

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة Master أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

## أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر " المديرية العملية للاتصالات بورقلة "

من إعداد الطالب: بن ترح إبراهيم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 09-05-2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: .....خامرة الطاهر.....(أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا  
الأستاذ: .....مناصيرية رشيد.....(أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا  
الأستاذة: .....بالأطرش حورية..... (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2017 / 2018



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة Master أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

**أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين**  
**دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر**  
" المديرية العملية للاتصالات بورقلة "

من إعداد الطالب: بن ترح إبراهيم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 09-05-2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: .....خامرة الطاهر.....(أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا  
الأستاذ: .....مناصيرية رشيد.....(أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا  
الأستاذة: .....بالأطرش حورية..... (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2017 / 2018

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ

فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَ لِيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ

دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلِيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا

يَعْبُدُونِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ

هُمُ الْفَاسِقُونَ » سورة النور الآية ﴿55﴾

صدق الله العظيم

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أغلى ما في الوجود أُمِّي أطال الله في عمرها ، ونفعنا الله ببركاتهما كانت دوما سندا لنا بدعواتها المباركة، إلى أبي رحمه الله تعالى واسكنه الله الفردوس الأعلى من الجنة وكان دوما يتمنى أن يراني في مقامات كريمة نسال الله تعالى أن يحقق أمانيه، إلى زوجتيا الكريمتين حفظهما الله تعالى من كل سوء وأدعوا الله أن يكرمهما بما يتمنيان، إذ أمداني بالعون و صبرهما على انشغالي لإعداد هذا العمل، إلى أبنائي الأعتزاء كل باسمه، عبد الحق، وفاء، شيماء،أسامة، يونس، كوثر، ملاك، إلى إخواني وأخواتي كل بمقامه ومنزلته، إلى كل أفراد عائلة بن تريح، وعائلة حمودي، وعائلة عمومن، إلى كل زملاء الدراسة، إلى كل من علمني حرفا، بءاء بالشيخ الطالب علي بن فردية رحمه الله، إلى كل أساتذتي الفضلاء من الابتدائي إلى المتوسط مرورا بالثانوي إلى الجامعة ، وأخص بالذكر جميع أساتذة قسم علوم التسيير وعلى رأسهم الأستاذ المحترم: الياس بن ساسي عميد الكلية الذي شجعني وكان سببا مباشرا لدفعي لإتمام دراستي، وإلى جميع طلبة: تخصص تسيير موارد بشرية دفعة: 2016-2018 أهدي هذا العمل المتواضع نسال الله تعالى أن ينفع به.

إبراهيم بن تريح

# التشكرات

الحمد لله الذي بعزته تتم الصالحات حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين،

الحمد لله والشكر له وحده على أن أمدني بالصحة والعافية وفتح علي بالعلم و المعرفة نسأله تعالى بأن ينفعنا به إن شاء الله تعالى، نحمده حمد العارفين به سبحانه وتعالى؛

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان و الإمتنان للدكتور الأستاذ المشرف: مناصرية رشيد على توجيهاته القيمة وصبره على مرافقتي لإنجاز هذا العمل المتواضع، والذي لم ييخل علي بتقديم نصائحه القيمة جعلها الله في ميزان حسناته إن شاء الله؛

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة المحكمين الأفاضل الذين قدموا لي ملاحظاتهم القيمة والتي كانت موجهة لي في بناء أعمال هذا البحث زادهم الله من علمه وفضله، ونفع بهم إن شاء الله تعالى.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع موظفي وإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات بورقلة، على حسن تعاونهم معي للقيام بالدراسة الميدانية بمؤسستهم، وفي مقدمتهم الأخ الكريم زميل الدراسة السيد: سايب عبد القادر.

إبراهيم بن تريح

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين، بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات بورقلة، طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 66 موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، و تم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Spss ) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

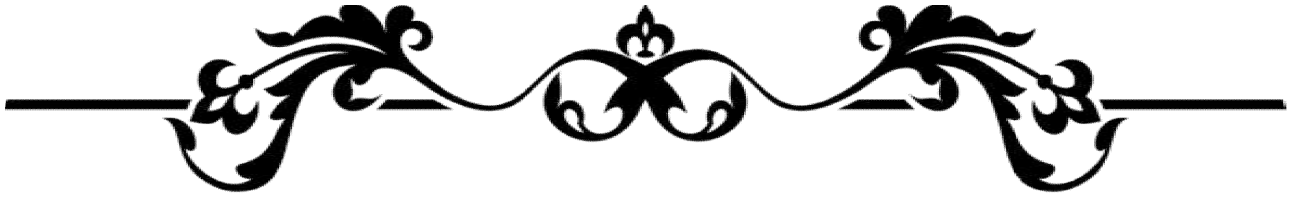
- هناك اهتمام متوسط لتمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- هناك اهتمام عال كذلك للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل و السلوك الإبداعي لدى العاملين كمتغير تابع بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

**الكلمات المفتاحية :** تمكين إداري، تمكين نفسي، تمكين هيكلي، سلوك إبداعي، إتصالات الجزائر.

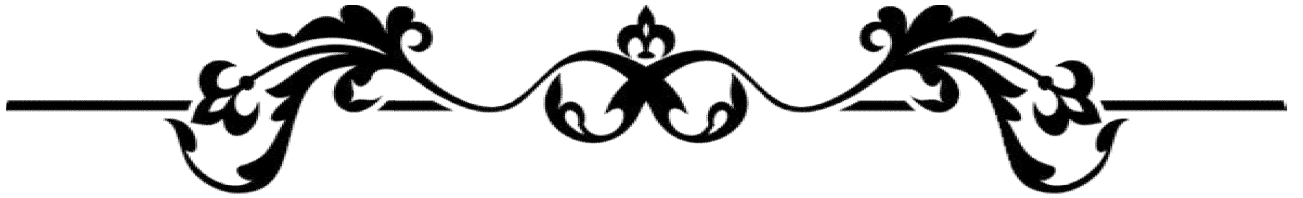
## Abstract:

The Study aimed to investigating the effect of administrative Empowerment on creative behavior of employees of Algeria Telecom – operational direction in Ouargla. This Study was applied on random sample consisting of 66 employees, to achieve the objectives of the Study the researcher used questionnaire to collect data, the data were analyzed by using the statistical package for social sciences ( Spss). Depending on the means, standard deviation, correlations coefficient, multiple regression. The Study concluded with the following results : There is an Average level of employee's Empowerment in entreprise under Study ; There is also a high interest in employee creative behavior, There is a strong direct correlation between administrative Empowerment as an independent variable and creative behavior of employees as a dependent variable in entreprise under Study.

**Keywords :** Administrative Empowerment, Psychological Empowerment, Structural Empowerment, Creative Behavior, Algeria Telecom



# فهرس المحتويات





## فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
II	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	<u>مقدمة</u>
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للسلوك الإبداعي و التمكين الإداري</b>	
02	<b>تمهيد:</b>
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للسلوك الإبداعي و التمكين
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول السلوك الإبداعي
03	الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع والسلوك الإبداعي
03	الفرع الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع
03	الفرع الثالث: أهمية الإبداع ومستوياته و أنواعه
05	الفرع الرابع: الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي أنواعه ومقوماته
08	الفرع الخامس: عناصر ومراحل السلوك الإبداعي
11	الفرع السادس: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي و معوقاته
12	المطلب الثاني: أساسيات حول التمكين
12	الفرع الأول: مفهوم التمكين
13	الفرع الثاني: أهمية التمكين وفوائده
14	الفرع الثالث: أشكال التمكين
15	الفرع الرابع: مؤشرات نجاح وفعالية التمكين
17	الفرع الخامس: مستويات التمكين وأبعاده

19	الفرع السادس: معوقات تطبيق التمكين
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للسلوك الإبداعي و التمكين
20	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
20	الفرع الأول: الدراسات العربية
24	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
25	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية السلوك الإبداعي التمكين على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات بورقلة</b>	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
30	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
30	الفرع الأول: تقديم عينة الدراسة
33	الفرع الثاني: طرق الدراسة
35	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
35	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة
35	الفرع الثاني: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات
37	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشة
37	المطلب الأول: خصائص نتائج الدراسة التطبيقية
37	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
39	الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان المتعلقة بالتمكين والسلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.
48	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها.
48	الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
56	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
59	خلاصة الفصل

62	الخاتمة
65	قائمة المراجع
69	الملاحق



# الجداول و الأشكال



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
16	مؤشرات نجاح التمكين.	01-02
33	يوضح مجتمع الدراسة	02-02
33	يوضح عينة الدراسة	03-02
33	يوضح متغيرات الدراسة	04-02
36	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	05-02
36	يوضح معاملات الثبات لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	06-02
37	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07-02
37	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	08-02
38	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09-02
38	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	10-02
38	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	11-02
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة حول واقع التمكين الإداري.	12-02
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة حول واقع التمكين الإداري.	13-02
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة حول واقع السلوك الإبداعي.	14-02
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة حول أبعاد السلوك الإبداعي.	15-02
48	يوضح العلاقة الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري و السلوك الإبداعي.	16-02
49	يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.	17-02
50	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	18-02
51	يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة.	19-02
52	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم التمكين الإداري وأثره على السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الجنس	20-02
52	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم التمكين الإداري وأثره على السلوك الإبداعي تعزى لمتغير العمر.	21-02
53	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم التمكين الإداري وأثره على السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.	22-02
53	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم التمكين الإداري وأثره على	23-02

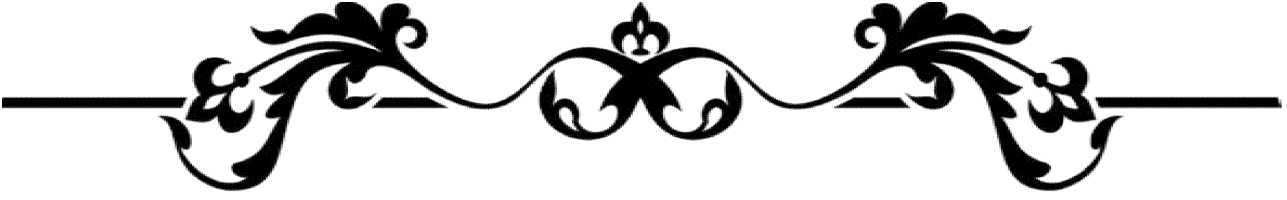
	السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الخبرة.	
54	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم التمكين الإداري و أثره على السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الوظيفة.	24-02
55	يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	25-02
56	يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	26-02

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	منظور متكامل للعملية الإبداعية	01 - 01
08	أنواع السلوك الإبداعي	02 - 01
10	عناصر السلوك الإبداعي	03 - 01
15	أشكال تمكين العاملين	04 - 01
18	أبعاد التمكين الإداري	05 - 01
34	نموذج الدراسة	06 - 01

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
69	الاستبيان	01
72	قائمة الأساتذة المحكمين	02
73	نتائج Spss	03
85	الهيكل التنظيمي	



# مقدمة



## توطئة :

من المسلم به بأن الموارد البشرية تؤدي دورا مهما في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وتحقيق النجاحات والنمو لها، ومن ثم أصبح من الضروري الاهتمام بتطوير الموارد البشرية وتنميتها، استجابة لمتطلبات عصر العولمة والانفتاح الذي يتطلب تبنى أساليب إدارية حديثة تستجيب للازمات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل، من خلال إدارة رأس المال الفكري وتوجيهه وتحفيزه ووضعه في مقدمة الاهتمامات لمنظمات الأعمال سواء منها المالية أو التقنية بل وحتى الهياكل التنظيمية، وبسبب إفرات العولمة والاتجاه نحو تكريس مبادئ حرية التبادل في المنتجات والانفتاح على الغير أصبح من الضرورة الملحة مواكبة هذا التغيير، والعمل على التكيف معه بجميع الوسائل والسبل المتاحة، حيث نجد أن إدارة التغيير فرضت نفسها كفلسفة أساسية تحكم المؤسسة الاقتصادية في سبيل سعيها نحو تحقيق الاستمرار والتطور، ومن بين الاتجاهات الجديدة التي ظهرت في ميدان إدارة الموارد البشرية والتي تسهم في تحقيق الاستفادة والإفادة الكاملة والكليّة من خلال هذه التغيرات والتطورات العالمية، نجد التمكين الإداري والذي حظي باهتمام متزايد وكبير من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بموضوع الموارد البشرية، حيث تم التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمغرافي الأكثر انفتاحا ومرونة.

ويهتم مفهوم التمكين والذي من خلاله تعطى للعاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنحهم التفويضات المناسبة، والتدريب والتعلم اللازمين، إضافة إلى التحفيز والتشجيع في ظل المعلومات و وسائل الاتصال الإداري الذي يسمح لهم بالعمل ضمن فريق عمل كامل متكامل، دون تدخل الإدارة العليا، بشكل رئيسي من خلال توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات .

كما أن دفع المورد البشري نحو تحقيق الإبداع يتوقف بشكل أساسي على الاهتمام بسلوك الأفراد داخل المؤسسات والتكيف مع التحديات التي تواجه المؤسسة، وبما أن التمكين الإداري ( Empowerment ) هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصة لأعمال العقل والتفكير الإبداعي، فالتمكين والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم يسهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يبرز فيه ملامح السلوك الإبداعي ( Creative behavior )، ومنه جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على مستوى التمكين الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة وأثره على حفز السلوك الإبداعي لدى العاملين في هذه المؤسسة، أملا بان يسهم هذا البحث من خلال هذه الدراسة في تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تسهم في تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين بهذه المؤسسة، ونظرا لكون التمكين الإداري يعد حاليا من أهم استراتيجيات التنمية وتطوير المورد البشري، نجد أننا أمام الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة والتي تدور حول :

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التمكين الإداري في تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة ؟

وتتضمن الإشكالية في الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما واقع التمكين الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؟
- 2- ما هو مستوى السلوك الإبداعي السائد لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؟
- 3- هل توجد علاقة بين التمكين و السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول السلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية .؟



## فرضيات الدراسة :

- 1- يوجد مستوى مرتفع من التمكين الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
- 2- يوجد مستوى مرتفع السلوك الإبداعي السائد لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
- 3- توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين التمكين الإداري و السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول السلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية.

## أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي تطبق عليه الدراسة، إذ أن قطاع الاتصالات هو واحد من أهم القطاعات التي يبلغ مكانة هامة وهامة جدا في مجال الأعمال، والذي يؤدي دورا مهما وكبيرا في دعم وتنمية القطاعات الاقتصادية بكل أنواعها. كما تكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في نتائج تطبيق التمكين الإداري، والتي تساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين وتعزيز ولاءهم للمؤسسة أو المنظمة التي يعملون بها، وتحفز سلوكهم الإبداعي من خلال تنمية قدرات الموظفين والعاملين وتطويرها وتمييزها، بالمساهمة في حل المشكلات، و المشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق الواحد الجاد والمتميز في الوصول إلى درجة الإبداع و الإتقان.

وتتضح أهمية هذه الدراسة أيضا في محاولة الربط بين تأثير أبعاد التمكين الإداري كخاصية تنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة ، والتي تعتبر من أهم القطاعات في الجزائر، وبين السلوك الإبداعي لموظفيها، كما تنطلق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع باعتبار أن التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي مازال هناك حاجة إلى دراسة جوانبه المختلفة وخاصة في البيئة العربية عامة وفي البيئة الجزائرية خاصة، حيث انه يساهم في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة ، الأمر الذي يعزز من الميزة التنافسية والربحية لهذه المؤسسة .

كما نأمل لان تقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات لأصحاب القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة ، لترسيخ ثقافة التمكين و الإبداع الإداري على حد سواء.

## مبررات اختيار الموضوع :

- 1- يعتبر موضوع البحث ذو صلة بتخصص إدارة الموارد البشرية؛
- 2- الأهمية البالغة للموضوع؛
- 3- نقص الدراسات والبحوث في الموضوع، نرجو الإسهام فيه بالقدر الذي نستطيع؛
- 4- حاجة المؤسسات الجزائرية لاسيما الاقتصادية منها للإصلاحات الإدارية التي تؤدي إلى استمراريتها؛
- 5- نتائج هذه الدراسة ممكن أن تشجع كلا من الإدارة والعاملين في قطاع الخدمات لتطبيق مثل هذه الأساليب الإدارية الحديثة؛
- 6- إمكانية إسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية.

## أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة اثر التمكين على السلوك الإبداعي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة من خلال الدراسة الميدانية لتحقيق الأهداف الآتية :
- 1- محاولة التعرف على مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة ؛
  - 2- محاولة التعرف على مستوى السلوك الإبداعي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة ؛
  - 3- محاولة التعرف على العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة ؛
  - 4- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التمكين الإداري و أبعاده و أثره على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة ؛
  - 5- تحديد معوقات التمكين الإداري و السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة ؛
  - 6- اختبار الفروق في اثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة ؛
  - 7- محاولة التعرف على اثر المتغيرات الديمغرافية ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الوظيفة )، على أبعاد التمكين والسلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة؛

### حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة في الآتي :

- الحدود الموضوعية :** اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين، التمكين الإداري كمتغير مستقل و السلوك الإبداعي كمتغير تابع.
- الحدود المكانية :** مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة.
- الحدود البشرية :** شملت عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة ؛
- الحدود الزمنية :** غطت هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من: 04 مارس 2018 إلى غاية: 31 مارس 2018، علما أن التفويض في المؤسسة محل الدراسة كان معمول به منذ سنة 2012.

### مرجعية الدراسة :

تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات والمقالات والمذكرات .

### منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من اجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات ، ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي من اجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، كما قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة، وكذلك المقابلة الشخصية لبعض عمال وإطارات المؤسسة محل الدراسة، ثم قمنا بتحليلها عن طريق برنامج الـ spss .

**منهج الدراسة :** يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم الحلول لها، بغية تحقيق الأهداف المرجوة والمرغوب الحصول عليها من البحث يتم الاعتماد على المناهج التالية:

**المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يتيح لنا جميع البيانات والمعلومات عن ظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

كما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة هو الذي يمكننا من اختيار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقوم اثر التمكين علة السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وذلك من خلال عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة، باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

❖ **المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب و المجلات، الملتقيات و كذا الدراسات السابقة؛

❖ **المصادر الأولية:** وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لهذا الغرض ووزعت على مجموعة

من عمال إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة.

### صعوبات الدراسة:

1- صعوبة وجود مؤسسات توافق على إجراء التربصات ؛

2- ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة ؛

### هيكل الدراسة :

لقد قسمنا هذه الدراسة حسب منهجية IMRAD إلى فصلين :

**الفصل الأول:** يتمثل في الجانب النظري ، وقسم بدوره إلى مبحثين إثنين هما:

➤ **المبحث الأول:** بالأدبيات النظرية و التطبيقية للسلوك الإبداعي والتمكين الإداري في مطلبين منفصلين.

➤ **المبحث الثاني:** بالأدبيات التطبيقية للسلوك الإبداعي والتمكين تتضمن عرض بعض الدراسات السابقة (العربية

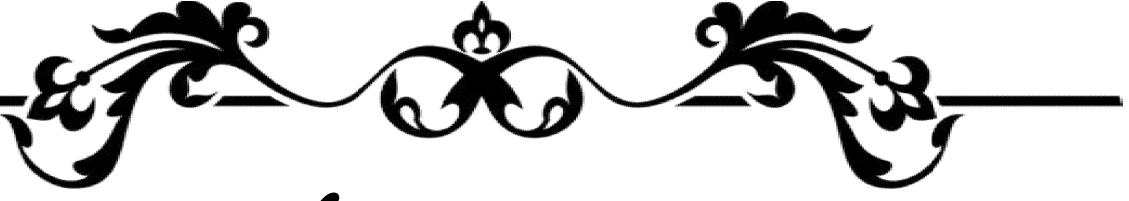
والأجنبية) حول الموضوع، والمقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

**الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية للسلوك الإبداعي والتمكين على عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة؛ قسم بدوره إلى

مبحثين :

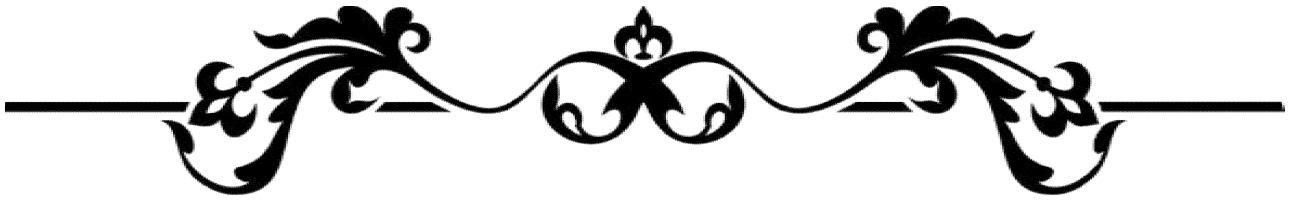
➤ **المبحث الأول:** الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة؛

➤ **المبحث الثاني:** عرض ومناقشة نتائج الدراسة.



# الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية  
للسلوك الإبداعي والتمكين  
الإداري



تمهيد:

إن المؤسسات اليوم تسعى إلى البحث عن كافة السبل الكفيلة لمساعدتها على النمو الدائم والمتجدد، وكونها أصبحت تدرك جيدا أن تحقيقها للبقاء لا يضمن لها الاستمرار لوحده، وهذا ما أدى إلى ارتفاع معدلات الرهان على المورد البشري كونه مصدر أساسي وفعال في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، وعليه وحتى تحقق المؤسسات النجاحات أن تسعى إلى تطوير وتفعيل الكفاءات والعاملين بصفة عامة بها، وذلك بان تتوصل إلى إقناعهم بان مستقبل المؤسسة و من خلاله مستقبلهم وذلك من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة والأخذ بأفكارهم وأرائهم بعين الاعتبار، من هذا المنطلق دخل مصطلح معاصر وحديث ألا وهو التمكين للإدارات والمؤسسات لتحقيق هذا التحدي وذلك من خلال أبعاده لدفعهم اتجاه الممارسات المبنية على خلفية تحفيز الأفراد ودفعهم للانغماس أكثر في العمل من اجل الإبداع، إذ أن هذا الأخير يعتبر السلاح السري الذي توجه به المؤسسة بيئتها المتشعبة والمعقدة في نفس الوقت ، ومن خلال هذا الفصل سنتناول مفهوم التمكين بشكل أكثر وضوح، من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للسلوك الإبداعي و التمكين؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للسلوك الإبداعي و التمكين.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للسلوك الإبداعي و التمكين

سيتم التطرق إلى المفاهيم العامة لكل من السلوك الإبداعي والتمكين من خلال المطالب والفروع المبين كما يلي:

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول السلوك الإبداعي

نظرا للخلط الكبير في المفاهيم والخلط بينها لاسيما بين الإبداع والسلوك الإبداعي سنعرج إلى هذا التوضيح من خلال الفروع الآتية:

### الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع والسلوك الإبداعي

يخلط البعض بين الإبداع كحصوله أو نتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين، فالإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تبنيها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

### الفرع الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع

يعرف الإبداع على أنه ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الظواهر و الأشياء بأساليب جديدة (القيروتي، 2011) ،

يعرف الإبداع أيضا على انه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة لتطبيقها (المبيضين، والطراونة، 2011) ،

والبعض عرفة على انه "التطور المنتظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة" (kreitner, & kinichia, 2003) " ويعرف الإبداع أيضا على انه " توليد طرق وأساليب جديدة لانجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد و فريد " <sup>1</sup> ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان الإبداع هو تلك الفكرة التي تطورت وتحسدت على أساس أنها السلعة أو الخدمة التي ظهرت بأسلوب جديد غير مألوف. و من ثم نعتقد الآن انه آن الأوان للتفريق بين الإبداع والسلوك الإبداعي، على الرغم من الإدراك لقوة العلاقة وصعوبة التمييز بينهما <sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: أهمية الإبداع ومستوياته و أنواعه

في ظل المنافسة الشرسة التي تغلب على سوق المنتجات جعل من منظمات الأعمال أن تهتم بالإبداع والمبدعين معتبرة إياهم بالسلاح الأساسي للتنافس في بيئة الأعمال المعاصرة، مخصصة لهم ميزانيات وإمكانات كبيرة جدا ومن ثم يمكن أن نطرح التساؤلات الآتية : لماذا هذا الاهتمام المتزايد بالقدرات الإبداعية ؟ وما هي مستويات هذا الإبداع ؟ وما هي أنواعه ؟

### أولا : أهمية الإبداع

تبرز أهمية الاهتمام بالإبداع من خلال الاهتمام بالموارد البشري في بيئة الأعمال، لان أساس التنافس في عصرنا الحالي هم الأفراد، و هنا نستحضر ما يروى عن Henry Ford الذي تحدى الجميع يوما ما بالقول:

<sup>1</sup> سلامة "محمد وليد" سالم سلامة، اثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، 2016، ص 23 .

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين : دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الاردنية، المجلد (26)، العدد(1)، 1999، ص:100.

" خذو مني كل شيء، و اتركوا لي الأفراد، و اضمن لكم أني سأعود بقوة من جديد".<sup>1</sup> و من ثم فتسمية الإبداع و باعتبارها المحرك الأساسي للقدرات الفكرية و العلمية للموارد البشرية، خلصت إلى أن المؤسسات التي لا تدعم و تهتم بالإبداع و المبدعين انه لا مستقبل لها، لان متطلبات التنافس اليوم تضعه من أهم أولويات العمل الإداري المعاصر.

