

# التنظيم الإداري وأثره في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة قطاع الإتصالات

العليش محمد الحسن إبراهيم

دلال الخير إبراهيم

جامعة النيلين

مجلة كلية الدراسات العليا

الرقم الدولي الموحد: 1858-6228

المجلد: 15 ، 2020م

العدد: 03



كلية الدراسات العليا  
جامعة النيلين

## التنظيم الإداري وأثره في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة قطاع الإتصالات بالسودان

العليش محمد الحسن إبراهيم

دلال الخير إبراهيم

كلية التجارة، جامعة النيلين

### المستخلص

تناولت الدراسة التنظيم الإداري وأثره في تحقيق الإبداع الإداري ، وتواجه شركات الإتصالات في السودان عدة تحديات ، يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه الإدارة العليا ويزداد الوضع تعقيداً في ظل بيئة أعمال تتغير باستمرار، وتتأثر بالتطور التكنولوجي والتقني المتسارع والمنافسة الشديدة على الموارد، مما يحتم على إدارة هذه الشركات انتهاز أسلوب إداري متقدم لتستطيع التعامل بكفاءة وفعالية مع مختلف المتغيرات، تمثلت المشكلة في أن شركات الاتصالات العاملة في السودان بعض المشاكل المتعلقة بالتنظيم الإداري مما أثر على الإبداع الإداري ، وكانت فرضية البحث أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وتحقيق الإبداع الإداري ومن الأهداف تسليط الضوء على قطاع الاتصالات السوداني وإعداد إطار نظري خاص من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات العلاقة بالورقة الحالية والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة ، وكانت الأهمية تدور حول التعرف على مشاكل التنظيم الإداري بشركات الإتصال والتعرف على مسببات هذه المشاكل والتوصية بمعالجتها ، كما أن التنظيم الإداري قد يلعب دوراً مهماً في تحقيق الإبداع الإداري، اتبع المنهج الوصفي التحليلي وقد خرجت الورقة بنتائج من أهمها أن التنظيم الإداري يؤثر ايجاباً على الإبداع الإداري وبتوصيات منها أن شركات الاتصالات السودانية تمارس عملية التنظيم الإداري بصورة متوسطة وهذا يتطلب تفعيل ممارسة وتطبيق التنظيم الإداري في جميع العمليات والأنشطة حتى يتفني الاستفادة من فوائد تطبيق التنظيم الإداري.

### تمهيد

يتميز هذا القرن بأنه قرن الإعلام والإتصالات لأن الإعلام كما هو معروف وسيلة للتعليم والتوجيه والنشر والتوعية والثقافة، وأصبح الإعلام سلاحاً خطيراً يمكن أن يؤثر على الشعوب خاصة دول العالم الثالث في عالم أصبح لايعرف حدود السياسة وصارت العولمة أحدي مميزاتة واصبحت الإتصالات أحدي أركانها لما لها في دور رائد في توفير المعلومات وربطها بما يجري من احداث، وتواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية، تتمثل متغيرات البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي، وطبيعة العمل وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات، وأنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي دوراً مهماً في انسيابية الأداء بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة، كما وان العمليات والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمة تعد واحدة من أهم متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة على أداء الأفراد وأداء المؤسسة، لذا جاء هذا البحث كمحاولة لدراسة أحد المواضيع المهمة والمساعدة على تحقيق التطوير في المنظمات وبالتالي تنميتها الا وهو التنظيم الإداري وعلاقته في تحقيق الإبداع الإداري.

### أولاً: المشكلة

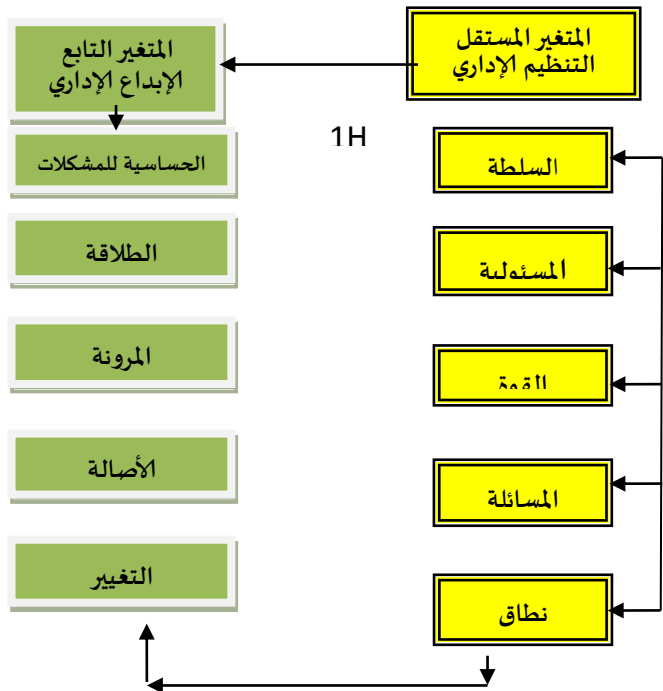
تتمحور مشكلة البحث في شركات الاتصالات العاملة في السودان بعض المشاكل المتعلقة بالتنظيم الإداري مما أثر على الإبداع الإداري، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الاتي :  
1.1. في أي مدي يمكن أن يؤثر التنظيم الإداري على الإبداع الإداري؟  
إن الإجابة على هذه التساؤل ستكون محور البحث الحالي بإتجاه تفسير وتحديد طبيعة المتطلبات المرتبطة بالمشكلة وسبل إيجاد الحلول بشأنها .

