



تمكين العاملين وعلاقته بإبداع الموارد البشرية بالمؤسسة البترولية
الجزائرية "سوناتراك"
Empowerment of employees and its relationship to human
resources creativity in the Algerian Petroleum Corporation
"Sonatrach"

كريمة، حبالى^{1*} ؛ تيغزة أحمد²

¹ جامعة وهران 2 (الجزائر).

البريد الإلكتروني المهني: Hebali.karima@univ-oran2.dz

² جامعة وهران 2 (الجزائر).

البريدي الإلكتروني المهني: Tighezza.mhamed@univ-oran2.dz

تاريخ النشر

2023/06/01

تاريخ القبول

2023/03/21

تاريخ الإيداع

2022/12/10

الملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر أبعاد تمكين العاملين على إبداع الموارد البشرية بالمؤسسة البترولية الجزائرية سوناتراك، وذلك باستخدام المنهج التنبؤي. حيث تمت الإستعانة بمقياسي سبرايتزر (Spreitzer,1995) و(سعدون، 2019) وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (400) عاملاً، وقد تمّ التوصل إلى النتائج التالية: مساهمة أبعاد تمكين العاملين المتمثلة في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية. حيث قدرت قيمة بعد الكفاءة بـ(0,426)، ثمّ تليها قيمة بعد المعنى (0,270)، ثمّ يليها بعد تقرير المصير الذي قدر بـ (0,203)، وأخيراً بعد التأثير قدرت قيمته بـ(0,174).

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين؛ أبعاد التمكين النفسي؛ إبداع الموارد البشرية.

Abstract: The current study aimed to identify the impact of the dimensions of employee empowerment on the creativity of human resources at the Algerian Petroleum Sonatrach, using the predictive approach. Where the Spreitzer (1995) and (Saadoun, 2019) scales were used by applying it to a sample of (400) employees and the following results were reached: The contribution of the dimensions of employee empowerment represented in: (meaning, self-determination, competence, impact). In predicting the

* المؤلف المرسل

creativity of human resources. Where the value of the competence dimension was estimated at (0.426), then it was followed by the value of the meaning dimension (0.270), then it was followed by the self-determination dimension, which was estimated at (0.203), and finally after the impact, its value was estimated at (0.174).

Keywords: *employee empowerment; dimensions of psychological empowerment; Creativity of human resources.*

مقدمة:

إنّ من أبرز الأساليب المعاصرة لاستثمار الكفاءات البشرية هو أسلوب تمكين العاملين الذي يعدّ كأحدث التوجهات التي تساعد على الإصلاح التنموي، والذي يبعث على رفع فاعلية الأنشطة، والعمليات التنظيمية والإنتاجية والإدارية، بما يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين معاً. وفي ذات السياق، أظهر كلّ من أمباد وبهرون (Ambad, Bahron, 2012 , p73) أنّ ممارسة التمكين تعدّ من بين ممارسات إدارية جيّدة، ولكن لا يختارها الجميع.

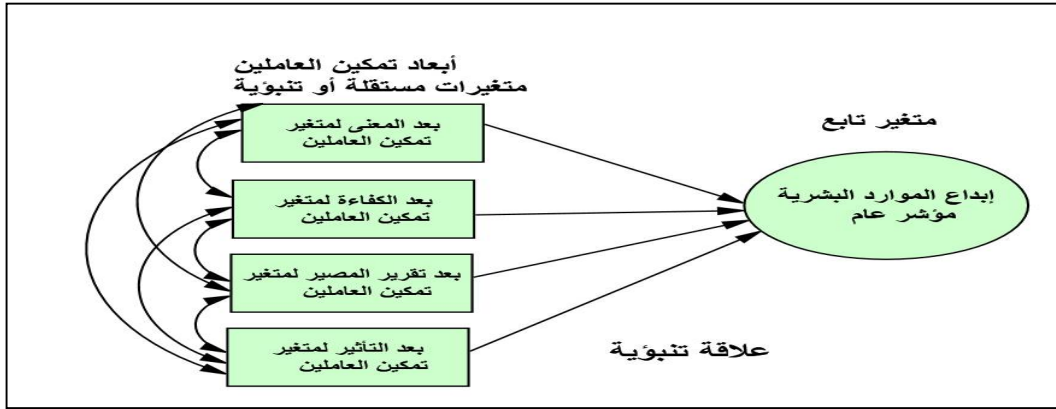
فالتحدّيات التي تواجه مؤسسات اليوم هو خلق ثقافة مؤسّساتية تعزّز إبداع الموارد البشرية. حيث أوضّحت سبرايتزر، وميشرا (Spreitzer, and Mishra, 1999) على أنّ التمكين عامل مهمّ لإثارة، وإدارة الإبداع في المؤسسات، حيث أنّ الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من الانتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وأنّ إمتلاك الحرية في إتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين. لعلّه من المفيد هنا أنّه لبناء المؤسسات الذكيّة، يستلزم توافر العقول المتميزة بذكائها، وقدرتها على الإستغلال العقلاني لباقي الموارد، لأنّ تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة والمستجدّات، وهذا ما يعبر عنه بإبداع الموارد البشرية. فمن وجهة تصوّر (Oakland, 1989, cited in Wilkinson & Brown, 2003) المشار إليه في روزانا (Rozana, 2017)، يعتبران الإبداع مفتاح المعارف، والتجارب والخبرات في المؤسسة، وأنّ الأفراد هم مصدر الأفكار والإبتكار، يجب أن تسخر وتستغل وتنفذ خبراتهم المعرفية على التعاون. فمن خلال هذا