و حسب دراسة ( الحربي، 2008 ) فإنها ترى بان الإبداع أضحي حاجة أساسية و مهمة بالنسبة للمنظمات من اجل مساعدتها على التميز في الأداء و المحافظة على الإستراتيجية التنافسية، و قد أدركت المؤسسات المعاصرة هذه الحاجة و قامت الكثير منها بإنشاء وحدات إدارية برعاية الإبداع و المبدعين.<sup>2</sup>

كما نجد دراسة ( المشوط، 2011) ترى بان الحاجة إلى الإبداع تظهر عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب، الأمر الذي يدعو الإدارة إلى محاولة البحث عن أساليب جديدة لتفعيل الأداء، وهنا تظهر الحاجة إلى الإبداع باعتباره الأداة الأساسية أو الرئيسية التي تمكن المنظمة من إتيان جديد، و ذلك عن طريق تحليل التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل بالإضافة إلى تحليل التغيرات في أذواق العملاء.<sup>3</sup>

كما يؤكد دراسة ( هارولد أندرسون ) بقوله " لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها و ولادة جوهرية ذات قيمة عالية ، بل تكمن فيكون الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة".<sup>4</sup>

### ثانياً : مستويات الإبداع

من خلال الدراسات المتعددة يتبين لنا أن تحليل المفهوم للإبداع لا يقتصر على الانجازات الخارقة و الفريدة من نوعها، بل يعتبر مفهوماً عاماً يركز على التغيير و الإتيان بالجديد و حتى يتم الفهم بشكل دقيق و معمق سيتم التطرق إلى مستويات الإبداع من خلال نماذج أساسية اعتمدها أو اتفق على دلائها الكثير من الباحثين، نوجزها فيما يلي:

ف حسب تصنيف Staw يقسم الإبداع إلى ثلاثة مستويات وهي:<sup>5</sup>

➤ الإبداع على مستوى الفرد؛

➤ الإبداع على مستوى الجماعة؛

➤ الإبداع على مستوى المؤسسة .

أما حسب Altshuller فان الإبداع يقسم إلى خمسة مستويات، وهي:

➤ **المستوى الأول:** يتضمن حلول لمشكلات روتينية تم التوصل إليها باستخدام أساليب معروفة جيداً في مجال التخصص الذي تقع فيه المشكلة؛

➤ **المستوى الثاني:** يتضمن إدخال تحسينات طفيفة لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة في مجال الصناعة التي تقع فيها المشكلة، و عادة ما تكون التحسينات من نوع الحلول الوسطى؛

➤ **المستوى الثالث:** يتضمن تحسينات جوهرية لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة خارج إطار الصناعة التي تقع فيها المشكلة، و يتطلب التحسين الجوهري حل بعض التناقضات؛

<sup>1</sup> Giget,M, La Dynamique Stratégique de L'entreprise , FRANCE, Dunod,1998,p : XVIII.

<sup>2</sup> غنيم عواد الحربي، أثر التمكين الإداري في بلورت السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة مؤتة، 2008، ص : 23.

<sup>3</sup> محمد سعيد فهد المشوط، اثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الاردن، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص: 27.

<sup>4</sup> تيسير صبحي، الموهبة و الإبداع : طرائق الشخصية و أدواته المحوسبة، الاردن: دار التنوير العلمي للنشر و التوزيع، 1992، ص: 25.

<sup>5</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الاردن: دار المسيرة للطباعة و النشر، ص: 300-301 .

- **المستوى الرابع:** إنتاج شيء جديد باستخدام قاعدة أو قانون جديد للقيام بالوظائف الأساسية للنظام؛
- **المستوى الخامس:** اكتشاف علمي نادر أو ابتكار ريادي لنظام جديد بصورة جذرية، وهو ما يقابل مستوى الاختراق الإبداعي.

وكذلك يصنف Taylor الإبداع إلى خمسة مستويات هي:

- الإبداع التعبيري؛
- الإبداع الإنتاجي؛
- الإبداع الابتكاري؛
- الإبداع التجديدي؛
- الإبداع التخيلي.

### ثالثاً: أنواع الإبداع

حسب ما جاء في دراسة ( قاسم وأحمد، 2011) صنفت أنواع الإبداع كما يلي:

- ✓ تصنيف الإبداع حسب استعمالاته: ( إبداع المنتج و إبداع العملية)؛<sup>1</sup>
- ✓ تصنيف الإبداع حسب طبيعة التأثير: (الإبداعي التدريجي و الإبداع الجذري)؛<sup>2</sup>
- ✓ تصنيف الإبداع حسب مصادره: ( الإبداع الداخلي و الإبداعي الخارجي)؛

و هذا حسب دراسة (Fréry&Joel 1993) فان تأثير الإبداع الجذري يكون كبيراً على المؤسسة لاسيما البيئة الخارجية وبالأخص العملاء والمنافسين،<sup>3</sup> في حين أن الإبداع الداخلي يحدث في حالة كون مصدر الأفكار الإبداعية هو من داخل المنظمة كالعاملين فيها وأقسام البحث والتطوير، وهذا ما تؤكد عليه دراسة ( العبيدي و العزاوي، 2010) على أهمية الإبداع الداخلي وأثره على تحسين جودة المنتجات.<sup>4</sup>

- ✓ تصنيف الإبداع حسب مجالاته: ( الإبداعي الإداري والإبداع التكنولوجي).<sup>5</sup>

### الفرع الرابع: الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي وأنواعه ومقوماته

#### مفهوم السلوك الإبداعي:

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، إلا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مره في المنظمة (السالم، 1999)

<sup>1</sup> مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص: 410.

<sup>2</sup> عدلي رامي جويادة و رغدة يوسف الجزراوي، الإبداع في ظل الظروف الاستثنائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد(38)، 2002، ص: 187

<sup>3</sup> Broustail, J, & Fréry, F ; **Le Management Stratégique de L'innovation, France :Edition**

Dalloz, 1993, p : 11 .

<sup>4</sup> بشير محمد خليل العبيدي وسحر احمد كرجي العزاوي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة

للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، الجامعة المستنصرية، العدد(84)، 2010، ص: 219.

<sup>5</sup> محمد سعيد أوكليل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية/1994، ص: 33.



ويعرف ( ويست وفار ) السلوك الإبداعي بأنه كل الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي وهناك من يعتبر السلوك الإبداعي محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها . كما يعرف ( Mackinnon ) السلوك الإبداعي على انه " تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير " <sup>1</sup>.

و تعرف دراسة ( Eline & Al, 2007 ) السلوك الإبداعي على انه " كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد، وتقديم، وتطبيق أشياء جديدة ومفيدة في أي مستوى تنظيمي " <sup>2</sup>

السلوك الإبداعي يشير إلى السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها، والتي تبدأ بإدراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب من بينها، ثم اعتماد أو تبني سلوك معين وليس أن يوصل السلوك الإبداعي إلى نتائج جديدة بل هو مرحلة لا بد أن تسبق الإبداع. من خلال هذا التعريف نجد أنه يركز على توليد وتقديم وتطبيق كل ما هو جديد في أي مستوى من مستويات المؤسسة.

- يعرف السلوك الإبداعي بان يعبر عن الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، <sup>3</sup> و من ثم يمكن القول بان السلوك الإبداعي هو ذلك الشعور و التصرف المميز الذي يتم إدراكه جيداً وتتم ممارسته داخل المنظمة من طرف الأفراد أو الجماعات حتى وان لم تنتج عنها سلع أو خدمات جديدة. و يمكن قياس السلوك الإبداعي من خلال العناصر التالية:

- **القدرة على التغيير:** ويعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها، بالإضافة للدخول في مجالات غير تخصصية، والقدرة على التغيير و الانتقال من مستوى لآخر، بالإضافة للتكيف مع التغيير الذي يحدث في العمل.
- **العصف الذهني:** يعد العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وقد يتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار إذا كانت على صواب ولها منفعة ومتفق عليها برأي الأغلبية.
- **حل المشكلات:** ويظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها ، و اتخاذ القرارات المناسبة لحل هذه المشكلات في الوقت المناسب، أضف لذلك محاولة توقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها و إيجاد الحلول المناسبة لها حتى و إن كان هنالك ندره بالمعلومات ( السالم، 1999 ).

ومن هذا المنطلق نقول أن نقطة الانطلاق في تحليل مفهوم السلوك الإبداعي في المنظمات تكون من خلال التأكيد من نقطتين أساسيتين هما: <sup>4</sup>

- **النقطة الأولى:** أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد أنماط أو أشكال السلوك التنظيمي؛
- **النقطة الثانية:** ضرورة التركيز وعدم الخلط بين السلوك الإبداعي والنتائج الإبداعي.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الاردن: مكتبة المختسب، 1999، ص: 268.

<sup>2</sup> لؤي فواز محمد بطاينة، اثر التمكين والعمل التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني، دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديرية الحكومية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الاردن: جامعة اليرموك، 2008، ص 21.

<sup>3</sup> محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور في علوم التسيير (دون ذكر التخصص)، جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف، سنة 2015، ص 177

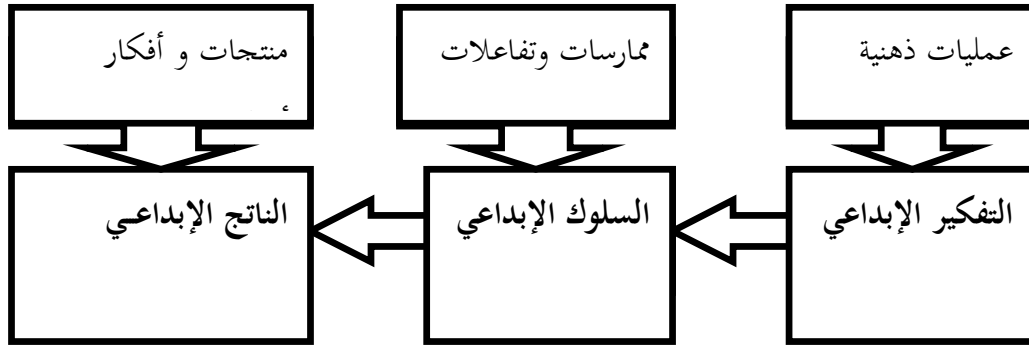
<sup>4</sup> محمد سعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص 178.

من هذا المنطلق فالواجب أننا نتطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي أولاً ومن خلاله السلوك الإبداعي، لكن الجوهر في هذا كله هو أن نفرق بين المصطلحات، وعليه فالسؤال المطروح هو: ما هو الفرق بين الناتج الإبداعي والسلوك الإبداعي؟

إذ أن الناتج الإبداعي يتمثل في تقديم شيء جديد كلياً أو نسبياً، ممثلاً في سلعة أو خدمة أو فكرة... الخ. أما السلوك الإبداعي، فهو عبارة عن: "التصرف المنفرد الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه إنتاج جديد أو خدمة جديدة، فهو السلوك الذي يسبق الإبداع في صغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعياً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه أول مرة في موقع عمله" <sup>1</sup>.

ومنه يمكننا أن نتصور العملية الإبداعية بمكوناتها وعلاقتها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم : ( 01 - 01 ) منظور متكامل للعملية الإبداعية



المصدر: محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، سنة، 2015؛ المرجع الأصلي ( بتصرف )

ثانياً: مقومات السلوك الإبداعي:

تؤكد دراسة ( النمر، 1990 ) و تلخص مقومات السلوك الإبداعي من خلال مجموعة من العناصر وهي: ( الذكاء، الإنفعالية، الدافعية، التعلم، الاجتماعية، الزمن ).

كما تؤكد دراسة ( الأعرس، 2000 ) بدورها على مجموعة من المقومات العلمية الايجابية لدراسة وتحليل السلوك الإبداعي نلخصها فيما يلي: <sup>2</sup>

- السلوك الإبداعي ظاهرة مركبة؛
- السلوك الإبداعي ظاهرة إنسانية طبيعية،
- السلوك الإبداعي ظاهرة صحية،
- السلوك الإبداعي ممتع.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين : دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلة (26)، العدد(1)،

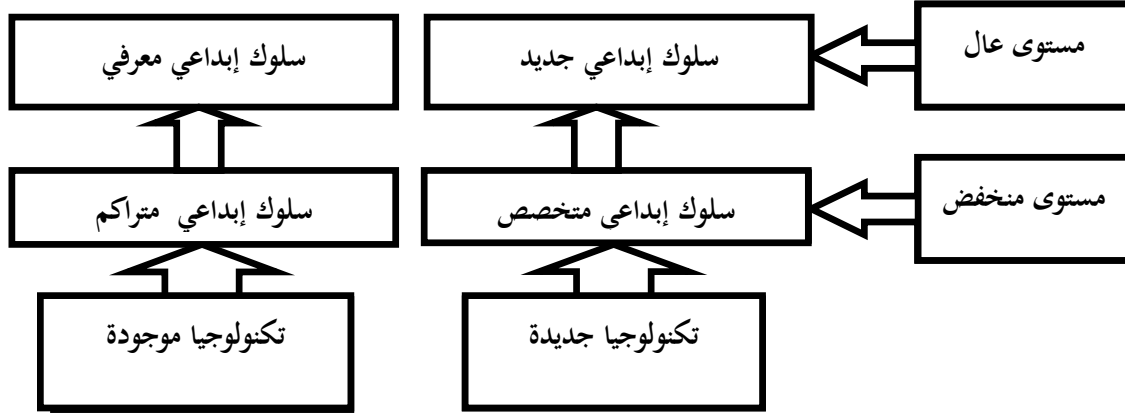
<sup>2</sup> صفاء الأعرس، الإبداع في حل المشكلات، مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص: 12.

### ثالثا: أنواع السلوك الإبداعي:

نكتفي في هذا المجال بالدراسة التي قام بها ( Wickham,2001 ) إذ أنها قسمت السلوك الإبداعي إلى أربعة أنواع تحت ما يسمى التوجه الإبداعي، من خلال البعدين :

- مستوى السلوك الإبداعي؛
- نوع التكنولوجيا.

#### الشكل رقم ( 01 - 02 ) أنواع السلوك الإبداعي



المصدر:

المرجع الأصلي ( بتصرف ) : Wickham, P, **Strategic Entrepreneur ship**, 4th Ed, USA :Prentice-Hall,2006,P :223

### الفرع الخامس: عناصر ومراحل السلوك الإبداعي

#### أولاً : عناصر السلوك الإبداعي :

تظهر دراسة أدبيات الإبداع وجود بعض الخلط بين أبعاد السلوك الإبداعي وبين القدرات و الاستعدادات الإبداعية للفرد، التي تتمثل: بالأصالة، والطلاقة، والمرونة، واستكشاف المشكلات، وقد حاول الكثير من الباحثين في البيئة الغربية تحليل السلوك الإبداعي على أساس بعد واحد من أبعاده المتعددة ، حيث حلل كيرتون Kirton الإبداع استناداً إلى مدى قدرة الفرد على صياغة المشكلات الإبداعية وحلها ، وقدم هارت Hurt نموذجاً للسلوك الإبداعي أنه الاستعداد العام عند الفرد لتقبل الإبداع.

اعتمدنا في بحثنا هذا التطرق إلى أبعاد السلوك الإبداعي والتي تتطابق والمؤسسة محل الدراسة الآتية :

➤ **الأصالة:** وهي المقدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة كذلك هي القدرة

على إنتاج استجابات أصيلة قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد

وحسب دراسة ( الخطيب، 1995 ) فان الأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية، وهي<sup>1</sup>:

✓ **الاستجابة غير الشائعة:** وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار نادرة؛

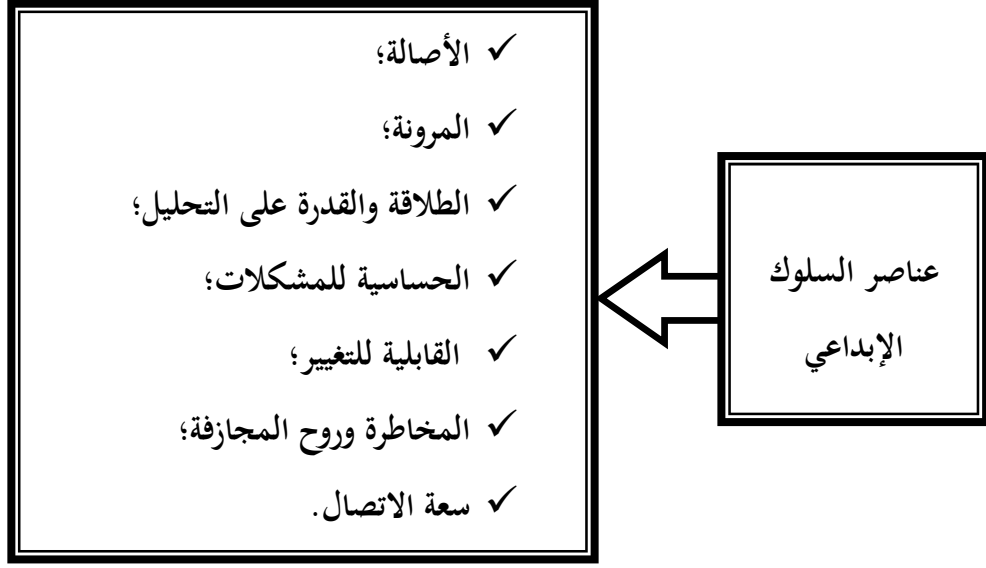
✓ **الاستجابة البعيدة :** وتتمثل في القدرة على استحضار التدايمات البعيدة المرتبطة بالفكرة او المشكلة؛

<sup>1</sup> علي الخطيب، التربية الإبداعية : تعلم في العمق واستمطار للأفكار، منشورات دار التربية،1995،ص137.

- ✓ الاستجابة الماهرة: وتتمثل في القدرة على إنتاج استجابات و أفكار أصلية يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجوانب يعد محكا أساسيا إذا لا يمكن الاعتماد عدم الشبوع وحده كمحدد للأصالة.
- المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، ( مرونة التكيف والمرونة التلقائية )
- الطلاقة والقدرة على التحليل: وهي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار ، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية معينة ، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، والتحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية ، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض .
- و يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :
- طلاقة اللفظ : أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد؛
  - طلاقة النداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛
  - طلاقة الأفكار : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد؛
  - طلاقة التعبير : أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً؛
  - طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.
- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.
- وتعتبر العناصر الأربعة السابقة ( الأصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات) هي السمات الرئيسية للسلوك الإبداعي، حيث اتفقت عليها أغلب الدراسات والبحوث، واعتمدها العديد من النماذج الغربية منها والعربية على حد سواء.<sup>1</sup>
- وهناك عناصر أخرى لا تقل شأنًا على العناصر السابقة وهي بمثابة قياسات مهمة جد في تحديد مستقبل المؤسسات لاسيما في ظل منظمات الأعمال المعاصرة وهي :
- القابلية للتغيير: ويتمثل في دعم المؤسسة للتغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل، وتشجيع الأفكار الجديدة، التي تحفز على ممارسة العمل ضمن فريق متكامل.
- المخاطرة وروح المجازفة: اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها ، في الوقت نفسه يكون الفرد فيه قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.
- سعة الاتصالات: بإعطاء الفرصة للعاملين للمبادرة بتقديم تعقيبات و مناقشات مفيدة وبناءة، وبالاطلاع على المعلومات التي من خلاله تحقيق الأهداف وذلك من خلال تحسين العلاقات بين العاملين ومروسيهم وزملاء العمل، والسعي إلى توطيد العلاقات مع الخبراء في نفس الاختصاص خارج المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمدينة توزع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة ليل شهادة الدكتور في علوم التسيير (دون ذكر التخصص)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

الشكل رقم: (01 - 03) عناصر السلوك الإبداعي



المصدر: محمد سعيد جوال ، مرجع سابق ( بتصرف ).

ثانيا: مراحل السلوك الإبداعي

تؤكد العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي تم تناولها، على أن السلوك الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية معينة خاطفة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة والمتتالية التي يعتمد بعضها على بعض. نجد بعض الدراسات كدراسة Parnes ودراسة Noller ودراسة Iskasen ودراسة Treffinger مقترحة نموذجاً للسلوك الإبداعي بأنه مكوناً من المراحل الآتية:

(مرحلة البحث عن المعلومات، مرحلة تحديد المشكلة، مرحلة توليد الأفكار، مرحلة إيجاد الحل أو الحلول، مرحلة القبول بالحل).<sup>1</sup>

ونجد أن النموذج الذي قدمته دراسة wallas من أكبر النماذج وأهمها تداولاً بين الباحثين ، حيث انه يفسر صيرورة السلوك الإبداعي من خلال أربعة مراحل أساسية وهي :

1- **مرحلة الإعداد و التحضير :** وهي التي يتم من خلالها جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية والبحث في الذاكرة من اجل إجراء القراءات المختلفة، حيث يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة لكنها تبقى، الأمر الذي يشكل الاعتراف بالحاجة إلى حل مبدع وليس حلاً تقليدياً لمواجهتها.<sup>2</sup>

2- **مرحلة الاختمار أو التفريخ :** هذه المرحلة قد تطول أو تقصر فترتها، وهي من أهم وأدق مراحل الإبداع، فهي تحمل وتشهد عمليات التفاعل، إذ تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، نتيجة التوترات النفسية والتقلبات المزاجية التي تفرضها المشكلة.

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة: دراسة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاص بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة: السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية: 2003، ص: 18.

<sup>2</sup> محمد سعيد جوال ، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور في علوم التسيير (دون ذكر التخصص )، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 189.

3- مرحلة البروغ أو الإشراف : وتؤكد بعض الدراسات أن هذه المرحلة تشهد ميلاد الأفكار الجديدة والتي عادة ما تأتي إلى المبدع بشكل مفاجئ ومستمر ومتتابع وكأنه فردا آخر يلقنه إياها.

4- مرحلة التحقيق : في هاته المرحلة يتم تجريب واختبار الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها، ومن الأفضل أن يقوم كل مبدع بتجريب فكرته قبل أن يعرضها أو يعلن عليها، بان يتأكد من صحتها وفعاليتها، متوقعا النقد من قبل الآخرين، مع انه يستعد لعدم استبعاد من يناقض فكرته أو نظريته، والمهم في هذه المرحلة هو وقوف المبدع على التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة، وهذا ما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها على شكل نواتج إبداعية نهائية.<sup>1</sup>

### الفرع السادس: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي و معوقاته

#### أولا: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي

إن متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي تختلف حسب وجهة نظر الباحثين من دراسة إلى أخرى، فمنهم من وضع عشرة نقاط أساسية كمتطلبات لتحقيق السلوك الإبداعي وهذا ما تؤكدته الدراسة التي اعتمدها ( عبد الفتاح، 1999) والتي يراها تشجع السلوك الإبداعي وتطويره، أما دراسة ( القطاونة، 2000) فتؤكد على مجموعة من النقاط يعتبرها من أهم المتطلبات التي تحقق السلوك الإبداعي وهي:

- تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين؛
  - تشجيع و تحفيز التوجه نحو التجربة والمحاولة؛
  - تعميم قصص النجاح والإبداع والتأكيد على الأعمال الإبداعية؛
  - تمكين العاملين ومنحهم الحرية و الموارد من اجل القيام بالأعمال الإبداعية.
- وهناك العديد من الدراسات في هذا الشأن والتي تؤكد على توافر بعض العناصر كمتطلبات لتحقيق السلوك الإبداعي منها على سبيل المثال لا الحصر:
- دراسة ( الأحمدي، 2008) و التي قامت بتحليل العديد من الدراسات العربية والغربية؛
  - دراسة ( King & Anderson, 2004 )، مركزة على توافر أربعة استراتيجيات تتطلب تحقيق السلوك الإبداعي.

#### ثانيا: معوقات السلوك الإبداعي

و بما أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد العناصر الأساسية للتوجه نحو الأحسن والأفضل ودفع المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة، سيصادف العديد من الصعوبات والعقبات التي تواجهها أي محاولة أو فرصة ما من شأنها إحداث التغيير أو التجديد، ومنه الكثير من المحاولات للمبدعين وجدت أمامها عقبات حالت دون تحقيق إبداعهم الأمر الذي يدفعهم للاستسلام، أو الانعزال أو الإحباط بل وحتى مغادرة البلدان سعيا منها لإيجاد البيئة التي تتلاءم و أفكارهم و إبداعهم، ومن ثم لا بد من تحليل ظاهرة ما يسمى بمقاومة السلوك الإبداعي، وكما هو معتاد لم تخلو هذه الظاهرة من دراسات الباحثين للوقوف عند أسبابها و أنواعها ودرجة قوتها والعناصر التي تقف دونها ودون تحقيق السلوك الإبداعي، ومن بين الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع، نكتفي بذكر:

<sup>1</sup> محمد جما وزيد الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية الفكر و الإبداع، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، 2003، ص: 96.

