



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

تخصص الإدارة

تأثير تمكين الإدارة على تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة

اتصالات سعودية

The impact of administrative empowerment on improving  
organizational performance: A case study of a Saudi telecom  
company

إعداد الطالب

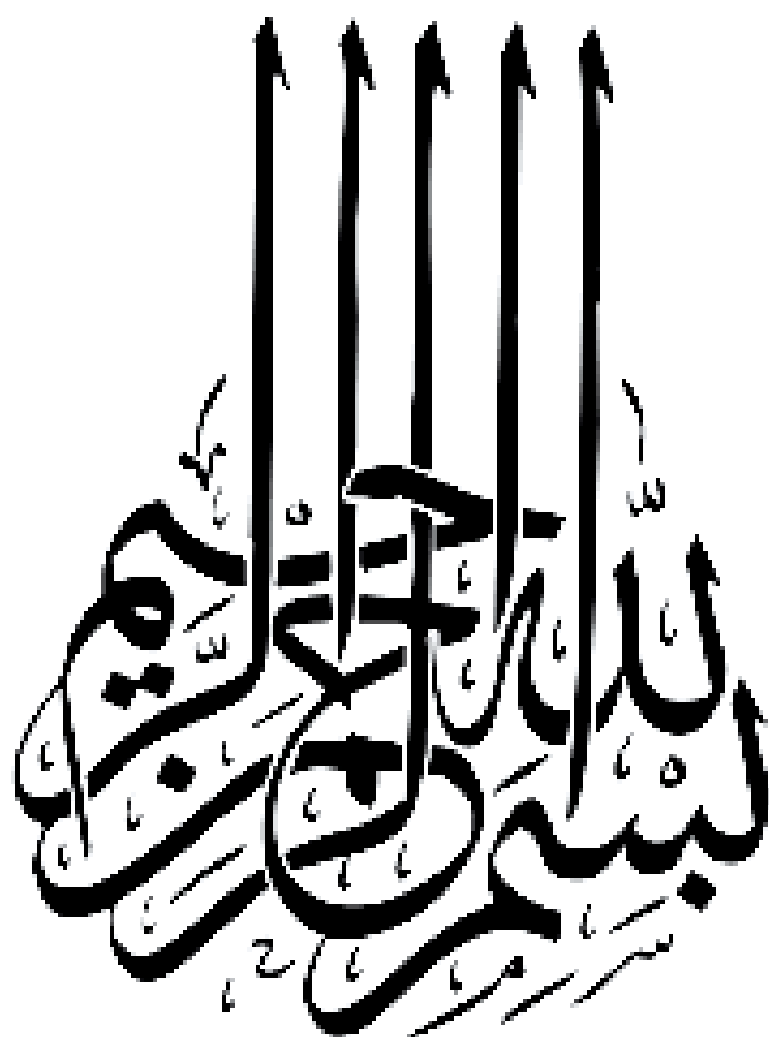
هنادي بنت زايد البلوي

الرقم الاكاديمي: 20223006492

اشراف الدكتور

د. وليد عبدالجواد

**DR.Waleed abdelgawwad**



# إِهْدَاء

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علّمني كيف أعيش

بكرامة وشموخ.

إلى أمي الحنونة..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة

العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى زوجي الغالي..... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى الأساتذة الأفاضل .... سر النجاح ، ونجوم الطريق الطويل الذين نهتدي بهم

إلى جميع الأخلاء؛ أهدي إليكم بحثي العلمي هذا ...

# شكر ونفاس

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتة وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلي الله عليه وسلم وبعد:

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتور القدير / وليد عبدالجواد ، الذي وجهنا وساعدنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا العتمة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة الجميع الذكية ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، تكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات السعودية (STC KSA) ، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي.

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

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الإبداع الإداري، مجموعة الاتصالات السعودية. (STC KSA)

## قائمة المحتويات

|         |                                              |
|---------|----------------------------------------------|
| ب.....  | إهداء                                        |
| ج.....  | شكر وتقدير                                   |
| د.....  | ملخص الدراسة                                 |
| ه.....  | قائمة المحتويات                              |
| ح.....  | قائمة الجداول                                |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة            |
| 2.....  | 1.1 مشكلة الدراسة:                           |
| 3.....  | 2.1 أهداف الدراسة:                           |
| 3.....  | 3.1 أهمية الدراسة:                           |
| 4.....  | 4.1 فرضيات الدراسة:                          |
| 4.....  | 4.1.1 الفرضية الرئيسة الأولى:                |
| 4.....  | 4.1.2 الفرضية الرئيسة الثانية:               |
| 4.....  | 5.1 أنموذج الدراسة:                          |
| 5.....  | 6.1 مجموعة الاتصالات السعودية: (STC KSA)     |
| 6.....  | الفصل الثاني: الإطار النظري                  |
| 6.....  | المبحث الأول: التمكين الإداري:               |
| 7.....  | 1.2 أبعاد التمكين الإداري:                   |
| 9.....  | المبحث الثاني: الإبداع الإداري:              |
| 9.....  | 1.2.2 تعريف الإبداع:                         |
| 10..... | 2.2.2 خصائص الإبداع:                         |
| 10..... | يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية: |
| 11..... | 3.2.2 القدرات الإبداعية:                     |
| 11..... | 1.3.2.2 الأصالة:                             |

