



مجلة العلوم الاقتصادية
Journal homepage:
<http://scientific-journal.sustech.edu/>



واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع

بلخضر مسعودة

بوخضير مريم

جامعة باجي مختار بعنابة -الجزائر- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على الإبداع بالمؤسسة، ولتحقيق هذه الغاية قامت الباحثتان بإستطلاع آراء 43 عاملا، بإستخدام إستبانة كأداة لجمع البيانات إعتادا على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، وكان من أهم نتائج الدراسة تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على الإبداع بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وعدم تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعدي التفويض والتدريب على الإبداع. بناءا على نتائج الدراسة تم التوصل إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة الإهتمام بالموارد البشري وتشجيعه على تقديم أفكار جديدة وخلقة تعزيزا للإبداع بالمؤسسة .

ABSTRACT:

This study aimed to evaluate the impact of employee's empowerment on creativity within the corporation. For this purpose, the researchers carried out a survey on a sample of 43 employees. A questionnaire was used to collect data which were then analyzed using SPSS program. The study main results indicated the existence of a significant impact of employee's empowerment on creativity at the Directorate for the operation Algeria Telecom Annaba; while no significant impact had been registered for the delegation and the training dimensions on creativity. Accordingly, a number of recommendations had been offered that include the need to give more attention for human resource factor and encourage it for providing new and creative ideas in order to enhance creativity within the corporation.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، التفويض، الإتصال، التدريب، الإبداع.

المقدمة:

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، نتيجة للتفاعلات الحاصلة في بيئة الأعمال إذ تقوم هذه المفاهيم في أغلبها على اعتبار المورد البشري جوهر المؤسسة ورأسمالها الحقيقي، ومن بين الأساليب الإدارية المستخدمة يبرز بقوة مفهوم التمكين كقوة دافعة في اتجاه تميز المؤسسات وتوطيد صلتها بموردها البشري وجذبه، ما يؤدي إلى حثهم وتشجيعهم على توظيف مهاراتهم ومعارفهم وأفكارهم لصالح تطوير المؤسسة ونجاحها. وقد أثار التمكين اهتمام الكثير من الباحثين لما له من تأثير في مختلف

الممارسات الإدارية بما في ذلك الإبداع، الذي ظهر كأفضل الحلول التي يمكن تطبيقها للنجاح والتقدم، فلم يعد شيئاً كمالياً يمكن الاستغناء عنه بل أصبح من متطلبات بقاء المؤسسة. وبما أن المؤسسات الجزائرية بما في ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر ليست في منأى عن التطورات الحاصلة فإن عليها إدراك أهمية تبني الإبداع ومحاولة معرفة مدى تأثير مختلف الممارسات الإدارية عليه. من هنا تظهر أهمية كل من التمكين والإبداع وضرورة تبنيهم في المؤسسة، حيث تنطلق أهمية كل منهما من علاقتهما بالعنصر البشري وكيفية تفعيل كل الطاقات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

❖ ما أثر تمكين العاملين على الإبداع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة؟

لتدعيم هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما مدى توفر أبعاد التمكين المتمثلة في كل من التفويض، الإتصال والتدريب على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة؟

✓ ما مدى توفر عناصر الإبداع لدى العاملين المتمثلة في الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة وروح المخاطرة، وذلك حسب رأي المبحوثين على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة؟

✓ ما أثر أبعاد التمكين المتمثلة في كل من تفويض السلطة، الاتصال والتدريب على إبداع العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة حسب رأي المبحوثين؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على تساؤلات الدراسة تم طرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الإبداع حسب رأي المبحوثين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة"، من أجل اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على الإبداع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإتصال على الإبداع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على الإبداع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية العلمية: تبرز الأهمية العلمية للدراسة من خلال أهمية المتغيرين المبحوثين، فموضوع التمكين يعد من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة وأحد معايير القدرة التنافسية لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح والاستمرار، لذا فهو بحاجة أكثر للدراسة والبحث وذلك لتحديد أبعاده وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية ومنها الإبداع وهو موضوع البحث، الذي يعد مصدر الأفكار الخلاقة التي تدفع بالمؤسسة للمضي نحو التطور واكتساب ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرار والريادة.

