

## أثر التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين-دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة The impact of empowerment on the creative behavior of employees Case study of Algerian communications -Ouargla

كريمة سنوسي<sup>1\*</sup>، عبد الرؤوف حجاج<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محبر متطلبات تأهيل تنمية الاقتصاديات النامية في انفتاح الاقتصاد العالمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر (Senouci.karima@univ-ouargla.dz)  
<sup>2</sup> محبر أداء المنظمات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر (abderraouf.hadjadj@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2018؛ تاريخ القبول: 2018؛ تاريخ النشر: 01 جوان 2019

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى كل من التمكين والسلوك الإبداعي في المؤسسة، ومدى مساهمة التمكين في إظهار السلوك الإبداعي في المؤسسة الاتصالات الجزائرية بورقلة. ولجمع المعلومات عن ذلك تم الاستعانة بالاستبيان الذي وزع على 53 عاملا وعاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وبعد جمعها وتحليلها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).  
تم التوصل إلى النتائج التالية: مستوى التمكين والسلوك الإبداعي في المؤسسة كانا مرتفعان؛ أن التمكين يساهم بنسبة قدرها 66.2% في تعزيز السلوك الإبداعي في المؤسسة؛ أن هنالك علاقة طردية ما بين المتغيرين بنسبة 81.4%؛ كما أنه لا تساهم كل أبعاد في ذلك ماعدا فرق العمل، التدريب، التحفيز، الحرية والاستقلالية، ولم يتم إيجاد أية فروقات تعزى في آراء العاملين تجاه السلوك الإبداعي تبعا لعوامل الشخصية والوظيفية.  
**الكلمات المفتاحية:** فرق العمل، التدريب، التحفيز، الحرية، الاستقلالية، سلوك، إبداع.

**Abstract:** The study aimed to find out the level of both empowerment and creative behavior in the organization, and the extent of the contribution of empowerment in demonstrating the creative behavior in the organization. To collect information on this, the questionnaire was distributed to 53 employees of the Algerian Telecom Corporation in Ouargla. Compiled and analyzed by the Statistical Package Program (SPSS).

the following results were reached: The level of empowerment and creative behavior in the organization were high; Also, not all dimensions contribute to this except for teams, training, motivation, freedom and independence, and no differences were found attributed to the views of employees towards creative behavior according to personal and functional factors.

**Key words:** Teams, training, motivation, freedom, independence, behavior, creativity.

\* المؤلف المرسل.

#### تهديد :

إن نشأة أي مؤسسة يعتمد على مدى امتلاكها لمختلف الموارد إذ يعد المورد البشري من أهم الموارد في المؤسسة وللحفاظ عليه لابد أن تتوفر له احتياجات و أن يلقي اهتمام من طرف المؤسسة من اجل أن يكتف جهوده نحو الهدف الرئيسي. ومن بين الممارسات الإدارية المساهمة في تفعيل نشاط المورد البشري هنالك التمكين الإداري الذي من أساسياته الثقة المتبادلة ما بين الرؤوسين والرؤساء التي يبنها الرؤساء على أساس ما يمتلكها الرؤوسين من مهارات وقدرات وكفاءات كما يعمل الرؤوسين على إثباتها أكثر من خلال تحمل مسؤوليات وتقديم اقتراحات وأفكار تتميز بالتفرد والأصالة، ولكي يكون ذلك يجب أن يتصف العمال بمهارات التفكير الإبداعي الذي يعتبر المرحلة الأولى نحو إتباع السلوك الإبداعي وهو سلوك ليس بالضرورة أن ينتج عنه شيء جديد سواء أكان منتجا أو خدمة، وبالتالي الإشكالية التي تطرح نفسها كيف يمكن للتمكين الإداري أن يجعل العمال يتبعوا السلوك الإبداعي في المؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟  
وللإجابة على الإشكالية تم التطرق إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى توفر مستويات أبعاد التمكين الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- ما مدى توفر مستويات أبعاد السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين والسلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسلوك الإبداعي في تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟.

#### فرضيات الدراسة :

- الفرضية الأولى: إن مستوى التمكين الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مرتفع؛
- الفرضية الثانية: إن مستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة منخفض؛
- الفرضية الثالثة: هنالك علاقة طردية ما بين التمكين والسلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر
- الفرضية الرابعة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للسلوك الإبداعي تعزى للعوامل الشخصية و الوظيفية(الجنس - العمر - المستوى التعليمي - التصنيف الوظيفي)

#### أهمية الدراسة:

بما أن المؤسسة تنشط في بيئة تنافس فإن التغيير لديها والتمكين وإتباع السلوك الإبداعي يعتبر من أساليب المميز والمعاصرة التي من شأنها أن تحقق لها التميز والريادة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على الجانب النظري لتمكين والسلوك الإبداعي؛
- معرفة واقع التمكين والسلوك الإبداعي من حيث المستوى في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؛
- معرفة مدى مساهمة التمكين في إظهار السلوك الإبداعي في المؤسسة.

