



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



عنوان المذكرة:

أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة
رواسة حالة المؤسسة المينائية - سكيكدة - E.P.S

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذة:

بن محمد إيمان

من إعداد:

- حميود باديس
- ديباج حفيظة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	استادة محاضرة أ	بوعنينة وهيبة
مشرفا	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر ب	بن محمد إيمان
ممتحنا	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر ب	روابحية عيسى

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم

أما بعد أهدي ثمرة مشواري الدراسي وهذه المذكرة إلى من كان دعاءها

سر نجاحي بعد توفيق الله عز وجل، إلى أغلى العبايب أمي الغالية " عائشة "

أطال الله لنا في عمرها.

وإلى والدي الغالي الذي أفتخر به منذ صغري وكان سببا في

توفيقي ونجاحي خلال مشواري الدراسي " إبراهيم " حفظه الله وأدامه

تاجا فوق رأسي.

وإلى جميع أهلي وأقربائي صغيرا كان أو كبيرا وإلى أقرب الناس إلى قلبي

فاروق، محمد الصالح، حسام، يحيى

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

وإلى كم من تذكركم قلبي ونسيهم قلبي.

" باديس "

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي هذه المذكرة التي كانت ثمرة جهدي إلى أعز وأغلى أنسانة في

حياتي، التي أذرت دربي بنصائحها، والتي زينت حياتي بضياء البدر، وإلى

من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب، وكانت سببا في إتمام

دراستي، إلى من علمتني الصبر والإجتهاد، إلى الغالية على قلبي

أمي " شريفة " سر ناجحي ونور دربي.

وإلى أبي الغالي " صالح " الذي وفر لي سبيل التعلم وشق لي

طريق النجاح حفظه الله وأطال في عمره.

وإلى أفراد عائلتي المقربين الذين كانوا أوفياء لي

وإلى من ساعدني في انجاز العمل وإلى كل من نسيه قلبي وحفظه قلبي.

" حفيفة "

شكر وتقدير

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في اتمام هذه المذكرة والذي ألهمنا الصلة

والعافية والعزيمة

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى والدانا الكريمان الذين كانوا سر توفيقنا

ونجاحنا

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الاستاذة المشرفة بن محمد ايمان على كل

قدمته من نصائح وتوجيهات التي ساهمت في اثناء موضوع دراستنا من كل

الجوانب

كما نتقدم بجزيل الشكر الى اعضاء لجنة المناقشة وجميع اساتذة كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

والى اخوتي واصدقائي الذين وافقونا خلال مشوارنا الدراسي

كلهم شكراً

حفيفة & باديس

المخلص

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، حيث قسمنا دراستنا إلى جانبين نظري وجانب تطبيقي، تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من 234 موظف تم سحب عينة عشوائية تقدر ب 70 موظف ولجمع المعلومات تم توزيع إستبانات على الموظفين إسترجعنا منهم 65 صالحة للدراسة و 5 إستبانات ملغاة أما لتحليل البيانات والوصول الى النتائج إعتد على مجموعة من الأساليب كالإنحراف المعياري والوسط الحسابي والنسب المئوية وكذا برنامج SPSS لإختبار الفرضيات.

بعد معالجة البيانات وإختبار الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها أن للتمكين الاداري أثر على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية كما أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالسلوك الابداعي لدى العاملين داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التحفيز، السلوك الإبداعي، المؤسسة المينائية.

Summary:

This study aims to know the impact of administrative empowerment on stimulating the creative behavior of workers in the port institution of the state of skikda, where we divided our study into two aspects, a theoretical aspect and an applied aspect. An estimated 70 employees. To collect date, questionnaires were distributed to employees, we redrived 65 valid questionnaires for the study and 5 canceled questionnaires to analyze the date and reach the results, it depends on a set of statistical methods such, as the standard deviation, arithmetic mean, percentages, as well as the SPSS program for testing hypothesis.

After processing the data and testing the hypotheses a set of results were reached the most important of which are: Administrative empowerment has an impact on stimulating the creative behavior of workers in the port institution. The study also recommended the need.

Keywords: Administrative empowerment, creative behavior, Stimulus, port institution.

الفهرس

فهرس المحتوى

الصفحة	البيان
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
أ-ث	مقدمة
25-5	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية
6	تمهيد الفصل الاول
18-7	المبحث الأول: الادبيات النظرية للتمكين الإداري والسلوك الابداعي
7	المطلب الأول: عموميات حول التمكين الاداري
9-7	الفرع الاول: مفهوم التمكين الإداري واهميته
11-9	الفرع الثاني: خطوات وابعاد التمكين الاداري
13-12	الفرع الثالث: اهداف التمكين الإداري ومعوقاته
13	المطلب الثاني: عموميات حول السلوك الابداعي
14-13	الفرع الأول: مفهوم السلوك الإبداعي واهميته
15-14	الفرع الثاني: أنواع السلوك الابداعي
17-15	الفرع الثالث: ابعاد السلوك الإبداعي ومتطلباته
18-17	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي ومعوقاته
20-19	المبحث الثاني: التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة
20-19	المطلب الأول: علاقة التمكين الإداري بتحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين
24-21	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسات الحالية
22-21	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

23	المطلب الثاني: الدراسة السابقة باللغة الأجنبية
24-23	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية
25	خلاصة الفصل الاول
61-26	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي للمؤسسة المينائية بسكيكدة
27	تمهيد الفصل الثاني
40-28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية
28	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
29-28	الفرع الأول: تعريف المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وهيكلها التنظيمي
30-29	الفرع الثاني: مهام المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وأهم وظائفها
31-30	الفرع الثالث: التعريف بالدائرة محل التربص (مديرية الموارد البشرية)
32	المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة في الدراسة
32	الفرع الأول: منهج الدراسة
33-32	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
34	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
34	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
35-34	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المتبعة في معالجة البيانات
36	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
40-36	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
40	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
60-41	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
46-41	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات وفق محور البيانات الشخصية
46	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات وفق محاور الدراسة
52-46	الفرع الأول: استجابات افراد عينة الدراسة حول محور التمكين الاداري
53-52	الفرع الثاني: استجابات افراد عينة الدراسة حول محور السلوك الابداعي

60-53	المطلب الثالث: اختيار فرضيات الدراسة
61	خلاصة الفصل الثاني
64-62	خاتمة
68-65	قائمة المراجع
92-69	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
35	درجات وحدود فئات مقياس ليكارث الخماسي	01
36	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات تفويض السلطة	02
37	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإتصالات الفاعلة	03
37	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارة المشاركة في إتخاذ القرارات	04
38	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارة التحفيز	05
38	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارة التدريب	05
39	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارة فرق العمل	07
40-39	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارة السلوك الإبداعي	08
40	نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس تبات الإستمارة	09
41	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
42	توزيع أفراد العينة حسب السن	11
43	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12
44	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	13
45	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	14
46	تحليل فقرات تفويض السلطة	15
47	تحليل فقرات الإتصالات الفاعلة	16
48	تحليل فقرات المشاركة في إتخاذ القرارات	17
49	تحليل فقرات التحفيز	18

50	تحليل فقرات التدريب	19
51	تحليل فقرات فرق العمل	20
53-52	تحليل فقرات السلوك الإبداعي	21
54	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضة الفرعية الأولى	22
55	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضة الفرعية الثانية	23
56	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضة الفرعية الثالثة	24
57	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضة الفرعية الرابعة	25
58	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضة الفرعية الخامسة	26
59	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضة الفرعية السادسة	27
60	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضة الفرعية الرئيسية	28

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة	01
31	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	02
33	نموذج الدراسة الميدانية	03
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	05
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	08
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	03

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
73-69	الإستمارة	01
74	أسماء المحكمين لأداة الدراسة	02
92-75	مخرجات نظام SPSS	03

الفهرس

فهرس المحتوى

الصفحة	البيان
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
أ-ث	مقدمة
25-5	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية
6	تمهيد الفصل الاول
18-7	المبحث الأول: الادبيات النظرية للتمكين الإداري والسلوك الابداعي
7	المطلب الأول: عموميات حول التمكين الاداري
9-7	الفرع الاول: مفهوم التمكين الإداري واهميته
11-9	الفرع الثاني: خطوات وابعاد التمكين الاداري
13-12	الفرع الثالث: اهداف التمكين الإداري ومعوقاته
13	المطلب الثاني: عموميات حول السلوك الابداعي
14-13	الفرع الأول: مفهوم السلوك الإبداعي واهميته
15-14	الفرع الثاني: أنواع السلوك الابداعي
17-15	الفرع الثالث: ابعاد السلوك الإبداعي ومتطلباته
18-17	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي ومعوقاته
20-19	المبحث الثاني: التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة
20-19	المطلب الأول: علاقة التمكين الإداري بتحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين
24-21	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسات الحالية
22-21	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

23	المطلب الثاني: الدراسة السابقة باللغة الأجنبية
24-23	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية
25	خلاصة الفصل الاول
61-26	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي للمؤسسة المينائية بسكيكدة
27	تمهيد الفصل الثاني
40-28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية
28	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
29-28	الفرع الأول: تعريف المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وهيكلها التنظيمي
30-29	الفرع الثاني: مهام المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وأهم وظائفها
31-30	الفرع الثالث: التعريف بالدائرة محل التربص (مديرية الموارد البشرية)
32	المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة في الدراسة
32	الفرع الأول: منهج الدراسة
33-32	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
34	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
34	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
35-34	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المتبعة في معالجة البيانات
36	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
40-36	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
40	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
60-41	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
46-41	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات وفق محور البيانات الشخصية
46	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات وفق محاور الدراسة
52-46	الفرع الأول: استجابات افراد عينة الدراسة حول محور التمكين الاداري
53-52	الفرع الثاني: استجابات افراد عينة الدراسة حول محور السلوك الابداعي

60-53	المطلب الثالث: اختيار فرضيات الدراسة
61	خلاصة الفصل الثاني
64-62	خاتمة
68-65	قائمة المراجع
92-69	قائمة الملاحق

مقدمة

- توطئة:

تعد المؤسسات أداة حيوية وهامة في المجتمعات الإنسانية المعاصرة، ويشكل العنصر البشري فيها حجر الزاوية من خلال أنماط التفاعلات المختلفة التي يفرزها والتي نستطيع من خلالها الحكم على مدى فاعلية تلك المؤسسات، وفي ظل سعيها لمواكبة النمو لابد لها من الإستجابة إلى تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة التي تعزز من قدرات العنصر البشري في تحصيل المعرفة والمهارة والإحتراف الإداري لتحقيق أهداف المؤسسة. وعليه فالتمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية الحديثة في ميدان إدارة الموارد البشرية، فحضي بإهتمام كبير من قبل الأكاديميين والباحثين والمهتمين بموضوع الموارد البشرية، والتمكين الإداري بدوره يهتم بإعطاء العاملين صلاحيات ويعمل على تشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرار، كما أيضا يعمل على تدريبهم وتحفيزهم من أجل زيادة الإنتاج وأداء العمل بإتقان، هذا يتم بفضل مجموعة من تقنيات إتصال حديثة، إذن فالتمكين الإداري يعتبر عنصرا ضروريا لنشأة ونجاح المؤسسات.

لكن لنجاح المؤسسات يجب الإهتمام بالسلوك الإبداعي للأفراد وهذا من أجل ضمان البقاء والإستمرارية من خلال حل المشكلات ومواجهة التحديات التي تواجهها، ويتم ذلك بتحفيز العمال وتقديم لهم الدعم ودفعهم نحو الوصول لأفكار جديدة والسلوكيات الإبداعية من أجل الإرتقاء بالعمل وتحقيق التميز للمؤسسات ومن هنا يتم طرح الإشكالية التالية:

ب - إشكالية الدراسة:

ما أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟

وللإجابة عن إشكالية الدراسة نقوم بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

1 - ما هو التمكين الإداري وما هي أبعاده؟

2 - ما هو واقع السلوك الإبداعي وما هي متطلباته؟

3 - هل هناك أثر لتفويض السلطة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة؟

4 - هل هناك أثر للمشاركة في إتخاذ القرار على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟

5 - هل هناك أثر للإتصالات الفعالة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟

6 - هل هناك أثر للتحفيز على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيدة؟

7 - هل هناك أثر للتدريب على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيدة؟

8 - هل هناك أثر لفرق العمل على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيدة؟

ج - فرضيات البحث: قصد معالجة الإشكالية المطروحة والاسئلة الفرعية تم صياغة الفرضية الرئيسية وجملة من

الفرضيات الفرعية التي يتم إثباتها أو نفيها من خلال إنجاز البحث، وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الاداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في

المؤسسة المينائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

والتي تدرج ضمنها الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية عند

مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرار على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى

معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الفاعلة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية

بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية بنسبة

$(\alpha \leq 0.05)$.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية بنسبة

$(\alpha \leq 0.05)$.

