

## Studying the Impact of Administrative Empowerment As a Mediating Variable in the Relationship between Organizational Commitment and Administrative Creativity: A Field Study in the Jordanian Pharmaceutical Companies in Light of Covid - 19

Reyad A. Al-Khawaldah<sup>1</sup> 

### ABSTRACT

Managerial creativity enhances the distinction of any organization compared to other organizations due to its ability to find suitable solutions for the problems facing the organization and due to its ability to improve new products and services or through improving working methods or styles in it. Therefore, this topic has occupied a large area of interest in literature review. However, there are some aspects which are still ambiguous about the impact of each of the organizational commitment and administrative empowerment on one hand and administrative creativity on the other hand, especially in light of the COVID-19 pandemic which the world is suffering from nowadays. Accordingly, this study aims to investigate the impact of organizational commitment, with its various dimensions, on administrative creativity within the Jordanian pharmaceutical companies with the existence of administrative empowerment as a mediating variable. Data of the study was collected using a simple random sample which consisted of (201) employees working in the Jordanian pharmaceutical companies. Structural equation modeling (SEM) analysis was conducted using AMOS.20.

The study found that there are strong correlation relationships between most of the study variables in addition to the existence of a significant impact of administrative empowerment on administrative creativity as a dependent variable. The (direct and indirect) results of the total impact analysis revealed that there is an impact of all dimensions of organizational commitment on administrative creativity with the existence of administrative empowerment as a mediating variable. Based on these results, the study recommended that Jordanian pharmaceutical companies conduct workshops, seminars and training programs to teach their employees the importance of organizational commitment and occupational empowerment and their role in enhancing administrative creativity. In addition, the investigated companies need to pay attention to involving their employees in setting goals, formulating policies and programs, participating in decision-making processes and spreading a culture of teamwork by providing incentives of various kinds, which contributes to enhancing the levels of organizational commitment and administrative creativity alike, especially in light of Covid-19 pandemic.

**Keywords:** Managerial creativity, Managerial empowerment, Organizational commitment, Jordanian pharmaceutical companies.

1 Assistant Professor, Amman University College for Financial and Administrative Sciences, Al-Balqa Applied University, Amman, Jordan.

Received on 26/4/2021 and Accepted for Publication on 12/8/2021.

## دراسة أثر التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا

نابض عت ~~هنا~~<sup>1</sup>

### ملخص

يساهم الإبداع الإداري في دعم تميز أي منظمة عن المنظمات الأخرى من خلال قدرته على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه هذه المنظمة، ومن خلال قدرته على تطوير السلع والخدمات الجديدة، أو من خلال تطوير طرق وأساليب العمل فيها. وقد أخذ هذا الموضوع حيزاً كبيراً من اهتمام الدراسات السابقة، إلا أن هنالك بعض الجوانب التي ما زال يكتنفها الغموض حول أثر كل من الالتزام التنظيمي والتمكين الإداري من جهة والإبداع الإداري من جهة أخرى، خصوصاً في ظل جائحة كورونا التي يعيشها العالم اليوم. وبالتالي فإن هذه الدراسة تهدف لمعرفة أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري في شركات الأدوية الأردنية بوجود التمكين الإداري بأبعاده كمتغير وسيط. وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة عشوائية بسيطة حجمها (201) من الموظفين العاملين في شركات الأدوية الأردنية، وقد تم استخدام (Structural equation modeling (SEM) باستخدام برمجية (AMOS.20). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها وجود علاقات ارتباط قوية بين معظم متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى وجود أثر معنوي للتمكين الإداري في الإبداع الإداري بوصفه متغيراً تابعاً. وبينت نتائج تحليل الأثر الكلي (المباشرة وغير المباشرة) وجود تأثير لجميع أبعاد الالتزام التنظيمي في الإبداع الإداري بوجود التمكين الإداري كمتغير وسيط. وفي ضوء هذه النتائج، فقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات الأدوية الأردنية بعقد ورش العمل والندوات والبرامج التدريبية لتعريف العاملين فيها بأهمية الالتزام التنظيمي والتمكين الوظيفي ودورهما في تعزيز الإبداع الإداري، بالإضافة إلى ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بإشراك موظفيها في وضع الأهداف وصياغة السياسات والبرامج والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات، وإشاعة ثقافة العمل بروح الفريق، من خلال تقديم الحوافز بمختلف أنواعها، مما يساهم في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري على حد سواء، خصوصاً في ظل جائحة كورونا.

**الكلمات الدالة:** الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري، التمكين الإداري، شركات الأدوية الأردنية.

### 1. المقدمة

وجود أهمية كبيرة لقطاع شركات الأدوية الأردنية. وقد زادت هذه الأهمية خصوصاً في ظل جائحة كورونا التي يمر بها العالم اليوم، وتمثلت هذه الأهمية في الطاقة الإنتاجية الكبيرة التي تمتع بها هذا القطاع خلال الجائحة، ودعمه للمخزون الاستراتيجي للأدوية في الأردن، بالإضافة إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي في صناعة المعقمات والمطهرات والكمادات وأجهزة التنفس الصناعي وبعض الأدوية والمستلزمات الطبية، خصوصاً في ظل اتخاذ العديد من دول العالم إجراءات احترازية في منع تصدير الأدوية والمستلزمات الطبية خلال هذه الجائحة. هذا بالإضافة إلى قدرة شركات الأدوية الأردنية خلال الجائحة على

تساهم شركات الأدوية الأردنية بنسبة (7%) من الناتج المحلي الإجمالي، ويبلغ حجم التداول في هذا القطاع (1.6) مليار دولار سنوياً، ويوفر هذا القطاع حوالي (27) ألف فرصة عمل، كما تصدر الأدوية الأردنية إلى (90) دولة على مستوى العالم (المؤسسة العامة للغذاء والدواء، 2020). مما يشير إلى

1 أستاذ مساعد، كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.

تاريخ استلام البحث 2021/4/26 وتاريخ قبوله 2021/8/12.

المطلوب منه؛ فالأفراد الملتزمون وظيفياً يعتبرون مصدراً للقوة ويساعدون في بقاء منظماتهم ومنافستها للمنظمات الأخرى (Yildirim, 2015)، في حين يتمثل الدور الأساسي للتمكين الإداري في إعطاء الأفراد العاملين الاستقلالية التامة والصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بوظائفهم، مما يسهم في توليد روح المبادرة والإصرار على أداء المهام بكل اقتدار (Goetsch & Stanly, 2006). وبناءً عليه، فإن نجاح المنظمات يعتمد بشكل أساسي على وجود مورد بشري مدرب وممكّن، مما يؤدي إلى خلق البيئة التنظيمية الملائمة لتحقيق أهداف المنظمات بكل كفاءة وفاعلية في ظل جائحة كورونا التي ضربت جميع دول العالم.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك جدلاً دائماً ومستمراً حول طبيعة العلاقة بين كل من الالتزام التنظيمي والتمكين الإداري من جهة، والإبداع الإداري من جهة أخرى، خصوصاً في ظل جائحة كورونا التي يعيشها العالم اليوم، حيث إن الدراسات المحلية المتعلقة بهذا الموضوع قليلة، ولا تعطي الصورة الواضحة لكيفية تحسين مستويات الإبداع الإداري في الشركات الأردنية بشكل عام، وفي شركات الأدوية بشكل خاص، خصوصاً في ظل جائحة كورونا، حيث تشير الوقائع والأدلة على أرض الواقع إلى غياب المنهجية الواضحة في التعامل مع هذه المتغيرات، وبناء العلاقات فيما بينها فضلاً عن عدم التعمق في دراسة تأثيراتها. وقد أشار العديد من أفراد العينة المدروسة إلى غياب العلاقة المنطقية التي تجمع بين متغيرات الدراسة في الشركات المدروسة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى أثر الالتزام التنظيمي في الإبداع الإداري في شركات الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا من خلال التمكين الوظيفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من خلال تناولها لمواضيع إدارية حديثة ذات تأثير هام وبالغ في أداء منظمات الأعمال، كموضوعات الالتزام التنظيمي والتمكين الإداري، فضلاً عن أثرهما في تحقيق الإبداع الإداري، خلال فترة حرجة جداً تمثلت في جائحة كورونا وتداعياتها الكبيرة على اقتصاديات دول العالم بشكل عام، وعلى الاقتصاد الأردني النامي بشكل خاص. هذا بالإضافة إلى سعيها لتقديم إطار نظري متكامل يربط بين المفاهيم المشار إليها سابقاً؛ إذ يمثل هذا الربط بحد ذاته إضافة

تزويد العديد من الأسواق الإقليمية والعالمية باحتياجاتها من بعض أنواع الأدوية، نظراً لما تتمتع به هذه المنتجات من الجودة والفعالية العالية (الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية، 2020). ويسعى الأردن إلى تطوير ثلاثة قطاعات صناعية حيوية أثبتت وجودها وقوتها خلال هذه الجائحة بحيث تكون المملكة مركزاً إقليمياً لهذه الصناعات، وهذه الصناعات هي: الصناعات الدوائية، وصناعة المستلزمات الطبية، والصناعات الغذائية.