الأهمية العملية: تستمد الدراسة أهميتها من المكانة التي تحتلها مؤسسة اتصالات الجزائر بين مختلف مؤسسات الاتصال على المستوى الوطني حيث تسعى دائماً لتكون في الريادة خاصة في مجال الهاتف وخدمة الإنترنت من خلال التطرق لواقع تمكين العاملين على مستواها وتأثيره على إبداعهم، وذلك عن طريق مساهلة موردها البشري في محاولة للتعرف على مدى توفر أبعاد التمكين من وجهة نظرهم وإنعكاس ذلك على استعدادهم للإبداع.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

✓ التعرف على مستوى توفر التمكين في المديرية العملية للاتصالات بعنابة.

✓ التعرف على مستوى توفر الإبداع في المديرية العملية للاتصالات بعنابة.

✓ التعرف على مدى تأثير أبعاد التمكين المتمثلة في تفويض السلطة، الإتصال والتدريب على الإبداع في المديرية العملية للاتصالات بعناية.

✓ تقديم مقترحات للمديرية العملية للاتصالات بعناية على إثر نتائج الدراسة.

الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الإلمام بأي بحث علمي يتطلب الرجوع إلى الدراسات السابقة بهدف التعرف على المصطلحات والمفاهيم الجوهرية والإلمام بالنقاط الأساسية ورسم الطريق الصحيح الذي يوصل إلى النتيجة المرغوبة ويمكن من تحقيق الأهداف المرسومة، لذلك سيتم التطرق لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بكل من التمكين والإبداع كالتالي:

دراسة (Lee: 2005):

وجدت أن هناك علاقة طردية بين التمكين وارتفاع الشعور بالتحفيز على الإبداع لدى العاملين.

دراسة: الحراشنة والهييتي، (2006م):

أن التمكين يساعد على تنمية الإبداع من خلال التشجيع على طرح الأفكار وتشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة التي هدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات، وقدمت على عينة بلغ مجموعها (500) فرد وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن كلا من التمكين والدعم التنظيمي يؤثر في السلوك الإبداعي حيث يفسر متغير التمكين تباينا أعلى في المتغير التابع، كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، وكذلك قدمت اقتراحات للشركة من أجل دعم العلاقة بين التمكين والتنظيم والإبداع ليساهم ذلك في تعزيز قدرتها التنافسية.

دراسة: المعاني وعقلة، (2009م):

حيث هدفت الدراسة إلى رصد تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروقي تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (295) وكانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروقات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والنوع الاجتماعي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيداً عن المحسوبية.

دراسة: راضي، (2010م):

حيث هدفت إلى التثبت من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال والتحفيز على إبداع العاملين. وتوصلت الدراسة إلى وجود دعم جزئي للتمكين الإداري لأغلب متغيرات إبداع العاملين ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

دراسة: المبيضين والطرانة، (2011م):

هدفت إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية و اختبار تأثير أبعاد التمكين في السلوك الإبداعي. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية ونسبة (3%) من مجتمع الدراسة؛ حيث بلغ عدد أفراد العينة (391) موظفاً وموظفة، وقد أظهر تحليل بيانات الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته، بدرجة متوسطة. كما أن هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين المتمثلة في التفويض، المشاركة في اتخاذ

القرارات، تدريب العاملين وتعليمهم في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما توصلت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية وأوصت بضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية وبضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

منهج الدراسة المستخدم:

اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي الاستدلالي في جمع بياناتها حيث تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الأدبيات المتعلقة بكل من التمكين والإبداع والأبعاد المكونة لهما، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم جمع البيانات بالاعتماد على أسلوب الاستبيان وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة وذلك خلال السنة الجامعية 2015م - 2016م على مستوى المديرية العملية لإتصالات الجزائر بعنابة.

مفهوم التمكين:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين باعتباره فلسفة إدارية تقوم على منهج الإدارة المفتوحة، فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة ومنهم من اعتبره ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في عملية اتخاذ القرار، من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى. ويعرف التمكين بأنه تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بانجازهم بالإضافة إلى تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى (المبيضين، الطراونة، 2011م، ص483)، كما يتضمن منح الأفراد حرية التصرف ودرجة من الإستقلالية من خلال عملية إعطاء القدرة أو التفويض للتفكير والتصرف بما يؤدي إلى إتخاذ القرارات بطريقة مستقلة مما يولد الشعور بالثقة وتحكم الفرد في وظيفته (Marcy, 2015, p 166) أي منح العاملين سلطة أوسع لممارسة الرقابة الذاتية وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات (الفاعوري، 2014، ص 8)، حيث يتم نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين حيث يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره (جواد، سيف الدين، 2013، ص 165).