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية بنسبة

$(\alpha \leq 0.05)$.

ح - مبررات إختيار موضوع البحث:

- تم إختيار موضوع دراستنا ذلك رغبتا في الدراسة والتعرف على أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة؛
- وكذلك معرفة أهمية التمكين الإداري والعلاقة الموجودة بينه وبين السلوك الإبداعي في المؤسسة بالإضافة إلى لفت الإنتباه لزيادة الإهتمام بهذا الموضوع أكاديميا ومهنيا؛
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع.

خ - أهداف البحث وأهميته:

أهداف البحث: تكمن أهداف هذه الدراسة في:

- التعرف على أهمية التمكين الإداري ودوره في تحفيز السلوك الإبداعي؛
- التعرف على واقع التمكين الإداري في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؛
- معرفة أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

أهمية البحث: يكتسي الموضوع أهمية كبيرة تكمن في:

- التمكين الإداري يعتبر مفهوما أساسيا لنجاح المؤسسات؛
- معرفة واقع السلوك الإبداعي في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؛
- موضوع بحثنا يفيد الباحثين في الإستعانة به لإجراء بحوث جديدة.

د - حدود البحث:

الحدود المكانية: تمت الدراسة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؛

الحدود الزمانية: تم اجراء البحث ميدانيا في الفترة الممتدة من 4 افريل الى 3 ماي؛

الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة من قسم مديريةية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

ذ - منهج البحث: إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة وتحليل عناصرها وربط العلاقات بين هذه العناصر هذا فيما يخص الفصل الأول، أما في الفصل الثاني الذي يتمثل في الجانب التطبيقي، والذي إستخدمنا فيه أسلوب الإستبئانة لجمع البيانات المتعلقة بالمؤسسة المينائية وتحليلها للوصول إلى النتائج.

هـ - صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة؛
- تغيب بعض المسؤولين عن مكاتبهم بسبب قيامهم ببعض الأعمال الميدانية في المؤسسة.

و - هيكل البحث:

لترتيب مختلف المعارف وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة الى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي حيث تناولنا في:

الفصل الأول: الأساس النظري للموضوع من خلال ثلاث مباحث، يتضمن المبحث الأول اساسيات حول التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، اما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى العلاقة بين المتغيرين، وخصصنا المبحث الثالث للدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لعينة من عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وقسم الى مبحثين، يتضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه الى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



عنوان المذكرة:

أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة
رواسة حالة المؤسسة المينائية - سكيكدة - E.P.S

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذة:

بن محمد إيمان

من إعداد:

- حميود باديس
- ديباج حفيظة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	استادة محاضرة أ	بوعنينة وهيبة
مشرفا	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر ب	بن محمد إيمان
ممتحنا	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر ب	روابحية عيسى

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم

أما بعد أهدي ثمرة مشواري الدراسي وهذه المذكرة إلى من كان دعاءها

سر نجاحي بعد توفيق الله عز وجل، إلى أغلى العبايب أمي الغالية " عائشة "

أطال الله لنا في عمرها.

وإلى والدي الغالي الذي أفتخر به منذ صغري وكان سببا في

توفيقي ونجاحي خلال مشواري الدراسي " إبراهيم " حفظه الله وأدامه

تاجا فوق رأسي.

وإلى جميع أهلي وأقربائي صغيرا كان أو كبيرا وإلى أقرب الناس إلى قلبي

فاروق، محمد الصالح، حسام، يحيى

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

وإلى كم من تذكروهم قلبي ونسيهم قلبي.

" باديس "

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي هذه المذكرة التي كانت ثمرة جهدي إلى أعز وأغلى أنسانة في

حياتي، التي أذرت دربي بنصائحها، والتي زينت حياتي بضياء البدر، وإلى

من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب، وكانت سببا في إتمام

دراستي، إلى من علمتني الصبر والإجتهد، إلى الغالية على قلبي

أمي " شريفة " سر ناجحي ونور دربي.

وإلى أبي الغالي " صالح " الذي وفر لي سبيل التعلم وشق لي

طريق النجاح حفظه الله وأطال في عمره.

وإلى أفراد عائلتي المقربين الذين كانوا أوفياء لي

وإلى من ساعدني في انجاز العمل وإلى كل من نسيه قلبي وحفظه قلبي.

" حفيفة "

شكر وتقدير

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في اتمام هذه المذكرة والذي ألهمنا الصلة

والعافية والعزيمة

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى والدانا الكريمان الذين كانوا سر توفيقنا

ونجاحنا

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الاستاذة المشرفة بن محمد ايمان على كل

قدمته من نصائح وتوجيهات التي ساهمت في اثناء موضوع دراستنا من كل

الجوانب

كما نتقدم بجزيل الشكر الى اعضاء لجنة المناقشة وجميع اساتذة كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

والى اخوتي واصدقائي الذين وافقونا خلال مشوارنا الدراسي

كلهم شكراً

حفيفة & باديس



المخلص

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، حيث قسمنا دراستنا إلى جانبين نظري وجانب تطبيقي، تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من 234 موظف تم سحب عينة عشوائية تقدر ب 70 موظف ولجمع المعلومات تم توزيع إستبانات على الموظفين إسترجعنا منهم 65 صالحة للدراسة و 5 إستبانات ملغاة أما لتحليل البيانات والوصول الى النتائج إعتد على مجموعة من الأساليب كالإنحراف المعياري والوسط الحسابي والنسب المئوية وكذا برنامج SPSS لإختبار الفرضيات.

بعد معالجة البيانات وإختبار الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها أن للتمكين الاداري أثر على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية كما أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالسلوك الابداعي لدى العاملين داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التحفيز، السلوك الإبداعي، المؤسسة المينائية.

Summary:

This study aims to know the impact of administrative empowerment on stimulating the creative behavior of workers in the port institution of the state of skikda, where we divided our study into two aspects, a theoretical aspect and an applied aspect. An estimated 70 employees. To collect date, questionnaires were distributed to employees, we redrived 65 valid questionnaires for the study and 5 canceled questionnaires to analyze the date and reach the results, it depends on a set of statistical methods such, as the standard deviation, arithmetic mean, percentages, as well as the SPSS program for testing hypothesis.

After processing the data and testing the hypotheses a set of results were reached the most important of which are: Administrative empowerment has an impact on stimulating the creative behavior of workers in the port institution. The study also recommended the need.

Keywords: Administrative empowerment, creative behavior, Stimulus, port institution.

الفهرس

فهرس المحتوى

الصفحة	البيان
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
أ-ث	مقدمة
25-5	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية
6	تمهيد الفصل الاول
18-7	المبحث الأول: الادبيات النظرية للتمكين الإداري والسلوك الابداعي
7	المطلب الأول: عموميات حول التمكين الاداري
9-7	الفرع الاول: مفهوم التمكين الإداري واهميته
11-9	الفرع الثاني: خطوات وابعاد التمكين الاداري
13-12	الفرع الثالث: اهداف التمكين الإداري ومعوقاته
13	المطلب الثاني: عموميات حول السلوك الابداعي
14-13	الفرع الأول: مفهوم السلوك الإبداعي واهميته
15-14	الفرع الثاني: أنواع السلوك الابداعي
17-15	الفرع الثالث: ابعاد السلوك الإبداعي ومتطلباته
18-17	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي ومعوقاته
20-19	المبحث الثاني: التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة
20-19	المطلب الأول: علاقة التمكين الإداري بتحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين
24-21	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسات الحالية
22-21	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

23	المطلب الثاني: الدراسة السابقة باللغة الأجنبية
24-23	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية
25	خلاصة الفصل الاول
61-26	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي للمؤسسة المينائية بسكيكدة
27	تمهيد الفصل الثاني
40-28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية
28	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
29-28	الفرع الأول: تعريف المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وهيكلها التنظيمي
30-29	الفرع الثاني: مهام المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وأهم وظائفها
31-30	الفرع الثالث: التعريف بالدائرة محل التربص (مديرية الموارد البشرية)
32	المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة في الدراسة
32	الفرع الأول: منهج الدراسة
33-32	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
34	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
34	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
35-34	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المتبعة في معالجة البيانات
36	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
40-36	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
40	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
60-41	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
46-41	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات وفق محور البيانات الشخصية
46	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات وفق محاور الدراسة
52-46	الفرع الأول: استجابات افراد عينة الدراسة حول محور التمكين الاداري
53-52	الفرع الثاني: استجابات افراد عينة الدراسة حول محور السلوك الابداعي

60-53	المطلب الثالث: اختيار فرضيات الدراسة
61	خلاصة الفصل الثاني
64-62	خاتمة
68-65	قائمة المراجع
92-69	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
35	درجات وحدود فئات مقياس ليكارث الخماسي	01
36	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات تفويض السلطة	02
37	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإتصالات الفاعلة	03
37	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارة المشاركة في إتخاذ القرارات	04
38	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارة التحفيز	05
38	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارة التدريب	05
39	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارة فرق العمل	07
40-39	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارة السلوك الإبداعي	08
40	نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس تبات الإستمارة	09
41	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
42	توزيع أفراد العينة حسب السن	11
43	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12
44	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	13
45	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	14
46	تحليل فقرات تفويض السلطة	15
47	تحليل فقرات الإتصالات الفاعلة	16
48	تحليل فقرات المشاركة في إتخاذ القرارات	17
49	تحليل فقرات التحفيز	18

50	تحليل فقرات التدريب	19
51	تحليل فقرات فرق العمل	20
53-52	تحليل فقرات السلوك الإبداعي	21
54	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضة الفرعية الأولى	22
55	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضة الفرعية الثانية	23
56	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضة الفرعية الثالثة	24
57	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضة الفرعية الرابعة	25
58	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضة الفرعية الخامسة	26
59	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضة الفرعية السادسة	27
60	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضة الفرعية الرئيسية	28

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة	01
31	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	02
33	نموذج الدراسة الميدانية	03
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	05
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	08
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	03

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
73-69	الإستمارة	01
74	أسماء المحكمين لأداة الدراسة	02
92-75	مخرجات نظام SPSS	03

الفهرس

فهرس المحتوى

الصفحة	البيان
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
أ-ث	مقدمة
25-5	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية
6	تمهيد الفصل الاول
18-7	المبحث الأول: الادبيات النظرية للتمكين الإداري والسلوك الابداعي
7	المطلب الأول: عموميات حول التمكين الاداري
9-7	الفرع الاول: مفهوم التمكين الإداري واهميته
11-9	الفرع الثاني: خطوات وابعاد التمكين الاداري
13-12	الفرع الثالث: اهداف التمكين الإداري ومعوقاته
13	المطلب الثاني: عموميات حول السلوك الابداعي
14-13	الفرع الأول: مفهوم السلوك الإبداعي واهميته
15-14	الفرع الثاني: أنواع السلوك الابداعي
17-15	الفرع الثالث: ابعاد السلوك الإبداعي ومتطلباته
18-17	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي ومعوقاته
20-19	المبحث الثاني: التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة
20-19	المطلب الأول: علاقة التمكين الإداري بتحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين
24-21	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسات الحالية
22-21	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

23	المطلب الثاني: الدراسة السابقة باللغة الأجنبية
24-23	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية
25	خلاصة الفصل الاول
61-26	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي للمؤسسة المينائية بسكيكدة
27	تمهيد الفصل الثاني
40-28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية
28	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
29-28	الفرع الأول: تعريف المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وهيكلها التنظيمي
30-29	الفرع الثاني: مهام المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وأهم وظائفها
31-30	الفرع الثالث: التعريف بالدائرة محل التربص (مديرية الموارد البشرية)
32	المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة في الدراسة
32	الفرع الأول: منهج الدراسة
33-32	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
34	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
34	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
35-34	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المتبعة في معالجة البيانات
36	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
40-36	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
40	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
60-41	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
46-41	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات وفق محور البيانات الشخصية
46	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات وفق محاور الدراسة
52-46	الفرع الأول: استجابات افراد عينة الدراسة حول محور التمكين الاداري
53-52	الفرع الثاني: استجابات افراد عينة الدراسة حول محور السلوك الابداعي

60-53	المطلب الثالث: اختيار فرضيات الدراسة
61	خلاصة الفصل الثاني
64-62	خاتمة
68-65	قائمة المراجع
92-69	قائمة الملاحق

مقدمة

- توطئة:

تعد المؤسسات أداة حيوية وهامة في المجتمعات الإنسانية المعاصرة، ويشكل العنصر البشري فيها حجر الزاوية من خلال أنماط التفاعلات المختلفة التي يفرزها والتي نستطيع من خلالها الحكم على مدى فاعلية تلك المؤسسات، وفي ظل سعيها لمواكبة النمو لابد لها من الإستجابة إلى تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة التي تعزز من قدرات العنصر البشري في تحصيل المعرفة والمهارة والإحتراف الإداري لتحقيق أهداف المؤسسة. وعليه فالتمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية الحديثة في ميدان إدارة الموارد البشرية، فحضي بإهتمام كبير من قبل الأكاديميين والباحثين والمهتمين بموضوع الموارد البشرية، والتمكين الإداري بدوره يهتم بإعطاء العاملين صلاحيات ويعمل على تشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرار، كما أيضا يعمل على تدريبهم وتحفيزهم من أجل زيادة الإنتاج وأداء العمل بإتقان، هذا يتم بفضل مجموعة من تقنيات إتصال حديثة، إذن فالتمكين الإداري يعتبر عنصرا ضروريا لنشأة ونجاح المؤسسات.

