

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

أثر التمكين الإداري على السلوك
الإبداعي
لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات
**The Effect of Administrative Empowerment on
Creativity Behavior of the Syrian Telecom Company
Employees**

دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة التقانة

إعداد الطالبة

رائدة حاج علي Raeda_144725

إشراف

د. محمد سعيد دسوقي

صفحة لجنة التحكيم

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف

خلق الله محمد بن عبدالله، أهدي ثمرة جهدي وخلاصة تعبي إلى:

والدتي العزيزة ووالدي الحبيب حفظه الله

رفيق دربي وسندي زوجي

صغاري الرائعين

إخوتي وأخواتي

أصدقائي وأحبائي

رائدة حاج علي

شكر وتقدير

أتقدم بأصدق مشاعر الشكر والتقدير إلى الجامعة الافتراضية السورية ممثلة برئيسها ومدرسيها لما قدمته لي من شرف الدراسة في صرحها العظيم.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى حضرة المشرف الدكتور محمد سعيد دسوقي، لما قدمه من دعم ومساندة أفضت إلى إنجاز هذه الدراسة.

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة
السورية للاتصالات
إعداد الطالبة

رائدة حاج علي

إشراف

د. محمد سعيد دسوقي

عام: 2022

الجامعة الافتراضية السورية

الملخص

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات من خلال محاور تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات وتدريب العاملين والتحفيز. ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استبانة شملت (35) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على (70) موظف وتم استعادة (63) استبانة كانت جميعها صالحة أي ما نسبته 90% من إجمالي الاستبانات الموزعة، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، وكان من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- مستوى التمكين الإداري بأبعاده المختلفة: (تفويض الصلاحيات- المشاركة في اتخاذ القرارات- تدريب العاملين- التحفيز) لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التمكين 3.41، والانحراف المعياري 0.54
- مستوى السلوك الإبداعي في الشركة السورية للاتصالات كان أيضاً مرتفعاً، حيث قدر المتوسط الحسابي له بـ 4.12 وبانحراف معياري قدره 0.438
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات والتحفيز في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات.

بينما أوصت الدراسة بـ:

- تطبيق المزيد من سياسات التمكين الإداري لرفع المستوى المحقق.
- تفعيل المركز التدريبي الموجود في الشركة بدورات ذات أهمية ملموسة والاستعانة بمدربين أكفاء من خارج الشركة.
- يجب على الشركة إيجاد حل إسعافي لظاهرة العلاقة العكسية بين التحفيز والسلوك الإبداعي الخطيرة في محاولة لتحويلها إلى علاقة طردية وذلك من خلال اتباع سياسة أجور وأنظمة حوافز عادلة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، السلوك الإبداعي، العاملين في الاتصالات

The Effect of Administrative Empowerment on Creativity Behavior of the Syrian Telecom Company Employees

Prepared by

Raeda Haj Ali

Supervisor

Dr. Mouhammad Said Desouki

Syrian Virtual University

2022

Abstract

This study aims to investigate the Effect of Administrative Empowerment on Creativity Behavior of the Syrian Telecom Company Employees about delegation of authority, participation in decision-making, training and motivation, as dimensions of Administrative Empowerment.

In order to achieve the study objectives, the researcher developed a questionnaire included (35) paragraph to gather preliminary data from the study sample, (70) questionnaire were distributed, (63) were returned, that mean the rate of response is (90%). SPSS program was used to analyze the collected data and test study hypotheses.

The study reached to number of results. The most important ones are:

- The level of Administrative Empowerment and its various dimensions was at a high level, where the arithmetical mean of these dimensions took a value of (3.41) and a standard deviation of (0.54).
- The level of Creativity Behavior of the Employees in the Syrian Telecom Company was at a high level too, where the arithmetical mean is (4.12) and the standard deviation is (0.438).
- There is an effect which has statistical indication and correlation between the independent variables (delegated of authority and motivation) and Creativity Behavior

In light of the conclusions, the present study proposed a number of recommendations:

- Implementing more administrative empowerment policies to enhance the achieved level.
- Activating the training center in the company with courses of tangible importance, and using qualified trainers from outside the company.
- The company must find an effective solution to the dangerous phenomenon of the negative relationship between motivation and creativity behavior in an attempt to turn it into a positive one through the adoption of a wage policy and fair motivation systems.

Key Words: Administrative Empowerment, Creativity Behavior, Telecom Employees

فهرس المحتويات

1	مقدمة
3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	(1-1) التعريفات الإجرائية
4	(2-1) لمحة عن الشركة السورية للاتصالات
5	(3-1) مشكلة الدراسة
6	(4-1) أهمية الدراسة
7	(5-1) أهداف الدراسة
8	(6-1) حدود الدراسة
8	(7-1) النموذج المعرفي للدراسة
9	(8-1) فرضيات الدراسة
11	(9-1) محددات الدراسة
11	(10-1) مصادر جمع بيانات الدراسة
12	(11-1) الدراسات السابقة
12	(1-11-1) الدراسات العربية
15	(2-11-1) الدراسات الأجنبية
17	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
17	المبحث الأول: التمكين الإداري
17	(1-1-2) مفهوم التمكين
17	(1-1-1-2) التمكين لغة
17	(2-1-1-2) التمكين الإداري
18	(2-1-2) أهمية التمكين الإداري
18	(1-2-1-2) أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمة
19	(2-2-1-2) أهمية التمكين الإداري بالنسبة للعاملين
19	(3-2-1-2) أهمية التمكين الإداري بالنسبة للعميل
19	(3-1-2) مستويات التمكين الإداري
21	(4-1-2) أبعاد التمكين الإداري
22	(5-1-2) خطوات تنفيذ التمكين الإداري
24	(6-1-2) نماذج التمكين الإداري
25	(7-1-2) معوقات التمكين الإداري
26	(8-1-2) مقومات نجاح التمكين الإداري
27	المبحث الثاني: الإبداع والسلوك الإبداعي
27	(1-2-2) مفهوم الإبداع

27 الإبداع لغة (1-1-2-2)
27 تعريف الإبداع (2-1-2-2)
27 الإبداع وعلاقته بالمفاهيم الأخرى (3-1-2-2)
28 خصائص الإبداع (2-2-2)
28 مستويات الإبداع (3-2-2)
29 الإبداع على مستوى الفرد (1-3-2-2)
29 الإبداع على مستوى الجماعة (2-3-2-2)
29 الإبداع على مستوى المنظمة (3-3-2-2)
29 أنواع الإبداع (4-2-2)
30 السلوك الإبداعي (5-2-2)
30 عناصر السلوك الإبداعي (6-2-2)
30 تحسس المشكلات (1-6-2-2)
30 وفرة توليد الأفكار (2-6-2-2)
30 الحدائة والأصالة (3-6-2-2)
31 المرونة (4-6-2-2)
31 القدرة على التحليل (5-6-2-2)
31 القدرة على الإبداع (6-6-2-2)
31 الممارسات الإدارية المحفزة للسلوك الإبداعي (7-2-2)
31 ملائمة الوظيفة لاختصاص الفرد (1-7-2-2)
31 منح الحرية (2-7-2-2)
32 عدالة توزيع الموارد (3-7-2-2)
32 تكامل فريق العمل (4-7-2-2)
32 التحفيز (5-7-2-2)
32 معوقات السلوك الإبداعي (8-2-2)
32 ضعف الكفاءة الفنية (1-8-2-2)
32 ضعف الثقة بالنفس (2-8-2-2)
33 التهرب من المسؤولية (3-8-2-2)
33 عدم الشعور بالأهمية (4-8-2-2)
34 المبحث الثالث: علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي
34 دور تفويض الصلاحيات في تنمية السلوك الإبداعي (1-3-2)
34 فوائد تفويض الصلاحيات للمفوض (1-1-3-2)
34 فوائد تفويض الصلاحيات للمفوض (2-1-3-2)
34 فوائد تفويض الصلاحيات للمنظمة (3-1-3-2)
35 دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تنمية السلوك الإبداعي (2-3-2)

35 دور التدريب في تنمية السلوك الإبداعي (3-3-2)
35 دور التحفيز في تنمية السلوك الإبداعي (4-3-2)
36 ملخص الإطار النظري للدراسة
37 الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
37 (1-3) تمهيد
38 (2-3) منهجية الدراسة
38 (3-3) مجتمع الدراسة
38 (4-3) عينة الدراسة
39 (5-3) أداة الدراسة
39 (6-3) متغيرات الدراسة
40 (7-3) تحديد مستويات الإجابة
41 (8-3) اختبار صدق الأداة وثباتها
41 (1-8-3) صدق الأداة
41 (2-8-3) اختبار ثبات الأداة
42 (9-3) وصف خصائص عينة الدراسة
43 (10-3) الإجابة على أسئلة الدراسة
43 (1-10-3) التساؤل الأول
49 (2-10-3) التساؤل الثاني
50 (11-3) اختبار فرضيات الدراسة
50 (1-11-3) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H01
55 (2-11-3) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية H02
61 النتائج والتوصيات
61 النتائج
62 التوصيات
63 آفاق مستقبلية
64 المراجع
67 الملاحق

فهرس الجداول

21	جدول (1) أبعاد التمكين الإداري وفقاً لدراسات سابقة
40	جدول (2) يوضح درجات مقياس ليكرت
40	جدول (3) يوضح معيار تقييم قيمة المتوسط الحسابي بناء على مقياس ليكرت الخماسي
41	جدول (4) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة
42	جدول (5) يوضح التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة (N=63)
43	جدول (6) يوضح الإحصاءات الوصفية لُبعد تفويض الصلاحيات
44	جدول (7) يوضح الإحصاءات الوصفية لُبعد المشاركة في اتخاذ القرارات
45	جدول (8) يوضح الإحصاءات الوصفية لُبعد تدريب العاملين
46	جدول (9) يوضح الإحصاءات الوصفية لُبعد التحفيز
47	جدول (10) يوضح الإحصاءات الوصفية للتمكين الإداري بأبعاده
49	جدول (11) يوضح الإحصاءات الوصفية للسلوك الإبداعي
51	جدول (12) يوضح نتائج الانحدار المتعدد
56	جدول (13) يوضح نتائج اختبار ANOVA والدلالة الإحصائية تبعاً لمتغير الجنس
56	جدول (14) يوضح نتائج اختبار ANOVA والدلالة الإحصائية تبعاً لمتغير العمر
57	جدول (15) يوضح نتائج اختبار ANOVA والدلالة الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
58	جدول (16) يوضح نتائج اختبار ANOVA والدلالة الإحصائية تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية
59	جدول (17) يوضح نتائج اختبار ANOVA والدلالة الإحصائية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

فهرس الأشكال

9	الشكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة
---	--

فهرس المراجع

64	1- المراجع العربية
65	2- المراجع الأجنبيةة
66	3- المواقع الإلكترونية

فهرس الملاحق

67	1- الاستبيان
----	--------------

مقدمة

تعد الشركات عصب اقتصاد الدول وحجر الزاوية في نموها وازدهارها، بينما يعتبر العنصر البشري المؤهل والمدرب صاحب الدور الأبرز في نجاح الشركات وتميزها، وفي ظل مواكبة الشركات للتطورات التقنية المتسارعة والمنافسة القوية جاءت الحاجة لتطبيق أساليب الإدارة الحديثة بما يعزز من مكانة العنصر البشري وينمي قدراته وإمكاناته في سبيل تحقيق أهداف الشركة.

ولأن العنصر البشري يعتبر اللبنة الأساسية لنجاح الشركات فإن الحفاظ عليه والسعي لتطوير قدراته هو أهم مهام الإدارة الناجحة، ومن هنا برزت أهمية التمكين الإداري في توفير التدريب اللازم للعاملين، وتنمية حس المسؤولية لديهم وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات، وزيادة ثقتهم بأنفسهم من خلال تفويضهم ببعض الصلاحيات، وتشجيعهم على تقديم المزيد باستخدام أنظمة تحفيز فعالة، وهو ما يصب في نهاية الأمر في تحفيز سلوكهم وقدراتهم الإبداعية، ويزيد من إنتاجيتهم ورضاهم وولائهم للشركة.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي، إلا أنها بقيت خجولة في تناولها لمجتمع الأعمال السوري، وهو ما استدعى تناوله والاستفاضة فيه في إطار هذه الدراسة، إذ تسعى الباحثة من خلالها إلى تعرّف مستوى التمكين الإداري في الشركة السورية للاتصالات ودراسة أثره في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها، مع الإحاطة الشاملة لجوانب الموضوع من الناحية النظرية، وتأمل بأن تسهم في تقديم حلول ومقترحات من شأنها تعزيز التمكين الإداري لدى العاملين في الشركة.

وتتبع جاذبية موضوع الدراسة كونها تدرس أحد أساليب الإدارة الحديثة ودرجة تطبيقه على شركة تقانية من أهم الشركات المؤثرة في عالم التقنية السوري وهو ما يعتبر تجسيد واقعي لأهداف ماجستير إدارة التقنية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

(1-1) التعريفات الإجرائية

التمكين الإداري:

هو منح العاملين حرية واسعة في العمل من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال السماح لهم بإبداء آرائهم، وإتاحة الفرصة أمامهم لاستخدام الطريقة التي يرونها أكثر مناسبة لأداء مهامهم وتحملهم التبعات المترتبة عنها.

