



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

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي

دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالمديرية الجهوية موبيليس - ورقلة -

من إعداد الطالبتين :

— باعمر رفيدة

— قراش سلطانة

نوقشت بتاريخ : 2026/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا
(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

أ.د/ قطاي خديجة
أ.د/ سلامي منيرة
أ.د/ مليك غالية

السنة الجامعية 2026/2025



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

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بمعنوان:

دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي

دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالمديرية الجهوية موبيليس - ورقلة -

من إعداد الطالبتين :

— باعمر رفيعة

— قراش سلطانة

نوقشت بتاريخ : 2026/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

أ.د/ قطاي خديجة

أ.د/ سلامي منيرة

أ.د/ مليك غالية

السنة الجامعية 2026/2025

إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ [سورة طه : الآية 114]

والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين، محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه الطاهرين. إلى من بفضله وكرمه أنعم علي بنعمة العلم والتوفيق، وأعاني فيكل خطوة من هذا المسار. أهدي هذا العمل المتواضع : إلى والدي اللذان كانا دائماً السند والدعم ، أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية. إلى إخواني وزوجي وأفراد عائلتي. إلى كل من ساهم في تحقيق هذا العمل، سواء بكلمة طيبة، أونصيحة بناءة، أودعم صادق.

باعمر رفيدة

إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾ [سورة المجادلة، الآية 11]

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، وسخر له سبل العلم والفهم، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، معلم البشرية، وعلى آله وصحبه أجمعين. أهدي هذا العمل المتواضع. إلى من غرس في قلبي البذور الأولى للطموح، وظل دعاؤه يرافقني في كل خطوة، إلى روح أخي الطاهرة، رحمه الله وأسكنه فسيح جناته...

إلى والدي الحبيبين، أطال الله في عمرهما، ومتعهما بالصحة والعافية، إلى إخوتي وأخواتي زوجي سندي وملاذي وأبنائي الأحباء.

إلى من جمعتني بهم أيام الدراسة زملائي الأعزاء في دفعة إدارة الأعمال.... إلى كل من آمن بي وساندني في مسيرتي العلمية، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، راجياً من الله أن يجعل فيه النفع والقبول والبركة....

قراش سلطنة

شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ [سورة النمل ، الآية 19]

في ما رواه الإمام البخاري: لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ انطلاقاً من قوله فإننا نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من دعمنا، وساندنا لإتمام هذا العمل، ونخص بالذكر كل من: أستاذتنا ومعلمتنا، الأستاذة "سلامي منيرة"، لقبولها الإشراف على هذا العمل، وحسن التوجيه والمتابعة، فجزاها الله عنا خير الجزاء في الدنيا والآخرة. السادة المحكمين، الذين تفضلوا علينا بتحكيم استبيان هذه الدراسة، وإفادتنا بآرائهم، وتوجيهاتهم كل باسمه.

جميع أفراد هيئة التدريس، الذين درسوا لنا مناهج إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بورقلة وأناروا لنا طريق النجاح، فلولاهم ما كنا لنصل لمثل هذا اليوم.

كافة العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة، على تعاونهم، خاصة أولئك الذين تكرموا علينا بالإجابة على استبيان هذه الدراسة، والشكر موصول إلى السيد: "بن زاهي عبد السلام"، عامل بمصلحة تسيير الموارد البشرية ، على تأطيره لنا في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة موبيليس – ورقلة، حيث شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 50 عاملاً، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية SPSS v31.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري بمؤسسة موبيليس – ورقلة جاء مرتفعاً، كما أظهرت النتائج أن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين كان مرتفعاً كذلك، مما يعكس توفر بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار. كما بينت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، إضافة إلى وجود أثر معنوي لجميع أبعاد التمكين الإداري (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات) على السلوك الإبداعي لدى العاملين.

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، والخبرة المهنية).

الكلمات المفتاحية:

تمكين إداري، سلوك إبداعي، تفويض، تدريب و تعليم ، تحفيز و تشجيع ، معلومات واتصال، فرق العمل، مشاركة في اتخاذ القرارات، مؤسسة موبيليس – ورقلة.

Abstract

This study aims to determine the impact of managerial empowerment on the creative behavior of employees at Mobilis – Ouargla.

The study included a random sample of 50 workers, and relied on the descriptive analytical approach, in addition to the field study using the questionnaire as the main tool for collecting data, and analyzing it using the SPSS v31 statistical package program.

The study concluded that the level of administrative empowerment at Mobilis – Ouargla was high, and the results also showed that the level of creative behavior among employees was also high, reflecting the availability of an organizational environment that supports creativity and innovation.

The results of the analysis also showed the existence of a direct, statistically significant correlation between administrative empowerment and creative behavior, in addition to the existence of a moral impact of all aspects of administrative empowerment (delegation, training and education, motivation and encouragement, information and communication, work teams, and participation in decision-making) on the creative behavior of employees.

The study found no statistically significant differences in the sample members responses attributed to personal and job variables (gender, age, educational level, job, and professional experience).

Keywords:

Administrative empowerment, Creative behavior, Delegation, Training and education, Motivation and encouragement, Information and communication, Work teams, Participation in decision making, Mobilis – Ouargla.

الصفحة	العنوان
IV-III	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص الدراسة
VIII-VII	الفهرس
X-IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
ب - و	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري والسلوك الإبداعي	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والسلوك الإبداعي
2	المطلب الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري
12	المطلب الثاني: الإطار النظري للسلوك الإبداعي
18	المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والسلوك الإبداعي
21	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
30	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
35	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
38	المطلب الثاني: المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
43	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
48	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
48	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

57	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
71	المطلب الثالث: مناقشة النتائج والاستنتاجات
73	خلاصة الفصل الثاني
76-75	خاتمة
81-78	قائمة المراجع
94-83	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
31	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	01-01
36	نموذج يوضح متغيرات الدراسة	01-02
37	توزيع درجات سلم ليكارت	02-02
37	مجال المتوسط الحسابي حسب مقياس ليكارت الحسابي	03-02
43	توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة	04-02
44	معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	05-02
44	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيري (التمكين الإداري، السلوك الإبداعي)	06-02
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07-02
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	08-02
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09-02
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	10-02
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	11-02
50-49	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التمكين الإداري	12-02
52	ملخص أبعاد التمكين الإداري	13-02
54-53	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور السلوك الإبداعي	14-02
57-56	ملخص أبعاد السلوك الإبداعي	15-02
57	اختبار ONE SAMPLE T test	16-02
58	اختبار ONE SAMPLE T test	17-02
59	معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	18-02
60	مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير التمكين الإداري على السلوك الإبداعي	19-02
61	قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ^a ANOVA	20-02
62	قيم معاملات خط الانحدار المعاملات ^a Coefficients	21-02
64	الطريقة المستخدمة وأبعاد المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع	22-02
65	قيم معاملات الارتباط الخطي لأبعاد المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع	23-02

قائمة الجداول

65	قيم تباين خط الانحدار بطريقة مربعات الانحدار للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع تحليل التباين الأحادي ANOVA^b	24-02
67	قيم معاملات خط الانحدار للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع المعاملات Coefficients^a	25-02
68	قيم معاملات خط الانحدار للأبعاد المستقلة المستبعدة والمتغير التابع المتغيرات المستبعدة Variables exclues^b	26-02
69	قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول السلوك الإبداعي حسب الخصائص الشخصية	27-02

قائمة الأشكال

الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	هـ
02	أبعاد التمكين الإداري	9
03	أبعاد السلوك الإبداعي	15
04	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية موبيليس ورقلة	41
05	الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل	62
06	الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والأبعاد المستقلة المتبقية	66



المقدمة

أ/- توطئة

تُعَدُّ المؤسسات المعاصرة اليوم أمام تحديات متزايدة فرضتها بيئة الأعمال التنافسية والتطورات التكنولوجية المتسارعة، الأمر الذي جعل بقاء المؤسسة واستمرارها مرتبطاً بقدرتها على الابتكار والتجديد. وفي هذا السياق برز السلوك الإبداعي لدى العاملين كأحد أهم العوامل التي تسهم في تحسين الأداء، وتطوير أساليب العمل، وابتكار الحلول التي تمكن المؤسسة من تحقيق التميز وتعزيز ميزتها التنافسية. فالعامل المبدع يمثل مصدراً حقيقياً للأفكار الجديدة والمبادرات التي تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات ومواجهة مختلف التحديات.

غير أن تنمية السلوك الإبداعي داخل المؤسسة لا يتحقق بصورة تلقائية، بل يتطلب توفير بيئة تنظيمية داعمة تشجع العاملين على المشاركة والمبادرة وتحمل المسؤولية، وهوما يرتبط بمفهوم التمكين الإداري الذي أصبح من الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة. فالتمكين الإداري يساهم في منح العاملين الصلاحيات، وتوسيع نطاق مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتنمية قدراتهم وثقتهم بأنفسهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم وسلوكهم الإبداعي. وانطلاقاً من أهمية السلوك الإبداعي في تحقيق أهداف المؤسسة، والدور الذي يمكن أن يلعبه التمكين الإداري في تعزيزه، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، من خلال محاولة إبراز طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين ومدى تأثير التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي داخل المؤسسة.

ب/- طرح الإشكالية:

إلى أي مدى يساهم التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ورقلة؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي قمنا بتجزئته إلى عدة أسئلة فرعية وهي كما يلي :

1. ما مستوى التمكين الإداري للعاملين بالمديرية الجهوية لموبيليس ورقلة؟
2. ما مستوى إتجاه العاملين بالمديرية الجهوية لموبيليس نحو السلوك الإبداعي ؟
3. هل يوجد علاقة تبني أسلوب التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية الجهوية لموبيليس ورقلة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبني أسلوب التمكين الإداري بجميع أبعاده (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل ، المشاركة في إتخاذ القرارات) على السلوك الإبداعي؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص متغير السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية (الوظيفية (الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي والخبرة) ؟

ت/- الفرضيات:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بدور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

1. يتمتع العاملون بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة بمستوى مرتفع من التمكين الإداري؛
2. يسود مستوى مرتفع من السلوك الإبداعي لدى العاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة؛
3. توجد علاقة تبني أسلوب التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة؛
4. يوجد أثر ذودلالة معنوية لتبني أسلوب التمكين الإداري بجميع أبعاده (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات) على السلوك الإبداعي؛
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي والخبرة).

ث/- أهداف البحث:

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقا نسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

1. تحديد مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة؛
2. التعرف على مستوى السلوك الإبداعي السائد لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة؛
3. تقديم إطار نظري شامل للتمكين الإداري والسلوك الإبداعي؛
4. محاولة التعرف على اثر المتغيرات الديمغرافية على أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة.

ج/- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في:

1. التعرف على الدور المهم الذي يلعبه التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.
2. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي.
3. توفر الدراسة بيانات ومؤشرات ميدانية قيمة يمكن أن تساعد صناع القرار والإداريين في المديرية الجهوية موبيليس بورقلة، على تعزيز التمكين الإداري وتحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، مما يساهم في رفع كفاءة وجودة الخدمات المقدمة.

ح/- دوافع اختيار البحث:

مقدمة

تتجلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية :

1. تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه؛
2. الأهمية البالغة للموضوع؛
3. حاجة المؤسسات الجزائرية لاسيما الإقتصادية منها للإصلاحات الإدارية التي تؤدي إلى استمراريته؛
4. إمكانية إسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية.

خ/- حدود البحث:

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام، وهي المؤسسة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة - الجزائر؛
- **الحدود البشرية:** تمت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة، بمختلف رتبهم ، والبالغ عددهم 50 عاملا؛
- **الحدود الزمنية:** أُنجزت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2026/2025 أما الدراسة الميدانية فتمت في الفترة الزمنية ما بين 12 أفريل إلى 3 ماي من سنة 2026؛
- **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على التمكين الإداري كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والشتجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات)، أما المتغير التابع وهو السلوك الإبداعي فتم التركيز على الأبعاد التالية: (الأصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، القابلية للتغيير، المخاطرة وروح المجازفة، سعة الإتصالات).

د/- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، حيث تم التركيز على تحديد وشرح المفاهيم المرتبطة بالتمكين الإداري والسلوك الإبداعي، مع إبراز مختلف الأبعاد النظرية والعلاقات القائمة بينهما.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة باعتباره الأنسب لفهم الظاهرة في سياقها الواقعي داخل المؤسسة محل الدراسة. ولغرض جمع البيانات، تم استخدام مجموعة من الأدوات تمثلت في المقابلات، الملاحظة العلمية، والاستبيان، وذلك بهدف تنويع مصادر المعلومات وتعزيز موثوقية النتائج ودقتها. وقد اعتُبر الاستبيان الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، في حين استُخدمت المقابلة كأداة داعمة لتفسير النتائج الكمية وتدعيمها.

وفيما يتعلق بمعالجة البيانات، تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار (31)، من أجل تحليل بيانات الاستبيان واستخراج المؤشرات الإحصائية اللازمة، بما يسمح بفهم وتفسير دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي داخل المؤسسة محل الدراسة بشكل علمي ودقيق.

ذ/- مرجعية البحث:

من أجل جمع المعلومات المتعلقة الدراسة اعتمدنا مجموعة من المراجع بمختلف أنواعها وباللغتين العربية والأجنبية لحل إشكالية الدراسة من خلال اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذه الدراسة وتتمثل هذه المراجع في أطاريح الدكتوراه ومذكرات الماجستير والماستر المنشورة وغير المنشورة، الكتب المقالات العلمية الحديثة، والمجلات العلمية.

ر/- صعوبات البحث:

واجهتنا خلال إعدادنا لهذا العمل جملة من الصعوبات، منها ما هو متعلق بالجانب النظري ومنه ما هو متعلق بالجانب التطبيقي والمتمثلة فيما يلي:

1. صعوبة وجود مؤسسات توافق على إجراء التبرص؛
2. ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة الميدانية؛
3. صعوبات في جمع واسترداد الاستبيانات.

ز/- هيكل البحث:

لمعالجة إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء المنهجية المعتمدة ، تم تقسيم هيكل البحث إلى فصلين الأول نظري والآخر تطبيقي، حيث يمثل الفصل الأول الإطار النظري والتطبيقي للتمكين الإداري والسلوك الإبداعي، فقد اشتمل على مبحثين، تناول المبحث الأول الأدبيات النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري والسلوك الإبداعي، في حين تم في المبحث الثاني استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع والتي شكلت مرجعية أساسية للدراسة الحالية، أما الفصل الثاني فقد تناول الجانب الميداني، حيث احتوى مبحثه الأول على شرح مفصل للطريقة والإجراءات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، بينما استعرض المبحث الثاني النتائج المتعلقة بالدراسة.

الشكل (01-01) : نموذج الدراسة



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين

الإداري والسلوك الإبداعي

تمهيد

يعد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظرًا لدورها الحيوي في تحسين أداء المنظمات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. فالمنظمات اليوم لم تعد تعتمد فقط على الموارد المادية، بل أصبحت تولي أهمية كبيرة للعنصر البشري باعتباره المصدر الأساسي للإبداع والابتكار.

ويُنظر إلى التمكين الإداري كأحد الأساليب الإدارية الفعالة التي تهدف إلى منح العاملين صلاحيات أوسع، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتنمية قدراتهم الإبداعية. في المقابل، يمثل السلوك الإبداعي نتاجًا طبيعيًا لبيئة تنظيمية محفزة، حيث يعكس قدرة الأفراد على تقديم أفكار جديدة ومفيدة تساهم في تطوير العمل وتحسين الأداء.

وانطلاقًا من هذا السياق سيتم في هذا الفصل التطرق إلى مبحثين :

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والسلوك الإبداعي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والسلوك الإبداعي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والسلوك الإبداعي

يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على موضوع التمكين الإداري والسلوك الإبداعي ، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بهما، كما يساعد هذا التناول النظري في وضع أساس علمي رصين للدراسة الحالية.

المطلب الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

يُعدّ التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، حيث برز نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والحاجة إلى منظمات أكثر مرونة وقدرة على الابتكار. ويهدف هذا المفهوم إلى تعزيز دور العاملين في المنظمة من خلال منحهم الصلاحيات والثقة اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية. ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التعرف على أهم مفاهيم التمكين الإداري.

الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري وأهميته

يعد مفهوم التمكين بما يحمله من مقومات ودعائم ومركزات من أكثر المفاهيم تداولاً وشيوعاً، حيث تجاذبه الباحثون من تخصصات واتجاهات مختلفة ومتداخلة، وذلك انطلاقاً من سبعينات القرن العشرين وصولاً إلى مطلع القرن الواحد والعشرين، وتقوم فكرة التمكين على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يمثل دافعاً مهماً للإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية، وذلك باعتبارهم جزءاً أساسياً من النظام الإداري بالمنظمة. فما المقصود بالتمكين وفيما تتمثل أهميته، هذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال هذا الفرع.

أولاً: مفهوم التمكين

يعتبر موضوع التمكين الإداري (Administrative Empowerment) ثمرة جهود إدارية متسلسلة ومتواصلة، سعت إلى البحث عن حلول للمشكلات الإدارية التي تعيق حركة التحديث والتطوير، وتنامى إهتمام الباحثين بدراسته لكونه فلسفة إدارية تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، وفي هذا السياق يشير (Marcy, August 2015) إلى أن التمكين الإداري يتضمن منح الأفراد حرية التصرف ودرجة من الإستقلالية، من خلال عملية منح التفويض للتفكير والتصرف بما يؤدي إلى إتخاذ القرارات بطريقة مستقلة، مما يولد الشعور بالثقة وتحكم الفرد في وظيفته. ويرى (الرب، 2012) أن التمكين الإداري كإستراتيجية يعني عملية إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

بينما يعرف (David L.Gortsh، 2010) التمكين الإداري على أنه إشراك العاملين بأفكارهم الخاصة في عمليات التخطيط المتعلقة بالمنظمة، ومنحهم ملكية وظائفهم دون تخلي المديرين عن سلطتهم . كما يعرفه (المجيد، 2008) بأنه منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق وتفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي.

في حين يرى (Umiker, 2005) أن التمكين الإداري لا يعني منح الحرية للعاملين في فعل ما يشاؤون خارج نطاق الرقابة، بل هو منح الأفراد السلطة للقيام بما هم قادرين على فعله، ما يشجع الأفراد العاملين على إصدار الأحكام واتخاذ القرارات.

على إثر ما تقدم من تعريفات، والتي اتفقت في مجملها على أن مفهوم التمكين كفلسفة إدارية، يحمل في طياته إستراتيجية تغيير تعكس رؤية جديدة للموارد البشرية باعتبارها رأس المال الحقيقي، الذي يستوجب الاستثمار فيه بدلا من تقييده ومحاولة التحكم المفرط والدائم فيه؛ وعليه يمكن النظر إلى التمكين الإداري على أنه : إستراتيجية إدارية تسهم في تعزيز دور الموارد البشرية في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح وفعالية.

ثانيا: أهمية التمكين الإداري

إن المتتبع لدور التمكين كوسيلة فاعلة ومهمة في حقل الإدارة، يجد أنه متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليه كأحد الممارسات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، حيث يمتد ليشمل تأثيره المنظمة ككل من خلال المديرين والزبائن أو متلقي الخدمة بالنسبة للمنظمة.

وحسب ما جاء في دراسة (عطية، 2003) فإن أهمية تبني التمكين الإداري تعود للأسباب التالية:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي؛
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

وتؤكد دراسة (الضلاعين، 2010) أن الهدف الأساسي من عملية التمكين الإداري هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، من خلال التركيز بشكل أساسي على صانع الخدمة أو السلعة واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، فهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز يوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي، والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة، خدمة العميل ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلا برضا العميل الداخلي .

كما أشار (سلطان، 2010) جملة من الفوائد والإيجابيات يمكن جنيها للمنظمة وللعاملين فيها من وراء التمكين الإداري وهي على النحو التالي :

✓ بالنسبة للمنظمة:

- إدراك أكبر للإحتياجات التنظيمية مع إحتياجات العاملين؛
- تحسين نوعية الأداء
- تقليص التكاليف من خلال أفكار العاملين
- استعداد المنظمة للتفاعل أسرع مع المستجدات والتغيرات في المجتمع

✓ بالنسبة للعاملين:

- زيادة رضا العاملين؛
- الزيادة في التحكم بالعمل من وقت لآخر؛
- إحترام العمل
- زيادة الثقة بالنفس.