فوائد التمكين: يشير كل من "شيرمرهورن" و"هانت" إلى أن للتمكين فوائد تتمثل في:

- ✓ زيادة إخراط العاملين في إتخاذ القرارات؛
- ✓ الإعتماد على فرق عمل ذاتية الإدارة تتمتع بالإستقلالية وبحرية التصرف مما يؤدي إلى تقليل الإعتماد على الهيكل الهرمي؛
- ✓ الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية بما يؤدي إلى توفير الجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية؛
- ✓ تشجيع التعلم والتدريب والمحافظة على الخبرات، فالتمكين يركز على تدريب الموظفين وتوسيع قاعدة معلوماتهم وخبراتهم بهدف تسهيل أداء مهامهم؛
- ✓ الإلتزام بالمبادئ التنظيمية ورفع مستويات الولاء التنظيمي؛
- ✓ المساهمة في رفع مستوى إنتاجية العامل؛
- ✓ انخفاض معدلات التغيب ودوران العمل نتيجة لإرتفاع الروح المعنوية للعامل الممكن؛
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تحسن مستويات الجودة ودرجة المشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية والإلتزام بها؛
- ✓ تنمية روح المسؤولية لدى الفرد بما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والتأثير على درجة دافعيتهم وإقبالهم على الإنجاز (المبيضين، الطراونة، 2011، ص 483).

متطلبات التمكين: هناك العديد من المتطلبات التي يجب توفرها لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، وذلك قبل وأثناء وبعد عملية التمكين والمتمثلة في:

✓ **الثقة الإدارية:** أي ثقة المديرين في مرؤوسيه وإمدادهم بمزيد من المعلومات ومنحهم حرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف ورفع روحه المعنوية.

✓ **الدعم الاجتماعي:** يقصد به شعور العامل بالدعم والتأييد من القادة والزلاء، مما يؤدي إلى ثقة الموظف بالمنظمة وارتفاع مستوى انتمائه والتزامه التنظيمي.

✓ **توضيح الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وبترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في رفع مستويات المشاركة في البحث عن الحلول واقتراح البدائل المناسبة (علي محمد، 2002م، ص 37).

أبعاد التمكين: تتمثل في كل من بعد التفويض والإتصال وبعد التدريب كالاتي:

✓ **تفويض السلطة:** يقصد به منح الغير (المفوض له) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لانجاز مهمة معينة. كما يمكن تعريفه بأنه نقل الرئيس في العمل بعض مهامه إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه وبقاء مسؤوليته على تلك المهام المفوضة (اللزوي، 2003م، ص 144)، والتفويض يجب أن تحدد فيه النشاطات من حيث عددها والمدى الذي يتم فيه لكل نشاط، وهو لا يعفي من المسؤولية فعلى المسؤول سحب تفويضه إذا أسئ استخدام السلطة من قبل المفوض إليهم، ويعتبر تفويض السلطة أمر إيجابي لأنه يسمح للمرؤوسين باختبار مهاراتهم في العمل، لذلك يجب أن يكون بالدرجة التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة وبشكل يخلق تحفيز للعاملين للمشاركة في تطوير الأداء والانجاز كما وكيفا، والواقع أنه عملية نسبية تختلف من وقت لآخر وبدرجات متفاوتة لكل وظيفة أو نشاط بالإضافة إلى طبيعة وقناعة المفوض نفسه (كاللدة، 2013م، ص 218).

✓ **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال بين كل المستويات الإدارية، المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، من خلال تبادل المعلومات ومشاركتها فيما بينهم.