### ثانياً: الفرضية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وتحقيق الإبداع الإداري.

### ثالثاً: النموذج

شكل رقم (1) :



المصدر: إعداد الباحثة 2019م

**رابعاً : الأهمية**

تنبثق أهمية البحث الحالي من متغيراته المتمثلة بـ(التنظيم الإداري، والإبداع الإداري) في شركات الاتصال والتي تلعب دوراً أساسياً في نجاح الاتصالات بوصفها الأساس وراء الابتكار والتجديد لها ، عليه يتوقع من هذا البحث إنه سيحقق الأهمية الآتية بعد أدراك الأطر الفكرية والتطبيقية التي جاء بها البحث كما يلي :

**الأهمية العملية:** تبرز من خلال التعرف علي مشاكل التنظيم الإداري بشركات الإتصال والتعرف علي مسببات هذه المشاكل والتوصية بمعالجتها ، كما أن التنظيم الإداري قد يلعب دوراً مهماً في تحقيق الإبداع الإداري .  
**الأهمية العلمية:** تبرز من خلال :

اعتبار البحث إمتداد للبحوث التي اهتمت بنفس متغيرات البحث وتعد تراكمياً علمياً إضافة إلى كونها تراكم أكاديمي في ميدان العلوم الإدارية .وتبرز أهمية البحث من جانبه النظري والتطبيقي كونها تساهم في توفير اكبر فهم لمفهوم التنظيم الإداري والإبداع الإداري وتتيح الفرصة لتبني الآليات والمفاهيم والتطبيقات التي تساعد استخدامها في شركات الاتصالات .

**خامساً : الأهداف**

يهدف البحث بصورة عامة إلى عرض إجابة للسؤال التي تم طرحها في مشكلة البحث وتحقيق الأهداف من خلال التوصيات المتخذة القرار بقطاع الاتصالات:

تسليط الضوء على قطاع الاتصالات السوداني وإعداد إطار نظري خاص بالبحث من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات العلاقة بالبحث الحالي والتعرف على محتوياته الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للبحث الحالي

**سادساً: المنهج**

اتبع البحث المنهج التحليلي الوصفي والمنهج التاريخي من خلال الدراسات التي اعتمد عليها الباحث في جمع المادة العلمية النظرية من خلال المراجع والكتب والرسائل الجامعية والمجلات الدورية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالتنظيم الإداري والإبداع الإداري، وكذلك جمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضيتها من خلال الدراسة الأساسية (الميدانية ) لمجتمع الدراسة والعينة المتمثلة في العاملون في قطاع الاتصالات.

**سابعاً : الحدود**

تتمثل حدود البحث بالاتي:

**الحدود البحثية:** يتحدد بمتغيرات التنظيم الإداري والإبداع الإداري .  
**الحدود المكانية:** تمثلت في شركات الاتصالات السودانية ميدان إجراء الورقة العلمية.  
**الحدود البشرية:** العاملون بقطاع الاتصالات السودانية .

**الإطار النظري****1. تعريف التنظيم الإداري:**

هناك تعريفات متعددة لوظيفة التنظيم الإداري منها مايلي:

عرف بأنه: إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية مهمتها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، وهو يوجب على المدير إقامة علاقات بين الأفراد بعضهم البعض، وبين الأشياء بعضها بعض أيضا (هنري فايول ، النظرية

الكلاسيكية للإدارة ، 1841-1925)

<http://www.khayma.com/madina>

و عرف بأنه" عملية تجمع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط ( Harold Koontz et Cyril O'donnelt,1980, )  
(p.195)

و يعرفها الدكتور عبد الفتاح على أنها " :تحديد العلاقات البشرية المتشابهة للوصول إلى أهداف أو غرض معين ( محمد عبد الفتاح محمد ، ، 2008، ص208 )

عرف بأنه" عملية تحديد الأوجه والنشاطات المختلفة التي يتطلّبها تحقيق أهداف المشروع ثم تجميع أوجه النشاط على شكل إدارات، وتحديد الروابط بين الإدارات المختلفة والسلطات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة في كل إدارة(صلاح الشنواني، 2007 ، ص 86 )

