جامعة يحى فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

مـذكرة بـعنوان:

# أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة اعمال

إعداد الطالبين:

- كناي سيد احمد
- بورحلة اسحاق

الأستاذ المشرف:

- د/ طهراوي حياة .

| الاسم واللقب | الرتبة | المؤسسة الاصلية | ملاحظات |
|---|---|---|---|
| كشيدة حبيبة | أستاذة محاضرة-أ- | جامعة المدية | رئيسا. |
| طهراوي حياة | أستاذة محاضرة-أ- | جامعة المدية | مقررا ومشرفا. |
| العيداني حبيبة | أستاذة محاضرة-ب- | جامعة المدية | عضوا ممتحنا. |

السنة الجامعية: 2023/2022


بسم الله الرحمن الرحيم

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام مع أشرف المرسلين محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم أما بعد.

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في كامل مشوارنا الدراسي والوصول إلى ثمرة جهدنا، هذا العمل المتواضع فالله عز وجل احق بالشكر والثناء عن غيره من عباده

وأتقدم بالشكر الجزيل لأستاذتي القديرة والمتواضعة والتي كان لها الفضل الكبير بعد الله عز وجل في اتمام هذا العمل الأستاذة "طهراوي حياة" التي أشرفت على انجاز هذه المذكرة بالنصح والتوجيه والدعم المعنوي والمعرفي.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتي في كامل مشواري الدراسي دون أن ننسى كل من ساعدنا من قريب وبعيد.

# اهداء

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم من لم يشكر الناس لم يشكر الله

الشكر لله وألف حمد للذي وفقني لهذا

اهدي عملي هذا الى زاد روحي وقلبي الى من قومت لساني وكياني امي الحبيبة

الى من سقى حياتي بماء عمره فغدوت بذرة ناضجة بتعلماته ابي الغالي

الى النجمة الربانية التي لا تضاهيها نجمة،

الى اخوتي

الى اخي دون ان تلده امي بلال

"سيد احمد

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي الى من سهرا الليالي من اجل نجاحي ووفر لي سبيل التعلم أبي وأمي الغالية، وإلى أخوتي وأخواتي والى كل أفراد عائلتي

كما أهدي هذا العمل الى كل من منحني الكلام الطيب والدفع المعنوي والى كل أصدقاء الدراسة ورفقاء الدرب كلٌ باسمه ومقامه الى كل من ساعدني لإتمام هذا العمل الى أصدقائي سيد احمد وبلال وفاتح وحاكم محمد وعماد الدين ،و الأستاذة طهراوي حياة.

"إسحاق"

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التمكين النفسي في السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية ببني سليمان، ولمناقشة ومعالجة إشكالية الدراسة قسمت هذه الدراسة الى ثلاث فصول، فصلين نظريين تناولا تعاريف ومفاهيم، ابعاد، ونظريات ...الخ لكل من التمكين النفسي والسلوك الإبداعي، اما الفصل الثالث (تطبيق) فقد تضمن ميدانيا على مدى ادراك عاملي المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان لمفهوم التمكين النفسي على مستوى شعورهم بتطبيقه واثره على السلوك الإبداعي الخاص بهم.

تم اعداد استبانة من أجل تحقيق اهداف الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة اقسام، القسم الأول يتضمن المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والقسم الثاني حول موضوع التمكين النفسي، والقسم الثالث يتناول موضوع لسلوك الإبداعي.

تم توزيع استبانة على عينة الدراسة، عدد افراد هذه العينة 40 فرد، حيث وزعت عليهم استبانات واسترجعت 30 استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته 75%من اجمالي الاستبانات الموزعة، قمنا بالاعتماد على برنامج (spss)لمعالجة بياناتها وتوصلنا الى هذه النتائج أهمها:

- اتفاق العاملون بالمؤسسة محل الدراسة بأن لديهم رغبة كبيرة في خدمة المجتمع وفي خدمة المستفيدين من خدمات المؤسسة.
- ان هنالك مستوى ملحوظ للسلوك الإبداعي لدى العاملين.
- ابدى العاملون بالمؤسسة محل الدراسة بأنهم يتمتعون بالمعارف والمهارات والخبرات الكافية التي تجعلهم يقدمون خدمة صحية تستجيب لمتطلبات المستفيد، وبالتالي تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة.

## :summary

This study aimed to identify the impact of psychological empowerment on the creative behavior of workers in the public hospital institution in Beni Suleiman, and to discuss and address the problem of the study. As for the third chapter (application), it included in the field the extent to which the employees of the public hospital institution in Beni Suleiman realized the concept of psychological empowerment at the level of their feeling of applying it .and its impact on their creative behavior

A questionnaire was prepared in order to achieve the objectives of the study, and it consists of three sections, the first section includes the demographic variables of the study sample, the second section deals with the subject of psychological empowerment, and the third .section deals with the issue of creative behavior

A questionnaire was distributed to the study sample, the number of individuals in this sample was 40, where questionnaires were distributed to them and 30 questionnaires valid for analysis were retrieved, i.e. 75% of the total distributed questionnaires, we relied on the (spss) program to process its data and we reached these results, the most important of :which are

- The agreement of the employees of the institution under study that they have a great .desire to serve the community and to serve the beneficiaries of the institution's services

- .There is a remarkable level of creative behavior among employees

- The employees of the institution under study showed that they have sufficient knowledge, skills and experience that make them provide a health service that meets the requirements .of the beneficiary, and thus achieve the quality of health services provided

# فهرس المحتويات:


| العنـوان | الصفحة |
| --- | --- |
| بسملة | – |
| شكر | – |
| اهداء | – |
| ملخص | – |
| فهرس المحتويات | – |
| قائمة الجداول | – |
| قائمة الاشكال | – |
| قائمة الملاحق | – |
| مقدمة | أ_ ح |
| **تمهيد** | **02** |
| **المبحث الاول: اساسيات حول التمكين** | **02** |
| المطلب الأول: تعريف التمكين | **02** |

| | |
|---|---|
| المطلب الثاني: أهمية التمكين | **05** |
| المطلب الثالث: دوافع التمكين | **07** |
| المطلب الرابع: النظريات الإدارية المفسرة للتمكين | **08** |
| **المبحث الثاني: مدخل الى التمكين النفسي** | **09** |
| المطلب الأول: ماهية التمكين النفسي | **09** |
| المطلب الثاني: ابعاد التمكين النفسي | **11** |
| المطلب الثالث: متطلبات التمكين النفسي | **12** |
| المطلب الرابع: أساليب التمكين النفسي | **15** |
| **المبحث الثالث: أسس تطبيق التمكين النفسي** | **18** |
| المطلب الأول: المناخ الملائم للتمكين النفسي | **18** |
| المطلب الثاني: تطبيق التمكين النفسي | **24** |
| المطلب الثالث: معوقات التمكين النفسي | **25** |
| **خلاصة الفصل** | **26** |
| **تمهيد** | **28** |
| **المبحث الأول: مدخل نظري حول الابداع** | **29** |

| | |
|---|---|
| المطلب الأول: مفهوم الابداع واهميته | **30** |
| المطلب الثاني: أنواع ومراحل الابداع | **33** |
| المطلب الثالث: مستويات ومبادئ الابداع | **35** |
| **المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي** | **39** |
| المطلب الأول: ماهية السلوك الإبداعي | **39** |
| المطلب الثاني: ابعاد السلوك الإبداعي والعوامل المؤثرة فيه | **41** |
| المطلب الثالث: مراحل السلوك الإبداعي والنظريات المفسرة له | **43** |
| المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات السلوك الإبداعي | **45** |
| **المبحث الثالث: التمكين النفسي والسلوك الإبداعي** | **47** |
| المطلب الأول: أساليب تنمية السلوك الإبداعي | **47** |
| المطلب الثاني: اثر التمكين على السلوك الإبداعي | **49** |
| المطلب الثالث: عرقة التمكين النفسي بالسلوك الإبداعي | **52** |
| **خلاصة الفصل** | **54** |
| **تمهيد** | **56** |
| **المبحث الأول: تقديم المؤسسة** | **57** |

| | |
|---|---|
| المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية ببني سليمان | **57** |
| المطلب الثاني: الهياكل القاعدية للمؤسسة | **58** |
| المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومديرياتها | **61** |
| **المبحث الثاني: الطريقة والأدوات** | **64** |
| المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة | **64** |
| المطلب الثاني: أداة الدراسة | **65** |
| المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة أداة الدراسة | **66** |
| **المبحث الثالث: تحليل أداة الدراسة.** | **67** |
| المطلب الأول: صدق أداة الدراسة | **67** |
| المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي | **69** |
| المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة | **70** |
| المطلب الرابع: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية | **71** |
| **المبحث الرابع: اختبار فروض الدراسة** | **75** |
| المطلب الأول: اختبار الفرضية الاولى | **75** |
| المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية | **79** |

| | |
|---|---|
| المطلب الثالث: اختبار اثر المتغير المستقل على المتغير التابع | **84** |
| المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة | **87** |
| **خلاصة الفصل** | **93** |
| الخاتمة | **95** |
| قائمة المراجع | **99** |
| الملاحق | **105** |


## قائمة الجداول


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومديريتها. | **59** |
| عينة الدراسة. | **65** |
| أبعاد التمكين النفسي. | **66** |
| أداء العاملين. | **66** |
| درجات مقياس ليكرت الخماسي. | **66** |
| مجالات خيارات الإجابة. | **67** |
| الاتساق الداخلي لعبارات محور التمكين النفسي مع البعد الذي ينتمي اليه. | **68** |

| | |
|---|---|
| الاتساق الداخلي لعبارات محور السلوك الابداعي مع البعد الذي ينتمي اليه. | **68** |
| الصدق البنائي للمحوري مع الاستبانة ككل. | **69** |
| اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة . | **70** |
| معامل ألفا كرونباخ يوضح ثبات متغيرات الدراسة . | **70** |
| توزيع افراد الدراسة بحسب الجنس. | **71** |
| توزيع افراد الدراسة بحسب السن. | **72** |
| توزيع افراد الدراسة بحسب المؤهل العلمي. | **73** |
| توزيع افراد الدراسة بحسب الخبرة . | **74** |
| توزيع افراد الدراسة بحسب المنصب الإداري. | **75** |
| تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الشعور بالمعنى. | **76** |
| تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الحرية. | **76** |
| تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الكفاءة والمقدرة. | **77** |
| تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد التأثير في العمل. | **78** |
| تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد التفويض. | **78** |
| تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الاصالة. | **79** |

| | |
|---|---|
| تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد المرونة. | **80** |
| تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الطلاقة. | **80** |
| تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الحساسية. | **81** |
| تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد المخاطرة. | **82** |
| تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد القابلة للتغيير. | **83** |
| تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد سعة الاتصال. | **83** |
| جدول اختبار t ستودنت لنموذج تقدير اثر التمكين على السلوك الإبداعي. | **85** |
| نتائج اختبار التجانس للفروق بن متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة طبقا الى متغير الجنس. | **88** |
| نتائج اختبار التجانس للفروق بن متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة طبقا الى العمر. | **89** |
| نتائج اختبار التجانس للفروق بن متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة طبقا الى المؤهل العلمي. | **90** |
| نتائج اختبار التجانس للفروق بن متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة طبقا الى الخبرة. | **91** |
| نتائج اختبار التجانس للفروق بن متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة طبقا الى المنصب الإداري. | **92** |

## قائمة الاشكال:


| العنوان | الصفحة |
| --- | --- |
| الهياكل القاعدية للمؤسسة. | **61** |
| نموذج الدراسة. | **65** |
| توزيع افراد عينة الدراسة بحسب الجنس. | **71** |
| توزيع افراد عينة الدراسة بحسب السن . | **72** |
| توزيع افراد عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي. | **73** |
| توزيع افراد عينة الدراسة بحسب الخبرة. | **74** |
| توزيع افراد عينة الدراسة بحسب المنصب الإداري. | **75** |

# المقدمة

**المقدمة:**

إن العالم اليوم يمر بموجات من التغيرات والتطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية والثقافية. مما ينعكس على المؤسسات وازدياد حدة المنافسة التي مثلت للمؤسسة تحديا كبيرا، وأدت في الكثير الأحيان إلى خروجها من السوق، أو فقدانها لبعض أصولها وخسارة حصتها السوقية، في حين أن تلك المتغيرات شكلت فرصة للمؤسسات التي وفرت المناخ المناسب والملائم الذي تسوده مشاعر التمكين النفس، مما أدى إلى تطويرها وازدهار أعمالها وانتشارها.

ومن المعروف أن العنصر البشري له دور مهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (تحقيق النجاحات والنمو لها)، أصبح من الضروري الاهتمام بتطوير العنصر البشري وتنميته، كأن أي مجهود للإدارة نحو تحقيق الكفاءة الانتاجية لن يتحقق إلا إذا فهم المسؤول المباشر كيف يرضي العاملين. وتو وتوفير الجو الملائمة لهم من اجل الراحة النفسية في عملهم سعيا لتحقيق الاهداف العامة للوظيفة.

ويهتم مفهوم التمكين والذي من خلاله تعطى للعالمين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنحهم التفويضات المناسبة والتدريب والتعليم اللازمين اضافة للتحفيز والتشجيع من اجل ربط اهداف العالمين بأهداف المؤسسة، والقدرة على السيطرة على تلك التغيرات في بيئة الاعمال.

إن الابداع سمة من سمات ريادة المؤسسات ورقي الامم، وهو من العمليات الأساسية والحيوية فى المنظمات المعاصرة خاصة في ظل الكثير من المتغيرات المعقدة ولعل الابداع مفتاح تميز المؤسسات عن غيرها عن طريق خلق طرق تطويرية خاصة بها، فتشجيع ودعم السلوك الإبداعي للكفاءات المتميزة يؤدي ويساهم في اتخاذ القرارات الصائبة التي من شأنها أن تخلق فرص حاسمة، وهنا يكمن دور السلوك الابداعي لجعل العاملين على اتصال مع المعرفة ومعايير الأداء الخاصة بهم من أجل التأقلم و التكيف مع المتغيرات، وهذا البحث قد جاء ليكمل ما تناولته الدراسات السابقة في مجال السلوك الابداعي من خلال معرفة تأثير التمكين النفسي عليه.

**-الإشكالية الرئيسة والاشكاليات الفرعية:**

استنادا على ماسبق كون التمكين يقوم على منح حرية وصلاحية أكبر للفرد من اجل تحفيزه للإبداع ،وعليه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

**كيف يمكن أن يسهم التمكين النفسي في تحقيق و تنمية السلوك الابداعي للعاملين؟**

تتفرع تحت الاشكالية مجموعة من التساؤلات التي تمس كافة الجوانب لهذه الدراسية ولعل أهمها ما يلي:

-هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية المتغير التمكين النفسي على السلوك الإبداعي عند مستوى (x=0.05) داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية مدينة بنى سليمان؟

-هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (x=0.05) في متغير التمكيين النفسي تعزي إلى البيانات الشخصية والوظيفة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الاداري) داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة بني سليمان؟

-هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (x=0.05) في متغير السلوك الإبداعي تعزي إلى البيانات الشخصية والطبيعة الوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الإداري) داخل المؤسسة العمومية استشفائية لبني سليمان.

*** فرضيات الدراسة:**

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين النفسي على السلوك الإبداعي عند مستوى ( α=0.05) داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في متغير التمكين النفسي تعزى الى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب الوظيفي) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في متغير السوك الإبداعي تعزى الى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب الوظيفي) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان.

***أهداف الدراسة:**

إن أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال كان لابد وأن يكون له هدفا أو مجموعة لاختيار الموضوع وعليه تهدف هذه الدراسة إلى:

-تحديد مفهوم التمكين النفسي وابعاده

-اختيار أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.

-الكشف على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية بني سليمان.

-اختبار الفروق في أثر التمكين النفسي في السلوك الابداعي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية بني سليمان.

-محاولة التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنصب الاداري) على ابعاد التمكين النفسي والسلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية ببني سليمان.

*** أسباب اختيار موضوع الدراسة:**

- أهمية الموضوع وتلائمه موضوع الدراسة مع تخصص إدارة أعمال.
- رغبتي في الاطلاع أكثر على الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- حداثة الموضوع.
- امكانية اسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية.

***المنهج المتبع وأدوات الدراسة:**

من أجل الوصول الى اجابات واضحة على الاسئلة المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، استخدمنا الجزء النظري على المنهج الوصفي، والذي يعتمد على جمع المعلومة وتحليلها للوصول إلى تفسيرات ونتائج دقيقة، بغية تحقيق الاستيعاب وفهم الموضوع وتحقيق ابعاده.

وعلى دراسة حالة في الجانب التطبيقي وهذا بغية اسقاط الدراسة النظرية الواقع العلمي لعاملي المؤسسة العمومية الاستشفائية بنى سليمان بهدف معرفة درجة تأثير التمكين النفسي على سلوك الابد أعلى للعاملين.

أما فيما يتعلق الدراسة ومصادر البيانات فيمايلى:

-**الدراسة النظرية (البحث المكتبي):** تتمثل في الكتب والمجلات الملتقيات وكذا الدراسات السابقة.

-**الدراسات الميدانية:** تتمثل فيما يلي:

-الملاحظة: وهي تعتبر الوسيلة الهامة في الجانب التطبيقي من البحث.

–أداة الاستبيان: لجمع البيانات من عينية البحث مع استخدام اسلوب العزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في معالجة هذه البيانات.

***حدود الدراسة:**

سيتم دراسة موضوع أثر التمكين النسبي على الملوك الهم بداعي للعاملين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان في الحدود التالية.

– **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين.

– التمكين النفسي كمتغير مستقل والسلوك الابداعي كمتغير تابع.

–**الحدود المكانية:** المؤسسة العمومية الاستشفائية بيني سليمان.

– **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 1افريل إلى 10 افريل 2023.

***صعوبات الدراسة:**

من اهم الصعوبات:

– قلة المراجع وخاصة في الفصل الاول "التمكين النفسي".

–تعقد الدراسة نوعا ما لارتباط الموضوع بالعلوم النفسية والاجتماعية.

***الدراسات السابقة :**

**أولاً : الدراسات المتعلقة بالتمكين النفسي**

–دراسة بوشمال راضية بعنوان: تمكين القيادات الإدارية وعلاقته باتخاذ القرارات دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل والتنظيم –تخصص علم النفس –جامعة محمد خيضر بسكرة 2014–2015، حيث قام الباحث بطرح الإشكالية التالية: هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين، واتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

وتسعى هذه الدراسة أي بلوغ مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:

– معرفة مستوى التمكين النفسي لدى القيادات الإدارية.

– التعريف بمفهوم التمكين باعتباره من الأساليب الحديثة في الموارد البشرية.

–معرفة العلاقات الارتباطية القائمة بين ابعاد التمكين واتخاذ القرارات.

– تقديم اقتراحات للإسهام في رفع مستوى التمكين وتبيان أهميته في عملية اتخاذ القرارات وقد اسفرت نتائج الدراسات التي اجريت حول موضوع الدراسة كانت العينة الكلية المتمثلة من الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر –بسكرة –تتكون من 30 استاذ اداري، حيث ظهرت النتائج كالاتي:

–ابراز دور التمكين في الوصول بالإداريين الى مستوى عالي من الإبداع وإكسابهم المعارف والمهارات.

– التمكين يعتبر استراتيجية هامة يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها وأهداف الفرد العامل على حد سواء

– زيادة الإحساس بالتمكين النفسي يؤدي الى تدعيم القدرة في اتخاذ القرارات.

– أشارت هذه الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي واتخاذ القرارات عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك حسب اتجاهات الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وجاءت هذه الدراسة باقتراحات نذكر منها:

– تغيير ثقافة التنظيم القديمة وتبني ثقافة تنظيمية مساندة للتمكين، وتأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الأفراد وسلوكاتهم.

– الاهتمام بتشكيل فرق العمل والتعاون الجماعي الذي يشبع على زيادة الإبداع والتعزيز

لتمكين الفرد.

–دراسة عاشور لصور بعنوان: التمكين النفسي وتأثيره **على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، دراسة ميدانية بالمديرية الولاية بسكيكدة**، مذكرة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية لنيل شهادة الماجستير : تخصص سلوك تنظيمي . جامعة سطيف 2 سنة 2013 –2014، حيث قام الباحث بطرح الإشكالية التالية: هل يؤثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية.

–تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف تذكر منها:

–الوقوف على واقع التمكين النفسي والمواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

–معرفة مدى تأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدينة. –معرفة مدى أدراك أفراد الحماية المدنية للتمكين النفسي.

لقد أسفرت النتائج التي اجريت حول موضوع الدراسة وكانت العينية الكلية متكونة من 15 موظف تم اختيارهم عشوائيا، حيث اظهرت النتائج بصورة واضحة ما يلي:

– مستوى التمكين النفسي لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة في سكيكدة مرتفع.

– مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة مرتفع. –التمكين النفسي يؤثر على مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية وقد اقترحت الدراسة ما يلي:

–ان تمكين العمال كعملية تنظيمية تحتاج الى المزيد من طرف الباحثين والقادة الإداريين وهو ضرورة لا مناص منها في ظل الميزة التنافسية التي تعيشها المؤسسات الوطنية.

– لم يحض التمكين النفسي بالدراسة من قبل الباحثين الجزائريين رغم أهميته النفسية والتنظيمية لصالح الأفراد والمنظمات، لذلك فهو بحاجة الى توسيع مجال الدراسة في مختلف القطاعات بالمؤسسات.

**–ثانيا: الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي**

**–دراسة سيف الدين جلال رشوان محمد بعنوان أثر انماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة عينة (البنوك السودانية )** بحث تكميلي لنيل شهادة ماجستير العلوم، تخصص ادارة اعمال جامعة السودان ، سنة 2016 حيث قام الباحث بطرح الإشكالية التالية:

– ما هو أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي للعاملين؟

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى السلوك الإبداعي الذي يمارس العمال بالمؤسسات ،ودراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي للعاملين. وقد لخصت الدراسة الى ما يلي:

– وجود علاقة ذات أثر ذات أثر ايجابي جزئي بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي للعاملين.

–تبيين من واقع الدراسة الميدانية وباستخدام تحليل المسار المتغيرات الدراسة المتشكلة في إبعاد انماط القيادة (المستقل) وابعاد السلوك الابداعي (تابع) وجدت أن هناك علاقة ذات تأثير ايجابي جزئي بينهما وأن نسبة التأثير تختلف من متغير لأخر، وقد أظهرت الدراسة أن أكثر الأنماط تأثيرا على السلوك الإبداعي للعاملين هو نمط حر ثم تحويلي ثم ديمقراطي.

. أما في السلوك الإبداعي أكثر الأبعاد تأثيرا هو اكتشاف الفرص ثم توليد الأفكار ثم التطبيق.

وبناءا على النتائج التي توصل اليها الدارس يوصى بالأتي:

–أن تعمل المؤسسات على تبني الأنماط القيادية مع التركيز على النمط الحر والتحويلي اي تدعم السلوك الإبداعي وتعمل على رفع مستويات الأداء لدى العمال.

–أن تعمل المؤسسة على تبني استراتيجية لتطبيق فلسفة الأنماط القيادية تساهم في دعم المؤسسة تجاه المتغيرات البيئية المحيطة بها.

*** دراسة بن تربح، ابراهيم بعنوان: اثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين. دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني، تخصص ادارة الموارد البشرية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017 2018 حيث قام الباحث بطرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن يساهم التمكين الإداري في تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لاتصالات ورقلة ؟

هذه الدراسة بشكل أساسي هدفت الى دراسة أثر التمكين على السلوك الإبداعي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ، حيث أوضحت النتائج من خلال اعتماد الباحث على المنهج التحليلي من خلال تصميم استبانة كأدات دراسة بغرض الكشف عن اثر التمكين على السلوك الإبداعي ، حيث أظهرت الدراسة النتائج بهذه الصورة:

–لا توجد فروق ذات بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالمتغيرات الدمغرافية.

–أن هناك مستوى متوسط لمفهوم التمكين لدى العاملين وهذا راجع الى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات، لم يرق للمستوى الذي يجب ان يكون عليه.

–اهتمام المؤسسة بالسلوك الإبداعي نجده مرتفع وهذا ما يفسر درجة سلوكيات العمال داخل المؤسسة.

–العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل ولسلوك الإبداعي كمتغير تابع طردية وقوية.

وقد اوصت الدراسة انطلاقا من النتائج مايلي:

–ضرورة الاهتمام بالعمل من خلال تعزيز الثقة والتعاون ضمن فريق عمل متكامل.

_ضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية لما له من أهمية في مؤسسات الاعمال المعاصرة ومنح صلاحيات أكثر للعاملين.

*** هيكل الدراسة:**

من خلال معالجة الدراسة سنقوم بتقسيم هذا الموضوع الى ثلاثة فصول، فصلين منهم نظريين نحاول فيهما ابراز الجوانب المختلفة للموضوع محل الدراسة وفصل تطبيقي كل الآتي:

**الفصل الأول:** بعنوان **الإطار النظري للتمكين النفسي** حيث قسم الى ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرق الى **اساسيات حول التمكين** بينما المبحث الثاني تناول **مدخل الى التمكين النفسي** والمبحث الثالث **أساليب تطبيق التمكين النفسي**

**الفصل الثاني:** كان بعنوان **السلوك الإبداعي وعلاقته بالتمكين النفسي** قسم أيضا الى ثلاث مباحث كالاتي المبحث الأول بعنوان **مدخل نظري حول الابداع والمبحث** الثاني بعنوان الاطار **المفاهيمي للسلوك الإبداعي** ليكون المبحث الثالث هو بعنوان **التمكين النفسي والسلوك الإبداعي.**

**الفصل الثالث:** هذا الفصل تضمن الجانب التطبيقي للدراسة اذ يهدف لمعرفة اراء عاملي المؤسسة الاستشفائية ببني سليمان حول أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين

# الفصل الأول: للإطار النظري للتمكين النفسي

**تمهيد:**

شهدت السنوات الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاسات إيجابية على إدارة الموارد البشرية بتعريفاتها المختلفة، حيث يحض مفهوم التمكين باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والمهتمين بقضية الموارد البشرية على مستوى الدولي، وسيما في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وضغوط العمل للمنافسة العالمية حيث تثبت معظم المؤسسات الاهتمام بالمفاهيم الإدارية.

ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل المباشر من الإدارة بشكل رئيسي بتوظيف العلاقة بين الإدارة والعاملين وهو ما يجعل اهتمام لمبدأ التمكين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات.

كما يركز التمكين النفسي على الحالة النفسية للفرد العامل وليس على البناء الاجتماعي والممارسات الإدارية، وعلى احساس العامل بشعور السيطرة على عمله، وفي هذا يختلف على التمكين الهيكلي الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات، فمدخل التمكين النفسي يركز على كيفية إدراك الموظفين لعلمهم.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

**المبحث الأول:** أساسيات حول التمكين.

**المبحث الثاني:** ماهية التمكين النفسي

**المبحث الثالث:** جوهر التمكين النفسي.

**المبحث الأول: أساسيات حول التمكين**

سنتناول في هذا الصدد على العديد من الأمور والاساسيات حول التمكين يمكن تلخيصها فما يلي:

**المطلب الأول: تعريف التمكين**

يرجع الأصل اللغوي لمفرد التمكين إلى مكن، (تمكينا) من الشيء، أي جعل له سلطانا ومقدرة وبمعنى أمكن فلانا، أي سهل له فعله وأداءه، يمكن النظر للتمكين من خلال ثلاث جوانب له في الآتي:

أولا: التمكين في الفكر الإسلامي: عند العودة إلى كتاب الله سبحانه وتعالى نجد أن كلمة مكن ومشتقاتها وردت فيما يقرب يقرب من العشرين آية اثنتا عشرة أية منها دار مدلول الكلمة فيها حول حول المعنى الذي نريده في الفصول إلى مفهوم التمكين في الثقافة العربية الإسلامية وهو أن جعل الله سبحانه الممكن لهم خلفاء في الأرض أي أئمة الناس والولاة عليهم.[1]

ويمكن استعراض ما أنزل في كتاب الله سبحانه وتعالى من آيات الكريمة التي أشارت إلى مفهوم التمكين وكالآتي: وقوله تعالى ﴿ **وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ**﴾الاية56[2]

كما جاء في قوله عز وجل من قائل ( إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ) الاية83 84[3]وقوله تعالى قال﴿**قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا**﴾الاية95 [4]ورد في كلام الله سبحانه وتعالى عن أصحاب موسى عليه السلام ﴿**وَأَوْرَثْنَا الْقَوْمَ الَّذِينَ كَانُوا يُسْتَضْعَفُونَ مَشَارِقَ الْأَرْضِ وَمَغَارِبَهَا**﴾الاية137[5] وقال تعالى﴿**وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضْعِفُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ**﴾الاية **05** [6]وقال الله سبحانه وتعالى لأصحاب الرسول الأعظم محمد صلى الله عليه وسلم (وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ

[1] احسان دهش جلال كاظم الطاهر الحسيني، إدارة تمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر وتوزيع، عمان 2013م، ط1، ص ص 15-16.

