

## دراسة العلاقة بين التمكين والابداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط

A study of the relationship between empowerment and creativity of workers in Algerian institutions: case study of a sample of workers of the Algerian Directorate of Telecom in Laghout

د. شتاتحة عائشة \_ الطالبة بن خليفة فاطمة الزهراء<sup>1</sup>

جامعة عمار تليجي بالأغواط

[hazimou2007@yahoo.fr](mailto:hazimou2007@yahoo.fr)

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة التطبيقية بين التمكين والإبداع لدى العاملين استكمالاً لدراسة نظرية على شكل مقال تسبقها وذلك من خلال اسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على المديرية العملية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، واعتمدنا لتحقيق ذلك على استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من عمال المؤسسة قُدِّرت بـ (53) فرد، بالإضافة إلى مقابلة مع رؤساء الأقسام والمصالح، وبعد تحليل المعطيات المجمعمة باستعمال أساليب إحصائية مستعنيين في ذلك ببرنامج Spss19 و Excel 2007، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، وكان أهمها: اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة على وجود التمكين بالمؤسسة بالرغم من حياد عنصر التحفيز، كما أن أفراد العينة اتجهوا نحو الموافقة على وجود إبداع لدى العاملين. لنتوصل في الأخير إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتنمية الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%)، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تفعيل التمكين في أبعاده الست وهي: المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، الكفاءة والمقدرة. إضافة إلى العمل على تدعيم ثقافة التمكين والإبداع في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل...الخ)، التمكين النفسي (الدافعية، نكران الذات، الأثر...الخ)، الإبداع لدى العاملين، المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط

### Abstract

his study aims to clarify the role of empowerment in the development of creativity among employees, through highlighting the contemporary administrative concept of empowerment supported by organizations and adopted by the management strategy in order to achieve goals more efficiently and effectively, in addition to briefing the subject of creativity and the pursuit of organizations to develop and get interested in it as a way to lead in the business world. Also, it has been dropped what has been presented in the theoretical side in the practical directorate of Algeria Telecom institution (Laghouat), and we have based to achieve this on a questionnaire which was distributed to a random sample of workers in the organization estimated (53) person, in addition to an interview with the heads of departments and services. After the analysis of data collected using statistical methods with the program Spss19 and Excel 2007, we came to a set of conclusions and recommendations, and it was the most important: the direction of the sample towards the approval of the existence of empowerment organization despite the absence of participating in decision-making, work teams, training, effective communication, motivation, efficiency and competence, also the sample turned towards accepting the existence of creativity among workers. To arrive in the latter that there is a direct correlation statistically significant between the empowerment and development of creativity among workers in the practical directorate of Algeria Telecom (Laghouat) at the level of significance (5%), and the study concluded a series of recommendations, including: the need to activate empowerment in the nominally six, namely: participation in decision making, work teams, training, effective communication, motivation, efficiency and competence. addition to working to strengthen a culture of empowerment and creativity in the enterprise.

**Keywords:** empowerment, creativity among employees, empowerment structural (delegation of authority, participation of decision making, team workers...), empowerment psychological (motivation, Ego –elimination, impact...)the practical directorate of Algeria telecom (Laghouat)

## المقدمة:

أدركت معظم المنظمات تمام الإدراك أن التحفيز المادي - الذي ركزت عليه في وقت سابق- لم يجد في كسب ولاء العامل وانتماؤه بالشكل الذي تصبو إليه، لذلك توجهت معظمها إلى البحث عن سبل أخرى أكثر نجاعة في الوصول إلى موردها البشري وكسب رضاه وولائه وبالتالي تحقيق أهدافها بأكثر كفاءة وفعالية، من هنا وجدت المنظمات نفسها أمام التحفيز المعنوي كأحد البدائل التي تحقق لها غاياتها، من هذا المنطلق ظهر مفهوم التمكين في علم الإدارة كأهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تسابقت المنظمات لتبنيها والأخذ بها، وذلك من خلال منح المورد البشري الحرية والاستقلالية الكافية في أداء المهام حيث أن المورد البشري ينبذ التقيد بالروتين الذي تفرضه عليه طبيعة عمله، كما يسعى هذا المفهوم إلى إقحام العامل في شؤون منظمته من خلال ما يسمى بالقرار المشترك عن طريق تجسيد مبدأ المشاركة و فرق العمل والإدارة بالتفويض... الخ.

وإيماننا منها أن المورد البشري هو الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، وأن الإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، سعت معظمها إلى توفير المناخ الملائم

الذي يشجعه على روح المبادرة ويتيح له فرصة الإبداع في منظمته، وكغيرها من المؤسسات مؤسسة اتصالات الجزائر هي الأخرى ليست بمنأى عما تفرضه بيئة الأعمال من تحديات، حيث وبعد أن كانت هذه الأخيرة تحتكر سوق الاتصالات في الجزائر وبموجب الانفتاح الاقتصادي فرض على المنظمة اقتسام السوق مع متنافسين أجنب، ومن أجل إعادة الاعتبار لها والانطلاق بها نحو الريادة في قطاع الاتصالات وتقديم خدمات متميزة لعملائها تسعى المنظمة لتبني خطط واستراتيجيات واضحة المعالم، في مقدمتها الاهتمام بالموارد البشري وتمكينه في مجال عمله من أجل الوصول به لحد العطاء والإبداع وجعل هذا الأخير ثقافة سارية المفعول في المنظمة، من هنا ارتأينا ربط التمكين بالإبداع وإسقاط هذا الموضوع على مؤسسة اتصالات الجزائر وبالتحديد المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط.

#### إشكالية الدراسة:

إن تحسين أداء المنظمات-الخدمية بشكل خاص-أضحى يشكل اهتماما عالميا، ويعد المورد البشري بما يمتلك من قدرات وطاقت ومهارات الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، فإن أخذ هذا الأخير فرصته في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا منظمته وهيئت له البيئة المناسبة لتحمل المسؤولية الكافية، فإن ذلك قد يؤثر بشكل أو بآخر على جانب الإبداع لديه، وهذا ما سنحاول الوصول إليه من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

- إلى أي مدى يساهم التمكين في تنمية الإبداع لدى عينة من العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط؟

وللإجابة على الإشكاليات السابقة تم اقتراح الفرضيات التالية:

1. التمكين كأحد الممارسات الإدارية تتبناه المنظمة من خلال توفير المناخ التنظيمي الذي يشجع العاملين على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات وإنجاز المهام بأكبر حرية واستقلالية عن المستويات الإدارية العليا مستخدمة في ذلك عدة أساليب كالتفويض والإدارة بالمشاركة...الخ.
2. يعتبر التمكين من أهم المداخل الإدارية التي تتبناها المنظمات من أجل تنمية الإبداع لدى عمالها.
3. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على مستوى الإبداع لدى عمالي المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية 5%.