ويرجع اهتمام منظمات الأعمال بالإبداع الإداري إلى أنه أداة فاعلة تركز على الأفراد والمعرفة معاً، كما يعتبر وسيلة هامة تضمن للمنظمات البقاء والاستمرار، وتحقيق لها التميز في ظل الظروف البيئية الحالية المتعلقة بجائحة كورونا. وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ارتباط قوية بين الإبداع الإداري من جهة وعدد من المتغيرات ذات العلاقة الوثيقة بالأداء والإنتاجية والربحية من جهة أخرى، مما ينعكس على أداء المنظمات ككل (المعاني، 2013) و (Albors, Lopez & Signes, 2018)، وذلك على اعتبار أن الإبداع الإداري يتضمن القدرة على إيجاد أشياء جديدة كالأفكار أو المنتجات أو أساليب وطرق العمل، كما يعد أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير والتطوير وحل مشكلات المنظمات (العميان، 2018).

وعلى الرغم من أهمية الإبداع الإداري، فإن الدول النامية - ومنها الأردن - ما زالت تواجه معوقات كبيرة تتعلق بتبني الإبداع الإداري في منظماتها ووضع موضع التنفيذ بشكل فعلي، وعلى رأس هذه المعوقات الخوف من الفشل، والرغبة في تجنب المخاطر، ومقاومة التغيير (حريم، 2015)، وجمود القوانين والأنظمة، ومركزية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى فقدان التحفيز الفردي والجماعي (محمدي، 2016). وبالتالي فإن أمام هذه المنظمات تحد كبير لمعرفة أهم الروافع والأساليب التي تقود إلى التغلب على هذه المعوقات والوصول إلى مستوى عالٍ من الإبداع الإداري.

ومن جهة أخرى، يعتبر الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، وذلك لعلاقته المباشرة بفعالية وكفاءة منظمات الأعمال من جهة، وبدرجة الأداء وإنجاز العمل فيها من جهة أخرى. وهو يعبر عن اتجاهات الفرد المتمثلة في رغبته القوية في البقاء والاستمرار في منظمته، والتزامه ببذل أقصى جهد ممكن في أداء العمل

والإنتاجية والأداء المتميز والحماس والاندفاع للعمل (دهليز وغالي، 2018). ويعمل الالتزام التنظيمي على تدني المؤشرات السلبية المتعلقة بمجموعة من الظواهر الوظيفية كدوران العمل والغياب والتأخير (المحاميد والكساسبة، 2018)، ناهيك عن أن الالتزام التنظيمي يعتبر أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق البقاء والاستمرار والتطور لمنظمات الأعمال (Didem, 2015) في ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد (الحراشة، 2016) كالبينة التي يعيشها العالم اليوم في ظل جائحة كورونا، والتي أدت إلى تدني فرص العمل وتسريح آلاف الموظفين من وظائفهم.

### ثانياً: الإبداع الإداري

حاز مفهوم الإبداع الإداري على اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين الإداريين، كونه يمثل جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال في منظمات الأعمال، وذلك نظراً لارتباطه برأس المال البشري، ونظراً لأهميته وحجم تأثيره في نجاح أو فشل هذه المنظمات (الخوالدة والعفيف والشلبي، 2014)، كما أن الظروف التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم في ظل جائحة كورونا تفرض عليها ضرورة تطوير وتبني أفكار إبداعية واستخدامها كسلاح للتغيير والتطوير وحل المشكلات، مما يؤدي إلى تحسين فعالية هذه المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Albors Lopez & Signes, 2018). ويعتبر الإبداع الإداري مطلباً أساسياً وليس ترفاً لتمكين المنظمات من مواكبة التغيرات البيئية وغيرها من المستجدات، والنهوض بمستوى أداء المنظمات والعاملين فيها على حد سواء، بالإضافة إلى دوره في ابتكار طرق وأساليب عمل جديدة تحقق الاستغلال الأمثل للفرص والموارد وتحد من التهديدات التي تواجهها، ناهيك عن مساهمته في زيادة فعالية الاتصال وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة (النشومي والدعيس، 2017)، بالإضافة لدوره في خلق بيئة عمل داعمة للتدريب وتبادل المعلومات والاتصال المفتوح، وتعمل على تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم الإبداعية المتعلقة بتطوير العمل (Zhang et al., 2019).

### ثالثاً: التمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري أحد مقومات نجاح وتميز منظمات الأعمال عن بعضها البعض (Carter, 2009)، خصوصاً في ظل

جديرة بالاهتمام، لاسيما أن هناك قلة في مثل هذه الدراسات على وفق اطلاعنا على الكتابات الأردنية والعربية (دهليز وغالي، 2018) و(محمدي، 2016) و(العبدالله، 2018). ومن ثم فإن هذه الدراسة يمكن أن تغني المكتبة الأردنية والعربية في هذا الجانب، ومن جهة أخرى تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنه من المتوقع أن تقدم المقترحات والتوصيات اللازمة للشركات المبحوثة والتوجه بوضع موضع التنفيذ للاستفادة منها في الارتقاء بمعدلات الإبداع الإداري في هذه الشركات، من خلال زيادة معدلات الالتزام التنظيمي فيها، ومن خلال تطوير وتحسين جهود الأفراد العاملين فيها وتمكينهم، لما لذلك من أثر كبير في تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية.

## 2. أدبيات الدراسة

### أولاً: الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

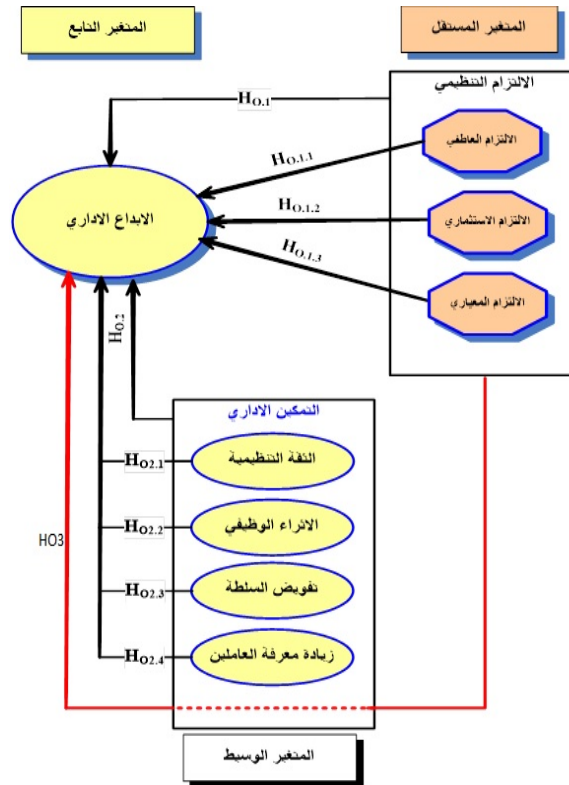
يصف الالتزام التنظيمي حاجة الأفراد العاملين إلى البقاء في منظماتهم الحالية، ودرجة وعيهم بالتكاليف المترتبة على تركهم للعمل (Didem, 2015). فالالتزام التنظيمي يشير إلى قوة اندماج الأفراد العاملين في منظماتهم، واستعدادهم لبذل أكبر جهد ممكن من أجلها؛ فهو يمثل حالة نفسية شعورية تخلق الإحساس لدى هؤلاء العاملين بالانتماء لهذه المنظمات. فالالتزام يستند إلى قيم ومشاعر وأحاسيس العاملين الإيجابية نحو الأعمال التي يقومون بها (Zaraket & Gharious, 2019)، علماً بأن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي في بيئة العمل يترتب عليه تشجيع الأفراد على تحمل المسؤوليات وتحفيزهم لبذل أقصى جهد ممكن لديهم (Kadiresan et al., 2015)؛ فهو يعمل على تحسين الروح المعنوية للعاملين ويقوي من روابطهم وعلاقاتهم الاجتماعية (Sani, 2013)، بالإضافة لدوره في زيادة إيمان الأفراد العاملين بقيم منظماتهم وأهدافها، ومساهمته في تقانيهم في أداء الواجبات المطلوبة منهم (Sendogdu et al., 2013) من خلال تعزيز مجهوداتهم البدنية والفكرية لتحقيق هذه الأهداف (حريم، 2003). لذلك يعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً مؤثراً في نجاح أو فشل المنظمات، لما له من علاقة بفعاليتها وكفاءتها ودرجة إنجاز العمل فيها (Debjani & Gurunathanb, 2015)، بالإضافة إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء (عبد الباقي، 2004)، وزيادة الرضا الوظيفي (أبو سنينة، 2013)، والولاء التنظيمي

والسبتي، 2015)، بالإضافة لدوره في تحقيق نتائج جيدة تتعلق بالجودة والربحية والحصة السوقية وتخفيض التكاليف (محمدي، 2016) و(دراذكة، 2017)، وتحسين العلاقات الداخلية بين العاملين، وتحسين إنتاجيتهم كماً ونوعاً (Zaraket & Gharior, 2019) و(Kumar & Sajld, 2019).

