

## تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في اتصالات الجزائر بالأغواط

**The impact of Administrative Empowerment on organizational creativity in the Algeria Telecom in Laghouat**شنوف صادق<sup>1</sup>، بورزق أسامة<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة محمد بن أحمد وهران 2، LARAFIT، الجزائر، chennouf.sadok@univ-oran2.dz<sup>2</sup> جامعة محمد بن أحمد وهران 2، LARAFIT، الجزائر، bourezgue.oussama@univ-oran2.dz

تاريخ النشر: 2022/03/15

تاريخ القبول: 2022/03/02

تاريخ الاستلام: 2022/02/03

**ملخص:**

هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، وشملت عينة الدراسة (38) عامل من اتصالات الجزائر بالأغواط، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع التنظيمي فيما يتعلق ببعد الاتصال الفعال، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على تدعيم ثقافة التمكين في المؤسسة، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيدا عن المحسوبة. **كلمات مفتاحية:** تمكين إداري؛ تفويض السلطة؛ اتصال فعال؛ تدريب، تحفيز؛ إبداع تنظيمي؛ اتصالات الجزائر. **تصنيفات JEL:** M 54 ; M 53 ; O 35 .

**Abstract:**

This research aimed to identify the impact of Administrative Empowerment on organizational creativity. the study sample consisted of (38) workers from Algeria Telecom in Laghouat, The data was analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), depending on analysis of Correlations, and the multiple regression. The results of the study assured that there's an impact for Administrative Empowerment on Organizational Creativity inrelation Effective Communication. The study concluded the following recommendations: addition to working to strengthen a culture of empowerment in Organization, and it's important to start to reconsidering of employees' salaries and clear promotional programs.

**Keywords:** Administrative Empowerment; Delegation of authority; Effective Communication; Training; Motivation; Organizational Creativity; Algeria Telecom.

**Jel Classification Codes:** M 54 ; M 53 ; O 35.

**1. مقدمة:**

يعد الاهتمام بالجانب الإنساني وكيفية إدارته في منظمات الأعمال موضوعاً هاماً منذ القدم، وتجلت أهميته في الوقت الحاضر من خلال كيفية توظيفه وإدارته وتحفيزه، لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي منظمة من المنظمات، و ذلك ما أدركته المؤسسات التي كانت تولي اهتماماً أكبر بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم وغيرها من الأمور الملموسة. إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جداً، تُجمع في مجملها على أهمية الاختيار، والتدريب والمحافظة على الموظفين والتحفيز المادي والمعنوي وغيرها من الأساليب التي تسعى لتطوير أداء وفعالية العنصر البشري وكسب ولائه لتحقيق أهداف المنظمات، لكن يبرز من بين هذه القضايا

موضوع ما زالت الإدارات العالمية تتناوله بحذر وبشكوك أحيانا وباهتمام ورعاية أحيانا أخرى، وهو موضوع التمكين، لأنه عندما يتعلق الأمر بالسيطرة والنفوذ فإن الصراعات لا تنتهي، وموضوع التمكين هو موضوع نفوذ وإعادة توزيع لذلك النفوذ. ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المنظمات الحرص على تنمية قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز وصولاً للإبداع في التنظيم. ومن هنا فإن هذه الدراسة تهدف إلى استجلاء أثر التمكين سعيًا لخلق بيئة إبداعية تتواءم مع متطلبات العصر.

### 1.1 إشكالية البحث:

انطلاقًا مما سبق أو على ضوء ما سبق تجسدت مشكلة بحثنا في السؤال الجوهرى التالي:

- إلى أي مدى يؤثر التمكين الإداري في الإبداع التنظيمي وما هو واقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟
- وتنبثق من السؤال الرئيسى عدة تساؤلات فرعية، كما يلي :
- ما هي أهم المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم التمكين الإداري؟
- ما هي أهم المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم الإبداع التنظيمي؟
- ما هي العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع والتنظيمي لدى اتصالات الجزائر بالأغواط؟

### 2.1 فرضيات البحث:

انطلاقًا من الإشكالية المقدمة، ولكي نتمكن من حلها ومناقشتها، نضع الفرضيات التالية:

- يرتبط التمكين بمجموعة من المفاهيم النظرية المتصلة بإدارة الموارد البشرية وأهمها التدريب والاتصال وغيرها؛
- يرتبط الإبداع بمفاهيم عديدة أهمها المرونة والأصالة والمخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات؛
- للتمكين الإداري وأبعاده أثر معنوي مهم على الإبداع التنظيمي لدى اتصالات الجزائر بالأغواط، ويتفرع عنها:
  - لتفويض السلطة أثر معنوي مهم على الإبداع التنظيمي لدى اتصالات الجزائر بالأغواط؛
  - للاتصال الفعال أثر معنوي مهم على الإبداع التنظيمي لدى اتصالات الجزائر بالأغواط؛
  - للتدريب أثر معنوي مهم على الإبداع التنظيمي لدى اتصالات الجزائر بالأغواط؛
  - للتحفيز أثر معنوي مهم على الإبداع التنظيمي لدى اتصالات الجزائر بالأغواط.

### 3.1 ثالثًا: أهداف البحث:

تهدف بالدرجة الأولى للإجابة عن مشكلة البحث التي قمنا بطرحها سابقًا كما تهدف إلى:

- توضيح العلاقة الموجودة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي لدى اتصالات الجزائر بالأغواط؛
- تقديم مقترحات وتوصيات لاتصالات الجزائر بالأغواط فيما يخص موضوع الدراسة.

### 4.1 المنهج المتبع في البحث:

تم في الجانب النظري الاستعانة بالمنهج الوصفي بغرض وصف أهم المفاهيم المتصلة بموضوعي التمكين الإداري والإبداع التنظيمي، والمنهج التحليلي بغرض تحليل المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري والإبداع التنظيمي بهدف الوصول إلى فهم جيد وواضح للموضوعين. بينما تم في الجانب التطبيقي دراسة حالة باتصالات الجزائر بالأغواط بغرض التعرف على تطبيق المداخل في الواقع.

## 2. الإطار النظري:

### 1.2 مفهوم التمكين الإداري:

نجد تعريفات كثيرة لتمكين العاملين، حيث عرف على أنه تحمل مسؤوليات أكبر في اتخاذ القرارات، بمعنى التركيز على تفويض السلطة، والإدارة بالمشاركة (بوخم و بوتاعة، 2015، ص44). ورغم اختلاف التعريفات حول المفهوم، إلا أنها تجمع في أغلبها على إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة، ومنحه مجال أكبر للمشاركة وإبداء الرأي خارج إطار الوظيفة؛ (ملحم، 2006، ص18).

- تعريف (Cook & Hansakar): "تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء المهام"؛ (الدوري و علي، 2009، ص 27).

- تعريف (C.E.Luby): "توجيه نشاط الفرد نحو التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة واحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة"؛ (بوسالم، 2015، ص5)

- تعريف (Conger & Kanungo): "هو عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف، والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتوفير وتزويد الموظف بالمعلومات اللازمة والفعالة"، (Conger & Kanungo, 1988, p 475) ويعتبر أحد أهم التعاريف المرجعية، حيث ربط الكفاءة الذاتية بالتمكين؛

- ويوجد ارتباط بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية وتوفير هذه المقومات لدى العامل المباشر على الخطوط الأمامية أو يواجه العملاء ويحاول حل مشاكلهم (دربوش و عروف، 2015، ص92).

- وأشار Menon إلى أن التمكين من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة، وتتجه العديد من الأبحاث حالياً للتركيز على الجانب النفسي للتمكين أو ما يعرف بالتمكين النفسي، وأهم رواده Conger & Kanungo الذي ربط التمكين بالكفاءة الذاتية، ثم قام Thomas & velthouse بالتوسع من خلال ربط التمكين بالإدراك والتي تحدد حافزية الموظفين، ثم نموذج Spreitzer الذي يركز على نظرية Thomas & velthouse من خلال أربعة أبعاد إدراكية المعنى، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير. (Menon, 2001, p153-p28)

### 2.2 أبعاد التمكين الإداري:

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية وجود بعض الأبعاد الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة، من هنا سنتطرق إلى أهم الأبعاد الأساسية للتمكين الإداري، والتي سنعتمدها في البحث والمتمثلة في :