#### 4. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من المساهمات العلمية والعملية التي تقدمها والتي تتجلى فيما يلي:

- التطرق لأحد المفاهيم التنظيمية الجديدة التي بدأ بتناولها الفكر الإداري وهو موضوع التمكين الذي يضيف بحداثته أهمية خاصة في الجانب النظري، أما الجانب العملي فيعد التمكين من المواضيع التنظيمية الهامة خصوصا في المؤسسات التي تسعى إلى تبني فلسفة ومنهج الإدارة المفتوحة التي تسمح بمشاركة العاملين في الإدارة لتمكينهم من استغلال الفرص ومواجهة التحديات وزيادة قدرتها التنافسية.

- بناء الإطار النظري والعملي لإشكالية تأثير أبعاد التمكين على الإبداع لدى الأفراد وتوضيح مدى أهمية التحول من هياكل تنظيمية معقدة إلى مرنة تشجع التفويض والمشاركة لتعزيز الإبداع.

- تتعرض هذه الدراسة إلى ضبط جملة من أهم المفاهيم المرتبطة بالتمكين والإبداع.

#### مصطلحات الدراسة:

**تعريف التمكين:** عرفه كل من (Conger and Kanungo) بأنه "شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وأن أداءه يقاس بالنتائج وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء ويسهم في تطويره وبالتالي تطوير إيمان الشخص بقدراته.<sup>2</sup>

كما عرفه كل (Anderson and geroy) بأنه "العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات".<sup>3</sup>

أما عن قاموس الموارد البشرية (2006) فقد عرفه بأنه منح القوة وتفويض الصلاحيات للعامل لاتخاذ القرارات.<sup>4</sup>

**تعريف التمكين النفسي:** عرفه كل من ( Jason A.Colquitt and others ) هو شعور ودافع داخلي إيجابي يتولد لدى الفرد نحو عمله وهو أسلوب إداري لكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى أن هذا الشعور وهذا الدافع لا يعطى للعاملين وإنما هي أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة فعله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه.<sup>5</sup>

**تعريف الإبداع:** أما على صعيد الإقتصاد وإدارة الأعمال فيرجع الفضل في استعمال الإبداع لأول مرة إلى المفكر الاقتصادي النمساوي النيوكلاسيكي (Joseph Schumpeter)، كما يتضح في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" الإبداع على أنه: "الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج، وكيفية تصميمه".<sup>6</sup>

أجمعت كل من \*Amabile et all (1983) على أن الإبداع هو العملية التي من خلالها يتوصل الأفراد إلى أفكار جديدة وقيمة<sup>7</sup>.

وعرفه Hage (1999) على أنه: الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها فكرة، سلوك، منتج أو خدمة أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها نوع من التغيير في بيئة المنظمة<sup>8</sup>.

وعرفه (Harmon,1955) على أنه: "العملية التي ينتج عنها شيء جديد سواء كان هذا الشيء فكرة أو موضوعا أو شكلا جديدا أو انتقالا من عناصر قديمة إلى أخرى جديدة"<sup>9</sup>.

الدراسات السابقة:

#### 1- الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Psoinos & Smithson, 2002) بعنوان:

#### " Employee empowerment in manufacturing :a study of organizations in the UK"

هدفت الدراسة إلى تحليل التمكين الإداري لدى العاملين في الشركات الصناعية في بريطانيا، وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل التالية: اللامركزية في اتخاذ القرارات، ونظم المعلومات وبيئة العمل وفرق العمل. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 500 موظف ممن يعملون في الشركات الصناعية البريطانية. وجمع الباحث معلومات الدراسة من خلال الاستبانة ثم أتبعها بإجراء مقابلات مع عينة من الموظفين في 17 شركة مختارة. وخلصت الدراسة إلى أن الشركات البريطانية تقوم بتحسين بيئة العمل فيها، وتعمل على تطبيق برامج الجودة الشاملة لتحسين مستوى إنتاجيتها وخفض نفقاتها وأن هذه التغييرات تتطلب إتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حل مشكلات العمل، وهذا أدى على نحو مقصود أو غير مقصود إلى تمكين العاملين فيها.

- دراسة (Logan & Ganster, 2007) بعنوان:

#### "The effects of empowerment on Attitudes and performance: The role of social support and empowerment"

بحثت الدراسة في أثر التمكين في اتجاهات وأداء مديري مشاريع شركات الشحن الكبيرة العاملة في أمريكا والمكسيك واختار الباحثان مجموعتين من المديرين يمثلون تلك الشركات إحداهما مجموعة تجريبية تضم 38 مديرا والأخرى مجموعة ضابطة عددها 30 مديرا. وقد استخدم الباحثان الاستبانة والمقابلات عبر الاتصال الهاتفي لجمع المعلومات من المبحوثين. وتبين أن تلك الشركات تعاني مركزية شديدة من قبل المشرفين ونسبة دوران عمل عالية بين السائقين،

ومشكلات في الصيانة ونقص في الخدمات كما أن مديري المشاريع يعانون عدم الرضا، وضغوط العمل وقلة الرواتب ومحدودية فرص التطوير الوظيفي، وقد أخضعت المجموعة التجريبية لبرنامج إعداد خاص شمل: تدريب المديرين على التمكين النفسي وإعطائهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات وتسهيل وصولهم للمعلومات ووصولهم على الموارد الكافية، وبعد أربعة أشهر من انتهاء البرنامج تم إعادة تقييم المجموعتين فتبين أن المديرين في المجموعة التجريبية قد ازداد رضاهم الوظيفي، وتحسن مستوى أدائهم واتجاهاتهم نحو العمل وتقديرهم للذات.