#### منهج وأداة الدراسة:

- تم الاستعانة بالمنهج الوصفي والتحليل من أجل الإلمام بالجانب النظري المتعلق بالتمكين والسلوك الإبداعي، أما من ناحية الجانب التطبيقي فقد تم الاستعانة بالاستبيان لجمع المعلومات وتحليلها باستخدام spss

#### الدراسات السابقة:

- 1- دراسة شتاتحة عائشة، بن خليفة فاطمة الزهراء، "دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط"، مقال منشور، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 1، جامعة الأغواط، الجزائر، 2018، هدفت الدراسة على توضيح العلاقة ما بين التمكين و الإبداع لدى العاملين وتوصل الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية عند مستوى 5%، وجود التمكين في المؤسسة على الرغم من حيادية عنصر التحفيز، وجود الإبداع لدى العاملين بالمديرية
- 2- دراسة سلامة محمد وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة اتصالات الفلسطينية، مقال منشور، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات الإدارية و الاقتصادية، المجلد 2، العدد 6، جامعة

القدس المفتوحة، فلسطين، 2016. هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري و مفهوم السلوك الإبداعي لدى الموظفين في شركة الاتصال وإيجاد العلاقة ما بينهما و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية : بأن مستوى كل من التمكين الإداري و السلوك الإبداعي في الشركة مرتفعان بدرجة كبيرة، وجود فروق في درجة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي بين الموظف و المدير فأعلى لصالح مدير فاعلى ، وبين رئيس وحدة و مدير فاعلى لصالح مدير فاعلى .

3- دراسة بلخضر مسعودة ،بوخضير مريم، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع، مقال منشور،مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد17، العدد2، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان،2016، وهداف المقال إلى التعرف على مستوى التمكين والإبداع بمديرية العملية لاتصال بعناية، ومعرفة مدى تأثير أبعاد التمكين المتمثلة في التفويض السلطة، الاتصال والتدريب على الإبداع في مديرية الاتصال. اما نتائج الدراسة فتمثلت في: تسجيل أثر للتمكين على الإبداع العاملين في المديرية العملية للاتصال بالرغم من تسجيل علاقة ارتباط ضعيفة بينهما فلم يسجل أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعد التفويض والتدريب على الإبداع، بسبب عدم تمتع العمال بالقدر الكافي من الحرية وتسجيل أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال على الإبداع، نظراً لسهولة تبادل

4- دراسة محمد السعيد جوال، التمكين و أثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية (مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة)، أطروحة الدكتوراه ، علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، 2015/2014. هدفت الأطروحة إلى دراسة العلاقة ما بين أبعاد التمكين بشقيه (النفسي و الهيكلي) مع السلوك الإبداعي، توصل الباحث إلى أن مستوى التمكين النفسي مرتفع أما نسبة التمكين الهيكلي متوسطة، نسبة مستوى السلوك الإبداعي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة متوسطة ، كما وجدت علاقة ارتباط طردية ما بين السلوك الإبداعي و أبعاد كل من التمكين(النفسي و الهيكلي).

5- دراسة SAED AKRAM MOHAMMAD AL-SUHIMAT، مقال بعنوان:

#### The impact of the administrative empowerment in organizational creativity: an analytical study from the perspective of employees in university of mutah in Jordan

أثر التمكين الإداري بالإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في جامعة مؤتة في الأردن، مقال منشور ، مجلة الإمبراطورية للبحوث متعددة التخصصات، المجلد 2 ، العدد 10، جامعة ، 2016. هدفت الدراسة إلى :تحليل تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة مؤتة، وأظهرت النتائج أن مستوى كل من الإبداع التنظيمي و التمكين الإداري كانا مرتفعين، وأن المتغيرات الفرعية التالية المتعلقة بتدريب الموظفين والاتصال الفعال لها تأثير في تغيير الإبداع التنظيمي، في حين لم يكن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير الفرعي (تفويض السلطة ) في الإبداع التنظيمي.

6- دراسة NASSEM M.ABURUMAN مقال بعنوان : the

#### impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of jordanian public administration institute

أثر التمكين الإداري في تحسين الإبداع بين عمال معهد الإدارة العامة الأردنية، مقال منشور، المجلة الدولية للأعمال و العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد1، جامعة العلوم الإسلامية و التعليم ،الأردن، يناير2016. هدفت لمعرفة تأثير التمكين الإداري على تحسين الإبداع في المعهد الإدارة العامة الأردنية ومن النتائج المتوصل إليها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في (التفويض السلطة، تدريب الموظفين، التواصل الفعال، تمييز الموظفين) ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  الدلالة في ميول العمال نحو تحسين مستوى الإبداع في المعهد.

7-دراسة BAKIR AHMED ALRAHMANAH مقال بعنوان:

#### The impact of empowerment in enhancing creativity among employees: an empirical investigation

تأثير التمكين في تعزيز الإبداع لدى الموظفين: دراسة تطبيقية، مقال منشور، المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في الأعمال والعلوم الاجتماعية، المجلد 6، العدد3، إدارة الموارد البشرية واستكشاف رأس المال الفكري، نيويورك، 2016، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التمكين على تعزيز الإبداع لدى الموظفين، وتوصل إلى عدم وجود تأثير ملموس للتمكين في تعزيز الإبداع وإن التوجيه الذاتي هو بُعد مهم له تأثير إيجابي على سلوك الإبداع.

