

دور التمكين الإداري في إبداع العاملين دراسة حالة بالمؤسسة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع ولاية بسكرة

the role of empowerment in achieving employee creativity Case Study of Algeria Telecom company in Biskra province

ط. لطيسة عببد الحليم* أ. درارني ناصر

جامعة البلدة 2_ الجزائر

تاريخ الاستلام: 2019/09/27 ؛ تاريخ القبول: 2019/10/05 تاريخ النشر : 2019/12/31

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع ولاية بسكرة- إن التمكين الإداري للعاملين يعد أحد أهم أسباب بروز الصف الثاني من القياديين و الإداريين المؤهلين وهو ما يجعله من أهم الضمانات لاستمرارية أية منظمة ، ولتوضيح العلاقة بين متغيري البحث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات و قد وزعت على عينة حجمه 62 فردا و استرد منها 54 استبيانها، كما تم استخدام برنامج الإحصائي spss في تحليل البيانات .

ومن النتائج المتوصل إليها في ضوء الدراسة أن هناك دور لتمكين الإداري بإبعاده المختلفة "تفويض السلطة، التدريب، التحفيز" في إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، إبداع عاملين، تحفيز، تدريب، تفويض سلطة

Abstract: the current study aims at identifying the role of the empowerment in achieving employee creativity in Algeria Telecom company in Biskra province. the empowerment became One of the main reasons for the appearance of the second row leaders and administrators and that makes it one of the most important guarantees for the continuity of any organization. for gathering information, we designed a questionnaire using a sample composed of 62 population, but we got just 54 of the questionnaire back. And what concerns the analytical part we used the SPSS statistical software to analyze the data gathered.

results, we have concluded that the empowerment with its different aspects (Delegation of authority, training, Stimulus), has a great role in empowerment in our company sample .

keywords: Empowerment, employee creativity, Stimulus, training, Delegation of authority.

Résumé: Le bit de cette étude est d'identifier le role de l'autonomisation de la créativté des employes de l'entreprise a commercial en Algérie Télécom- Biskra, L'outonominalion damministrative des employes est l'une des principales raisous de l'energence du deusereme groupe de dingnants et d' admistrateurs qualifies, ce quien foit l'une des garanties les plus inpotantes pour continuité d tout organisation et por eclairer la relation entre les variables de recherche, élé utilisé pour collecter les données, Il a été distinilné a un échantillon d 62 personnes et a

*مرسل المقال: الطالب لطيسة عبد الحليم

permis de recuperes 54 questionnaires. et a été aussi utilisé le programme statistique spss a également été utilisé pour l'anlyse de données.

L'une des conclusions tirées à la lumière de l'étude est qu'il existe un rôle pour permettre aux dimensions administratives de développer "délégation de pouvoir, formation, motivation" dans la créativité de employés de l'institution étudiée.

Mots-clés: Responsabilisation, créativité de employés, motivation, formation, délégation de pouvoir.

1_تمهيد

إن بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة بلا شك زادت من حاجة المنظمات إلى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي. إن إحدى الطرق التي تجعل من المنظمة إبداعية تكمن في قدرتها على تعزيز وتطوير واستغلال مواهب العاملين على وجه الخصوص، فالقضية الرئيسية للمنظمات هي كيفية تحفيز العاملين فيها لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيف توفر الظروف المناسبة التي يمكن من خلالها تنفيذ أفكارهم الإبداعية، ما فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة من خلال استخدام أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا فلا بد من بناء منظمات عصرية متمكنة تعتمد على التمكين كفلسفة ومنهجها في إدارة العاملين فيها.