## 2- الدراسات العربية:

- دراسة (مريم موسى شرع، 2009) بعنوان: "أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي بالأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد كل من التمكين الهيكلي والنفسي في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي كما يراها العاملون في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم نوعين من الاستبانة، حيث تم توزيع الاستبانة الأولى على عينة مكونة من 327 فرد والاستبانة الثانية تم توزيعها على عينة مكونة من 41 مابين رئيس قسم وشعبة وذلك بهدف تقييم سلوكيات الدور الرسمي والإضافي لمرؤوسهم، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد التمكين النفسي جاء مرتفعا، في حين أن مستوى إدراك

المبحوثين للتمكين الهيكلي قد جاء بدرجة متوسطة؛

2- مستوى أداء العاملين للدور الرسمي جاء مرتفعا في حين أن مستوى أداء الموظفين

للدور الإضافي جاء متوسطا؛

3- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي في كل من سلوكيات الدور

الرسمي والإضافي بحيث كانت نسبة التفسير  $R^2$  مرتفعة.

- دراسة (بسام بن مناور العنزي، 2004) بعنوان: "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، ولغرض ذلك تم تصميم استبانة وقد بلغت عينة الدراسة (454) مفردة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة؛
- 2- توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف؛
- 3- هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري؛
- 4- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل).

- دراسة ( محمد نيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، 2011 ) بعنوان: "أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، حيث بلغت عينة الدراسة (391) موظفا وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- تمارس البنوك التجارية التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة؛
- 2- وجود سلوك إبداعي لدى عاملي البنوك التجارية بدرجة متوسطة؛
- 3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمهم، إثراء العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
- 4- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين (إثراء العمل) في السلوك

الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.<sup>10</sup>

3- الدراسات الجزائرية:

- دراسة (محمد عجيلة، 2005) بعنوان: "الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية"



هدفت الدراسة إلى معرفة الأبعاد الثلاث للإبداع صفات ومعوقات ومحفزات حول الإبداع في المؤسسة الاقتصادية للأنايبب الناقلة للغاز، ولغرض ذلك تم تصميم استبانة مقسمة لثلاث محاور، حيث بلغت عينة الدراسة 65 مفردة وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- يتميز المديرين والمسؤولون في الوحدة بالانفتاح الداخلي على موظفيهم والخارجي على المواطنين ويتصف مدير إدارات المؤسسة بالبصيرة الثاقبة والخلقة في تصور الحلول البديلة للمشاكل، التلقائية والمرونة وتشجيع تبادل الرأي؛
  - 2- أهم محفزات الإبداع بالمؤسسة انعدام المحسوبية، مكافأة الأفراد على إبداعاتهم وتعامل الإدارة بسهولة مع الإرباك والفوضى والتشويش؛
  - 3- تمثلت أهم المعوقات في الميزانية المخصصة للوحدة قليلة ولا تسمح بالمغامرة للقيام بأية أعمال إبداعية وعدم وجود إدارة متخصصة تهتم برعاية الإبداع.
- دراسة حنان رزق الله، 2010 بعنوان: "أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري بقسنطينة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين بجامعة منتوري وأثره على تحسين جودة الخدمة التعليمية، ولغرض ذلك تم تصميم استبانتين الأولى خاصة بهيئة التدريس والإداريين حيث بلغت عينة الدراسة 55 مفردة والثانية خاصة بالطلبة وبلغت عينة الدراسة 95 مفردة وقد توصلت الدراسة إلى أن:

قرارات الكلية من قرارات الإدارة العليا للجامعة وأن التسيير بها ذو مركزية شديدة ولكن بالرغم من ذلك فإن هناك بعض الأمور المهمة بالكليات محل الدراسة كبرامج التدريب وسياسة الأبواب المفتوحة، كما تعتمد الكليات على بعض هيئات التدريس المتمكنة من تقديم المادة المعرفية وأهم من ذلك توافر أبعاد التمكين لدى أعضاء الأسرة الجامعية. بالإضافة لذلك تم تأكيد الفرضية الأساسية والتي مفادها غياب ممارسة التمكين بعينة من كليات جامعة قسنطينة بسبب ضعف الثقة بين أطراف التنظيم والإدارة، غياب أساليب التحفيز المادية وعدم العدالة في تجسيدها، غياب أهم أسلوب من الأساليب القيادية التمكينية وهي القيادة الإبداعية.<sup>11</sup>

- أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:  
على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات وتتنوع أنشطة المنظمات التي طبقت عليها، فإنها تشير إلى أن المنظمات على اختلافها تسعى إلى زيادة تمكين العاملين فيها لما لهذه الاستراتيجية من فوائد كبيرة على المنظمة والعاملين.



على الرغم من تعدد عناصر التمكين التي أشارت إليها تلك الدراسات، فإنها أظهرت عناصر مشتركة للتمكين مع موضوع دراستنا أهمها: تفويض السلطة، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب - هذا فيما يخص التمكين الهيكلي- في حين اتفقت دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في التطرق لأبعاد التمكين النفسي، وبالتوازي مع الدراسات السابقة تطرقت دراستنا لموضوع الإبداع من حيث متغيراته (الأصالة، روح المخاطرة، المرونة، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات، الحساسية للمشكلات)، فيما تعدت دراستنا الدراسات السابقة إلى تطرقها لعدد كبير لأبعاد كل من التمكين الهيكلي والنفسي وذلك قصد الإلمام بموضوع التمكين في معظم جوانبه، فيما تناولت دراسة وحيدة أهم محفزات ومعوقات الإبداع في الدراسة الميدانية وهو ما لم تتناوله دراستنا حيث ركزنا على الإبداع لدى العاملين فقط.

بعد استعراضنا لسبع دراسات سابقة والتي تم تطبيقها في بيئات عربية وأجنبية، كان لها الفضل الكبير في صياغة الإطار النظري للدراسة، وكذلك في طريقة بناء أداة الدراسة (الاستبيان) وصياغة عباراتها.

#### الطريقة والإجراءات:

#### 1- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العدد الكلي لعمال المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط والذين يبلغ عددهم الكلي 240 عامل حيث تم تنفيذ الاستبيان لعينة عشوائية مكونة من 60 عامل بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط، تم استرجاع 53 استمارة، حيث تم اختيار هذه العينة نظرا لضيق الوقت ومحدودية الإمكانيات، وطبيعة عملهم فأغلب العمال تقنيون يعملون خارج المديرية.