دراسة ( جبر، 2010 ) أكدت على العوامل الشخصية كمعوق أساسي للسلوك الإبداعي، وذلك تحت ما يسمى بالمعوقات الانفعالية، إذ أنها تؤثر على الحرية التي من خلالها نستكشف و نتحكم في قدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة، ونجدها تقف حجرة عثرة أمام أفكارنا ومن بين هذه المعوقات الانفعالية ما يلي:<sup>1</sup>

➤ الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل؛

➤ عدم القدرة على التمييز بين الواقع و الوهم؛

➤ عدم القدرة على تحمل الغموض، و تسامي الرغبات الجامحة للامان؛

➤ انخفاض القدرة على التخيل أو عدم الرغبة به أصلا؛

➤ الحماس الزائد والرغبة السريعة في تحقيق النجاح؛

➤ الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها.

نجد كذلك دراسة ( أبو هين، 2010 ) التي لخصت أهم معوقات السلوك الإبداعي في المنظمات العربية معتمدة في

ذلك على تحليل العديد من الدراسات السابقة في نذكر منها النقاط الآتية:

➤ المركزية و عدم إفساح المجال للتفويض، بالإضافة إلى الاستعجال وعدم التخطيط؛

➤ عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير؛

➤ مناخ العمل غير الملائم مما يسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين؛

➤ عدم وضوح أهداف المنظمة للعاملين؛

➤ تخلف الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى البيروقراطية وما يصاحبها من جمود في الإجراءات والقوانين؛

➤ نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار؛

➤ التأكيد على شعار الحرص على المؤلف أفضل من المغامرة في المجهول؛

➤ الخوف من الفشل وفقدان التركيز، وغياب التحفيز على الابتكار ومحاولة إحباط الأفكار الجديدة؛

➤ غياب الحرية والتمسك بالإجراءات الرسمية والروتينية.

### المطلب الثاني: أساسيات حول التمكين

تتبعن الأساسيات من خلال الدراسات التي تعرض لها الباحثين الأكاديميين والمتخصصين

### الفرع الأول: مفهوم التمكين

خلصت وتبلورت أفكار وأراء اغلب الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلا عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال و الذي يعد احد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة.

عرف ( المصطفى 2005 :ص 126 ) التمكين على انه نقل للمسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى

المرؤوسين كما انه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة.

<sup>1</sup> محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة ليل شهادة الدكتور في علوم التسيير (دون ذكر التخصص)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 210.

كما أن ( أبو المجد ، 2008 : ص 33 ) كان قد أشار إلى أن التمكين هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من اجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار<sup>1</sup> .

و عرف ( Moorhead & Griffin ; 2001 ) التمكين الإداري على انه : " تحويل العاملين صلاحيات وصنع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف"<sup>2</sup> و من ثم يمكن أن نقول على التمكين بأنه منح العاملين درجة كبيرة ومناسبة من حرية التصرف ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم، مما يقوي روح المبادرة لديهم ومن ثم تهيئتهم لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق أهداف المنظمة.

و من أسباب و دواعي توجه المنظمات نحو التمكين حسب دراسة ( Thomson, 1999 ) ما يلي:<sup>3</sup>

- متطلبات السرعة الفائقة مع الدقة؛
- زيادة الفاعلية التنظيمية؛
- المتطلبات البشرية المتعلقة بفرق العمل وإشباع احتياجاتها ومشاركتها الاهتمام؛
- الإحتياجات المتزايدة إلى النمو والارتقاء من قبل العاملين؛
- الإحتياجات والآمال الأسرية والمنزلية المتزايدة؛
- تنوع رغبات وحاجات العملاء.

### الفرع الثاني: أهمية التمكين وفوائده

#### أولاً: الأهمية

تكمن أهمية التمكين الإداري، في تحقيقه للمنظمات والأفراد على حد السواء، مزايا و فوائد عديدة وتمثل فيما يلي<sup>4</sup> :

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات؛
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، مما يقلل من الاعتماد على الهيكل الهرمي؛
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجيا و الأدوات والموارد المتاحة؛
- تبين بما لا يدع مجالاً للشك أو الريب بان العنصر البشري هو الأساس، وهذا هو الذي عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخرًا، فبعد ممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف، و إدارة الجودة الشاملة، و الهندرة، و الإنتاج اللحظي والتحسين المستمر، لم يجدوا بدا من العودة إلى المبدأ الأول، وهو البشر أنفسهم؛

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة: دراسة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاص بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة: السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية: 2003، ص33

<sup>2</sup> محمد ذيب الأبيض ومحمد احمد الطراونة، اثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية، دراسات، العلوم الإداري، المجلد38، العدد، 2، 2011.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، مصر، جامعة طنطا، الملحق (2)، العدد(1)، 2001، ص: 2-3.

<sup>4</sup> محمد ذيب الأبيض ومحمد احمد الطراونة، اثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية، دراسات، العلوم الإداري، المجلد38، العدد، 2، 2011.



➤ تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات؛

➤ الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية حاجيات المستهلكين.

### ثانيا : فوائد التمكين

كما أشار العديد من الباحثين إلى أن التمكين يحقق فوائد عديدة لكل من المنظمة أو الأفراد، ويمكن إجمال هذه الفوائد

في ما يلي:

#### أ) أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

- رفع مستوى الإنتاجية: وذلك على المستويات الإدارية الدنيا، كما إشارة إليه الدراسات العديدة و أكدته؛
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، لما للتمكين من منح زيادة مشاركة العاملين في صنع القرار واتخاذ؛
- تحسين جودة السلع والخدمات؛
- تحقيق الميزة التنافسية.

#### ب) أهمية التمكين بالنسبة للفرد:

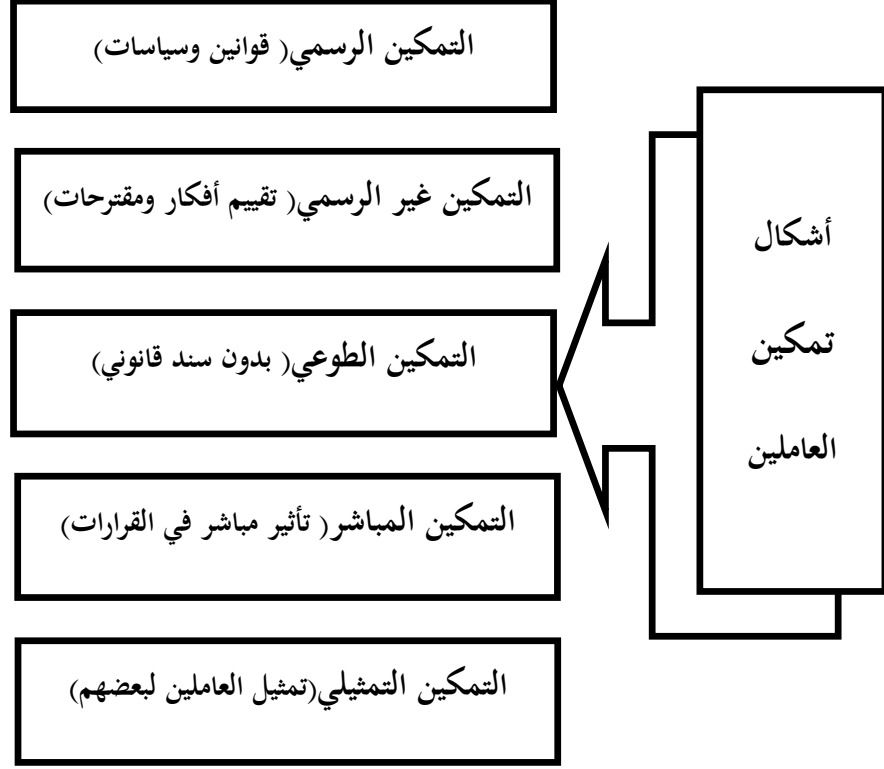
- ينمي الشعور بالمسؤولية لدى العاملين؛
- زيادة الشعور بالرضا الوظيفي؛
- زيادة الدافعية للعاملين؛
- زيادة ولاء الأفراد للمنظمة.

### الفرع الثالث: أشكال التمكين

إن عملية تمكين العاملين تظهر في أشكال عديدة ( أندراوس، و معاينة 2018 )

- التمكين الرسمي الذي يستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة؛
- التمكين غير الرسمي الذي يشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف؛
- التمكين الطوعي الذي لا يستند إلى أسس مؤسسية؛
- التمكين المباشر والذي يظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات؛
- التمكين التمثيلي ويظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات.

الشكل رقم ( 01 - 04 ) أشكال تمكين العاملين



المصدر: محمد سعيد جوال ، مرجع سابق ( بتصرف ).

الفرع الرابع: مؤشرات نجاح وفعالية التمكين

إن الإستراتيجية المستخدمة لتحقيق التمكين وما تحمله من تغيرات وما يترتب عنها من تكاليف ، يستوجب توافر مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها الاستدلال على مدى نجاح عمليات التمكين الممارسة داخل المؤسسات وذلك نحو تحقيق أهدافها المسطرة، إذ يمكن للإدارة أن تستعملها كمعايير لمعرفة مدى تقدم وتطور برنامج التمكين، والجدول المبين أدناه يلخص أهم ماتم التوصل إليه من دراسات حول مؤشرات نجاح التمكين:

الجدول رقم ( 02 - 01 ) مؤشرات نجاح التمكين

المؤشرات	الباحث و السنة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات متساوية بما يجعل الأفراد مسؤولين عن أعمالهم ويتحملون نتائج قراراتهم</li> </ul>	<p><b>Ivancevich &amp; Al1997</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ امتلاك المنظمة برامج رقابية عليا ودنيا؛</li> <li>▪ عدم تبني المنظمة برامج متناقضة؛</li> <li>▪ الالتزام بحدود التمكين؛</li> <li>▪ التركيز على شروط العمل لزيادة نجاح عملية التمكين؛</li> </ul>	<p><b>Argyris1998</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تخفيض التكلفة؛</li> <li>▪ التركيز على نوعية المخرجات؛</li> <li>▪ تطور الخدمات؛</li> <li>▪ الالتزام المستمر بتطورات حاجات الزبائن؛</li> <li>▪ تطور الوعي التنافسي للعاملين بما ينسجم و متطلبات الأدوار في القرن الواحد والعشرون؛</li> <li>▪ السرعة في تقديم المنتجات بما يحقق أقصى مستوى رضا للعملاء؛</li> <li>▪ تنفيذ الأعمال بطرق جديدة .</li> </ul>	<p><b>Robbins 1999</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما؛</li> <li>▪ تطوير أنظمة الاتصالات، والاعتماد على أنظمة تحفيز فعالية؛</li> <li>▪ الاحترام والمعاملة الحسنة للعاملين من قبل مرؤوسيهم ليؤتي التمكين ثماره.</li> </ul>	<p><b>اللوزي 1999</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مدى رغبة الرؤساء في تحويل الصلاحيات للمرؤوسين؛</li> <li>▪ الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين؛</li> <li>▪ فعالية نظام الاتصال والتغذية العكسية في المنظمة؛</li> <li>▪ وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء؛</li> <li>▪ وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون متطلبات العمل بفعالية؛</li> <li>▪ ربط الأداء بالخوافر المادية والمعنوية؛</li> <li>▪ تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.</li> </ul>	<p><b>جودة 1999</b></p>

المصدر : غانم ارزوقي أنيس ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي : بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من

الكليات بجامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العراق: جامعة بغداد المجلة(17)الإصدار(62)،2011،ص76.

كما أكدت دراسة ( المهيرات، 2010 ) بدورها على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي يمكن من خلالها الاستدلال على مدى فعالية وتطوير برامج التمكين، والتي يمكن تلخيصها من خلال الآتي:<sup>1</sup>

- عدد الأفكار الجديدة التي ينجح الرئيس في توليدها من رؤوسيه بغض النظر عن مدى تطبيقها وفعاليتها ، فالهدف الأساسي من التمكين هو تحفيز الإبداع والابتكار الذي غالبا ما يقترن بإتاحة مساحة كافية من حرية التصرف والتحفيز والحماس لدى العاملين؛
- نسبة القرارات المتخذة في المستويات الدنيا إلى إجمالي القرارات المتخذة في المنظمة؛
- مدى التحسن في مؤشرات التكلفة والجودة؛
- مدى التحسن في معنويات و رضا العاملين؛
- مدى سهولة تدبير من يمكن أن يشغلوا المناصب القيادية؛
- التحليل المستمر لمدى التحسن في ولاء العاملين مع التركيز أساسا على مؤشرات ( الترك الاختياري للخدمة)؛
- مدى التحسن في رضا العملاء من خلال تحليل مستويات التغذية العكسية الناتجة عنهم، والتي تعكس مدى تطور العلاقة بين المؤسسة وعملائها.

### الفرع الخامس: مستويات التمكين و أبعاده

#### أولا: مستويات التمكين

إن كل عملية تغيير تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى داخل أي تنظيم، إذ أنها تتم وفق مراحل لتحقيق الغاية المرجوة، وبما أن التمكين يشكل إستراتيجية هامة وضرورية للمنظمة، فبالنتالي يجب أن تتبناه نظريا وعمليا، وكما سبق وان ذكرنا من قبل انه ما من ظاهرة على مستوى المنظمات إلا كانت محل دراسة و تحليل من طرف الباحثين، نجد أن بعض الدراسات صنفت التمكين إلى خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها ، كدراسة ( العبيدين، 2004) وهي:

**المستوى الأول:** نجد أن الإداري يتخذ قرارا ويخبر فريق العمل به، والغالب أن المديرين يتخذون قرارات دون إخبار فريق العمل؛

**المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المديرون الفريق عن الاقتراحات ويتخذون بشأنها قرارات ويخبرون الفريق؛

**المستوى الثالث:** تتم المناقشة بين المدير والفريق حول وضع ما، و منحها المدير يطلب أوراق و مدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك؛

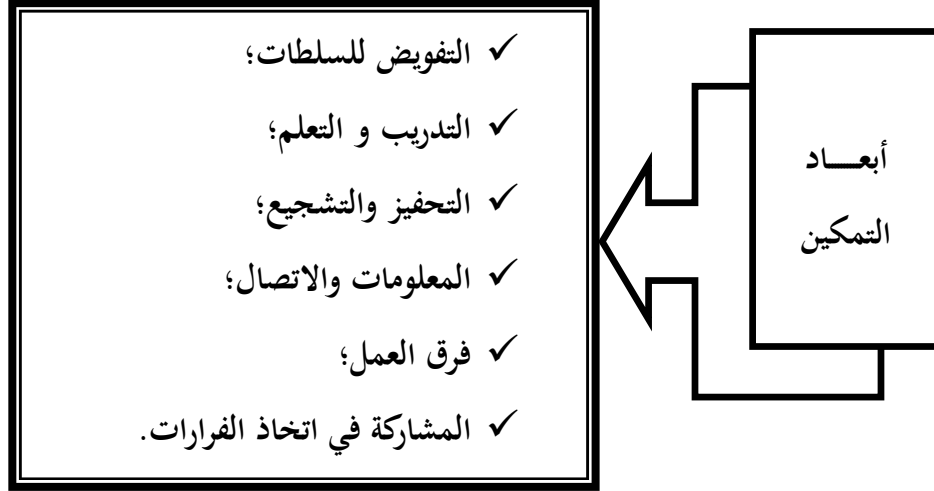
**المستوى الرابع:** تستمر فيه بناء العلاقات، ومنه تفرر القرارات بشكل نهائي وتعاوني بين المدير وفريق العمل؛

**المستوى الخامس:** يمارس فيها العاملون الإدارة الذاتية من خلال فريق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، الأردن : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010 ص39- 40

ثانيا: أبعاد التمكين

الشكل رقم: ( 01 - 05 ) أبعاد التمكين



المصدر: محمد سعيد جوال ، مرجع سابق ( بتصرف ).

- التفويض للسلطات : إذ يصبح العاملون قادرون في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، وهذا يتطلب التحويل من الرقابة و التوجيه إلى الثقة والتفويض ( العتيبي، 2005، ص: 28)<sup>1</sup>
- التدريب و التعلم: على المنظمة أن توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية مثل مهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات قيادية لذا لا بد على من توفير تدريب مستمر ومنظم ( Spreitzer, 2007 :p5 ).
- التحفيز والتشجيع: من المعلوم ما للحوافز المادية أو المعنوية الفردية منها أو الجماعية دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، بغية تحقيق الأهداف المسطر من طرف التنظيم، وهو الذي يحرك الدافعية لدى الأفراد أو الجماعات لتحقيق نتائج أفضل.
- المعلومات والاتصال: يجب على المنظمة أن توفر الظروف الضرورية لعملية الاتصال والتي تعتبر العوامل الأساسية لعملية التمكين وهي خلق مساحة شاسعة لحرية الوصول إلى المعلومات الحساسة وعلى درجة عالية من الاتصال داخل

<sup>1</sup> سلامة "محمد وليد" سالم سلامة، اثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، 2016، ص

المنظمة حول المنتج وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين وهذه المعلومات إما أن تكون حول رسالة المنظمة أو عن الأداء في حد ذاته.

➤ **فرق العمل:** وهو إدراك المديرين وقناعتهم بان العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وان أفكارهم يتم احترامها والأخذ بها وهذا ما يتطلب مستوى عال من الثقة، إذ يعتمد هذا الاقتناع تحت إشراف قائد قوي وقادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء فريق العمل للتغلب على الصعوبات التي قد تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.

### ➤ المشاركة في اتخاذ القرارات:

وتعني تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة ومشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف مما يؤثر إيجابا على التمكين، ومن هذا المنطلق فالمشاركة عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم حيث يشارك العاملون في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات سليمة وسريعة استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء، ومن خلال هذا التمكين الذي يمنح للعاملين نتيجة القفزة المتبادلة بين المنظمة والعاملين ومن خلال هذا التمكين يردى إلى تمسك العاملين بالمنظمة وعدم تركها.

### الفرع السادس: معوقات تطبيق التمكين

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات (العتيبي، 2004)

ما يلي :

- البناء التنظيمي الهرمي؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها؛
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار؛
- السرية في تبادل المعلومات؛
- ضعف نظام التحفيز؛
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- عدم الثقة الإدارية؛
- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

أما ( Forrester 2000 ) فيرى أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي :

- 1-عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
- 2-المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفا للتمكين.
- 3-تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى

برغم اختلاف ظروف كل منظمة.

4-عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

ومن خلال استعراض تلك المعوقات السابقة لتطبيق التمكين، يتضح لنا أن تطبيق تمكين العاملين ليس اختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها و متداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتدليل تلك العقبات.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للسلوك الإبداعي و التمكين

نتعرض الى الدراسات التطبيقية من خلال الدراسات والأبحاث السابقة للمختصين في هذا المجال

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

#### الفرع الأول: الدراسات العربية

من خلال بناء هذا البحث وحتى تتمكن من التحكم بشكل ملائم للإحاطة بجميع مناحيه وجوانبه لزم علينا الرجوع إلى الدراسات التي سبق وان قام بها الباحثون في هذا المجال وهذا ما جعل منا القيام بتحليل الإطار النظري له ومنه ضبط أبعاده في الدراسة الميدانية ومن ثم بناء أسئلة هذه الأبعاد وفقراتها التي من خلالها يتبين للمستجيب فهمها والإجابة عنها دون لبس أو تعقيد ومن هنا استعرضنا بعضاً منها من الأحداث إلى الأقدم كما هو معهود في هذه الدراسات ذاتها<sup>1</sup> :

01)دراسة (القطار،2012) بعنوان " ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين " هدفت هاته الدراسة

إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري، والعلاقة بينهما، لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بقطاع غزة، وقد تم ذلك من خلال دراسة مسيحية باستخدام الاستبانة، حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع العينة (266) عاملاً من أصحاب المناصب الإشرافية في كلتا الجامعتين، أما نسبة الاستجابة النهائية فقد بلغت ( 75,00%) ، وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية:

( تفويض السلطات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، حفز العاملين).أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري فقد شملت العناصر الآتية: ( حل المشكلات، المرونة،الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط)، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذر البعض منها:

➤ يتوفر التمكين الإداري بجميع أبعاده في كلتا الجامعتين وبنسب متفاوتة، حيث بلغ نسبة (78,44 %) في الجامعة الإسلامية، ونسبة (68,51%) في جامعة الأزهر؛

➤ يتوفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده في كلتا الجامعتين وبنسب متفاوتة، حيث بلغ نسبة (82,78 %) في الجامعة الإسلامية، ونسبة (78,87%) في جامعة الأزهر؛

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث يفسر التمكين الإداري ما نسبته ( 41%) من التباين في الإبداع الإداري في كلتا الجامعتين؛

وعليه فقد أوصت هذه الدراسة كلتا الجامعتين بالعمل على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال سعيها الجاد نحو تعزيز أبعاده، وذلك نظراً لأثره الكبير على تنمية الإبداع بمختلف أشكاله ومدخله،

<sup>1</sup> محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة ليل شهادة الدكتور في علوم التسيير (دون ذكر التخصص)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،

02) دراسة (المبعضين والطراونة، 2010) بعنوان " أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"<sup>1</sup>: حيث هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية طبقية تناسبية تشكل (3%) من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفرادها (391) مفردة، وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية: ( تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب وتعليم العاملين، إثراء العمل)، أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في السلوك الإبداعي فقد تمت معالجته بصورة أجمالية دون تفصيل، وتوصلت النتائج هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها كما يلي:

- تمارس البنوك التجارية الأردنية التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة؛
- يتواجد السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية بدرجة متوسطة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في إتخاذ القرار، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب العاملين) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛
- لا يوجد أثر دلالة إحصائية لإثراء العمل كبعد من أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية،

وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ التمكين لإدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

03) دراسة (نسمان، 2011) بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"<sup>2</sup>:

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة، حيث وزعت (252) استمارة واسترجع منها (218)، أي بنسبة استجابة بلغت (86,50%)، وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية: ( تدريب العاملين، الإتصال وتدقيق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة)، أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري فقد شملت العناصر الآتية: ( المرونة، قبول المخاطر، الأصالة، الطلاقة الفكرية)، وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- تتوفر كل من أبعاد التمكين الإداري والإبداع الإداري بدرجة كبيرة لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة،

➤ توجد علاقة دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري ممثلة في (التدريب، الإتصال وتدقيق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة) و إبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وعليه فقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بمجالات التمكين في الجامعات الفلسطينية من خلال تكثيف البرامج التدريبية، وتشجيع العاملين على المشاركة من خلال فرق العمل، وكذلك سرعة ومرونة وصول المعلومات، وزيادة الاهتمام بالحوافز وتبني العدالة الموضوعية في نظام الترقيات، وضمان مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، وذلك من أجل تعزيز الإبداع لدى العاملين.

<sup>1</sup> سلامة" محمد وليد" سالم سلامة: أثر أبعاد التمكين على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، مقال:تاريخ القبول:13-01-2016،

<sup>2</sup> محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور في علوم التسيير (دون ذكر التخصص)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،



#### 04) دراسة ( راضي، 2010) بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين"<sup>1</sup>

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين لدى موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية بالعراق، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية تتكون من ( 38 ) مفردة، وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر التالية: ( تفويض السلطة، فرق العمل، الإتصال الفعال، التحفيز)، أم بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في إبداع العاملين فقد شملت العناصر التالية: ( روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل)، وتوصلت هاته الدراسة إلى تحديد طبيعة استجابة متغيرات إبداع العاملين لمتغيرات التمكين، حيث أبرزت نتائج التحليل العلمي وجود استجابات للرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، والقدرة على الإقناع، والقدرة على تطوير بدائل متعددة، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، والقدرة على التكيف مع التغيير، والمهارة في طرح أفكار جديدة، والقدرة على التخلص من سياسات فرض الآراء، وعدم التردد في طرح أفكار جديدة بسبب الخوف من الفشل.

وعليه فقد أوصت هذه الدراسة باستمرارية تفكير القيادة الإستراتيجية في الكلية بأسلوب التمكين الإداري من اجل زيادة مستوى إبداع العاملين، بالإضافة إلى استخدام أبعاد أخرى لكلا المتغيرين، مما يهيئ مساحة جديدة للتفكير والتحليل، ويساعد على جذب انتباه الباحثين لتأثير عوامل جديدة على اتجاه ونوع العلاقة بين التمكين وإبداع العاملين.

#### 05) دراسة ( المعاني وأرشيدة، 2009) بعنوان "التمكين الإداري وآثاره على إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"<sup>2</sup>

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري و اثر ذلك على إبداعهم، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الإستبانة على عينة عشوائية تتكون من ( 295 ) مفردة، وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية : ( تفويض السلطة، تدريب العاملين الإتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين) ، أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري فقد شملت العناصر التالية: ( روح المجازفة، المرونة، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات، الإقناع)، وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- إن مستوى تحقق أبعاد التمكين الإداري كان متوسطا في الجامعة الأردنية، حيث يمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية كما يلي : تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الإتصال الفعال، حفز العاملين؛
- إن مستوى تحقق أبعاد الإبداع الإداري كان متوسطا لدى العاملين في الجامعة الأردنية، حيث يمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية كما يلي: الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات، المرونة، روح المجازفة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري مجتمعة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، وعليه فقد أوصت هذه الدراسة بضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية، بالإضافة إلى إعادة النظر في نظم الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها على الجميع بعيدا عن أية محسوبية أو تمييز.