الفرع الثاني: أنواع التمكين الإداري ومستوياته

يُعدّ التمكين الإداري من المداخل الإدارية المتكاملة التي لا تقتصر على منح الصلاحيات فقط، بل تتجاوز ذلك لتشمل أنماطاً ومستويات متعددة تختلف باختلاف طبيعة المنظمة ودرجة نضجها التنظيمي. فنجاح تطبيق التمكين الإداري يرتبط بمدى تبني الإدارة لأنواعه المختلفة، وكذا تحديد المستويات التي يُمارس عندها داخل الهيكل التنظيمي، بما يضمن تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفرع إلى تسليط الضوء على مختلف أنواع التمكين الإداري ومستوياته.

أولا : أنواع التمكين الإداري

أ/- التمكين النفسي :

أي انه مرتبط بالحافز الداخلي الشعوري وإدراك التمكين يتم من خلال إدراك الموظف كما يلي :

- المعنى: يعكس إدراك الموظف بقيمة دوره وأهميته داخل المؤسسة.
- الجدارة: تتحقق من خلال إدراك الموظف انه قادر على إنجاز المهام بمهارة عالية.
- الاستقلالية: أي إدراك الموظف انه يملك الحرية في طريقة تنفيذ عمله.
- التأثير: يعني إدراك الموظف بان وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة. (قاسم، 2016)

فالتمكين النفسي يكون من خلال الاهتمام بالحالة النفسية والشعورية للعاملين، من خلال إقناعهم بأهميتهم كفاعلين داخل المنظمة، إشباع الحاجات النفسية لكسب نوع من التقدير الذاتي والرفع من الروح المعنوية، عن طريق المشاركة والاهتمام، والتدريب لغاية الرفع من القدرات وكسب المهارات لتحقيق الرضا النفسي عند انجاز المهام، وعدم إحساس العمال بالاغتراب المهني عن وظيفتهم الدور التنظيمي الذي يؤدونه، تؤكد على أهمية هذا النوع من التمكين لأنه يجنبه العديد من المشكلات النفسية والأمراض المهنية مثل الاحتراق النفسي.

ب/- التمكين الهيكلي:

تختلف تعريفات التمكين الهيكلي باختلاف الآراء والتوجهات والإيديولوجيا الفكرية للباحثين وسنحاول في هذا السياق التعرف على مفهوم التمكين الهيكلي وخصائصه مع الشرح والتحليل.

ويعرف التمكين الهيكلي بأنه انتقال السلطة من أعلى إلى أسفل ذلك أن الأفراد في المسؤوليات الدنيا من الهيكل التنظيمي عادة ما لديهم معرفة (أفضل نظر لقرهم من احتياجاته العملاء)، وبالتالي فهم اقدر وأجدر على اتخاذ القرار بشكل جيد، لذا وجب منح الموظف السلطة المهارات والموارد والوسائل الضرورية واللازمة الاستجابة الفعالة لاحتياجاته للعمل. (برسولي، 2018)

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التمكين الهيكلي مرتبط بالهيكل التنظيمي الذي يحدد المسؤوليات والصلاحيات للموظفين، بحيث يتيح المشاركة في اتخاذ القرارات للموظفين والسلطة لأنهم هم الأكثر عملا واحتكاكا مع الموظفين وبالتالي إدراك حاجياتهم ورغباتهم مما يسهل على الإدارة عملية الاستقطاب وتوفير الامتيازات للمنافسة.

وفي هذا الصدد قام (فيرجسون، 2007) باقتراح طريقة قلب الهرم الوظيفي رأسا على عقب لإطلاق العنان للقوى الكامنة للموظفين ما يعني أن الهيكل التنظيمي هنا يتغير من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الحديث فمبادئ التمكين لما تحاول إسقاطها وتطبيقها في توزيع المهام والوظائف وتحقيق التمكين الهيكلي تغير نظام التسيير الكلاسيكي الثابت كليا. وتجعل النظام الحديث في التسيير أكثر مرونة، وفي نفس السياق يؤكد فيرجسون انه بدلا من التفكير فيما يمكن أن يتم لتحفيز الموظفين، يتم التفكير بدلا من ذلك يجعلهم يتخيلون كل الأشياء التي يمكنهم منحها لهم لتمكينهم من تحفيز أنفسهم بإعطائهم مايلي:

- منحهم المزيد من الفرص للوصول إلى قراراتهم الخاصة.
- منحهم الوقت الكافي للتفكير، والمزيد من المعلومات.
- تغذية راجعة ايجابية.
- الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم.
- معلومات أكثر صحة.

معنى هذا أن التمكين الهيكلي يجعل الموظفين أكثر قدرة على اتخاذ قراراتهم لأنفسهم ما يعزز ثقتهم بالإدارة العليا.

ج/- التمكين الظاهري :

ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين.

د/- التمكين السلوكي :

ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديد لها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحاته حلها، واكسابه الفرد مهارات جديدة للأداء الجيد.

ه/- تمكين العمل المتعلق بالنتائج :

ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بشكل أكثر فعالية

فيما يضيف بعض الباحثين أن بناء إستراتيجية التمكين يعتمد على:

- البدء من الأسفل (القاعدة) لفهم حاجات العاملين

- وضوح الرسالة الرؤية والقيم التنظيمية.
- التحديد بشكل واضح للمهام، الأدوار ومكافأة الأفراد العاملون.
- تفويض السلطة، وتحميل الأفراد مسؤولية النتائج. (عبود، 2016)

ثانيا : مستويات التمكين الإداري

إن كل عملية تغيير تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى داخل أي تنظيم، إذ أنها تتم وفق مراحل لتحقيق الغاية المرجوة، وبما أن التمكين يشكل إستراتيجية هامة وضرورية للمنظمة، في التالي يجب أن تتبناه نظريا وعمليا، وكما سبق وان ذكرنا من قبل انه ما من ظاهرة على مستوى المنظمات إلا كانت محل دراسة وتحليل من طرف الباحثين، نجد أن بعض الدراسات صنفت التمكين إلى خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها ، كما يلي (المهيرات، 2010) :

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

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

ج/- **المستوى الثالث**: تتم المناقشة بين المدير والفريق حول وضع ما، ومنحها المدير بطلب أوراق ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك؛

د/- **المستوى الرابع**: تستمر فيه بناء العلاقات، ومنه تقرر القرارات بشكل نهائي وتعاوني بين المدير وفريق العمل؛

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

الفرع الثالث: مبادئ التمكين الإداري

تتلخص مبادئ التمكين من خلال شرح الأحرف اللاتينية لكلمة التمكين " **empowerment** " وذلك فيما يلي:

■ **E education** "تعليم العاملين" : حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن هذا سيؤدي إلى زيادة فعالية العاملين؛

■ **M motivation** "الدافعية" : وهذا راجع لدور الإدارة في تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين من أجل إبراز دورهم الحيوي في إنجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية ، بناء فرق عمل وتطبيق سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا؛

- **purpose "P"** وضوح الهدف : لكي تحقق المؤسسة أهدافها المرسومة لابد من توضيح أهدافها للعاملين من حيث الفهم والتصور، إن صلب عملية التمكين الإداري إتاحة فرص الإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق الهدف؛
- **ownership "O"** الملكية : وتعني بما قبول وتحمل العاملين مسؤولية أفعالهم وقراراتهم إذ لابد من استغلال ذلك في تقديم الأفكار واقتراحات جديدة للإدارة العليا التي بدورها لابد من أن تسمح لهم بممارسة السلطة المقترحة على أعمالهم ولهذا اقترح striir المعادلة المكافئة للتمكين المتمثلة في العناصر التالية : السلطة + المسائلة = الإنجاز.

Authority + Accountability = Achievement

- **willingness to change "W"** الرغبة في التغيير : لابد على الإدارة الوسطى والعليا تشجيع التغيير بالبحث عن الطرق الحديثة لاستخدامها في تحسين أدائها لأنه من المعروف أن المؤسسة تنشأ في بيئة مليئة بالتغيرات يستوجب التكيف والتأقلم فيها؛
- **ego elimination "E"** نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذ ويعود السبب باتصاف المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية في المؤسسة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين؛
- **respect "R"** الاحترام : إذ يعتبر الاحترام المتبادل ما بين العاملين العمود والجوهر الأساسي في المؤسسة وبوجوده تكون العملية التمكين معني. (الدين، 2006)

الفرع الرابع: أبعاد التمكين الإداري ومتطلباته

تمثل أبعاد التمكين الإداري ومتطلباته الإطار الذي يحدد كيفية تطبيقه بفعالية داخل المنظمة، حيث توضح الجوانب الأساسية التي يجب مراعاتها لتحقيق مشاركة العاملين وتنمية قدراتهم. فما هي أبعاد التمكين الإداري، وما المتطلبات الأساسية لتطبيقه بنجاح داخل المنظمة؟ هذا ما سنحاول معرفته في هذا الفرع.

أولا : أبعاد التمكين :

لقد اختلف الكثير من الباحثين في إعطاء أبعاد محددة للتمكين إذ تم التركيز على الأبعاد التالية:

أ/- **التفويض للسلطات** : إذ يصبح العاملون قادرون في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، وهذا يتطلب التحويل من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

ب/- **التدريب والتعلم** : على المنظمة أن توفر نظام التدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية مثل مهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات قيادية لذا لا بد على من توفير تدريب مستمر ومنظم.

ج/- **التحفيز والتشجيع** : من المعلوم ما للحوافز المادية أو المعنوية الفردية منها أو الجماعية دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، بغية تحقيق الأهداف المسطر من طرف التنظيم، وهو الذي يحرك الدافعية لدى الأفراد أو الجماعات لتحقيق نتائج أفضل.

د/- **المعلومات والاتصال** : يجب على المنظمة أن توفر الظروف الضرورية العملية الاتصال والتي تعتبر العوامل الأساسية العملية التمكين وهي خلق مساحة شاسعة لحرية الوصول إلى المعلومات الحساسة وعلى درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة حول المنتج وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين وهذه المعلومات إما أن تكون حول رسالة المنظمة أو عن الأداء في حد ذاته.

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

و/- **المشاركة في اتخاذ القرارات** : وتعني تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة ومشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف مما يؤثر إيجاباً على التمكين، ومن هذا المنطلق فالمشاركة عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم حيث يشارك العاملون في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات سليمة وسريعة استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء، ومن خلال هذا التمكين الذي يمنح للعاملين نتيجة القفزة المتبادلة بين المنظمة والعاملين ومن خلال هذا التمكين يردى إلى تمسك العاملين بالمنظمة وعدم تركها. (سلامة، 2016)

الشكل رقم (01-02) أبعاد التمكين الإداري



المصدر : من إعداد الطالبتين

ثانيا: متطلبات التمكين الإداري

لثني أي إستراتيجية تسيير جديدة ينبغي بالضرورة توفير البيئة والمناخ التنظيمي اللازم لنجاحها بفعالية، وكذلك الأمر بالنسبة لإستراتيجية التمكين الإداري حيث يتطلب ما يلي:

- أ/- **الثقة الإدارية:** المقصود بها الثقة للعاملين واعطائهم المعلومات الكافية وجدية التصرف واتخاذ الدعم الاجتماعي فلكي يستمر الموظفون بالتمكين لابد من حصولهم على الدعم من رؤسائهم وزملائهم مما يساهم في زيادة انتمائهم التنظيمي والتزامهم.
 - ب/- **الأهداف والرؤية المستقبلية:** إدراك العاملين للأهداف المستقبلية التي تطمح لها الإدارة العليا لتجسيدها لمعالجة الأزمات، يجعلهم يشعرون بقدرتهم على حرية التصرف ذاتيا في معالجة الأزمات.
 - ج/- **فرق العمل:** يتطلب التمكين فرق العمل التي تساهم في عملية اتخاذ القرارات ومواجهة المعوقات والأزمات.
 - د/- **التواصل الفعال:** التواصل مع المستويات الإدارية أمر ضروري وفعال، حيث يؤدي إلى انتقال المعلومات بين العاملين لحل المشكلات والتسيير الجيد.
 - ه/- **التدريب المستمر:** لإكساب العاملين المعرفة والمهارات اللازمة لإنجاح عملهم.
- فيكونوا بذلك أكثر التزاما بعملهم، وولاء للأهداف التنظيمية والمؤسسات التي يعملون بها. (جليغم، 2016)

الفرع الخامس: مزايا ومعوقات التمكين الإداري

يمثل التمكين الإداري أداة مهمة لتعزيز فعالية المنظمات وتنمية قدرات العاملين، فهو يرتبط بالعديد من المزايا التي تعزز الأداء والإبداع داخل بيئة العمل. ومع ذلك، فإن تطبيقه قد يواجه بعض المعوقات التي تتطلب التعرف عليها ووضع الحلول المناسبة لتجاوزها. ومن خلال هذا الفرع، سنسعى للإجابة عن السؤال التالي: ما أبرز مزايا التمكين الإداري وما المعوقات التي قد تحد من تطبيقه؟

أولا: مزايا تطبيق التمكين الإداري

إن تبني التمكين كإستراتيجية جديدة، يمكن المؤسسة والعاملين من تحقيق عدة منافع، يمكن إيجازها فيما يلي:

- بناء الثقة في نفوس العاملين في المنظمات مما يساهم في تحقيق قدر أكبر من الرضا الوظيفي وبالتالي ولائهم؛
- إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات مما يساهم في ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل؛
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد وتنمية شعوره بالمسؤولية مما يساهم في زيادة درجة الانتماء للمنظمة؛

- يؤثر التمكين على قدرة الناس على العمل من خلال المشاركة الجماعية التي تعزز القدرات التنظيمية؛
 - الجودة في عملية صنع القرار (اتخاذ وتنفيذه) نتيجة انتهاج الفكر الإبداعي؛
 - القضاء على عدم المساواة في السلطة وتحقيق التبادل في مختلف المجالات؛
 - زيادة الكفاءة والتوزيع الأكثر أنصافاً للمصادر والخدمات؛
 - ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة؛
 - وسيلة متطورة من وسائل الرقابة. (عريقات، 2013)
- ومنه فالتمكين الإداري لا تقتصر نتائجه على مستوى الفرد فقط (العاملين)، بل يشمل المنظمة أيضاً، بحيث يضمن لها القدرة على المنافسة والاستمرارية، كما يعمل على توحيد الأهداف، وتنظيم المسار المهني للموظفين، من خلال الرفع من الروح المعنوية لهم والرفع من قدراتهم المهنية والتنظيمية، كما يعزز أيضاً مبدأ الشفافية.

ثانياً: معوقات تطبيق التمكين الإداري

يواجه التمكين الإداري صعوبات عديدة تعرقل تطبيقه داخل المؤسسات تقف كعقبة تتطلب تحديات للتغلب عليها، ولقد أورد أيمن عودة (المعاني، 2010) مجموعة من معوقات التمكين نوردتها فيما يلي:

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين؛
 - رفض المسؤولين تفويض السلطات وتمكين العاملين خوفاً من فقدان سلطة مراكزهم الإدارية؛
 - ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية؛
 - رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية؛
 - المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم؛
 - عدم عدالة نظام الحوافز؛
 - مقاومة التغيير؛
 - عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء .
- وهناك من قام بتقسيم معوقات التمكين إلى جزئين:
- أ/- معوقات خاصة بالموظفين: كمقاومة التغيير والخوف من التجديد وعدم الاستعداد له.
- ب/- معوقات خاصة بالمؤسسة: كالثقافة التنظيمية، وتركز القوة عند المدراء وانعدام الثقة الإدارية. (دنيا، 2017)

المطلب الثاني: الإطار النظري للسلوك الإبداعي

يشكل السلوك الإبداعي أحد الركائز الأساسية التي تسهم في تطوير الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمات على الابتكار والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. فهو يعكس قدرة الأفراد على تقديم أفكار جديدة ومفيدة تسهم في تحسين العمليات واتخاذ القرارات وتطوير المنتجات والخدمات.

وانطلاقاً من أهمية هذا المفهوم، يسعى هذا المطلب إلى التعريف بالإطار النظري للسلوك الإبداعي.

الفرع الأول: ماهية السلوك الإبداعي

أولاً: الإطار المفاهيمي للإبداع

عرف مصطلح الإبداع العديد من التعاريف، حيث عرف على أنه "ولادة شيء جديد غير مألوف أوحى النظر إلى الظواهر والأشياء بأساليب جديدة" (حورية، 2005)، كما عرف أيضاً على أنه "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة لتطبيقها" (الرحمان، 2008)، والبعض عرفه على أنه "التطور المنتظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة" (سلامة س.، 2016). ويعرف الإبداع أيضاً على أنه "توليد طرق وأساليب جديدة لانجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد" (السلام، 1999).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإبداع هو تلك الفكرة التي تطورت وتجسدت على أساس أنها السلعة أو الخدمة التي ظهرت بأسلوب جديد غير مألوف.

فمن خلال هذه التعاريف نستقي أهميته كما يلي :

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من فرق العصف الذهني؛
- يزيد من جودة القرارات التي تخضع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت؛
- يحسن من جودة المنتجات؛
- يساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تفعيل سبل الابتكار وزيادة حجم وقيمة المبيعات. (الحري،

(2008)

أما فيما يخص مستوياته، فهناك عدة وجهات نظر ، حيث يرى Altshuller أن الإبداع يقسم إلى خمسة مستويات، وهي:

أ/- المستوى الأول: يتضمن حلول لمشكلات روتينية تم التوصل إليها باستخدام أساليب معروفة جيدا في مجال التخصص الذي تقع فيه المشكلة.

ب/- المستوى الثاني: يتضمن إدخال تحسينات طفيفة لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة في مجال الصناعة التي تقع فيها المشكلة، وعادة ما تكون التحسينات من نوع الحلول الوسطي.

ج/- المستوى الثالث: يتضمن تحسينات جوهرية لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة خارج إطار الصناعة التي تقع فيها المشكلة، ويتطلب التحسين الجوهرى حل بعض التناقضات.

د/- المستوى الرابع: إنتاج شيء جديد باستخدام قاعدة أوقانون جديد للقيام بالوظائف الأساسية للنظام.

هـ/- المستوى الخامس: اكتشاف علمي نادر أوابتكار زيادي لنظام جديد بصورة حدرية، وهوما يقابل مستوى الاختراق الإبداعي.

في حين صنفه Taylor إلى خمسة مستويات هي: الإبداع التعبيري، الإبداع الإنتاجي، الإبداع الابتكاري، الإبداع التحديدي، والإبداع التخيلي. (محمد، 2006)

ثانيا: تعريف السلوك الإبداعي

هناك عدة تعاريف للسلوك الإبداعي وتبرز منها ما يلي:

عرف مصطلح السلوك الإبداعي العديد من التعاريف حيث عرف على أنه "هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو مجموعه في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج جديد أو خدمة جديدة إنه السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل". (دحروج، 2008-2009)

كما عرف أيضا على أنه "هو عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السابق التقليدي في التفكير، واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نفعية " (الجحاي، 2012) والبعض عرفه على أنه " يعني تصرف الفرد أو الجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عن خدمات أو منتوجات جديدة " (الزعي، 2013)

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف شامل للسلوك الإبداعي " السلوك الإبداعي هو عبارة عن أفعال فردية تمارس في بيئة العمل تشمل بذلك اكتشاف فرص وتوليد الأفكار الجديدة وبذل الجهد لتطبيقها ".

الفرع الثاني: أبعاد السلوك الإبداعي

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

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

أ/- **الأصالة:** وهي المقدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة كذلك هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد وحسب دراسة (الخطيب، 1995) فان الأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية، وهي:

- الاستجابة غير الشائعة وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار نادرة؛
- الاستجابة البعيدة : وتتمثل في القدرة على استحضار التدايعات البعيدة المرتبطة بالفكرة أو المشكلة؛
- الاستجابة الماهرة وتتمثل في القدرة على إنتاج استجابات وأفكار أصلية يحكم عليها بالمهارة.

ب/- **المرونة:** وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، وعدم التعصب الأفكار بحد ذاتها.

ج/- **الطلاقة والقدرة على التحليل:** وهي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار ، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية معينة ، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، والتحميل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية ، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض.

ويمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة:

- طلاقة اللفظ : أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد؛
- طلاقة التداعي : أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛
- طلاقة الأفكار : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد؛
- طلاقة التعبير : أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً؛

■ طلاقة الأشكال تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

د/- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.