|    |                                                                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 | 2.3.2.2 الطلاقة:                                                                                                   |
| 12 | 3.3.2.2 المرونة:                                                                                                   |
| 12 | 4.2.2 الحساسية للمشكلات:                                                                                           |
| 13 | 5.2.2 قبول المخاطرة:                                                                                               |
| 13 | 6.2.2 التحليل والربط:                                                                                              |
| 14 | الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة                                                                           |
| 14 | 1.3 مجتمع الدراسة:                                                                                                 |
| 14 | 2.3 أساليب المعالجة الإحصائية:                                                                                     |
| 15 | 3.3 خصائص عينة الدراسة:                                                                                            |
| 15 | 4.3 صدق أداة الدراسة وثباتها:                                                                                      |
| 17 | 5.3 عرض نتائج الدراسة وتحليلها:                                                                                    |
| 21 | 6.3 اختبار فرضيات الدراسة                                                                                          |
| 21 | 1.6.3 الفرضية الرئيسة الأولى:                                                                                      |
| 23 | 2.6.3 الفرضية الرئيسة الثانية:                                                                                     |
| 25 | الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة:                                                                                 |
| 25 | 1.4 النتائج الخاصة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق التمكين الإداري في مجموعة اتصالات السعودية.  |
| 25 | 2.4 ثانيا: النتائج الخاصة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري في مجموعة اتصالات السعودية. |
| 25 | 3.4 النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:                                                                         |
| 25 | 1.3.4 الفرضية الرئيسة الأولى:                                                                                      |
| 26 | 1.1.3.4 تفويض السلطة:                                                                                              |
| 26 | 2.1.3.4 تدريب الموظفين:                                                                                            |
| 26 | 4.4 الفرضية الرئيسة الثانية:                                                                                       |
| 27 | الفصل الخامس: توصيات الدراسة:                                                                                      |

|    |                            |
|----|----------------------------|
| 28 | ..... 1.5 المراجع:         |
| 29 | ..... 2.5 المراجع الأجنبية |
| 30 | ..... Abstract             |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول                                                                                                               | رقم الجدول |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 17         | خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية                                                                   | (01)       |
| 18         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري                                                          | (02)       |
| 20         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري                                                          | (03)       |
| 23         | نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.                                 | (04)       |
| 24         | نتائج معامل قوة أبعاد التمكين الإداري على مستوى إبداع الموظفين في مجموعة الاتصالات السعودية                              | (05)       |
| 25         | نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة، المسمى الوظيفي). | (06)       |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يشهد العالم منذ عقدين من الزمان تقريباً بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعى تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية. وتتمثل أهم هذه القوى في العولمة، والدرجة العالية من التعقيد، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية.

وتنعكس هذه القوى على المنظمات بكافة أشكالها وضرورة أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريته. وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري ومن أبرزها مفهوم التمكين الإداري .

وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو بحر من المواقف، والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصبح ملاحظتها وقياسها، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة.

ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات.

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

## 1.1 مشكلة الدراسة:

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

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

وعليه تنحصر مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير التمكين في تحقيق الإبداع الإداري للموظفين في مجموعة الاتصالات السعودية (STC KSA)، حيث من المتوقع أن يكون واقع هذا التأثير ضعيفاً بالمقارنة مع ما يجب أن يكون عليه، خاصة لما تملكه شركات الاتصالات الأخرى في السعودية من عناصر منافسة كثيرة. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

← ما تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين في مجموعة الاتصالات السعودية (STC KSA)؟

وتنبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية، كما يلي:

1) ما مستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات السعودية (STC KSA) من وجهة نظر الموظفين

فيها؟

2) ما مستوى الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات السعودية (STC KSA) من وجهة نظر الموظفين

فيها؟

3) ما أثر أبعاد التمكين الإداري في مستوى الإبداع لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات السعودية؟

- (4) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات السعودية تعزى للمتغيرات الوظيفية (المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في الشركة)؟

## 2.1 أهداف الدراسة:

- (1) تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم التمكين الإداري والإبداع الإداري.
- (2) التعرف على مستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات السعودية.
- (3) التعرف على مستوى الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات السعودية.
- (4) توضيح أثر تطبيق سياسة التمكين الإداري في إبداع الموظفين بمجموعة الاتصالات السعودية.
- (5) تقديم مقترحات وتوصيات لمجموعة الاتصالات السعودية فيما يخص موضوع الدراسة.