1_2 مشكلة الدراسة

إن بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة بلا شك زادت من حاجة المنظمات إلى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي. إن إحدى الطرق التي تجعل من المنظمة إبداعية تكمن في قدرتها على تعزيز وتطوير واستغلال مواهب العاملين على وجه الخصوص، فالقضية الرئيسية للمنظمات هي كيفية تحفيز العاملين فيها لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيف توفر الظروف المناسبة التي يمكن من خلالها تنفيذ أفكارهم الإبداعية، ما فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة من خلال استخدام أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا فلا بد من بناء منظمات عصرية متمكنة تعتمد على التمكين كفلسفة ومنهجها في إدارة العاملين فيها. ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية:
هل للتمكين الإداري دور في إبداع العاملين؟

انطلاقاً من إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومن أجل إجابة عنها تم صياغة الفرضية الرئيسية والتي انبثقت منها ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري في إبداع العاملين عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في إبداع العاملين للمؤسسة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب في إبداع العاملين للمؤسسة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز في إبداع العاملين للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

3_1 منهجية الدراسة: مما لا شك فيه أن كل دراسة لابد وان تتبع منهجا معيناً يحدد على أساس الظاهرة المدروسة لذلك تم استخدام المنهج التحليل الوصفي الملائم لهذه الدراسة.

4_1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على المفاهيم الأساسية للمتغيرين و أبعادهما كما ورد في الأدبيات النظرية.
- تحديد مستوى المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز دور التمكين بمختلف أبعاده في إبداع العاملين.
- توضيح مختلف العوامل المؤثرة في إبداع العاملين و تفسير علاقة الارتباط بين التمكين الإداري و إبداع العاملين.

3_1 دراسات السابقة

1_3_1 دراسة أحمد الصادق الرقيب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، 2010 ، الجامعة الإسلامية غزة ، و توصلت دراسة إلى :

توفر سلوكيات التأثير المثالي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، حيث تتسم القيادة الإدارية في هذه الجامعات بقوة الشخصية، واللياقة المهنية والثقة والصدق مع العاملين، كما توصلت دراسة إلى توفر سلوكيات الحفز الفكري في جامعات محل الدراسة، حيث تبحث القيادة الإدارية على أفكار جديدة لحل المشكلات

وتشجيع العاملين على تفكير بأساليب إبداعية.

وتوصلت الدراسة على توفر عناصر التمكين بدرجة كبيرة في الجامعات ، وعناصر أخرى بد رجة متوسطة مثل الإجراءات الدقيقة ، المشاركة في وضع الخطط والأهداف.

2_3_1 دراسة محمد كريم حسني سعيد خلف: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة الإسلامية غزة، ماجستير 2010، وتوصلت دراسة إلى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية .

كما تول باحث في دراسته لوجود ممارسة القيادة التحويلية من قبل الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة مرتفعة، وتوفر إبداع الإداري لدى رؤساء أكاديميين في الجامعة بنسبة مرتفعة.

3_3_1 دراسة شائع بن سعد ومبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه 2011. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن واقع التمكين في المنظمات الأمنية جاء بدرجة متوسطة في حين معوقاته كانت بدرجة مرتفعة ونفس الشيء بالنسبة للإبداع الإداري حيث كانت درجة توافر مظاهره متوسطة أما معوقاته فكانت بدرجة مرتفعة

كما أنه هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة إيجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين، تقدير العاملين والإيمان والثقة في قدراتهم ليبدعوا، تبني الأفراد المبدعين وتنمية إبداعاتهم، إيجاد قيادة إدارية مؤهلة وفعالة تدرك أهمية التطوير والعمل الإبداعي.

2: الإطار النظري

2_1_1 التمكين الإداري

2_1_1_1 مفهوم التمكين الإداري: يعرفه (Argenti) على أنه أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية الأفراد الجوهرية نحو هذه النشاطات ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل (سماح و أسيل، 2007).

أما من وجهة نظر (السمرائي) التمكين هو: هو عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة (السمرائي و مهدي، 2007).

عرف (Murrell and Meredith) التمكين أيضا على أنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (سماح و أسيل، 2007، صفحة 201). دائما وفي الإطار نفسه عرف التمكين على أنه شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وحمل المسؤولية وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج أيدي تنفذ ما تؤمر (السكرانة و خلف، 2009، صفحة 179)

2_1_2 أهمية التمكين الإداري

تكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما أنه يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة، كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع (زكريا و احمد، 2009، صفحة 29):

2_1_3 أهداف التمكين الإداري:

وتتمثل أهداف التمكين فيما يلي (قريشي و سبتي، 2015، صفحة 65):

- بقاء المؤسسة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.
- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم يقدمون أفضل أداء وينطبق ذلك على المعنويات أيضا.
- زيادة ربحية المؤسسة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.
- يعد تمكين العاملين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة.
- يمكن استخدام تمكين العاملين بوصفه أداة في تطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجيهات المجتمع وأهدافه.