لكن لنجاح المؤسسات يجب الإهتمام بالسلوك الإبداعي للأفراد وهذا من أجل ضمان البقاء والإستمرارية من خلال حل المشكلات ومواجهة التحديات التي تواجهها، ويتم ذلك بتحفيز العمال وتقديم لهم الدعم ودفعهم نحو الوصول لأفكار جديدة والسلوكيات الإبداعية من أجل الإرتقاء بالعمل وتحقيق التميز للمؤسسات ومن هنا يتم طرح الإشكالية التالية:

ب - إشكالية الدراسة:

ما أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟

وللإجابة عن إشكالية الدراسة نقوم بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

1 - ما هو التمكين الإداري وما هي أبعاده؟

2 - ما هو واقع السلوك الإبداعي وما هي متطلباته؟

3 - هل هناك أثر لتفويض السلطة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة؟

4 - هل هناك أثر للمشاركة في إتخاذ القرار على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟

5 - هل هناك أثر للإتصالات الفعالة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟

6 - هل هناك أثر للتحفيز على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيدة؟

7 - هل هناك أثر للتدريب على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيدة؟

8 - هل هناك أثر لفرق العمل على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيدة؟

ج - فرضيات البحث: قصد معالجة الإشكالية المطروحة والاسئلة الفرعية تم صياغة الفرضية الرئيسية وجملة من

الفرضيات الفرعية التي يتم إثباتها أو نفيها من خلال إنجاز البحث، وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الاداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في

المؤسسة المينائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

والتي تدرج ضمنها الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية عند

مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرار على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى

معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الفاعلة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية

بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية بنسبة

$(\alpha \leq 0.05)$.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية بنسبة

$(\alpha \leq 0.05)$.

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية بنسبة

$(\alpha \leq 0.05)$.

ح - مبررات إختيار موضوع البحث:

- تم إختيار موضوع دراستنا ذلك رغبتا في الدراسة والتعرف على أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة؛
- وكذلك معرفة أهمية التمكين الإداري والعلاقة الموجودة بينه وبين السلوك الإبداعي في المؤسسة بالإضافة إلى لفت الإنتباه لزيادة الإهتمام بهذا الموضوع أكاديميا ومهنيا؛
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع.

خ - أهداف البحث وأهميته:

أهداف البحث: تكمن أهداف هذه الدراسة في:

- التعرف على أهمية التمكين الإداري ودوره في تحفيز السلوك الإبداعي؛
- التعرف على واقع التمكين الإداري في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؛
- معرفة أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

أهمية البحث: يكتسي الموضوع أهمية كبيرة تكمن في:

- التمكين الإداري يعتبر مفهوما أساسيا لنجاح المؤسسات؛
- معرفة واقع السلوك الإبداعي في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؛
- موضوع بحثنا يفيد الباحثين في الإستعانة به لإجراء بحوث جديدة.

د - حدود البحث:

الحدود المكانية: تمت الدراسة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؛

الحدود الزمانية: تم اجراء البحث ميدانيا في الفترة الممتدة من 4 افريل الى 3 ماي؛

الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة من قسم مديريةية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

ذ - منهج البحث: إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة وتحليل عناصرها وربط العلاقات بين هذه العناصر هذا فيما يخص الفصل الأول، أما في الفصل الثاني الذي يتمثل في الجانب التطبيقي، والذي إستخدمنا فيه أسلوب الإستبئانة لجمع البيانات المتعلقة بالمؤسسة المينائية وتحليلها للوصول إلى النتائج.

هـ - صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة؛
- تغيب بعض المسؤولين عن مكاتبهم بسبب قيامهم ببعض الأعمال الميدانية في المؤسسة.

و - هيكل البحث:

لترتيب مختلف المعارف وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة الى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي حيث تناولنا في:

الفصل الأول: الأساس النظري للموضوع من خلال ثلاث مباحث، يتضمن المبحث الأول اساسيات حول التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، اما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى العلاقة بين المتغيرين، وخصصنا المبحث الثالث للدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لعينة من عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وقسم الى مبحثين، يتضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه الى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لأثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي

للمؤسسة المينائية بسكيدة EPS

تمهيد الفصل الثاني:

بعد إستعراض المفاهيم النظرية حول التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، وبعد تناول العلاقة بينهما وأهم الأبعاد الخاصة بالتمكين الإداري من خلال الفصل الأول، وفي هذا الفصل سيتم الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

حيث حاولنا القيام بالدراسة الميدانية وكانت العينة المختارة من مديرية الموارد البشرية للمؤسسة المينائية ولاية سكيكدة، ذلك لدراسة أبعاد التمكين الإداري وكيفية تأثيرها على السلوك الإبداعي في هذه المؤسسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية

يتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى تقديم بطاقة تعريفية عن المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة ومهامها والهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: تعريف المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وهيكلها التنظيمي

أولاً: تعريف المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة

التسمية: المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، م.م. سكيكدة

الشكل القانوني: مؤسسة عمومية إقتصادية، شركة ذات أسهم، تخضع للقوانين والتنظيمات المتعلقة باستقلالية المؤسسات.

المقر الاجتماعي: طريق رأس الماعز ص. ب 65 سكيكدة 21.000 الجزائر.

تأسست المؤسسة المينائية لسكيكدة بمقتضى المرسوم رقم 284،/82 الذي صدر بتاريخ 14 أوت 1982، أي في خضم برنامج إعادة هيكلة المؤسسات، حيث أسندت إلى هذه المؤسسة المهام التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة، والتي عن طريق إعادة هيكلتها أنشأت المؤسسة المينائية بسكيكدة وهذه الوحدات هي:

- الديوان الوطني للموانئ؛

- الشركة الوطنية للشحن والتفريغ؛

- الشركة الوطنية لشحن البواخر.

وبعد إعادة الهيكلة أنشأت المؤسسة المينائية بسكيكدة برأس مال قدره 100000000 دينار جزائري بتاريخ 21 مارس 1989، تحصلت المؤسسة المينائية على استقلاليتها وأصبحت مؤسسة اقتصادية حسب القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، ولقد تحولت الى شركة مساهمة براس مال قدره 135000000 دينار جزائري وبعد استقلاليتها أصبحت تضم الموانئ التالية:

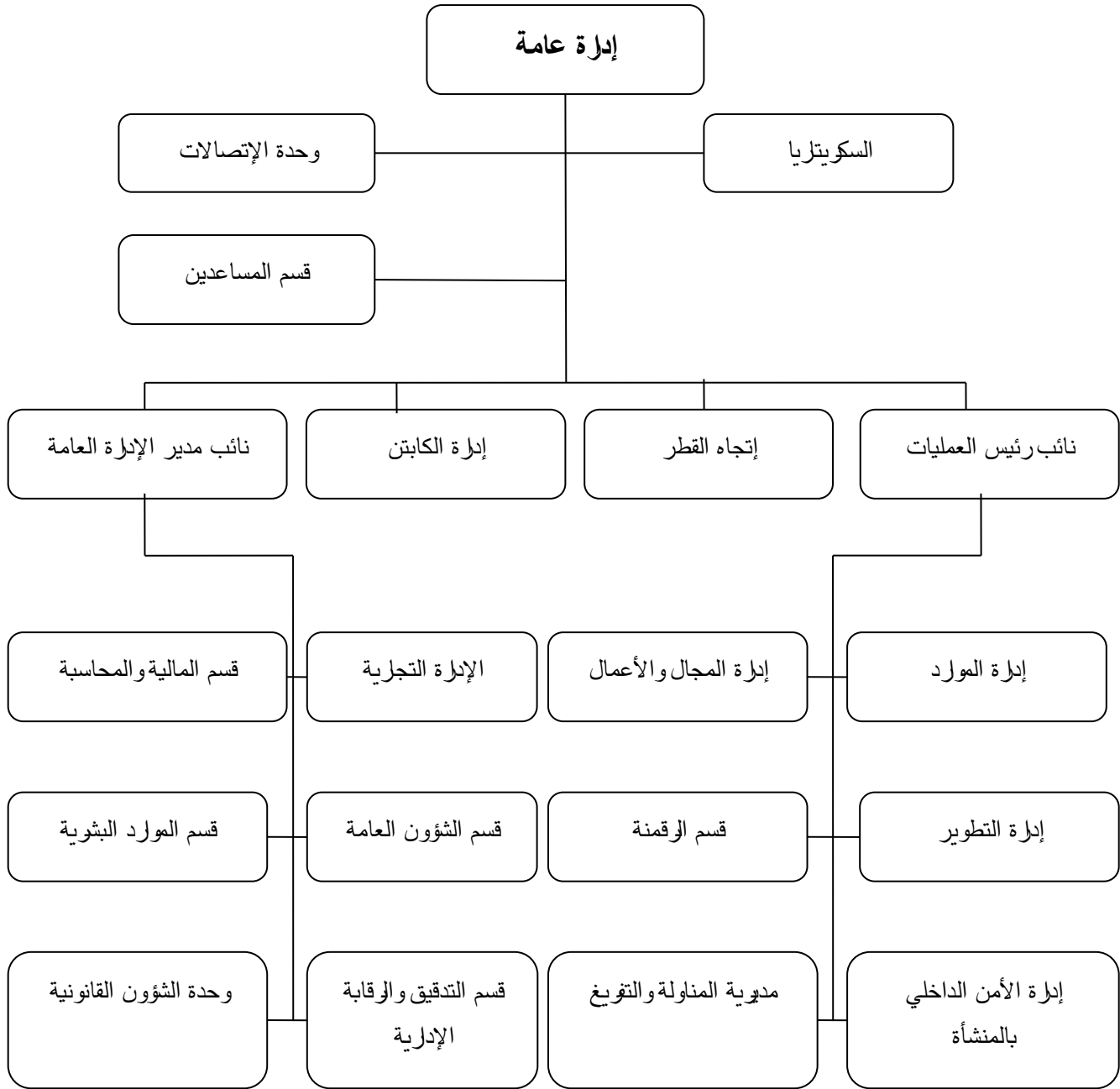
- ميناء الصيد البحري القل، المرسى، سطورا؛

- ميناء سكيكدة القديم؛

- ميناء هيدروكربون وهو أحدث الموانئ.

ثانيا: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة



المصدر: المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة E.P.S

الفرع الثاني: مهام المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وأهم وظائفها

أولاً: مهام المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة

يتميز ميناء سكيكدة بمجموعة من المهام نذكرها في:

- موقع جغرافي مركزي للساحل الشرقي الجزائري الذي يعطيها دورا قياديا في التجارة البحرية؛

- ميناء ديناميكي بشكل خاص لمعالجة المنتجات الصناعية والمنتجات المعدنية الحديدية ومواد البناء والحاويات؛
- تمتد الأرضية الداخلية لأكثر من 15 ولاية من الشرق وجنوب شرق الجزائر؛
- معدات حديثة ومتنوعة لجميع أنواع السلع؛
- ميناء متصل بشبكة السكة الحديدية وطرق شاسعة إلى ولايات الشرق وتلك التي تقع في وسط وجنوب البلاد؛
- يحوي الميناء على نظام إدارة مدمج متكامل وفقا للمعايير؛
- يتكون الميناء من: مسطحات مائية، وسطاء، حضائر ومخازن ومباني مختلفة الإستخدام الإداري والتجاري؛
- تخصيص أعمدة للسفن وإستخدام المروج البرية بشكل غير مباشر، تأخذ هذه الإدارة شكل الإمتيازات وتهتم بالشركات الكبيرة على وجه الخصوص؛
- مناوالت البضائع؛
- تحميل وتفريغ السفن؛
- تفريغ البضائع: إستلام وتخزين وحفظ وتسليم البضائع.

ثانيا: وظائف المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة

- تعتبر المؤسسة المينائية مؤسسة خدمية، يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات وبالتالي ليس لها مخازن لاستغلالها في تخزين البضائع لإعادة بيعها، ولكن لديها مخازن تستخدمها لتخزين المواد واللوازم والمعدات التي تستعملها لداتها، او تستغل لفائدة الزبائن لدى المؤسسة، ومن بين الوظائف الرئيسية للمؤسسة نذكرها كالتالي:
- وظيفة الصيانة والتطوير؛
 - وظيفة الإستغلال بمختلف أنواعها؛
 - وظيفة الشرطة المينائية.
- وبالإضافة إلى هذه الوظائف هناك وظيفتان هامتان هما:
- وظيفة التسيير؛
 - وظيفة الرقابة والمحافظة على الأملاك المينائية.