#### 2- خصائص العينة: تتلخص خصائص العينة في الجدول التالي:

جدول رقم(02)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	40	75.5%
	أنثى	13	24.5%
العمر	أقل من 30 سنة	6	11.3%
	من 30 إلى 39 سنة	21	39.6%
	من 40 إلى 49 سنة	16	30.2%
	من 50 سنة فأكثر	10	18.9%

المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	19	35.8%
	جامعي	33	62.3%
	دراسات عليا	1	1.9%
الرتبة	إطار	41	77.4%
	عون تحكم	7	13.2%
	عون تنفيذ	2	3.8%
	أخرى	3	5.7%
الأقدمية	أقل من سنة	5	9.4%
	من 1 إلى 5 سنوات	8	15.1%
	من 6 إلى 10 سنوات	13	24.5%
	أكثر من 10 سنوات	27	50.9%
الدخل	أقل من 18000 دج	3	5.7%
	من 18000 إلى أقل من 30000 دج	00	00%
	من 30000 إلى 50000 دج	9	17%
	أكثر من 50000 دج	41	77.4%

#### أداة الدراسة ومتغيرات البحث:

قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تصميمه وتقسيمه إلى قسيمين هما:

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الخاصة بالعاملين من حيث ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الدخل).

**القسم الثاني:** يحتوي على المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد التمكين وهي على التوالي:

- 1- المتغير الأول: تفويض السلطة يتكون من أربع عبارات.
- 2- المتغير الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات يتكون من عبارتين.
- 3- المتغير الثالث: فرق العمل يتكون من ثلاث عبارات.
- 4- المتغير الرابع: التدريب يتكون من ثلاث عبارات.
- 5- المتغير الخامس: الاتصال الفعال يتكون من أربع عبارات.
- 6- المتغير السادس: التحفيز يتكون من ثلاث عبارات.
- 7- المتغير السابع: البيئة الصحية يتكون من أربع عبارات.
- 8- المتغير الثامن: الدافعية يتكون من عبارتين.

9- المتغير التاسع: نكران الذات يتكون من ثلاث عبارات.

10- المتغير العاشر: المعنى يتكون من عبارتين.

11- المتغير الحادي عشر: الكفاءة والمقدرة يتكون من عبارتين.

12- المتغير الثاني عشر: الأثر يتكون من عبارتين.

القسم الثالث: يحتوي على المتغير التابع والذي يتكون من إحدى عشر عبارة.

كما تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات العاملين، بحيث تم إعطاء رقم

لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها.

ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الأداة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach Alpha) وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم(03):نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
01	تفويض السلطة	4	0.829
02	المشاركة في اتخاذ القرارات	2	0.650
03	فرق العمل	3	0.576
04	التدريب	3	0.830
05	الاتصال الفعال	4	0.810
06	التحفيز	3	0.855
07	البيئة الصحية	4	0.639
08	الدافعية	2	0.466
09	نكران الذات	3	0.666
10	المعنى	2	0.674
11	الكفاءة والمقدرة	2	0.618
12	الأثر	2	0.866
13	الإبداع لدى العاملين	11	0.813
	مجموع عبارات الاستبيان	45	0.914

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي أكبر من (0.9)، ومنه أداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، كما أنّ معظم معاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة تفوق (0.60) وهي قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية

الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة أي المديرية العمالية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

### الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

تم استخدام الإحصاء الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن خلال مخرجات البيانات كانت النتائج كالتالي:

#### التساؤل الأول:

- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين في مستوى الإبداع لدى عاملي المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية 5%؟

ومنه يمكننا طرح التساؤل الأول من خلال تقسيمه إلى تساؤلين فرعيين كما يلي:

#### 1- الإشكالية الفرعية الأولى:

- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي في مستوى الإبداع لدى عاملي المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية 5%؟

#### 1- الإشكالية الفرعية الثانية:

- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي في مستوى الإبداع لدى عاملي المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية 5%؟

الجدول رقم (05): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	3.68	0.915	موافق
02	نتق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.	4.02	0.866	موافق
03	أنجز المهام الموكلة إلي بالطريقة التي أراها مناسبة.	4.02	0.971	موافق
04	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بحرية.	3.40	1.007	موافق
	متوسط عبارات المحور الأول	3.778	0.765	موافق

**التعليق:** من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول قدرت بـ (3.778)، هذا ما يدل على وجود موافقة من قبل العاملين على أنهم يفوضون من قبل إدارتهم، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن الإجابة على العبارة رقم (02) أكثر تجانسا مقارنة بالإجابات الأخرى.

**الجدول رقم (06):**

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	غالبا ما يستشيرني الرئيس المباشر في أمور تتعلق بالعمل.	3.72	0.968	موافق
02	أعمل في ظل نظام إداري يشجع العاملين على المشاركة في صنع القرارات.	3.49	1.219	موافق
<b>متوسط عبارات المحور الثاني</b>				
		3.603	0.947	موافق

**التعليق:** من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني قدرت بـ (3.603)، مما يعكس وجود موافقة على عبارات المحور الثاني وبالتالي إقرار أفراد العينة بوجود مشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن العبرة الأولى أكثر تجانسا من العبرة الثانية.

**الجدول رقم (07):**

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء الفريق.	3.74	0.984	موافق
02	تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين الزملاء.	3.98	0.796	موافق
03	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	3.60	0.817	موافق
<b>متوسط عبارات المحور الثالث</b>				
		3.773	0.639	موافق

**التعليق:** من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثالث قدرت بـ (3.773)، مما يعكس وجود موافقة على عبارات هذا المحور، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن الإجابة على العبرة رقم (02) أكثر تجانسا مقارنة بالإجابات الأخرى.

**الجدول رقم (08):**

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب.	3.75	1.108	موافق
02	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب معارف جديدة في مجال العمل.	3.83	0.975	موافق

03	توفر المؤسسة كل الظروف الملائمة لتطبيق ما تم تعلمه في الدورات التدريبية.	3.68	0.976	موافق
<b>متوسط عبارات المحور الرابع</b>				
		3.754	0.882	موافق

**التعليق:** يتضح من الجدول رقم(23) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الخاص بالتدريب في المؤسسة قدر بـ (3.754) ، حيث وافق أفراد العينة الإحصائية بشكل عام على أن المؤسسة تولي للتدريب أهمية بالغة من خلال إتاحة الفرصة أمام عمالها للتعلم واكتساب مهارات جديدة، فيما يخص العبارة رقم(3) ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن الإجابة على العبارة رقم (02) أكثر تجانسا مقارنة بالإجابات الأخرى.