### 3. أنموذج الدراسة

يتكون أنموذج الدراسة من متغير مستقل هو الالتزام التنظيمي بأبعاده التالية (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، ومن متغير تابع هو الإبداع الإداري. ويتضمن متغيراً وسيطاً هو التمكين الإداري بأبعاده التالية (الإثراء الوظيفي، وتقويض السلطة، وزيادة معرفة العاملين، والثقة التنظيمية).

جائحة كورونا. ويقوم هذا المفهوم على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، حيث يسهم في تحسين الاتصالات وتعزيز الولاء والانتماء للمنظمة (Abu Zaid, 2018)؛ فهو المحرك الأساسي للسلوك الإنساني في اتجاه تحفيز الأفراد على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات وبناء العلاقات التنظيمية الجيدة (العبد الله، 2018)، مما ينعكس على الأداء وعلى نجاح المنظمة (حمدي، 2019)، وقدرتها على البقاء والاستمرار (المعاني وأخو رشيدة، 2009). كذلك فإن للتمكين الإداري دوراً أساسياً في بناء السلوك الإبداعي للعاملين (Baird & Haiyan, 2009)، ومن جهة أخرى، فإن هناك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري من جهة والرضا الوظيفي والأداء من جهة أخرى (Regina, 2006)، فكلما زادت درجة التمكين زادت معدلات الرضا والاداء الوظيفي (قريشي



الشكل (1)

### أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: (المحاميد والكساسبة، 2018)، و(Kadiresan et al., 2015) و(Baird & Haiyan, 2009) و(Kumar & Sajld, 2019) و(Zhang et al., 2019) و(Debjani & Gurunathan, 2015).

## 4. الاطار النظري وفرضيات الدراسة

## أولاً: الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي مطلباً رئيساً وليس ترفاً للمنظمات العامة والخاصة على حد سواء، خصوصاً في ظل جائحة كورونا. ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه "قوة اندماج الموظف مع منظمته ودرجة ارتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيمها، وبذل الجهد المطلوب بسبب رغبته في الاستمرار فيها" (دهمش، 2010)، في حين يعرفه (Erlan, 2013) بأنه "الارتباط الوثيق بأهداف المنظمة، وقبول أهدافها والرغبة في بذل جهد معقول يحسن من أدائها". أما (Yildirm, 2015) فيعرفه على أنه "حالة نفسية تعمل على تشكيل علاقة شخصية للعامل مع منظمته، وتؤثر على رغبته في البقاء فيها لأطول وقت ممكن". ويمكن لنا تعريف الالتزام التنظيمي بأنه "مجموعة من المشاعر والانفعالات الإيجابية التي يحملها الفرد العامل تجاه منظمته، والتي تؤدي إلى خلق التزامه بقيمها وأهدافها، وتقانيه في أداء عمله، ورغبته في الاستمرار وعدم ترك العمل فيها". وتحدد الأدبيات الإدارية ثلاثة مكونات رئيسة للالتزام التنظيمي، وهي (Didem, 2015) و (Zaraket & Gharis, 2019).

أ. **الالتزام العاطفي**: هو الاندماج والتعلق العاطفي للعاملين بالمنظمة؛ فالعاملون الذين يظهرون التزاماً عاطفياً يشعرون بحاجتهم للاستمرار في العمل مع التنظيم الحالي، وهذا يساهم في خلق الولاء للتنظيم.

ب. **الالتزام المعياري**: هو الشعور الذي يتولد لدى الفرد بأهمية الالتزام نحو عمله والبقاء في منظمته، ويشير كذلك إلى الالتزام المستند إلى قيم ومشاعر وأحاسيس العاملين الإيجابية نحو العمل.

ج. **الالتزام المستمر أو الاستمراري**: هو الالتزام الذي يصف حاجة العاملين إلى البقاء في العمل مع التنظيم الحالي، ويشير إلى درجة الوعي بالتكاليف المترتبة على ترك العمل في المنظمة.

وبناء على ما تقدم، فإن هذه الدراسة تقوم على الفرضية الرئيسية الأولى التالية:

## 1.4 أثر الالتزام التنظيمي في الإبداع الإداري

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في تحقيق الإبداع الإداري في شركات الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا.

وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

## 2.4 أثر الالتزام العاطفي في الإبداع الإداري

$H_{01.1}$  - هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام العاطفي في تحقيق الإبداع الإداري في شركات الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا.

## 3.4 أثر الالتزام الاستمراري في الإبداع الإداري

$H_{01.2}$  - هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام الاستمراري في تحقيق الإبداع الإداري في شركات الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا.

## 4.4 أثر الالتزام المعياري في الإبداع الإداري

$H_{01.3}$  - هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام المعياري في تحقيق الإبداع الإداري في شركات الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا.

## ثانياً: التمكين الإداري

أدى ظهور مفهوم التمكين الإداري (Empowerment) للتحويل من منظمات التحكم والأوامر إلى المنظمات الممكنة، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين من جهة والمنظمات من جهة أخرى (الجناعي وعلي، 2021)، خصوصاً في ظل جائحة كورونا. ويمكن تعريف التمكين الإداري بأنه (Kumar & Sajid, 2019) "توسيع سلطة الأفراد في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار". وأما (Abu Zaid, 2018) فيرى أن التمكين الإداري عبارة عن "الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة لجعلها مقبولة في بيئة التنظيمات"، بينما يعرفه (عبد الوهاب، 2000) بأنه "منهج إداري يسمح للأفراد بممارسة صنع القرارات فيما يتعلق بشؤون أعمالهم اليومية"، في حين يرى

**6.4 أثر الثقة التنظيمية في الإبداع الإداري**

$H_{02.1}$  - هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في شركات الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا.

**7.4 أثر الاثراء الوظيفي في الإبداع الإداري**

$H_{02.2}$  - هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاثراء الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري في شركات الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا.

**8.4 أثر تفويض السلطة في الإبداع الإداري**

$H_{02.3}$  - هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة في تحقيق الإبداع الإداري في شركات الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا.

**9.4 أثر زيادة معرفة العاملين في الإبداع الإداري**

$H_{02.4}$  - هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لزيادة معرفة العاملين في تحقيق الإبداع الإداري في شركات الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا.

**ثالثاً: الإبداع الإداري**

يعد الإبداع الإداري مطلباً أساسياً لمنظمات الأعمال بأنواعها وأشكالها كافة، وضرورة ملحة تحرص عليها المنظمات المتعلمة للتطوير والاستمرار في بيئة تنافسية شديدة التعقيد لتحقيق أهدافها، خصوصاً في ظل جائحة كورونا. ويعرف الإبداع الإداري (Zhang et al., 2019) بأنه "الأفكار التي تذهب وراء الحدود والتي تستند إلى تكنولوجيا المعرفة والعادات والاعتقادات". أما (المشرفي، 2005) فيعرفه بأنه "أسلوب من أساليب التفكير الموجه والهادف، يسعى الفرد من خلاله لاكتشاف علاقات جديدة لمشكلاته"، بينما يرى (العميان، 2018) أن الإبداع الإداري عبارة عن "القدرة على توليد الأفكار أو الإنتاجات الجديدة التي لم يسبق للفرد المرور بها"، في حين يرى (Albors, Lopez & Signes, 2018) أنه "الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية لاكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة تساعد على تحسين وتطوير إنتاجية المنظمة ومستوى أداء العاملين فيها". ومن جهة أخرى يرى الباحث أن الإبداع الإداري "هو الإنجاز الفردي أو الجماعي -سواء أكان

الباحث أن التمكين الإداري هو عبارة عن "منح العاملين صلاحية اتخاذ القرار، بعد تطوير وتحسين خبراتهم ومهاراتهم، وبعد تزويدهم بالمعلومات اللازمة لذلك، تحقيقاً للسرعة في إنجاز المهام وتحسيناً لنوعية الخدمة المقدمة". ومن أهم عناصر ومركزات التمكين الإداري ما يلي:

1. **تفويض السلطة:** من خلال منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات، حيث يرى (العبد الله، 2018) "أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري، من خلال اتباع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات".

2. **زيادة معرفة العاملين:** حيث تعتبر زيادة معرفة العاملين أحد العناصر الرئيسة التي تتبناها المنظمة لرفع كفاءة العاملين في مستوياتهم الإدارية كافة. وقد بين (Kumar & Sajid, 2019) أن زيادة معرفة العاملين جهد منظم ومخطط لتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الحالية والمستقبلية.

3. **الاثراء الوظيفي:** من خلال زيادة المهام والواجبات التي يقوم بها الفرد العامل، مما يساهم في تقليل الروتين والملل الذي يمكن أن يشعر به من جهة، ومما يساهم في تعريفه بجميع أعمال المنظمة من جهة أخرى، وبذلك يكون هذا الفرد مؤهلاً للقيام بأي أعمال تطلب منه حالياً أو مستقبلياً (Kinicki & Williams, 2006).