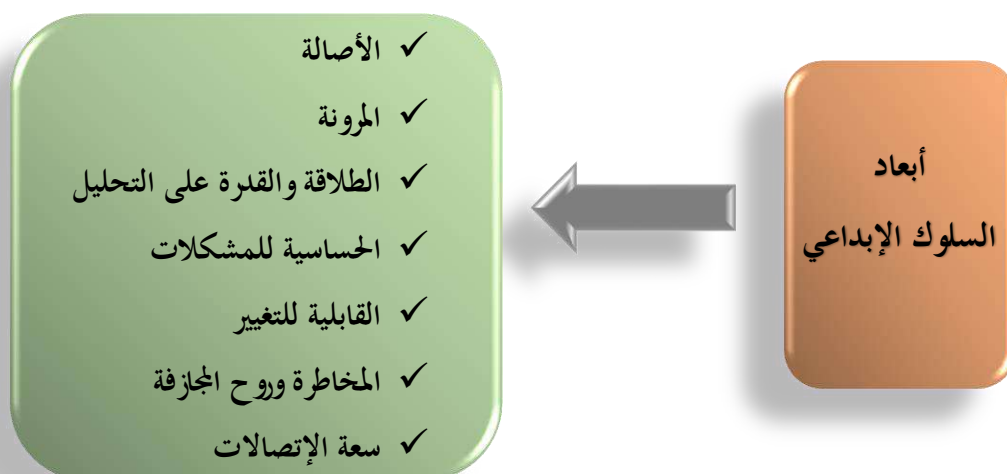
وتعتبر العناصر الأربعة السابقة (الأصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات) هي السمات الرئيسية للسلوك الإبداعي، حيث اتفقت عليها أغلب الدراسات والبحوث، واعتمدتها العديد من النماذج الغربية منها والعربية على حد سواء.

ه/- القابلية للتغيير: ويتمثل في دعم المؤسسة للتغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل، وتشجيع الأفكار الجديدة، التي تحفز على ممارسة العمل ضمن فريق متكامل.

و/- المخاطرة وروح المجازفة: أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه يكون الفرد فيه قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.

ز/- سعة الاتصالات: بإعطاء الفرصة للعاملين للمبادرة بتقديم تعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة، وبالاطلاع على المعلومات التي من خلالها تحقيق الأهداف وذلك من خلال تحسين العلاقات بين العاملين ومرؤوسيههم وزملاء العمل والسعي إلى توطيد العلاقات مع الخبراء في نفس الاختصاص خارج المؤسسة. (السعيد، 2013)

الشكل رقم (01- 03) أبعاد السلوك الإبداعي



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: مراحل السلوك الإبداعي

يؤكد العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي تم تناولها، على أن السلوك الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية معينة خاطفة وسريعة بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة والمتتالية التي يعتمد بعضها على بعض.

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

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

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

ج/- **مرحلة البزوغ أو الإشراق**: وتؤكد بعض الدراسات أن هذه المرحلة تشهد ميلاد الأفكار الجديدة والتي عادة ما تأتي إلى المبدع بشكل مفاجئ ومستمر ومتتابع وكأنه فرداً آخر يلقنه إياها.

د/- **مرحلة التحقيق** : في هاته المرحلة يتم تجريب واختبار الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها، ومن الأفضل أن يقوم كل مبدع بتجريب فكرته قبل أن يعرضها أو يعلن عليها، بأن يتأكد من صحتها وفعاليتها، متوقعاً النقد من قبل الآخرين، والمهم في هذه المرحلة هو الوقوف المبدع على التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة، وهذا ما يساعده على تعديلها قبل أن يترجمها على شكل نواتج إبداعية نهائية. (السعيد، 2013)

الفرع الرابع: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي

تتمثل متطلبات تنمية السلوك الإبداعي في مجموعة من الظروف والعوامل التي تهيئ المناخ المناسب لظهوره داخل المؤسسة، بما يسمح للعاملين بإبراز أفكارهم وقدراتهم الإبداعية والمساهمة في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف. وفيما يلي سيتم التطرق إلى هذه المتطلبات.

أ/- **الانتماء والولاء التنظيمي:** بعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

ب/- **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشخاص:** يعتمد على تحقيق الكفاءة والفعالية على حساب استثمار الموارد المتاحة وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.

ج/- **إتباع المنهج العلمي:** والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.

د/- **الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة:** مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في مجال عملهم.

و/- **الإيمان بضرورة التغيير:** أهمية التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة، فليس هناك حد للتحسين والتطوير. (إسحاق، 2012)

الفرع الخامس: معوقات السلوك الإبداعي

لخصت أهم معوقات السلوك الإبداعي في العديد من الدراسات منها النقاط الآتية:

- المركزية وعدم إفساح المجال للتفويض، بالإضافة إلى الاستعجال وعدم التخطيط؛
- عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير؛
- مناخ العمل غير الملائم مما يسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين؛
- عدم وضوح أهداف المنظمة للعاملين؛
- تخلف الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى البيروقراطية وما يصاحبها من جمود في الإجراءات والقوانين؛
- نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار؛
- التأكيد على شعار الحرص على المؤلف أفضل من المغامرة في المجهول؛

- الخوف من الفشل وفقدان التركيز، وغياب التحفيز على الابتكار ومحاولة إحباط الأفكار الجديدة؛
- غياب الحرية والتمسك بالإجراءات الرسمية والروتينية. (السعيد، 2013)

المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي

تُعد العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث، إذ يسهم التمكين الإداري في توفير بيئة عمل تشجع العاملين على المبادرة والمشاركة واتخاذ القرار، مما يعزز من قدرتهم على الإبداع والابتكار. ومن هذا المنطلق، سنحاول في هذا المطلب التعرف على علاقة كل من التدريب والتحفيز والاتصال الفعال وتفويض السلطة وخلق العمل بالسلوك الإبداعي، ومدى مساهمة هذه الأبعاد في تنمية الإبداع لدى العاملين داخل المؤسسة.

الفرع الأول: علاقة التدريب بالإبداع

يُعتبر التدريب ركيزة أساسية في تعزيز السلوك الإبداعي داخل المؤسسات، إذ لا يقتصر دوره على تنمية مهارات العاملين ومعارفهم فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير قدراتهم الفكرية وتحفيز طاقاتهم الابتكارية. فالعامل الذي يتلقى تدريباً مستمراً وفعالاً يصبح أكثر قدرة على تحليل المشكلات، والتفكير بطرق غير تقليدية، واقتراح حلول وأساليب عمل مبتكرة تسهم في تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

كما يعمل التدريب على توسيع مدارك العاملين وإكسابهم خبرات جديدة تُمكنهم من التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، الأمر الذي يعزز روح المبادرة والتجديد لديهم. إضافة إلى ذلك، يخلق التدريب مناخاً تنظيمياً قائماً على التعلم المستمر وتبادل المعرفة، مما يشجع العاملين على الإبداع وتقديم أفكار جديدة ذات قيمة للمؤسسة.

ومن ثمّ، فإن العلاقة بين التدريب والسلوك الإبداعي علاقة تكامل وتأثير مباشر، حيث يؤدي الاستثمار في تدريب الموارد البشرية إلى تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وزيادة مستوى الابتكار، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة المؤسسة وقدرتها التنافسية. (بوعلام، 2020)

الفرع الثاني: علاقة التحفيز بالإبداع

يُعدّ التحفيز من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، إذ يساهم في ترسيخ قيم وعادات تنظيمية إيجابية تشجع على الابتكار والتجديد. فكلما شعر العامل بالتقدير والاهتمام، ازداد ارتباطه بعمله وحرصه على استثمار طاقاته وقدراته بأفضل صورة ممكنة، مما يدفعه إلى تقديم أفكار جديدة وأساليب عمل أكثر كفاءة.

كما تؤدي المكافآت دورًا أساسيًا في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين، لذلك فإن المؤسسة التي تسعى إلى تبني سياسة إبداعية فعالة مطالبة بتوفير بيئة تنظيمية مرنة وغير مركزية، تقوم على تفعيل الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، وتشجع العاملين على المبادرة دون الخوف من الوقوع في الخطأ، مع توفير الإمكانيات والموارد الضرورية لدعم الأنشطة الإبداعية. إضافة إلى ذلك، فإن تخصيص الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين، إلى جانب تبسيط أساليب الرقابة، يساهم في خلق مناخ تنافسي إيجابي يشجع العاملين على الإبداع والتميز.

وتعتبر الحوافز المادية، مثل الرواتب والمكافآت، من أبرز العوامل التي تدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، لأنها تمنحهم شعورًا ملموسًا بقيمة ما يقدمونه من أفكار ومجهودات. فالعامل الذي يلقي تقديرًا ماديًا مقابل إبداعه يصبح أكثر رغبة في تكرار هذا السلوك وتطويره، بينما يؤدي غياب العدالة أو التأخر في تقديم المكافآت إلى الإحباط وتراجع الدافعية نحو الابتكار.

أما الحوافز المعنوية، كالتقدير والثناء والاعتراف بالجهود، فلها أثر كبير في تعزيز ثقة العامل بنفسه وإشباع حاجته إلى الاحترام والتقدير داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى أدائه وإبداعه. ومن ثم، فإن نجاح المؤسسة في اعتماد نظام تحفيزي متكامل يساهم بشكل مباشر في تنمية الطاقات الإبداعية للعاملين ورفع مستوى الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي. (بوعلام، 2020)

الفرع الثالث: علاقة الإتصال الفعال بالإبداع

الاتصالات والمعلومات الفعالة الجيدة التي تتدفق يوميًا في التنظيم لها أثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وأن نجاح العاملين في القيام بأداء مهامهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية يعتمد على درجة سهولة الاتصال بينهم مما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون أي عائق، وذلك لأنه إذا كانت هناك عوائق فإن ذلك سيحول من فعالية إبداع العاملين.

ويتبين أن الاتصال وظيفته مهمة في عملية الإبداع الإداري، حيث يتم من خلال الاتصال تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين الأفراد وعلى جميع المستويات والاستفادة منها وإحداث التغيير وتعديل السلوك، وهي وسيلة الرؤساء والمرؤوسين في إنجاز أعمالهم وفي حل المشكلات، وكذلك الهدف من الاتصالات هو تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وأيضًا حتى تناسب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد والتطوير والمساهمة في نجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يساهم في فعالية الأداء الإبداعي. (بوعلام، 2020)

الفرع الرابع : علاقة تفويض السلطة بالإبداع

يُعدّ تفويض السلطة من الأساليب الإدارية الحديثة التي لها أثر مباشر في تعزيز السلوك الإبداعي داخل المؤسسات، إذ يقوم على منح العاملين جزءاً من الصلاحيات والمسؤوليات التي كانت مركّزة في المستويات العليا، مما يتيح لهم حرية أكبر في اتخاذ القرار والتصرف في مواقف العمل المختلفة.

فكلما توسع نطاق تفويض السلطة، زادت ثقة العاملين بأنفسهم وشعروا بأهمية دورهم داخل المنظمة، وهوما يدفعهم إلى التفكير بشكل أعمق وأكثر ابتكاراً في مواجهة المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها. كما أن منحهم صلاحيات حقيقية يحررهم من القيود الإدارية التقليدية ويشجعهم على المبادرة وتجريب أساليب جديدة في العمل دون انتظار الموافقات المتكررة، مما يخلق بيئة محفزة على الإبداع.

إضافة إلى ذلك، يسهم تفويض السلطة في تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم من خلال احتكاكهم المباشر بمواقف اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وهوما يعزز لديهم روح الابتكار والتجديد. كما أنه يرسخ الثقة بين الإدارة والعاملين، ويزيد من انتمائهم وولائهم للمؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم الإبداعي. (بوعلام، 2020)

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والسلوك الإبداعي

يتناول هذا المبحث مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة في مجال الدراستين باللغتين العربية والأجنبية، والتي قد تطرقت إلى أحد متغيري هذه الدراسة أو كليهما، والمتمثلة في الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الاستباقي، وتم تقديم هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم، مركزاً على اختيار الدراسات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة الحالية من حيث المحتوى والأهداف.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية

يهدف هذا المطلب إلى عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والتي تناولت التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، وأوالعلاقة بينهما، باللغتين العربية والأجنبية. وبعد هذا العرض خطوة أساسية لفهم الخلفية النظرية للموضوع، وتحديد الإسهامات العلمية السابقة.

الفرع الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

1/- دراسة يهودي نبيل، مقال بعنوان: " أسلوب التمكين ودوره في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة Condor برج بوعريج"، مقال منشور ضمن مجلة اقتصاد المال والأعمال، الصادرة عن جامعة الجلفة - الجزائر، المجلد 08، العدد 01، سنة 2023. (نبيل، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، ومن أجل ذلك قام الباحث بدراسة حالة مست عمال مؤسسة condor تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات لعينة من العاملين، وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS V21.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها تعزيز التمكين من خلال تفويض الصلاحيات، التدريب، العمل الجماعي، وتوفير الحوافز.

2/- دراسة سامي سليمان حامد، نبيلة عبد الله، هالة حميد عبد السلام 2022 بعنوان " ابعاد التمكين الوظيفي وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس " مقال منشور ضمن مجلة المنارة العلمية الصادرة عن جامعة بنغازي ليبيا ، العدد 04 " (سامي سليمان حامد، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي، وكذلك مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين ومن أجل ذلك قام الباحثون بدراسة ميدانية مست هيئة التدريس كلية العلوم والآداب وذلك بعينة نهائية حجمها 66 عضوية هيئة التدريس وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V 24 .

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن مستوى كل من التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي كان مرتفعاً لدى أفراد العينة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي، إلا أنها كانت ضعيفة وغير دالة إحصائياً.

3/- دراسة طارق بن خليف نور الهدى بن خليف محمد بن سليمان : مقال بعنوان " مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين" مقال منشور ضمن: مجلة دفاقر اقتصادية، العدد 01، سنة 2021 (طارق بن خليف، 2021).

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي، من خلال تحليل أبعادها المختلفة وعلاقتها بسلوكيات العاملين الإبداعية. ولتحقيق ذلك قام الباحثون بدراسة ميدانية على مستوى مديرية أملاك الدولة بولاية الجلفة، مست هذه الدراسة عمال مديرية أملاك الدولة بولاية الجلفة وذلك بعينة نهائية بلغ حجمها 105 عامل حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (V.23).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي كان متوسطاً، مع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية من خلال بُعد (الأعراف التنظيمية) على السلوك الإبداعي، في المقابل عدم وجود أثر لباقي أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، التوقعات، السياسات). لذا أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأعراف والقيم التنظيمية الداعمة للتجديد والابتكار وكذا العمل على نشر ثقافة تنظيمية تشجع على المخاطرة وتقبل الأفكار الجديدة.

4/- دراسة زيان موسى مسعود، مقال بعنوان: " أثر السلوك الإبداعي على تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة - وحدة الأنابيب الصغيرة PTS نموذجاً"، مقال منشور في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الصادرة عن جامعة الشلف - الجزائر، المجلد 17، العدد 26، سنة 2021. (مسعود، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر السلوك الإبداعي على تنافسية المؤسسات الاقتصادية ومن أجل ذلك قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين، وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS V22 .

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الإبداعي على تنافسية المؤسسة، مما يؤكد دوره في تحسين الأداء التنافسي.

5/- دراسة بربار نورالدين, بن مسعود آدم, لرادي سفيان مقال بعنوان: " أثر التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالشلف ECDE" مقال منشور ضمن مجلة دراسات اقتصادية معاصرة، الصادرة عن جامعة الشلف - الجزائر، سنة 2021. (رببار نورالدين، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين ومن أجل ذلك قام الباحثون بدراسة حالة مست عمال مؤسسة الإسمنت ECDE بولاية الشلف وذلك بعينة نهائية حجمها 196 عامل ، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية، وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS V21، مع استخدام اختبار (ANOVA) .

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للتمكين على السلوك الإبداعي، مع التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحسين الحوافز.

6/- دراسة لعيطر بوعلام 2020 بعنوان " أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين - دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع بسكرة" مقال منشور ضمن مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الصادرة عن جامعة بسكرة - الجزائر، سنة 2020 (بوعلام، 2020).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التعليم، التحفيز، تشجيع المعلومات والاتصال) على السلوك الإبداعي لدى العاملين. ومن أجل ذلك تم إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على استبيان وُزِعَ على عينة عشوائية من العاملين، وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS V24 . وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي جاء ضعيفاً، مع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي.

ومن أهم التوصيات: دعم البرامج التدريبية، منح الصلاحيات، ونشر ثقافة التمكين لتعزيز الإبداع.

7/- دراسة سمية خليف، عبد الرزاق سلام، مريم لبوخ مقال بعنوان : "استراتيجية التمكين واثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية " مقال منشور ضمن المجلة الدولية للأداء الاقتصادي المجلد 03، العدد 02، 2020. (سلام، 2020)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر إستراتيجية التمكين في زيادة فعالية السلوك الإبداعي وتنميته وذلك من خلال التماس الأثر بين التمكين والسلوك الإبداعي، ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية، وبعد تحليل البيانات ببرنامج الحزم الإحصائية.

توصل الباحثون إلى أن استراتيجية التمكين والسلوك الإبداعي كان إيجابيا ومن أهم النتائج التي توصلت اليها: وجود أثر واضح للتمكين في تنمية السلوك الإبداعي؛ تحسين أداء المديرية.

8/- دراسة عادل بومجان محمد قريشي 2019 " بعنوان " أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة التعليم العالي الجزائرية - دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة - مقال منشور في مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد 09، العدد 03 (قريشي، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة التعليم العالي، مع التركيز على جامعة بسكرة كنموذج تطبيقي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين بالجامعة بلغ حجمها 120 عامل ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V22 .

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع الإداري، حيث تبين أن تعزيز الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات، والتدريب يساهم بشكل كبير في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

9/- دراسة قروم أحمد، قهيري فاطنة ،حماني صبرينة مقال بعنوان: " أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية "

مقال منشور ضمن مجلة العلوم اقتصاد المال والأعمال الصادرة عن جامعة الجلفة ،المجلد 03، العدد 03 ،أكتوبر، 2019. (فاطمة، 2019).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة التمكين النفسي في المؤسسات الإقتصادية بولاية الجلفة وقياس مستوى

السلوك الإبداعي

ومن أجل ذلك قام الباحثون بدراسة ميدانية مست عمال مؤسسة مطاحن الجلفة وذلك بعينة نهائية حجمها 50 عامل حيث تم إستخدام أداة الإستبيان لجمع البيانات ومن أجل تحليل النتائج تم الاستعانة ببرنامح الحزم الإحصائية SPSS V22.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها توفر مستوى التمكين النفسي بأبعاده والسلوك الإبداعي بالمؤسسة مطاحن الجلفة بدرجة متوسطة، ووجود أثر إيجابي الأبعاد التمكين النفسي المعنى المقدره التأثير، الحرية على السلوك الإبداعي، ووجود أثر للتمكين النفسي على السلوك الإبداعي بمؤسسة مطاحن الجلفة.

10/- دراسة كريمة سنوسي، عبد الرؤوف حجاج مقال بعنوان: " أثر التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين : دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة " مقال منشور ضمن المجلة الجزائرية للدراسات الحاسبية والمالية الصادر عن جامعة قاصدي مرباح -ورقلة ، المجلد 05، العدد 01، جوان ، 2019. (الرؤوف، 2019).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مستوى التمكين والسلوك الإبداعي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

ومن أجل ذلك، قام الباحثون بدراسة حالة مست عمال إتصالات الجزائر بورقلة وذلك بعينة نهائية قدرها 53 عامل حيث تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، ومن أجل تحليل النتائج تم الإستعانة ببرنامح الحزم الإحصائية SPSS V 22.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

مستوى التمكين والسلوك الإبداعي في المؤسسة كانا مرتفعان أن التمكين يساهم في تعزيز السلوك الإبداعي في المؤسسة وأن هنالك علاقة طردية ما بين المتغيرين ؛ كما أنه لا تساهم كل أبعاد في ذلك ما عدا فرق العمل التدريب التحفيز ، الحرية والاستقلالية ، ولم يتم إيجاد أية فروقات تعزى في آراء العاملين تجاه السلوك الإبداعي تبعا لعوامل الشخصية والوظيفية.

11/- دراسة شتاتحة عائشة وبن خليفة فاطمة الزهراء ، مقال بعنوان : "دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية : دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط "، مقال منشور ضمن مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الصادرة عن جامعة الأغواط - الجزائر ، المجلد 15 ، العدد 01 ، 2018. (الزهراء، 2018)

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة ما بين التمكين والإبداع لدى العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر ومن أجل ذلك قام الباحثون بدراسة حالة مست عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط وذلك بعينة نهائية حجمها 53 عامل حيث تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، ومن أجل تحليل النتائج تم الإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS V19. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين، أي أن زيادة مستوى التمكين يؤدي إلى زيادة مستوى الإبداع، مستوى التمكين لدى العمال كان متوسطاً داخل المؤسسة محل الدراسة.

من أهم توصيات التي قدمت في هذه الدراسة تعزيز التمكين الإداري داخل المؤسسات الجزائرية من خلال إعطاء العاملين صلاحيات أوسع في أداء مهامهم.