- تفويض السلطة: يشير تفويض السلطة (Authority Delegation) إلى إعطاء المرؤوسين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها، وفي الدراسات الخاصة بالإدارة تشغل فكرة تفويض السلطة موقع أساسي فيما يتعلق بالتمكين. ويركز الاتجاه الحديث على التمكين (Empowerment) ويربطه بتفويض السلطة في أغلب الأحيان حيث يقول (Warren Bennis & Robert Towsend) أن التمكين يعني تفويض الصلاحيات والمسؤوليات إلى العاملين، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد الكافية. (اندروس و معاينة، 2008، ص56).

- الاتصال الفعال: بعد استعراض أهمية تفويض السلطة كبعد ضروري من أبعاد تمكين العاملين، فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية وهو الاتصال الفعال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بما عبر مستويات المنظمة جميعها، وتعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. ويعرف الاتصال على أنه: "العملية التي من خلالها يمكننا اتخاذ القرارات على ضوء انتقال عدد من المعلومات بين الأفراد في المنظمة". (Simon, 1983, 136)

- التدريب: يعرف بأنه عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف لإحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد وعمله والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير. حيث يسعى التدريب إلى تطوير الأفراد من خلال إكسابهم مهارات ومعارف تمكن المنظمة من الحصول رأسمال بشري (Humain) واجتماعي (Social) وثقافي (Culturel) يحقق أهدافها. (Herbach, Mignonac, & Richebé, 2009, p104)

- الحوافز المادية والمعنوية: يعتبر هذا البعد الرابع ربما مكماً للأبعاد السابقة، فالتحفيز (Motivation) يختلف عن (الدافعية والحاجات)\* فهو قوة خارجية قد تكون مادية كالأجور والزيادات، أو معنوية زيادة النفوذ والتقدير. (النعيمة، 2008، ص212) وفي المقابل فإن نقص التحفيز أو انعدامه (Démotivation) يؤدي لنقص الأداء والجهد المبذول من العاملين .

### 3.2 مفهوم الإبداع التنظيمي:

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للإبداع التنظيمي، مما أدى إلى تعدد، ومن أهمها:

- تعريف (Schumpeter) بأنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه". ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع وهي:

- إنتاج منتج جديد؛
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية؛
- فتح وغزو سوق جديدة؛
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة. (Schumpeter, 1967, p186)

- وعرفه (Druker) بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. (دروكر، 1988، ص18)

- بينما ترى (Spreitzer) السلوك الإبداعي بأنه: "إيجاد شيء جديد أو مختلف وهو سلوك متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو أفكار جديدة أو إجراءات جديدة أو عملية جديدة". كما أشارت إلى أهم المؤشرات التي تدل على السلوك الإبداعي للعاملين وهي: المرونة الإدراكية (Cognitively Flexible)، حب الاستطلاع (Curious)، التعلم، تحمل المخاطر، الإصرار على مواجهة العقبات والتحديات. (Spreitzer, 1996, p1449)

### 4.2 أبعاد الإبداع التنظيمي:

- الأصالة: القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها؛ (الشريبي و يسريه، 2002، ص109)

- الطلاقة: قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية؛

- المرونة: هي القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً؛(السرور، 2002، ص118)

- الحساسية للمشكلات : ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، وهذا يمثل خطوة أولى نحو الإبداع الخلاق؛ (جروان، 2002، ص157)

- قبول المخاطرة: مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، في الوقت نفسه يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، ويكون المديرين واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين حاجة العاملين للمساندة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها؛ (الشمري، 2002، ص196)

- التحليل والربط: حيث أن التحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزلها عن بعضها، وتفسير ذلك أنّ أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء غامضة ملتبسة، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك العنصر المعقد. بينما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج علاقات جديدة. (رشوان، 2002، ص43)

### 3. الطريقة والأدوات:

#### 1.3 مجتمع وعينة البحث:

تم إجراء دراسة حالة باتصالات الجزائر بالأغواط بالاستعانة بأداة الاستبيان وذلك بهدف الإجابة على إشكالية بحثنا بالأساس، ومعرفة مدى تطبيق التمكين الإداري والإبداع التنظيمي، ويتكون المجتمع من حوالي 240 عامل في المؤسسة، أخذت منها عينة تقدر ب38 أي بنسبة 16% من المجتمع. وهاته النسبة القليلة نسبياً نتيجة لطبيعة عمل العمال الذين يعمل عدد كبير منهم خارج المؤسسة.

