

أثر التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري

دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية

د. نجيب محمد يحيى البشاري**

n.beshari@gmail.com

أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض*

a.musleh67@gmail.com

المُلخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، إضافةً إلى معرفة مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى تنمية رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة الذي بلغ (1016) مفردة، وتم اختيار عينة الدراسة بواسطة الطريقة العشوائية الطبقية التناسبية، بواقع (280) مفردة، وقد تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها: وجود اهتمام عالٍ من قبل الشركات محل الدراسة بممارسة التمكين الإداري وتنمية رأس مال بشري عالٍ. إضافة إلى وجود أثر للتمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في الشركات محل الدراسة، وقد كان أكثر أبعاد التمكين الإداري أثراً في تنمية رأس المال البشري بعد التحفيز، وأقلها أثراً بعد التأثير. وقدمت الدراسة مجموعة توصيات أهمها: تعزيز ممارسة التمكين الإداري، وزيادة الاهتمام بتنمية رأس المال البشري، وإعادة النظر في أنظمة الحوافز؛ لما لها من أثر في تنمية رأس المال البشري.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري؛ رأس المال البشري؛ الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية

اليمنية.

* أستاذ إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - الجمهورية اليمنية.

** أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - الجمهورية اليمنية.

The Impact of Administrative Empowerment on Human Capital Development: A Field Study on the Pharmaceutical Manufacturing Companies in the Republic of Yemen

Prof. Abdul Latif Musleh Muhammad Ayed*

a.musleh67@gmail.com

Dr. Najeeb Mohammed Yahya Al-Bashari**

n.beshari@gmail.com

Abstract:

This study aimed at measuring the impact of administrative empowerment on human capital development at the Yemeni pharmaceutical manufacturing industries. It also aimed at identifying the level of practicing administrative empowerment and the level of human capital development in the industries understudy. The study followed an analytical descriptive method; and a questionnaire was developed for collecting primary data from the study population of (1116) individuals; and a sample of (280) was chosen. Data were processed and analyzed through (SPSS). The results of the study revealed that Yemeni pharmaceutical manufacturing industries have considerable interest towards the administrative empowerment practices and the development of human capital. It was also found that there is an impact of administrative empowerment on the human capital development. The dimension of motivation had the highest impact on the human capital, whereas the dimension of influence had the lowest impact. The study recommended the following promoting the administrative empowerment practice, more interest in human capital development, a review in the motivation systems, and providing opportunities for workers to gain the new knowledge that is compatible with their jobs requirements.

Keywords: Administrative Empowerment, Human Capital, Yemeni pharmaceutical manufacturing industries.

* Professor of Business Administration, Administrative Sciences Department, University of Science and Technology, Republic of Yemen.

** Assistant Professor of Business Administration, Administrative Sciences Department, University of Science and Technology, Republic of Yemen.

لقد تغيرت "قواعد العملية التنافسية في السنوات الأخيرة وانتقلت من منطق التنافس وفق اقتصاديات الحجم إلى منطق المنافسة المستدامة على رأس المال الفكري، إذ لم تعد الموارد المموسة أساسًا ملائمًا لبناء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فقد أظهرت الأدبيات المعاصرة أن هناك اتفاقًا جوهريًا على أن الاستثمار في الموارد البشرية هو أضمن مدخل للبقاء والازدهار في بيئة الأعمال المعاصرة"⁽¹⁾؛ لذلك شهدت المرحلة الحالية تطورًا سريعًا في المداخل والأساليب الإدارية الحديثة، التي نجحت في تمكين الكثير من المنظمات العالمية في أسواقها، وساعدتها في بلوغ ذروة التميز، وتمكنت هذه المنظمات من زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعلية الأداء الإستراتيجي.

ويُنظرُ إلى التمكين على أنه "أسلوب إداري متطور، يتجاوز حدود تفويض الصلاحيات، بل يمنح العاملين صلاحيات ومسؤوليات واسعة لمواجهة المشكلات العديدة والطارئة واستغلال الفرص وتلافي المخاطر والتهديدات"، ويعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة التي تولي العنصر البشري اهتمامًا كبيرًا عن طريق تحفيز الدافعية الداخلية، وإطلاق الطاقة الكامنة في الفرد لإنجاز الأعمال التي تتطلب الحضور الذهني والتركيز العقلي العالي⁽²⁾.

مما سبق يتضح أن إستراتيجية تمكين العاملين لها صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب البشري وتطويره داخل المنظمات، وبذلك أصبح المورد البشري هو الثروة الحقيقية للمنظمة وأهم عوامل الإنتاج فيها؛ لذلك يجب التركيز على هذا المورد والرفع من قدراته الإبداعية والفكرية والتحليلية، فهو ليس مجرد أصل غير ملموس بالنسبة للمنظمة فحسب، بل هو مزيجٌ من المهارات المختلفة، والخبرات، والإمكانات والقدرات الإبداعية والابتكارية، ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات في وقتنا الحاضر إلى تطوير واستثمار رأس المال البشري بشكلٍ فعال، من خلال تنفيذ مجموعة من الإستراتيجيات والسياسات والممارسات التي من شأنها الوصول إلى تحقيق التطور والنمو والبقاء لها، وفي مقدمة هذه الإستراتيجيات إستراتيجية التمكين الإداري.

وفي إطار كل ما سبق، فإن هذه الدراسة تسعى إلى قياس أثر ممارسة التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

مشكلة الدراسة:

يشهد قطاع صناعة الأدوية في اليمن تحديات كبيرة من أجل تقديم منتجات طبية ترقى إلى مستوى شركات صناعة الأدوية الإقليمية والعالمية من حيث التميز والأداء والجودة، إلا أنه من خلال الاطلاع على التقارير السنوية للهيئة العليا للأدوية، يلاحظ أن الشركات اليمنية المصنعة للأدوية تعاني من شدة المنافسة في السوق المحلية والأجنبية، حيث وجد أن قيمة الأدوية المستوردة بالدولار للعام 2016م بلغت (235,612,740)، وأن قيمة الأدوية المصنعة محلياً بلغت (41,207,134) بنسبة (14,89%) من الإجمالي⁽³⁾؛ لذلك فقد عمدت إلى إجراء العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى أدائها، وتكيفه مع التغييرات التي اجتاحت بيئة الأعمال إقليمياً وعالمياً، وهذا التكيف يقتضي اتخاذ عدة إجراءات تعتمد أساساً على الاستثمار في الموارد البشرية والكفاءات التي أصبحت تشكل أصلاً من أصول المنظمة ورأس مال تعتمد عليه في مواجهة التحديات الحديثة، حيث إن استخدام العنصر البشري بشكلٍ فعالٍ يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهو ما يتطلب إحداث حالة من التكامل والمواءمة بين رأس المال البشري وإستراتيجيات المنظمة لاكتساب الميزة التنافسية⁽⁴⁾.

