayyīnah min al-mumarrīdīn fī Mustashfā Azadi al-Ta'līmī fī Madīnat Kirkuk*. Majallat Jāmi'at Kirkuk lil-'Ulūm Al-Idāriyyah wal-Iqtisādiyyah, 6(2).
 20. Ali, A. J. M., & Ahmed, S. A. (2013). *Athar tamkīn al-'āmilīn fī al-taṭwīr al-tanzīmī*. pp. 160–186.
 21. Ali, S. M. K. M. (2018). *Dawr istirātījiyyat al-tamkīn fī ta'zīz al-adā' al-munazzamī: Dirāsah taḥlīliyyah fī Maktab al-Muftīsh al-'Ām bi-Wizārat al-Ṣiḥḥah wal-Bī'ah al-'Irāqīyyah* (Higher diploma research). Al-Mustansiriya University.
 22. Awad, S. A. (2018). *Al-'alāqah wal-athar bayna tamkīn al-'āmilīn wal-riḍā al-wazīfī: Dirāsah istiṭlā'īyah li-ārā' 'ayyīnah mina al-'āmilīn fī 'adad min mustashfayāt Kirkuk*. Majallat Al-Idārah wal-Iqtisād, 41(117), 139–153.
 23. Fatima Al-Zahra, N. (2016). *Athar tamkīn al-'āmilīn fī taḥqīq al-ahdāf al-istirātījiyyah lil-bunūk al-tijāriyyah: Dirāsah 'ayyīnah min bunūk wilāyat al-Wadi* (Master's thesis). University of El Oued.
 24. Qudaih, A. H. (2014). *Istirātījiyyat tamkīn al-mawārid al-bashariyyah wa 'alāqatuhā bi-taḥqīq al-ahdāf al-istirātījiyyah fī al-bunūk al-islāmiyyah fī qīṭā' Ghazzah* (Master's thesis). Islamic University of Gaza.
 25. Al-Mulook, J. S. (2002). *Athar istirātījiyyat al-tamkīn fī ta'zīz al-ibdā' al-tanzīmī: Dirāsah taḥlīliyyah fī Jāmi'at Al-Mawsil* (Doctoral dissertation). University of Mosul.
 26. Mansour, A. (1989). *Tīkūlūjiyyā wa tanmiyat al-qudrah 'alā al-tafkīr al-ibtikārī*. Mansoura: Dar Al-Wafa' lil-Ṭibā'ah wal-Nashr.
 27. Al-Nadawi, K. K. D. (2014). *Athar taṭbīq istirātījiyyat al-tamkīn al-idārī fī taḥqīq jawdat al-khidmāt al-ṣiḥḥiyyah: Dirāsah istiṭlā'īyah fī 'ayyīnah min mustashfayāt munazzamah al-muta'allimah*. Majallat Al-Ḥuqūq wal-'Ulūm Al-Insāniyyah, 10, 270–279.
 8. Al-Duri, Z., & Salih, Z. (2009). *Idārat al-tamkīn wa iqtisādiyyāt al-thiqah fī munazzamāt a'māl al-alfiyyah al-thālithah*. Amman: Dar Al-Yazuri Al-'Ilmiyyah lil-Nashr wal-Tawzi'.
 9. Al-Dhahab, Y. M. A. (2004). *Istirātījiyyat al-tamkīn wa atharuhā fī al-mīzah al-tanāfusīyyah: Dirāsah taḥlīliyyah li-ārā' 'ayyīnah min al-'āmilīn fī ba'd al-maṣārīf al-yamaniyyah* (Master's thesis). University of Baghdad.
 10. Raouf, R. A., & Saadoun, S. A. (2018). *Ta'zīz madākhil al-ibṣār al-wāsi' fī iṭār tamkīn al-'āmilīn: Dirāsah ḥālah fī al-sharikah al-'āmmah lil-ṣinā'āt al-nasījiyyah wal-jildiyyah / Baghdad*. 2(42), 187–200.
 11. Al-Zubaidi, G. D. T., Hafidh, A. A., & Abbas, W. H. (2017). *Idārat al-sulūk al-tanzīmī*. Baghdad: Maktabat Al-Saisban lil-Nashr wal-Tawzi'.
 12. Al-Surur, N. (2002). *Muqaddimah fī al-ibdā'*. Amman: Dar Wael lil-Ṭibā'ah wal-Nashr.
 13. Suleiman, F. N. R. (2012). *Ta'thīr istirātījiyyat al-tamkīn 'alā taṭwīr ra's al-māl al-fikrī*. Majallat Al-Buḥūth Al-Māliyyah wal-Tijāriyyah, 2, 469–498.