التوجه الذي تُبنى عليه إشكالية الإنطلاقة التي تفرض نفسها وفق التساؤلات التالية، والتي جاءت صياغتها على النحو التالي:

- هل تُساهم أبعاد تمكين العاملين، والمتمثلة في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية بالمؤسسة؟ وهذا ما يؤدي بنا إلى وضع إفتراضات كإجابات مبدئية على التساؤلات التالية:

- تُساهم أبعاد تمكين العاملين، والمتمثلة في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية بالمؤسسة.

الشكل (1): يوضح فرضية الدراسة



المصدر: من مخرجات الحزمة الإحصائية Amos

فمن خلال الفرضيات المطروحة سلفا، يكمن الهدف الأساسي للدراسة في محاولتنا إختبار مدى مساهمة أبعاد تمكين العاملين، والمتمثلة في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية.

1. الإطار النظري:

1. تعريف تمكين العاملين: تعرّفه سبرايتزر Spreitzer (1995, p1443-1444) بأنه بناء

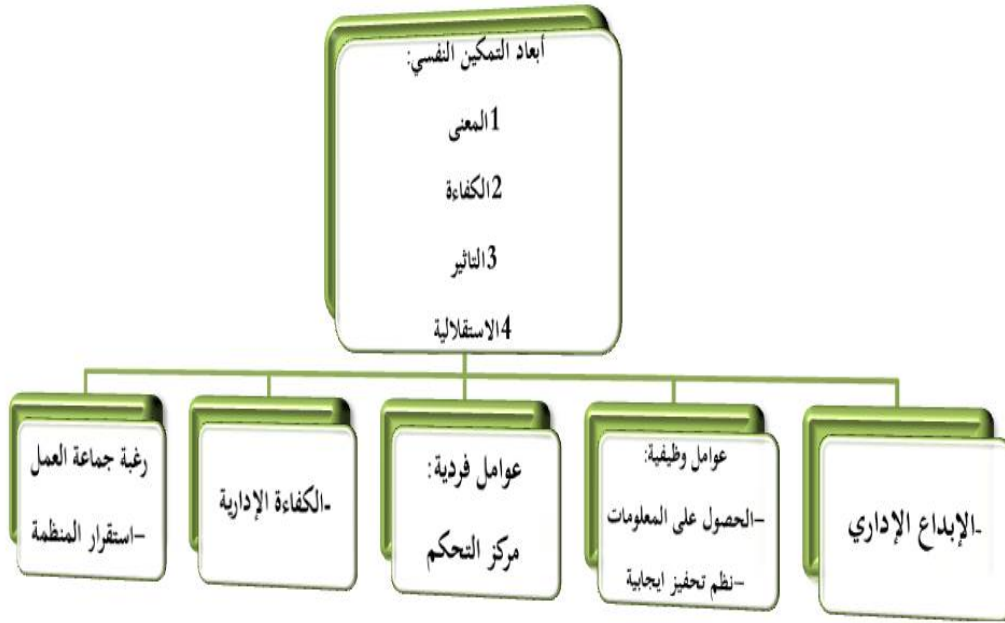
تحفيزي نفسي لإدراك العامل لأربعة أبعاد، والتي تتجلى في:

2. **المعنى Meaning**: يعني شعور الشخصى للأفراد العاملين بقيمة، ومعنى العمل. وينطوي على التوافق بين متطلبات العمل، والقيم، والمعتقدات والسلوكيات.
3. **الكفاءة Competence** : تعني إيمان الأفراد العاملين أنهم يمتلكون المهارات ويتقنون بقدراتهم على أداء العمل بشكل جيد.
4. **تقرير المصير Self-Détermination**: يعني مدى شعور الأفراد العاملين بحرية الإرادة في العمل.
5. **التأثير Impact** : ويعني إعتقاد الأفراد العاملين بأنهم يستطيعون التأثير في العمل. ووفقا لهذا، ننظر إلى ما آل إليه توماس وفلثهاوس (Thomas, Velthouse, 1990). على أن التمكين النفسى يجب أن يبدأ من فهم الذات والمعتقدات؛ مما يشجع على السلوكيات الهادفة المرتبطة بمنهجيته. لعل هذا يدفعنا إلى إختيار وتحديد تعريف نعتبّره من أكثر وأبرز التعريفات وأوضحها الذي قدّمه بوين ولولر (Bowen, lawler, 1995)، عرفاه بأنه: "...إطلاق حرية العامل وهو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني من قبله، لكي تتوافر لديه الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في إتخاذ قراراته، وإختيار الحصيّلة التي يريد أن يصل إليها..." يتضمّن هذا التعريف؛ الدافع الذي يتجلى في أربعة مكونات إدراكية وهي: (المعنى، والكفاءة، وحرية التصرف/تقرير المصير، والتأثير)، حيث وضعا نموذجا يتألف من هذه الأبعاد التي جاء بها كل من كونجر وكانونجو (Conger, Kanungo, 1988): وتوماس وفلثهاوس (Thomas, Velthouse, 1990) وبالإتفاق مع سبرايتزر في وضعه (Spreitzer, 1995).
6. **الجدور الفكرية لمفهوم التمكين النفسى للعاملين**: تعود جذوره الفكرية إلى عقود قبل ظهور حركة العلاقات الإنسانية في نظرية التنظيم، ابتداءً من السنوات الثمانينيات من القرن العشرين، كانت المنافسة العالمية، والضغط القويّة الرامية إلى التحسين المستمر للجودة، فهذه الأسباب التي دفعت بالمؤسسات الأمريكية بتبني برامج التمكين. ووفقا لهذا،

نستدل بمجموعة من الدراسات التي تبنت هذا المنظور فعلى سبيل المثال: (Bowen, Lawler, 1995, Conger, Kanungo, 1988; Thomas, Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

7. نموذج التمكين النفسي لـ سبرايتز (Spreitzer, 1995, p1442-1445): قدمت سبرايتزر تعريفاً للتمكين كأحد المفاهيم النفسية، التي تركز على إتجاه العاملين نحو التمكين، والتي تظهر في الشعور بمعنى العمل، الكفاءة/الجدارة، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير بالعمل، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام. وهذا التصور يحدد النموذج، كما هو موضح أدناه:

الشكل (3): يبين نموذج (Spreitzer, 1995)



المصدر: إستنادا على (الخاجة، 2006، صفحة 116)

من خلال ما تقدم سلفاً، فأنا سوف نعرِّج على النموذج الرباعي لأبعاد التمكين النفسي وفق سبرايتز (Spreitzer, 1993) بعد الدراسات التي قامت بها، حددت محاوره في:

1- المعنى (Meaning): يرى اوزرالي (Ozaralli, 2002, p 369) أن المعنى هو شعور الفرد بأن أهداف العمل الذي يقوم به ذات مغزى حقيقي بالنسبة له وللآخرين.

2- تقرير المصير self-determination /حرية التصرف (Choice): إستشعار العامل بحرية الإختيار، والتصرف في تحديد معايير السلوك، وفقا لما يراه ملائماً في سيرورات العمل-فعلى سبيل المثال - اتخاذ القرارات حول أساليب العمل، السرعة في العمل والجهد.

3- الكفاءة Competence / الفاعلية الذاتية (Self-Efficacy): تحدينا وبلورتنا لتعريف بخصوص الفاعلية الذاتية (Self-Efficacy) سوف نتبناه بالإعتماد على التصور النظري الذي جاء به باندورا (Bandura, 1994)، بأنها إعتقاد الفرد بقدرته على القيام بمهمة معطاءة، وتنفيذ مهاراته المعرفية والسلوكية والاجتماعية الضرورية للأداء الناجح في مهمة ما أو تنظيم المخططات العملية المطلوبة لإنجاز الهدف المراد، حيث أن سلوك الفرد تحركه معتقداته، وتوقعاته عن مهاراته وخبراته وقدراته.