[2] سورة يوسف الآية

[3] سورة الكهف الآية

4سورة الكهف الاية

[5] سورة الأعراف الاية 137

[6] سورة القصص

وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا)الاية55[1] وقال سبحانه وتعالى ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾الاية41[2]

**ثانيا: تعريف التمكين أكاديميا.**

تزخر الادبيات بالعديد من التعريفات ويرى mullins أن تمكين العاملين قد ولد حاجة لنظرية جديدة في الإدارة تدعى نظرية التمكين ومفادها أن يكون المديرون أكثر فاعلية كمستهلكين بدلا عن كونهم قاد، مع الحرص على حتمية نقل القوة مع المسؤولية للأفراد والمجموعة، فالتمكين الحقيقي هو في الحقيقة أكثر من كونه عملية تفويض تقليدية.

أما فريق أخر يرى أن التمكين هو اعطاء كامل الحرية للأشخاص لأداء الأعمال بشكل الذي يرغبون به وليس مجرد أداء ما يراد منهم عمله فحين يمكن المديرون العاملين فأنهم سيستخلصون من الرقابة والحدود بالنسبة لهم بدلا من تحفيزهم وتوجيههم واثارة سلوكهم، وبدلا من أن يكون التمكين الاستراتيجي الدفع اذ يقوموا من خلال المديرين بإغراء العاملين على الاستجابة بطرائق غير مرغوبة من خلال تقنية الحوافز والتأثير فهو اذا استراتيجية سحب، اذ يركزوا على الطرائق التي يقيم بها المديرون حالة العاملين لكي يفجروا الطاقات الداخلية الإبداعية.[3]

أما kanung and conger فعرفه بأنه اجراء يؤدي إلى توطيد ايمان الشخص بقدراته الذاتية وهو شعور والتزام وظيفة لضيق ناتج عن إحساس العامل بالقدرة على اتخاذ القرارات تحمل المسؤولية أن أدائه يقاس بالنتائج وأنه ينظر واليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيادي تنفذ ما تؤمر به.[4]

[1] سورة النور

[2] سورة الحج

[3] عبد الله حكمت النقار، عبد الناصر علك حافظ، التمكين النفسي دور وظائف إدارة الموارد البشرية، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، بغداد 2017 م، ط 1، ص 59-60.

[4] رامي يا جمال أندراوس، عادل سالم معايفة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، اربد – الأردن، 2008، ص 47-48.

مما سبق ذكره فان التمكين يعني بعملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية على اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية مؤسساتهم.

**ثالثا: علاقة التمكين ببعض المفاهيم**

لتكوين رؤية واضحة حول مفهوم التمكين وجب كشف اللبس بين هذا الأخير والمصطلحات المتشابهة له.

**1- التمكين والتفويض**

فالتفويض هو عملية المشاركة في السلطة، يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق، ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن إنجاز العمل كله الذي حول إليه من رؤسائه.

**2- التمكين والقيادة الذاتية**

يبدي المنظرون الحاليون الذين يدرسون القيادة اهتماما بالتمكين، وقد ناقش البعض منهم التمكين في سياق مفهومه وتطبيقات القيادة المتميزة أو القيادة الذاتية، وتعرف القيادة الذاتية على أنها تأثير الذي يمارس الأنفس لبلوغ الدافعية الذاتية المطلوبة التي تحتاجها لأداء الأعمال حيث، أن التمكين هو المحصلة الجماعي للقيادة.

3- **التمكين والتوسع الوظيفي**

عوضا عن تدوير الموظفين على وظائف مختلفة يجمع التوسع الوظيفي عدة مهام في وظيفة واحدة، اذ يمكن جمع وظيفتين في وظيفة واحدة أو أكثر والقيام بهذه الممارسة يزيد من تنوع المهارات الوظيفية لأن هناك أكثر من مهمة يؤديها الموظف من خلال تحويل السلطة والمسؤولية من الإدارة العليا إلى موظفي ذوي مستوى عالي، وما علاقتها بالتمكين مستوى أدنى مما يؤدي إلى التوسع الوظيفي من خلال الإحساس بالمسؤولية.[1]

[1] رامي جمال أندرواس، عادل سالم ، مرجع سابق ذكره، ص ص 61-64.

**المطلب الثاني: أهمية التمكين**

يمكن تعداد أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة المجموعة والمدراء كما يأتي بيانه

**أولا: أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة.**

التمكين هو الإدارة الأساسية للمؤسسة، نتقوم على دعم المعرفة لمراجعة التحديات.

فهو يحسن المؤسسة ويتيح توزيعا جيدا للمعرفة والمسؤولية لكافة أقسام العمل، ويغير الإدارة الرئيسية إلى إدارة المصفوفات ويساعد المؤسسة عن طريق تبني إدارة المشاريع بدلا من التأكيد على إدارة الأقسام الوظيفية والتشغيلية وذلك من خلال التنظيم المبني على مجموعات متعددة الاختصاصات تحوي أفراد من عدة مستويات من التسلسل الهرمي للمؤسسة، كما يجعل المؤسسة اله تدريب دائما لمواكبه التغيرات المحيطة في البيئة العمل الداخلية والخارجية وهو يؤدي إلى حسن استغلال الموارد ويعد حلا وسيطا لتوزيع القوه بين الإدارة والعاملين ويدعم إدارة الجودة ويعظم ويعزز الاداء الكلي في المؤسسة.[1]

**ثانيا: أهمية التمكين على مستوى المجموعة.**

إن أهمية تمكين المجموعات يصنف إلى أربعة هي:[2]

– تطوير فرق العمل: يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما توكيل الأعضاء الفريق أعمال تتناسب مع قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد.

– بناء فريق قوامه الثقة: فعندما تقوم الإدارة بتفويض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفارقة وبقدراتهم وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده

–زيادة قدرة الفريق على التحليل .

–استخدام الخبراء الذين لديهم معرفة التي قد لا تتوفر لدى الإدارة.

[1] جمال ابو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار البيت الحزم، لبنان، دون ط، ص 33.

[2] عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل التحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات، مصر الجديدة 2003، ص 34.

**-ثالثا: على مستوى المدراء.**

يمكن ان نوجز أهمية التمكين على مستوى المدراء الى ما يلي:

_ استغلال الوقت وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي تعين عليها القيام بها.

– مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة.

– كما أن التمكين يقوم على مبدأ السلطة والاستعداد الوظيفي ويساعد على الرضا الوظيفي والولاء للموظفين فهو يعكس التزام الموظفين وتفانيهم بأهداف وأغراض المؤسسة ويجعل المدراء يميلون إلى تعلم بدلا من الهيمنة والسيطرة كما يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقويم والأهداف لوظائف مختلفة كما يجعله متفرغين تماما لقضايا الاستراتيجية المهمة ويتيح لهاما الفرصة على تطوير العمل والتخطيط للمستقبل ويدعم علاقاتهم بمرؤوسهم ويخلق بينهم مناخ من الثقة بالضافة على مساعدتهم على تنظيم العمل حول العمليات وليس حول المهام ويعد التمكين مكونا حيويا لدعم شرائح الاستراتيجية على محتويات وانتمائهم اثناء التغيير.

**المطلب الثالث: دوافع التمكين**

أوضح العديد من الباحثين في الدوافع التي دفعت المؤسسات لإعداد الاستراتيجية التمكين باعتبارها استراتيجية قائمة على نسخ العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وبالتالي مرونة عالية للمؤسسات من خلال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وكذلك تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة.

أشار Delft إلى وجود أربعة مسوغات أساسية لتسيير المؤسسات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وتتمثل تلك المسوغات في:

– يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المؤسسات في تقديم منتجات ذات جودة عالية.

– يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي وبدورها أشارت دراسة (الملوك) إلى أن دوافع المؤسسات الاعتماد والتمكين يمكن توضيحها كالآتي: – يعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الايمان بقدرات الأفراد العاملين وثيقتهم بمهارتهم وسلوكياتهم.

– يعكس نجاح التمكين في أي مؤسسة على توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خبرات ومهارات وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤولية العمل إلى جانب ثقتهما بجدية الإدارة في تطبيق التمكين.

ما أفصحت عنه العديد من الدراسات ميدانية عن نتائج الايجابية للتمكين يعكس دافع مهمة لتبني معظم المنظمات الاستراتيجيات التمكين.

**المطلب الرابع: النظريات الإدارية المفسرة للتمكين.**

هناك تطور وتدرج في نظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا، وعلميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ترتبط بشكل مباشر وغير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر، وسنتطرق في هذا المطلب لأهم هذه النظريات:

**أولا: نظرية التمكين في العلاقات الإنسانية.**

يمكن ارجاع جذور نظرية التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بوصفها رد فعل العمال لإهمال الجانب الإنساني في معاملات العمل التي بنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس فريدك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن التاسع عشر ميلادي وبداية القرن العشرين أي أن نظرية التمكين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية للعمال واشراكهم في صنع قرارات العمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما يعرف بمشاركة العاملين في الخمسينات والستينات من القرن الميلادي الماضي.

**ثانيا: نظرية DOUGLAS MCGREGOR**

تتفق هذه النظرية مع التمكين حيث يشارك العاملون الرؤساء فيصنع القرار في جميع المستويات التنظيمية ويشجعون الاتصالات ويستمعون إلى مرؤوسيهما ونصائحهم ويوفرون الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية حيث أنها ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات ويركزون على توسيع الوظيفة واثرائها والاعتراف باحتياجات العنصر البشري.

**ثالثا: نظرية الأنماط القيادية عند LICRIP** حيث وصف أربعة أنماط مختلفة في الإدارة هي:

– **النمط الأول:** حيث يفقد الثقة بمرؤوسيهم، والمرؤوسين لا يتصلون برؤسائهم، ويتسم المناخ التنظيمي بالتهديد والعقاب وتكون شكل اتصالات من الأعلى إلى الأسفل واتخاذ القرارات في هذا النمط في القمة مع زيادة الرقابة والتوجيه على المرؤوسين.

– **النمط الثاني:** في ظل هذا النمط تبقى معظم السلطة والرقابة في قمة المؤسسة مع ذلك محاولة اشراك العاملين في القرارات يكونوا في مستويات أدنى كما أن التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين أكثر من النمط الأول ولكن يبقى التأكيد على الاتصالات الهابطة في حين تقتصر الاتصالات الصاعدة على ما يريد الرئيس أن يسمعه،

_ **النمط الثالث:** هناك تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين أكثر مما هو قائم بين النمطين السابقين كما أن الاتصال يتم في اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن الأسفل إلى الأعلى نسبيا ويستمع رؤساء إلى أراء المرؤوسين أن رؤساء في ظل هذا النمط يتصورون أنفسهم أكثر تقدما ومشاركة مما هو مجرد موجود بالفعل.

**_النمط الرابع:** يقف هذا النمط مع نظرية طموحات عالية عن عملهم والشعور بالمسؤولية، وتتم المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل كبير، حتى فيما يتعلق بالقرارات الرئيسية ومناخ الاتصال تفاعلي تماما، فالاتصالات تتم بحرية في جميع الاتجاهات، وتتجه الانتاجية والأخلاقية إلى الصعود ويتم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في حل المشاكل التنظيمية.

**رابعا: نظرية Fredrick Herzberg**

حيث اهتم بطبيعة الحوافر، وقد أكد أن الرؤساء يحاولون في الغالب أن يحفزوا العمال لبذل جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويعتبر الإثراء الوظيفي جوهر نظريته، ويقوم على أساس إحصاء المرؤوسين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات، وتكليفهم بالأعمال الصعبة واشراكهم في جلسات حل المشاكل وإعطائهم الفرص للصعود والترقية.

**خامسا: نظريات في فرق الإدارة الذاتية:** منهج عمل الفريق الإنتاجية كواحد من الأسباب التي تعمل على حل المشاكل الأساسية ومهارات وديناميكيات الجماعة، وتحد نطاق مسؤولية الفارق ويكون الفريق حرا في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة إن أعضاء الفريق يجب أن يكونوا ماهرين في عمليات ووسائل الاتصالات داخل الجماعة وهي وسيلة من وسائل التمكين.

**المبحث الثاني: مدخل التمكين النفسي.**

يهتم التمكين النفسي بالتأثير على الحالة النفسية للعاملين، واتجاهاتهم نحو العمل، ومدى ادراكهم للتمكين وسنتطرق في هذا المبحث الى أربعة مطالب حول التمكين النفسي .

**المطلب الأول: ماهية التمكين النفسي**

سنحاول في هذا المطلب التعرف مفهوم التمكين النفسي وأهميته، وهذا سنقوم بإيداعه فيما يلي:

**أولا: تعريف التمكين النفسي psychological Empowerment:** لقد قدم بعض علماء السلوك التنظيمي تعريفات أسهمت في إثراء المخزون المعرفي لمفهوم تمكين النفسي أمثال Thomas and velthouse 1990، ويعرف تمكين النفسي من ناحية سيكولوجية على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والاقتدار، أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والاقتدار.[1]

التمكين النفسي استجابة ضرورية من قبل المؤسسات من أجل الاعتناء بالموارد البشرية فيها، الذي يعد من أهم الموارد الموجودة في المؤسسة، ونلاحظ أن في العديد من المؤسسات هناك شعور من قبل العمال في أغلب الأحيان بالإحباط والاضطهاد عدم السماح لهم بممارسة اعمالهم بحرية نسبية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذه الحالة تؤدي إلى الضغط التنظيمي وانخفاض الإنتاجية الأمر الذي ترغب به أي منظمة.[2]

فيعرف التمكين النفسي على أنه عملية تحرير أو إعتاق من خلال تمكين المتضررين من ممارسة حقوقهم والمساعدة في وصولهم للموارد ومشاركتهم بشكل نشيط في عملية بناء المجتمع واتخاذ القرارات، وفي نفس الجانب يرى كل من rodriguez llewell 2008 أن التمكين النفسي يستند على الادراكات والتصورات

[1] عبد الله حكمت نقار وآخرون، التمكين النفسي، مرجع سابق، ص 64 –65.

[2] احسان دهش جلاب كمال كاظم ظاهر حسيني، مرجع سبق ذكره، ص 36.

وليس على السياسات والممارسات التنظيمية وبذلك فإن التمكين النفسي يعني بفهم وادراك العاملين واستكشاف مدى رغبتهم في التمكين.

مما سبق يمكن القول أن التمكين النفسي يوضح مجموعة من العوامل الإدراكية والشعورية والنفسية للأفراد العاملين لقياس مدى كفاءتهم ورغبتهم بالانغماس في وظائفهم ومحيطهم التنظيمي وماذا امتلاكهم للحرية في أداء المهام المناطة بهما والذي ينتج عن ذلك كله مستويات عالية من الأداء والفاعلية والتي تمكن من التميز عن قريناتها من المنظمات الأخرى.[1]

**ثانيا: أهمية التمكين النفسي:**

مع تطور أعمال المؤسسات ازدادت أهمية التمكين النفسي في ظل متغيرات شعور الأفراد العاملين بامتلاكهم مساحة واسعة من الحرية وابداء الرأي بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويكتسب التمكين النفسي أهمية من خلال انتظار الأوامر التي تصدر عن الإدارات العليا ، لذلك فالأشخاص الذين يمتلكون التمكين النفسي يشعرون بأهمية العمل الجماعي والقدرة على حل المشكلات التي قد تواجههم، كما أن تمكين النفسي يمنح العاملين حافزا معنويا من خلال توفير الاحتياجات لهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتحفزهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتصلة بطبيعة العمل وذلك من خلال اعطاء المجال الابداع والتميز وخلق فرصة للعمل الجماعي. كما أن من المحتمل أن يكون الأفراد العاملين أكثر من إنتاجية ودافعية اذا شعروا بإمكانية تقديمهم مساهمات قيمة من خلال تقديم أفكار جديدة أو طرائق أفضل لأداء العمل، والمشاركة باتخاذ القرارات إن أهمية التمكين النفسي تبرز من خلال الدعم الذي يبرزه لكفاءة ودافعية الأفراد العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى إكمال المهام الموكلة اليهم لذلك فإن عملية التمكين تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على قيادة أنفسهم من خلال استقلالية في التفكير.

تواصلت العديد من الدراسات ومنها دراسة ابا زيد وجود أثر ايجابي لتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية وأن تعزيز ودعم سلوكيات الأفراد العاملين تكون من خلال غرس قيام التمكين والسلوك المواطنة التنظيمية اما أن تمكين النفسي مهم جدا لأفراد العاملين لأنه سيكون لديهم شعور ايجابي ورضا وظيفة ويرى كل من gondal and khan وجود علاقة ايجابية بين تمكين الفرق وأداء الفرق الممكنة إلى حد كبير ستكون فرقا فاعلة ومن جانبه أشار عزيز أن هناك علاقة بين التمكين النفسي والعمل الشعوري

[1] عبد الله حكمت نقار واخرون، المرجع سابق، ص 67.

فالتمكين يمثل طريقة من طرائق الإدارية تهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في التغلب على الصراعات والانحراف الشعوري، كما أن الانسجام الشعوري يمكن أن يحدث متى تبنت الإدارة المدخل النفسي للتمكين.[1]

**المطلب الثاني: أبعاد التمكين النفسي**

ان التمكين أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة أبعاد تتمثل في المعنى، الكفاءة، الحرية، التأثير، تعكس اتجاها إيجابيا نحو العمل، وسنقوم في هذا المطلب بدراسة كل بعد على حدى:

**-أولا: المعنى**

ويقصد بالمعنى هذا استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، وبذلك فإن المعنى يتضمن توافق من بين متطلبات العمل والأدوار التي هي يقوم بها الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فاذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة، واذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى أي أن الوظيفة لا معنى لها ولا وكثيرا ما يقول الموظفون أن وظيفتي لا معنى لها عندما تكون روتينية، أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمته أو قدرته أو مبادئه.

**- ثانيا:الكفاءة**

ويقصد بها الدرجة التي يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجدون المهمات التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤدوا تلك المهمات بإتقان وأنهم بذلوا جهد.

**- ثالثا:الحرية**

وتشير إلى استقلال المسؤولية الشخصية وحرية التصرف للفرد العامل إزاء النشاطات التي يتضمنها العمل الذي يقوم به.

[1] عبد الله حكمت نقار وآخرون، التمكين النفسي، مرجع سابق، ص 68.

**- رابعا: التأثير**

ويعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات وسياسات الاستراتيجيات المرتبطة بعمله، أو بمعنى آخر يمكن القول أنه يعكس إحساس الفرد بمدى قدرته على المساهمة والتأثير في النتائج والمخرجات.[1]

**المطلب الثالث: متطلبات التمكين النفسي**

لكي يتم تطبيق التمكين الناجح لابد من وجود متطلبات أساسية والتي سنقوم بالتعرف عليها فيما يلي:

**أولا: بالنسبة للمؤسسة**

1-**القيادة الممكنة:** وهي التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكنهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات الموظفين للمستويات الادارية الأدنى، وإن تفوض الصلاحيات وتشرك العمال باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل وتكافئ العمال لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المؤسسة والعمال.[2]

2- **الثقافة التنظيمية:** تأتي أهمية الثقافة التنظيمية كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على فرص وادامه القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفا بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق ما يعني أن تمكين الفعال يتطلب ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه وتركز على تمكين العمال.

3- **التكنولوجيا:** إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات البرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق وتمكين العمال ومهما كانت التكنولوجيا متطورة ومتخصصة لن تجدي نفعا اذا لم تتوافر القدرات البشرية الماهر المتخصصة في استخدام هذه التكنولوجيا.

[1] حسان داهش جلاب كمال كاظم الحسيني، مرجع سابق، ص 42.

[2] أحمد يوسف عرفات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الزرقاء، الاردن، 2011، ص 17.

4- **إدارة المعرفة:** تعني إدارة الحصول على المعلومات والبيانات واستخلاص الجديد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم ألية ويدوية لتصبح معرفة يتم نشرها وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المؤسسة.

وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة العالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة العامل ومهاراته ومكتسباته المعرفية من أجل قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة واستقلالية ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.

5-**الاتصال:** يعد الاتصال الفعال مع كل مستويات الادارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العمال فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأشخاص

المنغمسين في المشكلة لذلك يجب اشراك هؤلاء العمال في الحل لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين[1]

6- **الثقة الإدارية أساس عملية التمكين:** هي ثقة المديرين في اتباعهم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنهم توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ويمكن الاعتماد عليها فعندما يثق المديرون في عمالهما يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل امدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطه العامل.

7- **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر العمال بالتمكين الفعلي فلا بد وأن يشعروا بالدعم وتأييد من رؤسائهم وزملائهما وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العامل وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه هي التنظيم والتزامه.

8- **المكافآت:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العمال لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وتصرفاته وأداؤه مقبول كما أنها تشجع بدل المزيد من الجهود والتحسين المستمر للأعمال أن المكافآت هنا لا تقتصر على الجانب المادي ما الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها تمكين لدى

[1] مطر عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالمستويات التمكين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008، ص 48.

العمال بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها العمال أنفسهم وعلى أن لا تكون المكافآت هي الغاية.

9-**تصميم العمل:** لكي يتحقق تمكين الفعال لابد أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي وأن استخدام في فرق وأن استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العمال وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها فاذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن اعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق وفي هذا تمكين كبير للفرد وللفريق ومن أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسات عندما تبني فرق عمل ممكنة التي من شأنها ان تساهم في حل الكثير من المشكلات والصعوبات، وتحسين الإنتاجية والمرونة.[1]

**ثانيا: بالنسبة للعامل**

يتم النظر في هذا الجانب من خلال خمسة جوانب نذكرها في الآتي:

**1- المعنى:** وهو يعني ادراك الفرد بأن المهام التي تؤديها ذات معنى وقيمة له وللأخرين وأن ما يؤدونه من مهام يتوافق معها متطلبات العمل.

2- **الكفاءة والجدارة:** وهي ادراك الفرد بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية اعتمادا على ما يملكه من مؤهلات وقدرات.[2]

3- **حرية التصرف:** وتعني ادراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية في القيام بعمله وتنفيذ مختلف نشاطاته وقراراته.

4-**التأثير:** وتعني إدراك الفرد بأن وجوده بالمنظمة يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها.

[1] احمد اسماعيل للمعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2008، ص 98.

[2] محمد الطاهر عبد الباري مرزوق عبد العزيز، تمكين العاملين مدخل تحسين إدارة أزمات الحج ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، السعودية،2005، ص 4.

5-**التدريب:** لا يمكن تمكين العمال دون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون العمال لا يقومون بأعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، إن تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة لتصرف الفعال بصفة مستمرة.[1]

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية للتمكين العمال وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة بمراجع ومواد تدريبية مناسبة وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فإنه من الضروري للمؤسسات الحديثة أن تدرب اعضائها.

**المطلب الرابع: أساليب التمكين النفسي**

تطرقت للكتابات المعاصرة حول تمكين إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين النفسي وسنقوم بإنجاز هذه الأساليب في النقاط الآتية:

**أولا: أسلوب القيادة الذاتية**

يعد تمكين العمال من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العمال، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق اشراف واسع بمعنى أن نسبة العمال إلى المديرين نسبة عالية بقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية.[2]

ويتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر المستويات الادارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يدار بشكل خاص على تفويض صلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

**ثانيا: أسلوب تمكين الأفراد**

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد ما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، فالعامل المتمكن يمتلك مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية

[1] الهواري السيد، القاعد التحويلي وتغيير المستقبل، مكتب الشمس العرب، مصر،2002، ص 10.

[2] احمد يوسف عرفات، دور التمكين في إدارة الازمات في المنظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 17.

وعلى الرغم من أن تمكين هنا ننظر له على أنه تجربه فرديه في التحكم والسيطرة ويحمل المسؤولية إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

**ثالثا: أسلوب تمكين الفريق**

إن التركيز على تمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق للعمل الجماعي، وفوائد تتجاوز بالعمل الفردي وقد بدأت فكرة تمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات وثمانينات من القرن الماضي.

وقياسا على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل الجماعي معا

يؤكد Torrington أن العمل الفريق يعد أسلوبا يستخدمه لتمكين الأفراد العمال ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع تغيرات الهيكلية وفي المؤسسة في المنظمات من حيث توسيع نطاق الاشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية هذا وأن منح التمكين للفريق يعطي دورا أكبر في تحسين مستويات العدالة لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق يؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط من المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

**رابعا: أسلوب إدارة الجودة الشاملة**

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تعزيز العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة مع تمكين العمال ويعود هذا الأسلوب إلى أراء إدوارد ديمنغ حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة ويقوم هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح العمال نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمؤسسة ،لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل في كل مجالات المؤسسة بمفردها فلابد من أنخرط الجميع في هذه المسؤولية ولابد من أن يتلقى العمال في برنامج

جمع إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الأصعدة من أجل ارضاء الزبائن.

**خامسا: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين**

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ honold، فيقول بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلابد من أن يقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هي التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم تشجيع المستمر، والهيكل المناسب، والتفاعل بين هذه جميعا.

ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كان يقول أحدنا "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة إضافة إلى ملامسة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الأخرين بالمعلومات الضرورية والغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية اتجاه نتائج الأداء المرغوبة فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة من الأسس الهامة في تكوين فريق وأفراد متمكنين من زمام الأمور في العمال وفي المؤسسة بشكل عام.

**المبحث الثالث: الأسس التطبيقية للتمكين النفسي**

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين وأعدت الكثير من النماذج لتطبيق التمكين النفسي وتبيان المناخ الملائم له كما استعرضت مراحل تطبيقه والعوائق التي تواجهه مع الأفراد والإدارات في المؤسسات.

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بالتمكين النفسي.

**المطلب الأول: المناخ الملائم للتمكين النفسي.**

هناك مجموعة من الممارسات التي تساعد على خلق مناخ تنظيمي للتمكين، فلا يمكن تحقيق التفوق بواسطة التدريب دون ان يكون هناك امان وظيفي ولا يمكن تحقيقه دون تدريب وكفاءة مناسبة أما هذه الممارسات نستعرضها فيما يأتي:

**أولا: الأمان الوظيفي**

تلجأ المؤسسة إلى عملية تسريح العمال وذلك من أجل خفض النفقات العمل وزيادة الأرباح الناجمة عن ترك عمال مؤقتين آخرين او من خلال التكنولوجيا أو غيرها ومنه فإن عدم الاطمئنان وعدم الأمان الوظيفي يخلق خوفا وتوترا يؤدي إلى القيام بالمهام بروح معنوية هابطة ومن غير تفكير خلاق ومستقبل في الأعمال التي يقوم بها فإن الخوف يؤدي إلى فشل روح المبادرة، الابداع والتمكين، فلا ينتظر من إنسان يتوقع حالته على التقاعد والتسريح أن يفكر بهدوء أو أن يخططها ويحمل رؤية المستقبل وإنما يسيطر على تفكيره الخوف والترقب الذي يرتبط بقرار فصله من العمل، والأمان الوظيفي في المؤسسة يعطي رسالة للمرؤوسين مفادها اهتمام المؤسسة وانتماءها لعمالها وهذا يساهم في خلق انتماء متبادل بين الإدارة والعمال.[1]

إن الإدارة التي ترى عمالها يمكن الاستغناء عنهم بسهولة فهي بالمقابل غير مؤهلة لخلق انتماء وولاء متبادل بين الطرفين ومنه فإن المؤسسة التي تتميز بالأمل بالأمان الوظيفي وتعلم مقدما العامل سيكون مستقرا في العمل لمدة طويلة من الزمن فإن ذلك يحتم عليه اختيار الأفضل واختيار من ينسجم مع قيم وثقافة المؤسسة ولا تستطيع المؤسسة في هذه الحالة الاستهانة في عملية الانتقاء لأنه سينتج عن سوئها بقاء أفراد غير ملائمين لفترة طويلة بسبب التزام المنظمة سياسة الأمان الوظيفي الأمر الذي سيكلف بتكاليف كبيرة بوجود أفراد بأداء متدني وإنتاجية سيئة.