## أولاً: التعريف بمتغيرات الدراسة:

### 1- تعريف التمكين الإداري:

عرفت كلمة "التمكين" من خلال فعل يمكن (POWER) بالقوة ضمن مصطلح التمكين و. يمنح السلطة الرسمية و بالتالي يمكن أن نقول التمكين هو حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يمكن أداء العمل بفاعلية، أي اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة؛ يعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الموظفين على تحمل مسؤولياتهم الشخصية و تحسين الطريقة التي ينجزون بها عملهم<sup>1</sup>؛ و هو عبارة عن منح الموظفين فرص للمشاركة في عمليات صنع القرار من خلال الوصول إلى هياكل و السياسات التنظيمية الذي يكون بالتواصل الكافي، توفر الموارد، الدعم و المعلومات لإشعار الموظفين بالافتاء الذاتي<sup>2</sup>؛ يعتبر التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق، الثقة بالنفس، الإبداع، التفكير المستقل و روح المبادرة. إذ أن جوهر التمكين يكمن في منح المرؤوسين حرية في أداء العمل و المشاركة أوسع في تحمل المسؤولية و وعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به<sup>3</sup>.

### 2- مبادئ التمكين: "EMPOWERMENT": إذ تم شرح الأحرف اللاتينية لكلمة التمكين" فيما يلي<sup>4</sup>:

- "E" EDUCATION تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن هذا سيؤدي إلى زيادة فعالية العاملين؛  
- "M" MOTIVATION الدافعية: و هذا راجع لدور الإدارة في تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين من أجل إبراز دورهم الحيوي في إنجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه و التوعية، بناء فرق عمل و تطبيق سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا؛  
- "P" PURPOSE وضوح الهدف: لكي تحقق المؤسسة أهدافها المرسومة لابد من توضيح أهدافها للعاملين من حيث الفهم و التصور، إن صلب عملية التمكين الإداري إتاحة فرص لإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق الهدف؛  
- "O" OWNERSHIP الملكية: و نعني بها قبول و تحمل العاملين مسؤولية أفعالهم و قراراتهم إذ لابد من استغلال ذلك جيد في تقديم الأفكار و اقتراحات جديدة للإدارة العليا التي بدورها لابد من أن تسمح لهم بممارسة السلطة المقترحة على أعمالهم و لهذا اقترح STRIR المعادلة المكافئة للتمكين المتمثلة في العناصر التالية: AUTHORITY+ACCOUNTABILITY=ACHIEVEMENT  
السلطة+المساءلة=الإنجاز

- "W" WILLINGNESS TO CHANGE الرغبة في التغيير: لابد على الإدارة الوسطى و العليا تشجيع التغيير بالبحث عن الطرق الحديثة لاستخدامها في تحسين أداءها لأنه من المعروف أن المؤسسة تنشأ في بيئة مليئة بالتغيرات يستوجب التكيف و التأقلم فيها؛  
- "E" EGO ELIMINATION نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشاء برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذ و يعود السبب باتصاف المديرين بحب الذات و إتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة و السلطة و ينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية و الربحية في المؤسسة أو فرصة لنموهم شخصياً كمدربين و موجهين؛  
- "R" RESPECT الاحترام: إذ يعتبر الاحترام المتبادل ما بين العاملين العمود و الجوهر الأساسي في المؤسسة و بوجوده تكون لعملية التمكين معنى.

### 3- أبعاد التمكين: لقد اختلف الكثير من الباحثين في إعطاء أبعاد محددة للتمكين إذ تم التركيز على الأبعاد التالية<sup>5</sup>:

- الحرية و الاستقلالية: و تقصد بها حرية المرؤوسين في اختيار الطريقة و الوسيلة المناسبة لإنجاز مهامهم مما سيؤدي ذلك إلى التزامهم أكثر و تنمية السلوك الإبداعي و الإبداع فيهم<sup>6</sup>، إن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية. إن التحرر من القيود تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين<sup>7</sup>.
- تفويض السلطة: تقاس المركزية أو اللامركزية الإدارية بدرجة تفويض السلطة فكلما زاد اتجاه الإدارة العليا لتفويض السلطة للمستويات الأدنى من حيث مجالات التفويض، درجة عمقه، اتجاه نمط الإدارة إلى اللامركزية و العكس صحيح. وأن لتفويض مزايا في المؤسسة تتمثل في<sup>8</sup>: يمنح المزيد من الوقت لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية ويستفيد من غيره (المفوض إليه) في الأمور الأقل أهمية وبالتالي تنمو قدرات المفوض و المفوض إليه و ينشغل كل واحد منهما بما هو مفيد و تكون الأعمال أكثر فاعلية و إنجاز؛ يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين و خاصة القيادات في المستويات الوسطى و الدنيا، و يتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية و المرونة دون ضغوط و التمتع بقدر من السلطة و الإحساس بالمسؤولية و زيادة فاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات؛ زيادة الرضا الوظيفي: حيث يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات الموظف فزيادة الاتصال بين المدير و المرؤوسين و التعلم أثناء العمل و الشعور بزيادة المسؤولية و المشاركة كل ذلك يمكن أن يساعد عمى تحسين و تطوير المعنويات.