#### الجدول رقم (09):

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	3.62	1.023	موافق
02	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار بسهولة وشرح موافقي بدون صعوبة.	3.64	1.058	موافق
03	تستخدم الإدارة وسائل اتصال حديثة ومتطورة.	3.87	0.962	موافق
04	أستطيع بسهولة الحصول على المعلومات التي أحتاجها للقيام بعملية.	3.72	1.063	موافق
<b>متوسط عبارات المحور الخامس</b>				
		3.713	0.815	موافق

**التعليق:** بناء على نتائج الجدول السابق، هناك اتجاه نحو الموافقة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لعبارات المحور الخامس المقدر بـ (3.712) بحكم طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب وسائل اتصال حديثة ويتجسد ذلك في شبكة الانترنت المتاحة للعاملين وتفعيل الاتصال عبر البريد الالكتروني، وهذا ما تبينه العبارة رقم (03) الأكثر تجانسا مقارنة بمثيلاتها بانحراف معياري يقدر بـ (0.962)، إضافة إلى أن العبارة رقم (01) أخذت منحى الموافقة نظرا لتوثيق التعليمات والأوامر الإدارية وهذا ما لاحظناه في المؤسسة، أما عن العبارة رقم (02) فحظيت بالموافقة مما يدل على عدم وجود حواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، فمكتب الرئيس مفتوح أمام مرؤوسيه في كل حين، كما يقوم الرؤساء بالتجوال داخل المصالح والتحدث مع مرؤوسيه فيما يخص انشغالاتهم وهذا ما لاحظناه فعلا أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية بالمديرية.

الجدول رقم (10):

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أنتلقى خطابات شكر وتقدير من الإدارة في حالة إنجازي للعمل بشكل أفضل.	3.26	1.195	محايد
02	تقوم الإدارة بتحفيزي من أجل تحمل مسؤوليات أكبر.	3.26	1.163	محايد
03	أشعر بعدالة وموضوعية نظام المكافآت في المؤسسة.	3.17	1.411	محايد
محايد	متوسط عبارات المحور السادس	3.232	1.110	

**التعليق:** يتضح من الجدول رقم (27) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الخاص بمتغيرات التحفيز قدر بـ (3.232) والذي يعبر عن الرأي المحايد للعينة المستهدفة، حيث هذه الحيادية لا تخدم مصلحة المؤسسة، وهو ما يعكس عدم رضا أفراد العينة عن الحوافز المقدمة التي لا تصبو إلى طموحاتهم، مما يهدد المؤسسة بفقدان كفاءاتها وهجرتها إلى المؤسسات المنافسة لها، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن الإجابة على العبارة رقم (02) أكثر تجانسا مقارنة بالإجابات الأخرى، والعبارة رقم (03) هي الأكثر تباينا.

الجدول رقم (11):

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يتحمل الأفراد ضغوط العمل بشكل طبيعي.	3.17	1.033	محايد
02	غالبا ما تتم إدارة عمليات التغيير في المؤسسة بصورة فعالة يتقبلها الجميع.	3.28	0.928	محايد
03	تهتم المؤسسة بالتشجيع على الإبداع والتطوير والميل إلى تأكيد روح المبادرة، مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات.	3.83	0.871	موافق
04	تعي المؤسسة أن الإبداع يتطلب تمويلا مناسباً وأن الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولي المخصص للبرنامج وعدم توفير هذا التمويل يحد من فاعليته.	3.87	0.921	موافق
موافق	متوسط عبارات المحور السابع	3.537	0.651	

**التعليق:** يظهر الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للمحور الخاص بمتغيرات البيئة الصحية بلغ (3.537) والذي يعبر عن الاتجاه نحو الموافقة رغم أن كل من العبارتين رقم (01) و (02) اتخذتا منحي الحياد بمتوسط حسابي (3.17%)، (3.28%) وهذا ما قد يعبر في اعتقادنا أن الأفراد لا يملكون القدرة على الحكم على مستوى تحمل زملائهم لضغوط العمل، كما



أن الأفراد لا يمكنهم الحكم عن مقاومة الأفراد للتغيير وذلك لتعدد صورها فقد تكون مستترة، وأيضا قد لا يكون التغيير قد مس أفراد العينة، على العموم النسب المتحصل عليها توحى بأن المؤسسة تحرص على توفير بيئة صحية تشجع على الإبداع نظرا لطبيعة البيئة التنافسية ودخول مستثمرين أجانب لقطاع الاتصالات مثل الوطنية للاتصالات (Nedjma) وأوراسكوم تليكوم (Djezzy) اللتان دخلتا بقوة لسوق الاتصالات مما يهدد مصالح المؤسسة، ومن خلال الانحرافات المعيارية للعبارة نلاحظ أن العبارة رقم (03) هي الأكثر تجانسا والذي قدر ب: (0.871).

الجدول رقم (12):

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	لدي دافعية لقبول سلطات أهم في عملي.	3.87	0.785	موافق
02	لدي دافعي للقيام بعملية بطريقة أفضل.	4.45	0.539	موافق بشدة
متوسط عبارات المحور الثامن				موافق
		4.160	0.543	

**التعليق:** يتبين من الجدول السابق أن متوسط عبارات محور الدافعية قدر ب(4.160)، وهو ما يعكس موافقة العينة المستهدفة على وجود دافعية لدى الأفراد وجب تنميتها من قبل المؤسسة وذلك بتصميم نظام حوافز عادل وفعال.

الجدول رقم (13):

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أحيانا أغلب مصلحة المؤسسة على مصلحتي الخاصة.	4	0.920	موافق
02	أنهي المهام المطلوبة مني حتى ولو تطلب ذلك جهدا مضاعفا.	4.32	0.547	موافق بشدة
03	عادة ما أشارك في أعمال غير مطلوبة مني لكنها تساعد في تحقيق الهدف العام للمؤسسة.	4.17	0.802	موافق
متوسط عبارات المحور التاسع				موافق
		4.163	0.597	

**التعليق:** يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور التاسع قدر ب(4.163) والذي يعكس الموافقة أي الإقرار بوجود نكران الذات لدى أفراد العينة مما يوحي بانتماء ولاء عاليين للمؤسسة، حيث يقوم بعض الإطارات بالتطوع للقيام بمحاضرات ودروس في قاعات

مجهزة لحدیثي الانتساب للمؤسسة كل حسب تخصصه، ومن خلال الانحرافات المعيارية نجد أن العبارة رقم (02) أكثر تجانسا عن باقي الإجابات والمقدرة بـ(0.547).

