

[المجلد: الثالث/ العدد: الأول/ (أفريل 2019)/ الصفحات: 023-042]

العلاقة التكافؤية بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في  
منظمات الأعمال الحديثة

«شركة الاتصالات السعودية (STC) أنموذجاً»

محمد فلاق\*<sup>(1)</sup>؛ حمود آل عمر<sup>(2)</sup>؛ سميرة أحلام حدو<sup>(3)</sup>.

✉ mohamed.fellag@gmail.com

<sup>(1)</sup> أستاذ محاضر، جامعة الشلف [الجزائر]

✉ hamoud.a@gmail.com

<sup>(2)</sup> أستاذ محاضر، جامعة الملك خالد [السعودية]

✉ samira.h@gmail.com

<sup>(3)</sup> أستاذة محاضرة، جامعة الشلف [الجزائر]

تاريخ الإرسال: 2019/01/02 | تاريخ القبول: 2019/04/03 | تاريخ النشر: 2019/04/30

**الخلاصة:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، تكونت عينة الدراسة من (102) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة الاتصالات السعودية (STC)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في شركة الاتصالات السعودية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيداً عن المحسوبية.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الإبداع الإداري، شركة الاتصالات السعودية (STC).

تصنيف «جال»: J53.

\* البريد الإلكتروني للمؤرسل: mohamed.fellag@gmail.com

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة زيان عاشور «الجلفة»

ص.ب: 3117، طريق المجبارة، الجلفة [الجزائر]. 23



[Vol. 03\N°: 01\ (04, 2019)\ pp: 0023-042]

 **The Equivalence Relationship Between  
Administrative Empowerment And  
Organizational Creativity In Modern Business  
Organizations**   
«The Saudi Telecom Company (STC) As A Model»

Mohamed Fellague<sup>(1)</sup>; Hamoud Al Omar<sup>(1)</sup>; Hado Ahlam Samira<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> University Of Chlef [Algeria]

✉ mohamed.fellag@gmail.com

<sup>(2)</sup> University Of King Khalid [Saudi Arabia]

✉ hamoud.a@gmail.com

<sup>(3)</sup> University Of Chlef [Algeria]

✉ samira.h@gmail.com

Received: 02/01/2019

Accepted: 03/04/2019

Published: 30/04/2019

**Abstract:** This research aims at identifying the impact of Managerial Empowerment on employees Innovation, the study sample consisted of (102) Single from the management board at Saudi Telecom company (STC), The data was analysed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), depending on the simple regression, and analysis of variance.

The results of the study assured that there's an impact for Managerial Empowerment on employees Innovation at (STC), and There were no statistically significant differences in the employees perceptions of Empowerment concept is interpreted to be their experiences and functions. The study concluded the following recommendations: its important to start reconsidering of employees salaries and clear promotional programs.

**Key words:** Managerial Empowerment, Innovation, (STC).

«JEL» Classification: J53.

\* Corresponding author: mohamed.fellag@gmail.com



Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences

Ziane Achour University of «Djelfa»



.BP 3117, Djelfa [Algeria].

**المقدمة:** يشهد العالم منذ عقدين من الزمان تقريباً بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعي تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية. وتمثل أهم هذه القوى في العولمة، والدرجة العالية من التعقيد، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية. وتنعكس هذه القوى على المنظمات بكافة أشكالها وضرورة أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها. وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري ومن أبرزها مفهوم التمكين الإداري.

وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو بحر من المواقف، والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصعب ملاحظتها وقياسها، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة. ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات.

ومن هنا فان هذه الدراسة تهدف إلى بحث تأثير التمكين على الإبداع الإداري، وكذلك استجلاء أهمية التمكين سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتواءم مع متطلبات العصر، وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات.

**مشكلة الدراسة:** إن الكثير من المنظمات العربية تعاني بشكل واضح من المشكلات والسلبيات، نتيجة لبقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات التي تمنح للموظفين، والذي أصبح اليوم عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل انه بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه.

وقد أصبح التمكين جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة من المنظمات الإدارية بما فيها قطاع الاتصالات، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل.