تفويض الصلاحيات:

وهو منح الرئيس جزءاً من مهامه لمؤسسيه المدربين، مع إعطائهم الصلاحية لإتمام هذه المهام ومسؤوليتهم عن النتائج اللاحقة لها.

المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعبّر عن درجة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات في الشركة، والتي تبدأ من تحديد المشكلة ثم جمع المعطيات ومناقشتها وتحليلها إلى أن يتم الوصول إلى القرار النهائي، كما يمتد دورهم إلى تنفيذ القرار.

تدريب العاملين:

هو النشاط الذي يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة وفاعلية أو شغل وظيفة أعلى مستقبلاً.

التحفيز: هو النشاط الذي تقوم به الإدارة على الصعيد المادي أو المعنوي لحث العاملين لديها على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف الشركة، مولدة بذلك لدى العامل شعوراً باحترامه وتقديره وهو ما يدفعه لتقديم المزيد.

السلوك الإبداعي:

هو السلوك الذي يمارسه العامل في مكان عمله، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة من التصرفات: كإدراك الموقف وتحليله وتقبل آراء الآخرين وتقبل وجهات النظر المختلفة وتقديم أفكار جديدة، وليس بالضرورة بأن ينتج عن هذا السلوك منتج جديد أو فكرة جديدة، لكنه سلوك يسبق الإبداع.

(2-1) لمحة عن الشركة السورية للاتصالات

هي شركة مساهمة مغلقة مملوكة من قبل الدولة، يبلغ رأسمالها 15 مليار ليرة، تأسست عام 1975 وكانت تعرف باسم المؤسسة السورية للاتصالات، تقوم بتقديم خدمات الاتصالات والمعلومات ضمن أراضي الجمهورية العربية السورية لكل من الاستخدامات المنزلية أو لقطاع الأعمال، يشغل المهندس سيف الدين الحسن منصب المدير العام التنفيذي للشركة، بينما يخضع العاملون فيها لنظام يسمى نظام العمل والعاملين بدلاً من قانون العاملين الأساسي وهو ينظم جميع الإجراءات الإدارية في الشركة.

تستخدم الشركة تجهيزات مقاسم من عدة شركات أوروبية عريقة كسيمنس الألمانية وإريكسون السويدية، وقد قامت بنقل التقانة بشكل ناجح، بينما تحاول التغلب على العقوبات الدولية المفروضة على الدولة من خلال التعاقد مع شركات الدول الصديقة كشركة هواوي الصينية في معظم مشاريعها الحديثة.

رؤية الشركة: " نسعى لنكون شركة رائدة في تقديم خدمات الاتصالات والمعلومات وكسب ولاء الزبون وثقة المجتمع والمساهمة في تحسين وتسهيل حياة جميع الشركاء".

رسالة الشركة: " تعمل السورية للاتصالات لتكون الافضل في تقديم خدمات الاتصالات والمعلومات في سورية من خلال:

➤ تقديم الخدمات الشاملة والحلول المتكاملة المتطورة لخدمات الاتصالات والمعلومات على مستوى القطر بجودة عالية وأسعار منافسة.
➤ التوجه نحو الزبائن في مختلف شرائحهم وتلبية احتياجاتهم والحفاظ على رضاهم

➤ الاستثمار في بناء القدرات والمعرفة والمهارات وتعزيز التوجه نحو الابداع والابتكار والعمل الجماعي في مختلف قطاعات الشركة ".

الموقع الرسمي للشركة على الانترنت:

www.syriantelecom.com.sy

(3-1) مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في كون التمكين الإداري من المفاهيم قليلة التطبيق في عالم إدارة الشركات السورية وخصوصاً شركات القطاع الحكومي وما يتخللها من بيروقراطية، وهو ما يشكل فجوة كبيرة يجب ردمها لتجنب انعكاساتها على تطلعات التطوير والمنافسة في السوق، بالإضافة إلى أهمية إدخال مفاهيم التمكين الإداري إلى الشركات كونها أسلوب إداري فعال في تطوير أداء العاملين، وتحقيق التميز والنجاح للشركات.

وعليه فإن تحديد مشكلة الدراسة يكمن في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما مستوى التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات- المشاركة في اتخاذ القرارات- تدريب العاملين- التحفيز) لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات؟

- 2- ما مستوى ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي في الشركة السورية للاتصالات؟
- 3- ما أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات- المشاركة في اتخاذ القرارات- تدريب العاملين- التحفيز) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة؟

(4-1) أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة محاور:

- أهمية القطاع الذي ستنفذ عليه الدراسة، حيث تعتبر الشركة السورية للاتصالات من أهم الشركات العاملة في سورية في ظل تردي أوضاع قطاع النفط والغاز بسبب الحرب، كما تعتبر من أكثر الشركات التقانية المؤثرة لتقديمها خدمات الانترنت لشريحة واسعة من المجتمع، واستحواذها على حصرية تقديم خدمات الهاتف الثابت في البلاد.
- أهمية الموضوع الذي تناقشه، إذ يعتبر من المواضيع المعاصرة في الإدارة الحديثة وما زال يحتاج إلى المزيد من الدراسات وخصوصاً في مجتمع الأعمال السوري، لما يسهم به من تنمية وتحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين وهو ما يعزز الميزة التنافسية للشركة في السوق ويساهم في زيادة ربحيتها وقوتها.
- لفت انتباه الشركة إلى أهمية اعتماد هذا الأسلوب من الإدارة لمواكبة التغيرات الطارئة على بيئة الأعمال، ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في مستوى ممارستها للتمكين الإداري.

➤ أهمية تسليط الضوء على بعض المفاهيم النظرية ونشرها في مجتمع الأعمال السوري كالتمكن الإداري والإبداع.

(5-1) أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى عدة نقاط:

- تقديم إطار نظري شامل عن التمكين الإداري والسلوك الإبداعي.
- تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات.
- اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري متمثلة بـ (تفويض الصلاحيات- المشاركة في اتخاذ القرارات- تدريب العاملين-التحفيز) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات.
- اختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات باختلاف الفروق الشخصية والوظيفية لدى مفردات الدراسة.
- تقديم توصيات وحلول لأصحاب القرار في الشركة السورية للاتصالات بهدف تعزيز التمكين الإداري ودعم السلوك الإبداعي للعاملين، ومعالجة معوقات تطبيقه في حال وجودها.
- المساهمة في الانطلاق بالبحث العلمي من الإطار الافتراضي للجامعة إلى الواقع المادي الملموس.

(6-1) حدود الدراسة

حدود زمانية: حيث تم تنفيذ هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين شهري آذار وحزيران لعام 2022 م.

حدود مكانية: أجريت هذه الدراسة على الشركة السورية للاتصالات.

حدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في الشركة السورية للاتصالات في فرع اتصالات دمشق، حسب الموافقة الممنوحة من الشركة.

حدود نظرية: اقتصرت الدراسة على تحديد أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات- المشاركة في اتخاذ القرارات- تدريب العاملين- التحفيز) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات.

(7-1) النموذج المعرفي للدراسة

بعد تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها يمكننا الآن تحديد متغيراتها:

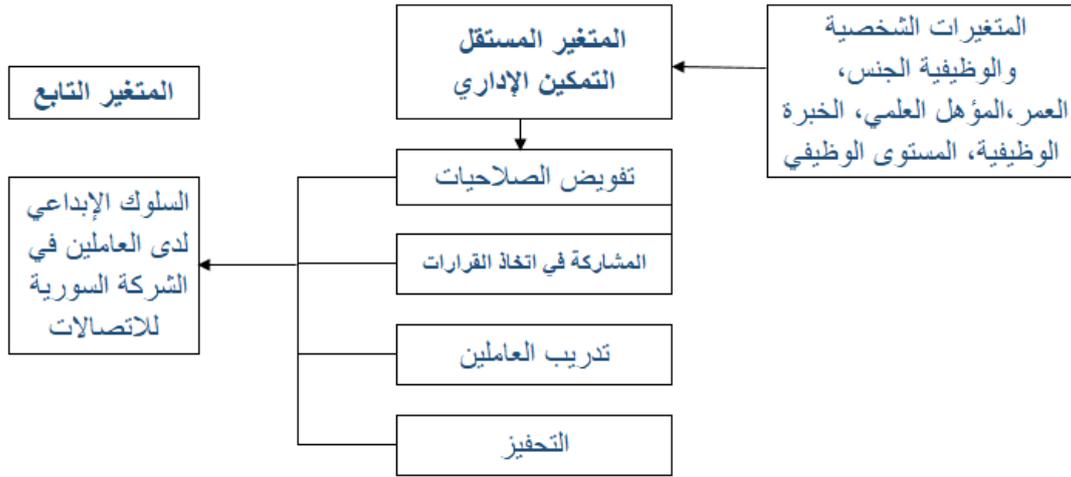
المتغير المستقل (التمكين الإداري):

تشمل أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات- المشاركة في اتخاذ القرارات- تدريب العاملين- التحفيز).

المتغير التابع (السلوك الإبداعي): بما يتضمنه من وفرة الأفكار والحساسية للمشاكل والأصالة والمرونة والقدرة على التحليل والتفكير الابتكاري.

يبين الشكل (1) النموذج المعرفي للدراسة:

الشكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة

(8-1) فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H01: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ ، ويتفرع عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

• الفرضية الفرعية الأولى H1a:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

• الفرضية الفرعية الثانية H1b:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية

$\alpha \leq 0.05$.

• الفرضية الفرعية الثالثة H1c:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتدريب العاملين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

• الفرضية الفرعية الرابعة H1d:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية H02: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ويتفرع عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

• الفرضية الفرعية الأولى H2a:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تعزى لمتغير الجنس.

• الفرضية الفرعية الثانية H2b:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تعزى لمتغير العمر.

• الفرضية الفرعية الثالثة H2c:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• الفرضية الفرعية الرابعة H2d:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

• الفرضية الفرعية الخامسة H2e:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

(9-1) محددات الدراسة

- قلة عدد الدراسات التي تطرقت لموضوع التمكين الإداري وأثره في السلوك الإبداعي في الشركات السورية.

- إن نتائج الدراسة تتعلق بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وبدرجة استجابة أفراد العينة المبحوثة وجديتهم وأمانتهم في الإجابة على الاستبيان، وإن تعميم النتائج التي سيتم التوصل إليها لا يجوز إلا على المجتمع الذي ستسحب منه العينة والمجتمعات المماثلة له.

(10-1) مصادر جمع بيانات الدراسة

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الأولية:

تم توزيع استبيان أعد خصيصاً لهدف الدراسة، حيث تم تطويره بالاعتماد على المراجع النظرية ورسائل الماجستير في إدارة الأعمال التي تطرقت إلى مواضيع ذات صلة بالمشكلة قيد الدراسة، وتم بناء الاستبيان وفق محورين أساسيين هما التمكين الإداري والسلوك الإبداعي والاعتماد على محدداتهما في صياغة فقراته.

المصادر الثانوية:

تم الاعتماد على المصادر الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة والمتمثلة بالمراجع العربية والأجنبية والأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة.

(11-1) الدراسات السابقة

(1-11-1) الدراسات العربية

دراسة المبيضين والطراونة (2011) بعنوان:

"أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، واختبار تأثير أبعاده في السلوك الإبداعي، حيث بلغ عدد أفراد العينة 391 موظفاً وموظفة، وتم تصميم استبانة خصيصاً للدراسة، وخلصت نتائج التحليل إلى وجود سلوك إبداعي لدى العاملين بدرجة متوسطة، وإلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمهم)، وعدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي)، وأوصت الدراسة حينها بضرورة اهتمام البنوك بالعمل وروح الفريق والإدارة التشاركية.

دراسة محمدية (2016) بعنوان:

"أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وتم توزيع 65 استبانة لهذا الغرض، وخلصت دراسته إلى أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز الذاتي) كان مستواه مرتفعاً في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وقدمت الدراسة توصيات بخصوص اعتماد التمكين الوظيفي أسلوباً إدارياً في هيئة تنشيط السياحة الأردنية لتعميق الوعي بهذا الجانب.

دراسة الصباغ (2021) بعنوان:

"أثر التمكين الإداري على الإبداع التكنولوجي دراسة حالة شركة سيريتل"

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير تبني آليات التمكين الإداري في شركة سيريتل من خلال محاور الدراسة (تفويض السلطة - التدريب - فرق العمل - الاتصال - التحفيز) على مستوى الإبداع التكنولوجي (الطلاقة - الأصالة - المرونة - روح المبادرة - الحساسية للمشكلات والتحليل المنهجي) في شركة سيريتل، كما هدفت إلى دراسة وجود اختلاف في تبني آليات التمكين الإداري باختلاف المتغيرات الديموغرافية (العمر- الجنس - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)، ووزعت استبانة على 90 موظف تقني، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التكنولوجي للتقنيين في شركة سيريتل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير الجنس وهو لصالح الذكور.