<sup>1</sup> محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة ليل شهادة الدكتور في علوم التسيير (دون ذكر التخصص)، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف،

<sup>2</sup> محمد سعيد جوال، مرجع سبق ذكره،

06) دراسة (العتيبي، 2007) بعنوان " العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الاردنية"<sup>1</sup>، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد في المؤسسات العامة، ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، حيث تناولت الدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الاردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين في المؤسسات العامة الاردنية ، أما عينة الدراسة فتكونت من جميع المديرين العاملين، ونوابهم ومساعديهم، ومديري الدوائر، ومساعديهم ورؤساء الأقسام في المؤسسات العامة الاردنية في العاصمة عمان البالغ عددهم لغاية 2007/04/01 ( 491 ) مديرا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- ✓ النمط القيادي المشارك هو النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة الاردنية؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الاردنية؛
- ✓ توجد علاقة عكسية بين النمط القيادي الموجه والتمكين في المؤسسات العامة الاردنية؛
- ✓ توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المهتم بالإنجاز والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الاردنية؛
- ✓ توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المدعم والتمكين في المؤسسات العامة الاردنية؛
- ✓ توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المشارك والتمكين في المؤسسات العامة الاردنية؛
- ✓ توجد فروق في العلاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الموجه والتمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؛
- ✓ لا توجد فروق في العلاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري تعزى لمتغيرات ( الجنس، الخبرة العلمية، والمؤهل العلمي).

07) دراسة (الزيدانيين، 2006)<sup>2</sup> بعنوان " اثر التمكين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الاردنية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الاردنية، والى تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من ( 553 ) موظفا وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- ✓ إن تصورات الباحثين للتمكين الإداري كان مرتفعا، وجاءت أيضا تصورات الباحثين على أبعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة؛
- ✓ أن هناك اثر هام و ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الاردنية،
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، الخبرة)،

08) دراسة (الطراونة، 2006)<sup>3</sup> بعنوان " العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية إقليم جنوب الاردن " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوبي الاردن، والى تحقيق أهدافها تم تصميم استبانته

<sup>1</sup> سلامة" محمد وليد" سالم سلامة: أثر أبعاد التمكين على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، مقال: تاريخ القبول: 13-01-2016،

<sup>2</sup> محمد ذيب الأبيض ومحمد احمد الطراونة، اثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية، دراسات، العلوم الإداري، المجلد 38، العدد، 2، 2011.

<sup>3</sup> محمد ذيب الأبيض ومحمد احمد الطراونة، مرجع سبق ذكره.

لجمع البيانات، وقد تم توزيع (343) استبانته، أعيد منها وكان صالحا للتحليل ( 286) استبانته، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كن من أبرزها ما يلي:

- ✓ أشارت النتائج إلى أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري كان متوسطا، وان تصورات المديرين لأبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطا؛
- ✓ أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوبي الاردن؛
- ✓ أشارت النتائج إلى وجود علاقة فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين الإداري؛
- ✓ أشارت النتائج إلى وجود علاقة فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

01) دراسة ( Carter,2009 )، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة و قوة التمكين للعاملين، وقد استخدم الباحث الجماعات المركزة كأداة للحصول على البيانات، وقد استخدم الاستبانة لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في ( 310) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وتضمن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف إلى مدى إنتاجية العاملين إذا ما تم تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين وكيفية قياس أداء أعمالهم، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة، وأهمية المشاركة في صنع القرارات في المنظمة، وقد خرجت هذه الدراسة بالعديد من النتائج التي أكدت أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من الإدارة، وأكدت معظم المنظمات أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، كما أكدت معظم الشركات أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في الشركة، إضافة إلى هذا، فان كثيرا من المنظمات شعرت أن التفكير النظامي ساعد المديرين في عملية صنع القرارات وأكدت نتائج البحث أن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية، و الروح المعنوية و الالتزام، وان التمكين يشجع الابتكار والإبداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والانجاز<sup>1</sup>.

02) دراسة ( Emerson,2008)<sup>2</sup>، بعنوان " العلاقة بين مفاهيم تمكين العاملين ومفاهيم القيادة و التوجيه ونوع الصناعة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص علاقة بين مفاهيم تمكين العاملين ومفاهيم القيادة التوجيهية ونوع الصناعة، وقد تمت الدراسة على (9) منظمات عاملة في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، كما توصلت الدراسة إلى أن مقدار التوجيه المتاح من القيادة ذو دلالة إحصائية، وله تأثير على مفاهيم التمكين.

03) دراسة ( Hung, 2005)<sup>3</sup> بعنوان **A Correlational Study between junior High School Teacher Empowerment and, job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين مدرسي المدرسة الابتدائية على الرضا الوظيفي في تايوان و أثر المتغيرات المعدلة ( العمر، المؤهل العلمي، حجم المدرسة)، وقد تكونت عينة الدراسة من ( 450) معلما في المدارس الحكومية في تايوان، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي، في

<sup>1</sup> سلامة" محمد وليد" سالم سلامة: أثر أبعاد التمكين على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية مقال: تاريخ القبول: 13-01-2016، ص: 26.

<sup>2</sup> سلامة" محمد وليد" سالم سلامة: أثر أبعاد التمكين على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية مقال: تاريخ القبول: 13-01-2016،

<sup>3</sup> سلامة" محمد وليد" سالم سلامة: مرجع سبق ذكره.

حين أشارت الدراسة إلى انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الأمن ( من أبعاد الرضا الوظيفي) والتمكين الإداري، وأخيرا ليس هناك أثر للمتغيرات المعدلة على التمكين الإداري<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

يلاحظ من خلال الإطلاع على نتائج الدراسات السابقة أن معظم هذه الدراسات تتفق على وجود أثر للتمكين الإداري على عدد من متغيرات الأداء ( القيادة، الإبداع، الأداء، السلوك الإبداعي، الولاء، الرضا الوظيفي، الأنماط القيادية، فاعلية الأداء)، كما تناولت الدراسات السابقة هدفا مشتركا مع الدراسات الحالية في قياس مستوى التمكين الإداري في المؤسسات العامة والخاصة، إضافة إلى استخدامها للاستبانة كأداة لتحقيق هذا الهدف، ويتضح ذلك من خلال الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، نكر منها، دراسة ( العطار، 2012)، دراسة (نسمان، 2011)، دراسة ( راضي، 2010)، دراسة (المعاني وأرشيدة، 2009)، دراسة (العتيبي، 2007)، دراسة (الزيدانيين، 2006)، دراسة (Carter, 2009)، دراسة (Emerson, 2008)، دراسة (Hung, 2005) وتميزت الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة أنها ربطت بين التمكين الإداري و السلوك الإبداعي في مؤسسة خدمتية عامة تابعة للدولة، وليست مؤسسات خاصة، وقليل قلة من الدراسات التي ربطت ما بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للعاملين، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

### المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على أثر التمكين على السلوك الإبداعي، كما هدفت دراسات أخرى إلى دراسة أثر التمكين الإداري على عدد من متغيرات الأداء كالقيادة، الإبداع، الولاء، الرضا الوظيفي، الأنماط القيادية، فاعلية الأداء.	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي في مؤسسة قطاع خدمات تابع للدولة (قطاع عام)، وليست مؤسسات خاصة، وقليل قلة من الدراسات التي ربطت ما بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للعاملين، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
مجتمع وعينة الدراسة.	وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات.	لقد أسقطنا الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات بورقلة (دولة الجزائر).
أدوات التحليل والمنهج المستعمل	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، معتمدة على الاستبانة فقط.	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، معتمدين على الاستبانة، كأداة لتحقيق هذا الهدف
نتائج الدراسة	وتمثلت أهم نتائج معظم الدراسات في: - تميزت معظم نتائج الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والسلوك الإبداعي من خلال الإبعاد التي كانت محل دراسة كل حالة، إضافة إلى ذلك، السماح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بان لهم ملكية في هذه العملية، ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم، ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كل الاتجاهات، كما توصلت إلى انه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.	أهم النتائج التي توصلنا إليها: - اتضح أن هناك مستوى عال من مفهوم السلوك الإبداعي لدى العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات، الا وهي التمكين الإداري؛ - تميز أكبر الفئات العمرية بمستوى عال من التمكين؛ - اعتبار البعدين المشاركة في اتخاذ القرارات، والتدريب والتعليم، هما البعدين السائدين لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات بورقلة.

المصدر: من إعداد الطالب.

<sup>1</sup> محمد ذب المبيضين و محمد أحمد الطراونة، " أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية " دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، 2011، ص: 492.

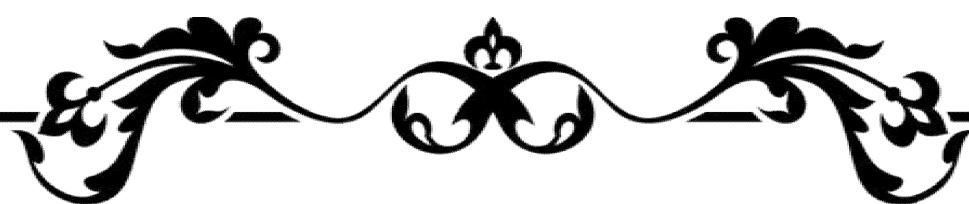
### مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة إضافة إلى أنها مكنتنا من:

- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل يتمثل في التمكين الإداري، والمتغير التابع يتمثل في السلوك الإبداعي؛
- ضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛
- التعمق في الموضوع؛
- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الإستبانة، وضبط أسئلة أبعاد متغيرات الدراسة؛
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الباحث من الانطلاق في الدراسة الحالية.

## خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من التمكين والسلوك الإبداعي لدى العاملين، وبعد ذلك العلاقة بينهما وذلك حيث أن التمكين الإداري للعاملين يعتبر من أهم العوامل التي تعزز وتشجع على السلوك الإبداعي لدى العاملين ، حيث انه كلما كان هناك تمكين للعاملين وقبول من طرفهم لهذا التمكين الذي بدوره يحفز ويغرس روح المبادرة في نفوسهم ويصل بهم إلى مجال الثقة والافتناع بأهداف المؤسسة كلما كان هناك سلوك إبداعي لديهم وهذا ما يعمل ويسعى إلى تقدم وتطور المؤسسة ونجاحها و استمراريتها، لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة التي تهدف إلى تحقيق الذات والاستمرارية. ومن خلال الفصل الثاني سنحاول اكتشافه أكثر في الجانب التطبيقي من خلال دراستنا الحالية التي قمنا بها على عينة من مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات بورقلة.



# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لواقع التمكين  
الإداري و السلوك الإبداعي في  
مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية  
العملية للإتصالات بورقلة



### تمهيد :

نحاول في هذا الفصل دراسة و معرفة اثر التمكين على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك باختيار عينة عشوائية من مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة ومحاوله إسقاط ما تم تناوله و التطرق إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك عن طريق تقديم استبيان موجه للعمال الإداريين من مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة حيث يحتوي هذا الفصل على مبحثين اثنين هما:

**المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة:** قبل الشروع في دراسة اثر التمكين على السلوك مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة "سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين .

**المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة:** سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة ومناقشتها



## المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مطلبين اثنين هما : ( الطريقة المعتمدة في الدراسة- الأدوات المستخدمة في الدراسة)

### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم الشركة محل الدراسة، الثاني منهجية الدراسة، أما الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

**الفرع الأول: تقديم العينة:** تمثل عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة، و يمكن تقديمها كما يلي:

#### أولاً: التعريف مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة

المديرية العملية للاتصالات بورقلة

1/ نشأة المديرية: وفق قرار المديرية العامة رقم 02 /15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملية للاتصالات بورقلة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 01 جانفي 2003 ، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 ، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

#### 2/ نظام المعلومات للمديرية العملية للاتصالات بورقلة:

سنتناول في هذا المطلب نظام المعلومات الذي تعتمد عليه المديرية العملية للاتصالات بورقلة، ومكوناتها، وشكلها .

##### ● أولاً : تعريفه ونشأته:

هو نظام المعلومات يربط المديرية العامة بمختلف المديرات العملية (وكالات تجارية، على مستوى المفوضية الإقليمية، مراكز الإنتاج، أقسام تجارية، أقسام تقنية)، وهذا مربوط بموجه Roteur حيث ترتبط هذه الأخيرة بالخدام المركزي على مستوى المديرية العامة.

وقد بدأ العمل بها في نهاية 2004 م، أين بدأت عملية التسيير المعلوماتي للزبائن على مستوى الوكالات التجارية ومراكز الإنتاج للاتصالات، ثم بدأت المديرية في توسيع هذا النظام لتشمل مقر المديرية، وجميع الأقسام التجارية والتقنية.

##### ● ثانياً : مكونات ووسائل الربط:

تتكون الشبكة الخاصة بالمديرية العملية ووحداها من عدة تجهيزات، وهي:

1- أجهزة الحاسوب.

2- المحولات.

3- الموجه.

4- مودم.

5- بطاقة الشبكة أو ما يسمى كروت الشبكات، وهي مدمجة مع جهاز الحاسوب.

6- كابل ألياف البصرية للربط بين المديرات.

7- كابل الزوج المتنوي أو الجدول غير معزول UTP , وهو يتكون من 08 نواقل منفصلة ومعزولة مرتبة في أربعة أزواج تستخدم معها وصلات لربط أجهزة الحاسوب بالمحولات.

8- طابعة الشبكات.

9- البرامج (التطبيقات)

10- المورد البشري الكفاء.

11- الهاتف يعمل مع شبكة.

12- مركز البيانات

13- برنامج الحماية (sophos).

التطبيقات نظام المعلومات على شبكة الانترنت بالمديرية العملية للاتصالات:

إن شبكة الانترنت في المؤسسة هي بمثابة بيئة أو حامل أو سند تحمل عليه التطبيقات المختلفة للمؤسسة ونعرفها كالتالي:

1- GAIA: وهو برنامج يضمن تسيير شبكة زبائن اتصالات الجزائر، ويعمل هذا النظام على تحليل واستغلال تسيير الزبائن في الميدان الجاري والتقني والمالي، كما يساهم في تسهيل نقل المعلومة والوثائق وتطوير ، ويستخدم هذا النظام من طرف جميع أفراد المؤسسة في القطاع التجاري والتقني، حيث يملك كل فرد اسم مستخدم وله كلمة مرور خاصة به، وتختلف درجة البلوغ إلى المعلومات من فرد إلى آخر، حسب منصبه فالعون العادي مسموح له بالدخول والعمل في مجال محدد، بينما الإطار يسمح له بالدخول إلى مجالات أوسع، وقد تم تحديثه مؤخرا 2015 ويغطي نظام GAIA أربعة ميادين وهي :

- تسيير الزبائن والتسيير التجاري.

- التسويق من خلال العروض للمنتوجات والخدمات.

- تسيير الشبكة.

- الفواتير والتحصيل.

2- برنامج تسيير إدارة الموارد البشرية (HRACCESS) :

وهو برنامج يستغل شبكة الانترنت الموجودة بالمؤسسة لتسيير إدارة الموارد البشرية ومتابعة كل ما يتعلق بهم من تصنيفات مختلفة، ترقية، علاوات، برنامج تكوين كل موظف، إذ هذا برنامج يضمن وجود بطاقات تقنية لكل مستخدم من خلال قاعدة البيانات التابعة له، كما يحتوي على السيرة الذاتية لكل فرد في المؤسسة ويتابع سير برنامج العطل السنوية والمرضية.....

3- تطبيق خاص بالبريد الالكتروني (MESSAGERIE):

ويستخدم هذا التطبيق لتبادل الرسائل الالكترونية بين المديرية العامة، وباقي المديريات العملية على مستوى الوطن، وهذه الرسائل عبارة عن بريد الكتروني (E-mail) محتواه عبارة عن تعليمات مصلحية، طلب إحصائيات، التعريف بخدمة جديدة، شرح مشروع جديد، وهو يختلف من مصلحة لأخرى، ولا يسمح الدخول والوصول إليه إلا لعدد محدد من إطارات المؤسسة من خلال اسم مستخدم وكلمة مرور.

4- بطاقة المؤسسة:

وهو عبارة عن موقع وضعته مؤسسة اتصالات الجزائر خصيصا كلوحة قيادة فيها العديد من المؤشرات والإحصائيات، يمكن أن يطلع عليها المسؤولين في المؤسسة لمعرفة مدى تحقيقهم لأهدافهم، والمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة، ومخصص أيضا لعدد محدود من الإطارات، حيث يسمح لهم بالدخول من خلال اسم مستخدم وكلمة مرور، والمعلومات والإحصائيات التي يوفرها تتعلق بكل مديرية على مستوى الوطن ولعدة سنوات في مجالات عدة، وهي: التحصيل للمستحقات الهاتفية، تطوير رقم الأعمال في المؤسسة التكاليف، الخزينة، الأجور.

## 5- برنامج Bilining :

وهو برنامج يضمن تسيير أنترنيت ADSL إلى زبائن اتصالات الجزائر، ويعمل هذا على تحليل واستغلال تسيير الزبائن في الميدان التجاري والتقني والمالي ، ويستخدم هذا من طرف جميع أفراد المؤسسة في القطاع التجاري والتقني، حيث يملك كل فرد اسم مستخدم وله كلمة مرور خاصة به.

## 6- برنامج ORACLE :

هو برنامج يعمل تسيير الحسن لجميع العمليات المحاسبية و المالية و بالإضافة إلى مشتريات المؤسسة و متابعة لحركة تسيير المخزون و هو برنامج يربط دائرة المالية و دائرة المشتريات و إمداد بالإضافة المخزن الولائي للمؤسسة.

المطلب الثالث: الاتصال الداخلي بالمديرية العملية بورقلة

يتم الاتصال الداخلي بالمديرية على مستويين:

- على المستوى الداخلي للمديرية.

- على المستوى الخارجي للمديرية

**أولا -على المستوى الداخلي للمديرية:** ويتم ذلك من خلال ما يلي: الاتصال الداخلي داخل المؤسسة (داخل المديرية) : ويكون الاتصال عن طريق:

➤ **الاتصال التصاعدي:** من رئيس المصلحة إلى رئيس الدائرة إلى مدير بالنيابة ثم المدير وهذا ما يسمى باحترام السلم الإداري في المؤسسة

➤ **الاتصال تنازلي:** المدير إلى مدير بالنيابة إلى رئيس الدائرة إلى رئيس المصلحة.

➤ **الاتصال الأفقي:** يكون بين رئيس مصلحة ورئيس مصلحة بنفس الدائرة أو مثلا: بين الدائرة الموارد البشرية و دائرة الوسائل و الإمداد، مع بعضها اتصال أفقي في المسائل العادية (الروتينية)، أما المسائل الجديدة يتم البحث فيها بحضور المدير من اجل اتخاذ القرارات وتوزيع المهام

➤ **الاتصال الداخلي:** داخل المؤسسة (في المديرية): ويتم ذلك عن طريق:

**أولاً:** العمل بين الوكالات التجارية ومركز الصيانة والانجاز الموحدة عبر الدوائر، تعمل فيما بينها بواسطة (برنامج خاص بالمؤسسة)، وذلك تحت المراقبة المباشرة من طرف رؤساء المصالح المتواجدة بالمديرية.

**ثانياً:** على المستوى الخارجي للمديرية: بحيث يتم الاتصال على أساس هذا المستوى كما يلي:

1-الاتصال الخارجي للمؤسسة ( خارج المديرية):

- كل المراسلات والإجراءات تمر عبر المدير خارج المؤسسة.

-المعاملات التقنية والمالية تكون عبر شبكة الإعلام الآلي الخاص بالمؤسسة، وتحت المراقبة والمتابعة المباشرة من طرف المديرية الجهوية والمديرية العامة.

2-الاتصال خارج المراكز والوكالات التجارية:

-يتم الاتصال والعمل مع الزبائن بواسطة الوكالات التجارية الموزعة عبر تراب الولاية فقط.

3- الإتصال عن بعد: و هذا عبر تقنية الاتصال بالفيديو من خلال نظام المعلومات المؤسسة حيث يستخدم للإجتماعات من مكان العمل دون لجوء إلى تنقل بالإضافة إلى استخدامات أخرى في التكوين و في المسابقات الترقية الداخلية .

الفرع الثاني: طريقة الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: و يتكون من العمال الإداريين في المؤسسة محل الدراسة و الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم: (02-02) بوضوح مجتمع الدراسة

المؤسسة	نوع المؤسسة	نوع نشاط المؤسسة	عدد العمال الإداريين
مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة	شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم	خدمي	66

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

عينة الدراسة: قام الباحث بسحب عينة عشوائية قدرها 66 من أصل 70 عامل إداري وهو مجموع عدد العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 70 استبيان على العمال الإداريين بالمؤسسة المذكورة سابقاً، وتم استرجاع 66 استبيان 94,28%، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع بـ 04 استبيانات أي بنسبة 05.72% والجدول أدناه يبين توزيع العينة:

الجدول رقم: (03-02) يوضح عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجع	غير المسترجع
العدد	70	66	04
النسبة	100%	94,28%	05.72%

المصدر: من أعداد الطالب وفقاً لنتائج توزيع الاستبيان

يوضح الجدول المذكور أعلاه، أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع 70 استبياناً، واسترجع منه 66 استبياناً

ثانياً: متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-4) : يوضح متغيرات الدراسة

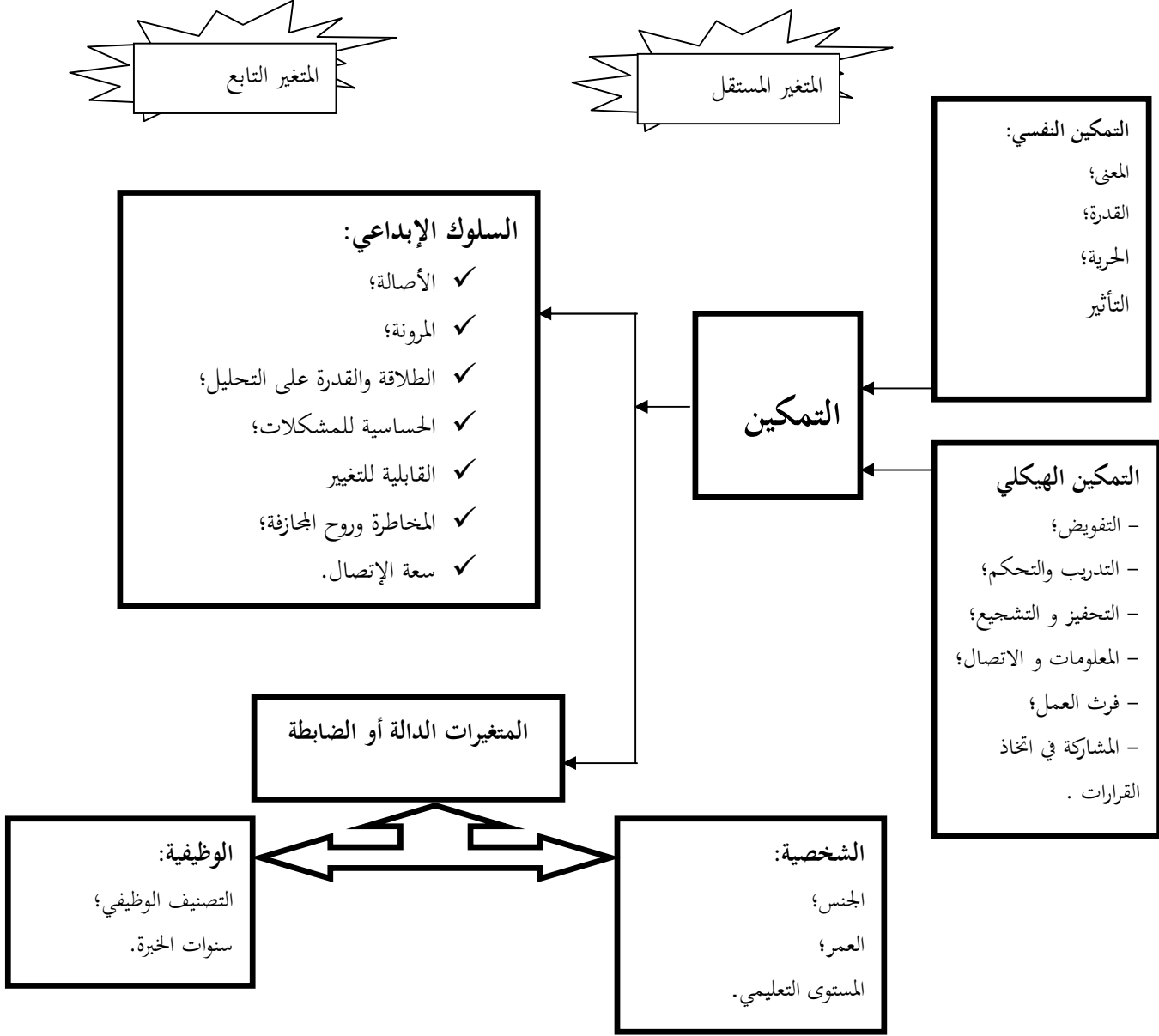
المتغيرات	
المتغير التابع:	السلوك الإبداعي
المتغير المستقل:	التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الطالب.

يوضح الجدول المذكور أعلاه، متغيرات الدراسة، حيث أن التمكين الإداري للعاملين هو المتغير المستقل، و المتغير التابع في هذه الحالة هو السلوك الإبداعي.

**نموذج الدراسة:** تم تصميم نموذج افتراضي للبحث كما في الشكل ( 01 ) والذي يشير إلى العلاقة ( علاقة الارتباط و التأثير ) بين عناصر التمكين الإداري و مفهوم السلوك الإبداعي.