الفرع الثالث: التعريف بالدائرة محل التربص (مديرية الموارد البشرية)

من خلال هذه الدراسة ركزنا تحديدا على مديرية الموارد البشرية DRH، حيث قمنا بتوزيع استبانة على مجموعة من موظفي تلك المصلحة، وذلك لأهميتها وإرتباطها بموضوع دراستنا.

1. الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية DRH: حيث يتم تنظيم وظائف الدائرة بواسطة مخطط تنظيمي يحدد مهام كل مصلحة والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: مصلحة مديرية الموارد البشرية

المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث، ذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل ذلك تم الإعتماد على منهجين هما:

❖ **المنهج الوصفي:** وهو المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة محل الدراسة، وذلك بشرح الموضوع والوقوف على أدنى جزئياته وتفصيله، حيث عرف على أنه طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث.

❖ **المنهج التحليلي:** فهو ذلك المنهج الذي يهدف إلى الحصول على معلومات شاملة عن الحالة المدروسة، والإهتمام بمختلف جوانبها والعوامل المؤثرة فيها، حيث عرف على أنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فرد، أو مؤسسة، أو نظاما إجتماعيا وهو يقوم على أساس التعمق في الدراسة.

❖ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إعتدنا على مصدرين للبيانات:

- مصادر البيانات الأولية: لمعالجة الموضوع إستخدمنا الإستبيان لجمع البيانات الأولية كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة الدراسة، ومن ثم قمنا بتحليلها للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هذا البحث؛

- مصادر البيانات الثانوية: في الإطار النظري للدراسة إعتدنا على مصادر بيانات ثانوية، التي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية، والمجلات، والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة، عينتها ونموذجها

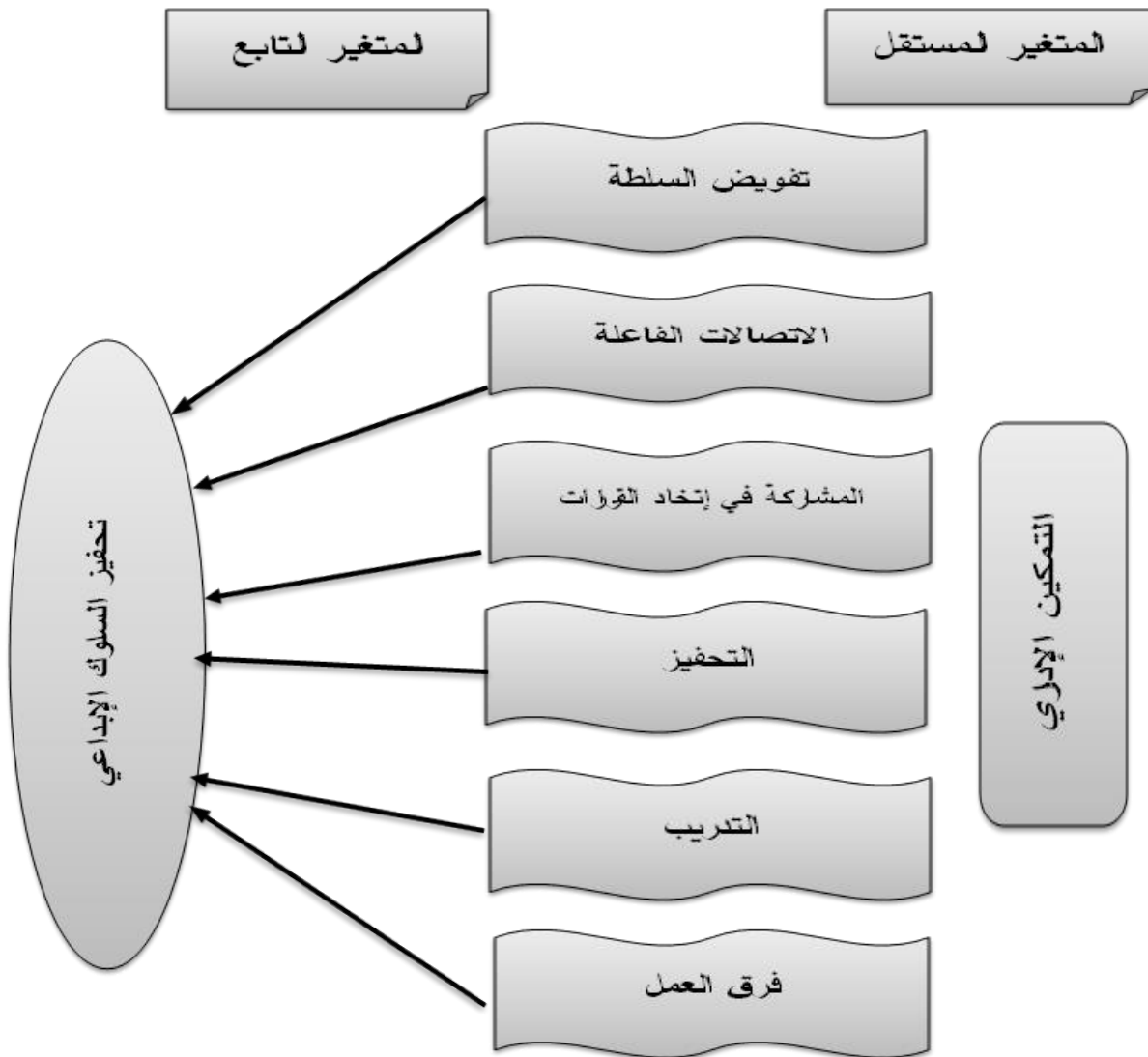
1 - مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة المينائية EPS لولاية سكيكدة، ينتمون إلى عدة قطاعات وظيفية، وذلك وفق إحصائيات مديرية الموارد البشرية ويعود سبب إختيار العاملين بكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض دراستنا الميدانية لما يمتلكونه من معارف وخبرات فيما يخص موضوع دراستنا وكذلك تقديم المعلومات التي نخدمنا.

2 - عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في المفردات المختارة من مجتمع الدراسة والكفيلة بتوفير البيانات المطلوبة، حيث تم إختيار عينة ممثلة من عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، بإعتبار الدراسة تتمثل بالأخص حول وجهات نظر وآراء العمال، وقد تم الإعتماد على (30%) من حجم مجتمع الدراسة والتي قدرة ب (234) عامل (ة) في قسم مديرية الموارد البشرية، حيث قمنا بتوزيع (70) إستمارة، وذلك عبر زيارات متكررة لأفراد

عينة البحث، أستردها منها (65) عينة صالحة للدراسة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة أي أن نسبة الإستجابة بلغت (92،85%).

3 - نموذج الدراسة: يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة

الشكل رقم (03): نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

من خلال هذا المطلب يتم تبيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الإستبيان.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

حتى نتمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية، إستخدمنا مجموعة من الطرق والأدوات، وذلك لجمع القدر الكافي من المعلومات، وسوف يتم التعرف على أهم أداة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية والمتمثلة في:

1 - الإستبيان: تم إعداد هذا الإستبيان حول " أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة EPS، وهو الأداة الرئيسية في الدراسة حيث تم إعتادها في الحصول على جملة من المعلومات حول متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى معرفة الخصائص العامة للعينة بميدان الدراسة وذلك عن طريق طرح أسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، تتميز فيها الأسئلة بالوضوح والإختصار وذلك من أجل الحصول على إجابات موضوعية والتي تسمح بالوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة، وقد تكونت الإستبانة من جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: تضمن المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي.

الجزء الثاني: تضمن المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة والذي يضم 25 عبارة وتم تقسيمه كما يلي:

✓ المحور الأول: تضمن أثر التمكين الإداري ويضم 17 عبارة مقسمة كالتالي:

- العبارة من 1 إلى 3 متعلقة ببعد تفويض السلطة؛
 - العبارة من 4 إلى 6 متعلقة ببعد الاتصالات الفاعلة؛
 - العبارة من 7 إلى 9 متعلقة ببعد المشاركة في إتخاذ القرارات؛
 - العبارة من 10 إلى 11 متعلقة ببعد التحفيز؛
 - العبارة من 12 إلى 14 متعلقة ببعد التدريب؛
 - العبارة من 15 إلى 17 متعلقة ببعد فرق العمل.
- ✓ **المحور الثاني:** يضم 08 عبارات متعلقة بتحفيز السلوك الإبداعي.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المتبعة في معالجة البيانات

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة الفرضيات تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وتحليل نتائج الإستبيان المتعلق بالعاملين، تم الإعتماد على إدخال البيانات إلى الحاسوب بالإستعانة الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V 25)، كما إعتدنا علاا التقنيات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة؛
- معامل ألفا كرومباخ α لمعرفة تبات فقرات الإستبيان؛

- المتوسط الحسابي المرجح: وذلك لقياس مدى مركزية الإجابات فهو يساعد الباحثين على التفسير والتحليل الجيد للظاهرة؛
- الإنحراف المعياري: تساعد الباحث على قياس مدى إتفاق وعدم تشتت العبارات؛
- تحليل الإنحدار البسيط: وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- الوزن المرجح لمقياس ليكارث: لتحديد خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4 / 5 = 0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلية كما يلي:

جدول رقم (01): درجات وحدود فئات مقياس ليكارث الخماسي

الدرجة	حدود الفئة		التقييم	مجال المواقفة
	من	إلى		
1	1]]1.80	منخفض جدا	غير موافق بشدة
2	1.81]]2.60	منخفض	غير موافق
3	2.61]]3.40	متوسط	محايد
4	3.41]]4.20	مرتفع	موافق
5	4.21]]5	مرتفع جدا	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25.

المطلب الرابع: صدق وتبات أداة الدراسة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الإستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من ذلك كالتالي:

1. **الصدق الظاهري:** يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، وفي إطار حرص الباحثين على تحقيق الصدق لمحتوى صدق إستمارة الإستبانة تم إعداد أسئلة الدراسة (الإستبيان) في صورتها الأولية ثم توزيعها على مجموعة من الأساتذة من أجل تعديلها من حيث المفردات وكيفية صياغتها ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله، كل هذه الملاحظات ساهمة في إخراجه بالصورة النهائية (الملحق رقم 02).

2. **صدق الإتساق الداخلي:** ويقصد به إتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مجالات الإستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه، وفيما يلي توضيح ذلك:

❖ **قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات التمكين الإداري:**

✓ **تفويض السلطة:**

الجدول رقم (02): قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات تفويض السلطة

تفويض السلطة		
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
1	0.711	0.000
2	0.612	0.000
3	0.738	0.000
** : الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25.

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارات تفويض السلطة تراوحت ما بين 0.612 و 0.738 موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارة صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ الإتصالات الفاعلة:

الجدول رقم (03): قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإتصالات الفاعلة

الإتصالات الفاعلة		
مستوى المعنوية	معامل الإرتباط بيرسون	العبارة
0.000	0.844	1
0.000	0.813	2
0.000	0.806	3
** : الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25.

يتضح من خلال الجدول أن معامل الإرتباط لعبارات الإتصالات الفاعلة تراوحت ما بين 0.806 و 0.844 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ المشاركة في إتخاذ القرارات:

الجدول رقم (04): قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارة المشاركة في إتخاذ القرارات

المشاركة في إتخاذ القرارات		
مستوى المعنوية	معامل الإرتباط بيرسون	العبارة
0.000	0.783	1
0.000	0.781	2
0.000	0.782	3
** : الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25.

يتضح من خلال الجدول أن معامل الإرتباط لعبارة المشاركة في إتخاذ القرارات تراوحت ما بين 0.781 و 0.783 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (05): قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارة التحفيز

التحفيز		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	العبارة
0.000	0.841	1
0.000	0.828	2
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارة التحفيز تراوحت ما بين 0.828 و 0.841 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ التدريب:

الجدول رقم (06): قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارة التدريب

التدريب		
مستوى المعنوية	مستوى الارتباط بيرسون	العبارة
0.000	0.881	1
0.000	0.804	2
0.000	0.906	3
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارة التدريب تراوحت ما بين 0.804 و 0.906 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ فرق العمل:

الجدول رقم (07): قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارة فرق العمل

فرق العمل		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	العبارة
0.000	0.727	1
0.000	0.871	2
0.000	0.830	3
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارة فرق العمل تراوحت ما بين 0.727 و 0.871 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارة السلوك الإبداعي

ويتضح ذلك من خلال الجدول الموالي

الجدول رقم (08): قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارة السلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	العبارة
0.000	0.523	1
0.000	0.664	2
0.000	0.705	3
0.000	0.590	4
0.000	0.442	5
0.000	0.561	6

0.000	0.599	7
0.000	0.601	8
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارات السلوك الإبداعي تراوحت ما بين 0.442 و 0.705 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

3. صدق المحك: ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والنسبة المقبولة لصدقه هي

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إستخدامها، أو إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف والشروط، وقد قمنا بحساب ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الإستمارة تقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها، حيث يوضح الجدول التالي معاملات ألفا كرونباخ لكل محور.