#### 2.3 اختبار ثبات أداة البحث:

من أجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف. وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS19 لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي.

الجدول 1: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

N of Items	Cronbach's Alpha
22	.929

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل "ألفا كرونباخ" الكلي جاء أكبر من (0.9) إذ أنها تجاوزت (0.6)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في القياس.

#### 2.3 عرض نتائج البحث:

لاختبار مدى موافقة العاملين في لاتصالات الجزائر بالأغواط على محاور الاستبيان، وحسب مقياس ليكرت الخماسي المعتمد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (02): اتجاه إجابات أفراد العينة على المحاور

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
المحور الأول: تفويض السلطة	3.5263	.72548	20.57%
المحور الثاني: الاتصال الفعال	3.5197	.92886	26.39%
المحور الثالث: التدريب	3.3158	1.03761	31.29%
المحور الرابع: التحفيز	3.2961	.93876	28.48%
المحور الخامس: الابداع التنظيمي	3.2675	.67510	20.66%

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

يتضح لنا من الجدول رقم (02) أن متوسط المحور الأول والثاني أكبر من (3.4) مما يدل على اتجاه العاملين نحو الموافقة، ومن معاملات الاختلاف نلاحظ أن المحور الخامس أكثر تجانسا مقارنة بالمحاور الأخرى.

### 3.3 اختبار فرضيات البحث:

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

H<sub>0</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H<sub>1</sub> : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وعلى ضوء الفرضية الرئيسية نصيغ الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:

- الفرضية 01 :

H<sub>0</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ومستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H<sub>1</sub> : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ومستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- الفرضية 02 :

H<sub>0</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال ومستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H<sub>1</sub> : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال ومستوى الإبداع بالمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- الفرضية 03 :

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب ومستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب ومستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- الفرضية 04 :

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتم استخدام معامل الارتباط للتأكد من وجود العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، كما يلي:

الجدول رقم (03) : معاملات الارتباط

العلاقة بين كل من	الإبداع التنظيمي
تفويض السلطة	0.282
الاتصال الفعال	**0.586
التدريب	**0.537
التحفيز	*0.343
التمكين الإداري	**0.519

\*\* ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 المصدر : من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول أن العلاقات الارتباطية بين محاور الدراسة جاءت موجبة دلالة على وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.519، وكان أعلى ارتباط بين الاتصال الفعال والإبداع بقيمة 0.586، يليه التدريب بقيمة 0.537، فالتحفيز بقيمة 0.343، وأخيرا تفويض السلطة بقيمة 0.282 وجاء أضعف من المتغيرات الأخرى.

وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (04): نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد

المتغيرات المستقلة (من م1 إلى م4)	المتغير التابع (م5)	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f	قيمة a
تفويض السلطة	الإبداع	-0.124	0.524			
الاتصال	الإبداع	0.457	0.023			
التدريب	الإبداع	0.423	0.081			
التحفيز	الإبداع	-0.165	0.464			
التمكين الإداري	الإبداع		0.002	40.3%	5.577	1.985

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

م : المحور؛ م5 : الإبداع التنظيمي؛ م6 : التمكين الإداري؛ (\*) : العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%).

$$5م = 1.985 - 0.124م + 0.457م + 2م - 0.423م - 0.165م$$

- معامل التحديد  $R^2$ : يعبر عن مقدار التغير في الإبداع التنظيمي الذي يسببه المتغير المستقل التمكين الإداري، أي ما نسبته (40.3%) من التغير في الإبداع التنظيمي يعود للتمكين الإداري ككل والباقي يعزى لمتغيرات أخرى.