الشكل رقم: ( 01 - 06 ) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة.

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

### الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ,حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ، عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها،وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛

2-مصنوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع(السلوك الإبداعي)؛

4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

### الفرع الثاني: الأدوات و البرامج الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة, وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للشركة.

#### - الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم التمكين الإداري بالنسبة للشركة محل الدراسة.

**الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة مثل(الجنس,العمر,المستوى التعليمي, الخبرة, الوظيفة).

**الجزء الثاني:** يتعلق بمفهوم التمكين الإداري ويحتوي على 24 عبارة.

**الجزء الثالث:** يتعلق بمفهوم السلوك الإبداعي ويحتوي على 28 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات , ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال ,يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

- موافق تعطى لها ثلاث درجات.

- محايد تعطى لها درجتان.

- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-5): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى ( مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (  $0.66 = 3/2$  ), ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: من (1 إلى 1.66) ضعيف، ومن (1.67 إلى 2.34) متوسط، ومن (2.35 إلى 3) مرتفع).

#### ➤ الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالشركة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث, حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للشركة ومختلف فروعها.

#### ➤ الملاحظة العلمية:

بمجرد تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسخ المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح, وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته, مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع, بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

. صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال, وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

. ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ, الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة نسبتها مقبولة, وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة, بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم: ( 02 - 06 ) معاملات الثبات لمؤسسة اتصالات الجزائر

المديرية العملية للاتصالات ورقلة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المؤسسة	مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة
معامل ألفا كرونباخ	94 %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 94%, حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات و الثقة، وهذا يعني

أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

**المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها**

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

**المطلب الأول : خصائص نتائج الدراسة التطبيقية**

**الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة**

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

جدول رقم (02-07) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
66,70 %	44	ذكر
33,30 %	22	أنثى
100 %	66	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول رقم (02-07)، أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور (66.70%) في حين بلغت نسبة الإناث (33.30%) من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

جدول رقم (02-08) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
10,60 %	07	اقل من 30 سنة
53,00 %	35	من 30 إلى 40 سنة
31,80 %	21	من 40 الى 50 سنة
04,50 %	03	من 50 سنة فما أكثر
100 %	66	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

أما فيما يتعلق بمتغير العمر من خلال الجدول رقم (02-08)، فقد تحصلت الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 40 سنة) اعلي نسبة بواقع (53,00%)، بعد ذلك تأتي الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 50 سنة) بنسبة (31,80%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لان هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وثبات الكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان.



جدول رقم (02-09) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
28,80 %	19	المستوى الثانوي
71.20 %	47	المستوى الجامعي
100 %	66	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

و بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي من خلال الجدول رقم (02-09) لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (71.20% ) من الأفراد الحاصلين على مستوى جامعي، وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة، ومدى الأهمية التي توليها المؤسسة لتحقيق متطلبات التمكين، حيث نجد فقط (28,80% ) لهم مستوى ثانوي فاقل، وهذا راجع أيضا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب متخصصين في هذا المجال بالإضافة إلى سياسة المؤسسة التي تهتم بالمستوى العالي للعمال.

جدول رقم (02-10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
10,60 %	07	اقل من 5 سنوات
21,20 %	14	من 5 - 10 سنوات
53,00 %	35	من 10 - 20 سنة
15,20 %	10	أكثر من 20 سنة
100 %	66	لمجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (02-10) إلى أن فئة (من 10 - 20 سنة)، تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 53,00%، وتليها فئة ذوي الخبرة من (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 21,20% من أفراد عينة الدراسة وهي نسبة متوسطة الحال، ومن خلال هذه النتائج نجد أن المؤسسة تحافظ على العناصر ذات الكفاءة العالية لان متطلبات المنافسة والسوق تفرض عليها ذلك، ويعود ذلك للخبرة الكبيرة التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد.

جدول رقم (02-11) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرار	الجنس
68,20 %	45	الإطارات
31,80 %	21	أعوان التحكيم
100 %	66	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

وفيما يتعلق بمتغير الوظيفة، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (02-11) إلى أن فئة الإطارات متواجدة بقوة بنسبة 68,20% و هذا ما يدل على إن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على هذه الفئة بشكل كبير، وسياستها الاستثمارية في هذه الطاقات ومن جهة أخرى هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من اجل السير الحسن للمؤسسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات الاستبيان المتعلقة بالتمكين والسلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة. وسيتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هو واقع التمكين الإداري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة ؟

السؤال الثاني: ما هو واقع السلوك الإبداعي السائد لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة ؟ ومدى اهتمام الشركة بتحقيق أبعاد هذه العوامل.

السؤال الثالث: فيما تكمن طبيعة العلاقة بين التمكين كمتغير مستقل و السلوك الإبداعي كمتغير تابع لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة ؟

#### الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول:

واقع التمكين الإداري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة: عوامل التمكين الإداري ستة ( 6 ) أبعاد وهي : ( التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات ) والجدول الموالي بين تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للسلوك الإبداعي و التمكين الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

جدول رقم ( 02-12 ): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال

مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة حول واقع التمكين الإداري.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تمتحنى الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامى ؛	2.46	0.72	1	مرتفع
2	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية ؛	2.04	0.86	4	متوسط
3	هناك أعمال تستطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع إلى الإدارة العليا ؛	2.24	0.89	3	متوسط
4	تعطيني الإدارة صلاحيات كافية وواسعة لانجاز مهام وظيفتي .	2.30	0.76	2	متوسط
	<b>المتوسط العام لبعده التفويض</b>	<b>2,26</b>	<b>0,80</b>	----	متوسط
5	تسعى الإدارة إلى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم ؛	2.56	0.70	2	مرتفع
6	يتاح لي فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل ؛	2.57	0.68	1	مرتفع
7	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية بشكل مستمر و كافية لتطوير مهاراتي ؛	2.09	0.83	4	متوسط
8	تستعين مؤسستي بالخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب .	2.22	0.76	3	متوسط
	<b>المتوسط العام لبعده التدريب والتعليم</b>	<b>2,36</b>	<b>0,74</b>	----	مرتفع
9	تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفزني ؛	1.83	0.77	4	متوسط
10	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية ؛	2.00	0.76	3	متوسط
11	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل؛	2.37	0.77	1	مرتفع
12	تشجعني المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي .	2.04	0.71	2	متوسط
	<b>المتوسط العام لبعده التحفيز والتشجيع</b>	<b>2,06</b>	<b>0,75</b>	----	متوسط
13	يتم إبلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي ؛	2.40	0.82	3	مرتفع
14	استطيع الوصول إلى أصحاب القرار في مؤسستي وشرح موافقي بسهولة؛	2.30	0.82	4	متوسط
15	تحتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع موظفيها ؛	2.46	0.74	2	مرتفع
16	الاتصالات سهلة وسريعة بين الدوائر الإدارية في المؤسسة .	2.46	0.76	1	مرتفع
	<b>المتوسط العام لبعده المعلومات والاتصال</b>	<b>2,41</b>	<b>0,79</b>	----	مرتفع
17	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي؛	2.22	0.83	2	متوسط
18	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي ؛	2.12	0.81	3	متوسط
19	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة؛	2.03	0.84	4	متوسط
20	يسود التعاون بيننا كزملاء في العمل .	2.36	0.81	1	مرتفع
	<b>المتوسط العام لبعده فرق العمل</b>	<b>2,18</b>	<b>0,82</b>	----	متوسط
21	لدي المعلومات الكافية التي تؤهلني لاتخاذ القرارات التي تخص عملي ؛	2.62	0.65	1	مرتفع
22	يسمح لنا أحيانا بالمشاركة في اتخاذ القرار؛	2.34	0.81	3	متوسط
23	أتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حول كيفية القيام بعملتي؛	2.57	0.68	2	مرتفع
24	تولي مؤسستي اهتماما بالأفكار والحلول التي اقترحها.	2.06	0.78	4	متوسط
	<b>المتوسط العام لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات</b>	<b>2,40</b>	<b>0,73</b>	----	مرتفع
	<b>المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري</b>	<b>2,28</b>	<b>0,77</b>	----	متوسط

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بالنظر إلى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات الجزء الأول المخصص لبعض عوامل التمكين، نلاحظ أن المتوسطات كان فيها الإيجابي، وكان فيها المتوسط وهذا ما يبين بان المؤسسة لا تعتمد تمكين فعال للعاملين، ومع ذلك أن هذا ما يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات، وقد بلغ المتوسط العام (2,28) والانحراف المعياري (0,77) وهي قيمة متوسطة تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات إلى حد لباأس به، ومن الجدول أعلاه نستنتج:

- المتوسط الحسابي لعبارات اتجاه الفرد نحو قابليته للتفويض وما تمنحه الإدارة من صلاحيات لاتخاذ القرارات باستقلالية دون الرجوع إلى الإدارة العليا، قد بلغ ( 2,26 )، وانحراف معياري (0,80)، وهو ذو قيمة متوسطة وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارة رقم 01 ( تمنحي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,46)، وانحراف معياري (0,72)، وهذا ما يدل على وجود درجة مرتفعة من المرونة للأفراد للتصرف في أداء مهامهم، تليها العبارة رقم 02 ( تعطيني الإدارة صلاحيات كافية وواسعة لانجاز مهام وظيفتي ) بمتوسط حسابي (2,30) و انحراف معياري ( 0,76 )، ولقد جاءت العبارة رقم (03) ( هناك أعمال تستطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع إلى الإدارة العليا )، بمتوسط حسابي (2,24) وانحراف معياري (0,89)، ورتبة في المرحلة الأخيرة العبارة ( توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية) بمتوسط حسابي (2,04)، وانحراف معياري قدره (0,86)، وهذا يدل على وجود درجة من الارتياح في العمل لدى العمال ولو كانت بشكل متوسط، إلا أن هذه الصلاحيات لم تكن مطلقة للعاملين في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد على انه يتم الرجوع إلى الإدارة العليا من حين إلى آخر، إذن عموما وبالنظر إلى المتوسط العام لبعده التفويض، نلاحظ وجود قبول وارتياح من طرف العمال للتفويضات الممنوحة ولو كانت بشكل متوسط .

- المتوسط الحسابي لعبارات التدريب والتعليم، بمتوسط حسابي عام (2,36)، وانحراف معياري (0,74)، وهو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة الموافقة الكبيرة على محتوى هذه العبارات فنجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة التي تقيس العبارة (يتاح لي فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل) قدره (2,57)، و انحراف معياري (0,68)، وفي المرتبة الثانية نجد العبارة (تسعى الإدارة إلى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم)، بمتوسط حسابي قدره (2,56)، و انحراف معياري قدره (0,70)، حيث كانت المتوسطات الحسابية مرتفعة وهو يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على محتوى العبارات، و يبين من خلالها مدى اهتمام الإدارة بإتاحة فرص للتعليم والتدريب لتطوير مهارات العاملين وتدريبهم، ويرجع ذلك لمتطلبات أهداف المؤسسة، ونجد العبارة ( تستعين مؤسستي بالخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب )، أنها مرتبة ثالثا بمتوسط حسابي (2,22)، وانحراف معياري (0,76)، تليها العبارة ( توفر لي المؤسسة دورات تدريبية بشكل مستمر وكافية لتطوير مهاراتي )، بمتوسط حسابي (2,09)، و انحراف معياري (0,83)، وقد كانت المتوسطات الحسابية متوسطة مما يوحي إلى أن بعض العاملين لازال لم يقتنع بما توفره المؤسسة من تعليم وتدريب، لاسيما وأنها لا تستعين بشكل كبير بالخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب.

- المتوسط الحسابي لعبارات التحفيز والتشجيع كان ( 2,06 )، وانحراف معياري (0,75)، وهو ذو قيمة متوسطة وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة التي تقيس (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل)، بمتوسط حسابي (2,37)، وانحراف معياري (0,77)، وهذا ما يؤكد على رضا العاملين على الرواتب التي يتقاضونها وتناسبها مع الجهود التي يبذلونها في أعمالهم، تليها العبارة (تشجعني المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي)، بمتوسط حسابي (2,04)، وانحراف معياري (0,71)، ثم تليها العبارة ( تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية )، بمتوسط حسابي (2,00)، وانحراف معياري (0,76)، وترتب أخيرا العبارة ( تقدر الإدارة جهودتي في العمل وتحفزي )، بمتوسط حسابي (1,83)، ويعتبر هو الأصغر وانحراف معياري (0,77)، وهذا ما يؤكد على أن الإدارة لا تقوم بتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل كبير، ولا تشجعهم على الإبداع بالشكل الذي يسمح بتطوير

قدراتهم ومهاراتهم ، مع رضاهم بروائهم التي يتقاضونها إلا أنهم يرون بشكل متوسط أن المؤسسة لا تقدر جهودهم في العمل ولا تحفزهم بشكل لائق.

- المتوسط الحسابي لعبارات المعلومات والاتصال كان (2,41) وانحراف معياري (0.79) وهو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على محتوى العبارات، وهذا يعني وجود مستوى عالي من المعلومات والاتصال بالنسبة للعاملين بالمؤسسة، حيث رتبة في أعلى الدرجات العبارة ( الاتصالات سهلة وسريعة بين الدوائر الإدارية في المؤسسة )، بمتوسط حسابي (2.46)، وانحراف معياري (0.76)، تليها في المرتبة الثانية العبارة ( تهتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع موظفيها )، بمتوسط حسابي (2.46)، وانحراف معياري (0.74)، و تليها في المرتبة الثالثة العبارة (يتم إبلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي)، بمتوسط حسابي (2.40)، وانحراف معياري (0,82)، وهذا ما يؤكد على سهولة الاتصال وسرعة تداول المعلومات بين الدوائر الإدارية للمؤسسة، واهتمام الإدارة بتوفير وسائل الاتصال الفعالة والمتطورة لدى العاملين بها ، والإبلاغ بكل المستجدات التي تتعلق بمهام أعمالهم، وترتب أخيرا و بشكل متوسط العبارة ( استطيع الوصول إلى أصحاب القرار في مؤسستي وشرح مواقفي بسهولة )، بمتوسط حسابي ( 2.30 )، وانحراف معياري ( 0,82 )، وهذا طبيعي لان مهام أصحاب القرار الداخلية منها والخارجية تستدعي ذلك.

- المتوسط الحسابي لعبارات فرق العمل كان (2,18)، وانحراف معياري (0,82)، وهو ذو قيمة متوسطة وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، إلا انه جاءت العبارة (يسود التعاون بيننا كزملاء في العمل) في أعلى مستوياتها المرتفعة، بمتوسط حسابي ( 2.36 )، وانحراف معياري ( 0.810 ) مما يبين إلى أي مدى يسود التعاون بين العاملين داخل المؤسسة، وتلتها في المرتبة الثانية العبارة (تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي)، بمتوسط حسابي (2.22)، وانحراف معياري (0.83)، ثم تلتها في المرتبة الثالثة العبارة (تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي)، بمتوسط حسابي (2.12)، وانحراف معياري (0.81)، وجاءت مرتبة أخيرا العبارة ( تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة )، بمتوسط حسابي (2.03)، وانحراف معياري (0.84)، كل هذه العبارات الثلاثة الأخيرة جاءت بمستويات متوسطة مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى أنها تشجع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي، وإنما تحاول التركيز على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي، بغرض أن تسود أوصل الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.

- وأخيرا المتوسط الحسابي لعبارات المشاركة في اتخاذ القرارات كان (2,40)، وانحراف معياري (0,73) وهو متوسط حسابي مرتفع يثبت وجود مستوى جيد من المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا راجع أولا إلى توفر المعلومات الكافية التي تؤهل العاملين إلى اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، حيث جاءت العبارة (لدي المعلومات الكافية التي تؤهلني لاتخاذ القرارات التي تخص عملي) بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (0.65)، مؤكدة لذلك العبارة المرتبة ثانيا بمسئولتها العالي و المرتفع (أتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حول كيفية القيام بعملتي) بمتوسط حسابي (2.57)، وانحراف معياري (0,68)، لما يتحمله العامل من مسؤولية اتجاه القرارات التي يتخذها في مجال عمله ، تليها العبارة (يسمح لنا أحيانا بالمشاركة في اتخاذ القرار ) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.34)، وانحراف معياري ( 0,81 )، و أخيرا تأتي العبارة (تولي مؤسستي اهتماما بالأفكار والحلول التي اقترحتها)، بمتوسط حسابي (2.06)، وانحراف معياري (0,78)، وأنها ذوي قيمتين متوسطتين وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات

جدول رقم (02-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة لأبعاد التمكين الإداري.

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعده التفويض	2,26	0,80	4	متوسط
02	المتوسط العام لبعده التدريب والتعليم	2,36	0,74	3	مرتفع
03	المتوسط العام لبعده التحفيز والتشجيع	2,06	0,75	6	متوسط
04	المتوسط العام لبعده المعلومات والاتصال	2,41	0,79	1	مرتفع
05	المتوسط العام لبعده فرق العمل	2,18	0,82	5	متوسط
06	المتوسط العام لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات	2,40	0,73	2	مرتفع
07	المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري	2,28	0,77	----	متوسط

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بان الأبعاد منها ما جاءت بمستويات متوسطة ومنها من جاءت بمستويات مرتفعة مناصفة ثلاثة بثلاثة فالأبعاد التي جاءت بمستويات متوسطة، وهذا ما يبين بأن المؤسسة لا تعتمد تمكين فعال للعاملين، وهذا يعتبر ضعفاً لتحضير، لاسيما بعد التفويض وبعده فرق العمل، حيث أن بعد التفويض جاء بمتوسط عام (2,26)، يليه بعد فرق العمل بمتوسط عام (2,36)، وبمستوى أقل يرتب بعد التحفيز والتشجيع بمتوسط عام (2,06)، وهذا ما يدل على عدم رضا العاملين كما يبين عدم الرضى النسبي لأفراد العينة على عبارات هذه الأبعاد على المؤسسة كون أنها لا تعطي اهتمامات كبيرة للتفويضات الممنوحة والتي تلزمهم في كثير من الأحيان بالرجوع للإدارة العليا من اجل اتخاذ قراراتهم بصفة مطلقة في مجال الأعمال المؤكدة لهم، بالرغم من أن المؤسسة تحاول أن توجه العاملين نحو العمل الجماعي على شكل فرق وجماعات إلا أن هذا الاهتمام لم يرق إلى المستوى الذي يعكس الوجه الحقيقي لأعمال الفرق والجماعات وما له من مردودية عالية، وما يزيد من إثبات صحة بعد التحفيز والتشجيع الذي من المفروض أن يكون بمستوى عال كونه هو الوجهة الحقيقية التي تعطي دافعية عالية للعاملين سواء كانوا أفراداً أو جماعات، وفي المقابل نرى أن المتوسط العام لبعده المعلومات والاتصال جاء بمستوى عال (2,41)، يليه المتوسط العام لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات بمستوى عال أيضاً يقل بدرجة واحدة من المائة عن بعد المعلومات والاتصال (2,40)، كما جاء أيضاً بعد التدريب والتعليم بمستوى عال (2,36)، كذلك مما يدل على النظرة الإيجابية للعاملين التي تعكس إيجابياتهم على أسئلة الاستبيان، ومن ثم جاء المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري بمستوى متوسط وهذا ما يدل على النظرة الإيجابية لأفراد العينة لهذا المتغير.

#### الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني :

2 . واقع أبعاد السلوك الإبداعي السائد لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة ؟ ومدى اهتمام الشركة بتحقيق أبعاد هذه العوامل ، وهي سبعة أبعاد ( الأصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، القابلية للتغيير، المخاطرة وروح المجازفة، سعة الاتصال) والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

جدول رقم (02-14): المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال بمؤسسة

اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة حول أبعاد السلوك الإبداعي.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	أسعى بجد لأن يكون التميُّز السِّمة الغالبة على طريقة عملي.	2.78	0.56	1	مرتفع
02	لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي .	2.75	0.52	2	مرتفع
03	أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	2.31	0.72	4	متوسط
04	استطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .	2.50	0.70	3	مرتفع
	<b>المتوسط العام لبعء الأصالة</b>	<b>2,59</b>	<b>0,61</b>	<b>----</b>	<b>مرتفع</b>
05	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.	2.60	0.67	4	مرتفع
06	احرص على عدم التعصب لأفكاري .	2.80	0.50	1	مرتفع
07	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظري في العمل لتقييمه والاستفادة منه.	2.80	0.47	2	مرتفع
08	اسعي إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي	2.63	0.62	3	مرتفع
	<b>المتوسط العام لبعء المرونة</b>	<b>2.71</b>	<b>0.57</b>	<b>----</b>	<b>مرتفع</b>
09	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وبطريقة يفهما الجميع.	2.71	0.62	2	مرتفع
10	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	2.46	0.72	4	مرتفع
11	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.	2.54	0.63	3	مرتفع
12	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه.	2.72	0.56	1	مرتفع
	<b>المتوسط العام لبعء الطلاقة والقدرة على التحليل</b>	<b>2,61</b>	<b>0,63</b>	<b>----</b>	<b>مرتفع</b>
13	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها.	2.21	0.75	4	متوسط
14	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة.	2.66	0.66	2	مرتفع
15	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين.	2.50	0.72	3	مرتفع
16	أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل	2.69	0.58	1	مرتفع
	<b>المتوسط العام لبعء الحساسية للمشكلات</b>	<b>2,52</b>	<b>0,78</b>	<b>----</b>	<b>مرتفع</b>
17	تدعم المؤسسة التغيير المتحدد في أساليب وطرق العمل.	2.25	0.77	3	متوسط
18	تشجع المؤسسة على التغيير وتدعم الأفكار والممارسات الجديدة.	2.13	0.76	4	متوسط
19	أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.	2.34	0.73	1	متوسط
20	أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك	2.28	0.77	2	متوسط
	<b>المتوسط العام لبعء القابلية للتغيير</b>	<b>2,25</b>	<b>0,75</b>	<b>----</b>	<b>متوسط</b>
21	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي.	2.71	0.60	1	مرتفع
22	أتحمل المخاطر والصُّعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملي.	2.62	0.67	2	مرتفع
23	أحب العمل في فريق يميل إلى المخاطرة و يتميز بروح المجازفة	2.09	0.83	3	متوسط
24	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة.	2.07	0.79	4	متوسط
	<b>المتوسط العام لبعء المخاطرة وروح المجازفة</b>	<b>2,38</b>	<b>0,72</b>	<b>----</b>	<b>مرتفع</b>
25	أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل.	2.31	0.74	3	متوسط
26	لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من والى دائرتي في العمل .	2.15	0.80	4	متوسط
27	أعمل على تحسين علاقاتي الشخصية مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي.	2.78	0.54	1	مرتفع
28	أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي	2.54	0.70	2	مرتفع
	<b>المتوسط العام لبعء سعة الإتصال</b>	<b>2,40</b>	<b>0,69</b>	<b>-----</b>	<b>مرتفع</b>
	<b>المتوسط العام</b>	<b>2,49</b>	<b>0,68</b>	<b>-----</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- بعد تحليل عبارات المتغير المستقل ( السلوك الإبداعي)، كما هو مبين في الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لبعده الأصاله هو ( 2,59) وانحرافه المعياري ( 0,61) وهو ذو قيمة ممتازة مما يدل على مما يدل على أن أفراد العينة لهم استجابة كبيرة نحو مفردات الاستبيان، حيث نجد أن عبارة (أسعى بجد لأن يكون التَّمَيُّزُ السَّمَّةُ الغالبة على طريقة عملي ) احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.78)، وانحراف معياري ( 0,56)، تليها في المرتبة الثانية العبارة (لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي)، بمتوسط حسابي (2.75)، وانحراف معياري ( 0.52)، تأتي في المرتبة الثالثة عبارة (استطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة)، بمتوسط حسابي ( 2.50)، وانحراف معياري ( 0,70)، وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل)، بمتوسط حسابي (2,31)، وانحراف معياري ( 0,72)، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء مرتفع مما يدل على الوعي و الفهم الجيد لمفهوم بعد الأصاله من طرف عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات الجزائر .

- المتوسط الحسابي العام لبعده المرونة ( 2.71)، وانحراف معياري ( 0,57)، نجد أن العبارة (احرص على عدم التعصب لأفكاري) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 2,80)، وانحراف معياري ( 0,50)، وبدرجة اقل احتلت المرتبة الثانية العبارة (أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظري في العمل لتقييمه والاستفادة منه) بمتوسط حسابي (2,80)، وانحراف معياري ( 0,47)، كما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (اسعي إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي )، بمتوسط حسابي ( 2,63)، وانحراف معياري ( 0,62)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها )، بمتوسط حسابي ( 2.60)، وانحراف معياري ( 0.67)، كذلك و كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء مرتفع مما يدل على الوعي و الفهم الجيد لمفهوم بعد المرونة من طرف عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات الجزائر .