ومن هذا المنطلق فإنَّ العديد من الدراسات، ومنها دراسة لويزة⁽⁵⁾، ودراسة السعيد ومعارض⁽⁶⁾، وغيرهم اتفقت على أن رأس المال البشري بما يملكه من معارف ومهارات وخبرات هو الذي يُمكن المنظمة من التميز والريادة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن ثم فهو القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة، وبالنظر إلى الدور المهم الذي يحتله رأس المال البشري، أصبح من الضروري على جميع المنظمات السعي لإيجاد أفضل الطرق لتنميته وتطويره والاستثمار فيه والاستفادة منه لتحقيق النجاح الذي تصبو إليه، وهذا يتطلب وجود إستراتيجية غير تقليدية تعمل على تطوير وتحسين رأس المال البشري بأبعاده المتعددة، ومن أفضل هذه الإستراتيجيات،

التي تتوفر فيها هذه المقومات وتعتبر مدخلاً جديداً في تنمية وتطوير الموارد البشرية، إستراتيجية التمكين الإداري⁽⁷⁾.

ويعد التمكين الإداري أسلوباً جديداً لتوجيه المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المنظمات تتمتع بمرونة وقدرة عالية على التعلم والتكيف للحصول على حصة سوقية مناسبة والحفاظ عليها⁽⁸⁾.

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما أثر التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية

في الجمهورية اليمنية؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.
2. معرفة مستوى تنمية رأس المال البشري في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.
3. قياس أثر التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.

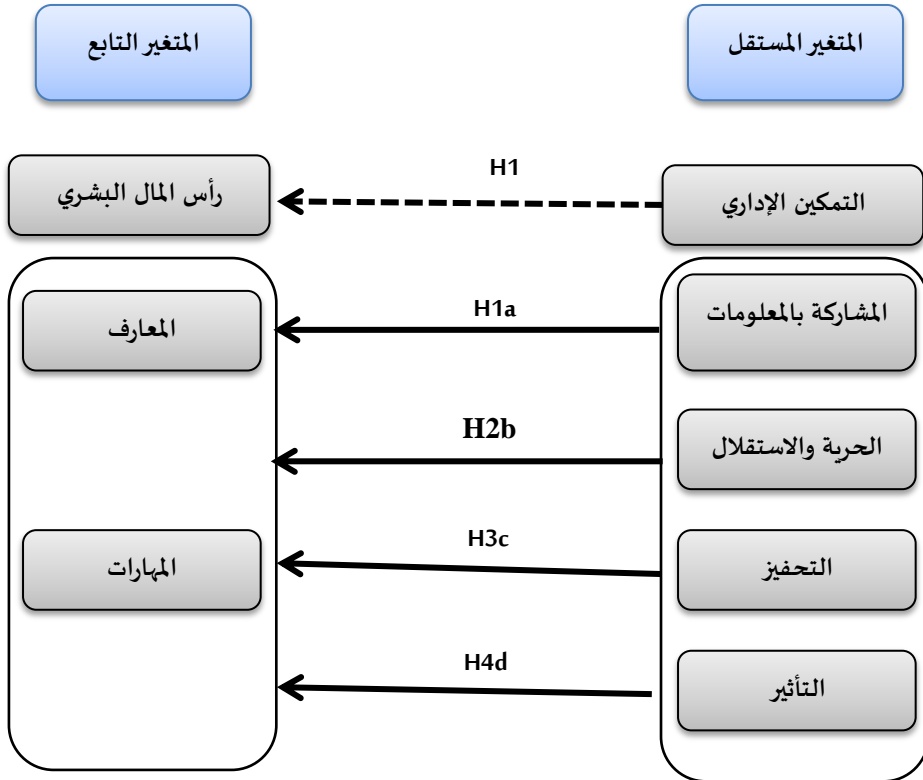
أهمية الدراسة:

تنال الدراسة أهميتها من الآتي:

1. أهمية رأس المال البشري، والتمكين الإداري؛ كون هذين المتغيرين لهما دور كبير في ضمان البقاء والتطور والاستمرار للشركات.
2. تقدم الدراسة تأصيلاً نظرياً وعلمياً لمفهوم رأس المال البشري والتمكين الإداري.
3. تشخيص واقع الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية من حيث مستوى تنمية رأس المال البشري ومستوى ممارسة التمكين الإداري.

4. أنها قد تسهم في زيادة اهتمام متخذي القرارات في الشركات محل الدراسة بزيادة مستوى ممارسة التمكين الإداري في تلك الشركات، ومن ثم تنميته رأس المال البشري، في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
5. تتناول الدراسة قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني وهو قطاع الشركات اليمينية المصنعة للأدوية.
6. تُمثل هذه الدراسة رافداً لإثراء المكتبة الإدارية اليمينية والعربية في مجال الإدارة.
- نموذج الدراسة:

تم بناء النموذج المعرفي استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها والاطلاع على بعض نماذج الدراسات السابقة، وتحقيقاً لأهدافها، ويتكون الأنموذج من المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري، والمتغير التابع المتمثل في رأس المال البشري، كما يوضح ذلك الشكل (1).



فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. وتفرعت من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية تتمثل في الآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمشاركة بالمعلومات في تنمية رأس المال البشري في الشركات محل الدراسة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحرية والاستقلال في تنمية رأس المال البشري في الشركات محل الدراسة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحفيز في تنمية رأس المال البشري في الشركات محل الدراسة.

4. وجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتأثير في تنمية رأس المال البشري في الشركات محل الدراسة.

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل لهذه الدراسة في الشركة؛ كون متغيري الدراسة على مستوى الشركة.

مصادر جمع المعلومات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة على: المصادر الأولية، وتتمثل في البيانات الأولية التي تم جمعها من الشركات بواسطة الاستبانة التي توزعت على العينة، والمصادر الثانوية، وتتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من الأدبيات المتاحة ذات

العلاقة، والمتمثلة في الكتب والدراسات السابقة، والدوريات، والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، إضافة إلى مواقع الإنترنت ذات الصلة.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
2. الحدود البشرية: تتمثل في جميع العاملين في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، ما عدا العمالة المؤقتة.
3. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، بواقع (1016) عاملاً، وفقاً لإحصاءات إدارات الموارد البشرية في هذه الشركات (2018) موزعين على (7) شركات من أصل (9) شركات، حيث تم استبعاد شركتي شفاكو، ورفا فارما؛ لعدم تجاوبهما في إجراء هذه الدراسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بواسطة الطريقة العشوائية الطبقية التناسبية بواقع (280) عاملاً من مجتمع الدراسة، وهي نسبة ملائمة لمجتمع دراسة عدده (1016)، حسب جداول Uma Sekaran ومعادلة مورجان. والجدول (1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة على مستوى كل شركة.

