



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: ادارة أعمال

التمكين الاداري وعلاقته بأبداع العاملين
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

إشراف الدكتورة:
د. أسماء عدائكة

إعداد الطلبة:
محمد الصغير عيساوي
يوسف بريش
سمير ريغي

المشرف المساعد:
د. عمار مصطفىاوي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
- أسماء عدائكة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفاً ومقرراً
- عمار مصطفىاوي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفاً مساعداً
- التجاني العيد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	المقيم الأول
- خالد علي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	المقيم الثاني

السنة الجامعية: 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: ادارة أعمال

التمكين الاداري وعلاقته بأبداع العاملين
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

إشراف الدكتورة:
د. أسماء عدائكة

إعداد الطلبة:
محمد الصغير عيساوي
يوسف بريش
سمير ريغي

المشرف المساعد:
د. عمار مصطفىاوي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
- أسماء عدائكة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفاً ومقرراً
- عمار مصطفىاوي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفاً مساعداً
- التجاني العيد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	المقيم الأول
- خالد علي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	المقيم الثاني

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات والشكر له أن من علينا بإتمام هذا العمل وإخراجه إلى النور ليكون هذا المولود الجديد بمثابة الشجرة التي تعطي ثمارها ليستفيد الجميع

نتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "بوصبيح صالح رحيمة" لقبولها الإشراف على هذا العمل وصبرها معنا طوال السنة الدراسية وعلى كل ما قدمته لنا من مساعدة ولم تبخل علينا بالنصائح والتوجيهات لإتمام هذا العمل وإخراجه في أحسن صورة

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة على تصحيح وتصويب هذا العمل

وأخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من أمدنا بيد العون من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل إلى كل هؤلاء تحية شكر وعرفان

يوسف وسمير ومحمد الصغير

الإهداء

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل على التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن أوفيها حقها لأزلي ولن أورد لها فضلها الأبدي والدتي العزيزة (فاطمة) حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق وأغدق عليا بالدعوات الصالحات وإلى الذي أعطاني الحب بلا مقابل ولا يريد أن يأخذ مني شيء والدي (مرزوقي) مصدر فخري.

إلى من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة إخوتي الأعزاء أطال الله في عمرهم، وأنار درجهم، وذلل الصعاب أمامهم.

إلى قلوب كانت تفرح لفرحتي، وتأسى لما يصيبني وإلى كل أصدقائي كل واحد باسمه أهدي ثمرة هذا الجهد.

إهداء

بسم من جلت قدرته اهدي هذا العمل المتواضع:

إلى التي فضلها لا ينقطع وعطفها لا ينتهي، إلى التي تسامرت بالدعاء والحيرة في انتظار تخرجي، إلى جنتي وسر حياتي أغلى جوهرة في الوجود، إلى التي سهرت من أجلى وعلمتني أن الحياة كفاح وصبر، إلى صاحبة القلب العطوف والحنان المتدفق، إلى التي لا يمل لساني عن ذكرها ولا يكل قلبي عن حبها إليك حبيبتي الغالية أُمِّي "مسعودة"
إلى الذي رعاني في صغري في الحب والحنان وفي كبري بالعطاء والإحسان، إليك يا من علمني أن الحياة جد واجتهاد، عقيدة وجهاد، إلى الذي رحل وترك بصمة في حياتي أبي العزيز عليك

ألف رحمة ونور

"بوبكر"

إلى من كانت دعواتهم سر نجاحي جدي وجدتي

إلى القلوب التي تفيض حبا وحنانا إلى من هم سندي في الحياة وتطلعوا لنجاحي بنظرات الأمل إخوتي
"حسن" و"حسين" وإلى توأم روحي أختي "سمية"

إلى بسمه البيت وفرحة الحياة وأجمل زهرة تفتحت في بستان العائلة أختي الصغيرة "جميلة"

إلى من تقاسمت معه هذا العمل زميلي "السعيد"

وإلى كل من سقط قلمي عن ذكراهم سهوا مني

إهداء

الحمد لله ونستعينه ونستغفره والصلاة والسلام على نبينا وشفيعنا محمد صلى الله عليه وسلم
اهدي هذا العمل المتواضع إلى من نزل فيهما قوله تعالى
"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" صدق الله العظيم
إلى التي ناشدت نجاحي طويلا رمز الحنان والتربية إلى أمي الحبيبة والغالية حفظها الله ورعاها
إلى الذي قسم أن تشرق شمس العلم على ابنه إلى الشخص الذي لو مدحته الدهر كله ما استطعت أن أوفيه
حقه من العطاء إلى أبي الغالي حفظه الله ورعاه
إلى اعز ما أهداني الله إخوتي وأخواتي
إلى كل أصدقائي وكل من ساعدني لإتمام هذا العمل

المخلص

الملخص:

لقد كان هدف هذه الدراسة هو التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين من خلال استعراض الأدبيات النظرية لتمكين الإداري و إبداع العاملين ، واختبار اثر وجود تأثير بين التمكين الإداري و إبداع العاملين من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة (المديرية الولائية لاتصالات الجزائر) ولتحقيق ذلك تم إعداد وتصميم استمارة ووزعت على 40 عامل من عمال المؤسسة (اتصالات الجزائر) وكانت النسبة 85%، ولقد اعتمدنا في تحليل البيانات للاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج معالج الجداول Excel واختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار التباين الأحادي ، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري – إبداع العاملين – اتصالات الجزائر.

Le résumé :

L'objectif de cette étude est l'identification de la relation entre l'empowerment administrative et le dépôt d'employés et la possibilité d'influence entre eux par le biais d'une étude sur le terrain (la direction d'Algérie Télécom wilaya d'Eloued) pour réaliser cette tâche on a distribué une questionnaire sur 40 employés d'une taux de 85%. Pour l'analyse de données, on adopte le programme de SPSS et le logiciel de traitement des tableaux Excel, pour vérifier les hypothèses on a employé la moyenne arithmétique , l'écart type , contraste unilatéral et l'analyse de régression pour prouver qu'il y a une relation entre empowerment administrative et le dépôt des employés

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

.....	شكر وعرفان
.....	الإهداء
I.....	الملخص
III	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال
XI.....	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة
4	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
02	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
2	المطلب الأول: عموميات حول التمكين الإداري
10	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للإبداع العاملين
17	المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين
19	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية للدراسة
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة
21	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسة من حيث الأهمية
23	الخلاصة الفصل الأولى

24	الفصل الثاني: دراسة ميدانية — دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي
26	المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر
26	المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر
31	المطلب الثاني: نظرة على المديرية العملية بالوادي
44	المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي
44	المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
47	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
47	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة
50	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
52	المطلب الثالث: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان
55	المبحث الثالث: عرض والتحليل لنتائج الدراسة واختبار الفرضيات
55	المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
60	المطلب الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة
64	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
71	خلاصة الفصل الثاني
73	الخاتمة
76	قائمة المراجع
79	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الجدول رقم (01-02):	يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة	47
الجدول رقم (02-02):	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	49
الجدول رقم (03-02):	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	50
الجدول رقم (04-02):	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	52
الجدول رقم (05-02):	يوضح الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	53
الجدول رقم (06-02):	يوضح الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	54
الجدول رقم (07-02):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	55
الجدول رقم (08-02):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	56
الجدول رقم (09-02):	توزيع عينة الدراسة المؤهل العلمي	57
الجدول رقم (10-02):	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الوظيفية	58
الجدول رقم (11-02):	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	59
الجدول رقم (12-02):	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	60
الجدول رقم (13-02):	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	62
الجدول رقم (14-02):	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	64
الجدول رقم (15-02):	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الأولى	65
الجدول رقم (16-02):	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه إبداع العاملين تبعاً لمتغير الجنس	67
الجدول رقم (17-02):	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني حسب متغير العمر	68
الجدول رقم (18-02):	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني حسب متغيرات المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية	69

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01-02): سوق الاتصالات 26
- الشكل رقم (02-02): التنظيم الهيكلي للجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر 29
- الشكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي للمديرية الاتصالات الجزائر بالوادي 32
- الشكل رقم (04-02): المخطط أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية 33
- الشكل رقم (05-02): المخطط أقسام ومصالح هذه المديرية الفرع 36
- الشكل رقم (06-02): المخطط التنظيمي للوكالة الاتصالات التجارية ونقطة التواجد 38
- الشكل رقم (07-02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس 55
- الشكل رقم (08-02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر 56
- الشكل رقم (09-02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة المؤهل العلمي 57
- الشكل رقم (10-02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الحالة الوظيفية 58
- الشكل رقم (11-02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة سنوات الخبرة المهنية 59

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

80	الملحق رقم (01-02): الاستبيان أداة الدراسة.....
86	الملحق رقم (02-02): نتائج اختبار ألفا كرونباخ.....
87	الملحق رقم (03-02): نتائج الاتساق الداخلي لمخاور الاستبيان.....
92	الملحق رقم (04-02): نتائج توزيع البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....
94	الملحق رقم (06-02): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.....
96	الملحق رقم (07-02): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....
97	الملحق رقم (08-02): نتائج اختبار الفرضية الأولى.....
98	الملحق رقم (09-02): نتائج اختبار الفرضية الثالثة.....
100	الملحق رقم (02-10): نتائج اختبار الفرضية الثانية.....

مقدمة

مقدمة:

شهد العقد الأخير من القرن العشرين حراكا براغماتيا في علوم الإدارة، وقد جاء هذا الحراك بعد جيل كامل من انتصار مدرسة العلاقات الإنسانية في خمسينيات وستينيات القرن الماضي صاحب كتاب الجانب الإنساني في المنظمة، فمع انعطاف العالم نحو قرن جديد وانفجار ثورة المعلومات واتساع رقعة المنافسة، تحول الاهتمام الى الاقتصاد السلوكي من رواده "ريتشارد تالر"، فبرزت مفاهيم جديدة تتعلق بأهمية المورد البشري في المنظمات، كالإدارة على المكشوف، الأداء المتوازن، وكذا مفهوم التمكين.

هذا الأخير الذي هو محور الدراسة، الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل، وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف و الخطط، واتخاذ القرارات، وكذلك من خلال ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم، وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم الرضا عن العمل، وولائهم للمنظمة، هذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما أن هذا الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز للمنظمة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها وفق منظور استراتيجي.

فالتمكين يعتبر مدلول استراتيجي، ومهارة جديدة، ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر، ولتحقيق الاستفادة القصوى من قدرات العاملين لابد من الوصول إلى درجة من الالتزام التنظيمي فالإدارة القائمة على الالتزام، والتي تهدف إلى إعطاء العاملين أكبر قيمة ممكنة، إذ تعتبر نموذج جديد. لأن الالتزام هو منهج وطريق حياة بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة صلبة من العاملين المخلصين، حيث أن معدلات الاحتفاظ بالعاملين ليست أرقاما فارغة بل هي المعيار الذي يكشف مستوى المنظمة.

1. الإشكالية: من خلال ما سبق وفي سبيل توضيح أكثر لجوانب الموضوع نطرح الإشكالية التالية:

فيما يمثل أثر التمكين الاداري وعلاقته بأبداع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

2. التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التمكين الاداري وابداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05%؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين وابداع العاملين عند مستوى دلالة 5%؟
- هل هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول محاور الدراسة ترجع للمتغيرات الشخصية؟
- هل هناك تأثير للتمكين الاداري على أداء العاملين عند مستوى دلالة 5%؟

3. الفرضيات:

- على ضوء الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يمكن طرح الفرضيات التالية:
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية (العمر)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة).

4. مبررات اختيار الدراسة:

- يعود اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:
- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع التمكين الإداري وإبداع العاملين؛
- الموضوع جديد لأنه لم تناوله من طرف طلبة جامعة الوادي بصفة عامة وطلبة علوم التسيير بصفة خاصة.

5. أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين؛
- التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مؤسسة
- التعرف على واقع الإبداع لدى مؤسسة
- التعرف على العلاقة بين (توافر المعلومات وامتلاكها، الثقافة التنظيمية وروح عمل الفريق، القوة والالتزام وإبداع العاملين، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية) وإبداع العاملين؛
- إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وخصائصه وأنواعه وأهم معوقات تطبيقه في المنظمات وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع؛

6. أهمية الدراسة:

- حيث يمثل التمكين أحد أهم الموارد التي يمكن إدارتها (توافر المعلومات وامتلاكها، الثقافة التنظيمية وروح عمل الفريق، القوة والالتزام وإبداع العاملين، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية)، فإن أهمية هذا البحث تنبع من كونها اهتمت بإبراز أهمية التمكين وتأثيره على إبداع العاملين في المؤسسة.

7. منهج الدراسة وأدواته:

للإجابة على الإشكالية تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع من خلال مفهوم التمكين الإداري وأبعاده، بالإضافة إلى الإلمام بمفهوم بإبداع العاملين، وقد اعتمدنا في دراسة الحالة على توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين باستخدام الاستمارة (الإستبانة) والمقابلة، وكذلك الملاحظة لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى المقابلات التي تمت من الأستاذ لاستكمال بناء الاستمارة وتحكيمها وتوزيعها على عينة البحث.

8. حدود الدراسة:

✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء بحثنا بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

✓ **الحدود الزمنية:** استغرقت الدراسة فترة من 2021/05/09 إلى 2021/05/31

9. هيكل الدراسة:

لقد تم هذا البحث إلى فصلين تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للتمكين الإداري وإبداع العاملين وكذا بعض الدراسات السابقة، في حين خصص الفصل الثاني لدراسة ميدانية في حيث تم التطرق إلى تحليل ومناقشة النتائج اعتماد بالمنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا اختبار الفرضيات.

10. نموذج الدراسة:

شملت الدراسة على متغير مستقل وهو التمكين الإداري ويشمل أربعة أبعاد يجمع عليها بعض الكتب والمراجع الذين تناولوا هذا الموضوع لتكون محل الدراسة وهي كالتالي: (توافر المعلومات وامتلاكها، الثقافة التنظيمية وروح عمل الفريق، القوة والالتزام وإبداع العاملين، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية)، والمتغير التابع وقد شمل إبداع العاملين.

11. صعوبات الدراسة:

- قلة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع؛
- ضيق الوقت المخصص لإجراء الدراسة والوضع الذي تعيشه البلاد.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم استعراض المفاهيم العامة للتمكين الإداري وخصائصه وأهدافه وأبعاده ومراحله بالإضافة إلى أهميته وأنواعه ومعوقاته، إضافة التطرق واستعراض الأطر النظرية للإبداع التنظيمي من أبرز تعاريفه وخصائصه ومختلف عناصره وأنواعه ومبتدئه ومعوقاته ودوافعه، ثم سنبرز تأثير التمكين على الإبداع التنظيمي وكذلك مجموعة من الدراسات التي تطرقت على المتغيرين والعلاقة بينهما وكذلك دلالات هاته الدراسات والعلاقة التي تجمع بينهما ومن ثم التعرّيج على أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع من خلال.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات التي حظيت باهتمام المتزايد من قبل الباحثين والكتاب لارتباطه بنجاح المؤسسات التي تطبقه لأنه يشجع على روح المبادرة والابتكار والسرعة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لذا سنحاول الغوص أكثر في هذا المفهوم حيث سنتناول مفهومه وأهميته وأهدافه وكذلك خصائصه وأنواعه وأبعاده ومراحله ومعوقاته.