✓ **التدريب المستمر:** يتضمن تمكين العاملين إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة فلا يمكن أن يتحقق هذا بدون التدريب الملائم (علي محمد، 2002م، ص 37). ويتمثل التدريب في مجموعة من العمليات الهادفة والمخططة من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم وإنتاجيتهم بشكل بناء، وبعد التدريب حافزا معنويا مهما فمن خلاله يتحسن المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعامل وتزداد درجة إحساسه بالأمان الوظيفي والثقة بالنفس والقدرة على الإنجاز كما يعتبر وسيلة فعالة لاتخاذ القرارات والمساهمة في حل المشاكل التي تواجه بيئة العمل مما يتيح الفرصة نحو الترقية والتقدم الوظيفية (Meignant, 1995, p 320).

2-الإبداع:

يعرف بأنه التصرف المنفرد الذي يمارسه العامل الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه منتج جديد أو خدمة جديدة فهو السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد سعى العديد من الباحثين أمثال إيتلي وأوكفي إلى توصيف مفهوم الإبداع من خلال تحديد السلوكيات أو الممارسات الآتية:

✓ تبني التغيير والمساهمة في نشره داخل المنظمة؛

✓ استخدام أو توظيف أساليب وطرائق جديدة في العمل؛

- ✓ رفض الرتبة في العمل وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من التفكير؛
 - ✓ القدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل؛
 - ✓ المساهمة في حل المشكلات وتحمل المخاطر؛
 - ✓ حب الاستطلاع وكثرة الاتصالات مع الجهات الداخلية والخارجية (الأحمد، 2008م، ص 64).
- عناصر الإبداع:** تعددت تصنيفات الباحثين حول تحديد عناصر الإبداع التي تعد عوامل ضرورية وشرطا أساسيا لوجوده، ويتفق أغلبهم على عوامل تتمثل في:
- الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار أصيلة، فكلما قلت درجة شيوع الفكرة كلما زادت درجة أصالتها.
 - الحساسية للمشكلات: تمثل قدرة الفرد على رؤية موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، في حين يصعب على الآخرين تبين هذه المشكلة واقتراح حلول لها.
 - المرونة: يقصد بالمرونة قدرة العامل على تغيير طريقة تفكيره ووجهة نظره نحو المشكلة وعدم تبني طريقة تفكير موحدة وجامدة، ويميز بين نوعين من المرونة العفوية والتكيفية.
 - المخاطرة: يقصد بها أخذ الشخص زمام المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة والبحث عن حلول لها واستعداده لتحمل المخاطر الناتجة عنها (الزعيبي، 2006م، ص 47-48).
- مراحل العملية الإبداعية:** ظهرت عدة نماذج لتعداد مراحل الإبداع تمثل أهمها في نموذج "والاس" وحسبه فإنها تقسم إلى خمسة مراحل أساسية كالآتي:
- ✓ **مرحلة الاهتمام:** تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة.
 - ✓ **مرحلة الإعداد:** عملية جمع المعلومات حول المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.
 - ✓ **مرحلة الاحتضان:** تتداخل خلالها عوامل شعورية ولاشعورية في شخصية المبدع.
 - ✓ **مرحلة الإلهام:** تعبر عن ظهور الفكرة الجوهرية، حيث يتمكن الفرد من إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا.
 - ✓ **مرحلة التحقق:** تشمل عملية التنصر بالعقل والتحقق من الفكرة (بطرس وعبوي، 2006م، ص 42)
- متطلبات الإبداع:** يمكن إجمالها فيما يلي:
- ✓ العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات بطريقة ممنهجة ومدروسة، وهذا لا يتم إلا عبر التنسيق والتكامل بين مختلف الأفراد؛
 - ✓ الانفتاح على الرأي الآخر، إذ أن ظهور الأفكار المبدعة يتطلب بيئة يسودها احترام الآراء والمواقف؛
 - ✓ البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد، فالأفراد هم أدوات الإبداع الحقيقية كما هم أدوات تحقيقه وتطبيقه (الخطيب، معاينة، 2009م، ص 437، 439).
 - ✓ نشر ثقافة الإبداع داخل المؤسسة، وعدم التقيد بالإجراءات والقواعد الروتينية والبيروقراطية؛
 - ✓ تمكين الأفراد من أن يلمسوا فوائد الإبداع بمنحهم مكافآت مادية ومعنوية (حريز، 2008م، ص 13).
- ثانيا- الدراسة الميدانية:**
- منهج الدراسة المستخدم:** اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي الاستدلالي في جمع بياناتها حيث تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الأدبيات المتعلقة بكل من التمكين والإبداع والأبعاد المكونة لهما، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم جمع البيانات بالاعتماد على أسلوب الاستبيان وتحليلها إحصائيا لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة: تم إجراء الدراسة الميدانية بالمديرية العملية للاتصالات بعنابة التي تقع ضمن شبكة مؤسسة إتصالات الجزائر التابعة للإدارة المركزية بالجزائر العاصمة. يتكون مجتمع الدراسة من عمال المديرية العملية البالغ عددهم 95 عاملاً أما عينة الدراسة فتمثلت في 50 عاملاً أي ما يعادل 62% من مجتمع الدراسة وقد تم استرجاع 43 استمارة قابلة للتحليل، حيث بلغت نسبة الإجابة في المؤسسة بلغت 86% من مجمل الاستثمارات الموزعة.

