

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

مساهمة التمكين في تعزيز السلوك

الإبداعي لدى العاملين

دراسة حالة (اتصالات الجزائر - جيجل)

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة(ة):

* نسيم حمودة *

إعداد الطالبة:

➤ أمينة كعواش

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	ياسر عبد الرحمان
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	نسيم حمودة
مناقشا	جامعة جيجل	سالمي سمير

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أشكر الله على توفيقه وإحسانه، وحمدا له على فضله وامتنانه، وبتوفيقه تعالى أولا وعونه ثانيا لإتمام هذا العمل.

يسرني أن أتوجه بالشكر وتقديرا و عرفانا للدكتور "نسيم حمودة" الأستاذ المشرف، على كل ما أسداه من نصح وتوجيه وإرشاد خلال فترة إعداد هذه المذكرة ، والذي غمرني بأخلاقه، ورقة تعامله وتواضعه الكبير، فنسأل الله أن يجزيه خير جزاء، أدامه الله نبراسا ينيّر الدروب، ووفقه الله لمزيد من التميز والنجاح.

كما لا يفوتنا التوجه بالشكر والعرفان إلى كل من ساهموا بكلمة طيبة أو أسدى نصحا أو أقدم إرشادا، وأخص بالذكر أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة جيجل، أتمنى للجميع كل التوفيق في مسيرتهم العلمية والعملية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال شركة اتصالات الجزائر على حسن تعاونهم ومساهماتهم في هذه المذكرة

الإهداء

إلى من حققت لهما الطاعة بعد الله ورسوله

إلى من أحمل اسمه بافتخار و أعتد عليه في كل كبيرة وصغيرة أبي الغالي

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها وكانت الحكمة والصبر عبيرها أمي الغالية

إلى من بوجودهم أكسب قوة ومحبة لا حدود لها ،إلى من عرفت معهم معنى الحياة "أخواتي العزيزات"

إلى حبيب قلبي أخي الوحيد

إلى مصدر البسمة والفرح "إسراء ،أمير،زينة ،نوح"

إلى من شاركني حلو الحياة ومرها وكان خير سند "أيمن"

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم "صديقاتي الوفيات "

إلى كل من رافقتني في مشواري الدراسي وكل من علمني حرفا

إلى أعز من كان لقياهم مسرة وجمعهم فرحة دائمة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	الإهداء
II	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
IX	المخلص
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين والسلوك الإبداعي	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: أساسيات حول التمكين والسلوك الإبداعي
07	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول التمكين
11	المطلب الثاني: ماهية السلوك الإبداعي
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين والسلوك الإبداعي
14	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتمكين
15	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي
17	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالتمكين والسلوك الإبداعي معا
21	المبحث الثالث: تطوير فرضيات ونموذج الدراسة
21	المطلب الأول: فرضيات الدراسة
22	المطلب الثاني: نموذج الدراسة
24	خلاصة
الفصل الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر _جيجل_
27	المطلب الأول: التعريف بشركة اتصالات الجزائر _جيجل_

28	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر (ACTEL) بولاية جيجل
30	المبحث الثاني: تحديد مجتمع، عينة وأداة الدراسة
30	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
31	المطلب الثاني: أداة الدراسة
33	المبحث الثالث: إجراءات الدراسة
33	المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)
35	المطلب الثاني: اختبار الدراسة
35	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها
46	تمهيد
47	المبحث الأول: النتائج الوصفية للدراسة
47	المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء الخاص بالخصائص الشخصية والوظيفية
49	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء الخاص بمحوري الدراسة
59	المبحث الثاني: نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة
60	المطلب الأول: اختبار نموذج الدراسة
61	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
	المبحث الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
71	المطلب الأول: النتائج الوصفية للدراسة
59	المطلب الثاني: نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة
72	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
76	خلاصة الفصل
78	الخاتمة
82	قائمة المصادر والمراجع
84	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تصنيف العمال في شركة اتصالات الجزائر جيغل حسب المستوى الوظيفي	28
02	الإحصائيات الخاصة بالإستبانة	31
03	مصادر عبارات محوري التمكين والسلوك الإبداعي	32
04	توزيع درجات عبارات المحور الأول (التمكين) والمحور الثاني (السلوك الإبداعي) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	33
05	توزيع طول فئات المتوسط الحسابي المرجح وإجابات الأسئلة ودلالاتها لمقياس ليكرت الخماسي	35
06	الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول تفويض السلطة من المحور الأول التمكين	36
07	الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني المشاركة في اتخاذ القرارات من المحور الأول التمكين	36
08	الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث فرق العمل من المحور الأول التمكين	37
09	الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع التدريب والتعليم من المحور الأول التمكين	38
10	الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس الاتصال الفعال من المحور الأول التمكين	38
11	الصدق الداخلي لمحور التمكين	39
12	الاتساق الداخلي البعد الأول القدرة على حل المشكلات من المحور الثاني السلوك الإبداعي	40
13	الاتساق الداخلي البعد الثاني القابلية للتغيير من المحور الثاني السلوك الإبداعي	40
14	الاتساق الداخلي البعد الثالث سعة الاتصال من المحور الثاني السلوك الإبداعي	41
15	الاتساق الداخلي البعد الرابع تشجيع الإبداع من المحور الثاني السلوك الإبداعي	42
16	الصدق الداخلي لمحور السلوك الإبداعي	42
17	معامل الثبات " ألفا كرومباخ "	43
18	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
19	توزيع أفراد العينة حسب السن	48
20	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	48
21	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	48
22	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد تفويض السلطة	49

50	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	23
51	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد فرق العمل	24
52	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد التدريب والتعليم	25
53	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد الاتصال الفعال	26
54	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور التمكين ككل	27
55	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد القدرة على حل المشكلات	28
56	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد القابلية للتغير	29
57	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد سعة الاتصال الفعال	30
58	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد تشجيع الإبداع	31
59	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور السلوك الإبداعي ككل	32
60	قاعدة القرار لاختيار فرضيات الدراسة	33
60	اختيار التوزيع الطبيعي	34
61	جدول معامل التحم والتباين المسموح به	35
61	نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد التمكين على السلوك الإبداعي	36
63	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أبعاد التمكين على السلوك الإبداعي	37
66	نتائج اختبار (T) للفرق بين متوسطات عناصر التمكين والسلوك الإبداعي لمتغير الجنس	38
68	اختبار التباين الأحادي للفرق بين متوسطات عناصر التمكين والسلوك الإبداعي لمتغير السن	39
69	اختبار التباين الأحادي للفرق بين متوسطات عناصر التمكين والسلوك الإبداعي لمتغير المستوى التعليمي	40
70	اختبار التباين الأحادي للفرق بين متوسطات عناصر التمكين والسلوك الإبداعي لمتغير عدد سنوات العمل	41
70	اختبار ليفين لمعرفة التجانس لمحور التمكين بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل	42
71	نتائج اختبار Tukey لتحديد مصدر الفروق في محور التمكين بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل	43

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	نموذج الدراسة	01
29	الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر (ACTEL) بولاية جيجل	02

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
84	الشكل النهائي لاستبانة الدراسة	1
89	الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	2
96	ثبات الاستبيان	3
100	النسب والتكرارات المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية	4
102	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ومحاور الدراسة	5
104	اختبار التوزيع الطبيعي	6
105	معامل التضخم والتباين المسموح	7
105	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	8
107	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية	9

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واعتماد طريقة الجرد الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين الإداريين للشركة والمقدر عددهم ب 60 موظف إداري، وقد تم استرداد 51 استبانة صالحة للدراسة، كما تم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على السلوك الإبداعي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين المتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب والتعليم، الاتصال الفعال) على السلوك الإبداعي، أما بعدي التمكين المتمثلين في (تفويض السلطة وفرق العمل) ليس لهما أثر على السلوك الإبداعي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل - من وجهة نظر الموظفين الإداريين.
- **الكلمات المفتاحية:** التمكين، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب والتعليم، سعة الاتصال، السلوك الإبداعي.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of empowerment on creative behavior in Algeria Telecom - Jijel. To achieve the study objectives, a questionnaire was used as a data collection tool, and the comprehensive inventory method was adopted for the study population, which consisted of 60 administrative employees of the company. A total of 51 valid questionnaires were retrieved for the study. SPSS software was used for data analysis.

The study found the following results:

- There is a statistically significant effect at a significance level of $\alpha \leq 0.05$ for empowerment on creative behavior.
- There is a statistically significant effect at a significance level of $\alpha \leq 0.05$ for the dimensions of empowerment, specifically participation in decision-making, training and education, and effective communication, on creative behavior. However, the dimensions of empowerment related to delegation of authority and teamwork do not have an impact on creative behavior.
- There are statistically significant differences at a significance level of $\alpha \leq 0.05$ in the responses of the sample individuals regarding the study variables attributed to the variable of years of work in Algeria Telecom - Jijel from the perspective of administrative employees.

Keywords: Empowerment, delegation of authority, participation in decision-making, teamwork, training and education, effective communication, creative behavior.

مقدمة

تمهيد:

استوعبت معظم المنظمات أن التحفيز المادي الذي كان محور اهتمامها في السابق لم يؤدي إلى اكتساب العامل لولاء تجاهها وانتمائها بالشكل المطلوب، وبالتالي توجهت تلك المنظمات إلى البحث عن سبل أخرى تكون أكثر فعالية في استقطاب والاحتفاظ بالموارد البشرية وتحقيق رضاهم وولائهم، وبالتالي تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر، ومن هنا نشأت فكرة استخدام التحفيز المعنوي كبديل للتحفيز المادي، حيث أدركت المنظمات أنها يمكنها تحقيق أهدافها من خلال منح الموظفين الحرية والاستقلالية اللازمة لأداء مهامهم.

فالموارد البشرية تتجاوز القيود التي تفرضها طبيعة عملهم وتستطيع المشاركة في صنع القرارات وإدارة شؤون المنظمة بوجه عام، وعلى هذا الأساس ظهر مفهوم التمكين كممارسة إدارية حديثة مهمة، حيث تنافست المنظمات على اعتمادها وتنفيذها، ويهدف هذا المفهوم إلى منح الموظفين الحرية والاستقلالية الكافية في أداء مهامهم، وذلك عن طريق تفويض السلطة وتشجيع العمل الجماعي وإدارة الفرق بشكل فعال.

إن نظرة العاملين للمؤسسة على أنهم مرتبطين بما كسبوا تنظيمي واحد ناتج من سلوكيات الإدارة مع العاملين وتفاعلهم مع الإدارة، وهذا ما يحفز ويفعل لديهم السلوك الإبداعي، لذا فإن المؤسسات اليوم بحاجة ماسة إلى إدراك أهمية كل منا لتمكين والإبداع، وإدراك ضرورة تبنيهما في الداخل. (بربار نور الدين، 2021، صفحة 62)

أ- مشكلة الدراسة:

على ضوء ما سبق، ونظراً لأهمية موضوع التمكين والسلوك الإبداعي بالنسبة للفرد والمنظمة، برزت مشكلة الدراسة بهدف الكشف عن أثر التمكين بأبعادها المختلفة على السلوك الإبداعي من خلال إجراء دراسة ميدانية في شركة اتصالات الجزائر لولاية جيجل.

وعلى هذا الأساس قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل؟

وبناء على التساؤل الرئيسي يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها تفويض السلطة على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها المشاركة في اتخاذ القرارات على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها فرق العمل على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل؟

- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل-؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الاتصال الفعال على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل-؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات العمل) من وجهة نظر الموظفين الإداريين لشركة اتصالات الجزائر - جيجل-؟

ب-المبررات الموضوعية لاختيار موضوع الدراسة:

- يمكن إجمال أهم المبررات الموضوعية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:
- ✓ أهمية الموضوع في المجال الأكاديمي أحد المبررات الموضوعية، إذا كان الموضوع يتعامل مع مسألة ذات أهمية كبيرة في مجال الدراسة، أو يساهم في تطوير نظريات جديدة، أو يحل مشكلة تعتبر مستعصية، فان ذلك يشكل مبررا قويا للاختيار.
- ✓ الرغبة في التعمق أكثر في دراسة هذا الموضوع، من خلال إعطاء صورة شاملة عن موضوع الدراسة من خلال معرفة العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي.
- ✓ التعرف على واقع التمكين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل وتأثيرها على مستوى السلوك الإبداعي.
- ✓ محاولة المساهمة في إثراء رصيد المكتبة الجامعية.
- ✓ مناسبة الموضوع للمرحلة العلمية والوقت بمعنى أن الدرجة العلمية المتوخاة من إعداد البحث تتناسب مع شهادة الماجستير التي نصبوا إلى تحقيقها، كذلك موضوع البحث حديث يتناسب مع التطورات الحاصلة في مجال الإدارة والتنظيم.

ج-أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى معرفة أثر التمكين على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل- باستخدام الأبعاد التالية: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب والتعليم، الاتصال الفعال).
- ✓ تقديم إطار نظري لمفهوم التمكين والسلوك الإبداعي.
- ✓ التعرف على مستوى التمكين بأبعاده والسلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل-.
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل-.
- ✓ معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.
- ✓ قياس وتحليل الأثر بين التمكين والسلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تقديم اقتراحات للشركة محل الدراسة على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

د-أهمية الدراسة:

✓ الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في الآتي:

- فهم عملية التمكين: يساعدنا فهم كيفية مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي على فهم عملية التمكين نفسها، من خلال دراسة تأثير التمكين على الإبداع يمكننا تحليل العوامل المؤثرة في عملية التمكين والعلاقة بين التمكين والإبداع.
- تعزيز الإبداع في المؤسسات: يعد التمكين أداة قوية لتعزيز السلوك الإبداعي في المؤسسات، من خلال فهم كيف يساهم التمكين في تعزيز الإبداع، يمكن للمؤسسات تنفيذ استراتيجيات فعالة لتمكين الموظفين وتعزيز الإبداع والابتكار داخل المنظمة.
- تحسين أداء الأفراد والفرق: دراسة مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي تساعد على فهم كيفية تحسين أداء الأفراد والفرق، عندما يتم تمكين الأفراد بشكل صحيح يمكنهم التفكير بطريقة إبداعية، وتطوير حلول جديدة وتحقيق الأهداف المبتكرة.

✓ الأهمية العملية:

تمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في الآتي:

- زيادة الإنتاجية والابتكار: عندما يتم تمكين الموظفين وتشجيعهم على التفكير الإبداعي وتطوير أفكار جديدة، يزيد من مستوى الإنتاجية والابتكار في المؤسسة، حيث يمكن للموظفين الإبداعيين تحسين العمليات الحالية وتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يساهم في نمو وتطوير المؤسسة.
- تعزيز رضا الموظفين والاحتفاظ بهم: يعزز التمكين السلوك الإبداعي للموظفين ويمنحهم الشعور بالمشاركة والمسؤولية والتأثير، هذا بدوره يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والمساهمة في ارتفاع معدل الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية في المؤسسة مما يوفر استقراراً واستمرارية لفريق العمل.

هـ- هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، الفصل الأول سيتناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول مراجعة الأدبيات النظرية للدراسة، قسم إلى مطلبين المطلب الأول تطرق إلى مفاهيم أساسية حول التمكين، والمطلب الثاني تناول فيه مفاهيم أساسية حول السلوك الإبداعي، أما المبحث الثاني فتناول الأدبيات التطبيقية للدراسة أين تطرق إلى الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التمكين)، والدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (السلوك الإبداعي)، ثم الدراسات التي تناولت التمكين والسلوك الإبداعي معاً، وأخيراً المبحث الثالث فكان تحت عنوان تطوير فرضيات ونموذج الدراسة.

أمافياً يخص الفصل الثاني الذي تناول منهجية الدراسة الميدانية فقد قسم كذلك إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تم تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم في المبحث الثاني فتم تحديد مجتمع، عينة وأداة الدراسة، أما المبحث الثالث فعالج صدق أداة الدراسة.

والفصل الثالث بعنوان نتائج الدراسة ومناقشتها فقد قسم إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول سيتم عرض النتائج الوصفية للدراسة، ثم في المبحث الثاني سيتم اختبار صحة فرضيات الدراسة، وفي المبحث الثالث سيتم التطرق إلى مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتمكين والسلوك الإبداعي

تمهيد:

تشهد المنظمات اليوم تحديات عديدة أبرزها العولمة وما انجر عنها من تزايد حدة المنافسة، مما جعل المنظمة أمام إشكالية الحصول على مركز تنافسي والمحافظة عليه، وفي هذا المجال يشكل الإبداع إحدى الأدوات الهامة لمواجهة هذه التحديات، وذلك من خلال الدور الذي يؤديه في التجديد والتطوير في مختلف المستويات الإدارية والإنتاجية والتسويقية، فالإبداع عامل ضروري لتدعيم تنافسية المؤسسة، وقصد تعزيز الإبداع داخل المنظمة يجب تبني أسلوب إدارة يقوم على الحرية أكثر، ولعل أسلوب التمكين هو الأسلوب الأكثر فعالية، كونه يقوم على منح حرية وصلاحيات أكبر للفرد، مما يجعل الفرد أكثر تحفيزاً للإبداع.

وعليه سنحاول في هذا الفصل توضيح الجوانب الرئيسية لهذا الموضوع من خلال التعرض للمباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول التمكين والسلوك الإبداعي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين والسلوك الإبداعي.

المبحث الثالث: تطوير فرضيات ونموذج الدراسة.

المبحث الأول: أساسيات حول التمكين والسلوك الإبداعي

التمكين والسلوك الإبداعي هما مفاهيم مترابطة ويمكن أن تتعامل معا لتعزيز النجاح الشخصي والمهني للأفراد وتحقيق التغيير الايجابي في المجتمع. عندما يتم تمكين الأفراد يتم منحهم القدرة والموارد والدعم اللازم للتفكير بشكل مستقل واتخاذ القرارات والعمل بطرق مبتكرة يتم تشجيعهم على تجاوز حدود التقليد والقواعد المعتادة والاستفادة من إمكانياتهم الكاملة ، ويعتبر التمكين محفزا للسلوك الإبداعي حيث يشجع الأفراد على استخدام قدراتهم الإبداعية للتفكير بشكل مبتكر والبحث عن حلول جديدة وفريدة.

المطلب الأول:مدخل مفاهيمي حول التمكين

التمكين هو عملية تمنح الأفراد القدرة والموارد والمسؤولية اللازمة لاتخاذ القرارات والتحكم في حياتهم ومصيرهم، يهدف التمكين إلى تمكين الأفراد من تحقيق إمكانياتهم الكاملة والمساهمة في نجاحهم المهني والشخصي.

الفرع الأول: ماهية التمكين

أولاً: تعريف التمكين لغة

اشتقت كلمة التمكين (Empowerment) من كلمة (POWER)، وورد في معجم لسان العرب المكنة بمعنى التمكين، فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان أي ذوي تمكن، ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكناء، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء. (المبييضين م.، 2008، صفحة 12)

وقد ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشر آية جاءت موزعة على اثني عشرة سورة وبشمانية ألفاظ هي: (مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَّاكُمْ، مَكَّنَا، فَأَمْكَنَ، مَكَّنَ، يَمْكِنُ، وَمَكَّنَ). (المحمد، 2018، صفحة 17)

ثانياً: تعريف التمكين اصطلاحاً

حسب فاو (foy) التمكين هو: "عملية إكساب الأفراد القوة اللازمة لاتخاذ القرارات و المساهمة في وضع الخطط، خاصة تلك التي تمس وظائفهم، بالإضافة إلى تحفيزهم الخبرة لتحسين أداء المؤسسة. (فضيلة، 2020، صفحة 291)

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. (شتاتحة عائشة، 2018، صفحة 234)

أما ناصر لعديلي " فعرفه بأنه: "عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والإبداع. (كبير عمر، 2022، صفحة 913)

ويمكن اعتماد التعريف الموالي للتمكين كتعريف إجرائي للدراسة: "التمكين هو مبادرة من الرؤساء اتجاه المرؤوسين، تتضمن منحهم مزيد من السلطات والصلاحيات وحرية التصرف، مع توفير كل الإمكانيات والوسائل اللازمة، مما يؤدي إلى شعور العامل بالملكية والأهمية فيصبح أكثر فعالية وأكثر انخراطاً ومهارة، الأمر الذي يساهم في تحسين أدائه بشكل خاص وأداء المؤسسة بشكل عام. (كبير عمر، 2022، صفحة 913)

الفرع الثاني: خصائص التمكين

توجد خصائص التمكين في المنظمات نذكر منها: (سعد، 2020، صفحة 184)

- ✓ يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال وفرق العمل، بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- ✓ يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- ✓ يهدف التمكين إلى استغلال كفاءة الأفراد فهم يمثلون ثروة مهمة، وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- ✓ يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج قراراتهم.