كما يظهر في جدول تحليل التباين المعنوية لاختبار F حيث بلغت قيمتها المحسوبة 5.577 بقيمة احتمالية 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

- اختبار الفرضية 01: نلاحظ أن ( $\text{Sig}=0.524 \geq 0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ومستوى الإبداع التنظيمي باتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

- اختبار الفرضية 02: نلاحظ أن ( $\text{Sig}=0.023 \leq 0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال ومستوى الإبداع التنظيمي باتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

- اختبار الفرضية 03: نلاحظ أن ( $\text{Sig}=0.081 \leq 0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب ومستوى الإبداع التنظيمي باتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

- اختبار الفرضية 04: نلاحظ أن ( $\text{Sig}=0.464 \leq 0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفي و مستوى الإبداع التنظيمي باتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

- اختبار الفرضية الرئيسية: من العلاقة بين التمكين الإداري وتنمية الإبداع التنظيمي نلاحظ أن ( $\text{Sig}=0.002 \leq 0.05$ )، وبالتالي يمكننا الحكم بصحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الإبداع التنظيمي باتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

أما الفرضيات الفرعية نلاحظ أن الاتصال الفعال هو الوحيد الذي يؤثر في الإبداع التنظيمي بقيمة احتمالية ( $\text{sig}=0.023$ ) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية، أما المتغيرات الأخرى فنستبعد تأثيرها وهي: تفويض السلطة، التدريب، التحفيز ذلك أن القيمة الإحصائية لها جاءت على التوالي مساوية ل: 0.524، 0.081، 0.464، وكلها جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي ترفض الفرضيات.

#### 4. النتائج ومناقشتها:

وبعد دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع التمكين الإداري وأثره على الإبداع التنظيمي، حيث تطرقنا إلى أبرز العناصر التي يتضمنها، وبعد إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي توصلنا إلى جملة من النتائج:

- بعد انفصال مؤسسة اتصالات الجزائر عن بريد الجزائر حدثت مجموعة من التغييرات الهيكلية لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تنشط في مجال الاتصالات؛

- تطمح المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: زيادة الانتشار أكثر في الوطن خاصة المناطق المعزولة من خلال خدمة الهاتف النقال والإنترنت وغيرها، وتسعى إلى تحقيق الجودة ورضا الزبائن، وتعظيم المردودية؛

- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بتفويض السلطة والتدريب والتحفيز عدم صحتها، بالرغم اتجاه إجابات غالبية أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على تفويض السلطة، كما أن اتجاه إجابات غالبية أفراد العينة نحو الحياد على التدريب والتحفيز؛ بينما أظهرت نتائج الفرضية المتعلقة بالاتصال الفعال صحتها، كما أن إجابات غالبية أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة عليه؛

- لا يتحقق الإبداع التنظيمي لدى عمال المؤسسة، وذلك ما عكسه اتجاه معظم أفراد العينة نحو الحياد؛



- وأخيرا يمكن الحكم بصحة الفرضية الرئيسية بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الإبداع التنظيمي باتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية 5%.

## 5. خاتمة:

شهدت مؤسسة اتصالات الجزائر بعد انفصالها عن بريد الجزائر سنة 2003 تغييرات مهمة لمواجهة المنافسة وتأكيد مكانتها على المستوى الوطني والدولي، من خلال تحسين خدماتها المستمر وتبني المداخل الحديثة للتحكم في البيئة الخارجية من جهة، وخلق مناخ تنظيمي ملائم من جهة أخرى، وفي سعيها لذلك تجد المؤسسة التمكين الذي يتيح الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة أكثر انفتاحا واهتماما بالموارد البشري من خلال منحه الحرية اللازمة لأداء مهامه، مع تحمل المسؤولية اتجاه النتائج المحققة. وعلى ضوء النتائج السابقة الذكر ارتأينا التوصية بما يلي:

- تبني المفاهيم الإدارية الحديثة بصورة استراتيجية (مخططة وهادفة)، وترسيخها كثقافة سارية بين العمال وتفعيلها كمارسات ناجعة تساهم في تعزيز الإبداع لدى العمال وتحقيق النجاح للمنظمة؛
- العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في اتصالات الجزائر بالأغواط؛
- التركيز على المبدعين وتشجيعهم ودعم أفكارهم وتبنيها وإشراكهم أكثر للاستفادة من قدراتهم وتطويرها؛
- التركيز على التدريب من خلال تحسين برامج التدريب تماشيا مع الاحتياجات التدريبية ووضع خطة واضحة وشاملة وطويلة المدى تماشيا مع أهداف المنظمة، من أجل تفعيل دور التدريب في تنمية مهارات العمال وتحسين أداءهم وتنمية الإبداع لديهم؛
- الاهتمام بالتحفيز من خلال إعادة النظر في الحوافز ووضع نظام عادل للأجور، ووضع برامج ترقية بعيدا عن المحسوبية، وربط التحفيز بالإبداع في العمل، لما له من دور في دفع العمال لتقديم أداء أفضل وكسب ولاءهم والحفاظ عليهم وتعزيز إبداعهم؛
- العمل على الحفاظ على المستوى وتطويره فيما يتعلق بالاتصال من خلال تفعيل الحوار بين جميع المستويات وتكثيف اللقاءات وزيادة الشفافية وتوفير المعلومات أكثر للعمال وإشراكهم ومعرفة تطلعاتهم وأفكارهم الإبداعية، لما للاتصال من أهمية في تحسين مناخ العمل وتعزيز الثقة والرضا بين الأفراد وتشجيع على الإبداع؛
- تعزيز الثقة بالعمال من خلال تفويض الصلاحيات وتوسيع المشاركة ومنح حرية وثقة أكبر للعمال، كل هذا سينعكس على أداء وسلوك وإبداع العامل إيجابيا وبالتالي ينعكس على المنظمة بزيادة قوتها وأرباحها.

## 6. قائمة المراجع:

- أبو بكر بوسالم. (2010). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، تخصص إدارة الأعمال. الأردن.
- Bagher Mohamaad Gori, & Mojtaba Ranjbar. (2013). Relationship Between Psychological Empowerment of Employees and Organizational Citizenship Behavior. Australian Journal of Basic and Applied Sciences. (1)7 , 67-75.
- بوفاتح بوخمم، و سليمة بوتاعة. (08, 2015). اشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، 1(44)، 35-75.
- سليم ملحم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

- زكرياء مصطلك الدوري، و صالح أحمد علي. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة - في منظمات اعمال الالفية الثالثة- الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- أبو بكر بوسالم. (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي. أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، تخصص إدارة أعمال. الجزائر.
- Conger, J., & Kanungo, R. (09, 1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", the Academy of Management Review, 13(3). 471-482.
- محمد الطاهر دربوش، و راضية عروف. (2015). التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 1(44)، 89-111.
- Sanjay Menon .(2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach .Applied Psychology: An International Review, Clarkson University, Potsdam, NY, USA, ,50 (1). 153-180.
- جمال رامي اندروس، و سليم عادل معاينة. (2008). الإدارة بالثقة والتمكين. الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- Herbert Simon .(1983). Administration et Processus de Décision .Paris, France : Economica.
- Oliver Herbach ،Karim Mignonac ،& Nathalie Richebé .(2009). Les Ressources Humaines .Paris, France: Dunod.
- صلاح عبد القادر النعيمي. (2008). الإدارة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- paris, France: petite .capitalisme, sociolisme et démocratie .(1967). Schumpeter .bibliothèque Payot
- بيتر دروكر. (1988). التجديد والمقاولة: ممارسات و مبادئ. عمان، الأردن: مركز الكتب الأردني.
- Spreitzer, G. (1996). Social Structural characteristics of psychological Empowerment. Academy of management Journal, University of Southern California, USA, 39(2). 483-504.
- زكريا الشربيني، و صادق يسريه. (2002). أطفال عند القمة: الموهبة-التفوق العقلي- الإبداع. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- نادية السرور. (2002). مقدمة في الإبداع. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- عبد الرحمان فتحي جروان. (2002). الإبداع. عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- فهيد عايش الشمري. (2002). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض، السعودية: شركة نجد التجارية.
- حسين رشوان. (2002). الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

7. ملاحق:

1.7 الملحق رقم (01): الاستبيان

رقم العبارة	محتوى العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>تفويض السلطات</b>						
01	تفوض لي الإدارة السلطات الكافية لانجاز مهامي					
02	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي					
03	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي					
04	أتمتع باستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتي					
<b>الإتصال الفعال</b>						
05	يوجد نظام معلومات فعال يوفر المعلومات لأصحاب القرار					
06	تسود شبكة اتصالات واسعة في المنظمة					
07	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة					
08	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة					
<b>التدريب</b>						
09	تتبنى المنظمة خطة واضحة للتدريب					
10	توفر لي المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي					
11	تشجع المنظمة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم					
12	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل					
<b>التحفيز</b>						
13	تقدر المنظمة جهودني في العمل					
14	تشجع المنظمة موظفيها على المشاركة					

تحليل أثر التمكين في الإبداع بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط

					في صنع القرارات	
					يتناسب الراتب الذي أتقضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	15
					أشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز في المنظمة	16
<b>الإبداع التنظيمي</b>						
					تشجع المنظمة على تقديم أفكار جديدة	17
					تمنح الإدارة حوافز على الأفكار الجديدة	18
					تعطيني المنظمة الحرية في العمل تدفعني إلى الإبداع	19
					تسود بيئة عمل مشجعة للإبداع وتقدم أفكار جديدة	20
					أملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	21
					أحاول تطبيق أساليب جديدة في العمل لحل أية مشكلة أواجهها في المنظمة	22

2.7 الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS19 اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	22

3.7 الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS19 الإحصاءات الوصفية للعبارات

DESCRIPTIVES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

**Descriptives**

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
1س	38	3.45	1.083
2س	38	3.89	.894
3س	38	3.58	.858
4س	38	3.18	1.010
5س	38	3.32	1.118
6س	38	3.68	.962
7س	38	3.58	.976
8س	38	3.50	1.225
9س	38	3.37	1.149
10س	38	3.18	1.205
11س	38	3.34	1.146
12س	38	3.37	1.239
13س	38	3.45	1.032
14س	38	3.18	1.159
15س	38	3.42	1.266
16س	38	3.13	1.189
17س	38	3.29	1.011
18س	38	3.21	1.143
19س	38	3.05	.985
20س	38	2.74	1.057
21س	38	3.61	.916
22س	38	3.71	1.037
Valid N (listwise)	38		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
axe1	38	3.5263	.72548
axe2	38	3.5197	.92886
axe3	38	3.3158	1.03761
axe4	38	3.2961	.93876
Valid N (listwise)	38		

**Descriptives**

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
axe5	38	3.2675	.67510
Empowerment	38	3.4145	.78392
Valid N (listwise)	38		

**4.7 الملحق رقم (04): مخرجات برنامج SPSS19 نموذج الإرتباط**

**CORRELATIONS**

```

/VARIABLES=axe1 axe2 axe3 axe4 axe5 Empowerment
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

**Correlations**

**Correlations**

		axe1	axe2	axe3	axe4	axe5	Empowerment
axe1	Pearson Correlation	1	.536**	.648**	.685**	.282	.810**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.086	.000
	N	38	38	38	38	38	38
axe2	Pearson Correlation	.536**	1	.696**	.601**	.586**	.831**

تحليل أثر التمكين في الإبداع بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط

	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38
axe3	Pearson Correlation	.648**	.696**	1	.751**	.537**	.912**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38
axe4	Pearson Correlation	.685**	.601**	.751**	1	.343*	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.035	.000
	N	38	38	38	38	38	38
axe5	Pearson Correlation	.282	.586**	.537**	.343*	1	.519**
	Sig. (2-tailed)	.086	.000	.001	.035		.001
	N	38	38	38	38	38	38
Empowerment	Pearson Correlation	.810**	.831**	.912**	.885**	.519**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	38	38	38	38	38	38

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

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

5.7 الملحق رقم (05): مخرجات برنامج SPSS19 نموذج الانحدار الخطي المتعدد

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT axe5
/METHOD=ENTER axe1 axe2 axe3 axe4.
    
```

Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	axe4, axe2, axe1, axe3		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: axe5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635 <sup>a</sup>	.403	.331	.55217

a. Predictors: (Constant), axe4, axe2, axe1, axe3

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.802	4	1.700	5.577	.002 <sup>a</sup>
	Residual	10.061	33	.305		
	Total	16.863	37			

a. Predictors: (Constant), axe4, axe2, axe1, axe3

b. Dependent Variable: axe5