- المتوسط الحسابي العام لبعده الطلاقة و القدرة على التحليل (2,61)، و بانحراف معياري ( 0,63)، إذ نجد أن المرتبة الأولى احتلتها العبارة (أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه )، بمتوسط حسابي ( 2,72)، و انحراف معياري ( 0,56)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة (أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وبطريقة يفهما الجميع ) بمتوسط حسابي ( 2,71)، وانحراف معياري ( 0,62)، اما المرتبة الثالثة جاءت بالعبارة (أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل )، بمتوسط حسابي ( 2,54)، وانحراف معياري ( 0,63)، وتأتي في المرتبة الأخيرة عبارة (لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل)، بمتوسط حسابي ( 2,46)، وانحراف معياري ( 0,72)، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء مرتفع مما يدل على الوعي و الفهم الجيد لمفهوم بعد المرونة من طرف عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات الجزائر .

- المتوسط الحسابي العام لبعده الحساسية للمشكلات ( 2,52)، وانحراف معياري ( 0,78)، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل) بمتوسط حسابي ( 2,69)، وانحراف معياري ( 0,58)، وتأتي بعدها في المرتبة الثانية العبارة (أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة) بمتوسط حسابي ( 2,66)، وانحراف معياري ( 0,66)، وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة (أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين )، بمتوسط حسابي ( 2,50)، وانحراف معياري ( 0,72)، ونجد في المرحلة الأخيرة العبارة (لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها)، بمتوسط حسابي ( 2,21)، وانحراف معياري ( 0,75)، بشكل متوسط وهذا ما يدل على وجود مستوى متوسط لفهم هذه العبارة وهي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها، وعلى العموم ان أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء مرتفع مما يدل على الوعي و الفهم الجيد لمفهوم بعد المرونة من طرف عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات الجزائر .



- المتوسط الحسابي العام لبعده القابلية للتغيير ( 2,25)، وانحراف معياري (0,75) ، إذ نجد أن المرتبة الأولى احتلتها العبارة (أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل)، بمتوسط حسابي ( 2,34)، وانحراف معياري(0,73)، وتأتي في المرتبة الثانية العبارة (أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك)، بمتوسط حسابي(2,28)، وانحراف معياري(0,77)، وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة ( تدعم المؤسسة التغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل) بمتوسط حسابي(2,25)، وانحراف معياري(0,77)، وتأتي في المرتبة الأخيرة العبارة ( تشجع المؤسسة على التغيير وتدعم الأفكار والممارسات الجديدة) بمتوسط حسابي(2,13)، وانحراف معياري(0,76)، جاءت استجابة أفراد عينة الدراسة كلها عبارات هذا البعد بمستوى متوسط مما يدل على أن بعد التغيير يواجه بعض المقومات التي قد لا تستجيب لمصالح البعض.

- المتوسط الحسابي العام لبعده المخاطرة وروح المجازفة ( 2,38 )، وانحراف معياري (0,72)، نجد العبارة (أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي)، أنها احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(2,71)، وانحراف معياري(0,60)، تليها في المرتبة الثانية العبارة (أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملتي)، بمتوسط حسابي(2,62)، وانحراف معياري(0,67)، تليها في المرتبة الثالثة العبارة (أحب العمل في فريق يميل إلى المخاطرة و يتميز بروح المجازفة )، بمتوسط حسابي(2,09)، وانحراف معياري(0,83)، تليها في المرتبة الأخيرة العبارة (أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة) بمتوسط حسابي(2,07)، وانحراف معياري(0,79)، بالرغم من أن البعدين المرتبين ثالثا و رابعا، على التوالي، كانا بمستويات متوسطة، مما يدل على الفهم المتوسط لمفهوم هذين العبارتين من طرف أفراد عينة الدراسة، إذ أنها لم ترق بعد الى مستوى فريق العمل الجماعي، إلا أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء مرتفع مما يدل على الوعي و الفهم الجيد لمفهوم بعد المخاطرة وروح المجازفة من طرف عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات الجزائر.

- المتوسط الحسابي العام لبعده سعة الإتصال ( 2,40 )، وانحراف معياري (0,69) ، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (أعمل على تحسين علاقاتي الشخصية مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي)، بمتوسط حسابي(2,78)، وانحراف معياري(0,54)، تليها في المرتبة الثانية العبارة (أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي)، بمتوسط حسابي(2,542)، وانحراف معياري(0,70)، تليها في المرتبة الثالثة العبارة (أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل )، بمتوسط حسابي(2,31)، وانحراف معياري(0,74)، تليها في المرتبة الرابعة والأخيرة العبارة (لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من والى دائرتي في العمل )، بمتوسط حسابي(2,15)، وانحراف معياري(0,80)، إلا أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء مرتفع مما يدل على الوعي و الفهم الجيد لمفهوم بعد سعة الإتصال من طرف عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات الجزائر.

جدول رقم (02-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لإجابات عمال

مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة لأبعاد السلوك الإبداعي.

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعده الأصالة	2,59	0,61	3	مرتفع
02	المتوسط العام لبعده المرونة	2,71	0,57	1	مرتفع
03	المتوسط العام لبعده الطلاقة والقدرة على التحليل	2,61	0,63	2	مرتفع
04	المتوسط العام لبعده الحساسية للمشكلات	2,52	0,78	4	مرتفع
05	المتوسط العام لبعده القابلية للتغيير	2,25	0,75	7	متوسط
06	المتوسط العام لبعده المخاطرة وروح المجازفة	2,38	0,72	6	مرتفع
07	المتوسط العام لبعده سعة الاتصال	2,40	0,69	5	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد السلوك الإبداعي	2,49	0,68	----	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بان كل الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع، يتقدمها بعد المرونة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 2,71 )، وانحراف معياري ( 0,57 )، وهذا ناتج عن نظرة الإدارة إلى إعطاء مجال عال من المرونة لدى العاملين لمنحهم فرصة أكبر للتعامل مع القضايا والأمور التي تفتح لهم الطريق أمام التفكير بطرق راقية وعالية جدا للتمييز نظرا لخصوصية نظام العمل وكذا النظام العام للمؤسسة كونها مؤسسة خدمية تسعى إلى المحافظة على زبائنها، يليها بعد الطلاقة والقدرة على التحليل، في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي ( 2,61 )، وانحراف معياري ( 0,63 )، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تمنح فرصة كبيرة للعاملين من خلال إعطاء الصلاحيات ، مما كون لديهم مقدرة عالية للتحليل والطلاقة في التعبير وما إلى ذلك من الحرية والشجاعة في قوة الإقناع والتحاور مع الغير، يليها بعد الأصالة محتلا المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي ( 2,59 ) وانحراف معياري ( 0,61 )، مما يؤكد على أن المؤسسة تسعى إلى إعطاء مجال جيد للعاملين من اجل المشاركة بأفكارهم لتحقيق أهدافها التنظيمية من جهة ، ومن جهة أخرى تسعى إلى أن يكون التميز هو السمة الغالبة في طريقة أعمالهم، و يليها في المرتبة الرابعة بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي ( 2,52 )، وانحراف معياري ( 0,78 )، والذي يعبر على مدى قدرة العاملين لتحسسهم بالمشاكل قبل وقوعها ويتبين ذلك من خلال تعلقهم لأعمالهم مما اكسبهم القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها، و سعيهم الحثيث وبكل جد لحل المشاكل التي تواجههم بجد وبسرعة، يليها في المرتبة الخامسة بعد سعة الاتصال بمتوسط حسابي ( 2,40 ) وانحراف معياري ( 0,69 )، وما يؤكد هو الفرصة التي تمنحها المؤسسة للعاملين للمبادرة بتعقيباتهم ومناقشاتهم المفيدة والبناءة من خلال اجتماعات العمل، وكذلك من خلال تحسين علاقات العمل الشخصية بين العاملين ورؤسائهم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ويحتل بعد المخاطرة وروح المجازفة المرتبة السادسة بمتوسط حسابي ( 2,38 ) ، وانحراف معياري ( 0,72 )، والذي جعل من المؤسسة أن توفر المجالات التي من خلالها استطاع العاملين بان يتحلوا بالشجاعة الكافية لأخذ المبادرات بأعمالهم الإبداعية حتى وان كانت تتسم بالمخاطر وذلك ضمن فريق يميل إلى المخاطرة ويتميز بروح المجازفة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى رفضهم لكل الممارسات الخاطئة وان كانت شائعة في بيئة أعمالهم، يليها في المرتبة السابعة و الأخيرة بعد القابلية للتغيير بمتوسط حسابي ( 2,25 )، وانحراف معياري ( 0,75 ) ، جاء هذا البعد بمستوى متوسط، يعني أن نظرة أفراد العينة لهذا البعد كانت سلبية نوعا ما، و يعود السبب في ذلك لما يلاقه التغيير من مقاومة ورفض في كثير من الأحيان كونه يتعارض ومصالح بعض الأفراد داخل المؤسسات ، بالرغم من إن المؤسسة تشجع على التغيير و تدعم الأفكار والممارسات الجديدة ، ونجد المتوسط العام لأبعاد السلوك الإبداعي ( 2,49 )، الذي كان بمستوى مرتفع وهذا يدل على النظرة الإيجابية لأفراد العينة، مما يدل على النظرة الايجابية للعاملين التي تعكس ايجابياتهم على أسئلة الاستبيان.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها

بناء على النتائج الإحصائية المتحصل عليها نتطرق من خلالها إلى تفسيرها وفقا لمتطلبات البحث

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (02-16) يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد التمكين والسلوك الإبداعي

		المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين	المتغير المستقل تمكين العاملين
Spearman's rho	البعد الأول: التفويض	Correlation Coefficient	.685**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	66
	البعد الثاني: التدريب و التعليم	Correlation Coefficient	.758**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	66
	البعد الثالث: التحفيز والتشجيع	Correlation Coefficient	.814**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	66
	البعد الرابع: المعلومات والاتصال	Correlation Coefficient	.747**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	66
	البعد الخامس: فرق العمل	Correlation Coefficient	.803**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	66
	البعد السادس: المشاركة في إتخاذ القرارات	Correlation Coefficient	.603**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	66
	المتغير المستقل تمكين العاملين	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	66
	البعد الأول: الأصالة	Correlation Coefficient	.155
		Sig. (2-tailed)	.214
		N	66
	البعد الثاني: المرونة	Correlation Coefficient	.552**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	66
	البعد الثالث: الطلاقة والقدرة على التحليل	Correlation Coefficient	.509**
Sig. (2-tailed)		.000	
N		66	
البعد الرابع: الحساسية للمشكلات	Correlation Coefficient	.451**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	66	
البعد الخامس: القابلية للتغير	Correlation Coefficient	.602**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	66	
البعد السادس: المخاطرة وروح المجازفة	Correlation Coefficient	.309*	
	Sig. (2-tailed)	.012	
	N	66	
البعد السابع: سعة الإتصالات	Correlation Coefficient	.420**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	66	
المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين	Correlation Coefficient	.648**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	66	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول الارتباطات السابق بان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة تمكين العاملين والسلوك الإبداعي كمتغير تابع ,سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده, وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين والسلوك الإبداعي ككل (76,6%) وهي قيمة إيجابية وعالية تؤكد ان تمكين العاملين كان له دور فعال في تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع (السلوك الإبداعي) بنسبة (68,5%) بعد التفويض ، ويلاحظ أن السلوك الإبداعي كمتغير مستقل كانت علاقتها بتمكين العاملين كمتغير تابع قوية حيث بلغت نسبة ( 75,80%)، بمستوى دلالة 0,0 وهو اقل من 0,05 وبالتالي على المؤسسة أن تعمل على تحسين تمكين الإداري، من خلال البحث عن نقاط القوة والضعف ومعالجتها وتوفير مختلف الوسائل والظروف والإمكانات لتفعيل السلوك الإبداعي أكثر، لاسيما تفعيل العمل كفريق للعمل ، وكذا إيجاد طرق وأساليب أكثر نجاعة للاقتناع بالتغيير الذي يلزم المؤسسة مسايرة العصرنة و التنافسية منها على الخصوص، لكون المؤسسة بأنها ذات طابع خدماتي,

## 2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي ( التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات و الإتصال، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات ) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) ، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم ( 02-17): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.623a	0.388	0.378	0.26907

a. Predictors: (Constant),

المتغير المستقل التمكين للعاملين

b. Dependent Variable:

المتغير التابع للسلوك الإبداعي للعاملين

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين تمكين العاملين متغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع هو (62%) أي أن هناك ارتباط قوي, ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو ( 38,80%), بمعنى ( 38,8%) من تمكين العاملين, والنسبة المتبقية ( 37,80%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

### 3- تباين خط الانحدار

جدول رقم ( 02-18): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

#### ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.936	1	2.936	40.557	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4.633	64	.072		
	Total	7.570	65			

a. Predictors: (Constant),

المتغير المستقل تمكين العاملين

b. Dependent Variable:

المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

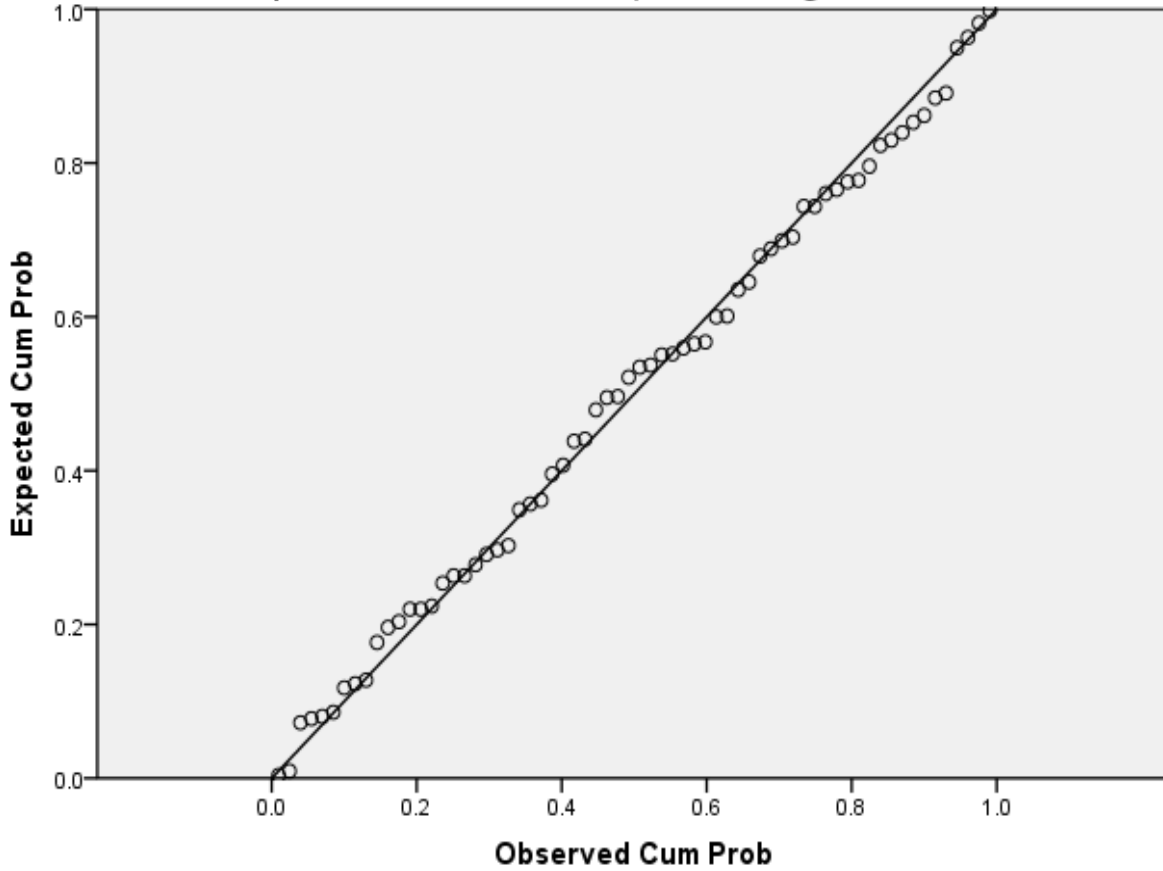
من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2,936 ومجموع مربعات البواقي هو 4,633 ومجموع المربعات الكلي يساوي 7,570,
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 64,
- معدل مربعات الانحدار هو 2,963 ومعدل مربعات البواقي 0,072 ,
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 40,557,

مستوى دلالة الاختبار 0,0 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,5 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين



1-دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة.

جدول رقم ( 02-19 ) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار

لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة.

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.476	.165		8.962	.000
المتغير المستقل تمكين العاملين	.450	.071	.623	6.368	.000

a. Dependent Variable: للعاملين الإبداعي السلوك التابع المتغير

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 1,476 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $Y=a+Bx$ , أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل, و قبل التطرق لفرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل, ندرس قيم Sig, حيث أن المتغير المستقل التمكين قيمته (0,000) وهي قيمة تحقق الفرضية  $H_1$  لأنها أقل من 0,05 وقيمة Sig بالنسبة لقيمة الثابت هي (0.00) وهي

أقل من 0,05 وهي قيمة تحقق الفرضية  $H_1$ , وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار:  $Y=1,476+0.450X$ , حيث X المتغير المستقل, Y المتغير التابع, فكلما تحسن التمكين بوحدة واحدة ، تحسن السلوك الإبداعي بـ (0,450)، وبالتالي نستنتج أن التمكين الإداري للعاملين يؤثر في السلوك الإبداعي للعاملين وبشكل كبير.

2- اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم التمكين الإداري وأثره على السلوك الإبداعي  
أولاً: متغير الجنس:

جدول رقم (20-02): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة

العاملين لمفهوم التمكين الإداري و أثره على السلوك الإبداعي.

ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.057	1	.057	.488	.487
Within Groups	7.512	64	.117		
Total	7.570	65			

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول ( 20-2 ) لاختبار ANOVA لعينة الدراسة انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة، تعزى للجنس بخصوص أثر التمكين على السلوك الإبداعي، ومن ثم يظهر من خلال تحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير الجنس هي (0,487) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والسلوك الإبداعي.

ثانياً: متغير العمر

جدول رقم (21-02): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة

العاملين لمفهوم التمكين الإداري و أثره على السلوك الإبداعي.

ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.315	3	.105	.897	.448
Within Groups	7.255	62	.117		
Total	7.570	65			

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول ( 21-2 ) لاختبار ANOVA لعينة الدراسة انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة، تعزى للعمر، بخصوص أثر التمكين على السلوك الإبداعي، ومن ثم يظهر من خلال تحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير العمر هي (0,448) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر و السلوك الإبداعي.

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (22-02): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة

العاملين لمفهوم التمكين الإداري و أثره على السلوك الإبداعي.

ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.481	1	.481	4.344	.041
Within Groups	7.089	64	.111		
Total	7.570	65			

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول ( 22-02 ) لاختبار ANOVA لعينة الدراسة انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة، تعزى للمستوى التعليمي، بخصوص أثر التمكين على السلوك الإبداعي، ومن ثم يظهر من خلال تحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية المستوى التعليمي هي (0,041) وهي أقل من مستوى المعنوية ( 0.05) وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي و السلوك الإبداعي.

رابعا: متغير الخبرة

جدول رقم (23-02): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم التمكين

الإداري و أثره على السلوك الإبداعي.

ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.563	3	.188	1.659	.185
Within Groups	7.007	62	.113		
Total	7.570	65			

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (23-02) لاختبار ANOVA لعينة الدراسة انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة، تعزى للخبرة، بخصوص أثر التمكين على السلوك الإبداعي، ومن ثم يظهر من خلال تحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير الخبرة هي (0,185) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة و السلوك الإبداعي.



خامسا: متغير الوظيفة

جدول رقم (02-24): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة

العاملين لمفهوم التمكين الإداري و أثره على السلوك الإبداعي.

ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.327	1	.327	2.890	.094
Within Groups	7.243	64	.113		
Total	7.570	65			

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول ( 02-24 ) لاختبار ANOVA لعينة الدراسة انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة، تعزى للوظيفة، بخصوص أثر التمكين على السلوك الإبداعي، ومن ثم يظهر من خلال تحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير الوظيفة هي (0,094) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الوظيفة و السلوك الإبداعي.

❖ إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

سنعتمد في الأخير على النموذج الثاني والنهائي في علاقة كل متغيرات أثر التمكين على السلوك الإبداعي، وذلك من خلال بعدين فقط هما المشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب و التعليم التي هي دالة إحصائيا.

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات	.	✓ Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	البعد الثاني : التدريب و التعليم	.	✓ Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

من الجدول السابق نلاحظ ان المتغير المستقل لقي منه في نموذج الدراسة بعدين وهما المشاركة في إتخاذ القرارات و التدريب والتعليم فقط.

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقي والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

Model Summary<sup>c</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.639 <sup>d</sup>	.408	.399	.26454
2	.671 <sup>u</sup>	.450	.433	.25700

a. Predictors: (Constant), البعد السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات

b. Predictors: (Constant) البعد السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات , البعد الثاني : التدريب و التعليم

c. Dependent Variable : المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج أربع ابعاد من المتغير المستقل واحتفظ ببعدين هما المشاركة في إتخاذ القرارات والتدريب والتعليم وهذا ما يتوافق تماما مع نتائج عملية التحليل الإحصائي المتعدد السابقة.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغير المستقل (المشاركة في إتخاذ القرارات والتدريب والتعليم) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) نسبة ( 67,10%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينها، حيث أن ( 45%) من السلوك الإبداعي تعود إلى المشاركة في إتخاذ القرارات، والتدريب والتعليم والنسبة المتبقية ( 55%) ترجع للعوامل الأخرى أو لعوامل عشوائية أو الخطأ. علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود لبعدها التدريب والتعليم فهو لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة ( 67,10%) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا. يوضح الجدول التالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise :

جدول رقم : ( 02-25) يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA <sup>c</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.091	1	3.091	44.169	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4.479	64	.070		
	Total	7.570	65			
2	Regression	3.408	2	1.704	25.802	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.161	63	.066		
	Total	7.570	65			

a. Predictors: (Constant),

البعده السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات

b. Predictors: (Constant),

البعده السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات البعده الثاني : التدريب و التعليم

c. Dependent Variable:

المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق نجد ما يلي:

. مجموع مربعات الانحدار يساوي 3,408 ومجموع مربعات البواقي هو 4,161 ومجموع المربعات الكلي يساوي 7,570,

. درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 63 ,

. معدل مربعات الانحدار هو 1,704 ومعدل مربعات البواقي 0.066,

. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 25,802,

. مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,005 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

جدول رقم: (02-26) يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.549	.147		10.531	.000
	البعد السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات	.397	.060	.639	6.646	.000
2	(Constant)	1.388	.161		8.632	.000
	البعد السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات	.331	.065	.533	5.068	.000
	البعد الثاني : التدريب و التعليم	.135	.062	.231	2.192	.032

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة للمشاركة في إتخاذ القرارات وميل خط الانحدار بالنسبة للتدريب والتعليم وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+Cx_1+bx_2$$

ومن معادلة خط الانحدار هي:  $y=1,388+0.331X_1+0.135X_2$

ومنه عند دراسة قيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1 ونستنتج أن أهم الأساليب المؤثرة على التمكين هي : المشاركة في إتخاذ القرارات و التدريب والتعليم.

#### الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء المقابلة الشخصية مع بعض العاملين والإطارات بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة، من اجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي التمكين الإداري، كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع.

#### 1)) واقع التمكين الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة

❖ المتوسط العام للتمكين الإداري: كان بمستوى متوسط وهذا ما يوحي إلى إن عامل التمكين الإداري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائرية المديرية العملية للاتصالات بورقلة لم يرق للمستوى الذي ينبغي أن يكون عليه لاسيما في الأبعاد الآتية:

➤ فيما يخص بعد التفويض نجد أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة وهذا ما يؤكد فهمهم الجيد للسؤال من جهة ومن جهة أخرى يبين درجة الثقة التي تمنحها إدارة المؤسسة للعاملين وذلك من خلال المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم بأكثر حرية، وباقي الأسئلة الثلاثة الأخرى كانت بمستويات متوسطة دلالة على مستوى رضا العاملين على التمكين الممنوح لهم من طرف المؤسسة، إذ نجد أن المؤسسة توفر بعض الفرص للعاملين من اجل إتخاذ قرارات

باستقلالية لكن ليست بالقدر الكافي مما يجعلهم في بعض الحالات الرجوع إلى استشارة الإدارة العليا فيها، ويتضح ذلك جليا من خلال أن الإدارة تعطي بعض الصلاحيات للعاملين لانحياز مهامهم الوظيفية لكنها ليست بالشكل الواسع، ومن هنا نجد أن المستوى العام للتفويض بالمؤسسة محل الدراسة يجب عليها مراجعة قوانينها من أجل إعطاء صلاحيات أكثر للعاملين حتى تتماشى المؤسسة مع بيئة الأعمال المعاصرة لاسيما وأنها مؤسسة خدمتية من جهة وقلة وجود المنافسة في مجالاتها كونها مؤسسة عمومية تابعة للدولة.

➤ أما فيما يخص بعد التحفيز والتشجيع فمن خلال السؤال الأول والثاني والثالث لهذا البعد كانوا بمستوى متوسط مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة من خلال الأفراد عينة الدراسة نجد أنها تقدر جهود العاملين وتحفزهم على ذلك ، كما أنها تشجعهم على تحمل المسؤولية، وتشجعهم على الإبداع وتطوير قدراتهم ليست بطلاقة لكنها مقيدة بعض الشيء وعموما مقبولة هذا من جهة، و من جهة ثانية نجد أن السؤال الرابع لهذا البعد أن رواتب العاملين تتناسب و الجهود التي يبذلونها هذا ما يؤكد على الولاء التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة أو لأخلاقيات الأعمال بها.