- محاكاة أو تقليد الآخرين في سلوكهم : وهي عبارة عن ميل الموظفين نحو تقليد و محاكاة سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم ويكون لهم الإكبار، حتى لو كان المديرين ليسوا موضعاً للإعجاب فإنه بإمكانهم أن يصبحوا نموذجاً لتنمية و تطوير مهارات و سلوك المورد البشري من حيث الأداء و المشاركة في حل المشاكل كما أن نسبة المراقبة الموظفين ستقل من طرف المديرين و سيوجهون اهتمامهم نحو دعم الموظفين و تشجيع الرقابة الذاتية فيما بينهم.
- فرق العمل: مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة لا المتماثلة تعنى بإنجاز أهداف مشتركة من خلال سلوكهم سلوكاً تعاونياً لا تنافسياً نحو تحقيق تلك الأهداف والتي تحقق لهم ضمناً أهدافهم الشخصية<sup>9</sup>.
- التحفيز : إذ يبرز التمكين في هذا المجال من خلال البحث في الفرد عن الطرق الجديدة لتشجيع الطاقات الكامنة للعاملين و تحفيزهم على الابتكار بحيث تعد عدم وجود عدالة السياسة التنظيمية في النظام الحوافز إحدى معوقات تحقيق التمكين الإداري<sup>10</sup>؛
- التطوير الذاتي: يعتبر التدريب الموارد البشرية في المؤسسة الآلية المناسبة التي يتم من خلالها مواكبة التطورات الحديثة على مختلف الأصعدة و ما تفرضه المتطلبات التكنولوجية و التقنية إذ من خلال التدريب يتم تطوير كفاءاتهم، تحسين أدائهم و إكساب الأفراد العاملين فيها مهارات و معارف و قدرات جديدة تساعدهم على قيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية.

#### 4- تعريف السلوك الإبداعي:

هو عملية خلق أفكار جديدة و بعيدة عن السياق التقليدي في التفكير و استحداث كافة الطرائق و الأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق و ذي قيمة نافعة<sup>11</sup>؛ و هو ذلك السلوك المميز الذي قد يمارسه الفرد في موقع عمله و هذا السلوك ليس بالضرورة أن ينتج عنه شيء جديد سواء أكان منتجاً أو خدمة<sup>12</sup>؛ و هو أيضاً سلوك متميز يمارسه الفرد أو المجموعة في مكان العمل وليس من الضروري أن ينتج خدمة أو منتجات جديدة فضلاً عن أنه في نهاية هذا السلوك يمكن أن يكون سلوك مبتكراً لأول مرة من قبل الفرد<sup>13</sup>

#### 5- أبعاد السلوك الإبداعي: و هي كالتالي<sup>14</sup>:

- القدرة على حل المشكلات و صنع القرار: يختلف كل فرد في المؤسسة من حيث قدراته و أفكاره في تقديم البدائل و حل المشكل الناتج من الفجوة الحاصلة ما بين النتائج المتوقعة و الفعلية؛
- القدرة على التغيير: إن كل فرد في المؤسسة يمتلك قدرات فكرية لا بد له من تغييرها أي السعي نحو تنامي القدرات التي تكون بتحرر الفرد من القيود الذاتية و الخارجية المفروضة و بالتالي إشباع الفرد من الناحية النفسية و الفكرية مما يشجعه ذلك بالإفصاح عن آرائه و التميز على الآخرين؛
- روح المجازفة: وهي أحد أبعاد السلوك الإبداعي المتعلقة بعمليات الإبداع الأساسية، و ذلك بملاحظة الأفكار و الحلول الإبداعية الكامنة و تحريكها و تحمل المخاطر في سبيل دعمها<sup>15</sup>.
- سعة الاتصال: و تعني بما قدرة الفرد في الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة و إمكانية التفاعل و الاستجابة لتأثيراتها مما يمكنهم من إدراك الأحداث و تحليلها للوصول للمشكلة و معالجتها، وهو إشراك العاملين بالمعلومات التي على أساسها يتم اتخاذ القرار. كما أنه يجب على الإدارة أن تلغي الحواجز التي تعيق وصول المعلومة للعامل<sup>16</sup>، يعتبر الاتصال أحد العوامل الضرورية للتمكين و وجوده في المؤسسة دليل على توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومة الحساسة<sup>17</sup>. إن نجاح التمكين يتطلب من المؤسسات توفير المزيد من المعلومات للعاملين و لكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية و خلق الطاقات المبدعة<sup>18</sup>.
- تشجيع الإبداع : و لكي يكون ذلك لا بد من توفر مناخ تنظيمي يشكل التسامح الحد الأول و التشجيع حده الأوسط و التعزيز التقدير حده الأعلى و التشجيع الإبداع يعتبر أحد أهم عناصر الدافعية للأفراد و يتوقف عليه نجاح التغيير في تقديم الخدمات من خلال التكيف معه دون مقاومته.