دراسة بلخضر وبو خضير (2016) بعنوان:

واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على الإبداع بالمؤسسة، وتم استطلاع آراء 43 عاملاً، وانتهت نتائج الدراسة إلى تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على الإبداع بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة، وعدم تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعدي التفويض والتدريب على الإبداع، فيما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتشجيعه على تقديم أفكار جديدة وخلاقة لتعزيز للإبداع بالمؤسسة.

دراسة بن سديرة (2015) بعنوان:

دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس- قسنطينة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات موبيليس- قسنطينة، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من 50 عامل إداري في المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسة جاء مرتفعاً، وأن مستوى تحقيق الميزة التنافسية أيضاً مرتفع، وإلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على تحقيق الميزة التنافسية.

(2-11-1) الدراسات الأجنبية

دراسة Al-Madadha (2016) بعنوان:

The influence of an integrative approach of empowerment on the creative performance for employees

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين بمقارباته الثلاث: تمكين القيادة و مناخ التمكين والتمكين النفسي على الأداء الإبداعي للموظفين في البنوك الأردنية، وقام الباحث بتطوير استبانتيين مختلفتين إحداهما لقياس سلوكيات وممارسات التمكين بمقارباته الثلاث والأخرى لقياس إدراك المديرين للأداء الإبداعي لموظفيهم، وشملت العينة 500 موظف تم توزيع الاستبانات عليهم بينما تم استعادة 412 استبانة صالحة للتحليل، وجاءت النتائج بوجود تأثير إيجابي لتمكين القيادة على كل من مناخ التمكين والتمكين النفسي، وبوجود تأثير لمناخ التمكين على التمكين النفسي، وأن للتمكين النفسي تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي للعاملين في البنوك الأردنية.

دراسة Diab (2018) بعنوان:

The Impact of Empowerment on the Organizational Creativity among Health Directors in the Jordanian Ministry of Health (An Empirical Study)

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك تأثير للتمكين على الإبداع التنظيمي لدى مدراء الصحة في وزارة الصحة الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الصحة في وزارة الصحة الأردنية، وهم (500) مدير، بينما تكونت عينة الدراسة من (150) مدير صحة، وتم تطوير استبيان مؤلف من (30) فقرة تعكس المتغيرات التابعة والمستقلة، وأظهرت النتائج وجود تأثير للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، كما أن هناك تأثيراً لكل بُعد من أبعاد التمكين الإداري بشكل منفصل على الإبداع التنظيمي، ووجود آثار لأبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لمدير الصحة في وزارة الصحة في الأردن بسبب المتغيرات الديموغرافية.

(المؤهلات، والخبرة، والحالة الاجتماعية، والعمر، والجنس)، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتمكين الإداري.

دراسة **Aslam** (2017) بعنوان:

Psychological Empowerment on Creativity Among Employees of IT Sector: The Mediating Role of Creative Process Engagement and Intrinsic Motivation

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقات بين التمكين النفسي، وإبداع الموظفين لدى متخصصي تكنولوجيا المعلومات في باكستان، وتم تطوير استبانة خصيصاً لذلك، حيث شملت عينة الدراسة 281 مفردة، وأظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية كبيرة بين التمكين النفسي والتحفيز الداخلي والمشاركة في العملية الإبداعية وإبداع الموظفين.

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة فإن ما يميز هذه الدراسة أنها تنفذ على قطاع حكومي في بيئة الأعمال السورية، بالإضافة إلى الإطار الزماني والمكاني المحدد لها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التمكين الإداري

(1-1-2) مفهوم التمكين

(1-1-1-2) التمكين لغة

يقال "مكّنه" أي أعطاه القدرة على فعل شيء معين، و"استمكن الرجل على الشيء" أي صار أكثر قدرة عليه.

ويقول تعالى في سورة يوسف الآية (56): "وكذلك مكّنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء" بمعنى أعطيناه القوة والسلطة.

وتعددت الآيات التي ورد فيها مفهوم التمكين كما جاء على لسان ذي القرنين في سورة الكهف الآية (95): "قال ما مكّني فيه ربي خير فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردماً" أي بما أعطاني من الملك والقوة.

(2-1-1-2) التمكين الإداري

تعددت التعريفات التي تناولت التمكين الإداري، ونورد منها:

هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات من خلال تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية في العمل من خلال التعرف على العوامل السلبية التي تزيد من شعوره بانعدام الثقة ومحاولة تلافئها، والتمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه وقراراته وتطبيقاته (والي، 2010، ص. 8).

هو جعل بيئة العمل مناسبة ليمارس العاملين أعمالهم بكفاءة مع إعطائهم الصلاحيات لوضع أهدافهم الخاصة بما يتوافق مع أهداف المنظمة واتخاذ القرارات وحرية التصرف باستقلالية في المهام المسندة إليهم وهذا ما يقوي روح المبادرة عندهم.

وترى (الصباغ، 2021، ص.27) أن التمكين يتمحور حول إعطاء الفرد الصلاحيات والحرية بشكل أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها وذلك وفقاً للوصف الوظيفي للموظف، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في اتخاذ القرارات.

ومن التعاريف السابقة ترى الباحثة أن التمكين هو منح العاملين حرية واسعة في العمل من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال السماح لهم بإبداء آرائهم وإتاحة الفرصة أمامهم لاستخدام الطريقة التي يرونها أكثر مناسبة لأداء مهامهم وتحملهم التبعات المرتبة عنها.

(2-1-2) أهمية التمكين الإداري

(1-2-1-2) أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمة

- زيادة إنتاجية العاملين نتيجة تطوير مهاراتهم وشعورهم بالرضا تجاه الشركة.
- انخفاض نسبة الغياب وتسرب العاملين، وذلك كونهم يشاركون في صنع القرارات مما يولد لديهم شعوراً بالإقبال على العمل.
- تحسين جودة السلع والخدمات، وذلك بسبب التدريب الذي يخضع له العاملون وبالتالي فإنهم يقدمون منتجات ذات جودة عالية.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في هيكلية المنظمة ومنه ينتج سرعة اتخاذ القرار واستجابة ديناميكية لتطورات بيئة العمل.
- تركيز الإدارة العليا على خططها الاستراتيجية وعدم الانشغال باتخاذ القرارات الروتينية.
- تحقيق الميزة التنافسية وهي حصيلة الثمار التي تم ذكرها آنفاً.

(2-1-2) أهمية التمكين الإداري بالنسبة للعاملين

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة نتيجة شعورهم بالثقة الممنوحة لهم.
- يتولد لدى العامل شعور بأنه على قدر من المسؤولية وهو ما يعطيه حافزاً لتطوير قدراته القيادية، مما يعني استمرار رفق المنظمة بالكوادر الإدارية المؤهلة.
- تحسين الوضع النفسي للعامل وشعوره بالرضا الوظيفي وتقديره لذاته وما يبذله من جهد.
- تحفيز العاملين ودافعيتهم للعمل.

(3-2-1-2) أهمية التمكين الإداري بالنسبة للعميل

عندما يتعامل العميل مع عامل يتمتع بمستوى عالي من التمكين الإداري فإنه سيشعر بدرجة رضا أكبر عما هي الحال عليه إذا انتظر العامل التعليمات من مديره، وذلك بسبب سرعة الأداء والاستجابة السريعة مما يوفر على العميل تكبد عناء استيفاء إجراءات بيروقراطية.

(3-1-2) مستويات التمكين الإداري

حدد (باستور، 1996) المشار إليه في (العبيدين، 2004) خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها:

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويُعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمداً على الاقتراحات، ويُعلم الفريق بها.

المستوى الثالث: يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أو لا، ويُعلم الفريق بذلك.

المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.

المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات.

ومنه يمكننا أن نستنتج مستويات التمكين التي يمكن تطبيقها في العملية الإدارية:

المستوى الأدنى: يُطلب من العاملين في هذا المستوى معلومات أو آراء ذات صلة باتخاذ القرارات، وفي هذه الحالة فإن العاملين لا يعرفون تفاصيل المشكلة، لذلك فهم لا يقدمون الحلول المناسبة.

المستوى المتوسط: وفيه يتم استشارة العاملين وتشرح لهم تفاصيل المشكلة، فيقدمون آرائهم وتحليلاتهم ولكن القرار النهائي لا يقع ضمن نطاق صلاحياتهم.

المستوى الأعلى: وهنا يمسك العاملون بزمام صنع القرار متمثلين بفرق عمل ذاتية القيادة، يكتشفون المشكلات، يحددونها ويجدون الحلول، ويراقبون النتائج بعد اختيار الحل الأنسب.

(4-1-2) أبعاد التمكين الإداري

تختلف أبعاد التمكين الإداري التي يتناولها الباحثون في دراساتهم وفقاً لمنظور البحث وأهدافه، وندرج في الجدول رقم (1) أبعاد التمكين الإداري وفقاً لدراسات سابقة:

أبعاد التمكين الإداري	السنة	الدراسة	
التفويض، التدريب والتعلم، الاستقلالية، الدافعية	2012	عبد الحسين	1
التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة	2015	تدرانت	2
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال	2015	معراج	3
التحفيز، المشاركة، تفويض الصلاحيات، فرق العمل، التدريب	2016	محمدي	4
تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال، التدريب، تحفيز العاملين	2021	الصباغ	5

جدول (1) أبعاد التمكين الإداري وفقاً لدراسات سابقة

مما سبق نلاحظ أن معظم الدراسات تبنت أبعاد التمكين التالية: تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، التحفيز.

➤ **تفويض الصلاحيات:** هو أحد أبعاد التمكين الإداري التي تتعلق بمنح المدير جزءاً من مهامه لمروؤوسيه المتمرسين بعد تلقّيهم التدريب المناسب مع منحهم السلطة اللازمة لإنجاز هذه الأعمال وتحملهم مسؤولية النتائج المتأتية عن تنفيذها.

➤ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يقصد بهذا البعد الدرجة التي يشارك بها العاملون في اتخاذ القرارات، وتعتبر إحدى الطرق المجدية للوصول إلى

القرار الصائب، فبعد تحديد المشكلة وتوضيحها لهم، يشارك العاملون في جمع المعلومات ومناقشة وتحليل البدائل ليتم التوصل إلى القرار النهائي الذي يتم اتخاذه من قبل المدير، غير أن دورهم لا ينته هنا بل يمتد إلى تنفيذ القرار ومتابعة نتائجه.

➤ **التدريب:** هو ذلك البعد من التمكين الذي يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة وفاعلية أو شغل وظيفة أعلى مستقبلاً. إن إغفال هذا البعد يحرم العاملين من الخبرات التي تؤهلهم لتحمل المسؤوليات المفوضين بصلاحياتها، مما يحتم على المنظمة التي تسعى للريادة أن تضع برامج تدريبية فعالة لتدريب العاملين فيها على تسلم زمام الأمور والسلطة في نطاق صلاحياتهم واتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق.

➤ **التحفيز:** هو بعد التمكين الذي تسعى من خلاله الإدارة إلى حث العاملين على بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف الشركة سواء باتباع الوسائل المادية أو المعنوية، مما يشعر العامل بتقدير ما يبذله من جهد ويدفعه لبذل المزيد.

(2-1-5) خطوات تنفيذ التمكين الإداري

إن نجاح تنفيذ التمكين الإداري يتعلق بعاملين أساسيين وهما: مدى اقتناع الإدارة العليا بمفهوم التمكين، وما يملكه العاملون من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية.

كما أنه يجب استخدام الأسلوب التدريجي متعدد المراحل للوصول إلى تمكين إداري للعاملين بمستوى مناسب، وذلك بالخطوات التالية:

1. تحديد سبب الحاجة إلى التمكين:

يجب على الإدارة أن تحدد سبب حاجتها إلى تبني التمكين الإداري وتوضح هذا السبب للعاملين مما يزيل الغموض لديهم.

2. تحديد نوع القرارات التي يمكن للمرؤوسين المشاركة باتخاذها:

على الإدارة أن تقرر نوع القرارات التي سيشارك المرؤوسين باتخاذها مما يتيح للمديرين التعرف على التغيير المتوقع في سلوكهم والصلاحيات التي يمكن أن يمنحوها لمرؤوسيهـم.

3. تغيير سلوك المديرين: يقضي المدير عادة العديد من السنوات ليستحوذ

على السلطة والقوة وغالباً لن يكون راغباً في التنازل عنها، لكن الإدارة التي ترغب في تطبيق التمكين، عليها أن تسع لتغيير سلوك مديريها للتنازل عن بعض السلطات وتفويضها لمرؤوسيهـم.

4. تشكيل فريق عمل:

على المنظمة التي ترغب بتطبيق التمكين الإداري أن تعزز ظهور أسلوب فرق العمل لديها لما لها من فوائد من اتخاذ القرار بشكل جماعي ومشاركة الأفكار والتجارب.