و عرف بأنه" الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة (بشرية) معلوماتية، مادية، مالية، اللازمة لانجاز مهام وتحقيق أهدافها( طارق طه، 2007 ، ص34 )

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن إستنتاج ما يلي:

1. يرتبط وجود التنظيم الإداري بوجود هدف أو أهداف محددة وهي مبررات وجوده.
2. التنظيم الإداري ليس وليد فكرة عشوائية بل هو مجموعة من الإجراءات المرتبة والمدروسة والمعتمدة على المعلومات والتحليلات.
3. تدور عملية التنظيم الإداري حول الأنشطة والمهام والأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

ومن هنا يتضح أن التنظيم الإداري عملية منهجية تجمع النشاطات والموارد المؤسساتية بأسلوب منطقي يوضح أو يصف شكل أو طبيعة العلاقات في ما بينها بما يمكن الأفراد من التعاون لتوظيف إمكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة، وذلك بغية تحقيق أهدافها و مصالح العاملين (حسين حريم، 2008 ، ص 144 )

**متغيرات التنظيم الإداري:**

أ . السلطة:

وتعرف السلطة بأنها: الحق القانوني للمدير في إصدار الأوامر والتعليمات والقرارات و إلزام المرؤوسين بطاعتها وتنفيذها وهي الحق في تكليف الغير بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف محدد عن طريق إصدار القرارات و إعطاء الأوامر الملزمة لهم (عبد الله عزت بركات ، 2009 ، ص144)

ب . المسؤولية:

أ. الإبداع الإداري هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمشي شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون.

ب. يشمل الابتكار الإداري عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي، ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري.

ج. في مجال التفكير الإبداعي تبرز قدرات القائد على تصور النتائج البعيدة والقريبة وابتكار الحلول، فالقائد المبدع لا يعتمد على الحلول التقليدية بل لديه الجرأة والقدرة على المخاطرة في تبني أفكار وحلول جديدة تختلف عن التفكير النمطي والأسلوب التقليدي.

د. الإبداع الإداري هو عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته إن تعريف الإبداع الإداري ينطلق من تعريفات الإبداع العامة التي تركز على دور الفرد في عملية الإبداع والقدرة على ابتكار الأفكار الجديدة والخلاقة، سواء أكان ذلك الإبداع فردياً أو جماعياً (أميمة بنت عبد العزيز، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2013م).

### متغيرات الإبداع الإداري

#### تتمثل المتغيرات في الآتي

أ. الحساسية في تلمس المشكلات:

يمتاز المبدع بأنه يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، فقد يتلمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلج على البحث عن حل لها، في حين يرى الآخرون أن "كل شيء على مايرام"!!، أو يتلمسون مشكلة دون الأخريات.

ب. الطلاقة:

وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية قصيرة نسبياً، وازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وتنمو شجرته. وهذه الطلاقة تنتظم:

i. الطلاقة الفكرية: سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.

ii. طلاقة الكلمات: سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير.

iii. طلاقة التعبير: سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

#### ج. المرونة:

وتعني القدرة على تغيير زوايا التفكير (من الأعلى إلى الأسفل والعكس ومن اليمين إلى اليسار والعكس ومن الداخل إلى الخارج والعكس وهكذا) من أجل توليد الأفكار، عبر التخلص من "القيود الذهنية المتوهمة" (المرونة التلقائية)، أو من خلال إعادة بناء أجزاء المشكلة (المرونة التكييفية)

هي تعهد المرؤوس و التزامه بتنفيذ الواجبات و الأعمال التي توكل إليه من جهة أعلى، و بالتالي فهي نتيجة طبيعية للسلطة و المسؤولية تنشأ من طبيعة العلاقة التنظيمية بين الرئيس و المرؤوس باعتبارها علاقة تعاقدية يلتزم بها المرؤوس بأداء ما يطلب منه رئيسه في حدود واجبات الوظيفة مقابل تعويض مادي أو معنوي يحصل عليه ( موسوعة عالم التجارة و إدارة الأعمال : التامين، التخطيط، التنظيم، ص239)

ج . القوة:

هي المقدرة على التصرف أو إحداث التأثير في متعلقة بالنفوذ، أما السلطة فهي الحق في الأداء أو العمل هذا ما يعنى أن السلطة لا تكفي وحدها لجعل المرؤوسين ينفذون جميع مسؤولياتهم، فالقوة تبنى أساساً على قدرة الشخص على التأثير في الآخرين وإقناعهم بالتصرف وفقاً لما يريته، و الشكل التالي يوضح العلاقة بين السلطة و القوة. (عبد الله عزت بركات، 2009، ص144)

د. المساءلة (المحاسبة) :

