جامعة يحي فارس ـ المدية ـ
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة

أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في قسم : علوم التسيير.

تخصص: إدارة أعمال .

من إعداد الطالبين:

- زواوي خالد.
- كناي مراد.

تحت إشراف الأستاذة:

- يحياوي فاطمة.

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	ملاحظـــــات
كشيدة حبيبة	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة المدية	رئيسا.
يحياوي فاطمة	أستاذة محاضرة - ب -	جامعة المدية	مقررا ومشرفا.
زعاف نصيرة	أستاذة محاضرة - ب-	جامعة المدية	عضوا ممتحنا.

السنة الجامعية 2019م/ 2020م

شكر وتقدير



الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على اشرف المرسلين محمدا عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم أما بعد:

اشكر الله العلي القدير أولا وأخيرا على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع، فهو عزو جل أحق بالشكر والثناء و أولى بهما.

وانطلقنا من قوله عليه الصلاة والسلام: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" فإنني أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذتي القديرة **الأستاذة يحياوي فاطمة** التي أشرفت على انجاز هذه المذكرة، حيث بفضل الله تعالى ثم بفضل نصائحها وتوجيهاتها أتممنا هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل أساتذتي في جامعة مدية، دون ان أنسى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد، ولهم مني جميعا كل التقدير والاحترام.

إهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى من تعبا وسهرا وعلما واجتهدا حتى اصل إلى هذه المرحلة

إلى من لا تطيب الحياة إلا برضاهم إلى رمز الصبر والحنان والعطاء إلى والدي العزيزين

اطال الله في عمرهما وادام عليهما الصحة والعافية

إلى رمز افتخاري واعتزازي إلى قوتي وسندي في الحياة بعد والدي

إلى اخواتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم وادام عليهم الصحة والعافية

إلى من لا يتزين البيت إلا بضحكاتهم ولعبهم وحركاتهم أبناء أخي الأعزاء محمد إسلام وعبد المعز

رعاهم الله

وإلى كل عزيز وغالي على قلبي وكل من يعرفني من قريب او من بعيد.

خالد

إهداء



اهدي ثمرة جهدي إلى الذي وفر لي سبيل التعلم وشق لي طريق النجاح "أبي"

الى التي لم تبخل أبدا بسهرها على تربيتي "أمي الغالية"

إلى إخواتي واخواتي

إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة

كما اهدي عملي هذا إلى كل الأصدقاء والزملاء والذي جمعني معهم مراحل الدراسة

إلى جميع من ساعدني لإتمام هذا العمل

مراد

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين النفسي في السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان ، ولمعالجة إشكالية الدراسة ، قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين تم التناول فيهما التأصيل النظري من مفاهيم ، أهداف أبعاد ، أساليب ، نظريات ....الخ لكل من التمكين النفسي و السلوك الإبداعي ، وفصل تطبيقي تم من خلاله الوقوف ميدانيا على مدى إدراك عاملي المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان لمفهوم التمكين النفسي ومستوى شعورهم بتطبيقه وما أثر ذلك على سلوكهم الإبداعي .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد إستبانة مكونة من ثلاثة أقسام فقرة القسم الأول يتضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ، و القسم الثاني حول موضوع التمكين النفسي ، أما القسم الثالث فهو يتناول موضوع السلوك الإبداعي .

ونظرا للظروف الإستثنائية التي فرضتها جائحة كورونا تم توزيع استبانة على عينة دراسة تم حصر عدد أفراد هذه العينة 50 فرد ، حيث وزعت 50 استبانة وقد استرجعت منها 40 استبانة صالحة للتحليل اي ما نسبته 80% من اجمالي عدد الإستبيانات الموزعة ، قمنا بمعالجة بياناتها بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss وتوصلنا في النهاية إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إتفاق أفراد عينة الدراسة أن مستوى شعور بتطبيق التمكين النفسي في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان كان مرتفع .
- أن هناك مستوى عالي للسلوك الإبداعي لدى أفراد العينة .
- تبين أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالتمكين النفسي و السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

وتترجم هذه النتائج أن هناك أثر إيجابي للتمكين النفسي في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان في تعزيز السلوك الإبداعي ب (59.6%) .

The abstract :

This study aimed to identify the effect of psychological empowerment on the creative behavior of workers in the public hospital in Beni we divided it into ‹Suleiman, and to address the problem of the study three chapters, two theoretical chapters in which the theoretical rooting of concepts, objectives, dimensions, methods, theories ... etc. For both psychological empowerment and creative behavior, and an applied chapter, in which a field-based examination was made on the extent to which the employees of the public hospital establishment in Bani Suleiman were aware of the concept of psychological empowerment, their level of application of it, and the impact of this on their creative behavior .

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared consisting of three sections, the first section includes the demographic variables of the study sample individuals, the second section is on the subject of psychological empowerment, and the third section deals with the topic of creative behavior.

In view of the exceptional circumstances imposed by the Corona pandemic, a questionnaire was distributed to a study sample, the number of members of this sample was counted to 50 individuals, as 50 questionnaires were distributed, from which 40 questionnaires were retrieved from which 40 valid questionnaires were retrieved, i.e. 80% of the total number of distributed questionnaires. Statistical packages for the social sciences spss, and finally we reached a set of results, the most important of which are :

- The agreement of the study sample members that the level of feeling of applying psychological empowerment in the public hospital in Beni Suleiman was high.

- That there is a high level of creative behavior among the sample members.

- It was found that there are no statistically significant differences in the level of feeling of psychological empowerment and creative behavior among the study sample due to demographic variables (gender, age, educational qualification, years of experience).

These results translate that there is a positive effect of psychological empowerment in the public hospital in Bani Suleiman in enhancing creative behavior by (59.6 %).

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
شكر والتقدير.	**–**
الإهداء.	**–**
الملخص باللغة العربية	**–**
الملخص باللغة الإنجليزية	**–**
قائمة الجداول و الأشكال	**–**
مقدمة عامة	**أ – ي**
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين النفسي .	
تمهيد	2
المبحث الأول: التمكين و إستعمالاته	3
المطلب الأول: مفهوم التمكين	3
المطلب الثاني: النظريات الإدارية للتمكين	7
المطلب الثالث: أهمية التمكين	9
المطلب الرابع : دوافع و متطلبات التمكين	11
المبحث الثاني: ماهية التمكين النفسي	13
المطلب الأول: مفهوم التمكين النفسي و أهميته	13
المطلب الثاني: أبعاد التمكين النفسي	17
المطلب الثالث: متطلبات التمكين النفسي	19
المطلب الرابع : أساليب التمكين النفسي	23
المبحث الثالث: جوهر التمكين النفسي	26
المطلب الأول: المناخ الملائم للتمكين النفسي	26
المطلب الثاني: تطبيق التمكين النفسي	35
المطلب الثالث: معوقات التمكين النفسي	35
خلاصة الفصل	37

الفصل الثاني: الإطار النظري للسلوك الإبداعي	
تمهيد	39
المبحث الأول: ماهية الإبداع	40
المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع	40
المطلب الثاني: مفهوم الإبداع و أهميته	44
المطلب الثالث : أنواع الإبداع	50
المطلب الرابع : معايير و مستويات الإبداع	52
المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي	55
المطلب الأول: ماهية السلوك الإبداعي	55
المطلب الثاني: أبعاد السلوك الإبداعي و العوامل المؤثرة فيه	57
المطلب الثالث: مراحل السلوك الإبداعي و النظريات المفسرة له	61
المطلب الرابع : متطلبات ومعوقات السلوك الإبداعي	64
المبحث الثالث: التمكين النفسي و السلوك الإبداعي	67
المطلب الأول: أساليب تنمية السلوك الإبداعي	67
المطلب الثاني: أثر التمكين على السلوك الإبداعي	70
المطلب الثالث: علاقة التمكين النفسي بالسلوك الإبداعي	73
خلاصة الفصل	74
الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان	
تمهيد	76
المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان	77
المطلب الأول: ماهية المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان	77
المطلب الثاني:تعريف المصلحة محل دراسة	79
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	80

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	84
المطلب الأول: منهجية الدراسة	84
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي	85
المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة	89
المبحث الثالث: تحليل البيانات و إختبار فرضيات الدراسة	96
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	97
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	102
المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية	108
خلاصة الفصل	113
الخاتمة العامة	115
قائمة المراجع	119
قائمة الملاحق	125

قائمة الجداول

و الأشكال

قائمة الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
01-02	الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة	43
01-03	تداول الإستبانات	85
02-03	توضيح مقياس ليكارت	88
03-03	اختبار كلمجروف-سميرنوف (K-S) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	89
04-03	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	91
05-03	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير السلوك الإبداعي للعاملين مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	93
06-03	معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان	95
07-03	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	96
08-03	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	97
09-03	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن	98
10-03	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي	100
11-03	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة	101
12-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التمكين النفسي.	103
13-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير السلوك الإبداعي	105
14-03	نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي	108
15-03	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التمكين النفسي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	110
16-03	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير السلوك الإبداعي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية	111

قائمة الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
01-01	عناصر عملية التمكين النفسي	22
02-01	المناخ الملائم للتمكين النفسي	34
01-02	نموذج الإبداع	48
02-02	أبعاد السلوك الإبداعي	60
01-03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية	83
02-03	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	98
03-03	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن	99
04-03	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي	101
05-03	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة	102

مقدمة عامة

مقدمة:

إن أكثر مايميز المنظمات اليوم هو كثرة المتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية والسياسية و ازدياد حدة المنافسة التي مثلت لمنظمات الأعمال تحديا كبيرا، وأدت في كثير من الأحيان إلى خروجها من السوق أو فقدانها لبعض أصولها وخسارة لحصصها السوقية ،بينما شكلت تلك المتغيرات فرصة للقسم الأخر من تلك المنظمات بحيث تطورت وازدهرت أعمالها واتسع انتشارها، وهذه التغيرات لا يمكن مواجهتها و التغلب عليها إلا من خلال توفير المناخ المناسب و الملائم الذي تسوده مشاعر التمكين النفسي .

ونظرا لأهمية العنصر البشري في المنظمات بوصفه المحور الأساسي للعمليات الإدارية، فإن أي مجهود للإدارة نحو تحقيق الكفاءة الإنتاجية لن يتحقق إلا إذا تفهم المسؤول المباشر كيف يرضي العاملين، ويوفر لهم الراحة النفسية في عملهم سعيا لتحقيق الأهداف العامة للوظيفة، فالرضا يرتبط بالنجاح في العمل، وهو المعيار الذي يقوم المجتمع أفراده من خلال نجاحاتهم ودافعيتهم للأعمال التي يقومون بها.

إن التمكين بصورة عامة يعني الأنشطة الفردية الموجهة نحو التحديات المختلفة المتمثلة بالشعور الداخلي بالقدرة و السيطرة والشعور بوجود معنى حقيقي لإرتباط أهدافه بأهداف المنظمة التي يعمل لديها و أيضا سبب تلك التغيرات في بيئة الأعمال سواء كانت تكنولوجية أو إجتماعية أو تنظيمية .

ويعتبر الإبداع من العمليات الأساسية و الحيوية في المنظمات المعاصرة خاصة في ظل وجود الكثير من الظروف المتغيرة و المعقدة، ولعل الإبداع يعتبر من الوسائل المهمة التي تساعد في إحداث نقلة نوعية على مستوى المنظمة، فتشجيع ودعم السلوك الإبداعي للكفاءات المتميزة يساهم في إتخاذ القرارات الصائبة التي تؤدي إلى إقتناص وخلق الفرص الحاسمة، وهنا يبرز دور السلوك الإبداعي لجعل الأفراد على اتصال مع المعرفة ومعايير الأداء الخاصة بهم للتكيف مع التغيرات، وجاء هذا البحث ليكمل ما تناولته الدراسات السابقة في مجال السلوك الإبداعي من خلال معرفة تأثير التمكين النفسي عليه .

❖ **الإشكالية الرئيسية و الإشكاليات الفرعية الفرعية :**

استنادا إلى ما سبق ونظرا لكون التمكين هو الأسلوب الأكثر فعالية، كونه يقوم على منح حرية

وصلاحية أكبر للفرد، مما جعل الفرد أكثر تحفيزا للإبداع وعليه يمكننا طرح الإشكالية التالية :

كيف يؤثر التمكين النفسي في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ؟

تتفرع تحت الإشكالية مجموعة من التساؤلات التي تمس كافة جوانب هذه الدراسة ولعل أهمها مايلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين النفسي على السلوك الإبداعي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمدينة بني سليمان؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التمكين النفسي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة بني سليمان؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير السلوك الإبداعي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة بني سليمان ؟

❖ **فرضيات الدراسة :**

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين النفسي على السلوك الإبداعي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمدينة بني سليمان.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التمكين النفسي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة بني سليمان.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير السلوك الإبداعي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة بني سليمان.

❖ **أهمية الدراسة :**

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق لموضوعين مهمين في الوقت الحاضر أين تواجه المؤسسات صعوبات وتعقيدات وتغيرات سريعة فرضتها حدة المنافسة، وهما التمكين النفسي الذي يعبر عن الإحساس الشخصي بالقدرة والكفاءة لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات المتاحة والتصرف بمقتضاها فيما يتعلق بحياة الفرد الشخصي والسلوك الإبداعي الذي يتمثل في كافة السلوكيات الفردية والجماعية المرغوبة والتي يسعى الفرد من خلالها إلى تقديم أفكار جديدة وليس بالضرورة أن ينتج عنها ناتج إبداعي .

❖ **أهداف الدراسة :**

إن أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال كان لابد و أن يكون له هدفا أو مجموع من الأهداف المحددة يرجو بلوغها،و تختلف الأهداف بإختلاف الأهمية التي دفعت به لإختيار الموضوع وعليه تهدف هذه الدراسة إلى :

- تحديد مفهوم التمكين النفسي وأبعاده .
- الكشف على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الإستشفائية ببني سليمان .
- اختبار أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة .
- اختبار الفروق في اثر التمكين النفسي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان .
- محاولة التعرف على اثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، على أبعاد التمكين النفسي والسلوك الإبداعي لموظفي المؤسسة الإستشفائية ببني سليمان .

❖ **أسباب إختيار موضوع البحث :**

- ملائمة موضوع الدراسة مع تخصص إدارة الأعمال .
- الأهمية البالغة للموضوع .
- حداثة الموضوع، مع رغبتي في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به .

- نتائج هذه الدراسة ممكن أن تشجع كلا من الإدارة والعاملين في قطاع الخدمات لتطبيق مثل هذه الأساليب الإدارية الحديثة .
- إمكانية إسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية .

❖ **المنهج المتبع و أدوات الدراسة :**

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ارتأينا أن نستخدم في الجزء النظري على المنهج الوصفي ،و الذي يعتمد على جمع المعلومات و تحليلها للوصول الى تفسيرات و نتائج دقيقة، بغية تحقيق الإستيعاب و فهم الموضوع و مكوناته و تحقيق أبعاده .

وعلى دراسة حالة في الجانب التطبيقي وهذا بغية اسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي لعاملي **المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان** بهدف معرفة درجة تأثير التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين .

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة ومصادر البيانات فيما يلي :

✓ **الدراسات النظرية (البحث المكتبي):** تتمثل في الكتب و المجلات، الملتقيات وكذا الدراسات السابقة .

✓ **الدراسات الميدانية :**تتمثل في مايلي :

- الملاحظة : وهي تعتبر الوسيلة الهامة في الجانب التطبيقي من البحث .
- أداة الإستبيان : لجمع البيانات من عينة البحث مع إستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) في معالجة هذه البيانات .

❖ **حدود الدراسة :**

سيتم دراسة موضوع أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان في الحدود التالية :

✓ **الحدود الموضوعية :** اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين، التمكين النفسي كمتغير مستقل و السلوك الإبداعي كمتغير تابع .

- ✓ **الحدود المكانية** : المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان .
- ✓ **الحدود الزمانية** : طبقت هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 01 سبتمبر إلى 09 سبتمبر 2020.

❖ **صعوبات الدراسة :**

أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها أثناء الدراسة :

- قلة المراجع وصعوبة ايجادها خاصة في الفصل الأول (التمكين النفسي).
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية نظرا لجائحة كورونا (كوفيد 19) الذي فرض علينا حجر صحي.
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و الإجتماعية مما جعل الدراسة معقدة نوعا ما .

❖ **الدراسات السابقة :**

أولا : **الدراسات المتعلقة بالتمكين النفسي**

- ✓ **دراسة عاشور لعور، بعنوان : التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية،دراسة ميدانية بالمديرية الولائية بسكيكدة**، مذكرة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا لنيل شهادة الماجستير، تخصص سلوك تنظيمي، جامعة سطيف2،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 وتتمثل في مايلي :

- معرفة مدى إدراك أفراد الحماية المدنية لسكيكدة للتمكين النفسي.
- معرفة مدى تأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية .
- إثراء المكتبة الجامعية بمعلومات في كل من موضوع التمكين وموضوع المواطنة التنظيمية .
- جمع أكبر قدر ممكن من التراث الأدبي والدراسات العلمية المتعلقة بالتمكين النفسي و المواطنة التنظيمية .

- الوقوف على واقع التمكين النفسي و المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية .

لقد أسفرت نتائج الدراسة التي اجريت حول موضوع الدراسة و كانت العينة الكلية المتكونة من 15 موظف تم إختيارهم عشوائيا، حيث اظهرت النتائج بصورة واضحة ما يلي:

- مستوى التمكين النفسي لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة مرتفع.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة مرتفع.
- التمكين النفسي يؤثر على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة.

وقد اقترحت الدراسة مايلي :

- لم يحض موضوع التمكين النفسي بالدراسة من قبل الباحثين الجزائريين، رغم أهميته النفسية والتنظيمية، لصالح الأفراد والمنظمات، لذلك فهو بحاجة إلى توسيع مجال الدراسة، في مختلف القطاعات والمؤسسات.
- إن تمكين العمال كعملية تنظيمية تحتاج إلى المزيد من الجهد من طرف الباحثين والقادة الإداريين، وهو ضرورة لا مناص منها في ظل الميزة التنافسية التي تعيشها المؤسسات الوطنية، وجراء انتشار أفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

✓ **دراسة بوشمال راضية،بعنوان : تمكين القيادات الإدارية وعلاقته بإتخاذ القرارات،دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية**،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل و التنظيم،تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر،بسكرة،سنة 2014 – 2015 ،حيث قام الباحث بطرح الإشكالية التالية : هل توجد علاقة إرتباطية بين التمكين و إتخاذ القرارات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر ببسكرة ؟ .

وتسعى هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف و المتمثلة في :

- معرفة مستوى التمكين النفسي لدى القيادات الإدارية .
- معرفة العلاقات الإرتباطية القائمة بين أبعاد التمكين و إتخاذ القرارات .