5. اختيار الأفراد:

عند تشكيل فريق العمل يجب اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات التي تؤهلهم للعمل بشكل جماعي، إن الاختيار السليم للأفراد هو المهمة الأكثر حساسية لتكوين فريق عمل ناجح.

6. مشاركة المعلومات:

توفير إمكانية الوصول للمعلومات أمام العاملين المطلوب تمكينهم مما يزيد من فرصة مساهمتهم في اتخاذ القرارات.

7. تقديم التدريب اللازم:

يتوجب على المنظمة أن تقدم برامجاً تدريبية عالية المستوى للعاملين، لتمكينهم من الفهم العميق للمواقف المتغيرة والقدرة على مواجهتها والتحلي بمهارة التحليل والتشخيص لاتخاذ القرارات المناسبة.

8. نظام حوافز فعال:

ليتم تطبيق التمكين بفعالية يجب أن يتم ربطه بنظام حوافز فعال يكافئ العامل نظير قيامه بالأعمال التي من شأنها أن تحقق أهداف المنظمة.

ملاحظة: على الإدارة عدم الاستعجال في قياس النتائج، إذ أن التمكين يتطلب وقتاً ليؤتي ثماره، كما أنه من المحتمل أن يواجه بمقاومة من قبل العاملين أنفسهم بما يُعرف بمقاومة التغيير، يحاولوا من خلالها تجنب تحمل المزيد من المسؤوليات على عاتقهم.

(2-1-6) نماذج التمكين الإداري

نموذج (Conger & Kanungo 1988) المشار إليه في (الجعبري، 2018):

اهتم هذا النموذج بالتعرف إلى العوامل التي تؤدي إلى إحساس العامل بانعدام القوة، وحدد خطوات التمكين بخمس خطوات:

الخطوة الأولى: تحديد العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة، وقسمها إلى عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي، وعوامل تتعلق بنظام المكافآت، وعوامل تتعلق بالإشراف، وعوامل تتعلق بتصميم الوظيفة، الخطوة الثانية: وضع السياسات الإدارية التي من شأنها تمكين العاملين، الخطوة الثالثة: توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين من خلال الاستثارة العاطفية والإقناع اللفظي، الخطوة الرابعة: يتم تمكين العاملين

بعد استقبالهم لتلك المعلومات من خلال مضاعفة الجهد المبذول من قبلهم، الخطوة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال مبادرة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

نموذج (Spritze 1995) المشار إليه في (بن سديرة، 2015):

اعتمد هذا النموذج على أن العوامل التي تؤدي إلى التمكين يمكن تقسيمها إلى عوامل تعود لخصائص الفرد نفسه كمركز للتحكم وتقديره لذاته، وعوامل أخرى تعود لخصائص العملية الإدارية مثل مشاركة المعلومات ونظام الحوافز، وحسب هذا النموذج فإن التمكين يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع وذلك بالاعتماد على عنصرين داعمين هما رغبة الجماعة واستقرار الشركة.

نموذج (Davis 2001) المشار إليه في (بن سديرة، 2015):

اقترح هذا النموذج عشر طرق يمكن للمديرين من خلالها تمكين العاملين: التمكين من خلال المسؤوليات، التمكين من خلال الصلاحيات، التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي، التمكين من خلال التدريب والتطوير، التمكين من خلال المعرفة ومشاركة المعلومات، التمكين من خلال التغذية الراجعة، التمكين من خلال التقدير والاهتمام، التمكين من خلال الاحترام، التمكين من خلال الثقة، التمكين من خلال السماح بالفشل.

(2-1-7) معوقات التمكين الإداري

يواجه التمكين عدة معوقات وتحديات يجب تذليلها من قبل الإدارة العليا إذا كانت مهمة بنجاح عملية التمكين، ومن هذه المعوقات:

- الهيكل التنظيمي الهرمي للمنظمة.
- مركزية اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة من فقدان سلطتها.
- عدم الرغبة في التغيير سواء من قبل الإدارة العليا أو من قبل العاملين أنفسهم.
- تفضيل الأساليب التقليدية في الإدارة.
- عدم ثقة الإدارة بالعاملين.
- ضعف نظام الحوافز والمكافآت.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- ضعف برامج التدريب والتطوير في المنظمة.

(2-1-8) مقومات نجاح التمكين الإداري

من العوامل التي تساعد على نجاح عملية التمكين:

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتغييره بحيث يكون العامل قريباً من مستوى اتخاذ القرار.
- تشجيع العمل الجماعي وتشكيل فرق عمل.
- تشجيع تطوير الأفراد لمهاراتهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم.
- جودة المعلومات التي يتم مشاركتها مع العاملين وخلق قناة اتصال فعال معهم.

المبحث الثاني: الإبداع والسلوك الإبداعي

(1-2-2) مفهوم الإبداع

(1-1-2-2) الإبداع لغة

يُقال ابتدع الشيء أي استحدثه وأنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة هو إيجاد الشيء من العدم، وبدع الشخص أي أجاد وتميز في عمله.

قال تعالى عن نفسه في سورة البقرة الآية (117): "بديع السموات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون" أي أنه أوجدهما من العدم وأتقن في صنعهما واستحدثهما غير نموذج سابق.

(2-1-2-2) تعريف الإبداع

يُعرف البعض الإبداع بأنه رؤية المألوف بطريقة غير مألوفة، ويُعرفه البعض الآخر بأنه القدرة على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهك بأساليب جديدة وتطبيق الأفكار والاختراعات الموجودة مسبقاً.

ومنهم من يُعرفه بأنه إنتاج أفكار جديدة تتعلق بمنتجات، ممارسات، خدمات، أو إجراءات تضيف قيمة للمنظمة.

(3-1-2-2) الإبداع وعلاقته بالمفاهيم الأخرى

عادة ما يتم الخلط بين الإبداع ومفاهيم مشابهة كالاختراع والابتكار، وفيما يلي بعض التوضيح:

الإبداع: هو طرح أفكار ومفاهيم جديدة.

الاختراع: هو تحويل الأفكار إلى واقع ملموس وإيجاد آلية التنفيذ.

الابتكار: هو عملية جماعية يتم فيها تحويل الأفكار الجديدة إلى نجاح و طرحها للتسويق على شكل منتجات أو خدمات جديدة، ويكون ذو نشاط تجاري.

ويمكن الملاحظة أن الإبداع هو أهم مدخلات عملية الابتكار، فالإبداع عملية عقلية تنتج أفكاراً جديدة بينما الابتكار جني الأرباح من خلال التطبيق العملي للإبداع في إيجاد منتجات أو خدمات جديدة.

(2-2-2) خصائص الإبداع

يتميز الإبداع بعدة خصائص نذكر منها:

الحدثية: وهي توليد أفكار حديثة من حيث موضوعها.

المنفعة: يتميز الإبداع بتوليد أفكار ذات منفعة وقيمة كالتالي تفضي إلى توفير الجهد والتكاليف.

الإبداع موجود لدى كل البشر ولكنه بنسب متفاوتة، ويختلف الأفراد في تنمية مواهبهم وقدرتهم على الإبداع.

يبدأ الإبداع صغيراً ثم يتطور، وليس بالضرورة أن تكون مخرجات الإبداع في شكل مادي ملموس فقد تكون منتج أو خدمة أو فكرة أو أسلوب عمل.

(3-2-2) مستويات الإبداع

يمكن أن يكون الإبداع في عدة مستويات ضمن المنظمة، فيمكن أن نراه على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة كاملة.

(1-3-2-2) الإبداع على مستوى الفرد

وهو نتاج ما يملكه الفرد من مهارات وخبرات وخصائص شخصية تجعل منه شخصاً مبدعاً، فهو يبذل جهداً كبيراً لينجز عمله بإتقان، ويكون ذو دافعية عالية للعمل، يتبادل الآراء مع الآخرين ويتقبل الجديد منها.

(2-3-2-2) الإبداع على مستوى الجماعة

ويتم الوصول إلى هذا المستوى من الإبداع عندما تتميز المجموعة ككل (دائرة، قسم، فريق) وهو يتجاوز مستوى الإبداعات الفردية للأفراد، وينتج عن التفاعل الذي يظهر بين أفراد الجماعة وتبادلهم للآراء والخبرات كما أنه يتأثر بالعوامل الديموغرافية للمجموعة كالجنس والعمر والعرق.

(3-3-2-2) الإبداع على مستوى المنظمة

وهو ما تسعى المنظمات إلى تحقيقه وجعله أسلوب عملها إذا أرادت البقاء والاستمرار، وذلك من خلال اختيار المناسب للأفراد وتشجيعهم على التعلم والتدريب المستمر وتعلم مهارة حل المشكلات بطرق مبتكرة وإبداعية.

(4-2-2) أنواع الإبداع

تنوعت تصنيفات الإبداع بناء على المعيار المستخدم، فالبعض صنف الإبداع بناء على درجة التغييرات التي يحدثها إلى إبداع جذري وإبداعات متزايدة.

وهناك من صنفه إلى إبداع مبرمج يتم التخطيط له من قبل المنظمة وهو مستمر وإبداع غير مبرمج أو الإبداع عن طريق الصدفة.

بينما يرى آخرون أن الإبداع يجب تصنيفه بناء على مجال العمل كالإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي والإبداع التسويقي والإبداع التنظيمي والإبداع في المنتجات والخدمات.

(2-2-5) السلوك الإبداعي

هو ذلك السلوك الذي يمارسه العامل في مكان عمله، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة من التصرفات، وليس بالضرورة بأن ينتج عنه منتج جديد أو فكرة جديدة، لكنه سلوك يسبق الإبداع، وهو يعتمد على جملة من العناصر.

(2-2-6) عناصر السلوك الإبداعي

يعتمد السلوك الإبداعي على مجموعة من المقومات التي تؤلف في مجموعها عملية إبداعية متكاملة، نوردتها فيما يلي:

(2-2-6-1) تحسس المشكلات

وهي تتمثل بقدرة الفرد على التنبه لوجود المشاكل في المواقف المختلفة، فهو يملك رؤية عميقة تدرك مواطن تشكل الأخطاء وجوانب القصور في العمليات.

(2-2-6-2) وفرة توليد الأفكار

وهي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار المبدعة أو ما يعرف بالتفكير الخلاق.

(2-2-6-3) الحداثة والأصالة

وهي الابتعاد عن طرق التفكير التقليدية وتوليد أفكار جديدة في مضمونها ولم يتم التطرق لها سابقاً.

(2-2-6-4) المرونة

والمقصود بها عدم التمسك بنمط واحد من الحلول لمعالجة جميع المشكلات، وإنما يتم تصميم الحل بناء على الموقف الحالي.

(2-2-6-5) القدرة على التحليل

وهي المقدرة على تجزئة العناصر المركبة إلى مكوناتها الأولية وفهم العلاقات التي تربط بينها.

(2-2-6-6) القدرة على الإبداع

وتعني الرغبة في التعامل مع المشكلات خارج الأطر التقليدية للأنظمة والقوانين، والرغبة في إيجاد حلول بطريقة مختلفة.

(2-2-7) الممارسات الإدارية المحفزة للسلوك الإبداعي

(2-2-7-1) ملائمة الوظيفة لاختصاص الفرد

إن تعيين الفرد في وظيفة تلائم اختصاصه ماهي إلا إيقاظ لحس الإبداع لديه، فهو يشعر بالحماسة لإظهاره أفضل ما لديه من قدرات ومهارات، بينما نجد الفرد الذي يشغل وظيفة لا ينتمي لها يشعر بالإحباط والقلق دوماً.

(2-2-7-2) منح الحرية

إن إعطاء الموظف حرية تنفيذ الأمور الموكلة إليه يوقد في نفسه شعلة الإبداع، فيما نجد أن المديرين الذين يحددون بدقة كيفية إنجاز المهام يكتبون ملكة الإبداع لدى مرؤوسيه.

(3-7-2-2) عدالة توزيع الموارد

على اعتبار أن الموارد كالوقت والمال هي من الموارد الحرجة في المنظمات، فإن توزيعها بعدالة يطلق شرارة الإبداع لدى العاملين.

(4-7-2-2) تكامل فريق العمل

من الضروري عند تشكيل فريق العمل أن يكون متكاملًا من حيث المهارات والخبرات والأعمار والأجناس، فذلك يولد تناغمًا وتناسقًا بينهم ينتج فكراً مبدعاً.

(5-7-2-2) التحفيز

لا شك أن المبدع يحتاج لتسليط الضوء إليه وتحفيزه حتى وإن كانت إبداعاته غير موفقة فيكفيه شرف المحاولة، والتاريخ شاهد على الكثير من الإنجازات التي سبقها آلاف المحاولات الفاشلة، فعلى المدير أن ينظر للأفكار الإبداعية بعقل منفتح على التغيير وأن يحفز مرؤوسيه على بذل المزيد والمحاولة من جديد.