**الجدول رقم (14):**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	النشاطات التي أمارسها أثناء عملي قيمة وذات معنى من وجهة نظري.	4.32	0.581	موافق بشدة
02	إن عملي مهم جدا في تصوري.	4.45	0.539	موافق بشدة
	<b>متوسط عبارات المحور العاشر</b>	4.386	0.486	موافق بشدة

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور العاشر المقدر بـ (4.386) والذي يؤكد على الاتجاه نحو الموافقة الشديدة مما يوحي بأهمية النشاطات التي يمارسها الأفراد وحبهم وارتباطهم الوثيق بعملهم وهذا ما يعكس وجود لمعنى العمل لديهم، أما عن الانحراف المعياري فقد كانت العبارة رقم (02) أكثر تجانسا عن الأخرى.

**الجدول رقم (15):**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	لدي الثقة بالنفس والتصميم حول نشاطاتي لإنجاز العمل.	4.47	0.541	موافق بشدة
02	أتمتع بالمهارة والقدرة الكافية لإنجاز مهامي.	4.26	0.655	موافق بشدة
	<b>متوسط عبارات المحور الحادي عشر</b>	4.367	0.510	موافق بشدة

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور بلغ (4.367)، وبالتالي تتجه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة بشدة، مما يعكس ثقتهم بقدرتهم على أداء عملهم بشكل جيد وبأداء متميز، ومن خلال الانحرافات المعيارية نجد أن العبارة رقم (01) هي الأكثر تجانسا عن الأخرى حيث قدر الانحراف بـ(0.541).

الجدول رقم (16):

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	لدي صلاحيات كبير في السيطرة على ما يدور في قسمي.	3.62	1.004	موافق
02	لدي مساهمات فيما يحصل من تطور في قسمي.	3.83	0.914	موافق
متوسط عبارات المحور الثاني عشر				
		3.726	0.901	موافق

**التعليق:** من خلال المتوسط الحسابي المقدر بـ (3.726) تتجه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة على أنه باستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره، حيث يجزم معظم العاملين على مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال الانحرافات المعيارية يتضح لنا أن العبارة رقم (02) أكثر تجانسا من الأخرى.

الجدول رقم (17):

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تفويض السلطة	3.778	0.765	موافق
02	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.603	0.947	موافق
03	فرق العمل	3.773	0.639	موافق
04	التدريب	3.754	0.882	موافق
05	الاتصال الفعال	3.713	0.815	موافق
06	التحفيز	3.232	1.110	محايد
07	البيئة الصحية	3.537	0.651	موافق
المتوسط العام لأبعاد التمكين الهيكلي				
08	الدافعية	4.160	0.543	موافق
09	نكران الذات	4.163	0.597	موافق
10	المعنى	4.386	0.486	موافق بشدة
11	الكفاءة والمقدرة	4.367	0.510	موافق بشدة
12	الأثر	3.726	0.901	موافق
المتوسط العام لأبعاد التمكين النفسي				
		4.161	0.430	موافق
المتوسط العام لأبعاد التمكين				
		3.849	0.446	موافق

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط العام لأبعاد التمكين الهيكلي بلغ (3.634) ليعبر عن اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة ليتحقق التمكين الهيكلي في معظم أبعاده

والمتمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الاتصال الفعال ماعدا بعد التحفيز الذي اتجه نحو الحياد، وهذا نظرا لعدم رضا العمال على نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة أوقد يرجع ذلك إلى مقارنة نظام المكافآت في المؤسسة بالمؤسسات المنافسة، بينما قدر الانحراف المعياري ب(0.600)، أما عن التمكين النفسي فقد بلغ متوسطه العام(4.161) ليعكس موافقة أفراد العينة، الأمر الذي يؤكد وجود التمكين في جانبه النفسي كتحصيل حاصل لتوفر أبعاده في المؤسسة حيث تحقق هذا الأخير باتجاه إجابات الأفراد نحو الموافقة والموافقة بشدة في كل من الأبعاد التالية: الدافعية، الأثر، المعنى، الكفاءة والمقدرة، بينما قدر انحرافه المعياري ب(0.430) ليكون بذلك أكثر تجانسا من التمكين الهيكلي. وبذلك يتحقق التمكين في جانبه الهيكلي والنفسي في المؤسسة بمتوسط عام قدره(3.849) وانحراف معياري (0.446)، فيما حظي بعد المعنى بأقل انحراف معياري قدر ب (0.486) مما يعبر على أن هذا الأخير أكثر تجانسا عن غيره من الأبعاد على مستوى التمكين في المؤسسة.

الجدول رقم(18): اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع عشر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أقوم بإنجاز بعض المهام المنوطة بي بأسلوب جديد وغير مألوف.	3.75	0.806	موافق
02	أقوم باقتراح أفكار متميزة ولم يسبق طرحها من قبل.	3.64	0.787	موافق
03	أحرص على التعبير عن اقتراحاتي حتى وإن كانت مخالفة لرؤسائي.	3.62	0.085	موافق
04	عدم الخوف من الفشل يجعلني لا أتردد في اقتراح أفكار جديدة.	3.83	0.871	موافق
05	أقترح أساليب جديدة لأداء العمل وإن واجه تطبيقها بعض المعوقات.	3.68	0.779	موافق
06	أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والاستفادة من أفكارهم.	4.19	0.681	موافق
06	أحرص على الاستفادة من انتقادات الآخرين لي.	4.19	0.622	موافق
07	أجمع وأحل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ القرار حيالها.	4.13	0.520	موافق
08	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	3.83	0.753	موافق
09	أشعر بالإثارة عند تعاملي مع مشكلات العمل.	3.72	0.907	موافق
10	أملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	3.79	0.885	موافق
	متوسط عبارات محور الإبداع لدى العاملين	3.852	0.467	موافق

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه وبالرجوع إلى قيمة متوسط عبارات الإبداع المقدر ب (3.852) والتي تعبر عن الاتجاه نحو الموافقة على امتلاك أفراد العينة لمستوى معين من الإبداع وجب على المؤسسة استغلاله لمصلحتها عن طريق دعمه وتنميته لدى موردها البشري .