- التعريف بمفهوم التمكين بإعتباره من الأساليب الحديثة في الموارد البشرية .
- تقديم إقتراحات للإسهام في رفع مستوى التمكين وتبيان أهميته في عملية إتخاذ القرارات .

لقد أسفرت نتائج الدراسة التي اجريت حول موضوع الدراسة كانت العينة الكلية المتمثلة من الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر –بسكرة- تتكون من 30 أستاذ إداري،حيث اظهرت النتائج بصورة واضحة ما يلي :

- التمكين يعتبر إستراتيجية هامة يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها و أهداف الأفراد على حد سواء.
- إبراز دور التمكين في الوصول بالإداريين إلى مستوى عالي من الإبداع و إكسابهم المعارف والمهارت اللازمة.
- زيادة الإحساس بالتمكين النفسي يؤدي إلى تدعيم القدرة على اتخاذ القرارات.
- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين النفسي و اتخاذ القرارات،مع عدم وجود علاقة بين بعد الإستقلالية و اتخاذ القرارات .
- أشارت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي و اتخاذ القرارات عند مستوى الدلالة (0.05) و ذلك حسب اتجاهات الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية.

وجاءت هذه الدراسة بإقتراحات نذكر منها :

- تغيير ثقافة التنظيم القديمة و تبني ثقافة تنظيمية مساندة للتمكين و تأخذ بعين الإعتبار اتجاهات الأفراد و سلوكاتهم .
- الإهتمام بتشكيل فرق العمل و التعاون الجماعي الذي يشجع على زيادة الإبداع و التعزيز لتمكين الفرد.

ثانيا **: الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي :**

- ✓ **دراسة بن تربح إبراهيم،بعنوان : أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين،دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر**،مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي،الطور الثاني،تخصص إدارة لموارد البشرية،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،سنة 2017-2018

حيث قام الباحث بطرح الإشكالية التالية : إلى أي مدى يمكن أن يساهم التمكين الإداري في تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر المديرية العملية للإتصالات ورقلة ؟

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر التمكين على السلوك الإبداعي لدى مؤسسة إتصالات الجزائر ،وكالة ورقلة حيث أوضحت النتائج من خلال اعتماد الباحث على المنهج التحليلي من خلال تصميم استبانة كأداة للدراسة وكانت العينة الكلية المتكونة من 66 موظف وذلك بغرض الكشف عن أثر التمكين عن السلوك الإبداعي وهذا بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للإتصالات ورقلة حيث أظهرت النتائج بصورة واضحة مايلي :

- أن هناك مستوى متوسط لمفهوم التمكين لدي العاملين وهذا راجع إلى ان اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات، لم يرق للمستوى الذي يجب ان يكون عليه.
- لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بـ (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة).
- إهتمام المؤسسة بالسلوك الإبداعي نجده بمستوى مرتفع وهذا ما يفسر درجة سلوكيات الأفراد داخل هذه المؤسسة .
- العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع علاقة طردية قوية،و علاقتها كانت أقوى عن طريق بعديها المشاركة في اتخاذ القرارات، ويليه التدريب والتعليم.

وقد أوصت الدراسة إنطلاقا 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 الأعمال المعاصرة، ومنح صلاحيات أكثر للعاملين .

دراسة سيف الدين جلال رشوان همد،بعنوان : أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين،دراسة عينة (البنوك السودانية)،بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم ،تخصص إدارة أعمال،جامعة السودان،سنة 2016،حيث قام الباحث بطرح الإشكالية التالية : ما هو أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي للعاملين ؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى السلوك الذي يمارسه العاملين بالمؤسسات و دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية و السلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسات،حيث إستخدم الباحث الدراسة الميدانية لجمع المعلومات وقد لخصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات تأثير ايجابي جزئي بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي للعاملين.
- تبيين من واقع الدراسة الميدانية وباستخدام تحليل المسار لمتغيرات الدراسة المتمثل في أبعاد أنماط القيادة (المستقل) وأبعاد السلوك الإبداعي (تابع) وجدت أن هناك علاقة ذات تأثير ايجابي جزئي بينهما وان نسبة التأثير تختلف من متغير إلي أخر،وقد أظهرت الدراسة ان أكثر الأنماط تأثيرا علي السلوك الإبداعي للعاملين هو النمط الحر ثم النمط التحويلي ومن ثم النمط الديمقراطي أما في السلوك الإبداعي أكثر الأبعاد تأثيرا هو استكشاف الفرص،ثم توليد الأفكار ثم التطبيق.

1 : وبناءا على النتائج التي توصل إليها الدارس يوصي بالأتي :

- أن تعمل المؤسسات علي تبني الأنماط القيادية مع التركيز علي النمط الحر والتحويلي التي تدعم السلوك الإبداعي وتعمل علي رفع مستويات الأداء لدي العاملين .
- أن تعمل المؤسسة علي تبني نظرة إستراتيجية لتطبيق فلسفة الأنماط القيادية تساهم في دعم المؤسسة تجاه المتغيرات البيئية المحيطة بها.

❖ **هيكل الدراسة** : من خلال معالجتنا لهذه الدراسة سنقوم بتقسيم هذا الموضوع إلى فصلين نظريين تبرز فيهما الجوانب المختلفة للموضوع الذي هو محل دراسة،وفصل تطبيقي كالأتي :

الفصل الأول : بعنوان **الإطار النظري للتمكين النفسي** قسم إلى ثلاث مباحث رئيسية حيث سنتطرق إلى في المبحث الأول إلى **التمكين و إستعمالاته** بينما في المبحث الثاني سنتناول **ماهية التمكين النفسي** ليكون المبحث الثالث تحت عنوان **جوهر التمكين النفسي** .

الفصل الثاني : كان بعنوان **الإطار النظري للسلوك الإبداعي** حيث قسم إلى ثلاث مباحث أين سنتطرق في المبحث الأول إلى **ماهية الإبداع** بينما المبحث الثاني إلى **الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي** ليكون المبحث الثالث هو **التمكين النفسي و السلوك الإبداعي** .

الفصل الثالث : يتعلق هذا الفصل بالجانب التطبيقي لموضوع الدراسة إذ يهدف إلى دراسة إستطلاعية لأراء عاملين المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان حول أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين .

الفصل الأول :

الإطار النظري للتمكين النفسي

تمهيد:

شهدت السنوات الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاسات ايجابية على إدارة الموارد البشرية بتعريفاتها المختلفة، فمنذ الثمانينات، يحض مفهوم التمكين بإهتمام متزايدا من قبل أكاديميين، وممارسات المهتمين بقضية الموارد البشرية على المستوى الدولي و سيما في ظل المتغيرات المسارعة في بيئة الأعمال وضغوط العمل للمنافسة العالمية حيث ثبتت معظم المنظمات الإهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز والنجاح .

ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي بتوصيف العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم على اتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين وهو ما يجعل اهتمام لمبدأ التمكين عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات وبخاصة في العالم العربي.

كما يركز التمكين النفسي على الحالة النفسية للفرد وليس على البناء االإجتماعي أو الممارسات الإدارية، وعلى إحساس الفرد بشعور السيطرة على عمله، وفي هذا يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات فمدخل التمكين النفسي يركز على كيفيةُ إدراك الموظفين لعملهم، وهذا المدخل يبرز التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد لأدوارهم.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي كالأتي:

المبحث الأول : التمكين و إستعمالاته

المبحث الثاني : ماهية التمكين النفسي

المبحث الثالث : جوهر التمكين النفسي

المبحث الأول:التمكين واستعمالاته

إن التمكين يتطلب إرادة واستعدادا، أو بمعنى آخر رغبة وتحضيرا مكثفا، وفي هذا الصدد يجب بداية أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار العديد من الأمور المهمة والأساسية التي يمكن أن نلخصها في مايلي:

المطلب الأول: مفهوم التمكين

سنحاول من خلال هذا المطلب الوصول إلى مفهوم التمكين من خلال ثلاث جوانب والتي سنقوم بإيجازها في مايلي :

أولا/: التمكين في القرآن الكريم

إن كلمة التمكين وردت بمشتقاتها في القرآن الكريم في ثمان عشر موضعا وغلب عليها الصفة الفعلية، وفيها ينسب الله تعالى التمكين الى ذاته العليا فهو وحده من يمكن للإنسان وليس الإنسان من يمكن لذاته فردا أو جماعة.

وتظهر الايات القرآنية وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين التمكين والاستخلاف فالله تعالى يقول **{ وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلكم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم امنا يعبدونني لا يشركون بي شيئا ومن كفر بعد ذلك فأولئك هم الفاسقون }** (سورة النور الآية 55) .

وفيها يبدوا الاستخلاف في الارض بوصفه سببا لعملية التمكين في الدين على حين يأتي التمكين باعتباره النتيجة المترتبة عن عملية الإستخلاف[1]، وتشير الأيات القرآنية كذلك الى ان التمكين مثلما يتحقق في المستوى الفردي، فالله عزو جل يقول : **{ وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء ليتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين }** (يوسف اية 56)

[1] امينة سالم الردادي، **التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة،2012، ص10-11

كذلك ورد التمكين في القرآن الكريم بغزارة حيث نجد أن القرآن الكريم تكلم عن أنواع للتمكين، قال تعالى : **{وكذلك مكنا ليوسف في الأرض ولنعلمه من تأويل الأحاديث}** (يوسف آية 21).

وقال تعالى: **{وكذلك مكنا ليوسف في الارض منها حيث يشاء }**(يوسف الاية 56)

فاذا تأملنا في الآيتين نلاحظ ان الأية الاولى أشارت الى التمكين الجزئي ليوسف عليه السلام والأية الثانية للتمكين الكلي في حقه كما نجد أن القرآن الكريم أش7ذار الى أسباب التمكين المعنوية والمادية في قوله تعالى : **{أعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل}** (الأنفال اية 60).

وأشار القرآن الكريم الى شروط التمكين في قوله تعالى **{ وعد الله اللذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الارض كما استخلف الذين من قبلهم ... }** (النور الآية 55).

وأشار القرآن الكريم الى اهداف التمكين في قصة بني اسرائيل في زمن موسى عليه السلام الى العمر الذهبي في زمن داود وسليمان عليهما السلام .

وأشار القرآن الكريم الى أهداف التمكين في قوله تعالى **{ الذين ان مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور }** (الحج الآية 41) .

وهذا يدل على أن رسالة الاسلام تقبله في ميزان لاحق عند الله تعالى، مما يوجب على حملة الرسالة المحمدية أن يأخذوا أمانة رسالتهم بقوة وعزم ثابت، من غير ضعف ولا تهاون ولا تكاسل، فيتمثلوها عقيدة وسلوكا و منهجا لحياتهم، ثم يبلغونها للعاملين على هدى وبصيرة،فتعلوا بذلك الرسالة المحمدية، ويمكن الله لأمة الاسلام في الأرض ويجعلها قائدة للبشرية برسالتها، وبالمنهج الرباني الذي ننتهجه وندعوا اليه[1].

[1] نفس المرجع السابق.

ثانيا / :تعريف التمكين :

يمكن تعريف التمكين لغة حسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم العربية وهو لسان العرب لابن منصور ان التمكين يعني القدرة والاستطاعة، اما الوسيط فان (مكن) له في الشيء أن جعل عليه سلطانا. و (أمكنه) من الشيء أي جعل عليه سلطانا وقدرة وسهل ويسر عليه .

حيث عرفه **conger and kanung** بأنه اجراء يؤدي الى توطيد ايمان الشخص بقدراته الذاتية وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن احساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارت وتحمل المسؤولية، وأن أدائه يقاس بالنتائج وأنه ينظر اليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به[1].

وقد تعددت وجهات النظر والتعاريف التي تناولت مفهوم التمكين نتيجة النظر اليه من زوايا مختلفة :[2]

فنجد أن **Gibrontal** وصف التمكين بأنه عملية اعطاء الأفراد العاملين الإذن لإتخاذ القرارات الخاصة بانجاز الاعمال المناطة منهم في الوقت المحدد.

أما **Mullins** فعبر عن التمكين بلغة اعطاء للافراد العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية، الرقابة الذاتية على أعمالهم والمسؤولية عن اتخاذ القرارات.

ومن هنا بوسعنا أن نشير الى وجود مسارين مختلفين لمفهوم التمكين :

- **الأول**: ينظر الى التمكين على أنه " سلوك المشرف " الذي يمكّن مرؤوسيه ويقيم هذا المسار بسلوك المشرف على أنه سبب لتمكين، وهو ما يقصد به التمكين الاداري.

[1] رامي جمال اندرواس، عادل سالم معايعة، **الادارة بالثقة والتمكين**،، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، أربد – الأردن، 2008، ص 48-47

[2] إحسان دهش جلاب، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،ط (ب)، عمان – الأردن، 2011،ص 46

- **الثاني**: ينظر الى ان التمكين على أنه حالة نفسية للموظف أو المرؤوس " ينتج عن التمكين الذي يقدمه المشرف،ويركز هذا المسار على الادراك والشعور بالقدرة على التاثير في العمل وسنركز في دراستنا هذه على هذا الجانب (التمكين النفسي) كما جاء به نموذج velthouse.

ثالثا / :علاقة التمكين ببعض المفاهيم :

✓ **التمكين والتفويض :**

يخلط الكثير بين مصطلح التمكين والتفويض وفيما يلي نحاول ايجاد الفرق بينهما :

إن التفويض هو عملية المشاركة في السلطة، يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطتها الى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول اليه من رؤسائه.

وقد عرف **الهواري** التفويض بانه اسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتعويض هو صلاحيات تمنح لمدة محدودة وهدف محدد وكثيرا ما يعتقد ان مفهوم تفويض السلطة مرادف للتمكين، وهو في الواقع يختلف عنه، لأن تفويض السلطة حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها .

✓ **القيادة الذاتية :**

يبدي المنظرون الحاليون الذين يدرسون القيادة اهتماما بالتمكين وقد ناقش البعض منهم التمكين في سياق مفهوم وتطبيقات القيادة المتميزة أو القيادة الذاتية، وتعرف القيادة الذاتية على انها التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف بلوغ الدافعية الذاتية التي نحتاجها لأداء أعمالنا، حيث أن التمكين هو المحصلة الجماعية للقيادة .

ويؤكد الباحثان **لي و كونج** أنه في المؤسسة التي تضم قادة فاعلين يبدو التمكين واضحا من أربعة جوانب :

- يشعر الموظفون أنهم يلعبون دورا مهما في تحقيق نجاح المؤسسة .
- يعرف القادة قيمة التعلم والمعرفة .
- يشعر الموظفون أنهم جزء من مجتمع معين.
- يتصف العمل بكونه تحفيزي، وينير للتحدي ويدفع الموظفين نحو الأداء الأفضل

✓ **التوسع 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.

ولعمل هذه الممارسة على زيادة تنوع المهارات الوظيفية وذلك لأن هناك أكثر من مهمة يؤديها الموظف [1].

المطلب الثاني : النظريات الإدارية للتمكين :

هناك تطور وتدرج في نظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين و الفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا، و علميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم، ترتبط بشكل مباشر وغير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر، ونتطرق في هذا المطلب لأهم هذه النظريات في ما يلي :[2]

1. نظرية العلاقات الانسانية :

يمكن ارجاع جذور نظرية تمكين العاملين الى أفكار مدرسة العلاقات الانسانية التي برزت بوصفها رد فعل العمال لاهمال الجانب الانساني في معاملات العمل التي بنتها مدرسة الادارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي فريدريك تايلور(Frederick taylor) في (و.م.أ) في نهاية القرن التاسع عشر ميلادي وبدايات القرن العشرين، أي أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم واشراكهم في صنع قرارات العمل انّما هي مرحلة مقدمة من أفكار المدرسة الانسانية فيما يعرف بمشاركة العاملين في الخمسينيات والستينيات من القرن الميلادي الماضي.

2. نظرية *Y* ل *Douglas McGregor*:

تتفق نظرية (y) (Douglas McGregor) مع التمكين حيث يشارك العاملون الرؤساء فيصنع القرار في جميع المستويات التنظيمية، ويشجعون الاتصالات ويستمعون الى مرؤوسيهم ونصائحهم ويوفرون

[1] رامي جمال اندرواس، عادل سالم معايعة، **الادارة بالثقة والتمكين** ،مرجع سبق ذكره، ص 61-64

[2] زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **ادارة التمكين واقتصاديات الثقة**، دار البازوري للنشر والتوزيع، ط4، عمان – الأردن، 2009، ص 100-101.

الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية، حيث أنهم ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات، ويركزون على توسيع الوظيفة واثرائها والاعتراف بإحتياجات العنصر البشري على عكس نظرية (**X**) .

3. نظرية الانماط القيادية عند ليكريب :

حيث وصف أربعة أنماط مختلفة في الإدارة هي :

- **النمط الأول** : حيث يفقد الرؤساء الثقة بمرؤوسيهم، والمرؤوسين لا يتصلون برؤسائهم، ويتسم المناخ التنظيمي بالتهديد والعقاب وتكون شكل الاتصالات من الأعلى الى الأسفل، وأن اتخاذ 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 يكون في المستويات الأدنى، 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، وللرئيس في ظل هذا النمط خير أكثر من الرئيس السلطوي في النمط الأول.
- **النمط الثالث** : يطلق على هذا النمط الاستشاري، فهناك ثقة من الرؤساء في المرؤوسين، وان ليست كاملة، وتتم اتخاذ القرارات الرئيسية في القمة، في حين يتم اتخاذ القرارات الغير الرئيسية من خلال المؤسسة، وهناك تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين أكثر مما هو قائم في النمطين السابقين، كما أن الاتصال يتم في اتجاهين من أعلى الى الأسفل ومن الأسفل الى الأعلى نسبيا، ويستمع الرؤساء الى أراء المرؤوسين. ويرى ليكرن أن الرؤساء في ظل هذا النمط يتصورون أنفسهم أكثر تقدما ومشاركة مما هو موجود بالفعل.
- **النمط الرابع** :يقف هذا النمط مع نظرية (Y) لماجريجور، فالرؤساء هنا يثقون ثقة كبيرة في مرؤوسيهم، كما أن لديهم 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 والأخلاقيات الى الصعود ويتم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في حل المشاكل التنظيمية.

❖ **نظرية Fredrick Herzberg** :

حيث اهتم بطبيعة الحوافز، وقد أكد أن الرؤساء يحاولون في الغالب أن يحفزوا موظفيهم لبذل جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر الاثراء الوظيفي جوهر نظريته، ويقوم على أساس احصاء المرؤوسين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات، وتكفيلهم بالاعمال الصعبة واشراكهم في جلسات حل المشاكل واعطائهم الفرص للصعود والترقية

❖ **نظرية (Z) في فرق الادارة الذاتية :**

حيث ناقش **william ouchi** منهج عمل الفريق للانتاجية كواحد من الاسباب التي تعمل على حل المشاكل الأساسية ومهارات وديناميكيات الجماعة، وتحد نطاق مسؤولية الفريق، ويكون الفريق حرا في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة، ان أعضاء الفريق يجب أن يكونوا ماهرين في عمليات ووسائل الاتصالات داخل الجماعة، وهي وسيلة من وسائل التمكين.