(8-2-2) معوقات السلوك الإبداعي

(1-8-2-2) ضعف الكفاءة الفنية

إن ضعف كفاءة الموظف من الناحية الفنية والمهنية وعدم إلمامه بجميع جوانب اختصاصه تجعل منه شخصاً غير قادر على الإبداع، إذ عليه أن يكون ملماً بجميع التفاصيل التي تخص عمل قسمه بالإضافة إلى معلومات عن آلية عمل الأقسام الأخرى مما يولد رؤية شمولية تحفز السلوك الإبداعي لديه.

(2-8-2-2) ضعف الثقة بالنفس

إن عدم ثقة الفرد بنفسه تحد من قدرته على الإبداع، عندها يخاف من وقوع الأخطاء ولا يعتمد مبدأ التجريب.

(3-8-2-2) التهرب من المسؤولية

يتهرب بعض العاملين من تحمل المسؤولية لعدم إحساسهم بالانتماء إلى المنظمة واعتقادهم بأنهم يقومون بواجبهم بمجرد قضاء ساعات العمل المطلوبة منهم، فلا يرهقون أنفسهم بمحاولة المشاركة في إيجاد الحلول، كما أن ضعف ثقة المنظمة بأفرادها والمبالغة بالعقوبات عند حصول الأخطاء هو ما يدفع بهم باتجاه هذا السلوك.

(4-8-2-2) عدم الشعور بالأهمية

يعد هذا العائق من أخطر العوائق التي تحد من قدرة الفرد على الإبداع، فهو لا يرى لوجوده في المنظمة أهمية سوى القيام بأعمال روتينية يحفظها عن ظهر قلب ويمكن لأي موظف جديد القيام بها، على الإدارة الواعية تجنب الوصول إلى هذه المرحلة وذلك من خلال تحفيز العاملين لديها وتقدير ما يقومون به من أعمال وإشعارهم بذلك.

المبحث الثالث: علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي

سنتناول في هذا المبحث دور تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب والتحفيز في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

(2-3-1) دور تفويض الصلاحيات في تنمية السلوك الإبداعي

يعتبر تفويض الصلاحيات أحد أركان عملية التمكين الإداري، إذ يمنح الرئيس جزءاً من صلاحياته لمروسيه، وبإمكانه استردادها وقت يشاء، ولتفويض الصلاحيات عدة مزايا يعود نفعها على كل من الرئيس المفوض والمروّوس المفوض وعلى المنظمة ككل، وجميعها تؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

(2-3-1-1) فوائد تفويض الصلاحيات للمفوض

إن نقل جزء من مهام الرئيس إلى مروسيه سيتيح له المزيد من الوقت للتفرغ لمهام أخرى تكون ذات أولوية أعلى وأكثر فائدة للمنظمة في تحقيق أهدافها، وهو أيضاً ما يعطيه فرصة لاستعمال أساليب مبتكرة لحل المشاكل التي تواجهه.

(2-3-1-2) فوائد تفويض الصلاحيات للمفوض

يعزز تفويض الصلاحيات لدى المفوض ثقته بنفسه ويولد لديه شعوراً بثقة الإدارة بإمكانياته مما يجعله مقبلاً على العمل، وينمي حس المسؤولية مما يدفعه للقيام بالمهام المفوض بها على أكمل وجه، وإظهار قدراته ومهاراته التي لا يمكن أن استخدامها دون الحصول على هذه الفرصة.

(2-3-1-3) فوائد تفويض الصلاحيات للمنظمة

يساعد تفويض الصلاحيات المنظمة على اكتشاف الأفراد الذين يملكون قدرات إدارية ومديرين مستقبليين ناجحين، وهو ما يرفدها بالكوادر البشرية المدربة على طول مسيرتها، كما أنه يسرع من عملية اتخاذ القرارات عند غياب المدير أو في حال وجود فروع للمنظمة.

(2-3-2) دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تنمية السلوك الإبداعي

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، يحفز عندهم مهارات التحليل وجمع المعطيات المفيدة، وهو ما ينمي لديهم سلوكاً إبداعياً في إيجاد الحلول المناسبة للوصول إلى القرار الصائب، ويساهم في توليد حس المسؤولية عن القرارات التي شاركوا باتخاذها وإلى مساندة فريق العمل في إيجار أفكار خلاقة لحل ما يواجهه من مواقف.

(3-3-2) دور التدريب في تنمية السلوك الإبداعي

- يوفر التدريب عدة مزايا من شأنها تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين منها:
- تنمية المعارف والمعلومات لدى العامل على الصعيد الفني والمهني كنظم وإجراءات العمل وعلى الصعيد الإداري كأساليب القيادة.
 - تنمية المهارات لدى العاملين كالقدرة على اتخاذ القرارات والمهارات الإدارية ومهارات التواصل الناجح.
 - تنمية توجهات العامل كالشعور بالمسؤولية وروح العمل الجماعي وحب التميز كفريق.

(4-3-2) دور التحفيز في تنمية السلوك الإبداعي

تنبع أهمية العنصر البشري المؤهل والمدرّب من كونه الرأسمال الحقيقي للمنظمات، والمسؤول الأول عن تفوقها أو فشلها، ومنه أتى دور التحفيز في الحفاظ على هذا المورد وفي صقل إمكانياته وجعلها تصب في مصلحة المنظمة بتفكيرها المبدع، وحثها على تقديم المزيد، وتحسين الأداء عن طريق أنظمة حوافز فعالة تشجع على الإبداع وترصده.

ملخص الإطار النظري للدراسة

تم في هذا الفصل التعرف على مفاهيم التمكين الإداري والإبداع والسلوك الإبداعي، وتم تناول الجوانب التالية بشكل مفصل:

- مفهوم التمكين والتمكين الإداري وأهميته بالنسبة للمنظمات والأفراد العاملين فيها والمتعاملين معها.
- مستويات التمكين الإداري وأبعاده المتمثلة بتفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب والتحفيز.
- خطوات تنفيذ التمكين الإداري ونماذجه ومعوقاته ومقومات نجاحه.
- مفهوم الإبداع وتعريفه وعلاقته بالمفاهيم الشائعة الأخرى وخصائصه ومستوياته وأنواعه.
- مفهوم السلوك الإبداعي وعناصره والممارسات الإدارية المحفزة عليه ومعوقاته.
- ثم تم التطرق إلى علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي ودور أبعاد تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب والتحفيز في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

(1-3) تمهيد

يتضمن هذا الفصل بيان منهجية الدراسة التي تم اعتمادها، ومحاور الأداة التي تم تطويرها، والمجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، والمعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها.

تجدر الإشارة إلى أن إدارة الشركة تهتم بوضع وتطوير السياسات الخاصة بالكادر البشري من حيث الاستقطاب، التوظيف، التدريب وتطوير المسيرة المهنية للموظفين بما يخدم الأهداف الأساسية للشركة والمجتمع، وتعتبر أن تطوير وتدريب الموظفين أحد الركائز الأساسية لتطوير عمل الشركة ومواكبة التغيرات على المستوى الإداري والفني، ويتم ذلك من خلال مديرية التدريب والتطوير ضمن الشركة أو بالتعاون مع معاهد و مراكز خارجية.

كما تعتمد الشركة أسلوب فرق العمل وذلك بعد أن تم إعادة هيكلتها عام 2012 م، وتفوض العاملين ببعض الصلاحيات بناء على كفاءاتهم ليستخدموها عند غياب المدير.

نلاحظ من سياسة الشركة أنها تقوم بتطبيق مستوى من التمكين الإداري، ولكن لا يمكن تقديره نظرياً، ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة في تحري مستوى التمكين الإداري الذي يتم تطبيقه وأثره على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة.

(2-3) منهجية الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك كونه طريقة منظمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية بعيداً عن التحيز الشخصي للباحث، بحيث يتم جمع البيانات وتفصيلها تفصيلاً دقيقاً وتحليل الظواهر لإيجاد علاقة متغيرات البحث ببعضها، كما تم استخدام المنهج الإحصائي الملائم لنموذج الدراسة وهو الانحدار المتعدد لبيان أثر التمكين الإداري بمتغيراته المستقلة على السلوك الإبداعي كمتغير تابع وذلك من وجهة نظر العاملين في الشركة السورية للاتصالات، وتم استخدام برنامج SPSS لإنجاز عملية التحليل الإحصائي للبيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

(3-3) مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة السورية للاتصالات في فرع اتصالات دمشق، والبالغ عددهم 1619 موظف بحسب إفادة الموارد البشرية.

(4-3) عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين شملت موظفين إداريين وتقنيين على حد سواء، ومن فئات وظيفية متعددة، قامت الباحثة بتطوير استبانة شملت (35) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على (70) موظف وذلك حسب الموافقة الممنوحة من الشركة، وتم تلقي (63) استبانة كانت جميعها صالحة أي ما نسبته 90% من إجمالي الاستبانات الموزعة.

(3-5) أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانة إحصائية لجمع البيانات من أفراد العينة، وذلك بالاعتماد على الدراسات العربية ذات الصلة، وقد شملت ثلاثة أجزاء أساسية:

الجزء الأول:

وهو الجزء المتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية والمستوى الوظيفي.

الجزء الثاني:

يتعلق هذا القسم بدراسة متغير الدراسة المستقل الذي يعبر عن التمكين الإداري متمثلاً بأبعاد: تفويض الصلاحيات، المشاركة باتخاذ القرارات، تدريب العاملين والتحفيز. ويتألف من 20 فقرة موزعة على الأبعاد السابقة (5, 5, 5, 5) بالترتيب.

الجزء الثالث:

يتناول هذا القسم المتغير التابع في الدراسة وهو السلوك الإبداعي، ويتألف من 10 فقرات.

(3-6) متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: متمثلة بالتمكين الإداري وأبعاده، وقد عُبر عنها بالفقرات من (1-20) الواردة بالاستبانة، وتشمل أربعة أقسام:

- **تفويض الصلاحيات:** عُبر عنها بالفقرات من (1-5) الواردة بالاستبانة وعددها 5.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** عُبر عنها بالفقرات من (6-10) الواردة بالاستبانة وعددها 5.
- **تدريب العاملين:** عُبر عنها بالفقرات من (11-15) الواردة بالاستبانة وعددها 5.
- **التحفيز:** عُبر عنها بالفقرات من (16-20) الواردة بالاستبانة وعددها 5.

المتغير التابع: متمثل بالسلوك الإبداعي ومعبر عنه بالفقرات من (20-30) الواردة بالاستبانة وعددها 10.

(7-3) تحديد مستويات الإجابة

لوصول إلى نتائج دقيقة تم ربط جميع فقرات الاستبانة بمقياس ليكرت الخماسي ليعكس درجة اتفاهم مع مضمون الفقرة، والجدول رقم (2) يوضح درجات مقياس ليكرت:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

جدول (2) يوضح درجات مقياس ليكرت

وبناءً عليه فإن معيار اعتماد وتقييم المتوسط الحسابي للبيانات تكون كما في الجدول رقم (3):

معيار التقييم	مستوى الإجابة	قيمة المتوسط الحسابي
متدني جداً	غير موافق بشدة	من 1-1.80
متدني	غير موافق	أكبر من 1.80-2.60
متوسط	محايد	أكبر من 2.60-3.40
عالي	موافق	أكبر من 3.40-4.20
عالي جداً	موافق بشدة	أكبر من 4.20-5

جدول (3) يوضح معيار تقييم قيمة المتوسط الحسابي بناء على مقياس ليكرت الخماسي

وقد حساب هذه القيم من خلال حساب المدى بين درجات المقياس $5-1=4$

ثم تحديد طول كل خلية من خلال تقسيم المدى على عدد الدرجات $4/5=0.80$

وبعدها إضافة هذا الطول إلى قيمة الدرجة الأولى، فالثانية، فالثالثة وهكذا....

(8-3) اختبار صدق الأداة وثباتها

(1-8-3) صدق الأداة

والمقصود بصدق أداة الدراسة هو قدرتها على قياس ما وضعت لأجله، وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على الدكتور المشرف للتحقق من صدق فقراتها ووضوحها وقدرتها على قياس الغرض المطلوب والتأكد من سلامتها لغوياً، وقد استجابت الباحثة للملاحظات وأجرت التغييرات المناسبة.

(2-8-3) اختبار ثبات الأداة

يعرف ثبات الأداة بأنه الحصول على نفس النتائج عند تكرار عملية القياس لأكثر من مرة، وقد قامت الباحثة بالاعتماد على طريقة ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لفقرات المحاور المبحوثة للتحقق من ثبات أداة الدراسة، وقد جاءت النتائج كما في الجدول رقم (4):

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)
تفويض الصلاحيات	5	0.721
المشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.796
تدريب العاملين	5	0.865
التحفيز	5	0.841
التمكين الإداري	20	0.845
السلوك الإبداعي	10	0.814

جدول (4) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ومن النتائج الموضحة في الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الثبات تتراوح بين 0.721 و0.865، بينما كانت قيمته لجميع المحاور 0.845 وهي قيم تعتبر جيدة في البحوث والدراسات.