المطلب الأول: عموميات حول التمكين الإداري

الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري

كان مفهوم التمكين قد عرف حديثاً في مجال عمل المنظمات الإدارية فان القرآن الكريم قد نص عليه منذ أكثر من 1431 عاماً، وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم في ست منهم 'مكن، مكني، يمكن، تمكن'.¹

قال الله تعالى ﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنْ ذِي الْقُرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُو عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا * إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾.²

وقال الله تعالى ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۚ نُفِصِلُ بَرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ ۚ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾.³

التمكين لغة: مصدر تمكن، وهو الفعل مكن: أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس، أي علا شأنه وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطانه وقدرة، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به.⁴

-وحسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم العربية (لسان العرب) فالتمكين يعني المقدرة والاستطاعة، وأما في معجم الوسيط، فإنه يعني مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً.

التمكين اصطلاحاً: قدرة الفرد على أداء الأنشطة، والفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله.⁵

¹ المعاني أحمد وعريفات أحمد، القضايا الإدارية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2011، ص182.

² سورة الكهف الآية (84)

³ سورة يوسف الآية (56)

⁴ مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط3، القاهرة، 1998، ص3.

⁵ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2013)، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية لتدريب والنشر.

وترى (Shantilin) أن التمكين هو ممارسات الإدارة في تبادل المعلومات والمكافآت، والسلطة مع الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات والمبادرة لحل المشاكل وتحسين الخدمة والأداء. ويستند التمكين إلى فكرة أن إعطاء الموظفين المهارات، والموارد، والسلطة، والفرص، وكذلك تحميلهم مسؤولية خاضعة لمساءلة عن نتائج أعمالهم، سوف تسهم في زيادة كفاءتهم ورضاهم.

والتمكين يمثل البيئة التي تعطي الموظفين سلطة اتخاذ قرارات سريعة لصالح العملاء، والموظفين المخولين لخلق عملاء لديهم رضا، وتعمل على توليد ثقافة التمكين التي في المنظمة.¹

ويتمثل التمكين في إعطاء سلطة محددة لإجراء تغييرات على الوظيفة نفسها، فضلا عن كيفية تنفيذها. ويمكن النظر إلى التمكين كعملية تبدأ بخلق معنى ومشاعر الكفاءة ثم تتطور نحو مستويات تقرير المصير والتأثير والاستقلالية.² فتمكين الموظفين يحدث عندما يعطى الأفراد في المنظمة الحرية والسلطة والثقة والتشجيع لإنجاز المهمة.³

ويرى كلا من بوين ولولر بأن التمكين هو عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تبادل المعلومات والمكافآت والمعرفة المتعلقة بالوظيفة والسلطة مع الموظفين والذي بدوره سوف يكون بالتأكيد ذو تأثير إيجابي مباشر على الأداء.⁴

ويرى الباحث من خلال التعاريف السابقة أن التمكين يتمحور حول إعطاء الفرد الصلاحيات والحرية بشكل أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها وذلك وفقاً للوصف الوظيفي للموظف، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وابداء الرأي في اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: خصائص التمكين الإداري

حصر "Quinn" خصائص التمكين الإداري في النقاط التالية:

- 1- التقرير الذاتي: فالعاملون أحرار في اختيارهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- 2- الأهمية الذاتية: فهم يحسون بمكانهم ودورهم ويشعرون بأهمية الواجب الذي يؤديه وبالأهتمام الذي يحضون به.
- 3- ثقتهم بأنفسهم: فهم يعون ويدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويثقون بقدرتهم على اداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المصاعب.
- 4- قدرتهم على التأثير: هم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويستأنسون بمقترحاتهم وأن الكثير مما يطرحه يتم الأخذ به والاستفادة منه.¹

¹/ Tschohl , john. empowerment : away of life ,2010, published by best sellers publishing ,minnesota

²/ Ted ,james , operation strategy , 2011, available on booknoon.com

³/ Manmohan. Joshi, human resource management , 1st edition , 2013,available on booknoon.com

⁴/ Brown,R, Coaching helps you reach for stars , works management, 1997 ,April,pp.34,36.

كما يمكن ذكر أهم خصائص التمكين في:

- أ- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد وفي حل مشاكل العمل والأزمات.
- ب- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تمكن داخل الأفراد استغلالا كاملا، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- ت- تعزيز تمكين العاملين في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

الفرع الثالث: أهمية التمكين الإداري

يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينات. كما أن العديد من الدراسات والبحوث تؤكد أن تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتماءه للمؤسسة وللفريق العمل الذي ينتمي له، فزيادة الانتماء هي محصلة لرغبة في العمل مما يؤدي إلى تناقص معدل دوران العمل، ضف إلى ذلك فالتمكن يؤدي إلى تطوير مستوى أداء الموظف، ورفع مستوى الرضا لديه.²

إلى جانب أنه يمكن من خلاله الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين، والتي تظهر على شكل ابتكارات وإبداعات، ما يواعد في تأهيل الصف الأول مستقبلا.³

الفرع الرابع: أهداف التمكين الإداري

يمكن النظر للأهداف التي يحققها التمكين من جانبين وهي على النحو التالي:

1- جانب المنظمة:

- زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

¹ / ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2006 ص 93.

² / أحمد المعاني وأحمد العريقات، مرجع سبق ذكره، ص 89.

³ / مطر بن عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2008 ص 39.

- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجدده أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

- إتاحة وقت أكبر أمام المدراء للتركيز في الشؤون الاستراتيجية: ووضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل.

- إن التمكين يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة: عملية التمكين تساعد العاملين في استخدام قدراتهم الكامنة وتشجعهم على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم مما يساعد في زيادة إنتاجية المنظمة¹.

2- جانب الموظف:

إن احتواء المنظمة لمفهوم التمكين في سياستها وأنشطتها تنعكس بشكل إيجابي على أداء موظفيها حيث يمكن ملاحظة ذلك في النقاط الآتية:

- **تحقيق الانتماء:** يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، مما يؤدي إلى تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقض في معدل دوران العمل.

- **المشاركة الفاعلة:** المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها.

- **تطوير مستوى أداء العاملين:** إن فكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتهما وسلطتهما وصلاحيتهما ومكافآته وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

- **ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وتنمية الشعور بالمسؤولية:** كلما قمنا بتمكين الأفراد وزيادة صلاحياتهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار زادت شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله وواجباته وارتفعت لديه المقاومة لضغوط العمل التي تواجهه.

- **شعور الموظف "بمعنى الوظيفة":** الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته

¹ / ملحم سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 93.

التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.

-تحقيق الرضا الوظيفي: فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.¹

الفرع الخامس: أنواع التمكين الإداري

هناك العديد من وجهات النظر بشأن أنواع التمكين الإداري منها ما قدمه " الذي قسمه إلى ثلاثة أنواع:

1- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

2- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة م أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارا رت جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة. صنف التمكين الإداري إلى صنفين هما:

- أ- التمكين الفردي: ويقصد به أنه عملية فردية وذاتية، تنبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلق به، فضلا عن درجات الالتا زم العالية والولاء الذي يكنه للمؤسسة التي يعمل فيها.
- ب- التمكين المنظم: فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المؤسسة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب.²

الفرع السادس: أبعاد التمكين الإداري

يذكر أن للتمكين أربع أبعاد أساسية وهي:

- البعد الأول: المعنى (الاحساس بالجدوى) وهي احساس بوجود الغاية او الارتباط الشخصي بالعمل.
- البعد الثاني: المقدرة وتشير إلى اعتقاد الفرد بقدرته على اداء فعاليات المهام بمهارة.
- البعد الثالث: حق الادارة الشخصية ويعكس احساس الفرد بالحرية ازاء طريقة أدائه لعمله.

¹ / مرجع نفسه، ص 94.

² علي عبد الوهاب، ادارة الموارد البشرية، جامعة شمس الأردن، 2002 ص 36.

- البعد الرابع: التأثير ويعني اعتقاد الفرد بان له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تصنعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، أو التأثير على النظام الذي يعمل في إطاره.¹

الفرع السابع: مراحل التمكين الإداري

يمكن تجسيد هذه الخطوات في النقاط التالية:

1- تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:

- أول خطوة يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين للعاملين، وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، أو لتبني التمكين أسباب مختلفة، هل السبب؟
 - تحسين خدمة العملاء؛
 - رفع مستوى الجودة؛
 - زيادة الإنتاجية؛
 - تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛
 - تخفيف عبء العمل عن المدير.

2- التغيير في سلوك المديرين:

ف نجد أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد أيضا من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير رغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تمكين العاملين.²

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد هذا النوع من القرارات الذي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

4- تكوين فرق العمل:

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم كيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين

¹ معايعه عادل سالم، اندراوس رامي جمال، الادارة بالثقة والتمكين_ مدخل لتطوير المؤسسات، علم الكتب الحديث، الاردن، 2008ص132.

² مطر بن عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، السعودية، 2008ص 143-

والمؤسسة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وربما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

5- المشاركة في المعلومات:

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

6- اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين.

7- توفير التدريب:

يهدف إلى تحسين وتطوير أداء الموظف من خلال عمليات التوجيه والإرشاد التي يقوم بها الرئيس المباشر أثناء أداء مرؤوسيه لأعمالهم في غالب الأحيان، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8- الاتصال لتوصيل المعلومات:

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل.

10- عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين ليلة وأخرى، إذ يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن التغيير

فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.¹

الفرع الثامن: معوقات التمكين الإداري

- 1- **التواصل مع الرؤية المستقبلية للمنظمة:** ربط عملية التمكين مع رؤية المنظمة وقيمتها، فإذا لم تدعم عملية التمكين رؤية المنظمة المستقبلية قد يعتبر الموظفون عملية التمكين موجة إدارية جديدة أو لا يفهمون الغرض منها، فيجب أن تصبح عملية التمكين جزءاً من قيم المنظمة لكي يفهم أنها مرتبطة ارتباطاً جوهرياً بنجاح المنظمة.
- 2- **القيادة بضرب الأمثال:** إن طريق قيادة هذه العملية حرجة، فيجب أن تظهر عملية التمكين وكأنها تأتي من أعلى بينما قد يبدو هذا مناقضاً لما تأتي به عملية التمكين، حيث يوفر القادة الرؤية المستقبلية ويوفرون العون والتشجيع وهما شيئين لخلق بيئة يتحكم فيها الأفراد بالإضافة إلى ذلك يجب تشجيع الأبطال الذين يمكن بدورهم أن يقودوا عملية التمكين من خلال إداراتهم.
- 3- **الاتصال الفعال:** الاتصال والمشاركة الحل، فكلما زادت جودة المعلومة التي يتلقاها الفرد كلما تحسن أدائه في العمل، ومن خلال مشاركة الموارد البشرية في جلسات الاتصال التقليدية تشجع عملية التمكين، فالاتصال عملية تفاعل ثابتة تهدف إلى الوصول إلى إجماع الآراء.
- 4- **إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة:** قد تكون الهياكل التنظيمية قديماً أو عوفاً، وتدعو عملية التمكين الناجحة إلى إحداث التغييرات في البناء حيث يصبح الفرد أقرب إلى مرحلة اتخاذ القرارات، وتقلل بذلك من البيروقراطية.
- 5- **تقوية العمل الجماعي:** فالعمل الجماعي في ظل عملية التمكين هو أحد أقوى التقنيات التي توفر بيئة مناسبة لآخذ الخطوة الأولى وأحياناً لارتكاب الأخطاء ولكن في نفس الوقت التعلم من تلك الأخطاء، ويمكن تطبيق عملية التمكين بدون فرق عمل جماعية في حين أنه إذا طبقت في ظل عمل جماعي فستوفر بيئة أكثر مساندة للفرد وسينتج عن ذلك نتائج أفضل.
- 6- **تشجيع التطوير الشخصي:** يحتاج الأفراد إلى التشجيع لتكون لديهم ثقة في اتخاذ القرارات بأنفسهم، وهذا لا يعني توفير التدريب فحسب ولكن إظهار الثقة والاحترام للفرد أيضاً.
- 7- **جعل خدمة العملاء هدفاً:** النتيجة النهائية لعملية التمكين غالباً ما تكون ارتفاعاً في مستوى الخدمة ومن ثم تحقيق أقصى معدلات الرضا للعملاء، لذا يجب تشجيع الموارد البشرية لكي يتخذوا قراراتهم لإرضاء العملاء.
- 8- **قياس التقدم ومكافأة النجاح:** قبل البدء في العمل بمدخل التمكين تحتاج المنظمة لأن تضع مقاييس للنجاح ومساعدة كل الأفراد على فهم تلك المقاييس وأخذ موافقتهم عليها (غازي، 2015).

¹ /مطر بن عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، المرجع السابق، ص14.

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للإبداع العاملين الفرع الأول: مفهوم الإبداع

1- **الابداع لغة:** من بدع الشيء أي ابتدعه أو أنشأه وبدأه، وهو "الإتيان بشيء جديد غير مألوف، كما في. ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة".

لفظ مبدع أسم من أسماء الله الحسنى، فإذا نظر الانسان في نفسه ومن حوله وجد عظمة الخالق المبدع تتجلى في كل شيء، ووجد الكثير من آيات إبداعه ودلائل قدرته وعظمته واعجازه، فهو بحق كما قال كتابه العزيز ("بديع السماوات والأرض وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون") الآية (117) سورة البقرة أي: خالقها ومبدعها على غير مثال سابق.

2- **الابداع اصطلاحا:**

الابداع من الاصطلاحات الغامضة في البحوث النفسية إلى حد ما كما انها أكثر غموضا إلى عموم الناس و قد اختلف العلماء في معنى الابداع باختلاف الاطر النظرية و المدارس التي ينتمي اليها كل عالم حيث يقوم mackinnon ماكينون في هذا الصدد ، ان الابداع ظاهرة متعددة الواجه أكثر من كونها مفهوما نظريا محدد التعريف .¹

الفرع الثاني: خصائص الإبداع

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الابداع نظرا لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقوم الابداع والاشخاص المبدعين، وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الابداعية والوقوف على مدى ملازمتها وفعاليتها لدعم وتبني وتوظيف الابداع في مختلف المجالات سواء على المستوى الافراد، الجماعات والمنظمات أ وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي: الابداع ظاهرة فردية أو جماعية، الابداع ظاهرة انسانية وعامة وليست خاصة بأحد الابداع يرتبط بالعوامل الموروثة فهو كالشخصية.²

و قد (drucker) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي و هي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى الى الابداع للقيام بها ، و اطلق على هذه المجموعة من الممارسات (the dos)، و الأشياء التي حدد ايضا مجموعه من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها و اطلق عليها (the dont s) والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي :

ان الابداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص ، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الابداعية ، و على الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر الا أنها تختلف من مجال لأخروا من وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة و تحليل جميع هذه

¹/ زكريا الشريبي، بسرية صادق، أطفال عند القمة الموهبة والتفوق العقلي والابداع، الطبعة الاولى، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002 ص 93.

²/ حاتم علي حسن رضا، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الرياض السعودية، 2003، ص 38.