## 3.1 أهمية الدراسة:

يرافق التغير الذي يحدث في عالم الأعمال اليوم تغير المهارات التي يحتاجها عالم الغد، عالم يصبح فيه الإبداع المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والمزايا التنافسية. ولعل هذا كله يحتاج إلى موارد بشرية مبدعة، تتمتع بالقدرة على التكيف مع العوامل البيئية سريعة للتغير.

بالرغم من تأكيد الباحثين أن التمكين يعتبر ضروري لصحة وازدهار المنظمات في بيئة التعلم والتغير (Mavrianc، 2005:393)، إلا أنهم يعتقدون بأن هذه المفاهيم لا يزال يكتنفها الغموض. وفي ضوء ما سبق فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في محاولة الربط بين تأثير التمكين الإداري كخاصية تنظيمية والإبداع الإداري. وبذلك فإن هذه الدراسة تتبنى منهجا متكاملًا في دراستها لتأثير كل من صاحب السلطة والممكنين، بدلا من التركيز على أحدهما فقط على مجموعة الاتصالات السعودية. (STC KSA)

## 4.1 فرضيات الدراسة:

### 4.1.1 الفرضية الرئيسة الأولى:

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

### 4.1.2 الفرضية الرئيسة الثانية :

لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات السعودية (STC KSA) تعزى للمتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).

ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين كالآتي:

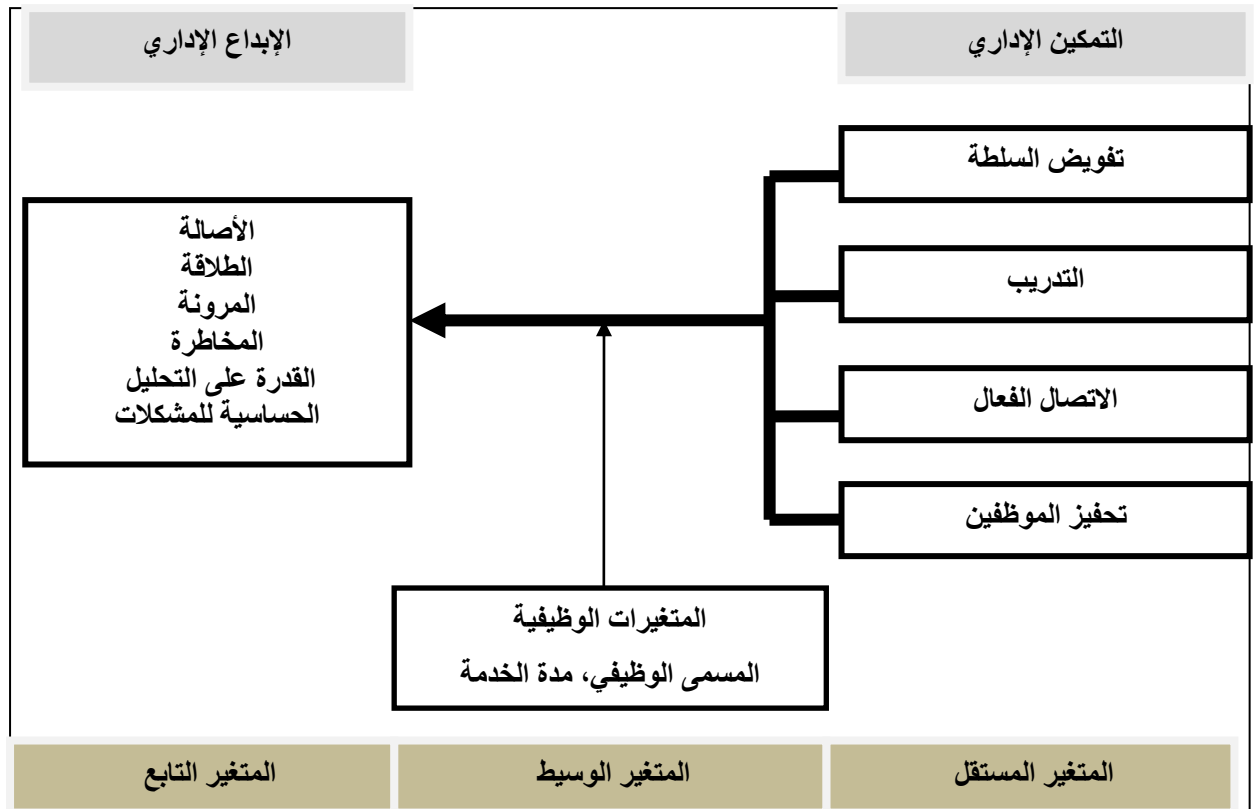
- لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات السعودية (STC KSA) تعزى للمتغير مدة الخدمة.