جدول (1) مجتمع وعينة الدراسة

م	اسم الشركة	عدد العاملين	النسبة المئوية	حجم العينة	النسبة
1	الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية	116	%11.42	32	%11.4
2	شركة سبأ فارما لصناعة الأدوية	165	%16.24	48	%17.2
3	الشركة الدولية لصناعة الأدوية	110	% 10.83	30	%10.7
4	الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية	260	% 25.59	70	%25
5	العالمية الحديثة لصناعة الأدوية	140	%13.78	40	%14.3
6	الشركة اليمنية المصرية للصناعة الدوائية	105	% 10.33	28	%10
7	شركة بيوفارم للصناعات الدوائية	120	%11.81	32	%11.4
	الإجمالي	1016	%100	280	%100

المصدر: إدارات الموارد البشرية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، صنعاء (2018).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

مصطلحات الدراسة:

1. رأس المال البشري

يعرف رأس المال البشري بأنه "القدرات والمهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها أفراد المنظمة، والتي تعد ثروة حقيقية وموردًا مهمًا من مواردها، حيث تعمل على استثمارها بالشكل الأمثل؛ من أجل تحقيق مستويات أداء متميزة"⁽⁹⁾.

ولأغراض هذه الدراسة يُعرّف رأس المال البشري بإنه: عبارة عن مجموع ما يملكه العاملون بالشركات اليمنية المصنعة للأدوية، بالجمهورية اليمنية، من معارف ومهارات يتم توظيفها على مستوى الأعمال الموكلة إليهم، أو على مستوى المنظمة ككل.

2. التمكين الإداري

يعرف التمكين الإداري بأنه "إعطاء الأفراد في المنظمة الحرية والسلطة والثقة والتشجيع لإنجاز المهمة"⁽¹⁰⁾.

ولأغراض هذه الدراسة يعرف التمكين الإداري بأنه: عبارة عن عملية منح العاملين في الشركات اليمينية المصنعة للأدوية حقَّ المشاركة الفعلية في المعلومات واتخاذ القرارات والتأثير والحرية والاستقلالية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وممارسة التشجيع والتحفيز؛ للاستفادة القصوى من الطاقات الكامنة لدى العاملين.

3. الشركات المصنعة للأدوية:

هي جميع الشركات المعنية بصناعة الأدوية، في نطاق الجمهورية اليمنية، والخاضعة لإشراف الهيئة العليا لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية.

الدراسات السابقة:

دراسة جمعة، (2019) بعنوان: دور استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي.⁽¹¹⁾، هدفت إلى تحديد دور استثمار رأس المال البشري باعتباره مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي - كلية التربية جامعة دمياط بمصر نموذجًا، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا زال مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري داخل مؤسساتنا التعليمية بوصفه مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي مفهومًا غير واضح المعالم.

دراسة الجعبري، (2018) بعنوان: العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين⁽¹²⁾، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جول)، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في الشركة محل الدراسة.

دراسة عروف، (2017) بعنوان: العلاقة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري.⁽¹³⁾ هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري في المؤسسات

الجامعية الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين تطبيق إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

دراسة (Rwanda, 2016) بعنوان: دور تمكين الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة⁽¹⁴⁾ هدفت بشكل عام إلى تقييم مساهمة تمكين الموظفين على المزايا التنافسية المستدامة في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في رواندا. وقد أظهرت النتائج أن تعزيز الموظفين وبناء قدراتهم لهما تأثير إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة (Al-Ha'ar, 2016) بعنوان: تأثير التمكين الإداري على الأداء التنظيمي⁽¹⁵⁾، هدفت إلى الكشف عن تأثير التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين متغيرات التمكين الإداري ومتغيرات الأداء التنظيمي.

دراسة عطاء، سميح وأبوسن، (2016) بعنوان: أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي⁽¹⁶⁾، هدفت إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية، وقد أظهرت الدراسة أن هناك أثرا لجميع أبعاد تمكين العاملين بشكل عام في الرضا الوظيفي، في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة.

دراسة غريب، (2015) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز رأس المال البشري⁽¹⁷⁾، هدفت إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز رأس المال البشري، باعتباره مورداً إستراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تنمية رأس المال البشري تهيمن عليها في وقتنا الحالي تأثيرات تكنولوجيا المعلومات.

دراسة مكيد ويحايوي، (2015) بعنوان: أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري⁽¹⁸⁾، هدفت إلى تحديد واقع تأثير إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في فرع أنتيبويو تيكال بمؤسسة صيدال في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إستراتيجية التمكين والسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري.

دراسة صبح، (2013) بعنوان: دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري⁽¹⁹⁾، هدفت إلى إبراز دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دورا للجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري، ولكنه جاء بدرجة متوسطة.

دراسة هندر، (2012)، بعنوان: أثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري⁽²⁰⁾، هدفت إلى معرفة أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري على الشركة العامة للإلكترونيات في ليبيا، وأظهرت النتائج أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد إستراتيجية تمكين العاملين بشكل منفرد مع أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة كانت علاقة موجبة ودالة معنويًا، وهي إشارة إلى وجود علاقة تبادلية بين متغيرات الدراسة.

دراسة Chen (2011) بعنوان: العلاقة بين التمكين وأداء الموظفين⁽²¹⁾، هدفت إلى دراسة العلاقة بين التمكين وأداء الموظفين في صناعة السيارات الماليزية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين يؤثر بقوة على أداء الموظفين، وأن هناك ارتباطاً كبيراً بين أبعاد التمكين وأداء الموظفين.

دراسة الميالي (2010) بعنوان: دور المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي⁽²²⁾، هدفت إلى التعرف على أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري ومؤشراتها في المصارف العراقية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لإستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري.

التمكين الإداري:

لقد أثار مفهوم التمكين الإداري اهتماماً كبيراً لدى العديد من ممارسي الإدارة ومنظريها ومفكريها، وذلك لارتباط هذا المفهوم بنجاح المنظمات التي تتبنى تطبيقه؛ لأنه يشجع على روح المبادرة والابتكار، وزرع الثقة، وإزالة الحدود الداخلية والخارجية بين الإدارة والعاملين.

ويعرف التمكين الإداري بأنه "عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، بهدف تحرير الطاقات الكامنة لديهم، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح

المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد⁽²³⁾، وعرف الكيسي⁽²⁴⁾ التمكين الإداري بأنه: "عبارة عن زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم".

مما سبق يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه: عبارة عن عملية تتمحور حول الاهتمام بالعاملين، من خلال منحهم حق المشاركة الفعلية في المعلومات، واتخاذ القرارات، والتأثير، والحرية، والاستقلال في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وتشجيعهم، وتحفيزهم لتحقيق أقصى الطاقات الكامنة لديهم، وجعلهم أكثر مقدرةً على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

وتكمن أهمية التمكين الإداري في الآتي:

- توفير فرص أكثر لنمو المنظمة والتطوير التنظيمي.
- أنه عبارة عن إستراتيجية جديدة تنطوي على تطوير وتحسين المهارات والقدرات البشرية.
- أنه أداة فاعلة لاكتشاف وتنمية واستثمار طاقات وقدرات العاملين داخل المنظمة.
- أنه يسهم في رفع الروح المعنوية، وزيادة الولاء للمنظمة، والابداع والتميز لدى العاملين.
- تطوير فرق العمل وزيادة قدرتها على المبادرة والإبداع.
- يُكسب المنظمة المرونة العالية التي تؤدي إلى زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة للبيئة.