12/- دراسة يوسف كمال، مقال بعنوان: "أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة بن حمادي - برج بوعريبيج جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر"؛ مقال منشور ضمن مجلة العلوم الإدارية والمالية الصادرة عن جامعة الوادي - الجزائر، المجلد 02، العدد 01، جوان 2018. (كمال، 2018، صفحة 30)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي، ومن أجل ذلك قام الباحث بدراسة ميدانية مست العمال والإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر المؤسسات العشر لمجموعة بن حمادي وذلك بعينة نهائية حجمها 83 عامل، حيث تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، ومن أجل تحليل النتائج تم الإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS V 23.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما بينت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العاملين نحو السلوك الإبداعي. تبعا للمتغيرات الشخصية، من أهم توصيات التي قدمت في هذه الدراسة ضرورة إعتماد التمكين الإداري كمنهج وأسلوب إداري داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لما له من دور مهم في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1/- دراسة SAED 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 في الإبداع التنظيمي دراسة تحليلية من وجهة نظر الموظفين في جامعة مؤتة بالأردن مقال منشور ضمن مجلة الإمبراطورية للبحوث متعددة التخصصات ، المجلد 2 ، العدد 10 ، جامعة مؤتة الأردن ، 2016. (SUHIMAT، 2016).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين، ومن أجل ذلك قام الباحث بإجراء دراسة تطبيقية على عينة من موظفي جامعة مؤتة بالأردن، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومن أجل تحليل النتائج تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS V19 .

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن بعض أبعاد التمكين مثل المشاركة في اتخاذ القرار والتدريب لها تأثير إيجابي أكبر مقارنة ببقية الأبعاد، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى التمكين ومستوى الإبداع لدى العاملين.

2/- 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 مقال منشور ضمن المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في الأعمال والعلوم الاجتماعية المجلد 6 ، العدد 3 ، إدارة الموارد البشرية واستكشاف الرأس المال الفكري ، نيويورك 2016. (ALRAHMANAH، 2016).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التمكين على تعزيز الإبداع لدى الموظفين ومن أجل ذلك قام الباحث بدراسة تطبيقية مست عينة من موظفي قطاع الأعمال حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، ومن أجل تحليل النتائج تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS V20 .

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها عدم وجود تأثير ملموس للتمكين في تعزيز الإبداع وأن التوجيه الذاتي هو بعد مهم له تأثير إيجابي.

3/- دراسة (2016) Hazem Khaled Shehadeh :

مقال بعنوان **Impact of Organizational Culture on Creative Behavior: A Field Study on a Sample of Commercial Banks Operating in Jordan**

" أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الأردن "

مقال منشور ضمن **International Journal of Business and Social Science** ، الصادرة عن **Center for Promoting Ideas (USA)**، المجلد 07، العدد 02، سنة 2016 (Shehadeh, 2016).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي من خلال إجراء الباحث دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الأردن، مست موظفي المصارف التجارية في الأردن، بعينة حجمها 250 موظف حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS V20.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي، كما أظهرت النتائج أن أبعاد الثقافة التنظيمية (فرق العمل، القدرة على التكيف، والقدرة على الابتكار) تسهم بشكل إيجابي في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، خاصة في مجالات حل المشكلات والقدرة على التغيير داخل المصارف.

4/- دراسة NASSEM M.ABURUMAN مقال بعنوان

The impact of administrative empowerment on improvement creativity among the workers at the Jordanian public administration institute

" أثر التمكين الإداري في تحسين الإبداع بين عمال معهد الإدارة العامة الأردنية مقال منشور ضمن المجلة الدولية للأعمال والعلوم الاجتماعية"، الصادرة عن جامعة العلوم الإسلامية والتعليم الأردن ، المجلد 07 العدد 01، يناير 2016. (M.ABURUMAN, 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التمكين الإداري على تحسين الإبداع في المعهد الإدارة العامة الأردنية ، ومن أجل ذلك قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية مست عمال معهد الإدارة العامة بالأردن بعينة حجمها 110 عامل تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أجل تحليل البيانات تم الإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS V20.

ومن النتائج المتوصل إليها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية في التفويض السلطة تدريب الموظفين التواصل الفعال، تحفيز الموظفين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الدلالة في ميول العمال نحو تحسين مستوى الإبداع في المعهد.

5/- دراسة Mohammad Qasim مقال بعنوان: The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head الدولي في التربية، المجلد 2، العدد 2، كلية العلوم والآداب، جامعة نجران 2014. (Qasim, 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى رؤساء ومنسقي الأقسام الأكاديمية، ومن أجل ذلك قام الباحث بإجراء دراسة تطبيقية على عينة من رؤساء ومنسقي الأقسام، بعينة نهائية حجمها 160 عضو حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومن أجل تحليل النتائج تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS V19.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها عدم وجود تأثير ملموس للتمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي، في حين أظهرت النتائج أن التوجيه الذاتي يُعد من أهم أبعاد التمكين التي لها تأثير إيجابي في تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد.

6/- دراسة Evi Subramaniam / Solmaz Moghimi & Indra D وهو مقال بعنوان: "Employee Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs" منشور ضمن مجلة International Journal of Business and Management، الصادرة عن Canadian Center of Science and Education، المجلد 08، العدد 05، سنة 2013. (Evi Subramaniam & Solmaz Moghimi, 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، باعتباره ميزة تنافسية ضرورية لنجاح وبقاء المنظمات في الوقت الحاضر، كما سعت إلى البحث في العلاقة بين الأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي (مثل توفير الموارد، وضوح المهام، ودعم القيادة) والسلوك الإبداعي للموظفين. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثان على دراسة ميدانية، مست موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بماليزيا بعينة نهائية حجمها 61 عامل حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليل النتائج تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS V20.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، كما تبين أن توفير الموارد له التأثير الأكبر على سلوك الموظفين، يليه وضوح المهام ثم دعم القيادة، مما يعزز من مستوى الإبداع داخل المؤسسات.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

بعد استعراض جملة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، سواء كانت عربية أو أجنبية، تم التطرق إلى أبرز ما تناولته من مناهج علمية ونتائج وتطبيقات ميدانية مختلفة، وذلك بهدف تكوين تصور شامل حول الجهود المبذولة في هذا المجال. كما سمح هذا العرض بإبراز نقاط الالتقاء والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية، الأمر الذي يساهم في توجيه مسار البحث بشكل أدق. ومن خلال ذلك، تم الاستفادة من المعارف المتراكمة سابقاً، مع السعي إلى تحديد الثغرات البحثية التي لم يتم التطرق إليها، والتي تحاول هذه الدراسة معالجتها وإضافة إليها.

الفرع الأول: أوجه التشابه

تظهر الدراسات السابقة بما فيها الدراسة الحالية، توافقاً واضحاً في عدد من الجوانب المنهجية والإجرائية التي تسهل دراسة موضوع التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، ويعزى هذا التشابه إلى اعتماد هذه الدراسات على أدوات ومنهجيات علمية موثوقة تتيح فحص الظواهر البحثية بدقة وموضوعية. وفي هذا الفرع سيتم استعراض أبرز أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، لا سيما فيما يتعلق بالمنهج العلمي، وأدوات جمع البيانات، وأساليب تحليله.

1. **المنهج العلمي** : اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لما يوفره من إمكانيات لتحليل الظواهر ودراساتها بشكل منهجي ودقيق.
2. **أدوات جمع البيانات** : تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات في كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة، لما يتميز به من القدرة على الوصول إلى عينة واسعة وتوفير بيانات كمية يمكن تعليمها.
3. **أساليب تحليل البيانات** : تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات في كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وذلك لما يتيح من أدوات تحليل متقدمة تضمن دقة النتائج وموثوقيتها.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

رغم اتفاق العديد من الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، إلا أن هناك تبايناً ملحوظاً في زوايا المعالجة، والأطر النظرية المعتمدة، والأساليب المنهجية المستخدمة، كما تختلف نتائجها تبعاً لطبيعة البيئة التنظيمية والسياسي الثقافي لكل دراسة، حيث ستوضح هذه الاختلافات من خلال الجدول التالي:

الجدول (01-01): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الزمان والمكان	أجريت بين 2013 و2023 وبعضها قد لا يعكس أحداث التغيرات بالمؤسسة	أجريت في عام 2026 حديثة وتواكب المستجدات المعاصرة بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة
من حيث العينة ومجتمع الدراسة	وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة	لقد أسقطنا الدراسة في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة
من حيث منهج الدراسة وأدوات التحليل	غالباً منهج وصفي تحليلي وأحياناً دون تنوع الأدوات مع الاعتماد على الاستبيان فقط في كثير من الدراسات	المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أدوات متنوعة (كالملاحظة ، المقابلة ، الاستبيان)
من حيث نوع القطاع	تنوعت مجالات الدراسة لتشمل مختلف القطاعات سواء القطاع العام أو الخاص	القطاع العام تحديداً مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية الجهوية موبيليس ورقلة
من حيث الموضوع	التمكين الإداري وتأثيره على الولاء التنظيمي، تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الإبداع الإداري أو تناول السلوك الإبداعي بشكل عام	التمكين الإداري ودوره في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة
من حيث الهدف	معرفة العلاقة بين التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي	التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تتجلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب العلمية والمنهجية التي تسهم في تعزيز جودة البحث، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ضبط وتحديد المتغيرات وأبعاد الدراسة؛
- ساهمت في إعداد إستبانه البحث بشكل كبير؛
- تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بدقة من خلال التعرف على الفجوات البحثية التي كشفتها الأدبيات السابقة؛
- صياغة الفرضيات وتحديد منهجية البحث استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج واستنتاجات؛
- إثراء الجانب النظري للدراسة بمختلف المعلومات.

خلاصة الفصل الأول:

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إنه تم التطرق إلى الجانب النظري لموضوع التمكين الإداري والسلوك الإبداعي بشكل مفصل ومنهجي، حيث حُصص المبحث الأول لتأطير المفاهيم الأساسية للتمكين الإداري، من خلال تقديم تعريفه، وأهميته، وأنواعه، إضافة إلى مستوياته ومبادئه وأبعاده، مع التطرق إلى متطلباته، ومزاياه، وأبرز المعوقات التي قد تحد من تطبيقه داخل المؤسسات. كما تم تناول مفهوم السلوك الإبداعي من خلال تعريفه وشرح أهم المفاهيم المرتبطة به، إلى جانب عرض مراحل وأبعاده المختلفة، مع الإشارة إلى العلاقة النظرية التي تربطه ببعض المتغيرات التنظيمية.

أما المبحث الثاني، فقد تم تخصيصه لدراسة وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والتي شكلت مرجعاً علمياً مهماً ساهم في دعم الإطار النظري للدراسة. حيث تم عرض أهداف هذه الدراسات ومنهجيتها وعيناتها، بالإضافة إلى أهم النتائج التي توصلت إليها، مع إجراء مقارنة تحليلية بينها وبين الدراسة الحالية، بهدف إبراز أوجه التشابه والاختلاف والاستفادة منها في بناء إشكالية البحث وتعزيز الجانب النظري.

وبناءً على ما تم تقديمه في هذا الفصل من أساس نظري ودراسات مرجعية، سيتم الانتقال في الفصل الثاني إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، من أجل تحليل واقع التمكين الإداري ودوره في تعزيز السلوك الإبداعي داخل المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، وذلك بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها بما يخدم أهداف البحث.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور التمكين
الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي
للعاملين

بالمديرية الجهوية موبيليس - ورقلة

تمهيد

في إطار الإحاطة الشاملة بموضوع الدراسة واستكمالاً للجانب النظري الذي تم تناوله في الفصل الأول ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث في شقها الميداني، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظرياً على عينة من موظفي المديرية الجهوية موبيليس بورقلة، وذلك بالاعتماد على استمارة استبيان كأداة لجمع المعطيات، واستخلاص أهم النتائج قصد تقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

يتناول المبحث الأول المنهجية المعتمدة في الدراسة، مع عرض الأدوات والإجراءات المستخدمة.

أما المبحث الثاني، فيخصص لعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى بيان المنهجية العلمية المعتمدة في الدراسة الميدانية التي تم تنفيذها بغرض تحقيق أهداف البحث والإجابة عن الإشكالية المطروحة، وذلك من خلال تحديد المنهج المتبع، وتوضيح أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها لتحليل النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

لقد استندت هذه الدراسة إلى توظيف مجموعة من المناهج والإجراءات العلمية التي من شأنها تحليل المعطيات المستخلصة وتحقيق مطابقة بينها وبين الفرضيات المطروحة، وقد تجلّى ذلك من خلال:

الفرع الأول: منهج الدراسة

يُعد المنهج الإطار الذي يحدد الخطوات العلمية التي يتبعها الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة تحقق أهداف الدراسة. وفي بحثنا هذا، تم الاعتماد على:

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف وتحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، حيث تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والمقابلة من أجل جمع البيانات.
2. **المنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي:** والذي من خلاله يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة بهدف تحليل البيانات لتقييم دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس وذلك من خلال عينة بسيطة من مختلف عمال المؤسسة محل الدراسة باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات.
3. **مصادر جمع معطيات الدراسة:** تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات في ما يلي:
 - المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض وتوزيعه على عينة من موظفي المديرية الجهوية موبيليس.
 - المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، كالمقالات، الأبحاث والدراسات السابقة بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلة في جمع البيانات.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

الجدول (01-02): نموذج يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع	السلوك الإبداعي
المتغير المستقل	التمكن الإداري

المصدر: من إعداد الطلبة

الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

سنتعرف من خلال هذا الفرع على أداة الدراسة وطريقة التصميم والتوزيع وسلم ليكارت المستخدم في الاستبيان

أولاً: الاستبيان

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم إعدادها وتصميمها وفق مجموعة من المراحل المنهجية المتسلسلة، وذلك على النحو الآتي:

1. إعداد الصيغة الأولية للاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها.
 2. عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف للتأكد من مدى ملاءمتها وصلاحياتها لجمع البيانات المطلوبة.
 3. إجراء التعديلات الأولية على الاستبانة في ضوء الملاحظات والتوجيهات المقدمة من المشرف.
 4. إخضاع الاستبانة للتحكيم العلمي من طرف مجموعة من المحكمين المختصين، قصد إبداء آرائهم واقتراحاتهم المتعلقة بالتعديل أو الحذف أو الإضافة.
 5. إعداد الصيغة النهائية للاستبانة بعد الأخذ بمختلف الملاحظات والتصحيحات، كما هو موضح في الملحق رقم (01).
 6. توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة بهدف جمع البيانات اللازمة وتحليلها للوصول إلى نتائج الدراسة.
- وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية كما يلي:
- الجزء الأول: خصص للبيانات الشخصية والوظيفية للعاملين، والمتمثلة في: (الجنس، العمر، الأقدمية، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة).

الجزء الثاني: تناول أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في: (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات)، وقد اشتمل على 24 عبارة.

الجزء الثالث: تناول أبعاد السلوك الإبداعي والمتمثلة في: (الأصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، القابلية للتغيير، المخاطرة وروح المجازفة، سعة الاتصالات)، وقد تضمن 28 عبارة.

ثانيا: المقابلة الشخصية

والتي كانت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية عرف لنا من خلالها المؤسسة وهيكلها التنظيمي، مع شروحات بسيطة حول آليات التمكين المستخدمة في المؤسسة ومدى مساهمتها في تخفيز العاملين لتبني السلوك الإبداعي؛

ثالثا: السلم المستخدم في الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان ، وذلك بالاعتماد على خمسة بدائل للإجابة تتمثل في: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة. وقد مُنحت لهذه البدائل درجات متتالية على النحو الآتي: (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي.

الجدول (02-02): توزيع درجات سلم ليكارت

بدائل الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة الموافقة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة

تصنف قيم المتوسط الحسابي كالتالي :

الجدول (03-02): مجال المتوسط الحسابي حسب مقياس ليكارت الحسابي

المتوسط الحسابي المرجح	[1.8-1]	[2.6 -1.8]	[3.4 - 2.6]	[4.2 - 3.4]	[5 - 4.2]
الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة تقييم " التوفر "	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 31 للتوصل إلى ما يلي:
1. معامل الفا لكرونباخ لقياس الثبات؛
 2. مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
 3. اختبار كولموغوروف سميرونوف لاختبار طبيعة التوزيع للمتغيرين التابع والمستقل؛
 4. مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
 5. تحليل الانحدار لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (السلوك الإبداعي)؛
 6. تحليل اختبار تي تاست (T test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

أولاً مجتمع الدراسة:

من أجل التعرف على طبيعة مجتمع الدراسة والذي يشمل موظفي المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة، وجب قبل ذلك التعريف بطبيعة مؤسسة موبيليس وهيكلها التنظيمي وصولاً لتعريف المديرية محل الدراسة.

1. تعريف بالمؤسسة موبيليس:

موبيليس هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال ذات أسهم برأس مال يقدر ب 250000000000 دج، مسجلة في السجل التجاري تحت رقم 0096228703 وقد تم الإعلان الرسمي عن نشأتها في شهر أوت 2003 وأصبحت لديها هيكل تنظيمي مستقل ابتداء من جانفي 2004، كما تم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية 2004 بالجزائر العاصمة، وهي مؤسسة اقتصادية خدمتية تخضع لأحكام القانون التجاري.

وشركة اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برؤوس أموال عمومية، تتعامل في سوق الشبكات وخدمات الاتصال، أنشأت في أفريل 2002 بموجب 03 2000 من 5 أوت 2003 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، في سنة 2014 بلغ رأسمال

الشركة 100 مليون موزعة على 20000 سهم تبلغ قيمة كل واحد منها 5000 دج دخلت اتصالات الجزائر السوق فعلا ابتداءً من 1 جانفي 2013 ساعية لتحقيق الأهداف التالية:

- زيادة عروض خدمات الاتصال وتسهيل الحصول عليه من طرف أكبر عدد ممكن من المستعملين
- الرفع من نوعية الخدمة المعروضة وتوسيع تشكيّلها والعمل على جعلها أكثر تنافسية؛
- تطوير شبكة الاتصالات الوطنية.

وقد قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بوضع برنامج التطوير شبكة الاتصال للفترة 2004-2008 باستثمار تقديري بلغ 203,976 مليون دج أي ما يعادل 25 مليار دولار. وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال فرع من المؤسسة الأم اتصالات الجزائر بصفتها تملك فيها 100% من الأسهم، وكانت هذه الأخيرة استقلاليته في أوت 2003 .

تعدى عدد العمال في مؤسسة موبيليس 1000 عامل سنة 2003 وتراجع العدد إلى 600 عامل خلال سنة 2004 ليعود ويرتفع من جديد حيث وصل عدد المستخدمين في سنة 2006 إلى 1700 عامل.

ونعرض في النقاط الآتية أهم التطورات التي مرت بها مؤسسة موبيليس:

- عام 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءاً من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال:

- في أوت 2003 تمت عملية تفريغ شركة اتصالات الجزائر وإنشاء اتيام موبيليس للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم؛
- في ماي 2004 موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين.
- في أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق موبيليس البطاقة.
- ديسمبر 2004 موبيليس تدشن أول شبكة تجريبية الخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UHTS بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا.
- ديسمبر 2004 موبيليس تحرز على مليون مشترك.
- فيفري 2005 موبيليس تقترح خدمتي الانترنت عبر الهاتف MMS/GPRS تحت اسم MOBI .
- مارس 2005 موبيليس تعرض الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيليت وفي نفس الشهر تدشن موبيليس أول وكالة تجارية لها.
- أفريل 2005 موبيليس تحرز على مليوني مشترك.
- سبتمبر 2005 موبيليس تحقق نجاحاً آخر بإحراز ثلاث ملايين مشترك.

- أكتوبر 2005 عائلة موبيليس تأخذ حجما أكبر بأربعة ملايين مشترك.
- مارس 2006 موبيليس تحرز على سنة ملايين مشترك.
- استطاعت شركة موبيليس في الأشهر الأولى من سنة 2006 أن تغطي أكثر من 80 بالمائة من التراب الوطني
- الشبكة التجارية تتكون من 6000 نقطة بيع.

إن للمؤسسة مجموعة من المبادئ والالتزامات يمكن تلخيصها في ما يلي:

- الإبداع، الابتكار والحيوية؛
- وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين؛
- ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة؛
- اقتراح عروض واضحة بسيطة وشفافة؛
- التحسين المستمر للمنتوجات والخدمات والتكنولوجيات المستعملة؛
- الإصغاء المستمر للمشتركين والاستجابة السريعة لشكاويهم؛
- التطوير والتجديد والوفاء بالوعود.