4. **الثقة التنظيمية:** تسعى المنظمات الممكنة والمتعلمة لانتهاج أفضل الوسائل والسبل الإدارية الحديثة لإشاعة روح الثقة لدى العاملين فيها، مما يساهم في تعزيز علاقاتهم الرسمية وغير الرسمية، وذلك للوصول إلى أفضل مستويات من الأداء تتطلع إليها المنظمة (Ferris & LITTLE, 2002). وبناءً على ما تقدم، فإن هذه الدراسة تقوم على الفرضية الرئيسة الثانية التالية:

**5.4 أثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري**

هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين الإداري بأبعاده (الثقة التنظيمية، والاثراء الوظيفي، وتفويض السلطة، وزيادة معرفة العاملين) في تحقيق الإبداع الإداري في شركات الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

وتقويض السلطة، وزيادة معرفة العاملين) كمتغير وسيط في شركات الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا.

### 5. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي من أجل اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها. وقد تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مراكز شركات الأدوية الأردنية البالغ عددهم (456) موظفاً (الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، 2020). وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة تكونت من (201) من الموظفين من جميع المستويات الإدارية، بالاعتماد على حجم المجتمع الكلي للدراسة عند هامش خطأ مسموح به (5%) (Sekaran, 294: 2015)، علماً بأنه قد تم قياس متغيرات الدراسة من خلال مجموعة منتقاة من الأسئلة، التي تم اعتمادها من قبل دراسات سابقة ذات استشهاد عال، ومن ثم تمت ترجمة هذه الأسئلة إلى اللغة العربية وتدقيقها لغوياً، وعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من مدى صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة. وقد تم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) من خلال (20) مبحوث لتعبئة استمارة الاستبانة. وقد حصلت جميع المتغيرات على قيمة أعلى من (0.70)، كما تم استخدام مقياس (Likert Scale) لتحديد مدى قوة إجابة المبحوثين، وقد بدأت عملية جمع البيانات من تاريخ 5 تشرين الأول 2020 إلى تاريخ 27 كانون الأول 2020. والجدول (1) يبين متغيرات الدراسة والأبعاد التي تقيسها ومصادر الحصول عليها.

فكرياً أو مادياً- في مجالات العمل كافة، وهو نتاج التفكير والبحث والاكتشاف، ويتصف بالتميز والمرونة والحدثة". وقد حدد الباحثون مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الإبداع الإداري، من أبرزها (Zaraket & Gharios, 2019) و(حريم، 2015) و(العميان، 2018):

1. **الطلاقة (Relaxedness):** وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل والأفكار للاستجابة لحل المشكلات.
  2. **المرونة (Flexibility):** وتعني القدرة على توليد أفكار متنوعة غير متوقعة حسب متطلبات الموقف.
  3. **الأصالة (Originality):** وتعني التجدد والتفرد، وهي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع، وتركز على قدرة الفرد على الإبداع والإنتاج الفكري قليل التكرار.
  4. **الحساسية للمشكلات (Sensitivity to Problems):** وتعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.
  5. **العائد والكلفة (Revenue & Cost):** وتعني أن للإبداع عوائد مادية ومعنوية كبيرة على المنظمة رغم ما يترتب عليها من تكاليف.
- وبناء على ما تقدم، فإن هذه الدراسة تقوم على الفرضية الرئيسية الثالثة التالية:

### 10.4 أثر الالتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري من خلال التمكين الإداري

هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده في تحقيق الإبداع الإداري من خلال التمكين الإداري بأبعاده (الثقة التنظيمية، والإثراء الوظيفي،

### الجدول (1)

متغيرات الدراسة والأبعاد التي تقيسها ومصادرها

الرقم	المتغير	الفقرات التي تقيسها	المصادر
1	زيادة معرفة العاملين	5 - 1	(Kumar & Sajid, 2019)
2	الثقة التنظيمية	10 - 6	(دراكية، 2017)
3	الإثراء الوظيفي	15 - 11	(محمدي، 2016)
4	تقويض السلطة	20 - 16	(Stirr, 2003) و(العبد الله، 2018)



5	الإبداع الإداري	29-21	(Albors, Lopez & Signes, 2018)
6	الالتزام العاطفي	33-30	(المحاميد والكساسبة، 2018)
7	الالتزام الاستمراري	37-34	(Zhang, Khan, Lee & Salik, 2019)
8	الالتزام المعياري	41-38	(Zaraket & Gharious, 2019)

## 6. تحليل البيانات Data Analysis

بعد جمع البيانات وترميزها وتصنيفها من قبل الباحث ومن ثم إدخالها حاسوبياً بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS)، تم اختبار عينة عشوائية بنسبة (8%) من البيانات المدخلة، وذلك للتأكد من دقة الترميز وصحته. ولأغراض وصف متغيرات الدراسة والعلاقة بينها، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، فضلاً عن معامل ارتباط بيرسون. والجدول (2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة. وقد تم استخدام (SEM) (Structural equation model) لاختبار الصدق العملي البنائي لأداة الدراسة وفقراتها المختلفة (أبعاد الدراسة)، من خلال تحديد مؤشرات جودة المطابقة المقبولة في مثل هذا النوع من الدراسات، وهي (TLI) (RMSEA) ( $X^2$ ) ((GFI) (AGFI) (NFI) (CN)) (النجار والنجار والزعيبي، 2018).

## 7. نتائج الدراسة

### أولاً: الإحصاء الوصفي

يظهر الجدول (2) نتائج الإحصاء الوصفي ومصفوفة الارتباط لجميع أبعاد الدراسة؛ إذ تظهر نتائج التحليل تحقيق الالتزام الاستمراري لأعلى متوسط حسابي بين أبعاد الدراسة،

حيث بلغ (4.11) بانحراف معياري (0.721)، في حين سجل بعد تفويض السلطة أقل متوسط حسابي بين أبعاد الدراسة جميعها، حيث بلغ (3.60) بانحراف معياري (0.67). أما مصفوفة الارتباط لأبعاد الدراسة فتشير إلى أن الإبداع الإداري حقق علاقات ارتباط مع جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط، حيث إن أعلى قيمة معامل ارتباط سجلته علاقة الالتزام المعياري بالإبداع الإداري بقيمة بلغت (0.479)، في حين حققت علاقة الإثراء الوظيفي بالإبداع الإداري أدنى قيمة معامل ارتباط، حيث بلغت (0.169). ومن جهة أخرى، حقق بعد (الالتزام المعياري) كأحد أبعاد المتغير المستقل أعلى علاقة ارتباط مع (تفويض السلطة) كأحد أبعاد المتغير الوسيط، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.417)، في حين سجلت أقل قيمة معامل ارتباط للالتزام العاطفي كأحد أبعاد المتغير المستقل مع زيادة معرفة العاملين كأحد أبعاد المتغير الوسيط، وقد بلغت (0.171). وتشير نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة إلى عدم وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات التالية: (الالتزام الاستمراري) و(الثقة التنظيمية)، وبين (الإثراء الوظيفي) من جهة وجميع أبعاد المتغير المستقل التالية: (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) من جهة أخرى، وبين تفويض السلطة و(الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري).

## الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومصفوفة الارتباط لأبعاد الدراسة الأساسية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري	زيادة معرفة العاملين	الثقة التنظيمية	الإثراء الوظيفي	تفويض السلطة	الإبداع الإداري
الالتزام العاطفي	4.01	0.877	1							
الالتزام الاستمراري	4.11	0.721	0.084	1						

					1	0.301***	0.195*	0.91	3.75	الالتزام المعياري
				1	0.183*	0.135*	0.171*	0.804	3.89	زيادة معرفة العاملين
			1	0.216**	0.183*	0.1	0.272***	0.863	3.89	الثقة التنظيمية
		1	0.097	0.198*	0.107	-0.001	0.018	1.043	3.76	الإثراء الوظيفي
	1	0.193*	0.164*	0.207**	0.417***	0.112	0.058	0.97	3.6	تفويض السلطة
1	0.254**	0.169*	0.333***	0.272**	0.479***	0.351***	0.326***	0.7	4.05	الإبداع الإداري

\* معنوي عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .\*\* معنوي عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.01$ .\*\*\* معنوي عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.001$ .

## ثانياً: نموذج القياس

تحقيق جميع أبعادها قيماً لمعاملات ألفا كرونباخ أعلى من (70%) أيضاً، كما كانت الموثوقية المركبة لجميع متغيرات الدراسة أعلى من (80%)، وتعتبر هذه القيم مقبولة عندما تكون بين (70%-90%). ومن جهة أخرى أشارت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) إلى تميز أداة الدراسة بالصدق التقاربي؛ إذ تجاوزت جميع القيم (0.50)، وهو المؤشر المطلوب لتحقيق الصدق التقاربي. وأخيراً، فقد تميزت أداة الدراسة بالصدق التمييزي، وذلك من خلال مقارنة قيم (AVE) للمتغير مع مربع الارتباط الأعلى بين فقرات البعد؛ إذ يجب أن تكون قيمة (AVE) أعلى من مربع أعلى ارتباط بين فقرات البعد الواحد (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010: 122)، وهو ما تحقق في أبعاد هذه الدراسة. والجدول (3) يشير إلى جميع القيم المذكورة أعلاه.

لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة وقابلة للتعميم، قام الباحث بإجراء مجموعة من الاختبارات للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة ومستوى تمثيل فقرات الدراسة لأبعادها؛ إذ تمثلت تلك الاختبارات في كل من اختبارات الصدق التقاربي (Convergent Validity)، والصدق التمييزي (Discriminant Validity) واختبارات الثبات اعتماداً على ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة (Composite Reliability) (CR) وتحميل المعاملات (Factor Loading)، للتأكد من مستوى تحميل البيانات. وتشير نتائج الجدول (3) إلى نتائج تلك الاختبارات؛ إذ حققت جميع فقرات الدراسة معامل تحميل أعلى من (70%)، وهو المعدل المقبول في هذا النوع من الدراسات (Sekaran, 2015). كذلك تميزت أداة الدراسة بالثبات من خلال

## الجدول (3)

## نموذج القياس

المتغير	الفقرة	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	CR الموثوقية المركبة	AVE متوسط التباين المستخرج
الالتزام العاطفي	الفقرة 2	0.878	0.955	0.954	0.873
	الفقرة 3	0.977			

المتغير	الفقرة	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	CR الموثوقية المركبة	AVE متوسط التباين المستخرج
الالتزام الاستمراري	الفقرة 4	0.945	0.920	0.917	0.787
	الفقرة 2	0.79			
	الفقرة 3	0.954			
	الفقرة 4	0.909			
الالتزام المعياري	الفقرة 1	0.853	0.911	0.913	0.778
	الفقرة 2	0.933			
	الفقرة 3	0.857			
زيادة معرفة العاملين	الفقرة 1	0.897	0.891	0.891	0.732
	الفقرة 2	0.907			
	الفقرة 5	0.755			
الثقة التنظيمية	الفقرة 2	0.937	0.935	0.934	0.826
	الفقرة 3	0.898			
	الفقرة 4	0.891			
الإثراء الوظيفي	الفقرة 1	0.912	0.961	0.958	0.885
	الفقرة 2	0.969			
	الفقرة 3	0.940			
تفويض السلطة	الفقرة 1	0.921	0.960	0.958	0.885
	الفقرة 4	0.935			
	الفقرة 5	0.966			
	الفقرة 2	0.722			
الإبداع الإداري	الفقرة 4	0.857	0.881	0.880	0.596
	الفقرة 5	0.792			
	الفقرة 6	0.725			
	الفقرة 8	0.758	0.91	0.85	0.76

(1988). وعليه، يمكن القول إن أنموذج الدراسة يتميز بالملاءمة المطلوبة.

ويظهر الجدول (4) جودة مؤشرات المطابقة لأنموذج الدراسة المختبر إحصائياً؛ إذ تجاوزت المؤشرات جميعها القيم المحددة للحكم على ملاءمة الأنموذج (Kleinbaum, Kupper & Muller,

#### الجدول (4) مؤشرات المطابقة لنموذج الدراسة الهيكلي

RMSEA	NNFI	CMIN/DF	CFI	SRMR	NFI	Pclose
<0.06	$\geq 0.90$	Between 1 and 3	$\geq 0.90$	<0.08	$\geq 0.90$	>0.05
0.062	0.952	1.918	0.947	0.069	0.932	0.041

الالتزام التنظيمي في الإبداع الإداري من خلال التمكين الإداري كمتغير وسيط؛ إذ تظهر نتائج الجدول وجود حالة تأثير غير مباشرة معنوية واحدة فقط سجلها الالتزام العاطفي في الإبداع الإداري من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، وذلك بقيمة معامل مسار غير مباشر بلغت (0.022)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.05)، في حين لم تسجل أبعاد الالتزام التنظيمي الأخرى أي تأثير معنوي غير مباشر في الإبداع الإداري من خلال أبعاد التمكين الإداري؛ إذ سجلت جميعها معاملات مسار غير مباشر ضعيفة وغير معنوية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.05).

### 3. التأثيرات الكلية

تشير نتائج الجدول (5) إلى التأثيرات الكلية (المباشرة وغير المباشرة) لأبعاد الالتزام التنظيمي في الإبداع الإداري بوجود التمكين الإداري كمتغير وسيط؛ إذ تبين أن جميع أبعاد الالتزام التنظيمي تؤثر في الإبداع الإداري بوجود أبعاد التمكين الإداري كمتغير وسيط. وقد حقق بعد الالتزام المعياري أعلى تأثير كلي في الإبداع الإداري بوجود الثقة التنظيمية كأحد أبعاد التمكين الإداري كمتغير وسيط، وبمعامل مسار كلي بلغ (0.322)، تلتها المسارات التالية: (الالتزام المعياري) ← معرفة العاملين ← الإبداع الإداري، و (الالتزام المعياري) ← تفويض السلطة ← الإبداع الإداري، و (الالتزام المعياري) ← الإثراء الوظيفي ← الإبداع الإداري، وبمعاملات مسار كلية بلغت (0.317، 0.317، 0.318) على التوالي، في حين سجل المسار (الالتزام العاطفي) ← تفويض السلطة ← الإبداع الإداري، والمسار (الالتزام العاطفي) ← الإثراء الوظيفي ← الإبداع الإداري) التأثير الكلي الأضعف بمعامل مسار كلي بلغ (0.183) لكل منهما. وبناءً عليه، فإن النتائج السابقة تشير إلى قبول فرضيات الدراسة جميعها؛ إذ تبين أن

### ثالثاً: الأنموذج الهيكلي Structural Model

يتضمن الأنموذج الهيكلي التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتأثيرات الكلية بين متغيرات الدراسة الأساسية وأبعادها، وذلك من خلال قيم معاملات المسار (Path Coefficients)، ومستويات المعنوية لها التي تمثل المعيار الذي تم الاعتماد عليه في تحديد طبيعة ومستوى التأثير؛ إذ تشير قيم معامل المسار التي تجاوزت (0.30) إلى مستويات تأثير مرتفعة، في حين دلت القيم التي تقارب (0.30) على وجود تأثير متوسط، أما القيم التي تقل عن (0.01) فتشير إلى مستويات تأثير منخفضة. وقد كانت نتائج تحليل الأثر على النحو التالي:

### 1. التأثيرات المباشرة

تشير نتائج الجدول (5) إلى التأثيرات المباشرة لكل من أبعاد الالتزام التنظيمي (المتغير المستقل) وأبعاد التمكين الإداري (المتغير الوسيط) في الإبداع الإداري (المتغير التابع)؛ إذ سجل الالتزام المعياري أعلى مستوى تأثير مباشر في الإبداع الإداري بقيمة معامل مسار بلغت (0.311)، وهو يعد مستوى تأثير مرتفعاً ومعنوياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.001). وسجل كل من الالتزام الاستمراري والالتزام العاطفي والثقة التنظيمية تأثيراً مباشراً أقل من المتوسط في الإبداع الإداري، بمعاملات مسار بلغت (0.211) و (0.183) و (0.173) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.05)، في حين لم يسجل كل من الإثراء الوظيفي وتفويض السلطة وزيادة معرفة العاملين أي تأثير معنوي مباشر في الإبداع الإداري؛ إذ سجلت جميعها قيم معاملات مسار ضعيفة وغير معنوية.

### 2. التأثيرات غير المباشرة

تشير نتائج الجدول (5) إلى التأثيرات غير المباشرة لأبعاد

الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة يؤثر تأثيراً معنوياً في الإبداع الإداري بوجود التمكين الإداري كمتغير وسيط، وهو ما يظهر في الجدول (5).

الجدول (5)  
نتائج اختبار الفرضيات

المسار	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	P-value	التأثير الكلي	نتيجة الفرضية
H1					
الالتزام العاطفي → الإبداع الإداري	0.183	-	0.009		قبول
الالتزام الاستمراري → الإبداع الإداري	0.211	-	0.003		قبول
الالتزام المعياري → الإبداع الإداري	0.311	-	***0.000		قبول
تفويض السلطة → الإبداع الإداري	0.027	-	0.711		رفض
الثقة التنظيمية → الإبداع الإداري	0.173	-	0.014		قبول
زيادة معرفة العاملين → الإبداع الإداري	0.093	-	0.178		رفض
الإثراء الوظيفي → الإبداع الإداري	0.093	-	0.156		رفض
الالتزام العاطفي → تفويض السلطة → الإبداع الإداري	-	0.000	0.678	0.183	قبول
الالتزام الاستمراري → تفويض السلطة → الإبداع الإداري	-	0.000	0.721	0.211	قبول
الالتزام المعياري → تفويض السلطة → الإبداع الإداري	-	0.006	0.774	0.317	قبول
الالتزام العاطفي → الثقة التنظيمية → الإبداع الإداري	-	0.022	0.032	0.20	قبول
الالتزام الاستمراري → الثقة التنظيمية → الإبداع الإداري	-	0.005	0.483	0.216	قبول
الالتزام المعياري → الثقة التنظيمية → الإبداع الإداري	-	0.011	0.127	0.322	قبول
الالتزام العاطفي → زيادة معرفة العاملين → الإبداع الإداري	-	0.007	0.097	0.190	قبول
الالتزام الاستمراري → زيادة معرفة العاملين → الإبداع الإداري	-	0.005	0.200	0.216	قبول
الالتزام المعياري → زيادة معرفة العاملين → الإبداع الإداري	-	0.007	0.098	0.318	قبول
الالتزام العاطفي → الإثراء الوظيفي → الإبداع الإداري	-	0.000	0.907	0.183	قبول
الالتزام الاستمراري → الإثراء الوظيفي → الإبداع الإداري	-	-0.002	0.375	0.209	قبول
الالتزام المعياري → الإثراء الوظيفي → الإبداع الإداري	-	0.006	0.139	0.317	قبول

بالالتزام التنظيمي على اعتبار أنه يعد مطلباً أساسياً، وضرورة ملحة تحرص عليها الشركات المبحوثة للتطور والاستمرار لتحقيق أهدافها. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (العفيف، 2017) ودراسة (Baird & Haiyan, 2009).