وعليه تنحصر مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير التمكين في تحقيق الإبداع الإداري للموظفين في شركة

الاتصالات السعودية (STC)، حيث من المتوقع أن يكون واقع هذا التأثير متوسطاً بالمقارنة مع ما يجب أن يكون عليه، خاصة لما تملكه شركات الاتصالات الأخرى في السعودية من عناصر منافسة كثيرة. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC)؟

وتنبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية، كما يلي:

1. ما مستوى التمكين الإداري في شركة الاتصالات السعودية (STC) من وجهة نظر الموظفين فيها؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري في شركة الاتصالات السعودية (STC) من وجهة نظر الموظفين فيها؟
3. ما أثر أبعاد التمكين الإداري في مستوى الإبداع لدى الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC)؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في شركة الاتصالات السعودية (STC) تعزى للمتغيرات الوظيفية (المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في الشركة)؟

أهداف الدراسة:

1. تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم التمكين الإداري والإبداع الإداري.
2. التعرف على مستوى التمكين الإداري في شركة الاتصالات السعودية.
3. التعرف على مستوى الإبداع الإداري في شركة الاتصالات السعودية.
4. توضيح أثر تطبيق سياسة التمكين الإداري في إبداع الموظفين بشركة الاتصالات السعودية.
5. تقديم مقترحات وتوصيات لشركة الاتصالات السعودية فيما يخص موضوع الدراسة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، وتدريب الموظفين، والاتصال الفعال، وحفز الموظفين) على مستوى الإبداع الذي يشعر به الموظفون في شركة الاتصالات السعودية (STC).

الفرضية الرئيسة الثانية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لمستوى التمكين الإداري في شركة الاتصالات السعودية (STC) تعزى للمتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).

ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين كالآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لمستوى التمكين الإداري في شركة الاتصالات السعودية (STC) تعزى للمتغير مدة الخدمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لمستوى التمكين الإداري في شركة الاتصالات السعودية (STC) تعزى للمتغير المستوى الوظيفي.

شركة الاتصالات السعودية (STC): شركة الاتصالات السعودية، والمعروفة اختصاراً باسم (STC)، هي المشغل الأول لخدمات الاتصالات في السعودية. تأسست الشركة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 171 بتاريخ 9 سبتمبر 2002، والمرسوم الملكي رقم م/35 بتاريخ 21 أبريل 1998، كشركة مساهمة سعودية طبقاً لقرار مجلس الوزراء رقم 213 وتاريخ 20 أبريل 1998، الذي اعتمد نظام الشركة الأساسي. سنة 2003 أدرجت الشركة 30% من أسهمها في البورصة السعودية في أكبر اكتتاب عرفته الأسواق العربية. خصص 20% من الأسهم المكتتبة للمواطنين السعوديين بصفتهم الشخصية وخصصت 5% للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية و 5% أخرى لمصلحة معاشات التقاعد. سنة 2004 فقدت الشركة احتكارها لخدمات الهاتف المحمول بعد إسناد رخصة ثانية لشركة اتحاد اتصالات. في أبريل 2007 انتهى احتكارها لخدمات الهاتف الثابت بعد فوز تحالف تقوده شركة بتلكو البحرينية بالرخصة الثانية التي طرحتها الحكومة، وأيضاً للشركة بطاقة مسبقة الدفع وتسمى بسوا وهي رائجة الانتشار في السعودية.

تعتبر "الاتصالات السعودية" الشركة الوطنية الرائدة في تقديم خدمات الاتصالات المتكاملة في المملكة العربية السعودية، حيث تعمل الشركة، وبشكل مستمر على الاستجابة لمتطلبات السوق، ومواكبة المستجدات والتطورات التقنية في مجال الاتصالات، وتلبية احتياجات عملائها، واضعة نصب أعينها أن ذلك هو الطريق الذي من خلاله ترسخ الشركة مكانتها وهويتها، خاصة في ظل عالم متغير يتعاظم فيه دور الاتصالات واستخداماتها.