2_1_4: تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري

لقد حدد الباحثون في هذا الموضوع بأن تطبيق التمكين يمر بعدة مراحل، فنجد أن كلا من Ford andfotler أوصيا بالتنفيذ التدريجي، لأن هذا الأسلوب يركز على محتوى الوظيفة أولا ومن ثم يتم إشراك الموظفين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة (السكرانة، 2010، صفحة 322).

ويمكن القول أن التمكين يمكن أن يطبق في المنظمات من خلال ما يلي (احسان و كمال كاظم، 2013، صفحة 90_91):

- تغير حدود العمل: وذلك من خلال توسيع المعاني والأطر وتحديد وظائف جديدة تناسب رؤية المنظمة ورسائلها، إضافتها إلى توسيع مدى الرقابة لتسهيل عملية انتقال السلطة من المدراء إلى مرؤوسيههم .
- زيادة مؤهلات المدراء من خلال تنظيم البرامج التدريبية وذلك بقصد تشجيع المدراء على مشاركة السلطة مع مرؤوسيههم ، كما يجب إعادة هيكلة العمليات بقصد زيادة اثر في العمليات و العاملين.
- زيادة مؤهلات العاملين بقصد دعم و تسهيل الاستعمال الفعال للسلطة، ولزيادة الدعم و الثقة في المشاركة بالسلطة، كما على المنظمة تشجيع العمل الفرقي القائم على التعاون و التفاعل.
- الاستفادة من نظم تقييم الأداء لمساعدة العاملين في التنبؤ بنقاط الضعف و تدعيم قوتهم في المحالات التي يستعملون بها سلطاتهم.
- نظم المكافآت المستندة على الأداء و ذلك لدفع العاملين على استعمال السلطة الممنوحة لهم والمشاركة في المعرفة .

2_2: إبداع العاملين

2_2_1: مفهوم الإبداع الإداري

عرفه حمادات بأنه قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد يمكن تنفيذه وتحقيقه (حسن حمادات، 2008، صفحة 305) .

أما الباحثان Daft , Noe فعرفا الإبداع على أنه القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بغرض تطوير أفكار جديدة (السكرانة ب.، 2008، صفحة 47).

وبناء على ماتقدم فإن الإبداع الإداري هو عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء و المشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد و العمل وبيئة المؤسسة والبيئة العامة ويقوم الفرد أو الجماعة أو المؤسسة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد أو أداة جديدة أو عملية مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والإستراتيجيات واتخاذ القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي وغيرها (حریم، 2003، صفحة 303).

2_2_2 خصائص الإبداع الإداري

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظرا لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما

يتعلق

بتقويم الإبداع ومن هذه الخصائص نذكر ماييلي (العاجز و شلدان، 2010، صفحة 19):

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة في الوقت الذي لا بد أن تكون فيه النتيجة سهلة.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم و التحريب.
- أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة و التميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.
- يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره من خلال المهارات الأساسية لإبداع.

2_2_3 : أهمية الإبداع الإداري

إن وجود المؤسسات المبدعة تساعد على مواجهة التحديات ومعالجة الصعاب التي تعيق التطلعات المستقبلية والارتقاء بالفكر الإداري واللحاق بالركب الحضاري، وعلى اعتبار أن المجتمعات بحاجة ماسة إلى وجود مؤسسات إبداعية متجددة الفكر تتخذ التغيير منهجا لها وتمتلك استراتيجيات مبدعة قادرة على مواجهة الأزمات. كما يمثل الإبداع مفتاح المستقبل لأي مؤسسة وبدونه لا تستطيع المؤسسات الإدارية العبور الى المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، فالإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها , كما أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات . إن تبني الإبداع واعتماده يعد تنمية للعنصر البشري في المؤسسة على اعتبار أن الإنسان هو جوهر عملية الإبداع ومصدرها , إضافة لهذا فقد أصبح الإبداع متطلبا إجباريا للمؤسسات التي تبحث عن التميز في الأداء.