المصادر بشكل منتظم و يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة و إنما أيضا مقابلة الناس و الاستفسار منهم و الاستمتاع اليهم ، فالإبداع جانبان : جانب مفاهيمي و آخرو إدراكي حسي ، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الابداع للاستفادة من الفرصة ، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم و القيم والحاجات الموجودة لديهم ولكي يكون الابداع فعلا يجبان يكون بسيطا و مركزا نحو حاجات محددة ، الابداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال و الأفراد و غيرها من المصادر أما الاعمال التي يجب على المنظمات تبناها فهي : المغالاة في التفكير و إظهار الذكاء للوصول الى الابداع بطريقة يصعب على الاشخاص العاديين التعامل معه ، التنوع و محاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت محاولة الابداع للمستقبل البعيد و ليس الحاضر¹

الفرع الثالث: أنواع الإبداع

لقد حدد (Taylor) خمسة أنواع من الابداع هي: الابداع التعبيري، الابداع الفني، الاختراع، الابداع المركب والاستحداث²، ويصنف بعض الكتاب الابداع إلى نوعين: ابداع تنظيمي، وابداع في³. كما صنف بعض الباحثين الابداع التنظيمي إلى خمسة أنواع: ابداع يرتبط بالأهداف، ابداع يرتبط بالهيكل التنظيم، ابداع مرتبط بالمنتج أو الخدمة، ابداع يرتبط بالعملية، ابداع يرتبط بخدمة المستفيدين⁴. وهناك من الباحثين من يقسم الابداع من حيث درجة التغيير إلى:

• الابداع الجذري:

وهذا النوع يشير إلى العملية المتكاملة العناصر من انتاج، تسويق، وإدارة استراتيجية بحيث أن هذا التكامل يؤدي إلى خلق منتج أو خدمة أو عمليات جديدة لم يسبق لها مثيل، فهي مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في السوق. وهذا التغيير الجذري سيؤدي إلى اكتشاف اسواق جديدة، أو دخول مؤسسة جديدة إلى السوق، أو إعادة تعريف الصناعة وهذا الابداع يجعل من المؤسسة رائدة في المنافسة.

¹ / طلال نصير ونجم العزاوي، اثر الابداع الاداري على تحسين مستوى الاداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية، الملتقى الدولي حول: "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب البلدة الجزائر، 2011.

² / محمد لمين مراكشي، المعوقات التنظيمية للأبداع في المنظمات، الملتقى الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، 2011.

³ / حسين الحريم، السلوك التنظيمي-سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الاولى، 2009ص354.

⁴ / منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأبداع الاداري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الادارية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014ص50.

• الابداع الارتقائي:

ويسمى أيضا بالأبداع التحسيني أو التدريجي، يعبر هذا النوع عن التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا، من خلال التحسينات الصغيرة والكبيرة التي يتم ادخالها عن طرق الانتاج والتسيير المتبعة والمنتجات الحالية، فهو يمثل أي تحسينات أو تعديلات مهما كان حجمها والتي تمس الادارة والمنتجات والخدمات، والتي يمكن أن تضيف قيمة جديدة للمؤسسة بما يسهم في تحقيق ميزة في السوق.¹

الفرع الرابع: مبادئ الإبداع

قام "دريكر" بوضع مجموعة من المبادئ تتمثل في أعمال وممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الابداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (s'TheDot) كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات التي يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها 'TheDont' فالأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:

- الإبداع الهادف والمنظم يبدأ بتحليل الفرص فهو يبحث عن مصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر التي تختلف من مجال إلى آخر، ومن وقت إلى آخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم.
 - يجب عدم الاكتفاء بالتفكير بالمشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، والابداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر ادراكي حسي، فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.
 - فعالية الابداع تركز على البساطة والتركيز نحو حاجة محددة.
 - الابداع الفعال عادة يبدأ صغيرا لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.²
- ### الفرع الخامس: عناصر الإبداع.

1- الطلاقة: المقصود بها قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. وهناك من يقسم الطلاقة إلى ثلاث أنواع كالآتي: الطلاقة اللفظية أي سرعة انتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي، والطلاقة الفكرية وتعني سرعة انتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار، والطلاقة التعبيرية وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.³

¹ /دراج عفيفة ودراج نبيلة، **الإبداع سر تميز المؤسسة وولاء زبائننا**، الملتقى الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة الجزائر 2011.

² /سمية سعدون وآخرون، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (وهران)، **مجلة أفاق فكرية**، المجلد 03، العدد 07، 2017 ص 192.

³ جمال خير الدين، **الإبداع الإداري**، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الاولى، 2009 ص 29

2- الأصالة: المقصود بالأصالة القدرة على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر انتاج ما هو غير مألوف حيث كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وهي أكثر العناصر ارتباطاً بالإبداع، وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعده هذه الأفكار من التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف، حيث أن قدرة الشخص على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة قد تتأثر بمعرفة الأساليب والأفكار التقليدية والمألوفة.¹

3- المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقف أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، وتقسم المرونة إلى نوعين: المرونة التلقائية وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد. كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يطلبها الموقف. فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط. والمرونة التكيفية وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلية، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.²

4- الحساسية للمشكلات: الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدتها تحديداً دقيقاً واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها من خلال الفهم العميق للدور المناط به أو الموضوع قيد الدراسة، فكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة وتعمق في استيعاب الدور المناط به زادت فرص التوصل لأفكار جديدة ومفيدة، حيث أن الشخص المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشكلات فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها.³

5- القدرة على التحليل: يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه أيضاً إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو تحديد الواقع العملي،

¹ منى عبد الهادي المرشد، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014، ص 44.

² جمال خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ سمية بروبوي، **دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 74.

ويمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططة بسيطة لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي على كونه عملياً.¹

6- المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.²

الفرع السادس: دوافع الإبداع

إن قابلية الفرد للإبداع وحرصه عليه تحركها مجموعة من الدوافع التي تنمي قدراته الإبداعية، نبينها فيما يلي:

دوافع ذاتية داخلية:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية؛
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة ومبتكرة؛
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة؛
- الرغبة في التجريب أكثر من مجال في العمل؛
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

دوافع مادية معنوية:

- الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى؛
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة؛
- الحصول على مرتبة عالية مرموقة؛
- الحصول على درجة وظيفية متقدمة؛
- الحصول على قبول الناس ورضاهم؛
- خدمة الأمة والوطن.

-دوافع بيئية خارجية:

لتصدي للمشاكل العامة وكذا الخاصة؛

متطلبات ودوافع التغيير؛

التقدم والازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة والمستمر.

¹ / فلاح محمد وبن نافلة قدور، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.

² / منى عبد الهادي مرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 46.

-دوافع تتعلق بالعمل الإبداعي ذاته:

تزداد الرغبة في الاستمرار والاندفاع في النشاط والإبداع لأسباب خارجة عن إرادة الفرد وحاجاته ومرتبطة بالعمل ذاته، أي أن النشاط الإبداعي حالما يبدأ يثير في حد ذاته رغبة في إكماله وتنميته.

الفرع السابع: معوقات الإبداع.

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقاً أمام الإبداع التنظيمي وتطويرة إلى عوامل فردية، وتنظيمية وثقافية واجتماعية.

وسنناقش هذه العوامل كما يلي:

1- المعوقات الشخصية (الفردية): من أهم المعوقات الفردية للإبداع ما يلي:

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح؛
- البحث عن الحلول تتبع قواعد محددة؛
- السعي لأن يكون الفرد عملياً جداً؛
- تجنب الغموض؛
- الخوف من الفشل؛
- عدم اللعب واللهو أثناء العمل؛
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً؛
- انخفاض إحساس الفرد بأهمية، وشعوره بأنه لا قيمة له؛
- الخوف من تحمل المسؤولية؛
- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.¹

2- معوقات من قبل المدير: إن الممارسات المدير غير السليمة قد تشل الإبداع التنظيمي، ويشير (Katner)

إلى القواعد الآتية التي تشل الإبداع التنظيمي:

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستوى؛
- الأدنى؛
- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على؛

¹ / حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، عمان: الاردن، دار حامد، ص ص: 309-312.

- توقيهم؛
- الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر؛
- النقد بحرية والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت؛
- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على اطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل؛
- السيطرة على شيء بعناية، والتأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعداده تكراراً؛
- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة؛
- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية.
- تكليف العاملين في المستويات الدنيا، باسم التفويض السلطة والمشاركة، مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص القوى العاملة، والاستغناء عن العاملين، ونقلهم، وإلا التهديد بتنفيذ القرارات معدة مسبقاً، والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة.¹

3- المعوقات التنظيمية: أهمها:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- عدم الثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- المناخ التنظيمي غير صحي.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.... الخ.
- العمليات الإدارية غير سليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرار والاتصالات وغيرها.
- عدم توافر موارد اللازمة.
- عدم توافر الدعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.

كما توجد المعوقات تنظيمية أخرى للإبداع التنظيمي نذكر منها ما يلي:

- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن أساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.

¹ / الحراشنة، محمد، وصلاح الدين، "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية : دراسة ميدانية"، مجلة دراسات للعلوم الأمنية، جامعة الأردنية، مجلة 33، عدد 3، ص 249.

- **الأحكام السابقة:** حيث تبني الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات في الآخريين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
- **الجمود والكسل:** إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وإن التجديد يقود إلى التوسيع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزماً موازياً للمسؤوليات والمهام. وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المؤسسة تنعدم فرص الإبداع.
- **القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة:** فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدود، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع.
- **غياب الفرصة:** حيث أن توافر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وأن فقدان أحدهما يؤثر على النتيجة حصول الإبداع.
- **عدم توافر البيئة الإبداعية:** حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته.
- **المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.**

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعي عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات (مثلاً التعليمية والعائلية) قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً مسيراً ومساعداً في تعزيز الإبداع وتنميته.¹

المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين

في ظل زيادة مستويات العولمة، وتوقعات الزبائن العالية، والتكنولوجيا الأكثر تعقيداً أصبحت هرمية السلطة — الآمرة التقليدية أقل ملاءمة، وبدلاً من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة، أن يكونوا مبدعين، ويتحملوا المسؤولية عن أعمالهم، أنهم يحتاجون إلى التمكين

(Quinn & Spreitzer 1997:3)

تشير أغلب الدراسات والبحوث التي توفرت لدى الباحث إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، ونستشهد بالنتائج التي وجدتها (Kanter. 1993). في دراسات الحالات التي أجرتها على المنظمات الريادية بأن التمكين والإبداع كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما (Spreitzer 1995:1446).

¹ / حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 312.

ان السلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير. ولذلك فان تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذ ان توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد علاقة بين التمكين والمرونة (Thomas & Velthouse, 1990). بقواعد العمل. وقد وجد لدى العاملين، التي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي. وصرح (Knight – Turvey 2006: 313) بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين. وأشار في موضع آخر بأن العاملين الأكثر إبداعاً هم العاملون الذين ينزعون إلى أو يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع، والمتجهين نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصراراً على مواجهة العقبات والتحديات (Knight – Turvey 2006: 315).

استناداً إلى ما تقدم فإن التمكين الإداري يرتبط بعلاقة مع تحمل المخاطرة أو روح المجازفة والمرونة والقدرة على الإقناع، فضلاً عن استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أحد أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين.

المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد

ينصب اهتمامنا على هذا المبحث في تحليل العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع الى متغيرات الدراسة، وعليه نحاول فيما يلي أن نقوم بعملية عرض موجز لأهم هذه الدراسات والتعقيب عليها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

تفيد الدراسات السابقة في التمكن من تحديد أبعاد استبيان التمكين الإداري للمكتبيين، متطلباته ومعوقاته، فضلاً عن الاستفادة منها في إعداد واختيار الاستبيان المناسب الذي يستخدم في الدراسة، وفي صياغة فرضياته وأهدافه وتفسير نتائجه، ومن الدراسات المشابهة للدراسة الحالية نذكر منها:

1- الدراسة الأولى: بومعزة عائشة، مذكرة ماستر في تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة خلال السنة الجامعية 2016 م

بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في بتقرت جامعة قاصدي مرباح Civenco المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة - ورقة-" تهدف هذه الدراسة إلى أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أجريت الدراسة بمؤسسة Civenco بتقرت واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة حيث وزع 50 استبيان وتم استرجاع كل الاستبيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 249 مفردة، وتم تحليل البيانات عن طريق استخدام التحلل الإحصائي بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد.

وبعد تحليل إلى التأكد من صحة الفرضيات النتائج توصلت الدراسة إلى التأكد. صحة الفرضيات حيث وجد أن هناك ارتباط بين مختلف أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز) والإبداع التنظيمي.

2- الدراسة الثانية: ربيع نذير، مذكرة ماستر في تسيير مؤسسات خلا لسنة الجامعية، 2011 م

بعنوان: "واقع التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة كالبلاست-سظيف دراسة تحليلية لعينة مكونة من 40 عامل في مؤسسة كالبلاست ". تهدف هذه الدراسة الى تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بمفهوم التمكين الإداري، وتناول المفاهيم النظرية المتعلقة بمفهوم الإبداع وإبراز أثر تطبيق فلسفة التمكين الإداري في إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- تم استنتاج أن أفراد العينة المبحوث في المؤسسة قيد الدراسة يوافقون على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده (الطلاقة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) بدرجة كبيرة.
- كما توصل الباحث كذلك إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري بجميع أبعاده (تفويض السلطة، المرونة، الثقة، تدريب الأفراد العاملين، المشاركة، الحوافز، الاتصال الفعال) بدرجة كبيرة.

3- الدراسة الثالثة: المعاني وارشيده، 2009.

بعنوان: "التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية" تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تصورات العاملين لمفهوم التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري وكذلك اختبار الفروق تبعاً لتصوراتهم من حيث الخصائص الديمغرافية والوظيفية، وشملت الدراسة عينة مكونة من (295) موظفاً واقتصرت الدراسة على بعض عناصر التمكين وهي (التفويض، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين) كمتغير مستقل، وأثر هذه المتغيرات على الإبداع الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين لعدة أسباب منها عدالة وموضوعية نظام الترقيات، وضعف المشاركة في صنع القرارات، وتدني الرواتب وعدم كفايتها، وضعف نظام المعلومات، وعدم تبني خطط واضحة للتدريب، كما بينت النتائج أن الجامعة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها، وأظهرت أن العاملين يشعرون بمستوى مرتفع من الإبداع، وأنه يوجد أثر دال إحصائياً للتمكين الإداري في مستوى الإبداع لدى العاملين، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تصورات العاملين نحو مفهوم التمكين تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر والنوع الاجتماعي

4- دراسة الرابعة: جواد محسن راضي 2010.

بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين" دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية، الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية - الكويت - " تهدف هذه الدراسة الى إثبات العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان لغرض جمع بيانات من طرف أفراد العينة والتي بلغ عددها 38 وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية (spas) لتحليل بيانات الاستبيان اعتماداً على المتوسطات الحسابية وغيرها وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين كذلك اتضح وجود علاقات معنوية بين تفويض السلطة والقدرة على تفويض البدائل والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة.