2. كانت اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع أبعاد متغير التمكين الإداري التالية (الثقة التنظيمية، والإثراء الوظيفي، وتفويض السلطة، وزيادة معرفة العاملين)، وقد كانت جميع متوسطاتها أعلى من متوسط أداة القياس، وهذا يدل على اهتمام الشركات المبحوثة بتطبيق استراتيجية التمكين

والشكل (2) يبين نتائج نموذج الدراسة الهيكلي حسب برمجية (AMOS.20).

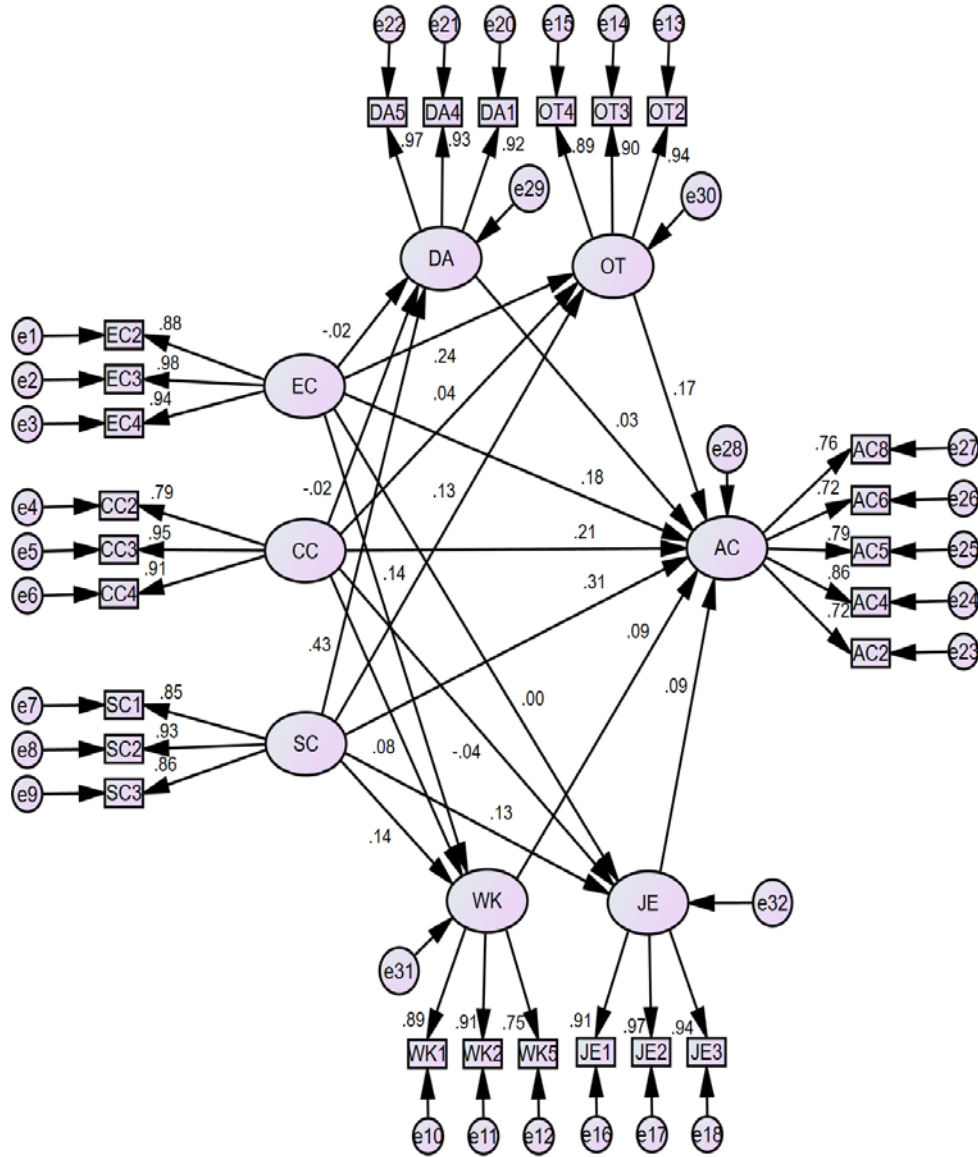
#### 8. تفسير نتائج الدراسة

بناءً على تحليل بيانات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. كانت اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع أبعاد متغير الالتزام التنظيمي التالية (الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري)، وقد كانت جميع متوسطاتها أعلى من متوسط أداة القياس، وهذا يدل على اهتمام الشركات المبحوثة

الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (العبد الله، 2018) ودراسة (Kumar & Sajid, 2019).

الإداري، مما يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا الوظيفي وسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء من جهة، وتحسين أداء المنظمة وزيادة قدراتها التنافسية من جهة أخرى. وتجدر



الشكل (2)

### نتائج نموذج الدراسة الهيكلي

EC: employee commitment E: empowerment OT: organization trust DA: delegation of authority  
 EC: emotional commitment SC: standard commitment AC: administrative creativity  
 k: knowledge JC: job commitment CC: continuing commitment

3. كانت اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو متغير الإبداع الإداري بوصفه متغيراً تابعاً، وقد وكان متوسطة الحسابي أعلى من متوسط أداة القياس، مما يدل على اهتمام الشركات المبحوثة بهذا المتغير على اعتبار أنه أداة فاعلة لتحقيق البراعة والريادة والتميز، كما أنه يساعد هذه الشركات على الاستغلال الأمثل لمواردها، وتشجيع وتحفيز الطاقات الإبداعية لدى عاملها. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Albors, Lopez & Signes, 2018).

4. بينت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباطية معنوية بين معظم متغيرات الدراسة. وقد حققت علاقة الالتزام المعياري بالإبداع الإداري أعلى قيمة معامل ارتباط، حيث بلغت (0.479)، مما يشير إلى قوة اندماج العاملين مع منظماتهم ودرجة ارتباطهم بها وقبولهم لأهدافها، واستعدادهم لبذل أكبر أداء ممكن بسبب رغبتهم في الاستمرار في العمل فيها. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Zaraket & Gharios, 2019).

5. أظهرت نتائج تحليل الأثر المباشر للالتزام التنظيمي والتمكين الإداري في الإبداع الإداري وجود أثر معنوي للأبعاد التالية (الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري، والالتزام العاطفي، والثقة التنظيمية) في الإبداع الإداري بوصفه متغيراً تابعاً، وبقيم معامل مسار بلغت (0.311)، (0.211)، (0.183)، (0.173) على التوالي، مما يدل على ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بالالتزام التنظيمي لزيادة رضا عاملها، ولخلق روح المبادرة والابتكار لديهم، ولإطلاق طاقاتهم الإبداعية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (المحاميد والكساسبة، 2018)، في حين لم يكن للأبعاد التالية (الإثراء الوظيفي، وتفويض السلطة، وزيادة معرفة العاملين) أي تأثير معنوي مباشر في الإبداع الإداري.

6. أوضحت نتائج تحليل الأثر غير المباشر لأبعاد الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع، من خلال التمكين الإداري كمتغير وسيط، وجود حالة تأثير واحدة غير مباشرة فقط، وهي (للالتمار العاطفي في الإبداع الإداري من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط)، وذلك بقيمة معامل مسار غير مباشر بلغت (0.022)، حيث إن الالتزام التنظيمي وتمكين العاملين في هذه الشركات

سيساهمان في تحسين مستويات أدائها من جهة، وفي تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية من جهة أخرى، في حين لم تسجل أبعاد الالتزام التنظيمي الأخرى أي تأثيرات معنوية غير مباشرة في الإبداع الإداري. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (المعاني وأخو ارشيدة، 2004)، ودراسة (Sani, 2013)، ودراسة (محمدي، 2016). 7. بينت نتائج تحليل الأثر الكلي (المباشر وغير المباشر) وجود تأثير لجميع أبعاد الالتزام التنظيمي في الإبداع الإداري بوجود التمكين الإداري كمتغير وسيط، حيث حقق بعد (الالتزام المعياري في الإبداع الإداري بوجود الثقة التنظيمية) أعلى تأثير كلي، بمعامل مسار كلي بلغ (0.322)، في حين حققت الأبعاد التالية (الالتزام المعياري في الإبداع الإداري بوجود زيادة معرفة العاملين)، و(الالتزام المعياري في الإبداع الإداري بوجود تفويض السلطة)، و(الالتزام المعياري في الإبداع الإداري بوجود الإثراء الوظيفي)، معاملات مسار كلية بلغت (0.317, 0.317, 0.318) على التوالي. ومن جهة أخرى، فقد سجل مسارا (الالتزام العاطفي في الإبداع الإداري بوجود تفويض السلطة)، و(الالتزام العاطفي في الإبداع الإداري بوجود الإثراء الوظيفي) التأثير الكلي الأضعف بمعامل مسار كلي بلغ (0.183) لكل منهما، وهذا كله يدل على قناعة الأفراد عينة الدراسة بأهمية الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة، ودوره في زيادة معدلات الإبداع الإداري في شركات الأدوية الأردنية، كما يدل على الدور الكبير الذي تلعبه استراتيجية التمكين الوظيفي بأبعادها المختلفة كمتغير وسيط في تعزيز أثر الالتزام التنظيمي في الإبداع الإداري في الشركات المبحوثة.