4- التأثير (Impact): يرى كينوناز وآخرين (Quinones et al,2013, p128) أن التأثير يعبر عن شعور الفرد يمكن أن يحدث فرق في نتائج العمل من خلال أدائه في تحقيق أهداف المهمة.

8. تعريف إبداع الموارد البشرية Human Resource Creativity: عرفه شومبيتر (Shumpeter, 1912) بالنتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.

1. عناصر الإبداع الإداري: سنحاول تقديم القدرات الأساسية التي تقف وراء التفكير الإبداعي التي يمكن في مجملها أن تقدم صورة أكثر وضوحاً ضمن عناصر يرتكز عليها الإبداع الإداري، (سعدون، 2019، صفحة 09)، وهي: 1. الطلاقة Fluency: تعني القدرة على إنتاج أفكار جديدة غير تقليدية. 2. الأصالة Originality: وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر من الرؤى والأفكار حول موضوع ما. 3. المرونة Flexibility: وهي القدرة على التكيف الذهني مع المواقف والظروف. 4. الحساسية للمشكلات Sensitivity To Problems: أن تكون للشخص المبدع القدرة على النطقن وإستشفاف وجود مشكلات

لا يتفطن أو يكتشفها الآخرون. 5. قبول المخاطرة Risk-Taking: أخذ بزمام المبادرة في تبني أساليب ومناهج عمل حديثة غير تقليدية. 6. الخروج عن المألوف: المبدعون يبتعدون عن كل ما هو مألوف في إتيان بما عندهم من أفكار.

2. الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة:

(1) المنهج المتبع في الدراسة: استخدمنا المنهج التنبؤي؛ لملائمته مع معطياته وأهدافه المتمثلة في التعرف على العلاقة التنبؤية بين كل من تمكين العاملين ومتغير إبداع الموارد البشرية.

(2) عينة الدراسة: تم حساب حجم العينة بواسطة المعادلة الرياضية لحساب حجم العينة (www.calculator.net/sample-size-calculator). حيث بلغ المجتمع الأصلي المقدر بـ (1400) عاملاً من فئة (الإطارات، والمتحكمين والمنفذين)، وهامش الخطأ يساوي خمسة (5 بالمائة) عند مستوى ثقة خمسة وتسعين (95 بالمائة)، حيث قدر عدد العينة الأدنى (302). أي حجم العينة في الدراسة الحالية قوامها (400) عاملاً وعاملة منهم (226 ذكراً) و (174 أنثى) حجمها أكبر من (302). وتم اختيارهم بطريقة العينة القصدية. والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة على جنس العامل والفئة السوسيو مهنية

| المجموع | المنفذين Exécutions | المتحكمين Maitrises | الإطارات Cadres | المجموع | أنثى | ذكر | الديمغرافية المؤسسة |
|---------|------------------------|------------------------|--------------------|---------|-------|-------|------------------------|
| 400 | 88 | 115 | 197 | 400 | 174 | 226 | التكرارات |
| %100 | %22 | %28.75 | %49.25 | %100 | %43.5 | %56.5 | النسب المئوية |

المصدر: معدّ بالإستناد على مخرجات حزمة برنامج SPSS v25

توضّح نتائج الجدول أعلاه، توزيع أفراد العينة حسب مُتغيّر الجنس، حيث تمثل فئة الذكور نسبة (56.5 بالمائة) من مجموع أفراد العينة بتكرار قدر بـ (226)، بينما تمثل نسبة الإناث (43.5 بالمائة) بتكرار المقدر بـ (174) — هذا ما يعني أنّ الذكور أكثر

تمثيلاً في العينة من الإناث. وفق تصوّرنا، قد يعود هذا لطبيعية العمل وخصوصيته بالدرجة الأولى مما يتطلب وجود فئة الذكور أكثر من فئة الإناث. كما لوحظ من الجدول نفسه تبعاً لمتغير الفئة السوسيو مهنية، تبين أنّ معظم أفراد العينة ينتمون لفئة الإطارات التي بلغت نسبتها (49.25 بالمائة) من مجموع أفراد العينة بتكرار قدر بـ(197)، ثمّ تلتها فئة المتحكمين قدرت نسبتها بـ(28.75 بالمائة) بتكرار بلغ (115). في حين بلغت نسبة فئة المنفذين (22 بالمائة) بتكرار (88).