وهي تشير إلى عملية مطالبة المرؤوسين بتقديم نتائج المهام التي تم تكليفهم بأدائها إلى المستويات التنظيمية الأعلى منهم وفقاً للسلطة التي منحت لهم، وفي حدود مسؤولياتهم الرسمية، وتتطلب المساءلة وجود توازن بين السلطة والمسؤولية، فلا يمكن اعتبار الفرد مسئولاً عن أداء مهام لم يتم منحه أصلاً السلطة الكافية لتنفيذها، وتمثل المساءلة الجانب العكسي للمسؤولية حيث تسند المسؤولية من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الأقل، بينما في المقابل تتم مساءلة المستوى الإداري الأقل أمام المستوى الأعلى، كما يمكن اعتبارها الوجه الثاني للمسؤولية باعتبار أن المحاسبة تتم على أساس مدى نجاح الفرد في انجاز المهام التي التزم و تعهد بانجازها و هذا فهي تعتبر مطلقة و ثابتة و لا يمكن تفويضها عكس السلطة (طارق طه، 2007، ص181)

هـ. نطاق الإشراف:

يشير نطاق الإشراف إلى عدد المرؤوسين الذي يمكن لرئيس أو مدير واحد أن يشرف عليهم و يوحد عملهم بكفاءة (عبد الله عزت بركات، 2009، ص153)

كما يعرف على أنه عدد التابعين الذين يمكن للقائد الإداري قيادة أنشطتهم بفعالية في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة. (محمد شاكر عصفور، 2005، ص137)

### الإبداع الإداري

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وباختصار.. فالإبداع الإداري هو كل فكرة أو إجراء أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم وكبارهم يتسم بالتجديد والإضافة، ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع وقد عرف بعض العلماء الإبداع الإداري بتعريفات خاصة منها:

**د.الأصالة:**

وتعني القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة على منتجها بشرط كونها مفيدة وعملية، وتشكل هذه الخصائص بمجموعها ما يسمى بالتفكير المنطلق (المتشعب)، وهو استنتاج حلول متعددة قد تكون صحيحة من معلومات معينة، وهذا اللون من التفكير يستخدمه المبدع أكثر من التفكير المحدد (التقاربي)، وهو استنتاج حل واحد صحيح من معلومات معينة.

**هـ.التغيير:**

تنظر نظرية العلوم السلوكية إلى التغيير على أنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدير من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية، (أميمة بنت عبد العزيز ، المنتدي العربي لإدارة الموارد البشرية، 2013م). ويعرف وندل فرنش Wendell French التغيير التنظيمي بأنه: " مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية (Wendell French, 1978, P.244)

**الإطار التطبيقي**

نبذة عن قطاع الاتصالات والمعلومات في السودان:

يتميز هذا القرن بأنه قرن الإعلام والاتصالات لأن الإعلام كما هو معروف وسيلة للتعليم ، والتوجيه والنشر والتوعية والثقافة، فقد أصبح له أسس وقواعد ونظريات متطورة تتطلب المواكبة والمعرفة، وأصبح الإعلام سلاحاً خطيراً يمكن إن يؤثر على الشعوب، لاسيما دول العالم الثالث، في عالم أصبح لا يعرف الحدود السياسية وصارت العولمة إحدى مميزاته، أصبحت الاتصالات أهم أركانها لما لها من دور رائد في توفير المعلومات والمعارف وقدرتها على تحريك الجماهير وربطها بما يجري من أحداث تهمها وتتفاعل معها سواء أن كان ذلك على المستوى القومي أو الصعيد الدولي ولما تشهده عملية السلام في البلاد من حراك وتطورات جلية يقتضي التعامل معها بصورة أكثر وضوحاً وخصوصية قامت وزارة الإعلام والاتصالات بشقيها ممثلة في هيئاتها ومؤسساتها بوضع خطة تواكب تطورات الإعلام والاتصالات، كما اشتملت هذه الخطة على مشروعات وبرامج تؤدي إلى تطوير العمل في كل الوحدات الإدارية المعنية بتغطية ونشر الأخبار داخليا وخارجيا سعياً لتحسين الأداء، وترشيداً للموارد والإمكانات البشرية بهدف أن تصبح تلك الوحدات قاعدة لتوفير المعلومات وحمل رسالة السودان والتعريف به والسعي لخلق رأي عالني مساند لقضايا السودان، وتعطي دفعة للاستمرار وترسيخ قيم السلام وتحقيق الاستقرار والتنمية والتطور في البلاد، كما تسعى الخطة إلى رفع نسب ساعات البث الإذاعي والتلفزيوني، ونشر وسائل الاتصالات، وتوسيع شبكاتها، كما تهدف أيضا إلى تحقيق معدلات عالية من التعاون والتنسيق بين المركز والولايات وضبط الخطاب الرسمي (موقع وزارة الإعلام والاتصالات علي الانترنت <http://www.exinfo.gov.sd>)