المطلب الثالث : أهمية التمكين :

لقد أصبحت عملية التمكين والتمكين النفسي بصفة خاصة عملية ضرورية وقيمة في وقتنا الحالي لما شهدته المنظمات من تقدم تكنولوجي وتطور وتعتبر أساليب القيادة لذلك فان لها أهمية كبيرة على كافة المستويات في المنظمة وسنتطرق الى أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة وغلى مستوى المجموعة والمدراء .

✓ **أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة :**

التمكين هو الإدارة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات، فهو يحسن من التصميم الأفقي للمنظمة ويتيح توزيعا جيدا للمعرفة والمسؤولية والناتج لكافة أقسام العمل، ويغير الادارة الرئيسية إلى ادارة المصفوفات، ويساعد المنظمة عن طريق تبني ادارة المشاريع بدلا من التأكيد على ادارة الأقسام الوظيفية والتشغيلية وذلك من خلال التنظيم المبني على مجموعات تعددت الاختصاصات تحوي أفراد من عدّة مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي للمنظمة، كما يجعل المنظمة آلة تدريب دائمة لمواكبة التغيرات المحيطة في بيئة العمل

الداخلية و الخارجية، وهو يؤدي الى حسن استغلال الموارد ويعد حل وسيط لتوزيع القوة بين الادارة والعاملين ويدعم ادارة الجودة، ويعظم ويعزز الاداء الكلي في المنظمة [1].

✓ **على مستوى المجموعة:**

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

- **تطوير فرق العمل** : يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل اليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تتناسب مع قدراتهم بقليل فان هذا يؤدي الى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد.
- **بناء فريق قوامه الثقة** : فعندما تقوم الادارة بتفويض أعمالها لأعضاء الفريق فان هذا يدل على ثقة الادارة بالفريق وبقدراتهم وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده .
- زيادة قدرة الفريق على التحليل.
- استغلال الوقت وتفرغ الادارة لاداء الأعمال التي تعين عليهم القيام بها .
- مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة .
- استخدام الخبراء الذين لديهم معرفة التي قد لا تتوفر لدى الادارة .

✓ **على مستوى المدراء:**

إن التمكين يلقي مبدأ السلطة والاستبداد الوظيفي ويساعد على الرضا الوظيفي، والولاء المسسي للموظفين، فهو يعكس التزام الموظفين وتفانيهم بأهداف وأغراض المنظمة، ويجعل المدراء يميلون الى التعلم بدلا من الهيمنة والسيطرة كما يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقويم والأهداف لوظائف المنظمة المختلفة، كما يجعلهم كما يجعلهم متفرغين تماما لقضايا الاستراتيجية المهمة ويتيح لهم الفرصة على تطوير العمل والتخطيط للمستقبل ويدعم علاقتهم بمرؤوسيهم ويخلق بينهم مناخ من الثقة

[1] جمال ابو المجد، **التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية**، دار ابن الحزم، ط(ب)، بيروت – لبنان، 2008 ،ص 33.

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

كما يساعدهم على تنظيم العمل حول العمليات وليس حول المهام ويعد التمكين مكونا حيويا لدعم استراتيجية التغيير التنظيمي كما يحافظ على محتويات المدراء وانتمائهم أثناء التغيير[1].

المطلب الرابع : دوافع ومتطلبات التمكين :

تسعى مختلف المنظمات الحديثة إلى تبني إستراتيجية التمكين، وكان وراء ذلك عدة دوافع ولنجاحها يجب توفر بعض المتطلبات الأساسية ،وهذا ما سنقوم بعرضه من خلال هذا المطلب .

الفرع الأول: دوافع التمكين :

أوضح العديد من الباحثين الدوافع التي دفعت المنظمات لإعداد استراتيجية التمكين باعتبارها استراتيجية قائمة على نسخ العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ

القرارات وبالتالي مرونة عالية للمنظمات من خلال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وكذلك تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة.

أشار **Delft** الى وجود أربعة مسوغات أساسية لتسير المنظمات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وتتمثل تلك المسوغات في :

- ✓ يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية .
- ✓ يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي وبدورها أشارت دراسة (الملوك) الى أن دوافع المنظمات لاعتماد والتمكين يمكن توضيحها كالآتي :
- ✓ يعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الادارة المعتمدة في جوهرها على الايمان بقدرات الأفراد العاملين وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم .

[1] جمال ابو المجد، **التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 33.

- ✓ يعكس نجاح التمكين في أي منظمة على توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خبرات ومهارات وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل الى جانب ثقتهم بجدية الادارة في تطبيق التمكين.

ما افصحت عنه العديد من الدراسات ميدانية عن النتائج الايجابية للتمكين يعكس دافع مهما لتبني معظم المنظمات استراتيجيات التمكين.

ويصنف (**الكبيسي**) المبررات التي دفعت المنظمات الى العمل باستراتيجية التمكين الى صنفين هما:

- **الصنف الاول**: المبررات الواقعية والعملية وتنطلق من المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المنظمات والاجهزة الادارية المختلفة التي ظلت لعقود طويلة اسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات وتعددها وطول خطوط الاتصال الرسمية وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين وهذا لم يعد ممكن الاستمرار منه والبقاء عليه في بيئة تشهد تحولات سريعة وجذريه وتواجه ضغوط محليه وخارجية تطلب بالتغيير والتطوير والتحول على جميع الاصعدة السياسة والاقتصادية والادارية والاجتماعية والتمكين بهذه الكيفية انما هو الوسيلة والاسلوب الذي يحقق من خلال التحولات الادارية الملائمة لهذه الظروف.
- **الصنف الثاني**: المبررات التطويرية والاستراتيجية وتنطلق هذه المبرارات من خلال استشرافها للمستقبل المتوقع الذي تم تصويره والتنبؤ بملامحه ومعالمه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف الحقول المصرفية.

وتعد لهذه الدراسات والبحوث عمليات وتوظف فيها منهجيات الاستقراء والاستدلال من اجل المساهمة الفاعلة في رسم الصورة التي ستكون عليها والتأثير فيها والتدخل لإعادة بعض معطياتها ومخرجاتها قبل ان تقع ولا شك فيه ان مجتمعات ونظم استباقية تهابه ستلزم بالضرورة ارساء منظمات مغايره كليا عما هي عمليه في المنظمات القائمة لذلك لابد من بناء المنظمات العصرية المتمكنة والتي تعتمد التمكين فلسفه ومنهجا في ادارة العنصر البشري .

ومن جانبه فقد أشار(**Eccles**) الى دوافع التمكين بكونها استجابة لثورة المعلومات وثقافتها مع ما توفره من امكانات كبيرة من اتاحة المعلومات للجميع وتسهيل العالم معها وتوفر الموارد البشرية التي امتازت بالخبرات العالية، والمهارات الفائقة فضلا عن الاستجابة لظروف المنافس.

فقد أثرت ثورة المعلومات هنا في تبني فلسفة التمكين من خلال ثورة الاتصالات التي جاءت بثقافة مكنت العاملين من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لمعالجة المواقف الطارئة الناجمة عن افرازات البيئة الخارجية، دون اللجوء إلى المستويات الادارية العليا في المنظمة[1].

المبحث الثاني: ماهية التمكين النفسي

يهتم التمكين النفسي بالتأثير على الحالة النفسية للعاملين واتجاهاتهم نحو العمل ومدى إدراكهم للتمكين، وبالتالي يختلف إدراك العاملين للتمكين نظرا لاختلاف سماتهم الشخصية وخبراتهم، فالتمكين شعور مستمر ومتواصل ويمكن إدراكه بنسب ومستويات متفاوتة.

المطلب الاول: مفهوم التمكين النفسي وأهميته :

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مفهوم التمكين النفسي من خلال بعض الرواد في الفكر الإداري، و الأهمية التي يتميز بها، وكل هذا سنقوم بإيجازه في ما يلي :

الفرع_الأول : مفهوم التمكين النفسي :

التمكين النفسي مصطلح اداري معاصر جاء استجابة حتمية من المنظمات من اجل الاعتناء بالمورد البشري فيها باعتباره من اهم الموارد الموجودة في المنظمة [2].

ففي العديد من المنظمات المعاصرة تشعر القوى العاملة في اغلب الاحيان بالإحباط والاضطهاد نتيجة عدم السماح لها في ابداء آرائها ومساهمتها اتجاه الاعمال الخاصة بها، وهذه الحالة تؤدي الى الضغط التنظيمي وانخفاض الانتاجية،الامر الذي لا ترغب به اي منظمة.

[1] بوشمال راضية، **تمكين القيادات الادارية وعلاقته باتخاذ القرارات، دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل و التنظيم، تخصص علم النفس ،جامعة محمد خيثر، بسكرة، 2014، ص 26-27-28.

[2] إحسان دهش جلاب،كمال كاظم الطاهر الحسيني ،**ادارة التمكين والاندماج كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2014، ص37.

فالتمكين النفسي يأتي من خلال تعزيز القادة الإداريون للكفاءة الذاتية للعاملين، وذلك من خلال ربط التمكين بالتغير في إدراك المتغيرات المتعلقة بالحافزية .[1]

ويعرف التمكين النفسي على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والاقتدار، أي إنها تشكّل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والاقتدار[2].

في هذا السياق، هناك من يرى أن التمكين النفسي يعمل على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وإيمانهم بقدراتهم على انجاز المهام المسندة إليهم، والشعور بأهميتهم وقدرتهم على التأثير في المنظمة[3].

هذا، ويعرف (**Stander & Rothman**) التمكين النفسي بأنه عملية التأثير وتعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين العاملين في المنظمة، من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى شعور العاملين بالعجز والضعف والتغلب عليها باستخدام الممارسات التنظيمية الرسمية والأساليب غير الرسمية[4].

أما (**olddipo**) فيرى بأنه عملية تحرير او اعتاق من خلال تمكين المتضررين من ممارسة حقوقهم

والمساعدة في وصولهم للموارد ومشاركتهم بشكل نشيط في عملية بناء المجتمع واتخاذ القرارات .

في حين قام (**Thomas and velthouse**) بالتوسع في هذا المفهوم وذكرا بأن التمكين النفسي هو اكثر المفاهيم تعقيدا ولا يمكن التوصل الى توضيح كلي (شامل) في مفهوم ذو بعد احادي كالفاعلية الذاتية لذلك عرفا التمكين من وجهة نظرهما بأنه [5]:

- تحفيز المهام الداخلية (أي أن مهام الوظيفة التي يؤديها الفرد هي مصدر التحفيز لهذا الفرد و هذه المهام هي التي تجعله يحس داخليا بالتمكين النفسي) وهذا الشعور يظهر في أربعة أبعاد إدراكية هي :

---

[1] Sanjay T MENON, Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach, Applied psycho logy Review, vol 50, Issue 01, 2001, p155.

[2] محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، عمان، 2012، ص44.

[3] Desmond J. LEACH & al, The effect of Empowerment on Job Knowledge: an Empirical Test Involving Operators of Complex Technology, Journal of Occupational & Organizational Psychology,Vol. 76, 2003, p28.

[4] إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والاندماج**، مرجع سبق ذكره، ص38.

[5] فوزية برسولي، مفيدة يحياوي، **أثر التمكين في الاداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بباتنة**، أطروحة دكتوراه علوم، اختصاص علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017_2018 ،ص29

- (الشعور بمعنى وقيمة ما يقدمه الفرد من عمل، الشعور بالتأثير على المحصلات والنتائج داخل المنظمة، حرية الاختيار او الادارة الذاتية) التي تؤثر في مجملها على دور عمله وسياقه في محيط المنظمة .

وهناك من يرى بأن التمكين النفسي هو إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق ادراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها .

فالتمكين النفسي هو حالة ذهنية داخلية لدرجة ان الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الخصائص الاتية التي يمكن ان تطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل على[1] :

- ✓ الشعور بالسيطرة والتحكم في ادائه للعمل بشكل كبير
- ✓ الوعي والاحساس باطار العمل الكامل (أي الأعمال و الأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف) :
- ✓ المساءلة و المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف .
- ✓ المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المسؤولية التي تعمل بها .

في حين أشار (**Randolph**) أن التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية و التحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوفر لديه من إرادة مستقلة و خبرة و معرفة و دافع داخلي.

في الأخير يمكن القول أن التمكين النفسي هو ذلك الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف العاملين تجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم، فالعامل لا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين النفسي ليدعم هذا الشعور من خلال قيام القادة الإداريون بإزالة

[1] عاشور لعور، **التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية** ،دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة، رسالة ماجستير، تخصص سلوك تنظيمي، جامعة سطيف 2، سطيف، 2014_2013، ص28

كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز[1]، وحسب دراسة (Spreitzer) فإن التمكين النفسي يبرز كمعتقدات يمتلكها الأفراد لأدوارهم وعلاقاتهم بمنظماتهم .[2]

ثانيا : **أهمية التمكين النفسي:**

من المحتمل ان يكون الافراد العاملين اكثر انتاجية ودافعية اذا شعروا بإمكانية تقديمهم مساهمات قيمة للمنظمة من خلال افكار جديدة او طرائق افضل لأداء الاعمال، والمشاركة باتخاذ القرارات .

ويرى (**Anderson**) أن أهمية التمكين النفسي تبرز من خلال دعمه لكفاءة ودافعية الافراد العاملين وهدا بدوره سينسحب على اكمال المهام الموكلة اليه، لذلك فان عملية التمكين تسعى الى تنمية الافراد العاملين الذين لديهم القدرة على قيادة انفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير.

وتوصلت دراسة **ابا زيد** الى وجود اثر ايجابي للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية وان تعزيز ودعم سلوكيات الافراد العاملين تكون من خلال غرس قيم التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية .

أما **ليت** فيرى ان التمكين النفسي مهم جدا للأفراد العاملين لأنه سيكون لديهم شعور ايجابي ورضى وظيفي[3].

المطلب الثاني: أبعاد التمكين النفسي:

نستنتج من التعريفات السابقة أن التمكين أسوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات، وهي (المعنى، المقدرات، الإستقلالية، التأثير) وأن هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاها ايجابيا نحو العمل.

[1] حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص40.

[2] Spreitzer GRETCHEN, Taking Stock : A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work, Published in: The SAGE Handbook of Organizational Behavior, USA: SAGE Publications Ltd, 2007,p57.

[3] احسان دهش جلاب،كمال كاظم الطاهر الحسيني ،**ادارة التمكين والاندماج كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية** ،مرجع سبق ذكره، ص 40.

ومنه التمكين النفسي مكون تحفيزي يؤهل العمال لإمتلاك قدرات مستقلة، وسنقوم في هذا المطلب بدراسة كل بعد من هذه الأبعاد على حدى [1]:

أ/ :**المعنى**: ويقصد بالمعنى عبارة عن اعتقاد يتولد لدى العاملين بان العمل الذي يقومون به مهم وذو معنى بالنسبة لهم، بالإضافة الى ذلك انهم يعتقدون ان عملهم يكون له تأثير على المنظمة وعلى العاملين الاخرين مما يتولد لهم حافز للعمل بصورة افضل اذ وصف بانه ادراك وجود شعور بالصلة الشخصية بهدف العمل فالمعنى يتعلق بشعور الفرد بأن عمله مهم له شخصيا، لذا فإن الشعور بالمعنى يعني ان عمل الفرد لا معنى او مكانة أو قيمة له في المجتمع، الذي يؤدي إلى اتصال قوي مع العمل يتحاور الاطر الرسمية او الراتب و الحوافر و يؤدي الى صلة عميقة و بالتالي الالتزام بمسؤولية العمل وتجاوزها الافراد الفوق و اداء العمل بصورة إيجابية، اذا ان الاحساس بذلك العمل للذات والاخرين وان التذكير على معنى العمل يتيح لهم الحصول على افضل فهم لعلمهم وزيادة قدرتهم على تحليل وضعهم المالي، واحيرا يكونون اكثر استعدادا لقول مسؤوليات أكبر.

ب/ :المقدرات: تعرف المقدرات على انها المدى الذي يكون فيه الفرد العامل قادرا على اداء انشطة المهمة بمهارة، هذا ومن جهة نظر Thomase and velthouse، أما Speritzer فيرى ان المقدرات تعني الشعور بان العاملين لديهم الثقة في مهارتهم وامكانيتهم على اداء العمال بشكل افضل. فالمقدرة عبارة عن شعور العاملين بالقدرة على اداء المهام الموكلة لهم فهي تشير الى كفاءة الذات، او الاعتقاد بان قدرة الفرد على اداء المهام بنجاح وهذا يعني بان العاملين اذا كانوا يفتقرون للشعور بالثقة في مهاراتهم وقدراتهم، فانهم سوف لا يشعرون بالتمكين من قبل رؤسائهم، وعلاوة على ذلك، يجب ان لا يكون لهؤلاء العاملين الثقة فقط بان لديهم المهارات والقدرات اللازمة ولكن في الوقت نفسه ينبغي ان تكون محاولة لتنفيذ المهمة بالشكل المطلوب، اذ ان

العاملين الذين لديهم المقدرة الذاتية المنخفضة، فهم يميلون الى تجنب مواجهة مخاوفهم ومقدراتهم المدركة، كما ينظر الى المقدرة على انها اعتقاد لدى العاملين بانهم يمتلكون المهارات والقدرة على القيام بعملهم بشكل جيد.

[1] خيرية عبد الفضل الخالدي، **التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الابداعي**، دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الإقتصادية، العدد 1 2018، ص74 – 75 .

ت/ :الإستقلالية (تقرير الذات): تقرير الذات هو الشعور بالسيطرة والاستقلالية وحرية الاختيار للشروع في العمل كما انه يشير الى ادراك الحرية في اختيار كيفية بدا وتنفيذ المهام. فهو يمثل الشعور او الاستقلالية او الحكم الذاتي حول كيفية قيام او اداء الافراد بالأعمال الخاصة بهم اذ يمكن ادراك تقرير الذات عندما يعطي العاملين الحرية في اختيار كيفية القيام بأعمالهم. وكذلك التحكم بطريقة عملهم، فهؤلاء الافراد عندما يشعرون بانهم لديهم استقلال لإداء مسؤولياتهم، ليتمكنوا من اتخاذ قرارات حول عملهم ولهم السلطة الكافية

على الطريقة و الوقت و السرعة اداء مهامهم. اذا ان العاملين يشعرون بالنوع من التماس، عندما يكون لهم حكم ذاتي واسع او القدرة على اتخاذ القرار حول عملهم، اذ يوجد تقدير الذات عندما يكون لديهم راي في متى تبدا ومتى تنتهي مهمتهم، اما عندما يعتقد العاملون انهم يعملون بأمر من رؤسائهم، فانهم لن يشعروا بالتمكين بالسبب القليل من الاستقلالية والحرية الممنوحة لذا فهم يصابون بنوع من الاحباط الذي يؤثر على ادائهم.