 14. Al-Suwaidan, T., & Al-Adlouni, M. (2002). *Mabādi' al-ibdā'*. Kuwait: Sharikat Al-Ibdā' Al-Khalījī lil-Istithmārāt wal-Tadrīb.
 15. Al-Shammari, F. (2002). *Al-madkhal al-ibdā'ī li-idārat al-azmāt wal-kawārith*. Riyadh: Sharikat Maṭābi 'Najd.
 16. Al-Sabbagh, A. A. A. (2017). *Athar al-tamkīn wal-murūnah al-wazīfiyyah fī taqyīm adā' al-'āmilīn: Dirāsah taṭbīqīyyah*. Majallat Al-'Ulūm Al-Iqtisādiyyah wal-Idāriyyah, 23(100), 203–229.
 17. Tarek, M. (2016). *Al-tamkīn al-idārī wa dawruhu fī taḥsīn 'amaliyyat ittikhādh al-qarār bi-mudīriyyat al-shabāb wal-riyāḍah bil-M'sila* (Master's thesis). University of M'sila.
 18. Al-Otaibi, S. M. (2005). *Jawhar tamkīn al-'āmilīn: Iṭār mafhūmī*. Paper presented

36. Baskoro, B. D. (2021). Work Value, Knowledge Sharing, and Creative Performance among Construction Employees in Jakarta. *RUDN Journal of Public Administration*, 8(2), 200–215
37. Bishop, S. D. (2021). **Strategies to Enhance Creative Performance in Creative Industry Firms** (*Doctoral dissertation, Walden University*).
38. Brockhus, S., Kolk, T. E. C. Van Der, Koeman, B., & Badke-Schaub, P. G. (2014). The Influence of Ambient Green on Creative Performance. *Proceeding Of International Design Conference Design 2014*, 437–444.
39. Darvishmotevali, M., Altinay, L., & De Vita, G. (2018). Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 44–54
40. Daft, Richard L., (2004)," Organization Theory and design," 7thed, South–Western college, publishing united states of America, America.
41. Daft, Richard & Lane, Patricia (2008), *Management*, Eighth Edition, Copyright, Thomson South-Western, America.
42. Dawoud S, F. and A. A. K. S. A. J. (2020). Creative performance in accordance with the strategy of motivation achievement an exploratory study among sample managers of private banks. June, 1–23.
43. Dessler, G. (2013). *Human resource management*. 13th ed. Pearson Educación, Inc
44. slamlou, A., Karatepe, O. M., & Uner, M. M. (2021). Does Job Embeddedness Mediate the Effect of Resilience on Cabin Attendants' Career Satisfaction and Creative Performance? *Sustainability* 2021, 13, 5104.
45. Gong, X., Zhang, X., & Tsang, M. C. (2020). Creativity development in preschoolers: The effects of children's museum visits and other education environment factors. *Studies in Educational Evaluation*, 67(152).
46. Kollmann, T., Stöckmann, C., Krell, P., Peschl, A., & Buchwald, S. (2013). *Baghdad* (Master's thesis). Al-Mustansiriya University.
28. Abdul Zahra, A. H. (2023). Buzz marketing on social media and its role in a brand building-An exploratory study of the opinions of a sample of viewers of Zain Iraq advertisement to launch a service 4G. *Journal of Administration & Economics*, (138).
29. Al Khazraje, M. E. (2024). The Role Of Adopting Green Strategies In The Development Of Eco-Friendly Products. *Management Research and Practice*, 16(3), 71-83.
30. Al Khazraje, M. E. (2024). The Role of Digital Marketing Tools in Marketing Literacy: An Exploratory Study from Some Customer's Perspective of Earthlink Internet Services Company. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(142), 250-268.
31. Al Khazraje, M., & Sideeq, S. (2024). The role of wise leadership in managing strategic ignorance in the public sector. *Administratie si Management Public*, (43), 120-137.
32. Al-khazraje, M. E. B. (2024). Using Demarketing to Reduce Consumer Addiction and Shift Towards a Green Consumer: An exploratory study of the opinions of a sample of soft drink consumers. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 20(66 part 1).
33. Al-Khazraje, M. E. B., & Zahra, A. H. A. (2023). Spiritual Leadership's Role in Promoting Social Responsibility. *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 19(77).
34. Afifah, A. L., & Cahyono, B. (2020). Meningkatkan innovation performance: Melalui absorptive capacity, knowledge management capability, dan generational diversity. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21(1), 58-71.
35. Amir, O. A. A., Al Khazraje, M. E. B., & Ghafoor, Q. A. A. (2024). Trading counterfeit products via the Internet and its impact on Iraqi consumer behavior an exploratory study of the opinions of a sample of consumer goods users (home appliances). *Calitatea*, 25(202), 85-96.