### المحور الأول: الإطار النظري

**أولاً: التمكين الإداري:** ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينيات، وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة، بمشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين. حيث اختلف الكتاب والباحثون حول وضع تعريف جامع وشامل موحد لمفهوم التمكين، فمنهم من نظر إليه علي أنه وسيلة من وسائل الإدارة. في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، فيما رأى آخرون أنه عبارة عن نقل للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحها على المدى الطويل ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

يعرف التمكين على أنه: "القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على التصرف، فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، ويمكنهم من تحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعمالء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم، وبالتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات القوى اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم وأدائه، بحيث يصبحون مسؤولين مسؤولية كاملة عنه" 1.

ويضيف المعاني: "أن مفهوم التمكين يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور سياق الوظيفة،

بالإضافة إلى منحه الحرية في تحديد كيفية تنفيذه لعمله، وهذا يبرز كمعتقدات فردية يمتلكها لدوره وعلاقته بمنظمتها<sup>2</sup>.

ويرى Besterfield & al بأن التمكين هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات<sup>3</sup>.

وعرفه Brown & Harvey بأنه إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجيات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها<sup>4</sup>.

كما عرفه Cole عبارة عن عملية إكتساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد، وإستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة<sup>5</sup>.

كما توصل كل من Jarrar&Zairi إلى أن أكثر التطبيقات المسيطرة وأفضلها في عملية التمكين هي مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر، وان مفهوم التمكين الإداري كتطبيق لا يزال في مرحلة البداية، مع وجود عدم رغبة لبعض الشركات بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم. حيث ترى هذه الدراسة بأنه على المنظمات أن تعتمد أسلوب التمكين الإداري لما له من قدرة على إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين فيها، وهذا يتطلب عملية إصلاح وتطوير وتغيير في المناخ التنظيمي ليسمح بتطبيق التمكين في أرض الواقع<sup>6</sup>.

**التمكين والمفاهيم الإدارية المتصلة به:** رغم تعدد البحث والدراسات لايزال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم تمكين العاملين، وعلاقته بمفاهيم إدارية أخرى مثل المشاركة، التفويض، الإثراء الوظيفي، الإبداع، ويمكن توضيح الفرق بين التمكين وهذه المفاهيم كما يلي:

1. **تمكين العاملين وتفويض السلطة:** يسود إعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع فهو يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بإنتهاء المهمة التي تم التفويض لها أما في التمكين فإن العاملين الذين تم تمكينهم، أي إعطاؤهم سلطة إتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية<sup>7</sup>، ومن أهم الفروق بين التفويض والتمكين يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليقدروا فيقرروا
السلطة	تفويض السلطة في مجالات بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للعامل الممكن والفشل مسؤوليته
القيادة	في التفويض يقاد العامل	تتاح للعامل قيادة ذاته
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	ان اخطأ العامل قد يسحب التفويض	ان أخطأ العامل يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغي أو يعدل نطاقه أو عمقه	دائم والتمكين يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمرا

المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير ومهارته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص 130

2. التمكين والإثراء الوظيفي من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ما يسمى إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي، بمعنى إعطاء العامل درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج، فالإثراء الوظيفي يشير إلى التوسع في تفويض السلطة بحيث يتيح للعاملين تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم فرص حقيقة لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين<sup>8</sup>، إلا أنه نظرياً وبالتجربة العملية للإثراء الوظيفي الوقت الحالي بات استعمال هذا المصطلح محدوداً ولم يعد يحمل الحداثة<sup>9</sup>.

3. التمكين والإبداع: يشار إلى وجود إرتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الإستقلالية، والريادية على مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجهاً لوجه ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول توم بيترز وترمان في كتابهما "البحث عن التميز" يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية<sup>10</sup>.

4. التمكين والمشاركة: تعتبر المشاركة الخطة الأولية لتمكين العاملين، ويعتبر البعض أن المشاركة تعني بشكل رئيس المشاركة بالمعلومات، كما تعتبر أنها المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين كالمساومة الجماعية وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم، وإلى الديمقراطية الصناعية التي تعكس الممارسات التي تهدف إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة باتخاذ القرارات<sup>11</sup>.