ومن الخصائص أيضاً: (مراد بومنقار، 2014، صفحة 17)

- ✓ التمكين ممارسة ثقافية يقوم بها المسؤولون في المنظمات.
- ✓ يتم تمكين العاملين بطريقة فردية أو جماعية.
- ✓ يمثل أحد أوجه الجودة الشاملة.
- ✓ يعزز مفهوم الرقابة الذاتية لدى الأفراد من خلال الثقة بهم وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز.

الفرع الثالث: أهمية التمكين

تتبع أهمية التمكين من خلال ما يأتي: (عرابة الحاج، 2016، صفحة 163)

- ✓ حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لعدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- ✓ الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
- ✓ الحاجة للاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة.
- ✓ أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
- ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

الفرع الرابع: أبعاد التمكين

للمتمكين عدة أبعاد نذكر منها:

أولاً: الاتصال الفعال

ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات وفي حل مشاكل العمل، حيث يسهم الاتصال الفعال وتبادل المعلومات في تمكين القيادة في نقل أفكارهم واتجاهاتهم بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل للمعلومة. (أحمد دن، 2017، صفحة 222)

ثانياً: تفويض السلطة

ويقصد بهذا البعد منح الغير من العاملين التي فوضت إليهم السلطة حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد، وبالقدرة اللازمة لإنجاز مهمة معينة، والتفويض يجب أن تحدد فيه النشاطات من حيث عددها والمدى الذي يتم فيه لكل نشاط، وهو لا يعني من المسؤولية، فعلى المسؤول سحب تفويضه الذي أدى إلى سوء استخدام السلطة من قبل المفوض إليهم، ويعتبر تفويض السلطات أمر إيجابي لأنه يسمح للمرؤوسين باختبار مهاراتهم في العمل. (محمدية، 2016، صفحة 22)

ثالثاً: فرق العمل

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن يعملون في وحداتهم معا وبشكل جماعي من أجل حل مشاكل العمل، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق لمعالجة أي صعوبات تواجههم، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزم بتحقيق هدف مشترك بالإضافة للتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية. (محمدية، 2016، صفحة 22)

رابعاً: التدريب والتعليم

تدريب وتعليم العاملين هو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف لإحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية، وذلك لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد وعمله والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير، حيث يسعى التدريب إلى تطوير الأفراد من خلال إكسابهم مهارات ومعارف تمكن المنظمة من الحصول على رأسمال بشري واجتماعي وثقافي يحقق أهدافها. (صادق شنوف ب.، 2022، صفحة 297).

ولا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة. (عبد العالي دبله، 2016، صفحة 63)

خامساً: المشاركة في اتخاذ القرارات

ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها الرؤساء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لدى فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار،

وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف (العالم، 2019، صفحة 9).

الفرع الخامس:مراحل التمكين

تتمثل مراحل التمكين في أربعة مراحل وهي: (عروف، 2017، صفحة 30)

أولاً:مرحلة التهيئة المبدئية

وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها، وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي يوجهها الأفراد.

ثانياً:مرحلة وضع الأهداف

تحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يمارس دور المنسق الذي يستمع للجميع، ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها، ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

ثالثاً: مرحلة التسهيلات المادة في بيئة العمل

إن تنظيم التسهيلات المالية والمادية الكافية تساعد على تجسيد تمكين العاملين في المنظمة بأفضل شكل.

رابعاً: مرحلة التطوير

يتم خلال هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق، التقييم، والضبط والتطوير، بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها، وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

الفرع السادس:معوقات التمكين

من الرغم من أن هناك دراسات عديدة تؤيد وتوافق أهمية التمكين ونشره في المنظمات المعاصرة استنادا إلى النتائج المحققة جراء استخدامها للتمكين، إلا أن هناك بعض الدراسات تشير إلى وجود معوقات للتمكين، ومن أبرز هاته المعوقات مايلي: (عرابة الحاج، 2016، صفحة 165)

- ✓ انخفاض مستوى الثقة بين أفراد المؤسسة.
- ✓ عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- ✓ حرس المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- ✓ ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- ✓ رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- ✓ المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين وأدائهم.
- ✓ عدم عدالة نظام الحوافز.

المطلب الثاني:ماهية السلوك الإبداعي

يعد السلوك الإبداعي مهارة قيمة في العديد من المجالات بما في ذلك العمل والتعليم والفنون وريادة الأعمال، اد يساعد الأفراد على توليد أفكار جديدة وحل المشكلات بطرق غير تقليدية كما يعزز الابتكار والتنمية المستدامة حيث يمكن للأفراد الإسهام في تحقيق التغيير والتقدم في مجتمعاتهم من خلال الاستفادة من قدراتهم الإبداعية.

الفرع الأول: مفهوم السلوك الإبداعي

أولاً: تعريف الإبداع

وقد تم تعريف الإبداع بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح تأثير الإبداع في المنظمة من إحداث تحسين طفيف إلى تحسين جوهري، ومما لا شك فيه أن الإبداع يشمل كل فروع المنظمة. (الرشيدي، 2010، صفحة 48)

ثالثاً: تعريف السلوك الإبداعي

يعرف "جروان" السلوك الإبداعي بأنه: "بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية". (البدراي، 2012، صفحة 23)

وعرفه "الزعي" على أنه: "أنماط سلوكية تتواجد في بيئة المنظمة معظم الوقت، كما أنه يتم فهمها واستيعابها من الأفراد ضمن المؤسسة كالانفتاح على التغيير، والقدرة على التحكم، ومواجهة الاختلاف في وجهات النظر، وإيجاد حلول جديدة، وتقبل النقد، والعمل على توفير أفكار جديدة مبدعة". (الصلصامة، 2014، صفحة 22)

كما يعرفه "العميان" على أنه: "الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة". (العطوي، 2008، صفحة 25)

ويمكن اعتماد التعريف الذي قدمه "البدراي" كتعريف إجرائي للسلوك الإبداعي في هذه الدراسة، والذي يرى بان السلوك الإبداعي هو: "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة، وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات أو عمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكرة القيادية المتمثل في طرح أفكار جديدة. (البدراي، 2012، صفحة 23)

الفرع الثاني: أهمية السلوك الإبداعي

يعد السلوك الإبداعي من ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، وتتناولها الكثير من الدراسات والأبحاث بشكل مبكر مقارنة مع المتغيرات السلوكية الأخرى، لذا شهد عقد الثمانينات من هذا القرن تزايداً للاهتمام بالسلوك الإبداعي، ولم يتوقف هذا الاهتمام عند حدود أساليب وعوامل نمو وتطور السلوك الإبداعي، أو النتائج المترتبة على توافره أو تراجع فحسب، بل تجاوز اهتمام تلك الحدود إلى آثار السلوك الإبداعي على مجموعة أخرى من المتغيرات المهمة. (الرواشدة، 2013، الصفحات 27-28)

كما تظهر أهمية السلوك الإبداعي في المجالات التالية:(اليازجي، 2020، صفحة 32)

- ✓ يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده للوصول إلى الحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- ✓ يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- ✓ يساهم في تحقيق الذات الاجتماعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب، وإدراك العالم بصورة أفضل.
- ✓ يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- ✓ يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات، والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
- ✓ يساهم في تحضير المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

الفرع الثالث: أبعاد السلوك الإبداعي

تتمثل أهم أبعاد السلوك الإبداعي في العناصر التالية:

أولا: تشجيع الإبداع

ويشير إلى القدرة الاستعدادية لدى الموارد البشرية في المنظمة على تقديم البيانات والمعلومات والوسائل المساعدة لذوي الأفكار الإبداعية الجديدة على المستوى الفردي والجماعي، وكذلك توظيف واستثمار الأفكار والطرق الإبداعية والابتكارية الجديدة في مواقع العمل والانجاز، والعمل على تشجيع الآراء والمقترحات والأفكار الجديدة، وتقديم التسهيلات للعمل على استقطاب المورد البشري من المبدعين، وحثهم على تبني وتشجيع الأعمال الإبداعية، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك. (خدر، 2020، صفحة 23)

ثانيا: حل المشكلات

وتشير إلى قدرة الموارد البشرية في الشركة على اقتراح وتقديم حلول ابتكاره وإبداعية للمشكلات التي قد تتعرض لها الشركة، ومن ثم اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة لمعالجة مثل هكذا مشكلات وضمن الوقت الملائم، إضافة إلى محاولة توقع أي معضلات أو مشكلات ربما تحدث مستقبلا ومحاولة تجنب مثل هذه الأنماط من المشكلات، وأيضا محاولة الاجتهاد لإيجاد الحلول خصوصا حتى في حالة ندرة البيانات والمعلومات.(خدر، 2020، صفحة 23)

ثالثا: قابلية للتغيير

وتتمثل قابلية التغيير في قدرة المنظمة على اقتناص الفرص المتاحة في البيئة، أو تطبيق أساليب وطرق عمل جديدة وبما يتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن، وإجراء الاتصالات مع الأقسام والوحدات الإدارية داخل المنظمة أو مع الجهات التي تقع خارج حدود المنظمة، وتبادل الأفكار والآراء مع كافة الأطراف التي لها علاقة بطبيعة عمل الشركة، وكذلك على التكيف مع الأنظمة والتعليمات والقوانين المتعلقة بإنجاز المهام المختلفة في الشركة. (خدر، 2020، صفحة 23)

ثالثا: سعة الاتصال

ويشير إلى مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها، أي المجموعة التي يعمل بها، ومدى قدرة الفرد على توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية. (البدراي، 2012، صفحة 07)

الفرع الرابع: معوقات السلوك الإبداعي

يواجه الإبداع مجموعة من العوائق التي تحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات منه، ويمكن إبراز أهم هذه المعوقات كالتالي: (مدني، 2017، صفحة 113)

- ✓ مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- ✓ القيادات الإدارية غير الكفؤة: حيث إن نمط القيادة المتبع في المنظمة قد يشكل عقبة في وجه الإبداع، فالقيادة الاستبدادية مثلا لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية، نتيجة لعدم إعطاء فرصة المشاركة في صنع القرار أو تبادل الآراء والمقترحات.
- ✓ نبد الزملاء: فالإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعر البعض بالخطر من ذلك فيستدي إلى النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
- ✓ قلة الحوافز المادية والمعنوية وصعوبة الاتصال بين العاملين والمسؤولين (الفواصل الرئاسية).
- ✓ الخوف من التغيير ومقاومة المنظمة له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- ✓ الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشديد في التركيز على الشكليات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين والسلوك الإبداعي

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتمكين

15-دراسة "جايب أمينة و حاروش نور الدين " (2022) بعنوان: "العلاقة - الأثر بين الجودة الوظيفية في

القطاع الصحي ,دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي مصطفى باشا.

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة- الأثر بين الجودة الوظيفية في القطاع الصحي و التمكين بأبعاده الذاتية والتنظيمية لدى الأطباء بالمركز الاستشفائي الجامعي مصطفى باشا, باعتبار أن تمكين العاملين هو احد أهم الأساليب الإدارية الحديثة المتبعة في العديد من المنظمات , وبلغت عينة الدراسة (109) طبيب مقيم بمختلف التخصصات الطبية الموجودة في المستشفى , تم استعمال جدول التكرارات البسيط و النسب المئوية

ومن بين النتائج المتوصل إليها نجد توفر عملية تبادل المعلومات و التدريب والعمل الجماعي ,وامتلاك القدرة والمعرفة لدى الأطباء وحتى معاملتهم للمرضى , مع عدم توفر الوسائل الطبية الضرورية للتشخيص والعلاج وعدم انسجام مرافق المستشفى مع صيغة ونوع الخدمة المقدمة .

2-دراسة "برباوي كمال، براس دليلة وصالح يمينة" سنة (2021) بعنوان: "علاقة أبعاد التمكين بالتعلم التنظيمي -دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام نماذج المعادلات "

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أبعاد التمكين والتعلم التنظيمي، وقد بلغت عينة الدراسة (113) فرد من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد استخدم الباحث برنامج SPSS وبرنامج AMOS.

ومن نتائج هذه الدراسة:

✓ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المهمة والتعلم التنظيمي،

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام والتعليم التنظيمي،

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقافة والتعلم التنظيمي.

2_دراسة "محمد جوال السعيد، عباس يمينة وفاطنة بلقرع" سنة (2021) بعنوان: "مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الأعمال-دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة-".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، وقد بلغت العينة (50) عاملا، وتم استخدام برنامج (SPSS).

تم التوصل إلى وجود علاقة طردية موجبة بين إستراتيجية التمكين والولاء التنظيمي، وعليه توصي هذه الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة بضرورة زيادة تفعيل أبعاد التمكين بشقيه الهيكلي والنفسي من أجل تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين والحفاظ عليه.

3-دراسة "معمر قوادري فضيلة" سنة (2020) بعنوان: "تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التمكين في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية الشلف، بلغت عينة الدراسة (64) عاملا، وقد تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في المعالجة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ارتباط متوسطة بلغت (0.606) بين التمكين بأبعاده (المعلومات، المعرفة، المكافآت، فرق العمل) والتطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية الشلف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

✓ أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية الشلف عند مستوى معنوية

4-دراسة "حصاصة رحمة مجدة و بورقبة قويدر" سنة (2019) بعنوان: "دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمنظمات -دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة-".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وتم اختيار عينة عشوائية، حيث وزع الاستبيان على 30 موظف من أصل 33 موظف، وتم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وخلصت هذه الدراسة لجملة من النتائج تتمثل في:

- ✓ مستوى تمكين الإطارات بالمديرية متوسط.
- ✓ مستوى الولاء في المديرية أيضا متوسط.
- ✓ يوجد علاقة إيجابية بين التمكين والولاء التنظيمي.
- ✓ يوجد أثر لتمكين العاملين على أبعاد الولاء التنظيمي

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي

1-دراسة "وردة حواطي وأحمد دروم" سنة (2020) بعنوان: "السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي -دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولاية الجلفة والأغواط-".
تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر السلوك الإبداعي على متطلبات التميز المؤسسي لدى عينة من شركات التأمين الجزائرية بولاية الجلفة والأغواط، بلغت عينة (74) مبحوثا.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي لأبعاد السلوك الإبداعي (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، وتشجيع الإبداع) على متطلبات التميز المؤسسي، فيما لم يؤثر بعدي (روح المجازفة، وسعة الاتصالات) على المتغير التابع، كما تبين وجود أثر للسلوك الإبداعي كمجموعة على التميز المؤسسي، أما نتائج الفروق فقد أظهرت أن إدراك المتغيرات الدراسة لا يختلف باختلاف كل من (الجنس، والعمر، ونوع المؤسسة)، لكنه يختلف باختلاف عاملي (الخبرة، اسم المؤسسة).

2-دراسة "اسماعيل بوعمامة وعبد القادر براهيم رابح" سنة (2016) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين".

هدفت هذه الدراسة لإبراز أثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين، وقد بلغت عينة الدراسة (169) موظفا، استخدم الباحث برنامج الإحصائي (SPSS).

ومن النتائج المتوصل إليها:

- ✓ وجود علاقة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة مجتمعة ومنفردة وتبني الموظفين الإداريين للسلوك.
- ✓ هناك تأكيد على وجود تأثير للمناخ التنظيمي بأبعاده على تبني الموظفين الإداريين للسلوك الإبداعي.

3-دراسة "محمد الحراشة " سنة (2015) بعنوان:"درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، اذ بلغت (187)عضو هيئة التدريس، استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ جاءت درجة تفويض السلطة متوسطة.
- ✓ جاءت درجات الممارسة لمجالات التفويض (المكانة، اتخاذ القرارات، والنمو المهني والأثر) مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية.
- ✓ جاء مستوى السلوك الإبداعي بمستوى مرتفع.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال المكانة والأداة ككل وكانت الفروق لصالح الذكور.

4-دراسة "ميسون طلاع الزعبي" سنة (2014) بعنوان:"مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، بلغ أفراد عينة الدراسة (159) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية للعام الدراسي 2010,2011.

ومن النتائج المتوصل إليها أن معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز يتمتعون بمستوى عال من السلوك الإبداعي في إدارة صفوفهم، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في السلوك الإبداعي في إدارة الصف بين معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز تعزى للمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والجنس.

5-دراسة "أيمن أحمد الحجيري وحلمي شحادة" سنة (2009) بعنوان:"أثر سمات فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد سمات فرق العمل وأثرها على السلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ إن توافر سمات فرق العمل في وزارة العدل متوسطة.

✓ إن مستوى السلوك الإبداعي في وزارة العدل متوسطا.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لسلمات فرق العمل (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) في السلوك الإبداعي في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالتمكين والسلوك الإبداعي معا

1-دراسة "شتاتحة عائشة وابن خليفة فاطمة الزهراء" سنة (2018) بعنوان: "دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط-".

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة التطبيقية بين التمكين والإبداع لدى العاملين بمؤسسة الاتصالات، وتوصل الباحثان إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين ومستوى الإبداع لدى العاملين بالمديرية عند مستوى المعنوية 0.05، وجود الإبداع لدى العاملين .

2-دراسة "محمود إبراهيم خلف الله" سنة (2017) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بفلسطين لمستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لديهم، والكشف عما اذا كانت هناك فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لديهم، والتأكد من وجود علاقة ارتباطيه بين درجة تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري ودرجة تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بمقياسين لقياس مستوى كل من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى هؤلاء المديرين، والتي طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (152) مديرا ومديرة .

من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن استجابة عينة الدراسة على مقياس التمكين الإداري جاءت بنسبة مئوية (60.5%) وهي نسبة متوسطة، في حين بلغت استجابتهم على مقياس السلوك الإبداعي نسبة مئوية (70.9%) وهي درجة كبيرة، كذلك كشفت عن وجود علاقة ارتباطيه طردية بين درجة تقديرهم لمستوى التمكين الإداري ودرجة تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم .

3-دراسة "سلامة محمد وليد سالم سلامة" سنة (2016) بعنوان: "أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري ومفهوم السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات الفلسطينية وإيجاد العلاقة ما بينهما.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ✓ أن مستوى كل من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في الشركة مرتفعان بدرجة كبيرة.
 - ✓ وجود فروق في درجة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي بين موظف ومدير فأعلى لصالح مدير فأعلى، وبين رئيس وحدة ومدير فأعلى لصالح مدير فأعلى.
 - 4-دراسة "عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة" سنة (2016) بعنوان: "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية".
- هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية .
- من بين أهم النتائج

- ✓ أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيّة ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، والتحفيز الذاتي ، وبيئة العمل العمل، وبناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد بصورة مجتمعه ما قيمته (3.54) ، والانحراف المعياري (1.10).
 - ✓ أن مستوى السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً.
 - 5-دراسة "محمد ديب المبيضين ومحمد الطراونة" سنة (2008) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية".
- هدفت هذه الأطروحة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين، كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب وتعليم العاملين) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
- الدراسات الأجنبية :

- 1_دراسة (Firoz Sargozei and Ali keshtegar.2015) وقد جاءت في مقالة، لدراسة أثر التمكين النفسي على تحسين سلوك المواطنة التنظيمي لدى الموظفين في البنك بعنوان

Organizational The effect of psychological emowerment to improve employees
Citizenship behavior (study of maskan bank branchez management of zahedan city)

هدفت هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم تحليل كل من التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية .

تم تجميع البيانات بأداة الاستبيان الموزع على عينة مقدرة ب 130 موظف عامل في بنك Maskan بمنطقة زهدان بإيران فالاستبيان مقسم إلى جزأين جزأ خاص بالتمكين، وجزأ آخر خاص بسلوك المواطنة التنظيمية .

لقد اعتمد الباحثان في تجسيد دراستهما على النموذج المقدم من قبل " توماس " و "فلتوز" سنة 1990 واللذان قسما التمكين إلى أربعة أبعاد أساسية والتي تعكس رد فعل الفرد اتجاه عمله والمتمثلة في كل من المعنى، الكفاءة الذاتية ، القدرة على الاختيار والأثر .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

✓ للتمكين أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في البنك فقد بلغ معامل الارتباط 55.7% وعامل التأثير 31% ند مستوى دلالة 0.000 .