ج/ :التأثير: من وجهة نظر **اشفوره** يعني ان العاملين يعتقدون انهم قادرون على احداث فرق في منظماتهم وبعبارة اخرى، فالتأثير هو الدرجة التي يمكن للعاملين ان يكونوا مؤثرين على استراتيجية المنظمة، وتشغيل العمليات، وادارة نتائج العمل.

Speritzer يصف التأثير على انه اعتقاد الفرد العامل بانه يمكن ان يؤثر على النظام الذي هو جزء لا يتجزأ منه. فقد عرفه بانه الدرجة الذي يعتقد الفرد ان عمله يحدث فرقا كبيرا في تحقيق الغرض من المهمة، والى اي مدى يعتقد الفرد بانه يمكن ان يؤثر على النتائج التنظيمية.

المطلب الثالث: متطلبات التمكين النفسي :

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسات، لابد من وجود متطلبات أساسية والتي سنقوم بالتعرف عليها فيما يلي :

أولا / : **بالنسبة للمنظمة** :

1. القيادة الممكنة: وهي التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكنهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الادارية الادنى، وان تفوض الصلاحيات، وتشرك العمال باتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها، كما تحفز موظفيها على الابداع في العمل، وتكافئ العمال لقاء مبادراتهم الابداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعمال[1].

2. الثقافة التنظيمية: تأتي اهمية الثقافة التنظيمية كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على فرض وادامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الافراد في اداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما

يكون السلوك مستهدفا بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق ما يعني ان التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه وتركز على تمكين العمال.

3. التكنولوجيا: ان توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العمال ومهما كانت التكنولوجيا متطورة ومتخصصة لن تجدي نفعا اذا لم تتوافر القدرات البشرية الماهرة والمتخصصة في استخدام هذه التكنولوجيا.

4. ادارة المعرفة: تعني ادارة الحصول على المعلومات والبيانات واستخلاص الجديد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم الية ويدوية لتصبح معرفة يتم نشرها وتسهيل عملية الرجوع اليها من قبل كافة افراد المنظمة.

وعليه فإن ادارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة فالإمساك بالمعرفة العالية والحصول على العرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف، ومهاراته ومكتسباته المعرفية من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية، ومشاركة اوسع في اتخاذ القرار[2].

5. الاتصال :يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الادارية هو المفتاح الاساسي لتمكين العمال، فالإدارة لا تستطيع حل اي مشكلة بمفردها، لان المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وانما لدى الاشخاص

[1] أحمد يوسف عريقات، **دور التمكين في ادارة الازمات في منظمات الاعمال**، المؤتمر العلمي الدولي السابع،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011، ص17

[2] Bester field ,D. H and other total Quality Management, New jersey Primitive Hail2003, p 98

المنغمسين في المشكلة، ولذاك يجب اشراك هؤلاء الافراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الافراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين[1] .

6. الثقة الادارية : اساس عملية التمكين هي ثقة المديرين في اتباعهم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الاشخاص بانها توقع شخص او مجموعة من الاشخاص بان معلومات او تعهدات شخص اخر او مجموعة من الاشخاص هي معلومات او تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم، يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل امدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار فالثقة من المدير تؤدي الى تمكين سلطة الموظف .

7. الدعم الاجتماعي : لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وان يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم وهذا من شانه ان يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه .

8. المكافآت: تعد المكافآت من اهم متطلبات تمكين العمال لأنها تعطي رسالة للموظف بان سلوكه وتصرفاته واداءه مقبول، كما انها تشجع على بدل مزيد من الجهود والتحسين المستمر للأعمال .

إن المكافئة هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الايجابية التي يحققها التمكين لدى العمال بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها العمال انفسهم وعلى ان لا تكون المكافآت هي الغاية .

9. تصميم العمل: لكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة ان تعمل على اعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي وان استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العمال، وبما ان فريق العمل هو مجموعة من الافراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد ان القرارات والافكار الصادرة عن فريق العمل افضل منها اذا كان العمل

[1] مطر عبد المحسن الجميلي، **الانماط القيادية وعلاقاتها بمستويات التمكين**، مذكرة ماجيستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2008، ص48

يؤدى بشكل فردي، وبالتالي فان اعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل اي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد وللفريق

ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تبنى فرق عمل ذاتية الادارة اي فرق عمل ممكنة، المرونة، وتحسين الانتاجية، وتخفيض التكلفة وحل الكثير من المشكلات والصعوبات [1].

***ثانيا*/ :بالنسبة للعامل:**

1. **المعنى** : وهو يعني ادراك الفرد بان المهام التي تؤديها ذات معنى وقيمة له وللأخرين وان ما يؤدونه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل .
2. **الكفاءة والجدارة** : وهي ادراك الفرد بانه قادر على انجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية اعتمادا على ما يملكه من مؤهلات وقدرات [2].
3. **حرية التصرف**: وتعني ادراك الفرد بانه يملك الحرية الكافية في القيام بعمله،وتنفيذ مختلف نشاطاته وقراراته.
4. **التأثير**: وتعني ادراك الفرد بان وجوده بالمنظمة يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة .
5. **التدريب**: لا يمكن تمكين العمال دون توفير التدريب الملائم،لأنه لا يجب ان يفترض المديرون ان الموظفين يقومون بأعمالهم او يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، ان تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والادوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة [3].

يعد التدريب أحد المكونات الاساسية لتمكين العمال، وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة بمراجع ومواد تدريبية مناسبة، وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فانه من الضروري لمنظمات العصر ان تدرب اعضائها على

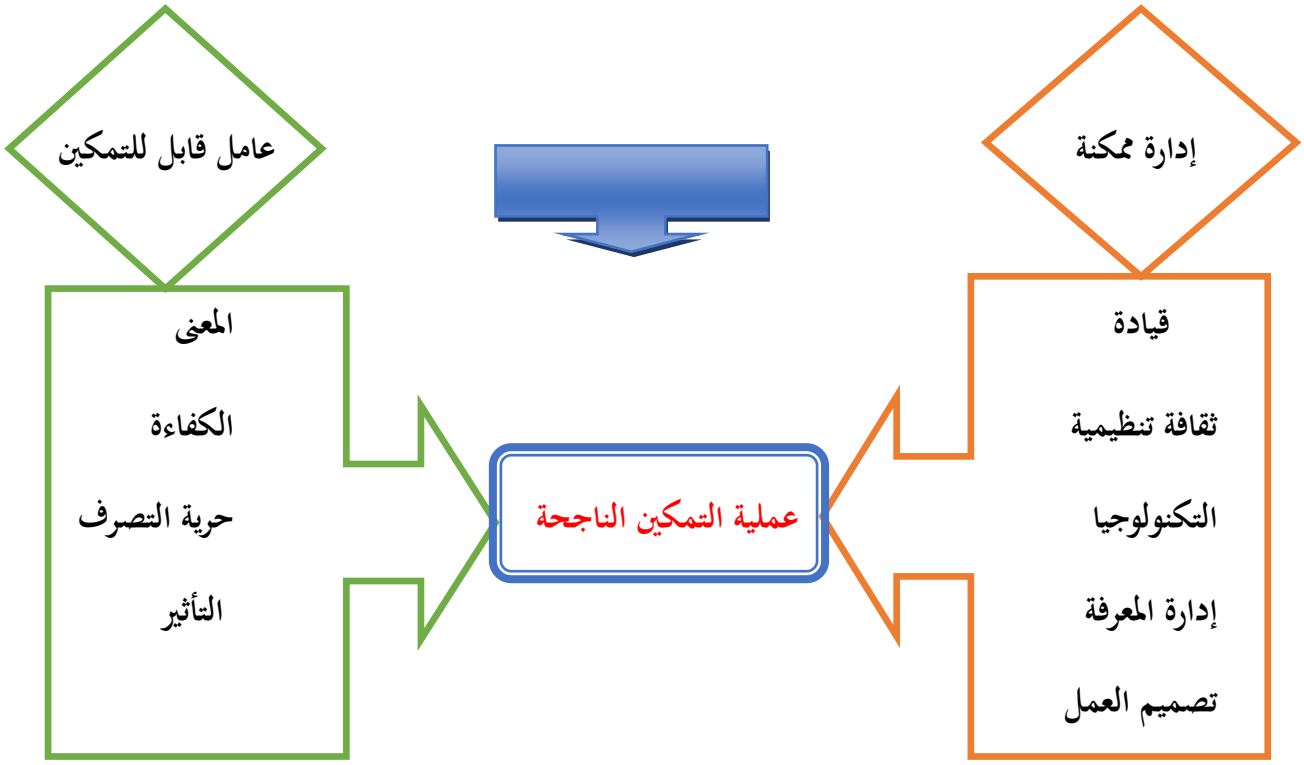
[1] أحمد اسماعيل المعاني، **أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2008، ص98

[2] محمد الطاهر عبد الباري، مرزوق عبد العزيز، **تمكين العاملين مدخل لتحسين ادارة ازمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج**، مكة المكرمة، 2005، ص 4 .

[3] الهواري السيد، **القائد التحويلي وتغيير المستقبل**، مكتبة شمس العرب، القاهرة، 2002 ص 10.

مستوى عالي من المهارة كالمهارة في التشخيص وفي التحليل وفي و في اتخاذ القرارات في ضوء مستجدات الواقع، والمهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة، والمهارات الاجتماعية في التعامل مع باقي اعضاء الفرق التي ينتمون اليها.

الشكل رقم : (01-01) عناصر عملية التمكين النفسي



المصدر : عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية ،دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة، رسالة ماجستير، تخصص سلوك تنظيمي،جامعة سطيف2، سطيف، 2013-2014 ص 41

من خلال التعريفات السابقة ومختلف الادبيات التي تناولت موضوع التمكين، فإننا نلمس هناك جانبين ضروريين في هذه العملية،هما الادارة من جهة والعمال من جهة ثانية، فاذا كانت ادارة المنظمة ترعى وتشجع عملية تمكين الموظفين فيتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد ممارسة كفاءاتهم و قدرتهم في الرقابة على عملهم، ما يقوى لديهم روح المبادرة و الحرص على اداء اعمال ذات معنى. والطرف الاخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه، فاذا لم يكن الفرد على استعداد لان يصبح موظفا ممكنا فان جهود المنظمة وادارتها ستفشل، وذلك لان الاستقلالية هي حالة ذهنية وسياق ادراكي لا يمكن تطويره بمجرد فرضه على الانسان من الخارج.

فالفرد عندما يتبنى هذه الحالة الذهنية مع تشجيع ادارة المنظمة على هذا الشيء، تتوافر لدى هذا الفرد الثقة بالنفس والقناعة بقدراته المعرفية التي تساعده في عملية اتخاذ القرار .[1]

فمن الممكن ان تقوم الادارة بتبني التمكين والتخطيط له وتشجيعه وايجاد كل ما يلزم لإنجاحه ولكنها تواجه موظف ليس لديه اي استعداد لتستعمل المزيد من المسؤولين وليس لديه مستوى عال من الثقة بالنفس وكذلك من يفضلون البقاء في الصفوف الخلفية فلن تنجح عملية التمكين في هذه الحالة، وفي المقابل قد نجد موظفا لديه كافة متطلبات الموظف الممكن ويقابل بإدارة لا تؤمن بالتمكين، ولا تجيد غير المركزية في الادارة فعندها ستفشل عملية التمكين ايضا.

ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة لا بد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة وبالنسبة للموظف فلا ان يكون لديه شعور بالثقة بالنفس وبقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن ان يسبب الشعور بالعجز والفشل ويدفعه لتوظيف ما يملكه من قدرات و امكانيات [2].

المطلب الرابع : أساليب التمكين النفسي :

الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت الى عدة اتجاهات واساليب في التمكين النفسي وسنقوم بإيجاز هذه الأساليب في النقاط التالية :

1) أسلوب القيادة الذاتية :

يعد تمكين العمال من الاساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة واسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد او المدير في تمكين الموظفين، وهذا الاسلوب يشير الى ان المؤسسة الممكنة في تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق اشراف واسع، بمعنى ان نسبة الموظفين الى المديرين نسبة عالية بالقياس الى هذه

النسبة المؤسسات التقليدية

[1] يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم اداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006، ص6.

[2] احمد يوسف عريقات، **دور التمكين في ادارة الازمات في منظمات الاعمال**، مرجع سبق ذكره،ص 17

ويتضمن ايضا منح صلاحيات اكبر للمستويات الادارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الاسلوب يدار بشكل خاص على تفويض الصلاحيات او السلطات من اعلى الى اسفل [1].

2) أسلوب تمكين الافراد:

يتمحور هذا الاسلوب حول الفرد ما يسمى " تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدا العوامل الادراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت الى ان الموظفين المتمكن يمتلكون مستويات اكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدرة اكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية وعلى الرغم من ان التمكين هنا ننظر له على انه تجربة فردية في التحكم والسيطرة ويحمل المسؤولية، الا ان هناك اساليب اخرى تقوم على التمكين الجماعي،وتمكين الفريق[2].

3) أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي الى تجاهل عمل الفريق،لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة او الفريق للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينات من القرن الماضي[3].

وقياس على هذا الاساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل الجماعي معا .

يؤكد **Torrington** أن عمل الفريق يعد اسلوبا يستخدم لتمكين الافراد العمال ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الاداء المؤسسي، وان تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات،من حيث توسيع نطاق الاشراف والتحول الى المنظمة الافقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية هذا وان منح التمكين للفريق

[1] Malone, T .W IS Empowerment just a fad? Control Decision –making and SloanManagement ,Review 38 (2) ,1997, p 23

[2] Spertizer,G.M Social Structural characteristics .of Psychological Empowerment, Academy .of Management journal, 39 (2)1996, P, 483

[3] Smis, H .P. JR Beyond Quality Circles: Self –Managing teams, personnel, 52 (1), 1986,p 25

يعطي دورا اكبر في تحسين مستويات الاداء، لان الاعتمادية المتبادلة بين اعضاء الفريق يؤدي الى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون اعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من اعضاء الفريق،عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا الى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الراي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور[1] .

4) أسلوب ادارة الجودة الشاملة :

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والانشطة التي تعمل على اساسها المؤسسة تمشيا مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الاسلوب إلى اراء **ادوارد ديمنغ** حول الجودة وادارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم ادارة الجودة الشاملة على مبدا اساسي وهو : عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل ابعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة .

وهذا يحتاج الى منح الموظفين او العمال نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل اعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لان الادارة العليا لا يمكنها احداث هذا التحسين

الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية، ولا بد من ان يتلقى الموظفون في برنامج ادرة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من اجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الأصعدة من اجل ارضاء الزبائن.[2]

5) **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين :**

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الاساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد احادي الجانب لتفسير مبدا **هونولد Honold** فيقول بانه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من ان يقوم على جوانب واسس متعددة . وهذه الاسس هي التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا.

[1] Hanold, L, A Review. Of The .Literature on .Employee Empowerment. Empowerment in Organizations. 5 (4), 1997, p202

[2] Garfield, C, Employee Empowerment, Executive, Excellence 10 (3), 1993, p23

ومن هنا فان الجميع يعملون شركاء ويخادون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون ايضا على صنع القرارات الاستراتيجية وعلى هذا الاساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كان يقول احدنا "**انا اليوم أشعر بالتمكين**" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، اضافة الى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على اسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الاخرين بالمعلومات الضرورية والغير ضرورية

لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الاداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الاسس الهامة في تكوين فريق وأفراد متمكنين من زمام الامور في العمال وفي المؤسسة بشكل عام .

المبحث الثالث: جوهر التمكين النفسي :

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين، و أعدت الكثير من النماذج لتطبيق التمكين النفسي وتبيان المناخ الملائم له، كما استعرضت مراحل تطبيقه والعوائق التي تواجهه مع الأفراد و الإدارات في المنظمات، لذا من خلال هذا المبحث سنقوم بالتعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بالتمكين النفسي .

المطلب الاول : المناخ الملائم للتمكين النفسي :

هناك مجموعة من الممارسات التي تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم التمكين، هذه الممارسات تؤكد على الكثير من الادبيات، بما فيها كتابات **بفيفر Pfeffer** لا يمكن ان تؤخذ بشكل جزئي وانما بشكل متكامل ومتوازن بعضها مع بعض، فهناك تداخل بين هذه الممارسات وهناك نوع من التفاعل بينهما، اي ان بعضها يعتمد على البعض الاخر، فلا يمكن مثلا تحقيق التفوق بواسطة التدريب دون ان يكون هناك امان وظيفي، ولا يمكن تحقيق الامان الوظيفي دون تدريب وكفاءة مناسبة. اما هذه الممارسات فهي:

1) الأمان الوظيفي:

تلجا المؤسسات الى عمليات تسريح الموظفين، وذلك من اجل خفض نفقات العمل وزيادة الارباح الناجمة عن ترك الموظفين مؤقتين اخرين او من خلال الماكنة اومن خلال التكنولوجيا او غيرها. ومنه، فان عدم الاطمئنان

وعدم الامان الوظيفي يخلق خوفا وتوترا يؤدي الى القيام بالمهام بروح معنوية هابطة، ومن غير تفكير خلاق ومستقل في الاعمال التي يقوم بها، فان الخوف يؤدي الى فشل روح المبادرة الإبداع والتمكين فلا ينتظر من انسان يتوقع احالته على التقاعد او التسريح ان يفكر بهدوء او ان يخطط ويحمل رؤية المستقبل، وانما يسيطر على تفكيره الخوف والترقب الذي يرتبط بقرار فصله من العمل، الذي صار تسميه في هذا الوقت في الكثير من المؤسسات والامان الوظيفي في المؤسسة يعطي رسالة للمرؤوسين مفادها اهتمام المؤسسة وانتماؤها لموظفيها وهذا يساهم في خلق انتماء متبادل بين الادارة والموظفين[1] .

إن الإدارة التي ترى ان موظفيها يمكن الاستغناء عنهم بسهولة فهي بالمقابل غير مؤهلة لخلق انتماء وولاء متبادل بين الطرفين، ومنه فان المؤسسة التي تتميز بالأمان الوظيفي وتعلم مقدما ان الموظف سيكون مستقرا في العمل لمدة طويلة من الزمن،فان ذلك يحتم عليها اختيار الافضل واختيار من ينسجم مع قيم وثقافة المؤسسة، ولا تستطيع المؤسسة في هذه الحالة الاستهانة في عملية الانتقاء لأنه سينتج عن سوئها بقاء افراد غير ملائمين لفترة طويلة بسبب التزام المنظمة سياسة الامان الوظيفي، الامر الذي سيكلف المنظمة بتكاليف كبيرة بوجود افراد بأداء متدني وانتاجية سيئة .

وربما تستغل الادارة منح رواتب اعلى برسالة ضمنية مصاحبة ترتبط بقيمة الموظف، اي ان المؤسسة تثمن غاليا افرادها فتعطيهم رواتب اعلى من المنافسين .