أهمية التمكين: لقد ازدادت أهمية عملية التمكين منذ ظهوره في أواخر الثمانينات، لما تشهده البيئة الخارجية من تغيرات عديدة وسريعة وخصوصاً في مجال التقدم التكنولوجي، فالمؤسسات تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك فإنها بحاجة لتسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء المؤسسة ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهدافها تتمثل فيما يلي<sup>12</sup>:

1. إن استخدام أسلوب تمكين العاملين يعتبر وسيلة هامة لزيادة رضا العاملين عن العمل، والعملاء عن الخدمة، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في النمو، والموظف في الرضا الوظيفي، والعملاء في خدمة ممتازة.
2. حاجة المنظمات للاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء ومواجهة التغيرات.
3. تركيز عمل الإدارة العليا على قضايا إستراتيجية طويلة الأجل وعدم إنشغالها بالأمر اليومية الروتينية، فيتمكن الأفراد من سرعة إتخاذ القرارات الصحيحة.
4. الحاجة للإستغلال الأمثل للموارد المتاحة البشرية والمادية والتطوير المستمر لمواجهة التحديات وخطر المنافسة الشرسة.
5. العمل على تفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة لزيادة وتحسين الإنتاجية، فقد أثبتت الدراسات أن الموظفين يستخدمون أقل من 5% من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها، كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج عن أسباب لا ترجع للموظف نفسه بقدر ما ترجع إلى الإدارة.
6. تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام الأفراد ومشاركتهم في القرارات والسياسات وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطات لهم.
7. توفير المناخ الملائم للعمل والحياة الكريمة للعاملين وذلك لدفعهم نحو الإلتزام الذاتي وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية والإبتكارية وإشغال حماسهم ومعاملتهم كأهم أصل ينبغي إستثماره وليس عنصراً من عناصر الإنتاج لتحقيق المزيد من الرضا والتحفيز والإستثمار وتدني التكاليف وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
8. التمكين يغطي الكثير من أنشطة الموارد البشرية، مثل تصميم الوظائف والإثراء الوظيفي والمشاركة وإعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق معايير قياس جودة حياة للإنسان والتي تشكل في مجموعها سياسات إدارة الموارد البشرية وهي أجر عادل ومستويات الأسعار السائدة، توفير ظروف عمل صحية ونفسية وفرص مستقبلية، تحقيق الأمان والنمو، توفير الدعم العاطفي والحقوق الإنسانية كالعدل والحرية.

## ثانياً: الإبداع الإداري:

1. تعريف الإبداع: لقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

- عرفه (Myers et Marquis) بأنه ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة<sup>13</sup>.

- وعرفه (Schumpeter) بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا 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.

- وعرفه (Druker) بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.

- وعرفه (Zaltmanet) على أنه أي فكرة، تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر إليه على أنه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه.

- ويعرف أيضاً بأنه التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف واختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادفة.

- وعرفته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات.<sup>14</sup>

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن اعتبار الإبداع بأنه تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق داخل المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء ونتائج المنظمة.

2. خصائص الإبداع: يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية:<sup>15</sup>

- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة.
  - لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة المنظمة ككل) حتى ولم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
  - يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
  - يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
  - يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره وفوائده.
  - إن نجاح الإبداع يتطلب توفير ثلاثة عناصر وهي:
  - قدرات علمية وتكنولوجية ( معارف ونظريات علمية وتكنولوجية ).
  - طلب السوق.
  - عون اقتصادي الذي يقوم بتحويل القدرات العلمية والتكنولوجية إلى منتجات وخدمات تلي طلب السوق.
3. القدرات الإبداعية: القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:
- 1- الأصالة:** وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " 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" والأصالة تشمل على ثلاثة جوانب رئيسية:
- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
  - الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
  - الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة<sup>16</sup>.

**2- الطلاقة:** الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. (لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها.