55. Muzafary, S. S., Ihtesham, A., & ... (2021). Intrinsic reward and employee creative performance: moderating effects of job autonomy and proactive personality: a perspective of self-determination theory. *International Journal of*, 15(2), 701–725.
56. Nkrumah, Nanabea Y. A (2013), *The Influence of Organizational Trust and Organizational Empowerment on Employee Job Involvement at a Multinational Organization in Ghana; The Moderating Role of Job Insecurity*, Master thesis, on Industrial Organizational Psychology, The University of Ghana.
57. Park, Jongsoo(2017), *How Does Employee Empowerment Contribute to Higher Individual and Workgroup Performance? An Empirical Assessment of a Trickle-down Model in Law Enforcement Agencies in Ohio*, for the Degree Doctor of Philosophy the Graduate School of The Ohio State University.
58. Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, 41(1), 113-132.
59. Sudiyani,et ,al, Ni Nyoman, Kariyana, I Made, Sawitri, Ni Putu Yuliana Ria, Perdanawati, Luh Putu Virra Indah, Setini, Made,(2020)" THE ROLE OF CREATIVE SELF EFFICACY AS MEDIATING ON ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR" *Solid State Technology* Volume: 63 Issue: 6.
60. Siddiqi, H., & Qureshi, M. (2016). The Impact of Employees' Creativity on the Performance of the Firm. *Research Issues in Social Sciences*, 1(May), 1–12. www.sienajournals.com
61. Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Integrating Dependency on the Leader and Empowerment into Transformational Leadership - Creative Performance Relationship*. *Central European Business Review*, 2(1), 7–14.
47. Ghafoora, Q. A. A., & Al Khazrajb, M. E. B. (2023). Neuromarketing Practices and Their Role in Raising the Efficiency of Marketing Performance-An Applied Study in the General Company for Cars and Machinery Trade/Al-Waziria. *International Journal of Experiential Learning & Case Studies*, 8(2), 115-143.
48. Hassan, K. A. Z., & Al-Jubouri, N. K. I. (2023). Ethical Leadership and Its Impact on Sustainable Performance—An Exploratory study of the Opinions of Employees at Al-Mustaqbal University. *Futurity Economics &Law*, 3(4), 135-152.
49. Keerthika, R& Roy, Henry Edward & Karthikeyan, G& Chennai, REC (2018), *Employee Empowerment- Challenges and Strategies*, *IOSR Journal of Business and Management*, V. 20, Issue 6. Ver. I. (June. 2018), PP 54-57.
50. Kukunda-Onyait, N. (2019). *Achieving workforce agility in dynamic environments*, Published Master's thesis, School of Management, University of Vaasa.
51. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wright, P. M. (2014). *Fundamentals of human resource management*. Boston, 6th Ed, Mass. McGraw-Hill.
52. Mishra, M., Garg, K., & Nagpal, T. (2016). Relationship between creativity traits and academic performance of management students. *Man in India*, 96(5), 1427–1435.
53. Memmert, D., & Roth, K. (2007). The effects of non-specific and specific concepts on tactical creativity in team ball sports. *Journal of Sports Sciences*, 25(12), 1423–1432.
54. Mumford, M. D., Fichtel, M., England, S., & Newbold, T. R. (2023). Leader Thinking, Follower Thinking: Leader Impacts on Follower Creative Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 413–440.

- Pacific Conference on Advanced Research, 1–9.
66. Ukil, Minhajul Islam (2016), The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction and Service Quality: Empirical Evidence from Financial Enterprise's in Bangladesh, *Business: Theory and Practice*, 2016, 17(2): 178–189.
67. Yasothai, Rajalingam& Jauhar, Junaimah& Bashawir, Abdul Ghani (2015), A Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal, *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, Vol. 3 No. 1, p92 104.
68. Zizlavsky, O. (2016). Innovation performance measurement: research into Czech business practice, *Economic Research Ekonomska Istraživanja*, 29 (1), 816-838,
- Journal of Administrative Sciences, 28(1), 4–13
62. Pai, F. Y., & Chang, H. F. (2013). The effects of knowledge sharing and absorption on organizational innovation performance-Adynamic capabilities perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 8, 83–97.
63. *Praptini Yulianti1, Rizki Sridadi1, and Y. D. L. (2022). Fostering Creative Performance in Public Universities. The Journal of Behavioral Science, 16(1), 15–26.*
64. Rathna, Mrs D.L.K. (2013), Employee Empowerment- along term Strategy, *International Journal in Multidisciplinary and Academic Research*, Vol. 2, No. 1, p 2278 – 5973.
65. Rao, V. (2016). Innovation Through Employee Engagement. *Second Asia*