**مسيرة قطاع المعلومات والاتصالات**

عرف السودان الإتصالات منذ أواسط القرن التاسع عشر حيث تم إنشاء أول وصله برقيه بين سواكن والقاهرة في عام 1859 م وأعقب ذلك ربط سواكن يكسلا برقياً عام 1871 م ووصل خط البرق إلى الخرطوم في عام 1873 م وبها تم إنشاء إدارة صغيرة للبريد والبرق، تم إنشاء أول مقسم هاتفي في السودان 1892 م في مدينة الدبة، أما أول مقسم هاتفي في الخرطوم فقد تم إنشاؤه في عام 1903 م. وفي عام 1910 م تم إنشاء مصلحة البريد والبرق والهاتف ، وظلت تحمل هذا الاسم حتى عام 1971 عندما تم تقسيمها إلى مصلحتين: مصلحة للبريد والبرق ومصلحة للمواصلات السلكية واللاسلكية. في عام 1978 م تم تحويل المصلحتين إلى مؤسستين عامتين إستناداً على قانون المؤسسات العامة لسنة 1976 م بهدف أن تعمل على أسس تجاربه واقتصادية، رغم تعدد الأطوار التي مر بها المرفق المسئول عن الإتصالات السلكية واللاسلكية فقد ظل مرفقاً حكومياً لا يتمتع بأي درجة كافية من الاستقلالية الإدارية والمالية أو يمتلك سلطة حقيقية رغم خطط التنمية والجهود المبذولة تدنى قطاع الإتصالات إلى درجه مربعة وتهالكت الأجهزة والمعدات والشبكات. ومن أهم الخطوات التي تم إتخاذها ما يلي:

1.رفع إحتكار الدولة في مجال أجهزة المشتركين وملحقاتها ومواد الإتصالات (1991م)

2.إنشاء المركز القومي للمعلومات في عام 1991م. البدء في خصخصة القطاع وعليه تم تحويل المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية إلى شركة عامة، وتكفل ذلك بقيام الشركة السودانية للإتصالات سودائل في أبريل 1993

3.دخول خدمة الهاتف السيار بإنشاء الشركة السودانية للهاتف السيار موبيل – زين حالياً وخدمة الإنترنت بإنشاء شركة سودائل في عام 1997

4.إصدار قانون جديد للإتصالات قانون الإتصالات للعام 2001 تعدل بمقتضاه مسمى المجلس القومي للإتصالات إلى " الهيئة القومية للاتصالات"

5.الترخيص لمشغل ثان للهاتف السيار حالياً أربيا MTN في عام 2003م

6.الترخيص لمشغل ثالث للهاتف السيار سوداني في عام 2006

7. أن تعمل كل من شركة سودائل وشركة زين موبيل سابقاً وشركة كنار وشركة MTN أربيا سابقا على نشر خدماتها على نطاق القطر وفق إتفاقيات الترخيص المبرمة معها (الهيئة القومية للإتصالات، 2008م، ص5)

**إجراءات الدراسة الميدانية:**

يهدف هذا الجزء بإستعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ومناسخ استخدام تحليل المسار في

$$n=774*0.50(1-0.50)$$

$$\{(774-1)*(0.50)^2/(1.96)^2+0.50(1-0.50)\}=257$$

إذاً حجم العينة الكلي = 257

ومن ثم نستخدم قانون التوزيع المتناسب مع الحجم لتحديد حجم العينة من كل شركة

من المعادلة (1) نحسب  $W1, w2, w3$

حيث تمثل  $w$  حجم العينة في الشركة الواحدة

القانون العام	$Wh = \frac{n}{N} * Nh$
---------------	-------------------------

حيث أن  $h$  هو رقم الشركة المعنية 1,2,3

$N$  : الحجم الكلي للموظفين بالثلاث شركات

$n$  : حجم العينة

شركة زين  $w1$ :

$$91 = \frac{257 * 272}{774} = W1$$

شركة سوداني  $w2$ :

$$90 = \frac{257 * 272}{774} = W2$$

شركة mtn  $w3$ :

$$76 = \frac{257 * 230}{774} = W3$$

نجمع الثلاث أرقام من المعادلات الثلاث :

$$W1 + w2 + w3 =$$

257 = 76+ 90 + 91 وهو حجم العينة المطلوبة

بيانات أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (1) : بيانات الإستبانة.

النسبة	العدد	مفردات
%100	290	الاستبانات الموزعة
%96.7	249	الاستبانات المستلمة
%15	41	الاستبانات غير المستلمة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الاستبانة، 2019م.

عملية اختبار الفروض ويتم في هذا الجزء توضيح الإجراءات ، الطرق والأساليب المستخدمة في الدراسة الميدانية وتحليل بياناتها واستخراج نتائجها.