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

## 5.1 أنموذج الدراسة:

قام الباحثان ببناء أنموذج هذه الدراسة في ضوء مراجعة بعض الدراسات السابقة مثل الدراسة التي أعدها (المعاني، 2009) وكذلك دراسة (السويطي، 2009) وكذلك عنوان الدراسة الذي يشير إلى أثر التمكين الإداري على إبداع الموظفين.

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة



## 1.6 مجموعة الاتصالات السعودية: (STC KSA)

في عام 1996 تم إنشاء هيئة تنظيم قطاع الاتصالات وتحويل مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى شركة حكومية ذات استقلال مالي وإداري، وتم تسجيلها في سجل الشركات بتاريخ 1997/10/08 تحت اسم شركة الاتصالات السعودية. وقد بدأت الشركة أعمالها برأسمال قدره 530 م دينار أردني تحت اسمها الجديد عام 1997 كمورد رئيس لخدمات الاتصالات في السعودية، حيث أصبحت الشركة تقوم بإدارة البنية التحتية التكنولوجية بالسعودية. وفي عام 2006 تم مباشرة الاتصالات السعودية بإستراتيجية الدمج مع الشركات التابعة لها باسم مجموعة الاتصالات السعودية، وفي مطلع 2007 بدأت المجموعة تحمل العلامة التجارية STC KSA.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: التمكين الإداري:

#### 1.1.2 تعريف التمكين الإداري

قبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين، لابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة.

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع. ( Zemke and Schaaf, 1989, 65). والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة.

فلا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته، لا للمؤسسة ولا للفرد نفسه مما يؤدي إلى إهمال هذه القدرات وضياعها وموتها في النهاية (Carlzon, 1987). وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية (Bowen and Lawler, 1995; Berry, 1995)

لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:

- (1) الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- (2) الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
- (3) المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- (4) المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشكلته أو مشكلتها). (Rafiq and Ahmed, 1998)

## 2.1.2 أبعاد التمكين الإداري:

نظر الباحثين كما أسلفنا للتمكين من اتجاهات مختلفة، وإن كانت تلك الاتجاهات لم تقود الى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية ولعل هذه التباينات ما ألت اليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين (الساعدي، 2006: 65).

| الرقم | الباحث   | السنة | الأبعاد                              |
|-------|----------|-------|--------------------------------------|
| 1     | Dowen    | 1992  | المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة. |
| 2     | Eccles   | 1993  | القوة، الموارد، الحرية.              |
| 3     | Horine   | 1995  | الحرية، المسؤولية عن النتائج.        |
| 4     | Brown    | 1996  | الجود، السلطة، الموارد، المعلومات.   |
| 5     | Gregorey | 1996  | فريق العمل، الفويض.                  |

|    |                   |      |                                          |
|----|-------------------|------|------------------------------------------|
| 6  | Ivancevich        | 1997 | فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل. |
| 7  | Choi              | 1997 | الحرية، المسؤولية.                       |
| 8  | Argyris           | 1998 | دعم المنظمة، حرية التصرف.                |
| 9  | Rubbins           | 1998 | الهيكل التنظيمي، الرقابة.                |
| 10 | Griffin           | 1999 | تأهيل العاملين، الرقابة.                 |
| 11 | Lloyd             | 1999 | فرق العمل، الهيكل التنظيمي.              |
| 12 | U gboro           | 2000 | دعم المنظمات، المكافآت.                  |
| 13 | Daft              | 2001 | الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.      |
| 14 | Hellrieg el et al | 2001 | السلطة، المهارات، الحرية.                |
| 15 | Blanchard et. al. | 2001 | المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.  |

## المبحث الثاني: الإبداع الإداري:

### 1.2.2 تعريف الإبداع:

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

- عرفه (Myers et Marquis) بأنه ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة و متكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة و العمليات الفرعية داخل المنظمة. (عكروش، 2004: 10)
- وعرفه (Schumpeter) بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه .... ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع وهي:
  - إنتاج منتج جديد؛
  - إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛
  - استعمال مصدر جديد للمواد الأولية ؛
  - فتح وغزو سوق جديدة ؛
  - تحقيق تنظيم جديد للصناعة . (lachman,1993: 22)
- وعرفه (Druker) بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. (دروكر، 1988: 18)
- وعرفه (Zaltmanet) على انه أي فكرة، تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر إليه على انه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه. (3 : CAMILLE, 1996)
- ويعرف أيضا بأنه التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف واختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادفة. (OLIVIER, 1999:131)
- وعرفته منظمة التعاون و التنمية في الميدان الاقتصادي على انه مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، و الاستخدام

لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، و ليس

البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات. (اسكو، 2002: 10)

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن اعتبار الإبداع بأنه تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ

على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق داخل المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر ايجابي وناجح على

أداء ونتائج المنظمة.