وتوصي الدراسة بإمكانية استخدام أبعاد أخرى لتمكين الإداري لتفسير آلية العلاقة مع إبداع العاملين مما يهيئ مساحة واسعة لتفكير والتحليل ويساعد على جذب انتباه الباحثين لتأثير متغيرات أخرى على اتجاه ونوع علاقة وتوصي التمكين الإداري مع إبداع العاملين.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسة من حيث الأهمية

- من حيث الأهمية

الدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري، اهتمت بأثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي كما هو الجلي في دراسة (بومعزة عائشة، 2016 م). وكذلك أيضا أدلى بأهمية وصف علاقة التمكين الإداري بالإبداع لدى العاملين، كما جاء في دراسة (ربيع نذير، 2011 م).

- من حيث الهدف

كما هدفت محمل الدراسات التي عرضت في مجال التمكين الإداري لتوفير المعلومات. هذا الأخير، من بينها التعرف على مستوى التمكين الإداري كما هدفت على التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي كما هو الجلي في دراسة (بومعزة عائشة، 2016 م).

وأيضاً أدلت بهدف تحديد المفاهيم النظرية المتعلقة بمفاهيم التمكين الإداري؛ تحديد المفاهيم النظرية المتعلقة بمفهوم الإبداع وإبراز أثر التطبيق فلسفة التمكين الإداري في إبداع العاملين في المؤسسة من وجهة نظر العاملين كما جاء في دراسة (ربيع نذير، 2011 م).

اتفقت الدراسة الحالية دراسة نذير 2011 في معرفة واقع التمكين الإداري بجميع السلطة، المرونة، الثقة، تدريب أفراد العاملين، المشاركة، الحوافز، الاتصال الفعال). أبعاده (تفويض السلطة، المرونة، الثقة، تدريب أفراد العاملين، المشاركة، الحوافز، الاتصال الفعال).

- من حيث النتائج

توصل الدراسات التي عرفت في مجال التمكين الإداري تتوفر فيما بينها بنسب متوسطة ومتفاوتة وهناك علاقات إيجابية وسلبية فيما بينها ويختلف باختلاف حجم ونوع المؤسسات إلى أنه يوجد ارتباط بين مختلف أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز، التدريب، الاتصال الفعال) والإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما جاء في سياق دراسة (بومعزة عائشة، 2016 م).

توصلت بعض الدراسات وجود علاقة التمكين الإداري أي كانت إيجابية، في حين هناك ارتفاع كبير بدرجة كبيرة لتوفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده ويقابله توفر التمكين بجميع أبعاده (تفويض السلطة، المرونة، الثقة، تدريب أفراد العاملين، المشاركة، الحوافز، الاتصال الفعال بدرجة كبيرة، كما في دراسة ربيع نذير 2011 م).

توصلت بعض الدراسات وجود علاقة متوسطة بين التمكين والإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية كما في دراسة (اللمعاني، ارشيدة، 2009).

الخلاصة الفصل الأولى:

لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة ، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلالها الباحثين توضيح مفهوم التمكين و كذلك التطورات التي مهدت لظهوره و أهميته مروراً بمختلف الأبعاد و النظريات و النماذج التي جاءت لتبين كيفية تطبيقه ومتطلبات ذلك إضافة إلى معوقات تطبيقه، وقد تطرقنا كذلك إلى الإبداع التنظيمي من حيث تعاريفه و أهميته بالنسبة للمنظمات و عناصره و مستوياته و مراحل بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، وفي هذا الفصل لقد تعرفنا كيف يؤثر التمكين الإداري بمختلف أبعاده على الإبداع التنظيمي من الناحية النظرية و الدراسات التي جاءت لتدرس المتغيرين و العلاقة بينهما. وسنحاول في الفصل الموالي استكمال دراستنا وذلك بالتطرق للإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية - دراسة حالة

اتصالات الجزائر بالوادي

تمهيد:

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة التمكين الإداري وإبداع العاملين سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى مساهمة التمكين الإداري من زيادة الإبداع لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛
- المبحث الثالث: عرض والتحليل لنتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر

المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات.

وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.¹

الشكل رقم (01-02): سوق الاتصالات



المصدر: الموقع الرسمي للشركة www.at.dz

¹ / من وثائق المؤسسة اتصالات الجزائر، الموقع الرسمي للشركة www.at.dz.

-قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الفرع الأول: أهداف مجمع اتصالات

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.¹

الفرع الثاني: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر

وتتمحور نشاطات المجمع حول:

تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية

¹ /المرجع نفسه.

تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

الفرع الثالث: فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما ينظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.

وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مبروطة حاليا شبكات الأنترنت Intranet بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب". اتصالات: المختصة بتكنولوجيات السائل والأقمار الصناعية.¹

الفرع الرابع: الإطار القانوني

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم "إتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 .

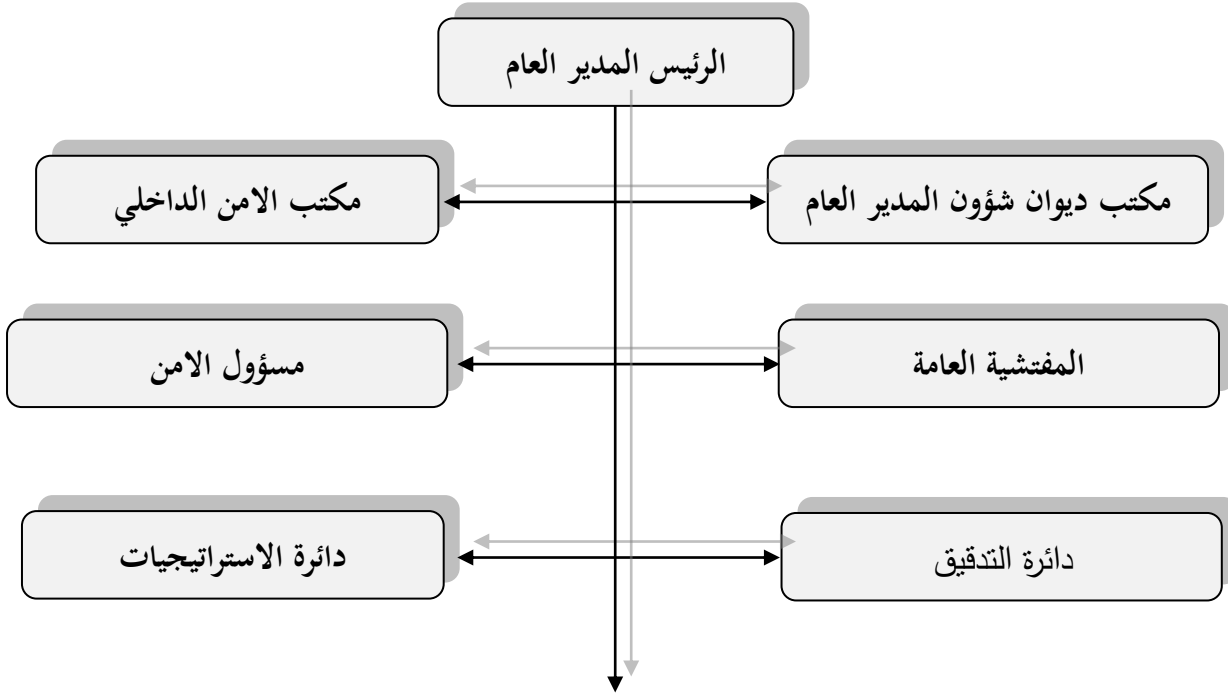
وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت إتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

¹ /المرجع نفسه.

* اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم براس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

* اتصالات الجزائر الفضائية ATS «RevSat»: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي بـ: 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل.

الشكل رقم (02-02): التنظيم الهيكلي للجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر¹



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الوادي

الهيكل المرتبطة بالرئيس المدير العام هي:

- ديوان الرئيس المدير العام
- المفتشية العامة
- دائرة التدقيق الداخلي
- دائرة الاستراتيجيات
- دائرة الامن الداخلي للمؤسسة
- المكلف بأمن نظم المعلومات

¹ / من وثائق المؤسسة اتصالات الجزائر.

قطب المهام والدعم: يتكون من ثلاث اقسام وخمس مديريات

- دائرة الموارد البشرية
- دائرة المحاسبة والمالية
- دائرة نظم المعلومات
- مديرية المشتريات والامداد
- مديرية الوسائل والممتلكات
- مديرية الشؤون القانونية
- مديرية تامين المداخل
- مديرية التحصيل

قطب البنى التحتية والشبكات يتكون من قسمين وثلاث مديريات ومؤسسة وطنية كالتالي:

- دائرة شبكات النقل
- دائرة شبكات النفاذ
- مديرية الشبكة الاساسية
- مديرية استغلال المنصات
- مديرية الطاقة
- المؤسسة الوطنية لصيانة ومراقبة الشبكات

القطب التجاري والتسويق والابتكار وتتكون من قسم وخمس مديريات ووحدة البحث والتطوير¹

- دائرة التسويق والاتصال
- المديرية التجارية العامة
- المديرية التجارية للشركات
- مديرية الدعم التجاري
- مديرية الربط والتنظيم

¹ / المرجع نفسه.

- مديرية الخدمات
- وحدة البحث والتطوير.

المطلب الثاني: نظرة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي:

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.¹

الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

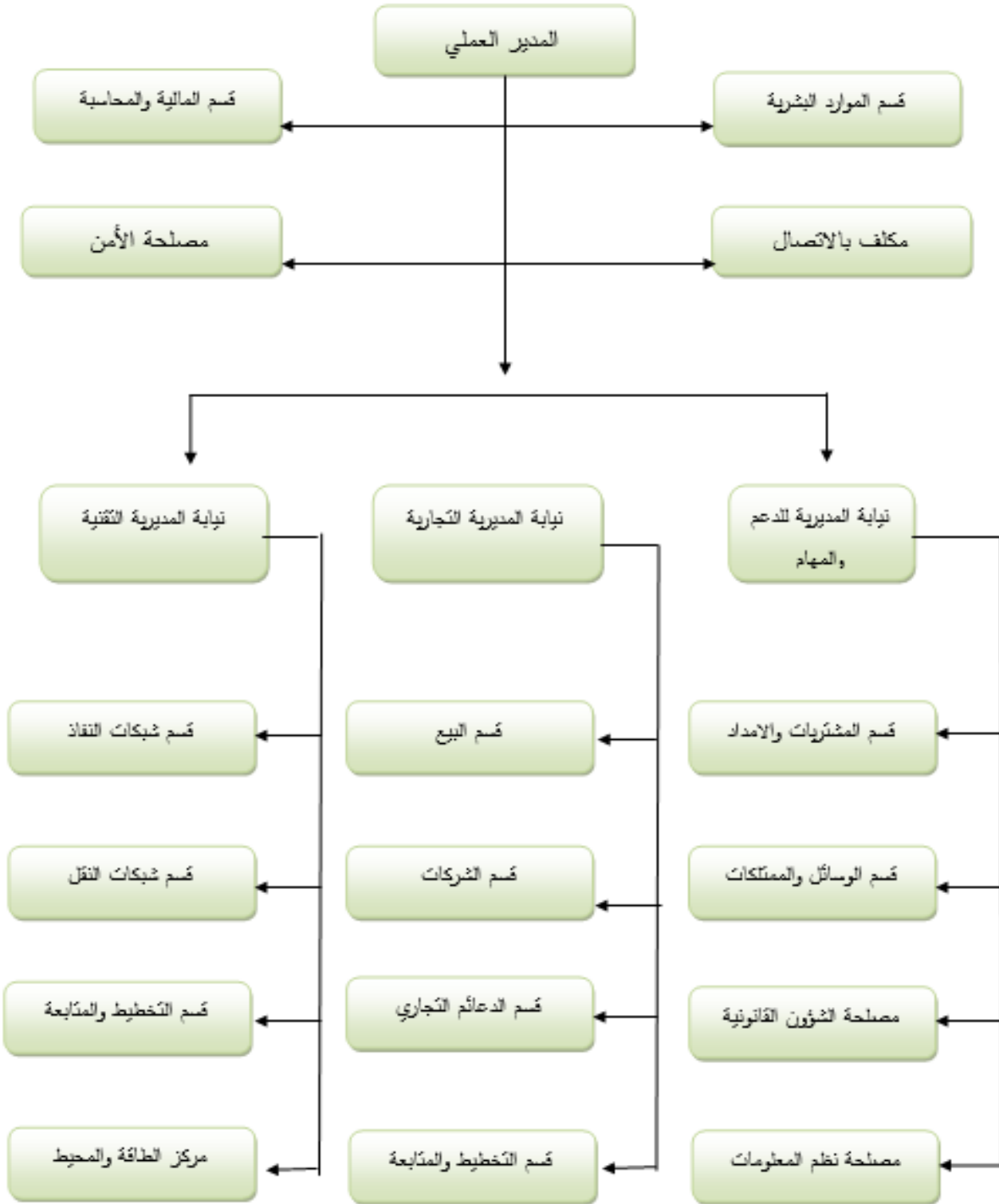
المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاؤها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير، رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصال والعلاقات العامة:

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام والدعم.

¹ / مؤسسة الاتصالات الجزائر ولاية الوادي، الجزائر.

الشكل رقم (02-03): الهيكل التنظيمي للمديرية الاتصالات الجزائر بالوادي¹



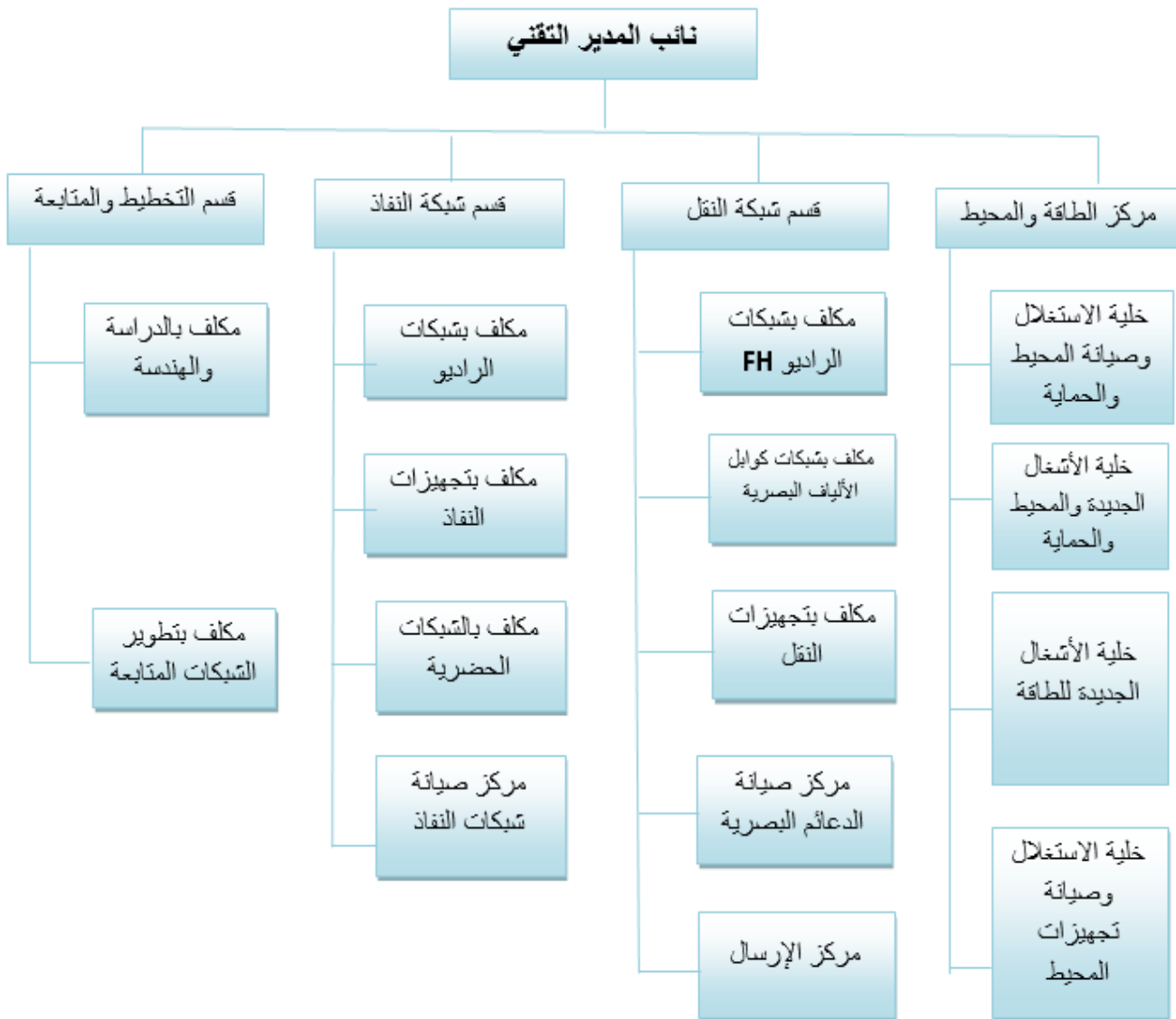
المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الوادي

¹ / المرجع نفسه.

تتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط

- قسم شبكة النفاذ.
- قسم شبكة النقل.
- قسم التخطيط والمتابعة.
- مركز الطاقة والمحيط.

الشكل رقم (02-04): المخطط أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية¹



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الوادي

¹ / المرجع نفسه.

مما سبق، فإن المهام الموكلة إلى جميع مكونات نيابة المديرية التقني تنقسم وفقا للإجراءات والأنشطة التالي

1- بالنسبة لقسم التخطيط والمتابعة

وتتمثل مهام هذه الإدارة "مطور" للهيكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الاتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي وبصورة رئيسية في:

تطوير قواعد بيانات شبكات الاتصالات في المديرية العملية سواء النفاذ، النقل أو الطاقة والمحيط.

دراسة تطور الطلب على الخدمات (الصوت والبيانات) من قبل البلديات والدوائر.

التخطيط للبنية التحتية للاتصالات اللازمة للرد بشكل موثوق وموثوق على طلبات زبائن الشركة، من خلال وضع خطة التكاليف على أساس المشترك مع المصالح التقنية (النفاذ، النقل والطاقة) والمصالح التجارية على مستوى المديرية العملية.

ومتابعة تركيب هذه البنى التحتية في أوقات وأماكن محددة، وفقا لخطة العمل.

ونقل هذه البنى التحتية إلى المصالح التقنية (النفاذ، والنقل، والطاقة الأساسية) لتشغيلها وصيانتها

2 - قسم شبكة النفاذ

بالنسبة لقسم الشبكة، فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النفاذ على مستوى المديرية العملية وتتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النفاذ الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى الدائرة الانتخابية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

تشغيل وصيانة شبكة الصرف الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

CMRA : مركز صيانة معدات شبكات النفاذ.

CMP : مركز صيانة والإنتاج.¹

3-قسم شبكة النقل

مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية وتتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النقل الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات).

وسيتيم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

CMSO : مركز صيانة الدعائم البصرية.

CT : مركز الإرسال.

4-مركز الطاقة والمحيط

ويتمثل مهام هذا المركز كذلك في "الدعم" في الهياكل الأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاذ والنقل) على مستوى المديرية العملية بشكل أساسي وخاصة في فيما يتعلق بـ:

تشغيل وصيانة معدات وتجهيزات الطاقة الحالية: البطاريات؛ المموجات والمعدلات؛ المولدات.

نيابة المديرية التجارية:

في هذا التنظيم الهيكلي الجديد، يتم دمج جميع الهياكل التجارية في مديرية فرعية واحدة ألا وهي: نيابة المديرية التجارية. نيابة المديرية التجارية هو استمرارية وامتداد للقطب التجاري بالمركزي المكلف بالتسويق والابتكار على المستوى المحلي. وتغطي كل شعبة فرعية تجارية محددة بمجموعة من الإجراءات. وهي مسؤولة عن تنفيذ استراتيجية العمل للشركة. كما تقترح خطة عمل محلية تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة لها.

¹ مؤسسة الاتصالات الجزائر ولاية الوادي، الجزائر.

وتتألف نيابة المديرية التجارية من أربع أقسام:

قسم التخطيط والمتابعة.

قسم المبيعات.

قسم الشركات.

قسم الدعائم التجارية

الشكل رقم (02-05): المخطط أقسام ومصالح هذه المديرية الفرع



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الوادي

قسم المبيعات

هذا القسم يتأكد من أن الزبون يحظى برعاية جيدة في جميع أنحاء العملية التجارية برمتها (ما قبل البيع والمبيعات وما بعد البيع). وهذا موكل إليه ثلاث مهام رئيسية هي:

1. إدارة الشبكة التجارية وعلاقة الزبائن والعملاء: إنها مسألة ضمان رضا العملاء عن طريق الحركة التجارية ومتابعة مختلف العروض التجارية، والسهر على حسن سير الهياكل التجارية (الوسائل البشرية والمادية) ومتابعة معالجة الشكاوى.
2. البيع والتنبؤ: ينطوي ذلك على وضع النهج الضروري لتعزيز المبيعات واستكشاف عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية.
- 3 -إدارة المخزون: هي مسألة ضمان توريد المنتجات التجارية للوكالات التجارية وتوقع الاحتياجات.¹

قسم الشركات

هذا القسم يخطط وينظم ويرصد تنفيذ إجراءات الزبائن (كالشركات الكبرى والصغرى والمؤسسات والمديريات العمومية وكذا الجماعات المحلية كالببلدية والولاية). وهو يدعم طلبات العملاء المهنية: عروض محددة، وتجهيز الطلبات، ودراسة الاحتياجات، وما إلى ذلك. كما تقوم بمراقبة عملية الفوترة والتحصيل وتنسق عملية تزويد المعدات لهذه الفئة من الزبائن مع المديرية المركزية للشركات على مستوى المديرية العامة وكذا الهياكل الأخرى المعنية.

قسم الدعائم التجارية:

هذا القسم يضمن التشغيل السليم لنظم المعلومات والفواتير على المستوى المحلي (المديرية العملية، الوكالات التجارية، نقاط التواجد، الخ) فضلا عن المتابعة التصحيحية للأخطاء الواردة في تشغيل نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة. وهي مسؤولة أيضا عن مراقبة معاملة الفوترة والدفوعات عن السنة المالية الحالية.

¹ / المرجع نفسه.

الشكل رقم (02-06): المخطط التنظيمي للوكالة الاتصالات التجارية ونقطة التواجد



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الوادي

نيابة المديرية للمهام والدعم:

وتتألف نيابة المديرية للمهام والدعم من التالي:

- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم المشتريات والإمداد.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم الممتلكات والوسائل.
- المصلحة القانونية.
- مصلحة دعم نظم المعلومات.

يعرف المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام والدعم على النحو التالي:¹

3 مهام نائب المدير للمهام والدعم:

نائب المدير للمهام والدعم هو المسؤول عن تنفيذ استراتيجية الشركة في مجالات الدعم والإمداد سواء من جانب الموارد البشرية أو الوسائل اللوجيستكية... إلى غير ذلك من وسائل الإمداد. وفي هذا السياق، تقترح خطة عمل على الصعيد المحلي تمكنه من تحقيق الأهداف المحددة لها.

4. المصلحة القانونية:

1.4 مهامها: المصلحة القانونية، هي المسؤولية في المقام الأول على:

- إصدار الفتاوى القانونية ضمن حدود اختصاصها بشأن دفاتر الشروط، المناقصات، العقود والاتفاقيات وذلك ضمن حدود النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- إدارة المنازعات والتكفل بها.

5. مصلحة دعم نظم المعلومات:

1.5 مهامها: مصلحة دعم نظم المعلومات مكلف أساسا بـ:

¹ / المرجع نفسه.

- توفير وتركيب صيانة حضيرة الإعلام الآلي على مستوى المديرية العملية.
- ضمان تطبيق سياسة امن المعلومات على مستوى حضيرة الإعلام الآلي وجميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية للمديرية العملية وكذا جميع مراكزها.

6. قسم المشتريات والإمداد:

1.6 مهامه: رئيس قسم المشتريات والإمداد، هو المسؤول الرئيسي عن:

- ضمان اقتناء التآثيث والتجهيزات والمعدات وفقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها في اتصالات الجزائر وذلك لتحسين نوعية الخدمة بأقل تكلفة.
- رصد تنفيذ الالتزامات تجاه الشركاء، ولا سيما فيما يتعلق بتسديد الفواتير.
- ضمان السيطرة والتحكم الدقيق لحركة المخزونات على مستوى المخزن الولائية للاتصالات، لضمان تقييم وترشييد استهلاكها.

رئيس مصلحة المشتريات: هو المسؤول أساسا عن:

- ضمان اقتناء المعدات (تجهيزات، آلات، والخدمات)
- متابعة تسديد فواتير الموردين.
- ضمان نقل المعدات للمراكز والمصالح طالبي التجهيزات بالمديرية العملية.

رئيس مصلحة الإمداد: هو المسؤول أساسا عن:

- التكفل التام بالاحتياجات المعبر عنها لجميع الهياكل والمراكز المرفقة.
- ضمان متابعة تخصيص المركبات الثقيلة والمعدات كل على حدي.
- ضمان الامتثال للبنود التعاقدية مع الموردين.

مسير المخزونات: هو المسؤول الأول عن:

- استقبال المقتنيات والمشتريات.
- إدارة وتحسين العرض على مستوى المخزونات (كإعلام ولفت انتباه مسؤولي المراكز عند نفاذ مخزون أي مادة)
- ضمان وثوقيه المخزونات.
- تزويد المصالح بجميع المعدات اللازمة لأداء المديرية العملية على نحو سليم.

7. قسم المالية والمحاسبة

1.7 - مهامه : قسم المالية والمحاسبة هو المسؤول أساسا عن :

- التحقق والمصادقة على صحة جميع المعاملات المالية المنفذة ومدى مطابقتها على البيانات المالية وفقا للمعايير والمبادئ المحاسبية المعمول بها
- ضمان متابعة مدى احترام الميزانية.
- والتحقق من صحة التقارير الشهرية وإرسالها إلى دائرة المالية والمحاسبة المركزية بالمديرية العامة.
- ضمان متابعة الوضع النقدي للخزينة على مستوى المديرية العملية.
- وضمان الرقابة المالية على الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.
- مراقبة العمليات المالية التي يقوم بها المكلف بالتحصيل والمكلف بالحسابات المرفق إداريا بالوكالة التجارية ووظيفيا بقسم المالية والمحاسبة.

رئيس مصلحة المالية والخزينة: هو المسؤول الرئيسي عن:

- مراقبة مدى مطابقة ملفات الدفع مع إجراءات عقود اتصالات الجزائر واللوائح المعمول بها في الشركة.
- إدارة سجلات الدفع ومتابعة الخزينة.
- التأكد بانتظام من تحويل الأموال اليومية من قبل الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية مع الحرص على اكتمال المبالغ المدفوعة.
- مراقبة الأداء السليم لحسابات المديرية العملية وضمان الامتثال للأنظمة الضريبية المعمول بها.
- الإشراف والرقابة على العمليات المالية التي تتم على مستوى الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية

رئيس مصلحة المحاسبة: هو مكلف أساسا بـ:

- تتولى مسؤولية السجلات المحاسبية العادية لجميع المعاملات المالية التي تقوم بها المديرية العملية.
- يضمن تسجيل جميع المعاملات المالية على مستوى نظام المعلومات المحاسبي والمالي للشركة

.ORACLE/FINANCE

- ضمان أن جميع السجلات المحاسبية متسقة ومصادق عليها.

- التحقق من موثوقية البيانات المالية للمديرية العملية.

رئيس مصلحة الميزانية وإعداد التقارير: يتولى المسؤولية الرئيسية عن ذلك:

- مراقبة مدى مطابقة الإجراءات التي نفذت بالمقارنة مع الإجراءات المدرجة في الميزانية.
- الامتثال لخطة الميزانية التي المصادق عليها من قبل دائرة المالية والمحاسبة المركزية على المديرية العملية.
- ضمان إعداد التقارير المالية للمديرية العملية من خلال تضمين العمليات التي تقوم بها الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها وهذا بعد المراقبة الدائمة لعملياتها (تتطلب هذه العملية تعاون رئيس مصلحة المالية والخزينة ورئيس مصلحة المحاسبة وهو ما يمثل أيضا اتصالات اليومية مع الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.

8 قسم الموارد البشرية

1.8. مهام رئيس قسم الموارد البشرية : هو المسؤول أساسا عن :

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية، بما في ذلك التوظيف والاستقبال، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل... إلخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف وكذا الموارد البشرية.
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين وموظفي المديرية العملية.

رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتدريب: هو المكلف المسؤول أساسا بـ:

- تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها.

- ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية.
 - المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)
 - إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة.
 - ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.
 - ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
 - تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية
 - رصد ومراقبة العمليات التكوينية.
 - تقديم المساعدة لمختلف الهياكل والمصالح لتنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية.
 - متابعة إجراءات التمهين والتربصات التطبيقية.
- رئيس مصلحة الرواتب والمزايا الاجتماعية: هي المسؤولة في المقام الأول عن:

- ضمان إعداد واستغلال كشوف المرتبات ووثائق الأجور ومعالجة شكاوى الموظفين بهذا الخصوص.
- إعداد كشوف المرتبات لجميع موظفي المديرية العملية.
- الحفاظ على السجلات الإدارية للموظفين.
- ضمان العلاقات مع طب العمل والمؤسسات الخارجية (صندوق الضمان الاجتماعي، صندوق المعاشات... إلخ).

رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية:

يكون رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية مرتبطا إداريا بقسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية ووظيفيا إلى لجنة المشاركة الوطنية للشركة، وهي المسؤولة بشكل رئيسي عن تنفيذ البرامج على مستوى المديرية العملية المسطرة من قبل لجنة المشاركة.

المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي

الفرع الأول: مهام المديرية العملية بالوادي

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال؛

- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقالة وصيانتها؛

- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛

- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛

- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛

- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

الفرع الثاني: نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

* بالنسبة للشركاء : تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.

* بالنسبة للزبون : تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.

* بالنسبة للعمال : توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.¹

المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع.

¹ مؤسسة الاتصالات الجزائر ولاية الوادي، الجزائر.