(3-9) وصف خصائص عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة جميع مستويات العاملين في الشركة، وتألقت عينة الدراسة من 63 موظف، وتضمنت الاستبانة خمسة متغيرات ديموغرافية ووظيفية تصف العينة، والجدول رقم (5) يوضح التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة:

المتغير التعريفي	عبارة المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	35	55.6
	أنثى	28	44.4
	العدد الكلي	63	100
العمر	أقل من 25 سنة	1	1.6
	من 25 وأقل من 35	25	39.7
	من 35 وأقل من 45	15	23.8
	من 45 سنة فأكثر	22	34.9
	العدد الكلي	63	100
المؤهل العلمي	دراسات عليا	1	1.6
	إجازة جامعية	35	55.6
	معهد متوسط	12	19.0
	شهادة ثانوية	11	17.5
	شهادة إعدادية وما دون	4	6.3
	العدد الكلي	63	100
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	6	9.5
	6-10 سنوات	13	20.6
	11-15 سنة	18	28.6
	16 سنة فأكثر	26	41.3
	العدد الكلي	63	100
المستوى الوظيفي	مدير	6	9.5
	نائب مدير	3	4.8
	موظف	54	85.7
	العدد الكلي	63	100

جدول (5) يوضح التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة (N=63)

(10-3) الإجابة على أسئلة الدراسة

(1-10-3) التساؤل الأول

ما مستوى التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات- المشاركة في اتخاذ القرارات- تدريب العاملين- التحفيز) لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات؟ وللإجابة على هذا السؤال فإنه يجب قياس مستوى التمكين الإداري لكل بُعد عن طريق إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد على حده.

(1-11-3) مستوى تفويض الصلاحية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تفويض الصلاحيات
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
موافق	3	0.846	3.84	10	40	7	5	1	الصلاحيات المفوض بها تكفي لإنجاز مهام وظيفتي
				15.90	63.50	11.10	7.90	1.60	
موافق بشدة	1	0.604	4.37	27	32	4	0	0	لدى مديري ثقة في قدرتي على إنجاز المهام الموكلة إلي
				42.9	50.8	6.3	0	0	
موافق	4	1.125	3.73	19	20	14	8	2	لدي القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي باستقلالية
				30.2	31.7	22.2	12.7	3.2	
موافق	2	0.780	4.06	17	37	5	4	0	يمنحني مديري مرونة كافية لاختيار الطريقة التي أنجز بها مهامي
				27	58.7	7.9	6.3	0	
موافق بشدة	1	0.604	4.37	26	35	1	1	0	لدي القدرة على تحمل مسؤولية القرارات التي أتخذها في المهام الموكلة إلي
				41.3	55.6	1.6	1.6	0	
موافق		4.07		المتوسط المرجح لبُعد تفويض الصلاحيات					
		0.56		الانحراف المعياري لبُعد تفويض الصلاحيات					

جدول (6) يوضح الإحصاءات الوصفية لبُعد تفويض الصلاحيات

من الجدول رقم (6) نجد أن مستوى تفويض السلطة من وجهة نظر العاملين في الشركة السورية للاتصالات قد جاء عالياً وبمتوسط حسابي قدره **4.07**

بينما جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية هي الفقرات الثانية والخامسة بمتوسط قدره 4.37 ومعيار تقييم عالي جداً وهو ما يشير إلى كفاءة العناصر الموجودة وقدرتها على تحمل مسؤولية القرارات التي تتخذها، وثقة المدير بمرؤوسيه لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشركة تتبنى سياسة تفويض الصلاحيات بناء على اختلاف المستويات الإدارية لديها واضطرابها إلى سد الفجوة التي يسببها تسرب العاملين ذوي الكفاءات في ظل الاضطرابات الأمنية التي شهدتها البلاد منذ حوالي العشر سنوات، ومحاولتها تأهيل الكوادر الموجودة لديها لتكون في مراكز صنع القرار مستقبلاً.

(2-1-10-3) مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المشاركة في اتخاذ القرارات				
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
موافق	3	0.919	3.79	11	36	10	4	2
				17.50	57.10	15.90	6.30	3.20
موافق	2	0.893	3.90	13	38	7	3	2
				20.6	60.3	11.1	4.8	3.2
موافق	1	0.783	4.00	16	33	13	0	1
				25.4	52.4	20.6	0	1.6
محايد	4	1.035	3.16	6	18	22	14	3
				9.5	28.6	34.9	22.2	4.8
موافق	2	0.856	3.90	12	40	5	5	1
				19	63.5	7.9	7.9	1.6
موافق		3.75		المتوسط المرجح لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات				
		0.669		الانحراف المعياري لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات				

جدول (7) يوضح الإحصاءات الوصفية لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات

من الجدول رقم (7) نجد أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين في الشركة السورية للاتصالات قد جاء عالياً وبمتوسط حسابي قدره 3.75

جاءت الفقرة الثالثة كأعلى فقرة من حيث الأهمية بمتوسط قدره 4، وهو ما يشير إلى مشاركة عالية من العاملين في جمع المعلومات حول المشكلة المراد اتخاذ قرار بخصوصها.

بينما جاءت الفقرة الرابعة كأدنى فقرة من حيث الأهمية بمتوسط قدره 3.16 مما يشير إلى مستوى متوسط بعلم العاملين بالقرار المتخذ قبل إعلانه للعموم، وهو ما يضع مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات في المستوى المتوسط وفقاً لما تم تناوله في الإطار النظري للتمكين الإداري، حيث يتم استشارة العاملين وشرح تفاصيل المشكلة لهم، فيقدمون آرائهم وتحليلاتهم ويشاركون في جمع المعلومات حول المشكلة ولكن القرار النهائي لا يقع ضمن نطاق صلاحياتهم، وحسب تقييم عينة الدراسة فإنه لا يتم إعلامهم بما سيتم اتخاذه من قرارات.

(3-1-10-3) مستوى تدريب العاملين

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تدريب العاملين
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
محايد	4	1.145	3.30	5	31	12	8	7	أخضع لدورات تدريبية بناءً على خطة واضحة
				7.90	49.20	19.00	12.70	11.10	
محايد	3	1.156	3.38	7	31	10	9	6	أخضع لدورات تدريبية باستمرار لتنمية مهاراتي
				11.1	49.2	15.9	14.3	9.5	
موافق	1	0.901	3.65	8	34	13	7	1	ساعدتني الدورات التدريبية التي اتبعتها على إتقان المهارات اللازمة لشغل الوظيفة المكلف بها
				12.7	54	20.6	11.1	1.6	
موافق	2	1.013	3.46	9	25	16	12	1	تساعدني الدورات التدريبية التي اتبعتها لشغل مهام وظيفية أعلى مستقبلاً
				14.3	39.7	25.4	19	1.6	
محايد	5	1.103	2.76	4	15	11	28	5	تشجعني إدارة الشركة على تطوير مهاراتي بشكل ذاتي
				6.3	23.8	17.5	44.4	7.9	
محايد		3.31		المتوسط المرجح لُبعد تدريب العاملين					
		0.86		الانحراف المعياري لُبعد تدريب العاملين					

جدول (8) يوضح الإحصاءات الوصفية لُبعد تدريب العاملين

من الجدول رقم (8) نجد أن مستوى تدريب العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة السورية للاتصالات قد جاء متوسطاً وقدّر المتوسط الحسابي له بـ **3.31**

جاءت الفقرة الثالثة كأعلى فقرة من حيث الأهمية بمتوسط قدره 3.65 وهو ما يشير إلى تقييم عالي لأهمية الدورات التدريبية التي تقيمها الشركة في إتقان المهارات اللازمة لشغل الوظيفة المطلوبة.

جاءت الفقرة الخامسة كأدنى فقرة من حيث الأهمية بمتوسط قدره 2.76، وهو يشير إلى تشجيع الشركة للعاملين لتطوير مهاراتهم بدرجة متوسطة.

مما سبق نجد أن على الشركة أن تعيد النظر بالخطط التدريبية التي تضعها فعلى الرغم من أنها تفيد في تطوير مهارات العاملين إلا أنها لا تُقام باستمرار ولا يتم الإعلان عنها على نطاق واسع مما يحرم العاملين من فرصة الالتحاق بها، كما يجب على الشركة أن تشجع العاملين الذين يسعون لتطوير أنفسهم بشكل ذاتي مادياً أو معنوياً وهو ما يمنحهم شعوراً بتقدير الشركة لما يبذلونه من جهد.

(4-1-10-3) مستوى التحفيز

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التحفيز
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
محايد	3	1.019	2.65	2	12	18	24	7	تقدر إدارة الشركة الجهود التي أبدلها
				3.2	19	28.6	38.1	11.1	
غير موافق	5	0.992	2.02	1	6	7	28	21	يتناسب راتبها مع الجهود التي أبدلها في عملي
				1.6	9.5	11.1	44.4	33.3	
محايد	1	1.213	2.70	2	18	17	11	15	تقدّر الشركة جهودي بالاعتماد على نظام حوافز فعال قائم على العدالة
				3.2	28.6	27	17.5	23.8	
محايد	2	1.162	2.68	2	16	18	14	13	تقوم الشركة بترفيعي بناءً على نظام ترفيع قائم على الموضوعية
				3.2	25.4	28.6	22.2	20.6	
غير موافق	4	1.091	2.51	2	11	16	22	12	يتم اعتبار كفاءتي كمعيار لترقيتي وظيفياً
				3.2	17.5	25.4	34.9	19	
غير موافق		2.51		المتوسط المرجح لُبُعد التحفيز					
		0.858		الانحراف المعياري لُبُعد التحفيز					

جدول (9) يوضح الإحصاءات الوصفية لُبُعد التحفيز

من الجدول رقم (9) نجد أن مستوى التحفيز من وجهة نظر العاملين في الشركة السورية للاتصالات قد جاء متدنياً وقدّر المتوسط الحسابي له بـ **2.51**

جاءت الفقرة الثالثة كأعلى فقرة من حيث الأهمية بمتوسط قدره 2.70 ومع ذلك فهي درجة متوسطة.

جاءت الفقرة الثانية كأدنى فقرة من حيث الأهمية بمتوسط قدره 2.02، وهو ما يؤكد عدم تناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهود التي يبذلها وساعات العمل الطويلة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بتدني مستويات الأجور في شركات ومؤسسات القطاع العام عموماً، والمحسوبيات التي يتم على أثرها ترقية العاملين بعيداً عن معيار الكفاءة الوظيفية.

(5-1-10-3) مستوى التمكين الإداري في الشركة

درجة التقييم	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بُعد التمكين الإداري
عالي	1	0.56	4.07	تفويض الصلاحيات
عالي	2	0.669	3.75	المشاركة في اتخاذ القرارات
متوسط	3	0.86	3.31	تدريب العاملين
متدني	4	0.858	2.51	التحفيز
عالي	3.41	المتوسط الحسابي للتمكين الإداري		
0.54		الانحراف المعياري للتمكين الإداري		

جدول (10) يوضح الإحصاءات الوصفية للتمكين الإداري بأبعاده

من الجدول (10) نجد أن:

❖ تتبنى الشركة بدرجة عالية الفقرات المتعلقة بتفويض الصلاحيات حسب تقييم عينة الدراسة، حيث احتلّ هذا البعد المرتبة الأولى بين أبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها.

- ❖ بينما احتلّ بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبة الثانية مشيراً إلى درجة تقييم عالية أيضاً، وأن الشركة تتبنى بدرجة عالية الفقرات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات حسب تقييم عينة الدراسة.
- ❖ فيما جاء بُعد تدريب العاملين بالمرتبة الثالثة ودرجة تقييم متوسطة مشيراً إلى أن الشركة تتبنى بدرجة متوسطة الفقرات المتعلقة بتدريب العاملين حسب تقييم عينة الدراسة.
- ❖ وأخيراً فقد جاء بُعد التحفيز بالمرتبة الأخيرة مشيراً إلى أن الشركة تتبنى بدرجة متدنية الفقرات المتعلقة بتحفيز العاملين حسب تقييم عينة الدراسة.
- ❖ كما نجد أن قيمة المتوسط الحسابي للتمكين الإداري بأبعاده المدروسة بلغ 3.41 وهي قيمة ذات مستوى تقييم عالي، وهو ما يشير إلى أن الشركة تتبنى مستوى عالياً نوعاً ما من التمكين الإداري حسب تقييم عينة الدراسة (على اعتبار أن درجة التقييم عالي تبدأ من أكبر من 3.40 وحتى 4.20)
- ❖ كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للتمكين الإداري قد جاءت 0.54 أي أن القيم ليست بعيدة عن المتوسط.