3) أدوات القياس:

1. مقياس التمكين النفسي للعاملين: سبرايتزر (Spreitzer, 1995).

- اختبار الخصائص السيكومترية للمقياس الأصلي (التمكين النفسي): لاختبار صدق وثبات المقياس، أجرت سبرايتزر دراستها حول التمكين النفسي على عينة ضمت (324) من خمسين (50) مؤسسة، تمّ التأكد من ثباته باستخدام معادلة ألفا لكرومباخ، والتي تراوحت قيمة بعد المعنى ما بين (81 و 87)، وأما بعد الكفاءة فتراوحت قيمته ما بين (76 و 84)، في حين تراوحت قيمة بعد تقرير المصير ما بين (79 و 85)، أما بعد التأثير تراوحت قيمته ما بين (83 و 88). بالإضافة إلى ذلك، تمّ استخراج معاملات الارتباط بين الأبعاد الرباعية لمتغير التمكين النفسي، والتي تتصف بخاصية التمييز والتقارب.

2. مقياس إبداع الموارد البشرية: سعدون (2019).

- اختبار الخصائص السيكومترية للمقياس الأصلي (إبداع الموارد البشرية): تمّ استخراج معامل ارتباط المقياس بين كلّ بعد من أبعاد الإبداع الإداري والمؤشر العام، إتضح أنّ معامل الارتباط تراوح ما بين (0,59 و 0,75) وذلك عند مستوى معنوية (0,01)، وهذه النتيجة تعني بأنّ إستجابات الأفراد إتجاه متغير الإبداع الإداري تتصف

بوجود صدق مقبول. وقدّر معامل الثبات (0.88). تمّ التحقق منه بطريقة تطبيق معادلة ألفا لكرونباخ.

2. عرض النتائج ومناقشتها:

- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لإجراء الفرضية الرئيسية، التي مفادها: تساهم أبعاد تمكين العاملين المتمثلة في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية. قمنا بقياس أثر، وبناء النموذج الرياضي لها، إذ لجأنا إلى استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمُتغيّرات المستقلة على المؤشر العام إبداع الموارد البشرية باعتباره مُتغيّراً تابعاً، حيث وردت نتائجها على هذا المنوال:

الجدول (2): تحليل التباين الانحدار لإختبار وجود علاقة دالة أو غير دالة إحصائياً بين المُتغيّرات

المستقلة (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير) بالمُتغيّر التابع الإبداع

| الدالة الإحصائية | ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|--------------------|---------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| 0,000 ^p | 277.593 | 11231.722 | 4 | 44926.887 | الانحدار |
| | | 40.461 | 395 | 15982.113 | البواقي |
| | | | 399 | 60909,000 | المجموع |

المصدر: معدّ بالإستناد على مخرجات حزمة برنامج SPSS v25

يظهر الجدول (2) نتائج تحليل التباين (ANOVA)، مما يدلّ على أنّ نموذج الانحدار (للعلاقة بين المُتغيّرات التنبؤية أو المستقلة وهي: (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير) والمتغير التابع إبداع الموارد البشرية) دالة إحصائياً عند مستوى متقدّم. حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (277.593) عند درجات حرية (4، 395). وهذا يعني أنّه توجد علاقة بين (المعنى، والكفاءة، وتقرير المصير، التأثير) بإعتبارها مُتغيّرات مستقلة وإبداع الموارد البشرية بإعتباره متغير تابع. وللتأكد من مدى مطابقة نموذج الانحدار المفترض لابد من فحص معامل الارتباط المتعدّد Coefficient of multiple correlation (R)، ومربع معامل الارتباط المتعدّد أو معامل التحديد المتعدّد Coefficient of multiple determination (R²). ولمقارنة مقدار الأثر الإيجابي لكلّ بعد من أبعاد تمكين

العاملين(المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير) على إبداع الموارد البشرية بصورة إفرادية باستخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدّد، وجاءت النتائج مبيّنة كما يلي:

الجدول (3): تحليل تباين خط الإنحدار بين المتغيّرات المستقلة أبعاد تمكّن العاملين المتمثلة في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) والمتغيّر التابع (الإبداع)

| النموذج | معامل الارتباط R | مربع معامل التحديد R ² R Square | مربع معامل التحديد المعدل Adjusted R Square | الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate | D-W |
|---------|--------------------|--|---|---|-------|
| 1 | 0,850 ^a | 0,738 | 0,735 | 6.361 | 1,656 |