2) الإنتقائية في التوظيف:

الامن الوظيفي الذي تم الحديث عنه في البند السابق يترتب عليه ان تكون المنظمة حريصة غاية الحرص في انتقاء الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب،وتعني الانتقائية في التدريب ان تبذل المؤسسة جهدا خاصا في عمليات التوظيف والتشغيل والانتقاء والتعيين.

والجدير بالذكر هنا، ان ممارسات الكثير من المؤسسات والمنظمات في العالم العربي في التوظيف والتعيين تخضع لتأثيرات اجتماعية تؤدي الى الجنوح بعيدا عن ممارسات المؤسسات الناجحة وتشتكي الادارة من ان موظفيها يفتقدون لروح المبادرة والاستقلالية والانتماء وحب العمل والروح المعنوية فضلا عن حب المشاركة والتمكين.

[1] يحي سالم ملحم، **التمكين كمفهوم اداري معاصر**، مرجع سبق ذكره، ص 205.

وهذا في واقع الحال قد يعود لممارسات المؤسسة في سوء الانتقاء والتعيين لذلك فان اهم مدخل من مداخل ادارة الموارد البشرية هو المدخل المتعلق بالانتقاء.

وخلاصة القول ان توافر موظفين ممكنين يعتمد الى 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.

3) الأجور العالية:

تنص قوانين سوق العمل على ان ما يتقاضاه الفرد هو مقابل محدد للجهد الذي يبذله، فلا يجوز حسب اسس سوق العمل مثلا ان يتقاضى العامل اكثر من الجهد الذي يقدمه صاحب العمل، هذا صحيح حسب سوق العمل، لكن اذا ما ارادت المنظمة ان تنتقي افرادا بنوعيات مميزة وتريد من هؤلاء ان يستمروا في العمل معها ليصبحوا راس مال حقيقي في المنظمة، فعلى المنظمة ان لا تتقيد كثيرا بسوق العمل، وان تمنح موظفيها اجورا أعلى من المنافسين، لان الرواتب العالية تجذب عددا اكبر من المتقدمين للوظيفة كما ونوعا، وهذا يساعد ادارة الموارد البشرية في المؤسسة بان يكونوا اكثر انتقائية، والانتقائية مهمة جدا في الوصول الى العمال المرشحين لتحمل مسؤولية اكبر وقدرة على العمل النوعي بكفاءة و اقتدار وروح المبادرة والتمكين من انتقاء من لديهم الاستعداد الاكبر للتدريب والتعلم والتطور ودفع رواتب اعلى تساهم في المحافظة على الافراد من ترك العمل والتسرب للمنافسين،وربما تستغل الادارة منح رواتب اعلى برسالة ضمنية مصاحبة ترتبط بقيمة الموظف،اي ان المؤسسة تثمن عاليا افرادها، فتعطيهم رواتب اعلى من المنافسين[1].

فقد اكد **بفيفر Pfeffer** على الفوائد الاتية نتيجة لزيادة اجور العمال :

- ✓ زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- ✓ زيادة مستوى الانتاج.
- ✓ زيادة مستوى الانتماء .

[1] يحي سالم ملحم، **التمكين كمفهوم اداري معاصر**، مرجع سبق ذكره، ص 208.

- ✓ تقليل معدل دوران العمل .
- ✓ زيادة ربحية المؤسسة .

4) الحوافز:

لا يمكن اعتبار الحوافز المادية هي كل شيء هناك ايضا حوافز معنويه مثل المساواة والعدالة والتقدير الشخصي، هذه الامور قد يهتم بها الموظف وخاصه في الدول الغربية اكثر منها في الدول العربية، لان العربي عنده ثقافه وتربية ترتبط بالتقدير والاحترام والمشاعر اكثر من الغربي الذي يهتم بشكل اكبر في الاموال المادية.

وعندما تتحدث عن العدالة والمساواة في العمل، فانه من العدالة ايضا ان الناس الذين يحملون مسؤوليه اكبر في تحقيق اداء اكبر وربحيه اعلى ان يحصل على نصيب من المكاسب والمنافع، عندما تذهب المكاسب الناجمة عن اداء الموظفين وانتاجهم وولائهم وانتمائهم وجهدهم الاضافي للمساهمين او الادارة العليا فان العمال سينظرون الى هذه الممارسات بنظره الريبة والشك ويعتقدون بانها ممارسات غير عادلة، مما يؤدي حتما الى تقليل ذلك الجهد الذي يبذلونه.

ومن اهم الحوافز التي يمكن ان تساهم في تعزيز اداء العمال يعرف ببرامج المشاركة في الرابح وبرامج المشاركة في المكاسب وهي التي تكون عندما يساهم العمال من خلال جهد الاضافي لتحقيق النفقات وزياده الارباح عن الأجر المتوقع، وهذا له علاقه تمكين الموظف منحه شعورا بانه شريك وليس مجرد مستخدم، وهذا الشعور يساهم في تعزيز تحمل المسؤولية لدى العمال ويولد لديهم احساس بان المؤسسة هي مؤسستهم وانهم يمتلكون زمام المبادرة عندما تولد هذه المشاعر التي ستساهم حتما في زياده انتاجيتهم وتحسين ادائهم وخاصه من ناحيه الكيف وليس الكم [1].

5) الموظف المالك:

هنالك فوائد وايجابيات عندما يكون الموظف مساهما ومالكا في الشركة التي تعمل بها ومن اهم هذه الايجابيات سد الفجوة بين الموظفين من جهة والمساهمين من جهة اخرى وفي الظروف التقليدية فان اداره الشركة عاده ما

[1] يحي سالم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 211.

تشغل الموظفين لصالح المساهمين ومعظم اسهمهم المالية ولكن عندما يتحول الموظفون الى مساهمين ايضا فهنا تصبح مسالكهم مشتركه مع المساهمين وليست متناقضة معهم . مما يؤدي الى وحده في الرؤية والهدف وضبط الصراعات التي قد تنجم عن التناقض في المصالح.

من ناحيه اخرى فان تحويل الموظفين الى مالكين بشكل او باخر يشكل لديهم تحولا في التفكير وفي السلوك وفي الممارسة، وتتحول بشكل خاص رؤيتهم للمؤسسة على اساس الرؤية طويله المدى يتبين استراتيجيتها واهدافها الحقيقية وسياساتها المالية، ويتكون لديهم مشاعر دفاعيه بدفاعهم عن مؤسستهم ورفع مستويات الانتماء اليها ضد عمليات هجوميه من الخارج ضد أي محاولات للاستيلاء السيطرة او الشراء من قبل جهات الخارجية.

ومن المزايا التي تتحقق على ارض الواقع في العديد من الشركات اليابانية التي تستخدم هذا الاسلوب، تتمثل في تحسين العلاقات بين الموظفين والمديرين والشعور بمناخ اسري بين العمال والموظفين وتحسين مستويات المشاركة والتمكين وتحمل المسؤولية التي تقترن بالتمكين والتعويض، حيث يشعر الجميع بانهم في مركب واحد يساهمون جميعا في المشاركة نحو أهداف مشتركه وغايات محددة وهذا يساهم ايضا في المحافظة على الايدي العاملة في العمل على المبدأ الياباني في العمل مدى الحياة .

6) تدفق المعلومات:

إن النقاط السابقة لا تكفي دون تدفق المعلومات وأن المشاركة في الأسهم وشعور العاملين بالملكية السابقة يعد اصلا على انه حافز قوي لمشاركه المعلومة والمعلومة هي مصدر قوه تمنح لصاحبها تمنحه نوعا من الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل افضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار اكفأ، فمن لا يمتلك المعلومات الكافية لا يمكن اتخاذ القرار السليم.

اما عن العلاقة بين التمكين وتدفق المعلومات في أهميه المعلومات ونشرها وتوزيعها وتريب المرؤوسين على فهمها ،وهذا كله نظر اليه على انه متطلب اساسي من متطلبات التمكين فحتى يكون الموظف ممكن فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على اكمل وجه، وفي المشاركة في اتخاذ القرار بشكل سليم وفي تمكينه من خدمه الزبائن بشكل صحيح وفي تمكينه من القيام بعمله بشكل واضح وسليم، في زمن

اصبح عمل العامل يعتمد بالدرجة الاساسية على المعلومة في زمن تعد فيه المعلومات سلاحا قويا تميز والتفوق والقرار السديد [1].

7) المشاركة:

المشاركة تقليديا عباره عن السماح للموظف بالتعبير عن وجهات نظره امام المدير في القضايا التي تخصه او القرارات التي يتأثر بها مع ملاحظه انه ليس من الضروري ان يأخذ الرئيس او المدير بعين الاعتبار وجهه نظر الموظف اتخاذ القرار النهائي،وكان اول من طرح فكره المشاركة ونادى لها في الادارة الحديثة جورج النون مايو عند

منافسه موضوع العلاقات الانسانية في الادارة في العقد الثالث من هذا القرن، حيث نجد مشاركه العاملين نوعا من انواع الحوافز المعنوية التي تقدمها الادارة العليا للعاملين[2].

8) روح الفريق وهيكله الوظيفة:

تشمل مزايا الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي بتوفير الرقابة والاشراف المباشر للتأكد من ان الموظفين يقومون بما مطلوب منهم والا فسوف يستغلون وظائفهم ويستغلون الادارة ايضا،وهناك بديل عن الهيكل التقليدي وهذا البديل يحقق التمكين في الموظفين والاستقلالية في اعمالهم على الرغم من انه يحتفظ بمقتضيات الرقابة والتنسيق المطلوب، ويتمثل هذا البديل في تطبيق عمل الفريق، فالناس اجتماعيون بطبيعتهم يستمدون سعادتهم من علاقتهم الاجتماعية، والجماعة عاده تشكل تأثيرا كبيرا على افرادها، فالفريق يكرس الانسجام من خلال قيم وتقاليد الجماعة التي تنظم ما هو مطلوب من العمل والاداء كما ونوعا، وهذا البديل هو بديل طبيعي، وربما يكون مقبولا اكثر من السيطرة الهرمية للنظم التقليدية، والفريق الذي يتم رعايته من قبل الادارة ويتم تقديم الحوافز له هو الفريق الذي يمنح المناسب لأداء عمله.

وعندما نقول روح يقصد بذلك تلك العلاقة الحقيقية بين اعضاء الفريق التي تعمل كالسحر على خلق دافعيه ذاتيه وروح معنويه عالية ورقابه ذاتية واجماع تلقائي وعفوي على ما هو مقبول وما هو غير مقبول، ويصبح بمنزله

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

[2] موسى توفيق المدهون، **نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لادارة الجودة الشاملة**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، مجلد 13، العدد 2، 1999، ص 124.

عقد معنوي يحكم تصرفات اعضاء الفريق دون الحاجه الى قوانين مكتوبه ورقابه الفريق هذه افضل من رقابه المسؤول بسبب تلقائيتها وعفويتها وروح العمل الجماعي الذي هو اساسها[1].

9) التدريب :

ان اهم القضايا التي ينبغي ا ن يعتني بها المديرون هي محاوله التوافق بين التدريب ورفع مهارات الموظفين من جهة، وهيكله العمل من جهة اخرى بطرق تسمح للموظفين في استغلال ذلك التطور في مهاراتهم لصالح العمل وتحسين مستواه، ففي الكثير من الحالات يجهل الافراد في المؤسسة على التدريب والمهارات التي لا تجد ما يناسبها من

وظيفة او ممارسة داخل المؤسسة فضلا عن عدم الاستفادة من المعارف والخبرات الاضافية التي يحصل عليها العمال والمديرون في المؤسسة عاقب الندوات او المؤتمرات او الورش التي يشاركون فيها.

وعندما نتحدث عن التدريب فانه لمن المؤكد ان التدريب ورفع كفاءة اداء الموظفين من اهم السبل لكسب المعرفة وتحسين اداء العاملين وتنميه المواهب ولكن التدريب يجب ان يكون من اجل رفع مستوى الاداء نوعا وكما من اجل كسب المعرفة.

كما يجب ان يكون الهدف من التدريب منحى الموظف مهارات متعددة وليست مهاره واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره ايضا لقضاء على الروتين في العمل وما يصاحبه من ملل وسئم، وفرصه بقاء الموظف في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بعدد الوظائف والمهارات الأفقية التي يتقنها داخل العمل، بحيث يمكن للموظف التناوب على مواقع مختلفة ومن موقع الى اخر حسب الحاجه، علما بانه من غير الممكن حدوث مثل هذا التناوب اذا لم يكتسب مهارات مختلفة في العمل.

10) المساواة الاجتماعية:

إن المساواة الاجتماعية من اهم مقوما ت والمشاركة في عمليه اتخاذ القرار في المؤسسة فالرموز التي تصنع بها المؤسسات حواجز بين افرادها يؤدي الى ضعف انتماء الموظفين لأي برنامج من برامج التطوير او التعبير التي ترغب الادارة بتنفيذه.

[1] يحيى سالم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 215.

هذا الواقع الذي يعزز المساواة ويعزز عدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة يعطي دلاله مهمه ورساله قويه تتم عن قوه العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع، وهذا بدوره يساهم في التدفق الحر للمعلومات دون وجود اسرار ودون وجود اي مبرر للإشاعة او نشر معلومات مغلوطة .

إن تطبيق مشروع المساواة الإجتماعية يساهم بشكل كبير في توفير اسلحة جبارة بيد المؤسسات نحو تحقيق السيرة التنافسية لا بواسطة احدث وسائل تكنولوجيا وانما بواسطة البشر، عندما يتولد لدى هؤلاء البشر دافعيه نحو التمكين والمشاركة فتحمل مسؤولية المؤسسة جنبا إلى جنب مع الإدارة[1].

11) الترقية من الداخل :

الترقية من داخل المؤسسة هي عملية اعتماد المؤسسة على شغل الوظائف الشاغرة من خلال ترقيه الموظفين واحلالهم بهذه الوظائف من الداخل بطل من استقطاب افراد من الخارج.

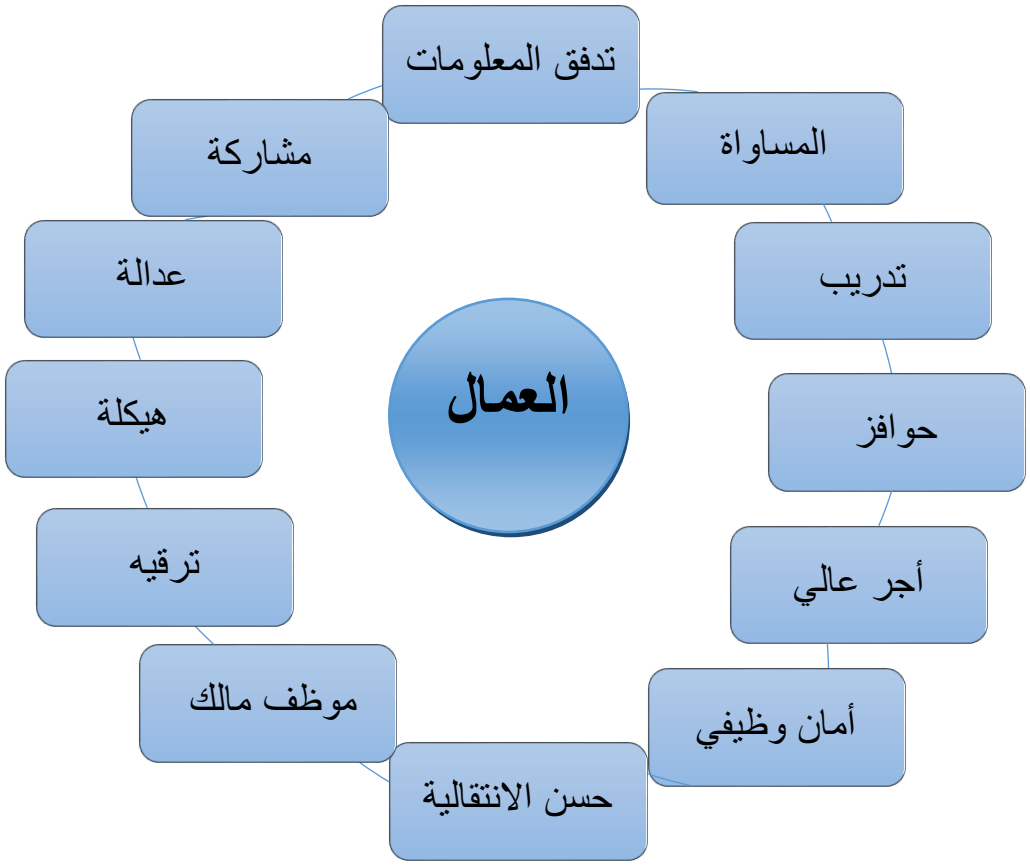
وهذا يشجع الموظفين على الاقبال على برامج التدريب والتطوير املا بالترقية، وتساعد عمليه الترقية من الداخل على المشاركة والتمكين لأنها تعزز الثقة بين افراد المؤسسة والادارة، وتعزيز ايضا مستويات التعاون والتنسيق بين الجميع، كما تساهم عمليه الترقية من الداخل بدلا من الاحلال الخارجي على زيادة انتماء الموظفين لتوجهات وبرامج التغيير لدى الادارة بسبب شعور الموظفين بان لهم قيمتهم واهميتهم وان الادارة تنظر اليها على انهم من اهم عناصر العملية الانتاجية.

ما يعزز الترقية الداخلية وجود الكفاءة والمعرفة والمهارة المتنوعة والمتجددة، ستاتي بعض المؤسسات لا توجد برامج لدى الادارة في لتدريب الموظفين بشكل مستمر او تنميه قدراتهم على مواقع متعددة من العمل،فيبقى العامل او الموظف طيلة حياته المهنية يعمل في نطاق عمل محدود جدا، بدافع اهميه التخصص في العمل التي يفهمها البعض بشكل مغلوط، فهي لا تفيده عندما لا تنطوي على اضافه اي معارف او مهارات اضافيه من قريب او بعيد فتصبح عمليه اعاده انتشار هؤلاء في غايه الصعوبة مما يصبح عبئا على المؤسسة، تفكر الادارة في تصريح هؤلاء

[1] يحي سالم ملحم، مرجع سبق ذكره،ص 218.

أو احالتهم على التقاعد المبكر، او على الاقل بقائهم في اماكنهم عرضه للملل والروتين وعدم التجديد وكسب معارف ومهارات جديدة[1].

الشكل رقم (01– 02) : **المناخ الملائم للتمكين النفسي**



المصدر : عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية ،دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة، رسالة ماجستير، تخصص سلوك تنظيمي، ،جامعة سطيف2، سطيف ،2013-2014 ص 63

[1] يحي سالم ملحم، مرجع سبق ذكره،ص 221 .

المطلب الثاني: تطبيق التمكين النفسي

يعتبر التمكين النفسي من الاستراتيجيات الادارية الاساسية التي تعتمدها المنظمات المعاصرة مقص تنميه مواردها البشرية وتطوير مهاراتهم من خلال العمل على الجوانب النفسية، الادراكية والشعورية لذلك لابد من وجود اليات تساعد المنظمة في تطبيق هكذا استراتيجية فاعلة.