**3- المرونة:** وهي المقدرة 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 أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.<sup>17</sup>

4- 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، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.<sup>18</sup>

5- قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

7- التحليل والربط: التحليل: هو القدرة على تفهيم المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمععة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.<sup>19</sup>

### المحور الثاني: الإطار التطبيقي

#### منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات السعودية، حيث قام الباحثان باعتماد أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة. من خلال توزيع الاستبانات على المدراء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، في الإدارات الرئيسة والمديريات التابعة لشركة الاتصالات موزعة في مبنى الإدارة العامة في مدينة أبها بإمارة عسير والمقدر عددهم الإجمالي بـ (147 موظف). حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (140) استبانة وقد تم استرجاع (102) استبانة صالحة للتحليل، وبنسبة استرجاع بلغت (72.85%).

خصائص عينة الدراسة: يتبين من الجدول رقم (01) أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (95) فرداً أي ما نسبته (88.2%)، هذا يشير إلى أن معظم الأفراد الذين يشغلون المستويات الإدارية هم من الذكور.

كما لوحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة كانوا ضمن الفئتين من 30 سنة فأكثر، حيث بلغ عدد أفراد العينة ضمن هاتين الفئتين (81) فرداً، ونسبتهم (79.4%)، ونستدل من هذه النسبة على أن الشركة تركز على فئة الشباب من ذوي الخبرة.

وتبين من الجدول رقم (01) أن معظم أفراد العينة من حملة الشهادة الجامعية الأولى، حيث بلغت نسبتهم (83.33%)، وهذا يشير إلى أن الشركة تهتم بتعيين الأفراد من حملة الشهادات الجامعية الأولى فأكثر. أما مدة الخدمة فكانت تشير أن معظم أفراد العينة ضمن الفئة المتوسطة (من 10 سنوات فأكثر)، حيث بلغت نسبتهم (79.2%)، وهذه النسبة تشير إلى تركيز الشركة على ذوي الخبرات العالية.

الجدول رقم (01): خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	95	88.2%
أنثى	7	11.9%
العمر		
من 22 سنة إلى 25 سنة	9	8.82%
من 26 سنة إلى 30 سنة	12	11.76%
من 31 سنة إلى 40 سنة	62	60.78%
من 40 سنة فأكثر	19	18.62%
مدة الخدمة		
أقل من 5 سنوات	10	9.80%
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	11	10.78%
من 10 سنوات فأكثر	81	79.41%
المؤهل العلمي		
دبلوم	17	16.66%
بكالوريوس	79	77.45%
دراسات عليا	6	5.88%

صدق أداة الدراسة وثباتها: تم التأكد من صحة الأداة ومن مصدقياتها وصحة الفقرات المعدلة، فقد تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار (كرونباخ ألفا)، وكانت درجة الاتساق الداخلي (77.6%) وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة.

#### عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري في شركة الاتصالات السعودية (STC) من وجهة نظر المبحوثين؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمحور التمكين الإداري، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة له.

#### الجدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي	3.61	1.05	مرتفع
02	ثقت الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكولة إلي	4.02	0.90	مرتفع
03	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلا خلال فترة التفويض	3.28	0.99	متوسط
04	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	3.45	1.00	مرتفع
05	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	3.18	1.07	متوسط
	المتوسط العام لبعده تفويض السلطة	3.50		مرتفع
06	تتبنى المنظمة خطة واضحة للتدريب	3.03	1.06	متوسط
07	توفر لي المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	3.09	1.09	متوسط
08	تشجع المنظمة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.29	1.02	متوسط
09	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	3.24	0.99	متوسط
10	تسعى المنظمة إلى تطوير الموظفين فيها	3.15	1.03	متوسط
	المتوسط العام لبعده التدريب	3.16		متوسط
11	تميز التعليمات والإجراءات في المنظمة بالوضوح	3.15	1.13	متوسط
12	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة	3.21	0.95	متوسط
13	تحتتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	3.23	0.88	متوسط
14	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار	3.03	1.12	متوسط
	المتوسط العام لبعده الاتصال الفعال	3.15		متوسط
15	تقدر المنظمة جهودي في العمل	3.27	0.97	متوسط