أبعاد التمكين الإداري:

لقد تم تحديد أربعة أبعاد للتمكين الإداري، هي: المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلال، والتحفيز، والتأثير، وذلك استناداً للعديد من النماذج، مثل نموذج Thomas and Velthouse (1990) وMarquardt: (2002)، وكذلك في ضوء مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة⁽²⁵⁾ ودراسة⁽²⁶⁾، وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الأبعاد.

أولاً: المشاركة بالمعلومات

تعتبر المعلومات عنصراً مهماً في التنظيمات؛ حيث "إن ثقة الأفراد وإخلاصهم وانفتاحهم على الإدارة تتركز على المشاركة بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة، والتي لا يعرفها من هم خارج المنظمة" (27)، وقد أشار Lashiey⁽²⁸⁾ إلى "أن المعلومات تؤدي دوراً مركزياً في تمكين الأفراد، أي أنها العنصر الرئيس في إستراتيجية التمكين"، وقد يكون السبب في ذلك ما أشار إليه Collins⁽²⁹⁾، وهو "جعل العاملين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة؛ لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة".

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس توافر المشاركة على المعلومات من خلال المؤشرات

الآتية:

- وجود قاعدة معلومات في الشركة متاحة للعاملين.
- سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب.
- دقة ووضوح المعلومات الممنوحة للعاملين.
- الأخذ بآراء ومقترحات العاملين عند اتخاذ قرارات العمل.
- وضوح وفاعلية الاتصالات بين جماعات العمل والوحدات الإدارية المختلفة.

ثانياً: الحرية والاستقلال

إنَّ حرية التصرف "تعدُّ عاملاً مهماً في تمكين العاملين، إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها"⁽³⁰⁾، أما الاستقلالية فيقصد بها "إلغاء أدوار المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج، أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف بفرق العمل"⁽³¹⁾.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس ممارسة الحرية والاستقلال من خلال المؤشرات

الآتية:

- وجود فرص للعاملين لاختيار أسلوب العمل الخاص بوظائفهم.

- وجود حرية كافية لاتخاذ القرارات التي تضمن جودة العمل.
- وجود حرية كافية للتعامل مع مشكلات العمل.
- وجود صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
- وضوح تام لدى العاملين عن حدود التصرف والحرية التي يمتلكونها لاتخاذ القرارات المختلفة.

ثالثاً: التحفيز

"الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والأساليب (مكافأة، ترقية...) التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتحثهم على بذل جهد أكبر، وزيادة الأداء كمًّا ونوعاً"⁽³²⁾. ويشير ملحم⁽³³⁾ إلى أن التمكين "يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء، وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني"، وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكلٍ صحيح، وهذه الحوافز يجب أن تكون مرتبطة بشكلٍ مباشر بأداء الممكن من العاملين.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس ممارسة الحوافز من خلال المؤشرات الآتية:

- توفر بيئة عمل تشجع على زيادة معارف ومهارات العاملين.
- الرواتب والمكافآت تتناسب مع الجهود المبذولة.
- تقديم دورات تدريبية مناسبة للعاملين.
- وجود تقدير من الشركة لجهود العاملين.
- توفر نظام ترقيات يتسم بالعدالة.

رابعاً: التأثير

التأثير هو عبارة عن "اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة، خاصة تلك المتعلقة بعمله"⁽³⁴⁾. ويشير اندراوس ومعاينة⁽³⁵⁾ إلى أن "التأثير يعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره، وهو إدراك

الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أن يؤثر في النتائج الإستراتيجية، والإدارية أو العملياتية في العمل".

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس التأثير من خلال المؤشرات الآتية:

- وضوح رؤية ورسالة وأهداف الشركة.
- أهمية العمل الذي يقوم به العاملون في الشركة.
- أهمية نتائج عمل العاملين في تعزيز ونجاح وظائف الآخرين في الشركة.
- إسهام العاملين في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الشركة.
- توفر القدرات والمهارات لدى العاملين التي تؤهلهم للقيام بمهام نوعية.

رأس المال البشري:

يعرف Malhorta⁽³⁶⁾ رأس المال البشري بأنه "عبارة عن قوة عقلية مصدرها المعرفة والمعلومات والذكاء والخبرة، وتؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة"، كما عرفه الزبيدي والمشهداني⁽³⁷⁾ بأنه "القدرات والمهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها أفراد المنظمة، والتي تعد ثروة حقيقية وموردًا مهمًا من مواردها، حيث تعمل على استثمارها بالشكل الأمثل؛ من أجل تحقيق مستويات أداء متميزة". كما عرفه معارج⁽³⁸⁾ بأنه "تركيبية متكاملة من المعارف والمهارات والخبرة والقدرة على التعلم داخل المنظمة، يوجهها الفرد بنفسه نحو تعظيم العائد التنظيمي".

مما سبق يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه: جميع أفراد المنظمة الذين يتميزون بقدرات ومهارات متفردة قادرة على إنتاج الأفكار الإبداعية والأساليب المتطورة التي تتمتع بمعرفة واسعة تنقل المنظمة إلى مصاف المنظمات الرائدة، من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن، واقتناص الفرص المناسبة، والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة.

أبعاد رأس المال البشري

لقد تم تحديد بعدين لرأس المال البشري، هما: المعارف، المهارات، وذلك استنادًا لمجموعة من الدراسات منها: (39)، و (40)، و (41)، وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الأبعاد.

أولاً: المعارف

تكمن أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة نفسها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها، والدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، كما أن المعرفة تمثل أهم الموجودات، وهذا بحد ذاته يُعد السبب الرئيس الذي حفز العديد من المنظمات العالمية على زيادة إنفاقها على إدارة المعرفة⁽⁴²⁾. ويعرف عمر⁽⁴³⁾ المعرفة بأنها "مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها، سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أم كامنة، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها". ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس توفر المعرفة من خلال المؤشرات الآتية:

- أنها توفر فرصًا كافية لتطوير معارف العاملين داخل الشركة.
- أنها توفر المعارف الجديدة والأكثر توافقًا مع متطلبات العمل.
- وجود معارف كافية لدى العاملين تؤهلهم للتعامل الإيجابي مع المواقف المختلفة.
- المحافظة على العاملين ذوي المعارف العالية، ووضعهم في المناصب المناسبة.