### مجتمع الدراسة

المجتمع هو مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة وبمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث ، مجتمع الدراسة عبارة عن عينة من المستهلكين .

### عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع يختار بطريقة علمية محددة للحكم على المجتمع محل الدراسة ، وهي نموذج يشمل جانباً أو جزءاً من المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات ويجري اختيارها من المجتمع الإحصائي وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.

تم اختيار 257 فرد بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة ليمثلوا العينة حيث تم توزيع استمارات الإستبانة عليهم. يوضح الجدول التالي عدد الاستبانات الموزعة والمستلمة وغير المستلمة.

### العينة العشوائية الطبقية

تستخدم العينة العشوائية الطبقية إذا كان المجتمع غير متجانس حيث يتم تقسيم المجتمع إلى طبقات ، ومن ثم نختار مجتمع بإسلوب العينة العشوائية البسيطة من داخل كل طبقة وهنا مجتمع الدراسة هو شركات الإتصال سوداني ، زين ، mtn.

حساب حجم العينة وفق معادلة تامسون:

$$n = \frac{N * P(1-P)}{\{(N-1)*(d^2/z^2)+p(1-p)\}}$$

حيث إن:

$n$  : حجم المجتمع

$z$ : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96

$P$ : نسبة توافر الخاصية والمحايدة وهي (0.50)

$q$ : نسبة الخطأ (0.05)

$n$  : حجم العينة

تطبيق في المعادلة السابقة

الحجم الكلي للشركات الثلاث = 774

التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غرلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي:

أ. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

ب. ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.

ج. ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

د. أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%. هـ. ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

و. ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

### 3. التحليل العاملي الاستكشافي التنظيم الإداري

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، وبوضوح الجدول (2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 5 عبارة)

من الجدول رقم (1) : يتضح إن جملة الذين استجابوا للإجابة عن أسئلة الاستبانة (249) بنسبة 96.7% حيث نجد أن نسبة الاستجابة مرتفعة جداً ويمكن إن تؤدي إلي نتائج جيدة.

### 1. تنظيف البيانات: Cleaning data

بقدر ما يتعلق الأمر بالتحقق من صحة البيانات المستخدمة في التحليل، قبل تقييم الخصائص السيكومترية للبيانات المختلفة، لذلك من الضروري وصف وفهم الإحصاءات الوصفية للبيانات. حيث أن الهدف الأساسي من استخدام الإحصاء الوصفي للبيانات هو التأكد من دقة عملية إدخال البيانات؛ حيث يقيس الانحراف المعياري استجابات المبحوثين ويكشف مدى تشتت البيانات من عدمها.

### 2. التحليل العاملي الاستكشافي

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي

الجدول(2) : التحليل العاملي الاستكشافي التنظيم الإداري (حجم العينة).

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.703
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	111.137
	Df	10
	Sig.	.000
.732	يتم توزيع السلطة في الشركة بطريقة سليمة ومنظمة	
.804	يتم توزيع المسئوليات وفق الكفاءة الافراد العاملين بالشركة	
.674	يملك المدير القدرة لاتخاذ القرار السليم	
.628	توجد قوانين منظمة للعمل بالشركة	
.725	نطاق الاشراف للمدراء مناسب	

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) فيكل الفقرات المكونة لمقياس التنظيم الإداري، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير أن التنظيم الإداري يتم قياسها من خلال بعد واحد فقط.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.703) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يكون فوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (3) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 5عبارة).

#### 4. التحليل العاملي الإستكشافي الأبداع الإداري:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من

الجدول(3) التحليل العاملي الإستكشافي الأبداع الإداري(حجم العينة)

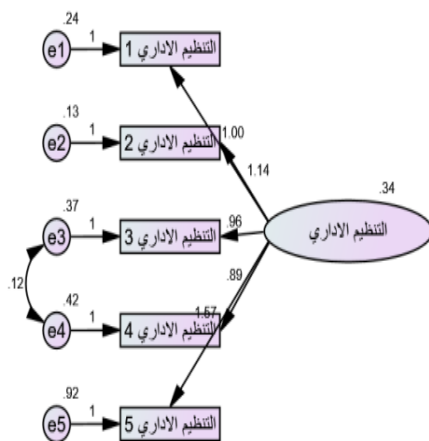
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.576
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	80.439
	Df	10
	Sig.	.000

.615	تمتلك الإدارة رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل
.790	لدي الإدارة قدره علي التعبير عن أفكارها بطلاقة
.798	تمتلك الإدارة القدرة علي الإقناع
.592	تساهم الإدارة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل
.330	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة أفكار جديدة

المصدر:اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019).

الشكل رقم (2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي(التنظيم الإداري).

Chi-square = 10.266  
rmsea = .099  
Df= 4  
CFI= .982



المصدر:اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019).