متوسط	1.01	2.93	يسمح لي نظام العمل في المنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	16
متوسط	1.09	2.63	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	17
منخفض	1.39	2.58	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المنظمة	18
منخفض	1.33	2.60	تعد كفاءة الموظفين معياراً مهماً في نظام الترقية	19
متوسط		2.80	المتوسط العام لبعد حفز الموظفين	
متوسط		3.15	المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري	

وبناء على ما ورد في الجدول فإن أبعاد التمكين الإداري سائدة في شركة الاتصالات السعودية وفق الترتيب الآتي:

- أولاً: بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي (3.50).
- ثانياً: بعد التدريب بمتوسط حسابي (3.16).
- ثالثاً: بعد الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (3.15).
- رابعاً: بعد حفز الموظفين بمتوسط حسابي (2.80).

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين الإداري لجميع أبعاده وعبارتها بشكل عام فكان (3.15). أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى التمكين الإداري في شركة الاتصالات السعودية متوسط ولكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة لها وفقاً لعناصر كل بعد من هذه الأبعاد.

**السؤال الثاني:** ما مستوى الإبداع الإداري في شركة الاتصالات السعودية (STC) من وجهة نظر الباحثين؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الإبداع الإداري، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة له.

#### الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	نحاول في المنظمة تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها	3.61	0.82	مرتفع
02	نجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور	3.42	0.91	مرتفع
03	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمنظمة	3.41	0.96	مرتفع
	المتوسط العام لبعد الأصالة	3.48		مرتفع
04	نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا	3.72	0.86	مرتفع
05	يتوفر لدى إداري المنظمة النقاش المتعلقة بالعمل	3.79	0.77	مرتفع
06	نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل	3.74	0.74	مرتفع
	المتوسط العام لبعد الطلاقة	3.75		مرتفع

مرتفع	0.82	3.59	نهتم بالآراء التي تخالف آرائنا للاستفادة من آراء الآخرين	07
مرتفع	0.74	3.77	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	08
مرتفع	0.82	3.75	نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا	09
مرتفع		3.70	المتوسط العام لبعء المرونة	
مرتفع	0.96	3.46	نحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك	10
مرتفع	0.89	3.56	نهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق	11
متوسط	1.25	2.95	نتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء أعمالنا خوفاً من الإخفاق	12
متوسط		3.33	المتوسط العام لبعء المخاطرة	
مرتفع	0.76	3.71	لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة	13
مرتفع	0.80	3.57	يتم تبسيط أفكارنا عند مواجهة المشاكل بالعمل.	14
مرتفع	0.76	3.72	نحصل على معلومات مفصلة قبل بدئنا بالعمل الجديد	15
مرتفع		3.66	المتوسط العام لبعء القدرة على التحليل	
مرتفع	0.76	3.70	نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل	16
مرتفع	0.80	3.66	نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	17
مرتفع	0.94	3.58	نملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	18
مرتفع		3.64	المتوسط العام لبعء الحساسية للمشكلات	
مرتفع		3.60	المتوسط العام لأبعاد الإبداع الإداري	

وبناء على ما ورد في الجدول فإن أبعاد الإبداع الإداري سائدة في شركة الاتصالات السعودية وفق الترتيب الآتي:

أولاً: بعد الطلاقة بمتوسط حسابي (3.75).

ثانياً: بعد المرونة بمتوسط حسابي (3.70).

ثالثاً: بعد القدرة على التحليل بمتوسط حسابي (3.66).

رابعاً: بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (3.64).

خامساً: بعد الأصالة بمتوسط حسابي (3.48).

سادساً: بعد المخاطرة بمتوسط حسابي (3.33).