وتظهر أهمية الإبداع للمؤسسات الإدارية من خلال التحولات والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل، كما أن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام

أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات وللإبداع دور في توفير حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسات الإدارية في العمل , ويمكن المدراء من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية.

ويمكن القول بأن أهمية الإبداع وحاجة المؤسسات الإدارية له ستزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات فإذا ما أرادت أي مؤسسة التميز أو الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تتبنى الإبداع ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية (خندقجي، 2005، صفحة 7)، كما تظهر أهميته في كونه يساعد المؤسسة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي , و يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية , وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها , والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المؤسسة الرئيسة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة و زيادة مداخلاتها المالية (عوض، 2013، صفحة 13).

2_2_4 مستويات الإبداع الإداري.

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع في المنظمات وهي:

— الإبداع على مستوى الفرد.

— الإبداع على مستوى الجماعة.

— الإبداع على مستوى المؤسسة.

والمستويات الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وتطرق للمستويات الثلاثة فيما يلي:

أ - **الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقية لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو مكتسبة كحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها .

ب - **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تقدمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة حيث تتعاون جماعات محددة في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها والمساهمة في التغيير نحو الأفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرائق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة وإبداع الجماعة في العادة يكون أكبر من المجموع الفردي للإبداع (النجار و الأحمد الملكاوي، 2010، صفحة 265).

وهذا فإن إبداع الجماعة يتأثر كما ونوعاً بالعوامل الآتية:

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد)، يعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل على تحديها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع ، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأني هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.
- ج - الإبداع على مستوى المؤسسة: وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل المؤسسة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع المؤسسي من خلال الإبداع الفردي و الجماعي معا داخل المؤسسة، ولكي يتم التوصل إلى هذا الإبداع يجب توافر بعض الشروط الأساسية التالية والتي اقترحها الكاتب هارولد لافيت:
 - ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجيدة ، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدرب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
 - ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية :وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية (حريم، 2003، صفحة 310_311).
 - ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق و الشامل وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.
 - ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها ، فالمشكلة الإدارية لا تعلق عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها ، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطلب السابق لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المؤسسات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل (الحسنية، 2009، صفحة 265).

3: الطريقة والأدوات :

3_1 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من الموظفين في الوكالة التجارية (ACTEL) لاتصالات الجزائر لكل أسلاك ونضرا لصعوبة تحديد عدد أفراد المجتمع ،أخذت عينة عارضة (عينة صدفة). لذا اعتمدنا على استبيان يوجه للمرؤوسين وبقية العمال ، قمنا بتوزيع 62 استبانة وتم استرجاع 54 منها، حيث تمثل هذه قيمة حجم العينة صالحة للدراسة.

3_2 مقاييس الدراسة

وقد استخدم مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس فقرات الدراسة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي: إعطاء 5 علامات للاختيار موافق تماما؛ 4 علامات للاختيار موافق؛ 3 علامات للاختيار إلى محايد؛ علامتين للاختيار غير موافق؛ وعلامة واحدة للاختيار غير موافق تماما كما هو موضح في الجدول (01).

3_3 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد تكونت لاستمارة من قسمين على النحو التالي:
القسم الأول: تضمن القسم الأول من المقياس قياس الصفات الشخصية لمفردات الدراسة باستخدام (4) فقرات تتعلق (بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، حيث تكون من جزأين: الجزء الأول تضمن محور التمكين الإداري أما الجزء الثاني فتضمن محور الإبداع العاملين

3_4 مقاييس الدراسة: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، لقياس فقرات الدراسة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي: إعطاء 5 علامات للاختيار إلى حد ما؛ علامتين للاختيار غير موافق؛ وعلامة واحدة للاختيار 3 علامات للاختيار موافق؛ 4 علامات للاختيار اتفق تماما إلى حد 1 اختيار لا أتفق تماما؛ كما هو موضح في الجدول (01).