الجدول رقم (09): نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستمارة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (α)	صدق المحك (الصدق = $\sqrt{\alpha}$)
1	17	0.897	0.947
2	8	0.706	0.840
المجموع	25	0.884	0.940

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات الإجمالي عالي بلغ 0.884، وجميع المحاور ذات درجة مرتفعة من الثبات وهذا يتضح من خلال معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0.940، وهو أيضا معامل عالي، وهو ما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية في شكل جداول، تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، ثم تحليل هذه النتائج، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها نقوم بإختبار فرضيات الدراسة، وذلك للوقوف على مدى تحقيقها أو عدم تحقيقها.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات لعينة الدراسة حول محور البيانات الشخصية

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي.

1 - متغير الجنس: يتم تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس في الجدول الموالي كما يلي:

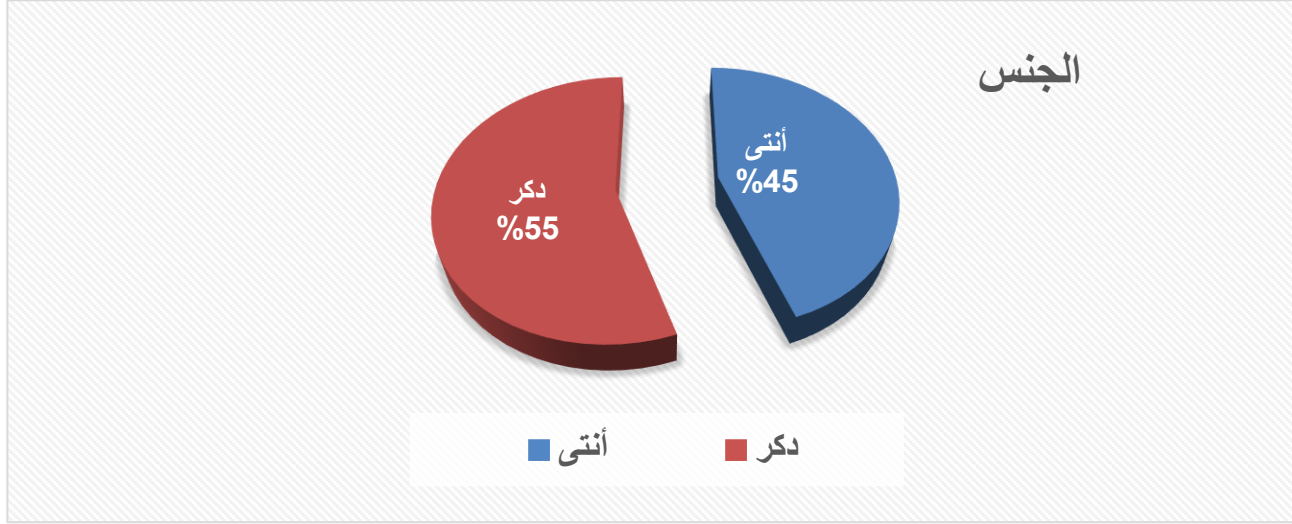
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	55.4%
	أنثى	29	44.6%
المجموع		N= 65	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

من خلال الجدول يتضح أن معظم عمال المؤسسة المينائية ذكور، إذ تقدر نسبته 55.4%، والإناث 44.6%، من مجموع أفراد عينة الدراسة، ويرجع هذا لطبيعة عمل المؤسسة، وموقعها الجغرافي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

2 - متغير السن: يتوزع أفراد العينة حسب متغير السن كالتالي

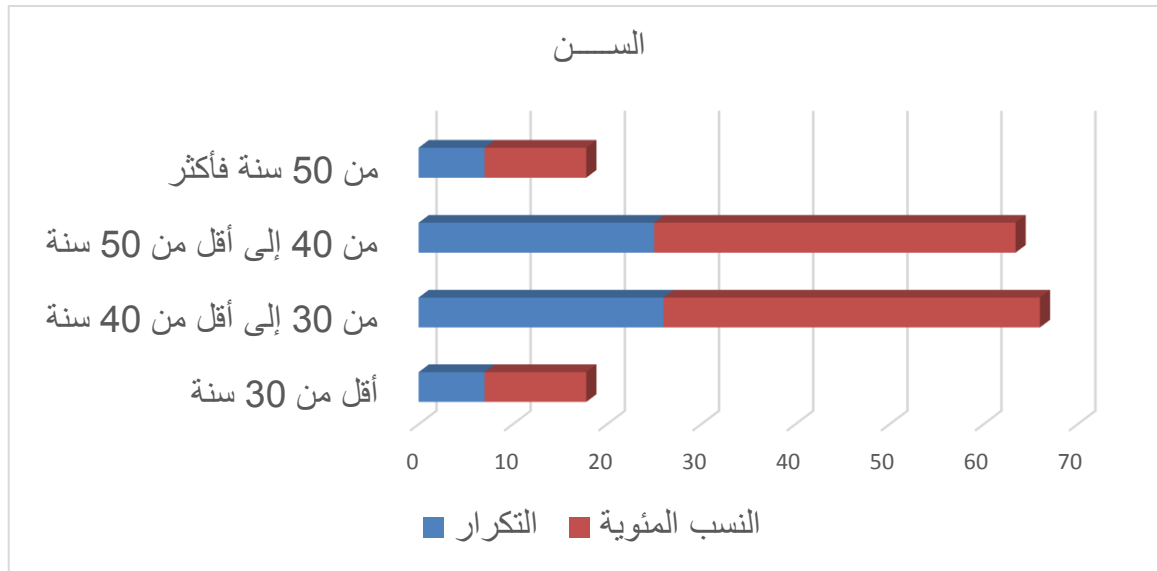
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	7	10.8%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	26	40.0%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	25	38.4%
	من 50 سنة فأكثر	7	10.8%
المجموع		N= 65	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة والتي قدرت بـ 40%، تليها نسبة 38.4% والتي تمثل الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة، والفئتين على التوالي أقل من 30 سنة و من 50 سنة فأكثر تقدر بنفس النسبة وهي 10.8%، وهذا يبين أن المؤسسة المينائية تعتمد على تشغيل الشباب بنسبة أكبر والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

3 - متغير المستوى التعليمي: يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما يلي:

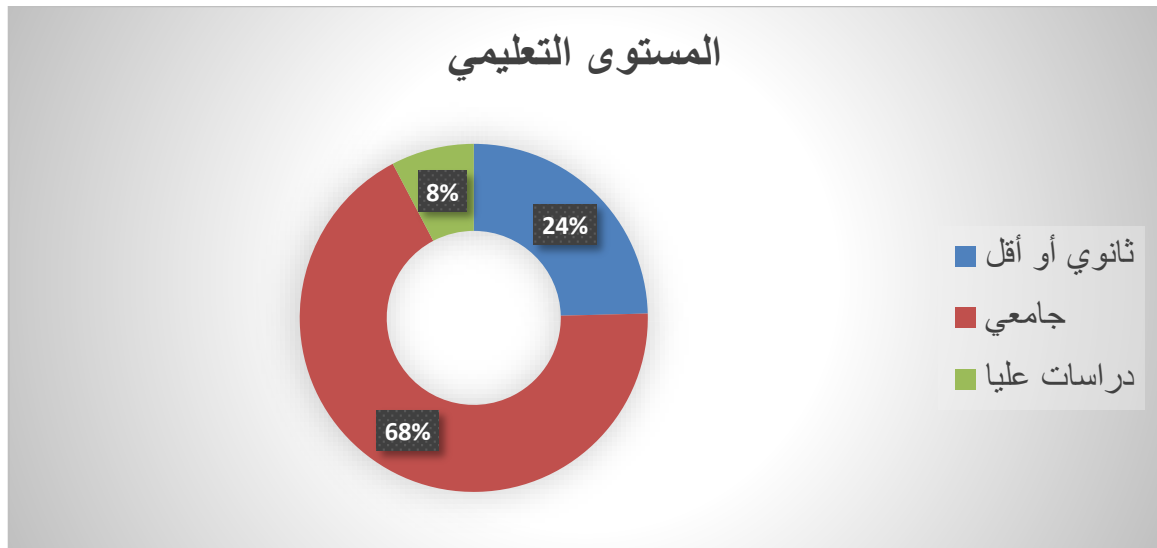
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	16	24.6%
	جامعي	44	67.7%
	دراسات عليا	5	7.7%
المجموع		N= 65	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 67.7% تمثل أفراد العينة من مستوى جامعي، في حين أن نسبة 24.6% تمثل مستوى ثانوي أو أقل، وفي الأخير نسبة 7.7% تمثل مستوى الدراسات العليا، وهذا ما يبين أن أفراد العينة مثقفين بإمتياز ويوضح أيضا أن المؤسسة المينائية تهتم بالمستوى التعليمي في عملية التوظيف، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

4 - سنوات الخبرة: يتوزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة كما يلي:

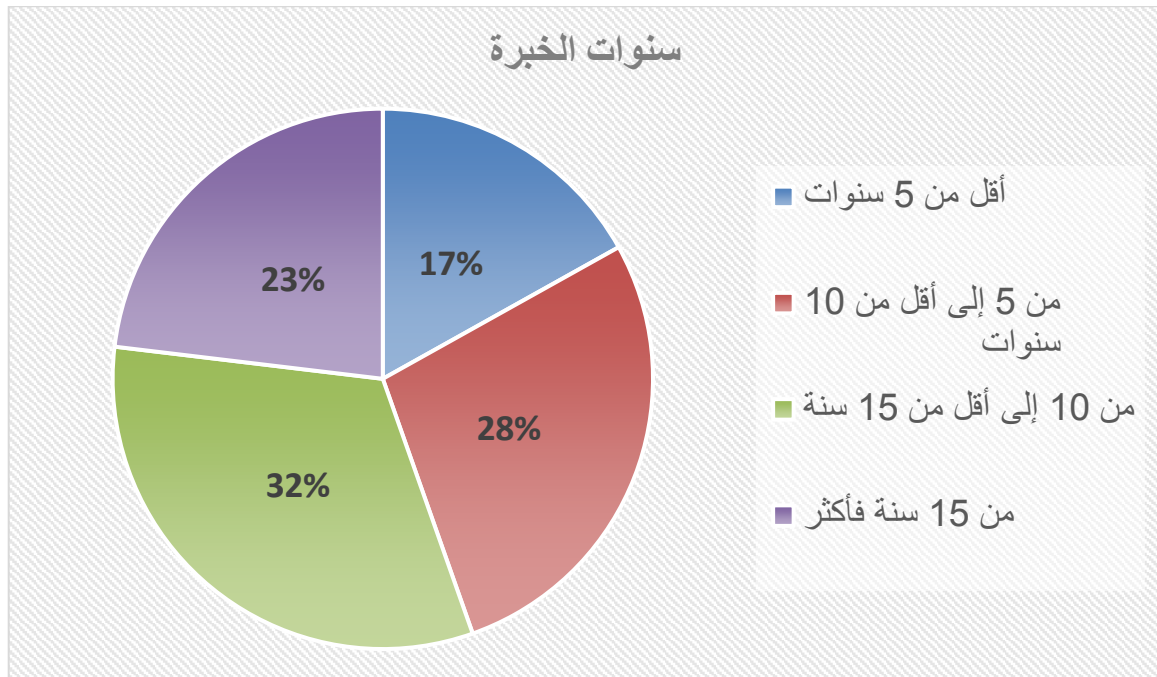
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	%16.9
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	%27.7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	21	%32.3
	من 15 سنة فأكثر	15	%23.1
المجموع		N= 65	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

عند النظر في متغير سنوات الخبرة نجد نسبة %32.3 تمثل لفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة، في حين نسبة %27.7 تمثل لفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ثم تأتي نسبة %23.1 تمثل لفئة من 15 سنة فأكثر، وفي الأخير نسبة %16.9 تمثل فئة أقل من 5 سنوات، وهذا ما يبين أن أفراد العينة لديهم خبرة في عملهم، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25 -

5- المنصب الوظيفي: يتوزع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي كما يلي:

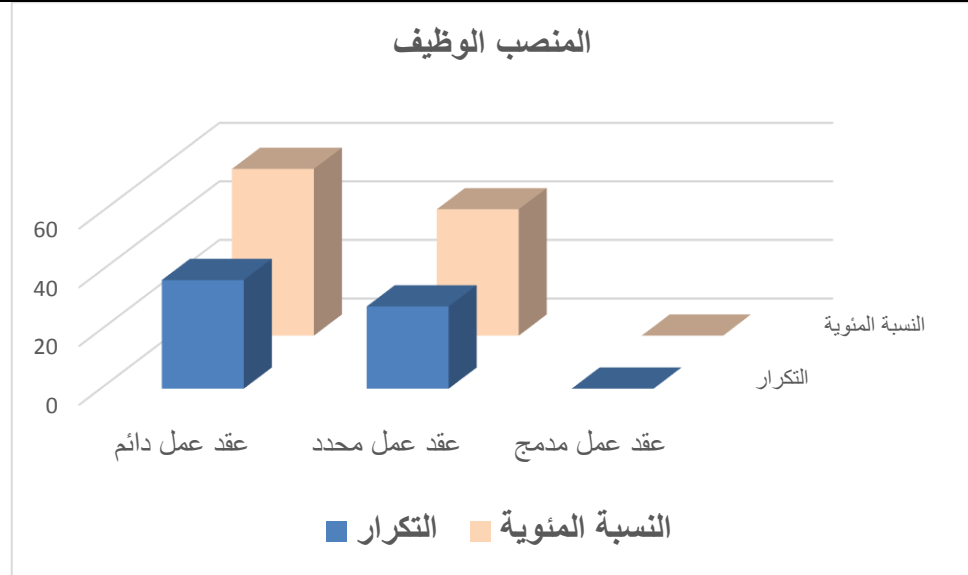
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المنصب الوظيفي	عقد العمل الدائم CDE	37	56.9%
	عقد العمل المحدد CDD	28	43.1%
	عقد العمل المدمج CTA	0	0%
المجموع		N= 65	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 56.9% تمثل عقد العمل الدائم CDE، في حين أن نسبة 43.1% تمثل عقد العمل المحدد CDD، وأخيرا عقد العمل المدمج CTA نسبتها معدومة، وهذا ما يعكس أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على عقد العمل الدائم CDE وعقد العمل المحدد CDD، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

المطلب الثاني: تحليل البيانات وفق محور الدراسة

الفرع الأول: إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين الإداري

1 - تحليل وتفسير إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد تفويض السلطة

الجدول رقم (15): تحليل فقرات تفويض السلطة

التقييم	الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	0.741	3.63	1- تفوض لي إدارة المؤسسة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.
متوسط	3	0.833	2.80	2- تمنحني إدارة المؤسسة صلاحيات ومسؤوليات في إتخاذ القرارات اللازمة دون اللجوء اليه.
مرتفع	1	0.673	3.72	3- تثق إدارة المؤسسة في قدراتي في أداء المهام الموكلة لي.
مرتفع	/	0.608	3.677	تفويض السلطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

يتضح من الجدول أن:

- 1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.72، وإنحراف معياري 0.673، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تثق في قدرات موظفيها في أداء المهام الموكلة لهم.
 - 2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.63، وإنحراف معياري 0.741، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تفوض لهم مسؤوليات كافية لإنجاز مهام وظيفتهم.
 - 3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.63، وإنحراف معياري 0.741، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تفوض لهم مسؤوليات كافية لإنجاز مهام وظيفتهم.
- وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ 3.677، وإنحراف معياري 0.608، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك تفويض للسلطة من طرف إدارة المؤسسة.

2 - تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الاتصالات الفاعلة

الجدول رقم (16): تحليل فقرات الإتصالات الفاعلة

التقييم	الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1	0.609	3.94	1- توفر إدارة المؤسسة قنوات إتصال دائمة.
مرتفع	2	0.690	3.85	2- أوفر بيانات ومعلومات لزملائي بطريقة سريعة وفي وقت مناسب.
مرتفع	3	0.701	3.71	3- الإتصالات واضحة وسريعة بين أقسام ومصالح المؤسسة.
مرتفع	/	0.575	3.823	الإتصالات الفاعلة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

يتضح من الجدول أن:

- 1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.94، وإنحراف معياري 0.609، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة توفر قنوات إتصال دائمة.
 - 2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.85، وإنحراف معياري 0.690، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنهم يوفرون بيانات ومعلومات لزملائهم بطريقة سريعة وفي وقت مناسب.
 - 3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.71، وإنحراف معياري 0.701، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك إتصالات واضحة وسريعة بين أقسام ومصالح المؤسسة.
- وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ 3.823، وإنحراف معياري 0.575، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك إتصالات فاعلة داخل المؤسسة.

3 - تحليل وتفسير إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد المشاركة في إتخاذ القرارات

الجدول رقم (17): تحليل فقرات المشاركة في إتخاذ القرارات

العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- أشرك في صنع القرارات المتعلقة بمصلحة المؤسسة.	3.12	0.910	3	مرتفع
2- يتم إتخاذ قرارات بمشاركة ممثلين عن أصحاب المصالح (الموردون، الزبائن).	3.42	0.809	1	مرتفع
3- تأخذ القرارات المتخذة من قبلي بعين الإعتبار	3.32	0.850	2	مرتفع
المشاركة في إتخاذ القرارات	3.223	0.734	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

يتضح من خلال الجدول أن:

1. المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.42، وإنحراف معياري 0.809، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تقوم بإتخاذ قرارات بمشاركة ممثلين عن أصحاب المصالح.

2. المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.32، وإنحراف معياري 0.850، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تأخذ القرارات المتخذة من الموظفين بعين الاعتبار.

3. المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.12 وإنحراف معياري 0.910، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تسمح بمشاركة موظفيها في إتخاذ قرارات متعلقة بمصلحة المؤسسة.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ 3.223، وإنحراف معياري 0.734، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك مشاركة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

4 - تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التحفيز

الجدول رقم (18): تحليل فقرات التحفيز

التقييم	الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	0.937	3.32	1- أحصل على المكافآت والحوافز تتناسب مع عملي
مرتفع	1	0.903	3.46	2- يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبدلها في العمل
مرتفع	/	0.767	3.392	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

يتضح من خلال الجدول أن:

1. المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.46، وانحراف معياري 0.903، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تقدم راتب يتناسب مع ما يبذله الموظفون من مجهودات في العمل.

2. المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.32، وانحراف معياري 0.937، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تمنح للموظفين مكافآت وحوافز تتناسب والعمل الذي يؤديه.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ 3.223، وانحراف معياري 0.734، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك مشاركة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

5 - تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التدريب

الجدول رقم (19): تحليل فقرات التدريب

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	0.815	3.74	1- تضع المؤسسة برامج تدريبية طيلة السنة.
مرتفع	3	0.752	3.68	2- تقدم إدارة المؤسسة برامج تدريبية للعمال حسب ما يتناسب مع إحتياجات وظيفتهم.
مرتفع	1	0.702	3.77	3- تستعين إدارة المؤسسة بخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب
مرتفع	/	0.592	3.500	التدريب

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

يتضح من خلال الجدول أن:

1. المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.77، وإنحراف معياري 0.702، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تستعين بخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب.
 2. المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.74، وإنحراف معياري 0.815، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تضع برامج تدريبية طويلة السنة.
 3. المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.68، وإنحراف معياري 0.752، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تقدم برامج تدريبية للعمال حسب ما يتناسب مع إحتياجات وظيفتهم.
- وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ 3.223، وإنحراف معياري 0.734، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك عملية التدريب داخل المؤسسة.

5 - تحليل وتفسير إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التدريب

الجدول رقم (20): تحليل فقرات فرق العمل

التقييم	الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1	0.664	3.68	1- تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي.
مرتفع	2	0.766	3.40	2- تشجعني إدارة المؤسسة على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.
مرتفع	3	0.773	3.32	3- يتم تشكيل فرق عمل صغيرة من أجل حل المشكلات وإتمام الأعمال.
مرتفع	/	0.592	3.500	فرق العمل

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

يتضح من خلال الجدول أن:

1. المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.68، وانحراف معياري 0.664، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تشجع على العمل الجماعي.
2. المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.40 وانحراف معياري 0.766، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تشجع موظفيها على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل..
3. المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.32 وانحراف معياري 0.773، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تقوم بتشكيل فرق عمل صغيرة من أجل حل المشكلات وإتمام الأعمال.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ 3.223، وانحراف معياري 0.734، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " موافق " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك فرق عمل داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور السلوك الإبداعي

الجدول رقم (21): تحليل فقرات السلوك الإبداعي

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	8	0.886	3.42	1. أشعر أن لي مساهمة خاصة في توليد أفكار جديدة في الوظيفة.
مرتفع	7	0.903	3.48	2. أمتلك القدرة على رفض ما هو خاطئ من تعليمات وإجراءات.
مرتفع	3	0.583	3.86	3. أمتلك الشجاعة في تقديم أعمال إبداعية جديدة.
مرتفع	5	0.606	3.77	4. أجمع وأحل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل إتخاذ القرار بصددتها.
مرتفع	1	0.648	3.95	5. فرض الرأي على الآخرين يعرقل سير العمل.
مرتفع	6	0.886	3.52	6. أعتد على النفس في كسب الأفكار أحسن من الحصول عليها من طرف الآخرين.

مرتفع	4	0.642	3.80	7. أستطيع حل المشكلات التي تواجهني في العمل بطرق جديدة.
مرتفع	2	0.534	3.89	8. اتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعلمي.
مرتفع		0.533	3.607	السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

يتضح من الجدول أن:

- 1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 05 يساوي 3.95، والانحراف المعياري 0.684، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "موافق" والذي يشير الى ان أفراد عينة الدراسة يرون ان فرض الرأي على الاخرين يعرقل سير العمل.
- 2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 يساوي 3.89، والانحراف المعياري 0.534، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "موافق" وابذي يشير الى أن أفراد العينة يتحملوا المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بالعمل.
- 3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.86، والانحراف المعياري 0.583، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "موافق" وابذي يشير الى أن أفراد العينة يمتلكون الشجاعة في تقديم أعمال إبداعية جديدة.
- 4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي 3.80، والانحراف المعياري 0.642، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "موافق" وابذي يشير الى أن أفراد العينة يستطيعون حل المشكلات التي تواجههم في العمل بطرق جديدة.
- 5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.77، والانحراف المعياري 0.606، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "موافق" وابذي يشير الى أن أفراد العينة يجمعون ويحللون البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ القرار بصدها.
- 6- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 3.52، والانحراف المعياري 0.886، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "موافق" وابذي يشير الى أن أفراد العينة يعتمدون على النفس في كسب الافكار أحسن من الحصول عليها من طرف الاخرين.
- 7- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.48، والانحراف المعياري 0.903، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "موافق" وابذي يشير الى أن أفراد العينة يمتلكون القدرة على رفض ما هو خاطئ من تعليمات واجراءات.
- 8- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.42، والانحراف المعياري 0.886، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "موافق" وابذي يشير الى أن أفراد العينة يشعرون ان لهم مساهمة خاصة في توليد افكار جديدة في الوظيفة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك لتقييم مدى تأثير التمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي في المؤسسة المينائية بسكيكدة EPS.

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

H_1 : توجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

تحفيز السلوك الإبداعي								تفويض السلطة
نتيجة إختبار الفرضية	B	معامل الإنحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R^2	R	
H_1	2.443	0.361	9.447	0.003	3.074	0.130	0.361	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

من خلال الجدول يتضح أن هناك أثر لتفويض السلطة على تحفيز السلوك الإبداعي عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع والذي تفسره المتغيرات المستقلة 13%، كما أن معامل الارتباط بلغ 36.1%، وهذا يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والذي بلغت 9.447 عند مستوى معنوية 0.003 وهي أقل من 0.05، وبلغت قيمة معامل الإنحدار 0.361 وقيمة B 2.443، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونؤكد الفرضية البديلة أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$. وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.361x + 2.443$$

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرار على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرار على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

تحفيز السلوك الإبداعي								الاتصالات الفاعلة
نتيجة إختبار الفرضية	B	معامل الإنحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R^2	R	
H_0	2.754	0.241	3.879	0.053	6.282	0.058	0.241	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد أثر المشاركة في إتخاذ القرارات على تحفيز السلوك الإبداعي عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع والذي تفسره المتغيرات المستقلة 5.8%، كما أن معامل الارتباط بلغ 24.1%، وهذا يدل على عدم وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت F قيمة 3.879 عند مستوى معنوية 0.053 وهي أكبر من 0.05، وبلغت قيمة معامل الإنحدار 0.241 وقيمة B 2.754، وبالتالي نؤكد الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرارات على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$. وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.358x + 2.480$$

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصالات الفعالة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصالات الفعالة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

تحفيز السلوك الإبداعي								المشاركة في إتخاذ القرارات
نتيجة إختبار الفرضية	B	معامل الإنحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R^2	R	
H_1	2.633	0.416	13.181	0.001	3.631	0.173	0.416	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