أداة الدراسة: تم الإعتماد على إستمارة لتحقيق اهداف الدراسة حيث قسمت إلى ثلاثة أجزاء، يتعلق الجزء الأول بمختلف الخصائص الوظيفية والشخصية لمفردات الدراسة، أما الجزء الثاني فخصص للمتغير المستقل من خلال أبعاده التي تمثلت في التفويض، الإتصال والتدريب، وخصص الثالث للإبداع. وقد تم الاعتماد في المحورين الأخيرين على مقياس ليكرت الذي تتراوح درجاته بين الموافقة بشدة وعدم الموافقة بشدة، وقد تم تفسير المتوسط الحسابي كالآتي:

مرتفع	متوسط	منخفض
من 3.68 فأعلى	أعلى من 2.34 - 3.67	من 1 - 2.33

صدق الأداة

وثباتها: للتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل كرونباخ- ألفا لأبعاد الدراسة وبيين الجدول رقم (1) ذلك كالآتي:

جدول رقم(1): ثبات الإتساق الداخلي لأداة الدراسة حسب كرونباخ-الفا

أبعاد الإستبيان	معامل ألفا كرونباخ
بعد التفويض	0.617
بعد الاتصال	0.741
بعد التدريب	0.787
بعد الإبداع	0.764
جميع عبارات الاستبيان	0.793

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل "الفا كرونباخ" كانت أعلى من (0.60)، فبالنسبة للمتغير المستقل فقد سجل بعد التدريب أعلى نسبة قدرت بـ (0.787)، وفيما يخص المتغير التابع وهو الإبداع فقد سجل درجة ثبات قدرت بـ (0.764). وبصفة عامة فإن نسبة ثبات أداة الدراسة تعد مرتفعة حيث تم تسجيل قيمة (0.793) كمعامل ثبات لجميع محاور الإستمارة والتي تعد مقبولة في مجال البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، وبالتالي فإن جميع القيم تعد مرتفعة وصالحة للدراسة.

أساليب التحليل الإحصائي:

إن اختيار الأسلوب المناسب للتحليل يزيد من قدرة الباحث على تفسير المتغيرات المؤثرة في الظاهرة، لاسيما إذا كان عددها كبيرا والوقوف على مدى جوهرية هذا التأثير وتأتي مرحلة التحليل بعد عملية جمع البيانات وتبويبها وجدولتها ليسهل التعامل معها بالكمبيوتر بهدف اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS 20 لتحليل الإستمارة والحصول على مخرجات لجميع محاورها حيث تم الإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

✓ معامل كرونباخ-ألفا للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها؛

✓ مقاييس الإحصاء الوصفي بهدف وصف خصائص المبحوثين؛

✓ تحليل التباين للاتحدار الخطي لاختبار أثر التمكين بمختلف أبعاده على الإبداع.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أ-خصائص عينة الدراسة: الجدول رقم (2) يوضح خصائص المجتمع المدروس المتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة كالاتي:

جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

متغيرات الدراسة	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	17	39.5
	أنثى	26	60.5
العمر (بالسنة)	أقل من 25	02	4.7
	25 - 35	23	53.5
	36 - 45	11	25.6
المستوى الدراسي	أكثر من 45	07	16.3
	ثانوية فاقل	03	07
	تقني	07	16.3
المستوي الإداري	جامعي	26	60.5
	دراسات عليا	03	16.3
	إدارة عليا	18	41.9
الأقدمية (بالسنة)	إدارة وسطي	16	37.2
	إدارة دنيا	9	20.9
	أقل من 5	11	25.6
	5 - 10	11	25.6
	11 - 15	13	30.2
	أكثر من 15	8	18.3