وربما تستغل الإدارة منح رواتب أعلى برسالة ضمنية مصاحبة ترتبط بقيمة العامل أي أن المؤسسة تثمن غاليا افرادها فتعطيهم رواتب اعلى من المنافسين.

**ثانيا: الانتقائية في التوظيف**

الأمن الوظيفي الذي تم الحديث عنه في البند السابق يترتب عليه أن تكون المنظمة حريصة غاية الحرص في انتقاء العمال ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتعني الانتقائية في التوظيف أن تبذل المؤسسة جهدا خاصا في عملية التوظيف والتشغيل والانتقاء والتعيين والجدير بالذكر هنا أن ممارسات الكثير من المؤسسات في العالم العربي في التوظيف والتعيين تخضع لتأثيرات الاجتماعية تؤدي إلى الجنوح

[1] يحيى سالم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 205.

بعيدا عن ممارسات المؤسسات الناجحة وتشتكي الإدارة من أن يفتقدون لروح المبادرة والاستقلالية والانتماء وحب العمل والروح المعنوية فضلا عن حب المشاركة والتمكين.

وهذا في واقع الحال قد يعود للممارسات المؤسسة في سوء الانتقاء والتعيين لذلك فإن أهم مدخل من مداخل إدارة الموارد البشرية هو المدخل المتعلق بالانتقاء.

وخلاصة القول أن توافر عمال ممكنين يعتمد إلى حد كبير على قرارات التعيين التي ينجم عنها دخول من تتوافر لديهم مواصفات مناسبة ومقدمات مشجعة للتمكين، هذه المواصفات من الممكن التعرف عليها بشكل مباشر من خلال المقابلات وبناء معايير خاصة للانتقاء يتم اعتمادها في تلك المقابلات.

**ثالثا: الأجور العالية**

تنص قوانين سوق العمل عل أن ما يتقاضاه الفرد هو مقابل الجهد الذي يبذله، فلا يجوز حسب أسس سوق العمل مثلا أن يتقاضى العامل أكثر من الجهد الذي يقدمه، هذا صحيح حسب سوق العمل، لكن إذا ما أرادت المؤسسة أن تنتقي أفراد بنوعيات مميزة وتريد من هؤلاء أن يستمروا في العمل معها ليصبحوا رأس مال حقيقي في المؤسسة. فعلى هذه الأخيرة أن لا تتقيد كثيرا بسوق العمل، وأن تمنح عمالها أجورا أعلى من المنافسين، لأن الرواتب العالية تجذب عددا أكبر من المتقدمين للوظيفة كما ونوعا، وهذا يساعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأن يكونوا أكثر إنتقائية، والإنتقائية مهمة جدا في الوصول إلى العمال المرشحين لتحمل مسؤولية أكبر وقدرة على العمل النوعي بكفاءة واقتدار وروح المبادرة والتمكن من انتقاء كن لديهم الاستعداد الأكبر للتدريب والتعلم والتطور ودفع رواتب أعلى تساهم في المحافظة على العمال من ترك العمل والتسرب للمنافسين، وربما تستغل الإدارة منح رواتب أعلى برسالة ضمنية مصاحبة ترتبط بقيمة العامل، أي أن المؤسسة تثمن عاليا أفرادها، فتعطيهم رواتب أعلى من المنافسين،[1] وبهذا الخصوص يؤكد Pfeffer أن من فوائد زيادة أجور العمال نجد:

* زيادة في مستوى الرضا الوظيفي.
* زيادة في مستوى الإنتاج.
* زيادة في مستوى الإنماء.
* تقليل معدل دوران العمل.
* زيادة ربحية المؤسسة.

[1] يحيى سالم ملحم، مرجع سابق، ص208.

**رابعا: الحوافز**

لا يمكن اعتبار الحوافز المادية هي كل شيء هناك ايضا حوافز معنوية مثل المساواة، والعدالة والتقدير الشخصي، هذه الأمور قد يهتم بها العامة وخاصة في الدول الغربية أكثر منها في الدول العربية، لأن العربي عنده ثقافة وتربية ترتبط بالتقدير والإحترام والمشاعر أكثر من الغربي الذي يهتم بشكل أكبر في الأموال المادية.

وعندما نتحدث عن العدالة والمساواة في العمل، فإنه من العدالة أيضا أن الناس الذين يحملون مسؤولية أكبر في تحقيق أداء وربحية أعلى أن يحصل على نصيب من المكاسب والمنافع، عندما تذهب المكاسب الناجمة عن أداء العمال وانتاجهم وانتمائهم وجهدهم الإضافي للمساهمين أو الإدارة العليا فإن العمال سينظرون إلى هذه الممارسات بنظرة الريبة والشك ويعتقدون بأنها ممارسات غير عادلة، مما يؤدي حتما إلى تقليل ذلك الجهد الذي يبذلونه.

ومن أهم الحوافز التي يمكن أن تساهم في تعزيز أداء العمال يعرف ببرامج المشاركة في الربح، وبرامج المشاركة في المكاسب وهي التي تكون عندما يساهم العمال من خلال جهد الإضافي لتحقيق النفقات وزيادة الأرباح عن الأجر المتوقع، وهذا له علاقة بتمكين العامل ومنحه شعورا بأنه شريك وليس مجرد مستخدم، وهذا الشعور يساهم في تعزيز تحمل المسؤولية لدى العمال ويولد لديهم إحساس بأن المؤسسة هي مؤسستهم وأنهم يمتلكون زمام المبادرة عندما تولد هذه المشاعر التي ستساهم حتما في زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وخاصة من ناحية الكيف وليس الكم.[1]

**خامسا: العامل المالك**

هناك فوائد وايجابيات عندما يكون العامل مساهما ومالكا في المؤسسة التي يعمل بها، ومن أهم هذه الإيجابيات سد الفجوة بين العمال من جهة والمساهمين من جهة أخرى وفي الظروف التقليدية فإن إدارة المؤسسة عادة ما تشغل العمال لصالح المساهمين، ولكن عندما يتحول العمال إلى مساهمين أيضا فهنا تصبح مسالكهم مشتركة مع المساهمين وليست متناقضة معهم، مما يؤدي إلى وحدة في الرؤية والهدف وضبط الصراعات التي قد تنجم عن التناقض في المصالح.

من ناحية أخرى فإن تحويل العمال إلى مالكين بشكل أو بآخر يشكل لديهم تحولا في التفكير وفي السلوك وفي الممارسة، وتتحول بشكل خاص رؤيتهم للمؤسسة على أساس الرؤية طويلة المدى يتبين استراتيجيتها

[1] يحيى سالم ملحم، مرجع سابق، ص211.

وأهدافها الحقيقية وسياستها المالية، ويتكون لديهم مشاعر غير مفهومة عن مؤسستهم، ورفع مستويات الانتماء اليها ضد عمليات هجومية من الخارج ضد أي محاولات غير مفهومة للاستيلاء السيطرة أو الشراء من قبل جهات الخارجية.

ومن المزايا التي تتحقق على أرض الواقع في العديد من المؤسسات اليابانية التي تستخدم هذا الأسلوب، تتمثل في تحسين العلاقات بين العمال والمديرين والشعور بمناخ أسري بين العمال وتحسين مستويات المشاركة والتمكين وتحمل المسؤولية التي تقترن بالتمكين والتعويض، حيث يشعر الجميع بأنهم في مركب واحد يساهمون جميعا في المشاركة نحو أهداف مشتركة وغايات محددة وهذا يساهم أيضا في المحافظة على الأيدي العاملة في العمل على المبدأ الياباني في العمل مدى الحياة.

**سادسا: تدفق المعلومات**

إن النقاط السابقة لا تكفي دون تدفق المعلومات وأن المشاركة في الأسهم وشعور العاملين بالملكية السابقة يعد اصلا على أنه قوي لمشاركة المعلومة، والمعلومة هي مصدر قوة تمنح لصاحبها نوعا من الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار فمن لا يمتلك المعلومات الكافية لا يمكنه اتخاذ القرار السليم.

أما عن العلاقة بين التمكين وتدفق المعلومات في أهمية المعلومات ونشرها وتوزيعها وترتيب المرؤوسين على فهمها، وهذا كله نظر إليه على أنه متطلب أساسي من متطلبات التمكين فحتى يكون العامل ممكن فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه، وفي المشاركة في اتخاذ القرار بشكل سليم وفي تمكينه من خدمة الزبائن بشكل صحيح وفي تمكينه من القيام بعمله بشكل واضح وسليم، في زمن أصبح عمل العامل يعتمد بدرجة أساسية على المعلومة، تعد فيه هذه التخيرة سلاخا قويا للتميز والتفوق والقرار السديد.[1]

**سابعا: المشاركة**

المشاركة تقليديا عبارة عن السماح للعامل بالتعبير عن وجهات نظره أمام المدير في القضايا التي تخصه أو القرارات التي يتأثر بها، مع ملاحظة أنه ليس من الضروري أن يأخذ الرئيس بعين الإعتبار وجهة نظر العامل عند اتخاذ القرار النهائي، وكان أول من طرح فكرة المشاركة ونادى بها في الإدارة الحديثة (جورج

[1] يحيى سالم ملحم، مرجع سابق، ص 212- 213.

النون مايو) عند مناقشته موضوع العلاقات الانسانية في الإدارة في العقد الثالث من هذا القرن، حيث نجد مشاركة العاملين نوعا من أنواع الحوافز المعنوية التي تقدمها الإدارة العليا للعاملين.[1]

**ثامنا: روح الفريق وهيكلة الوظيفة**

تشمل مزايا الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي بتوفير الرقابة والإشراف المباشر للتأكد من أن العمال يقومون بما هو مطلوب منهم وإلا فسوف يستغلون الإدارة أيضا، وهناك بديل عن الهيكل التقليدي وهذا البديل يحقق التمكين للعمال والإستقلالية في أعمالهم على الرغم من أنه يحتفظ بمقتضيات الرقابة والتنسيق المطلوب، ويتمثل هذا البديل في تطبيق عمل الفريق، فالناس اجتماعيون بطبيعتهم يستمدون سعادتهم من علاقاتهم الاجتماعية، والجماعة عادة تشكل تأثيرا كبيرا على أفرادها، فالفريق يكرس الإنسجام من خلال قيم وتقاليد الجماعة التي تنظم ما هو مطلوب من العمل والأداء كما ونوعا، وهذا البديل هو بديل طبيعي، وربما يكون مقبولا أكثر من السيطرة الهرمية للنظم التقليدية، والفريق الذي يتم رعايته من قبل الإدارة ويتم تقديم الحوافز له هو الفريق الذي يمنح المناسب لأداء عمله.

روح الفريق يقصد بها تلك العلاقة الحقيقية بين أعضاء الفريق التي تعمل كالسحر على خلق دافعية ذاتية وروح معنوية عالية ورقابة ذاتية وإجماع تلقائي وعفوي على ما هو مقبول وما هو غير مقبول، ويصبح بمنزلة عقد معنوي يحكم تصرفات أعضاء الفريق دون الحاجة إلى قوانين مكتوبة ورقابة الفريق هذه أفضل من رقابة المسؤول بسبب تلقائيتها وعفويتها وروح العمل الجماعي الذي هو أساسها.[2]

**تاسعا: التدريب**

إن أهم القضايا التي ينبغي أن يعتني بها المديرون هي محاولة التوافق بين التدريب ورفع مهارات العاملين من جهة، وهيكلة العمل من جهة أخرى بطرق تسمح للعمال استغلال ذلك في تطوير مهاراتهم لصالح العمل وتحسين مستواه، ففي الكثير من الحالات يجهل الأفراد في المؤسسة على التدريب والمهارات التي لا تجد ما يناسبها من وظيفة أو ممارسة داخل المؤسسة، فضلا عن عدم الاستفادة من المعارف والخبرات الإضافية التي يحصل عليها العمال والمديرون في المؤسسة عقب الندوات أو المؤتمرات أو الورش التي يشاركون فيها.

[1] موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، العدد2، 1999، ص124.

[2] يحيى سالم ملحم، مرجع سابق، ص218.

كما يجب أن يكون الهدف من التدريب منح الموظف مهارات متعددة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدروه أيضا في القضاء علر الروتين في العمل وما يصاحبه من ملل وسئم، وفرصة بقاء العامل في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بعدد الوظائف والمهارات الأفقية التي يتقنها داخل العمل، بحيث يمكن له التناوب على مواقع مختلفة ومن موقع إلى آخر حيدسب الحاجة، علما بأنه من غير الممكن حدوث مثل هذا التناوب إذا لم يكتسب مهارات مختلفة في العمل.

**عاشرا: المساواة الاجتماعية**

إن المساواة الاجتماعية من أهم المقومات للمشاركة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة فالرموز التي تصنع بها المؤسسات حواجز بين أفرادها يؤدي إلى ضعف إنتماء العمال لأي برنامج من برامج التطوير أو التعبير التي ترغب الإدارة بتنفيذه.

هذا الواقع الذي يعزز المساواة ويعزز عدم الشعور بقيةد الفوارق بين المستويات المختلفة يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تعبر عن قوة العلاقة والتناسق والإنسجام بين الجميع، وهذا بدوره يساهم في التدفق الحر للمعلومات دون وجود أسرار ودون وجود أي مبرر للإشاعة أو نشر معلومات مغلوطة.

إن تطبيق مشروع المساواة الاجتماعية يساهم بشكل كبير في توفير أسلحة جبارة بيد المؤسسات نحو تحقيق الميزة التنافسية بواسطة أحداث وسائل تكنولوجيا وإنما بواسطة البشر، عندما يتولد لدى هؤلاء دافعية نحو التمكين والمشاركة فتحنل مسؤولية المؤسسة جنبا إلى جنب مع الإدارة.

**-إحدى عشر: الترقية من الداخل**

الترقية من داخل المؤسسة هي عملية اعتماد المؤسسة على شغل الوظائف الشاغرة من خلال ترقية العمال وإحلالهم بهذه الوظائف من الداخل بدلا من استقطاب أفراد من الخارج.

وهذا يشجع العاملين على الإقبال على برامج التدريب والتطوير أملا بالترقية، وتساعد عملية الترقية من الداخل على المشاركة والتمكين لأنها تعزز الثقة بين أفراد المؤسسة والإدارة، وتعزيز أيضا مستويات التعاون والتنسيق بين الجميع، كما تساهم عملية الترقية من الداخل بدلا من الإحلال الخارجي على زيادة انتماء العمال لتوجهات وبرامج التغيير لدى الإدارة بسبب شعور العمال بأن لهم قيمتهم وأهميتهم وأن الإدارة تنظر إليهم على أنهم من أهم عناصر العملية الإنتاجية.

ما يعزز الترقية الداخلية وجود الكفاءة والمعرفة والمهارة المتنوعة والمتجددة، ستأتي بعض المؤسسات لا توجد برامج لدى الإدارة في تدريب العمال بشكل مستمر او تنمية قدراتهم على مواقع متعددة من العمل، فيبقى العامل طيلة حياته المهنية يعمل في نطاق عمل محدود جدا، بدافع اهمية التخصص في العمل التي

يفهمها البعض بشكل مغلوط، فهي لا تفيده عندما لا تنطوي على إضافة أي معارف أو مهارات إضافية من قريب أو بعيد فتصبح عملية إعادة انتشار هؤلاء في غاية الصعوبة مما يصبح عبئا على المؤسسة حينئذ تفكر الإدارة في تصريح هؤلاء.

**المطلب الثاني: تطبيق التمكين النفسي**

يعتبر التمكين النفسي من الاستراتيجيات الإدارية الأساسية التي تعتمدها المؤسسات المعاصرة بقصد تنمية مواردها البشرية وتطوير مهاراتهم من خلال العمل على الجوانب النفسية، الادراكية والشعورية لذلك لا بد من وجود آليات تساعد في تطبيق هكذا استراتيجية فاعلة.

إذ يرى Standor Rothmanm وجود خمس مراحل لا بد من مراعاتها عند تطبيق المؤسسة لمفهوم التمكين النفسي هي:

* تشخيص الظروف التنظيمية المسؤولة عن شعور الأفراد العاملين بفقدانهم للقوة.
* العمل على إزالة الظروف الخارجية المسؤولة عن إنعدام القوة.
* منح المعلومات للعاملين لإشعارهم بالكفاءة الذاتية.
* شعور الأفراد العاملين بالتمكين نتيجة إستلام هكذا معلومات.
* ملاحظة التأثيرات السلوكية للأفراد والعاملين والناتجة عن شعورهم بالتمكين.

ويذهب Gihanie et al إلى تحديد عددا من الآليات لتطبيق التمكين النفسي هي: الوصول إلى المعلومة، الدعم التنظيمي، المواد الكافية، فرص التدريب وتنمية الثقافة.

ويذهب "Speritzer" إلى أن التمكين النفسي يمكن أن يطبق من خلال توفير المساهمات الآتية: توضيح الأدوار الغامضة، العمل مع المدير على توسيع مدى الرقابة، الدعم السياسي الاجتماعي، الوصول إلى الموارد، إشاعة المناخ التشاركي بين الوحدات التنظيمية.[1]

[1] إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، ادارة التمكين والاندماج كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية، مرجع سابق، ص43-44.

**المطلب الثالث: معوقات التمكين النفسي**

إن عملية التمكين ليست عملية سهلة، خاصة إذا ما كان هناك عددا من المحددات الرئيسية التي تقف عائقا أمام تحقيق فاعلية هذه العملية، فقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى عدة معوقات للتمكين، إذ عدد الغربي بعض المعوقات التي قد تحد من تطبيق تمكين العمال تتمثل في:

* إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعمال.
* زيادة العبء والمسؤولية على عمال غير قادرين عليها.
* تركيز بعض العمال على نجاحهم الشخصي وتفضيلهم على نجاح الجماعة.
* زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
* زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
* إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من اقبالهم على الموضوعية وفعاليات التطبيق.
* زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العمال عند أداء العمل الجماعي.
* عدم تمكن العمال من المعرفة الكاملة لإتخاذ القرارات فعالة.
* اتخاذ القرارات بناءا على أسس شخصية وليس على اسس ومبررات منطقية وموضوعية.[1]

أما الساعدي وطبقا ل " **Smith Mouly**" فقد أحصر معوقات التمكين كما يأتي بيانه:[2]

* عدم الثقة بالإدارة.
* خوف الادارة العليا من فقدان القوة.
* خوف الادارة الوسطى من فقدان وظائفهم.
* خوف العمال من تحمل المسؤوليات والمسائلة.
* ضعف مصداقية الإدارة.
* البناء البيروقراطي التقليدي السائد.
* انفصال الادارة عن العمال ماديا وهرميا.
* عدم الاستعداد لتقبل التعبير وعدم الرغبة فيه.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، الملحق 2، العدد 1، جامعة طنطا، 2001، ص4.

[2] مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ، الأردن، 2011، ص 183.

**خلاصة الفصل:**

من خلال التعريفات السابقة ومختلف الادبيات التي تناولت موضوع التمكين، فإننا نلمس هناك جانبين ضروريين في هذه العملية، هما الإدارة من جهة والعمال من جهة ثانية، فالتمكين يساهم في زيادة القدرة الروحية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية للافراد العاملين، ويساهم في قدرتهم على اتخاذ القرارات وتحويل تلك الخيارات الى الإجراءات والنتائج المطلوبة، فإذا كانت إدارة المنظمة ترعى وتشجع عملية تمكين الموظفين فيتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد ممارسة كفاءاتهم وقدرتهم في الرقابة على عملهم، ما يقوى لديهم روح المبادرة والحرص على اداء أعمال ذات معنى. والطرف الآخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه، فإذا لم يكن الفرد على إستعداد لأن يصبح موظفا ممكنا فإن جهود المنظمة وإدارتها ستفشل، وذلك لأن الاستقلالية هي حالة ذهنية وسياق ادراكي لا يمكن تطويره بمجرد فرضه على الانسان من الخارج.

# الفصل الثاني : السلوك الإبداعي وعلاقته بالتمكين النفسي للعاملين

**تمهيد:**

في ظل الظروف العالمية المتداخلة والمتشابكة في زمن العولمة ومع ظهور التنافس لم تعد البيئة الداخلية والخارجية، للمنظمات كما كانت مستقرة فتصبح المؤسسات تكافح من أجل تحقيق الازدهار في ظل هذا الاضطراب وهنا يصبح الإبداع أمر ضروري يبرزك مطلب رئيسي بالله وتفوق والرياضة فالتطور الملحوظ في الدول المتقدمة في كافة المجلات فما هو إلا تحصيل حاصل استثمار طاقة التفكير الإبداعي لدى أفرادها وتوفير البيئة المناسبة لهم لتوليد هذه الأفكار وتحويلها إلى إنتاج إبداعي.

فإن اتخاذ القرارات الصائبة التي تؤدي إلى تناقص الفرصة وخلقها ويكون عبر تشجيع ودعم السلوك الإبداعي للكفاءات المتميزة وهذا ما يؤدي للرقي بالمكانة السوقية المؤسسة إلى أعلى مستوى.

ويهدف هذا الفصل إلى تعريف السلوك الإبداعي التمييز بين الإبداع ومفهوم السلوك الإبداعي والعوامل المؤثرة في تنميه السلوك الإبداع.

سنتناول في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

**المبحث الأول:** مدخل نظري حول الإبداع.

**المبحث الثاني:** الإطار المفاهيم للسلوك الإبداعي.

**المبحث الثالث:** التمكين النفسي والسلوك الإبداعي.

**المبحث الأول: مدخل نظري حول الإبداع.**

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على العناصر التالية من خلال أربعة مطالب كالاتي

**المطلب الأول: التطور التاريخي للإبداع.**

يمكن ان نقسم المراحل الى ثلاثة مراحل أساسية وهي كالاتي

التطور التاريخي لمفهوم الابداع:[1]

**أولا: المرحلة الأولى**

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا أثارها المكتوبة أو المنقولة بدءا من العصر الاغريقي ثم الروماني مرورا بالعسل الجاهلي ثم الإسلامي وانتهاء بالعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين ومن أبرز سمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يأتي:

– الخلط بين المفاهيم الإبداعية الابداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر الاعتقاد بأن الإبداع العبقرية تحركهما قوى خارقة خارج عن حدود سيطرة الإنسان التركيز عن دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة الأجيال من الآباء إلى الأبناء والأحفاد اقتصار استخدام كلمتين مبدع عبقري على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.

التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ما يدين العمل الانساني التي حظيت الانجازات الإبداعية فيها بالاحترام والتقدير واقتصارها على ما يدين الحكم والفلسفة والآداب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحس وبدرجة أقل في ميدان العلوم.

**ثانيا: المرحلة الثانية**

كان من الواضح أن المدرسة الأوروبية في علم النفس أكثر حماسا لإبراز دور الوراثة مقابل المدرسة الأمريكية التي عكست طبيعة المجتمع الامريكي الذي يشكل المهاجرون الأغلبية ساحقه فيه وبالتالي كانت اكثر حماسا لإبراز دور العوامل الاجتماعية والبيئية ومن ابرز خصائص هذه المرحلة نورد ما يأتي:

– ظهور عده نظريات سيكولوجيه حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظريات التحليل النفسي والقياس النفسي .

–المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء

[1] محمد بن عبد الرحيم بن سعد آل تاقرد، مفهوم وسائل تنمية الإبداع، السعودية، دن، 1432 هـ، ص ص 10–11.

–حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحصار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق

–انحصار الجدل حول اثر الوراثة البيئية في البيئة في الإبداع والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية – اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية

–تطوير بعض ادوات قياس الابداع وبرامج تعليم الابداع ولا سيما في مجالات الاعمال الصناعية والتجارية.

**ثالثا المرحلة الثالثة**

يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين تمتد حتى العصر الحاضر وفيها اصبح ينظر لمفهوم الابداع على انه توليفه تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئية ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية ولا تزال بفضل الله تعالى ثم التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي اخضع لها مفهوم الابداع كما تقدمت العلوم النفسية والعصبية واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها وتميزت هذه المرحلة بما يأتي:

– التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع بمعنى أن الذكاء غير الإبداع والتميز بينهما وبين مفهوم الموهبة.

– ظهور نظرية جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظرية المعرفية في الإبداع

– تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس أو المقاييس الإخبارية لقياس الإبداع.

– تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريبية لتعليم الإبداع.

– الاعتقاد بأن الإبداع قدره موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء وأنه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية.

– تقديم البحث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الابداع وشموليه النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والاعمال والنتائج الإبداعية

–اتساع دائرة مجالات العمل الانساني التي تعتبر تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

**المطلب الثاني: مفهوم الإبداع واهميته**

سنحاول في هذا المطلب التطرق الى مفهوم الابداع واهميته:

**أولا: التعريف اللغوي للإبداع.**

إن للإبداع الكثير من التعريفات والتي وردت في الأبحاث والدراسات ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمة ابداع وابتكار وأيهما أكثر صحة بارتباطها بالكلمة الإنجليزية créativityويلاحظ أن بعض

تلك الأبحاث والدراسات قد استخدمت كلمتين وكأنهما مرادفتين والبعض الآخر من الدراسات والأبحاث قد فرق بينهما وأن كل واحدة من الكلمتين تعطي معنى اخر، وبالرجوع إلى المعاجم اللغوية العربية ولتوضيح المعنى اللغوي لكل من كلمة إبداع وابتكار فقد أورد ابن منظور تفسيرا لكلمة إبداع وهي بدع وبدع شيء مبتدعة أي أنشأه وبدأ اخترعه واستنبطه والبدع الشيء الذي يكون أولا يكون.[1]

2- الابداع اصطلاحا: ويقصد بالإبداع ايضا على أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من الأحداث وتحسينات طفيفة على الأداء إلى أحداث تطوير جوهري وهائل ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين وفي نفس السياق عرف الإبداع على أنه تطبيق فكرة تطورت داخل المؤسسة أو تمت سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقها.[2]

ويعرف أيضا على أنه عزف ذهني أو قدح زناد الفكر للتواصل إلى أفكار جديدة خلافة تدفع الابتكار.[3]

لذلك يؤكد maslo على انه لكي نكون مبدعين يجب أن نكون مع الأخرين وبينهم حساسين للمحيط الخارجي معه.[4]

أو هي عملية معقدة من العمليات العقلية الذهنية تستدعي توليد الأفكار، المفاهيم الجديدة أو الأهلية فالإبداع يضم عمليتين أساسيتين هما التقليد والانتاج ويؤكد العلماء على أن الإبداع مرتبط بالمعرفة فالإبداع يحتاج إلى قدر كافي ومعقول من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليها التفكير وبدون المعرفة لن يكون هناك ما يمكن إبداعه أو الإبداع فيه.

تاسيسا على ما سبق يمكننا القول أن الإبداع هو الاتيان بالتقديم ما فيه صورة جديدة أو أفكار جديدة والتعامل مع الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة والقدرة على التكوين وإنشاء شيء جديد واستعمال الخيال وتطويره.[5]

---

[1] أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات الإدارية، النشر والتوزيع، ، الأردن، 2012، ص 39.

[2] محمد الحراحشة وآخرون، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2006، ص ص 248 – 249.

[3] اثنين خير الله جمال، الابداع الاداري، دار أسامة، ط1، الأردن، 2008، ص6

[4] سيد قنديل على محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، مدار الفكر واحد، الأردن، دار الفكر، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص 125.

[5] عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز، ط1، الأردن، 2015، ص 18.

**ثانيا: أهمية الإبداع:**[1]

يعتبر الإبداع جوهريا من أجل البقاء في السوق وهو نشاط استراتيجي لا ينفصل عن تطوير استراتيجية المؤسسة وتنفيذها لهذا ينبغي أن يكون من أولويات اهتمام المؤسسات في جميع المجالات دون استثناء وترجع أهمية الإبداع بأنه يحقق ما يلي:

**1- خفض النفقات:** يمكن خفض النفقات من خلال:

- ابتكار منتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)
- تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل)
- عملية أكثر دقة (خفض تكلفة التلف وإعادة العمل والتخلص من التلف)

2- **زيادة الإنتاجية:** ومثال ذلك ابتكار عملية أو تقنية جديدة للإنتاج وحدات أكثر في الزمن أو تؤثر على المدخلات بخفض التلف أو استعمال طاقة أقل في وحدة المنتج.