الفرع الأول: أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه؛
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية؛
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها؛

- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها؛
- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛
- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛
- دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.¹

الفرع الثالث: الأهداف الاستراتيجية لاتصالات الجزائر اليوم

- ✓ على الصعيد التقني: بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى Backbone مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة، وجديدة ومؤمنة جدا (DW.DN.IP./NPLS) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات QOS وموزات انتقال الشبكات الموجودة نحو معايير جديدة للاتصالات .
- ✓ على الصعيد التجاري: إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة، وكذا جعل متعاملين استراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الاختصاص مثل الأنترنت (XDSL VOIP) مع مراعات سياسة تسوية التسعيرة الموحدة.
- ✓ على الصعيد التنظيمي: وضعت اتصالات الجزائر إندماجيت الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وكذا الزبائن المحليين، وهذا لتوفير سياسة الاتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الاتصال وهذا بوضع أداة تسير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي.

الفرع الرابع: مؤهلات اتصالات الجزائر في المحيط الاقتصادي الجديد

- خبرة كبيرة في استثمار شبكات الاتصالات؛
- وجود قوة تجارية تقنية عبر كامل التراب الوطني؛
- توفر لهم الخدمات الكاملة في معظم حلقات سوق الاتصالات الذي يمد التنافسية على المنتج؛
- تكوين شركاء ذو امتياز في شركات كبرى تخضع للتجاوب لكل احتياجات الزبائن؛
- وجود شركة اتصالات الجزائر عبر كافة التراب الوطني.

¹ / المرجع نفسه.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول موضوع التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

الفرع الأول: عينة الدراسة: تم اتخاذ عينة قصديه من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، ونظرا للصعوبات الميدانية في توزيع الاستبيان فقد تم اختيار عينة قصديه وتوزيع 40 استبيان على أفراد العينة وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

الجدول رقم (02-01): يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

البيان	عدد
عدد الاستبيانات الموزعة	42
عدد الاستبيانات المسترجعة	42
عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة) بسبب عدم إكمال المستجيب الإجابة على كل عبارات الاستبيان	2
عدد الاستبيانات الصالحة	40

المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

➤ **الوثائق والسجلات:** حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة محل الدراسة.

➤ **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحثن الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحثن عبر البريد وغيرها".

الفرع الثالث: تصميم استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكين أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية بالإضافة إلى آراء والاقتراحات بعض الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 01) في ذلك للاستفادة من معلومات تساهم في تصميم الاستبيان وهذا من أجل التأكد من أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الأخذ بوجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديل الاستبيان حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان (أنظر الملحق رقم 01) متكون من 30 عبارة وتضمن الاستبيان جزئيين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية؛ الخبرة المهنية)

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **التمكين الإداري** والذي احتوى على (15) عبارة

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في **إبداع العاملين** والذي احتوى على (15) عبارة.

الفرع الرابع: مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان

كما تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس متغيرات الدراسة بإعطائه أوزان لقيم استجابات المتغيرات الترتيبية كما يلي:

الجدول رقم (02-02): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية

بمؤسسة اتصالات الجزائر على سلم ليكرت

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث:

المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى

$$\text{المدى} = (\text{أعلى درجة في مقياس} - \text{أدنى درجة في مقياس}) = (5 - 1) = 4$$

وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد درجات المقياس} = (5/4 = 0.8)$$

وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم (02-03): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مستوى توفر (تقييم)
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق إطلاقاً	درجة منخفضة جداً
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات

الجزائر على مقياس ليكرت

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (V25 وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كمايلي:

- معامل الارتباط لبيرسون: يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، ومعرفة مستواها.

- **الانحراف المعياري:** يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** للبيانات لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة؛
- **معامل الانحدار البسيط:** يستعمل لتحديد درجة تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.
- **اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA):** للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية التي تقسم إلى أكثر من فئتين.
- **اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent-Samples T-test):** يستخدم هذا الاختبار لقياس الفرق المعنوي بين متوسطي عينتين مستقلتين حيث يضم هذا الاختبار نوعين من المتغيرات هما متغيرات التجميع (Grouping Variable) ويضم العينتين المستقلتين (مثلا ذكر، أنثى) ومتغير الاختبار ويضم متغير الدراسة للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد مجتمع الدراسة، نحو محاور الدراسة باختلاف متغيرات الشخصية والوظيفية التي تقسم إلى فئتين.

المطلب الثالث: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان الفرع الأول: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (أنظر الملحق رقم)

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

بعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة، حيث يعتبر معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) من أكثر المعاملات استخداما من طرف الباحثين في اختبار ثبات أداة الدراسة، ويشترط في معامل ألفا كرونباخ أن يكون أكبر من أو يساوي 0.6 الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02-04): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
30	0.748

المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "02")

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية جميع عبارات الاستبيان بلغت 0.748 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بالثبات.

الفرع الثالث: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية

الفرع الأول: الاتساق الداخلي للمحور الأول التمكين الإداري

الجدول رقم (02-05): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

Sig	Pearson Correlation	عبارات المحور الأول	Sig	Pearson Correlation	عبارات المحور الأول
0,002	0,482**	العبارة 09	0,022	0,653*	العبارة 01
0,005	0,667**	العبارة 10	0,017	0,375*	العبارة 02
0,000	0,860**	العبارة 11	0,003	0,463**	العبارة 03
0,000	0,771**	العبارة 12	0,030	0,343*	العبارة 04
0,008	0,815**	العبارة 13	0,000	0,541	العبارة 05
0,000	0,559**	العبارة 14	0,026	0,552**	العبارة 06
0,001	0,491**	العبارة 15	0,008	0,547**	العبارة 07
//	//	//	0,000	0,705**	العبارة 08
** : دال معنويًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "03")

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات المحور الأول التمكين الإداري تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل عبارة مع المحور دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول التمكين الإداري صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: الاتساق الداخلي للمحور الثاني إبداع العاملين

الجدول رقم (02-06): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

Sig	Pearson Correlation	عبارات المحور الثاني	Sig	Pearson Correlation	عبارات المحور الثاني
0.000	0,752**	العبارة 24	0.000	0,592**	العبارة 16
0.000	0,653**	العبارة 25	0.000	0,526**	العبارة 17
0.000	0,652**	العبارة 26	0.013	0,688**	العبارة 18
0.000	0,532**	العبارة 27	0.003	0,752**	العبارة 19
0.000	0,654**	العبارة 28	0.008	0,413**	العبارة 20
0.000	0,749**	العبارة 29	0.034	0,425**	العبارة 21
0.001	0,889**	العبارة 30	0.000	0,578**	العبارة 22
//	//	//	0.000	0,954**	العبارة 23
** : دال معنويا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "03")

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات المحور الثاني إبداع العاملين تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل عبارة في المحور دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات للمحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني إبداع العاملين صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض والتحليل لنتائج الدراسة واختبار الفرضيات

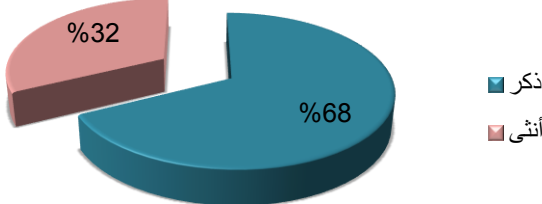
يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية بالإضافة إلى تحليل وعبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية من كما هو مبين في الجدول الموالي:

الفرع الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

أ. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

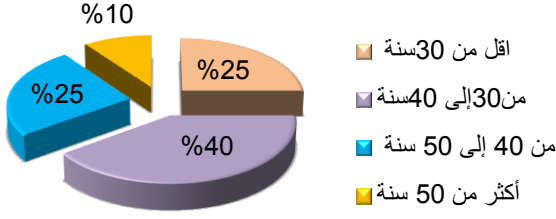
الجدول رقم (07-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		الشكل رقم (07-02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	
الجنس	التكرار	النسبة %	
ذكر	27	67.5%	
أنثى	13	32.5%	
المجموع	40	100.0%	

المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "04")

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس كان بأغلبية ذكور بعدد 27 ونسبة 67.5% تليها إناث بعدد 13 أفراد ونسبة 32.5% من المجموع الإجمالي كما هو موضح في الشكل أعلاه.

ب. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الشكل رقم (02-08): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول رقم (02-08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر		
 ■ أقل من 30 سنة ■ من 30 إلى 40 سنة ■ من 40 إلى 50 سنة ■ أكثر من 50 سنة	النسبة %	التكرار	العمر
	%25	10	أقل من 30 سنة
	%40	16	من 30 إلى 40 سنة
	%25	10	من 40 إلى 50 سنة
	%10	4	أكثر من 50 سنة
	%100	40	المجموع

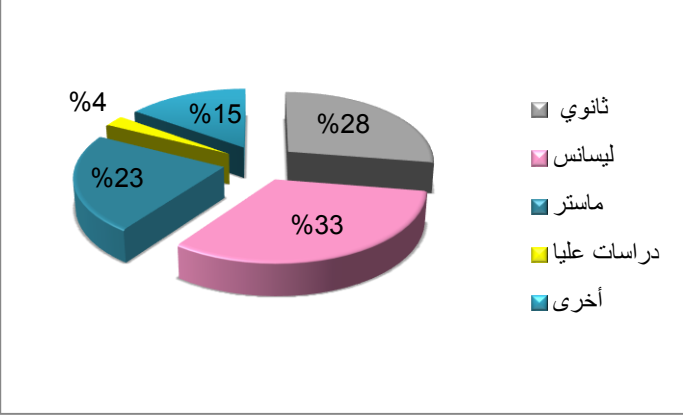
المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "04")

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 40 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير العمر بلغت الفئة من 30 إلى 40 سنة بعدد 16 ونسبة 40% تليها كل من الفئة أقل من 30 سنة والفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة متساوية على التوالي: 25% في حين الفئة الأكثر من 50 سنة بعدد 4 أفراد ونسبة 10% من المجموع الإجمالي للنسب، كما هو مبين في الجدول أعلاه.

الفرع الثاني: البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

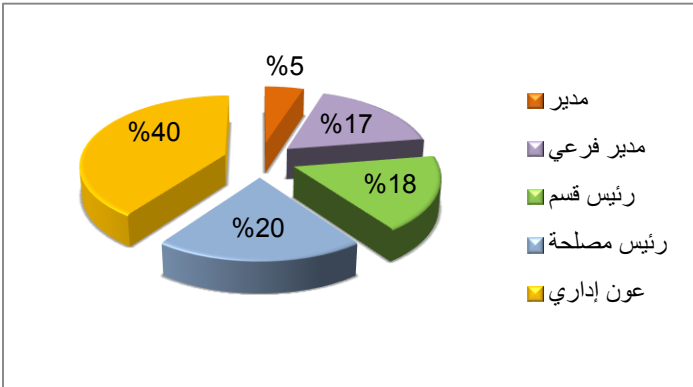
الشكل رقم (02-09): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة المؤهل العلمي	الجدول رقم (02-09): توزيع عينة الدراسة المؤهل العلمي		
	النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
	27,5%	11	ثانوي
	32,5%	13	ليسانس
	22,5%	9	ماستر
	2,5%	1	عليا دراسات
	15%	6	أخرى
	100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "04")

تشير معطيات الجدول أعلاه أن توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كان بأغلبية المستوى ليسانس بعدد 13 ونسبة 32,5% يليه المستوى الثانوي بعدد 11 ونسبة 27,5% في حين كل من المستوى ماستر ودراسات أخرى بنسبة متقاربة على التوالي: 22,5%؛ 15% ، أما الدراسات العليا بفرد واحد من المجموع الإجمالي للنسب.

ب. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الوظيفية

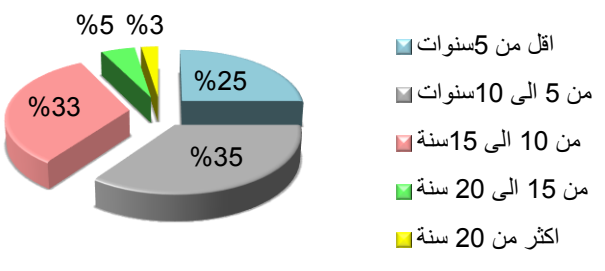
الجدول رقم (10-02): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الوظيفية	الشكل رقم (10-02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الحالة الوظيفية																					
<table><tr><th>الحالة الوظيفية</th><th>التكرار</th><th>النسبة %</th></tr><tr><td>مدير</td><td>2</td><td>5%</td></tr><tr><td>مدير فرعي</td><td>7</td><td>17,5%</td></tr><tr><td>رئيس قسم</td><td>7</td><td>17,5%</td></tr><tr><td>رئيس مصلحة</td><td>8</td><td>20%</td></tr><tr><td>عون إداري</td><td>16</td><td>40%</td></tr><tr><td>المجموع</td><td>30</td><td>100%</td></tr></table>	الحالة الوظيفية	التكرار	النسبة %	مدير	2	5%	مدير فرعي	7	17,5%	رئيس قسم	7	17,5%	رئيس مصلحة	8	20%	عون إداري	16	40%	المجموع	30	100%	
الحالة الوظيفية	التكرار	النسبة %																				
مدير	2	5%																				
مدير فرعي	7	17,5%																				
رئيس قسم	7	17,5%																				
رئيس مصلحة	8	20%																				
عون إداري	16	40%																				
المجموع	30	100%																				

المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "04")

يتبين لنا من خلال توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الوظيفية أن أغلبية عينة الدراسة من فئة عون إداري بعدد 16 ونسبة 40%، تليها رئيس مصلحة بعدد 8 ونسبة 20% في حين كل من مدير فرعي ورئيس قسم بنسب متساوية على التوالي: 17,5% وقد تم استجواب مديرين بعدد كما هو مبين في الشكل أعلاه.

ج. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

الشكل رقم (02-11): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة سنوات الخبرة المهنية	الجدول رقم (02-11): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية		
	النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
	25%	10	أقل من 5 سنوات
	35%	14	من 5 إلى 10 سنوات
	32,5%	13	من 10 إلى 15 سنة
	5%	2	من 15 إلى 20 سنة
	2,5%	1	أكثر من 20 سنة
	100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "04")

يتبين لنا أن الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تمتاز بخبرة مهنية جيدة وهذا راجع إلى أن أغلبية عينة الدراسة سنوات الخبرة المهنية لديهم من 10 إلى 15 سنة ومن 5 إلى 10 بنسب متقاربة على التوالي، في 25% أقل من 5 سنوات أما كل من 15 إلى 20 سنة وأكثر من 20 سنة بنسب متقاربة على التوالي: 5%؛ 2,5% من المجموع الإجمالي للنسب.