✓ بالنسبة لأثر أبعاد التمكين على تحسين سلوك المواطنة التنظيمية كانت النتائج كما يلي

— لبعده المعنى أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في البنك ، فقد بلغ معامل الارتباط 46.3% ومعامل التأثير 21.5% وهو الأكثر تأثيراً .

— لبعده الكفاءة الذاتية أثر ذو دلالة إحصائية في تحسي سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في البنك ، فقد بلغ معامل الارتباط 42.5% ومعامل التأثير 18% .

— لبعده الحق في الاختيار أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين المواطنة التنظيمية للموظفين في البنك ، فقد بلغ معامل الارتباط 45% ومعامل التأثير 20.3% .

— لبعده الأثر أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في البنك ، فقد بلغ معامل الارتباط 27.1% عند مستوى دلالة 0.005 وهو الأقل تأثيراً .

2_دراسة (Tony Carter 2009)، المدراء يمكنون الموظفين

Departement of Mangement. University of New haven. 300 Boston post roadWest haven CT 06516.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين ، وقد استخدم الباحث الجماعات أو مجموعات التركيز مع مديري وموظفي 310 شركة في جميع أنحاء الولايات المتحدة وأوروبا والصين وتم طرح أسئلة تتعلق بإنتاجية الموظفين عند تمكينهم من قبل الإدارة، وأهمية الزيادة في أداء الموظف، وقياس أداء الموظف والأهمية للموظفين الاجتماعيين في المنظمات دور التفكير النظامي في صنع القرار الإداري .

وتم التوصل إلى النتائج التالية :

أ، معظم الموظفين كانوا أكثر إنتاجية عندما يتم تمكينهم من قبل الإدارة ،وتدرك جميع الشركات تقريبا أهمية الزيادة في أداء الموظفين وقياسه أخيرا ،تجد معظم الشركات موظفين اجتماعيين مهمين في مؤسستهم ،حيث تشعر العديد من الشركات أن التفكير النظامي يساعد المديرين في اتخاذ القرار، وأكدت نتائج البحث أن المزيد من المسؤولية يولد إنتاجية ومعنويات والتزاما أكبر التمكين يعزز الابتكار والإبداع والتحفيز ويغرس القيم المشتركة للترويج وجو للتعلم والانجاز.

التعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين والسلوك الإبداعي، نلاحظ تعدد أهدافها ومحاورها ونتائجها، فقد ركزت هذه الدراسات على تعريف التمكين كمتغير مستقل وعلاقتها بالكثير من المتغيرات الأخرى، وكذلك السلوك الإبداعي كمتغير تابع وعلاقته بمتغيرات أخرى، كما أشارت إلى الآثار المترتبة عن تطبيق التمكين في مجالات مختلفة، ومن أجل بيان وتوضيح ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فهذه بعض المقارنات بغرض التوضيح:

➤ من حيث هدف الدراسة: تنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة،

➤ من حيث منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي سيجمعها من المستقضي منهم من خلال الاستبانة، ثم تحليلها اعتمادا على جملة من وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى النتائج التي تخدم أهداف الدراسة وهذا ما اعتمده الدراسات السابقة.

➤ من حيث المؤسسة المجتمع والعينة محل الدراسة: كان الاختلاف في مجتمع وعينة الدراسة حيث استهدفنا شركة اتصالات الجزائر -جيجل-، حيث تمت الدراسة على الموظفين الإداريين الذي بلغ حجم المجتمع (60) موظفا، وقد شملتهم الدراسة جميعا.

➤ من حيث أبعاد متغيري الدراسة: اشتملت دراستنا على أبعاد التمكين الأكثر شيوعا، والمتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب والتعليم، الاتصال الفعال)، أما فيما يتعلق بمحور السلوك الإبداعي فقد تم اعتماد أبعاد (القدرة على حل المشكلات، القابلية للتغيير، سعة الاتصال وتشجيع الإبداع) التي تميزت بالندرة في معالجتها مجتمعة.

المبحث الثالث: تطوير فرضيات ونموذج الدراسة

المطلب الأول: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر -جيجل-.

تتفرع هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية وهي:

• الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تفويض السلطة على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

• الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد فرق العمل على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

• الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصال الفعال على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

✓ الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات العمل) من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

تتفرع هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية وهي:

• الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

• الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير السن من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

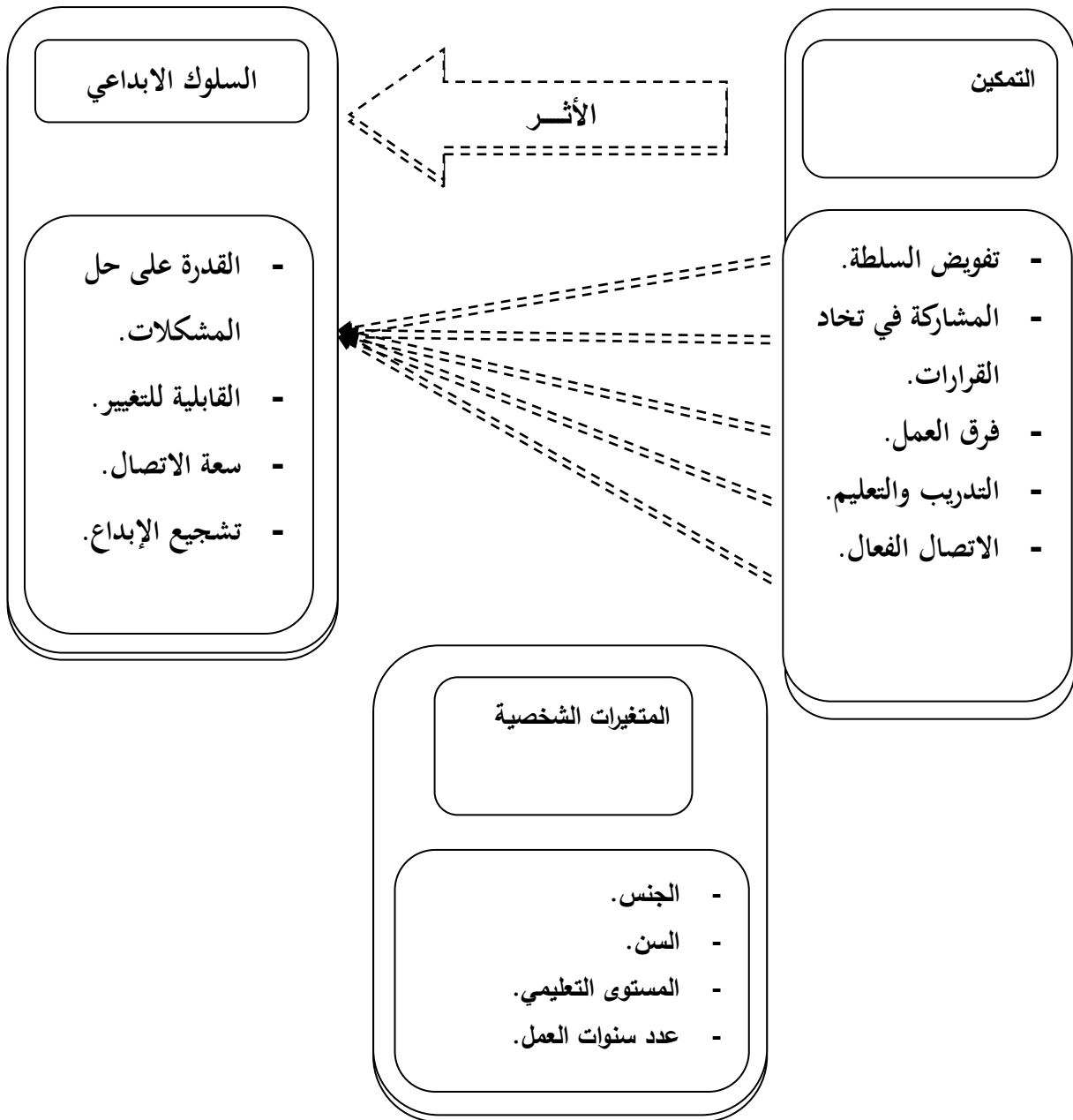
توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل

المطلب الثاني: نموذج الدراسة

تم إعداد نموذج الدراسة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، من خلال تقسيم المتغير المستقل التمكين إلى خمسة أبعاد، والسلوك الإبداعي إلى أربعة أبعاد كما هو موضح في الشكل التالي:
الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم الإشارة إلى الجوانب النظرية للتمكين والسلوك الإبداعي، حيث تم أولاً محاولة توضيح الإطار المفاهيمي للتمكين من خلال استعراض تعريفه وخصائصه ومراحل، وكذا معوقاته، ثم التطرق إلى تعريف الإبداع لغة واصطلاحاً ثم الانتقال إلى تعريف السلوك الإبداعي وذكر أهميته وأبعاده.

كما تم استعراض العديد من الدراسات السابقة، والتي ساعدت في فهم متغيرات البحث الحالي، ومن خلال معاينة للدراسات السابقة الذكر لوحظ أن التطرق لموضوع التمكين والسلوك الإبداعي أغلبها جاءت حديثة.

الفصل الثاني منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري لهذه الدراسة في الفصل الأول، سنحاول في هذا الفصل تناول الجانب الميداني لهذا الموضوع، باعتبار أن الدراسة الميدانية إسقاطا للجانب النظري، ولذلك وقع الاختيار على إحدى المؤسسات الخدمائية المتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية جيجل، وقد تم إجراء دراسة ميدانية لمعرفة علاقة التمكين بالسلوك الإبداعي في المؤسسة، وهذا من خلال تصميم أداة تتلاءم مع موضوع البحث محل الدراسة، وهي عبارة عن استمارة أسئلة (استبانة) تم عرض وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج (spss)،

وستتطرق في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر - جيجل -

المبحث الثاني: تحديد مجتمع، عينة وأداة الدراسة.

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة

المبحث الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر - جيجل -

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل، ابتداء من إعطاء نبذة تاريخية تبين تطورها وأيضاً التعريف بالمؤسسة، بعدها سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال إبراز أهم مصالحه والمهام الخاصة بكل مصلحة.

المطلب الأول: التعريف بشركة اتصالات الجزائر بجيجل

من اجل إعطاء نظرة واضحة حول المؤسسة محل الدراسة، سيتم في السطور الموالية التطرق إلى تطور مؤسسة اتصالات الجزائر، وأيضاً التعريف بها.

الفرع الأول: تطور شركة اتصالات الجزائر

وعياً منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات vsat وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.

الفرع الثاني: تعريف شركة اتصالات الجزائر بجيجل

اتصالات الجزائر بالفرنسية: (Algérie Telecom) هي مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم برأس مال تأسست عام 2000، تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل (موبيليس) وخدمات الانترنت (جواب) والاتصالات عبر الساتل (اتصالات الجزائر الفضائية). نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003.

تعتبر مؤسسة " اتصالات الجزائر" من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الخدماتي. تتجلى أهم خدمة تقدمها هذه الأخيرة في الإمداد والتجهيز بوسائل الاتصالات. وعليه سطرنا إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي قامت بتسطيرها ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

الفرع الثالث: المجال البشري

في المجال البشري نجد العمل يتوزعون على ثلاث فئات نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تصنيف العمال في وكالة اتصالات الجزائر جيجل حسب المستوى الوظيفي

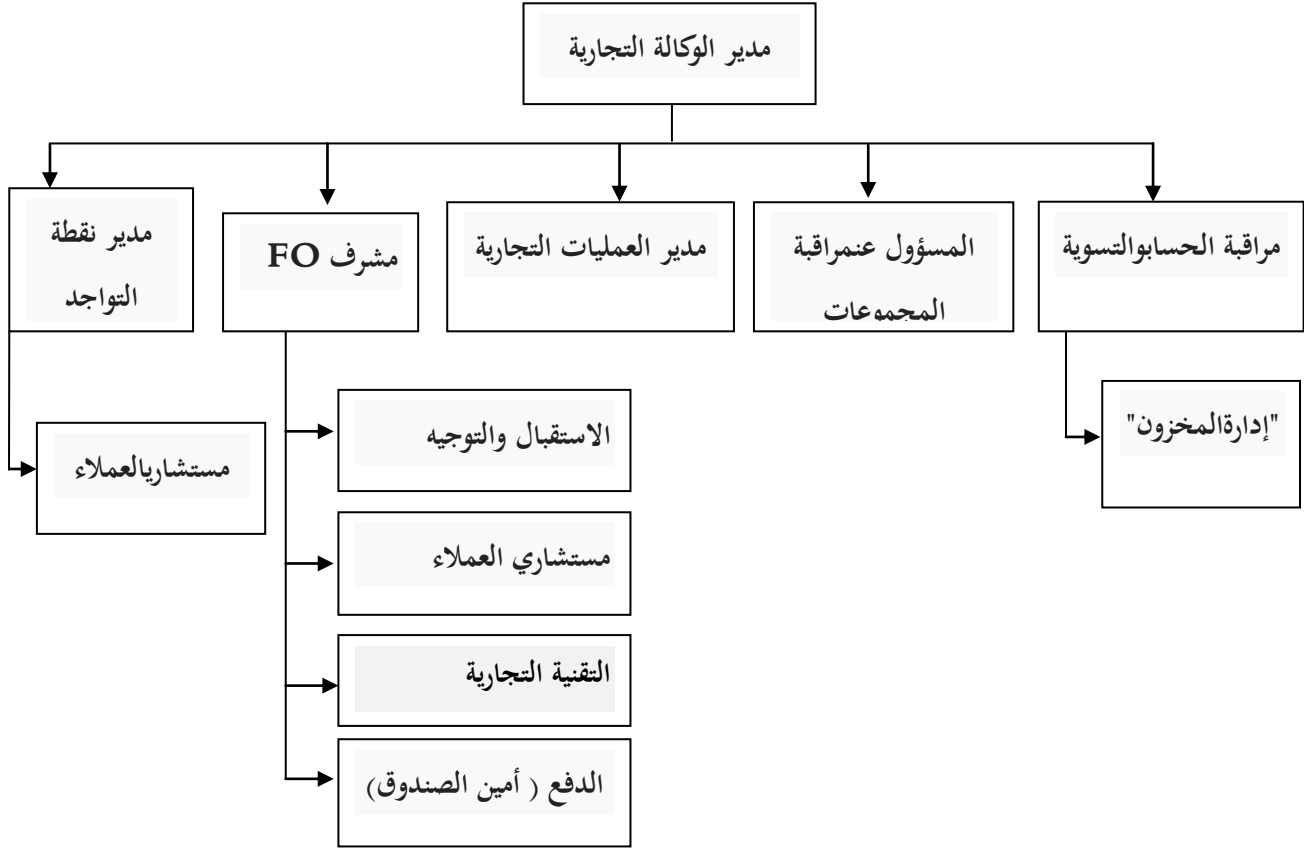
المستوى الوظيفي	سنة 2022	النسبة
الإطارات	112	41.18%
أعوان التحكم	108	39.70%
أعوان التنفيذ	52	19.12%
المجموع	272	100%

المصدر: من الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، أفريل 2023.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر (ACTEL) بولاية جيجل

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر (ACTEL) بولاية جيجل في الشكل الموالي

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر (ACTEL) بولاية جيجل



المصدر: وثائق خاصة بمصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، أفريل 2023.

يتشكل الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر (ACTEL) بولاية جيجل من:

- **مدير الوكالة التجارية:** يقوم بالإشراف على الإدارة اليومية للوكالة، وهو المسؤول المباشر على كل ما يحصل داخلها، كما يقوم بمراقبة عمل رؤساء الأقسام والتنسيق بينهم.
تتكون مراقبة الحسابات والتسوية من مدير وإدارة المخزون
- **مدير مراقبة الحسابات والتسوية:** يقوم بإدارة الفريق وضمان مراقبة تحركات المخزون التجاري بالإضافة إلى معالجة الشيكات والتأكد من دقة مجموعة الأرقام والتأكد من المطابقات بين:
 - ✓ بيان الضباط النقدي والتدفق النقدي
 - ✓ دفع مبلغ vac (actel .pp) ومكاتب البريد وحساب الوكالة
- **إدارة المخزون:** وهو مرتبط بالمدير المسؤول عن مراقبة الحسابات والتسوية، حيث يتم ضمان هذا المنصب من قبل مدير الحساب والمصالحة في بعض الأعمال أو من قبل الوكيل في أعمال أخرى، وهذا حسب حجم العمال، يقوم بإدارة المخزون التجاري للوكالة ونقاط تواجدها، والتأكد من توفر المخزون التجاري في الفرع ونقاط تواجده.

- **المسؤول عن مراقبة المجموعات:** يقوم بمعالجة وتنظيف الأعمال الشاذة، وتحليل تطور المؤشرات والأهداف التجارية (المبيعات) واقتراح التدابير التصحيحية في حالة وجود خلل ما، وضمان التنسيق مع خدمات الإنتاج للمراكز التقنية والدعامات التجارية، معالجة الطلبات والملفات المسجلة في نظم المعلومات.
- **مدير العمليات التجارية:** يقوم بإعادة تدوين كشوف الإيصالات في مكاتب البريد والتأكد من إدخال الإيصالات المؤجلة بالإضافة إلى ضمان تدفق المعلومات داخل الفريق وتطبيق الإجراءات المعمول بها.
- **مشرف المكتب الأمامي (FO):** يقوم بتحفيز وتدريب فريقه لتحقيق الأهداف الموسوعة وزيادة المبيعات وضمان الامتثال للخطاب التجاري مع العملاء وموثوقية المعلومات التي يتم نقلها، بالإضافة إلى إدارة وكلاء المكتب الأمامي وضمان رضا العملاء. يتكون من الاستقبال ومستشاري العملاء وكذلك التقنية التجارية وأخيراً أمين الصندوق.

➤ **الاستقبال والتوجيه:** مسؤول عن استقبال الزبائن وتوجيههم إلى المصالح المختصة.

➤ **مستشاري العملاء:** ضمان عرض مبيعات مقنع وصادق وإنشاء جميع أنواع عقود العملاء (4G، ADSL، TLP).

➤ **التقنية التجارية:** يقوم بتقديم المشورة للعملاء بشأن الجوانب الفنية للمنتجات والعروض على وجه الخصوص وتولي مسؤولية العملاء الذين لديهم شكوى خطأ (تحليل المشكلة، ابلغ عنها إلى GAIA، وإبلاغ العميل بالإجراءات والمتابعة المحجوزة.....).

➤ **أمين الصندوق:** مكلف بمسك مدفوعات الزبائن النقدية وتحويلها في الحساب الجاري البريدي ووضع أوامر الدفع.

• **نقطة التواجد:** يتم إنشاء نقطة التواجد لتخفيف تدفق العملاء وجعل العملاء أقرب إلى المناطق البعيدة. تتكون من مدير ومستشاري العملاء. يقومون بالمهام التالية:

➤ ضمان تطبيق الإجراءات السارية.

➤ ضمان تداول المعلومات داخل فريقه.

➤ ضمن تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذ الإستراتيجية وتسويق الشركة (التنقيب عن عملاء جدد).

➤ التحكم وتنظيف وأرشفة الملفات الإدارية (السلكية و4G....).

المبحث الثاني: تحديد مجتمع، عينة وأداة الدراسة

نسعى من خلال هذا المبحث إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أدوات جمع البيانات المتمثلة أساساً في الاستبيان.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة التي لها صفة أو صفات مشتركة. (عليان، صفحة 159)، وعليه فمجتمع الدراسة الخاصة بنا يضم جميع الموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات

الجزائر بيججل، والبالغ عددهم 60 موظف، ولقد استخدمنا طريقة الجرد الشامل المتمثلة في جميع الموظفين الإداريين للمؤسسة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والأخذ بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانات المتاحة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لجمع المعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة هي: الاستبانة، وهي إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين (خمقاني، 2017، صفحة 45). حيث تم توزيع 60 استبانة واسترجاع 51صالحة للدراسة، وفيما يلي عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم (02): الإحصائيات الخاصة بالاستبانة.

النسبة المئوية	التوزيع التكراري	الاستبيانات
85,00%	51	الاستبيانات الصالحة للدراسة.
15,00%	09	الاستبيانات غير المسترجعة.
00,00%	00	الاستبيانات الفارغة
100%	60	الاستبيانات الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد شملت الاستبانة جزأين هما:

➤ **الجزء الأول:** يتضمن بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات العمل.