3_5 أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

- اختيار معامل الثبات Cronbach Alpha.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور التمكين الإداري و إبداع العاملين.
- الانحرافات المعيارية، لقياس درجة تشتت المطلق لقيم الإجابات عن متوسطها الحسابي.
- معامل الارتباط لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- استعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور التمكين الإداري في إبداع العاملين

3_6 صدق وثبات المقياس:

يقصد بثبات الاستبانة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات أو المحك في معامل Alpha Cronbach ، بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الصدق والثبات الإجمالية لمتغيرات الدراسة كما هي مبينة في الجدول رقم (02). وكان معامل الثبات الكلي بلغ 0.889 وهو معامل ثبات قوي جدا و مناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث و أبعادهم مناسبة لأغراض البحث، و بهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (الاستبيان) مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج.

4_ النتائج ومناقشتها

- تميزت الاستمارة محل الدراسة بالثبات والصدق وذلك لأن قيمة ألفا كرومباخ كانت في المستوى المقبول، -من خلال الجدول رقم (04) السابق يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات المتغير التابع إبداع العاملين كان بدرجة موافق بحيث كانت كل المتوسطات الحسابية للأبعاد الثلاثة تنتمي لفئة (3.40-4.19) حيث أن أفراد عينة الدراسة يوافقون في كون إبداع العاملين يركز على الأبعاد التي جاءت بها الدراسة .
- من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن تفويض السلطة جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.29) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، أما بعد التحفيز فجاء في المرتبة الثانية حيث قدر متوسط الحسابي لهذا البعد (3.54) وهذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، و جاء في ترتيب الثالث بعد التدريب بمتوسط (3.321) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط.
- وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في الوكالة التجارية (ACTEL) لاتصالات جاء بمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة.
- من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (06): أعلاه يتضح أن هناك دور ذا دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (إبداع العاملين) في الوكالة التجارية (ACTEL) لاتصالات إذ بلغت قيمة $t (9,163)$ بمستوى دلالة (0.000) و تشير قيمة الارتباط R إلى قوة العلاقة بين التمكين الإداري والمتغير التابع إبداع العاملين والذي قدر بـ (0,780)، كما فسر البعد التمكين عاملين ما قيمته (60%) من التباين الكلي الحاصل في المتغير التابع إبداع العاملين بالاعتماد على قيمة R^2 .
- من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (07) يتضح أن هناك دور ذو دلالة إحصائية بين البعد (تفويض السلطة) والمتغير التابع (إبداع العاملين) في المنظمة قيد الدراسة إذ بلغت قيمة $t (7,294)$ بمستوى دلالة (0.000) و تشير قيمة الارتباط R إلى وجود العلاقة الكفاءات والمتغير التابع التطوير التنظيمي والذي قدر بـ (0,704)، كما فسر البعد الكفاءات ما قيمته (49.4%) من التباين الكلي الحاصل في المتغير التابع الميزة التنافسية بالاعتماد على قيمة R^2 والباقي تعزى إلى عوامل أخرى غير متحكم فيها.
- من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (08) يتضح أن هناك دور ذو دلالة إحصائية بين البعد (التدريب) والمتغير التابع (إبداع العاملين) في المؤسسة قيد الدراسة إذ بلغت قيمة $t (9,724)$ بمستوى دلالة (0.000) و تشير قيمة الارتباط R إلى وجود العلاقة بين التدريب والمتغير التابع إبداع العاملين والذي قدر بـ (0,798)، كما فسر البعد التدريب ما قيمته (63.6%) من التباين الكلي الحاصل في المتغير التابع إبداع العاملين التنافسية بالاعتماد على قيمة R^2 والباقي تعود إلى عوامل أخرى غير متحكم فيها.
- من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (09) يتضح أن هناك دور ذو دلالة إحصائية بين البعد (التحفيز) والمتغير التابع (إبداع العاملين) في المؤسسة قيد الدراسة إذ بلغت قيمة $t (7,816)$ بمستوى دلالة (0.000) و تشير قيمة الارتباط R إلى وجود العلاقة بين المعارف والمتغير التابع الميزة التنافسية

والذي قد ب ($R= 0,729$)، كما فسر البعد التحفيز ما قيمته (53.1%) من التباين الكلي الحاصل في المتغير التابع إبداع العاملين بالاعتماد على قيمة R^2 والباقي تعود إلى عوامل أخرى غير متحكم فيها.