3- **تحسين الأداء** يعمل الإبداع على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير مثلا التسويق الالكتروني ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبائن وبين قواعد البيانات عن الزبائن، لتقديم الخدمة الأفضل لهم كما ساهم في تحقيق التفاعل الآتي وفي كل مكان مع الزبائن الاستجابة السريعة لحاجتهم وبطريقة أفضل.

4- **إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:** إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج لتحسين المستمر للمنتجات وابتكار الجديد منها لخدمة الزبائن.

5- **إيجاد أسواق جديدة:** إن الإبداع الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المؤسسات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة، لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول إلى هذه المنتجات في الخدمات التي تتطلب من يعمل ويديرها ويقوم بصيانتها وهذه كلها فرص عمل جديدة تتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد، ولا شك في أن العديد من المعاملات والنشاطات باتت تعتمد وبشكل كبير على معرفة المنتجات الفكرية فكانت قد ولدت سرعة التغيير والتطور

[1] عبد الكريم قندوز، الابتكار المالي ومقدمة إلى الهندسة المالية ط 1، شركه بريطانية مسجلة في إنجلترا، لندن، مأخوذ من https://books.google.com، 16/04/2023، ص24.

في بيئة المؤسسة ضرورة إعطاء الإبداع أهمية بالغة خاصة في من الناحية الاقتصادية وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:[1]

- رفع معنويات الفرد وزيادة ثقته بنفسه.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة حجم المبيعات.
- تلبية الرغبات وحاجات الزبائن
- خلق وبناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة لدى زبائنها.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة
- يعمل الإبداع على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إيجاد أساليب وتقنية تكنولوجية مدعمة للتنمية.
- يزيد من جودة القرارات التي توضع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وادارتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.[2]
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وأخر مما يساهم في تتميز المؤسسة من حيث تنافس بالوقت.

إن الإبداع بالنسبة للمؤسسة يعد كعامل أو ناقل أو موجه نحو النمو وتطوره وطريقة للخروج من الأزمات هو الشريان الأساسي للمؤسسة في ظل وجود المنافسة الشديدة، ويقول Bellon على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواجهة للأزمات والظواهر الغير المتوقعة، وذلك بالحل الوحيد وهو الإبداع.

هناك مؤسسات تتبنى الإبداع فقط لمسايرة التغيير في محيطها مؤسسات أخرى تتبناه لتكون هي الأفضل والمسيطرة في قطاعها ومنه فإن أهمية الإبداع تتمثل في غاية المؤسسة منه لتحقيق أهدافها.[3]

---

[1] حامدين أحلام، التسويق الإبداعي ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الاستراتيجية لتنمية المستدامة جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016، ص16.

[2] مخلوف سداد، زرقاوي أمال، أهمية الإبداع المفتوح في المؤسسات الاعلام والاتصال، مجلة بحوث ودراسات في الميدان الجديدة، المجلد1، العدد 1، ص66.

[3] معراج الهواري، حوبتشي توفيق، دور دراسهة سلوك المستهلك في عملية الإبداع دراسة حاله الشركة كوندور وشركة ايريس، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 34 جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2008، ص 302.

**المطلب الثالث: أنواع ومراحل الإبداع:**

في هذا المطلب سنتطرق إلى أنواع مراحل الإبداع ومراحل الإبداع.

**أولا: أنواع الإبداع:**

تتجلى أنواع الإبداع فيما يلي:

1-**الإبداع الإداري:** الذي يقصد به أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وعمل المنظمة وسياساتها واستراتيجيتها ونظامها الرقابي.

2-**الإبداع التعبيري:** يقصد به التلقائية والحرية ويعبر عن ممارسة فن من الفنون فترى هذا الوسام ينتج لوحته الفنية بطريقة معينة، وذلك للاعب يمارس الكرة بطريقة متميزة.

3-**الإبداع الفني:** يتمثل في إنتاج سلعة معينة والخصائص التي توجد فيها والمزايا التي توجد فيها، وتتضمنها والوظائف التي تؤديها الحاجات التي نشبعها مثلا في السيارات اليابانية بعد أن ثبت اليابانيين أقدامهم واكتسبوا شهرة الجودة وكفاءة الأداء وجعلوا اهتمامهم لشكل السيارة ومظهرها وجاذبيتها.

4-**الاختراع:** والاختراع ويقصد به إنشاء شيء أصيل جديد لم يكن موجودا من قبل ورغم أن عناصره وأجزاؤه التي يتكون منها موجودة إلا أن هناك اختلاف يضم هذا الاجراء فيجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة متميزة، والمثال الروبوت ومن قبله الكمبيوتر، ومن قبلها اختراع العجلة القاطرة، والكهرباء والطائرة.

**5-الاستحداث:** ويقصد به استخدام شيء موجود فعلا ولكنه يطبق في مجال جديد أو ينظر إليه بضوء وزوايا جديدة واستحداث، هنا يتمثل في القدرة على فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تفسيرها وتطويرها والبناء عليها.[1]

**ثانيا: مراحل الإبداع:**

إن فكرة الإبداع تشمل تلك الآليات والخصائص انطلاقا من ولادة المشكلة التي تواجهها المؤسسة وصياغة الفرضيات الأولية إلى تحقيق الناتج الإبداعي، وتتكون عملية الإبداع، نشاطات التفكير ونقل المعلومات ورؤية شبكة العلاقات بين العناصر المعرفية ويمكن إجمال المراحل التي تمر بها عملية الإبداع فيما يلي:

1-مرحلة **التطور أو الادراك:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل لإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة عن دراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي يأخذها العامل المبدع بنظره الاهتمام أو طبيعة الطلب المتوقع ومقارنة المنافع المتوقعة بتكلفه الإنتاج المطلوب.

[1] علا محمد قنديل، القيادة الإدارية، دار الفكر، ط1، الأردن، 2010، ص 50.

2-**مرحلة تكوين الفكرة:** تتمثل في تصميم المحتوى وتشمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاف لتوحيد كل عوامل المطلوبة اعتمادها، كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل المراحل المطلوبة إذ يتقرر في صورتها فما إن كان الأمر ممكنا في الاستمرار أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

3-**مرحلة معالجة المشكلة:** إن عملية الإبداع عبارة عن خطة بحيث تكون بشكل مستمر وتصاحبها بعض المشكلات والمعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة لذا فإن المشروع ممكن ان يتوقف أو يلغى العمل به.[1]

4-**مرحلة الحل:** في هذه المرحلة يكون الإبداع حل للمشكلات واذا نجح المشروع المستهدف عن طريق الإمكانات التكنولوجية سمي هذا النوع بالإبداع بالتبني ما اذا لم تحقق الموارد والتكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المؤسسة تلجأ إلى اعتماد مرحلة أخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

5-**مرحلة التطوير**: تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يوجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة لذلك يحأول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ في الحسبان حالة السوق والعقبات الإنتاجية للمرافقة، لذلك ولا يتم تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلا للسوق.

6-**مرحلة الاستعمال والانتشار**: تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع حيث يتم أن فكرة الإبداع والنتائج المحققة منها غالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع تنفيذ الفكرة عالية الكلفة بسبب ما تتحمله المؤسسة من تكاليف استثمارية وتشغيلية واحتمال وجود طاقات إنسانية كامنة في الفرد والجماعات والمؤسسة على حد سواء كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة الخدمة المؤسسة والمجتمع.[2]

**المطلب الرابع: المستويات الإبداع ومبادئه.**

سنتناول في هذا المطلب مستويات ومبادئ الابداع التي نوجزها فيما يأتي:

[1] سودان عبد الغني علي، أثر بيئة العمل الإبداعية فالمنظمات، مجلة جامعة لركوك للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2014، ص 74.

[2] سودن عبد الغني علي، أثر بيئة العمل الإبداعية في المنظمات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية والادارية، ص75.

**أولا: مستويات الإبداع**

يعد الإبداع جزاء مهما وضروريا في مختلف أوجه حياة الفرد اليومية فهو جزء من أعماله اليومية ويمكن تدريب العمال مباشرة على زيادة قدراتهم الإبداعية ففهم العمال للأسس العملية الإبداعية يمكنهم من تعلم الإبداع والشخص المبدع لابد أن يكون لديه تدفق في الأفكار التي تتصف بالتنوع والندرة والغرابة ويمكن تحديد مستويات الإبداع كما يلي:

1- **الإبداع على المستوى الفردي** :يشكل علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعي وعلماء السلوك التنظيمي الغالبية العظمى ممن بحثوا في الإبداع على مستوى الفرد[1] وقد تم التركيز على خصائص الفرد الفطرية والخصائص المكتسبة وقد قسم الدارسون خصائص الإبداع الفردية إلى نوعين هما:

- الخصائص الفطرية كالذكاء والموهبة

-الخصائص المكتسبة كحل مشكلة العلاقات بين الأشياء والإنتاج والظروف المؤسسة ونشأة العامل وحياته وأسلوب حياة الأسرة والحفز الذاتي للإبداع وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها ويساعد في ذكاء الفرد وموهبته.

**2- الإبداع على مستوى الجماعة:** يفوق إبداع الجماعة كثيرا مجموع الإبداعات الفرضية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض فإبداع الجماعة يتأثر كما ونوعا بالعوامل الأتية: الرؤية، المشاركة، الالتزام بالتميز في الأداء ودعم ومساندة الإبداع.

وتنوع الجماعة وتماسكها وانسجامها وعمرها حيث أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة فضلا عن حجم الجماعة والإبداع على المستوى الجماعي يحكمه عنصران هما:

-المشاركة: فعنصر المشاركة يشجع العاملين على التعبير بحريه عن أفكارهم بحيث يعزز الإبداع لديهم.

-لالتزام: إن الالتزام في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للعاملين بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

**3-الإبداع على مستوى المؤسسة:** يتضمن الإبداع المؤسسي تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة وهذا التعريف يشمل مختلف نشاطات المؤسسة ويشترط بذلك تقديم منتج جديد[2]

**ثانيا: مبادئ الإبداع:**

[1] مكرم عبد المجيد الجبري، تمكين الاداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية جوال، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، في تخصص إدارة الأعمال جامعة الخليل، فلسطين 2018، ص 38.

[2] مكرم عبد المجيد الجعبري، التمكن الاداري وعلاقته الإبداع في شركة الاتصالات الخلوية جوال مرجع سابق ص 39.

إن الإبداع يقوم على المبادئ الآتية:

**1- فصل الفكرة الإبداعية عن التقييم:** قبل البدء في أي دورة توليد للأفكار فإن أفضل طريقة للحصول على الأفكار هي تأجيل الحكم عليها وحفظها لتحليلها والتفكير النقدي فيها في وقت لاحق ثم بعد ذلك سوف يكون الوقت قد حان في تقييم الأفكار.

**2- اختبار الافتراضات:** إن اختبار الافتراضات هي على الأرجح ثاني أهم مبدأ للتفكير الإبداعي لأنها الأساس الجامعي لجميع التطورات الإبداعية وهي شكل من أشكال الادراك الإبداعي.

**3- إنشاء أفاق جديدة** يمكن القول بأنه لا يمكن أن يكون هناك منتج ابداعي دون منظور إبداعي للإنتاج شيء جديد ويجب أن نرى شيء جديد، وما نراه قد يكون بعض العناصر التي تم التغاضي عنها سابقا من مشكلة أو حل أو الجمع بين اثنين من عناصر المشكلة أو لم يسبق له مثيل.

**4- أخذ المخاطر الحذرة:** لأن المخاطر يمكن أن تؤدي إلى الفشل فمع ذلك يجب علينا أن نخاطر بأن يكون لدينا أي فرصة للنجاح.[1]

**5- تجنب التفكير المتنوع**

**6- تقليل التفكير السلبي**

**ثالثا: شروط الإبداع:**

لقد أشارت البحوث والدراسات العلمية والتربوية على أن للإبداع سته شروط أساسية مجمعة في كلمة OFFSEA وهذه الشروط هي:[2]

**1- الأصالة: ORIGINALITY** ويقصد بها قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه إليها أحد أو بمعنى أخر إنتاج ما هو غير مألوف وكلما قل شيوع الفكرة زاد درجة أصالتها وتميز وتتميز الاستجابة الأصلية بالطرافة (ص34)

2- **الطلاقة: FLUENCY** هي القدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية وهي أنواع نذكر من بينها:

- الطلاقة الارتباطية: وهي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة أخرى.

[1] مكرم عبد المجيد الجبعري، التمكن الاداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية جوال، مرجع سابق ،ص 34.

[2] مكرم عبد المجيد الجعبري، التمكن الاداري وعلاقته للإبداع في شركة اتصالات الخلوية جوال، مرجع سابق ،ص 35 .

– الطلاق الشكلية: وهي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكنولوجيات استنادا إلى مثيرات شكليه أو وصفيه معطاة.

– الطلاقة الفكرية: وهي القدرة على استدعاء أكبر قدرة ممكنة من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير.

– الطلاقة التعبيرية: وهي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل وصياغة التراكيب اللغوية.[1]

**3- المرونة: FLEXIBLITY** ويقصد بها أن تكون الأفكار متنوعة في جوهرها وأن لا تتطلب حول نوعية واحدة من الحلول أو تقف عن طريق واحدة لإيجاد الحلول فجوهر الفكرة يغيرها باستمرار في المعنى والتفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيرا جديدا للهدف أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم.

**4- الحساسية: SENSITIVITY** هي القدرة على تحسين المشكلات وإدراك طبيعتها والمبدع يلاحظ أن هناك شيئا خاطئا لا يلاحظه الآخرون.

**5- الاستباطية: EPABORATION** وهي الميل إلى التفاصيل والقدرة على استباطها في صورة متنوعة والمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في الوقت ذاته حيث يستطيع أن يحتفظ في ذهنه بعدد من المتحولات والشروط والعلاقات حيث يفكر في مشكلة ما.

**6- القبول: Acceptance** إن الابتكار والإبداع أو الفكرة الجديدة لا يكون لها قيمة إلا من خلال فائدتها وقبولها بين الناس فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع أي أنه لابد للقدرة التي ولدت في ذهن المبنى أن تصل إلى الآخرون من خلال إنتاجه الإبداعي.[2]

[1] مكرم عبد المجيد الجعبري، التمكن الاداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية جوال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستر في تخصص إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص 35-36.

[2] يوسف كمال، أثر التمكين الاداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد02، العدد 1، جوان 2018، ص 125.

**المبحث الثاني: الاطار المفاهيم للسلوك الإبداعي:**

لكي تستطيع المؤسسات تحقيق التميز في الأداء عليها أن تنتهج سلوك إبداعي يتطلب التداخل والتنسيق بين الأنشطة الإدارية والفنية لتحقيق الأهداف وتحقيق الاستمرارية.

**المطلب الأول: ماهية السلوك الإبداعي:**

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم السلوك الإبداعي وذلك بتعريفه وابراز علاقته بالإبداع وإبراز أهميته.

**أولا: مفهوم السلوك الإبداعي:**

تشعبت الدراسات التي تطرقت بموضوع السلوك الإبداعي وقد أوجدت عدة تعريف لمفهومه وسنذكر بعض هذه التعاريف:

عرف أن سلوك الإبداعي على أنه تعبير عن الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقتضي إيجاد عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز الأهداف.

فهو يمثل جميع الأفعال الفردية والجماعية الموجهة نحو استنباط وتبني وتطبيق الأفكار المميزة والفريدة على جميع مستويات التنظيم.[1]

كما عرف بأنه ذلك السلوك أو التصرف المتميز الذي يمارسه الأفراد أو الجماعة في مكان العمل وليس من شروطه أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إلا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك في حد ذاته إبداعا عندما يمارسه الفرد أول مره.[2]

وعرفه spenceai: بأن هو تحصيل القرارات المتعددة التي يتخذها الإنسان والتي تبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه وايجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل.

تأسيسا على ما سبق فإن السلوك الإبداعي: هو التصرف الذي يقوم به العامل أو مجموعة من العاملين في مكان العمل وليس بالضرورة أن يكون له مخرجا من منتجات أو خدمات جديدة حيث يكون السلوك إبداعيا عندما يمارسه العامل لأول مره.

[1] محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية أطروحة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة شلف 2015، ص 189 – 190.

[2] خالد الزعبي وحسين العزب، قياس اتجاهات العاملين العاملي لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، مجلة المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007، ص5.

**ثانيا :العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي**

الإبداع هو شيء جديد يتمثل إما في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المؤسسة للأول مرة أو فكرة، أما السلوك الإبداعي فهو سلوك أو التصرف المتميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج جديدة أو خدمة جديدة أي أنه سلوك الذي سبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل.

كما أن الإبداع فهو عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصرا عقليا وعنصرا انفعاليا، وعنصرا سلوكيا والعنصر العقلي هو التفكير الإبداعي أي التفكير في الظواهر بطريقة جديدة، ويولد هذا التفكير شعورا انفعاليا كالقلق أو الخوف أو الانفعال ثم يجسد العنصران سابقا نفسيهما في سلوك ابداعي ظاهر للأخرين على شكل ناتج وقد يتوقف الإبداع عند مستوى العنصر الأول التفكير أو العنصر الثاني الانفعال ومن ثم لا يظهر أبدا فقد لوحظ في العادة في العديد من الدراسات التجريبية أو بعض من يسجلون درجات عالية على الاختبارات المقننة للتفكير الإبداعي لا يظهرون في أدائهم اليومي سلوكا إبداعيا ومن ثم بدأت بعض البحوث والدراسات تتجه إلى محاولة اكتشاف العوامل النفسية الوسطية التي تربط بين التفكير والسلوك الإبداعي كالشعور بالاطمئنان واحترام الذات وتمتع الفرد بقدر اكبر من الحرية وغياب العقاب المؤلم عند الفشل في الأداء الأفضل.[1]

**ثالثا: أهمية السلوك الإبداعي.**

تشير العديد من الأدبيات الإدارية إلى أهمية السلوك الإبداعي باعتباره الركيزة الأساسية في العملية الإبداعية يمكن اجمال الايجابيات التي يوفرها في التنظيمات على النحو الآتي:

1- القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

2- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين عن طريق إتاحة الفرصة في اختيار تلك القدرات.

3- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع تطورات الحديثة.

4- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

[1] دروم أحمد وآخرون، أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 4، أكتوبر 2019، ص 483 -484.

5- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة فرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر الأنظمة العمل بما ينفق مع التغيرات المحيطة.[1]

**المطلب الثاني: الأبعاد السلوك الإبداعي:**

سنتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد السلوك الإبداعي المهمة ومحل الدراسة إضافة إلى العوامل المؤثرة عليه.

**أولا: أبعاد السلوك الإبداعي:**

إن الدراسات التي تمحورت على أدبيات الإبداع أظهرت وجود بعض التشابه بين أبعاد السلوك الإبداعي وبين القدرات والاستعدادات الإبداعية للفرد.

1- **المرونة** :وهي القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف والتخلي عن الأفكار القديمة اذا ثبت بطلب بطلانها وقبول الأفكار الجديدة البناءة اذا ثبت صحتها.

**2- الأصالة:** تعد عنصر أساسية في التفكير الإبداعي وتقوم على إنتاج أفكار جديدة أو طريقة جديدة أي هي التميز في التفكير والندرة والقدرة على الانتقال ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار.

**3- التحليل والربط:** هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصر وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض وتفسير ذلك إلى موضوع لاسيما مشكلة إلا إذا كان معقدا وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تتفرغ المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد إدراك ذلك العنصر المعقد أما الربط فهو القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب المعقد وتفسيرها ثم استنتاج أو توليفها علاقة جديدة.[2]

**4-الحساسية للمشكلات وصنع القرار:** يختلف الأفراد في قدراتهم وتفكيرهم في سد الفجوة التي تظهر عند المقارنة بين النتائج المتوقعة والمحققة فعلا والتي تتطلب تحديدها ووضع البدائل المناسبة لها ثم تقييمها من خلال القدرة على التواصل إلى اتخاذ القرارات الملائمة لظروفها.

**5- القابلية للتغيير:** كل فرد يمتلك مجموعة من القدرات الفكرية والذهنية القادرة على تغيير الوضع الحالي نحو الأحسن وتنمو هذه القدرة عندما يتحرر الفرد من القيود الذاتية والخارجية المفروضة على هذه القدرات وبالتالي سيشجع حاجته النفسية والفكرية ويحقق ذاته الإبداعية في الإفصاح عن آرائه والتميز عن الاخرين.

---

[1] توفيق عطية توفيق العلجة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية، على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية ،فلسطين، 2009، ص 15.

[2] سمية خليفي وآخرون، استراتيجية التمكين وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 3، العدد 2، 2018، ص 72.

**6- المخاطرة وروح المجازفة:** هي القدرة على اقتحام المجهول والغامض اعتمادا على الاستقلالية في التفكير والممارسة وتعني أثاره الفكرة من أجل الخوض في المسائل الصعبة والغامضة بهدف التشابه وتنظيمها والمجازفة تؤدي إلى سلوك الإبداع فعلي.

**7- سعة الاتصال:** إن تنمية القدرات الإبداعية للأفراد تعتمد على قدراتهم في الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة وامكانية التفاعل والاستجابة لتأثيراتها مما يمكنهم من إدراك الأحداث وتحليلها للوصول إلى حلول لمعالجة مشاكلها.[1]

**ثانيا: العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي.**

يتأثر الإبداع بالعديد من العوامل منها نفسية داخلية تؤثر على النتائج النهائي من العملية الإبداعية فضلا عن العوامل الأخرى نلخصها كالآتي:[2]

**1- العوامل النفسية** وتتضمن كل من:

**1-1 الذكاء:** فالذكاء يساعد المبدع على التأمل والتفكير فيما يواجهه من مستجدات وما يقترحه من حلول.

**1-2 المرونة:** يميل إلى الشخص إلى الابتعاد عن العمل الروتيني المتكرر فهو يلجأ إلى التجديد في أساليب العمل التي يستخدمها إذ يجدوا فيها فرصة للتعرف على أشياء جديدة في العمل ويجد أشياء جديدة لا تكون مألوفة من قبل.

**1-3 الإحساس:** يشعر الشخص المبدع بتوافر قدر من الإحساس المرهف بالمشكلات الراهنة والمتوقعة والرغبة في البحث عن حلول وبدائل لتلك المشكلات.

**1-4 المخاطرة:** يميل المبدع إلى تحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها باعتبارها أعمال غير روتينية.

**1-5 روتينية المثابرة** : المبدع يحاول ويحاول ولا يتوقف عند أول عقبة.

**1-6 الربط بين الأشياء:** يتصف المبدع بقدرته على إيجاد وسائل الربط بين الأفكار وما يحيط بها من تغيرات.

**2- عوامل أخرى:** يمكن تقسيمها إلى نوعين:

**2-1 عوامل داخلية** ويقصد بها عوامل داخلية داخل المؤسسة بيئة العمل جماعة العمل الاتصالات الإدارية

---

[1] دروم أحمد وأخرون، أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي، مرجع سابق، ص483.

[2] زياد موسى مسعود، أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة اقتصادية شمال افريقيا، المجلد 17، العدد 26، ص530.

**2-2عوامل خارجية** ويقصد بها عوامل خارج المؤسسة ومنها الأسرة والتعليم ووسائل الاعلام وحتى الجماعات المرجعية.

**المطلب الثالث: المراحل والنظريات المفسرة للسلوك الإبداعي.**

في مطلبنا هذا سوف نقوم بالتمعن في المراحل التي يمر بها سلوك الإبداعي والنظريات التي يقوم بتفسيرها كما يأتي بيانه.

**أولا: مراحل السلوك الإبداعي**

إن الإبداع يعتبر محرك أساسي للسلوك الإنساني التي يحركها دافع تحقيق الذات وبعدها يمكن أن يظهر الإبداع في كل مجالات الحياة، فمن سمات ابداع القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة وبعدها القدرة على التفكير بشكل مبدع من أجل إيجاد الحل ومنه تمر عملية الإبداء بالمراحل الآتية:[1]

**1- مرحلة الإعداد:** وتكمن في اكتساب الفرد للخبرة والمهارة المعرفية عن طريق جميع المعلومات من أجل رصد المشاكل وتحليلها بدقة وتحدد المشكلة في هذه المرحلة وتفحص من جميع ونواحيها وتجمع المعلومات منا من الخبرة ومن الذاكرة ومن القرارات ذات علاقة ويربط بعضها البعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع.

**2- مرحلة الاختمار:** تشهد هذه المرحلة محاولات عديدة لاكتشاف الحقيقة والبحث عنها وتعتبر من أهم المراحل لأنها تشهد عمليات تداخل وتفاعل وترابط بين شخصية المبدع ومعلوماته التي يبحث عليها.

**3- مرحلة الظهور:** في هذه المرحلة تتجسد خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون، وفيها عملية الظهور المفاجئ للفكرة أو العمل النموذجي مما يجعل الحل أو الفكرة وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيطه

**4- مرحلة التحقق:** تتجسد هذه المرحلة في عملية التبصر بالعقل والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الظهور من أجل التحقيق من صحتها ويقدم المبدع بتقديم الفكرة الإبداعية والناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مرّ في مرحلة التحقق.

**ثانيا: النظريات المفسرة لسلوك الإبداعي:**

قدم العديد من العلماء والكتاب نظريات معالجة حول الإبداع كما استعرضت العوامل المؤثرة عليه،وتتمثل هذه النظريات فيما يأتي:

[1] محمد ديري، السلوك التنظيمي دار المسيرة، للنشر والتوزيع، د ت، عمان، 2011، ص 303.

**1- نظرية march and simon:** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات اذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق البدائل فهي تمر بعدة مراحل، هي فجوة الأداء، عدم الرخاء، بحث بدائل إيداع، حيث تم إيداع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية أو داخلية.

**2- نظرية buns et stalke :** وكان أول من أكد أن تراكيب والهياكل التنظيمية مختلفة تكون فاعله في حالات مختلفة ومن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة، هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال نمط الآلي الذي يلائم البيئات سريعة التغير فهو يسهل عليه جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

**3- نظرية wilson:** تتكون هذه النظرية من ثلاث مراحل هي ادراك التغير اقتراح التغير تبني التغير في تطبيقه وتكون عملية الإبداع بادراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها فافترضت نسبة الإبداع في هذه المرحلة سبب عدة عوامل مثل التعقيد في المهام وتنوع نظام الحفظ.

**4- نظرية havey et mill:** تركز هذه النظرية على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول فمن خلال هذه النظرية تم التعرف على المشكلات التي تواجه المؤسسات وطريقة ايجاد الحلول لها.

**5- نظرية hanget et aiken:** تعد هذه النظرية تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه وفسرت الإبداع على أنه تغير يصل في برامج المؤسسة.

**6- نظرية taman:** تصنف هذه العملية الإبداعية إلى مرحلتين (البدء والتطبيق) ولهذه المراحل عدة مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني حيث تصنف هذه النظرية الإبداعية على أنها عملية جماعية وليس فردية.[1]

**المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات السلوك الإبداعي.**

سنتطرق في هذا المطلب إلى معرفة متطلبات السلوك الإبداعي ومعوقاته وذلك كالآتي:

[1] علي الخالدي، الإبداع الاداري والميزة تنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية إدارة المال والأعمال جامعة، آل البيت، الأردن، 2019، ص 42 -43.

**أولا: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي**

يرى العديد من علماء الإدارة والممارسون الإداريون أن للسلوك الإبداعي متطلبات عديدة تمثل في حيثياتها استراتيجية الإبداع إذ أن التخطيط لها وتعزيز ممارستها يهيئ للسلوك الإبداعي بيئة ملائمة تحسن الأداء وتطور الواقع العام للمؤسسة، ويمكن حصر متطلبات تشجيع السلوك الإبداعي وتطويره في النقاط الآتية.

1- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا والخبرات وتقبل للرأي والرأي الأخر.

2- تشجيع الأداء الإبداعي والدعم المبدعين من خلال الدراسات الجادة لأفكارهم ولو بدت غريبة للوهلة الأولى.

3- التخلي من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون اطلاق الأفكار والإبداع.

4- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع والتطوير والتحدي والمجهول دون مبالغة وتفريطه.

5- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تساهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.

6- مساندة المسؤولين للأفكار والممارسات الإبداعية ودعمهم لهم

7-بث الثقة بالنص والتأكيد على كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت لديه عوامل الإبداع ومناخه المناسب.

8- رفع شعار الإبداع والتحديد ليس كمجرد وسيلة، بل هدف يجب أن تسعى إليه المؤسسات والأفراد.