➤ **الجزء الثاني:** وينقسم الى محورين

• **محور التمكين (متغير مستقل للدراسة):** يتضمن هذا المحور عناصر التمكين، يحتوي على عبارات مخصصة لقياس التمكين، وهذه العبارات هي:

✓ **تفويض السلطة:** وتضم العبارات المرقمة من (1 - 5)؛

✓ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وتضم العبارات المرقمة من (6 - 10)؛

✓ **فرق العمل:** وتضم العبارات المرقمة من (11 - 15)؛

✓ **التدريب والتعليم:** وتضم العبارات المرقمة من (16 - 20).

✓ **الاتصال الفعال:** وتضم العبارات المرقمة من (21-25).

- محور السلوك الإبداعي (المتغير التابع): ويتضمن هذا المحور عبارات مخصصة لقياس السلوك الإبداعي، وتشمل العبارات التالية:

✓ القدرة على حل المشكلات: وتضم العبارات المرقمة من (26-29)؛

✓ القابلية للتغيير: وتضم العبارات المرقمة من (30-33)؛

✓ سعة الاتصال: وتضم العبارات المرقمة من (34-37)؛

✓ تشجيع الإبداع: وتضم العبارات المرقمة من (38-41).

وتتمثل مصادر عبارات محورالتمكين والسلوك الإبداعي في الدراسات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مصادر عبارات محورالتمكين والسلوك الإبداعي

المتغير	البعد	عدد العبارات	المصدر
التمكين	تفويض السلطة. المشاركة في اتخاذ القرارات. فرق العمل. التدريب والتعليم. الاتصال الفعال.	من 1 إلى 25	سلامة محمد وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، سنة 2016. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ، سنة 2016. أحمد دن و فراحي بلحاج ،استراتيجيه التمكين الإداري وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، سنة 2017
السلوك الإبداعي	القدرة على حل المشكلات القابلية لتغيير. سعة الاتصال . تشجيع الإبداع.	من 26 إلى 41	يوسف كمال الزيادين ،أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ومدينة الحسن الصناعية ، سنة 2005. أيمن أحمد محمد الحجيري ، أثر سمات فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية، سنة 2009.

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد قابل عبارات المحور الأول (التمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل) والمحور الثاني (السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل) وفي الاستبانة مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي موزعة كما يلي:

الجدول رقم (04): توزيع درجات عبارات المحور الأول (التمكين) والمحور الثاني (السلوك الإبداعي) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة على مقياس Likert الخماسي.

وتم الاعتماد في إعداد عبارات ورقة الاستبانة على الشكل المغلق، وذلك من خلال طرح عبارات لها إجابات محددة.

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات الجمعية تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (spss)، وهو برنامج يحتوي على اختبارات إحصائية تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل (التكرارات المتوسطة، الانحرافات المعيارية... الخ)، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل (معامل الالتواء والتفلطح، معاملات الارتباط، تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد)، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

➤ **المدى (Range):** يعرف أنه الفرق بين أعظم قيمة وأدنى قيمة من مجموعة القيم، (راتول، 2006، صفحة 138)، أي أنه يعتمد على قيم البيانات بعد إدخال البيانات إلى الحساب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس " ليكرت" الخماسي المستخدمة في المحورين الأول والثاني من الاستبانة تم حساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لدرجات مقياس "ليكرت" (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0,80=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى أو فئة المتوسط الحسابي (1,80=1+0,80)، وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

الجدول رقم(05): توزيع طول فئات المتوسط الحسابي المرجح وإجابات الأسئلة ودلالاتها لمقياس ليكرت

الخماسي

درجات المقياس	الرمز	الفئات	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1,80	ضعيفة جدا
غير موافق	2	من 1,81 إلى 2,60	ضعيفة
محايد	3	من 2,61 إلى 3,40	متوسطة
موافق	4	من 3,41 إلى 4,20	عالية
موافق بشدة	5	من 4,21 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة.

➤ التكرارات المطلقة (**frequeneies**) والنسب المئوية (**pourscentage**): تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات الأجزاء الخاصة بالاستبانة.

➤ الانحدار الخطي البسيط (**Linear Régression**): يستخدم الارتباط الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغيرين من النوع المستمر، ويمكن أن يكون كلا المتغيرين متغيرات مستقلة أو يكون أحدهما متغير مستقل ويرمز له بالرمز X_i ، والمتغير الآخر متغير تابع ويرمز له بالرمز Y_i ، حيث يقيس قوة العلاقة الخطية بين المتغيرين، وكلما كان التغير متقارب في الكمية وفي نفس الاتجاه يعني ذلك أن العلاقة قوية وموجبة.

• أما إذا كان التغير في المتغير المستقل X_i يتبعه تغير عكسي في المتغير المعتمد Y_i فيعني ذلك أن العلاقة قوية وسالبة.

• أما إذا كان التغير في المتغير المستقل X_i لا يتبعه تغير في المتغير المعتمد Y_i فهذا لا توجد علاقة بين المتغيرين أي أن الانحدار الخطي البسيط يستخدم لوصف العلاقة بين المتغيرين أحدهما مستقل والآخر معتمد. (القاضي دلال، 2005، الصفحات 117,118)

➤ **الإنحدار الخطي المتعدد**: هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية، وهو عبارة أيضا عن انحدار للمتغير التابع (Y) على العديد من المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k . لذا فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة أي تعتمد فكرته على العلاقات الدلالية التي تستخدم ما يعرف بشكل التشتت أو الانتشار. (سلمان، صفحة 2)

➤ **المتوسط الحسابي المرجح (Ave rage Mean)**: يعرف على أنه القيمة التي تتجمع حولها مجموعة من القيم (بجاوي، 2016-2017، صفحة 34)، حيث يساعد في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي، وتم استخدامه في تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات التمكين والسلوك الابداعي.

➤ **الانحراف المعياري المرجح (Ave rage standard déviation)**: هو الجذر التربيعي للتباين، يعتبر القيمة الأكثر استخداما في النظريات والقوانين الإحصائية من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية. ويرمز له بالرمز α ، تم استخدامه من أجل معرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

➤ **معامل الارتباط بيرسون (R Pearsoncorrélation coefficient)** ومعامل التحديد " R^2 ": للتعرف على درجة الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك اختبار علاقة الارتباط بين إعادة التمكين والسلوك الابداعي في المؤسسة. (برني، 2014-2015، صفحة 268) أما معامل التحديد " R^2 " والذي يساوي مربع الارتباط ل "بيرسون"، استخدم لتفسير مدى قوة العلاقة بين المتغيرين.

➤ معامل الثبات الفا كرومباخ (Alpha cronbachs): تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة جيدا في البحوث الاجتماعية، إذا كانت الفا كرومباخ أكبر من (60%).

➤ اختبار **One Simplet Test**: يعتمد هذا الاختبار على توزيع t حيث يستخدم لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة أصغر أو يساوي أو أكبر من قيمة ثابتة، وهذه القيمة بالنسبة لمقياس ليكرت في هذه الدراسة تساوي (3) لأنها تتوسط درجات الإجابة.

➤ توزيع **F**: يستخدم في اختبارات الفروض، يعبر عنه بالرمز $F(V2, V1)$ حيث $V1$ و $V2$ يمثلان درجات الحرية، حيث كلما زادت درجات الحرية اقترب هذا التوزيع من التوزيع القياسي.

➤ اختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way Anova**): تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة على المتغير التابع (السلوك الابداعي في المؤسسة).

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة، من حيث صدقها وثباتها.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

للتأكد من مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله، تم الاعتماد في دراستنا على الصدق الداخلي، ومن أجل التأكد من الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معامل الارتباط "بيرسون"، وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي ينتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

أولاً: محور التمكين

حيث قمنا بالتأكد من الصدق الداخلي لعبارات أبعاد التمكين سعياً للوصول لأدق النتائج، وهذا ما سيتم استعراضه تالياً.

أ- الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول " تفويض السلطة " للمحور الأول " التمكين ":

تم حساب معامل الارتباط " بيرسون " لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تفويض السلطة مع الدرجة الكلية للبعد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(06): الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول تفويض السلطة من المحور الأول التمكين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد تفويض السلطة	
		رقم العبارة	نص الفقرة
0,000	0,830 **	1	الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز مهام وظيفتي.
0,000	0,838 **	2	لدى الإدارة ثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.
0,000	0,883 **	3	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.
0,000	0,826 **	4	اتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي باستقلالية.
0,000	0,835 **	5	لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي.

**دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية لجميع فقراته هي قيم موجبة، إضافة إلى أن أغلب القيم كانت ضمن المجال (0,826 - 0,883) مما يدل على أن فقرات البعد الأول تفويض السلطة من المحور الأول التمكين مناسبة لما وضعت لقياسه.

ب- الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " المشاركة في اتخاذ القرارات " للمحور الأول " التمكين":

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات مع الدرجة الكلية للبعد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(07): الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني المشاركة في اتخاذ القرارات من المحور الأول التمكين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	
		رقم	نص الفقرة
0,000	0,850**	6	أشارك فيحل بعض المشكلات بالشركة في ضوء المتاح لي.
0,000	0,901**	7	أشارك في دور إيجابي في تحسين العمل داخل الشركة.
0,000	0,881**	8	أمارس بعض الصلاحيات بالشركة لتحقيق الأهداف.
0,000	0,909**	9	أشعر بأني عنصر فعال ومؤثر في الشركة.
0,000	0,837**	10	تتوفر لي فرصة في الشركة بالمشاركة في صنع القرارات.

**دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية لجميع فقراته هي قيم موجبة، كما أن أغلب القيم كانت ضمن المجال (0,837 - 0,909) مما يدل على أن فقرات البعد الثاني المشاركة في اتخاذ القرارات من المحور الأول التمكين صادقة لما وضعت لقياسه

ج-الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث " فرق العمل" للمحور الأول "التمكين"

تم حساب معامل الارتباط " بيرسون" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد فرق العمل مع الدرجة الكلية للبعد، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول(08): الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث تحسين فرق العمل من المحور الأول التمكين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد فرق العمل	
		نص الفقرة	الرقم
0,000	**0.622	تلجأ الشركة لحل المشكلات عن طريق اللجوء الى فرق العمل.	11
0,000	**0,592	تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاون تسودها الثقة.	12
0,000	**0,918	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل تشجع المؤسسة العمل الجماعي.	13
0,000	**0,674	ألتزم بشكل عال اتجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.	14
0,000	**0,827	يلتزم العاملون داخل الشركة بروح الفريق الواحد.	15

**دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية لجميع فقراته هي قيم موجبة، كما أن أغلب القيم كانت ضمن المجال (0,592 - 0,918) مما يدل على أن فقرات البعد الثالث فرق العمل من المحور الأول التمكين صادقة لما وضعت لقياسه.

د-الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "التدريب والتعليم" للمحور الأول "التمكين"

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التدريب والتعليم مع الدرجة الكلية للبعد، كما موضح في الجدول التالي:

جدول (09): الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع التدريب والتعليم من المحور الأول للتمكين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد التدريب والتعليم	
		نص الفقرة	الرقم
0.000	0,769**	تتبنى إدارة الشركة خطة محكمة لتدريب العاملين فيها.	16
0.000	0,919**	توفر إدارة الشركة دورات تدريبية باستمرار للعاملين.	17
0.000	0,812**	تشجع إدارة الشركة تبادل الخبرات مع الشركات العاملة في المجال نفسه.	18
0.000	0,904**	توفر إدارة الشركة فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.	19
0.000	0,908**	تسعى إدارة الشركة لتطوير أداء العاملين فيها باستمرار.	20

**دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية لجميع فقراته هي قيم موجبة، كما أن أغلب القيم كانت ضمن المجال (0,769 – 0,919) مما يدل على أن فقرات البعد الرابع التدريب والتعليم من المحور الأول التمكين صادقة لما وضعت لقياسه.

ذ-الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس "الاتصال الفعال " للمحور الأول " التمكين "

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاتصال الفعال مع الدرجة الكلية للبعد، كما موضح في الجدول التالي:

جدول (10): الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس الاتصال الفعال من المحور الأول للتمكين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد الاتصال الفعال	
		نص الفقرة	الرقم
0,000	0,895**	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع.	21
0,000	0,857**	توجد قنوات تواصل بين المستويات الادارية للوصول الى المعلومة.	22
0,000	0,549**	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي المباشر في العمل.	23
0,000	0,503**	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في أي وقت أريد.	24
0,000	0,741**	أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات.	25

**دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الخامس والدرجة الكلية لجميع فقراته هي قيم موجبة، كما أن أغلب القيم كانت ضمن المجال (0,503 – 0,895) مما يدل على أن فقرات البعد الخامس الاتصال الفعال من المحور الأول التمكين صادقة لما وضعت لقياسه.

هـ – الصدق الداخلي لمحور التمكين

بعد التأكد من الصدق الداخلي لعبارات أبعاد التمكين، ننتقل لقياس الصدق الداخلي لمحور التمكين ككل، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور مع درجته الكلية.

الجدول رقم(11): الصدق الداخلي لمحور التمكين

رقم البعد	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
01	تفويض السلطة	0.724**	0.000
02	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.683**	0.000
03	فرق العمل	0.717**	0.000
04	التدريب والتعليم	0.567**	0.000
05	الاتصال الفعال	0.594**	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يتضح من نتائج الجدول رقم أعلاه أن قيم معاملات لارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور التمكين والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.567 و 0.724) وهي جميعها موجبة عند مستوى المعنوية (0.05) المعتمد، مما يدل على أن كل بعد من أبعاد المحور الأول التمكين صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانياً: محور السلوك الإبداعي

أ – الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول " القدرة على حل المشكلات " للمحور الثاني " السلوك الإبداعي ":

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد القدرة على حل المشكلات مع الدرجة الكلية للبعد، كما موضح في الجدول التالي:

جدول (12): الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول القدرة على حل المشكلات من المحور الثاني السلوك الإبداعي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد القدرة على حل المشكلات	
		نص الفقرة	الرقم
0,000	0,771**	أحاول دائما اكتشاف المشاكل بمهدف حلها.	26
0,000	0,784**	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل.	27
0,000	0,688**	اقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل التي قد واجهني في العمل.	28
0,000	0,822**	ارغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات.	29

**دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرات من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية لجميع فقراته هي قيم موجبة، كما أن أغلب القيم كانت ضمن المجال (0.688-0.822) مما يدل على أن فقرات البعد الأول القدرة على حل المشكلات من المحور الثاني السلوك الإبداعي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " القابلية للتغيير " للمحور الثاني " السلوك الإبداعي ":

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد القابلية للتغيير مع الدرجة الكلية للبعد، كما موضح في الجدول التالي:

جدول (13): الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني القابلية للتغيير من المحور الثاني السلوك الإبداعي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد القابلية للتغيير	
		نص الفقرة	الرقم
0,000	0,854**	أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل المناط بي.	30
0,000	0,681**	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة وأي طريقة جديدة.	31
0,000	0,874**	أحاول دائما الابتعاد عن الروتين في ممارستي لأعمالي.	32
0,000	0,765**	أشجع الآخرين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل.	33

**دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرات من فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية لجميع فقراته هي قيم موجبة، كما أن أغلب القيم كانت ضمن المجال (0.681-0.874) مما يدل على أن فقرات البعد الثاني القابلة للتغيير من المحور الثاني السلوك الإبداعي صادقة لما وضعت لقياسه

ج- الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "سعة الاتصال" للمحور الثاني "السلوك الإبداعي":

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد سعة الاتصال مع الدرجة الكلية للبعد، كما موضح في الجدول التالي:

جدول (14): الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث سعة الاتصال من المحور الثاني السلوك الإبداعي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد سعة الاتصال	
		نص الفقرة	الرقم
0,000	0,795**	أبدل جهدا في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود شركتي.	34
0,000	0,852**	أطور علاقاتي الأفقية والرأسية مع زملائي.	35
0,000	0,882**	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص خارج الشركة.	36
0,000	0,617**	أسعى الى الحصول على البيانات ذات الصلة بعلمي.	37

**دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرات من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية لجميع فقراته هي قيم موجبة، كما أن أغلب القيم كانت ضمن المجال (0.617-0.882) مما يدل على أن فقرات البعد الثالث سعة الاتصال من المحور الثاني السلوك الإبداعي صادقة لما وضعت لقياسه.

د- الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "تشجيع الإبداع" للمحور الثاني "السلوك الإبداعي":

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تشجيع الإبداع مع الدرجة الكلية للبعد، كما موضح في الجدول التالي:

جدول (15): الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع تشجيع الإبداع من المحور الثاني السلوك الإبداعي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد تشجيع الإبداع	
		نص الفقرة	الرقم
0,000	0,901**	تشجع شركتي المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية للعاملين.	38
0,000	0,969**	يتم متابعة العاملين المبدعين بشكل مباشر.	39
0,000	0,935**	تقدم شركتي التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية.	40
0,000	0,934**	تقدم شركتي حوافز رسمية تشجيعية باستمرار للعاملين المبدعين.	41

**دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرات من فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية لجميع فقراته هي قيم موجبة، كما أن أغلب القيم كانت ضمن المجال (0.901-0.969) مما يدل على أن فقرات البعد الرابع تشجيع الإبداع من المحور الثاني السلوك الإبداعي صادقة لما وضعت لقياسه

و- الصدق الداخلي لمحور السلوك الإبداعي

بعد التأكد من الصدق الداخلي لعبارات أبعاد السلوك الإبداعي، تنتقل لقياس الصدق الداخلي لمحور السلوك الإبداعي ككل، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور مع درجته الكلية.

الجدول رقم(16): الصدق الداخلي لمحور السلوك الإبداعي

رقم البعد	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
01	القدرة على حل المشكلات	0,672**	0.000
02	القابلية للتغيير	0,747**	0.000
03	سعة الاتصال	0,831 **	0.000
04	تشجيع الإبداع	0,871 **	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات لارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور السلوك الإبداعي والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.672 و 0.871) و هي جميعها موجبة عند مستوى المعنوية (0.05) المعتمد، مما يدل على أن كل بعد من أبعاد المحور الثاني السلوك الإبداعي صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل من المحورين بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول (17): معامل الثبات " ألفا كرونباخ "

المحور	البعد	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التمكين	تفويض السلطة	0,895
	المشاركة في اتخاذ القرارات	0,922
	فرق العمل	0,778
	التدريب والتعليم	0,911
	الاتصال الفعال	0,770
الكلي		0,892
السلوك الإبداعي	القدرة على حل المشكلات	0,858
	القابلية للتغيير	0,879
	سعة الاتصال	0,882
	تشجيع الإبداع	0,971
	الكلي	0,910
الاستبيان		0.927

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

✓ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول التمكين فاق 80% حيث بلغ 89,5% بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

✓ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني السلوك الإبداعي فاق 90%، حيث بلغ 91%، بمعنى أن معامل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

✓ -معامل ألفا كرونباخ الكلي لاستبيان (محور التمكين ومحور السلوك الإبداعي) فاق 80%، حيث بلغ 95.9% بمعنى أن معامل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

من خلال ما سبق يتضح أن أداة الدراسة (الاستبيان)، تتمتع بدرجة ثبات عالية جدا تسمح لنا باستخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل بداية تقديم المؤسسة محل الدراسة ثم عرض عينة الدراسة بما فيها المنهج المستخدم تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان لجمع البيانات حيث تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية من أجل تحليلها وتفسيرها بطريقة منهجية وعلمية.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى أدبيات الدراسة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين التنظيمي، والفصل الثاني لمنهجية الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-جيبل- والتي تمثل ميدان الدراسة، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى النتائج الوصفية للدراسة ونتائج اختبار صحة فرضياتها، وفي الأخير نتطرق إلى مناقشة مختلف نتائج الدراسة.

المبحث الأول: النتائج الوصفية للدراسة.

المبحث الثاني: نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: النتائج الوصفية للدراسة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، إضافة إلى السعي لمعرفة مستوئالتمكين في الشركة، وكذا السلوك الإبداعي المتواجد بالشركة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات في جزئي الاستبيان والمتمثلان في الجزء الخاص بالخصائص الشخصية والوظيفية وجزء خاص بمحوري التمكين والسلوك الإبداعي.

المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء الخاص بالخصائص الشخصية والوظيفية
نهدف من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات العمل.