### اختبار الفرضيات:

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_1$ : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وعلى ضوء الفرضية الرئيسية نصيغ الفرضيتين الفرعيتين والفرضيات المنبثقة عنها وهي كالتالي:  
الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الهيكلي ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_1$ : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الهيكلي ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

حيث ينبثق عن هذه الفرضية سبع فرضيات وهي:

#### الفرضية 01:

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_1$ : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية 02:

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_1$ : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية 03:

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_1$ : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
الفرضية 04:

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
 $H_1$ : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
الفرضية 05:

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
 $H_1$ : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
الفرضية 06:

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
 $H_1$ : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
الفرضية 07:

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البيئة الصحية ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
 $H_1$ : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البيئة الصحية ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### - الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_1$ : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

حيث ينبثق عن هذه الفرضية خمس فرضيات:

الفرضية 01:

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_1$ : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية 02:

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نكران الذات ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_1$ : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نكران الذات ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية 03:

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المعنى ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_1$ : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المعنى ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية 04:

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين (الكفاءة والمقدرة) ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_1$ : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين (الكفاءة والمقدرة) ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .



الفرضية 05:

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأثر ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
 $H_1$ : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأثر ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
 من جهة أخرى تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات بين كل من المتغيرات المستقلة المتكونة من أبعاد التمكين والمتغير التابع والجدول رقم (19) يوضح النتائج:  
 الجدول رقم (19): اختبار فرضيات الدراسة

نموذج العلاقة	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد $R^2$	المتغير التابع (م14)	المتغيرات المستقلة (من م1 إلى م12)
م14=3.205+0.171م1	*0.042	%7.9	الإبداع لدى العاملين	تفويض السلطة
م14=3.414+0.122م2	0.075	%6.1	الإبداع لدى العاملين	المشاركة في اتخاذ القرارات
م14=3.280+0.152م3	0.136	%4.3	الإبداع لدى العاملين	فرق العمل
م14=3.856-0.001م4	0.990	%0	الإبداع لدى العاملين	التدريب
م14=3.872-0.05م5	0.948	%0	الإبداع لدى العاملين	الاتصال الفعال
م14=3.747+0.033م6	0.581	%0.6	الإبداع لدى العاملين	التحفيز
م14=2.795+0.299م7	*0.002	%17.3	الإبداع لدى العاملين	البيئة الصحية
م14=3.232+0.171م8	<b>0.115</b>	<b>%4.8</b>	<b>الإبداع لدى العاملين</b>	<b>التمكين الهيكلي</b>
م14=2.137+0.412م8	*0.000	%23	الإبداع لدى العاملين	الدافعية
م14=2.154+0.408م9	*0.000	%27.2	الإبداع لدى العاملين	نكران الذات
م14=2.145+0.389م10	*0.003	%16.4	الإبداع لدى العاملين	المعنى
م14=2.795+0.242م11	0.056	%7	الإبداع لدى العاملين	الكفاءة والمقدرة
م14=2.939+0.245م12	*0.000	%22.3	الإبداع لدى العاملين	الأثر
م14=1.012+0.683م13	<b>*0.000</b>	<b>%39.5</b>	<b>الإبداع لدى العاملين</b>	<b>التمكين النفسي</b>
م14=2.148+0.443م13	*0.002	%17.8	الإبداع لدى العاملين	التمكين

م: المحور.

م13: التمكين.

م14: الإبداع لدى العاملين.

ته: التمكين الهيكلي.

تن: التمكين النفسي.

(\*) : تشير إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%).

معامل التحديد  $R^2$  يعبر عن مقدار التغير في الإبداع لدى العاملين الذي يسببه المتغير المستقل (التمكين).

- ما نسبته (4.8%) من التغير في الإبداع لدى العاملين يعود للتمكين الهيكلي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى.

- ما نسبته (39.5%) من التغير في الإبداع لدى العاملين يعود للتمكين النفسي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى.

- ما نسبته (17.8%) من التغير في الإبداع لدى العاملين يعود للتمكين ككل والباقي يعزى لمتغيرات أخرى.

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نلاحظ أنّ (sig=0.115>0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الهيكلي ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).  
وتتطوي تحتها الفرضيات التالية:

1.1- نلاحظ أنّ (sig=0.042<0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  إذا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

2.1- نلاحظ أنّ (sig=0.075>0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

3.1- نلاحظ أنّ (sig=0.136>0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

4.1- نلاحظ أنّ ( $\text{sig}=0.99>0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

5.1- نلاحظ أنّ ( $\text{sig}=0.948>0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

6.1 - نلاحظ أنّ ( $\text{sig}=0.581>0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

7.1- نلاحظ أنّ ( $\text{sig}=0.002<0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية إذا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البيئة الصحية ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نلاحظ أنّ ( $\text{sig}=0.000>0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية إذا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).  
وتتطوي تحتها الفرضيات التالية:

1.2- نلاحظ أنّ ( $\text{sig}=0.000<0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  إذا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

2.2- نلاحظ أنّ ( $\text{sig}=0.000<0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  إذا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نكران الذات ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

3.2- نلاحظ أنّ ( $\text{sig}=0.003<0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  إذا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المعنى ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

4.2- نلاحظ أنّ ( $\text{sig}=0.056>0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين (الكفاءة والمقدرة) ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

5.2- نلاحظ أنّ ( $\text{sig}=0.000<0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  إذا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأثر ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%).

#### النتيجة:

من خلال العلاقة ما بين التمكين ككل وتنمية الإبداع لدى العاملين نلاحظ أنّ ( $\text{sig}=0.002<0.05$ ) وبالتالي يمكننا الحكم بصحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%) حيث يتوافق هذا مع دراسة ( محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، 2011) بعنوان: "أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية" حيث تم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمهم، إثراء العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، حيث وبالرغم من توفر التمكين الهيكلي في المؤسسة إلا أنه لا يؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين، على عكس التمكين النفسي الذي توفر لدى العمال والذي له أثر في تنمية الإبداع لدى العاملين، كما أن بعد نكران الذات هو أكثر الأبعاد تأثيرا على مستوى الإبداع لدى العاملين وهذا ما عكسته القيمة الكبيرة لمعامل التحديد  $R^2$  مقارنة بالقيم الأخرى لـ  $R^2$  والمقدرة بـ (27.2%) مما يدل على الانتماء وولاء العاملين لمؤسستهم.