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإبداع الإداري لجميع أبعاده وعبارته بشكل عام فكان (3.60). ويدل هذا أن مستوى الإبداع الإداري عند المبحوثين في شركة الاتصالات السعودية مرتفع نسبياً ولكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة له وفقاً لعناصر كل بعد من هذه الأبعاد.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، وتدريب الموظفين، والاتصال الفعال، وحفز الموظفين) على مستوى الإبداع الذي يشعر به الموظفون في شركة الاتصالات السعودية (STC).  
الجدول رقم (04): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر التمكين الإداري على مستوى الإبداع التنظيمي.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة (f)	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	7.48	4	1.87	5.66	2.49	0.001	0.22	0.32
الخطأ	240.62	77	0.32					
المجموع	248.01	81						

\* دال عند مستوى (0.05): لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analysis)

كما يبينه الجدول رقم (04)، حيث أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (5.66) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.49) عند درجات حرية (4,77) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على مستوى إبداع الموظفين. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R2= 0.22) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) تفسر ما مقداره 22% من المتغير التابع (الإبداع الإداري).  
ويبين الجدول رقم (05) مدى تأثير تطبيق كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في مستوى إبداع الموظفين بشركة الاتصالات السعودية (STC).

الجدول رقم (05): نتائج معامل قوة أبعاد التمكين الإداري على مستوى إبداع الموظفين في شركة الاتصالات السعودية

المتغير	B	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	0.22	0.28	4.58	*0.035
تدريب الموظفين	0.16	0.27	3.82	*0.001
الاتصال الفعال	0.15	0.22	4.43	*0.041
حفز الموظفين	0.14	0.21	4.39	0.231
التمكين الإداري على نحو عام	0.19		4.51	*0.001

\* دال عند مستوى (0.05)

من خلال نتائج معامل قوة أبعاد التمكين الإداري على مستوى إبداع الموظفين في شركة الاتصالات السعودية، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغيرات (تفويض السلطة، تدريب الموظفين، الاتصال الفعال). بينما لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير حفز الموظفين. الفرضية الرئيسية الثانية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى التمكين الإداري في شركة الاتصالات السعودية (STC) تعزى للمتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).

الجدول رقم (06): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة، المؤهل العلمي).

مستوى الدلالة	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.07	2.66	0.65	2	1.30	بين المجموعات
		0.24	79	229	داخل المجموعات
					المجموع
0.06	2.53	0.66	2	1.33	بين المجموعات
		0.26	79	341	داخل المجموعات
					المجموع

\* دال عند مستوى ( $0.05$ ): تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (06) أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (2.66) والدلالة الإحصائية (0.07) مما يعني أنه لا يوجد أثر لمتغير مدة الخدمة في مستوى التمكين الإداري في شركة الاتصالات السعودية (STC) من وجهة نظر الموظفين وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها الصفرية.

كما بينت المعطيات في الجدول (06) أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (2.53) والدلالة الإحصائية (0.06) مما يعني أنه لا يوجد أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التمكين الإداري في شركة الاتصالات السعودية (STC) من وجهة نظر الموظفين وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها الصفرية.

مناقشة نتائج الدراسة: من خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يأتي:

أولاً: النتائج الخاصة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق التمكين الإداري في شركة اتصالات السعودية.

- يلاحظ أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في شركة الاتصالات السعودية متوسط، وذلك وفقاً لإجابات الهيئة الإدارية بالشركة، وقد يرجع ذلك إلى بعض العوامل التي يعاني منها الموظفون بالشركة، مثل: عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات، وضعف المشاركة في صنع القرارات، وتدني الرواتب عكس شركتي موباييلي وزين. - أظهرت النتائج أن الأبعاد المكونة للتمكين الإداري السائدة في الشركة هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: بعد تفويض السلطة، بعد التدريب، بعد الاتصال الفعال، بعد تحفيز الموظفين.

ثانياً: النتائج الخاصة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري في شركة الاتصالات السعودية.

- أظهرت الدراسة أن عناصر الإبداع الإداري التي تم دراستها مرتفعة نسبياً ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: بعد الطلاقة، بعد المرونة، بعد القدرة على التحليل، بعد الحساسية للمشكلات، بعد الأصالة، بعد المخاطرة.