5 الخلاصة

أظهرت الدراسة أن الإطارات العاملين في المؤسسة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع ولاية بسكرة- يميلون أن للتمكين الإداري دورا في إبداع العاملين وذلك من خلال الأبعاد المكونة للتمكين الإداري والتي هي لها تأثير على الإبداع العاملين .

على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تسعى إلى على الإبداع في كافة مستوياتها من خلال تبنيها لمفهوم التمكين أن تعمل على إيجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين من خلال تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم و انتهاج أسلوب العمل بروح الفريق و توفير نظام للحوافز يتسم بالعدالة و الموضوعية و يرتبط بتقييم عادل للأداء و توفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب ، و يضاف إلى ما سبق تهيئة الفرص التدريبية للعاملين التي تتيح لهم الاطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات و تمكينهم من تولي مهام إضافية

ونظرا لثراء مفهومي التمكين و الإبداع و إمكانية تأثيرهما و تأثيرهما على العديد من العوامل و المتغيرات التنظيمية و لكون دراستنا هذه اقتصر على تأثير التمكين على الإبداع التنظيمي من خلال مجموعة الأبعاد فإننا نوصي ب :

- ❖ دراسة العلاقة بين التمكين و الإبداع التنظيمي من خلال الاعتماد على مجموعة أبعاد أخرى غير تلك التي اعتمدنا عليها .
- ❖ ربط التمكين الإداري بمتغيرات تنظيمية أخرى كالولاء التنظيمي ، العدالة التنظيمية ، سلوك المواطنة ، تحسين الأداء المنظمي .
- ❖ ربط الإبداع التنظيمي بمتغيرات تنظيمية أخرى حديثة كتنسيير المهارات ، القيادة التحويلية ، التعلم التنظيمي ، إدارة المعرفة .

6 الملاحق

الجدول (01) : درجات مقياس Likert الخماسي

الاستجابة	لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماما
الدرجة	01	02	03	04	05

الجدول رقم(02): معاملات الثبات و الصدق

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
04	0.637	0.798
04	0.793	0.890
04	0.868	0.931
12	0.8575	0.935

إبداع العاملين	14	0.866	0.930
المجموع الكلي	26	0.889	0.942

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (04) تحليل أبعاد إبداع العاملين

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
1	السلوك الإبداعي	4.005	0.927	1	مرتفع
2	روح المخاطرة	3.923	0.9231	3	مرتفع
3	الحساسية للمشكلات	3.790	0.8656	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (05) تحليل أبعاد التمكين الإداري

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
1	تفويض السلطة	4.2933	0.814	1	مرتفع
2	التدريب	3.321	1.0779	3	متوسط
3	التحفيز	3.544	0.963	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور المتغير المستقل (التمكين الإداري) في إبداع العاملين

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الثابت	0,743	0.322	3.733	0.025
التمكين الإداري	0,775	0,085	9,163	0,000

(، المتغير التابع: إبداع العاملين، $R^2=0,609$)، معامل التحديد: ($R=0,780$) معامل الارتباط:

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور بعد (تفويض السلطة) في إبداع العاملين

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0,823	0,391	2,103	0,044
تفويض السلطة	0,797	0,109	7,294	0,000

معامل الارتباط: ($R=0,704$)، معامل التحديد: ($R^2=0,494$)، المتغير التابع: إبداع العاملين .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور التدريب في إبداع العاملين للمؤسسة.

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	sig مستوى الدلالة
الثابت	0,344	0,343	1,003	0,320
التدريب	0,086	0,089	9,724	0,000

(، المتغير التابع: إبداع العاملين. $R^2=0,636$ ، معامل التحديد: $R=0,798$ معامل الارتباط:)

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور التحفيز في تحقيق إبداع العاملين للمؤسسة.