المصدر: معدّ بالإستناد على مخرجات حزمة برنامج SPSS v25

يبين الجدول (3) قيمة معامل الارتباط الكلي بين المتغيّرات المستقلة أو التنبؤية المتمثلة في:(المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير) والمتغيّر التابع إبداع الموارد البشرية. مما يعني أنّ هذا النموذج الإنحداري يتوفر على مطابقة جيدة للبيانات بدليل الإرتفاع العالي لمعامل الارتباط (R) المقدّر بـ (0,850^a)، وبعد تربيعه صار يساوي (R²) (0,738) عند مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يشير إلى أنّ نسبة المتغيّرات المستقلة (أبعاد التمكّن النفسي للعاملين) إستطاعت أن تفسر مجتمعة (73 بالمائة) من التباينات الموجودة في المتغيّر التابع الكلي إبداع الموارد البشرية. أما (27 بالمائة) نسبة الخطأ المعياري للتقدير فهي تشير إلى أخطاء قليلة في النموذج. وبالتالي يمكن القول أنّه تساهم أبعاد تمكّن العاملين المتمثلة في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية.

الجدول (4): يبين قيم معاملات بيتا (B) خط الإنحدار للمتغيرات المستقلة ومساهمتها في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية

| المتغير التابع: إبداع الموارد البشرية | | | | | |
|---------------------------------------|----------------|-----------------------------|----------|-------------------|----------------|
| معامل الإنحدار الخام غير المعياري | الخطأ المعياري | معامل الإنحدار المعياري (B) | قيمة (ت) | الدلالة الإحصائية | |
| 13.130 | 2.655 | | 4.945 | 0,000 | القيمة الثابتة |
| 1.628 | 0.228 | 0.265 | 7.127 | 0,000 | المعنى |
| 3.290 | 0.232 | 0.428 | 14.167 | 0,000 | الكفاءة |
| 1.095 | 0.235 | 0.189 | 4.653 | 0,000 | تقرير المصير |
| 1.074 | 0.189 | 0.191 | 5.683 | 0,000 | التأثير |

المصدر: معد بالإستناد على مخرجات حزمة برنامج SPSS v25

بينت نتائج الجدول (4) أن قيم معاملات الإنحدار المعياري بيتا (β) المقدرة في بعد الكفاءة بلغت (0,426)، في حين بلغت قيمة بعد المعنى (0,270)، بينما قدرت قيمة بعد تقرير المصير بـ (0,203)، أما بعد التأثير بلغت قيمته (0,174). وهذا يعني أن المتغيرات التنبؤية المتمثلة في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) تساهم مساهمة دالة إحصائية في التنبؤ بالمتغير التابع إبداع الموارد البشرية أين كانت قيم T تراوحت ما بين (4.653) و (14.167) عند مستوى الدلالة (0.000). بمعنى أنه كلما تغيرت أبعاد تمكين العاملين (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير) بدرجة معيارية واحدة يصاحبها تغير في مستوى إبداع الموارد البشرية.

3. مناقشة نتائج الفرضية:

دلّت النتائج على تحقق الفرضية، بحيث أن المتغيرات المستقلة أبعاد تمكين العاملين، والمتمثلة في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) تساهم في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية، وذلك بدلالة قيم معاملات الإنحدار المعياري (بيتا)، بحيث أوضحت أن بعد الكفاءة قدر قيمه بـ (0,426)، ثم تليها قيمة بعد المعنى التي قيمته بـ (0,270)، ثم يليها بعد تقرير المصير الذي قدر بـ (0,203)، وأخيرا بعد التأثير قدرت قيمته بـ (0,174) وجاءت كلها دالة إحصائية. مما يشير إلى أن المتغير التابع إبداع الموارد