إذ نذكر أن هناك وجود خمس مراحل لابد من مراعاتها عند تطبيق المنظمة لمفهوم التمكين النفسي هي:

- ✓ تشخيص الظروف التنظيمية المسؤولة عن الشعور الافراد العاملين بفقدانهم للقوة.
- ✓ العمل على ازاله الظروف الخارجية المسؤولة عن انعدام القوه.
- ✓ منح المعلومات للأفراد والعاملين لأشعارهم بالكفاءة الذاتية.
- ✓ شعور الافراد العاملين بالتمكين نتيجة استلام هكذا معلومات.
- ✓ ملاحظه التاثيرات السلوكية للأفراد والعاملين والناتجة عن شعورهم بالتمكين.

ويذهب " **ietal2009** " الى تحديد عددا من الاليات لتطبيق التمكين النفسي هي(الوصول الى المعلومة، الدعم التنظيمي، الموارد الكافية، فرص التدريب والتنمية، الثقة) ومن جانبه اشعار" **Speritzer**" الى ان التمكين نفسي يمكن ان يطبق من خلال توفير المساهمات الأتية (توضيح الادوار الغامضة، العمل مع المدير على توسيع مدى الرقابة، الدعم السياسي الاجتماعي، الوصول الى المعلومات، الوصول الى الموارد، اشاعه المناخ التشاركي بين الوحدات التنظيمية)[1].

المطلب الثالث: معوقات التمكين النفسي

إن عملية التمكين ليست عملية سهلة، خاصة اذا ما انصح ان هناك عددا من المحددات الرئيسية التي تقف عائقا امام تحقيق فاعليه هذه العملية، فقد اشار العديد من الكتاب والباحثين الى عده معوقات للتمكين، اذ يضع الغربي بعض المعوقات التي قد تحد من تطبيق تمكين العمال والمتمثلة في :

[1] إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **ادارة التمكين والاندماج كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية** ،مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

- ✓ 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 المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الافراد.
- ✓ زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- ✓ اقبال الافراد على المفاهيم النظرية والشكلية اكثر من اقبالهم على الموضوعية وفعاليات التطبيق.
- ✓ زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العمال عند اداء 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 لـ" **سميث مولي** (**mouly smith**)" فقد أحص معوقات التمكين الى ما يلي[2]:

- ✓ عدم الثقة بالادارة.
- ✓ خوف الادارة العليا من فقدان القوة.
- ✓ خوف الادارة الوسطى من فقدان وظائفهم.
- ✓ خوف العمال من تحمل المسؤوليات والمسائلة.
- ✓ ضعف مصداقيه الادارة.
- ✓ البناء البيروقراطي التقليدي السائد.
- ✓ انفصال الادارة عن العمال ماديا و هرميا.
- ✓ 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 و التمويل، كلية التجارة، الملحق 2، العدد 1، جامعة طنطا، 2001، ص4.

[2] مؤيد نعمة الساعدي، **مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الاردن، 2011، ص183.

خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل استعراض وتحليل مفهوم التمكين في الفكر العربي والقران الكريم، كما تم تناوله كمصطلح إداري من خلال مقاربات تعريفية جاء ت في أدبيات إدارة الأعمال، الأمر الذي أدى إلى محاولة بناء إطار متكامل لطبيعة التمكين رغم أن البحث عن تعريف دقيق ومضبوط للتمكين كمصطلح إداري يعد أمرا في غاية الصعوبة، بل لا يفي بالغرض لأن حقيقة التمكين تفرض النظر إليه من زوايا متعددة، ولأجل ذلك تم طرح العديد من التعاريف التي قدمت له وتم التوصل من خلال ها إلى نتيجة جوهرية، وهي أن المقاربة الحالية والمستقبلية لمعالجة موضوع التمكين هي النظر إليه انطلاقا من كونه إستراتجية للتطوير الإداري.

كما تم التطرق إلى أهمية ودوافع التمكين، والنظريات و المتطلبات التي يقتضيها التمكين، فالتمكين إحساس داخلي يظهر من خلال رغبة و إصرار الفرد على التطور والتقدم الوظيفي، وهذا ما يعبر عنه بالتمكين النفسي، كما أن هذا الإحساس لكي ينمو ويزدهر يحتاج إلى دعائم ومتطلبات و ركائز بيئة يتميز بها مناخ العمل أو المناخ التنظيمي، وهذا ما يوفره التمكين الهيكلي كبيئة تمكينية صحية.

الفصل الثاني :

الإطار النظري للسلوك الإبداعي

تمهيد :

حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الإزدهار في البيئات المضطربة و التنافسية أوالمحافظة عليه، فإن الإبداع يصبح أمر في غاية الأهمية ويبرز كمطلب رئيسي للإرتقاء و التفوق و الريادة، فالتطور الحاصل في الدول المتقدمة في مختلف مجالات الحياة، هو نتيجة إستثمار طاقة التفكير الإبداعي لدى أفرادها، وتهيئة البيئة المناسبة لهم لتوليد هذه الأفكار وتحويلها إلى إنتاج إبداعي يتميز بالجدة و التفرد و الفائدة .

فدعم وتشجيع السلوك الإبداعي للكفاءات المتميزة يساهم في إتخاذ القرارات الصائبة التي تؤدي إلى إقتناص وخلق الفرص الحاسمة، وهو مايصب في صالح الرقي بالمكانة السوقية للمؤسسة إلى أعلى المستويات، من خلال تبني المؤسسة فلسفة مغايرة تحقق لها رضا المتعاملين معها وتجعلها تتفوق على نظيراتها وتتميز عن منافسيها .

حيث يهدف هذا الفصل إلى بلورة مفهوم السلوك الإبداعي، و التمييز بين مفهوم الإبداع ومفهوم السلوك الإبداعي، فضلا عن العوامل المؤثرة في تنمية السلوك الإبداعي .

حيث سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث وهي كالأتي :

المبحث الأول : ماهية الإبداع

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي

المبحث الثالث : التمكين النفسي و السلوك الإبداعي

المبحث الأول :ماهية الإبداع

إن المؤسسات الناجحة من أجل ضمان بقائها و إستمرارها قوية و مؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، و أن يصبح الإبتكار و الإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها فالإبداع هو إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال و المنظمات، لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على العناصر التالية :

المطلب الأول :التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان بادئ الأمر، بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بعض الأصول، و من ثم تطورت رغبته في المناقشة و هي رغبة في امتلاك المزيد، و رغبة في امتلاك ما يجعل حياته أكثر سهولة، وحين أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة، تحولت إلى الشعور بالحاجة و كما يقول المثل القديم" الحاجة أم الاختراع"، و قد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط، و مع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولا إلى العصر الحالي و الذي أصبح يعرف بعصر المعرفة(حيث يتشارك الجميع فيها على نطاق واسع) وإن الإبداع في المستقبل سوف ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد، حيث تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساسا على كل من المعرفة السابقة و التجريب الدؤوب، و الإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما أنه منظومة يمكن التنبؤ ا فضلا عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة .[1]

و هناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية و هي:

- **المرحلة الأولى:** تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا أثارها المكتوبة أو المنقولة بدءا من العصر الإغريقي ثم الروماني، مرورا بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، و انتهاءا بعصر النهضة الأوربية والعقود الأولى من القرن العشرين .

ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يلي:

- الخلط بين مفاهيم الإبداع و العبقرية و الذكاء و الموهبة و النبوغ المبكر.
- الاعتقاد أن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.
- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد.
- اقتصار استخدام كلمتي" مبدع "و" عبقري "على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.

[1] برافين جوبتا ، ترجمة د. أحمد المغربي، **الإبداع الإداري في القرن 21**، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 13 .

- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الانجازات الإبداعية فيها بالاعتراف و التقدير، و اقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة و الأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت بدرجة أقل في ميدان العلوم.

➢ **المرحلة الثانية:** بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية و البيئية في السلوك الإنساني و اتسعت دائرة النقاش و الخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة و الوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك و السمات والقدرات العقلية المختلفة . ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي:

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية الجشطالت والتحليل النفسي و القياس النفسيي.
- المساواة بين مفاهيم الإبداع و العبقرية و الذكاء.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع و الموهبة و التفوق و انحسار عملية الربط بين الإبداع و الغيبيات و الخوارق.
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة و البيئة في الإبداع، و الاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئة.
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية و الطبيعية.
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع و برامج تعليم الإبداع و لا سيما في مجالات الأعمال الصناعية و التجارية.

➢ **المرحلة الثالثة:** يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين و امتدت حتى العصر الحاضر و فيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية و المعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية – ولا تزال تشهده – بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، تقدمت البحوث و الدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية العصبية، و اتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ.

و الوظائف العقلية و الذكاء الاصطناعي والقياس النفسي و غيرها حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي[1] :

[1] فتحي عبد الرحمان جروان، **الإبداع مفهومه، تدريبه**، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان – الاردن 2002، ص18-19

- التمايز بين مفهومي الذكاء و الإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع و التمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع و النظريات المعرفية في الإبداع.
- تطوير عدد كبير من الأدوات و المقاييس الاختيارية لقياس الإبداع.
- تطوير عدد كبير من البرامج التربوية و التدريب لتعليم الإبداع.
- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء و أنه يتوزع و فق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية.
- تقدم البحوث و الدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع و شمولية النظرية العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد و البيئة و العمليات العقلية و الأعمال أو المنتجات الإبداعية.
- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

و بوجه عام فان الإنسان هو حجر الأساس في عملية الإبداع بغض النظر عن تحقيق الإبداع بناءا على المشاركة التي تضم أفرادا مبدعين أو من خلال جماعات مبدعة متفرقة في جميع أنحاء العالم، و بمعنى أخر فان الإبداع المستقبلي يمكن أن ينتج عن اكتشافات تشاركية أو فردية بمعدل سريع للغاية.

و يمثل القرن الثامن عشر قرن النهضة للإبداع حيث تم حدوث عدد هائل من الاكتشافات و الإبداعات، وهذا ما سنلاحظه في الجدول أدناه .

جدول رقم (02-01) الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة

القرن 18	القرن 19	القرن 20
ماكينة الخياطة	**المبردات**	**أجهزة التكييف**
البطارية الإلكترونية	**التلفزيون و الفاكس**	**نظرية النسبية**
منظومة براءة الإختراع	**الحث الكهرومغناطيسي**	**منظومة الإنتاج بالجملة**
	المصعد	**إشارات المرور**
	الديناميت	**التلفزيون**
	الألة الكاتبة	**النسخ الضوئي**
	التلغراف اللاسلكي	**اتفاعل النووي**
	المصباح و الطاقة الكهربائية	**الترانزيستور و الدوائر المغلقة**
	أسس إدارة العمال	**الحاسب الرقمي الشخصي**
	المحرك و السيارة و الطائرة	**الأنترنت و الشبكة الدولية للمعلومات**

المصدر :برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص21 .

وأعظم اكتشافات القرن العشرين على الإطلاق هي تلك التي قام كل من اينشتاين وأديسون فقد توصل أينشتاين إلى نظرية النسبية و اكتشف إديسون قانون "أثر إديسون" و قد ساعدت نظرية اينشتاين على فهم الأبعاد الأساسية للكون و الزمن والفضاء.

أما قانون أثر إديسون فقد أدى إلى تطوير صناعة الالكترونيات و التي بدأت باختراع أجهزة تحويل التيار الكهربائي "الديود"، و أدت تلك الأجهزة إلى ابتكار الصمامات والدوائر المتكاملة و الكمبيوتر و قد أصبح الكمبيوتر الذي ساهم كثيرا في زيادة معدل معالجة المعلومات و تحليلها الدافع الأول للوصول إلى عصر المعلومات.[1]

[1] برافين جوبتا، ترجمة.أحمد المغربي، **الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرون**،مرجع سابق، ص 22 .

المطلب الثاني: مفهوم الإبداع و أهميته

يهدف هذا المطلب إلى بلورة مفهوم الإبداع وتحديد مكونات المزيج الإبداعي، كما تطرق أيضا إلى أهمية الإبداع و هذا ما سيتم دراسته فيما يلي :

الفرع الأول : تعريف الإبداع و مكونات المزيج الإبداعي

يعرف **أرنولد تويني** الأفراد المبدعين بأنهم المصادر الأساسية للمجتمع، كما يؤكد **ألبرت أينشتين** الحاجة إلى علماء مبدعين من أولئك الذين لا يقدمون إضافات إلى حجم المعرفة الإنسانية بالطريقة المعتادة فحسب بل ممن يطوعون أيضا المعرفة للتطبيق و يستطيعون النفاذ ببصير من للاستخدامات غير الواضحة لأعمالهم[1]

ويعرف الإبداع في اللغة العربية بأنه مصدر الفعل أبدع بمعنى أخترع أو ابتكر على غير مثال سابق .

و يعرف أيضا بأنه" تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما[2] "

وجاء في الموسوعة الفلسفية تعريف الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد كالعلوم و الفنون و الآداب، أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.[3]

و ينسب مصطلح الإبداع إلى النمساوي "**Joseph Schumpeter**" منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه بأنه : " النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه[4] ".

وعرفه **peter drucker** بأنه تغيير في ناتج الموارد، و تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك .[5]

وغالبا ما يعرف الإبداع بأنه عملية ليس لها نهاية .

و نطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا يتضمن التغيرات الطفيفة (أو جذريا) تغييرا كاملا أو لهدف عام (اكتشاف جديد).

---

[1] سيدة لعليوة، **تنمية المهارات الفكرية و الابداعية**، مركز قرار الاستشارات مكتبة الجزيرة الورد المنصورة، الطبعة الأولى، عدم ذكر التاريخ، ص5 .

[2] Sous la direction de Hervé Christofol- Simon Richir – Henry Samier - L'innovation à l'ère des réseaux – hermes science Lavoisier paris France 2004,p30.

[3] فتحي عبد الرحمان جروان ، **الإبداع مفهومه، تدريبه**، مرجع سابق، ص 20.

[4] Yan de Kerorguen,Anis Bouayad – La face cachée du management- DUNOD Paris, 2004 p, 197.

[5] عبد الرحمان بن عنتر، " **واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " بالجزائر دراسة ميدانية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 24،العدد الأول، 2008، ص 148 .

وإحدى وسائل تحديد الإبداع تتمثل في" العمل بطريقة مختلفة "و تصبح التغييرات التي سيحققها الإبداع ذات دلالة إحصائية عندما تتجاوز 47،5 % على الأقل من الخصائص المنشودة[1] .

وقد أظهرت المراجعات العديدة حول تعريف الإبداع، بأن هناك عشرات التعريفات المختلفة، أن معظمها يتمحور حول أربعة أبعاد : [2]

- تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع.
- تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية و التطويرية و المعرفية.
- تعريفات محورها العملية الإبداعية و مراحلها و ارتباطها بحل المشكلات و أنماط التفكير و معالجة المعلومات.
- تعريفات محورها النواتج الإبداعية و الحكم عليها على أساس الأصالة و الملاءمة.

وتعتبر هذه التعريفات بأنها الأكثر شيوعا لأنها تعكس الجانب المادي و الملموس للعملية التي ترمز إلى الشخص (**4p**)الإبداع، و يشار إلى هذه الأبعاد بصيغة مختصرة فيما يسمى،(**Product الناتج الإبداعي**)، (**process** ، **العملية الإبداعية**)،(**Person**،**الشخص المبدع**)، و(**عملية الإقناع بأصالة الناتج**، **persuasion**) .

و قد قدم جروان تعريفا شاملا يتضمنها جميعا حيث ينص على أن:

" الإبداع مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى إنتاجات أصيلة و مفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت المنتجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

ويعرف Torranceهو أحد الرواد الأوائل من الباحثين في مجال قياس الإبداع و تدريب الإبداع ":الإبداع عملية تحسس للمشكلات و الوعي بمواطن الضعف و الثغرات و عدم الانسجام و النقص في المعلومات، والبحث عن الحلول و التنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات و إعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة و نقل أو توصيل النتائج للآخرين.

[1] برافين جوبتا، ترجمة د.أحمد المغربي، **الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرون**، مرجع سابق، ص 200 .

[2] عثمان بوزيان، **إقتصاد المعرفة و ادارة الأصول الذكية و الإبداع**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة، جامعة أبي بكر بلقايد بلقاسم تلمسان – الجزائر، سنة 2009 / 2010، ص 181 .

حيث عرف Guilford الإبداع بأنه : " سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير و المرونة والأصالة و الحساسية للمشكلات و إعادة تعريف المشكلة و إيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب" .[1]

ومن أجل إعطاء دلالة أكبر لمفهوم الإبداع فإضافة إلى هذه التعاريف الخاصة بالإبداع فإنه لابد من تمييز الإبداع عن مصطلحات أخرى ظلت لعصور طويلة ملحقة أو مرادفة له، وأول هذه المصطلحات هو الابتكار[2]

حيث يرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، و إذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج و باختصار فإن الابتكار هو عملية إنتاج شيء جديد له قيمة أي أن الإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى.

أنه قد يكون هناك إرتباط بين الإبداع و الذكاء عند Anderson وقد ذكر أندرسون حد معين للذكاء، و لكننا حالما نصل إلى نقطة حرجة في مستوى الذكاء فإننا نجد أن المتغيرين يتباعدان.

وهكذا فإن الإبداع هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة و التطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل و هي عملية تتضمن النظر إلى الظاهر و الأشياء و المشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد و العمل و بيئة المنظمة و البيئة العامة و يقوم الفرد أو الجماعة بالبحث و الاستقصاء و الربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد و أصيل[3]ذو قيمة للمجتمع.

وبالحديث عن المزيج الإبداعي فيذكر**Ross Mooney** أن هناك أربعة نواحي رئيسية يتكون منها المزيج الإبداعي و هي:

- البيئة الإبداعية.
- الشخص المبدع.
- العملية الإبداعية.
- المنتج الإبداعي .

[1] فتحي عبد الرحمان جروان، **الإبداع مفهومه، تدريبه**،مرجع سابق، ص 22 .

[2] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، **إدارة الإبداع و الابتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان – الأردن، 2006، ص 22 .

[3] الأصالة original : **العملية التي تؤدي إلى إنتاج شيئ ما جديد الذي لا مثيل له**

وسنأتي على ذكرها بنوع من التفصيل، حيث أن المنتج الإبداعي لا يمكن تحقيقه إلا في وجود الأركان الثلاثة الأخرى، لأن عدم توفير البيئة الملائمة الثقافية، و التنظيمية ...الخ .

وإهمال تطوير مستويات الإبداع لدى أفراد المؤسسة وكذا عدم الاهتمام بالتدريب و تعليم كيفيات إنجاز العمليات الإبداعية لا يمكن المؤسسة من التكيف مع تحديات محيطها الداخلي والخارجي.

وما يفرض عليها من منافسة، حيث تتنافس المؤسسات من أجل أن يكون لها شرف السبق في طرح منتجات و سلع جديدة تكسبها ميزة تنافسية.