ثانيًا: المهارات

يمكن تنمية رأس المال البشري من خلال المهارات والقدرات الجديدة التي تجعل المرء قادرًا على التصرف بطرائق جديدة، أو قادرًا على تحسين الإنتاجية، ويتم الحصول على المهارات من خلال التدريب وتبادل الزيارات والخبرات، والتفاعل مع الموظفين الآخرين. ولكن اكتساب المهارات

يُعدُّ استثمارًا في مجال رأس المال، إذا كان اكتساب المعرفة والمهارات يُحسن الإنتاجية والابتكار في العمل، والدخل، والصحة⁽⁴⁴⁾.

وتعرف المهارات بأنها "استعداد أو موهبة طبيعية، أو قد تكون مكتسبة تنمو بالمعرفة والتعليم، وتصل بالتحصيل والممارسة، وتجعل الفرد قادرًا على الأداء جسمانيًا وذهنيًا"⁽⁴⁵⁾. ويرى الطراونة والصالح⁽⁴⁶⁾ أن المهارات هي المهارات الخاصة بالتنفيذ والتنسيق والدعم والتحقيق والتجديد والتقييم والتركيز.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس توفر المهارات من خلال المؤشرات الآتية:

- تلاؤم العمل مع مهارات وقدرات الأفراد الذين يقومون به.
- توفر المهارات والقدرات الأكثر توافقًا مع متطلبات العمل لدى العاملين واستثمارها.
- وجود مهارات لدى العاملين تؤهلهم للتعامل الإيجابي مع المواقف المختلفة.
- وجود خطة وبرامج تدريبية كفيلة بإكساب العاملين مهارات متنوعة وتطويرها.

أداة الدراسة

لقد تم بناء وتطوير استبانة لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها في ضوء الإطار النظري لهذه الدراسة، كما تم الاستناد إلى العديد من الدراسات السابقة. وقد تكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول يتمثل في: معلومات شخصية تتعلق بالمستجيبين وتتمثل في: (الجنس، العمر، مستوى الوظيفة، مدة الخدمة بالشركة)، وتمثل القسم الثاني بمتغيري الدراسة وأبعادهما، وقد بنيت الاستبانة في ضوء مقياس ليكرت الخماسي: (أتفق بشدة، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، حيث أعطيت أتفق بشدة (5) درجات، وأتفق (4) درجات، وغير متأكد (3) درجات، ولا أتفق درجتين، ولا أتفق بشدة درجة واحدة، والجدول (2) يوضح متغيري الدراسة وأبعادهما وعدد فقرات كل بُعد، والدراسات السابقة التي تم الاستناد إليها في إعداد فقرات الاستبانة.

جدول (2) متغيرا الدراسة وأبعادهما وعدد فقراتهما

المتغير	البعد	عدد الفقرات	النسبة المئوية	من ضمن الدراسة التي تم الاستناد إليها
المتغير المستقل: التمكين الإداري	المشاركة في المعلومات	8	19.5%	(47)
	الحرية والاستقلال	8	19.5%	(48)
	التحفيز	7	18%	(49)
	التأثير	5	12%	(24)
المتغير التابع: رأس المال البشري	المعارف	7	17%	(50)
	المهارات	6	15%	(51)
عدد الفقرات		41	100%	

كما يوضح الجدول (3) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج اللاحقة.

جدول (3) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

مستوى الممارسة أو التحقق	إذا كانت النسبة (النسبة المئوية)	المعنى أو التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
منخفض جداً	أقل من 36%	لا أتفق بشدة	أقل من 1.8
منخفض	من 36% إلى أقل من 52%	لا أتفق	من 1.8 إلى أقل من 2.6
متوسط	من 52% إلى أقل من 68%	غير متأكد	من 2.6 إلى أقل من 3.4
عالٍ	من 68% إلى أقل من 84%	أتفق	من 3.4 إلى أقل من 4.2
عالٍ جداً	من 84% حتى 100%	أتفق بشدة	من 4.2 حتى 5

وقد تم توزيع (325) استبانة، وذلك بعد احتساب نسبة احتمال عدم رجوع بعض الاستبانات؛ لضمان عودة عدد من الاستبانات تتساوى أو تقترب من حجم العينة، وقد تم استرجاع (270) استبانة، أي ما نسبته (83.08%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وما نسبته (96.43%) من إجمالي حجم العينة، وقد تم استبعاد (25) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، ومن ثم فإن عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (245) استبانة، بنسبة (87.50%) من إجمالي حجم العينة.

اختبار الثبات والمصدقية لأداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري (آراء المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم توزيع الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الجامعات اليمنية؛ لمعرفة وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تطوير الاستبانة، وفي ضوء ملحوظاتهم تم التعديل في صياغة بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى، وأصبح عدد فقرات الاستبانة (50) فقرة مقارنة بـ(60) فقرة قبل التحكيم.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة والصدق البنائي

للتأكد من عدم وجود فقرات أو أبعاد في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين الفقرات وأبعادها، وبين كل الأبعاد الفرعية ومتغيري الدراسة بشكل عام. وقد تبين أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (0.527) و(0.903) بشكل عام، وهو ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة، كما أن جميع الأبعاد جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (0.612) و (0.946) بشكل عام، وهو ما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة.

ثالثاً: اختبار الثبات لأداة الدراسة

لمعرفة درجة ثبات متغيري الدراسة وأبعادهما، وكذلك مصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة، تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) - Cronbach's(alpha)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات المتغيرات وصدق آراء العينة فيه، كما يوضح ذلك الجدول (4).

يتضح من الجدول (4) أن متغيري الدراسة جاءا بدرجة ثبات تراوحت بين (0.859) و(0.916) وبدرجة مصداقية تراوحت بين (0.927) و(0.957). وهذا يعني أن العينة متجانسة في الإجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة، والجدول (4) يوضح نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) على مستوى أبعاد الدراسة.

جدول (4) نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات <i>alpha</i>	درجة المصدقية \sqrt{alpha}
التمكين الإداري	المشاركة بالمعلومات	8	0.820	0.906
	الحرية والاستقلال	8	0.875	0.935
	التحفيز	7	0.879	0.938
	التأثير	5	0.793	0.890
التمكين الإداري				
رأس المال البشري	المعارف	7	0.783	0.885
	المهارات	6	0.751	0.866
رأس المال البشري				
0.957				
0.916				
28				
0.927				
0.859				
13				

يتضح من الجدول (4) أن متغيري الدراسة جاءا بدرجة ثبات تراوحت بين (0.859) و(0.916) وبدرجة مصداقية تراوحت بين (0.927) و(0.957). كما يتضح من الجدول (4) أن قيمة درجة الثبات لجميع أبعاد الاستبانة تراوحت بين (0.751) و(0.879)، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة بين (0.866) و(0.938). وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع أبعاد الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: مستوى تنمية رأس المال البشري

جدول (6) مستوى تنمية رأس المال البشري

مستوى التنمية	تقدير مستوى التنمية لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة %95		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
	الدرجة العليا	الدرجة الدنيا					
عالٍ	%76.8	%79.5	%78.1	0.531	3.906	المهارات	1
عالٍ	%70.1	%73.3	%71.7	0.627	3.585	المعارف	2
عالٍ	%73.6	%76.2	%74.9	0.533	3.745	متوسط تنمية رأس المال البشري	