#### ثانياً: الدراسة الميدانية:

##### 1- مجتمع وعينة الدراسة:

بعد إيماننا بالجانب النظري لا بد من أن نحاول إسقاطه على أرض الواقع ولذلك تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر وبالتحديد الموجودة بولاية ورقلة والتي يتكون من 527 عاملاً كمجتمع لدراسة أم العينة التي تم تركيز عليها فهي حوالي 53 عاملاً.

## 2- أداة الدراسة:

تم استخدام أداتين للإجابة على إشكالية الدراسة وهما: المقابلة مع رؤساء بعض الأقسام، الاستبيان الذي تم توزيعه وجمعه وتحليله بالاستعانة بـ spss، وقد تكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء الأول كل ما يتعلق بالبيانات عامة والوظيفية؛ الجزء الثاني أبعاد التمكين؛ الجزء الثالث أبعاد السلوك الإبداعي. وقد اعتمد على مقياس الثلاثي لليكارث في الإجابات المستجوبين ما بين: موافق، محايد، غير موافق. وعلى أساس ذلك تم تحديد درجات وتفسير المتوسط الحسابي للأبعاد وهي كالآتي:

الجدول (01): سلم مقياس ليكارث الثلاثي

مستوى الموافقة له	بجاء المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1.00 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

الجدول (02): صدق الأداة باستخدام ألفا كرونباخ لأبعاد التمكين والسلوك الإبداعي:

اسم البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الحرية و الاستقلالية	05	0.576
التفويض	05	0.519
محاكاة والتقليد	05	0.651
التحفيز	05	0.736
فرق العمل	05	0.817
التدريب	05	0.764
القدرة على حل المشكلات	05	0.669
القدرة على التغيير	05	0.813
روح المجازفة	05	0.750
سعة الاتصال	05	0.857
تشجيع الإبداع	05	0.937
الاستبيان ككل	60	0.903

إذ يتبين لنا من الجدول أن كل الأبعاد كان معامل ألفا كرونباخ أكثر من 0.51 وهذا دلالة على ثبات عينة الدراسة

### 3- الأدوات التي تم استخدامها لمعالجة البيانات هي:

- 1- ألفا كرونباخ
- 2- المتوسط الحسابي والمعياري الانحرافي
- 3- انحدار البسيط
- 4- انحدار المتعدد التدريجي التراكمي
- 5- اختبار T
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي

### 4- خصائص عينة الدراسة:

سيتم في هذا الجدول تلخيص صفات العينة من نوعية الجنس، العمر، التعليم، الوظيفة والخبرة فيها

الجدول(3): خصائص العينة الدراسة

خصائص العينة	مستويات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	31	58.5%
	أنثى	22	41.5%
العمر	أقل من 20 سنة	1	1.9%
	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	5	9.4%

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	27	50.9%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	16	30.2%
أكثر من 50 سنة	4	7.5%
جامعي	36	67.9%
ثانوي	11	20.8%
أقل من ثانوي	6	11.3%
قل من 5 سنوات	4	7.5%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	10	18.9%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	20	37.7%
من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنوات	7	13.2%
أكثر من 20 سنة	12	22.6%
إطار سامي	7	13.2%
إطار	25	47.2%
عامل تحكم	10	18.9%
عامل تنفيذ	11	20.8%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من جدول دراسة خصائص العينة أن في صفة الجنس أن نسبة الذكور كانت أكثر من نسبة الإناث بنسبة قدرها 58.5%، أما فئة العمرية الغالبة فكانت ما بين 30 سنة إلى غاية 40 سنة بنسبة قدرها 50.9%، أما من ناحية المستوى التعليمي فكان أغلب العمال من ذوي حاملي الشهادات في الجامعة وقد قدرت نسبتهم بـ 67.9%، وعلى أساسها كانت الإطارات في المؤسسة أكثر صنف وظيفي في المؤسسة وهذا بنسبة 47.2%.

##### 5- دراسة الفرضيات:

- الفرضية الأولى: إن مستوى التمكين الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مرتفع
- الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
05	مرتفع	0.40458	2.3698	الحرية والاستقلالية
02	مرتفع	0.37517	2.5962	التفويض
04	مرتفع	0.44919	2.4528	المحاكاة والتقليد
06	متوسط	0.51514	2.1962	التحفيز
01	مرتفع	0.44011	2.6491	فرق العمل
03	مرتفع	0.45840	2.5396	التدريب
-	مرتفع	0.4403	2.4672	المستوى التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق نجد أن بعد "فرق العمل" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.6491) وانحراف معياري قدره (0.44011) وهذا نظرا لأهمية هذه الإستراتيجية واعتمادها على مختلف نشاطاتهم ثم جاء عنصر "التفويض" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.5962) وانحراف معياري قدره (0.37517) إذ أن هذه الممارسة تعد منتشرة كثيرا في مؤسسة لدى كل من العمال الإداريين أم التقنيين، وبعدها جاء عنصر "التدريب" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.5396) وانحراف معياري قدره (0.45840) بحيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تطوير مهارات وكفاءات عمالها لضمان الجودة في الخدمات التي تقدمها لربائتها، يليه عنصر "المحاكاة والتقليد" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.4528) وانحراف معياري قدره (0.44919) إذ أن هذا العنصر ينتشر بكثرة لدى العمال الجدد الذين يعتمدون على التقليد على أنه نوع من تعلم وزيادة في معرفة ولكن لا بد أن يعلم العامل كيف يقلد ومتى يقلد لأن هنالك بعض التصرفات من الأفضل تجاوزها وتم عنصر "الحرية والاستقلالية" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.3698) وانحراف معياري قدره (0.40458) مما يضمن ذلك للعامل الطمأنينة والراحة والرضا الوظيفي.