المطلب الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة التمكين الإداري في زيادة إبداع العاملين تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل لإجابات عينة الدراسة. والنتائج مبينة في الجداول الموالية

الفرع الأول: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول التمكين الإداري

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف التمكين الإداري حسب إجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (02-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01.	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	1.80	0.516	15	منخفضة جدا
02.	تفوض لي الإدارة سلطات كافية لا نحاز مهام وظيفتي	2.03	0.577	14	منخفضة
03.	لا يمارس رؤسائي الصلاحية المفوضة لي خلال فترة التفويض	2.40	0.900	11	منخفضة
04.	بيئة العمل تعز الالتزام بروح الفريق داخل المنظمة	2.07	0.944	13	منخفضة
05.	تبني الأفكار الجديدة بدافع الولاء للمنظمة ودعمها لقدراتهم العلمية	2.43	0.874	10	منخفضة
06.	توفر الإدارة الفرص لتطوير مهارات العاملين لتدعيم العمل الجماعي وحرية التعبير	2.60	1.057	09	منخفضة
07.	تتبنى المنظمة خطة واضحة للتدريب	2.87	1.244	03	متوسطة
08.	توفر لي المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	2.65	1.312	07	متوسطة
09.	تشجع المنظمة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	2.80	1.043	04	متوسطة
10.	تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	2.70	1.114	05	متوسطة
11.	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	2.40	1.057	12	منخفضة
12.	يستطيع الموظفون في الإدارة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم	2.93	1.095	01	متوسطة
13.	يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات	2.65	1.122	06	متوسطة
14.	هنالك تفاعل بناء بين الإدارة والعاملين في البحث عن حلول لمشاكل العمل التي تواجههم	2.87	1.223	02	متوسطة
15.	تستمع الإدارة لرؤى ومقترحات العاملين ومناقشتها قبل اتخاذ قرار ما	2.63	1.079	08	متوسطة
المحور الأول: التمكين الإداري.		2.522	0.3725	درجة منخفضة	

المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "05")

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والمتعلق بقياس التمكين الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر بلغ: (2.52) وبالاختلاف المعياري بلغ (0.37) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 1.81 إلى 2.60 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مدى مستوى التمكين الإداري حسب عينة الدراسة المستجوبة هو بدرجة منخفضة، حيث تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور موافقون عليها بدرجة (متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1.80-2.93)، حيث أن "العبارة رقم 12" بمتوسط حسابي (2.93) احتلت المرتبة الأولى، وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة أي أنهم يؤكدون على أن الموظفون في الإدارة يستطيع الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم، أما "العبارة رقم 14" جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (2.87) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة أي أن هنالك تفاعل بناء بين الإدارة والعاملين في البحث عن حلول لمشاكل العمل التي تواجههم، في حين "العبارة رقم 07" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.87)، وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة أن المنظمة تتبنى خطة واضحة للتدريب، وأخيرا نجد العبارة رقم 01 في المرتبة الخامسة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.80) و انحراف معياري قدر ب (0.516) و موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون على الإدارة تثق في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.

الفرع الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني إبداع العاملين

الجدول رقم (02-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
0.932	2.45	أتحمل الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	16.	درجة منخفضة
0.911	2.30	أسع إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل	17.	درجة منخفضة
0.928	2.40	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا احكم عليها مسبقا	18.	درجة منخفضة
0.846	2.45	تشجع الإدارة عاملها على تحمل المسؤولية المهنية	19.	درجة منخفضة
0.982	2.40	يشجع التمكين على تنمية وتطوير مهاراتي وقدراتي الإبداعية	20.	درجة منخفضة
0.958	2.43	دعم الإدارة العليا للعمل بروح الفريق	21.	درجة منخفضة
1.297	2.60	تحرص الإدارة على جعل المبدعين مساهرا إلى التفوق والتميز وتعمل على تشجيعهم	22.	درجة منخفضة
0.982	2.60	لدي القدرة على توليد أفكار جديدة ومدهشة	23.	درجة منخفضة
0.975	2.35	أتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي أقوم بها	24.	درجة منخفضة
0.939	2.30	لدي القدرة على ملاحظة المشكلة واكتشافها	25.	درجة منخفضة
0.897	2.63	عدم تفاعل الإدارة مع الأفكار الجديدة ومقاومتها	26.	درجة متوسطة
0.877	2.50	تحرص الإدارة على تنمية وتطوير المهارات والقابليات المتميزة القادرة على الإبداع ورعايتها	27.	درجة منخفضة
0.893	2.65	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر	28.	درجة متوسطة
0.925	2.38	تتوقع الإدارة مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار	29.	درجة منخفضة
0.899	2.25	توفر الإدارة لي الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار	30.	درجة منخفضة
0.30019	2.4450	المحور الثاني: إبداع العاملين		درجة منخفضة

المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "06")

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني والمتعلق بقياس إبداع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بلغ: (2.44) وبالانحراف المعياري بلغ (0.30) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 1.81 إلى 2.60 درجة)؛ أي أن اتجاهات

أفراد العينة موافقون على أن مدى مستوى إدارة العاملين حسب عينة الدراسة المستجوبين هو بدرجة منخفضة ، حيث تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور موافقون عليها بدرجة (متوسطة ،منخفضة ،منخفضة جدا) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.25-2.65)، حيث أن "العبارة رقم 28" بمتوسط حسابي (2.65) احتلت المرتبة الأولى وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة أي أنهم يؤكدون على أن رؤسائي يقومون بتحفيزي على تحمل مسؤوليات اكبر ، أما "العبارة رقم 26" جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (2.63) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة أي عدم تفاعل الإدارة مع الأفكار الجديدة ومقاومتها ، في حين "العبارة رقم 23" احتلت المرتبة الثالثة " بمتوسط حسابي (2.60) ، وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة أنه لدي القدرة على توليد أفكار جديدة ومدهشة ، و أخيرا نجد العبارة رقم 30 في المرتبة الخامسة عشر و الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.25) و انحراف معياري قدر ب (0.899) و موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون على أن الإدارة توفر لي الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عملنا في هذا الجانب على اختبار الفرضيات الرئيسية بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وبالتالي البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا ومنه يمكن إجراء الاختبارات العلمية عليها.

الجدول رقم (02-14): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		المحاور
Sig	قيمة Z	
0,434	0,973	المحور الأول: التمكين الإداري
0,364	0,970	المحور الثاني: إبداع العاملين
0,310	0,968	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07")

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Z المحسوبة والمحصورة ما بين (0.973 و 0.970)، حيث نجد مستوى المعنوية لكل من محاور الدراسة (0.310) أكبر من 0.05، بلغت مستوى المعنوية للمحور الأول 0.434، ومستوى المعنوية للمحور الثاني 0.364؛ وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعيا، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات العملية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات العلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

الفرع الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي. من أجل اختبار هذه الفرضية سنستخدم على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

■ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي.

■ **الفرضية البديلة (H_1):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي.

الجدول رقم (02-15): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الأولى

معامل التحديد (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0,187	0,150	0,054	2,163	(H_0)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 1,973 + 1.87x + e_i$				

المصدر: من إعداد الطلبة استناداً على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "08")

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين حسب إجابات المستجوبين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.187$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.054$) أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تعمل على تمكين العاملين في الشؤون الإدارية وهذا راجع إلى الانفراد بالسلطة والتسيير الذاتي مما يقلل من طرح الأفكار الإبداعية للعاملين كما أنه قدرت قيمة ($F=2,163$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

❖ بناء عليه قرار اختبار الفرضية: أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية (H_0) نرفض الفرضية البديلة (H_1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثالثاً: بالنسبة للمتغيرات الشخصية

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس)؛

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

■ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس)؛

■ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس)؛

1. بالنسبة لمتغير الجنس

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول طبقاً لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام (*Independent-Samples T-test*) وذلك لأن عامل متغير الجنس يحتوي على فئتين هما: ذكر، أنثى وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02-16): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه إبداع العاملين تبعا لمتغير

الجنس

متغيرات الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (Sig)	قرار الاختبار
ذكر	2,44	0,298	0,174	0,679	(H ₀)
أنثى	2,45	0,316			

المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "09")

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول الإبداع لدى العاملين باختلاف متغير الجنس، وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار ($F=0.174$) وقيمة مستوى المعنوية بلغت ($Sig=0.679$) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

❖ بناء عليه نتائج اختبار الفرضية: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) نرفض الفرضية البديلة (H_1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس)؛

2. بالنسبة لمتغير العمر

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية (العمر)؛

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية (العمر)؛
- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية (العمر)؛

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير العمر تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد الدراسة وذلك لأن متغير العمر يحتوي على أربع فئات، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02-17): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للمحور

الثاني حسب متغير العمر

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
السن	بين المجموعات	0,105	0,370	0,775
	خلال المجموعات	3,410		

المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "09")

تشير معطيات الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغير العمر وأي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل فرضية الصفرية عند مستوى دلالة 5%، فيما يتعلق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة حول إبداع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزي لمتغير العمر.

❖ بناء عليه نتائج اختبار الفرضية: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) نرفض الفرضية البديلة (H_1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية (العمر)؛

✓ بناء عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) نرفض الفرضية البديلة (H_1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية.

رابعاً: بالنسبة للمتغيرات الوظيفية

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الوظيفية.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

■ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الوظيفية؛

■ **الفرضية البديلة (H_1):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الوظيفية؛

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغيرات الوظيفة (المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02-18): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للمحور

الثاني حسب متغيرات المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0,108	0,277	0,891
	خلال المجموعات	3,407		
الوظيفة الحالية	بين المجموعات	0,430	1,219	0,320
	خلال المجموعات	3,085		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	0,133	0,345	0,846
	خلال المجموعات	3,381		

المصدر: من إعداد الطلبة استناد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات

الجزائر بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "10")

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F ، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة للمتغيرات المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية والخبرة المهنية العمر أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل فرضية الصفرية عند مستوى دلالة 5%، فيما يتعلق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة حول إبداع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزي للمتغيرات الوظيفية.

❖ بناء عليه نتائج اختبار الفرضية: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) نرفض الفرضية البديلة (H_1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة).

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تعرفنا على مجمع اتصالات الجزائر؛ بإعطاء عليه نبذة عام ، وأهم أهداف المجمع نشاطاته وفروع ثم نظرة على المديرية العملية بالوادي من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي مهام ونشاطات و أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر؛ واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وتضمنت الاستمارة محاور الدراسة المحور الأول: التمكين الإداري المحور الثاني: إبداع العاملين وعند استرجاع الاستمارة ثم تفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS" ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة.

خاتمة

الخاتمة

تطرق هذا البحث إلى دراسة موضوع التمكين الإداري الذي يعد من بين الأساليب الإدارية المعاصرة والذي يعكس نمط ديمقراطي وصورة حضارية في الفكر الإداري هادفاً إلى معرفة الدور الذي يلعبه هذا الأسلوب في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وقد حاول تناول هذين المتغيرين بمسار علمي وعملي، فبعد الاطلاع على المورثات النظرية السابقة تمكن من تحديد الجانب النظري للدراسة وذلك من خلال الوقوف على كل المفهومين ومعرفة دلالتهم بشكل مفصل ودقيق، وإعطاء صبغة واقعية للموضوع كان لابد من إسقاطه على أرض الواقع للتعرف الفعلي على دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي وهذا ما حاولنا الكشف عنه من خلال الجانب الميداني للدراسة.

في الأخير يمكننا القول إن التمكين كمفهوم إداري حديث تسعى المؤسسات إلى تطبيقه لتصبح أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات وأكثر دعماً للإبداع ولكي تضمن تبني العمال لأفكار مبتكرة للاتصال بالمنظمة، فالإبداع يبرز من خلال أسلوب الاتصال، حرية التصرف، الأسلوب التحفيزي المتبع وثقافة المنظمة وكلها أبعاد تشكل مفهوم التمكين الإداري.

النتائج الدراسة:

مما سبق يمكن الخروج بالنتائج التالية

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي وهذا ينفي صحة الفرضية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس) وهذا ينفي صحة الفرضية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية (العمر) وهذا ينفي صحة الفرضية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة) وهذا ينفي صحة الفرضية.

التوصيات:

انطلاقاً من الاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع المهم في الوقت الحاضر والمستقبل
نصل إلى التوصيات التالية

- ينصح بأن تقوم المؤسسة بتعزيز الاتصالات مابين المستويات الإدارية وذلك من خلال العمل على تسريع نقل المعلومات لكي تكون متوفرة في الوقت المناسب للموظف مما سيعزز من أداء الموظفين بصورة أكبر.
- ينصح بأن تمنح المؤسسة موظفيها الفرص المناسبة لإظهار قدراتهم وإمكانياتهم والاستفادة منها بصورة أكبر من خلال منحهم مزيداً من المسؤوليات والتي تكون أكبر من مهامه المعتادة، مما قد يكون فرصة لظهور الأفكار الخلاقة وتحفيز الابتكار لدى الموظفين وبنفس الوقت رفع مستوى الأداء لديهم.
- الاهتمام بالعمل الجماعي من خلال دعم تشكيل فرق العمل
- وضع سياسات تدريبية لكافة عاملي مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي بما تتناسب مع مجالات أعمالهم والمسارات الوظيفية لهم، والعمل على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- تنصح المؤسسة بالاهتمام بموضوع التمكين الإداري لما له من أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة.
- تطوير آلية مناسبة عادلة محفزة لمنظومة الكفاءات والحوافز تعمل على إشباع حاجيات العاملين وإعطائهم فرص متساوية للترقية، وتحفز لديهم القدرة على الإبداع.

الآفاق المستقبلية:

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

- اجراء دراسات معمقة في موضوع التمكين الإداري باستخدام أساليب بحثية مختلفة مثل الاختبارات والمقابلات المعمقة والملاحظة.
- دراسة أثر التمكين الوظيفي على متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي وغيره.
- دراسة التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- المعاني أحمد وعريفات أحمد، القضايا الادارية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1 2011.
- 2- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط3، القاهرة، 1998.
- 3- ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2006.
- 4- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2008.
- 5- علي عبد الوهاب، ادارة الموارد البشرية، جامعة شمس الأردن، 2002.
- 6- معايعه عادل سالم، اندراوس رامي جمال، الادارة بالثقة والتمكين _ مدخل لتطوير المؤسسات، علم الكتب الحديث، الاردن، 2008.
- 7- زكريا الشرييني، يسرية صادق، أطفال عند القمة الموهبة والتفوق العقلي والابداع، الطبعة الاولى، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002.
- 8- حسين الحرير، السلوك التنظيمي-سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، الطبعة الاولى، 2009.
- 9- جمال خير الدين، الابداع الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، الطبعة الاولى، 2009.
- 10- حسين، حرير، ادارة المنظمات، منظور كلي، ط1، عمان: الاردن، دار حامد.
- 11- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر(2013)، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية لتدريب والنشر.

ب- الكتب باللغة الاجنبية:

1. Tschohl , john. empowerment : away of life ,2010, published by best sellers puplshiing, minnesota

2. Ted ,james , operation strategy , 2011, available on booknoon.com
3. Manmohan. Joshi, human resource management , 1st edition , 2013,avaible on booknoon.com
4. Brown,R, Coaching helps you reach for stars , works management, 1997 ,April,pp.34,36.

ت- الآيات القرآنية:

1. سورة الكهف الآية (84)
2. سورة يوسف الآية (56)

ث- الرسائل الجامعية:

1. حاتم علي حسن رضا، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة) رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الرياض السعودية، 2003.
2. منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الادارية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.
3. منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الادارية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.
4. سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
5. محمد ملين مراكشي، المعوقات التنظيمية للأبداع في المنظمات، الملتقى الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011.
6. دراج عفيفة ودراج نبيلة، الابداع سر تميز المؤسسة وولاء زبائنهما، الملتقى الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة الجزائر 2011.