## 9. توصيات الدراسة

### أولاً: المساهمة النظرية للدراسة

1) تُعد هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تبحث في أثر الالتزام التنظيمي في الإبداع الإداري من خلال الدور الوسيط للتمكين الإداري في شركات الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا - في حدود علم الباحث -، حيث يلاحظ من استعراض الدراسات السابقة أن أيّاً من الدراسات السابقة لم تربط بين جميع متغيرات هذه الدراسة إطلاقاً.

(2) تتميز هذه الدراسة بتناولها أبعاد الالتزام التنظيمي الرئيسية، وهي (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، كما تتميز بتناولها أبعاد التمكين الإداري الرئيسية، وهي (الثقة التنظيمية، والإثراء الوظيفي، وتقويض السلطة، وزيادة معرفة العاملين)، بالإضافة إلى تناولها عدداً من الأبعاد الرئيسية للإبداع الإداري (كالمرونة، والطلاقة، والأصالة)، وهذا لم يركز عليه أي من الدراسات السابقة بهذا الشكل الشمولي.

(3) تتميز هذه الدراسة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها؛ فقد تكون مجتمعها من جميع الأفراد العاملين في مراكز شركات الأدوية الأردنية. كذلك فإن الدراسات السابقة - خصوصاً الأجنبية منها- تمت في بيئات تنظيمية مختلفة عن البيئة الأردنية، ولذلك فهي لا تعطي نتائجها مؤشرات علمية يمكن تعميمها على البيئة الأردنية.

#### ثانياً: المساهمة التطبيقية للدراسة

في ضوء النتائج السابقة، فإن هذه الدراسة توصي بما يلي:

1. عقد ورش العمل والندوات والبرامج التدريبية لتعريف العاملين في شركات الأدوية الأردنية بأهمية الالتزام التنظيمي والتمكين الوظيفي ودورهما في تعزيز الإبداع الإداري، خصوصاً في ظل جائحة كورونا.

2. إدامة الالتزام الاستمراري لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية، من خلال ربط ممارسات الالتزام التنظيمي بأنظمة التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء، مما يساعد في زيادة مستويات الأداء وتحسين فرص الإبداع الإداري والتميز، خصوصاً في ظل جائحة كورونا.

3. تعزيز مستويات الالتزام العاطفي لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية، من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وصياغة السياسات والبرامج، ومشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار، وإشاعة ثقافة العمل بروح الفريق، ومن خلال تقديم الحوافز بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية في هذه الشركات كمشاركة الشركة لعاملاتها في مناسباتهم المختلفة، وتنظيم الرحلات والاحتفالات الجماعية، مما يؤدي إلى الاندماج والتعلق العاطفي للعاملين بشركاتهم خصوصاً في ظل جائحة

كورونا.

4. تعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية، من خلال تعزيز المشاعر والانفعالات الإيجابية للعاملين تجاه شركاتهم، مما يؤدي إلى خلق التزامهم بقيمتها وأهدافها، ورغبتهم في الاستمرار فيها وعدم الرغبة في ترك العمل فيها، خصوصاً في ظل جائحة كورونا.

5. تحسين المناخ التنظيمي وتهيئة الظروف المناسبة في شركات الأدوية الأردنية لتطبيق استراتيجية التمكين الوظيفي، من خلال زيادة الاهتمام بعمليات تقويض السلطة، وزيادة معارف العاملين، وذلك عبر الاهتمام بإثرائهم وظيفياً، خصوصاً في ظل جائحة كورونا.

6. العمل على تنمية الأفكار والمهارات الإبداعية لدى الأفراد العاملين في شركات الأدوية الأردنية، من خلال توفير البيئة والمستلزمات اللازمة والمناسبة لتبني الأفكار الإبداعية، ومن خلال وضع أنظمة التحفيز العادلة والموضوعية المبنية على الكفاءة، والعمل على زراعة الثقة التنظيمية، وتشجيع الأفراد على طرح الأفكار الجديدة، وإجراء التحسينات المستمرة على المنتجات والخدمات التي تقدمها هذه الشركات، خصوصاً في ظل جائحة كورونا، مما يساهم في خلق الشعور بالرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لديهم.

7. إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول الالتزام التنظيمي ودوره في الأبعاد الإدارية الأخرى كالميزة التنافسية والتميز التنظيمي والعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي...، وذلك في ظل جائحة كورونا.

#### 10. محددات الدراسة

على الرغم من أن هذه الدراسة قدمت إضافة معرفية وتطبيقية كما هو موضح في الأجزاء السابقة، فإنها واجهت مجموعة من المحددات، من أبرزها أن هذه الدراسة تناولت أثر الالتزام التنظيمي فقط كمتغير مستقل وحيد في التمكين الإداري والإبداع الإداري، علماً بأن هناك العديد من المتغيرات المستقلة الأخرى التي يمكن أن تؤثر في هذه المتغيرات. وبالتالي فإن هذه الدراسة توصي بضرورة العمل على دراسة أثر متغيرات مستقلة جديدة أخرى على المتغير التابع من قبل الباحثين في المستقبل، وذلك لزيادة مدى الفهم لمحددات الإبداع الإداري.



على شكل مجموعة من الأسئلة المغلقة. ومن هنا، ومن أجل تقديم تصور أعمق للمحددات ودور الالتزام التنظيمي في الإبداع الإداري والتمكين الوظيفي، فإنه لا بد من الاعتماد على أساليب جمع بيانات نوعية كالمقابلات أو مجموعات التركيز، وذلك لإعطاء تصور أعمق وأشمل للمظاهرة المدروسة.

كذلك فإن التطبيق الفعلي لهذه الدراسة قد انحصر في شركات الأدوية الأردنية، الأمر الذي يحدّ من مدى إمكانية تعميم النتائج على القطاعات الصناعية الأخرى، ومن هنا فإنه يمكن للدراسات المستقبلية تطبيق أنموذج الدراسة الحالي للوصول إلى درجة أعلى من التعميم. هذا بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تمكنت من الحصول على بيانات كمية تم تجميعها بواسطة استبانة معدة

## المراجع

## المراجع العربية

2، ص 101-144.  
 الخوالدة، رياض، والعفيف، أمجد، والشليبي، فراس، 2014، العدالة  
 التنظيمية وإسهامها في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة  
 الضمان الاجتماعي الأردنية. *لدى الأبحاث*، المجلد 10، العدد  
 1، ص 51-80.

درانكة، أمجد، 2017، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *لكتوب جع لع ببحر تشكلا شئت*، المجلد 31، العدد 8، ص: 1258-1296.

دهليز، خالد، وغالي، محمد، 2018، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية **دراسات في التنمية الإدارية**، المجلد 14، العدد 3، ص 465-494.

دهمش، بسام، 2010، صنع مدينة عفى لأهلها وعلاقاتهم بها، طبع في  
طرابلس على نفقة المؤلفين، توزيعه بغير ربح على طلبة جامعة ذكرك.  
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القديس يوسف، بيروت،  
لبنان.

عبد الباقي، صلاح الدين، 2004، الحق في العراق في الخطوط.  
الاسكندرية: الدار الجامعية.

العبد لله، معن، 2018، *آديك فلكو لاخي فا عوي لاخي ملكي محبي*.  
 خف زب عو سكب HP غي لك سكب بلع كوكبك جمع بي. رسالة  
 ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

عبد الوهاب، سمير ، 2000، وفاة السم في كبدنا.ب. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

العفيف، أمجد، 2017، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في

أبو سنيينة، محمد، 2013، *آندك تحيلم طالعك عني غني في الإحاطة*  
 طبع طبكبي اظهج حركه صلكه طبكبي كسغند هركم: خنفر ب عو  
 عندب لك طالعك لكك غني طالعك خنفر عني لآنح بك بطك جئ شب. رسالة  
 ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.  
 الاتحاد الأردني لمنتج الأدوبة، 2020.

بيعة، آلاء، 2016، أدت طسندزة ونجيب السعدي في كتابه عو  
ومندرج في طبعك كنك في طسندق في تذاريب لأشع بك: ي  
طسندقي كسند هزكم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة  
آل البيت، المفرق، الأردن.