➤ بعد فرق العمل : فمن خلال الإجابات الثلاثة الأولى والتي كانت بمستوى متوسط ندرك بان المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتشجيع العاملين للعمل ضمن فريق بمبدأ العمل الجماعي، ولا تركز على أداء الفريق بالشكل الكافي، ومن ثم نجدان الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة ناقصا بعض الشيء بخلاف الجانب الآخر وفي إطار التعاون من خلال إجابات الأفراد عينة الدراسة عن السؤال الرابع كانت مرتفعة مما يدل على روح التعاون والتآزر بين العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة؛

❖ أما المتوسطات العامة للأبعاد الأخرى ( المعلومات والاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب والتعليم ) من أبعاد التمكين الإداري جاءت بمستويات مرتفعة:

➤ فبعد المعلومات والاتصالات كانت سهلة وسريعة بين الدوائر الإدارية في المؤسسة وان المؤسسة تهتم بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة ، لكنها ليست بسهولة لشرح كل المواقف كما يلزمها لتحقيق التمكين وهذا راجع للمهام الموكلة للمسؤولين أو من خلال حجم الأعمال الملقاة على عاتقهم، إلا أنها لم تكن كافية لوحدها لتحقيق متطلبات التمكين الإداري، التي ينبغي أن يكون عليها هذا الأخير؛

➤ أما فيما يخص بعد المشاركة في إتخاذ القرارات فكان بشكل مرتفع وفعال و هذا للثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة العليا من جهة ومن جهة آخر متطلبات العمل للمؤسسة محل الدراسة كونها ذات طابع خدماتي تسعى إلى كسب زبائنها وتحقيق طلباتهم، بالرغم من أن الإدارة العليا لا تسمح بشكل كبير للعاملين الممكنين بالمشاركة في إتخاذ القرارات بالمستوى الذي تتطلع إليه آمالهم؛

➤ أما بعد التدريب والتعلم فهو كذلك يجعل من المؤسسة من أنها تسعى إلى تطوير ومهارات العاملين وتدريبهم، وتتيح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال أعمالهم وهذا ما تؤكدته الإجابات المرتفعة المستوى لأفراد عينة الدراسة، أما توفير دورات باستمرار والاستعانة بالخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب فهي لازالت لم ترق للمستوى الذي تطمح إليه آمال العاملين.

وحتى تبلغ المؤسسة تحقيق أهدافها العامة وعلى جميع المستويات القصيرة الأجل، والمتوسطة منها والطويلة، ما عليها

إلا أن تعيد نظرتها تجاه الأبعاد المتعلقة بالتمكين الإداري للعاملين،

## 2)) واقع السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة

يلاحظ أن السلوك الإبداعي كمتغير مستقل كانت علاقتها بتمكين العاملين كمتغير تابع قوية حيث بلغت نسبة (75,80%)، بمستوى دلالة 0,00 وهو اقل من 0,05 وبالتالي على المؤسسة أن تعمل على تحسين تمكين الإداري، من خلال البحث عن نقاط القوة والضعف ومعالجتها وتوفير مختلف الوسائل والظروف والإمكانات لتفعيل السلوك الإبداعي أكثر، لاسيما تفعيل العمل كفريق للعمل، وكذا إيجاد طرق وأساليب أكثر نجاعة للاقتناع بالتغيير الذي يلزم المؤسسة مسايرة العصرنة و التنافسية منها على الخصوص، لكون المؤسسة بأنها ذات طابع خدمات.

➤ فالمستوى العام للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان في مجمله كان بمستويات مرتفعة ، ما عدا بعدا واحدا فكان بمستوى متوسط الا وهو بعد القابلية للتغيير وهذا شيء طبيعي لان تقبل التغيير ليس بالسهل في جميع المؤسسات سواء كانت منها العامة أو الخاصة ويعود ذلك بطبيعة الحال لمقاومة هذا التغيير الذي قد لا يتماشى ومصالح البعض من جهة أو من خلال الأعمال الروتينية التي تسود في بعض المؤسسات، ومن هنا نجد أن الأبعاد أو العناصر الأخرى للسلوك الإبداعي كانت تتماشى وطموحات العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة والذي تؤكد إجابات الأفراد عينة الدراسة حيث نجد أن :

➤ المتوسط العام لبعده الأصاله كان بمستوى مرتفع إذ نجد السؤال الأول والثاني والرابع كلهم بمستويات مرتفعة وهذا ما يبين بان المؤسسة محل الدراسة ومن خلال إجابات أفرادها أنها تسعى لان يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عمل عمالها، وأنها تعطي لهم فرصة خلق للأفكار الجديدة ، ويشاركوا بها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، الا أنهم ومن خلال السؤال الثالث لهذا البعد أنهم يشعرون بالملل بعض الشيء وهذا راجع لروتين العمل السائد أو بالأحرى الغالب على المؤسسات بصفة عامة، لاسيما من خلال الإجراءات المتبعة في إنجاز أعمالهم.

➤ أما فيما يخص الأبعاد الثاني والثالث و الرابع والسادس والسابع ( المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والمخاطرة وروح المجازفة، و سعة الاتصال) فكانا بمستويات مرتفعة ، والذي اكسب العاملين من تحليل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها، وكذلك من خلال عدم التعصب للأفكار والحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة ومحاولة التفكير للعاملين بطرق تختلف عن تفكيرهم العادي هذه المرونة جعلت من المؤسسة أن تزرع روح الثقة بين العاملين ومن ثم استطاعوا بان تتكون لديهم الطلاقة والقدرة على التحليل بثقة كبيرة وكبيرة جدا ومن ثم يعبون عن أفكارهم بلغة وطريقة يفهمها الجميع والقدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل ، وهذا ما زاد من اهتمامهم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في مجال عملهم، ومن تركيزهم على تحديد تفاصيل العمل ومرحلة قبل البدء في تنفيذها، كم جعل من قدرت العاملين على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها، وذلك من خلال تركيزهم على مشاكل العمل الذي يعملون ، وكذلك من خلال اهتمامهم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين من زملاء العمل، وحرصهم على معرفة أوجه الخلل والقصور فيما يقومون به من أعمال، وكذلك من خلال رفضهم لكل الممارسات المهنية الخاطئة حتى وإن كانت شائعة في بيئة أعمالهم، ويتحملهم للمخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملهم، والذي يجعلهم إلى الميل و جبههم للعمل ضمن فريق يجب المخاطرة ويتميز بروح المجازفة ، وإذ أنهم كذلك يبادرون بالقيام بتعقيبات و مناقشات مفيدة وبناءة في الاجتماعات المنعقدة بالمؤسسة، وبسعة الاتصال التي توفرها المؤسسة من خلال اطلاعهم الواسع على كل المعلومات الصادرة والواردة والتي تتم بين الدوائر و المصالح، وعملهم جميعا على تحسين علاقاتهم الاجتماعية والشخصية مع زملائهم ورؤسائهم من اجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

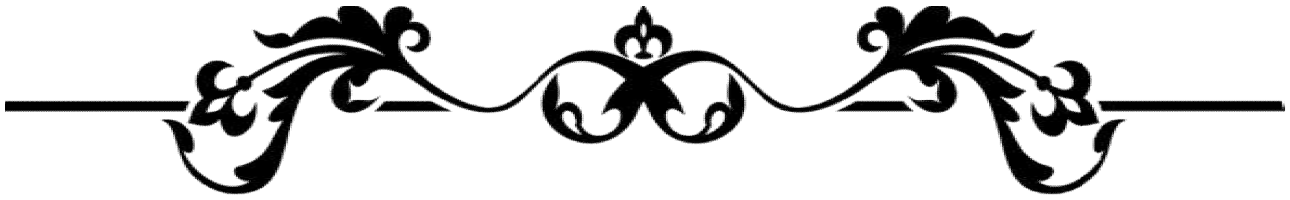
## خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية «للمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العمالية للاتصالات بورقلة» حول أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي، حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 66 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية Spss، و بعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:

- اتضح أن هناك مستوى متوسط لمفهوم التمكين لدى العاملين وهذا راجع إلى ان اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات، لم يرق للمستوى الذي يجب ان يكون عليه؛
- اهتمام المؤسسة بالسلوك الإبداعي نجده بمستوى مرتفع وهذا ما يفسر درجة سلوكيات الأفراد داخل هذه المؤسسة؛
- لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بـ ( الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة)؛
- توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمتغير المستوى التعليمي؛
- العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع علاقة طردية قوية، و علاقتها كانت أقوى عن طريق بعديها المشاركة في اتخاذ القرارات، ويليه التدريب والتعليم
- من بين العوامل التي أثرت بشكل مباشر في السلوك الإبداعي تتمثل في البعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك البعد الثاني: التدريب والتعليم؛ من أبعاد التمكين الإداري.
- من خلال درجات التمكين الإداري والتي مثلتها إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الاستبانة يوحى ويؤكد مدى استيعاب العاملين لأبعاد كل من التمكين والسلوك الإبداعي بشكل كبير.



# الخاتمة



## خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على اثر التمكين على السلوك الإبداعي، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية للسلوك الإبداعي والتمكين الإداري ، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية و دعمنا مضمون هذا البحث بالتعمق في إشكاليته و الإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات بورقلة.

## 1- اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، و سيتم اختبارها فيما يلي:

**الفرضية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع من التمكين الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وهو ما يثبت صحتها؛  
**الفرضية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع السلوك الإبداعي السائد لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وهو ما يثبت صحتها؛

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين التمكين الإداري و السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وهو ما يثبت صحتها؛

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول السلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية، إلا أنه توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمتغير المستوى التعليمي؛ وهو ما ينفي صحة الفرضية.

## 2- نتائج الدراسة

— اتضح أن هناك مستوى متوسط لمفهوم التمكين لدي العاملين وهذا راجع إلى ان اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات، لم يرق للمستوى الذي يجب ان يكون عليه؛

— اهتمام المؤسسة بالسلوك الإبداعي نجده بمستوى مرتفع وهذا ما يفسر درجة سلوكيات الأفراد داخل هذه المؤسسة؛

— لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بـ ( الجنس, العمر, الخبرة, الوظيفة )؛

— توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمتغير المستوى التعليمي؛

— العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع علاقة طردية قوية , و علاقتها كانت أقوى عن طريق بعديها المشاركة في اتخاذ القرارات, و يليه التدريب والتعليم

— من بين العوامل التي أثرت بشكل مباشر في السلوك الإبداعي تتمثل في البعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك البعد الثاني: التدريب والتعليم؛ من أبعاد التمكين الإداري.

— من خلال درجات التمكين الإداري والتي مثلتها إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الاستبانة يوحى ويؤكد مدى استيعاب العاملين لأبعاد كل من التمكين والسلوك الإبداعي بشكل كبير.



## 3- التوصيات و الاقتراحات:

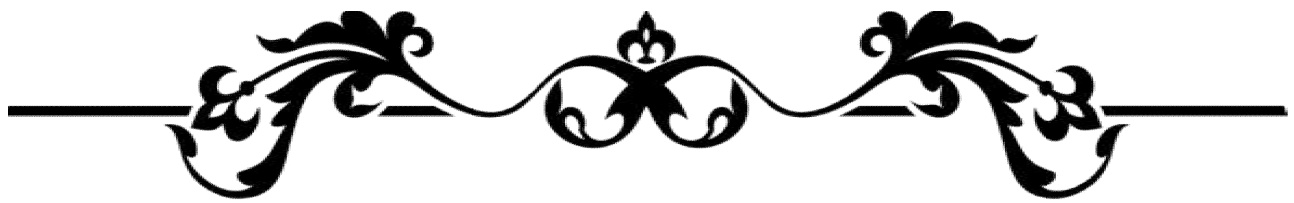
- يمكن تقديم مجموعة من التوصيات انطلاقا من النتائج وتمثل فيما يلي:
- \_ أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعمل من خلال تعزيز الثقة والتعاون ضمن فريق عمل متكامل لاسيما الإدارة التشاركية؛
  - \_ وكذلك أوصت بضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية لما له من أهمية في مؤسسات الأعمال المعاصرة، ومنح صلاحيات أكثر للعاملين؛
  - \_ أوصت كذلك بضرورة تقوية نظام الحوافز العاملين في مؤسسة الاتصالات ماديا ومعنويا كنهج داعم ومعزز لممارسة التمكين الإداري؛
  - \_ أوصت كذلك بالاهتمام بالتدريب والتكوين لما لهم من اثر بالغ في تحقيق الاستمرارية.

## 4- آفاق البحث

- وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث لاسيما وأنها تعتبر من الأدوات الأساسية لمعالجة مستلزمات الإدارة المعاصرة على سبيل المثال:
- أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على السلوك الإبداعي للعاملين؛
  - أثر التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي للعاملين؛
  - أثر الإدارة التشاركية على السلوك الإبداعي للعاملين؛
  - أثر إدارة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي للعاملين.



# قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1) عمر وصفي عقيلي، أستاذ إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والطباعة، 2015؛
- 2) إبراهيم هديب، الإستراتيجية التطورية للموارد البشرية، مصر، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015؛
- 3) عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية " الموارد البشرية شريكا إستراتيجيا "، مصر الجيزة، 2014؛
- 4) عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، الأردن : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010
- 6) جمال خير الله، الإبداع الإداري، الاردن، دار أسامة للنشر والتوزيع 2009؛
- 7) رامي أندرواس وعادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الاردن، عالم الكتاب الحديث، 2008؛
- 8) مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007؛
- 9) زين العابدين درويش، الإدارة في مناخ الإبداع، مجمع أعمال المؤتمر السنوي الثاني، مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالمية، مصر الجمعية العربية للإدارة، 2006؛
- 10) أحمد محمود الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، الاردن، جدار للكتاب العالمي، 2006؛
- 11) أماني مسعود، " التمكين " مصر، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، 2006؛
- 12) محمد جما وزيد الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية الفكر و الإبداع، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، 2003؛
- 13) صفاء الأعسر، الإبداع في حل المشكلات، مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2000؛
- 14) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الاردن: مكتبة المحتسب، 1999؛
- 15) محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994؛
- 16) تيسير صبحي، الموهبة والإبداع : طرائق الشخصية وأدواته المحوسبة، الاردن: دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع، 1992؛
- 17) الكسندرو روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، الكويت ، عالم المعرفة، سلسلة صادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، 1989؛

الملتقيات

- سلامة "محمد وليد" سالم سلامة، اثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، 2016؛
- علي الخطيب، التربية الإبداعية: تعلم في العمق واستمطار للأفكار، منشورات دار التربية، 1995؛

المجلات العلمية:

- سنية كاظم تركي، التمكين الإداري و أثره في الإبداع التقني، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، 2017؛
- سعيدة تلخوخ، " علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي " مجلة أبعاد اقتصادية مجلة علمية أكاديمية متخصصة، سنوية تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة، يومرداس الجزائر، العدد 04، 2014؛
- محمد ذيب المبيضين ومحمد احمد الطراونة، اثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية، دراسات، العلوم الإداري، المجلد 38، العدد، 2، 2011؛
- بشير محمد خليل العبيدي وسحر احمد كرجي العزاوي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، الجامعة المستنصرية، العدد (84)، 2010؛
- محمد المحاسنة، أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الاردنية، مجلة المحاسبة الإدارية والتامين، مصر جامعة القاهرة، 2006؛
- عدلي رامي جويذة ورغدة يوسف الجزراوي، الإبداع في ظل الظروف الاستثنائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد(38)، 2002؛
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، مصر، جامعة طنطا، الملحق (2)، العدد(1)، 2001؛
- مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين : دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الاردنية، المجلد (26)، العدد(1)، 1999؛

البحوث الجامعية:

أ- أطروحة الدكتوراه

- حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية- دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوغريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (2014 - 2015)؛

– محمد أحمد العبد الله الغياض، تمكين العاملين كمدخل أداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، الاردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005؛

#### ب- مذكرات الماجستير

– محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور في علوم التسيير (دون ذكر التخصص)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، سنة، 2015؛

– محمد سعيد فهد المشوط، اثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الاردن، جامعة الشرق الأوسط، 2011؛

– توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، فلسطين الجامعة الإسلامية غزة، 2009؛

– غنيم عواد الحربي، أثر التمكين الإداري في بلورت السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة مؤتة، 2008،

– لوى فواز محمد بطاينة، اثر التمكين والعمل التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني، دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديرية الحكومية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الاردن: جامعة اليرموك، 2008، ص 21؛

– عبد الرحمان بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة: دراسة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاص بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة: السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية: 2003؛

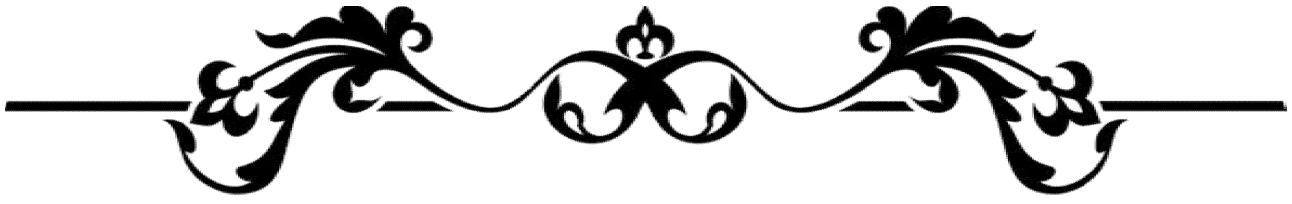
ثانيا: : المراجع باللغة الأجنبية

– F ; Le Management Stratégique de L'innovation, Fréry, <sup>1</sup> Broustail,J, ;& France .Edition Dalloz,1993,p :11 .

\_ Giget, M, La Dynamique Stratégique de L'entreprise, FRANCE, Dunod, 1998,p : XVIII.



# الملاحق



## الاستبانة

جامعة قاصدي مـرباح – ورقلة –  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المستوى: ثانية ماستر  
التخصص: إدارة موارد بشرية

## إستبيان

السادة إيطارات، وموظفو المؤسسة: في إطار البحث العلمي يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذه الإستبانة المتعلقة بموضوع أثر التمكين على السلوك الإبداعي ، وأعلمكم أن المعطيات والإجابات المقدمة من طرفكم تحضي بالأهمية الكبرى وبالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نظرا لكفاءتكم وإنتمائكم لهذه المؤسسة الرائدة، نتوقع مساهمتكم الحادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة. ولكم كل الشكر.

الطالب : بن تريح إبراهيم bbenterbah367@gmail.com

ضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

- توضيحات : غير موافق : هذه العبارة لا تصف المؤسسة بشكل عام و لا يوجد إلا القليل من النشاط أو الممارسة في المؤسسة؛ محايد (غير متأكد): غير متأكد من الكيفية التي تصف هذه العبارة واقع هذا النشاط أو الممارسة في المؤسسة؛ موافق : تصف هذه العبارة المؤسسة بشكل عام، وهناك أدلة واضحة على وجود النشاط أو الممارسة في المؤسسة؛

مصطلحات هامة:

التمكين : هو منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

السلوك الإبداعي: يتمثل في كيفية تفكير الفرد بعيدا "عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة المدروسة من بين عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المؤسسات وعملياتها، وهو ترجمة فعلية للأداء المتميز مدعوما "بالأفعال والقدرات لتحقيق الفعل المبدع.

أولا : معلومات عامة :

- الجنس : ذكر  أنثى  .  
العمر : أقل من 30 سنة  ، من 30 إلى 40 سنة  ، من 40 إلى 50 سنة  ، 50 سنة وأكثر  .  
مستوى التعليم: ثانوي فأقل  ، جامعي  .  
الخبرة : أقل من 05 سنوات  ، من 05 إلى 10 سنوات  ، من 10 إلى 20 سنة  ، أكثر من 20 سنة  .  
الوظيفة : الإطارات  ، أعوان التحكم  .

المحور الأول : تمكين العاملين

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول : التفويض				
1	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي؛			
2	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية؛			
3	هناك أعمال استطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع إلى الإدارة العليا؛			
4	تعطيني الإدارة صلاحيات كافية وواسعة لانجاز مهام وظيفتي .			
البعد الثاني : التدريب و التعليم				
5	تسعى الإدارة إلى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم؛			
6	يتاح لي فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل؛			
7	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية بشكل مستمر و كافية لتطوير مهاراتي؛			
8	تستعين مؤسستي بالخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب .			
البعد الثالث : التحفيز والتشجيع				
9	تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفزي؛			
10	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية؛			
11	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل؛			
12	تشجعي المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي .			
البعد الرابع : المعلومات والاتصال				
13	يتم إبلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي؛			
14	استطيع الوصول إلى أصحاب القرار في مؤسستي وشرح مواقفي بسهولة؛			
15	تتحم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع موظفيها؛			
16	الاتصالات سهلة وسريعة بين الدوائر الإدارية في المؤسسة .			
البعد الخامس : فرق العمل				
17	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي؛			
18	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي؛			
19	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة؛			
20	يسود التعاون بيننا كزملاء في العمل .			
البعد السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات				
21	لدي المعلومات الكافية التي تؤهلني لاتخاذ القرارات التي تخص عملي؛			
22	يسمح لنا أحيانا بالمشاركة في إتخاذ القرار؛			
23	أتحمل مسؤولية إتخاذ القرارات حول كيفية القيام بعملتي؛			
24	تولي مؤسستي اهتماما بالأفكار والحلول التي اقترحها.			

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم



المحور الثاني : السلوك الإبداعي للعاملين:

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول : الأصالة:				
01	أسعى بجد لأن يكون التَّمَيُّزُ السَّمةَ الغالبة على طريقة عملي .			
02	لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي .			
03	أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.			
04	استطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .			
البعد الثاني : المرونة				
05	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.			
06	أحرص على عدم التعصب لأفكاري .			
07	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظري في العمل لتقييمه والاستفادة منه.			
08	أسعي إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي .			
البعد الثالث : الطلاقة والقدرة على التحليل				
09	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وبطريقة يفهما الجميع.			
10	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.			
11	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.			
12	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه.			
البعد الرابع : الحساسية للمشكلات				
13	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها.			
14	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة.			
15	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين.			
16	أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.			
البعد الخامس : القابلية للتغيير				
17	تدعم المؤسسة التغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل.			
18	تشجع المؤسسة على التغيير وتُدعِمُ الأفكار والممارسات الجديدة.			
19	أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.			
20	أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك			
البعد السادس : المخاطرة وروح المجازفة				
21	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي .			
22	أتحمل المخاطرِ والصُّعُوباتِ في أداء المهام المرتبطة بعملي .			
23	أحب العمل في فريق يميل إلى المخاطرة و يتميز بروح المجازفة			
24	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تنسم بالمخاطرة.			
البعد السابع : سعة الإتصالات				
25	أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل.			
26	لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من والى دائرتي في العمل .			
27	أعمل على تحسين علاقتي الشخصية مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي.			

			أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي	28
--	--	--	---	----

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

### الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	الصفة
01	مناصرية رشيد	( مشرفا )
02	عرابة الحاج	( محكما )
03	أسماء يوسف	( محكما )
04	مزهودة نور الدين	( محكما )
05	حجاج عبد الرؤوف	( محكما )
06	تيشات سلوى	( محكما )
07	أحمد بن عيشاوي	( محكما )
08	العربي لعروسي	( محكما )

## نتائج Spss

معامل اتساق ألفا كرونباخ

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	52

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً

الجنس:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	44	66.7	66.7	66.7
2.00	22	33.3	33.3	100.0
Total	66	100.0	100.0	

العمر:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	7	10.6	10.6	10.6
2.00	35	53.0	53.0	63.6
3.00	21	31.8	31.8	95.5
4.00	3	4.5	4.5	100.0
Total	66	100.0	100.0	

المستوى التعليمي:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	19	28.8	28.8	28.8
2.00	47	71.2	71.2	100.0
Total	66	100.0	100.0	

الخبرة:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	7	10.6	10.6	10.6
2.00	14	21.2	21.2	31.8
3.00	35	53.0	53.0	84.8
4.00	10	15.2	15.2	100.0
Total	66	100.0	100.0	

الوظيفة:

## الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	45	68.2	68.2	68.2
2.00	21	31.8	31.8	100.0
Total	66	100.0	100.0	

المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تمنحي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم ؛	66	2.4697	.72790
توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية ؛	66	2.0455	.86703
هناك أعمال استطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع إلى الإدارة العليا ؛	66	2.2424	.89547
تعطيني الإدارة صلاحيات كافية وواسعة لإنجاز مهام وظيفتي .	66	2.3030	.76399
تسعى الإدارة إلى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم ؛	66	2.5606	.70446
يتاح لي فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل ؛	66	2.5758	.68074
توفر لي المؤسسة دورات تدريبية بشكل مستمر و كافية لتطوير مهاراتي ؛	66	2.0909	.83624
تستعين مؤسستي بالخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب .	66	2.2273	.76047
تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفزي ؛	66	1.8333	.77625
تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية ؛	66	2.0000	.76460
يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل؛	66	2.3788	.77985
تشجعي المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي .	66	2.0455	.71105
يتم إبلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي ؛	66	2.4091	.82233
استطيع الوصول إلى أصحاب القرار في مؤسستي وشرح مواقفي بسهولة ؛	66	2.3030	.82219
تتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع موظفيها ؛	66	2.4697	.74874
الاتصالات سهلة وسريعة بين الدوائر الإدارية في المؤسسة .	66	2.4697	.76901
تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي؛	66	2.2273	.83750
تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي ؛	66	2.1212	.81364
تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة؛	66	2.0303	.84069
يسود التعاون بيننا كزملاء في العمل .	66	2.3636	.81593
لدي المعلومات الكافية التي تؤهلي لاتخاذ القرارات التي تخص عملي ؛	66	2.6212	.65080
يسمح لنا أحيانا بالمشاركة في اتخاذ القرار؛	66	2.3485	.81321
أتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حول كيفية القيام بعملتي؛	66	2.5758	.68074
تولي مؤسستي اهتماما بالأفكار والحلول التي اقترحها.	66	2.0606	.78208
أسعى مجد لأن يكون التميُّز السِّمة الغالبة على طريقة عملي.	66	2.7879	.56881
لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي .	66	2.7576	.52800
أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	66	2.3182	.72662
استطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .	66	2.5000	.70711
أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.	66	2.6061	.67662
أحرص على عدم التعصب لأفكاري .	66	2.8030	.50291
أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظري في العمل لتقييمه والاستفادة منه.	66	2.8030	.47132
اسعي إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي	66	2.6364	.62355
أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وبطريقة يفهمها الجميع.	66	2.7121	.62672
لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	66	2.4697	.72790
أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.	66	2.5455	.63686
أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه.	66	2.7273	.56963
لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها.	66	2.2121	.75478
أركز على مشاكل عملي وأسعى مجد لحلها بسرعة.	66	2.6667	.66410
أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين.	66	2.5000	.72854
أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل	66	2.6970	.58097
تدعم المؤسسة التغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل.	66	2.2576	.77083

## الملاحق

تشجع المؤسسة على التغيير وتدعم الأفكار والممارسات الجديدة.	66	2.1364	.76231
أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.	66	2.3485	.73364
أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك	66	2.2879	.77985
أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي.	66	2.7121	.60167
أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملتي.	66	2.6212	.67403
أحب العمل في فريق يميل إلى المخاطرة و يتميز بروح المجازفة	66	2.0909	.83624
أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تنسم بالمخاطرة.	66	2.0758	.79053
أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل.	66	2.3182	.74749
لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من وإلى دائرتي في العمل .	66	2.1515	.80846
أعمل على تحسين علاقاتي الشخصية مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي.	66	2.7879	.54109
أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي	66	2.5455	.70562
البعد الأول : التفويض	66	2.2652	.58157
البعد الثاني : التدريب و التعليم	66	2.3636	.58207
البعد الثالث : التحفيز والتشجيع	66	2.0644	.60655
البعد الرابع : المعلومات والاتصال	66	2.4129	.65705
البعد الخامس : فرق العمل	66	2.1856	.66839
البعد السادس : المشاركة في اتخاذ القرارات	66	2.4015	.54926
المتغير المستقل تمكين العاملين	66	2.2822	.47224
البعد الأول : الأصالة	66	2.5909	.42661
البعد الثاني : المرونة	66	2.7121	.42345
البعد الثالث: الطلاقة والقدرة على التحليل	66	2.6136	.47471
البعد الرابع: الحساسية للمشكلات	66	2.5189	.46886
البعد الخامس : القابلية للتغيير	66	2.2576	.58337
البعد السادس: المخاطرة وروح المجازفة	66	2.3750	.55166
البعد السابع : سعة الاتصالات	66	2.4508	.51928
المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين	66	2.5027	.34126
Valid N (listwise)	66		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرا

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هي (التمكين ) والمتغير التابع هو( السلوك الإبداعي ) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

### Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغير المستقل تمكين العاملين	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.623a	.388	.378	.26907

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.623a	.388	.378	.26907

a. Predictors: (Constant),  
b. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.936	1	2.936	40.557	.000a
Residual	4.633	64	.072		
Total	7.570	65			

a. Predictors: (Constant),  
b. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

Coefficients<sup>a</sup>

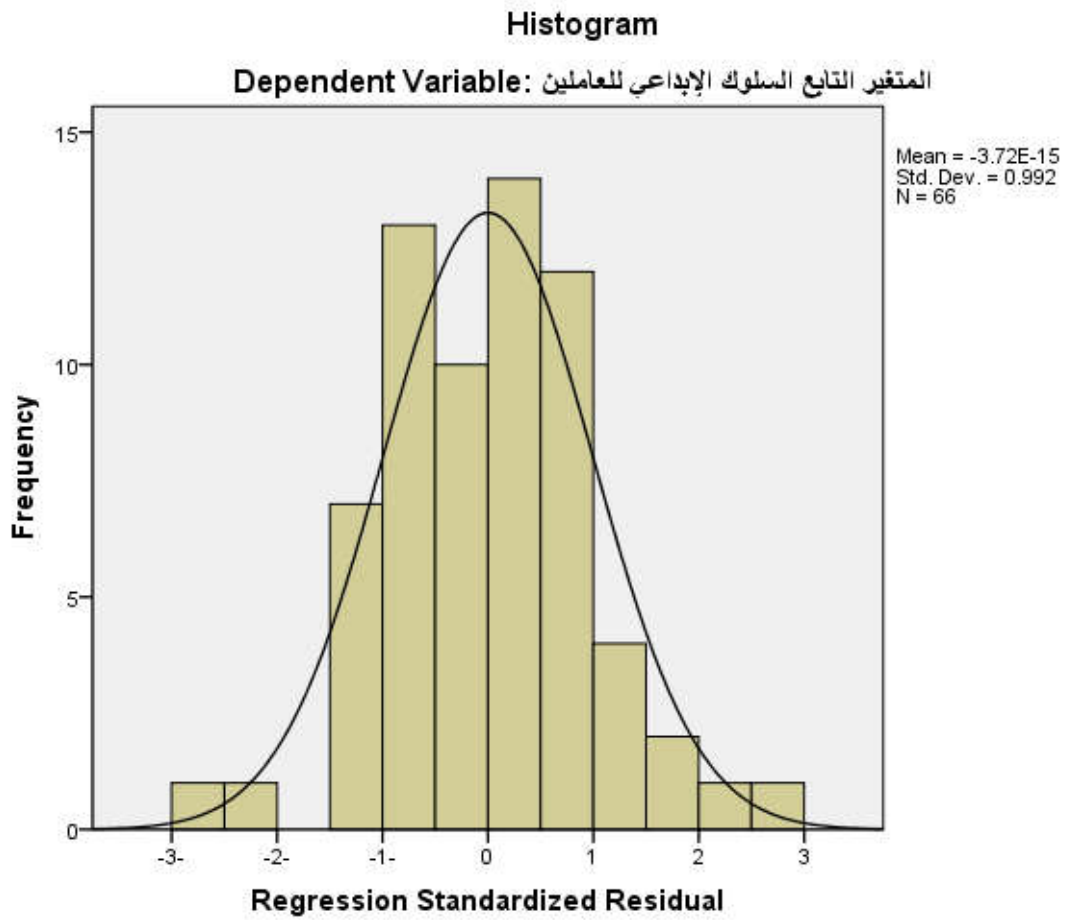
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1 (Constant)	1.476	.165	8.962	.000
المتغير المستقل تمكين العاملين	.450	.071	6.368	.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

Residuals Statistics<sup>a</sup>

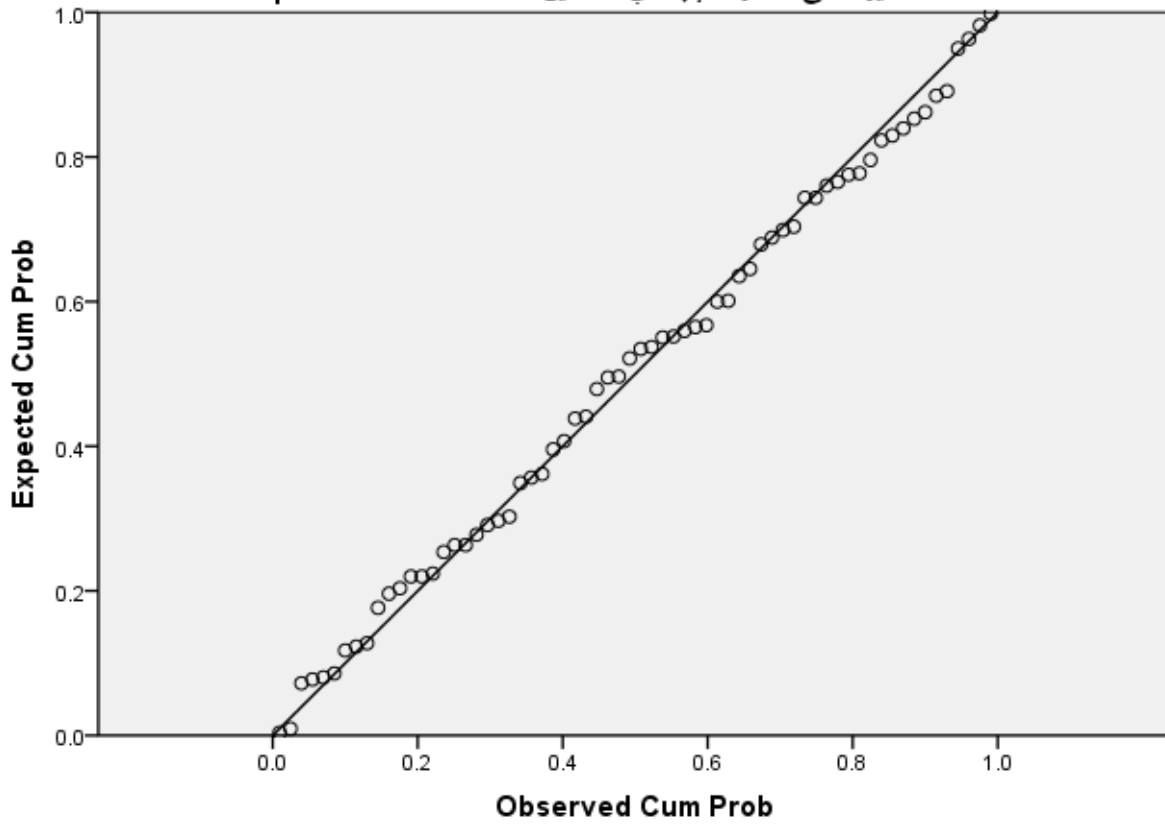
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.9256	2.8258	2.5027	.21254	66
Residual	-.72210-	.78865	.00000	.26699	66
Std. Predicted Value	-2.715-	1.520	.000	1.000	66
Std. Residual	-2.684-	2.931	.000	.992	66

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين





## الملاحق

حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي  
مصنوفة الارتباطات

		المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين	المتغير المستقل تمكين العاملين
Spearman's rho	البعد الأول : التفويض	Correlation Coefficient	.685**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	66
	البعد الثاني : التدريب و التعليم	Correlation Coefficient	.758**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	66
	البعد الثالث : التحفيز والتشجيع	Correlation Coefficient	.814**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	66
	البعد الرابع : المعلومات والاتصال	Correlation Coefficient	.747**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	66
	البعد الخامس : فرق العمل	Correlation Coefficient	.803**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	66
	البعد السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات	Correlation Coefficient	.603**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	66
	المتغير المستقل تمكين العاملين	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	66
	البعد الأول : الأصالة	Correlation Coefficient	.155
		Sig. (2-tailed)	.214
		N	66
البعد الثاني : المرونة	Correlation Coefficient	.552**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	66	
البعد الثالث : الطلاقة والقدرة على التحليل	Correlation Coefficient	.509**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	66	
البعد الرابع : الحساسية للمشكلات	Correlation Coefficient	.451**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	66	
البعد الخامس : القابلية للتغيير	Correlation Coefficient	.602**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	66	
البعد السادس : المخاطرة وروح المجازفة	Correlation Coefficient	.309*	
	Sig. (2-tailed)	.012	
	N	66	
البعد السابع : سعة الإتصالات	Correlation Coefficient	.420**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	66	
المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين	Correlation Coefficient	.648**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	66	

## Variables Entered/Removeda

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
2	البعد الثاني : التدريب و التعليم	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

## Model Summaryc

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.639a	.408	.399	.26454
2	.671b	.450	.433	.25700

a. Predictors: (Constant), البعد السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني , البعد السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات ,

التدريب و التعليم

c. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

## ANOVAc

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.091	1	3.091	44.169	.000a
	Residual	4.479	64	.070		
	Total	7.570	65			
2	Regression	3.408	2	1.704	25.802	.000b
	Residual	4.161	63	.066		
	Total	7.570	65			

a. Predictors: (Constant), البعد السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات

b. Predictors: (Constant), البعد السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات , البعد الثاني : التدريب و التعليم

c. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.549	.147		10.531	.000
البعد السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات	.397	.060	.639	6.646	.000
2 (Constant)	1.388	.161		8.632	.000
البعد السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات	.331	.065	.533	5.068	.000
البعد الثاني : التدريب و التعليم	.135	.062	.231	2.192	.032

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

Excluded Variables<sup>c</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 البعد الأول : التفويض	.219a	1.883	.064	.231	.657
البعد الثاني : التدريب و التعليم	.231a	2.192	.032	.266	.789
البعد الثالث : التحفيز والتشجيع	.206a	2.070	.043	.252	.890
البعد الرابع : المعلومات والاتصال	.218a	1.755	.084	.216	.581
البعد الخامس : فرق العمل	.147a	1.439	.155	.178	.867
2 البعد الأول : التفويض	.165b	1.392	.169	.174	.613
البعد الثالث : التحفيز والتشجيع	.134b	1.203	.233	.151	.700
البعد الرابع : المعلومات والاتصال	.110b	.773	.443	.098	.433
البعد الخامس : فرق العمل	.046b	.390	.698	.049	.635

a. Predictors in the Model: (Constant), المشاركة في إتخاذ القرارات

b. Predictors in the Model: (Constant), البعد السادس : المشاركة في إتخاذ القرارات , البعد الثاني : التدريب و التعليم

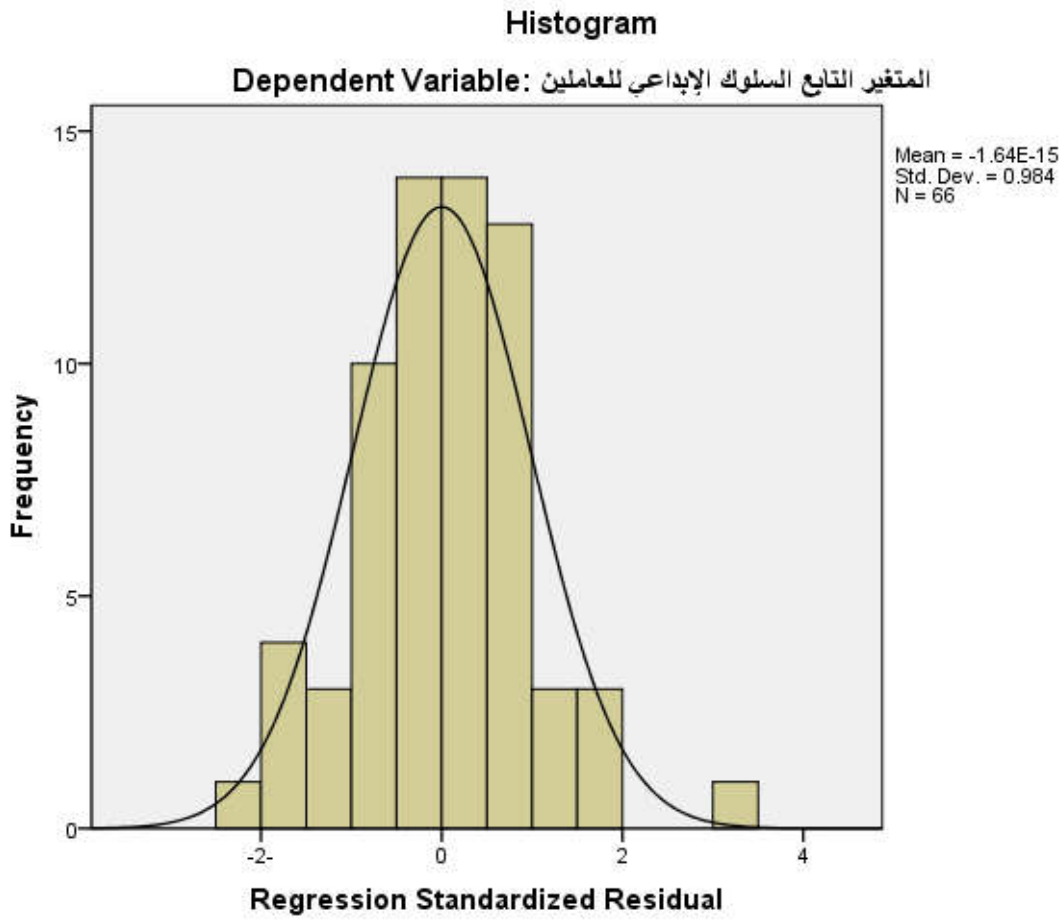
c. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

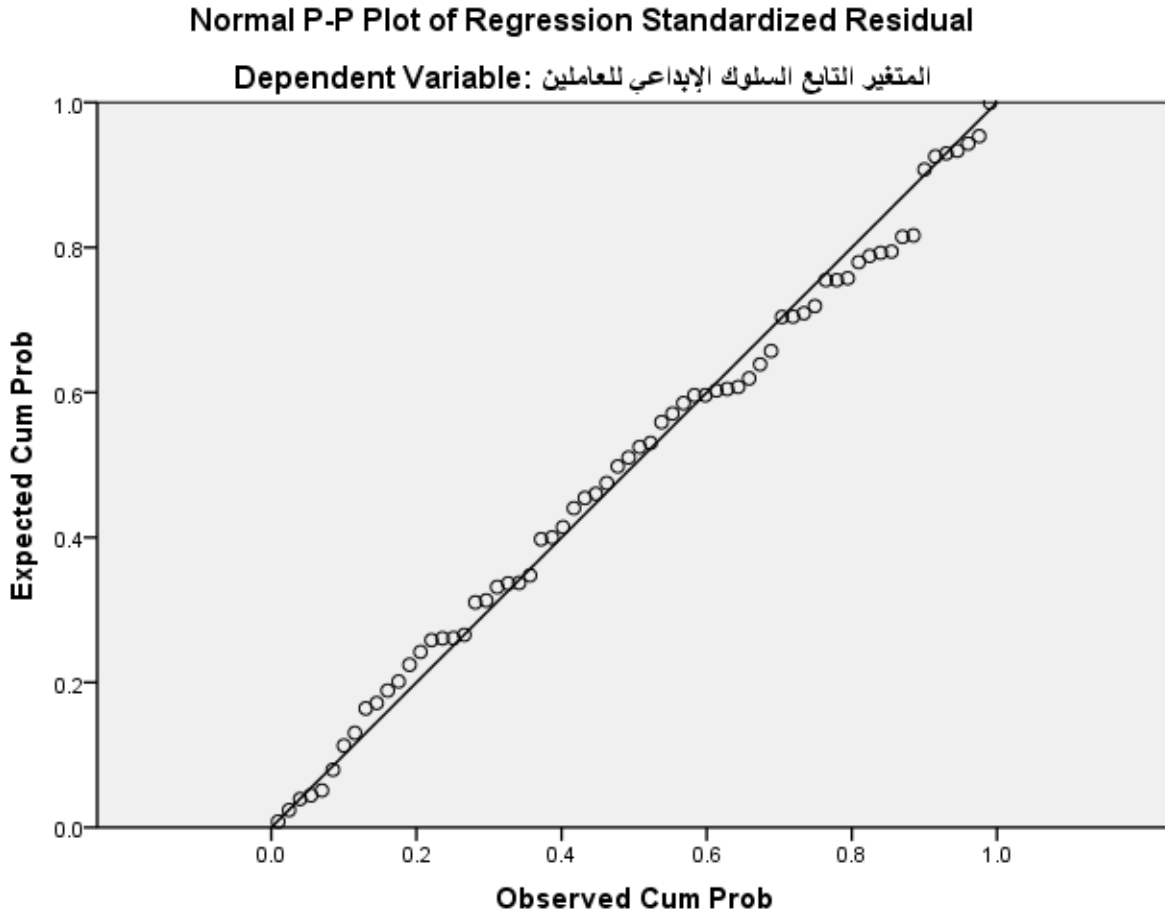
Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.8542	2.7869	2.5027	.22899	66
Residual	-.61928-	.86008	.00000	.25302	66
Std. Predicted Value	-2.832-	1.241	.000	1.000	66
Std. Residual	-2.410-	3.347	.000	.984	66

a. Dependent Variable: المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

Charts





تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛  
 أولاً علاقة: الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للجنس .

**ANOVA**

المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.057	1	.057	.488	.487
Within Groups	7.512	64	.117		
Total	7.570	65			

ثانياً علاقة: العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للعمر

ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.315	3	.105	.897	.448
Within Groups	7.255	62	.117		
Total	7.570	65			

ثالثاً علاقة: بالمستوى التعليمي توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للمستوى

ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.481	1	.481	4.344	.041
Within Groups	7.089	64	.111		
Total	7.570	65			

رابعاً: علاقة الخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.563	3	.188	1.659	.185
Within Groups	7.007	62	.113		
Total	7.570	65			

خامساً: علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

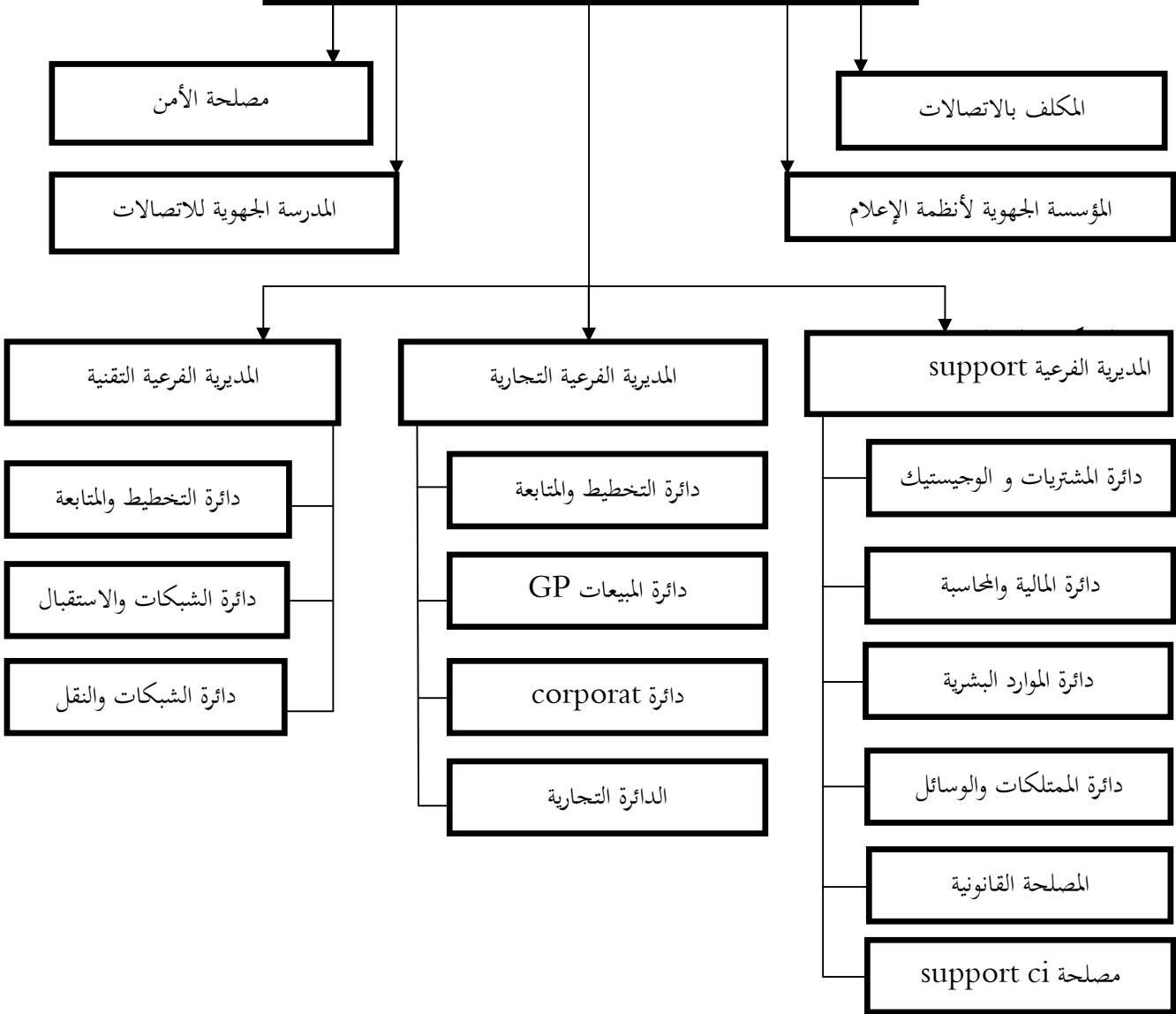
ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.327	1	.327	2.890	.094
Within Groups	7.243	64	.113		
Total	7.570	65			

## الهيكل التنظيمي

مدير العمليات



المصدر: المديرية العمالية للاتصالات بورقلة.