9- العمل على إنشاء ما يسمى بنك الإبداع لتبني الأفكار والممارسات والمواهب الإبداعية.

10- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهيم في إطالة الفكر وخلق روح الإبداع.[1]

**ثانيا : معوقات السلوك الإبداعي**

هناك الكثير من المعوقات التي من شأنها ان تواجه السلوك الإبداعي من أهمها نذكر مايلي:

**1-ضعف الكفاءة الفنية:**

إن ضعف كفاءة العامل من الناحية الفنية والمهنية وعدم إلمامه بجميع جوانب إختصاصه تجعل منه شخصا غير قادر على الإبداع، إذ عليه أن يكون ملما بجميع التفاصيل الذي تخص عمل قسمه بالإضافة إلى المعلومات عن آلية عمل الأقسام الأخرى مما يولد رؤية شمولية تحفز السلوك الإبداعي لديه.

[1] نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، مهارات الفكر الإبداعي وعلاقتها باتخاذ القرار، مجلة الاداري، السنة 17، العدد 60، سلطنة، عمان، 1995، ص ص 70-71.

**2- ضعف الثقة بالنفس:**

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

**3- التهريب من المسؤولية:**

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

**4- عدم الشعور بالأهمية:**[1]

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

**المبحث الثالث: علاقة التمكين النفسي بالسلوك الابداعي**

سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة طرق وأساليب التي تساهم في تنمية السلوك الابداعي، وايضا نسلط الضوء على اثر التمكين على السلوك الابداعي وأخيرا نكتشف العلاقة الموجودة بين التمكين النفسي والسلوك الابداعي.

**المطلب الأول: أساليب تنمية السلوك الإبداعي.**

تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الابداعية إلى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع الى جانب التركيز على بعض سمات الشخصية التي لووتم تنميتها سوف يؤدي إلى تنمية وزيادة صفة الإبداع عند هذه الشخصية مع التركيز أيضا على المشاركة والعمل الجماهي داخل المؤسسات لماله من أكبر الأثر على الناتج الإبداعي.

ومن أكثر الأساليب شيوعا:

1-**أسلوبdelfi:** ويقوم هذا الأسلوب على أساس إختيار أحد الأفراد العاملين كمنسق بشرط أم يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب وكذلك يتم إختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة

[1] رائد حاج علي، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي، مذكرة ماجيستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2022، ص25.

المطروحة للتقييم ويقوم المنسق بإستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الإتفاق أو الإختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض.[1]

حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرين ويرسله إلى كل خبير ويسأله إذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظره اتجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعة أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا؟ ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من النبات النسبي في الإجابات فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات للوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.

2- **أسلوب العصف الذهني:** وهو وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقصر وقت، حيث يتم طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن يهمهم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه وهذه الطريقة تمثل هجوم خاطف وسريع على المشكلة ويقوم المشتكرين بإطلاق العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة وذلك وفقا للخطوات التالية: الحصول على بدائل بهدف إثارة ذهن المشتركين، وتنقية بدائل الحل واختبار وتحديد خطة العمل.

ومن أهم شروط نجاح العصف الذهني ما يلي: تأجيل تقييم الأفكار وعدم السخرية من أفكار الآخرين والحرية المتكاملة في التفكير بلا أي قيود، والتركيز على كمية الأفكار وليس نوعيتها واستعمال أفكار الآخرين كأساس لبناء أفكار جديدة.[1]

**3- أسلوب (الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار) SCAMPER**

وهي عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة مختصرة بالإنجليزية Scamperوتعني العدو أو الركض وتقوم هذه الطريقة على مبدأ أن إعمال العقل أو ما يسمى المعالجة الذكية أو هو أخ الإبداع فهو معالجة أو تحويل أي شيء إلى فكرة جديدة مع العلم أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة إلى فكرة قديمة مطورة قد تم معالجتها وتحويرها.

وهي طريقة لتحفيز الأفكار وتعد من الأساليب الإبداعية المشهورة ويمثل كل حرف من كلمة Scamper مجالا من المجالات التي يتم طرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار والمجالات هي:

[1] محمد نواش النوسمي، أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات، رسالة مقدمة لإستكمال درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص33.

- **البديل:** في هذا المجال يمكن أن يطرح شخص عدة أسئلة من قبيل:[1]

* ما المكونات الأخرى لهذا الموضوع (الشيء أو المشكلة)؟

* ما المواد التي يمكن إدخالها في هذا الشيء؟

* هل هناك قوة أو طاقة بديلة يمكن استخدامها عوضا عما هو موجود حاليا؟

* هل هناك مكان ممكن أن يوجد أو يؤدي به هذا الشيء بدلت كن المكان الحالي؟

- **الجمع:** ومن الأسئلة التي يمكن طرحها:

* ما الذي يمكن دمجه بالنسبة لهذا الشيء أو الموضوع أو الإجراء؟

* هل هذا الموضوع أو الإجراء مكون من خطوتين أو أكثر؟

* ما الأغراض أو الأهداف التي يمكن تحقيقها من دمج عناصر هذا الشيء أو من دمج عناصر هذا الشيء أو من دمج خطوات هذا الإجراء؟

* ما الشي الجذاب من جراء دمج عناصر هذا الشيء؟

- **التكييف:** في هذا المجال يمكن طرح عدد من الأسئلة مثل:

* هل يمكن تكييف هذا الشيء أو الإجراء ليتلاءم مع الوضع الجديد أو البيئة الجديدة أو الإستخدام الجديد؟

* ما الذي تنبغي أن يتم تكييفه في هذا الشيء أو الإجراء؟

- **التعديل أو التعظيم:** يتضمن هذا العنصر مجالين يمكن طرح الأسئلة التالية:

**المجال الأول:** يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية تعديل لون أو شكل أو حركة هذا الشيء.

**المجال الثاني:** يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية جعل هذا الشيء أقوى وأكبر فائدة مما هو عليه في الوقت الراهن.[2]

- **التخلي:** يطرح في هذا المجال أسئلة مثل:

* هل يمكن التخلي عن عنصر من عناصر هذا الشيء؟

* هل يمكن التخلي عن بعض المطالب بالنسبة للمشكلة الحالية في الوقت الراهن؟

- **العكس وإعادة الترتيب:** ويتضمن هذا العنصؤ مجالين لطرح الأسئلة المجال الأول يتضمن الأسئلة المتعلقة بالأدوار والمهام المغايرة مثل:

---

[1] عبد الرحمان هيحان، المدخل الإبداعي كل المشكلات، مركز الدراسات والبحوث في أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، 1999، ص366.

[2] عبد الرحمان هيحان، مرجع سابق، ص367.

* هل يمكن استخدام هذا الشيء خلافا لما يستخدم عليه في الوقت الراهن؟

* هل يمكن أن تكون هناك أدوارا أخرى يؤديها هذا الشيء أو يحققها هذا الإجراء مغايرة للأدوار الحالية؟

* هل يمكن قلب وظيفة هذا الشيء رأسا على عقب؟

أما بالنسبة للمجال الثاني فإن من بين الأسئلة التي يمكن طرحها:

* هل يمكن إعادة ترتيب مكونات هذا الشيء أو إعادة ترتيب خطوات العمل أو طريقة إجراء هذا الشيء؟

* هل يمكن التقليل من سرعة حركة أو عمل هذا الشيء؟[1]

**المطلب الثاني: أثر التمكين على السلوك الإبداعي.**

في ظل زيادة مستويات العولمة والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا أصبحت هرمية السلطة أقل ملائمة فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة وأن يكونوا مبدعين ويتحملوا المسؤولية عن أعمالهم فهم بحاجة إلى التمكين. وإن السلوكيات الإبداعية تعكس إيجاد الجديد وهو سلوك اتجاه التغيير، ولذلك فإن التمكين يشجع الطاقات الإبداعية للعاملين ولذلك فالتمكين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذ أن توفر الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا من الآخرين وبالتالي ستدرس تأثيرا لتمكين على الإبداع من خلال العناصر التالية:

**أولا: أثر تعويض السلطة على الإبداع:**

يرتبط التفريض بالإبداع من خلال اعتبارها أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت، ونت لذلك من أثر ايجابي على تعزيز وتنمية الفرصة للإبداع.

يعتبر الوقت موردا هاما من موارد الإدارة، حيث يؤدي الاستغلال الفعال للوقت إلى تحقيق أهداف من خلال ما يقدمه الوقت للمبدعين في عملياتهم الإبداعية من فرصة زمنية لإيجاد حل للمشكلات التنظيمية المختلفة. يعمل التفويض على تنمية القدرات الإبداعية من خلال ما توفره من زيادة القدرة على التركيز وتوفير الوقت في بعض الأمور التي تساعد وتمكن من إنجاز الأعمال بدرجة عالية من التميز، حيث يتم التفويض في النتائج التي لا تتغير نتائجها بسرعة. كما يمكن قياس مؤشر الإبداع في هذه الحالة على أساس درجة الإهتمام التي يحظى بها موضوع ما من طرف الأفراد فكلما كانت هذه الدرجة عالية، كانت امكانية الإبداع أكبر.

وبناءا على هذا الأساس يمبغي توزيع الأدوار في العمل.

[1] عبد الرحمان هيحان، مرجع سابق، ص368.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة العليا في المؤسسات المختلفة لها دور أساسي ومؤثر في تطوير وارتقاء إدارتها من خلال دعمها وتشجيعها للمبادرات الإبداعية التي يعمل على إحداثها المدراء التنفذيون والأفراد العاملون من خلال منحهم أو تفويضهم السلطة اللازمة، وذلك بإعتبار أن التنفذيون والأفراد يملكون الإمكانيات والمعرفة الدقيقة للمشكلات المحيطة بمجالات أعمالهم، مما ينعكس إيجابا على نواحي الإبداع لديهم.[1]

**ثانيا: الحوافز كمقوم رئيسي لتنمية الإبداع:**

حتى ينمو الإبداع ويحقق هدفه الأساسي ألا وهو تطوير المؤسسة وعملها وترقيتها إلى الأحسن فإنه لا بد من توفر مجموعة مقومات تدعمه، ومن بين هذه المقومات التي تساهم في تنمية شكل مباشر وفعال وهي الحوافز، حيث تعتبر من العوامل التي تساعد على الإبداع كما أثبتت ذلك العديد من الدراسات في أنواع مختلفة من المؤسسات الإنتاجية والخدمية في العديد من البلدان المتقدمة لأن الإبداع تقاليد ومعايير منها:

- دعم المخاطرة والتعبير عن طريق الجوائز والمكافآت.
- قبول وجود حد طفيف من الأخطاء.

فعندما تتبنى المؤسسة أنظمة تعويضات تقوم على مفهوم الأجر مقابل المعرفة إضافة إلى ربط المكافآت التي تمنحها المؤسسة بتحسين الآداء من شأنه أن يشجع الفرد العامل على الإستمرار في أن يكون أداءه بأفضل صورة ممكنة.

كما قد أثبت الدراسات أهمية منح كل من الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة وللمبدعين بشكل خاص. أما العكس يؤدي إلى الإحباط وكذلك عن قلة الحوافز وخاصة المادية منها تجعل العاملين منشغلين فقط بتدبير أمورهم ومهامهم اليومية وتجنبهم العمل الذي سيحلب لهم المزيد من الإحباط. كذلك يعتبر التعامل مع الأخطاء على أنه فرص المتعلم والسماح للعمال أحيانا بتجريب أفكارهم والسماح بهامش بسيط من الخطأ لتنمية وتطوير الإبداع، وفي نفس السياق لا بد من الحرص على أن تكون العقوبة على

[1] مكيد علي، مقراب سارة، دور إدارة التفويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 13، المجلد 02، 2015، ص299.

الخطأ أقل من العقوبة على المحاولة فهذا يعتبر من القوانين التي يمكن بها توجيه العملية الإبداعية وتنميتها عند العمال.[1]

**ثالثا: أثر التدريب في الإبداع:**

التدريب من أهم العوامل التي تساعد على الإبداع من خلال الوصول إلى أداء متميز وإبداعي خصوصا أن المؤسسات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة، مما يتطلب من المؤسسات الإدارية الإهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطاءه الأولوية والتركيز، حتى يكون العامل أكثر كفاءة في مجال عمله ومحافظا على مستوى أداءه وتطوير مهاراته ومعارفه وقدراته لمواكبة التطورات الحديثة، ومن المتفق عليه بين الكتاب والباحثين هو أن الإبداع يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب، بحسب استعداد الشخص إذ أنه ليس موهبة نظرية قاصرة على أناس دون غيرهم وأنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، ولكن من الممكن تلقيه والتدريب عليه مثله مثل الكثير من المهارات التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، ويلعب دورا كبيرا في تحقيق الابداع لدى الأفراد إذ انه يسمح بتنمية روح الفريق والتعاون بين الأفراد والاعتراف بمساهمة الآخرين كما يؤدي التدريب إلى حل مشاكل العمل وكذلك نجد أن التدريب على حل مشاكل العمل وعلى الإبداع يفرس في العاملين الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشاكل التي يواجهونها في العمل وخارجه، أما بالنسبة للمؤسسات فإن تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من العوائد أهمها:

– تعزيز زيادتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها وبالتالي استمرارها وبقاءها في السوق.[2]

**رابعا: أثر الاتصال الفعال في الإبداع:**

آن ضرورة وجود نظام سليم للاتصالات يكون مسؤولا عن أقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المؤسسة وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الإتصال ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المؤسسة وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الإتصال ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المؤسسة، أما مبدأ أخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح فتوات وطرق اتصالية مباشرة

[1] أيناس عبد الرؤوف الشتاث، دور إدارة المولرد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي، رسالة ماجيستير، قسم إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص145.

[2] الظاهر أحمد محمد علي، نسرين موسى أحمد أحمد، أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم (ولاية الخرطوم)، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 02، جوان 2020، ص15.

بين القائد ومرؤوسيه ومتابعة بطريق التغذية الراجعة للتصرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة[1].

ويكمن الهدف الأساسي لوجود اتصال فعال هو تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الابداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي بينهم في فعالية الأداء الإبداعي لأنه يضمن اتخاذ قرارات أفضل و يحفز العاملين بشكل إيجابي لسقل مهاراتهم الإبداعية.[2]

**المطلب الثالث: علاقة التمكين النفسي بالسلوك الابداعي:**

يؤكد مفهوم التمكين على أن القدرات الابداعية الموجودة لدى الأفردا، وأن المطلوب هو توفير الموارد والفرص لها وتتصرف بكفاءة وفعالية فتحسين مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء العمال هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فالعامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين عمالها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحم استقلالية وحرية في التصرف، إن توفير الأبعاد الأربعة لتمكين النفسي (المعنى، الجدارة، الاستقلالية والتأثير) تزيد من قدرة الأفراد العاملين على التحكم فيما يؤدونه في أعمال كما اشارت العديد من الدراسات إن وجود صلة بين التمكين النفسي والمرونة الفردية اللذان يسهمان في السلوك الابداعي وهما بالتالي يرتبطان بدراسة حالات المؤسسة الريادية ويصور Nwankwo and Akam التمكين النفسي كعامل جوهري لدفع الأفراد العاملين اتجاه المغامرات والجرأة في التوجهات والانجازات المتمعن في مفهوم التمكين النفسي يلاحظ أنه عبارة عن عملية إعطاء السلطة الثقة والحرية وبالتالي المهارات اللازمة للأفراد العاملين للقيام بمختلف النشاطات داخل المؤسسة وكلها عبارة عن أدوات تحفيزية ومتطلبات الإستثارة الخيال الواسع للتفكير بطرق وأساليب إبداعية ويمكن اعتبار التمكين النفسي من الركائز الأساسية المحفزة والداعمة للسلوك الآبداعي.[3]

[1] – وهيبة قرماش، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر3، العدد8، 2014، ص18.

[2] – بشير علاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص23.

[3] موسى عزوز، نذير يرسي أحمد، أثر التمكين النفسي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى، مجلة دراسات الاقتصادية معاصرة، العدد 01، 2022، ص583.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا اليه الى السلوك الإبداعي فقد توصلنا الى مجموعة من الممارسات التي يمارسها لقائدين وتساعدهم على الابداع وذلك من خلال تشجيع العاملين بالمجيئ بأفكار وسلوكيات إبداعية عديدة وتقديم الدعم المادي والروحي لهم وتشجيع ... التنافس والبين القادة ودفعهم نحو الوصول الى أفكار إبداعية جديدة وذلك لتطوير عملهم وتحقيق أهداف المؤسسة يتم مواكبة المتغيرات الجديدة في الساحة باعتبارها أمرا ضروريا والتأقلم معها ووضع الحلول لها والتعامل بأسلوب جديد للاتصال والتواصل مع العاملين لشرح أفكارهم من أجل الوصول الى النتيجة المطلوبة وحتى ترتقي بأهداف العاملين في المؤسسة يجب ترسيخ فكرة الحرية في التعبير وابداء الرأي وكل هذا من أجل طرح أفكار وشرحها بدون أية قيود .... والعمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية اتجاه الأفكار وتوفير بيئة أمنية لابد ان ترسخ في ذهن العاملين لأنه لابد أن يخطئ والمهم ان يتعلم من ذلك الخطأ أشياء جديدة في كل مرة كذا العمل على تعزيز الثقة في النفس وتوفير خبرات تربوية لتنمية المسؤولية والحرص على مشاركة المرؤوسين في العمل في تقيم واتخاذ القرارات والتشجيع على تجربة طرق متنوعة.

# الفصل الثالث:

# دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ببني سليمان

**-تمهيد:**

بعد أن تطرقنا الابعاد النظرية للتمكين النفسي ومفاهيمه، والسلوك الإبداعي وقع الاختيار على المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان، لنحاول التعرف على واقع المؤسسة بشأن ذلك، وسنحاول من خلالها على مطابقة ما هو موجود في واقعها لكي تكتمل اهمية هذه الدراسة بعد ربطها بواقع معطى، وذلك بالعودة إلى الاستبيان والاعتماد عليه، وتحليل نتائجه باستعمال البرنامج الإحصائي (spss) .

وفي هذا الفصل سنتعرف على المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان وتقديمها وكذا تحديد أداتها (الاستيان) ،والاختبارات المتعلقة بها ونعرض طبيعة اجراءات الدراسة بها من خلال تحديد أسلوبها ومجتمعها وعينتها.

ولهذا ستقوم في هذا الفصل بالنظر إلى ثلاث مباحث كالتالي:

**المبحث الأول:** تقديم المؤسسة الاستشفائية لبيني سليمان.

**المبحث الثاني:** الطريقة والأدوات.

**المبحث الثالث:** تحليل أداة الدراسة.

**المبحث الرابع:** اختبار فروض الدراسة.

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة**

إن قطاع الصحة من أكبر القطاعات عالميا من حيث النمو لذلك فهو يشكل جزء هائلا من اقتصاديات دولة وسنتاول في هذا المبحث نظرة شاملة عن المؤسسة الاستشفائية العمومية من خلال التعريف بها.

**المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان**

في هذا المطلب ستحاول التطرق إلى تعريف المؤسسة المسنين العمومية الاستشفائية والمكان الجغرافي وأبرز المهام التي تقوم بها

**الفرع الاول: تعريف المؤسسة الاستشفائية وموقعها**

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان شرق ولاية المدية على محور الطريق الوطني رقم 18 الرابط بين مدينة البرواقية وولاية البويرة، وتبعد عن مقر ولاية المدية بحوالي 74 كلم شرقا يعود تاريخ تدشين المؤسسة إلى 04 صفر من سنة 1404 الموافق 09 نوفمبر 1983 من طرف وزير الصحة آنذاك السيد عبد الرزاق بوحارة تحت تسمية القطاع الصحي بني سليمان، وبطاقة استيعاب 192 سرير. إن للمؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان أهمية كبيرة في مجال الصحة على مستوى المنطقة فهي تتوسط عدد كبير من دوائر المنطقة وتغطي كثافة سكانية تقدر بحوالي 122000 نسمة موزعة على مساحة إجمالية قدرها 685 كم2.[1]

**الفرع الثاني: مهام المؤسسة الاستشفائية.**

ان مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان تكمن في تغطية الحاجات الصحية للسكان ، و في هذا الإطار نعرض المهام الآتية :

-ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاجات الاستشفائية والتشخيص.

-تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

-ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

-ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

[1] بطاقة تقنية صادرة عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان.

كما يمكن أن تكون المؤسسة ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين، ويخضع المتربصون في هذه الحالة لنظامها الداخلي، ويمارسون تربصهم تحت إشراف مسؤولي المصالح الإدارية والطبية التي يلحقون بها.[1]

**المطلب الثاني: الهياكل القاعدية للمؤسسة**

سنحاول في هذا المطلب أن نقوم بالتعرف على الهياكل القاعدية للمؤسسة وايضاحها.

**أولا: المصالح الاستشفائية:**

تتمثل الهياكل التنظيمية للمؤسسة في المصالح الاستشفائية المتوفرة على مستوى المؤسسة وهي كالآتي في: مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية وتنقسم إلى وحدتين: (وحدة الاستعجالات الطبية، وحدة قاعة العمليات الجراحية والإنعاش).

-مصلحة التخدير والإنعاش وتنقسم إلى وحدتين وحدة التخدير، وحدة الإنعاش والعلاجات المكثفة).

-مصلحة طب الأطفال وتنقسم إلى وحدتين: (وحدة طب الأطفال، وحدة حديثي الولادة)

مصلحة الطب الداخلي وتنقسم إلى ثلاث وحدات وحدة استشفاء وطب الرجال، وحدة استشفاء وطب النساء، وحدة تصفية الدم).

-مصلحة الجراحة العامة وتنقسم إلى وحدتين: (وحدة استشفاء، الرجال وحدة استشفاء النساء).

-مصلحة طب النساء والتوليد وتنقسم إلى وحدتين: (وحدة قسم الولادة وحدة قسم أمراض النساء).

- مصلحة المخبر وتنقسم إلى وحدتين: (وحدة: علم الأحياء المجهرية، وحدة الكيمياء الحيوية).

- مصلحة حقن الدم.

-مصلحة الأشعة المركزية: (وحدة الأشعة، وحدة التخطيط بالصدى)

-مصلحة الصيدلية وتنقسم إلى وحدتين: (وحدة تسيير المواد الصيدلانية وحدة توزيع المواد الصيدلانية)

مصلحة علم الأوبئة وتنقسم إلى وحدتين: (وحدة النظافة الإستشفائية، وحدة المعلومات الصحية).

[1] جريدة رسمية العدد 33 سنة 2007 ، مرسوم تنفيذي رقم 07/140 مؤرّخ في : 2007/05/19 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

-**طاقة الاستيعاب:** تقدر طاقة استيعاب المؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان بـ: 192 سرير، موزعة على المصالح الاستشفائية و وحداتها في الجدول التالي:[1]

**جدول(01) : يوضح الهياكل القاعدية للمؤسسة**

| المصالح الاستشفائية | الوحدات | عدد الاسرة |
|---|---|---|
| الاستعجالات الطبية الجراحية | وحدة الاستعجالات الطبية | 12 |
| | وحدة قاعة العمليات الجراحية | 12 |
| طب الأطفال | وحدة طب الأطفال | 20 |
| | وحدة حديثي الولادة | 20 |
| الطب الداخلي | وحدة استشفاء وطب الرجال | 22 |
| | وحدة استشفاء وطب النساء | 22 |
| جراحة عامة | وحدة استشفاء الرجال | 20 |
| | وحدة استشفاء النساء | 20 |
| امراض النساء والتوليد | وحدة قسم الولادة | 22 |
| | وحدة قسم امراض النساء | 22 |
| **المجموع** | | **192** |

**المصدر : بطاقة تقنية خاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان.**

[1] بطاقة تقنية للمؤسسة مرجع سابق.

2- **الهياكل القاعدية** : الهياكل القاعدية هي تلك المنشآت غير المصالح الاستشفائية الموجودة على مستوى المؤسسة، والمتمثلة فيما يلي:

-03 مصاعد لتحويل المرضى.

- البياضة : لغسل الأغطية والأفرشة للمرضى المقيمين بالمستشفى.

-المطبخ: لتحضير الوجبات الخاصة بالمرضى المقيمين بالمستشفى.

-حظيرة السيارات: خاصة بركن سيارات الإسعاف وسيارات التنقل.

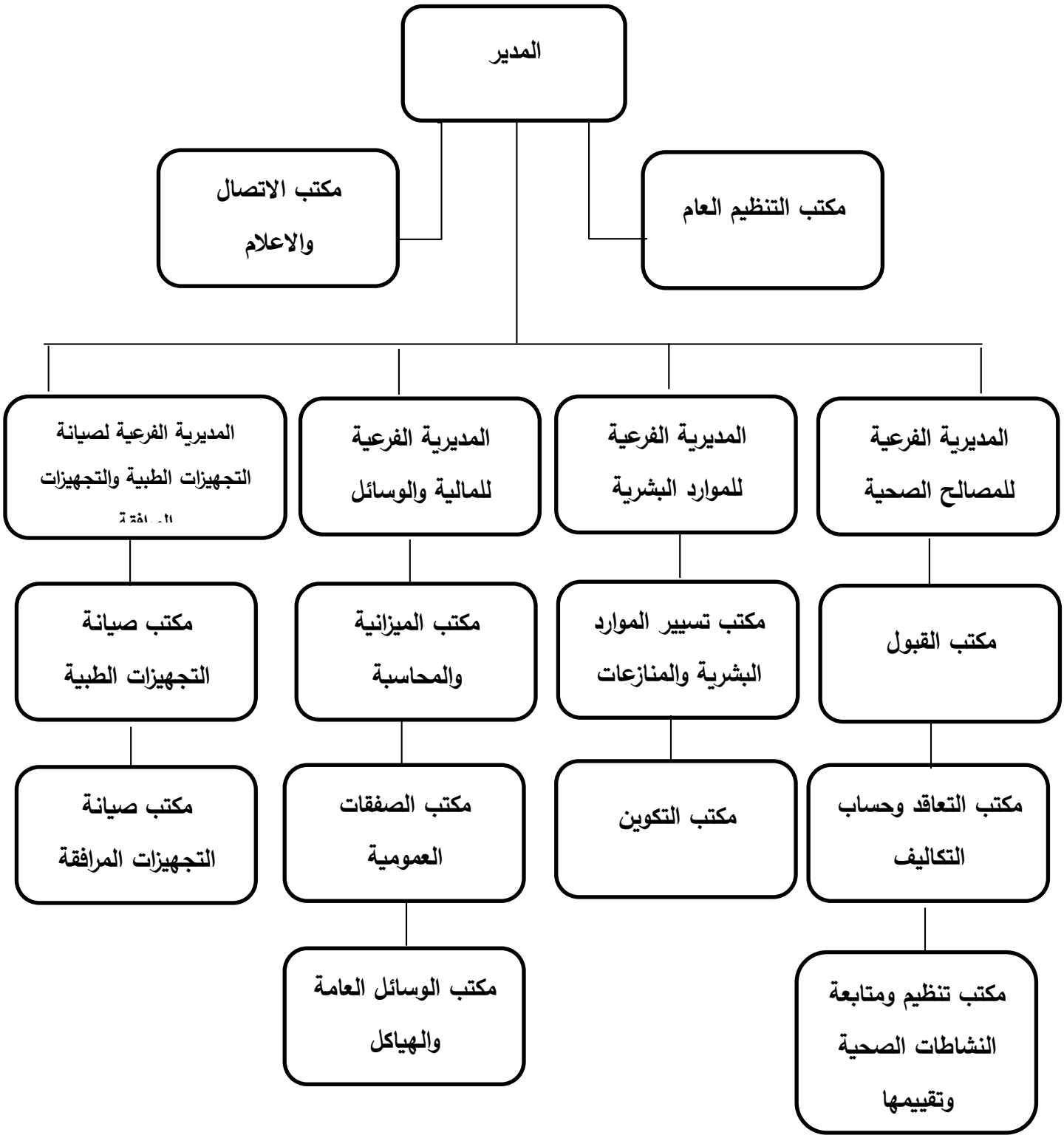
-حافظة الجثث .

-النادي :خاص بعمال المؤسسة.[1]

[1] بطاقة تقنية للمؤسسة مرجع .

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومديرياتها**

في هذا المطلب سنحاول ان نقوم بعرض الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة بصفة شاملة.




**الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان**

**المصدر: جريدة رسمية العدد 15 سنة 2010، قرار وزاري مشترك مؤرخ في : 20/12/2009. يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية**

وسوف نقوم بشرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يتكون من أربع مديريات على النحو الاتي:

- **مديرية المؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان:** تتكون من ثلاثة مكاتب:

-مكتب المدير :لتنسيق العمل والتحكم فيه.