الجناعي، نوري، وعمرو، علي، 2021، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء **بالحمد نوري لا فخر** **عمرو نوري لا فخر**، المجلد 17، العدد 1، ص 147-159.

الحراشة، إسلام، 2016، **أنت مغرّب مطل في بطنى لأخى؟ عو  
ى الكحل فى بطنى لأعش؟ مندب لك ناز ر غى لك تلمع  
لك نوكبى لأخى فى لأفكلك، هك .** رسالة ماجستير غير منشورة،  
جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

حريم، حسين، 2015 *الحكم على الشطرنج*. زكوى الأنعام في صنع ع. ه  
غنى الأنعام غنى طبطة عى الأنعام. ط2، عمان: دار الحامد  
للنشر.

حريم، حسين، 2003 على حدة الخطط. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

حمدي، أبو القاسم، 2019، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطننة التنظيمية: دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للأمينات الاجتماعية بالأغواط، الجزائر. **المجلة الدولية للعلوم والإدارة** 17 (1): 1-12.

- وغيره: **أعنيك**، المجلد 14، العدد 1، ص 109-130. محمدية، عمر، 2016، **أنتظمتك أنتظمتك**، مكتبي في كركوك والكويت على انتظمتك أنتظمتك في مذهبكم أنتظمتك أنتظمتك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن. المعاني، أيمن، 2013، **أنتظمتك أنتظمتك**، مكتبي في كركوك والكويت على انتظمتك أنتظمتك. عمان: دار وائل للنشر.
- المعاني، أيمن، وأخو رشيدة، عبد الحكيم، 2009، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، **أعنيك**، المجلد 11، العدد 1، ص 59-89.
- المبيضين، محمد، والطراونة، محمد، 2011، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. **خفزة** - **أعنيك**، المجلد 38، العدد 2، ص 480-505.
- المحاميد، اسعود، والكساسبة، محمد، 2018، أثر جودة نظام تخطيط موارد المنظمة في التمكين النفسي والالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية في شركة البوتاس العربية، **أعنيك**، المجلد 11، العدد 1، ص 59-89.

### المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abdel-Wahhab, Samir. 2000. *Human Resources Management*. Faculty of Economics and Political Science, Cairo University.
- Al-Abdallah, Maan. 2018. *The Impact of Administrative Empowerment on Job Performance: A Study on HP Corporation in the Kingdom of Saudi Arabia*. Unpublished Master Thesis, Syrian Virtual University, Syria.
- Al-Afif, Amjad. 2017. The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: An Analytical Study in the Jordanian Ministry of Culture. *The Arab Journal of Management*, 14 (3): 73-102.
- Al-Jana'i, Nouri and Amr, Ali. 2021. The Impact of Organizational Culture on Job Performance through Administrative Empowerment: A Field Study in Private Hospitals in the Capital Sana'a. *Jordan Journal of Business Administration*, 17 (1): 147-159.
- Al-Khawaldah, Reyad, Al-Afif, Amjad and Al-Shalabi, Firas. 2014. Organizational Justice and Its Contribution to Achieving Administrative Innovation in the Jordanian Social Security Institution. *Al-Edari Journal*, 10 (2): 1010-144.
- Al-Maani, Ayman. 2013. *Modern Public Administration*. Amman: Wael Publishing.
- Al-Mahomed, Asoud and Kasbah, Muhammad. 2018. The Impact of the Quality of the Organization's Resource Planning System on Psychological Empowerment and Organizational Commitment: A Field Study in the Arab Potash Company. *Jordan Journal of Business Administration*, 14 (1): 109-130.
- Alomean, Mahmoud. 2018. *Organizational Behavior in Business Organizations*. (7<sup>th</sup> Edn.), Amman, Wael for Publishing and Distribution.
- Bay'a, Alaa. 2016. *The Impact of Human Resource Management Practices on the Productivity of Workers in Jordanian Commercial Banks: Organizational Commitment As an Intermediate Variable*. Unpublished Master's Thesis, Aal Al-Bayt University, Al-Mafraq, Jordan.
- Dahmash, Bassam. 2010. *Administrative Work Pressures*

- and Their Relationship to Organizational Commitment of Secondary-school Principals in the Kingdom of Bahrain.* Unpublished MA Thesis, Saint Joseph University, Beirut, Lebanon.
- Daradkeh, Amjad. 2017. Administrative Empowerment and Its Relationship to Organizational Excellence among Academic Leaders at Taif University from the Viewpoint of Faculty Members. *An-Najah University Research Journal*, 31 (8): 1258-1296.
- Dehlez, Khaled and Ghali. 2018. The Effect of Servant Leadership on Organizational Commitment in Palestinian Academic Institutions. *Jordan Journal of Business Administration*, 14 (3): 465-494.
- Harahsheh, Islam. 2016. *The Effect of the Effectiveness of the Performance Appraisal System on the Organizational Commitment of Faculty Members in Jordanian Public Universities for the Northern Region.* Unpublished Master's Thesis, Aal Al-Bayt University, Al-Mafraq, Jordan.
- Harem, Hussein. 2015. *Organizational Behavior: The Behavior of Individuals and Groups in Jordan in Business Organizations.* Amman: Al-Hamed for Publishing.
- Jordan Federation of Pharmaceutical Producers. 2020.
- Muhammadiyah, Omar. 2016. *The Effect of Job Empowerment on the Creative Behavior of Workers at the Jordan Tourism Activation Commission.* Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Qureshi, Mohammad and Al-Sabti, Latifa. 2015. The Impact of Administrative Empowerment on Achieving Job Satisfaction among Workers at Muhammad Khudair University – Biskra. *Jordan Journal of Business Administration*, 11 (1): 59-89.
- المراجع الأجنبية
- Abu Zaid, Ahmad. 2018. Employees Empowerment and Its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 14 (4): 641-660.
- Albors, J., Lopez, J. and Signes, P. 2018. Innovation Management Techniques and Tools: Their Impact on Firm Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 22 (2): 1-30.
- Baird, K. and Haiyan, W. 2009. Employee Empowerment Extent of Adoption & Inflation Factors. *Personal Review*, 39 (5): 574-599.
- Carter, T. 2009. Managers Empowering Employees. *American Journal of Economic & Business Administration*, 1 (2): 39 -44.
- Debjani, Ghosh and Gurunathan, L. 2015. Do commitment-based Human Resource Practices Influence Job Embeddedness and Intention to Quit? KIIT School of Management, Krishna Campus (Campus-7). *KIIT*, Bhubaneswar, India, 27 (4): 225-240.
- Didem, Paşaoğlu. 2015. Analysis of the Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. International Strategic Management Conference, (207) 20, (11<sup>th</sup>). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 315-324.
- Erlan, B. 2013. The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance. *Journal of Applied Economics and Business Research (JAEBR)*, 3 (3): 166-180.
- Goetsch, David and Stanly, Davis. 2006. *Quality Management.* Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. and Anderson, R. 2010. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective.* (7<sup>th</sup> Edn.), New York: Upper Saddle River Boston Columbus.
- Kadiresan, V., Selladurai, R., Charles and Mohamed, M. 2015. Performance Appraisal and Training and Development of Human Resource Management Practices (HRM) Impact on Organizational Commitment and Turnover Intention. *Asian Social Science*, 11 (24): 162-176.

- Kleinbaum, D., Kupper, L. and Muller, K. 1988. *Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods*. Boston: PWS Publishing Co.
- Kumar, S. and Sajid, S. 2019. The Study of Employee Empowerment & Its Impact on Employees Performance in Private Hospital at Vellore, Vellore District. *International Journal of Commerce*, 7 (3): 75-80.
- Regina et al. 2006. Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance among Filipino Service Workers. *Journal of Social Psychology*, (9): 72-78.
- Sani, A. 2013. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction and Job Performance: The Mediating Effect of Citizenship Behavior. *International Journal & Management*, 8 (15): 616-626.
- Sekaran, Uma. 2015. *Research Method for Business: A Skill-building Approach*. (8<sup>th</sup> Edn.), New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Sendogdu, Aslan, Kocabacak and Guven. 2013. The Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: A Field Study. *9<sup>th</sup> International Strategic Management Conference*, 99 (6) November.
- Stirr, Thomas. 2003. *Fundamentals of Empowerment*. Available at: [www.4ouncestoheaven.com/undermentals\\_of\\_Empowerment/Final.Pdf](http://www.4ouncestoheaven.com/undermentals_of_Empowerment/Final.Pdf).
- Yildirim, I. 2015. The Correlation between Organizational Commitment and Occupational Burnout among Physical Education Teachers: The Mediating Role of Self-efficacy. *International Journal of Progressive Research*, 11 (3): 119-132.
- Zaraket, Wael and Gharios, Robert. 2019. The Impact of Employee Empowerment on Organizational Commitment. *Journal of Human Resource Cost & Accounting*, 8 (3): 284-299.
- Zhang, Y., Khan, U., Lee, S. and Salik, M. 2019. The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organizational Performance: Mediating Role of Sustainability. *Sustainability Journal*, 11 (495). Doi:10.3390. 1-21.