يتضح من الجدول (6) أن مستوى تنمية رأس المال البشري في الشركات محل الدراسة كان عاليًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير بشكل إجمالي (3.745) بانحراف معياري (0.533)، وبنسبة مئوية (74.9%)، وقد جاء بُعد المهارات في المرتبة الأولى بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي (3.906) وانحراف معياري (0.531) وبنسبة مئوية (78.1%)، وجاء بُعد المعارف في المرتبة الثانية (الأخيرة) وبمستوى عالٍ كذلك، وبمتوسط حسابي (3.585) وانحراف معياري (0.627) وبنسبة مئوية (71.7%)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مجموعة من المبررات أهمها:

أن غالبية أفراد العينة مؤهلهم العلمي جامعي (بكالوريوس، ماجستير) بنسبة (81.2%) من عينة الدراسة، كذلك أغلب أفراد العينة لديهم سنوات خدمة أكثر من خمس سنوات، وبنسبة (64%)، وهذا يزيد من معارف ومهارات العاملين؛ ما يدل على حرص الشركات محل الدراسة على اختيار وانتقاء موارد بشرية مؤهلة، والحفاظ عليهم؛ لكي يكون لديها القدرة على مواجهة المنافسة في سوق العمل.

ثانياً: مستوى ممارسة التمكين الإداري

جدول (7) مستوى ممارسة التمكين الإداري

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مستوى الممارسة لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%	
					الدرجة العليا	الدرجة الدنيا
1	التأثير	4.042	0.504	%80.8	%82.1	%79.6
2	المشاركة بالمعلومات	3.720	0.568	%74.4	%75.8	%73.0
3	الحرية والاستقلال	3.437	0.646	%68.7	%70.4	%67.1
4	التحفيز	2.951	0.816	%59.0	%61.1	%57.0
	متوسط ممارسة التمكين الإداري	3.537	0.478	%70.7	%71.9	%69.5

يتضح من الجدول (7) أنّ مستوى ممارسة التمكين الإداري بالشركات محل الدراسة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام (3.537) بانحراف معياري (0.478)، وبنسبة مئوية (70.7%)، وهذا يعني أن الشركات محل الدراسة تمارس عملية التمكين الإداري بمستوى عالٍ. وقد تعزى هذه النتيجة إلى انتهاج هذه الشركات لسياسات إدارية واضحة ومعلنة تتسم بالانفتاح والخروج عن البيروقراطية في التعامل مع الكوادر والفعاليات الوظيفية والابتعاد عن التحكم وإصدار الأوامر والتعليمات، وتركيز الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الكادر الإداري والفني باستمرار، والتخلص من قيود التفويض التقليدي، وتوسيع نطاق السلطة المفوضة.

ويتضح من الجدول (7) أن بُعد التأثير جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة وبمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.042) بانحراف معياري (0.504). وبنسبة (80.8%)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى اهتمام الشركات محل الدراسة باستخدام الأسلوب الأمثل في إدارة الموارد البشرية وإشعارهم بالثقة الممنوحة لهم، وإشعارهم بمدى أهميتهم وتأثيرهم في وظائفهم، بالإضافة إلى الدور الذي يقومون به في تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

أما بُعد التحفيز فقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة وبمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.951) وبانحراف معياري (0.816) وبنسبة مئوية (59.0%)، وهذا يعني أنّ إجابات العينة في هذا المتغير تشير إلى أن منح الحوافز للعاملين بالشركات محل الدراسة مُحَقَّقة بدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى سياسة التقشف المتبعة في الشركات والمنظمات اليمنية في الوقت الحالي؛ نظرًا للوضع الاقتصادي غير المستقر في اليمن.

نتائج اختبار الفرضيات:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

جدول (8) أثر التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	16.306	0.723	*0.000	265.892	0.522	0.723	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (8) أن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.522)، وهذا يعني أن التمكين الإداري

استطاع أن يفسر ما نسبته (0.522) من التغيرات في تنمية رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة؛ ما يشير إلى أن (52.2%) من تنمية رأس المال البشري السائد في الشركات محل الدراسة ناتج من عملية التمكين الإداري بشكل عام، وأن (47.8%) من التغير في تنمية رأس المال البشري تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة، كما يتضح من الجدول أن قيمة Beta بلغت (0.723)، وهذا يعني أنه -على افتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى تشملها الدراسة- ستؤدي أي زيادة في مستوى التمكين الإداري بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (72.3%) في تنمية رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة.

ومن ثم فقد ثبتت صحة الفرضية الأولى المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في الشركات محل الدراسة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عروف⁽⁵²⁾ التي أوضحت أن تطبيق إستراتيجية التمكين تؤدي دورًا كبيرًا في إحداث توجيه مهارات الأفراد وخبراتهم ومقدرتهم؛ ما يساعد على تكوين رأس مال بشري يسهم بدوره في بناء منظمة متعلمة، كما اتفقت مع نتائج دراسة هند⁽⁵³⁾، التي توصلت إلى أن هناك أثرًا للتمكين الإداري في رأس المال الفكري ببعديه: (البشري، والزبوني)، وأن تبني إستراتيجية التمكين يسهم في تنمية رأس المال البشري.

1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جدول (9) أثر المشاركة بالمعلومات في تنمية رأس المال البشري

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	10.651	0.564	*0.000	113.446	0.318	0.564	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمشاركة بالمعلومات في تنمية رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (9) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين بُعد المشاركة بالمعلومات كمتغير مستقل ورأس المال البشري كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.318) وهذا يعني أن المشاركة بالمعلومات استطاعت أن تفسر ما نسبته (0.318) من التغيرات في رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة؛ ما يشير إلى أن (31.8%) من رأس المال البشري السائد بالشركات محل الدراسة ناتج عن مشاركة ومنح العاملين المعلومات، وأن نسبة (68.2%) من التغير في رأس المال البشري تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

كما يتضح من الجدول (9) أن قيمة Beta (0.564)، وهذا يعني -على افتراض تحييد أثر بقية المتغيرات التي لم تشملها الدراسة- أن أي زيادة في مستوى المشاركة بالمعلومات بدرجة واحدة قد تؤدي إلى زيادة بمقدار (56.4%) في رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة، ومن ثم فقد ثبتت صحة الفرضية المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات في رأس المال البشري، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة جواد وحسين⁽⁵⁴⁾ التي توصلت إلى أنه كلما زاد تمكين العاملين من خلال امتلاك المعلومات وتوافرها لدى العاملين، زاد تنشيط رأس المال البشري.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول (10) أثر الحرية والاستقلال في تنمية رأس المال البشري

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R^2	R	نص الفرضية
*0.000	9.875	0.535	*0.000	97.507	0.286	0.535	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحرية والاستقلال في تنمية رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (10) أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية لبُعد الحرية والاستقلال في تنمية رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.286)، وهذا يعني أن بعد الحرية والاستقلال يفسر ما نسبته (0.286) من التغيرات في تنمية رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة؛ ما يشير إلى أن (28.6%) من تنمية رأس المال البشري السائد بالشركات محل الدراسة ناتج عن عملية مشاركة ومنح العاملين المعلومات، وأن نسبة (71.4%) من التغير في تنمية رأس المال البشري تعود لعوامل أخرى لم يشملها نموذج الدراسة.