البشرية يتغيّر بنسب عندما تتغيّر المتغيّرات المستقلة، وهي: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) بإنحراف معياري (الواحد). وبالتالي نستخلص أنّ الأبعاد الرباعية لتمكين العاملين والمتضمنة في: المعنى، وتقرير المصير، والكفاءة، والتأثير تساهم في تفسير إبداع الموارد البشرية بنفس مقدار إنحراف معياري، ممّا يعنينا أنّ هناك علاقة خطية طردية بين تمكين العاملين وإبداع الموارد البشرية؛ إذن نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري. ما يثبت نتيجة الفرضية في مساهمة الأبعاد الرباعية لتمكين العاملين والمتمثلة في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) في تفسير إبداع الموارد البشرية، يمكن وصف هذه النتيجة بالطبيعية بالنظر إلى تشجيع مؤسسة سوناپراك إستراتيجية التميز التشغيلي والإداري (l'Administration, l'Exploitation) في إطار علاقة "مربحة بين العاملين والمدير" وتعلم تقنيات الإدارة، وتكنولوجيا المعلومات، تقدم المؤسسة مجموعة واسعة من حلول متقدمة وتخصّصية لعمالها، وتحسين نوعية المناخ الاجتماعي لتساهم في استدامة الشركة، وتساهم في خلق بيئة عمل ملائمة تشجع التعاون على تحمل المسؤولية، بإرساء حوار دائم. تسعى جاهدة للامتياز في جميع المجالات. تلتزم المؤسسة بمبادئ المنافسة النزيهة وتمتنع عن كلّ الممارسات المنافية لقواعد المنافسة. وهذا ما جعل منها مؤسسة كبرى على المستوى العالمي، كقاهرة تستقطب الكفاءات والقدرات الإبداعية. ويفرض هذا التوجه الاعتناء بالثروات الفكرية، والمعارف الكامنة للموارد البشرية التي أضحت من المرتكزات المهمة لتحقيق الأهداف المنشودة على أساس تنمية الأفكار والقدرات، وتحسين السلوك. أدى بها إلى الإتمام بالموارد البشرية من خلال تحفيزهم وتمكينهم وجعلهم يمتلكون المرونة والطلاقة الفكرية، وإيجاد حلول جماعية لمشكلات التي قد تعيق العمل بها، وهذا لنشر روح الفريق وتدعيم شعورهم لأداء مهامهم، وتنمية مسارهم المهني. بالإضافة إلى ذلك كلّ، المنح المالية الفردية التي تمنحها المؤسسة للعمال المتميزين والثناء على جهودهم وتشجيعهم على المزيد من الجهود المبذولة للمتمكّنين

المبدعين؛ وإشراك المديرين، وبقية المسؤولين للتأثير في عملية بناء التنظيم. علاوة عن ذلك، معاملة الرؤساء والمديرين عمالهم بشكل أفضل من أجل الاحتفاظ بهم خاصة الجيدين والموهوبين. لعل هذه المؤشرات كمدخلات هامة تدفع العاملين بالمؤسسة تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وبالتالي فالعاملين هنا يرون أنّ مستوى جدارتهم وكفاءتهم المرتبطة بالمؤهلات التي تسمح لهم بأداء أعمالهم بمهارة عالية، وبأساليب إبداعية مختلفة، والقدرة على التعامل مع المشكلات بسرعة، وإدراك المطلوب من المسؤولين.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، نجد أنّ هذه النتيجة إنفقت إلى حدّ ما مع ما توصلت إليه دراسة سيكميسليوت؛ واوزباجي (Cekmecelioglu, & Ozbagi, 2014) أنّ الأبعاد الرباعية للتمكين النفسي، وهي: المعنى والكفاءة والتأثير وتقرير المصير لها تأثير كبير على الإبداع الفردي للعاملين المبدعين في زيادة الابتكار المؤسسي بشركة تركيا، وأنّ الإبداع الفردي هو نقطة البداية والمكوّن الرئيسي لنجاح الابتكار التنظيمي. كما يمكننا أن نستدل بما جاءت به دراسة سبرايتزر وآخرون (Spreitzer, et.al., 1999) على أنّ التمكين عامل مهم لإثارة، وإدارة الإبداع في المنظمات، حيث يتضمّن التمكين النفسي اعتقاد الأفراد عن معنى العمل الذي يؤدونه وقراراتهم على أدائهم أفضل، وإحساسهم بالكفاءة الذاتية والاستقلالية، بالإضافة إلى تأثيرهم على مخرجات أو نتائج الأعمال. نستشهد بما أثبتته نتائج دراسة سنجر ورانجنكار (Sangar & Rangnekar, 2014) مع النتيجة الحالية، والتي وجدت أنّ المعنى وتقرير المصير والتأثير كأبعاد للتمكين النفسي تؤدي بشكل كبير إلى الإبداع، وقد لوحظ أنّ الإنجاز والتأثير تكون من محددات الإبداع. وبالتالي، الإبداع يتطلب قوة العمل والمتمثلة في دور التمكين والارتياح النفسي، فهناك منظمات تريد أن تنمو بشكل خلاق، والاستفادة القصوى من الإبداع على المدى الطويل. فهي محاولة مبتكرة لاستخدام دور التمكين والارتياح النفسي كمتغيّرات مستقلة لتحسين مستوى الإبداع.