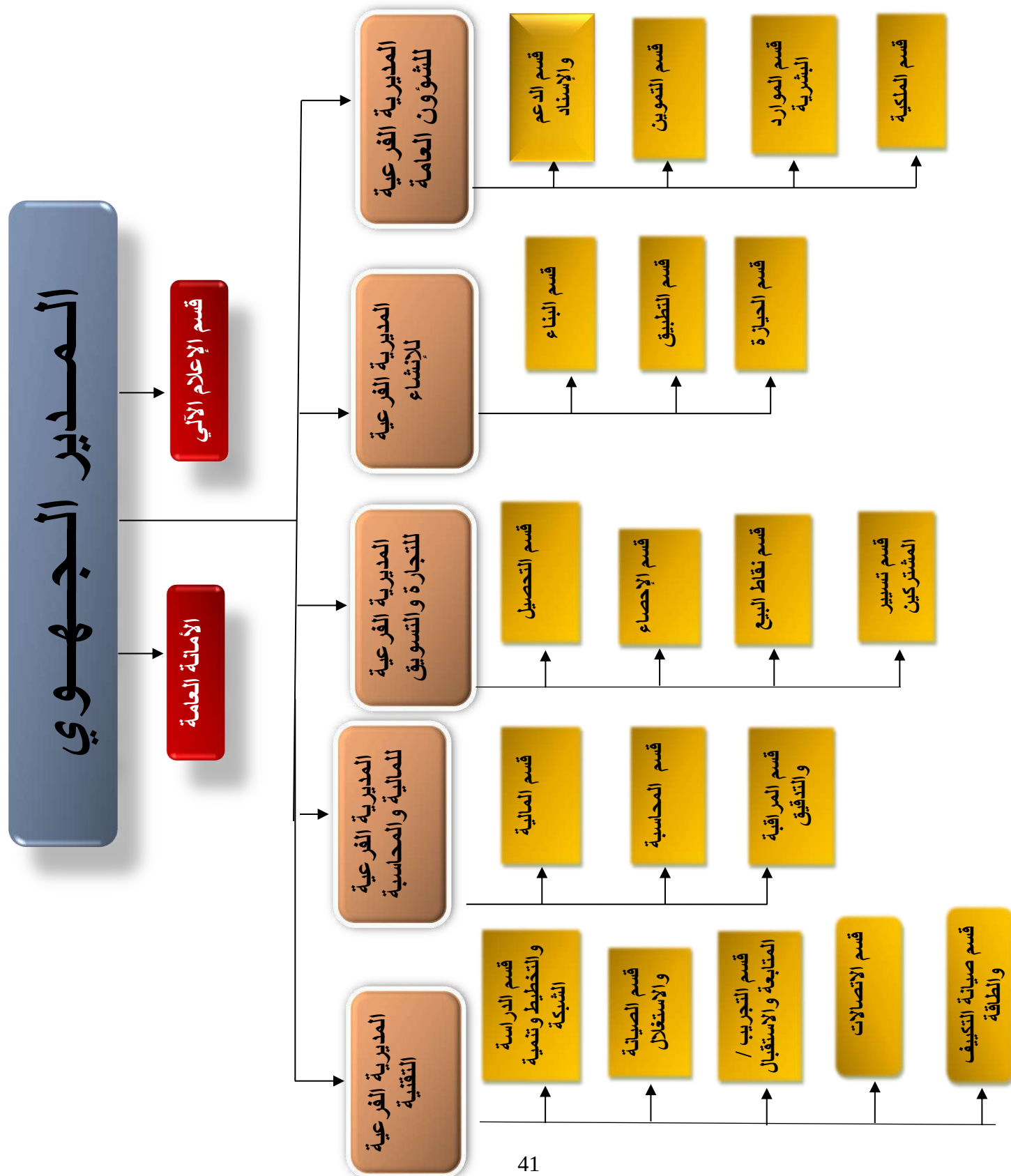
2. تقديم عام للمديرية الجهوية لموبيليس ورقلة

ضم مؤسسة موبيليس 8 مديريات جهوية من بينها (المديرية العامة للوسط المديرية الجهوية سطيف - المديرية الجهوية قسنطينة، المديرية الجهوية عنابة، المديرية الجهوية الشلف، المديرية الجهوية وهران، المديرية الجهوية بشار، المديرية الجهوية ورقلة).

المديرية الجهوية ورقلة والتي هي محل دراستنا الميدانية لهذا البحث، والوظائف الأساسية لهذه المديريات هي القيام بتنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة من طرف الإدارة العليا .

تأسست هذه الأخيرة سنة 2004، تشرف على سبع ولايات للجنوب الشرقي من الاغواط إلى تمنراست تابعة لها من الناحية الإدارية، وتوجد على كل ولاية وكالة تجارية كما يوجد على كل مستوى دائرة حضرية كبرى النقاط البيع، ويجري الآن مشروع إضافة عدة وكالات ونقاط بيع على المناطق والدوائر ذات الكثافة السكانية المعتبرة في إطار الشفافية والتقرب من الزبون من أجل المحافظة عليه.

الشكل (02-04): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لموبيليس ورقلة



5. تعريف ودور مصالح المؤسسة:

- **المدير الجهوي :** يعتبر الخلية الأساسية في المديرية الجهوية وهو الأمر بالصرف إذ يشرف على مجموعة من المهام نذكر منهم:
 - السعي إلى تطوير ورفع رأس المال التجاري للمديرية - السهر على تطبيق الإجراءات الإدارية - السهر على حسن سير وظائف العمال
 - التنسيق بين مختلف المديريات الفرعية - السهر على تكوين وإعلام وتطوير كفاءات الموارد البشرية للمؤسسة.
 - **المديرية الفرعية للإنشاء:** تعتبر مسؤولة على تثبيت الشبكة بأنواعها، ووظائفها الأساسية تكمل في التهيئة والانجاز والتشغيل إذ أنها تقوم بالبحث عن الموقع المناسب لا إنشاء محطة هاتف نقال والقيام بالدراسة التقنية للمكان وبعد التأكد من أن مناسب يتم وضع الأجهزة المطلوبة لتشغيل المحطة.
 - **المديرية الفرعية التقنية :** مهمة هذه المديرية الفرعية هي الحفاظ على الشبكة وصيانتها بالإضافة إلى العمل على تطويرها من خلال ابتكار وتقديم خدمات جديدة للمستهلكين، كما تقوم بالتسيير والرقابة.
 - **المديرية الفرعية للمحاسبة والمالية :** تختص بمراقبة وإعداد ميزانية المؤسسة والوسائل العامة الداخلية والخارجية.
 - تسيير الخزينة وتنظيم العلاقات بين البنوك - المحاسبة العامة - محاسبة الزبائن والموردين.
 - **المديرية الفرعية التجارية:** تعتبر هذه المديرية الفرعية الأهم بالمؤسسة بحكم أن هدف المؤسسة هو الربح الدرجة الأولى ومهمتها تصريف المبيعات، تحصيل أموال الشركة، متابعة شكاوي الزبائن، وتسيير الوكالات التجارية التابعة للمديرية ومن هم نقاط البيع.
 - **المديرية الفرعية لأعمال العامة :** يرأس هذه المديرية الفرعية نائب المدير وهي مكونة من :
 1. مصلحة الإمداد: تشرف على الصيانة والتأمينات والنقل والحظيرة.
 2. مصلحة الوسائل العامة: رئيسها يقوم بتسيير المخزونان.
 3. مصلحة الممتلكات: تسيير الممتلكات بصفة عامة للمؤسسة ودورها هو ضمان الممتلكات، جرد الممتلكات، تسديد الكراء وفواتير الكهرباء والماء.
 - **دائرة الموارد البشرية :** مهامها الرئيسي هو تسيير الموارد البشرية وتتكون من مصلحة تسيير المستخدمين.

ثانيا: عينة الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة تم إختيار عينة عشوائية بسيطة بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة ، حيث يتكون مجتمع الدراسة من 70 موظف وموظفة بالمؤسسة محل الدراسة وللتعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي ، تم دراسة عينة مكونة من 50 عامل.

الجدول (02-04): توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة

الإستثمارات	العدد	نسبة الاسترداد
الإستثمارات الموزعة	50	%100
الإستثمارات المسترجعة	47	% 94
الإستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي	44	% 88

المصدر: من إعداد الطلبة

حيث قمنا بتوزيع 50 استبانة تم استرجاع منها 47 بما نسبة 94 %، والصالحة منها للتحليل هو 44 استبانة بما نسبته 88%.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

بعد إعداد أسئلة الاستبيان، ومن أجل التأكد من صدق وثبات الاستبيان قمنا بعرضه على الأستاذة المشرفة وكذلك على مجموعة من الأساتذة في مجال التخصص وبعدما قاموا بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي بعد الإستجابة لمختلف التوجيهات المقدمة من طرف الأساتذة.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

تم إختبار ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول (02-05): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين الإداري	24	0.934
السلوك الإبداعي	28	0.930

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس التمكين الإداري قدر بـ 0.934 أي أن 93.4 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس السلوك الإبداعي إلى 0.930 أي أن 93.0 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من التفويض والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

لاختبار الفرضيات يجب أولاً معرفة طبيعة التوزيع لمتغيري (التمكين الإداري، السلوك الإبداعي)، وعليه قمنا بحساب اختبار كولموغوروف سميرونوف، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول (02-06) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري (التمكين الإداري، السلوك الإبداعي)

المقياس	قيمة اختبار كولموغوروف	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
التمكين الإداري	0.092	44	0.200
السلوك الإبداعي	0.110	44	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

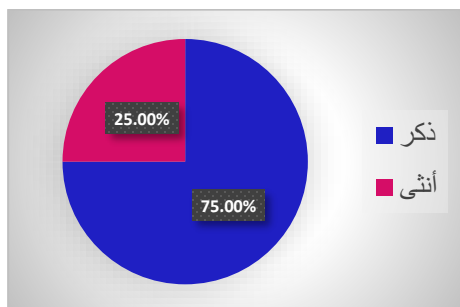
من خلال الجدول السابق نجد أن الدلالة الإحصائية في الحالتين أكبر من 0.05 وعليه فإن متغيري التمكين الإداري والسلوك الإبداعي يتبعان التوزيع الطبيعي، فهما إذن يحققان شرط الاعتدالية، وعليه يمكننا حساب الفروق باستخدام الاختبارات المعلمية (اختبارات T TEST واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA).

الفرع الرابع: خصائص العينة

يقصد بخصائص عينة الدراسة كل البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، بغرض معرفة الخصائص الديموغرافية لهم (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية)

أ/- متغير الجنس: من خلال الدراسة التي تم القيام بها كانت إجابات العينة لهذا المتغير كالتالي:

الجدول (02-07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



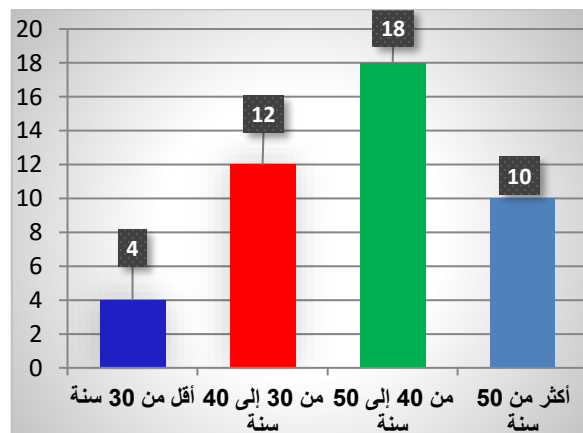
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	33	75.0
	أنثى	11	25.0
المجموع الكلي		44	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُظهر الجدول (02-07) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس تفوقاً عددياً واضحاً لصالح فئة الذكور، بنسبة مئوية قوامها 75.0% من إجمالي العينة البالغ 44 مفردة، في حين بلغ عدد الإناث بنسبة 25.0%. ويُعزى هذا التباين والتركيز المرتفع للذكور إلى طبيعة العمل في قطاع الاتصالات بالمديرية الجهوية لمؤسسة "موبيليس" بورقلة، والتي غالباً ما يغلب عليها الطابع التقني والمهام الميدانية التي تستقطب في الغالب فئة الذكور.

ب/- متغير السن: من خلال الدراسة التي تم القيام بها كانت إجابات العينة لهذا المتغير كالتالي:

الجدول (02-08): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



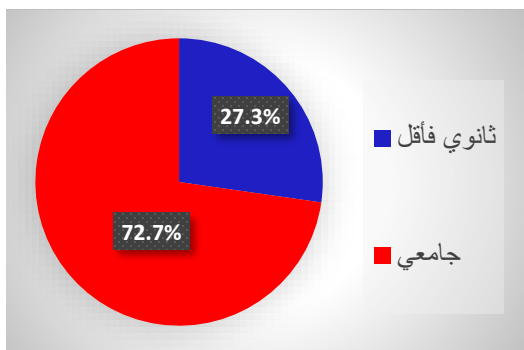
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
السن	أقل من 30 سنة	04	9.1
	من 30 إلى 40 سنة	12	27.3
	من 40 إلى 50 سنة	18	40.9
	أكثر من 50 سنة	10	22.7
المجموع الكلي		44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُبين الجدول (02-08) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) تتصدر التركيبة البشرية للعينة، أي ما نسبته 40.9%، تليها مباشرة الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 27.3% في المقابل، شكلت فئة (أكثر من 50 سنة) نسبة 22.7%، بينما جاءت فئة الشباب (أقل من 30 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة منخفضة بلغت 9.1%. يعكس هذا التوزيع الديموغرافي اعتماد المؤسسة "موبيليس" بورقلة على كفاءات بشرية تتمتع بالاستقرار الوظيفي والخبرة المهنية المتراكمة. وتُعد هذه التركيبة العمرية الناضجة بيئة مثالية لتطبيق التمكين الإداري.

ج - المستوى التعليمي: من خلال الدراسة التي تم القيام بها كانت إجابات العينة لهذا المتغير كالتالي:

الجدول (02-09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



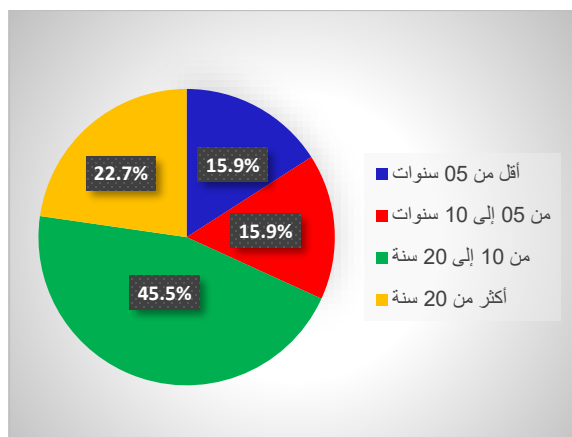
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	12	27.3
	جامعي	32	72.7
المجموع الكلي		44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُبين الجدول (02-09) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن الغالبية من الموظفين يحملون مؤهلات جامعية بواقع 32 موظفاً ونسبة مرتفعة بلغت 72.7%، في حين شكلت فئة (ثانوي فأقل) ما نسبته 27.3% (12 موظفاً). ويُعزى هذا التركيز العالي للكفاءات الجامعية إلى طبيعة قطاع الاتصالات بمؤسسة "موبيليس" الذي يعتمد على التكنولوجيا الدقيقة والأنظمة المعلوماتية الحديثة التي تتطلب تأهيلاً أكاديمياً متخصصاً؛ وتُعد هذه التركيبة التعليمية المتقدمة بيئة خصبة ومثالية لتطبيق التمكين الإداري.

د- الخبرة المهنية: من خلال الدراسة التي تم القيام بها كانت إجابات العينة لهذا المتغير كالتالي:

الجدول (10-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	7	15.9
	من 05 إلى 10 سنوات	7	15.9
	من 10 إلى 20 سنة	20	45.5
	أكثر من 20 سنة	10	22.7
المجموع الكلي		44	100

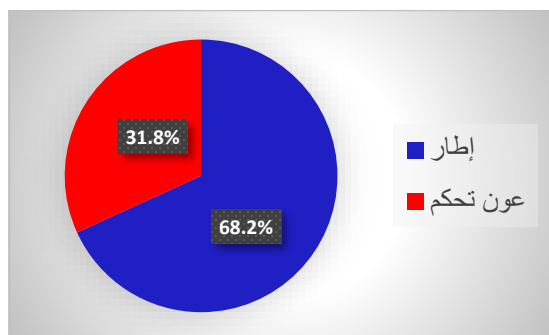
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُبين الجدول رقم (10-02) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية تركزاً كبيراً للموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة، حيث تصدر فئة (من 10 إلى 20 سنة) التوزيع بواقع 20 موظفاً ونسبة بلغت 45.5%، تليها فئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة 22.7% (10 موظفين)، في المقابل، تساوت فئتا حديثي الالتحاق (أقل من 05 سنوات) وذوي الخبرة القصيرة (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة 15.9% لكل منهما بواقع 7 موظفين.

ويعكس هذا التوزيع مستوى عالياً من الاستقرار الوظيفي وتراكماً عميقاً للخبرات الفنية والإدارية داخل المديرية الجهوية لمؤسسة "موبيليس" بورقلة؛ إذ تتيح هذه الخبرة المتراكمة للقيادة تفويض الصلاحيات ومشاركة المعلومات بثقة واعتمادية أعلى، كما تنعكس إيجاباً على السلوك الإبداعي من خلال تمكين الموظفين من تقديم حلول ابتكارية ناضجة.

هـ- الرتبة الوظيفية: من خلال الدراسة التي تم القيام بها كانت إجابات العينة لهذا المتغير كالتالي:

الجدول (11-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
الرتبة الوظيفية	إطار	30	68.2
	عون تحكم	14	31.8
المجموع الكلي		44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُبين الجدول (02-11) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية هيمنة واضحة لفئة (إطار)، حيث بلغ عددهم 30 موظفاً بنسبة مئوية مرتفعة قوامها 68.2% من إجمالي العينة، بينما شكلت فئة (عون تحكم) ما نسبته 31.8% بواقع 14 موظفاً.

ويُعزى هذا التركيز العالي لفئة الإطارات إلى طبيعة الهيكل التنظيمي والتشغيلي للمديرية الجهوية لمؤسسة "موبيليس" بورقلة، والذي يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءات متقدمة (مهندسين، محللين، وإطارات إدارية عليا) قادرة على إدارة العمليات التقنية المعقدة والإشراف الميداني.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد عملية تفرغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج Spss ، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

بعد الانتهاء من إعداد الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة، وجمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً، سيتم في هذا المطلب عرض مختلف النتائج المتوصل إليها في ضوء المعطيات المستقاة من أدوات الدراسة المعتمدة. ويهدف هذا العرض إلى تحديد مستوى كل من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة موبيليس بورقلة، إلى جانب اختبار فرضيات الدراسة وتحليل طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرين المدروسين

الفرع الأول: عرض نتائج اتجاهات اجابات العينة تجاه محور " التمكين الإداري "

في هذا الجزء سنقوم بعرض وتحليل نتائج المتغير المستقل "التمكين الإداري" وهذا المعرفة إلى أي درجة يتوافر هذا البعد حسب إجابات عاملي المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (02-12): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التمكين الإداري

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	1.04	3.64	2	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي؛
متوسط	1.06	3.36	3	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية؛
متوسط	0.98	3.32	4	هناك أعمال استطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع إلى الإدارة العليا؛
مرتفع	0.87	3.64	1	تعطيني الإدارة صلاحيات كافية وواسعة لانجاز مهام وظيفتي.
مرتفع	0.80	3.49	بعد التفويض	
مرتفع	0.89	3.66	2	تسعى الإدارة إلى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم؛
مرتفع	0.93	3.68	1	يتاح لي فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل؛
متوسط	1.20	3.36	4	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية بشكل مستمر وكافية لتصوير مهاراتي؛
مرتفع	1.04	3.45	3	تستعين مؤسستي بالخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب.
مرتفع	0.82	3.54	بعد التدريب والتعليم	
متوسط	1.15	3.20	2	تشجعي المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي؛
متوسط	1.13	3.02	4	تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفزي؛
متوسط	1.15	3.27	1	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية؛
متوسط	1.14	3.09	3	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.
متوسط	0.97	3.15	بعد التحفيز والتشجيع	
مرتفع	0.94	3.64	3	يتم إبلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي؛
مرتفع	1.02	3.52	4	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار في مؤسستي وشرح مواقفهم بسهولة؛

مرتفع	0.85	3.98	2	يمكنك التواصل مع مديرك في أي وقت؛
مرتفع	0.72	4.00	1	الاتصالات سهلة وسريعة بين الدوائر الإدارية في المؤسسة.
مرتفع	0.64	3.78		بعد المعلومات والاتصال
مرتفع	0.88	3.52	2	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي؛
متوسط	0.92	3.36	3	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي؛
متوسط	1.02	3.30	4	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة؛
مرتفع	0.87	3.57	1	يسود التعاون بيننا كزملاء في العمل.
مرتفع	0.72	3.44		بعد فرق العمل
مرتفع	0.86	3.68	2	لدي المعلومات الكافية التي تؤهلني لاتخاذ القرارات التي تخص عملي
مرتفع	0.98	3.55	3	يسمح لنا أحيانا بالمشاركة في اتخاذ القرار
مرتفع	0.98	3.70	3	أتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حول كيفية القيام بعمل
مرتفع	0.93	3.43	4	تولي مؤسستي اهتماما بالأفكار والحلول التي اقترحها.
مرتفع	0.75	3.59		بعد المشاركة في اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال معطيات الجدول (02-12) نلاحظ أن:

- **التفويض:** أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التفويض ضمن محور التمكين الإداري قد تحقق بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.49 بانحراف معياري قدره 0.80، مما يعكس وجود اتفاق بين أفراد العينة حول توفر الصلاحيات والمرونة في أداء المهام داخل المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بورقلة، وهو ما يعكس توجه الإدارة نحو تقليل المركزية وتعزيز حرية التصرف بما يتلاءم مع طبيعة قطاع الاتصالات.