ثالثاً: النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

أ - الفرضية الرئيسة الأولى:

- أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لمجالات التمكين الإداري موضع الدراسة في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في شركة الاتصالات السعودية. وعند دراسة أثر كل مجال على نحو منفرد أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لعناصر التمكين الإداري الآتية:

**تفويض السلطة:** وقد فسر هذا المتغير ( 28%) من تباين في مستوى الإبداع الإداري. وترى الدراسة أن ذلك قد يعود إلى ممارسة إدارة شركة الاتصالات السعودية لتفويض السلطة وثقتها بقدرة الموظفين على أداء المهام الموكلة إليهم، ومنهم الحرية للتصرف في أداء مهامهم. هذا ما يساعد الموظفين على إبداع وابتكار أساليب جديدة في الأداء وحل المشكلات مما يزيد من إبداعهم الإداري.

**تدريب الموظفين:** وقد فسر هذا المتغير ( 27%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري. وترى الدراسة أن سبب ذلك قد يرجع إلى أن التدريب يكسب الموظفين معارف ومهارات تساعد في تطوير قدراتهم وتمكنهم من ابتكار وسائل وطرق جديدة وبالتالي تؤدي إلى إبداعهم الإداري.

**الاتصال** قوته التفسيرية ضعيفة نسبياً (22%) وان كانت دالة إحصائية، في حين أن بعد تحفيز الموظفين غير دال

إحصائياً، وترى الدراسة أن سبب ذلك قد يرجع إلى أن مستوى التحفيز المادي منخفض مقارنة بشركتي أمنية وزين للاتصالات. مما يجبطهم نوعاً ما.

#### ب المفرضية الرئيسة الثانية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري في شركة الاتصالات السعودية عند المبحوثين تعزى لمتغير مدة الخدمة، والمؤهل العلمي.

#### التوصيات:

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نوصي:

- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارة شركة الاتصالات السعودية مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.
- تهيئة بيئة العمل بشركة الاتصالات السعودية بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- ضرورة اهتمام إدارات الشركة بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعهم.
- العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وان تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب.
- عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفاً من الإخفاقات لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للإبداع، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.

## المراجع والهوامش:

- <sup>1</sup> عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008، ص 78.
- <sup>2</sup> أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، للطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 184.
- <sup>3</sup> Besterfield ,D.H, and others.(2003). **Total Quality Management**. New Jersey: Person Prentice Hall ,96.
- <sup>4</sup> Brown,D. &Harvey,D.(2006). **An External Approach to Organizational Development**, New Jersey: Person Prentice Hall,241.
- <sup>5</sup> عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 22.
- <sup>6</sup> Jarrar,F.Zairi,M.2002.Employee empowerment,a UK survy of trends and best practices, **Managerial Auditing Journal**, 17(05):266.
- <sup>7</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، سلسلة تنمية المهارات ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 207.
- <sup>8</sup> مدحت محمد أبو النعمر، تحسين مناخ وظروف العمل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 359.
- <sup>9</sup> أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة مرجع سبق ذكره، ص 191.
- <sup>10</sup> يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، بحوث ودراسات للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2006، ص 278.
- <sup>11</sup> Lashley,C.(2001).Empowerment HR Strategies for Service Excellence.Genesis Typesetting,Rochester, kent,p,49.
- <sup>12</sup> رامي الأندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، إربد 2008، ص 144.
- <sup>13</sup> مأمون ندم عكروش وشهير ندم عكروش، (2004). **تطوير المنتجات الجديدة**، عمان: دار وائل للنشر. ص 10.
- <sup>14</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا (اسكو)، (2002) قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الامم المتحدة، نيويورك. ص 12.
- <sup>15</sup> نيجل كنج ونيل اندرسون، (2004) **ادارة أنشطة الابتكار والتغيير**: دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، الرياض: دار المريخ لنشر. ص 13.
- <sup>16</sup> الشرييني، زكريا وصادق، يسريه (2002). **أطفال عند القمة:الموهبة- التفوق العقلي -الإبداع** ، القاهرة: دار الفكر العربي. ص 109.
- <sup>17</sup> السرور، ناديا(2002). **مقدمة في الإبداع**، عمان: دار وائل للطباعة والنشر. ص 118.
- <sup>18</sup> جروان، فتحي عبد الرحمن(2002). **الإبداع**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. ص 157.
- <sup>19</sup> الشمري، فهد عايض (2002). **المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث**. الرياض: شركة نجد التجارية. ص 159.