وبهذا نكون قد أتمنا حديثنا عن أهم التصورات التي أدت إلى أن متغيرات تمكين العاملين (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) تساهم في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية.

الخاتمة:

استنتجنا من المحصلة الأساسية للدراسة، أن أبعاد تمكين العاملين والتي تتجلى في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) تساهم في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك. وهذا ما يدفعنا إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات والآفاق التي نوردها فيما يلي:

- اقتراحات الدراسة تمثلت في:

- الاهتمام أكثر بتمكين العاملين بأبعاده الأربعة لما للتمكين النفسي من تأثير على إبداع الموارد البشرية.

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول نموذج سبرايتزر للتمكين النفسي بأبعاده الأربعة وعلاقته بمتغيرات أخرى.

- تعزيز ودعم سلوكيات العاملين من خلال تفعيل التكوينات المتواصلة والتوعية لغرس وتنمية قيم التمكين وتنشيط الإبداع لديهم في كافة الميادين وفي جلّ المؤسسات الجزائرية.

- آفاق الدراسة تمثلت في:

- التحقق من المعالم السيكومترية لمقاييس الدراسة، من خلال التحقق من افتراضات نموذج اندريش راش (الاستجابة للمفردة).

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الخاجة، فاطمة عبد الحميد، (2006)، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، والعلوم السياسية جامعة القاهرة.

سعدون، سمية، (2019)، تقدير الذات وعلاقته بالمواطنة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك نشاط تمييز وتكرير البتروكيماويات (LRP)، جامعة وهران 2.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Ambad.,S.N.A; Bahron, A;.(2012). *Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector*. The Journal of Global Business Management Volume 8 * Number 2 *, on line: <http://www.jgbm.org/page/9%20Arsiah%20Bahron.pdf>.
- Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. In V. S. Ramachaudran (Ed.). Encyclopedia of human behavior (Vol. 4. pp. 71-81). New York: Academic Press, , on line: <https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1994EHB.pdf>.
- Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1995) . *Empowering Service Employees*. Sloan Management Review, summer, 73-83.
- Cekmecelioglu, H. Gunduz & Ozbagi, G. Kaya, (2014) Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity and Firm Innovativeness: A Research on Turkish Manufacturing Industry, Business Management Dynamics Vol.3, No.10, Apr 2014, pp.01-13.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *The empowerment process: Integrating theory and practice*. Academy of Management Review, 13: 471-482, on line: [file:///C:/Users/oran/Desktop/Baumgartner Julia Bachelor Thesis.pdf](file:///C:/Users/oran/Desktop/Baumgartner%20Julia%20Bachelor%20Thesis.pdf)
- Ozaralli, O.(2002): *Effect of transformational leadership on empowerment and team effectiveness*", Published in Emerald journal, Vol 24. No.
- Quinones, M., Broeck, A., & Witte, H. (2013). *Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis*. Journal of Work and Organizational Psychology. 29.127-134.
- Rozana, A,H.(2017) *The Psychology of Employee Empowerment : Concepts. Critical Themes and a Framework for Implementation*. New York , on line: <https://www.book2look.com/embed/9781317018728>.
- Sangar., R. & Rangnekar, S. (2014).*Psychological empowerment and role satisfaction as determinants of creativity*. Asia-pacific journal of management research and innovation 10(2):119-127, on line: [https://www.researchgate.net/publication/344778582 Psychological Empowerment and Role Satisfaction as Determinants of Creativity](https://www.researchgate.net/publication/344778582_Psychological_Empowerment_and_Role_Satisfaction_as_Determinants_of_Creativity).
- Shumpeter J.A.(1912).*The theory of economic development*. tenth printing 2004. transaction publishers. news Brunswick: New Jersey.
- Spreitzer, G.M. (1993). *Psychological empowerment the workplace: construct definition. measurement, and validation*. CEO Publication.

- Spreitzer, G.M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation*. Academy of Management Journal, 38, 1442–1465
- Spreitzer, G.M., & Mishra, A.K., (1999). *Giving up control without Losing control*. Group & organization management. 24 (2), June, 155 – 187.
- Thomas, K. W, & Velthouse, B. A. (1990). *Cognitive elements of empowerment*. Academy of Management Review, 15: 666-681.