## 2.2.2 خصائص الإبداع:

يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية:

- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة.
- لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة المنظمة ككل) حتى ولم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
- يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره و فوائده. (انرسون، 2004: 23)

— إن نجاح الإبداع يتطلب توفير ثلاثة عناصر وهي: (OCDE، 1960: 60)

— قدرات علمية وتكنولوجية ( معارف ونظريات علمية وتكنولوجية ).

— طلب السوق .

- عون اقتصادي الذي يقوم بتحويل القدرات العلمية والتكنولوجية إلى منتجات وخدمات تلبي طلب

السوق.

## 3.2.2 القدرات الإبداعية

القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

1.3.2.2 الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتهي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة. ( الشربيني وصادق، 2002 م، ص 109)

2.3.2.2 الطلاقة : الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية). لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورهما.(السويدان والعدلوني، 2002م، ص 57) ويقول (الطيبي، 2001، ص 55) أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة:

- ⇐ طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- ⇐ طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- ⇐ طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- ⇐ طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
- ⇐ طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية .

### 3.3.2.2 المرونة:

وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها ، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا. (السرور، 2002 م، ص 118)، وقد (إبراهيم، 2002 م، ص 25) المرونة إلى نوعين :

- **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتهي لفئة أو أصل واحد. كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف. فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتهي إلى فئة واحدة وإنما تنتهي إلى عدد متنوع. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط .
- **المرونة التكيفية :** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً.، وسي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

### 4.2.2 الحساسية للمشكلات:

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. ، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق. (جروان، 2002م ، ص 157)

## 5.2.2 قبول المخاطرة:

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها . (الشمري، 2002م ، ص 196).

## 6.2.2 التحليل والربط:

التحليل: هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة. (رشوان، 2002م، ص 43)

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

### 1.3 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الاتصالات السعودية، حيث قام الباحثان باعتماد أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة. من خلال توزيع الاستبانات على المدراء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، في الإدارات الرئيسة والمديريات التابعة لمجموعة الاتصالات موزعة في مبنى الإدارة العامة في العاصمة الرياض والمقدر عددهم الإجمالي بـ(147 موظف). حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (96) استبانة وقد تم استرجاع (82) استبانة صالحة للتحليل، وبنسبة استرجاع بلغت (85.4%).

### 2.3 أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم.
- 2- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- 4- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- 5- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) اختبار (فا) للفرق بين أكثر من متوسطين، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### 3.3 خصائص عينة الدراسة:

يتبين من الجدول رقم (01) أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (60) فرداً أي ما نسبته (73.2%)، هذا يشير إلى أن معظم الأفراد الذين يشغلون المستويات الإدارية هم من الذكور.

كما لوحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة كانوا ضمن الفئتين من 30 سنة فأكثر، حيث بلغ عدد أفراد العينة ضمن هاتين الفئتين (73) فرداً، ونسبتهم (89%)، ونستدل من هذه النسبة على أن الشركة تركز على فئة الشباب من ذوي الخبرة.

وتبين من الجدول رقم (01) أن معظم أفراد العينة من حملة الشهادة الجامعية الأولى، حيث بلغت نسبته (65%)، وهذا يشير إلى أن الشركة تهتم بتعيين الأفراد من حملة الشهادات الجامعية الأولى فأكثر. أما مدة الخدمة فكانت تشير أن معظم أفراد العينة ضمن الفئة المتوسطة (من 10 سنوات فأكثر)، حيث بلغت نسبته (79.2%)، وهذه النسبة تشير إلى تركيز الشركة على ذوي الخبرات العالية. وكان معظم أفراد العينة من فئة رئيس شعبة، حيث بلغت نسبته (35.9%).

### 4.3 صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكد من صحة الأداة ومن مصدقياتها وصحة الفقرات المعدلة، فقد تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار (كرونباخ ألفا)، وكانت درجة الاتساق الداخلي (72.8%) وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة.