كما بينت النتائج أن الإدارة تمنح الموظفين صلاحيات كافية لإنجاز مهامهم، إضافة إلى توفير قدر مناسب من المرونة في أداء الأعمال، حيث سجلت العبارتان أعلى المتوسطات الحسابية بواقع 3.64. في المقابل، في حين جاءت العبارات المتعلقة بالاستقلالية في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطها 3.36 و3.32، مما يدل على أن حرية اتخاذ القرار لا تزال مقيدة نسبيا بالرجوع إلى الإدارة العليا، رغم توفر الصلاحيات التنفيذية، وهو ما يستدعي تعزيز الاستقلالية الإدارية بما يدعم السلوك الإبداعي والمبادرة لدى العاملين.

- **التدريب والتعليم:** أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التدريب والتعليم ضمن محور التمكين الإداري قد تحقق بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.54 بانحراف معياري قدره 0.82، مما يعكس اهتمام مؤسسة موبيليس بورقلة بتطوير كفاءات العاملين وتنمية

مهاراتهم لمواكبة متطلبات العمل في قطاع الاتصالات.

كما بينت النتائج أن المؤسسة توفر فرصاً للتعليم وتطوير المهارات، حيث سجلت العبارات المتعلقة بذلك أعلى المتوسطات الحسابية بدرجة تقييم مرتفعة، إضافة إلى استعانتها بالخبراء في إعداد البرامج التدريبية. وفي المقابل، جاءت العبارة المتعلقة باستمرارية وكفاية الدورات التدريبية بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز البرامج التدريبية وتوسيعها بما يدعم تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

- التحفيز والتشجيع: أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التحفيز والتشجيع ضمن محور التمكين الإداري قد تحقق بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.15 بانحراف معياري قدره 0.97، مما يعكس وجود رضا نسبي لدى أفراد العينة حول نظام الحوافز المعتمد داخل مؤسسة موبيليس بورقلة، مع بروز بعض التحفظات المتعلقة بفعالية آليات التحفيز المادية والمعنوية. كما بينت النتائج أن الإدارة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية بدرجة متوسطة، حيث سجلت العبارات المتعلقة بذلك أعلى المتوسطات الحسابية. وفي المقابل، جاءت العبارات المرتبطة بتناسب الأجور مع الجهود المبذولة وتقدير الإدارة لجهود الموظفين في المراتب الأخيرة، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في نظام المكافآت والتقدير. وتعكس هذه النتائج حاجة المؤسسة إلى تعزيز آليات التحفيز المادي والمعنوي وتحقيق قدر أكبر من العدالة والتقدير، لما لذلك من أثر مباشر في دعم السلوك الإبداعي وتشجيع العاملين على المبادرة والابتكار.

- المعلومات والاتصال: أظهرت نتائج الدراسة أن بعد المعلومات والاتصال ضمن محور التمكين الإداري قد تحقق بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.78 بانحراف معياري 0.64، مما يعكس فعالية نظام الاتصال الداخلي وسهولة تدفق المعلومات داخل مؤسسة موبيليس بورقلة.

كما بينت النتائج سهولة التواصل بين الدوائر الإدارية ومع المديرين المباشرين، إضافة إلى حرص الإدارة على تزويد الموظفين بالمعلومات المتعلقة بمهامهم. وفي المقابل، كان الوصول إلى أصحاب القرار أقل سهولة نسبياً، مما يدل على محدودية التواصل مع الإدارة العليا. وتؤكد هذه النتائج أهمية الاتصال الفعال في دعم السلوك الإبداعي وتعزيز المبادرة داخل المؤسسة.

- فرق العمل: أظهرت نتائج الدراسة أن بعد فرق العمل ضمن محور التمكين الإداري قد تحقق بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.44 بانحراف معياري 0.72، مما يعكس وجود تعاون وتنسيق إيجابي بين العاملين داخل مؤسسة موبيليس بورقلة. كما بينت النتائج تشجيع الإدارة للعمل الجماعي وسيادة روح التعاون بين الزملاء، في حين جاءت الثقة بين أعضاء الفرق والتركيز على الأداء الجماعي بدرجة متوسطة. وتؤكد هذه النتائج أهمية فرق العمل في دعم السلوك الإبداعي من خلال تعزيز تبادل الأفكار والخبرات داخل المؤسسة.

- المشاركة في اتخاذ القرارات: أظهرت نتائج الدراسة أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار ضمن محور التمكين الإداري قد تحقق بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.59 بانحراف معياري قدره 0.75، مما يعكس توجه المؤسسة نحو إشراك العاملين في تسيير العمل وتعزيز إحساسهم بالمسؤولية التنظيمية. كما بينت النتائج تمتع الموظفين بدرجة جيدة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم،

مع توفر المعلومات اللازمة التي تساعدهم على ذلك، إضافة إلى إتاحة الفرصة للمشاركة في بعض القرارات الإدارية. وفي المقابل، جاءت العبارة المتعلقة باهتمام المؤسسة بمقترحات الموظفين وأفكارهم التطويرية بدرجة أقل نسبياً، مما يشير إلى ضرورة تعزيز آليات تبني الأفكار الابتكارية والاستفادة منها بصورة أكبر.

وتؤكد هذه النتائج أهمية المشاركة في اتخاذ القرار في دعم السلوك الإبداعي، من خلال تشجيع المبادرة وتعزيز مساهمة العاملين في تطوير الأداء داخل المؤسسة.

والجدول الموالي يلخص متوسطات إجابات أفراد العينة حول جميع أبعاد التمكين الإداري بالإضافة للمتوسط العام للمحور

الجدول (02-13): ملخص أبعاد التمكين الإداري

الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
التفويض	4	3.49	0.80	مرتفع
التدريب والتعليم	3	3.54	0.82	مرتفع
التحفيز والتشجيع	6	3.15	0.97	متوسط
المعلومات والاتصال	1	3.78	0.64	مرتفع
فرق العمل	5	3.44	0.72	مرتفع
المشاركة في اتخاذ القرارات	2	3.59	0.75	مرتفع
التمكين الإداري		3.50	0.62	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة موبيليس - ورقلة جاء مرتفعاً بوجه عام، وهو ما يعكس توفر بيئة تنظيمية داعمة تسهم في تعزيز مشاركة العاملين وتحسين أدائهم المهني. وقد جاء بعد المعلومات والاتصال في المرتبة الأولى، مما يدل على فعالية قنوات الاتصال ووضوح تدفق المعلومات داخل المؤسسة. تلاه بعد المشاركة في اتخاذ القرار، الأمر الذي يعكس اهتمام المؤسسة بإشراك العاملين في مختلف القرارات التنظيمية وتعزيز إحساسهم بالمسؤولية والانتماء.

كما احتل بعد التدريب والتعليم مرتبة متقدمة، وهو ما يبرز اهتمام المؤسسة بتنمية مهارات العاملين وتطوير كفاءاتهم المهنية. وجاء بعد التفويض بمستوى مرتفع، مما يشير إلى منح العاملين قدراً مناسباً من الصلاحيات والاستقلالية في أداء مهامهم. كذلك سجل بعد فرق العمل مستوى مرتفعاً، بما يعكس وجود روح التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد داخل المؤسسة.

في المقابل، جاء بعد التحفيز والتشجيع في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وهو ما يدل على حاجة المؤسسة إلى تعزيز آليات التحفيز المادي والمعنوي بما يسهم في رفع دافعية العاملين وتحسين مستوى التمكين الإداري بصورة أشمل.

الفرع الثاني: عرض نتائج اتجاهات اجابات العينة تجاه محور " السلوك الإبداعي "

في هذا الجزء سنقوم بعرض وتحليل نتائج المتغير التابع " السلوك الإبداعي " وهذا المعرفة إلى أي درجة يتوافر هذا البعد حسب إجابات عاملي المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (02-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور السلوك الإبداعي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.76	3.98	1	أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي
مرتفع	0.86	3.77	3	لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي
مرتفع	1.01	3.91	2	أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل
مرتفع	1.02	3.61	4	استطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من أجل التحقيق أهداف المؤسسة.
مرتفع	0.68	3.82		بعد الأصالة
مرتفع	0.94	3.84	4	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها؛
مرتفع	0.71	4.09	1	أحرص على عدم التعصب لأفكاري؛
مرتفع	0.81	4.05	2	أحرص على معرفة الرأي المخالف لوجهة نظري في العمل للتقييم والاستفادة منه؛
مرتفع	0.89	3.95	3	أسعى إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي.
مرتفع	0.64	3.98		بعد المرونة
مرتفع	0.75	4.05	1	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة ووبطريقة يفهما الجميع
مرتفع	1.01	3.75	3	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل
مرتفع	1.06	3.82	2	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل
مرتفع	1.04	3.75	4	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه.
مرتفع	0.77	3.84		بعد الطلاقة والقدرة على التحليل
مرتفع	1.06	3.66	3	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها

مرتفع	1.01	3.95	2	أركز على مشاكل عملي وأسعى بحلها بسرعة
مرتفع	0.92	3.41	4	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين
مرتفع	0.85	3.86	3	أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.
مرتفع	0.69	3.72		بعد الحساسية للمشكلات
مرتفع	0.76	3.45	2	تدعم المؤسسة التغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل
متوسط	0.96	3.32	4	تشجع المؤسسة على التغيير وتدعم الأفكار والممارسات الجديدة
مرتفع	0.86	3.66	1	أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الحديثة في العمل
مرتفع	1.15	3.43	3	أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك.
مرتفع	0.70	3.47		بعد القابلية للتغيير
مرتفع	1.06	3.84	2	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي
مرتفع	0.85	3.86	1	أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملتي
متوسط	1.15	3.30	3	أحب العمل في فريق يميل إلى المخاطرة ويتميز بروح المجازفة
متوسط	1.15	3.18	4	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة.
مرتفع	0.86	3.55		بعد المخاطرة وروح المجازفة
مرتفع	1.00	3.70	2	أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل
مرتفع	0.93	3.43	3	لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من وإلى دائرتي في العمل
مرتفع	1.02	3.82	1	أعمل على تحسين علاقتي الشخصية مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي
مرتفع	1.32	3.41	4	أسعى إلى توطيد علاقتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي.
مرتفع	0.84	3.59		بعد سعة الاتصالات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال معطيات الجدول (02-14) نلاحظ أن:

- **الأصالة:** أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الأصالة ضمن محور السلوك الإبداعي قد تحقق بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.82 بانحراف معياري 0.68، مما يعكس ميلا واضحا لدى أفراد العينة نحو تبني أساليب عمل غير تقليدية داخل مؤسسة موبيليس بورقلة، واستعدادا عاليا لتقديم أفكار مبتكرة تتماشى مع متطلبات قطاع الاتصالات .

كما بينت النتائج أن الموظفين يسعون للتميز، ويظهر لديهم نفور من الروتين، إضافة إلى امتلاكهم القدرة على توليد أفكار جديدة بدرجة مرتفعة. وفي المقابل، جاءت القدرة على تقديم أفكار نادرة تخدم أهداف المؤسسة بدرجة أقل نسبيا رغم بقائها مرتفعة، مما يشير إلى حاجة هذا الجانب إلى مزيد من التوجيه والدعم.

- **المرونة:** أظهرت نتائج الدراسة أن بعد المرونة ضمن محور السلوك الإبداعي قد تحقق بدرجة مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.98 بانحراف معياري 0.64، مما يعكس توافقا كبيرا لدى أفراد العينة حول تبني أنماط تفكير وسلوك مرنة داخل مؤسسة موبيليس بورقلة، وقدرة عالية على التكيف مع المستجدات المهنية.

كما بينت النتائج أن الموظفين يتسمون بانفتاح ذهني واضح يتمثل في عدم التمسك بالأفكار، وتقبل الآراء المخالفة، والسعي إلى التفكير بطرق غير تقليدية بدرجات مرتفعة. في المقابل، سجلت مهارة تحليل القضايا من عدة زوايا قبل اتخاذ القرار درجة أقل نسبيا رغم بقائها مرتفعة، مما يشير إلى ضرورة تعزيز هذا الجانب من خلال أدوات أكثر تنظيما ومنهجية.

- **الطلاقة والقدرة على التحليل:** أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الطلاقة والقدرة على التحليل ضمن محور السلوك الإبداعي قد تحقق بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.84 بانحراف معياري 0.77، مما يعكس امتلاك أفراد العينة لقدرة ذهنية وتواصلية جيدة وتوافقا عاما حول قدرتهم على التحليل والتعبير داخل مؤسسة موبيليس بورقلة.

كما بينت النتائج أن الموظفين يتمتعون بطلاقة في التعبير عن الأفكار بشكل واضح ومفهوم للجميع، إضافة إلى اهتمامهم بتحليل المستجدات والبحث عن أساليب عمل جديدة، وقدرتهم على التفكير السريع في مختلف الظروف بدرجات مرتفعة. في المقابل، سجلت مهارة التخطيط التفصيلي قبل تنفيذ العمل درجة أقل نسبيا، مما يشير إلى وجود تفاوت في تطبيق التحليل المنهجي المسبق.

- **الحساسية للمشكلات:** أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الحساسية للمشكلات ضمن محور السلوك الإبداعي قد تحقق بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.72 بانحراف معياري 0.69، مما يعكس مستوى عالٍ من اليقظة المهنية لدى أفراد العينة وقدرتهم على إدراك المشكلات التشغيلية داخل مؤسسة موبيليس بورقلة.

كما بينت النتائج أن الموظفين يركزون على رصد المشكلات ومعالجتها بسرعة، إلى جانب الحرص على اكتشاف مواطن الخلل والعمل على تحسين الأداء بشكل مستمر، إضافة إلى امتلاكهم قدرة نسبية على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها. في المقابل، جاءت المشاركة في حل مشكلات الآخرين بدرجة أقل نسبيا رغم بقائها مرتفعة، مما يشير إلى أن التعامل مع المشكلات يميل أكثر إلى الجانب الفردي مقارنة بالجانب الجماعي.

- **القابلية للتغيير:** أظهرت نتائج الدراسة أن بعد القابلية للتغيير ضمن محور السلوك الإبداعي قد تحقق بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.47 بانحراف معياري 0.70، مما يعكس استعدادا إيجابيا لدى أفراد العينة لتقبل التحديث والتكيف مع

التحولات داخل مؤسسة موبيليس بورقلة.

كما بينت النتائج وجود ميل لدى الموظفين لتجريب الأساليب الحديثة في العمل، إلى جانب إدراكهم لوجود دعم مؤسسي نسبي للتغيير وتحديث طرق العمل، إضافة إلى محاولات فردية لتشجيع الزملاء على تبني ممارسات جديدة. في المقابل، جاءت درجة الدعم المؤسسي المباشر للأفكار والممارسات الجديدة في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في آليات تبني الابتكار بشكل رسمي.

- المخاطرة وروح المجازفة: أظهرت نتائج الدراسة أن بعد المخاطرة وروح المجازفة ضمن محور السلوك الإبداعي قد تحقق بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.55 بانحراف معياري 0.86، مما يعكس استعدادا واضحا لدى أفراد العينة لمواجهة التحديات وتحمل ضغوط العمل داخل مؤسسة موبيليس بورقلة.

كما بينت النتائج أن الموظفين يتمتعون بقدرة على تحمل صعوبات العمل ورفض الممارسات المهنية الخاطئة، وهوما يعكس مستوى من الالتزام المهني والشجاعة في التعامل مع المواقف. في المقابل، جاءت الأبعاد المرتبطة بالمبادرة الإبداعية وتحمل مخاطر الأفكار الجديدة والعمل ضمن فرق مجازفة بدرجة متوسطة، مما يشير إلى قدر من التحفظ عند الانتقال من تحمل المخاطر التشغيلية إلى المخاطرة الإبداعية الطوعية.

سعة الاتصالات: أظهرت نتائج الدراسة أن بعد سعة الاتصالات ضمن محور السلوك الإبداعي قد تحقق بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.59 بانحراف معياري 0.84، مما يعكس وجود تواصل داخلي فعال وشبكة علاقات مهنية إيجابية داخل مؤسسة موبيليس بورقلة.

كما بينت النتائج أن الموظفين يركزون على تحسين علاقاتهم داخل بيئة العمل، والمشاركة الفعالة في النقاشات والاجتماعات، بما يعزز تبادل الخبرات ودعم الأداء. في المقابل، سجلت جوانب الاطلاع الشامل على المعلومات وبناء علاقات مهنية خارجية درجات أقل نسبيا، مع تباين واضح في آراء أفراد العينة، مما يشير إلى أن الاتصالات تظل أكثر تركيزا داخل الإطار الداخلي للمؤسسة.

والجدول الموالي يلخص متوسطات إجابات أفراد العينة حول جميع أبعاد التمكين الإداري بالإضافة للمتوسط العام للمحور

الجدول (02-15): ملخص أبعاد السلوك الإبداعي

الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
بعد الأصالة	3	3.82	0.68	مرتفع
بعد المرونة	1	3.98	0.64	مرتفع
بعد الطلاقة والقدرة على التحليل	2	3.84	0.77	مرتفع
بعد الحساسية للمشكلات	4	3.72	0.69	مرتفع
بعد القابلية للتغيير	7	3.47	0.70	مرتفع
المخاطرة وروح المجازفة	6	3.55	0.86	مرتفع

مرتفع	0.84	3.59	5	سعة الاتصالات
مرتفع	0.57	3.71		السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى السلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة موبيليس - ورقة جاء مرتفعاً بصفة عامة، مما يعكس توفر بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار. وقد جاء بعد المرونة في المرتبة الأولى، تلاه بعد الطلاقة والقدرة على التحليل، ثم الأصالة والحساسية للمشكلات، وهو ما يدل على امتلاك العاملين لقدرات تساعد على التكيف وتقديم أفكار جديدة ومعالجة المشكلات بفعالية. كما سجلت أبعاد سعة الاتصالات والقابلية للتغيير مستويات مرتفعة، في حين جاء بعد المخاطرة وروح المجازفة في المرتبة الأخيرة رغم بقاءه ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس وجود درجة مقبولة من الجرأة المهنية لدى العاملين.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مدى قبولها أو رفضها، وذلك بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، حيث تم عرض هذه النتائج وتفسيرها في الجداول التالية:

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى

من أجل اختبار صحة الفرضية الأولى والتي مفادها "يتمتع العاملون بالمديرية الجهوية موبيليس ورقة بمستوى مرتفع من التمكين الإداري" قمنا بتقسيم الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين صفرية وبديلة كما يلي:

H_0 : لا يتمتع العاملون بالمديرية الجهوية موبيليس ورقة بمستوى مرتفع من التمكين الإداري.

H_1 : يتمتع العاملون بالمديرية الجهوية موبيليس ورقة بمستوى مرتفع من التمكين الإداري.

ولإختبار مدى صحة الفرضية، قمنا بتطبيق اختبار **ONE SAMPLE T test** وتحصلنا على النتائج المعروضة في الجدول التالي:

جدول (02-16): إختبار ONE SAMPLE T test

المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
التمكين الإداري	3.50	0.62	مرتفع
قيمة ت = 5.316	درجة الحرية = 43	الدالة الإحصائية = 0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر التحليل العام لمعطيات الجدول (02-16) ومخرجات الاختبار الإحصائي (t-test) لعينة واحدة أن مستوى ممارسة التمكين الإداري في المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بورقلة قد تحقق بدرجة إجمالية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمقياس 3.50 بانحراف معياري منخفض قدره 0.62، وتؤكد هذه النتيجة من خلال القيمة المحسوبة لاختبار (ت) والتي بلغت 5.316 عند درجة حرية 43 وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية مما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي مفادها "وجود مستوى مرتفع للتمكين الإداري من وجهة نظر أفراد العينة"، ورفض فرضية العدم ويعكس هذا المستوى المرتفع نجاح الإدارة في إرساء بيئة تنظيمية مرنة تتبنى مفاهيم الإدارة الحديثة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية

من أجل اختبار صحة الفرضية الثانية والتي مفادها "يسود مستوى مرتفع من السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية الجهوية لموبيليس بورقلة" قمنا بتقسيم الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين صفرية وبديلة كما يلي:

H_0 : لا يسود مستوى مرتفع من السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية الجهوية لموبيليس بورقلة.