1) **البيئة الإبداعية Innovation envirenement**: يقصد بالبيئة مجموعة القيود أوالمواقف والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة، و يمكن أن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي، و قد برهنت الحقائق أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة.

2) **الشخص المبدع Innovate person**: يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية، و الفروق الفردية في الكم المعرفي و مجال الدافعية ويتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاث مجالات رئيسية و هي :

الخصائص المعرفية، و الخصائص الشخصية(الدافعية) و الخصائص التطورية مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس و البديهة إضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية .[1]

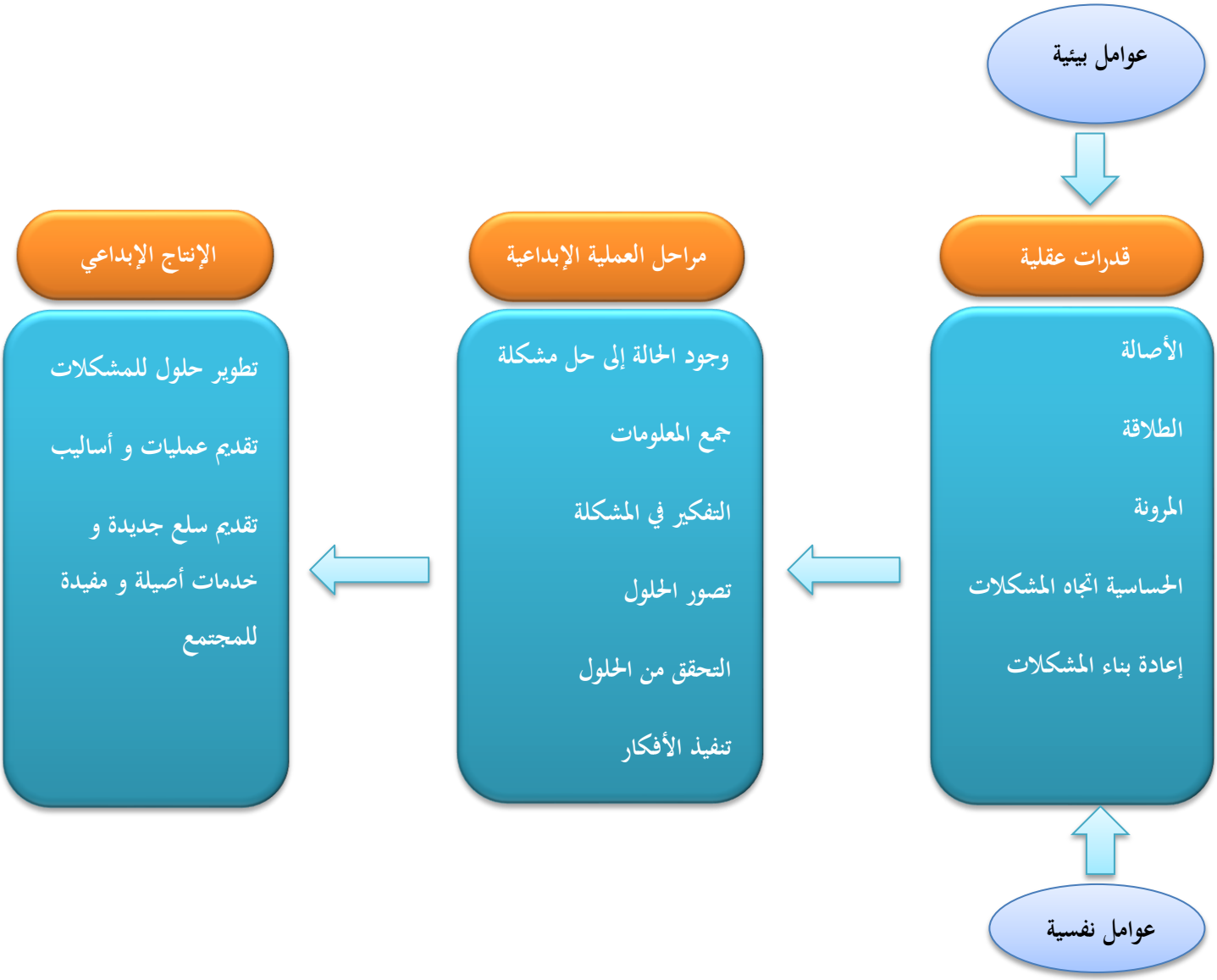
3) **العملية الإبداعية Innovate process**: تتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات و أنماط التفكير و أنساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع أي عملية تحسس للمشكلات و الوعي انها و بمواطن الضعف و الفجوات و التنافر و النقص فيها وصياغة فرضيات جديدة و البحث عن حلول و تعديل الفرضيات و إعادة صياغتها وإعلان النتائج.

4) **المنتج الإبداعي Innovate product**: :إن المنتج product هو دم الحياة الذي يحافظ على حيوية و تجدد المؤسسات و يعبر عن قدراتها الإنتاجية و التسويقية و الإبداعية وهذا ما يجعل المنتج أكثر من شيء يمكن إنتاجه لأنه يرتبط بقدرات مهمة أخرى لا تقل أهمية عن القدرة على إنتاجه حيث يعرفه كوتلر (p.kotler) بأنه "أي شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة و المنتج في

[1] عثمان بوزيان، **إقتصاد المعرفة و ادارة الأصول الذكية و الإبداع**، مرجع سبق ذكره ، ص184

المؤسسات يعتبر عملية واسعة و معقدة ابت اداء من عملية البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد و تصميم شكله و خصائصه و نماذجه التجريبية الأولى و صولا إلى إنتاجه و تسويقه و متابعة تطويره في دورة حياته في السوق وحتى تدهوره و خروجه من السوق ليحل محله منتج آخر[1]"

الشكل رقم (02-01) : نموذج الإبداع



المصدر : حسام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل و النسيج في مدينة حلب، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلب، 2008، ص55

الفرع الثاني : أهمية الإبداع

تبرز أهمية الاهتمام بالإبداع من خلال الاهتمام بالمورد البشري في بيئة الأعمال، لان أساس التنافس في

[1] نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة)**، دار وائل للنشر،الطبعة الأولى، عمان – الأردن، 2003، ص254

عصرنا الحالي هم الأفراد، و هنا نستحضر ما يروى عن Ford Henry الذي تحدى الجميع يوما ما بالقول: "خذو مني كل شيء، واتركوا لي الأفراد، واضمن لكم أني سأعود بقوة من جديد ."ومن ثم فتنمية الإبداع وباعتبارها المحرك الأساسي للقدرات الفكرية والعلمية للموارد البشرية، خلصت إلى أن المؤسسات التي لا تدعم وتهتم بالإبداع و المبدعين انه لا مستقبل لها، لان متطلبات التنافس اليوم تضعه من أهم أولويات العمل الإداري المعاصر.

وحسب دراسة **الحربي** فإنها ترى بان الإبداع أضحى حاجة أساسية ومهمة بالنسبة للمنظمات من اجل مساعدتها على التميز في الأداء والمحافظة على الإستراتيجية التنافسية، وقد أدركت المؤسسات المعاصرة هذه الحاجة وقامت الكثير منها بإنشاء وحدات إدارية برعاية الإبداع والمبدعين .

كما نجد دراسة **المشوط** ترى بان الحاجة إلى الإبداع تظهر عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتا بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، الأمر الذي يدعو الإدارة إلى محاولة البحث عن أساليب جديدة لتفعيل الأداء، وهنا تظهر الحاجة إلى الإبداع باعتباره الأداة الأساسية أو الرئيسية التي تمكن المنظمة من إتيان جديد، وذلك عن طريق تحليل التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل بالإضافة إلى تحليل التغيرات في أذواق العملاء .

كما يؤكد دراسة (**هارولد أندرسون**) بقوله " لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرية ذات قيمة عالية، بل تكمن فيكون الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة .

الإبداع يعني حياة الأفراد ويمنحهم القدرة على الإنتاج الأفضل لهم وللأخرين ويرى ديفيز أن الإبداع نمط حياة، وسمة شخصية وطريقة لإدراك العالم فالحياة الإبداعية تتمثل في تطوير مواهب الفرد واستخدامه لقدراته وتوظيفها في إنتاج الجديد المختلف والمفيد وتظهر أهمية الإبداع فيما يلي:

- قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة وتطوير الحساسية للمشكلات الآخرين.
- إن الإبداع هو جوهر مهمة كل مدير .[1]
- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقه أصلية .
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عمليه التعلم والتدريب.
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقه أفضل.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.

[1] إسماعيل، محمد بلال، **إدارة الموارد البشرية**، دار الطبع، دار الجامعة الجديدة ، 2004، ص322

- يسهم في تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو حلول المشكلات، والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسئوليات إدارة المخاطر و التكيف مع المتغيرات .
- يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار.
- يسهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فاعلية.
- يسهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها.
- يسهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات و المواقف الحياتية بطريقة أكثر[1]

فالإبداع يمثل أهمية استثنائية في عمل المنظمات، حتى إن الكثير من هذه المنظمات الناشطة في الدول الأكثر تقدما قد رصدت موازنات مالية كبيرة في قيمتها موجهة نحو رعاية الإبداع والمبدعين لأن في ذلك يكمن سر التقدم وضمان الموقع المؤثر في سوق المستقبل لما له من صلة بالتغيرات والتطورات التقنية التكنولوجية و الحضارية[2].

المطلب الثالث : أنواع الإبداع

لقد قدمت تصنيفات عديدة للإبداع حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الإبداع أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد و من بين التصانيف الأكثر شيوعا هو الإبداع الجدري (الإختراق) والإبداع التحسين التدريجي وفي هذا التصنيف فإن سلومون و ستوارت solomon and stwart يصنفان الإبداع إلى ثلاثة أنواع [3] :

أ/**الإبداعات المستمرة** :وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج،توسعات الخط، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون.

ب/الإبداعات المستمرة الديناميكية :و هي تغييرات أكبر في المنتج الحالي و تكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء و تحقيق تغييرات سلوكية معينة كما في هواتف اللمسة – النبرة (Touch-Tunet) آلات التصوير آلية التركيز...الخ .

---

[1] أسامة خيري، **التميز التنظيمي**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2014، ص 45-46

[2] الدباغ،، عصام عبد الوهاب، **إدارة الأفراد**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص 176 .

[3] نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة)**، مرجع سبق ذكره، ص 109 .

ج/ الإبداعات المتقطعة :و هي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات وفي بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة، الطائرة، الهاتف التلفزيون و الحاسوب.

كما يوجد أنواع أخرى للإبداع نذكر منها الإبداعات العملية و هي الإبداعات الموجهة للتكنولوجيا و النظام التشغيلي و إبداعات المنتج التي تتجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق.

ويمكن التمييز بين الإبداع الداخلي الذي يتم تطويره داخل المؤسسة، وبقدراته الذاتية، والإبداع الخارجي الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شراء الشركة بالكامل صاحبة الابتكار.

ويصنف **بيرثون Berthone** الإبداعات بالعلاقة مع التوجه إلى الزبون إلى أربعة أنواع :[1]

أ/ إبداعات العزلة :وهي التي تطور في المؤسسة بدون علاقة مع السوق أو الزبون و هي محدودة الجهود في التطويرات اللاحقة، و إستراتيجيات تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه.

ب/ إبداعات الإتباع : وهي التي تتبع الإحتياجات الحالية في السوق بالإعتماد على بحوث السوق الرسمية أو غير الرسمية، حيث يتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الإبداعات بأنه تدريجي و إستراتيجية المؤسسة إستجابية كما تكون ذات ثقافة موجهة للزبون .

ج/ إبداعات التشكيل :وهذه الإبداعات تقوم بإنشاء و تشكيل السوق و الزبائن فيها لا يكونون واعيين لحاجاتهم أو رغباتهم بالمنافع التي يقوم بإيجادها هذا النوع من الإبداعات، و تطوير المنتج يتسم بالوثبات و الإنقطاع ما بين هذه الوثبات، و إستراتيجية المؤسسة حازمة في خيار التطوير كما تكون موجهة للتكنولوجيا.

د/ إبداعات التفاعل :و هي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل و العلاقة بين التكنولوجيا و السوق أو الزبون بالإعتماد على المحاورة و التفاوض، و تكون المعرفة بالسوق هي الأصل الإستراتيجي الرئيس في المؤسسة و يكون تطوير المنتجات و إستراتيجية المؤسسة تشاركية، كما يكون توجه المؤسسة و ثقافتها تفاعلية و مرنة.

المطلب الرابع : ومعايير و مستويات الإبداع:

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى معايير الإبداع كما سنعرج إلى الإلمام بأهم مستوياته وذلك من خلال ما يلي :

[1] نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة)** ، المرجع السابق، ص 110.

الفرع الأول: معايير الإبداع :

في البداية لا بد من التأكيد على حقيقة أن المصدر الأساسي لمصادر الإبداع هي الدراسات التي تناولت الأشخاص الذين برزوا قديماً وحديثاً وكان لهم تأثير كبير في هذه المسيرة، وهنا يبرز سؤالان.

- من هم هؤلاء الأشخاص الذين اعتبروا مبدعين؟
- ما هي المعايير التي تبعث لاعتبارهم مبدعين؟

المعيار الأول :الشهرة التاريخية :أشهر معيار اعتمد لتصنيف المبدعين هي الشهرة التي اكتسبها المبدع عبر السنين وظل نتاج أعماله يحظى بالاعتراف والتقدير من المثقفين والمختصين والناس وأمثال ذلك ابن سينا أينشتاين، نيوتن الخوارزمي، ابن خلدون وغيرهم الكثير، ومن غير المحتمل أن يثير أحد شكوكاً حول أي من هؤلاء لأن إبداعاتهم لم تفقد رونقها وقيمتها على مرِّ السنين، وأصحاب الشهرة هؤلاء لا نستطيع إخفاء إبداعهم ولو أغفلنا العديد من جوانب شخصياتهم سواء أكانت سلبية أو إيجابية وأكبر دليل على إبداعهم صمود إبداعاتهم أمام اختبار التاريخ.

المعيار الثاني :المصادر والمطبوعات :ويقصد هنا الموسوعات والمعاجم وكتب التراجم وكتب التاريخ والتي تبرز حياة شخص عبر تأريخه وذكر الأعمال التي قام بها، ولعل من أقدم من ألّف في هذا المجال جالتون بكتابة المشهور العبقرية الموروثة.

المعيار الثالث :أحكام الجزاء :وهذا المعيار له أهمية خاصة حيث أن الباحث أو الخبير تكون عند علاقة مع المبدع موضوع الدراسة، بحيث أنه يرى نتاجه ومدى فاعليته وتمييزه عن الإنتاج الأخرى في المجال نفسه.

وهنا يقوم الباحث أو الخبير بوضع عدة أساليب لاختيار المبدع، و من هذه الأساليب :

- ترتيب المرشحين في قائمة تبرز درجة إسهام كل واحد في مدى تقدمه العلمي وترتيبهم من الأعلى إلى الأدنى وكلٌ في مجال تخصصه.
- وضع عناوين رئيسية لمواصفات كل واحد على حدة وتعبئة نموذج يبرز أصالة التفكير" المرونة التخطيط الدقة الرقابة وغيرها."
- ترشيح عدد من الأشخاص وهم الأكثر إبداعاً في مجالهم .

المعيار الرابع:غزارة الإنتاج :ويقصد بها عدد الدراسات أو المؤلفات أو المنشورات أو براءات الاختراع أو البحوث التي أنجزها بمفرده أو مع آخرين .وتؤخذ نوعية الإنتاجات بعين الاعتبار إضافة إلى الكم.

وهنا سلبية لا بد من ذكرها وهي أن الإنتاجات إذا كانت مؤلفات أو نظريات أو منشورات فإنه يصعب فعلياً معرفة عدد المساهمين في العمل وإذا كانت اختراعا فإنه ينبغي الاكتفاء ببراءة الاختراع حيث أن العديد من الاختراعات لا تبرز مواصفاتها خوفاً من المنافسة وينبغي الاكتفاء بالمعايير التي يضعها وكتب تسجيل براءة الاختراع **المعيار الخامس : الملاحظة المباشرة** :يتميز هذا المعيار بالرؤية المباشرة والتجارب الحية التي يمكن على أثرها معرفة الإبداع وتمييزه، وهذا المعيار يعتبر من أهم معايير الإبداع حيث أن النتيجة تظهر أمامك مباشرة، ويمكنك لمس حركة الإبداع ويعتبر هذا هو الأسلوب الوحيد الذي يتيح فرصة التعرف على الإطار المرجعي الداخلي للفرد في مقابل الأساليب الأخرى التي تعتمد أساساً على أطر مرجعية خارجية كتقديرات الخبراء أو المحكمين، وقد يساعد في التعريف على أفراد يرون أنفسهم مبدعين بينما لا يراهم الآخرون كذلك .

الفرع الثاني : مستويات الإبداع

أما عن مستويات الإبداع فيتفق الكثير من الباحثين على ضرورة تحديد مستويات الإبداع داخل المؤسسة، حيث يظهر في العديد من المستويات و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع وهي[1]:

- ***أولا*** : **الإبداع على مستوى الفرد** :و هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية ومن بين خصائص الفرد المبدع و التي تكون عادة فطرية:

أ/ المعرفة : حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.

ب/ التعليم :و هو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.

ج/ الذكاء :الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

د/ الشخصية:يحب الشخص المبدع روح المخاطرة، و هو مستقل و مثابر و عالي الدافعية و متشكك و منفتح على الآراء الجديدة و قادر على التعامل مع العزلة و عالي الفكاهة.

(الطفولة :طفولة إتسمت بالتنويع.

و/ العادات الإجتماعية:الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل و تبادل الآراء مع الآخرين.

بالإضافة إلى عدة سمات و صفات يتميز بها الشخص المبدع.

[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، **إدارة الإبداع و الإبتكار**، مرجع سابق، ص 45.

- **ثانيا: الإبداع على مستوى الجماعة** :و هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (المحيط) و إعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء و نتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها

المؤسسات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة .

- **ثالثا: الإبداع على مستوى المؤسسة** : إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على إختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا و إنما هو أمر ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء و الازدهار و عليها أن تجعل منه أسلوب عملها و ممارستها اليومية، و يتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية [1]:
  - ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق و لتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم و التدرب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات .
  - ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة.
  - ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية و التعود على التفكير المطلق و الشامل و تقصي أبعاد أي مشكلة.
  - ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، و ذلك من العدم و العمل على حلها.

و تشير الدراسات إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية :

- الإتجاه و الميل نحو الفعل و الإنجاز و التجربة المستمرة.
- الإتصال القوي مع حاجات و رغبات المستهلكين.
- وجود أنصار مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين و توجيههم .
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحاتهم و بدائل العمل.
- تطوير مبادئ و قيم و أخلاقيات العمل يدركها الجميع و يتمسكون باحترامها و تطبيقها.
- الإلتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة و عدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارات متأصلة فيها.
- البساطة و عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات و الوحدات الإدارية .