الجدول رقم (1)

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

| المتغير                 | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------------|-------|----------------|
| الجنس                   |       |                |
| ذكر                     | 60    | 73.2%          |
| أنثى                    | 22    | 26.8%          |
| العمر                   |       |                |
| من 22 سنة إلى 25 سنة    | 2     | 2.5%           |
| من 26 سنة إلى 30 سنة    | 7     | 8.5 %          |
| من 31 سنة إلى 40 سنة    | 39    | 47.5%          |
| من 40 سنة فأكثر         | 34    | 41.5 %         |
| مدة الخدمة              |       |                |
| أقل من 5 سنوات          | 7     | 8.5%           |
| من 6 سنوات إلى 10 سنوات | 10    | 11.6%          |
| من 10 سنوات فأكثر       | 65    | 79.2%          |
| المؤهل العلمي           |       |                |
| دبلوم                   | 20    | 23.7%          |
| بكالوريوس               | 54    | 65%            |
| ماجستير                 | 6     | 7.1%           |
| دكتوراه                 | 2     | 2.2%           |

| المسمى الوظيفي |    |       |  |
|----------------|----|-------|--|
| مدير           | 26 | 30.8% |  |
| رئيس قسم       | 27 | 31.3% |  |
| رئيس شعبة      | 29 | 35.9% |  |

### 5.3 عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات السعودية (STC KSA) من وجهة نظر

المبحوثين؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمحور التمكين الإداري، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة له.

#### جدول رقم (02)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري

| العنصر | العبارة                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|--------|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 01     | تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي           | 3.61            | 1.05              | مرتفع           |
| 02     | تنق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكولة إلي       | 4.02            | 0.90              | مرتفع           |
| 03     | لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلا خلال فترة التفويض | 3.28            | 0.99              | متوسط           |
| 04     | تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي    | 3.45            | 1.00              | مرتفع           |
| 05     | توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية        | 3.18            | 1.07              | متوسط           |
|        | المتوسط العام لبعده تفويض السلطة                        | 3.50            |                   | مرتفع           |
| 06     | تتبنى المنظمة خطة واضحة للتدريب                         | 3.03            | 1.06              | متوسط           |
| 07     | توفر لي المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي            | 3.09            | 1.09              | متوسط           |

|    |                                                                |      |      |       |
|----|----------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| 08 | تشجع المنظمة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم             | 3.29 | 1.02 | متوسط |
| 09 | يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل    | 3.24 | 0.99 | متوسط |
| 10 | تسعى المنظمة إلى تطوير الموظفين فيها                           | 3.15 | 1.03 | متوسط |
|    | المتوسط العام لبعد التدريب                                     | 3.16 |      | متوسط |
| 11 | تتميز التعليمات والإجراءات في المنظمة بالوضوح                  | 3.15 | 1.13 | متوسط |
| 12 | يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة | 3.21 | 0.95 | متوسط |
| 13 | تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة                  | 3.23 | 0.88 | متوسط |
| 14 | يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار           | 3.03 | 1.12 | متوسط |
|    | المتوسط العام لبعد الاتصال الفعال                              | 3.15 |      | متوسط |
| 15 | تقدر المنظمة جهودى في العمل                                    | 3.27 | 0.97 | متوسط |
| 16 | يسمح لي نظام العمل في المنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات      | 2.93 | 1.01 | متوسط |
| 17 | يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل      | 2.63 | 1.09 | متوسط |
| 18 | أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المنظمة                  | 2.58 | 1.39 | منخفض |
| 19 | تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية                 | 2.60 | 1.33 | منخفض |
|    | المتوسط العام لحفز الموظفين                                    | 2.80 |      | متوسط |
|    | المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري                           | 3.15 |      | متوسط |

وبناء على ما ورد في الجدول فإن أبعاد التمكين الإداري سائدة في مجموعة الاتصالات السعودية وفق الترتيب

الآتي:

أولاً: بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي (3.50) .

ثانياً: بعد التدريب بمتوسط حسابي (3.16).

ثالثاً: بعد الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (3.15).

رابعاً: بعد حفز الموظفين بمتوسط حسابي (2.80).

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

السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات السعودية (STC KSA) من وجهة نظر المبحوثين؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الإبداع الإداري، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة له.

### جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري

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

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

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

أولاً: بعد الطلاقة بمتوسط حسابي (3.75).

ثانياً: بعد المرونة بمتوسط حسابي (3.70).

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

رابعاً: بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (3.64).

خامساً: بعد الأصالة بمتوسط حسابي (3.48).

سادساً: بعد المخاطرة بمتوسط حسابي (3.33).