(2-10-3) التساؤل الثاني

ما مستوى ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي في الشركة السورية للاتصالات؟

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	السلوك الإبداعي
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
موافق	8	0.935	3.89	13	38	7	2	3	أمتك الشجاعة لطرح أفكار جديدة حتى وإن بدت غريبة
				20.60	60.30	11.10	3.20	4.80	
موافق	9	1.078	3.67	14	28	8	12	1	أفضل العمل ضمن فريق على العمل منفرداً
				22.2	44.4	12.7	19	1.6	
موافق بشدة	3	0.595	4.25	20	40	2	1	0	أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز الأعمال الموكلة إلي
				31.7	63.5	3.2	1.6	0	
موافق بشدة	2	0.692	4.32	26	33	2	2	0	لا أمانع من تجريب الأفكار الجديدة
				41.3	52.4	3.2	3.2	0	
موافق بشدة	4	0.572	4.21	17	43	2	1	0	أستمع بحرص إلى آراء الآخرين حتى وإن لم أتفق معهم
				27	68.3	3.2	1.6	0	
موافق	6	0.768	4.08	17	37	7	1	1	لدي القدرة على إيصال وجهة نظري بشكل صحيح للآخرين
				27.00	58.70	11.10	1.60	1.60	
موافق	5	0.571	4.11	14	42	7	0	0	أجمع وأحل البيانات التي ترد أمامي لحل مشكلة ما
				22.2	66.7	11.1	0	0	
موافق	7	0.658	4.05	14	39	9	1	0	لدي القدرة على طرح عدة بدائل لحل المشكلة المعروضة أمامي
				22.2	61.9	14.3	1.6	0	
موافق بشدة	2	0.502	4.32	21	41	1	0	0	أطلب المساعدة من الآخرين لحل مشكلة شقّ عليّ حلها
				33.3	65.1	1.6	0	0	
موافق بشدة	1	0.568	4.33	24	36	3	0	0	أساعد زملائي في حل مشاكلهم بكل أمانة
				38.1	57.1	4.8	0	0	
موافق		4.12		المتوسط المرجح للسلوك الإبداعي					
		0.438		الانحراف المعياري للسلوك الإبداعي					

جدول (11) يوضح الإحصاءات الوصفية للسلوك الإبداعي

من الجدول رقم (11) نجد أن درجات تقييم الفقرات المتعلقة بالسلوك الإبداعي تتراوح بين العالية والعالية جداً، فقد جاءت الفقرة العاشرة كأعلى فقرة من حيث الأهمية بمتوسط قدره 4.33 وبدرجة تقييم عالية جداً، مما يشير إلى درجة عالية جداً من مساعدة العامل لزملائه في حل المشاكل التي يتعرضون لها، وهو نابع مما يتحلى به من كفاءة وخبرة وثقة بالنفس.

بينما جاءت الفقرة الثانية كأدنى فقرة من حيث الأهمية بمتوسط قدره 3.67، وعلى الرغم من ذلك فهو تقييم ذو درجة عالية.

مما سبق نجد أن مستوى ممارسة السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في الشركة السورية للاتصالات قد جاء مرتفعاً حسب تقييم عينة الدراسة، حيث قدر المتوسط الحسابي له بـ **4.12** وبانحراف معياري قدره 0.438 مما يعني أن القيم قريبة من المتوسط، وتفسر هذه النتيجة بما يملكه العاملون من خبرات وكفاءات ووفرة في الأفكار وقدرة على إيصالها ببساطة.

ملاحظة: ستتم الإجابة عن التساؤلين الثالث: "ما أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات- المشاركة في اتخاذ القرارات- تدريب العاملين- التحفيز) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات؟" والرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة؟" من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

(3-11) اختبار فرضيات الدراسة

(3-11-1) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H01

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$

من أجل معرفة العلاقة بين السلوك الإبداعي والمتغيرات المفسرة متمثلة بأبعاد التمكين الإداري التي يتم دراستها، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد جدول (12) والذي أعتبرت فيه متغيرات (تفويض الصلاحيات- المشاركة في اتخاذ القرارات- تدريب العاملين- التحفيز) كمتغيرات تفسيرية ومتغير السلوك الإبداعي كمتغير تابع.

VIF	sig T	T	β	sig F	F	R^2	R	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	المتغير التابع
1.468	0.002	3.195	0.356	0.01	3.583	0.198	0.445	تفويض الصلاحيات	السلوك الإبداعي
1.805	0.63	-	0.484					المشاركة في اتخاذ القرارات	
1.51	0.489	0.696	0.051					تدريب العاملين	
1.293	0.047	-	-0.139					التحفيز	

جدول (12) يوضح نتائج الانحدار المتعدد

من الجدول رقم (12) تظهر نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 3.583 بدلالة 0.01 أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر حوالي 20% تقريباً من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R^2 كما يوضح الجدول (12) نتائج اختبار التعددية الخطية، حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج قد تراوحت قيمه بين 1.293 و1.805 وجميعها أصغر من 3 مشيرة إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

➤ الفرضية الفرعية الأولى H1a:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$. من الجدول رقم (12) نجد أن قيمة β التي توضح العلاقة بين بُعد تفويض الصلاحيات والسلوك الإبداعي جاءت بقيمة 0.356 ذات دلالة إحصائية ويمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها 0.002 ومنه نجد أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية

حسب تقييم عينة الدراسة $\alpha \leq 0.05$

وأنة كلما تحسن تفويض الصلاحيات بمقدار وحدة واحدة فإن السلوك الإبداعي يتحسن بمقدار 0.356 وحدة، وهذه النتيجة تقودنا إلى أنه على الشركة زيادة تفويض الصلاحيات لعامليها من خلال منحهم المرونة اللازمة لأداء مهامهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، وتشجيعهم على تحمل مسؤولية القرارات التي يتخذونها إذا رغبت بتحسين السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها.

➤ **الفرضية الفرعية الثانية H1b:**

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول رقم (12) نجد أن قيمة β التي توضح العلاقة بين بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي جاءت بقيمة -0.05 غير دالة إحصائياً ويمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها 0.63

ومنه نجد أنه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية

حسب تقييم عينة الدراسة $\alpha \leq 0.05$

مما سبق نجد أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لا تنمي السلوك الإبداعي لديهم، وهو ما يجب على الشركة الانتباه إليه وإشراكهم بشكل فعلي في اتخاذ القرار، حيث تمت الإشارة عند الإجابة عن تساؤل مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات إلى استخدام المستوى المتوسط بناء على فقرة عدم علم العاملين بالقرار المتخذ قبل إعلانه للعموم على الرغم من مشاركتهم في جمع المعلومات وإتاحة تفاصيل المشكلة أمامهم.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة H1c:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتدريب العاملين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول رقم (12) نجد أن قيمة β التي توضح العلاقة بين بُعد تدريب العاملين والسلوك الإبداعي جاءت بقيمة 0.051 غير دالة إحصائياً ويمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها 0.489

ومنه نجد أنه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتدريب العاملين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ حسب تقييم عينة الدراسة.

وتفسّر هذه النتيجة أن التدريب الذي يخضع له العاملون في الشركة لا يولد لديهم سلوكاً إبداعياً، وعلى الشركة تبني خطط تدريبية أكثر ملائمة لاحتياجات العمالة لديها.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة H1d:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول رقم (12) نجد أن قيمة β التي توضح العلاقة بين بُعد التحفيز والسلوك الإبداعي جاءت بقيمة -0.139 ذات دلالة إحصائية ويمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها 0.047

ومنه نجد أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ حسب تقييم عينة الدراسة.

ونجد أنه كلما نقص التحفيز بمقدار وحدة واحدة فإن السلوك الإبداعي يتحسن بمقدار 0.139 وحدة.

يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى انخفاض معدلات التحفيز عموماً في شركات القطاع العام والشركات التابعة للدولة حيث الأجر المنخفض جداً والحوافز التي تكاد لا تذكر، ولكن وعلى الرغم من ذلك فقد لاحظنا ارتفاعاً عالياً لمتوسط السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات حسب تقييم عينة الدراسة كما أسلفنا من قبل، ويمكن تفسير هذه الحالة باضطرار العاملين إلى تحسين وضعهم المادي مع المحافظة على عملهم في الشركة كمصدر كسب مستقر رغم تدنيه إما بتطوير مستواهم التعليمي لشغل وظائف أعلى أو العمل خارج أوقات دوامهم وهو في الحالتين ينمي قدراتهم فيسلكون سلوكاً إبداعياً أثناء عملهم في الشركة.

مما سبق نجد أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري التي شملتها الدراسة في السلوك الإبداعي، كما يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لكل من بُعدي تفويض الصلاحيات والتحفيز فقط في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ حسب تقييم عينة الدراسة، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

التحفيز * (0.139) - تفويض الصلاحيات * (0.356) + 3.04 = السلوك الإبداعي

تجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسة تتفق مع ما توصل له كل من المبيضين والطرأونة (2011) ومحمدية (2016) والصبغ (2021) في وجود معنوية لأثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين.

كما تتفق معهم جميعاً في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبُعدي تفويض الصلاحيات والتحفيز في السلوك الإبداعي لدى العاملين، بينما تختلف معهم بأن علاقة التحفيز بالسلوك الإبداعي هي علاقة عكسية تمت مناقشتها في ضوء الواقع الحساس لشركات القطاع العام.

تتفق نتائج الدراسة مع محمدية (2016) في عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات في السلوك الإبداعي لدى العاملين، بينما تختلف مع ما توصل له المبيضين والطرارونة (2011) والصباع (2021).

تختلف نتائج الدراسة مع ما توصل له المبيضين والطرارونة (2011) والصباع (2021) في عدم وجود أثر ذي دلالة الإحصائية لبعده للتدريب في السلوك الإبداعي لدى العاملين.

(2-11-3) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية H02

الفرضية الرئيسية الثانية H02: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة؟ وذلك تبعاً لكل متغير.

➤ الفرضية الفرعية الأولى H2a:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تعزى لمتغير الجنس.

يوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبار ANOVA والدلالة الإحصائية تبعاً لمتغير الجنس:

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس
غير دالة إحصائياً	0.69	0.16	0.49	3.44	ذكر
			0.59	3.38	أنثى

جدول (13) يوضح نتائج اختبار ANOVA والدلالة الإحصائية تبعاً لمتغير الجنس

ومنه نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تعزى لمتغير الجنس، فقد جاءت قيمة $F=0.16$ بقيمة احتمالية 0.69 أكبر من 0.05 غير دالة إحصائياً.

كما يوضح الجدول (13) تقارب في متوسطات مستوى التمكين الإداري لدى كلا الجنسين، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة لا تفضل أحد الجنسين على الآخر من حيث تمكينهم إدارياً ويعود ذلك إلى كفاءة وقدرة عاملها على القيام بالمهام الموكلة إليهم ومشاركتهم باتخاذ القرارات على اختلاف جنسهم.

➤ الفرضية الفرعية الثانية H2b:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تعزى لمتغير العمر.

يوضح الجدول رقم (14) نتائج اختبار ANOVA والدلالة الإحصائية تبعاً لمتغير العمر:

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التمكين الإداري تبعاً لمتغير العمر
غير دالة إحصائياً	0.45	0.88	/	4	أقل من 25 سنة
			0.49	3.3	من 25 وأقل من 35
			0.52	3.43	من 35 وأقل من 45
			0.61	3.49	من 45 سنة فأكثر

جدول (14) يوضح نتائج اختبار ANOVA والدلالة الإحصائية تبعاً لمتغير العمر

ومنه نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تعزى لمتغير العمر، فقد جاءت قيمة $F=0.88$ بقيمة احتمالية 0.45 أكبر من 0.05 غير دالة إحصائياً.

كما يوضح الجدول (14) تقارب في متوسطات مستوى التمكين الإداري لدى العاملين من جميع الفئات العمرية باستثناء الفئة الأصغر من 25 سنة لوجود مفردة وحيدة فقط في عينة الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة تمكّن العاملين فيها إدارياً بغض النظر عن المستوى المعتمد للتمكين على اختلاف أعمارهم وذلك من خلال تدريبهم على المهارات اللازمة لإنجاز أعمالهم، إذ لا يوجد عمر محدد يتوقف فيه التعلم، وتسعى لنقل الخبرات القديمة للكوادر حديثة العمل في الشركة.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة H2c:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يوضح الجدول رقم (15) نتائج اختبار ANOVA والدلالة الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
غير دالة إحصائياً	0.054	2.48	/	2.4	دراسات عليا
			0.52	3.31	إجازة جامعية
			0.48	3.53	معهد متوسط
			0.56	3.72	شهادة ثانوية
			0.39	3.2	شهادة إعدادية وما دون

جدول (15) يوضح نتائج اختبار ANOVA والدلالة الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

ومنه نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد جاءت قيمة $F=2.48$ بقيمة احتمالية 0.054 أكبر من 0.05 غير دالة إحصائياً.