7. طلال نصير ونجم العزاوي، إثر الابداع الاداري على تحسين مستوى الاداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية، الملتقى الدولي حول: "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر، 2011.

8. فلاق محمد وبن نافلة قدور، أثر التمكين الاداري في ابداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.

ج- المجالات:

1. الحراحشة، محمد، وصلاح الدين، "أثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات للعلوم الأمنية، جامعة الأردنية، مجلة 33، عدد 3.

2. سمية سعدون وآخرون، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (وهران)، مجلة أفاق فكرية، المجلد 03، العدد 07، 2017.

ح- المواقع الالكترونية:

1. من وثائق المؤسسة اتصالات الجزائر، الموقع الرسمي للشركة www.at.dz.
2. مؤسسة الاتصالات الجزائر ولاية الوادي، الجزائر.

الملاحق



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادى

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبان

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين"

الأخ الفاضل الأخت الفاضلة تحية طيبة وبعد:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

لقد تم اختياركم ضمن العينة محل الدراسة "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين" في إطار استكمال الدراسة النظرية كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال.

أرجو التكرم والإجابة عن الأسئلة المطروحة وتزويدنا بآرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة، كما نأمل بأن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي لهذا البحث، علما بأن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي لا غير، وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

الطلبة:

محمد الصغیر عیساوی

یوسف بریش

سمیر ریغی

تقبلوا منا طالق الشكر والاحترام

تقبلوا منا طائق الشكر والاحترام

عبد الله بن عبد الرحمن
محمد بن عبد الرحمن
أحمد بن عبد الرحمن
علي بن عبد الرحمن

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى الاجابة عن الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X).

بيانات عامة من مستوفي الاستمارة					
01	الجنس	ذكر		أنثى	
02	العمر	أقل من 30	من 30 إلى 40	من 40 إلى 50	50 سنة فأكثر
03	المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	ليسانس	ماستر	دراسات عليا أخرى
04	الوظيفة الحالية	مدير	مدير فرعي	رئيس قسم	رئيس مصلحة عون اداري
05	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	من 15 إلى 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بالتمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين.

يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية.

المحور الأول: التمكين الإداري

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي					

					2	تفويض لي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي
					3	لا يمارس رؤسائي الصلاحية المفوضة لي خلال فترة التفويض
					4	بيئة العمل تعزز الالتزام بروح الفريق داخل المنظمة
					5	تبني الأفكار الجديدة بدافع الولاء للمنظمة ودعمها لقدراتهم العلمية
					6	توفر الإدارة الفرص لتطوير مهارات العاملين لتدعيم العمل الجماعي وحرية التعبير
					7	تتبنى المنظمة خطة واضحة للتدريب
					8	توفر لي المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي
					9	تشجع المنظمة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
					10	تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل
					11	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي

					يستطيع الموظفون في الإدارة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم	12
					يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات	13
					هنالك تفاعل بناء بين الإدارة والعاملين في البحث عن حلول لمشاكل العمل التي تواجههم	14
					تستمع الإدارة لرؤى ومقترحات العاملين ومناقشتها قبل اتخاذ قرار ما	15

المحور الثاني: إبداع العاملين.

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أتحمل الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية					
2	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل					
3	جلب الأفكار الجديدة البناء ولا احكم عليها مسبقا					
4	تشجع الإدارة عاملها على تحمل					

					المسؤولية المهنية	
					5 يشجع التمكين على تنمية وتطوير مهارات وقدرات الإبداعية	
					6 دعم الإدارة العليا للعمل بروح الفريق	
					7 تحرص الإدارة على جعل المبدعين مساهمين إلى التفوق والتميز وتعمل على تشجيعهم	
					8 لدي القدرة على توليد أفكار جديدة ومدهشة	
					9 أتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي أقوم بها	
					10 لدي القدرة على ملاحظة المشكلة واكتشافها	
					11 عدم تفاعل الإدارة مع الأفكار الجديدة ومقاومتها	
					12 تحرص الإدارة على تنمية وتطوير المهارات والقابليات المتميزة القادرة على الإبداع ورعايتها	
					13 يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر	
					14 تتوقع الإدارة مني النتائج والأعمال الجيدة	

					باستمرار	
					توفر الإدارة لي الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار	15

الملحق رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.487,	30

الملحق رقم (03): نتائج الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

Correlations						
المحور الأول						
	Pearson Correlation	1	,362*	,066	,032	*,205
	Sig. (2-tailed)		,022	,685	,847	,205
	N	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	,362*	1	,375*	-,051	,182
	Sig. (2-tailed)	,022		,017	,756	,261
	N	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	,066	,375*	1	,326*	,267
	Sig. (2-tailed)	,685	,017		,040	,095
	N	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	,032	-,051	,326*	1	,520**
	Sig. (2-tailed)	,847	,756	,040		,001
	N	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	-,205	,182	,267	,520**	1
	Sig. (2-tailed)	,205	,261	,095	,001	
	N	40	40	40	40	40
المحور الأول	Pearson Correlation	**653,	*,375	,463**	*,343	**415,
	Sig. (2-tailed)	,022	,017	,003	,030	000,
	N	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

							المحور_الأول
	Pearson Correlation	1	,312	,081	,065	,070	,552**
	Sig. (2-tailed)		,050	,618	,690	,669	,026
	N	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	,312	1	,192	,119	-,176	,547**
	Sig. (2-tailed)	,050		,234	,466	,278	,008
	N	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	,081	,192	1	,116	,137	,705**
	Sig. (2-tailed)	,618	,234		,475	,400	,000
	N	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	,065	,119	,116	1	,344*	,482**
	Sig. (2-tailed)	,690	,466	,475		,030	,002
	N	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	,070	-,176	,137	,344*	1	,667**
	Sig. (2-tailed)	,669	,278	,400	,030		,005
	N	40	40	40	40	40	40
المحور_الأول	Pearson Correlation	**525,	**475,	**057,	,482**	**676,	1
	Sig. (2-tailed)	,026	80,0	000,	,002	50,0	
	N	40	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			المحور_الأول				
	Pearson Correlation	1	,159	,316*	,079	,022	,860**
	Sig. (2-tailed)		,326	,047	,627	,890	,000
	N	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	,159	1	,270	,261	,279	,771**
	Sig. (2-tailed)	,326		,092	,104	,081	,000
	N	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	,316*	,270	1	,360*	,185	,815**
	Sig. (2-tailed)	,047	,092		,023	,252	,000
	N	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	,079	,261	,360*	1	,449**	,559**
	Sig. (2-tailed)	,627	,104	,023		,004	,000
	N	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	,022	,279	,185	,449**	1	,491**
	Sig. (2-tailed)	,890	,081	,252	,004		,001
	N	40	40	40	40	40	40
المحور_الأول	Pearson Correlation	**608,	**717,	15**8,	,559**	,491**	1
	Sig. (2-tailed)	000,	000,	000,	,000	,001	
	N	40	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

				Correlations					المحور الثاني
	Pearson Correlation	1	,501**	,231	,062	,274	-,019	-,208	,592**
	Sig. (2-tailed)		,001	,151	,705	,087	,909	,198	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	,501**	1	,036	-,080	-,080	-,473**	-,416**	,526
	Sig. (2-tailed)	,001		,824	,624	,623	,002	,008	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	,231	,036	1	,059	,411**	,035	-,013	,688**
	Sig. (2-tailed)	,151	,824		,719	,008	,832	,938	,013
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	,062	-,080	,059	1	-,037	,106	-,089	,752**
	Sig. (2-tailed)	,705	,624	,719		,820	,515	,586	,003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	,274	-,080	,411**	-,037	1	,169	,109	,413**
	Sig. (2-tailed)	,087	,623	,008	,820		,297	,504	,008
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	-,019	-,473**	,035	,106	,169	1	,429**	,425*
	Sig. (2-tailed)	,909	,002	,832	,515	,297		,006	,034
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	-,208	-,416**	-,013	-,089	,109	,429**	1	,578**
	Sig. (2-tailed)	,198	,008	,938	,586	,504	,006		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
المحور الثاني_	Pearson Correlation	,592**	**526,	**688,	**752,	,413**	**425,	**578,	1
	Sig. (2-tailed)	,000	000,	,013	30,0	,008	,034	000,	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sig. (2-tailed)	00,0	000,	000,	000,	0,00	000,	,004	,001	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (04): نتائج توزيع البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	67,5	67,5	67,5
	انثى	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30	10	25,0	25,0	25,0
	من 30 الى 40	16	40,0	40,0	65,0
	من 40 الى 50	10	25,0	25,0	90,0
	اكثر من 50 سنة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي او لقل	11	27,5	27,5	27,5
	ليسانس	13	32,5	32,5	60,0
	ماستر	9	22,5	22,5	82,5
	دراسات عليا	1	2,5	2,5	85,0
	اخرى	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة الحالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	2	5,0	5,0	5,0
	مدير فرعي	7	17,5	17,5	22,5
	رئيس قسم	7	17,5	17,5	40,0
	رئيس مصلحة	8	20,0	20,0	60,0
	عون اداري	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		الخبرة المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	10	25,0	25,0	25,0
	من 5 إلى 10 سنوات	14	35,0	35,0	60,0
	من 10 إلى 15 سنة	13	32,5	32,5	92,5
	من 15 إلى 20 سنة	2	5,0	5,0	97,5
	أكثر من 20 سنة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	40	1,80	,516
تفوض لي الإدارة سلطات كافية لإنجاز لاندجاز مهام وظيفتي	40	2,03	,577
لا يمارس رؤسائي الصلاحية المفوضة لي من خلال فترة التفويض	40	2,40	,900
بيئة العمل تعزز الالتزام بروح الفريق داخل المنظمة	40	2,07	,944
تبني الأفكار الجديدة بدافع الولاء للمنظمة ودعمها لقدراتهم العلمية	40	2,43	,874
توفر الإدارة الفرص لتطوير مهارات العاملين لتدعيم العمل الجماعي وحرية التعبير	40	2,60	1,057
تتبنى المنظمة خطة واضحة للتدريب	40	2,87	1,244
توفر المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	40	2,65	1,312
تشجع المنظمة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينها	40	2,80	1,043
تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل	40	2,70	1,114
تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الاداء الفردي	40	2,40	1,057
يستطيع الموظفون في الإدارة الوصول الى اصحاب القرار وشرح مواقفهم	40	2,93	1,095
يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات	40	2,65	1,122
هناك تفاعل بناء بين إدارة والعاملين في البحث عن حلول لمشاكل العمل التي تواجههم	40	2,87	1,223
تستمع الإدارة لرؤى ومقترحات العاملين ومناقشتها قبل اتخاذ قرار ما	40	2,63	1,079
المحور الأول	40	2,522	,3725
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتحمل الشجاعة القيام باعمال ابداعية	40	2,45	,932
اسعى الى ايجاد طرق جديدة اكثر فعالية لانجاز العمل	40	2,30	,911
اجرب الافكار الجديدة البناءة ولا احكم عليها مسبقا	40	2,40	,928
تشجع الادارة عاملها على تحمل المسؤولية المهنية	40	2,45	,846
يشجع التمكين على تنمية وتطوير مهاراتي وقدراتي الابداعية	40	2,40	,982
دعم الادارة العليا للعمل بروح الفريق	40	2,43	,958
تحرص الادارة على جعل المبدعين مسارها الى التفوق والتميز وتعمل على تشجيعهم	40	2,60	1,297
لدي القدرة على توليد افكار جديدة ومدهشة	40	2,60	,982
اتحمل المخاطر الناتجة على الاعمال التي اقوم بها	40	2,35	,975
لدي القدرة على ملاحظة المشكلة واكتشافها	40	2,30	,939
عدم تفاعل الادارة مع الافكار الجديدة ومقاومتها	40	2,63	,897
تحرص الادارة على تنمية وتطوير المهارات والقابليات المتميزة القادرة على الابداع ورعايتها	40	2,50	,877
يقوم رؤوساتي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات اكبر	40	2,65	,893
نتوقع مني الادارة النتائج والاعمال الجيدة باستمرار	40	2,38	,925
توفر لي الادارة الاحساس بالامن الوظيفي والاستقرار	40	2,25	,899
المحور_الثاني	40	2,4450	,30019
N valide (liste)	40		

الملحق رقم (07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور_الأول	,100	40	,200*	,973	40	,434
المحور_الثاني	,099	40	,200*	,970	40	,364
الاستبيان ككل	,111	40	,200*	,968	40	,310

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,232 ^a	,054	,029	,29582

a. Predictors: (Constant), المحور_الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,189	1	,189	2,163	,150 ^b
	Residual	3,325	38	,088		
	Total	3,515	39			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), المحور_الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,973	,324		6,090	,000
	المحور_الأول	,187	,127	,232	1,471	,150

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المؤهل العلمي

Descriptives

المحور_الثاني

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ثانوي او لقل	11	2,4061	,42735	,12885	2,1190	2,6932	1,73	3,07
ليسانس	13	2,4513	,21629	,05999	2,3206	2,5820	2,13	2,80
ماستر	9	2,4667	,31798	,10599	2,2222	2,7111	2,07	3,07
دراسات عليا	1	2,2000	.	.	.	.	2,20	2,20
اخرى	6	2,5111	,20512	,08374	2,2959	2,7264	2,33	2,80
Total	40	2,4450	,30019	,04746	2,3490	2,5410	1,73	3,07

ANOVA

المحور_الثاني

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,108	4	,027	,277	,891
Within Groups	3,407	35	,097		
Total	3,515	39			

الوظيفة الحالية

Descriptives

المحور_الثاني

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
مدير	2	2,2000	,09428	,06667	1,3529	3,0471	2,13	2,27

مدير فرعي	7	2,2952	,31939	,12072	1,9999	2,5906	1,73	2,67
رئيس قسم	7	2,4286	,24300	,09184	2,2038	2,6533	2,13	2,73
رئيس مصلحة	8	2,4583	,19334	,06836	2,2967	2,6200	2,20	2,73
عون اداري	16	2,5417	,35098	,08774	2,3546	2,7287	2,07	3,07
Total	40	2,4450	,30019	,04746	2,3490	2,5410	1,73	3,07

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	المحور_الثاني Sig.
Between Groups	,430	4	,107	1,219	,320
Within Groups	3,085	35	,088		
Total	3,515	39			

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الثانية

الجنس

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور_الثاني	ذكر	27	2,4420	,29823	,05739
	انثى	13	2,4513	,31641	,08776

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
المحور_الثاني	Equal variances assumed	,174	,679	-,091	38	,928	-,00931	,10265	-,21712	,19850
	Equal variances not assumed			-,089	22,557	,930	-,00931	,10486	-,22646	,20784

العمر:

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	المحور_الثاني Sig.
Between Groups	,105	3	,035	,370	,775
Within Groups	3,410	36	,095		
Total	3,515	39			

المؤهل العلمي**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	المحور_الثاني Sig.
Between Groups	,108	4	,027	,277	,891
Within Groups	3,407	35	,097		
Total	3,515	39			

الوظيفة الحالية**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	المحور_الثاني Sig.
Between Groups	,430	4	,107	1,219	,320
Within Groups	3,085	35	,088		
Total	3,515	39			

الخبرة المهنية**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	المحور_الثاني Sig.
Between Groups	,133	4	,033	,345	,846
Within Groups	3,381	35	,097		
Total	3,515	39			