-مكتب التنظيم العام: الاشراف على تنظيم وسير المناوبة الطبية، الإدارية، وفرق شبه الطبي.

-مكتب الاتصال:من أجل إيصال المعلومات والتواصل بين كافة المستويات الإدارية، والتنسيق بينها.

-**المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** وهي مسؤولة عن تنظيم وسير جميع المصالح الصحية والاقسام التقنية ،على رأسها مدير فرعي يشرف على مكاتب المديرية والتي تحتوي على (03) ثلاث مكاتب:

-مكتب القبول

-مكتب التعاقد وحساب التكاليف

-مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

-**المديرية الفرعية للموارد البشرية:** المدير الفرعي للموارد البشرية مسؤول عن تسير شؤون جميع الموظفين والعمال والمتقاعدين، وعليه تسيير تحركات المستخدمين تحت سلطة المدير واعداد المخطط السنوي ، ويشرف على مكاتب المديرية والتي تحتوي على مكتبين:

-مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

-مكتب التكوين.

-**المديرية الفرعية للمالية و الوسائل:**

على رأسها مدير فرعي يشرف على مكاتب المديرية والتي تحتوي على (03) ثلاث مكاتب:

-مكتب الميزانية والمحاسبة:من نشاطات هذا المكتب اعداد وتنفيذ الميزانية، واستلام الفواتير واعداد حوالات الدفع.

-مكتب الصفقات العمومية:ويتم فيه ابرام الصفقات من خلال الاشهار على المناقصة واعداد دفتر الشروط.

-مكتب الوسائل العامة و الهياكل:يتم فيه الاشراف على مخزون المؤسسة من خلال بطاقة المخزون واعداد بطاقة الجرد.

**-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة:**

تتولى هذه المديرية الاشراف على استلام التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة والامضاء على محاضر الاستلام والاشراف على التشغيل الاولي لها،ومتابعة كل العمليات المتعلقة بإلغاء استعمال العتاد والتجهيزات بالتنسيق مع مفتشية أملاك الدولة ، وتحتوي هذه المديرية على مكتبين:

-مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

-مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.[1]

**- مهام المديرية الفرعية للموارد البشرية:**

نظرا لكون المصلحة التي أجرينا تربصنا بها هي المديرية الفرعية للموارد البشرية فأردنا أن نتطرق إلى تقديم دور هاته المديرية والتعرف على مهام كل مكتب بها.

ونظرا للقرار الوزاري مشترك مؤرخ في : 20/12/2009 والذي خول للمديرية الفرعية للموارد البشرية متابعة المسار المهني للموظف، اعتبارا من تنصيبه وتثبيته حتى مغادرته المؤسسة كما تسهر على أوضاعه المهنية. بالتالي تعدد المهام الموكلة لها بين المهام اليومية والدورية.

يشرف على المديرية الفرعية الموارد البشرية مدير فرعي والذي يعين من طرف وزير الصحة السكان وإصلاح المستشفيات في المنصب العالي بصفته مديرا فرعيا للموارد البشرية حيث يشرف على تسيير مكتبين تحت تصرفه:

**- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:**

يتكفل هذا المكتب بنشاطات تسيير الحياة المهنية للموظفين (الأجور، الترقية في الرتبة والدرجة الإحالة على التقاعد، الخدمة الوطنية الانتداب الاستيداع، العزل ...إلخ).

- كما يقوم بمتابعة القضايا التي تكون المؤسسة طرفا فيها.

[1] جريدة رسمية العدد 15 سنة 2010، قرار وزاري مشترك مؤرخ في: 2009/12/20،مرجع سابق.

- متابعة ورقة حضور المستخدمين ومراقبتها.

- إعداد الاستفسارات ومتابعتها.

- متابعة مستخدمي إطار عقود ما قبل التشغيل ومنحة النشاط الاجتماعي.

- متابعة التقارير المختلفة المقدمة إلى المصلحة.

بالإضافة إلى المهام اليومية فتلتزم هذه المديرية الفرعية بعدة مهام تكون بصفة دورية نذكر منها:

- متابعة ومراقبة التقارير المقدمة من اللجنة التأديبية ومعاينتها.

- إعداد تقارير دورية حول وضعية المستخدمين وإرسالها للجهات الإدارية المعينة.

-إعداد مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

-**مكتب التكوين** : يتكفل هذا المكتب بتسيير وتنظيم كافة الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة سواء داخل أو خارج الوطن، والسهر على السير الحسن لها.[1]

## المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، الطريقة والأدوات.

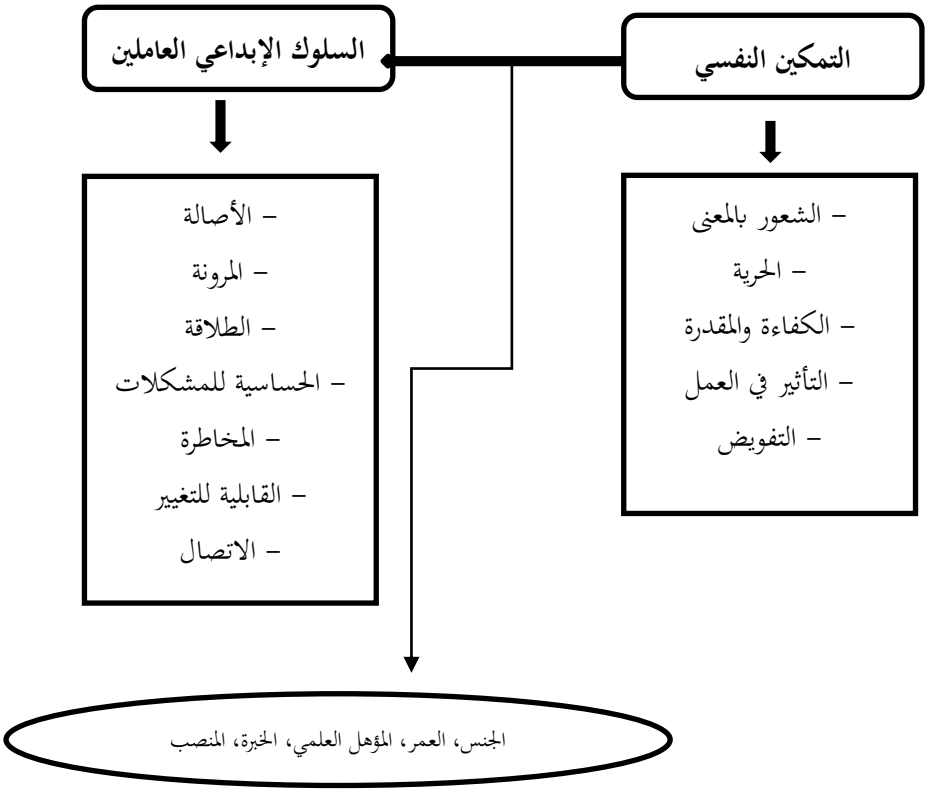
**المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة.**

لتوفير البيانات عن الإشكالية موضوع الدراسة وتفسيرها واختبار فرضيات الدراسة، فإنه سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع دراستنا، والذي سنتناول من خلاله مدى تأثير التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين.

أما فما يخص نموذج الدراسة فيبين الشكل الآتي المتغيرات التي تم الاعتماد عليها في دراستنا.

[1] جريدة رسمية العدد 15 سنة 2010، قرار وزاري مشترك مؤرخ في: 2009/12/20،مرجع سابق.

**الشكل رقم (01): نموذج الدراسة**




**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين في مختلف المستويات والوظائف الإدارية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان، حيث يبلغ عددهم 510 عاملا بمختلف أصنافهم (طبيين، ممرضين، أعوان إدارة، عمال مهنيين)، هذا وقد تمثلت عينة الدراسة في 30 عامل، أي ما يمثل نسبة 05% موزعين على النحو الآتي.

**الجدول رقم (01): عينة الدراسة**

| أطباء | الممرضين | أعوان الإدارة | العمال المهنيين |
|---|---|---|---|
| 03 | 15 | 11 | 01 |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

**المطلب الثاني: أداة الدراسة.**

بما أن متغيرات الدراسة **(التمكين النفسي والسلوك الإبداعي للعاملين)** هي متغيرات نوعية يتعذر فيها القياس الكمي، فقد تم اللجوء إلى الاستبانه باعتبارها تستعمل على نطاق واسع في معالجة المتغيرات نوعية، وقد تم صياغتها بالاعتماد على ثلاثة محاور أساسية هي:

- **المحور الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:** مشكلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة والمنصب الإداري.
- **المحور الثاني: التمكين النفسي (المتغير المستقل):** يمثل هذا المحور المتغير المستقل، حيث قمنا بتقسيمه إلى خمسة أبعاد أساسية هي: **(الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل، التفويض)**، وتضمن كل بعد 40 عبارات، ما عدا بعد الحرية الذي تضمن **03** عبارات، وبالتالي فإن المتغير المستقل تضمن **19** عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (02): أبعاد التمكين النفسي**

| الشعور بالمعنى | الحرية | الكفاءة والمقدرة | التأثير في العمل | التفويض |
|---|---|---|---|---|
| 04 عبارات | 03 عبارات | 04 عبارات | 04 عبارات | 04 عبارات |

**المصدر:** من إعداد الطلبة.

- **المحور الثالث: السلوك الإبداعي للعاملين (المتغير التابع):** يمثل هذا المحور المتغير التابع، حيث قمنا بتقسيمه إلى سبعة أبعاد هي: **(الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية، المخاطرة، القابلية للتغيير، الاتصال)**، وتضمن كل بعد من هذه الأبعاد 03 عبارات، وبالتالي فإن المتغير التابع تضمن 21 عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (03): أداء العاملين**

| الأصالة | المرونة | الطلاقة | الحساسية | المخاطرة | القابلية للتغيير | الاتصال |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 03 عبارات | 03 عبارات | 03 عبارات | 03 عبارات | 03 عبارات | 03 عبارات | 03 عبارات |

**المصدر:** من إعداد الطلبة.

كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح درجات المقياس المستخدم:

**الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكرت الخماسي**

| الخيارات | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا يحدث |
|---|---|---|---|---|---|
| الأوزان | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**المصدر:** من إعداد الطلبة.

**المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة أداة الدراسة**

نعتمد في معالجة أداة الدراسة على الأدوات الاحصائية التي يوفرها برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية، وتتمثل أهم الأساليب التي تم استخدامها فيما يلي: التكرارات والنسب المئوية؛ اختبار شابيرو لتحليل التوزيع الطبيعي، معامل الارتباط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة؛ المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، اختبار التجانس وتحليل التباين الأحادي.

كما يتم تقدير متوسط استجابة كل عبارة من عبارات الاستبانه على ضوء الجدول الآتي.

**الجدول رقم (05): مجالات خيارات الإجابة**

| الخيار | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| المجال | { 1- 1.79} | { 1.80 - 2.59} | {3.39 - 2.60 } | { 4.19 - 3.40} | { 4.20 - 5.00} |

**المصدر**: من إعداد الطلبة.

**المبحث الثالث: تحليل أداة الدراسة.**

في هذا المبحث نتطرق إلى إجراء مختلف الاختبارات المساعدة في التحليل، ابتداء بتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية، اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي، وتحلل عبارات الاستبانه.

**المطلب الأول: صدق أداة الدراسة.**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه، أي أن العبارات تقيس المراد قياسه، وعلى ضوء ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه، والجداول الآتية توضح ذلك.

**أولا: الاتساق الداخلي لعبارات محور التمكين النفسي**

قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات الأبعاد الخمس مع المتغير ككل.

**الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لعبارات محور التمكين النفسي مع البعد الذي تنتمي إليه**

| | بعد الشعور بالمعنى | | | | بعد الحرية | | | بعد الكفاءة والمقدرة | | | | بعد التأثير في العمل | | | | بعد التفويض | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رقم العبارة | 1 | 2 | **3** | **4** | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | **19** |
| معمل | 0.650 | 0.665 | **0.337** | **0.343** | 0.749 | 0.828 | 0.451 | 0.518 | 0.584 | 0.563 | 0.617 | 0.622 | 0.751 | 0.871 | 0.672 | 0.775 | 0.628 | 0.741 | **0.132** |
| مستوى | 0.000 | 0.000 | **0.068** | **0.063** | 0.000 | 0.000 | 0.012 | 0.003 | 0.001 | 0.001 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.002 | 0.000 | **0.486** |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط لجل العبارات كانت دالة إحصائيا وموجبة فهي تتمتع باتساق جيد، عدا العبارات 3، 4، و19، والتي سنستثنيها من التحليل.

**ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات محور السلوك الإبداعي**

قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات محور السلوك الإبداعي مع المتغير ككل، والجدول الآتي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لعبارات محور السلوك الإبداعي مع البعد الذي تنتمي إليه**

| | بعد الأصالة | | | بعد المرونة | | | بعد الطلاقة | | | بعد الحساسية | | | بعد المخاطرة | | | د القابلية للتغيير | | | بعد الاتصال | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رقم العبارة | **20** | **21** | **22** | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| معامل الارتباط | **0.329** | 0.509 | 0.661 | 0.693 | 0.626 | 0.805 | 0.815 | 0.749 | 0.699 | 0.791 | 0.697 | 0.730 | 0.791 | 0.697 | 0.730 | 0.702 | 0.719 | 0.499 | 0.716 | 0.581 | 0.591 |
| مستوى الدلا | **0.076** | 0.004 | 0.012 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جل معاملات الارتباط لجميع عبارات محور السلوك الإبداعي دالة إحصائيا وكانت موجبة، مما يدل على تتمتع جميع العبارات باتساق جيد، ماعد العبارة رقم 20 التالي سنستثنيها من التحليل.

**ثالثا: الصدق البنائي**

والذي يبين مدى ارتباط كل محور من محوري الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانه، وللتحقق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محوري الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (14): الصدق البنائي للمحوري مع الاستبانه ككل**

| متغيرات الدراسة | معامل الارتباط سبيرمان | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| **التمكين النفسي** | 0.846 | 0.000 |
| **السلوك الإبداعي للعاملين** | 0.583 | 0.001 |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا، لأن مستوى الدلالة بلغ (0.000 و0.001) أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات المحورين صادقة لما وضعت لقياسه.

**المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي**

سنعتمد في إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة على اختبار شابيرو–ويلك، باعتباره المناسب في العينات الأقل من 50 مبحوثا، حيث سنعتمد على مستوى الدلالة ($\alpha$=0.05)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha$=0.05) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة ($\alpha$=0.05) فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يلزمنا بإجراء مختلف الاختبارات اللامعلمية؛ يقوم هذا الاختبار على فرضين أساسيين هما:

($H_0$) : بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

($H_1$) : بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول الآتي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

**الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة**

| البيان | اختبار شابيرو ويلك | |
|---|---|---|
| متغيرات الدراسة | قيمة Z | مستوى الدلالة |
| التمكين النفسي | 0.966 | 0.427 |
| السلوك الإبداعي | 0.982 | 0.875 |

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بالاعتماد على قيم اختبار شابيرو–ويلك نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) لكلا المتغيرين (التمكين النفسي والسلوك الإبداعي) كان أكبر من (0.05)، وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات الدّراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن البيانات المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي.

**المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة**

يقصد بالثبات أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، أي أن الثبات يعني استقرار المقياس فلو تم إعادة الدراسة مرة أخرى على نفس العينة نحصل على نفس النتائج، ويتم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، وعلى ضوء ذلك قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة من عدمها، والجدول الآتي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (16): معامل ألفا كرونباخ يوضح ثبات متغيرات الدراسة**

| متغيرات الدراسة | معامل ألفا كرونباخ |
|---|---|
| التمكين النفسي | 0.737 |
| السلوك الإبداعي للعاملين | 0.664 |
| الاستبانة ككل | 0.731 |

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (التمكين النفسي) بلغت (0.773) وقيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع (السلوك الإبداعي للعاملين) بلغت (0.664) وهي قيم قريبة من 1، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغت (0.731) وهي تدل على ثبات الاستبانه.

**المطلب الرابع: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية.**

سيتم في هذا المطلب تحليل الخصائص الشخصية (الجنس، السن، والوظيفية، المؤهل العلمي، الخبرة، والمنصب الإداري).

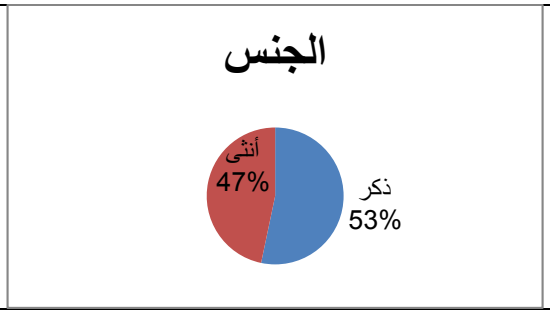
**أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس.**

سنعتمد في شرح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي.

**الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **ذكر** | 16 | %53.3 |
| **أنثى** | 14 | %46.7 |
| **المجموع** | 30 | %100 |

**الشكل رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس**




**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (02) بأن العينة كانت متكافئة بين الذكور والإناث، حيث زاد فيها عدد الذكور على الإناث بفردين فقط، فقد بلغ عدد الذكور 16 بنسبة 53.3%، في حين بلغ عدد الإناث 14 بنسبة 46.7%، وهذا راجع إلى طبيعة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، والذي تكون لدى الإناث رغبة كبيرة للعمل فيه دون سائر القطاعات.

**ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر.**

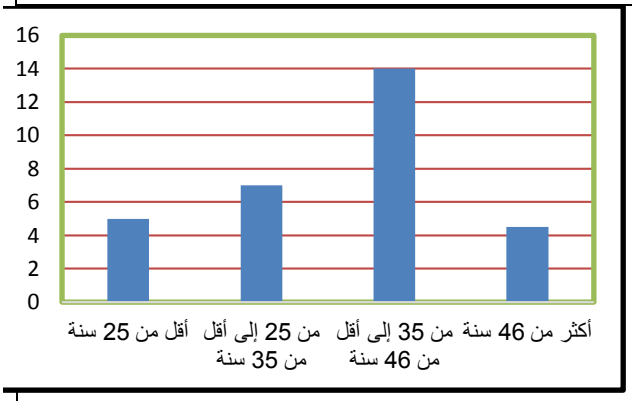
سنعتمد في توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما

يوضحه الجدول والشكل الآتيين.

**جدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب السن**

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **أقل من 25 سنة** | **05** | %16.7 |
| **من 25 إلى أقل من 35 سنة** | 07 | %23.3 |
| **من 35 إلى أقل من 46 سنة** | 14 | %46.7 |
| **أكبر من 46 سنة** | 04 | %13.3 |
| **المجموع** | 30 | %100 |

**الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب السن**




**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (03) بأن غالبية أفراد العينة كانت أعمارهم ما بين 35 سنة و46 سنة، فقد بلغ عددهم 14 بنسبة 46.7%، تلتها فئة ما بين 25 إلى 35 سنة وقد بلغ عددهم 07 بنسبة 23.3%، ثم تلتها فئة أقل من 25 سنة فقد بلغ عددهم 05 أفراد بنسبة 16.7%، ليبقى 04 أفراد فقط في فئة أكبر من 46 سنة بنسبة 13.3%، وهذا راجع في نظرنا إلى أن العاملين الصحيين يدخلون في سن مبكر للعمل في القطاع الصحي أي بكالوريا + ثلاث سنوات تكوين في المعهد العالي للشبه الطبي، الأمر الذي يجعل احتواء القطاع الصحي على عاملين دون سن الخمسينات أو حتى الستين لأنهم يكونوا قد وصلوا إلى سن التقاعد.

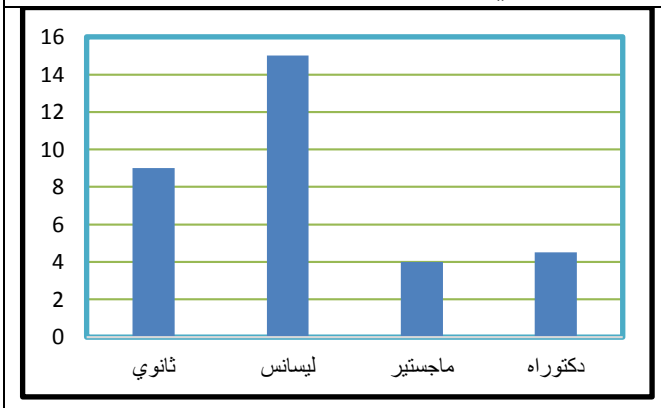
**رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة بحس بالمؤهل العلمي.**

سنعتمد في شرح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول والشكل الآتيين.

**الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي**

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **ثانوي** | 09 | %30 |
| **ليسانس** | 15 | %50 |
| **ماجستير** | 04 | %13.3 |
| **دكتوراه** | 02 | %6.7 |
| **المجموع** | **30** | **%100** |

**الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي**




**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم 04) بأن غالبية أفراد العينة من حملة الليسانس، فقد بلغ عددهم 15 بنسبة 50% أي نصف العينة، تليها فئة ثانوي فقد بلغ عددهم 09 بنسبة 30%، ثم تليها فئة حاملي الماجستير فقد بلغ عددهم 04 بنسبة 13.3%، لتأتي في الأخير فئة حاملي الدكتوراه فقد بلغ عددهم 02 بنسبة 6.7%، وفي نظرنا يعود هذا إلى طبيعة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة والذي يتطلب عاملين متخصصين كونهم يشتغلون بقطاع هام لا يقبل الخطأ في الخدمات المقدمة، لذلك فإن أغلب العاملين يحملون شهادة ليسانس، أي بعد حصولهم على شهادة البكالوريا فإنهم يتكونون لمدة ثلاث سنوات في المعهد شبه الطبي ليتخرجوا من هناك بشهادة معادلة لشهادة الليسانس.

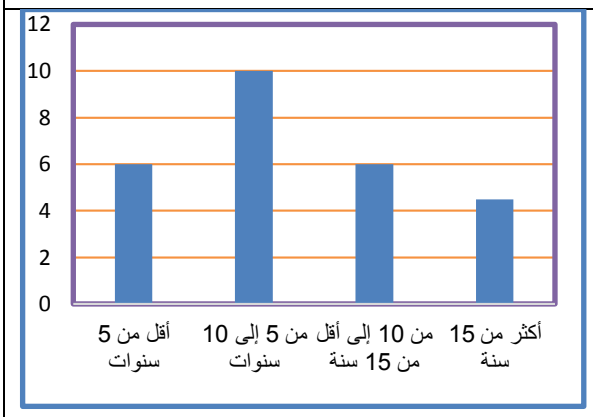
**سادسا: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الخبرة**

سنعتمد في شرح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الخبرة على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول والشكل الآتين.

**جدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب خبرة**

| الفئات | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **أقل من 05 سنوات** | 06 | %20 |
| **من 05 إلى 10 سنوات** | 10 | %33.3 |
| **من 10 إلى أقل من 15 سنة** | 06 | %20 |
| **أكثر من 15 سنة** | 08 | %26.7 |
| **المجموع** | 30 | %100 |

**الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الخبرة**




**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (05) بأن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة 33.3%، ثم تليها فئة أكثر من 15 سنة فقد بلغ عددهم 08 بنسبة 20%، ثم تليها فئتي أقل من 05 سنوات وفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة فقد بلغ عددهم 06 بنسبة 20%، وعليه يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة كافية تسمح لهم بالإجابة على أسئلة الاستبانة، وفي نظرنا يعود هذا إلى أهمية القطاع كونه يقدم أسمى أنواع الخدمات، فالعاملين سواء كانوا طبيين أو شبه طبيين، فمنذ أن يكونوا في مرحلة التكوين فإنهم يخضعون إلى تربصات في المؤسسة الصحية الأمر الذي يرفع من مستوى معارفهم وخبراتهم.

**سادسا: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المنصب الوظيفي**

سنعتمد في شرح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المنصب الوظيفي على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول والشكل الآتيين.

**الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المنصب الإداري**

| الفئات | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **طبيب** | 03 | %10 |
| **ممرض** | 15 | %50 |
| **عون إداري** | 11 | %36.7 |
| **عامل مهني** | 01 | %3.3 |
| **المجموع** | 30 | %100 |

**الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المنصب الإداري**




**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (06) بأن غالبية أفراد العينة ممرضين فقد بلغ عددهم 15 بنسبة 50%، ثم تليها فئة الأعوان الإداريين فقد بلغ عددهم 11 بنسبة 36.7%، ثم تليها فئتي الأطباء فقد بلغ عددهم 03 بنسبة 10%، ليبقى فرد واحد فقط في فئة العمال المهنيين، وفي نظرنا يعود هذا إلى أن فئة الممرضين هي الفئة الأكثر تواجدا وانتشار في المؤسسة الصحية، كونهم يقدمون خدمات كثيرة تفوق الخدمات التي يقدمها الطبيبين وباقي العاملين في المؤسسة.

**المبحث الثالث: اختبار فروض الدراسة.**

تهدف الدراسة بشكل عام إلى الإجابة على مجموعة من الفرضيات صغناها سابقا ونريد التأكد من صحتها أو نفيها كما يأتي بيانه.

**المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى.**

صغنا الفرضية الأولى على النحو الآتي: مستوى شعور أفراد عينة الدراسة بالتمكين النفسي يختلف عن درجة الحياد.

**أولا : تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الشعور بالمعنى.**

الجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (17): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الشعور بالمعنى**

| العبارات | لا يحدث | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاستجابة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **العبارة 1** | 01 | 02 | 07 | 08 | 12 | 3.93 | 1.112 | غالبا | 2 |
| **العبارة 2** | 00 | 00 | 04 | 11 | 15 | 4.37 | 0.718 | دائما | 1 |
| **الشعور بالمعنى** | | | | | | **4.33** | **0.497** | **دائما** | |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) نلاحظ أن شعور أفراد عينة الدراسة بالمعنى **دائما** ما يتوفر لديهم بمؤسستهم، وهذا يرجع بدرجة أولى إلى رغبة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة في خدمة المجتمع وفي تحقيق الأهداف الاجتماعية، وهذا راجع إلى كون العمل الذي يقومون به بأن له معنى وله قيمة مما يجعلهم يشعرون بالراحة النفسية.

**ثانيا: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الحرية.**

الجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (18): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الحرية**

| العبارات | لا يحدث | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاستجابة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **العبارة 5** | 01 | 01 | 06 | 11 | 11 | 4.00 | 1.017 | غالبا | 2 |
| **العبارة 6** | 03 | 03 | 03 | 10 | 11 | 3.77 | 1.331 | غالبا | 3 |
| **العبارة 7** | 00 | 00 | 02 | 06 | 22 | 4.67 | 0.606 | دائما | 1 |
| **بعد الحرية** | | | | | | 4.14 | 0.746 | **غالبا** | |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) نلاحظ أن شعور أفراد عينة الدراسة بالحرية **غالبا** ما يتوفر لديهم بمؤسستهم، وهذا يرجع بدرجة أولى إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لديهم المسؤولية الكاملة الناتجة عن منحهم الحرية والاستقلالية، والتي تجعلهم يتحملون مسؤولية النتائج المحققة، الأمر الذي

يجعل رؤساءهم يمنحون صلاحيات أوسع وبالتالي لديهم الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم وهذا ما يؤثر إيجابا على جودة الخدمة المقدمة.

**ثالثا: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الكفاءة والمقدرة.**

الجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (19): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الكفاءة والمقدرة**

| العبارات | لا يحدث | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاستجابة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **العبارة 8** | 00 | 00 | 05 | 11 | 14 | 4.30 | 0.750 | دائما | 4 |
| **العبارة 9** | 00 | 00 | 02 | 06 | 22 | 4.67 | 0.606 | دائما | 1 |
| **العبارة 10** | 00 | 01 | 04 | 08 | 17 | 4.37 | 0.850 | دائما | 3 |
| **العبارة 11** | 00 | 01 | 03 | 08 | 18 | 4.43 | 0.817 | دائما | 2 |
| **بعد الكفاءة والمقدرة** | | | | | | 4.44 | 0.438 | **دائما** | |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) نلاحظ أن شعور أفراد عينة الدراسة بالكفاءة والمقدرة **دائما** ما يتوفر لديهم بمؤسستهم، وهذا يرجع بدرجة أولى إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يمتلكون المهارات الازمة التي تؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة وفعالية، وبالتالي لديهم القدرة على مواجهة التحديات، وأنهم لديهم استعداد تام لتقبل التحديات والعمل تحت الضغوطات والاستجابة بسرعة للأزمات الطارئة.