كما يتضح من الجدول (10) أن قيمة Beta بلغت (0.535)، وهذا يعني أنه -على افتراض تحديد أثر بقية المتغيرات التي لم تشملها الدراسة- ستؤدي أي زيادة في مستوى الحرية والاستقلال بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (53.5%) في تنمية رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة. ومن ثم فقد ثبتت صحة الفرضية المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للحرية والاستقلال في تنمية رأس المال البشري.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك العاملين لمدى الحرية الممنوحة لهم وتنفيذ وظائفهم بنجاح من خلال وضوح رؤية ورسالة وأهداف الشركة لدى العاملين، وتوسيع صلاحياتهم، ومنحهم حرية اتخاذ القرارات والمشاركة فيها، وتنفيذ مهام وظائفهم وتطويرها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة جوال⁽⁵⁵⁾ التي وجدت أن تمكين العاملين، من خلال منحهم الحرية والاستقلال، له أثر في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية، كما تتفق مع ما جاء في دراسة عروف⁽⁵⁶⁾ في أن بناء إستراتيجية التمكين يركز بالأساس على كل ما يرفع من الكفاءة الذاتية للعاملين، من خلال تزويدهم بالمعلومات ومشاركتهم بها، ومنحهم مجالا أكبر من الحرية والتصرف؛ ما يخلق تأثيرا نفسيا لدى العاملين يعزز من مقدرتهم وكفاءتهم.

جدول (11) أثر التحفيز في تنمية رأس المال البشري

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	10.899	0.573	*0.000	118.790	0.328	0.573	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحفيز في تنمية رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (11) أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية للتحفيز في تنمية رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.328)، وهذا يعني أن التحفيز يفسر ما نسبته (0.328) من التغيرات في تنمية رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة؛ ما يشير إلى أن (32.8%) من تنمية رأس المال البشري السائد في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية ناتج عن عملية تحفيز العاملين، وأن نسبة (67.2%) من التغير في تنمية رأس المال البشري تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

كما يتضح من الجدول (11) أن قيمة Beta بلغت (0.573)، وهذا يعني أنه -على افتراض تحييد أثر بقية المتغيرات التي لم تشملها الدراسة- ستؤدي أي زيادة في مستوى التحفيز بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (57.3%) في تنمية رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة، ومن ثم فقد ثبتت صحة الفرضية المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز في تنمية رأس المال البشري. وقد اتضح أن بعد التحفيز جاء في المرتبة الأولى في التأثير في تنمية رأس المال البشري، وتعزى هذه النتيجة إلى ما لهذا البعد من أهمية لدى العاملين، فإن تقديم الشركات للحوافز المادية والمعنوية إنما هو لتشجيع ودفع العاملين فيها إلى تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة جوال⁽⁵⁷⁾ التي وجدت أن تمكين العاملين من خلال تحفيزهم له أثر في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية، كما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة راضي⁽⁵⁸⁾ التي توصلت إلى أن هناك علاقة معنوية بين تحفيز العاملين والقدرة على الإقناع، والمرونة العالية، واستخدام المنهجية العلمية في التحليل، التي بدورها تسهم في تنمية رأس المال البشري.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جدول (12) أثر التأثير في تنمية رأس المال البشري

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	8.844	0.493	*0.000	78.220	0.244	0.493	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتأثير في تنمية رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (12) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتأثير في رأس المال البشري؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.244)، وهذا يعني أن بعد التأثير يفسر ما نسبته (0.244) من التغيرات في رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة؛ ما يشير إلى أن (24.4%) من رأس المال البشري السائد بالشركات محل الدراسة ناتج عن شعور العاملين بتأثيرهم على المنظمة، وأن نسبة (75.6%) من التغير في رأس المال البشري تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

كما يتضح من الجدول (12) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.493)، وهذا يعني أنه على افتراض تحييد أثر بقية المتغيرات التي لم تتطرق لها الدراسة- ستؤدي أي محاولة للزيادة في مستوى التأثير بدجة واحدة إلى زيادة بمقدار (49.3%) في رأس المال البشري في الشركات اليمنية

المصنعة للأدوية، ومن ثم فقد ثبتت صحة الفرضية المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعدها التأثير في رأس المال البشري.

وقد تعود هذه النتيجة إلى إدراك العاملين وشعورهم بأهمية الوظائف التي يقومون بها، وأن لهم تأثيراً مقبولاً إلى حد ما في المشاركة في تحقيق أهداف الشركة وتطويرها، وفي صناعة القرارات التي يمكن أن تُتخذ على كل المستويات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة جوال⁽⁵⁹⁾ التي وجدت أن تمكين العاملين من خلال التأثير له أثر في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية.

الاستنتاجات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. أن مستوى تنمية رأس المال البشري ببعديه: (المعارف، والمهارات) في الشركات محل الدراسة يرقى إلى المستوى المطلوب، لكنه يظل بحاجة إلى اهتمام أكثر لمواكبة الشركات الدولية.
2. يوجد اهتمام كبير من قبل الشركات محل الدراسة بممارسة أبعاد التمكين الإداري.
3. أن أكثر أبعاد التمكين ممارسةً بعد التأثير، وأقلها ممارسةً بعد التحفيز.
4. وجود تقارب بين مستوى تنمية رأس المال البشري، ومستوى ممارسة التمكين الإداري، حيث كان مستواه عالياً.
5. للتمكين الإداري تأثير في تنمية رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة، على المستوى الكلي، ويختلف مستوى هذا التأثير من بُعد إلى آخر.
6. يوجد تباين في أثر أبعاد التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري، فقد كان أكثرها أثراً بعد التحفيز، رغم أنه أقل الأبعاد ممارسةً، وكان أقلها أثراً بعد التأثير، بالرغم من أنه أكثر الأبعاد ممارسةً.

7. يوجد قصور في ممارسة الشركات محل الدراسة لسياسة التحفيز من حيث (الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة العالية، وتقدير جهود العاملين، وعدالة الحصول على فرص التدريب والترقيات والراتب والمكافآت)، رغم أنه أكثر أبعاد التمكين تأثيرًا في تنمية واستثمار رأس المال البشري.
8. هناك قصور لدى الشركات محل الدراسة في إتاحة فرص الحصول على المعارف الجديدة والأكثر توافقًا مع متطلبات عمل الموظفين.
9. يوجد قصور في ممارسة الشركات محل الدراسة لسياسة التحفيز، رغم أنه أكثر أبعاد التمكين تأثيرًا في تنمية واستثمار رأس المال البشري.