H_1 : يسود مستوى مرتفع من السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية الجهوية لموبيليس بورقلة.

ولإختبار مدى صحة الفرضية، قمنا بتطبيق اختبار **ONE SAMPLE T test** وتحصلنا على النتائج المعروضة في الجدول التالي:

جدول (02-17): إختبار ONE SAMPLE T test

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
السلوك الإبداعي	3.71	0.57	مرتفع
قيمة ت = 8.243	درجة الحرية = 43	الدلالة الإحصائية = 0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر التحليل العام لمعطيات الجدول (02-17) ومخرجات الاختبار الإحصائي (ت) لعينة واحدة أن مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بورقلة قد تحقق بدرجة إجمالية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمقياس 3.71 بانحراف معياري منخفض قدره 0.57، وهوما يتجاوز المتوسط الفرضي للمقياس وتؤكد هذه النتيجة الإيجابية من خلال القيمة المحسوبة لاختبار (ت) والتي بلغت 8.243 عند درجة حرية 43 وبمستوى دلالة إحصائية عند القيمة صفر، وهي قيمة دالة إحصائية وتؤكد بشكل قاطع قبول الفرضية الثانية البديلة والتي مفادها بوجود مستوى مرتفع للسلوك الإبداعي من وجهة نظر أفراد العينة، ورفض فرضية العدم ويعكس هذا المستوى المرتفع تمتع رأس المال البشري في المديرية بمرونة ذهنية وقدرات ابتكارية متميزة.

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة

من أجل اختبار صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها " توجد علاقة تبني أسلوب التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة"

" قمنا بتقسيم الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين صفرية وبديلة كما يلي:

H₀: لا توجد علاقة بين تبني أسلوب التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة.

H₁: توجد علاقة بين تبني أسلوب التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة

ولإختبار مدى صحة الفرضية، قمنا بتطبيق اختبار **test pearson** وتحصلنا على النتائج المعروضة في الجدول التالي: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو التمكين الإداري والمتغير التابع هو السلوك الإبداعي، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول (02-18): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل التحديد (R-deux)	معامل الارتباط (R)	النموذج
0.436	0.660	أ- المتغير المستقل: التمكين الإداري ب- المتغير التابع: السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي هو (0.660) أي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.436)، بمعنى أن (43.6) بالمائة من السلوك الإبداعي يعود لتأثير التمكين الإداري والنسبة المتبقية (56.4) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في السلوك الإبداعي.

وعليه: "توجد علاقة طردية قريبة من المتوسط بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي" وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة والتي مفادها " يوجد علاقة بين تبني أسلوب التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين " ورفض فرضية العدم.

وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي ككل (0.660) والجدول التالي يمثل توزيع القيم حسب الأبعاد:

الجدول (02-19): مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير التمكين الإداري على السلوك الإبداعي

الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig)	عدد أفراد العينة (n)
التفويض	0.440**	0.003	44
التدريب والتعليم	0.351*	0.019	44
التحفيز والتشجيع	0.615**	0.000	44
المعلومات والاتصال	0.611**	0.000	44
فرق العمل	0.621**	0.000	44
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.525**	0.000	44
المتغير المستقل: التمكين الإداري	0.660**	0.000	44

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد فرق العمل بقيمة (0.621)، يليه بعد التحفيز والتشجيع بقيمة (0.615)، وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة.

الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة

من أجل اختبار صحة الفرضية الرابعة والتي مفادها " يوجد أثر ذودلالة معنوية لتبني أسلوب التمكين الإداري بجميع أبعاده (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات) على السلوك الإبداعي " قمنا بتقسيم الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين صفرية وبديلة كما يلي:

— H_0 : لا يوجد أثر ذودلالة معنوية لتبني أسلوب التمكين الإداري بجميع أبعاده (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع،

المعلومات والاتصال، فرق العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات) على السلوك الإبداعي.

— H_1 : يوجد أثر ذودلالة معنوية لتبني أسلوب التمكين الإداري بجميع أبعاده (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع،

المعلومات والاتصال، فرق العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات) على السلوك الإبداعي.

أولاً: تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع والمستقل:

■ تبين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل: يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

جدول (20-02): قيم تبين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ^a ANOVA

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى الدلالة Sig.
1 الانحدار	6.123	1	6.123	32.493	^b 0.000
البقايا	7.914	48	0.188		
المجموع	14.037	43			

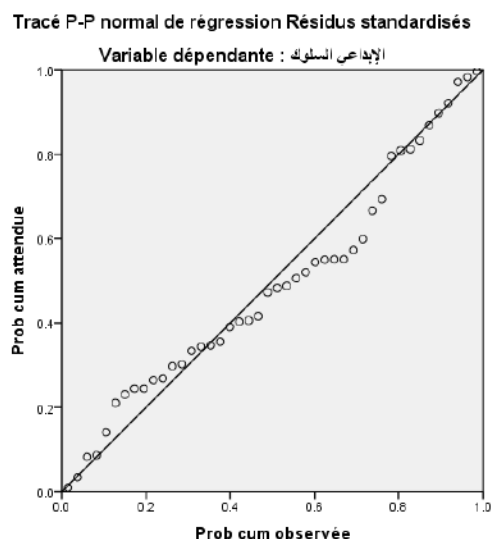
a. المتغير المستقل التمكين الإداري b. المتغير التابع السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 6.123 ومجموع مربعات البواقي هو 7.914 ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.037؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 48؛
- معدل مربعات الانحدار هو 6.123 ومعدل مربعات البواقي هو 0.188؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 32.493؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم، ونقبل الفرض البديل وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (5): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل



المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهوما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

■ دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي

الجدول (02-21): قيم معاملات خط الانحدار للمعاملات^a Coefficients

النموذج	معاملات غير قياسية		معاملات قياسية	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
الثابت	1.589	0.378		4.206	0.000
التمكين الإداري	0.606	0.106	0.660	5.700	0.000

a. المتغير التابع السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 1.589 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.000) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار هي: $Y=a+bX$

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y = 1.589 + 0.606 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل التمكين الإداري و Y يمثل المتغير التابع السلوك الإبداعي

نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة التمكين الإداري ولوبقيمة 1 سيزيد من السلوك الإبداعي بقيمة 0.606.

إلى وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري (X) على السلوك الإبداعي (Y) ، حيث تبين أن زيادة التمكين الإداري بدرجة واحدة تؤدي إلى زيادة السلوك الإبداعي بمقدار (0.606)، وهو ما يعكس علاقة طردية بين المتغيرين. كما تشير النتائج إلى أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته 60% من التغيرات الحاصلة في السلوك الإبداعي، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، مما يدل على قوة تأثير التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية البديلة التي مفادها بوجود أثر للتمكين الإداري على السلوك الإبداعي ورفض فرضية العدم.

2. اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل:

من أجل التعرف على أبعاد قياس التمكين الإداري المؤثرة على تبني العاملين للسلوك الإبداعي، و لصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، وقمنا بتجزئة الفرضية الرابعة وفق أبعاد قياس المتغير المستقل كما يلي:

▪ H_0 : لا يوجد أثر ذودلالة معنوية لتبني أسلوب التمكين الإداري بجميع أبعاده (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع،

المعلومات والاتصال، فرق العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات) على السلوك الإبداعي.

— لا يوجد أثر ذودلالة معنوية لبعد التفويض على السلوك الإبداعي.

— لا يوجد أثر ذودلالة معنوية لبعد التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي.

— لا يوجد أثر ذودلالة معنوية لبعد التحفيز والتشجيع على السلوك الإبداعي.

— لا يوجد أثر ذودلالة معنوية لبعد المعلومات والاتصال على السلوك الإبداعي.

— لا يوجد أثر ذودلالة معنوية لبعد فرق العمل على السلوك الإبداعي.

— لا يوجد أثر ذودلالة معنوية لبعد المشاركة في إتخاذ القرارات على السلوك الإبداعي.

- **H₁** : يوجد أثر ذودلالة معنوية لتبني أسلوب التمكين الإداري بجميع أبعاده (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات) على السلوك الإبداعي.
- يوجد أثر ذودلالة معنوية لبعد التفويض على السلوك الإبداعي.
 - يوجد أثر ذودلالة معنوية لبعد التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي.
 - يوجد أثر ذودلالة معنوية لبعد التحفيز والتشجيع على السلوك الإبداعي.
 - يوجد أثر ذودلالة معنوية لبعد المعلومات والاتصال على السلوك الإبداعي.
 - يوجد أثر ذودلالة معنوية لبعد فرق العمل على السلوك الإبداعي.
 - يوجد أثر ذودلالة معنوية لبعد المشاركة في إتخاذ القرارات على السلوك الإبداعي.

والجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة وأبعاد المتغير المستقل المتبقية. حيث تم اعتماد النموذج الثاني لأنه أكثر دلالة وله أكثر درجة ارتباط.

الجدول (02-22): الطريقة المستخدمة وأبعاد المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	فرق العمل	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ .050, Probabilité de F pour éliminer ≥ .100).
2	المعلومات والاتصال	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ .050, Probabilité de F pour éliminer ≥ .100).
a: Variable dépendante: السلوك الإبداعي			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى تبقي بعدين من أبعاد المتغير المستقل أي التمكين الإداري من أبعاده الستة في الدراسة وهي: بعد المعلومات والاتصال، بعد فرق العمل.

العلاقة الارتباطية بين الأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع: يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط الخطي لأبعاد المتغير المستقل المتبقية المتمثلة في بعد المعلومات والاتصال، بعد فرق العمل. والمتغير التابع السلوك الإبداعي لنموذج الدراسة:

الجدول (02-23): قيم معاملات الارتباط الخطي لأبعاد المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع

ملخص النموذج (b)

النموذج ^a	معامل	معامل التحديد (R-deux)
2	0.683	0.467

a. القيم المتوقعة (الثابت): بعد المعلومات والاتصال، بعد فرق العمل

b. المتغير التابع: السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول بلغ معامل الارتباط الخطي بين الأبعاد المستقلة المتبقية (بعد المعلومات والاتصال، بعد فرق العمل) والمتغير التابع السلوك الإبداعي 0.683 وهو دليل على وجود ارتباط خطي طردي قوي بينهما، حيث أن (46.7%) من السلوك الإبداعي يعود إلى تأثير الأبعاد المستقلة (بعد المعلومات والاتصال، بعد فرق العمل) والنسبة المتبقية (53.3%) ترجع للعوامل الأخرى أو عوامل عشوائية أخطاء.

تباين خط الانحدار للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع: يوضح الجدول أدناه تحليل تباين خط الانحدار حسب مربعات الانحدار:

جدول رقم (02-24): قيم تباين خط الانحدار بطريقة مربعات الانحدار للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع

تحليل التباين الأحادي^b ANOVA

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	قيمة اختبار تحليل التباين D	مستوى الدلالة Sig.
1	الانحدار	2	3.275	17.936	0.000 ^d
	البقايا	41	0.183		
	المجموع	43	14.037		

d. القيم المتوقعة (الثابت): بعد المعلومات والاتصال، بعد فرق العمل

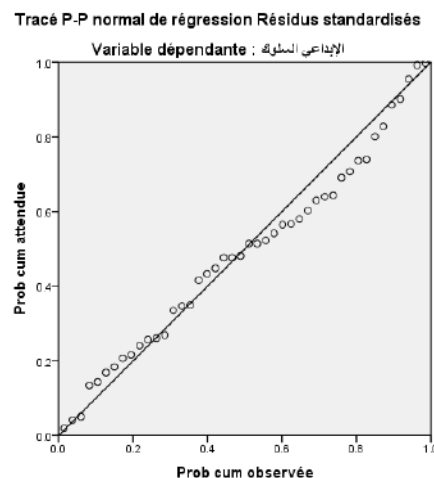
b. المتغير التابع: السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نجد مايلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 6.550 ومجموع مربعات البواقي هو 7.487 ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.037؛
- درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة حرية البواقي هي 41؛
- معدل مربعات الانحدار هو 3.275 ومعدل مربعات البواقي هو 0.183؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 17.936؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهو أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها ونقبل الفرض البديل.

الشكل (6): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والأبعاد المستقلة المتبقية



المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

دراسة معاملات خط الانحدار: يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار لعلاقة الأبعاد المتبقية للمتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول (02-25): قيم معاملات خط الانحدار للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع.

المعاملات^a Coefficients

النموذج	معاملات غير قياسية	معاملات قياسية	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.
2	الثابت (Constante)		3.4	0.001
	فرق العمل	0.311	0.116	0.011
	المعلومات والاتصال	0.327	0.131	0.017

a. المتغير التابع السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 1.404 والذي يمثل قيمة a بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.001) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 وكذا الدلالة الإحصائية للأبعاد المستقلة المتبقية كلها أقل من 0.05 مما يعني أنها معنوية، فتصبح معادل خط الانحدار مبدئياً هي:

$$Y=a+bX_1+cX_2$$

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=1.404+ 0.311 X_1 +0.327 X_2$$

حيث أن X_1 يمثل بعد فرق العمل و X_2 يمثل بعد المعلومات والاتصال و Y يمثل المتغير التابع السلوك الإبداعي نستنتج من معادلة خط الانحدار أن:

زيادة مستوى فرق العمل ولوبقيمة 1 سيزيد السلوك الإبداعي بقيمة 0.311

زيادة مستوى المعلومات والاتصال ولوبقيمة 1 سيزيد السلوك الإبداعي بقيمة 0.327

والجدول التالي يبين أبعاد المتغير المستقل المستبعدة والمتمثلة في كل من بعد التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات حيث بلغت قيم ثابت الدلالة Sig للأبعاد المستقلة المبعدة من التأثير على السلوك الإبداعي حسب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي درجة غير مقبولة الدلالة لأنها أكبر من 0.05 مما يؤكد على استبعاد تأثيرها على المتغير التابع مقارنة بالأبعاد المتبقية الدالة (بعد المعلومات والاتصال، بعد فرق العمل).

كما يظهر التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) نتائج جوهرية تحدد بدقة المحركات الفعلية للسلوك الإبداعي في المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بورقطة. فوفقاً لمعطيات الجدول الأول، استطاع النموذج في خطواته الثانية حصر التأثير المعنوي في بُعدين أساسيين فقط هما: (فرق العمل) و(المعلومات والاتصال)، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية لهما (0.011) و(0.017) على التوالي، وهي قيم أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد قدرتهما التفسيرية العالية وتأثيرهما المباشر في دفع الموظفين نحو الابتكار وتوليد الأفكار.

تشير هذه المعادلة إلى أن الارتقاء بمستوى العمل الجماعي وتكثيف انسيابية المعلومات والاتصال داخل المديرية سيؤدي بالضرورة إلى تحسن ملموس في السلوك الإبداعي، مع ملاحظة أن بُعد المعلومات والاتصال يمتلك قوة تأثير أعلى نسبياً (0.327) مقارنة ببُعد فرق العمل (0.311)، مما يجعله المتغير الأكثر حساسية في النموذج القياسي.

في المقابل، كشف جدول المتغيرات المستبعدة عن نتيجة تحليلية في غاية الأهمية؛ حيث تم استبعاد أبعاد (التفويض، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع، والمشاركة في اتخاذ القرارات) من النموذج النهائي نظراً لأن قيم الدلالة الخاصة بها جاءت أكبر من (0.05). ويعني هذا الاستبعاد إحصائياً أن هذه الأبعاد، رغم أهميتها النظرية، لا تمتلك تأثيراً مستقلاً قوياً بما يكفي للمساهمة في التنبؤ بالسلوك الإبداعي داخل المديرية عند وجود بُعدي "الاتصال" و"فرق العمل"؛ فعلى سبيل المثال، بلغ مستوى الدلالة لبُعد التفويض (0.891) وللتحفيز (0.082)، مما يجعلهما غير مؤهلين للبقاء في المعادلة التفسيرية النهائية.

الجدول (02-26): قيم معاملات خط الانحدار للأبعاد المستقلة المستبعدة والمتغير التابع

المتغيرات المستبعدة^b Variables exclues^b

النموذج	Bêta	T	مستوى الدلالة Sig.	الارتباط الجزئي Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
2	0.021	0.137	0.891	0.022	0.596
التدريب والتعليم	-0.056	-0.394	0.696	-0.062	0.660
التحفيز والتشجيع	0.274	1.783	0.082	0.271	0.522
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.186	1.318	0.195	0.204	0.646

d. القيم المتوقعة (الثابت): التفويض؛ التدريب والتعليم؛ التحفيز والتشجيع؛ المشاركة في اتخاذ القرارات.

b. المتغير التابع: السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الخامس: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الخامسة

من أجل اختبار صحة الفرضية الخامسة والتي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي والخبرة) .

"قمنا بتقسيم الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين صفرية وبديلة كما يلي:

▪ H_0 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي والخبرة).

▪ H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي والخبرة).

ولإختبار مدى صحة الفرضية ، قمنا بتطبيق اختبار T test و ANOVA وتحصلنا على النتائج المعروضة في الجدول التالي:

الجدول (02-27): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول السلوك الإبداعي حسب الخصائص الشخصية

المتغير	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	T Test	0.051	غير دال
المستوى التعليمي	T Test	0.921	غير دال
السن	ANOVA	0.663	غير دال
الخبرة المهنية	ANOVA	0.858	غير دال
الرتبة الوظيفية	T Test	0.052	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدي كما يلي:

أولاً- بالنسبة لمتغير الجنس: يوضح الملحق رقم نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت ب 0.051 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى السلوك الإبداعي لدى المبحوثين تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: يوضح الملحق رقم نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.921 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى السلوك الإبداعي لدى المبحوثين تبعاً للمؤهل العلمي.

ثالثاً- بالنسبة لمتغير السن: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير السن.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.663 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى السلوك الإبداعي لدى المبحوثين تبعاً للسن.

رابعاً- بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.858 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى السلوك الإبداعي لدى المبحوثين تبعاً للخبرة المهنية.

خامساً- بالنسبة لمتغير الرتبة الوظيفية: يوضح الملحق رقم نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.052 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى السلوك الإبداعي لدى المبحوثين تبعاً للرتبة الوظيفية.

مما سبق ذكره: تؤكد صحة الفرضية الخامسة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات العاملين حول السلوك الإبداعي تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، السن والخبرة المهنية والرتبة الوظيفية).

المطلب الثالث: مناقشة النتائج والاستنتاجات

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة موبيليس، توصلنا إلى جملة من النتائج والإستنتاجات كما يلي:

- أثبتت الاختبارات صحة الفرضية الأولى والتي مفادها "وجود مستوى مرتفع للتمكين الإداري من وجهة نظر أفراد العينة"؛ ويعكس هذا المستوى المرتفع نجاح الإدارة في إرساء بيئة تنظيمية مرنة تتبنى مفاهيم الإدارة الحديثة، هذا ما يتفق مع دراسة (الرؤوف، 2019) حيث أسفرت النتائج ما يلي:

— فعالية قنوات الاتصال، ووضوح تدفق المعلومات داخل المؤسسة، الأمر الذي يساهم في تحسين أداء المهام وتعزيز وضوح الرؤية لدى العاملين؛

— إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار بدرجة ملحوظة، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء التنظيمي ؛

— اهتمام المؤسسة بتنمية كفاءات ومهارات مواردها البشرية من خلال برامج التأهيل والتكوين المستمر ؛

— وجود مستوى جيد من العمل الجماعي والتنسيق بين الأفراد داخل المؤسسة ؛

— انخفاض نوعا ما في مستوى التحفيز والتشجيع لدى الأفراد.