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

## 6.3 اختبار فرضيات الدراسة

### 1.6.3 الفرضية الرئيسة الأولى:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، وتدريب الموظفين، والاتصال الفعال، وحفز الموظفين) على مستوى الإبداع الذي يشعر به الموظفون في مجموعة

الاتصالات السعودية. (STC KSA)

#### الجدول رقم (4)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

| المصدر   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) المحسوبة | قيمة (f) الجدولية | مستوى الدلالة (f) | معامل التحديد (2R) | معامل الارتباط (R) |
|----------|----------------|--------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| الانحدار | 7.39           | 4            | 1.87           | 5.66              | 2.49              | 0.001             | 0.22               | 0.32               |
| الخطأ    | 240.62         | 77           | 0.32           |                   |                   |                   |                    |                    |
| المجموع  | 248.01         | 81           |                |                   |                   |                   |                    |                    |

\*دال عند مستوى (0.05)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analysis)

كما يبينه الجدول رقم (04)، حيث أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (5.66) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.49) عند درجات حرية (4.77) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على مستوى إبداع الموظفين. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (2R= 0.22) وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) تفسر ما مقداره 22 % من المتغير التابع (الإبداع الإداري).

ويبين الجدول رقم (05) مدى تأثير تطبيق كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في مستوى إبداع الموظفين

بمجموعة الاتصالات السعودية (STC KSA).

### الجدول رقم (05)

نتائج معامل قوة أبعاد التمكين الإداري على مستوى إبداع الموظفين في مجموعة الاتصالات السعودية

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

\*دال عند مستوى (0.05)

من خلال نتائج معامل قوة أبعاد التمكين الإداري على مستوى إبداع الموظفين في مجموعة الاتصالات السعودية، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للمتغيرات (تفويض السلطة، تدريب الموظفين، الاتصال الفعال). بينما لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير حفز الموظفين.

### 2.6.3 الفرضية الرئيسة الثانية :

لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات السعودية (STC KSA) تعزى للمتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).

### جدول رقم (06)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).

| المصدر | مجموع    | درجات  | متوسط    | قيمة (f) | مستوى   |
|--------|----------|--------|----------|----------|---------|
|        | المربعات | الحرية | المربعات | المحسوبة | الدلالة |

|      |      |      |    |      |                |                |
|------|------|------|----|------|----------------|----------------|
| 0.07 | 2.66 | 0.65 | 2  | 1.30 | بين المجموعات  | مدة الخدمة     |
|      |      | 0.24 | 79 | 229  | داخل المجموعات |                |
|      |      |      |    |      | المجموع        |                |
| 0.06 | 2.53 | 0.66 | 2  | 1.33 | بين المجموعات  | المسمى الوظيفي |
|      |      | 0.26 | 79 | 341  | داخل المجموعات |                |
|      |      |      |    |      | المجموع        |                |

\* دال عند مستوى (0.05)

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

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

## الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة:

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

### 1.4 النتائج الخاصة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق التمكين الإداري

في مجموعة اتصالات السعودية.

- يلاحظ أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في مجموعة اتصالات السعودية متوسط، وذلك وفقاً لإجابات الهيئة

الإدارية بالشركة، وقد يرجع ذلك إلى بعض العوامل التي يعاني منها الموظفون بالشركة، مثل: عدم عدالة

وموضوعية نظام الترقيات، وضعف المشاركة في صنع القرارات، وتدني الرواتب عكس شرطي أمنية وزين .

- أظهرت النتائج أن الأبعاد المكونة للتمكين الإداري السائدة في الشركة هي على التوالي حسب موسطاتها

الحسابية: بعد تفويض السلطة ، بعد التدريب، بعد الاتصال الفعال، بعد تحفيز الموظفين.

### 2.4 ثانياً: النتائج الخاصة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري في

مجموعة اتصالات السعودية.

■ أظهرت الدراسة أن عناصر الإبداع الإداري التي تم دراستها مرتفعة نسبياً ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها

النسبية كما يلي: بعد الطلاقة، بعد المرونة، بعد القدرة على التحليل، بعد الحساسية للمشكلات، بعد

الأصالة، بعد المخاطرة.

### 3.4 النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

#### 1.3.4 الفرضية الرئيسة الأولى:

• أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمجالات التمكين الإداري

موضع الدراسة مجموعة في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مجموعة اتصالات السعودية.

وعند دراسة أثر كل مجال على نحو منفرد أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (

$\alpha \leq 0.05$ ) لعناصر التمكين الإداري الآتية:

**1.1.3.4 تفويض السلطة:** وقد فسر هذا المتغير (28%) من تباين في مستوى الإبداع الإداري. وترى الدراسة أن

ذلك قد يعود إلى ممارسة إدارة مجموعة الاتصالات السعودية لتفويض السلطة وثقتها بقدرة الموظفين على أداء

المهام الموكلة إليهم، ومنهم الحرية للتصرف في أداء مهامهم. هذا ما يساعد الموظفين على إبداع وابتكار أساليب

جديدة في الأداء وحل المشكلات مما يزيد من إبداعهم الإداري.