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.576) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي اكبر من القيمة المحددة ، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة .

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس الأبداع الإداري ، وعليه فقد أوضحت نتائج التحليل الأبداع الإداري يتم قياسها عن طريق بعد واحد فقط.

#### التحليل العاملي التوكيدي التنظيم الإداري

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

#### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

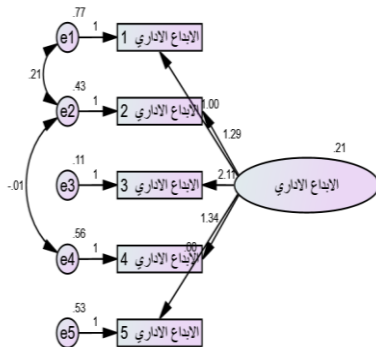


### التحليل العاملي التوكيدي الابداع الاداري

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل لهذا المجال.

الشكل رقم (3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي (الإبداع الإداري).

Chi-square = 2.636  
rmsea = .000  
Df= 3  
CFI= 1.000



المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019).

### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول (6) مؤشرات جودة المطابقة (الابداع الاداري).

Interpretation	Threshold	Estimate	Measure
--	--	2.636	CMIN
--	--	3.000	DF
Need more DF	Between 1 and 3	0.879	CMIN/DF
Excellent	>0.95	1.000	CFI
Excellent	<0.08	0.035	SRMR
Excellent	<0.06	0.000	RMSEA
Excellent	>0.05	0.610	PClose

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019).

الجدول (4): مؤشرات جودة المطابق التنظيم الاداري.

Interpretation	Threshold	Estimate	Measure
--	--	10.266	CMIN
--	--	4.000	DF
Excellent	Between 1 and 3	2.567	CMIN/DF
Excellent	>0.95	0.982	CFI
Excellent	<0.08	0.037	SRMR
Terrible	<0.06	0.099	RMSEA
Excellent	>0.05	0.114	PClose

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019).

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) التنظيم الاداري تحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد واخرون ، 2019).

### تحليل الاعتمادية والصلاحية التنظيم الاداري

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج.

والجدول (5): ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

التنظيم الاداري	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	التنظيم الاداري
0.734	0.878	0.000	0.539	0.852	التنظيم الاداري

\*\*\* p < 0.010 \*\* p < 0.050 \* p < 0.100† Significance of Correlations: p < 0.00

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019).

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الأبعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج.

الجدول (8): الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الابداع الاداري	التنظيم الاداري	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
	<b>0.742</b>	0.867	0.910	0.551	0.859	التنظيم الاداري
<b>0.637</b>	0.954***	0.829	0.910	0.406	0.735	الابداع الاداري

المصدر:اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019).

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات أكبر من الشرط الذي حدده (Hair et al 2010) وهي أن قيمة ألفا كرونباخ تكون أكبر من 0.70 في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر تزيد عن الحد المقبول 0.5.

#### المتوسطات والانحرافات المعيارية للاسئلة البحث

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للبحث (2) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (2) , وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول(9): يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور البحث وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصين، وذلك على النحو التالي:

Mean	Std. D	
3.73	.766	يتم توزيع السلطة في الشركة بطريقة سليمة ومنظمة
3.68	.763	يتم توزيع المسؤوليات وفقاً لكفاءة الأفراد العاملين بالشركة
3.65	.831	يمتلك المدير القدرة لإتخاذ القرار السليم
3.63	.834	توجد قوانين منظمة للعمل بالشركة
3.36	1.335	نطاق الإشراف للمدراء مناسب
<b>2.8136</b>	<b>.52163</b>	<b>التنظيم الاداري</b>
3.74	.991	تمتلك الإدارة رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل
3.68	.883	لدي الإدارة قدره علي التعبير عن أفكارها بطلاقة
3.59	1.015	تمتلك الإدارة القدرة علي الإقناع
3.67	.967	تساهم الإدارة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل
4.61	.734	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة أفكار جديدة
<b>2.9453</b>	<b>.53469</b>	<b>الابداع الاداري</b>

المصدر:اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019).

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة مؤشرات جودة المطابقة الابداع الاداري تحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد وآخرون (2019).

#### تحليل الاعتمادية والصلاحية التوجه الابداع الاداري

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج.

والجدول (7): الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الابداع الاداري	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
<b>0.623</b>	0.910	0.000	0.388	0.704	الابداع الاداري

المصدر:اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019).

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات أكبر من الشرط الذي حدده (Hair et al 2010) وهي أن قيمة ألفا كرونباخ تكون أكبر من 0.70 في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر تزيد عن الحد المقبول 0.5.