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور فتمثلت 60.5%، وبالنسبة للعمر فقد كانت أعلى نسبة للذين تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 35، أما متغير المستوى الدراسي فقد كانت أعلى نسبة للجامعيين وبالنسبة لمتغير المنصب تم تسجيل نسبة (41.9%) للإطارات، أما متغير الأقدمية فقد كانت أعلى نسبة للذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات.

ب- الإجابة عن أسئلة الدراسة:

✓ السؤال الأول: مفاده "ما مدى توفر أبعاد التمكين المتمثلة في كل من التفويض، الإتصال والتدريب على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية؟

جدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات حول أبعاد التمكين

أبعاد التمكين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	المستوى
بعد التفويض	3.02	0.72	3	متوسط
بعد الإتصال	3.44	0.72	2	متوسط
بعد التدريب	3.51	0.78	1	متوسط
الدرجة الكلية	3.33	0.50	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير المعطيات الإحصائية إلى أن المتوسط الكلي لأبعاد التمكين كان متوسطا حيث بلغ (3.33)، وانحراف معياري قدر بـ (0.50) وهي قيمة تقترب من الصفر والتي تدل على تقارب بين إجابات المبحوثين وآرائهم، ويرجع سبب تسجيل هذه النتيجة إلى تسجيل مستويات متوسطة لجميع أبعاد التمكين حيث احتل بعد التفويض المرتبة الأخيرة من حيث عدم توفره يليه بعد الإتصال في حين سجل بعد التدريب المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.51)، مما يشير إلى أن المؤسسات تولي إهتماما ببرامج التدريب.

السؤال الثاني: مفاده "ما مدى توفر عناصر الإبداع لدى العاملين المتمثلة في الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة وروح المخاطرة على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية؟"، للإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهي موضحة بالجدول كالتالي:

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول توفر الإبداع

أبعاد الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الاتجاه
الأصالة	4.00	0.41	2	مرتفع
الحساسية للمشكلات	3.79	0.55	4	مرتفع
المرونة	4.06	0.55	1	مرتفع
روح المخاطرة	3.84	0.61	3	مرتفع
الدرجة الكلية	3.92	0.36	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول (4) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعناصر الإبداع والمتمثلة في الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة وروح المخاطرة، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذه العناصر بين (3.79 و 4.06) بوسط حسابي إجمالي لهذا المتغير مقداره (3.92) والذي يشير إلى أن الإبداع موجود متوفر بدرجة مرتفعة، كما يلاحظ من نفس الجدول أن بعد المرونة احتل المرتبة الأولى مما يشير إلى وجود إستعداد لتقبل الجديد والانفتاح على الآخرين وعلى أفكارهم وجاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية بعد الأصالة مما يشير إلى تمتع المبحوثين بدرجة مرتفعة من الأفكار الجديدة وغير المكررة، أما المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية فقد عادت لبعد الحساسية للمشكلات أي عدم القدرة على تحسس المشكلات وحلها.

ج- اختبار فرضيات الدراسة:

تم تحديد مستوى معنوية بقيمة 5% والمقصود منها درجة الإحتمال الذي ترفض به الفرضية الصفرية والتي يرمز لها H_0 ، ويتم رفضها إذا كانت قيمة المعنوية المحسوبة من خلال نتائج التحليل أقل أو يساوي مستوى المعنوية المعتمدة أي 0.05.

-إختبار الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الإبداع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة"، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار الخطي للتحقق من صحتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5): نتائج تحليل اختبار الانحدار بين التمكين والإبداع

بعد التمكين	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	F المحسوبة	مستوى الدلالة
	0.359	0.129	0.359	6.080	*0.018

* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

يتبين من الجدول (5) أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ (0.359) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين التمكين والإبداع، كما بلغ معامل التحديد (0.129) مما يعني أن 12.9% من التغيرات الحاصلة في الإبداع ناتجة عن التغير في أبعاد التمكين، أما النسبة الباقية فهي ترجع إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.359) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التمكين يؤدي إلى زيادة في مستوى الإبداع بقيمة (0.35)، من جهة أخرى بما أن مستوى الدلالة (0.018) أقل من (0.05) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، وعليه يتم رفض الفرضية واستبدالها بالفرضية البديلة القائلة بوجود أثر للتمكين على الإبداع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة.

-إختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (6): نتائج تحليل اختبار الانحدار بين التفويض والإبداع

بعد التفويض	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	F المحسوبة	مستوى الدلالة
	0.087	0.008	0.087	0.315	0.577

* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

يتبين من الجدول (6) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.087) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين بعد تفويض السلطة والإبداع، وبما أن مستوى الدلالة يقدر بـ (0.577) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد يتم قبول الفرضية بعدم وجود أثر لبعدهم التفويض على الإبداع.

-إختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم الإتصال على الإبداع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة". لاختبار هذه الفرضية الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7): نتائج تحليل اختبار الانحدار بين بعد الاتصال والإبداع

بعد الاتصال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	F المحسوبة	مستوى الدلالة
	0.432	187.0	0.432	9.424	0.004*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

يتبين من الجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.432) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الاتصال والإبداع في المؤسسة محل البحث، كما بلغ معامل التحديد (0.187) مما يشير إلى أن 18.7% من التغيرات الحاصلة في الإبداع ناتجة عن التغير في بعد الاتصال، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B=0.432 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالاتصال يؤدي إلى زيادة في مستوى الإبداع بقيمة 0.43، وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ

(0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة مما يؤدي إلى رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر للاتصال على الإبداع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب على الإبداع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة". لاختبار هذه الفرضية الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين بعث التدريب والإبداع

بعث التدريب	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	F المحسوبة	مستوى الدلالة
0.215	0.046	0.215	1.978	0.167	

* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

يتبين من الجدول (8) وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين التدريب والإبداع، وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0.167) وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد فيتم قبول الفرضية أي عدم وجود أثر لبعث التدريب السلطة على الإبداع بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة.

النتائج :

1. سجل المتوسط الكلي للتمكين مستوى متوسط حيث بلغ (3.33)، بسبب تسجيل مستويات متوسطة لجميع أبعاده. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المبيضين والطرأونة، 2011م) حيث كانت أهم نتائجها أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته، بدرجة متوسطة.
2. سجل المتوسط الكلي للإبداع مستوى مرتفع حيث بلغ (3.92)، بسبب تسجيل مستويات مرتفعة لجميع أبعاده والمتمثلة في الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة وروح المخاطرة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Lee: 2005)، (الحراشنة والهيبي، 2006م)، وتختلف مع دراسة (المبيضين والطرأونة، 2011م) التي سجلت درجة متوسطة للسلوك الإبداعي لدى العاملين.
3. توصلت الدراسة إلى تسجيل أثر للتمكين على إبداع العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة بالرغم من تسجيل علاقة ارتباط ضعيفة بينهما.
4. تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Lee: 2005)، (الحراشنة والهيبي، 2006م)، (المعاني وعقلة، 2009م) والتي وجدت أن هناك علاقة بين التمكين وارتفاع الشعور بالإبداع لدى العاملين، حيث يساعد التمكين على تنمية الإبداع من خلال تشجيع التنافس بين العاملين على طرح الأفكار الإبداعية
4. عدم تسجيل أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعث التفويض والتدريب على الإبداع، بسبب عدم تمتع العمال بالقدر الكافي من الحرية لإنجاز المهام الموكلة ما أدى إلى تقييدهم والحد من قدراتهم الإبداعية، بالإضافة إلى عدم حرص المؤسسة على إخضاع العمال لدورات تدريبية بالقدر الكافي وعدم تميزها بالتجديد والتنوع، ما أدى إلى عدم مساهمتها في تحسين الأداء أو الأفكار.
5. تختلف نتيجة الدراسة مع دراسة كل من (راضي، 2010م) و(المبيضين والطرأونة، 2011م) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين المتمثلة في التفويض، وتدريب العاملين على إبداع العاملين.
5. تم تسجيل أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الإتصال على الإبداع، نظرا لسهولة تبادل المعلومات وعدم وجود حواجز بين الرئيس والمرؤوس.
5. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (راضي، 2010م) التي توصلت إلى وجود دعم جزئي لمتغيرات التمكين ومن بينها الإتصال على إبداع العاملين.