من خلال الجدول يتضح أن هناك أثر للإتصالات الفاعلة على تحفيز السلوك الإبداعي عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع والذي تفسره المتغيرات المستقلة 17.3%، كما أن معامل الارتباط بلغ 41.6%، وهذا يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والذي بلغت 13.181 عند مستوى معنوية 0.001 وهي أقل من 0.05، وبلغت قيمة معامل الإنحدار 0.416 وقيمة B 2.633، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونؤكد الفرضية البديلة أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصالات الفاعلة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$. وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.416x + 2.633$$

4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

تحفيز السلوك الإبداعي								التحفيز
نتيجة إختبار الفرضية	B	معامل الإندار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R^2	R	
H_0	3.091	0.219	3.181	0.079	10.401	0.048	0.219	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد أثر للتحفيز على تحفيز السلوك الإبداعي عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع والذي تفسره المتغيرات المستقلة 4.8%، كما أن معامل الارتباط بلغ 21.9%، وهذا يدل على عدم وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت F قيمة 3.181 عند مستوى معنوية 0.079 وهي أكبر من 0.05، وبلغت قيمة معامل الإندار 0.219 وقيمة B 3.091، وبالتالي نؤكد الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$. وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.219x + 3.091$$

5. إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

تحفيز السلوك الإبداعي								التدريب
نتيجة إختبار الفرضية	B	معامل الإنحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R^2	R	
H_0	3.063	0.194	2.458	0.122	8.667	0.038	0.194	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد أثر للتدريب على تحفيز السلوك الإبداعي عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع والذي تفسره المتغيرات المستقلة 3.8%، كما أن معامل الارتباط بلغ 19.4%، وهذا يدل على عدم وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت F قيمة 2.458 عند مستوى معنوية 0.122 وهي أكبر من 0.05، وبلغت قيمة معامل الإنحدار 0.194 وقيمة B 3.063، وبالتالي نؤكد الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$. وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.194x + 3.063$$

6. إختبار الفرضية الفرعية السادسة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة

تحفيز السلوك الإبداعي								فرق العمل
نتيجة إختبار الفرضية	B	معامل الإندار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R^2	R	
H_1	2.480	0.358	9.250	0.003	3.041	0.128	0.358	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

من خلال الجدول يتضح أن هناك أثر لفرق العمل على تحفيز السلوك الإبداعي عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع والذي تفسره المتغيرات المستقلة 12.8%، كما أن معامل الارتباط بلغ 35.8%، وهذا يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والذي بلغت 9.250 عند مستوى معنوية 0.003 وهي أقل من 0.05، وبلغت قيمة معامل الإندار 0.358 وقيمة B 2.480، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونؤكد الفرضية البديلة أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية عند مستوى معنوية بنسبة $(\alpha \leq 0.05)$. وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.358x + 2.480$$

7. إختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرئيسية

تحفيز السلوك الإبداعي					التمكين الإداري
نتيجة إختبار الفرضية	قيمة F	مستوى المعنوية sig	معامل التحديد R ²	R	
H ₁	3.294	0.007	0.254	0.504	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

من خلال الجدول يتضح أن هناك أثر للتمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 25.4%، كما أن معامل الارتباط بلغ 50.4%، وهذا يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وقد أكدت القيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت 3.294 عند مستوى معنوية 0.007 وهي أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونؤكد الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة عند مستوى الدلالة 0.05.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تمكنا من إسقاط الجانب النظري على أرض الميدان، من خلال الدراسة التطبيقية التي أفادتنا في معرفة إذا كان هناك أثر التمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، حيث قمنا بتوزيع إستبانات على عينة من موظفي مديرية الموارد البشرية، وكان الهدف من هاته الدراسة هو الإجابة على إشكالية دراستنا " ما أثر التمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة "، بعد إسترجاع الإستبانات قمنا بعرض وتحليل البيانات بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالإنحراف المعياري، والمتوسط الحسابي، والنسب المئوية، وتم إستخدام برنامج SPSS، وذلك لعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتوصل إليها:

- توجد علاقة بين التمكين الإداري وتحفيز السلوك الإبداعي، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عبرت عنه النتائج والفرضية الرئيسية.
- تطبيق عملية التمكين الإداري تساعد المؤسسة على الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الحديثة مما يسهل عليها حل المشكلات التي تواجهها.
- هناك إهتمام كبير بعملية التمكين الإداري من طرف إدارة مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
- يعتبر السلوك الإبداعي عامل ذو أهمية بالغة في المؤسسات من أجل تحقيق البقاء والإستمرارية لها.

خاتمة

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع تناول أثر التمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي في المؤسسة المينائية بسكيدة، فالتمكين الإداري يعتبر مورد من الموارد البشرية، لذا أصبح اليوم عملية هامة بالنسبة للمؤسسة فيجب الإلتزام به، والعمل على تطبيقه، من خلال منحهم حرية وصلاحيات أكبر تمكنهم من تقديم أعمال وأفكار إبداعية جديدة لمواجهة وحل المشكلات، وبعد معالجة إشكالية الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج وبناءا عليها تم تقديم مجموعة من التوصيات.

1. نتائج الدراسة النظرية:

- توصلنا إلى أن التمكين الإداري عنصر أساسي في إدارة الموارد البشرية؛
- توصلنا إلى أن التمكين الإداري يعتبر مفهوما واسعا حيث يختلف كل باحث في تعريفه من وجهة نظره؛
- يتكون التمكين الإداري من ستة أبعاد وهي:
 - ✓ بعد تفويض السلطة؛
 - ✓ بعد الاتصالات الفاعلة؛
 - ✓ بعد المشاركة في إتخاذ القرارات؛
 - ✓ بعد التحفيز؛
 - ✓ بعد التدريب؛
 - ✓ بعد فرق العمل.
- السلوك الإبداعي يحظى بأهمية بالغة من طرف الباحثين لأنه يضمن البقاء والإستمرارية للمؤسسات.

2. نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال الجانب التطبيقي والدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- توصلنا إلى أن أغلب موظفي مديرية الموارد البشرية ذكورا، 36 من الفئة المثقفة بين المستوى الثانوي أو أقل والمستوى الجامعي والدراسات العليا، يملكون خبرة أكثر من 15 سنة، يشغلون في منصب عمل دائم ومنصب العمل المحدد.
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى الدلالة 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الفاعلة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى دلالة 0.05.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرارات على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى دلالة 0.05.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى دلالة 0.05.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى دلالة 0.05.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين عند مستوى دلالة 0.05.
- 3. التوصيات:**

إنطلاقاً من النتائج السابقة والمتوصل إليها يمكن تقديم إقتراحات من أجل الاهتمام بالتمكين الإداري وأثره على تحفيز السلوك الإبداعي وكذلك الوصول إلى نتائج أفضل.

- على مدير مديرية الموارد البشرية أن يدرك أن للتمكين الإداري تأثير إيجابي في المؤسسة المينائية؛
 - من الضروري اجتماع الموظفين لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم في العمل؛
 - يجب على مدير المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة أن يقدر ويحترم مشاعر الموظفين ويلتزم بمبدأ المساواة بين جميع الموظفين؛
 - يجب التطوير من قدرات الموظفين وتوفير لهم الإمكانيات اللازمة حتى لا يشعرون بالملل؛
 - يجب على المدير أن يهتم بجانب السلوك الإبداعي بإعتباره عنصر مهم في المؤسسة المينائية يضمن لها الإستمرارية.
- 4. آفاق البحث:**

يمكننا القول أن هذه الدراسة تعتبر محاولة منا لإبراز أثر التمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة، ونشير أننا لم نتطرق لبعض النقاط ولم نفضل في نقاط أخرى، هذا ما يلزم التحسيس بأهمية بعض الجوانب لتكون مواضيع لبحوث في المستقبل نذكرها في العناوين التالية:

- إستراتيجية التمكين الإداري ودورها في تنمية السلوك الإبداعي؛
- دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز السلوك الإبداعي؛
- تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين تطبيق التمكين الإداري؛
- ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- 1 - حسين موسى قاسم البناء؛ نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 2 - حميد سالم الكعبي، دور التمكين الاداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، قسم ادارة الاعمال، كلية الرافدين، بغداد، العراق، 2015.
- 3 - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 4 - محمد جمال ابو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، الطبعة الاولى، دار ابن الحزم للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 5 - محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

2. الأطروحات والمذكرات:

- 1 - اميرة عبد الباقي، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين (دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO- الشرق -)، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2019/2020.
- 2 - بهاء الدين عمر مصباح سالم، متطلبات التمكين الاداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء ادارة التميز، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الدراسات التربوية، ادارة تربوية، جامعة الدول العربية، غزة، فلسطين، 2016.
- 3 - صالح عبد الرضا رشيد، زينب؛ حميد مزهر، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بدون سنة.
- 4 - كريمة توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان CS SEG، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات ميل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2008.
- 5 - ماجد محمد ابراهيم عبد العال، دور ابعاد التمكين الاداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، تخصص اصول التربية، كلية التربية، جامعة السادات، بدون سنة.

- 6 - محمد نواش النومسي، أثر الرقابة الادارية على السلوك الابداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات، رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة - قسم الادارة العامة، جامعة مؤتة، 2011.
- 7 - مها فرمان أحمد فرمان، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يرى العاملون في القطاع العام الأردني - دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2010.
- 8 - هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والاسلامية بغزة، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011/2012.
- 9 - يوسف اسماعيل سليمان الزالملي، التمكين الاداري وعلاقته بالإبداع الاداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة التربية، قسم اصول التربية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2013.
3. المجالات:
- 1 - احمد دروم؛ قهيري فاطمة؛ حيايتي صبرينة، أثر التمكين النفسي على السلوك الابداعي دراسة ميدانية، مجلة اقتصاد المال والاعمال GFBE، المجلد 3، العدد 3، أكتوبر 2019.
- 2 - جواد محسن راضي، التمكين الاداري وعلاقته بأبداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.
- 3 - عالية جواد محمد علي، دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89، بغداد، العراق، بدون سنة.
- 4 - زكية محلوس؛ روضة جديدي، التمكين الاداري في جامعة الوادي، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 9، العدد 2، جامعة الوادي، 2020/12/31.
- 5 - سامر عبد المجيد البشابشة، أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلة (15)، العدد (2)، جامعة الكويت، الكويت، 2008
- 6 - شاكر أحمد العدوان، رياض عبد الله الخوالدة، إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حلة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، مجلة الإداري، العدد (115)، 2008.
- 7 - عبد العالي دبله؛ وفاء العمري، البيئة التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 18 مارس 2016.

8 - فاطيمة الزهرة عيسات؛ جميل احمد، التمكين الاداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 1، جامعة البويرة، بدون سنة.

9 - فيروز زروجي، دور المناخ التنظيمي في تدعيم السلوك الابداعي لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 10، الجزء 3، جامعة الشهيد محمد لخضر، الوادي، الجزائر، 2017.

10 - مصطفى بن عودة؛ صبرينة حمياتي، أثر المناخ التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين بمدينة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، مجلد 1، العدد 4، بدون سنة.

11 - زيان موسى مسعود، أثر السلوك الابداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة - وحدة الأنابيب المصغرة PTS كنموذج -، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021/06/24.

الملتقيات:

1 - يوسف كمال؛ بن محمد ايمان، اثر التمكين الاداري في تحفيز السلوك الابداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة بن حمادي برج بوعريريج، الملتقى العلمي الوطني حول التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي، البلدة، الجزائر، 10 و 11 أفريل 2018.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1 - Goestch, D., & Stanly, D., Quality Management, 5thEd, Prentice- Hall, USA, 2006.

2 - Knight-Turvey, Neal., Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The need to Fedl Empowered, Entrepreneurship Theory and practice, Swinburne University of Technology, 2006.

3 - Smith, and Grayling: Empowerment Perceptions of Educational Managers from Previously Disadvantaged Primary and High Schools: An Explorative Study, South African Journal of Education, 2006.



جامعة 20 أوث 1955 سكيكة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



استمارة بحث

الموضوع:

أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة
المينائية بسكيكة EPS

*السلام عليكم ورحمة الله أما بعد:

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان
أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكة،
وقد تم اختيار موظفي مديرية الموارد البشرية للمؤسسة المينائية بسكيكة كمجتمع البحث المستهدف، لتزويدنا بمعلومات
تمكننا من معرفة أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.

والشكر موصول من الطالبين.