لديهم و كل هذا ضمن نطاقهم الوظيفي، وفي الأخير جاء عنصر "التحفيز" في المرتبة الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.1962) و انحراف معياري قدره (0.51514) إذ هنا لا بد على المؤسسة أن تكتف جهودها في تقديم حوافز ترضي بها العمال وبالتالي دفعهم لصنع الأفضل في أعمالهم وبالتالي تقبل هذه الفرضية وقد تطابق مستوى التمكين المرتفع في المؤسسة مع دراسة محمد السعيد جوال دراسة سلامة محمد وليد سالم سلامة ودراسة SAED AKRAM

الفرضية الثانية: إن مستوى السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة منخفض:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد السلوك الإبداعي

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
02	مرتفع	0.31291	2.7547	حل المشكلات
01	مرتفع	0.34561	2.7547	القدرة على التغيير
03	مرتفع	0.35937	2.6679	المجازفة
04	مرتفع	0.54809	2.4189	سعة الاتصال
05	متوسط	0.71531	2.1396	تشجيع الإبداع
-	مرتفع	0.45625	2.5471	مستوى السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق الذي يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد السلوك الإبداعي (حل المشكلات-القدرة على التغيير- المجازفة- سعة الاتصال- تشجيع الإبداع) احتل عنصر "القدرة على التغيير" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.7547) و انحراف معياري قدره (0.34561) إذ أن هذه الممارسة أصبحت لا بد منها سواء من ناحية المؤسسة من أجل أن تواكب التغييرات الحاصلة في مختلف الجوانب، ومن ناحية عمالها لتسهيل إتمام مهامهم وعلى سبيل المثال أن مؤسسة الأم عودت عمالها بتغيير من حيث هيكلها التنظيمي و بالتالي تأقلم العمال مع هذا النوع من التغيير؛ استبدال كوابل النحاسية بألياف البصرية التي استفادة منها العامل في عمله من حيث الرقابة واستفادة منها الزبون من حيث حصوله على تدفق ذو مستوى عالي للإنترنت، ثم جاء عنصر "حل المشكلات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.7547) و انحراف معياري قدره (0.31291) وهذا لقيام مدراء المؤسسة باجتماعات روتينية وغير روتينية من أجل معالجة مشكلات التي تعيق عمل الفرق و العمل على مناقشتها والتوصل إلى الحلول المناسبة. وجاء عنصر "المجازفة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.6679) و انحراف معياري قدره (0.35937) يمكن أن نقول أن المجازفة في المؤسسة لم يكن ملحوظ من ناحية استخدام تقنية جديدة لم يسبق لدولة أخرى استخدامها ولكن كيفية استخدامها ومكان تطبيقها يسمى بمجازفة فمثلا الألياف البصرية هي تكنولوجيا جديدة في المؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة إلا أنه لا تعتبر الجزائر الدولة الأولى المستخدمة له و لكن كيفية تطبيقها في مختلف الأراضي المستوية، السهلة ام الوعرة هنا تكون المجازفة، و ثم عنصر "سعة الاتصال" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.4189) و انحراف معياري قدره (0.54809) إذ أنه يعد مهم في أي مؤسسة وهذا نظرا لأهمية المعلومة في المؤسسة وأهمية انتشارها عموديا وأفقيا فيها ليكون العمال على دراية بكل مستجدات الحاصلة فيها، تليه عنصر "تشجيع الإبداع" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.1396) و انحراف معياري قدره (0.71531) وقد جاء متوسط الحسابي لهذا العنصر متوسطا وهذا لأن الإبداع في المؤسسة شبه معدوم من الناحية التقنية ولكن من الناحية الإدارية يمكن أن نكون موجود من خلال الممارسات الإدارية إذ أن لكل عامل طريقته بالقيام بهذه الممارسة، كما أن المؤسسة اتصالات بورقلة ما هي إلا مؤسسة مطبقة للأوامر من المؤسسة الأم يعني التغيير والإبداع يكون على مستوى الأعلى ليطم التقليد على المستوى كل الولايات. تتفق نتائج دراستنا مع دراسة سلامة محمد وليد سالم سلامة و بما أننا وجدنا أن مستوى السلوك الإبداعي مرتفع في المؤسسة فعلى إثره ترفض الفرضية

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة طردية ما بين التمكين والسلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر

1- استخدام الانحدار الخطي البسيط لمعرفة نوعية العلاقة ما بين المتغيرين

الجدول (6): الارتباط الخطي ما بين التمكين و السلوك الإبداعي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R- DEUX	R-DEUX AJUSTE	Erreur standard de l'estimation
1	.814 <sup>A</sup>	.662	.665	.19133
a. Prédicteurs : (Constante), التمكين				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss



من الجدول نلاحظ ان هنالك ارتباط قوي ما بين التمكين والسلوك الإبداعي وقد بلغ معامل الارتباط ب81.4% ، كما يساهم التمكين بنسبة 66.2% بإظهار السلوك الإبداعي في المؤسسة أما النسبة المتبقية 33.8% فهي راجعة لعوامل أخرى خارج مجال الدراسة. على ذلك الارتباط القوي تقبل الفرضية الثالثة

الجدول(7):تحليل تباين خط الانحدار ما بين التمكين و السلوك الإبداعي

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.092	.247		.373	.711
	التمكين	.995	.100	.814	9.992	.000

a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

ومن خلال جدول تباين خط الانحدار ما بين التمكين والسلوك الإبداعي يمكننا تحديد معاملات المعادلة الخطية وهي كالآتي:

$$Y=0.092+0.995x$$

2- استخدام الانحدار المتعدد لمعرفة البعد الذي له أثر أكبر في المتغير التابع

الجدول(8):اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد التمكين على السلوك الإبداعي

Coefficients <sup>a</sup>					
MODELE	B	ERREUR STANDAR	Bêta	t	Sig
(Constante)	1.282	0.213		6.027	0.000
فرق العمل	0.477	0.079	0.645	6.025	0.000
(Constante)	0.819	0.208		3.936	0.000
فرق العمل	0.348	0.073	0.469	4.738	0.000
التدريب	0.318	0.070	0.447	4.511	0.000
(Constante)	0.727	0.192		3.793	0.000
فرق العمل	0.264	0.071	0.357	3.704	0.001
التدريب	0.267	0.066	0.375	4.044	0.000
التحفيز	0.202	0.060	0.319	3.349	0.002
(Constante)	0.469	0.217		2.165	0.035
فرق العمل	0.273	0.069	0.369	3.975	0.000
التدريب	0.235	0.065	0.330	3.615	0.001
التحفيز	0.181	0.059	0.286	3.089	0.003
الحرية والاستقلالية	0.153	0.068	0.189	2.255	0.029

(a. Variable dépendante) السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول انحدار المتعدد نجد أن البعد الأكثر تأثيراً هو بعد فرق العمل بنسبة قدرها 27.3% ثم يليه بعد التدريب بنسبة 23.5% ثم التحفيز ب18.1%، والحرية والاستقلالية بنسبة 15.3% وبذلك تصبح المعادلة النهائية لأبعاد التمكين والسلوك الإبداعي كالآتي:

$$Y=0.469+0.273X_1+0.235X_2+0.181X_3+0.153X_4$$

- الفرضية الرابعة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للسلوك الإبداعي تعزي العوامل الشخصية و الوظيفية(الجنس- العمر- المستوى التعليمي- التصنيف الوظيفي)
- الجدول(9): اختبار تحليل التباين الأحادي(one-way ANOVA) لسلوك الإبداعي الجنس- العمر- المستوى التعليمي- التصنيف الوظيفي

المتغير التابع	اختبار تحليل التباين الأحادي(one-way ANOVA) لسلوك الإبداعي بالنسبة للعمر للمستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة						
		SOMME DESCARRES	DDL	CARRE MOYEN	F	SIG	
السبب الإبداع	العمر	INTRE GROUPES	0.059	4	0.015	0.130	0.971
		INTRA-GROUPES	5.463	48	0.114		
	المستوى التعليمي	INTRE GROUPES	0.333	2	0.166	1.604	0.211
		INTRA-GROUPES	5.190	50	0.104		
	الوظيفة	INTRE GROUPES	0.632	3	0.211	2.113	0.111
		INTRA-GROUPES	4.890	49	100		
	الخبرة	INTRE GROUPES	0.315	4	0.079	0.726	0.579
		INTRA-GROUPES	5.207	48	0.108		
	test t pour échantillon indépendants						
			F	SIG	T	DDL	SIG BILATERAL
	الجنس ذكرا/ أنثى	HYPOTHESE DE VARIANCES EGALES	2.289	0.137	0.886	51	0.380
		HYPOTHESE DE VARIANCES INEGALES			0.924	50.467	0.360

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق دراسة الفروقات ما بين المتغيرات الشخصية والوظيفية نلاحظ أن مستوى الدلالة لكل المتغيرات جاءت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 وهذا يؤكد عدم وجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين تجاه السلوك الإبداعي تبعاً لعامل العمر، الجنس، مستوى الوظيفة، مستوى التعليمي، الخبرة. وبالتالي ترفض الفرضية وقد تم التوصل إلى نفس النتيجة من قبل دراسة **NASSEM M.ABURUMAN**،