**2.1.3.4 تدريب الموظفين:** وقد فسر هذا المتغير (27%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري. وترى الدراسة أن

سبب ذلك قد يرجع إلى أن التدريب يكسب الموظفين معارف ومهارات تساعد في تطوير قدراتهم وتمكنهم من ابتكار

وسائل وطرق جديدة وبالتالي تؤدي إلى إبداعهم الإداري.

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

الموظفين غير دال إحصائياً، وترى الدراسة أن سبب ذلك قد يرجع إلى أن مستوى التحفيز المادي منخفض مقارنة

بشركتي أمنية وزين للاتصالات. مما يحبطهم نوعاً ما.

#### 4.4 الفرضية الرئيسة الثانية:

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات السعودية

عند المبحوثين تعزى لمتغير مدة الخدمة، والمسعى الوظيفي.

## الفصل الخامس: توصيات الدراسة:

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

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

## المراجع:

- (1) إبراهيم، عبد الستار(2002). الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- (2) بيتر دروكر(1988) التجديد والمقاولة: ممارسات و مبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، عمان: مركز الكتب السعودية.
- (3) جروان، فتحي عبد الرحمن(2002). الإبداع. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- (4) رشوان، حسين (2002). الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- (5) الساعدي، مؤيد يوسف (2006)، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، م(3)، ع(11).
- (6) السرور، ناديا(2002). (مقدمة في الإبداع ، عمان: دار وائل للطباعة والنشر
- (7) السويطي، إسماعيل (2009)، واقع الإبداع الإداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية، مؤتمر علمي: إدارة منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.
- (8) السويديان ، طارق محمد ، والعلوني ، محمد أكرم (2004). مبادئ الإبداع. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- (9) الشربيني، زكريا وصادق، يسريه(2002). (أطفال عند القمة :الموهبة- التفوق العقلي -الإبداع، القاهرة: دار الفكر العربي.
- (10) الشمري ، فهد عايض (2002). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض : شركة نجد التجارية.
- (11) الطيبي محمد (2007). تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع .
- (12) مأمون نديم عكروش و شهير نديم عكروش، (2004). تطوير المنتجات الجديدة، عمان: دار وائل للنشر.
- (13) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا (اسكو) ، (2002) قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الأمم المتحدة ، نيويورك .
- (14) المعاني، أيمن ورشيدة، عبد الحكيم (2009)، التمكين الإداري في الجامعة السعودية، المجلة السعودية لإدارة الأعمال، م(5)، ع(2)
- (15) نيجل كنج ونيل اندرسون،(2004) إدارة أنشطة الابتكار و التغيير: دليل انتقادي للمنظمات ، ترجمة محمود حسن حسني ، الرياض: دار المريخ للنشر .

## 2.5 المراجع الأجنبية

- BOWEN, D.E. and Lawler, E. (1995) ,Empowering Service Employees, Sloan Management Review .summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, Spring, 31-40.
- CAMILLE CAVIORET DENIS J.GARAND ,le concept d'innovation : débats et ambiguïtés, 5<sup>eme</sup> conférence internationale de Management stratégique,France : LILLE, Mai 1996, P : 3.
- JEAN LACHMANN , le financement des stratégies de l'innovation ,(Paris : Economica , 1993), p :22
- OLIVIER BADOT et autres , dictionnaire du Marketing , Paris: Economica , 1999, P: 131
- OCDE, conditions du succès de l'innovation technologique, (Paris : OCDE, 1960) , P : 60.
- MAVRIANCE, MARY ANN, (2005), transformational leadership, libraries and the academy,5(3):391.
- ZEMEKE, R. and Schaaf, D (1989), The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care (New York: New American Library, pp. 65-66.
- RAFIQ, M and Ahmed, P.K, (1998) A Customer-Oriented Framework For Empowering Service Employees, The Journal Of Services Marketing, 12 (5), 379-396.

## **Abstract**

This study aims to investigate the impact of administrative empowerment on employee creativity. The study sample consisted of 82 individuals from the administrative body in Saudi Telecom Company (STC KSA).

The impact was tested using multiple regression analysis and analysis of variance. The results indicated a statistically significant impact of administrative empowerment on the level of administrative creativity perceived by employees.

The results also showed no statistically significant differences in employees' perceptions of the concept of administrative empowerment based on length of service or job title.

The study concluded with several recommendations, including promoting a culture of administrative empowerment among STC employees, revising salaries and incentives, and implementing promotion programs that are free from nepotism.

**Keywords:** Administrative empowerment, administrative creativity, Saudi Telecom Company (STC KSA).