الفرع الأول: الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
58.8%	30	ذكر
41.2%	21	أنثى
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن(30) من أفراد العينة ذكور، وهم يمثلون ما نسبته 58.8% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (21) أي ما نسبته 41.2% من الحجم الإجمالي للعينة، ويمكن تبرير تقارب عدد الذكور مع عدد الإناث إلى طبيعة العمل الإداري بالشركة محل الدراسة لا يقتضي قوة ومجهود بدني كبير وبالتالي إمكانية تأديته من قبل كلا الجنسين.

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
13.7%	7	أقل من 30 سنة
43.1%	22	من 30 إلى أقل من 40 سنة
37.3%	19	من 40 إلى أقل من 50 سنة
5.9%	3	50 سنة فأكثر
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الفصل الثالث..... نتائج الدراسة ومناقشتها

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن فئة الموظفين التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة تمثل أعلى نسبة حيث تقدر بـ 43.1% أي ما يعادل 22 فرد، وتليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 37.3% أي ما يعادل 19 فرد، ثم الفئة أقل من 30 سنة وتقدر نسبتها بـ 13.7% أي ما يعادل 7 أفراد، وأما نسبة من 50 سنة فأكثر فتقدر بـ 5.9% أي ما يعادل 3 أفراد، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة شباب أي أن أغلب الموظفين الإداريين في الشركة ينتمون لفئة الشباب، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف في الشركة القائمة على الاعتماد على الثروة الشبابية أكثر مع توفير الدعم لها من خلال الاستعانة ببعض الموظفين الإداريين أصحاب الخبرة.

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى تعليمهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
39.2%	20	تكوين مهني
2%	1	ثانوي أو أقل
58.8%	30	جامعي
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فئة الموظفين الإداريين الجامعيين كان عددهم 30 موظف إداري بنسبة بلغت 58.8%، يليهم الموظفين الإداريين ذوي التكوين المهني الذين كان عددهم 20 موظف إداري بنسبة 39.2%، وأخيرا يليهم أصحاب مستوى ثانوي أو أقل وكان عددهم 1 عامل بنسبة 2%.

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات عملهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

النسبة	التكرار	الخبرة العلمية
3.9%	2	أقل من 5 سنوات
37.3%	19	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
37.3%	19	من 10 إلى أقل من 15 سنة
11.8%	6	من 15 إلى أقل من 20 سنة
9.8%	5	من 20 سنة فأكثر
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين الإداريين سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 15 سنة فأكثر بعدد قدر 38 موظفا إداريا أي ما نسبته 74.6 % و ذلك راجع لسياسة التوظيف بالشركة التي تعتمد على المورد البشري الشاب بكثرة حيث أن أغلب الموظفين جدد، في حين بلغ عدد الموظفين الإداريين الذين كانت خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة كان عددهم 06 موظفين إداريين بنسبة 11.8 %، يليهم الموظفين الإداريين الذين كانت خبرتهم من 20 سنة فأكثر ب 5 موظفين إداريين ما نسبتهم 9.8 %، وأخيرا هناك الموظفين الإداريين الذين تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات بعدد بلغ 2 موظفين إداريين و نسبة كانت 3.9 %.

المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء الخاص بمحوري الدراسة

لتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محوري الاستبيان، سنقوم بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا النسب المئوية، وذلك لمعرفة درجة موافقتهم على كل عبارة.

الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول (التمكين)

حيث سنقف هنا على آراء أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم على كل عبارات هذا المحور والمقسمة على خمسة أبعاد:
أ- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تفويض السلطة:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تفويض السلطة:

الجدول رقم (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تفويض السلطة:

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
05	متوسط	1.144	3.18	الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	01
01	مرتفع	1.155	3.84	لدى الإدارة ثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	02
04	مرتفع	1.007	3.47	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	03
03	مرتفع	1.173	3.49	اتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي باستقلالية.	04
02	مرتفع	0.980	3.80	لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي.	05
	مرتفع	0.91853	3.5569	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى إدراك تفويض السلطة لدى المجتمع جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي بعد تفويض السلطة (3.5569) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي بعد تفويض السلطة بلغ (0.91853) وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تفويض السلطة.

ويتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (22) عبارة رقم (02) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري قدره (1.155) مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة موافقة على أن الإدارة لديها ثقة في قدرة الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم ، تليها العبارة رقم (05) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري قدره (0.980)، فأغلب الموظفين يوافقون بدرجة موافقة على أن للموظف القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامه ، فيما جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري قدره (1.173) مما يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن الموظفين يتخذون القرارات المتعلقة بأداء مهامهم باستقلالية، في حين جاءت العبارة (03) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري قدره (1.007) مما يعني أن أغلب أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الإدارة تمنح الموظفين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم ، أما في العبارة رقم (01) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري قدره (1.144) وهذا يعني يوافقون بدرجة مرتفعة على أن الصلاحيات المفوضة للموظف كافية لإنجاز مهام وظيفته.

ب- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول رقم (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	مرتفع	0.857	3.84	أشارك في حل بعض المشكلات بالمؤسسة في ضوء المتاح لي.	06
01	مرتفع	0.812	4.02	أشارك في دور إيجابي في تحسين العمل داخل المؤسسة.	07
03	مرتفع	0.785	3.94	أمارس بعض الصلاحيات بالمؤسسة لتحقيق الأهداف.	08
02	مرتفع	0.916	3.96	أشعر بأني عنصر فعال ومؤثر في المؤسسة.	09
05	مرتفع	0.961	3.61	تتوفر لي فرصة في المؤسسة بالمشاركة في صنع القرارات.	10
	مرتفع	0.7578	3.8745	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات لدى مجتمع الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار (3.8745) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] الذي يشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات بلغ (0.7578) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات الأفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث..... نتائج الدراسة ومناقشتها

و يتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (23) أن العبارة رقم (07) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.812) ما يعني أن العامل يشارك بدور إيجابي في تحسين العمل داخل المؤسسة بنسبة مرتفعة، تليها العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.916)، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الموظف يشعر بأنه عنصر فعال ومؤثر في المؤسسة، فيما جاءت العبارة رقم (08) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.94) وانحراف معياري (0.785)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن إدارة المؤسسة تمنح الموظفين بعض الصلاحيات لتحقيق الأهداف، في حين جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.857)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الموظف يشارك في حل بعض المشكلات بالمؤسسة في ضوء المتاح له، واحتلت العبارة رقم (10) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري (0.961)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة توفر فرصة للموظف بالمشاركة في صنع القرارات.

ج- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد فرق العمل:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد فرق العمل:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد فرق العمل:

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	مرتفع	0.785	3.94	تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء الى فرق العمل.	11
01	مرتفع جدا	0.757	4.22	تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاون تسودها الثقة.	12
04	مرتفع	0.845	3.75	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل تشجع المؤسسة العمل الجماعي.	13
02	مرتفع	0.849	4.00	ألتزم بشكل عال اتجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.	14
05	مرتفع	1.171	3.57	يلتزم الموظفون داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد.	15
	مرتفع	0.65036	3.8941	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى فرق العمل لدى مجتمع الدراسة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.8941) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده فرق العمل بلغ (0.65036) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد فرق العمل.

ويتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (24) أن العبارة رقم (12) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري (0.757)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة جدا على أن العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم علاقة تسودها الثقة، تليها العبارة رقم (14) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف

معياري (0.849)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن الموظف يلتزم بشكل عال اتجاه المهام عندما يعمل ضمن مجموعة، في حين جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري قدره (0.785)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تلجأ لحل المشكلات عن طريق استخدام فرق العمل، تليها العبارة رقم (13) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.845)، ويشير هذا إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن الإدارة تدعم تشكيل فرق العمل تشجع المؤسسة العمل الجماعي، في حين احتلت العبارة رقم (15) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.171)، وهذا يدل على أن الموظفين يلتزمون داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد.

د- رض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التدريب والتعليم:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التدريب والتعليم:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التدريب والتعليم

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	مرتفع	0.935	3.92	تبنى إدارة المؤسسة خطة محكمة لتدريب الموظفين فيها.	16
01	مرتفع	1.076	3.96	توفر إدارة المؤسسة دورات تدريبية باستمرار للموظفين.	17
05	متوسط	1.211	3.33	تشجع إدارة المؤسسة تبادل الخبرات مع المؤسسات العاملة في المجال نفسه.	18
04	مرتفع	0.992	3.76	توفر إدارة المؤسسة فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.	19
03	مرتفع	1.053	3.82	تسعى إدارة المؤسسة لتطوير أداء الموظفين فيها باستمرار.	20
	مرتفع	0.90864	3.7608	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى التدريب والتعليم مجتمع الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعث التدريب والتعليم (3.7608)، وهو ينتمي إلى الفئة [4.20-3.41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعث التدريب والتعليم بلغ (0.90864)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التدريب والتعليم.

ويتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (25) أن العبارة رقم (17) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري (1.076)، هذا يعني أن أغلب أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن إدارة المؤسسة توفر دورات تدريبية باستمرار للموظفين، تليها العبارة (16) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.92) وانحراف معياري (0.935)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن إدارة المؤسسة تبنى خطة محكمة لتدريب

العاملين فيها، وجاءت العبارة رقم (20) في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.82) وانحراف معياري (1.053)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن إدارة المؤسسة تسعى لتطوير أداء الموظفين فيها باستمرار، وتليها العبارة رقم (19) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف المعياري (0.992)، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة توفر فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة، وتأتي العبارة رقم (18) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدرة (3.33) وانحراف معياري (1.211)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أن إدارة المؤسسة تشجع تبادل الخبرات مع المؤسسات العاملة في المجال نفسه.

ه- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال الفعال:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الاتصال الفعال:

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاتصال الفعال

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
05	مرتفع	0.918	3.73	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع.	21
04	مرتفع	0.827	3.73	توجد قنوات تواصل بين المستويات الإدارية للوصول إلى معلومة.	22
01	مرتفع	0.623	4.18	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي المباشر في العمل.	23
02	مرتفع	0.700	3.90	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في أي وقت أريد.	24
03	مرتفع	0.825	3.86	أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات.	25
	مرتفع	0.56721	3.8784	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الاتصال الفعال لدى مجتمع الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعء الاتصال الفعال (3.8784)، وهو ينتمي إلى الفئة [4.20-3.41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعء الاتصال الفعال بلغ (0.56721)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الاتصال الفعال.

ويتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (26) أن العبارة رقم (23) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.18) و انحراف معياري (0.623)، هذا يعني أن أغلب أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن الموظفين يجدون سهولة في التواصل مع رئيسهم المباشر في العمل، تليهما العبارة (24) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري (0.700)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن الموظف يحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في أي وقت يريد، وجاءت العبارة رقم (25) في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.85) وانحراف

معياري (0.825)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن الموظف يشارك زملاءه بالمعلومات والبيانات، وتليها العبارة رقم (22) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.73) انحراف المعياري (0.827)، وهذا يعني أنه توجد قنوات تواصل بين المستويات الإدارية للوصول إلى المعلومة، وتأتي العبارة رقم (21) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدرة (3.73) وانحراف معياري (0.918)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع.

ولمعرفة المستوى الكلي للتمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر-جيجل-، تم حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمحور التمكين، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التمكين ككل

الرقم	أبعاد محور التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	تفويض السلطة	3.5569	0.91853	مرتفع	05
02	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.8745	0.75785	مرتفع	03
03	فرق العمل	3.8941	0.65036	مرتفع	01
04	التدريب والتعليم	3.7608	0.90864	مرتفع	04
05	الاتصال الفعال	3.8784	0.56721	مرتفع	02
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.7929	0.50016	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى التمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر-جيجل- جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التمكين (3.7929)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لمحور التمكين بلغ (0.50016)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور.

ويمكننا من خلال نتائج الجدول رقم (27) ترتيب أبعاد التمكين ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- جاء بعد فرق العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.8941).
- جاء بعد الاتصال الفعال في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.8784).
- جاء بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.8745).
- جاء بعد التدريب والتعليم في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.7608).
- جاء بعد تفويض السلطة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.5569).

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (السلوك الإبداعي)

حيث سنقف هنا على آراء أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم على كل عبارات هذا المحور والمقسمة على أربعة أبعاد:

أ- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد القدرة على حل المشكلات:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد القدرة على حل المشكلات:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد القدرة على حل المشكلات

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفع	0.739	4.12	أحاول دائما اكتشاف المشاكل بهدف حلها.	26
04	مرتفع	0.934	3.65	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل.	27
02	مرتفع	0.739	3.88	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل التي قد تواجهني في العمل.	28
03	مرتفع	0.777	3.73	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات.	29
	مرتفع	0.61229	3.8431	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن مستوى القدرة على حل المشكلات لدى مجتمع الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده القدرة على حل المشكلات (3.8431)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده القدرة على حل المشكلات بلغ (0.61229)، وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد القدرة على حل المشكلات .

ويتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (28) أن العبارة رقم (26) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (0.739)، مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة موافقة على أن الموظف يحاول دائما اكتشاف المشاكل بهدف حلها، تليها العبارة رقم (28) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري قدره (0.739)، مما يعني أن أغلب الموظفين يوافقون بدرجة مرتفعة أنهم يقومون بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل التي قد تواجههم في العمل، فيما جاءت العبارة رقم (29) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري قدره (0.777)، مما يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن الموظفين يرغبون في العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات، في حين جاءت العبارة (27) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري قدره (0.934)، مما يعني أن أغلب أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الموظفين يتابعون المشاكل التي يعاني منها زملاءهم في العمل.

ب- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد القابلية للتغيير:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات القابلية للتغيير:

الجدول رقم (29) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد القابلية للتغيير

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	مرتفع	0.747	4.04	أقوم بإيجاد طرق جديدة فيتنفيذ العمل المناط بي.	30
04	مرتفع	0.816	3.88	أكون في مقدمة الدين يحاولون تجربة فكرة أو أي طريقة جديدة.	31
02	مرتفع	0.720	4.04	أحاول دائما الابتعاد عن الروتين في ممارستي لأعمالي.	32
01	مرتفع	0.688	4.08	أشجع الآخرين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل.	33
	مرتفع	0.58728	4.0098	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى القابلية للتغيير لدى مجتمع الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعء القابلية للتغيير (4.0098)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعء القابلية للتغيير بلغ (0.58728)، وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد القابلية للتغيير.

ويتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (29) أن العبارة رقم (33) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري قدره (0.688)، مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة موافقة على أن الموظف يشجع زملائه الآخرين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل، تليها العبارتين رقم (32) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.04) وانحراف معياري قدره (0.720)، التي تعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن الموظف يحاول دائما الابتعاد عن الروتين في ممارسته لأعماله، فيما جاءت العبارة رقم (30) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.04) وانحراف معياري قدره (0.747)، مما يعني أغلب الموظفين يوافقون بدرجة موافقة على أن العامل يقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل المناط به، في حين جاءت العبارة (31) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري قدره (0.816)، مما يعني أن أغلب أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الموظفين يحاولون تجربة فكرة أو أي طريقة جديدة.

ج- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد سعة الاتصال:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد سعة الاتصال:

الجدول رقم (30) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد سعة الاتصال

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	مرتفع	1.026	3.55	أبدل جهدا في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المؤسسة.	34
02	مرتفع	1.100	3.57	أطور علاقاتي الأفقية والرأسية مع زملائي.	35
04	مرتفع	1.064	3.45	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص خارج المؤسسة.	36
01	مرتفع	0.848	3.96	أسعى الى الحصول على البيانات ذات الصلة بعملتي.	37
	مرتفع	0.80367	3.6324	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن سعة الاتصال لدى مجتمع الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لسعة الاتصال (3.6324)، وهو ينتمي إلى الفئة [4.20-3.41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لسعة الاتصال بلغ (0.80367)، وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد سعة الاتصال.

ويتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (30) أن العبارة رقم (37) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري قدره (0.848)، مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة موافقة على أن الموظف يسعى للحصول على بيانات ذات صلة بعمله، تليها العبارة رقم (35) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري قدره (1.100)، فأغلب الموظفين يوافقون بدرجة مرتفعة على أن العامل يطور علاقاته الأفقية والرأسية مع زملاءه إلا أن هناك تشتت في إجاباتهم، فيما جاءت العبارة رقم (34) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري قدره (1.026)، مما يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن الموظفين يبذلون جهدا في توسيع مجال اتصالاتهم الوظيفية خارج حدود مؤسستهم، في حين جاءت العبارة (36) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري قدره (1.064) مما يعني أن أغلب أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الموظفين يطورون علاقاتهم مع ذوي الاختصاص خارج المؤسسة.

د- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تشجيع الإبداع:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تشجيع الإبداع:

الجدول رقم (31) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تشجيع الإبداع

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	مرتفع	1.120	3.47	تشجع المؤسسة المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية للموظفين.	38
03	مرتفع	1.153	3.43	يتم متابعة الموظفين المبدعين بشكل مباشر.	39
01	مرتفع	1.084	3.51	تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية.	40
04	متوسط	1.217	3.14	تقدم المؤسسة حوافز رسمية تشجيعية باستمرار للموظفين المبدعين.	41
	مرتفع	1.06924	3.3873	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى تشجيع الإبداع لدى مجتمع الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده تحليل وتصميم الوظيفة (3.3873) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر بلغ (1.06924) وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت مرتفع في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تشجيع الإبداع.

ويتضح كذلك من نتائج الجدول رقم (31) أن العبارة رقم (40) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري قدره (1.084) مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة موافقة على أن المؤسسة تقدم التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية، تليها العبارة رقم (38) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري قدره (1.120)، مما يدل على أن أغلب الموظفين يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تشجع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية للعاملين، فيما جاءت العبارة رقم (39) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.43) وانحراف معياري قدره (1.153)، مما يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أنه يتم متابعة الموظفين المبدعين مباشرة، في حين جاءت العبارة (41) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.14) وانحراف معياري قدره (1.217)، مما يعني أن أغلب أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تقدم حوافز رسمية تشجيعية باستمرار للموظفين المبدعين.

ولمعرفة المستوى الكلي للسلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل-، تم حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمحور السلوك الإبداعي، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور السلوك الإبداعي ككل

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد محور السلوك الإبداعي	الرقم
02	مرتفع	0.61229	3.8431	القدرة على حل المشكلات	01
01	مرتفع	0.58728	4.0098	القابلية للتغيير	02
03	مرتفع	0.80367	3.6324	سعة الاتصال	03
04	مرتفع	1.06924	3.3873	تشجيع الإبداع	04
	مرتفع	0.61242	3.7181	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى السلوك الإبداعي في شركة اتصالات الجزائر - جيكل - جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور السلوك الإبداعي (3.7181) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لمحور السلوك الإبداعي بلغ (0.61242)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (32) يمكننا ترتيب أبعاد السلوك الإبداعي ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- جاء بعد القابلية للتغيير في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.0098).
- جاء بعد القدرة على حل المشكلات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.8431).
- جاء بعد سعة الاتصال في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.6324).
- جاء بعد تشجيع الإبداع في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.3873).

المبحث الثاني: نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وفرضيات تعكس أهمية الدراسة واختبار الفرضيات نعتمد على قاعدة القرار التالية:

الجدول رقم (33): قاعدة القرار لاختبار فرضيات الدراسة

القرار المتخذ	قاعدة القرار
قبول الفرضية يوجد أثر أو فروق	إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) الناتجة عن اختبار "T" أو "F" للعينة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05
رفض الفرضية لا يوجد أثر أو فروق	إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) الناتجة عن اختبار "T" أو "F" للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المطلب الأول: اختبار نموذج الدراسة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، سيتم إجراء اختبار معاملي التفلطح والالتواء:

الجدول رقم (34): اختبار التوزيع الطبيعي

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات	
0.704	- 0.864	تفويض السلطة	التمكين
2.585	- 0.925	المشاركة في اتخاذ القرارات	
-0.610	- 0.121	فرق العمل	
-0.164	- 0.563	التدريب والتعليم	
0.259	-0.230	الاتصال الفعال	
2.143	-0.790	السلوك الابداعي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (34) أن قيم معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين المجال $[-0.925 - 0.121]$ وهي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين $[-1, 1]$ أما معاملات التفلطح فهي محصورة بين المجال $[0.164 - 2.585]$ وهي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي $[3, -3]$ ، وتشير هذه النتائج إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: اختبار استقلالية متغيرات الدراسة

لاختبار استقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض تم الاعتماد على معامل تضخم

التباين VIF والتباين المسموح Tolerance والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (35): جدول معامل التضخم والتباين المسموح به

الأبعاد (المتغير المستقل)	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
تفويض السلطة	1.876	0.533
المشاركة في اتخاذ القرارات	1.551	0.645
فرق العمل	1.572	0.636
التدريب والتعليم	1.461	0.685
الاتصال الفعال	1.289	0.776

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (35) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، حيث جاءت جميع قيم معاملات تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أقل من (10)، كما جاءت جميع قيم معاملات التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.1)، وهذا مقبول إحصائياً.