- الخلاصة: خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكرها منها مايلي:
- يعتبر التمكين والسلوك الإبداعي إحدى الممارسات الإدارية المعاصرة؛
- من أساسيات ممارسة التمكين الثقة المتبادلة ما بين المرؤوسين والرؤساء؛
- إن السلوك الإبداعي ليس من الضروري أن ينتج عنه منتج أو خدمة جديدة؛
- إن التمكين في المؤسسة كان موجود بنسبة مرتفعة وقد قدر بـ 2.46%؛
- أن العمال في المؤسسة يمارسون السلوك الإبداعي في المؤسسة والدليل على ذلك نسبة تواجدها المقدرة بـ 2.54%؛
- أن العلاقة ما بين التمكين والسلوك الإبداعي هي عبارة عن علاقة طردية وقد قدرت نسبتها بـ 81.4%؛
- أن التمكين يساهم بنسبة 66.2% من السلوك الإبداعي في المؤسسة؛

- عدم وجود فروقات في الدلالة الإحصائية لدى المستجوبين تجاه السلوك الإبداعي تعزى متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الوظيفي، الخبرة.

#### المواش والمراجع :

- 1 -Mohamed Atteia, Khulood Rashid AbdulRahman Mattar, Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment Field Study in Secondary Governmental Schools in Kingdom of Bahrain, European Journal of Business and Management, Vol.7, No.20, 2015,p87
- 2-AZALA M.ALGHAMDI,The Empowerment of Academic Women Leaders at Saudi Universities and Its Relationship to Their Administrative Creativity, Thesis Doctor of Philosophy Educational Leadership , Research and Technology, Western Michigan University, December 2016, p10
- 3 - محمد حسين الوادي،"التمكين الإداري في العصر الحديث"، الطبعة الأولى، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع،عمان،2012،ص27
- 4- محمد الحراشنة ، صلاح الدين الهبيتي،مقال بعنوان "أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية دراسة ميدانية"، مجلة دراسات، مجلد 33، العدد2، جامعة المؤتة، الكرك،الأردن،2006،ص،ص.245،246
- 5-محمد مطر الزيدانين، "أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية"، رسالة الماجستير ،جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا ، الأردن ، 2006، (ص،ص)،(32،34).
- 6 - محمود فهد الدليمي،أفراح خضير عبد الرضا،"مقال بعنوان :دور إستراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة"،مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد 4، العدد الأول/إنساني،العراق،2016،ص43
- 7 - جواد محسن راضي ،"التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الاقتصاد"، مقال منشور ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ،المجلد 12 ، العدد 1 ، الجامعة القادسية،العراق، 2010. ص66
- 8- أحمد عباس حمادي،ياسر لطيف خلف،"التمكين الإداري و علاقته بالرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط و التعاون الإنمائي/ الجهاز المركزي للتقييس و السيطرة النوعية"،مقال منشور،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ،المجلد 8،العدد 16 ، جامعة الأنبار،العراق ،سنة2016، ص 115
- 9 - ابراهيم راشد الشمري، هشام صباح محسن الدراجي، "أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية - الفرات الأعلى"،مقال منشور،مجلة الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية،المجلد38،العدد103،العراق،2015،ص135
- 10- بوجمان عادل،موسى عبد الناصر، مقال بعنوان"التمكين الإداري و أثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ،العدد السابع و عشرون ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2015، ص، ص ، 301،300
- 11- سليمان سالم الحجايا ، مقال بعنوان : "ضغوط العمل و علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 13، العدد1،جامعة الطفيلة التقنية، الأردن، 1 مارس 2012.ص 314.
- 12- كفى حمود عبد الله النوايسة، مقال بعنوان : "أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية"، مجلة الدراسات، المجلد 36،العدد2، جامعة البلقاء التطبيقية، الكرك، الاردن،2009.ص 337.
- 13- MOHAMMAD QASIM AL-MAGABLEH, ABEDALQADER MOHAMMED OTOUMA," the administrative empowerment and its relationship with the innovative behavior among the head/ coordinators of the academic department at the faculty of science and arts,sharurah – najran university, International Research in Education,vol2,no2,university ,2014,p93
- 14- محمد عبد الوهاب العزاوي،مقال بعنوان:"أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل"،مجلة الإدارة و الاقتصاد، المجلد 36،عدد94،الكلية التقنية الإدارية ، جامعة بابل العراقية/ الجامعة المستنصرية ،2013،ص322.
- 15 - مكيد علي، يجاوي فاطمة،"أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبويتيكال المدية"، مقال منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية،المجلد9،العدد14، جامعة مسيلة، الجزائر،2015،ص192
- 16-Nassem M Aburuman the title of article: The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute, International Journal of Business and Social Science, Vo7, Issue1, The Word Islamic Science & Education University Jordan, January, 2016, p185
- 17- سلامة محمد وليد سالم سلامة،" أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، مقال منشور، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات الإدارية و الاقتصادية،المجلد2، العدد 6،جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2016،ص22

18- عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مقال منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2013، ص 169.

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

كريمة سنوسي، عبد الرؤوف حجاج (2019)، أثر التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 05 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرياح ورقلة، ص.ص 79-90.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.  
المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Algerian Review of Studies in Accounting and Finance is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.