**رابعا: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد التأثير في العمل.**

الجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (20): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد التأثير في العمل**

| العبارات | لا يحدث | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاستجابة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **العبارة 12** | 01 | 03 | 06 | 09 | 11 | 3.87 | 1.137 | غالبا | 3 |
| **العبارة 13** | 02 | 01 | 06 | 11 | 10 | 3.87 | 1.137 | غالبا | 2 |
| **العبارة 14** | 03 | 00 | 08 | 12 | 07 | 3.67 | 1.155 | غالبا | 4 |
| **العبارة 15** | 01 | 01 | 05 | 08 | 15 | 4.17 | 1.053 | غالبا | 1 |
| **بعد التأثير في العمل** | | | | | | 3.89 | 0.837 | **غالبا** | |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) نلاحظ أن شعور أفراد عينة الدراسة بالتأثير في العمل **غالبا** ما يتوفر لديهم بمؤسستهم، وهذا يرجع بدرجة أولى إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يحبذون العمل الجماعي ومساعدة الآخرين على إنجاز أعمالهم، كما أن لهم تأثير كبير حول القرارات المتعلقة بالوظيفة التي يؤدونها، وكذا لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات ما ينتج عنه رضاهم الوظيفي، وبالتالي فإن العاملين يمتلكون مهارات ومعارف كافية التي تجعلهم يؤثرون على أداء عملهم وتسمح لهم بإيجاد حلول للمشكلات التي يواجهونها.

**خامسا: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد التفويض:** الجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (21): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد التفويض**

| العبارات | لا يحدث | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاستجابة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **العبارة 16** | 04 | 01 | 06 | 10 | 09 | 3.63 | 1.326 | غالبا | 1 |
| **العبارة 17** | 09 | 03 | 04 | 06 | 08 | 3.03 | 1.629 | غالبا | 3 |
| **العبارة 18** | 04 | 02 | 06 | 07 | 11 | 3.63 | 1.402 | غالبا | 2 |
| **بعد التفويض** | | | | | | 3.61 | 0.865 | **غالبا** | |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) نلاحظ أن شعور أفراد عينة الدراسة بالتفويض **غالبا** ما يتوفر لديهم بمؤسستهم، وهذا يرجع بدرجة أولى إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يحظون بثقة كاملة من قبل الإدارة العليا والتي تجعلها تفوض المزيد من المهام والصلاحيات للعاملين في المستويات الدنيا، وبالتالي فهم يتمتعون بحرية التصرف في كيفية معالجة الأزمات والمشكلات التي يتعرضون لها، باعتبارهم الأقرب لها، إضافة إلى ذلك فإن لكل موقف تتعرض له المؤسسة صلاحيات معينة تمنح للعاملين في المستويات الدنيا.

**المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية.**

صغنا الفرضية الثانية على النحو الآتي: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول السلوك الإبداعي يختلف عن درجة الحياد.

**أولا: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الأصالة**

الجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (22): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الأصالة**

| العبارات | لا يحدث | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاستجابة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **العبارة 21** | 00 | 03 | 03 | 13 | 11 | 4.07 | 0.944 | غالبا | 1 |
| **العبارة 22** | 03 | 01 | 07 | 10 | 09 | 3.70 | 1.236 | غالبا | 2 |
| **بعد الأصالة** | | | | | | 4.17 | 0.530 | **غالبا** | |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) نلاحظ أن شعور أفراد عينة الدراسة بالأصالة كان **غالبا**، وهذا يرجع بدرجة أولى إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة متفقين على أن تكرار الإجراءات المتبعة يجعلهم يشعرون بالملل مما يؤثر سلبا على أدائهم وعلى طريقة تقديمهم للخدمة الصحية، بالرغم من امتلاكهم القدرات والمهارات التي تجعلهم يبدعون ويأتون بالأفكار الجديدة والتي تؤثر إيجابا على أداء عملهم وبالتالي تحقيق رضا المستفيد من الخدمة.

**ثانيا: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد المرونة.**

الجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (23): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد المرونة**

| العبارات | لا يحدث | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاستجابة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **العبارة 23** | 00 | 02 | 03 | 11 | 14 | 4.23 | 0.898 | دائما | 3 |
| **العبارة 24** | 00 | 01 | 02 | 08 | 19 | 4.50 | 0.777 | دائما | 1 |
| **العبارة 25** | 00 | 01 | 04 | 11 | 14 | 4.27 | 0.828 | دائما | 2 |
| **بعد المرونة** | | | | | | 4.33 | 0.618 | **دائما** | |

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) نلاحظ أن شعور أفراد عينة الدراسة بالمرونة **دائما** ما يتوفر لديهم بمؤسستهم، وهذا يرجع بدرجة أولى إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بروح تقبل الخلاف ويعتبرونه فرصة لهم لتطوير أدائهم وتحقيق مستويات أفضل من الأداء، لأنهم يفكرون بطرق مختلفة حتى تكون لهم نظرة أوسع حول القضايا والأمور التي يفكرون بشأنها، وهذا راجع إلى كونهم يمتلكون المعارف والمهارات الكافية التي تجعلهم يمتلكون القدرة على استنباط واستنتاج الأحكام حول القضايا والمشاكل التي يتعرضون لها.

**ثالثا: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الطلاقة.**

الجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (24): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الطلاقة**

| العبارات | لا يحدث | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاستجابة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **العبارة 26** | 00 | 01 | 02 | 08 | 19 | 4.50 | 0.777 | دائما | 2 |
| **العبارة 27** | 00 | 00 | 04 | 14 | 12 | 4.27 | 0.691 | دائما | 3 |
| **العبارة 28** | 00 | 00 | 03 | 08 | 19 | 4.53 | 0.681 | دائما | 1 |
| **بعد الطلاقة** | | | | | | **4.43** | **0.533** | **دائما** | |

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) نلاحظ أن شعور أفراد عينة الدراسة بالطلاقة **دائما** ما يتوفر لديهم بمؤسستهم، وهذا يرجع بدرجة أولى إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بالمعارف والمهارات اللازمة التي تسمح لهم بتحديد تفاصيل عملهم ثم الشروع في تنفيذها، الأمر الذي يضمن تحقيق الأهداف المسطرة، كذلك فإن العاملين لديهم القدرة على إيصال المعلومة إلى زملائهم في العمل وإلى المستفيدين من الخدمة الصحية وبالتالي فإن العاملين ليست لديهم أية مشاكل بخصوص تواصلهم مع الآخرين، الأمر الذي يجعلهم يستجيبون بسرعة لما يتعرضون له من تحديات وضغوطات في بيئة عملهم.

**رابعا: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الحساسية.**

الجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (25): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الحساسية**

| العبارات | لا يحدث | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاستجابة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **العبارة 29** | 00 | 02 | 07 | 12 | 09 | 3.93 | 0.907 | غالبا | 3 |
| **العبارة 30** | 00 | 02 | 01 | 12 | 15 | 4.33 | 0.844 | دائما | 2 |
| **العبارة 31** | 00 | 01 | 01 | 13 | 15 | 4.40 | 0.724 | دائما | 1 |
| **بعد الحساسية** | | | | | | 4.22 | .685560 | **دائما** | |

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) نلاحظ أن شعور أفراد عينة الدراسة بالحساسية **دائما** ما يتوفر لديهم بمؤسستهم، وهذا يرجع بدرجة أولى إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لديهم المعرفة والمهارة اللازمة التي تساعدهم على الاستجابة لمتطلباتهم الوظيفية والتمكّن من أدائها بأعلى مستويات الجودة والإتقان، وهذا راجع إلى كونهم يمتلكون القدرة على مواجهة مشاكلهم العملية وكيفية معالجتها، وإلى كونهم لديهم القدرة على التنبؤ بالمشاكل والمواقف التي قد يتعرضون لها، الأمر الذي يجعلهم على استعداد تام لمواجهتها وإمكانية الخروج منها وتجنبها.

**خامسا: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد المخاطرة.**

الجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (26): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد المخاطرة**

| العبارات | لا يحدث | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاستجابة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **العبارة 32** | 00 | 01 | 02 | 06 | 21 | 4.57 | 0.774 | دائما | 1 |
| **العبارة 33** | 00 | 00 | 04 | 11 | 15 | 4.37 | 0.718 | دائما | 2 |
| **العبارة 34** | 01 | 01 | 00 | 15 | 13 | 4.30 | 0.837 | دائما | 3 |
| **بعد المخاطرة** | | | | | | 4.41 | 0.530 | **دائما** | |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (26) نلاحظ أن شعور أفراد عينة الدراسة بالمخاطرة **دائما** ما يتحقق بمؤسستهم، وهذا يرجع بدرجة أولى إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتحلون بروح المسؤولية التي تجعلهم لا يحبذون القيام بالممارسات الخاطئة بالرغم من كونها شائعة في البيئة العملية، إضافة إلى كونهم يمتلكون القدرة على مواجهة المخاطر والصعوبات التي تواجههم أثناء أدائهم لعملهم، وكونهم يمتعون بروح المخاطرة التي تجعلهم يسعون إلى تحقيق ممارسات إبداعية وغير مألوفة في بيئة العمل.

**سادسا: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد القابلية للتغيير.**

الجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (27): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد القابلية للتغيير**

| العبارات | لا يحدث | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاستجابة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارة 35 | 00 | 00 | 05 | 14 | 11 | 4.20 | 0.714 | دائما | 1 |
| العبارة 36 | 00 | 02 | 11 | 10 | 07 | 3.73 | 0.907 | غالبا | 3 |
| العبارة 37 | 00 | 00 | 07 | 10 | 13 | 4.20 | 0.805 | دائما | 2 |
| **بعد القابلية للتغيير** | | | | | | 4.04 | 0.523 | **غالبا** | |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (27) نلاحظ أن شعور أفراد عينة الدراسة بالقابلية للتغيير **غالبا** ما يتوفر لديهم بمؤسستهم، وهذا يرجع بدرجة أولى إلى أن المؤسسة محل الدراسة تحبذ القيام بأساليب وطرق عمل جديدة تختلف عن القديمة من أجل الانتقال إلى وضع أكثر كفاءة وفعالية، وكذا تشجيعها العاملين على تغيير طريقة عملهم والانتقال إلى طريقة عمل جديدة غير مألوفة، وكذا تشجيعها العاملين على القيام بممارسات عمل جديدة بهدف توليد فرص تحقيق الإبداع والأفكار الجديدة.

**سابعا: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد سعة الاتصال.**

**الجدول رقم (28): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد سعة الاتصال**

| العبارات | لا يحدث | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاستجابة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارة 38 | 00 | 02 | 06 | 09 | 13 | 4.10 | 0.960 | غالبا | 2 |
| العبارة 39 | 01 | 04 | 06 | 13 | 06 | 3.63 | 1.066 | غالبا | 3 |
| العبارة 40 | 01 | 02 | 03 | 08 | 16 | 4.20 | 1.095 | دائما | 1 |
| **بعد سعة الاتصال** | | | | | | **3.97** | **0.757** | **غالبا** | |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (28) نلاحظ أن شعور أفراد عينة الدراسة بسعة الاتصال **غالبا** ما يتوفر لديهم بمؤسستهم، وهذا يرجع بدرجة أولى إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يسعون إلى تحسين علاقاتهم وبالتالي تكوين الثقة بينهم وهذا ما يرفع من معنويات العاملين ويحقق رضاهم الوظيفي، وهذا راجع إلى أنهم يحبذون العمل الجماعي وتبادل الأفكار فيما بينهم وتشجيع العملية الاتصالية وبالتالي تحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات داخل المؤسسة.

**المطلب الثالث: اختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.**

سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

والذي يقاس بحسب الصيغة الرياضية الخطية التالية:

$$\mathbf{Y}= B_0 + B_1\,\mathbf{X}_1 + B_2\,\mathbf{X}_2 + B_3\mathbf{X}_3 + B_4\,\mathbf{X}_4 + B_5$$

حيث أن: **Y**: السلوك الإبداعي للعاملين.

$\mathbf{X}_1$: الشعور بالمعنى.

$\mathbf{X}_2$: الحرية.

$\mathbf{X}_3$: الكفاءة والمقدرة.

$\mathbf{X}_4$: التأثير في العمل.

X التفويض : 5

**أولا_تقدير النموذج القياسي**

بعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية ( **spss** )، ظهرت نتائج تقدير معامل نموذج تقدير أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الصيغة الخطية الآتية:

$$\mathbf{y = 3.823 + 0.103x_1 - 0.044x_2 - 0.011x_3 - 0.036x_4 - 0.012x_5}$$
$$\mathbf{t\ 4.649\ 0.627 - 0.404 - 0.059\ 0.427\ 0.136}$$
$$\mathbf{\bar{R}^2 = 0.040\ F = 0.202}$$

**ثانيا_التحليل الإحصائي**

**1_اختبار معنوية المعالم:** انطلاقا من استخدام إحصائية ستودنت $T$ لتقييم معنوية معالم النموذج يمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول الموالي وذلك عند مستوى 5%. بحيث القيمة الجدولية $T_{tab}$

نستخرجها من جدول ستودنت عند نفس المستوى معنوية أي 5%، وبدرجة حرية (n_k) وتساوي 29=1-30، أي: $T_{tab}$= 1.699.

**جدول رقم (29): نتائج اختبار T ستودنت لنموذج تقدير أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي.**

| المقدرات | المعاملات | القيم المحسوبة $T_{cal}$ | القيم الجدولية $T_{tab}$ | أدنى مستوى معنوية |
|---|---|---|---|---|
| الثابت | $B_0$ | 644, | 1.69 | 0.000 |
| | $B_1$ | 0.627 | 1.69 | 0.537 |
| | $B_2$ | -0.404 | 1.69 | 0.690 |
| | $B_3$ | -0.059 | 1.69 | 0.953 |
| | $B_4$ | 0.427 | 1.69 | 0.673 |
| | $B_5$ | 0.136 | 1.69 | 0.893 |

من خلال الجدول رقم 24_3 نلاحظ ما يلي:

- **المقطع الثابت:** t المحسوبة أكبر من t المجدولة($T_{tab}$1.69( 4.64) <$T_{cal}$ [ ] ] وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم ومنه المقطع الثابت في النموذج معنوي إحصائيا.
- **ميل $X_1$:** t المحسوبة أقل من t المجدولة $T_{cal}$ [( 0.627 )<$T_{tab}$ (1.69) ] ؛وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ميل $X_1$ غير معنوي وليس له دلالة إحصائية؛ وبذلك $X_1$(الشعور بالمعنى) لا يؤثر علىy (السلوك الإبداعي).
- **ميل $X_2$:** t المحسوبة أقل من t المجدولة $T_{cal}$ [( -0.044 )<$T_{tab}$ (1.69) ] ؛وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية ميل $X_2$ غير معنوي وليس له دلالة إحصائية؛ وبذلك $X_2$(الحرية) لا تؤثر علىy (السلوك الإبداعي).
- **ميل $X_3$:** t المحسوبة أقل من t المجدولة $T_{cal}$ [( _0.059 )<$T_{tab}$ (1.69) ] ؛وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ميل $X_3$ غير معنوي وليس له دلالة إحصائية؛ وبذلك $X_3$(الكفاءة والمقدرة) لاتؤثر علىy (السلوك الإبداعي).
- **ميل $X_4$:** t المحسوبة أقل من t المجدولة $T_{cal}$ [( 0.427 )<$T_{tab}$ (1.69) ] ؛وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ميل $X_4$ غير معنوي وليس له دلالة إحصائية؛ وبذلك $X_4$(التأثير في العمل) لا يؤثر علىy (السلوك الإبداعي).

- **ميل $X_5$:t** المحسوبة أقل من t المجدولة $T_{cal}$ [( 0.136 )$>T_{tab}$ (1.69) ] ؛وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ميل $X_5$ غير معنوي وليس له دلالة إحصائية؛ وبذلك $X_4$(التفويض) لا يؤثر علىy (السلوك الإبداعي).

**2_اختبار المعنوية الكلية للنموذج:** من النتائج الموجودة بمعادلة تقدير نموذج أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي والمتعلقة بمعامل التحديد$R^2$ واختبار فيشر $F$ يمكن اختبار المعنوية الكلية للنموذج المتحصل عليه كما سيأتي.

**2_1 معامل التحديد المعدل$\overline{R}^2$:** إن القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد تقدر بـ 0.040 (وهي بعيدة عن الواحد)، حيث أن المتغيرات المفسرة تتحكم بـ 4%من التغيرات التي تحدث على السلوك الإبداعي، مما يدل على أن هناك ارتباطا ضعيفا بين السلوك الإبداعي والمتغيرات المفسرة (الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل، التفويض،)، أما الباقي 96%تفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

**2_2 اختبار فيشر $F$:** يهدف هذا الاختبار إلى معنوية الانحدار ككل من خلال فرضيتي العدم (والتي تنص على انعدام العلاقة بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع أي: $B1= 0$ والفرضية البديلة (معاملات المتغيرات المفسرة غير معدومة، أي: $B_1 \neq 0, B_2 \neq 0, B_3 \neq 0, B_4 \neq 0, B_5 \neq 0$، ومن مقارنة القيمة المحسوبة $F_{cal}$والمقدرة بـ 0.202 مع القيمة الجدولية (التي يتم استخراجها من جدول فيشرFعند مستوى معنية 5%ودرجة الحرية للبسط والمقام كما هو مبين في العلاقة التالية: $F^{k}_{n-k}=F^{1}_{29-5}=F^{1}_{24}=$ 4. 52) نلاحظ أن القيمة المحتسبة $F_{cal}$ أقل من القيمة الجدولية $F_{tab}$وعليه سنرفض فرضية البديلة والتي مفادها أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد لا يساوي الصفر؛ ونقبل الفرظية العدمية والتي تنص على أن على الأقل أحد المتغيرات المستقلة يساوي للصفر ما عدا الثابت، مما يدل على عدم معنوية العلاقة الخطية بين المتغير المعتمد المستقل (التمكين النفسي) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي).

من خلال الدراسة الإحصائية للنموذج الخطي المقدر، نلاحظ أن الثابت فقط الذي له معنوية اقتصادية وإحصائية، بينما الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل، والتفويض ليس لهم معنوية إحصائية، لمعالجة هذه المشكلة، فإننا نقوم بإعادة تقدير النموذج بإزالة متغيرات الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل، والتفويض لأنها غير معنوية إحصائيا.

**المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة.**

سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول استجابة الأفراد المبحوثين وفقا لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة المسؤولية، والخبرة المهنية).

للإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار التجانس Levene's Test في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

- **الفرض العدمي ($H_0$):** لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محوري الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي المدروس.
- **الفرض البديل($H_1$):** يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محوري الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي المدروس.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية لتالية:

**أولا: وجود فروق إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين بحسب الجنس.**

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه.

فإذا كانت مستوى الدلالة (Sig) في اختبار التجانس أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود تجانس)، وعليه لا توجد اختلافات، أما إذا كانت مستوى الدلالة (Sig) في اختبار التجانس أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل (وجود تجانس).

بعد إجراء اختبار التجانس تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

**الجدول رقم (30) نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس**

| البيان | الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | اختبار التجانس | قيمة T | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التمكين النفسي | ذكر | 16 | 4.0594 | 0.40816 | 0.395 | -0.339 | 0.737 |
| | أنثى | 14 | 4.1155 | 0.49723 | | -0.335 | |
| السلوك الإبداعي للعاملين | ذكر | 16 | 4.1607 | 0.26705 | 0.207 | -1.295 | 0.206 |
| | أنثى | 14 | 4.3061 | 0.34728 | | -1.272 | |

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (التمكين النفسي) بلغت 0.737 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع الثاني (السلوك الإبداعي للعاملين) بلغت 0.206 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين النفسي والسلوك الإبداعي تعزى لخاصية الجنس؛ ويرجع ذلك لعدم التفرقة بين الجنسين في العمل.

**ثانيا: وجود فروق إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين بحسب العمر.**

لمعرفة ما إذا كانت هناك فرق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر، أجرينا اختبار تحليل التباين الأحادي فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05) فإنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة. والجدول الآتي يوضح النتائج المحصل عليها.

**الجدول رقم (32) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا للعمر**

| البيان | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **التمكين النفسي** | بين المجموعات | 0.581 | 3 | 0.194 | 0.976 | 0.419 |
| | داخل المجموعات | 5.156 | 26 | 0.198 | | |
| | المجموع | 5.737 | 29 | | | |
| **السلوك الإبداعي للعاملين** | بين المجموعات | 0.249 | 3 | 0.083 | 0.846 | 0.481 |
| | داخل المجموعات | 2.547 | 26 | 0.098 | | |
| | المجموع | 2.795 | 29 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (التمكين النفسي) بلغت 0.419 وهي أكبر من (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع (السلوك الإبداعي) أيضا بلغت 0.481 وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر، وهذا يتماشا مع أفكار الباحثين في مجال التمكين والإبداع إذ يرون بأن العمر ليس له الدور الكبير في تحقيقهما من عدمه.

**ثالثا: وجود فروق إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين بحسب المؤهل العلمي.**

بعد إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

**الجدول رقم (33) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا للمؤهل العلمي**

| البيان | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **التمكين النفسي** | بين المجموعات | 0.855 | 3 | 0.285 | 1.519 | 0.233 |
| | داخل المجموعات | 4.881 | 26 | 0.188 | | |
| | المجموع | 5.737 | 29 | | | |
| **السلوك الإبداعي للعاملين** | بين المجموعات | 0.693 | 3 | 0.231 | 2.854 | 0.057 |
| | داخل المجموعات | 2.103 | 26 | 0.081 | | |
| | المجموع | 2.795 | 29 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (التمكين النفسي) بلغت 0.233 وهي أكبر من (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع (السلوك الإبداعي للعاملين) أيضا بلغت قيمة أكبر من(0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية المؤهل العلمي، وهذا راجع في نظرنا إلى قلة عدد حملة الدكتوراه والماجستير.

**رابعا: وجود فروق إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين بحسب الخبرة.**

بعد إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

**الجدول رقم (34) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا للخبرة**

| البيان | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **التمكين النفسي** | بين المجموعات | 1.308 | 3 | 0.436 | 2.559 | 0.077 |
| | داخل المجموعات | 4.429 | 26 | 0.170 | | |
| | المجموع | 5.737 | 29 | | | |
| **السلوك الإبداعي للعاملين** | بين المجموعات | 0.225 | 3 | 0.075 | 0.758 | 0.528 |
| | داخل المجموعات | 2.571 | 26 | 0.099 | | |
| | المجموع | 2.795 | 29 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (التمكين النفسي) بلغت 0.077 وهي أكبر من (0.05)، و قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع (السلوك الإبداعي للعاملين) بلغت 0.528 وهي أيضا أكبر من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية الخبرة.

**خامسا: وجود فروق إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين بحسب المنصب الوظيفي.**

بعد إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

**الجدول رقم (35) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا للمنصب الوظيفي**

| البيان | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **التمكين النفسي** | بين المجموعات | 0.047 | 3 | 0.016 | 0.072 | 0.974 |
| | داخل المجموعات | 5.689 | 26 | 0.219 | | |
| | المجموع | 5.737 | 29 | | | |
| **السلوك الإبداعي للعاملين** | بين المجموعات | .432 | 3 | 0.144 | 1.586 | 0.217 |
| | داخل المجموعات | 2.363 | 26 | 0.091 | | |
| | المجموع | 2.795 | 29 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) بأن قيم مستوى الدلالة للمتغيرين المستقل والتابع (السلوك الإبداعي للعاملين) (التمكين النفسي) بلغت 0.077 و0.528 على التوالي وهي قيم أكبر من (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير بلغت وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية المنصب الوظيفي.

**ملخص الفصل:**

تمت دراسة الفصل التطبيقي وقمنا بإعطاء لمحة حول المؤسسة الاستشفائية العمومية ببني سليمان، وذلك بدراسة اتجاهات عينة من عاملي هذه المؤسسة حول مدى تاثير التمكين النفسي في السلوك الإبداعي، معتمدين في ذلك على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss من أجل تحليل الاستبيان

ومن خلال دراسة البيانات وتحليل النتائج تمكنا من الوصول الى ما يلي:

بالنسبة للمحور الأول (التمكين النفسي) هناك إحساس بوجود التمكين النفسي، هذا ما يعكس ارتفاع مستوى أبعادها اما بالنسبة للمحور الثاني (السلوك الإبداعي هناك انطباع إيجابي لدى عاملي عينة الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية ببني سليمان.

اما بالنسبة لاختبار فرضية لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى) 0.05 (a=في متغير التمكين النفسي تغزى الى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس السن المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الإداري ( داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان وجدنا أنه لا تؤثر المتغيرات المدروسة للعاملين على ادراكهم للتمكين النفسي والسلوك الإبداعي تغزى للمتغيرات الديمغرافية.

# الخاتمة العامة

**الخاتمة:**

ان التمكين أحد أهم المداخل التي تساهم في التطوير الإداري في منظمات الأعمال، ويعتبر من أهم المداخل الرئيسية للازدهار والرقي .ومن خلال التمكين يمكن استغلال المورد البشري للمؤسسة الاستغلال الأمثل، خاصة بما يتعلق بالمشاكل والتهديدات جراء التغيرات البيئية.

فمعظم المؤسسات تطبقسياسة تمكين الموارد البشرية باعتباره أمرا حيويا لمواكبة التغيرات من خلال منح العاملين الصلاحيات والاستقلالية في العمل، مما يؤثر في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ومن هنا حاولنا من خلال دراستنا هذه التعرف على مستوى تهيئة التمكين النفسي للعاملين وأثر ذلك على السلوك الإبداعي لديهم معتمدين على المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان ولاية المدية دراسة حالة نتائج اختبار

- **نتائج اختبار فرضيات الدراسة:**
- تعتبر فرضيات اجابات أولية على الأسئلة الفرعية المنبثقة عن اشكالية الدراسة حيث في دراستنا هذه قمنا بصياغة ثلاثة فرضيات فكانت النتائج كالاتي:

– يوجد أثر ايجابي للتمكين النفسي في تعزيز السلوك الابداعي في المؤسسة الاستشفائية ،وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

–تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالتمكين النفسي والسلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات ديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب الإداري)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية ال–الثانية والثالثة.

**–نتائج الدراسة:**

بناءا على الدراسة توصلنا إلى النتائج النظرية والميدانية التالية:

– أن التمكين النفسي فهو من الأساليب والممارسات التي يستعملها المؤسسة من اجل تحقيق الاستقرار لدى العاملين.

– أن عملية الإبداع لا تقتصر فقط على تقديم واقتراح أفكار جديدة، وانما تستدعي الاهتمام بجميع مراحل العملية ابتداءًا من تطوير الأفكار والانتهاء بالتطبيق والمتابعة والتقييم.

. إذا طبق التمكين النفسي بالطريقة الصحيحة فسوف يؤدي ذلك إلى توفير مناخ تنظيمي ملائم للكشف عن الابداع ومنه دعم السلوك الإبداعي للفرد العامل داخل المؤسسة.

-ارتفاع مستوى الشعور بتطبيق التمكين النفسي في المؤسسة الاستشفائية لدى أفراد عينة الدراسة.

-لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية نظرة ايجابية اتجاه السلوك الإبداعي.

-تبدين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالتمكين والسلوك الإبداعي لدى عينت الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس السن، الموصل العلمي الخبرة، المنصب الإداري) وتترجم هذه النتائج أن هناك أثر ايجابي للتمكين النفسي في المؤسسة الاستشفائية في تعزيز السلوك الإبداعي

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج نظرية وتطبيقية ستحاول عرض بعض

الاقتراحات المتمثلة في:

- وجوب اهتمام الممارسين والباحثين بتحليل ودراسة موضوع التمكين النفسي من عدة جوانب وخاصة المنظور الإسلامي لنا كمسلمين، ولما فيه من عمق في التحليل والخصوصية في الطرح.

- يجب على المؤسسة الاستشفائية أن تسعى الى تشجيع الممارسات والأفكار الجديدة ومحاولة الابتعاد عن الروتين والقواعد الصارمة، لما فيه من تكريس للتبعية. والنمطية اضافة القضاء على روح الإبداع.

- اقامة دورات تدريبية واعطائها أهمية لما فيها من مكتسبات للأفراد العاملين، وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين وتنمية السلوك الإبداعي لهم.