التوصيات:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في الدراسة، تم وضع مجموعة من الاقتراحات للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية كما يلي:

1. ضرورة منح العاملين المزيد من الحرية وسلطة اتخاذ القرار، من خلال منحهم صلاحيات أوسع لإنجاز المهام الموكلة إليهم .
2. الحرص على وجود تكافؤ بين السلطة الممنوحة للعمال والمسؤولية الملقاة عليهم، من خلال توضيح الأدوار والمهام وتحديد دقيق للمسؤوليات .
3. العمل على توفير المعلومات الكافية المتعلقة بوظيفة العامل ووضوحها أكثر، من خلال تفعيل نظام إتصال يربط بين جميع المستويات ويتيح استخدام المعلومة للعامل .
4. تكثيف الدورات التدريبية والعمل على تنويعها وتجديدها باستمرار، من خلال برامج تكوين تسمح بتنمية قدرات العاملين وأدائهم؛
5. الحرص على متابعة الأفراد باستمرار بعد الخضوع للدورات التدريبية والحرص على تطوير قدراتهم والعمل على استغلالها لصالح أهداف المؤسسة؛
6. البحث أكثر عن الأفكار المبدعة الجديدة باستمرار والحرص على استغلالها، من خلال تفعيل نظام للحوافز والأداء المتميز .
7. إتاحة الفرصة للعاملين للتخطيط لمشكلات العمل بأنفسهم قصد تعودهم على ذلك .
8. استغلال وجود مستوى مرتفع من المرونة داخل المؤسسة والبحث عن أفضل السبل لتكريسها لصالح المؤسسة .
9. العمل على إزاحة الحواجز التي من شأنها جعل العمال مترددين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم الجديدة .

المراجع:

1. الأحمد حسام عبد الله، (2008م)، "أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين". مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا.
2. بطرس جلدة سليم، عبوي زيد منير، (2006م) ، "إدارة الإبداع والابتكار". عمان.الأردن. دار كنوز المعرفة.
3. الحراحشة محمد، الهيتي صلاح الدين، (2006م)،"أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعيكم يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية". مجلة دراسات العلوم الإدارية. المجلد 33. العدد 2.
4. حريز سامي محمد هشام، (2008م) ، "أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية". دار قنديل للنشر والتوزيع. الأردن.
5. الخطيب أحمد، معاينة عادل سالم، (2009م) ، "الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة". دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع. الأردن.
6. راضي جواد محسن، (2010م) ، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 12. العدد 01.
7. الزعبي جمانة زياد محمد،(2006م) ، "عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية.
8. عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد (2013م)، "اثر تمكين العاملين على التطور التنظيمي". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. العدد 36.

9. علي محمد سالي، (2002م) ، "العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة. العدد 2.
10. عوده المعاني أيمن، عقلة أخو ارشيدة عبد الحكيم، (2009م) ، "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 5. العدد 02. (من 234 إلى 259).
11. الفاعوري رفعت عبد الحليم وآخرون، (2014م) ، "دراسات في الموارد البشرية: بحوث منتقاة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جمهورية مصر العربية.
12. كلادة ظاهر، (2013م) ، "القيادة الإدارية". دار زهران للنشر والتوزيع. الأردن.
13. اللوزي موسى، (2003م) ، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة". الطبعة الثانية. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
14. المبيضين محمد ذيب، الطراونة محمد أحمد، (2011م) ، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية" مجلة دراسات العلوم الإدارية- كلية إدارة الأعمال- جامعة الزيتونة - الأردن. المجلد 38. العدد 2. (480، 505).
15. Marcy Gacheri Munjuri, (2015) , " Human capital; employee empowerment and performance of commercial banks and insurance firms in Kenya". International journal of art and commerce. vol: 4. no: 6. August.
16. Meignant Alain, (1995). "Ménager la formation". 3^{eme} édition. Edition liaison. Paris.
17. Lee, Pamella , Chandler, (2005). "Cognition and effect in leader behavior: the effects of spirituality psychological empowerment to lead". Regent university. AAT.