تحت اشراف:

من اعداد الطالبين:

ا. بن محمد ايمان

- حميود باديس

- ديباج حفيظة

السنة الجامعية: 2022/2021

القسم الأول: البيانات الشخصية

<input type="text"/>	1 - الجنس:
<input type="text"/>	ذكر
<input type="text"/>	أنثى
<input type="text"/>	2 - العمر:
<input type="text"/>	أقل من 30 سنة
<input type="text"/>	من 30 إلى أقل من 40 سنة
<input type="text"/>	من 40 إلى أقل من 50 سنة
<input type="text"/>	من 50 سنة فأكثر
<input type="text"/>	3 - المستوى التعليمي:
<input type="text"/>	ثانوي أو أقل
<input type="text"/>	جامعي
<input type="text"/>	دراسات عليا
<input type="text"/>	4 - سنوات الخبرة:
<input type="text"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="text"/>	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
<input type="text"/>	من 10 إلى أقل من 15 سنة
<input type="text"/>	15 سنة فأكثر
<input type="text"/>	5 - المنصب الوظيفي:
<input type="text"/>	عقد العمل الدائم CDI
<input type="text"/>	عقد العمل المحدد CDD
<input type="text"/>	عقد العمل المدمج CTA

القسم الثاني: محاور الاستبانة

1 - التمكين الإداري :

أبعاد التمكين الإداري	عبارات فياس أبعاد التمكين الإداري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تفويض السلطة	1 - تفوض لي إدارة المؤسسة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.					
	2 - تمنحني إدارة المؤسسة صلاحيات ومسؤوليات في إتخاذ القرارات اللازمة دون اللجوء إليهم.					
	3 - تتق إدارة المؤسسة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي.					
الإتصالات الفاعلة	4 - توفر إدارة المؤسسة قنوات إتصال دائمة.					
	5 - أوفر بيانات ومعلومات لزملائي بطريقة سريعة وفي وقت مناسب.					
	6 - الإتصالات واضحة وسريعة بين أقسام ومصالح المؤسسة.					
المشاركة في إتخاذ القرارات	7 - أشرك في صنع القرارات المتعلقة بمصلحة المؤسسة.					
	8 - يتم إتخاذ قرارات بمشاركة ممثلين عن أصحاب المصالح (موردين، زبائن).					
	9 - تأخذ القرارات المتخذة من قبلي بعين الإعتبار.					
التحفيز	10 - أحصل على المكافئات والحوافز التي تتناسب مع عملي.					

					11 - يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبدلها في العمل.	
					12 - تضع المؤسسة برامج تدريبية طيلة السنة.	التدريب
					13 - تقدم إدارة المؤسسة برامج تدريبية للعمال حسب ما يتناسب مع إحتياجات وظيفتهم.	
					14 - تستعين إدارة المؤسسة بخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب.	
					15 - تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي.	فرق العمل
					16 - تشجعي إدارة المؤسسة على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل	
					17 - يتم تشكيل فرق عمل صغيرة من أجل حل المشاكل وإتمام الأعمال	

2 - تحفيز السلوك الإبداعي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات تحفيز السلوك الإبداعي	
					اشعر ان لي مساهمة خاصة في توليد افكار جديدة في الوظيفة	1
					امتلك القدرة على رفض ما هو خاطئ من تعليمات واجراءات	2
					امتلك الشجاعة في تقديم اعمال ابداعية جديدة	3
					اجمع واحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ القرار بصددھا	4

					5	فرض الراي على الاخرين يعرقل سير العمل
					6	اعتمد على النفس في كسب الافكار أحسن من الحصول عليها من طرف الاخرين
					7	أستطيع حل المشكلات التي تواجهني في العمل بطرق جديدة
					8	اتحمل المخاطر والصعوبات في اداء المهام المرتبطة بعلمي.

أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة

الجامعة	إسم المحكم
جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-	مرقع أمال
جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-	بوطبخ ليلي
جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-	لعور فريد

صدق الإتساق الداخلي

المحور الأول: التمكين الإداري

أولاً: تفويض السلطة

Corrélations

	البعد الأول	A1	A2	A3
البعد الأول	1	,711**	,612**	,738**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	65	65	65	65
A1	,711**	1	,030	,481**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000		,810	,000
N	65	65	65	65
A2	,612**	,030	1	,123
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000	,810		,331
N	65	65	65	65
A3	,738**	,481**	,123	1
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,331	
N	65	65	65	65

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

Corrélations

	البعد الثاني	B1	B2	B3
البعد الثاني	البعد الثاني			
Corrélation de Pearson	1	,844**	,813**	,806**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	65	65	65	65
B1				
Corrélation de Pearson	,844**	1	,572**	,543**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
N	65	65	65	65
B2				
Corrélation de Pearson	,813**	,572**	1	,423**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	65	65	65	65
B3				
Corrélation de Pearson	,806**	,543**	,423**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	65	65	65	65

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

Corrélations

	البيدالثالث	C1	C2	C3
البيدالثالث				
Corrélacion de Pearson	1	,785**	,781**	,782**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	65	65	65	65
C1				
Corrélacion de Pearson	,785**	1	,415**	,392**
Sig. (bilatérale)	,000		,001	,001
N	65	65	65	65
C2				
Corrélacion de Pearson	,781**	,415**	1	,453**
Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000
N	65	65	65	65
C3				
Corrélacion de Pearson	,782**	,392**	,453**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	
N	65	65	65	65

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

ثالثا: المشاركة في إتخاذ القرارات

رابعاً: التحفيز

Corrélations

	البعد الرابع	D1	D2
البعد الرابع	1	,841**	,828**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	65	65	65
D1	,841**	1	,394**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)	,000		,001
N	65	65	65
D2	,828**	,394**	1
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)	,000	,001	
N	65	65	65

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

خامساً: التدريب

Corrélations

	البعد الخامس	E1	E2	E3
البعد الخامس	1	,881**	,804**	,906**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	65	65	65	65
E1	,881**	1	,497**	,766**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
N	65	65	65	65
E2	,804**	,497**	1	,596**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	65	65	65	65
E3	,906**	,766**	,596**	1
Corrélation de Pearson				

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	65	65	65	65

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

Corrélations

	البعد السادس	F1	F2	F3
البعد السادس	1	,727**	,871**	,830**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	65	65	65	65
F1	,727**	1	,473**	,359**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003
N	65	65	65	65
F2	,871**	,473**	1	,623**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	65	65	65	65
F3	,830**	,359**	,623**	1
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	
N	65	65	65	65

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

المحور الثاني: تحفيز السلوك الإبداعي

Corrélations

	التمكين الاداري	السلوك	تحفيز الابداعي
المجموع الكلي	1	,948**	,630**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	65	65	65
التمكين الاداري	,948**	1	,351**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)	,000		,004
N	65	65	65
السلوك	,630**	,351**	1
تحفيز الابداعي			
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)	,000	,004	
N	65	65	65

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

ألفا كرونباخ

المحور الأول: التمكين الإداري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	17

المحور الثاني: تحفيز السلوك
الإبداعي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,706	8

الإجمالي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	25

المعلومات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	36	55,4	55,4	55,4
أنثى	29	44,6	44,6	100,0

Total	65	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	10,8	10,8	10,8
اقل من 30 سنة				
من 30 الى اقل من 40 سنة	26	40,0	40,0	50,8
من 40 الى اقل من 50 سنة	25	38,5	38,5	89,2
من 50 سنة فاكثر	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	16	24,6	24,6	24,6
ثانوي او اقل				
جامعي	44	67,7	67,7	92,3
دراسات عليا	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	11	16,9	16,9	16,9
اقل من 5 سنوات				
من 5 الى اقل من 10 سنوات	18	27,7	27,7	44,6
من 10 الى اقل من 15 سنة	21	32,3	32,3	76,9
من 15 سنة فاكثر	15	23,1	23,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

المنصب_ الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide CDI عقد العمل الدائم	37	56,9	56,9	56,9
العمل عقد المحدد CDD	28	43,1	43,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المحور الأول: التمكين الإداري

تفويض السلطة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A1	65	1	5	3,63	,741
A2	65	1	4	2,80	,833
A3	65	1	5	3,72	,673
البعد الاول	65	1,00	4,50	3,6769	,60873
N valide (liste)	65				

الاتصالات الفاعلة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
B1	65	2	5	3,94	,609
B2	65	1	5	3,85	,690
B3	65	2	5	3,71	,701
البعد الثاني	65	2,00	5,00	3,8231	,57575

N valide (liste)	65				
------------------	----	--	--	--	--

المشاركة في إتخاذ القرارات

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
C1	65	1	5	3,12	,910
C2	65	2	5	3,43	,809
C3	65	1	5	3,32	,850
البعءالثالث	65	1,00	4,50	3,2231	,73437
N valide (liste)	65				

التحفيز

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
D1	65	1	5	3,32	,937
D2	65	1	5	3,46	,903
البعءالرابع	65	1,50	5,00	3,3923	,76797
N valide (liste)	65				

Statistiques descriptives

التدريب

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
E1	65	1	5	3,74	,815
E2	65	1	5	3,68	,752
E3	65	1	5	3,77	,702
البعد الخامس	65	2,00	5,00	3,5000	,59293
N valide (liste)	65				

Statistiques descriptives

فرق العمل

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
F1	65	2	5	3,68	,664
F2	65	1	5	3,40	,766
F3	65	1	5	3,32	,773
البعد السادس	65	2,00	5,00	3,5000	,59293
N valide (liste)	65				

Statistiques descriptives

المحور الثاني: السلوك الإبداعي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
H1	65	2	5	3,32	,886
H2	65	1	5	3,48	,903
H3	65	2	5	3,86	,583
H4	65	2	5	3,77	,606
H5	65	2	5	3,95	,648
H6	65	1	5	3,52	,886
H7	65	2	5	3,80	,642
H8	65	3	5	3,89	,534
المحور الثالث	65	2,50	5,00	3,6077	,53394
N valide (liste)	65				

إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,361 ^a	,130	,117	,50185

a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,379	1	2,379	9,447	,003 ^b
	de Student	15,867	63	,252		
	Total	18,246	64			

a. Variable dépendante : المحور الثالث

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	2,443	,384			6,362	,000
البعد الاول	,317	,103	,361		3,074	,003

a. Variable dépendante : المحور الثالث

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الاول

الفرضية الفرعية
الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,241 ^a	,058	,043	,52232

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,058	1	1,058	3,879	,053 ^b
	de Student	17,188	63	,273		
	Total	18,246	64			

a. Variable dépendante : المحور الثالث

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	2,754	,438		6,282	,000
البعدالثاني	,223	,113	,241	1,970	,053

a. المحور الثالث Variable dépendante :

الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,416 ^a	,173	,160	,48940

a. Prédicteurs : (Constante), البعدالثالث

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,157	1	3,157	13,181	,001 ^b
	de Student	15,089	63	,240		
	Total	18,246	64			

a. Variable dépendante : المحور الثالث

b. Prédicteurs : (Constante), البعدالثالث

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,633	,275		9,565	,000
	البعدالثالث	,302	,083	,416	3,631	,001

a. Variable dépendante : المحور الثالث

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,219 ^a	,048	,033	,52507

a. Prédicteurs : (Constante), البعدالرابع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,877	1	,877	3,181	,079 ^b
	de Student	17,369	63	,276		
	Total	18,246	64			

a. Variable dépendante : المحور الثالث

b. Prédicteurs : (Constante), البعدالرابع

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	3,091	,297		10,401	,000
	البعدالرابع	,152	,085	,219	1,784	,079

a. Variable dépendante : المحور الثالث

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,194 ^a	,038	,022	,52797

a. Prédicteurs : (Constante), البعدالخامس

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,685	1	,685	2,458	,122 ^b

de Student	17,561	63	,279		
Total	18,246	64			

a. Variable dépendante : المحور الثالث

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الخامس

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	3,063	,353		8,667	,000
البعد الخامس	,145	,093	,194	1,568	,122

a. Variable dépendante : المحور الثالث

الفرضية الفرعية السادسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,358 ^a	,128	,114	,50253

a. Prédicteurs : (Constante), البعد السادس

		ANOVA ^a				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,336	1	2,336	9,250	,003 ^b
	de Student	15,910	63	,253		
	Total	18,246	64			

a. Variable dépendante : المحور الثالث

b. Prédicteurs : (Constante), البعد السادس

		Coefficients ^a				
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,480	,376		6,595	,000
	البعد السادس	,322	,106	,358	3,041	,003

a. Variable dépendante : المحور الثالث

الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,504 ^a	,254	,177	,48440

a. Prédicteurs : (Constante), البعد السادس, البعد الرابع, البعد الثالث, البعد الثاني

البعد الثاني, البعد الأول, البعد الخامس

		ANOVA ^a				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,637	6	,773	3,294	,007 ^b
	de Student	13,609	58	,235		
	Total	18,246	64			

a. Variable dépendante : المحور الثالث

b. Prédicteurs : (Constante), البعد السادس, البعد الرابع, البعد الثالث, البعد الثاني, البعد الأول, البعد الخامس

البعد الخامس

		Coefficients ^a				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,030	,462		4,390	,000
	البعد الاول	,171	,136	,195	1,262	,212
	البعد الثاني	-,002	,150	-,002	-,013	,990
	البعد الثالث	,227	,105	,312	2,160	,035
	البعد الرابع	,031	,096	,045	,325	,746
	البعد الخامس	-,186	,128	-,249	-1,455	,151
	البعد السادس	,234	,137	,259	1,705	,093

a. Variable dépendante : المحور الثالث