-اختيار الأساليب المباشرة للعاملين في انجاز أعمالهم مع اعطائهم الحربية في ذلك من أجل مواجهة الظروف الظاهرية في العمل.

-اتخاذ التمكين النفسي أسلوب في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين في المؤسسة لما له أثر في تنميه.

-وجود وحدة تنظيمية ترعى المبدعين في الهيكل التنظيمي وتعمل على تنمية السلوك الإبداعي للوصول إلى نتائج ابداعية من خلال التدعيم المعنوي والمادي.

- تشجيع السلوك الإبداعي وتحفيزيه عن طريق المكافأة المادية والمعنوية.

–وجوب تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية بيني سليمان ومنحهم الحرية والاستقلالية لإنجاز الاعمال، واتخاذ القرارات الفعالة في عملهم.

– اعطاء الفرد المبدع مهام تثير دوافع التحدي له من أجل اكتشاف أفكار جديدة وتطبيقها فعليا.

**أفاق الدراسية:**

– من خلال ما تطرقنا اليه حاولنا معالجة الموضوع من خلال ما توفر لدينا من معطيات ومعلومات حصلنا عليها، والحقيقة التي توصلنا اليها الى أنه يحتاج تفصيل كبير لأنه جد متشعب وواسع، ولقلة المواضيع ذات العلاقة، سنقدم بعض المواضيع التي من شانها ان تساهم اكثر في اثرائه، على ان نلفت انظار الباحثين لتناول هذه المواضيع ومعالجتها:

–التمكين الهيكلي ومساهمته في تعزيز التمكين النفسي وأثره على الإبداع الإداري (دراسة حالة).

–تمكين العاملين وأثر استراتيجياته على ولاء العملاء (دراسة حالة).

وفي الأخير نأمل أن يكون الله قد وفقنا في اكمال الموضوع، كما نسأله ونرجو توفيقه في دراسة الموضوع وعرضه بما هو مناسب لطموحنا وطموح اساتذتنا.

# قائمة المراجع

**-قائمة المراجع:**

**-باللغة العربية:**

I-القران الكريم :

**II-الكتب:**


1. احمد يوسف عرفات، دور التمكين في إدارة الازمات في منظمات الاعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن.
2. احمد إسماعيل للمعاني، اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ،2008.
3. الهواري السيد ، القاعد التحويل وتغيير المستقبل ،مكتب شمس العرب ،مصر،2002.
4. احسان دهش جلاب ناظم الظاهر الحسيني ،إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ،2013.
5. أسامة خيري ،إدارة الابداع والابتكارات الإدارية ،دار النشر والتوزيع ،الأردن.
6. اثنين خير الله جمال، الابداع الإداري ، دار أسامة ،ط1،عمان،الأردن،2008.
7. بشير علاق،الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسات،دار اليزولي للنشر والتوزيع،عمان،2003.
8. بطاقة تقنية صادرة عن المؤسسة الاستشفائية ببني سليمان.
9. جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ، دار بيت الحزم ، بيروت ،بحوث ودراسات مصر.
10. رامي جمال اندرواس، عادل سالم معايفة، الإدارة بالثقة والتمكين،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،ط1،الأردن،2008.
11. سيد قنديل علي محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، مدار الفكر الواحد، دار الفكر، ط1، الأردن،2008.
12. عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز، ط1، الأردن،2015.

13. عبد الكريم قندوز، الابتكار المالي ومقدمة الى الهندسة المالية، ط1، شركة بريطانية مسجلة في إنجلترا.
14. علاء محمد قنديل، القيادة الإدارية دار الفكر، ط1، الأردن،2010.
15. عبد الرحمان هيجان، المدخل الإبداعي، كل المشكلات، مركز الدراسات والبحوث في اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض،1999.
16. عبد الله حكمت النقار، عبد الناصر علك حافظ، التمكين النفسي دور وظائف إدارة الموارد البشرية،دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع،ط1 ،2017.
17. عطية افندي، تمكين العاملين مدخل التحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات مصر .
18. محمد الطاهر عبد الباري،مرزوق عبد العزيز، تمكين العاملين مدخل تحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لابحاث الحج،السعودية ،2005.
19. مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن،2011.
20. محمد بن عبد الرحيم بن سعد ال تاقد، مفهوم وسائل تنمية الابداع السعودي ،2011.
21. محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2011.
22. يحي سالم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،مصر،2006.

**III-الرسائل والاطروحات العلمية:**

1. ايناس عبد الرؤوف الشتي، دار إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، جامعة اليرموك، الأردن،2003.
2. توفيق عطية توفيق العلجة، الابداع الإداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارة قطاعات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ،فلسطين،2009.
3. جامدين أحلام، التسويق الإبداعي ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير في اطار مدرسة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسير،تخصص إدارة اعمال، الاستراتيجية للتنمية المستدامة ،جامعة فرحات عباس،سطيف،2019.

4. رائد حاج علي،اثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي، مذكرة ماجستير ،الجامعة الافتراضية السورية ،2022.
5. علي الخالدي،الابداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية ،رسالة ماجستير في إدارة الاعمال،كلية إدارة المال والاعمال جامعة ال البيت،الاردن2019.
6. مطر عبد المحسن الجميلي،الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية،2009.
7. مكرم عبد الجليل الجبري،التمكين الإداري وعلاقته بالابداع في شركة الاتصالات الخلوية جوال، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ،تحصص إدارة اعمال،جامعة الخليل ،فلسطين،2008.
8. محمد سعيد جوال،التمكين واثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة ميدانية،أطروحة دكتوراه ،تخصص علوم تسيير ،جامعة شلف،2015.
9. محمد نواش النويسمي ،اثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتامينات،رسالة ماجستير في الإدارة العامة ،جامعة مؤتة،الأردن،2011.

**IV-المجلات والمقالات:**

1. الظاهر احمد محمد على،نسرين موسى احمد ،اثر التدريب على الابداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية ،مجلة الاقتصاد الحديث،المجلد2،العدد2،جوان2002.
2. جريدة رسمية ،العدد33، 2007 مرسوم تنفيذي رقم07/140 مؤرخ في2007/05/19.
3. دروم احمد واخرون، اثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية ،مجلة اقتصاد المال والاعمال ،مجلد3،العدد4،أكتوبر،2019.
4. خالد الزعبي وحسين العزب ،قياس اتجاهات العاملين العاملي لاثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي ،مجلة المنارة ،المجلد13،العدد2 ، 2007.
5. زياد موسى مسعود ،اثر السلوك الإبداعي في تنفسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة،مجلة اقتصادية شمال افريقيا،مجلد17،العدد26.

6. سودان عبد الغني علي ،اثر بيئة العمل الإبداعية في المنظمات ،مجلة لاكروك للعلوم الاقتصادية والإدارية،2014.
7. سمية خليفي واخرون ، استراتيجية التمكين واثره في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ،المجلة الدولية للاداء الاقتصادي ،مجلد3،العدد2، 2018.
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العامة بمحافظة ديمياط، المجلة العلمبة للتجارة، الملحق2،العدد1،جامعة طنطا،2001.
9. مكيد علي، مقراب صارة ،دور إدارة التفويض في تنمية الابداع الإداري ،مجلة الاقتصاد الجديد،العدد13،المجلد2، 2015.
10. موسى عزوز،نذير يرسى احمد، اثر التمكين لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة السويدي كابل ،عين الدفلى ، مجلة الدراسات الاقتصادية،العدد1، 2022.
11. موسى توفيق المدهون ،نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشات الخاصة كاداة لادارة الجودة الشاملة،مجلة جامعة عبد المالك العزيز، للاقتصاد والإدارة، المجلة 13،العدد2، 1999.
12. مخلوف سداد زرقاوي امال،أهمية الابداع المفتوح في مؤسسات الاعلام والاتصال،مجلة البحوث ودراسات في النيدان الجديد،المجلد1،العدد1.
13. محمد الحراحشة واخرون، اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات الأردنية ،مجلة العلوم الإدارية ،المجلد 33، 2006.
14. معراج الهواري حوبيتشي توفيق ،دور دراسة المستهلك في عملية الابداع ،دراسة حالة شركة كوندور و ايريس ،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد34،الجلفة2008.
15. نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح ،مهارات الفكر الإبداعي وعلاقتهما بالتحاذ القرار،مجلة الإداري سنة17،العدد13،سلطنة عمان1995.
16. وهيبة قرماش ،مقومات الابداع ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية،مجلة علمية،جامعة الجزائر 3،العدد8، 2014.

17. يوسف كمال اثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإدارية،مجلد 2، العدد1، 2018.

# الملاحق

**الرجاء ضع علامة (×) أمام الإجابة التي تنطبق عليك**

الجنس : ذكر

أنثى

السن : أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة ☐

من 35 إلى أقل من 46 سنة ☐ من 46 سنة أكثر ☐

المؤهل العلمي :

ثانوي ☐ ليسانس ☐

ماجيستر ☐ دكتوراه ☐

**سنوات الخبرة :**

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

المنصب الإداري :

طبيب ☐ ممرض ☐

عون إدارة ☐ عامل مهني ☐

**المحور الثاني : التمكين النفسي**

**يرجى التكرم بقراءة كل عبارة ثم وضع علامة(X)في أحد الخانات الخمسة المتاحة .**

**مع التأكيد أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيار واحد**

| | محتوى العبارة | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا يحدث |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **الشعور بالمعنى (الأهمية)** | | | | | | |
| 01 | يمنحني العمل الذي أقوم به الشعور بالراحة النفسية | | | | | |
| 02 | أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة إجتماعية عالية | | | | | |
| 03 | أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم | | | | | |
| 04 | يمنحني عملي فرصة تقديم خدمات إنسانية هامة للمجتمع | | | | | |
| **الحربة (الإستقلالية في العمل)** | | | | | | |
| 05 | يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي / وظيفتي | | | | | |
| 06 | أتمتع باستقلالية دون الرجوع باستمرار الرئيسي في تنفيذ المهام المطلوبة مني | | | | | |
| 07 | أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة | | | | | |
| **الكفاءة والمقدرة** | | | | | | |
| 08 | أملك الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة | | | | | |
| 09 | الدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | لدي إستعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط كان | | | | | |
| 11 | أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي | | | | | |
| **التأثير في العمل** | | | | | | |
| 12 | أقوم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي | | | | | |
| 13 | لدي تأثير كبير في القرارات المتعلقة بعملي / فريقي | | | | | |
| 14 | يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي | | | | | |
| 15 | أساهم انجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم | | | | | |
| **التفويض** | | | | | | |
| 16 | لتلق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي | | | | | |
| 17 | تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر | | | | | |
| 18 | لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الإخرافات عند وقوعها | | | | | |
| 19 | تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة في | | | | | |

**المحور الثالث : السلوك الإبداعي للعاملين.**

**يرجى التكرم بقراءة كل عبارة ووضع علامة(X) في الخانة التي تتوافق مع رأيك**

| | محتوى العبارة | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا يحدث |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **الأصالة** | | | | | |
| 01 | أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة علمي | | | | | |
| 02 | لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي | | | | | |
| 03 | أشعر بالملل و الروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل . | | | | | |
| | **المرونة** | | | | | |
| 04 | أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها | | | | | |
| 05 | أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه و الاستفادة منه | | | | | |
| 06 | أسعى إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي | | | | | |
| | **الطلاقة و القدرة على التحليل** | | | | | |
| 07 | أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة و بطريقة يفهمها الجميع | | | | | |
| 08 | لدي القدرة على التفكير السريف في مختلف ظروف العمل | | | | | |
| 09 | أركز على تحديد التفاصيل العمل و مراحله قبل البدء في تنفيذه | | | | | |
| | **الحساسية للمشكلات** | | | | | |
| 10 | لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها | | | | | |
| 11 | أركز على مشاكل عملي و أسعى بجد لحلها بسرعة | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 12 | أركز على تحديد تفاصيل العمل و مراحله قبل البدء في تنفيذه | | | | | |
| **المخاطرة و روح المجازفة** | | | | | | |
| 13 | أرفض كل الممارسات المهنية اخاطئة و إن كانت شائعة في بيئة عملي | | | | | |
| 14 | أتحمل المخاطر و الصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملي | | | | | |
| 15 | أتحلى بالشجاعة للمبادرة بأعمل إبداعية حتى و إن كانت تتسم بالمخاطرة | | | | | |
| **القابلية للتغيير** | | | | | | |
| 16 | تدعم المؤسسة التغيير المتجدد في اساليب وطرق العمل | | | | | |
| 17 | –تشجع المؤسسة على التغيير وتظعم الافكار للممارسات الجديدة | | | | | |
| 18 | –أشجع الأخرين على تغيير طرق عملهم واسعى لمساعدتهم على ذلك | | | | | |
| **سعة الاتصال** | | | | | | |
| 19 | ابادر تعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في إجتماعات العمل | | | | | |
| 20 | –لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من والى دائرتي في العمل | | | | | |
| 21 | –لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من والى دائرتي في العمل | | | | | |

## الخصائص الشخصية والوظيفية:

**الجنس**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | دكر | 16 | 53.3 | 53.3 | 53.3 |
| | أنثى | 14 | 46.7 | 46.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**السن**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 25 سنة | 5 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| | 25-35 | 7 | 23.3 | 23.3 | 40.0 |
| | 35-46 | 14 | 46.7 | 46.7 | 86.7 |
| | أكثر من 46 سنة | 4 | 13.3 | 13.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**المؤهل**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ثانوي | 9 | 30.0 | 30.0 | 30.0 |
| | ليسانس | 15 | 50.0 | 50.0 | 80.0 |
| | ماجستير | 4 | 13.3 | 13.3 | 93.3 |
| | دكتوراه | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**الخبرة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 5 سنوات | 6 | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| | 5-10 | 10 | 33.3 | 33.3 | 53.3 |
| | 10-15 | 6 | 20.0 | 20.0 | 73.3 |
| | أكثر من 15 سنة | 8 | 26.7 | 26.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**المنصب**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | طبيب | 3 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | ممرظ | 15 | 50.0 | 50.0 | 60.0 |
| | عون إدارة | 11 | 36.7 | 36.7 | 96.7 |
| | عامل مهني | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**التوزيع الطبيعي:**

**Tests of Normality**

| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| التمكين النفسي | .109 | 30 | .200* | .966 | 30 | .427 |
| السلوك الإبداعي | .088 | 30 | .200* | .982 | 30 | .875 |

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

**الاتساق الداخلي:**

**Correlations**

| | | | العبارة1 | العبارة2 | العبارة3 | العبارة4 | المعنى |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | العبارة1 | Correlation Coefficient | 1.000 | .375* | -.203 | -.261 | .650** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .041 | .283 | .164 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة2 | Correlation Coefficient | .375* | 1.000 | .024 | -.001 | .665** |
| | | Sig. (2-tailed) | .041 | . | .900 | .995 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة3 | Correlation Coefficient | -.203 | .024 | 1.000 | .551** | .337 |
| | | Sig. (2-tailed) | .283 | .900 | . | .002 | .068 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة4 | Correlation Coefficient | -.261 | -.001 | .551** | 1.000 | .343 |
| | | Sig. (2-tailed) | .164 | .995 | .002 | . | .063 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | المعنى | Correlation Coefficient | .650** | .665** | .337 | .343 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .068 | .063 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | | العبارة5 | العبارة6 | العبارة7 | الحرية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | العبارة5 | Correlation Coefficient | 1.000 | .393* | .108 | .749** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .032 | .569 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة6 | Correlation Coefficient | .393* | 1.000 | .191 | .828** |
| | | Sig. (2-tailed) | .032 | . | .312 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة7 | Correlation Coefficient | .108 | .191 | 1.000 | .451* |
| | | Sig. (2-tailed) | .569 | .312 | . | .012 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | الحرية | Correlation Coefficient | .749** | .828** | .451* | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .012 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | | العبارة8 | العبارة9 | العبارة10 | العبارة11 | الكفاءة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | العبارة8 | Correlation Coefficient | 1.000 | .260 | .022 | -.009 | .518** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .166 | .909 | .964 | .003 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة9 | Correlation Coefficient | .260 | 1.000 | .234 | .279 | .584** |
| | | Sig. (2-tailed) | .166 | . | .214 | .135 | .001 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة10 | Correlation Coefficient | .022 | .234 | 1.000 | .038 | .563** |
| | | Sig. (2-tailed) | .909 | .214 | . | .842 | .001 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة11 | Correlation Coefficient | -.009 | .279 | .038 | 1.000 | .617** |
| | | Sig. (2-tailed) | .964 | .135 | .842 | . | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | الكفاءة | Correlation Coefficient | .518** | .584** | .563** | .617** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .003 | .001 | .001 | .000 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | | العبارة12 | العبارة13 | العبارة14 | العبارة15 | التأثير |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | العبارة12 | Correlation Coefficient | 1.000 | .439* | .439* | .007 | .622** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .015 | .015 | .970 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة13 | Correlation Coefficient | .439* | 1.000 | .524** | .344 | .751** |
| | | Sig. (2-tailed) | .015 | . | .003 | .063 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة14 | Correlation Coefficient | .439* | .524** | 1.000 | .646** | .871** |
| | | Sig. (2-tailed) | .015 | .003 | . | .000 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة15 | Correlation Coefficient | .007 | .344 | .646** | 1.000 | .672** |
| | | Sig. (2-tailed) | .970 | .063 | .000 | . | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | التأثير | Correlation Coefficient | .622** | .751** | .871** | .672** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | | العبارة16 | العبارة17 | العبارة18 | العبارة19 | التفويظ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | العبارة16 | Correlation Coefficient | 1.000 | .519** | .299 | -.195 | .775** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .003 | .108 | .302 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة17 | Correlation Coefficient | .519** | 1.000 | .213 | -.407* | .628** |
| | | Sig. (2-tailed) | .003 | . | .259 | .026 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة18 | Correlation Coefficient | .299 | .213 | 1.000 | .324 | .741** |
| | | Sig. (2-tailed) | .108 | .259 | . | .080 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة19 | Correlation Coefficient | -.195 | -.407* | .324 | 1.000 | .132 |
| | | Sig. (2-tailed) | .302 | .026 | .080 | . | .486 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | التفويظ | Correlation Coefficient | .775** | .628** | .741** | .132 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .486 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | | العبارة20 | العبارة21 | العبارة22 | الأصالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | العبارة20 | Correlation Coefficient | 1.000 | -.175 | .166 | .329 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .356 | .380 | .076 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة21 | Correlation Coefficient | -.175 | 1.000 | -.134 | .509** |
| | | Sig. (2-tailed) | .356 | . | .479 | .004 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة22 | Correlation Coefficient | .166 | -.134 | 1.000 | .661** |
| | | Sig. (2-tailed) | .380 | .479 | . | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | الأصالة | Correlation Coefficient | .329 | .509** | .661** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .076 | .004 | .000 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | | العبارة23 | العبارة24 | العبارة25 | المرونة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | العبارة23 | Correlation Coefficient | 1.000 | .082 | .324 | .693** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .666 | .081 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة24 | Correlation Coefficient | .082 | 1.000 | .429* | .626** |
| | | Sig. (2-tailed) | .666 | . | .018 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة25 | Correlation Coefficient | .324 | .429* | 1.000 | .805** |
| | | Sig. (2-tailed) | .081 | .018 | . | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | المرونة | Correlation Coefficient | .693** | .626** | .805** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | | العبارة26 | العبارة27 | العبارة28 | الطلاقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | العبارة26 | Correlation Coefficient | 1.000 | .414* | .420* | .815** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .023 | .021 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة27 | Correlation Coefficient | .414* | 1.000 | .344 | .749** |
| | | Sig. (2-tailed) | .023 | . | .062 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة28 | Correlation Coefficient | .420* | .344 | 1.000 | .699** |
| | | Sig. (2-tailed) | .021 | .062 | . | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | الطلاقة | Correlation Coefficient | .815** | .749** | .699** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | | العبارة29 | العبارة30 | العبارة31 | الحساسية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | العبارة29 | Correlation Coefficient | 1.000 | .318 | .349 | .791** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .087 | .059 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة30 | Correlation Coefficient | .318 | 1.000 | .460* | .697** |
| | | Sig. (2-tailed) | .087 | . | .011 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة31 | Correlation Coefficient | .349 | .460* | 1.000 | .730** |
| | | Sig. (2-tailed) | .059 | .011 | . | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | الحساسية | Correlation Coefficient | .791** | .697** | .730** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | | العبارة32 | العبارة33 | العبارة34 | المخاطرة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | العبارة32 | Correlation Coefficient | 1.000 | .373* | .168 | .702** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .042 | .374 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة33 | Correlation Coefficient | .373* | 1.000 | -.039 | .719** |
| | | Sig. (2-tailed) | .042 | . | .839 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة34 | Correlation Coefficient | .168 | -.039 | 1.000 | .499** |
| | | Sig. (2-tailed) | .374 | .839 | . | .005 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | المخاطرة | Correlation Coefficient | .702** | .719** | .499** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .005 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | | العبارة35 | العبارة36 | العبارة37 | القابلية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | العبارة35 | Correlation Coefficient | 1.000 | .204 | .223 | .716** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .279 | .237 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة36 | Correlation Coefficient | .204 | 1.000 | -.040 | .581** |
| | | Sig. (2-tailed) | .279 | . | .832 | .001 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة37 | Correlation Coefficient | .223 | -.040 | 1.000 | .591** |
| | | Sig. (2-tailed) | .237 | .832 | . | .001 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | القابلية | Correlation Coefficient | .716** | .581** | .591** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | .001 | .001 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | | العبارة38 | العبارة39 | العبارة40 | الاتصال |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | العبارة38 | Correlation Coefficient | 1.000 | .098 | .593** | .763** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .605 | .001 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة39 | Correlation Coefficient | .098 | 1.000 | -.008 | .585** |
| | | Sig. (2-tailed) | .605 | . | .967 | .001 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | العبارة40 | Correlation Coefficient | .593** | -.008 | 1.000 | .690** |
| | | Sig. (2-tailed) | .001 | .967 | . | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | الاتصال | Correlation Coefficient | .763** | .585** | .690** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | .001 | .000 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الصدق البنائي:

**Correlations**

| | | | التمكين النفسي | السلوك الإبداعي | الاستبيان |
|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | التمكين النفسي | Correlation Coefficient | 1.000 | .152 | .846** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .424 | .000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 |
| | السلوك الإبداعي | Correlation Coefficient | .152 | 1.000 | .583** |
| | | Sig. (2-tailed) | .424 | . | .001 |
| | | N | 30 | 30 | 30 |
| | الاستبيان | Correlation Coefficient | .846** | .583** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | .001 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ثبات الاستبيان:

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .737 | 19 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .664 | 21 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .731 | 40 |

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:**

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| العبارة1 | 30 | 3.93 | 1.112 |
| العبارة2 | 30 | 4.37 | .718 |
| العبارة3 | 30 | 4.50 | .820 |
| العبارة4 | 30 | 4.53 | .629 |
| المعنى | 30 | 4.3333 | .49712 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| العبارة5 | 30 | 4.00 | 1.017 |
| العبارة6 | 30 | 3.77 | 1.331 |
| العبارة7 | 30 | 4.67 | .606 |
| الحرية | 30 | 4.1444 | .74630 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| العبارة8 | 30 | 4.30 | .750 |
| العبارة9 | 30 | 4.67 | .606 |
| العبارة10 | 30 | 4.37 | .850 |
| العبارة11 | 30 | 4.43 | .817 |
| الكفاءة | 30 | 4.4417 | .43886 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| العبارة12 | 30 | 3.87 | 1.137 |
| العبارة13 | 30 | 3.87 | 1.137 |
| العبارة14 | 30 | 3.67 | 1.155 |
| العبارة15 | 30 | 4.17 | 1.053 |
| التأثير | 30 | 3.8917 | .83739 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| العبارة16 | 30 | 3.63 | 1.326 |
| العبارة17 | 30 | 3.03 | 1.629 |
| العبارة18 | 30 | 3.63 | 1.402 |
| العبارة19 | 30 | 4.17 | 1.206 |
| التفويظ | 30 | 3.6167 | .86536 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| العبارة20 | 30 | 4.77 | .679 |
| العبارة21 | 30 | 4.07 | .944 |
| العبارة22 | 30 | 3.70 | 1.236 |
| الأصالة | 30 | 4.1778 | .53055 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| العبارة23 | 30 | 4.23 | .898 |
| العبارة24 | 30 | 4.50 | .777 |
| العبارة25 | 30 | 4.27 | .828 |
| المرونة | 30 | 4.3333 | .61898 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| العبارة26 | 30 | 4.50 | .777 |
| العبارة27 | 30 | 4.27 | .691 |
| العبارة28 | 30 | 4.53 | .681 |
| الطلاقة | 30 | 4.4333 | .53355 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| العبارة29 | 30 | 3.93 | .907 |
| العبارة30 | 30 | 4.33 | .844 |
| العبارة31 | 30 | 4.40 | .724 |
| الحساسية | 30 | 4.2222 | .68556 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| العبارة32 | 30 | 4.57 | .774 |
| العبارة33 | 30 | 4.37 | .718 |
| العبارة34 | 30 | 4.30 | .837 |
| المخاطرة | 30 | 4.4111 | .53019 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| العبارة35 | 30 | 4.20 | .714 |
| العبارة36 | 30 | 3.73 | .907 |
| العبارة37 | 30 | 4.20 | .805 |
| القابلية | 30 | 4.0444 | .52328 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| العبارة38 | 30 | 4.10 | .960 |
| العبارة39 | 30 | 3.63 | 1.066 |
| العبارة40 | 30 | 4.20 | 1.095 |
| الاتصال | 30 | 3.9778 | .75776 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

## اختبار (ت) لعينتين مستقلتين

**Group Statistics**

| | الجنس | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| التمكين النفسي | دكر | 16 | 4.0594 | .40816 | .10204 |
| | أنثى | 14 | 4.1155 | .49723 | .13289 |
| السلوك الإبداعي | دكر | 16 | 4.1607 | .26705 | .06676 |
| | أنثى | 14 | 4.3061 | .34728 | .09282 |

**Independent Samples Test**

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| التمكين النفسي | Equal variances assumed | .746 | .395 | -.339 | 28 | .737 | -.05610 | .16531 | -.39472 | .28251 |
| | Equal variances not assumed | | | -.335 | 25.243 | .741 | -.05610 | .16755 | -.40100 | .28880 |
| السلوك الإبداعي | Equal variances assumed | 1.670 | .207 | -1.295 | 28 | .206 | -.14541 | .11232 | -.37549 | .08467 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.272 | 24.296 | .215 | -.14541 | .11433 | -.38123 | .09041 |

**اختبار الفروقات لصالح السن:**

**ANOVA**

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التمكين النفسي | Between Groups | .581 | 3 | .194 | .976 | .419 |
| | Within Groups | 5.156 | 26 | .198 | | |
| | Total | 5.737 | 29 | | | |
| السلوك الإبداعي | Between Groups | .249 | 3 | .083 | .846 | .481 |
| | Within Groups | 2.547 | 26 | .098 | | |
| | Total | 2.795 | 29 | | | |

**اختبار الفروقات لصالح المؤهل العلمي:**

**ANOVA**

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التمكين النفسي | Between Groups | .855 | 3 | .285 | 1.519 | .233 |
| | Within Groups | 4.881 | 26 | .188 | | |
| | Total | 5.737 | 29 | | | |
| السلوك الإبداعي | Between Groups | .693 | 3 | .231 | 2.854 | .057 |
| | Within Groups | 2.103 | 26 | .081 | | |
| | Total | 2.795 | 29 | | | |

**اختبار الفروقات لصالح الخبرة:**

**ANOVA**

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التمكين النفسي | Between Groups | 1.308 | 3 | .436 | 2.559 | .077 |
| | Within Groups | 4.429 | 26 | .170 | | |
| | Total | 5.737 | 29 | | | |
| السلوك الإبداعي | Between Groups | .225 | 3 | .075 | .758 | .528 |
| | Within Groups | 2.571 | 26 | .099 | | |
| | Total | 2.795 | 29 | | | |

**اختبار الفروقات لصالح المنصب:**

**ANOVA**

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التمكين النفسي | Between Groups | .047 | 3 | .016 | .072 | .974 |
| | Within Groups | 5.689 | 26 | .219 | | |
| | Total | 5.737 | 29 | | | |
| السلوك الإبداعي | Between Groups | .432 | 3 | .144 | 1.586 | .217 |
| | Within Groups | 2.363 | 26 | .091 | | |
| | Total | 2.795 | 29 | | | |