#### تحليل الاعتمادية والصلاحية لنموذج البحث

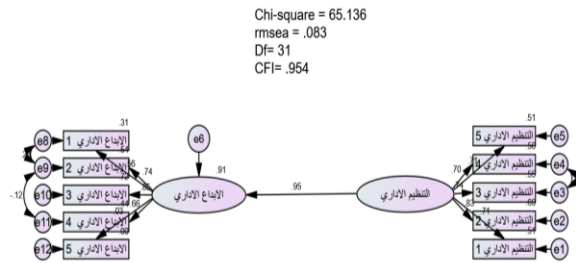
يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة جدول رقم(9):الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.

5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية

الشكل (4): الفرضية العلاقة بين التنظيم الاداري والابداع الاداري.



المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019).

### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (10): مؤشرات جودة النموذج التسويقي من التنظيم الاداري والابداع الاداري.

Interpretation	Threshold	Estimate	Measure
--	--	65.136	CMIN
--	--	31.000	DF
Excellent	Between 1 and 3	2.101	CMIN/DF
Excellent	>0.95	0.954	CFI
Excellent	<0.08	0.048	SRMR
Terrible	<0.06	0.083	RMSEA
Acceptable	>0.05	0.030	PClose

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019).

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة

يتضح من الجدول رقم (9) ما يلي:

أ. أن جميع العبارات يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على تلك الابعاد في المجتمع موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.46) وبانحراف معياري (0.73) وأهمية نسبية (69.2)%.  
ب. أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للبعد (التنظيم الاداري) حيث بلغ متوسطها (2.8136) وبانحراف معياري (52163) وأهمية نسبية بلغت (56)%.

### اختبار الفرضيات

#### نمذجة المعادلة [SEM] Structural Equation Modeling

##### البنائية:

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

#### تحليل المسار: Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يمثلاً لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002) كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

1. أميمة بنت عبد العزيز ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية مفهوم الإبداع الإداري في الإدارة المعاصرة، القاهرة ، مدينة نصر 2013م.

2. حسين حريم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثاني ، سطيف:جامعة فرحات عباس، 2008 .

3. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2007

4. طارق طه، التنظيم: النظريات، الهياكل، التطبيقات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007

5. عبد الله عزت بركات ، مدخل إلى علم الإدارة، عمان: دار النظم للنشر، 2009

6. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب/ ط3 ، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2005

7. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2008

8. موسوعة عالم التجارة و إدارة الأعمال: التامين، التخطيط، التنظيم.

9. هنري فايول ، النظرية الكلاسيكية للإدارة ، (1841-1925) <http://www.khayma.com/madina> تاريخ زيارة الموقع 2018/6/1م.

#### المراجع الأجنبية

Harold Koontz et Cyril O'donnell, Management principes et méthodes de gestion Traduit Et Adapté p.195 Ducharme, (Paris: Mc Graw- Hill éditeurs, 1980), Par Gilles

Wendell French "Organization Development Objectives Assomptions and Strategies" In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior ( Oak Park,Illinois Moore Publishing Co, in 1978) PP.244

إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (11): قيم تحليل المسار بين التنظيم الاداري والابداع الاداري.

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	
par_12	***	6.222	.155	.965	الابداع الاداري <---> التنظيم الاداري

المصدر:اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019).

#### أهم النتائج

1. التنظيم الاداري يؤثر ايجابا علي الابداع الاداري.
2. توجد علاقة إرتباط قوية بين التنظيم الإداري والإبداع الإداري
3. توجد علاقة ارتباط قوية بين معرفة الإدارة العليا والوسطي بمفاهيم وأساليب التنظيم الإداري وتطبيقه وممارسته.
4. إهتمام قطاع الإتصالات بالتنظيم الإداري كان له الأثر الإيجابي علي الإبداع الإداري.

#### أهم التوصيات

1. تفعيل ممارسة وتطبيق التنظيم الإداري في جميع العمليات والأنشطة حتي يتثني الاستفادة من فوائد تطبيق التنظيم الإداري.
2. توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتشجيعه ورعايته، وإنشاء وحدات متخصصة داخل هذه الشركات ضمن إدارة التخطيط. والمشروعات تعني بهذا الشأن وضرورة التعاون مع الباحثين وتقديم العون لهم وهذا سينعكس إيجاباً علي تطور وتقدم هذه الشركات.
3. يوصي الباحث بإجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال التنظيم الإداري بصفة عامة .
4. معالجة المعوقات التي تؤثر علي تطبيق وممارسة التنظيم الإداري في قطاع الإتصالات.

#### قائمة المصادر والمراجع

##### الكتب

##### مواقع الإنترنت

1. الهيئة القومية للإتصالات، كتاب الإتصالات الأول، يونيو 2008م.
2. موقع وزارة الإعلام والاتصالات علي الانترنت <http://www.exinfo.gov.sd> تاريخ زيارة الموقع 2018/10/5م.