- أثبتت الاختبارات صحة الفرضية الثانية والتي مفادها "وجود مستوى مرتفع للسلوك الإبداعي لدى العاملين " هذا يعكس توفر بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع والابتكار وهذا ما يتفق مع دراسة (بربار نورالدين، 2021) ودراسة (طارق بن خليف، 2021) حيث أسفرت النتائج ما يلي:

— تبني أساليب عمل غير تقليدية داخل مؤسسة موبيليس بورقلة، واستعدادا عاليا لتقديم أفكار مبتكرة تتماشى مع متطلبات قطاع الاتصالات ؛

— الموظفين يسعون للتميز، ويظهر لديهم نفور من الروتين، إضافة إلى امتلاكهم القدرة على توليد أفكار جديدة بدرجة مرتفعة ؛

— تبني أنماط تفكير وسلوك مرنة داخل مؤسسة موبيليس بورقلة، وقدرة عالية على التكيف مع المستجدات المهنية الموظفين يتسمون بانفتاح ذهني واضح يتمثل في عدم التمسك بالأفكار، وتقبل الآراء المخالفة، والسعي إلى التفكير بطرق غير تقليدية بدرجات مرتفعة ؛

— أفراد العينة لقدرات ذهنية وتواصلية جيدة وتوافقا عاما حول قدرتهم على التحليل والتعبير داخل مؤسسة موبيليس بورقلة ؛

— الموظفون يتمتعون بطلاقة في التعبير عن الأفكار بشكل واضح ومفهوم للجميع، إضافة إلى اهتمامهم بتحليل المستجدات والبحث عن أساليب عمل جديدة، وقدرتهم على التفكير السريع في مختلف الظروف بدرجات مرتفعة ؛

— الموظفون يركزون على رصد المشكلات ومعالجتها بسرعة ؛

— الحرص على اكتشاف مواطن الخلل والعمل على تحسين الأداء بشكل مستمر ؛

- قدرة التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها ؛
- وجود تواصل داخلي فعال وشبكة علاقات مهنية إيجابية داخل مؤسسة موبيليس بورقلة ؛
- الموظفون يركزون على تحسين علاقاتهم داخل بيئة العمل، والمشاركة الفعالة في النقاشات والاجتماعات، بما يعزز تبادل الخبرات ودعم الأداء ؛
- ميل الموظفين لتجريب الأساليب الحديثة في العمل، إلى جانب إدراكهم لوجود دعم مؤسسي نسبي للتغيير وتحديث طرق العمل؛
- محاولات فردية لتشجيع الزملاء على تبني ممارسات جديدة ؛
- الموظفون يتمتعون بقدرة على تحمل صعوبات العمل ورفض الممارسات المهنية الخاطئة.
- أثبتت الاختبارات صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها " توجد علاقة تبني أسلوب التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى الأفراد " على:
- توجد علاقة طردية متوسطة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، وهذا ما يتفق مع دراسة (الزهران، 2018).
- أثبتت الاختبارات صحة الفرضية الرابعة والتي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبني أسلوب التمكين الإداري بجميع أبعاده على السلوك الإبداعي " على:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على السلوك الإبداعي، حيث أثبت تحليل الانحدار أن التمكين يفسر ما نسبته 43.6% من التغيرات في السلوك الإبداعي.
- وأخيراً، تم إثبات صحة الفرضية الخامسة القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، والرتبة)، مما يعزز الاستنتاج بأن السلوك الإبداعي في "موبيليس" ورقلة هونتاج لثقافة تنظيمية موحدة وبيئة عمل تفرض تحديات تقنية متساوية على الجميع، وليست مجرد سمات فردية مرتبطة بخصائص ديموغرافية محددة .

خلاصة الفصل الثاني :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لدور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة موبيليس – ورقلة، وذلك من خلال إعداد استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها 50 عامل. وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية V31 SPSS، حيث تم عرض النتائج وتحليلها بهدف نفي أو إثبات صحة فرضيات الدراسة



الخاتمة

الخاتمة

نظرا لأهمية المورد البشري باعتباره العنصر الأساسي في تحقيق التميز والنجاح داخل المؤسسات، فقد أولت الدراسات الإدارية الحديثة اهتماما متزايدا بمفهوم التمكين الإداري، لما له من دور فعال في تنمية قدرات العاملين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحفيزهم على الإبداع والابتكار. ويعد السلوك الإبداعي من أهم السلوكيات التنظيمية التي تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تنميتها، لما له من مساهمة مباشرة في تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق، أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب إدارية حديثة تقوم على منح العاملين الثقة والصلاحيات اللازمة، وتوفير بيئة عمل تشجع على المبادرة والعمل الجماعي وتبادل المعلومات، بما يساهم في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين وتحسين كفاءتهم المهنية.

وفي هذا الإطار جاءت إشكالية دراستنا، والتي تمحورت حول مدى تأثير التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة موبيليس - ورقلة. ومن أجل معالجة هذه الإشكالية، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين؛ خصص الفصل الأول للجانب النظري، حيث تم التطرق إلى مختلف الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، والمتمثلين في التمكين الإداري والسلوك الإبداعي. أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية، والتي تم تطبيقها على عينة من عمال مؤسسة موبيليس - ورقلة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: -

وجود مستوى مرتفع من التمكين الإداري لدى عمال مؤسسة موبيليس - ورقلة، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتطبيق ممارسات التمكين الإداري بمختلف أبعاده.

وجود مستوى مرتفع من السلوك الإبداعي لدى العاملين، وهو ما يدل على توفر بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار. وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، بما يؤكد أن تعزيز التمكين الإداري يساهم في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

وجود أثر إيجابي ودال إحصائيا لأبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي، مما يدل على أهمية التفويض، والتدريب، والتحفيز، وفعالية الاتصال، والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز الإبداع داخل المؤسسة.

أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يفسر نسبة معتبرة من التغيرات الحاصلة في السلوك الإبداعي، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وهو ما يعكس تقاربا في وجهات نظر العاملين حول متغيرات الدراسة.

الخاتمة

توصيات الدراسة:

- استناداً إلى النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات على النحو الآتي:
- ضرورة منح العاملين مزيداً من الصلاحيات والاستقلالية في أداء مهامهم، بما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويرفع من مستوى المسؤولية والمبادرة داخل المؤسسة.
- العمل على تطوير آليات التحفيز (آلية الترقية) المادي و المعنوي من خلال اعتماد نظم مكافآت عادلة وتشجيع المبادرات الإبداعية، بما يساهم في رفع دافعية العاملين وتحسين مستوى الأداء.
- تشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية نادرة وغير تقليدية تخدم أهداف المؤسسة، من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والمبادرة.
- تنظيم دورات تدريبية وورشات عمل تساعد العاملين على تحليل المشكلات من زوايا متعددة بطريقة أكثر منهجية وتنظيماً.
- دعم ثقافة العمل الجماعي والتعاون المهني من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في حل مشكلات زملائهم وتبادل الخبرات والمعارف داخل المؤسسة.
- ضرورة تطوير آليات رسمية لتبني الأفكار والممارسات الجديدة، من خلال إنشاء نظام مؤسسي يهتم باستقبال المقترحات الإبداعية ودراستها وتطبيق القابل منها للتنفيذ.
- تشجيع روح المبادرة وتحمل المخاطر الإبداعية لدى العاملين، عبر توفير مناخ تنظيمي آمن يسمح بتجريب الأفكار الجديدة دون التخوف من الفشل أو الانتقاد.
- توسيع نطاق الاتصالات المهنية خارج المؤسسة من خلال تشجيع العاملين على الاطلاع المستمر وبناء علاقات مهنية مع مختلف الفاعلين في قطاع الاتصالات، بما يساهم في تبادل الخبرات واكتساب المعارف الحديثة.
- العمل على تحسين نظم تبادل المعلومات داخل المؤسسة بما يضمن وصول العاملين إلى المعلومات الضرورية بصورة شاملة ودقيقة تساعدهم على اتخاذ القرارات بكفاءة أكبر.

آفاق الدراسة:

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل مؤسسات اقتصادية وقطاعات مختلفة، قصد المقارنة بين طبيعة التمكين الإداري ومستوى السلوك الإبداعي في بيئات تنظيمية متنوعة.
- دراسة مساهمة المناخ التنظيمي في تعزيز روح المبادرة وتحفيز العاملين على تبني الأفكار الإبداعية.
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة لقياس مدى اختلاف تأثير التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- اقتراح نماذج تنظيمية حديثة تهدف إلى تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع وتحسين فعالية التمكين الإداري بما يتماشى مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.



قائمة المراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية :

أولا : الكتب

1. أحمد محمود الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، الأردن، جدار للكتاب 2006.
2. عماد على المهيرات، أثر التمكين على فعالية المنظمة الأردن : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010.
3. محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
4. محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

ثانيا :الرسائل الجامعية

1. محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (دون ذكر التخصص) جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف سنة 2015.
2. عبدالرحمان دحروج ، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق 2008/2009 (غير منشورة
3. لعيطر بوعلام، أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين - دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع بسكرة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة محمد خيضر بسكرة 2020.
4. بن تريح ابراهيم، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2018.

ثالثا : المجلات

1. دراسة يوسف كمال، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة بن حمادي - برج بوعريبيج جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر؛ مجلة العلوم الإدارية والمالية الصادرة عن جامعة الوادي -الجزائر، المجلد 02 ، العدد 01 ، جوان 2018.

2. دراسة شتاتحة عائشة وبن خليفة فاطمة الزهراء، دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية : دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الصادرة عن جامعة الأغواط - الجزائر ، المجلد 15 ، العدد 01 ، 2018.
3. دراسة كريمة سنوسي، عبد الرؤوف حجاج، أثر التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين : دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية الصادر عن جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، المجلد 05، العدد 01، جوان، 2019.
4. دراسة قروم أحمد، قهيري فاطنة ، حماني صبرينة ، أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية ، مجلة العلوم اقتصاد المال والأعمال الصادرة عن جامعة الجلفة ، المجلد 03، العدد 03 ، أكتوبر، 2019.
5. دراسة عادل بوجان محمد قريشي ، أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة التعليم العالي الجزائرية - دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة ، مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد 09، العدد 03. 2019.
6. دراسة سمية خليفي، عبد الرزاق سلام، مريم لبوخ، استراتيجية التمكين واثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية ، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي المجلد 03، العدد 02، 2020.
7. دراسة لعيطر بوعلام، أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين - دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع بسكرة مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الصادرة عن جامعة بسكرة - الجزائر، سنة 2020 .
8. دراسة بربار نورالدين، بن مسعود آدم، لرادي سفيان، أثر التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالشلف "ECDE" مجلة دراسات اقتصادية معاصرة، الصادرة عن جامعة الشلف - الجزائر، سنة 2021.
9. دراسة زيان موسى مسعود، أثر السلوك الإبداعي على تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة - وحدة الأنابيب الصغيرة PTS نموذجًا ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الصادرة عن جامعة الشلف - الجزائر، المجلد 17، العدد 26، سنة 2021
10. دراسة طارق بن خليف نور الهدى بن خليف محمد بن سليمان، مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01، سنة 2021.
11. دراسة سامي سليمان حامد، نبيلة عبد الله، هالة حميد عبد السلام، ابعاد التمكين الوظيفي وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس ، مجلة المنارة العلمية الصادرة عن جامعة بنغازي ليبيا ، العدد 04، 2022.
12. دراسة يهودي نبيل، أسلوب التمكين ودوره في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة Condor برج بوعرييج، مجلة اقتصاد المال والأعمال، الصادرة عن جامعة الجلفة - الجزائر، المجلد 08، العدد 01، سنة 2023.

13. سليمان سالم الحجايا، ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في اقليم جنوب الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الجامعة الأردنية، المجلد 13 سنة 2012
14. حامد نور الدين رايس وفاء، أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة الأداء المتوازن دراسة تحليلية للمؤسسة الاقتصادية بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية تخصص إدارة عمال جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية علوم التسيير العدد 01 السنة 2014.
15. أثير حسوإسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية الآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 26 ، ص 104 سنة 2012

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية :

1. 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, Issuel, The Word Islamic Science & Education University Jordan, January.
2. 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 university, International Research in Education, vol2, no2, university 2014,p93 najran.
3. Hazem Khaled Shehadeh, **Impact Of The Organizational Culture On Creative Behavior: A Field Study On A Sample Of Commercial Banks Operating In Jordan** 2016.
4. Solmaz Moghimi and Indra Devi Subramania, **Employee' Creative Behavior: The Role of Clima in Malasian (SME)s**, ASIAN JOURNAL of BUSNESS Organization MANAGEMENT, 2013.
5. BAKIR, Ahmed Alrahmanah (2016). **The Impact of Empowerment in Enhancing Creativity among Employees: An Empirical Investigation**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 6,

No. 3, New York, Human Resource Management and Intellectual Capital Exploration.

6. SAED Mohammad Al Suhimat (2016). **The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan**. Imperial Journal of Interdisciplinary Research, Vol. 2, No. 10, University of Mutah, Jordan.

الملاحق

الملحق (01) : إستمارة الإستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المستوى : ثانية ماستر

تخصص إدارة أعمال

إستبيان

تحية طيبة وبعد...

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى دراسة دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي داخل المؤسسة، ونظراً لكفاءتكم وخبرتكم المهنية وانتمائكم لهذه المؤسسة، فإننا نأمل منكم المساهمة الجادة من خلال الإجابة على عبارات هذا الاستبيان بكل موضوعية وصدق، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات المقدمة سَتُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم ومساهمتمكم القيّمة.

الطالبة: باعمر رفيدة / قراش سلطانة

أولاً : معلومات عامة

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر : أقل من 30 سنة ☐ ، من 30 إلى 40 سنة ☐ ، من 40 إلى 50 سنة ☐ ، 50 سنة أو أكثر ☐

مستوى التعليم : ثانوي فأقل ☐ ، جامعي ☐

الخبرة : أقل من 05 سنوات ☐ ، من 05 إلى 10 سنوات ☐ ، من 10 إلى 20 سنة ☐ ، أكثر من 20 سنة ☐

الوظيفة : الإطارات ☐ ، أعوان التحكم ☐

المحور الأول : تمكين العاملين

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

الملاحق

24	تولي مؤسستي اهتماما بالأفكار والحلول التي اقترحها.				
----	--	--	--	--	--

المحور الثاني : السلوك الإبداعي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول : الأصالة						
1	أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي ؛					
2	لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي ؛					
3	أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل ؛					
4	استطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من أجل التحقيق أهداف المؤسسة.					
البعد الثاني : المرونة						
5	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها ؛					
6	أحرص على عدم التعصب لأفكاري ؛					
7	أحرص على معرفة الرأي المخالف لوجهة نظري في العمل للتقييم والاستفادة منه ؛					
8	أسعى إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي.					
البعد الثالث : الطلاقة والقدرة على التحليل						
9	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة ووبطريقة يفهمها الجميع ؛					
10	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل ؛					
11	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل ؛					
12	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه.					
البعد الرابع : الحساسية للمشكلات						
13	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها ؛					
14	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة ؛					
15	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين ؛					
16	أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.					
البعد الخامس : القابلية للتغيير						
17	تدعم المؤسسة التغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل ؛					
18	تشجع المؤسسة على التغيير وتدعم الأفكار والممارسات الجديدة ؛					
19	أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الحديثة في العمل ؛					
20	أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك.					
البعد السادس : المخاطرة وروح المجازفة						

الملاحق

21	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي ؛				
22	أتحمل المخاطر والصعوبات في اداء المهام المرتبطة بعملتي ؛				
23	أحب العمل في فريق يميل إلى المخاطرة ويتميز بروح المجازفة ؛				
24	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة.				
البعد السابع : سعة الإتصالات					
25	أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل ؛				
26	لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من وإلى دائرتي في العمل ؛				
27	أعمل على تحسين علاقتي الشخصية مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدرات ومهاراتي ؛				
28	أسعى إلى توطيد علاقتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي.				

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم.

الملاحق

الملحق (02) : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للإستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم (الكلية)
01	يوسف أسماء	أستاذ التعليم العالي	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	مناصيرية رشيد	أستاذ التعليم العالي	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	طواهر عبد الجليل	أستاذ التعليم العالي	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ التعليم العالي	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الملاحق

نتائج ألفا كرونباخ لمقياس التمكين الإداري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.934	24

نتائج ألفا كرونباخ لمقياس السلوك الإبداعي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.930	28

نتائج طبيعة التوزيع لمتغيري التمكين الإداري والسلوك الإبداعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الإداري التمكين	.092	44	.200 [*]	.978	44	.570
الإبداعي السلوك	.110	44	.200 [*]	.955	44	.084

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج الفروق في التمكين الإداري لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإداري الممكن	44	3.4989	.62248	.09384

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الإداري الممكن	5.316	43	.000	.49886	.3096	.6881

نتائج الفروق في السلوك الإبداعي لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإبداعي السلوك	44	3.7100	.57135	.08614

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الإبداعي السلوك	8.243	43	.000	.71000	.5363	.8837

الملاحق

نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي

Corrélations

		الإبداع السلوك
القويض	Corrélation de Pearson	.440**
	Sig. (bilatérale)	.003
	N	44
والشعير التدريب	Corrélation de Pearson	.351*
	Sig. (bilatérale)	.019
	N	44
والشعير الحفيز	Corrélation de Pearson	.615**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	44
والاتصال المعلومات	Corrélation de Pearson	.611**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	44
العمل فرق	Corrélation de Pearson	.621**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	44
القرارات اتخاذ في المشاركة	Corrélation de Pearson	.525**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	44
الإداري التمكين	Corrélation de Pearson	.660**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	44

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

نتائج الارتباط والارتباط المفسر

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.660 ^a	.436	.423	.43409

a. Prédicteurs : (Constante), الإداري التمكين

b. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

الملاحق

نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسيط

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6.123	1	6.123	32.493	.000 ^b
Résidus	7.914	42	.188		
Total	14.037	43			

a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

b. Prédictors : (Constante), الممكن الإداري

نتائج معلمات نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.589	.378		4.206	.000
الإداري الممكن	.606	.106	.660	5.700	.000

a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

نتائج الانحدار التدريجي

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.621 ^a	.386	.372	.45293
2	.683 ^b	.467	.441	.42732

a. Prédictors : (Constante), فرق العمل

b. Prédictors : (Constante), فرق العمل, المعلومات والاتصال

c. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.421	1	5.421	26.427	.000 ^b
	Résidus	8.616	42	.205		
	Total	14.037	43			
2	Régression	6.550	2	3.275	17.936	.000 ^c
	Résidus	7.487	41	.183		
	Total	14.037	43			

a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

b. Prédicteurs : (Constante), فرق العمل

c. Prédicteurs : (Constante), فرق العمل, المعلومات والاتصال

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.019	.336		6.007	.000
	العمل فرق	.492	.096	.621	5.141	.000
2	(Constante)	1.404	.402		3.495	.001
	العمل فرق	.311	.116	.393	2.681	.011
	والاتصال المعلومات	.327	.131	.364	2.487	.017

a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

Variables exclues^a

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	التفويض	.092 ^b	.594	.556	.092	.621
	والتعلم التدريب	-.005- ^b	-.034-	.973	-.005-	.674
	والشجع التحفيز	.367 ^b	2.455	.018	.358	.585
	والاتصال المعلومات	.364 ^b	2.487	.017	.362	.606
	القرارات اتخاذ في المناركة	.258 ^b	1.818	.076	.273	.686
2	التفويض	.021 ^c	.137	.891	.022	.596
	والتعلم التدريب	-.056- ^c	-.394-	.696	-.062-	.660
	والشجع التحفيز	.274 ^c	1.783	.082	.271	.522
	القرارات اتخاذ في المناركة	.186 ^c	1.318	.195	.204	.645

a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), فرق العمل

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), فرق العمل, المعلومات والاتصال

الملاحق

نتائج الفروق في مستوى السلوك الإبداعي حسب متغير الجنس

Test des échantillons indépendants									
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
الإبداعي السلوك	Hypothèse de variances égales	.081	.778	1.602	42	.051	.48606	.18678	.10913 .86300
	Hypothèse de variances inégales			1.604	17.200	.052	.48606	.18666	.09260 .87952

نتائج الفروق في مستوى السلوك الإبداعي حسب متغير المستوى التعليمي

Test des échantillons indépendants									
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
الإبداعي السلوك	Hypothèse de variances égales	1.567	.218	.100	42	.921	.01948	.19567	-.37540-.41436
	Hypothèse de variances inégales			.088	15.937	.931	.01948	.22260	-.45257-.49153

نتائج الفروق في مستوى السلوك الإبداعي حسب متغير السن

ANOVA

الإبداعي السلوك

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.538	3	.179	.532	.663
Intragroupes	13.499	40	.337		
Total	14.037	43			

نتائج الفروق في مستوى السلوك الإبداعي حسب متغير الخبرة المهنية

الملاحق

ANOVA

الإبداعى السلوك

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.263	3	.088	.254	.858
Intragroupes	13.774	40	.344		
Total	14.037	43			

نتائج الفروق في مستوى السلوك الإبداعى حسب متغير الرتبة الوظيفية

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الإبداعى السلوك	Hypothèse de variances égales	.157	.694	1.407	42	.052	.42219	.17541	.05819	.77619
	Hypothèse de variances inégales			1.389	25.007	.052	.42219	.17675	.05817	.78621