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	sig مستوى الدلالة
الثابت	1,135	0,327	3,475	0,002
التحفيز	0,666	0,085	7,816	0,000

(، المتغير التابع: إبداع العاملين. $R^2=0,53$ ، معامل التحديد: $R=0,7291$ معامل الارتباط:)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على

7_ قائمة المراجع

- ابراهيم سليم الحسنية. (2009). الادارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي. القاهرة، مصر: منشورات العربية للتنمية الادارية.
- السكرانة، و بلال خلف. (2009). التطوير التنظيمي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- السمرائي، و صالح مهدي. (2007). ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الإقتصادي و الخدمي. عمان، الأردن: دار الجريز.
- بلال خلف السكرانة. (2008). الريادة و ادارة المنظمات اعمال (المجلد ط1). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر.
- بلال خلف السكرانة. (2010). القيادة الادارية الفعالة. عمان: دار المسيرة.
- حسن حريم. (2003). ادارة المنظمات منظور كلي. عمان، الاردن: دار حامد للنشر.
- دهش جلاب احسان، و طاهر الحسيني كمال كاظم. (2013). إدارة التمكين و الاندماج (المجلد 1). عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- عاطف عوض. (2013). أثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في تطوير تنظيمي. مجلة علوم الاقتصادية و القانونية ، 29 (3).
- فايز جمعة النجار، و نازم محمود الأحمد الملكاوي. (2010). نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، 26 (2)، 265.
- فؤاد علي العاجز، و فايز كمال شلدان. (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الابداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة. مجلة العلوم الاسلامية ، 18 (1)، 19.
- محمد الطاهر قريشي، و لطيفة سبتي. (2015). اثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 11 (1)، 65.
- محمد حسن حمدات. (2008). السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات (المجلد ط1). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- محمد خندقجي. (2005). العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الادارية والابداع الاداري من وجهة نظر الادارين. اطروحة دكتوراة ، 07. كلية الدراسات العليا، الاردن: جامعة الاردن.
- مطلق الدوري زكريا، و علي صالح احمد. (2009). ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في مظمات الاعمال الفية الثالثة. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
- مؤيد محمود سماح، و هادي محمود أسيل. (2007). أثر تمكين العاملين في تعزيز السمات القيادية. مجلة الإدارة و الإقتصاد ، 67، 200.

- salim ibarاهيم alhusaynia (2009) ,Management with creativity towards building a systematic approach, Cairo Egypt, Arab Publications for Administrative Development.
- bilal khalf alsakrana (2009), Organizational and administrative development,Aman, Dar almasira Publishing and Distribution.
- bilal khalf alsakrana(2008), Leadership and management of business organizations, Aman, Jordan, Dar almasira Publishing and Distribution.p74
- bilal khalf alsakrana(2010). Effective leadership,Aman, Dar almasira Publishing and Distribution. - p322
- Alsamrayy, mahdi salih,(2007),Total quality management in The Production and service sectors,Aman, Dar eljarir Publishing and Distribution. - p404
- Fouad Ali Al Ajiz. Fayez Kamel Shulda(2010), The role of school leadership in Developing creativity For secondary school teachers Gaza Governorate, Journal of Islamic Sciences ,V18,N1.P 19.
- fayz jumeat alnajar, nazim mahmud al'ahmad mlkawy(2009), Information systems and their impact on creativity levels, Damascus University Journal for Economic and Legal Sciences, V26,N2.P 265
- Hussein Harim,(2003), Organizational Management, Aman, Jordan, Dar hamid Publishing and Distribution,p303
- Muhamd hasan ,Hmadat(2008),Organizational Behavior and Future Challenges in Organizations. Aman, Jordan, Dar hamid Publishing and Distribution,p305
- Muhamad khndqjy(2005), The relationship between the use of management information systems and management creativity From view of administrators, PhD thesis, University of Jordan, Faculty of Graduate Studies,p7
- Dahash jalab Iihsan, Taher al Hussein Kamal Kazem, Administrative empowerment and consolidation, Aman, Jordan, Safa Publishing and Distribution,
- Matalik aldawri Zakria, Ali Saleh (2008), Administrative Empowerment and the Economics of Trust in the Organizations of the Third Millenium, Aman, Jordan, Dr Yazouri Publishing and Distribution,p29
- Atef Awad(2013),The impact of applying the elements of administrative creativity in organizational development, Journal for Economic and Legal Sciences, university of Damascus, V29,N3.
- Quraishi Muhammad, Sabti(20015), The impact of empowerment in the realization of job satisfaction among employees, Jordan Journal of Business Administration, V11,N