التوصيات:

في ضوء هذه الاستنتاجات توصي الدراسة بالآتي:

1. تعزيز ممارسة التمكين الإداري في الشركات اليمينية المصنعة للأدوية من خلال منح برامج التمكين الإداري العناية التي تستحق من قبل المعنيين في الشركات.
2. إتاحة الشركات محل الدراسة الفرص الكاملة للعاملين في الحصول على المعارف الجديدة والأكثر توافقًا مع متطلبات عمل الموظفين.
3. منح الأفراد مزيدًا من القوة والحرية في أداء الأعمال، والسماح لهم بتصحيح الأخطاء التي تحدث في وظائفهم، دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.
4. ضرورة توفير فرص التطوير والتدريب والتعلم لكل الأفراد وفي كل المستويات.
5. الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة العالية، وإعادة النظر في عملية شغل المناصب الإدارية والقيادية، التي تتطلب مستويات عالية من رأس المال البشري.
6. تطبيق نظام حوافز يتسم بالعدالة من أجل إسهامه في تحقيق أهداف الشركات محل الدراسة.

7. زيادة الاهتمام بإدارة وتطوير رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة.
8. العمل على زيادة تنمية وتفعيل رأس المال البشري، من خلال استقطاب الفئات المتميزة من الأفراد.

الهوامش والإحالات:

- (1) زكريا الدوري، وأبو بكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ملتقى دولي حول دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2011: 2.
- (2) حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 6-1، 2018: 24-40.
- (3) الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، موقع التصنيع لكل شركة (SMF)، صنعاء، اليمن، 2017. استرجع من <http://www.sbd-ye.org>

(4) Sahoo, C., Das, S., & Sundaray, B. Strategic human resource management: exploring the key drivers. Employment Relations Record 11(2), 2011: 18-32.

- (5) فرحات لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016: 19.
- (6) يعرب السعيد، وهديل معارج، قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23-100، 2017: 237-260.
- (7) راضية عروف، التمكين كإستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة: دراسة حالة – بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017.
- (8) زكريا الدوري، وأحمد صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، الأردن، ط1، 2009م: 29.
- (9) غني دحام الزيبيدي، وأمنة عبد الكريم المشهداني، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع13- 38، 2016: 269-287.

(10) Manmohan. Joshi, Human Resource Management, 1st, edition, 2013:

- (11) محمد حسن جمعة، متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، ع 65، 2019: 1047-1146.
- (12) مكرم عبدالمجيد الجعبري، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية – جول، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2018م: 2.
- (13) عروف، مرجع سابق: 27.
- (14) Mwesigye, J, Warren, K. J, & Shukla, J. The Impact of Employee Empowerment on Sustainable Competitive Advantage in Telecommunication Industry in Rwanda Case Study: Tigo Rwanda. The International Journal of Business and Management, 4(5), 2016: 235-246.
- (15) Al-Ha'ar, H. The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial Companies. Canadian Social Science, 12(2), 2016: 19-29.
- (16) شذى شفيق عطاء، وأحمد سميح، وأحمد أبو سن، تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ع 17-2، 2016: 124-141.
- (17) منية غريب، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز رأس المال البشري باعتباره موردا إستراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم والإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، الجزائر، ع 1-15، 2015: 31-52.
- (18) علي مكيد، وفاطمة يحياوي، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ع 14، 2015: 184-211.
- (19) أحلام عبد الحافظ صبح، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013م: 1.
- (20) عبد السلام مسعد هندر، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات، مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، ع 1-11، 2012: 46-66.
- (21) Chen, K. P. A Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance in the Automotive Industry in Malaysia (Master thesis). Open University Malaysia, Malaysia. 2011:2.

(22) عباس جواد، وعبدالسلام حسين، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت عليهم السلام، ع5، 2005: 44-8.

(23) Brown, D. R, & Harvey, D. An Experimental Approach to Organization Development (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hal, 2006: 7.

(24) عامر خضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004م: 136.

(25) حسن موسى البناء، أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012م: 189.

(26) مكيد ويحيوي، مرجع سابق: 6.

(27) بدر النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010: 18.

(28) Laroche. M, & Mérette, M. (2000). Measuring human capital in Canada. Ottawa: Department of Finance. 2000:2.

(29) Collins, P. H. Black Feminist Thought: Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment (2nd ed.). Abingdon, United Kingdom: Routledge, 2015:26.

(30) جلال سعد الملوك، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق، 2002م: 68.

(31) الملوك، مرجع سابق: 68.

(32) منصور العريقي، إدارة الموارد البشرية، إصدار جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، ط6، 2014: 169.

(33) يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006م: 95.

(34) المصدر نفسه: 31.

(35) رامي أندراوس، وعادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2000م: 123.

- (36) Malhorta, Y. September). Measuring knowledge assets of a nation: Knowledge systems for development. Research paper prepared for the invited keynote presentation delivered at the UN Advisory Meeting of the Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management. New York City, NY.2003:86.
- (37) الزبيدي والمشهداني، مرجع سابق، 273.
- (38) السعيد ومعارض، مرجع سابق، 128.
- (39) مؤيد الساعدي، وحسين غالي، وأمير وادي، تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، العراق، ع15- 2، 2013: 57-31.
- (40) عبدالصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016م: 44-34.
- (41) غريب، مرجع سابق: 50.
- (42) Rowley, J. Where is the wisdom that we have lost in knowledge? Journal of Documentation, 62(2), 2006: 251-270.
- (43) حسن الشيخ عمر، دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ع 2-21، 2013: 385-365.
- (44) David, S, & Asamoah. C. The impact of farmer field schools on human and social capital: a case Study from Ghana. Journal of Agricultural Education and Extension, 17(3), 2011: 239–252.
- (45) أميرة العنزي، دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة – دراسة ميدانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية العلوم الإدارية والاقتصاد في جامعة القادسية، العراق، ع16-1، 2014: 83-67.
- (46) تحسين الطراونة، ونضال الصالحي، مدى توفر المهارات الإبداعية لدى العاملين في البنوك الأردنية في مدينة أربد، جرش للبحوث والدراسات، جامعة الجراش، الأردن، ع 9-1، 2004: 184-155.
- (47) هلال العتيبي، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007م: 40.

(48) أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2015م: 6.

(49) Daft, R. L. Organization theory and Design (7th ed.). New York: South Western College Publication, 2001: 516.

(50) غريب، مرجع سابق: 42.

(51) صبيح، مرجع سابق:

(52) عروف، مرجع سابق: 117.

(53) هندر، مرجع سابق: 57.

(54) جواد وحسين، مرجع سابق: 17.

(55) محمد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر: 2015م: 372.

(56) عروف، مرجع سابق: 117.

(57) جوال، مرجع سابق: 372.

(58) جواد راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ع 1-12، 2010م: 62-84،

(59) جوال، مرجع سابق: 372.