المطلب الثاني: نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

قبل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كما يلي:

الجدول رقم (36): نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد التمكين على السلوك

الابداعي

المتغير التابع: السلوك الإبداعي									
المتغير المستقل	المعامل B	المعامل المعياري β	قيمة t	مستوى الدلالة γ	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	VIF
الثابت	0.256		0.477	0.636		/			/
تفويض السلطة	-0.101	-0.151	-1.099	0.278	0.547	0,381	10.877	0.000	1.876
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.363	0.449	3.594	0.001		0,544			
فرق العمل	0.207	0.220	1.749	0.087		0,316			
التدريب والتعليم	-0.175	-0.260	-2.142	0.038		0,043			
الاتصال الفعال	0.585	0.541	4.753	0.000		0,559			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط لجميع ابعاد التمكين كانت تقدر بالترتيب (0,381، 0,544، 0,316، 0,043، 0,559) وهي علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة، ومن خلال قيمة معامل التحديد ($R^2=0.547$) يتبين أن ممارسة التمكين تفسر ما نسبته (54.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع " السلوك الابداعي " في المؤسسة محل الدراسة، أما باقي النسبة المقدرة بـ (45.3%) من التأثير تفسره عوامل أخرى.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده تفويض السلطة على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

✓ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده تفويض السلطة على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

✓ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده تفويض السلطة على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

يظهر الجدول رقم (36) قيمة سالبة لمعامل الانحدار لبعده تفويض السلطة، حيث بلغ (-0.101) وبمستوى دلالة يقدر (0.278)، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن أي زيادة في بعده تفويض السلطة بدرجة واحدة يؤدي إلى نقصان في السلوك الابداعي بمقدار (10.1)، إلا أنه لا توجد دلالة إحصائية لهذا النقصان، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده تفويض السلطة على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده المشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

✓ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده المشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

✓ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده المشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

يظهر الجدول رقم (36) قيمة موجبة لمعامل الانحدار لبعده المشاركة في اتخاذ القرار، حيث بلغ (0.363) وبمستوى دلالة يقدر (0.001)، وهو أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن أي زيادة في بعده المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة السلوك الابداعي بمقدار (36.3)، و بما أن قيمة ($F=10.877$) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء المشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء فرق العمل على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء فرق العمل على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء فرق العمل على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

يظهر الجدول رقم (36) قيمة موجبة لمعامل الانحدار لبعء فرق العمل، حيث بلغ (0.207) وبمستوى دلالة يقدر (0.087)، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن أي زيادة في بعء فرق العمل بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في السلوك الإبداعي بمقدار (20.7)، إلا أنه لا توجد دلالة إحصائية لهذه الزيادة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء فرق العمل على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

يظهر الجدول رقم (36) قيمة سالبة لمعامل الانحدار لبعء التدريب والتعليم، حيث بلغ (-0.175) وبمستوى دلالة يقدر (0.038)، وهو أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن أي زيادة في بعء التدريب والتعليم بدرجة واحدة يؤدي إلى نقصان السلوك الإبداعي بمقدار (17.5)، و بما أن قيمة ($F=10.877$) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الاتصال الفعال على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الاتصال الفعال على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الاتصال الفعال على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

يظهر الجدول رقم (36) قيمة موجبة لميل معامل الانحدار لبعء الاتصال الفعال، حيث بلغ (0.585) وبمستوى دلالة يقدر (0.000)، وهو أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن أي زيادة في بعء الاتصال الفعال بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة السلوك الإبداعي بمقدار (58.5)، و بما أن قيمة (F=10.877) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الاتصال الفعال على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى: أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى سيتم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(37): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أبعاد التمكين على السلوك

الابداعي

المتغير التابع: السلوك الإبداعي									
VIF	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة t	قيمة t	المعامل المعياري β	المعامل B	المتغير المستقل
	0.000	19.085	0.529	0.280	0.31	2.218		1.259	الثابت
					0.000	4.369	0.529	0.648	التمكين

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.529$) وهي علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة، ومن خلال قيمة معامل التحديد ($R^2=0.280$)، يتبين أن أبعاد التمكين تفسر ما نسبته (28%) من التباين الحاصل في المتغير التابع "السلوك الإبداعي" في المؤسسة محل الدراسة، أما باقي النسبة المقدرة بـ (72%) من التأثير تفسره عوامل أخرى، كما يظهر الجدول قيمة ميل معامل الانحدار المقدرة (0.648) وبمستوى دلالة يقدر بـ (0.000)، وهذا يعني أن أي زيادة في التمكين بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة التمكين التنظيمي بمقدار (64.8)، و بما أن قيمة ($F=19.085$) وقيمة مستوى دلالتها (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر -جيجل.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات العمل) من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر -جيجل.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

✓ H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات العمل) من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر -جيجل.

✓ H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات العمل) من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل. ولاختبار هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

✓ H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

✓ H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام t-test لعينين مستقلتين، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): نتائج اختبار (T) للفرق بين متوسطات عناصر التمكين والسلوك الإبداعي لمتغير

الجنس

اختبار levene		اختبار T						المتغيرات
مستوى الدلالة	اختبار ليفين	متوسط الفروق	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس	
0.365	0.836	-0.21924	0.125	-1.563	0.52666	3.7027	ذكر	
					0.43990	3.9219	أنثى	
اختبار levene		اختبار T						المتغير
مستوى الدلالة	اختبار ليفين	متوسط الفروق	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس	
0.121	2.493	-0.15536	0.378	-0.890	0.72511	3.6542	ذكر	
					0.40043	3.8095	أنثى	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

بناء على نتائج اختبار (levene) للتجانس كما هو موضح في الجدول أعلاه، تم تحديد أي من الحالتين سيتم الاعتماد على نتائجها، حيث يلاحظ أن مستوى دلالة اختبار (levene) بالنسبة أبعاد التمكين كان يقدر ب (0.365)، أما

الفصل الثالث..... نتائج الدراسة ومناقشتها

بالنسبة السلوك الابداعي فقدر ب(0.121)، وهما أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يمكن القول بأنه يوجد تجانس في عينة الدراسة بالنسبة لمحوري الدراسة التمكين و السلوك الابداعي، وعليه يتم الاعتماد على نتائج الاختبار (T) في حالة التجانس.

يلاحظ من نتائج الجدول أن الدلالة المعنوية لاختبار (T) بالنسبة لمحور التمكين ومحور السلوك الابداعي كانتا على التوالي: (0.125) و (0.378)، وهما أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

بناء على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير السن من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

✓ H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير السن من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

✓ H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير السن من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار التباين الاحادي، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): اختبار التباين الأحادي للفرق بين متوسطات عناصر التمكين والسلوك الإبداعي لمتغير

السن

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
التمكين	بين المجموعات	0.424	3	0.141	0.550	0.650
	داخل المجموعات	12.083	47	0.257		
المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)

0.222	1.518	0.552	3	1.656	بين المجموعات	السلوك الإبداعي
		0.364	47	17.097	داخل المجموعات	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المبين لنتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للتمكين بلغت (0.550) في حين كانت بالنسبة للسلوك الابداعي (1.518) ودرجة الحرية الكلية (50)، كما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) المحسوبة لمحوري الدراسة تساوي بالترتيب (0.650) و(0.222)، وهما أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي حسب قاعدة القرار نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير السنموجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- ✓ H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.
- H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار التباين الاحادي، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (40): اختبار التباين الأحادي للفرق بين متوسطات عناصر التمكين والسلوك الإبداعي لمتغير

المستوى التعليمي

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
التمكين	بين المجموعات	0.161	2	0.080	0.312	0.733
	داخل المجموعات	12.347	48	0.257		
المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)

0.062	2.946	1.025	2	2.050	بين المجموعات	السلوك الإبداعي
		0.348	48	16.703	داخل المجموعات	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المبين لنتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للتمكين بلغت (0.312) في حين كانت بالنسبة للسلوك الإبداعي (2.946) ودرجة الحرية الكلية (50)، كما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) المحسوبة لمحوري الدراسة تساوي بالترتيب (0.733) و(0.062)، وهما أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي حسب قاعدة القرار نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

حيث قمنا بصياغة واقع الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- ✓ H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.
- H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار التباين الأحادي، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (41): اختبار التباين الأحادي للفرق بين متوسطات عناصر التمكين والسلوك الإبداعي لمتغير

عدد سنوات العمل

المتغير المستقل (عدد سنوات العمل)	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
التمكين	بين المجموعات	4.296	4	1.074	6.017	0.001
	داخل المجموعات	8.211	46	0.179		
المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)

الفصل الثالث..... نتائج الدراسة ومناقشتها

0.065	2.384	0.805	4	3.220	بين المجموعات	السلوك الإبداعي
		0.338	46	15.533	داخل المجموعات	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المبين لنتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للسلوك الإبداعي بلغت (2.384) وبمستوى الدلالة الإحصائية (0.065)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه المبين لنتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للتمكين قد بلغت (6.017) ومستوى دلالتها (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محور التمكين تعزى لمتغير عدد سنوات العمل من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل

ولمعرفة مصدر هذه الفروقات سيتم أولاً استخدام اختبار ليفين لمعرفة التجانس من عدمه لمحور التمكين

الجدول رقم (42): اختبار ليفين لمعرفة التجانس لمحور التمكين بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل

اختبار levene		طبيعة التباين
Sig	F	متجانس
0.742	0.491	غير متجانس

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بما أن مستوى الدلالة لاختبار ليفين يقدر (0.742) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، فإنه يمكن القول أن المجتمع متجانس وعليه يتم اعتماد اختبارات البعدية في حالة التجانس، و سيتم اعتماد اختبار (Tukey) لمعرفة مصدر هذه الفروق وذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (43): نتائج اختبار Tukey لتحديد مصدر الفروقات لمحور التمكين بالنسبة لمتغير عدد سنوات

العمل

20 سنة فأكثر		من 15 إلى أقل من 20 سنوات		من 10 إلى أقل من 15 سنوات		من 5 إلى أقل من 10 سنوات		المجموعة الثانية
sig	متوسط الفروق	sig	متوسط الفروق	Sig	متوسط الفروق	Sig	متوسط الفروق	المجموعة الاولى
0.320	-,68000	0.869	-,33333	0.009	1,09263*	0.064	-,85895	أقل من 05 سنوات
0.916	,17895	0.077	,52561	0.441	-,23368			من 5 إلى أقل من

						10 سنوات
0.310	,41263	0.003	,75930*			من 10 إلى أقل من 15 سنوات
0.659	-,34667					من 15 إلى أقل من 20 سنوات
						20 سنة فأكثر

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفروقات توجد ب 3 مجموعات وهي:

✓ بين المجموعة (أقل من 5 سنوات) والمجموعة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة).

✓ بين المجموعة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) والمجموعة (من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة).

المبحث الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمحور التمكين في شركة اتصالات الجزائر -جيجل-

أ- بعد تفويض السلطة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة في شركة اتصالات الجزائر -جيجل- جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.5569)، وهذا ما يعني أن إدارة الشركة تقوم بمنح الموظفين سلطة أكبر ومزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام فيشعرون بأنهم جزء مهم من العملية فيزداد شعورهم بالثقة والتحفيز وهذا يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وتحسين أداء المنظمة، كما أنه بمجرد منح الموظفين سلطة أكبر يصبح لديهم المزيد من الحرية لتجربة أفكار جديدة وابتكارات وهذا يعزز روح الابتكار والإبداع داخل المؤسسة ويساهم في تحقيق التطور والتقدم .

وتتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة "شتاتحة عائشة وبن خليفة فاطمة الزهراء" سنة(2018)، وتتعارض مع دراسة "عمر جهاد عبد الرحيم محمدي" سنة(2016)، وكذلك تتعارض مع دراسة "محمود إبراهيم خلف الله" سنة (2017) التي توصلت أن مستوى تفويض السلطة جاء بدرجة متوسطة. لكن لم يتم ادراج هذه الدراسات في الدراسات السابقة

ب- بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

توصلنا في نتائج الدراسة أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات في شركة اتصالات الجزائر -جيجل- جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.8745)، ومن خلال تحليل هذا البعد توصلنا إلى أن الشركة توفر بيئة عمل مفتوحة وداعمة حيث يشعر الموظفون بأن آرائهم محترمة ومقبولة يساهم في زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، كما أنها تتيح للموظفين المعلومات اللازمة لفهم الوضع والتحليل والتقييم، وبذلك فإنهم يكونون أكثر قدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل فعال.

ونائج دراستنا تتفق مع نتائج دراسة "شتاتحة عائشة و بن خليفة فاطمة الزهراء" سنة (2018)، وتتعارض مع دراسة كل من "محمد ديب المبيضين و محمد الطراونة " سنة (2008)، ودراسة "عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة" سنة (2016)، والتي توصلت إلى أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات جاء بدرجة متوسطة في دراساتهم.

ج-بعد فرق العمل:

أظهرت نتائج الدراسة أن فرق العمل في شركة اتصالات الجزائر - جيغل - جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.8941)، إذ من خلال التحليل نجد أن الشركة توفر فرص كافية للتدريب والتطوير للموظفين فيكونون مجهزين بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية، وجود هياكل دعم واضحة ودور محدد للإدارة لتوفير الموارد والمساعدة في تحقيق أهدافها، كما أن الشركة تقوم بتعريف الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح لكل فرد في الشركة . وهذا ما يتوافق مع دراسة "شتاتحة عائشة و بن خليفة فاطمة الزهراء" سنة (2018) ودراسة "حسباية رحمة مجدة و بورقة قويدر " سنة (2019)، وتتعارض نتائج دراستنا مع نتائج دراسة من "معمر قوادري فضيلة" سنة (2020) التي توصلت إلى أن مستوى فرق العمل جاء بدرجة منخفضة في دراسته.

د-بعد التدريب والتعليم:

توصلت دراستنا أن مستوى التدريب والتعليم في شركة اتصالات الجزائر - جيغل - جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.7608)، فالشركة تعتبر التدريب والتعليم أمرا هاما وتستثمر فيه بشكل جدي فإن ذلك يرسخ ثقافة التعلم المستمر ويعزز مهارات الموظفين، كما يتضمن ذلك تقديم فرص التعلم والتطوير المستمر وتعزيز القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، وجود وسائل تكنولوجية جديدة ومبتكرة لتوفير التدريب والتعليم مثل المنصات الإلكترونية والدروس عبر الإنترنت والتعلم الذاتي، هذه التقنيات تسمح للموظفين بالوصول إلى المعرفة والمهارات في أي وقت ومن أي مكان، وتسهم في تعزيز التمكين وتحقيق التطور المستدام في الشركة. وتتعارض نتائج دراستنا مع نتائج دراسة "محمد ديب المبيضين و محمد الطراونة " سنة (2008) والتي توصلت إلى أن مستوى التدريب والتعليم كان متوسط.

هـ-بعد الاتصال الفعال:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاتصال الفعال في شركة اتصالات الجزائر - جيغل - جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.8784)، وهذا يعني أن الشركة توفر بيئة تشجع على التفاعل والتبادل الفعال بين الموظفين، فإن ذلك يعزز انتشار الأفكار الإبداعية والتعاون، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تنظيم اجتماعات فرعية منتظمة وجلسات عمل لمناقشة الأفكار والمشاريع الجديدة، وكذلك إنشاء منصات إلكترونية للتواصل والتفاعل، كما أنه هناك تمثيل لمختلف الخلفيات والثقافات والمهارات يتاح المجال للأفكار المتنوعة والتفكير المبتكر، وأن للشركة بنية تواصل جيدة فعندما تكون هناك بنية تنظيمية للاتصال واضحة وفعالة يسهل على الموظفين التواصل مع بعضهم البعض ومع الإدارة بشكل سلس.

وهذا ما يتوافق مع دراسة "شنتاحة عائشة وبن خليفة فاطمة الزهراء" سنة (2018)، وتتعارض نتائج دراستنا مع نتائج دراسة «محمود ابراهيم خلف الله» سنة (2017)، والتي توصلت إلى أن مستوى الاتصال الفعّال جاء بدرجة متوسطة.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسلوك الإبداعي في شركة اتصالات الجزائر - جيجل -

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي السائد في شركة اتصالات الجزائر - جيجل - جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.7181)، تعتبر القدرة على حل المشكلات من الأبعاد الأساسية للسلوك الإبداعي في المؤسسة، فعندما يكون لدى الموظفين القدرة على تحليل التحديات وإيجاد حلول مبتكرة يتم تعزيز الإبداع وتحقيق نتائج فعالة تتضمن هذه القدرة مهارات مثل التفكير النقدي والتحليل والإبداع في إيجاد حلول جديدة وفعالة، كما يساهم تشجيع القابلية للتغيير في رفع مستوى السلوك الإبداعي، فعندما يكون هناك روح منفتحة على التغيير والابتكار في المؤسسة يتحفز الموظفون على تجربة أفكار جديدة واعتماد ممارسات مختلفة تشجع التغيير يعني أن المؤسسة تقدر التحديد وتسعى لتحقيق التطور المستمر وتحسين الخدمات والعمليات، علاوة على ذلك تعزز سعة الاتصال داخل المؤسسة السلوك الإبداعي عندما يتم تشجيع التواصل الفعال والمفتوح بين الفرق والموظفين يتم تبادل الأفكار والمعرفة بشكل أفضل، ويتسنى التعاون والتفكير المشترك في إيجاد حلول إبداعية للتحديات المستقبلية، أخيرا يلعب تشجيع الإبداع دورا حاسما في رفع مستوى السلوك الإبداعي في المؤسسة عندما تقدر المؤسسة الأفكار الجديدة وتشجع الموظفين على التفكير الإبداعي.

ونتيجة دراستنا تتوافق مع نتائج دراسة "أيمن أحمد محمد الحجيري وحلمي شحادة" سنة (2009)، ودراسة "شنتاحة عائشة وبن خليفة فاطمة الزهراء" سنة (2018)، وتتعارض مع نتائج دراسة "محمد ذيب المبيضين ومحمد الطراونة" سنة (2008) التي توصلت إلى أن مستوى السلوك الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة كان متوسط.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

أ- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر معنوي لأبعاد التمكين مجتمعة على السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين لشركة اتصالات الجزائر - جيجل - حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ب (0.547) وهي ما تفسر ما نسبته (54.7%) من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي في شركة اتصالات الجزائر - جيجل - والنسبة المتبقية (45.3%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تدرج في دراستنا، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن أبعاد التمكين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب والتعليم، الاتصال الفعال) تعتبر أحد العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين في شركة اتصالات الجزائر - جيجل -، حيث تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات والاتصال الفعال إلى تهيئة مناخ عمل إيجابي يساهم في عملية السلوك الإبداعي الذي يتجسد في أبعاده التالية (القدرة على حل المشكلات، القابلية للتغيير، سعة الاتصال، تشجيع الإبداع)، وتتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة " محمد ذيب المبيضين و محمد الطراونة" سنة (2008).

ب- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد تفويض السلطة ليس له تأثير على السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين في شركة اتصالات الجزائر - جيجل - حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.278) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وهذا بسبب عدم التزام الإدارة بتنفيذ تفويض السلطة بشكل جدي وتوفير الدعم والتوجيه، بالإضافة إلى نقص تحفيز الأفراد على تقديم أفكار جديدة وابتكارات تعود بالأثر الإيجابي، وهذا ما أدى إلى عدم تحقيق التأثير المطلوب على السلوك الإبداعي.

ج- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات له تأثير على السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين في شركة اتصالات الجزائر - جيجل- حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.001)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا راجع إلى شعور الأفراد بأن صوته مسموع ومؤثر في عملية صنع القرار، يزيد الانتماء إلى المؤسسة ويزداد الرضا العام وهذا بدوره يؤثر على السلوك الإبداعي حيث يكون الأفراد أكثر استعدادا للمشاركة بشكل إيجابي وتقديم أفكار واقتراحات مبتكرة.

د- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد فرق العمل ليس له تأثير على السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين في شركة اتصالات الجزائر - جيجل-، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.087) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا بسبب عدم تعاون أفراد الفريق وعدم تحفيزهم لبعضهم البعض على التفكير بشكل إبداعي، الافتقار إلى الخلفيات والمهارات والأفكار أي بيئة فقيرة للتبادل والتأثير المتبادل وهذا ما يؤدي إلى عدم تأثير فرق العمل على السلوك الإبداعي.

هـ- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التدريب والتعليم يؤثر على السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين في شركة اتصالات الجزائر - جيجل-، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.038) وهي أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا بسبب الاهتمام الكبير بالتدريب والتعليم في الشركة من خلال توفير التدريب والتعليم المصدر الملائم للأفراد لاكتشاف إمكاناتهم الإبداعية وتنميتها بوجود برامج تدريبية موجهة نحو تنمية الإبداع والابتكار فإنها تساعد الأفراد على تطوير مهاراتهم وتوجيه قدراتهم الإبداعية بطرق فعالة.

و- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الاتصال الفعال يؤثر على السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين في شركة اتصالات الجزائر - جيجل- حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا راجع إلى أن الشركة تشجع التواصل الجيد والمفتوح ويمكن للأفراد تبادل الأفكار الإبداعية والمعرفة المختلفة التي يمتلكونها هذا التبادل يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وتحفيز الابتكار داخل المؤسسة، وهذا ما يبرز التأثير الإيجابي للاتصال الفعال على السلوك الإبداعي في شركة اتصالات الجزائر - جيجل-.

ي- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي) من وجهة نظر الموظفين الإداريين في شركة اتصالات الجزائر - جيجل-، وهذا راجع إلى صغر حجم عينة الدراسة فيمكن أن يكون عددهم غير كاف للكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى وجود تشابه فيما يتعلق بالمتغيرات

الشخصية والوظيفية، كما أن أفراد عينة الدراسة قدموا إجابات متشابهة للغاية على محاور الدراسة بغض النظر عن المتغيرات الشخصية والوظيفية وهذا ما أدى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ي- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغير (عدد سنوات العمل) من وجهة نظر الموظفين الإداريين في شركة اتصالات الجزائر - جيجل - وهذا راجع لحصول الموظفين الذين يعملون لفترة طويلة في الشركة على مزيد من الثقة والاعتراف من قبل الإدارة والزملاء، قد يؤثر ذلك على وجهة نظرهم ويجعلهم أكثر قدرة على التعبير بحرية عن آرائهم واقتراحاتهم.

خلاصة

في هذا الفصل تم اختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وهذا من خلال تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الإستبانة، والتي وزعت على أفراد عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية جيجل، حيث خصصت هذه الدراسة للتعرف على أثر أبعاد التمكين على السلوك الإبداعي.

كما بينت هذه الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين على السلوك الإبداعي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لشركة اتصالات الجزائر - جيجل -.

ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي) من وجهة نظر الموظفين الإداريين في شركة اتصالات الجزائر - جيجل -.

وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغير (عدد سنوات العمل) من وجهة نظر الموظفين الإداريين في شركة اتصالات الجزائر - جيجل -.

الختامة

كان الهدف من وراء هذه الدراسة قياس وتحليل أثرالتمكين على السلوك الابداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل-.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والمستعرضة تاليا:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- التمكين هو عملية منح الأفراد أو المجموعات القدرة والموارد والمعرفة والدعم اللازمين لاتخاذ القرارات وتنفيذها وتحقيق النجاح في مجالاتهم الشخصية والمهنة
- يهدف التمكين إلى تعزيز القدرات والمهارات والثقة لدى الأفراد والمجتمعات بهدف تحقيق التغيير الايجابي والتحسين في جوانب مختلفة من الحياة
- يتمثل السلوك الإبداعي في القدرة على توليد وتطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة لحل المشاكل وتحقيق التغيير في سياق العمل.
- تكمن أهمية السلوك الإبداعي في كونه محركا رئيسيا للتغيير والتحسين ويساهم في الابتكار والتطوير وحل المشاكل وتعزيز التنافسية وتحقيق التأثير الاجتماعي والثقافي.

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- لقد أظهرت النتائج المحصلة أن تطبيق التمكين في المؤسسة محل الدراسة من خلال تفويض السلطة كانت بدرجة مرتفعة،وهذا راجع إلى اهتمام الإدارة بتفويض السلطة وإنشاء آليات لمراقبة وتقييم أداء الموظفين الذين يتم تفويض السلطة لهم،وكذلك تعزيز قيم مثل المسؤولية والابتكار والشجاعة في اتخاذ القرارات.
- أظهرت النتائج أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات يوجد بدرجة مرتفعة في المؤسسة، وهذا يعود إلى تشجيع الموظفين من قبل الإدارة على المشاركة في اتخاذ القرارات فيصبح للموظفين فرصة أكبر لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة، فالاعتماد على تنوع الآراء والخبرات يساهم في إنشاء بيئة تشجع على الإبداع والابتكار مما يساعد الشركة في التطور والابتكار.
- لقد أوضحت الدراسة أن فرق العمل توجد بدرجة مرتفعة داخل الشركة محل الدراسة،وهذا يعود إلى وجود قيادة قوية وفعالة تجمع بين أعضاء الفريق وتشجع التعاون والعمل المشترك.
- لقد أوضحت الدراسة أن التدريب والتعليم يوجد بدرجة مرتفعة داخل الشركة محل الدراسة، وهذا لكونها توفر فرص التدريب المستمر والتعلم، فإنها تسمح لأفراد الفريق بمواكبة التطورات والابتكارات الجديدة وتطوير مهاراتهم ومعرفتهم.
- لقد أوضحت الدراسة أن الاتصال الفعال يوجد بدرجة مرتفعة داخل الشركة، وهذا يدل على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية لتحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين، فإنها تعزز القدرة على التواصل بفعالية التدريب على التواصل الفعال يساعد في تحسين مهارات الاستماع والتعبير والتواصل غير اللفظي.

➤ لقد أوضحت نتائج الدراسة أن الموظفين الإداريين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر-جيغل- يتمتعون بمستويات عالية من أبعاد السلوك الإبداعي المتمثلة في (القدرة على حل المشكلات، القابلية للتغيير، سعة الاتصال، وتشجيع الإبداع)، فبالنسبة للقدرة على حل المشكلات فإننا نجد أن أفراد العينة يتميزون بمستويات عالية من هذه الأخيرة، وهذا راجع إلى توفير التقنيات والأدوات الملائمة لدعم عملية حل المشكلات مثل البرمجيات المتخصصة أو أدوات التحليل البياني.

➤ أكدت الدراسة الميدانية على أن الموظفين الإداريين بالشركة يتمتعون بمستويات عالية من القابلية للتغيير، وهذا راجع لكون الموظفين الإداريين لديهم القدرة على التفكير الاستراتيجي والتحليل المستقبلي، فلهذا يكونون أكثر قدرة على تحديد وتنفيذ التغييرات المطلوبة، قابلية الموظفين الإداريين للتغيير تعتبر عاملا مهما في تحقيق التطور والنمو المستدام للمؤسسة، حيث يمكن للتغيرات الإيجابية أن تعزز الكفاءة والابتكار والمرونة في العمل.

➤ كما قد تبين لنا أن أفراد العينة يتمتعون بمستويات عالية من سعة الاتصال، وهذا راجع لتشجيع المؤسسة على الوعي الثقافي وتقدير التنوع والاحترام للاختلافات الثقافية واللغوية، فقد يسهم ذلك في تعزيز سعة الاتصال لدى الموظفين الإداريين.

➤ بينت دراستنا الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - جيغل أن أفراد العينة يتميزون بمستويات متوسطة من تشجيع الإبداع، وهذا راجع لإتباع الشركة لسياسات وإجراءات تشجع على الإبداع وتعززه، مثل تخصيص وقت للتفكير الإبداعي وتوفير مساحات للتجارب والابتكار فيؤثر ذلك في تشجيع الأفراد على التفكير بشكل إبداعي.

➤ لقد أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن أبعاد التمكين مجتمعة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب والتعليم، الاتصال الفعال) لها أثر ذات دلالة إحصائية على السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر - جيغل -.

✓ كما قد أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة لدى الموظفين الإداريين في شركة اتصالات الجزائر-جيغل- تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي).

✓ لقد أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن أبعاد التمكين المتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب والتعليم، الاتصال الفعال) لهم أثر على السلوك الإبداعي، أما باقي الأبعاد الأخرى للتمكين المتمثلة في (تفويض السلطة و فرق العمل) ليس لها أثر على السلوك الإبداعي.

✓ كما قد أظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة لدى الموظفين الإداريين في شركة اتصالات الجزائر - جيغل - تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.

التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:

- تقديم برامج تدريبية للموظفين تسلط الضوء على أهمية التمكين وفوائده ومزاياه.
- تحديد واختيار الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عال من الخبرة والمهارة وقوة الشخصية، ومنحهم سلطة وصلاحيات لاتخاذ القرارات وتحقيق التمكين في عملهم.
- تحقيق التوافق والاتفاق مع المدراء والمسؤولين فيما يتعلق بأهمية التمكين، وتأكيدهم على أن التمكين لا يعني فقدانهم لصلاحياتهم وسلطاتهم الإدارية بل يساهم في تعزيز قدراتهم وزيادة تأثيرهم في إدارة العمل وتحقيق النتائج.
- تقديم الدعم اللازم للموظفين من خلال توفير الموارد والأدوات الضرورية لتحقيق أهدافهم.
- تقديم التشجيع والتقدير للموظفين عند تحقيقهم للنجاحات الإبداعية، والاعتراف بجهودهم والاحتفال بالإنجازات المميزة.
- القيام بتعزيز التعاون بين الموظفين وتشجيعهم على تبادل الأفكار والتجارب، يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء فرق عابرة للأقسام وتنظيم ورش عمل وجلسات تفاعلية للتبادل الإبداعي.
- تشجيع الموظفين على تجريب أفكارهم الإبداعية واختبارها في بيئة آمنة، يجب تشجيع الموظفين على التعلم من الفشل وتحسين الأفكار بناء على التجارب السابقة.
- القيام بتقييم مستوى التمكين والسلوك الإبداعي بشكل منتظم، وتتبع تقدم الموظفين والمنظمة في هذا المجال.

آفاق الدراسة :

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث فتحت دراستنا آفاقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية
- دراسة العوامل المؤثرة في التمكين .
 - تطوير أدوات قياس التمكين .
 - دور القيادة تعزيز التمكين والسلوك الإبداعي .
 - التأثيرات المؤسسية للتمكين.
 - عوامل التمكين الداخلية والخارجية.
 - التأثير المتبادل بين التمكين والسلوك الإبداعي .

قائمة المصادر والمراجع

أ-الكتب

1. دلال القاضي، سهيلة عبد الله، ومحمود البياتي.(2005).الإحصاء للإداريين والاقتصاديين. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
2. عبد الله عمر زين الكاف.(2014).تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع استخدام برنامج spss. المملكة العربية السعودية : مكتبة القانون والاقتصاد.
3. محمدراتول.(2006).الإحصاء الوصفي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- 4.رجحي مصطفى عليان. البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته. الأردن: حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة .

ب-المجلات العلمية

1. أحمد دن ،وفراجي بلحاج.(2017).استراتيجيه التمكين الإداري واثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة الحلفة.مجلة البديل الاقتصادي(8). 215-232.
2. أمينة خير توفيق سعد.(2020).التمكين Empowerment كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية(3). 171-370.
3. شتاتحة عائشة، وبن خليفة فاطمة الزهراء.(2018).دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من عمال المديرية العمالية لاتصالات الجزائر.مجلة علمية دولية محكمة. (1). 44-71.
4. صادق شنوف، وبورزق أسامة.(2022).تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في اتصالات الجزائر بالأغواط.مجلة شجاع للدراسات الاقتصادية(1). 294-307.
5. طويهر طه مدني.(2017).دور التمكين الهيكلي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية(1). 102-128.
6. عبد العالي دبله، والعمرى وفاء.(2016).آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث.مجلة علوم الإنسان والمجتمع(18). 53-68.
7. عرابة الحاج ،و رجيمي نعيمة.(2016).مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين(2). 162-172.
8. فضيلة معمر قوادري.(2020).تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة.مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال(3). 288-307.
9. كبير عمر،ورحانصر،وبورحلة ميلود.(2022).دور التمكين في تعزيز الإبداع لدى المشرفين بمؤسسة فرتيالعبانة.مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية(9). 909-926.
10. مباركة خمقاني.(2017).أساليب وأدوات جمع البيانات.مجلة الذاكرة تصدر عن مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري (9). 42-50.
- 11.مراد بومنقار، و فلة عيساوي.(2014).تمكين العاملين...مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي.مجلة أبحاث نفسية وتربوية(7). 59-77.

ج- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه

1. إبراهيم رفيق اليازجي.(2020).دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الكليات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والتمويل. غزة.
2. اسم طه الرواشدة.(2013).أثر ممارسة الإدارة بالتحوال على السلوك الإبداعي في شركة العربية (رجالة الماجستير). كلية الإدارة العامة الأردن .

3. محمد ديب المبيضين. (2008). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
4. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي. (2016). أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية (درجة الماجستير). الأردن.
5. برني لطيفة. (2014-2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الجزائرية (شهادة دكتوراه). بسكرة.
6. حسين محمد البدراني. (2012). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في إدارة التربية والتعليم بمنطقة تبوك (رسالة ماجستير). كلية الإدارة العامة. تبوك.
7. سعيد عيد العطوي. (2008). أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية الخاصة (رسالة ماجستير). الإدارة العامة. الأردن.
8. سعيدة ضيف. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمة متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجلفة: جامعة زيان عاشور.
9. سلطان حاتم اللصاصمة. (2014). أثر تطبيق عناصر رأس المال الفكري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في إقليم الجنوب (رسالة ماجستير). الإدارة العامة. الأردن.
10. عبد الهادي دابسالرشيد. (2010). أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة زين الكويتية (رسالة الماجستير). كلية إدارة الأعمال. الكويت.
11. عروف راضية. (2017). التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة (أطروحة دكتوراه). كلية علوم التسيير. أم البواقي.
12. قاسم داود شمو خدر. أثر مرونة الموارد البشرية على تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير). كلية إدارة الأعمال. الأردن.
13. ماجد محمد إبراهيم عبد العال. (2019). دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية (رسالة ماجستير). كلية التربية. السادات: جامعة السادات.
14. محمود محمد سعيد محمود. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في شركات الاستشارات الهندسية (رسالة الماجستير). كلية الأعمال. الأردن.

د-المطبوعات

1. ثائر داوود سلمان. الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression مفهومه ونموذج مطبق باستخدام البرنامج الإحصائي spss. كلية التربية الرياضية. جامعة بغداد.

2 .بجاويمونية.(2016-2017).الإحصاء الوصفي. علوم التسيير. بومرداس.

هـ-المواقع الإلكترونية

1 .<https://ar.wikipedia.org/wiki/>

اتصالات الجزائر

2 .<https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/p2>

نبذة عن اتصالات الجزائر

الملاحق

الملحق رقم (01): الشكل النهائي لاستبانة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبانة بحث

أخي الموظف/أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراسة "مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين- دراسة حالة -شركة اتصالات الجزائر لولاية جيجل ،وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية. لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونحيطكم علماً أن هذه البيانات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين إياكم على حسن تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي متقبليين منا فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذ

د/حمودة نسيم

إعداد الطالبة:

كعواش امينة

السنة الجامعية 2022/2023

البيانات الشخصية

1. الجنس:

كر أنثى

2. السن:

أقل من 30 من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

تكوين مهني أو أقل

جامعي دراسات

4. عدد سنوات العمل

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

المحور الأول: التمكين

التمكين: هو 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 .

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: تفويض السلطة						
1	الصلاحيات المفوضة لي كافية لانجاز مهام وظيفتي.					
2	لدى الادارة ثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.					
3	تمنحني الادارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.					
4	اتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي باستقلالية.					
5	لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي.					
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات						
6	أشارك في حل بعض المشكلات بالهيئة في ضوء المتاح لي.					
7	أشارك في دور ايجابي في تحسين العمل داخل الهيئة.					
8	أمارس بعض الصلاحيات بالهيئة لتحقيق الأهداف.					
9	أشعر بأني عنصر فعال ومؤثر في الهيئة.					
10	تتوفر لي فرصة في الهيئة بالمشاركة في صنع القرارات.					
البعد الثالث: فرق العمل						
11	تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء الى فرق العمل.					
12	تنسم علاقاتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاوني تسودها الثقة.					
13	تدعم الادارة تشكيل فرق العمل تشجع المؤسسة العمل الجماعي.					
14	ألتزم بشكل عال اتجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.					
15	يعمل العاملين داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد.					
البعد الرابع: التدريب والتعليم						
16	تتبنى ادارة الشركة خطة محكمة لتدريب العاملين فيها.					
17	توفر ادارة الشركة دورات تدريبية باستمرار للعاملين.					
18	تشجع ادارة الشركة تبادل الخبرات مع الشركات العاملة في المجال نفسه.					
19	توفر ادارة الشركة فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.					
20	تسعى ادارة الشركة لتطوير أداء العاملين فيها باستمرار.					

البعد الخامس :الاتصال الفعال

					يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع.	21
					توجد قنوات تواصل بين المستويات الادارية للوصول الى المعلومة.	22
					أجد سهولة في التواصل مع رئيسي المباشر في العمل.	23
					أحصل على المعلومات اللازمة لانجاز العمل في أي وقت أريد.	24
					أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات.	25

المحور الثاني: السلوك الابداعي

السلوك الابداعي: هو عملية خلق أفكار جديدة وبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار الى واقع مطبق ودي قيمة نافعة.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القدرة على حل المشكلات						
26	احاول دائما اكتشاف المشاكل بهدف حلها.					
27	اتابع المشاكل التي يعاني منها الاخرون في العمل.					
28	اقوم بتجربى أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل التي قد تواجهني في العمل.					
29	ارغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات					
القابلية للتغيير						
30	اقوم بايجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل المناط بي.					
31	اكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرو اى طريقة جديدة.					
32	أحاول دائما الابتعاد عن الروتين في ممارستي لاعمالي.					
33	أشجع الآخرين على تقديم مقترحات و اساليب جديدة في العمل.					
سعة الاتصال						
34	أبدل جهدا في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود مؤسستي .					
35	أطور علاقاتي الأفقية والرأسية مع زملائي.					
36	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص خارج المؤسسة.					
37	أسعى الى الحصول على البيانات ذات الصلة بعلمي.					