كما يوضح الجدول (15) تقارب في متوسطات مستوى التمكين الإداري لدى العاملين من جميع المؤهلات العلمية باستثناء الدراسات العليا لوجود مفردة وحيدة فقط في عينة الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة تنتهج سياسة موحدة تجاه جميع العاملين بغض النظر عن مؤهلهم العلمي فهي تثق بما يملكونه من مهارات وقدرات.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة H2d:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

يوضح الجدول رقم (16) نتائج اختبار ANOVA والدلالة الإحصائية تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية:

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية
غير دالة إحصائياً	0.509	0.781	0.47	3.14	5 سنوات فأقل
			0.5	3.55	6-10 سنوات
			0.41	3.41	11-15 سنة
			0.65	3.4	16 سنة فأكثر

جدول (16) يوضح نتائج اختبار ANOVA والدلالة الإحصائية تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

ومنه نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، فقد جاءت قيمة $F=0.781$ بقيمة احتمالية 0.509 أكبر من 0.05 غير دالة إحصائياً.

كما يوضح الجدول (16) تقارب في متوسطات مستوى التمكين الإداري لدى العاملين من جميع مستويات الخبرة الوظيفية، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة تتبنى منهج موحد تجاه جميع العاملين على اختلاف سنوات الخبرة لديهم، مما يمنح العاملين ذي سنوات الخبرة القليلة فرصة لإظهار مواهبهم وأفكارهم الخلاقة.

➤ الفرضية الفرعية الخامسة H2e:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (17) نتائج اختبار ANOVA والدلالة الإحصائية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي:

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التمكين الإداري تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي
غير دالة إحصائياً	0.172	1.812	0.41	3.71	مدير
			0.4	3.75	نائب مدير
			0.55	3.35	موظف

جدول (17) يوضح نتائج اختبار ANOVA والدلالة الإحصائية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

ومنه نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، فقد جاءت قيمة $F=1.812$ بقيمة احتمالية 0.172 أكبر من 0.05 غير دالة إحصائياً.

كما يوضح الجدول (17) تقارب في متوسطات مستوى التمكين الإداري لدى العاملين من جميع المستويات الوظيفية، ويمكن تفسير ذلك بأن أعمال الشركة تتطلب مستويات

إدارية مختلفة ولتنمية السلوك الإبداعي فهي تحرص على تمكين العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفي لإتمام الأعمال الموكلة إليهم.

بعد اختبار الفرضيات السابقة وجدنا أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وهذا يتفق كلياً مع ما توصل له المبيضين والطراونة (2011) بينما يختلف مع ما توصلت له الصباغ (2021) فقط في متغير الجنس حيث لاحظت وجود فروق في مستوى التمكين لصالح الذكور.

النتائج والتوصيات

النتائج

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها:

- تتبنى الشركة درجة عالية من التمكين الإداري بأبعاده المدروسة بحسب تقييم عينة الدراسة، وقد جاءت بالترتيب: تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تدريب العاملين، وأخيراً التحفيز، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التمكين 3.41 وهي قيمة ذات تقدير عالي إلى حد ما، إذ أن مستوى التقدير العالي يبدأ من أكبر من 3.40 كما تمت الإشارة سابقاً بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري قدره 0.54
- يمارس العاملون في الشركة السورية للاتصالات سلوكاً إبداعياً بمستوى عالي أيضاً بحسب تقييم عينة الدراسة، حيث قدر المتوسط الحسابي له بـ 4.12 وبانحراف معياري قدره 0.438
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري التي شملتها الدراسة في السلوك الإبداعي، كما يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لكل من بُعدي تفويض الصلاحيات والتحفيز فقط في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ حسب تقييم عينة الدراسة
- وجود علاقة عكسية بين التحفيز والسلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة، وتحتاج إلى حل إسعافي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري للعاملين في الشركة السورية للاتصالات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

التوصيات

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج توصي الباحثة بـ:

- تطبيق المزيد من سياسات التمكين الإداري لرفع المستوى المحقق، إذ لاحظنا وقوع قيمة متوسط التمكين فوق القيمة الحدية للمستوى المرتفع بقليل وهو ما قد يشكل خطراً لاحقاً بالانخفاض إلى المستوى المتوسط.
- منح العاملين المزيد من الثقة وتفويض الصلاحيات لهم لبناء كوادر تعوّض الفاقد في تسرب الكفاءات، لما لتفويض الصلاحيات من أثر في السلوك الإبداعي.
- تفعيل المركز التدريبي الموجود في الشركة بدورات ذات أهمية ملموسة والاستعانة بمدربين أكفاء من خارج الشركة، وإيفاد المتدربين داخلياً إلى مراكز تدريبية متخصصة عند الحاجة، وإعلام جميع العاملين بهذه الدورات ليتسنى لهم الاستفادة منها كل حسب اختصاصه.
- يجب على الشركة إيجاد حل إسعافي للعلاقة العكسية بين التحفيز والسلوك الإبداعي ومحاولة تحويلها إلى علاقة طردية لأنها تنذر بوجود تسرب محتمل لعدد كبير من عاملها مستقبلاً وحرمانها من كفاءاتهم وخبراتهم وتشكل تهديد خطير لها، ويمكن ذلك من خلال اتباع سياسات أجور وأنظمة تحفيز وترفيح قائمة على العدالة والموضوعية تقدر ما يبذله العاملون من جهد ووقت، وبنسبة أرباح تجعل منهم شركاء يخافون على مصلحة الشركة ويتفانون في تحقيق النجاح لها ولا يضطروهم للعمل الخارجي، بل يسعون لتطوير أنفسهم ومهاراتهم بدعم وتحفيز من الشركة.

آفاق مستقبلية

- تقترح الباحثة تطبيق دراسات مشابهة على شركات ذات طابع إنتاجي.
- دراسة أثر أبعاد أخرى للتمكين الإداري على السلوك الإبداعي كالدافعية والاتصال الفعال كمتغيرات مستقلة.
- دراسة مستوى السلوك الإبداعي بناء على عدة محاور كالأصالة والطلاقة وروح المبادرة والتفكير المنهجي.
- التعمق في دراسة معوقات التمكين الإداري التي تواجه الشركات وإيجاد الحلول لها.

المراجع

1- المراجع العربية

- الجعبري، مكرم عبد المجيد. (2018)، رسالة ماجستير بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركات الاتصال الخلوية -جوال"، جامعة الخليل، فلسطين.
- الجميل، مطر بن عبد المحسن. (2008) ، رسالة ماجستير بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الصباغ، رنيم. (2021) رسالة ماجستير بعنوان "أثر التمكين الإداري على الإبداع التكنولوجي دراسة حالة شركة سيرياتيل"، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- الضلاعين، علي. (2010) بحث بعنوان "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، ص 64-92.
- العبيدين، بثينة. (2004) ، رسالة ماجستير بعنوان "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة المواني الأردنية"، جامعة مؤتة، الأردن.
- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2005) ، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة بعنوان: "جوهر تمكين العاملين"، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- المبيضين، محمد ذيب، والطراونة، محمد أحمد. (2011) ، بحث بعنوان " أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد2، ص480-505.
- بلخضر، مسعودة، وبو خضير، مريم. (2016) ، بحث بعنوان "واقع تمكين العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد2 ، ص17-29.
- بن سديرة، نو الدين. (2015) ، رسالة ماجستير بعنوان "دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس - قسنطينة"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

تدرانت، فاطمة. (2015) ، رسالة ماجستير بعنوان "أثر التمكين الإداري على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة"، جامعة أم البواقي، الجزائر.

رزق الله، حنان. (2010) ، رسالة ماجستير بعنوان "أثر التمكين على تحسين الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة"، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

عبد الحسين، صفاء جواد. (2012) ، بحث بعنوان "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، ص77-98.

محمديّة، عمر جهاد. (2016) ، رسالة ماجستير بعنوان " أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

معراج، قدرى أحمد. (2015) ، رسالة ماجستير بعنوان " أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناپراك"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

والي، عدنان. (2010)، بحث غير منشور بعنوان " تمكين الموظفين".

2- المراجع الأجنبية

Al-Madadha A (2016). **The influence of an integrative approach of empowerment on the creative performance for employee (Doctoral dissertation)**, Cardiff Metropolitan University, Wales.

Aslam S (2017). **Psychological Empowerment on Creativity Among Employees of IT Sector: The Mediating Role of Creative Process Engagement and Intrinsic Motivation**, Canadian Social Science

Diab S (2017). **The Impact of Empowerment on the Organizational Creativity among Health Directors in the Jordanian Ministry of Health (An Empirical Study)**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences

3- المواقع الإلكترونية

Svuonline. (2022) svupedia, <https://pedia.svuonline.org/#>.

Access date 1/4/2022

Youtube. (2020) أسماء المير غني,

https://www.youtube.com/channel/UC0AyY5dK_0iL31BMiphTh3A. Access date 1/5/2022

الملاحق

1- الاستبيان

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات

السيدات والسادة، موظفي الشركة السورية للاتصالات المحترمين:

تقوم الباحثة رائدة حاج علي بإعداد دراسة حول "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات"، وذلك استكمالاً لمتطلب نيل درجة الماجستير في إدارة التقنية.

ولما لآرائكم من أهمية عظيمة في الحصول على معلومات دقيقة، أدعوكم للإجابة على هذا الاستبيان بحيادية وموضوعية، علماً أن جميع الإجابات ستعامل بقدر عالٍ من السرية، ولن تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

إشراف الدكتور: محمد سعيد دسوقي

إعداد الباحثة: رائدة حاج علي

لأي استفسار يمكنكم التواصل على المعلومات المدرجة أدناه:

الجوال: 0930503187

البريد الإلكتروني: Raedahajali1991@gmail.com

المحور الأول: البيانات الشخصية (الخصائص الديموغرافية)

يرجى تحديد الاختيار المناسب

* الجنس

ذكر

أنثى

* العمر

أقل من 25 سنة

من 25 وأقل من 35

من 35 وأقل من 45

45 سنة فأكثر

* المؤهل العلمي

دراسات عليا

إجازة جامعية

معهد متوسط

شهادة ثانوية

شهادة إعدادية وما دون

*** الخبرة الوظيفية**

5 سنوات فأقل

6 - 10 سنوات

11 - 15 سنة

16 سنة فأكثر

*** المستوى الوظيفي**

مدير (بغض النظر عن حجم مسؤولية الإدارة)

نائب مدير

موظف

المحور الثاني: التمكين الإداري

بُعد تفويض الصلاحيات

*** الصلاحيات المفوض بها تكتفي لإنجاز مهام وظيفتي**

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

لدى مديري ثقة في قدرتي على إنجاز المهام الموكلة إلي *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

لدي القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي باستقلالية *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

يمنحني مديري مرونة كافية لاختيار الطريقة التي أنجز بها مهامي *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

لدي القدرة على تحمل مسؤولية القرارات التي أتخذها في المهام الموكلة إلي *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات

تُتاح أمامي معلومات المشكلة التي يُتطلب اتخاذ قرارات بخصوصها *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

أشارك في اتخاذ القرارات في ضوء ما يتاح أمامي من معلومات *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

أشارك في جمع المعلومات حول المشكلة التي سيتم اتخاذ قرار بخصوصها *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

لدي علم بالقرار المتخذ قبل إعلانه للعموم *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

أتابع نتائج تنفيذ القرار الذي شاركت باتخاذها *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

بُعد تدريب العاملين

أخضع لدورات تدريبية بناءً على خطة واضحة *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

أخضع لدورات تدريبية باستمرار لتتمة مهاراتي *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

ساعدتني الدورات التدريبية التي اتبعتها على إتقان المهارات اللازمة لشغل الوظيفة المكلف بها *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

تساعدني الدورات التدريبية التي اتبعتها لشغل مهام وظيفية أعلى مستقبلاً *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

تشجعتى إدارة الشركة على تطوير مهاراتي بشكل ذاتي *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

بُعد التحفيز

تقدر إدارة الشركة الجهود التي أبدلتها *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

يتناسب راتبى مع الجهود التي أبدلتها في عملى *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

تقدّر الشركة جهودي بالاعتماد على نظام حوافز فعال قائم على العدالة *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

تقوم الشركة بترفيحي بناءً على نظام ترقيح قائم على الموضوعية *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

يتم اعتبار كفاءتي كمحيار لترقيتي وظيفياً *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

المحور الثالث: السلوك الإبداعي

أمتلاك الشجاعة لطرح أفكار جديدة حتى وإن بدت غريبة *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

أفضل العمل ضمن فريق على العمل منفرداً *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز الأعمال الموكلة إلي *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

لا أمانع من تجريب الأفكار الجديدة *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

أستمع بحرص إلى آراء الآخرين حتى وإن لم أتفق معهم *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

لدي القدرة على إيصال وجهة نظري بشكل صحيح للآخرين *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

أجمع وأحلل البيانات التي ترد أمامي لحل مشكلة ما *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

لدي القدرة على طرح عدة بدائل لحل المشكلة المعروضة أمامي *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

أطلب المساعدة من الآخرين لحل مشكلة شقّ عليّ حلها *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

أساعد زملائي في حل مشاكلهم بكل أمانة *

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

أثمن بكل احترام تخصيصكم جزءاً من وقتكم للإجابة على هذا الاستبيان

تفضلوا بقبول خالص تحياتي

نهاية الاستبيان