#### الخاتمة:

وجوهر ما توصلت إليه الدراسة أن التمكين هو أحد المداخل التي تتبناها مؤسسة اتصالات الجزائر لتنمية الإبداع لدى عمالها- الإدارة تمارس التمكين بطريقة غير مخطط لها مسبقا- خاصة في جانبه النفسي دوناً عن الهيكلي الذي يقصر في دوره في تنمية الإبداع لدى العاملين، فأهم الأبعاد التي يرتكز إليها التمكين الهيكلي- المشاركة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز- ليس لها علاقة ذات دلالة إحصائية عند عتبة معنوية 5% مع المستوى الإبداعي لدى العاملين وهذا أمر ليس بالجيد بالنسبة للمؤسسة فهو يعكس عجزها عن تفعيل التمكين في المؤسسة لغرض تنمية الإبداع من أجل تحقيق أهدافها.

## التوصيات والاقتراحات:

- على ضوء النتائج السابقة الذكر ارتأينا تقديم التوصيات التالية:
- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالأغواط مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والتدريب والاتصال الفعال حتى يكون التمكين ثقافة سارية المفعول في المؤسسة يؤمن بها العاملون والمدراء على حد سواء ويحاولوا تجسيدها في أرض الواقع مما يعزز الإبداع في المؤسسة؛
  - تهيئة بيئة العمل بالمؤسسة بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية؛
  - ضرورة اهتمام المؤسسة بتدريب العاملين على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لتنمية الجانب الإبداعي؛
  - العمل على وضع نظام عادل وفعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل؛
  - تفعيل الاتصال الفعال والحوار البناء بين الرؤساء والمرؤوسين؛
  - تقليل المستويات الهرمية من خلال تبني هياكل تنظيمية أفقية مرنة؛
  - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من خلال اعتماد سياسة توظيف تعتمد على موثمة معارف الفرد ومتطلبات الوظيفة مما يعزز إبداع العامل في مجال تخصصه؛
  - اعتماد أسلوب الإدارة بالتجوال والإدارة على المكشوف؛
  - إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين؛
  - تخصيص ميزانية سنوية لتمويل مشاريع الإبداع في المؤسسة.

## الاحالات والهوامش:

<sup>1</sup> عائشة شتاتحة ، الرتبة : أستاذ محاضر أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير، جامعة عمار تليجي في الأغواط.  
الطابة: فاطمة الزهراء بن خليفة، طالبة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، جامعة عمار تليجي في الأغواط.  
<sup>2</sup> رامي جمال أندراوس وعادل سليم معاينة ، الإدارة بالثقفة والتمكين، (ط1، عمان، عالم الكتب الحديث، 2008)، ص48.  
<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص129.

<sup>4</sup>Dictionary of Human Ressource and Personnel Managment, Third edition, London ,2006,p90.

<sup>5</sup> Jason A.Colquitt, Jeffery A.Lepine and Michael J.Wesson(2013), **Organizational Behavior**, 3<sup>rd</sup> ed, Mc Graw Hill, New York, P:181.

<sup>6</sup> زياد أبو موسى وناصر مراد، "واقع الإبداع في المؤسسة"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، ص3.

\*Rickards ,Moger et Sternberg (1999)all

<sup>7</sup>Fangqi Xu and Tudor Rickards ,Creative management :a predicted development from research into creativity and management ,Journal compilation ,volume 16,2007,P218.

<sup>8</sup> عاكف لظفي خصاونة ،إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، (ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2011)،ص33.(بتصرف)

Dictionary of Human Ressource and Personnel Managment,Op.Cit,p67.<sup>9</sup>

<sup>10</sup> محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة(2011)، "أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة العلوم الإدارية للجامعة الأردنية، العدد 38، المجلد2، ص480-505.

<sup>11</sup> حنان رزق الله (2010)، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة (دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، الجزائر، ص26.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- 1-حسام الدين خليل حرب(2010)، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص26.
- 2-حنان رزق الله (2010)، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة (دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، الجزائر، ص26.
- 3-جمال خير الله (2009)، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص8.
- 4-جهاد بن محمد الرشيد (2003)، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص 2.
- 5-زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح(2008)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، عمان ، ص 76-77.
- 6-زياد أبو موسى وناصر مراد(2011)، مداخلة بعنوان: "واقع الإبداع في المؤسسة"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر ، ص3.
- 7-سليم ابراهيم الحسنية(2009)، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر، ص7.
- 8-محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة(2011)، "أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"،مجلة العلوم الإدارية للجامعة الأردنية، العدد 38، المجلد2، ص480-505.
- 9-محمد زويد العتيبي(2007)، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، ط1، دار الفجر، مصر، ص28.
- 10-محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري(2009)، قضايا معاصرة في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 128.

- 11- محمد فلاق وقدر بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين (دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية (Orange))، ص 7.
- 12- عاكف لطفي خصاونة (2001)، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص33.
- 13- عبد الإله بن ابراهيم الحيزان (2002)، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، ص21.
- 14- عبد الرحمان محمد العيسوي (2007)، الإدارة في عصر العولمة، ط1، مصر، دار الفكر الجامعي، ص134.
- 15- لاحق بن عبد الله الفحطاني (2007)، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص11.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- 16- Fangqi Xu and Tudor Rickards (2007), **Creative management : a predicted development from research into creativity and management** , Journal compilation, volume 16, p218
- 17- **Dictionary of Human Ressource and Personnel Managment** (2006), 3<sup>rd</sup> ed, London , p: 90.
- 18- Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson (2013), **Organizational Behavior**, 3<sup>rd</sup> ed, Mc Graw Hill, New York, P:181.
- 19- Joseph Schumpeter (2012), the theory of economic development, 16ed, p:xx.
- 20- Manuel Mendonca and Rabindra N. Kanungo (2007), **Ethical Leadership**, 1<sup>st</sup> ed, Mc Graw Hill, New York, P:63.
- 21- William Oncken jr and Donald L. Wass (1999), **Management time: Who's got the monkey?**, Harvard Business Review , Vol 3928, p2.
- 22- Fangqi Xu and Tudor Rickards (2007), **Creative management : a predicted development from research into creativity and management** , Journal compilation, volume 16, p218.