تشجيع الابداع

					تشجع مؤسستي المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية للعاملين.	38
					يتم متابعة العاملين المبدعين بشكل مباشر.	39
					تقدم وزارتي التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية	40
					تقدم مؤسستي حوافز رسمية تشجيعية باستمرار للعاملين المبدعين.	41

الملحق رقم 02 :الإتساق الداخلي لأداة الدراسة

Corrélations

[Jeu_de_données1] C:\Users\LIA INFO\Documents\AMINA.sav

Corrélations

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	في_المشاركة_بعد القرارات_اتخاذ_
Q6	Corrélation de Pearson	1	,751**	,729**	,654**	,604**	,850**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q7	Corrélation de Pearson	,751**	1	,755**	,835**	,625**	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q8	Corrélation de Pearson	,729**	,755**	1	,748**	,658**	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q9	Corrélation de Pearson	,654**	,835**	,748**	1	,732**	,909**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q10	Corrélation de Pearson	,604**	,625**	,658**	,732**	1	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	51	51	51	51	51	51
اتخاذ_في_المشاركة_بعد القرارات_	Corrélation de Pearson	,850**	,901**	,881**	,909**	,837**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	العمل فرق بعد
Q11	Corrélation de Pearson	1	,594**	,490**	,000	,320*	,622**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	1,000	,022	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q12	Corrélation de Pearson	,594**	1	,432**	,125	,197	,592**
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,384	,165	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q13	Corrélation de Pearson	,490**	,432**	1	,670**	,736**	,918**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q14	Corrélation de Pearson	,000	,125	,670**	1	,584**	,674**
	Sig. (bilatérale)	1,000	,384	,000		,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q15	Corrélation de Pearson	,320*	,197	,736**	,584**	1	,827**
	Sig. (bilatérale)	,022	,165	,000	,000		,000
	N	51	51	51	51	51	51
العمل فرق بعد	Corrélation de Pearson	,622**	,592**	,918**	,674**	,827**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	والتدريب بعد التعليم
Q16	Corrélation de Pearson	1	,752**	,483**	,519**	,616**	,769**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q17	Corrélation de Pearson	,752**	1	,609**	,797**	,823**	,919**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q18	Corrélation de Pearson	,483**	,609**	1	,716**	,627**	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51

Q19	Corrélation de Pearson	,519**	,797**	,716**	1	,860**	,904**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q20	Corrélation de Pearson	,616**	,823**	,627**	,860**	1	,908**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	51	51	51	51	51	51
التدريب_بعد التعليم_و	Corrélation de Pearson	,769**	,919**	,812**	,904**	,908**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	_الاتصال_بعد الفعال
Q21	Corrélation de Pearson	1	,821**	,226	,362**	,662**	,895**
	Sig. (bilatérale)		,000	,110	,009	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q22	Corrélation de Pearson	,821**	1	,212	,125	,765**	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000		,134	,381	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q23	Corrélation de Pearson	,226	,212	1	,591**	,165	,549**
	Sig. (bilatérale)	,110	,134		,000	,248	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q24	Corrélation de Pearson	,362**	,125	,591**	1	-,093	,503**
	Sig. (bilatérale)	,009	,381	,000		,516	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q25	Corrélation de Pearson	,662**	,765**	,165	-,093	1	,741**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,248	,516		,000
	N	51	51	51	51	51	51
_الاتصال_بعد الفعال	Corrélation de Pearson	,895**	,857**	,549**	,503**	,741**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Y26	Y27	Y28	Y29	_حل_على_القدرة_بعد المشكلات
Y26	Corrélation de Pearson	1	,380**	,685**	,371**	,771**

	Sig. (bilatérale)		,006	,000	,007	,000
	N	51	51	51	51	51
Y27	Corrélation de Pearson	,380**	1	,170	,746**	,784**
	Sig. (bilatérale)	,006		,232	,000	,000
	N	51	51	51	51	51
Y28	Corrélation de Pearson	,685**	,170	1	,361**	,688**
	Sig. (bilatérale)	,000	,232		,009	,000
	N	51	51	51	51	51
Y29	Corrélation de Pearson	,371**	,746**	,361**	1	,822**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,009		,000
	N	51	51	51	51	51
حل_على_القدرة_بعد المشكلات	Corrélation de Pearson	,771**	,784**	,688**	,822**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Y30	Y31	Y32	Y33	للتغيير_القابلية_بعد
Y30	Corrélation de Pearson	1	,368**	,852**	,499**	,854**
	Sig. (bilatérale)		,008	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51
Y31	Corrélation de Pearson	,368**	1	,348*	,373**	,681**
	Sig. (bilatérale)	,008		,012	,007	,000
	N	51	51	51	51	51
Y32	Corrélation de Pearson	,852**	,348*	1	,599**	,874**
	Sig. (bilatérale)	,000	,012		,000	,000
	N	51	51	51	51	51
Y33	Corrélation de Pearson	,499**	,373**	,599**	1	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,000		,000
	N	51	51	51	51	51
للتغيير_القابلية_بعد	Corrélation de Pearson	,854**	,681**	,874**	,765**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	Y34	Y35	Y36	Y37	الاتصال_سعة_بعد
--	-----	-----	-----	-----	-----------------

Y34	Corrélation de Pearson	1	,480**	,556**	,485**	,795**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51
Y35	Corrélation de Pearson	,480**	1	,853**	,282*	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,045	,000
	N	51	51	51	51	51
Y36	Corrélation de Pearson	,556**	,853**	1	,308*	,882**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,028	,000
	N	51	51	51	51	51
Y37	Corrélation de Pearson	,485**	,282*	,308*	1	,617**
	Sig. (bilatérale)	,000	,045	,028		,000
	N	51	51	51	51	51
الاتصال_ساعة_بعد	Corrélation de Pearson	,795**	,852**	,882**	,617**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Y38	Y39	Y40	Y41	الابداع_تشجيع_بعد
Y38	Corrélation de Pearson	1	,815**	,787**	,774**	,901**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51
Y39	Corrélation de Pearson	,815**	1	,908**	,897**	,969**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51
Y40	Corrélation de Pearson	,787**	,908**	1	,810**	,935**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	51	51	51	51	51
Y41	Corrélation de Pearson	,774**	,897**	,810**	1	,934**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	51	51	51	51	51
الابداع_تشجيع_بعد	Corrélation de Pearson	,901**	,969**	,935**	,934**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تفويض بعد السلطة	بعد في المشاركة اتخاذ القرارات	العمل فرق بعد	والتدريب بعد التعليم	الاتصال بعد الفعال	الأول المحور
السلطة تفويض بعد	Corrélation de Pearson	1	,585**	,410**	-,006	,329*	,724**
	Sig. (bilatérale)		,000	,003	,967	,018	,000
	N	51	51	51	51	51	51
اتخاذ في المشاركة بعد القرارات	Corrélation de Pearson	,585**	1	,338*	,067	,234	,683**
	Sig. (bilatérale)	,000		,015	,640	,099	,000
	N	51	51	51	51	51	51
العمل فرق بعد	Corrélation de Pearson	,410**	,338*	1	,426**	,216	,717**
	Sig. (bilatérale)	,003	,015		,002	,128	,000
	N	51	51	51	51	51	51
التعليم و التدريب بعد	Corrélation de Pearson	-,006	,067	,426**	1	,329*	,567**
	Sig. (bilatérale)	,967	,640	,002		,018	,000
	N	51	51	51	51	51	51
الفعال الاتصال بعد	Corrélation de Pearson	,329*	,234	,216	,329*	1	,594**
	Sig. (bilatérale)	,018	,099	,128	,018		,000
	N	51	51	51	51	51	51
الأول المحور	Corrélation de Pearson	,724**	,683**	,717**	,567**	,594**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		حل على القدرة بعد المشكلات	للتغيير القابلية بعد	الاتصال سعة بعد	الاتصال بعد الفعال	الثاني المحور
حل على القدرة بعد المشكلات	Corrélation de Pearson	1	,710**	,300*	,284*	,672**
	Sig. (bilatérale)		,000	,033	,044	,000
	N	51	51	51	51	51
للتغيير القابلية بعد	Corrélation de Pearson	,710**	1	,434**	,346*	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,013	,000
	N	51	51	51	51	51
الاتصال سعة بعد	Corrélation de Pearson	,300*	,434**	1	,569**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,033	,001		,000	,000

N		51	51	51	51	51
الفعال_الاتصال_بعد	Corrélacion de Pearson	,284*	,346*	,569**	1	,559**
	Sig. (bilatérale)	,044	,013	,000		,000
N		51	51	51	51	51
الثاني_المحور	Corrélacion de Pearson	,672**	,747**	,831**	,559**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N		51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	السلطة_تفويض_بعد
Q1	Corrélacion de Pearson	1	,627**	,656**	,620**	,567**	,830**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q2	Corrélacion de Pearson	,627**	1	,735**	,471**	,696**	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q3	Corrélacion de Pearson	,656**	,735**	1	,715**	,622**	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q4	Corrélacion de Pearson	,620**	,471**	,715**	1	,660**	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
Q5	Corrélacion de Pearson	,567**	,696**	,622**	,660**	1	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	51	51	51	51	51	51
تفويض_بعد السلطة	Corrélacion de Pearson	,830**	,838**	,883**	,826**	,835**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		حل_على_القدرة_بعد	للتنغير_القابلية_بعد	الاتصال_سعة_بعد	تشجيع_بعد الابداع	الثاني_المحور
حل_على_القدرة_بعد المشكلات	Corrélacion de Pearson	1	,710**	,300*	,352*	,672**
	Sig. (bilatérale)		,000	,033	,011	,000
	N	51	51	51	51	51

للتغيير_ القابلية_ بعد	Corrélation de Pearson	,710**	1	,434**	,430**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,002	,000
	N	51	51	51	51	51
الاتصال_ سعة_ بعد	Corrélation de Pearson	,300*	,434**	1	,742**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,033	,001		,000	,000
	N	51	51	51	51	51
الابداع_ تشجيع_ بعد	Corrélation de Pearson	,352*	,430**	,742**	1	,871**
	Sig. (bilatérale)	,011	,002	,000		,000
	N	51	51	51	51	51
الثاني_ المحور	Corrélation de Pearson	,672**	,747**	,831**	,871**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 03 : ثبات الإستبيان

Echelle : الفاعل تفويض السلطة :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	5

Echelle : الفاعل المشاركة في اتخاذ القرارات :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	5

Echelle : فرق العمل الفاعل

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,778	5

Echelle : الفاعل التدريبي والتعليم

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	10,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	5

Echelle : الفابعدالتصالالفعال**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	5

Echelle : الفابعدالقدرة علىحلالمشكلات**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	5

Echelle : الفابعدقابليةالتغيير**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	5

Echelle : الفابعدسعةالاتصال

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	5

Echelle : الفابعدتشجيعالابداع

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,971	5

Echelle : الفالمحورالأول

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	25

Echelle : الفالمحور الثاني

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	16

Echelle : الفالعبارات الكل

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	41

الملحق رقم 04 :النسب والتكرارات المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	30	58,8	58,8	58,8
أنثى	21	41,2	41,2	100,0
Total	51	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 أقلمن	7	13,7	13,7	13,7
سنة 40 الأقلمن 30 من	22	43,1	43,1	56,9
سنة 50 الأقلمن 40 من	19	37,3	37,3	94,1
سنة 50 فما فوق	3	5,9	5,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تكوينمهني	20	39,2	39,2	39,2
ثانويأو أقل	1	2,0	2,0	41,2
جامعي	30	58,8	58,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

العمل_سنوات_عدد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 أقلمن	2	3,9	3,9	3,9
سنوات 10 الأقلمن 5 من	19	37,3	37,3	41,2

سنة 15 سنوات الأقل من 10 من	19	37,3	37,3	78,4
سنة 20 للأقل من 15 من	6	11,8	11,8	90,2
سنة أكثر 20	5	9,8	9,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الملحق رقم 05: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ومحاور الاستبيان

```
GET
FILE='C:\Users\LIA INFO\Documents\AMINA.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 السلطة_تفويض_بعد
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Statistiques

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	السلطة_تفويض_بعد
N	Valide	51	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,18	3,84	3,47	3,49	3,80	3,5569
	Ecart type	1,144	1,155	1,007	1,173	,980	,91853

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 القرارات_اتخاذ_في_المشاركة_بعد
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Statistiques

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	اتخاذ_في_المشاركة_بعد القرارات_
N	Valide	51	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,84	4,02	3,94	3,96	3,61	3,8745
	Ecart type	,857	,812	,785	,916	,961	,75785

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 العمل_فرق_بعد
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Statistiques

		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	العمل_فرق_بعد
N	Valide	51	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0	0

Moyenne	3,94	4,22	3,75	4,00	3,57	3,8941
Ecart type	,785	,757	,845	,849	1,171	,65036

FREQUENCIES VARIABLES=Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 التعليم_والتدريب_بعد
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	التعليم_والتدريب_بعد
N	Valide	51	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,92	3,96	3,33	3,76	3,82	3,7608
Ecart type		,935	1,076	1,211	,992	1,053	,90864

FREQUENCIES VARIABLES=Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 الفعال_الاتصال_بعد
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	الفعال_الاتصال_بعد
N	Valide	51	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,73	3,73	4,18	3,90	3,86	3,8784
Ecart type		,918	,827	,623	,700	,825	,56721

FREQUENCIES VARIABLES=Y26 Y27 Y28 Y29 المشكلات_حل_على_القدرة_بعد
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		Y26	Y27	Y28	Y29	_حل_على_القدرة_بعد المشكلات
N	Valide	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,12	3,65	3,88	3,73	3,8431
Ecart type		,739	,934	,739	,777	,61229

FREQUENCIES VARIABLES=Y30 Y31 Y32 Y33 للتغيير_القابلية_بعد
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		Y30	Y31	Y32	Y33	للتغيير_القابلية_بعد
--	--	-----	-----	-----	-----	----------------------

N	Valide	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,04	3,88	4,04	4,08	4,0098
	Ecart type	,747	,816	,720	,688	,58728

FREQUENCIES VARIABLES=Y34 Y35 Y36 Y37 الاتصال_سعة_بعد
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		Y34	Y35	Y36	Y37	الاتصال_سعة_بعد
N	Valide	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,55	3,57	3,45	3,96	3,6324
	Ecart type	1,026	1,100	1,064	,848	,80367

FREQUENCIES VARIABLES=Y38 Y39 Y40 Y41 الابداع_تشجيع_بعد
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		Y38	Y39	Y40	Y41	الابداع_تشجيع_بعد
N	Valide	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,47	3,43	3,51	3,14	3,3873
	Ecart type	1,120	1,153	1,084	1,217	1,06924

FREQUENCIES
 VARIABLES=الاتصال_بعد_سعة_للتغيير_بعد_القابلية_المشكلات_بعد_حل_على_القدرة_بعد_الثاني_الابداع_المحور_تشجيع
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		حل_على_القدرة_بعد_المشكلات	للتغيير_القابلية_بعد	الاتصال_سعة_بعد	الابداع_تشجيع_بعد	الثاني_المحور
N	Valide	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,8431	4,0098	3,6324	3,3873	3,7181
	Ecart type	,61229	,58728	,80367	1,06924	,61242

الملحق رقم 06 : إختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques

		سلطة تفويض بعد	اتخاذ في المشاركة بعد القرارات	العمل فرق بعد	و التدريب بعد التعليم	الاتصال بعد الفعال	الثاني المحور
N	Vali de Manquant	51	51	51	51	51	51
Asymétrie		,864	,925	,121	,563	,230	,790
Erreur standard d'asymétrie		,333	,333	,333	,333	,333	,333
Kurtosis		,704	2,585	,610	,164	,259	2,143
Erreur standard de Kurtosis		,656	,656	,656	,656	,656	,656

الملحق رقم 07: معامل التضخم والتباين المسموح

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,256	,536		,477	,636		
	تفويض بعد السلطة	-,101	,092	-,151	-1,099	,278	,533	1,876
	في المشاركة بعد القرارات اتخاذ	,363	,101	,449	3,594	,001	,645	1,551
	العمل فرق بعد	,207	,118	,220	1,749	,087	,636	1,572
	و التدريب بعد التعليم	-,175	,082	-,260	-2,142	,038	,685	1,461
	الاتصال بعد الفعال	,585	,123	,541	4,753	,000	,776	1,289

a. Variable dépendante : الثاني المحور

الملحق رقم 08: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
e									

1	,740 ^a	,547	,497	,43439	,547	10,877	5	45	,000
---	-------------------	------	------	--------	------	--------	---	----	------

a. Prédicteurs : (Constante), الفعال_الاتصال_بعد, العمل_فرق_بعد, المشاركة_في_اتخاذ_القرارات_بعد, التدريب_و_التعليم_بعد, السلطة_تفويض_بعد

b. Variable dépendante : الثاني_المحور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,262	5	2,052	10,877	,000 ^b
	Résidus	8,491	45	,189		
	Total	18,753	50			

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

b. Prédicteurs : (Constante), الفعال_الاتصال_بعد, العمل_فرق_بعد, المشاركة_في_اتخاذ_القرارات_بعد,

السلطة_تفويض_بعد, التعليم_و_التدريب_بعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,256	,536		,477	,636		
	تفويض_بعد السلطة	-,101	,092	-,151	-1,099	,278	,533	1,876
	في_المشاركة_بعد القرارات_اتخاذ_	,363	,101	,449	3,594	,001	,645	1,551
	العمل_فرق_بعد	,207	,118	,220	1,749	,087	,636	1,572
	و_التدريب_بعد التعليم	-,175	,082	-,260	-2,142	,038	,685	1,461
	_الاتصال_بعد الفعال	,585	,123	,541	4,753	,000	,776	1,289

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,529 ^a	,280	,266	,52482

a. Prédicteurs : (Constante), الأول_المحور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,257	1	5,257	19,085	,000 ^b
Résidus	13,496	49	,275		
Total	18,753	50			

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

b. Prédicteurs : (Constante), الأول_المحور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,257	1	5,257	19,085	,000 ^b
Résidus	13,496	49	,275		
Total	18,753	50			

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

b. Prédicteurs : (Constante), الأول_المحور

الملحق رقم 09 إختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأول_المحور	ذكر	30	3,7027	,52666	,09615
	أنثى	21	3,9219	,43990	,09600
الثاني_المحور	ذكر	30	3,6542	,72511	,13239
	أنثى	21	3,8095	,40043	,08738

ONEWAY السن BY الثاني_الأول_المحور_المحور /MISSING ANALYSIS

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الأول_المحور	Intergruppes	,424	3	,141	,550
	Intragruppes	12,083	47	,257	
	Total	12,508	50		
الثاني_المحور	Intergruppes	1,656	3	,552	1,518
	Intragruppes	17,097	47	,364	
	Total	18,753	50		

ONEWAY التعليمي_المستوى BY الثاني_الأولالمحور_المحور /MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الأول_المحور	Intergruppes	,161	2	,080	,312	,733
	Intragruppes	12,347	48	,257		
	Total	12,508	50			
الثاني_المحور	Intergruppes	2,050	2	1,025	2,946	,062
	Intragruppes	16,703	48	,348		
	Total	18,753	50			

ONEWAY العمل_سنوات_عدد BY الثاني_الأولالمحور_المحور /MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الأول_المحور	Intergruppes	4,296	4	1,074	6,017	,001
	Intragruppes	8,211	46	,179		
	Total	12,508	50			
الثاني_المحور	Intergruppes	3,220	4	,805	2,384	,065
	Intragruppes	15,533	46	,338		
	Total	18,753	50			

ONEWAY العمل_سنوات_عدد BY الأول_المحور /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).

ANOVA

الأول_المحور

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	4,296	4	1,074	6,017	,001
Intragruppes	8,211	46	,179		
Total	12,508	50			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الأول_المحور

Différence significative de Tukey

(J) _سنوات_ عدد العمل	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %		
				Borne inférieure	Borne supérieure	
(I) العمل_سنوات_ عدد سنوات 5 أقلمن	الأقلمن 5 من سنوات 10	-,85895	,31409	,064	-1,7506	,0327
	من 10 سنواتالأقلمن سنة15	-1,09263 ⁺	,31409	,009	-1,9843	-,2010
	من 15 اللاقلمن سنة 20	-,33333	,34497	,869	-1,3127	,6460
	سنة سنةأكثر 20	-,68000	,35349	,320	-1,6835	,3235
سنوات 10 اللاقلمن 5 من	5 أقلمن سنوات من 10	,85895	,31409	,064	-,0327	1,7506
	سنواتالأقلمن سنة15	-,23368	,13708	,441	-,6228	,1555
	من 15 اللاقلمن سنة 20	,52561	,19786	,077	-,0361	1,0873
	سنة سنةأكثر 20	,17895	,21236	,916	-,4239	,7818
سنة15 سنواتالأقلمن 10 من	5 أقلمن سنوات	1,09263 ⁺	,31409	,009	,2010	1,9843
	الأقلمن 5 من سنوات 10	,23368	,13708	,441	-,1555	,6228
	من 15 اللاقلمن سنة 20	,75930 ⁺	,19786	,003	,1976	1,3210
	سنة سنةأكثر 20	,41263	,21236	,310	-,1902	1,0155
سنة 20 اللاقلمن 15 من	5 أقلمن سنوات	,33333	,34497	,869	-,6460	1,3127
	الأقلمن 5 من سنوات 10	-,52561	,19786	,077	-1,0873	,0361
	من 10 سنواتالأقلمن سنة15	-,75930 ⁺	,19786	,003	-1,3210	-,1976
	سنة سنةأكثر 20	-,34667	,25584	,659	-1,0730	,3796

سنة فأكثر 20	5 أقل من سنوات	,68000	,35349	,320	-,3235	1,6835
	الأقل من 5 من سنوات 10	-,17895	,21236	,916	-,7818	,4239
	10 من سنوات الأقل من 15 سنة	-,41263	,21236	,310	-1,0155	,1902
	15 من سنوات الأقل من 20 سنة	,34667	,25584	,659	-,3796	1,0730

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.