[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، **إدارة الإبداع و الإبتكار**، مرجع سبق ذكره ص50

- الجمع بين الشدة و اللين معا، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم و أهداف المؤسسة، و في نفس الوقت هناك إستقلالية و تفويض للسلطة في الأمور الأخرى بهدف تشجيع روح المخاطرة و الإبداع .

و المستويات الثلاثة تكمل و تعزز بعضها البعض و هي ضرورية للمؤسسات العصرية.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للسلوك الابداعي

حتى تستطيع المنظمات إن تحقق أداء متميز ينبغي إن تنتهج سلوكاً إبداعياً يتطلب التعاون والتنسيق بين الأنشطة الإدارية والفنية المتداخلة في المنظمة من اجل تحقيق أهداف المنظمة و إحراز النجاح والاستمرار والتطور.

المطلب الأول: ماهية السلوك الإبداعي

سنحاول في هذا المطلب الإلمام بمفهوم السلوك الإبداعي من خلال تعريفه، وتوضيح العلاقة بينه وبين الإبداع، و إبراز أهميته وكل هذا سيتم دراسته فيما يلي :

الفرع الأول: مفهوم السلوك الإبداعي

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع السلوك الابداعي و بالتالي نجد عدة تعريفات لهذا المفهوم سنتطرق الى البعض منها.

يؤكد Spence بأن السلوك الإبداعي " هو محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها، فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئا جديدا غير مألوف اعتبر إبداعا وإلا سلوكا إبداعيا .[1]

ويرى **العزاوي** أن السلوك الإبداعي يكمن في كيفية تفكير الفرد بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة المدروسة من بين عمليات التغيير ودعمه، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها وهو ترجمة فعلية لأداء فريد ومتميز مدعوم بالأفعال والقدرات لتحقيق الفعل المبدع[2] .

[1] خالد يوسف الزغبي، محمد حسين العزب، **قياس إتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي**، مجلة المنارة : جامعة آل البيت، المجلد (13)، الأردن، 2008، ص 78 .

[2] محمد عبد الوهاب العزاوي، **أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية المجلد (36)، العدد (94)، قطر، 2013، ص 78 .

ويعرف أيضا بأنه السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، إلا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته.

ويعرف (ويست وفار) السلوك الإبداعي بأنه كل الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي وهناك من يعتبر السلوك الإبداعي محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل.

وأخيرا تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها من خلال هذا التعريف نجد أنه يركز على توليد وتقديم و تطبيق كل ما هو جديد في أي مستوى من مستويات المؤسسة .

يمكن القول بان السلوك الإبداعي هو ذلك الشعور و التصرف المميز الذي يتم إدراكه جيدا وتتم ممارسته داخل المنظمة من طرف الأفراد أو الجماعات حتى وان لم تنتج عنها سلع أو خدمات جديدة[1].

نستنتج أن السلوك الإبداعي" يتمثل في كافة السلوكات الفردية والجماعية المرغوبة والتي يسعى الفرد من خلالها إلى تقديم أفكار جديدة وليس بالضرورة أن ينتج عنها ناتج إبداعي".

الفرع الثاني: العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي

يخلط البعض بين الإبداع كحصيلة أو نتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين، فالإبداع هو تقديم شيء جديد سواً كان سلعة أم خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو مجموعة من الأفراد في موقع العمل حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.[2]

حيث ترى **الدهان** أن الإبداع عملية مركبة تتضمن على الأقل عناصر عقلية، عناصر انفعالية، عناصر سلوكية والعنصر العقلي هو التفكير الإبداعي أي التفكير في الظواهر بطريقة جديدة ويولد هذا التفكير شعورا انفعاليا كالقلق أو الخوف أو الانفعال (ثم يجسد العنصران السابقان نفسيهما في سلوك إبداعي ظاهر للآخرين على

[1] إبراهيم بن تربح، **أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة ورقلة، السنة الجامعية 2018/2017، ص 5-6

[2] عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، **أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص 30

شكل ناتج، وقد يتوقف الإبداع عند مستوى العنصر الأول) التفكير (أو العنصر الثاني) الانفعال (ومن ثم لا يظهر أبدا) .

فقد لوحظ في العديد من الدراسات التجريبية أن 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 الوسيطية التي تربط بين التفكير والسلوك الإبداعي كالشعور بالاطمئنان الذات وتمتع الفرد بقدر أكبر من الحرية وغياب العقاب المؤلم عند الفشل في الأداء الأفضل.[1]

الفرع الثالث: أهمية السلوك الإبداعي

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة [2].
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

المطلب الثاني: أبعاد السلوك الإبداعي والعوامل المؤثرة فيه

سنتناول في هذا المطلب أهم أبعاد السلوك الإبداعي والعوامل التي تؤثر به حيث سنقوم بالتطرق إلى كل عنصر على حدى :

[1] مؤيد سعيد السالم، **العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 01، 1999 ، ص 100 .

[2] توفيق، العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام**، دارسة تطبيقية على وزارت قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 15.

الفرع الأول: أبعاد السلوك الإبداعي

تظهر دراسة أدبيات الإبداع وجود بعض الخلط بين أبعاد السلوك الإبداعي وبين القدرات و الاستعدادات الإبداعية للفرد، التي تتمثل :بالأصالة، والطلاقة، والمرونة، واستكشاف المشكلات، وقد حاول الكثير من الباحثين في البيئة الغربية تحليل السلوك الإبداعي على أساس بعد واحد من أبعاده المتعددة، حيث حلل كيرتون Kirton الإبداع استنادا إلى مدى قدرة الفرد على صياغة المشكلات الإبداعية وحلها، وقدم هارت Hurt نموذجا للسلوك الإبداعي أنه الاستعداد العام عند الفرد لتقبل الإبداع .

اعتمدنا في بحثنا هذا التطرق إلى أبعاد السلوك الإبداعي والتي تتطابق والمؤسسة محل الدراسة الآتية :

- **الأصالة:** وهي المقدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة كذلك هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد

وحسب دراسة(**الخطيب**، 1995) فإن الأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية، وهي[1] :

- **الإستجابة غير الشائعة:** وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار نادرة؛
- **الإستجابة البعيدة** : وتتمثل في القدرة على استحضار التداعيات البعيدة المرتبطة بالفكرة او المشكلة
- **الإستجابة الماهرة:** وتتمثل في القدرة على إنتاج استجابات و أفكار أصلية يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجوانب يعد محكا أساسيا إذا لا يمكن الاعتماد عدم الشيوع وحده كمحدد للأصالة .

- **المرونة:** وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلقة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، (**مرونة التكيف والمرونة التلقائية**)
- **الطلاقة والقدرة على التحليل:** وهي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية معينة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، والتحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض .

[1] علي الخطيب، **التربية الإبداعية : تعلم في العمق و إستمطار للأفكار**، منشورات دار التربية، 1995،ص 137

و يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :

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

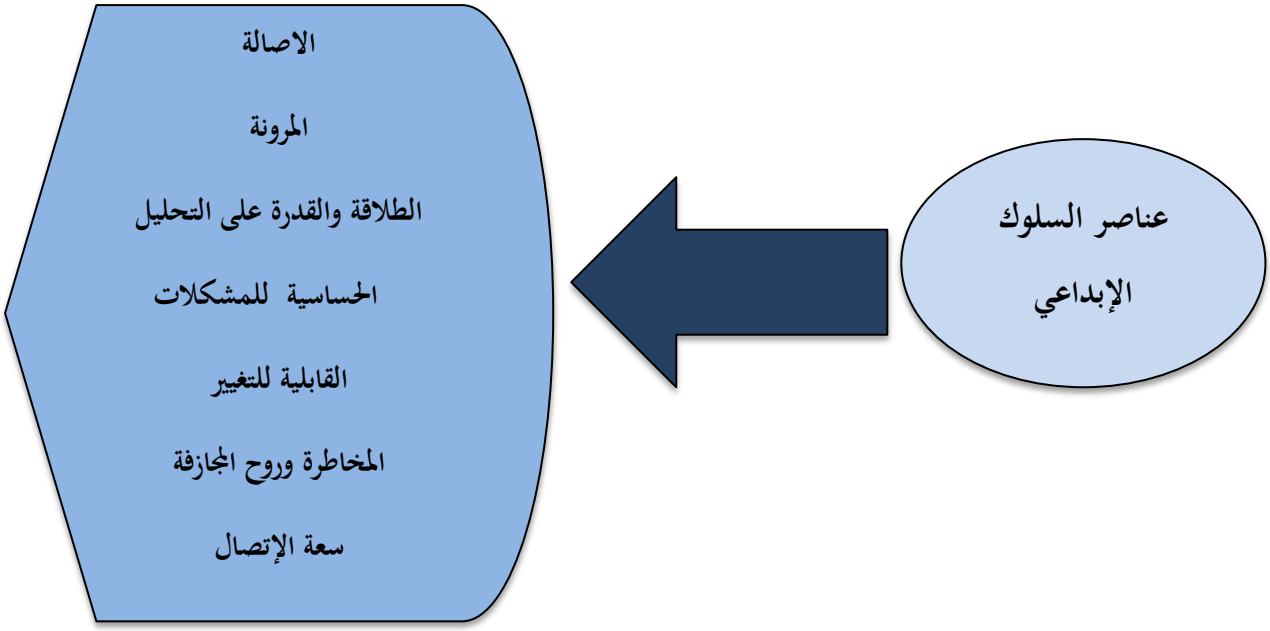
- ➢ **الحساسية للمشكلات**: ويقصد ا الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، وتعتبر العناصر الأربعة السابقة (الأصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات) هي السمات الرئيسية للسلوك الإبداعي، حيث اتفقت عليها أغلب الدراسات والبحوث، واعتمدا العديد من النماذج الغربية منها والعربية على حد سواء[1] .

وهناك عناصر أخرى لا تقل شأنا على العناصر السابقة وهي بمثابة قياسات مهمة جد في تحديد مستقبل المؤسسات لاسيما في ظل منظمات الأعمال المعاصرة وهي :

- ➢ **القابلية للتغيير**: ويتمثل في دعم المؤسسة للتغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل، وتشجيع الأفكار الجديدة، التي تحفز على ممارسة العمل ضمن فريق متكامل .
- ➢ **المخاطرة وروح المجازفة**: اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه يكون الفرد فيه قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك .
- ➢ **سعة الاتصالات**: بإعطاء الفرصة للعاملين للمبادرة بتقديم تعقيبات و مناقشات مفيدة وبناءة، وبالاطلاع على المعلومات التي من خلاله تحقيق الأهداف وذلك من خلال تحسين العلاقات بين العاملين ومرؤوسيهم وزملاء العمل، والسعي إلى توطيد العلاقات مع الخبراء في نفس الاختصاص خارج المؤسسة.

[1] ابراهيم بن تربح، **أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين** ، مرجع سبق ذكره، ص09.

الشكل رقم (02-02) أبعاد السلوك الإبداعي



المصدر : ابراهيم بن تربح، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين – دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017، ص10

الفرع الثاني:العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي

يتأثر السلوك الإبداعي بعدة عوامل نذكرها كما يلي:[1]

- **الخصائص الفردية:** إن وجود السلوك الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم، بمعنى يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره.
- **خصائص المناخ التنظيمي:** إن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة، لكن ظهورها إلى حيز الوجود يتطلب بيئة مناسبة لنموها وتطورها، وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي (البيئة الداخلية) ومن أهم هذه

[1] عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، **أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية**،مرجع سبق ذكره، ص30-31-32

العوامل في البيئة الداخلية مرونة التنظيم التي تعني قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى طبيعة العمل، حيث أثبتت الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دوراً واضحاً في التأثير على مستويات الإبداع لديه على الا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلباً، كذلك أهمية الإنجاز حيث تؤكد المنظمات على الإنتاج والإنتاجية كأساس للمكافأة المادية والمعنوية.

- **خصائص جماعات العمل:** إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلول أفضل، وأن الحل المبدع للجماعة يتطلب أن يتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة، كذلك أن الجماعة المتماسكة أكثر إستعداداً وتماسكاً من الجماعة غير المتماسكة، كذلك أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميل للإبداع من تلك الجماعة التي لا يوجد لديها إنسجام، أضف الى ذلك أن الجماعة حديثة التكوين تميل الى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة، وأخيارا إن السلوك الإبداعي يزداد مع إزدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع. بناء على ذلك يتضح للباحث دور الجماعة في إثراء ورفع جودة الأفكار الجديدة المطروحة من خلال تبادل المعلومات والأفكار، خاصةً أن آراء الجماعة وتصوراتهم تسهم بصورة واضحة في توسيع دائرة الرؤية والخيال.
- **أنماط السلطة والقيادة:** إن السلطة لها نوعان المركزية واللامركزية، فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع، أما اللامركزية فهي تعني توزيع السلطة مما يشجع على التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة ويشجع على السلوك الإبداعي

المطلب الثالث: مراحل السلوك الإبداعي و النظريات المفسرة له

في هذا المطلب سنتطرق إلى المراحل المتتابعة و المتسلسلة للسلوك الإبداعي، كما سنقف على أهم النظريات التي قامت بتفسيره، و كل هذا سنتناوله في النقاط التالية :

الفرع الأول: مراحل السلوك الإبداعي

تؤكد العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي تم تناولها، على أن السلوك الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية معينة خاطفة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة والمتتالية التي يعتمد بعضها على بعض .نجد بعض الدراسات كدراسة Parnes ودراسة Noller ودراسة Iskasen ودراسة Treffinger مقترحة نموذجا للسلوك الإبداعي بأنه مكونا من المراحل الآتية :

(مرحلة البحث عن المعلومات، مرحلة تحديد المشكلة، مرحلة توليد الأفكار، مرحلة إيجاد الحل أو الحلول، مرحلة القبول بالحل) .[1]

ونجد أن النموذج الذي قدمته دراسة wallas من اكبر النماذج وأهمها تداولا بين الباحثين، حيث انه يفسر سيرورة السلوك الإبداعي من خلال أربعة مراحل أساسية وهي :

1) **مرحلة الإعداد و التحضير** : وهي التي يتم من خلالها جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية والبحث في الذاكرة من اجل إجراء القراءات المختلفة، حيث يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة لكنها تبقى، الأمر الذي يشكل الاعتراف بالحاجة إلى حل مبد ع وليس حلا تقليديا لمواجهتها.[2]
2) **مرحلة الاختمار أو التفريخ** : هذه المرحلة قد تطول أو تقصر فترا، وهي من أهم وأدق مراحل الإبداع، فهي تحمل وتشهد عمليات التفاعل، إذ تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، نتيجة التوترات النفسية والتقلبات المزاجية التي تفرضها المشكلة.
3) **مرحلة البزوغ أو الإشراق** : وتؤكد بعض الدراسات أن هذه المرحلة تشهد ميلاد الأفكار الجديدة والتي عادة ما تأتي إلى المبدع بشكل مفاجئ ومستمر ومتتابع وكأنه فردا آخرا يلقنه إياها
4) **مرحلة التحقيق** : في هاته المرحلة يتم تجريب واختبار الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها، ومن الأفضل أن يقوم كل مبدع بتجريب فكرته قبل أن بعرضها أو بعلن عليها، بان يتأكد من صحتها وفعاليتها، متوقعا النقد من قبل الآخرين، مع انه يستعد لعدم استبعاد من يناقض فكرته أو نظريته، والمهم في هذه المرحلة هو وقوف المبدع على التعر ف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة، وهذا ما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها على شكل نواتج إبداعية نهائية.[3]

[1] عبد الرحمان بن محمد العواد، **واقع الإبداع الإداري و أساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة** : دراسة من وجهة نظر قوات الأمن الخاص بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص18

[2] محمد سعيد جوال، مرجع سبق ذكره ص189

[3] محمد جما وزيدي الهويدي، **أساليب الكشف عن المبدعين و المتفوقين وتنمية الفكر و الإبداع**، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة،2003، ص96

الفرع الثاني: النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف بالنظريات وقدمت هذه النظريات معالجات مختلفة للسلوك الإبداعي وهي:

1) نظرية (March .simon):

فسرت هذه النظرية للسلوك الإبداعي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة في ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق إبداع وتمر عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مرحل هي فجوة أداء عدم رخاء – بحث- عدم تخلي ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية لعوامل خارجية مثل التغيير في الطلب أو تغيرت في البيئة الخارجية والى عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية.

2) نظرية (Stalker، Burns):

كانا أول من أكدا على التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في مجالات مختلفة ومن خلال ما توصلوا اليه أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في السلوك الإبداعي وتطبيقاته على المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط الذي يلائم البيئات سريعة التغيير فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3) نظرية (willson) :

عملية السلوك الإبداعي تمر من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي إدراك التغيير واقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها وان نسبة الإبداع متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام وتنوع نظام الحفظ وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما أدت المهمات الغير روتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.[1]

4) نظرية (Harvey Mill):

لقد استفاد مما قدمه كلا من burns،Simon stalker،march فانصب تركيزهم على فهم السلوك الإبداعي من خلال مدى استخدام المؤسسة للحلول الروتينية الإبداعية فقد وصفوا أنواع المشكلات

[1] سيف الدين جلال رشوان همد، **أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين**، دراسة عينة البنوك الإسلامية، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم، تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان، السودان، 2016، ص53 .

التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة فالمؤسسة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير روتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها ودرجة المنافسة ودرجة التغيير التكنولوجي فكلما ذادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

5) نظرية (Aiken،Hang):

تعد أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة وفسرت السلوك الإبداعي على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة .

6) نظرية (others، zaltman):

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ووصف السلوك الإبداعي على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية Aiken. Hang إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.[1]

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات السلوك الابداعي

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم المتطلبات التي يقتضيها السلوك الإبداعي وسنركز على العوائق و المشاكل التي تعترضه وكل هذا سيتم دراسته في مايلي :

الفرع الأول: متطلبات السلوك الإبداعي

إن متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي هي التي تشجع وتنمي السلوك الإبداعي وتطويره، والتي تتمثل بالآتي:

- الانتماء والولاء التنظيمي: يعتد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في والعمل وتتوافر عنده دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- إدراك العلاقات الإجتماعية والإقتصادية بين الموارد المتاحة وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

[1] سيف الدين جلال رشوان همد، **أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين**، مرجع سبق ذكره، ص54.

- إتباع المنهج العلمي: ويعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للإسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والكلفة.
- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: حيث يسهم ذلك في المناخ التنظيمي القائم على المشاركة في إتخاذ القرارات والذي من شأنه تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
- الإهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: وهذا من شأنه يزيد من معدلات الولاء والإنتماء ويرفع من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وبالتالي تظهر إبداعات العاملين في ظل المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك.
- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر.[1]
- تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين؛
- تشجيع و تحفيز التوجه نحو التجربة والمحاولة؛
- تعميم قصص النجاح والإبداع والتأكيد على الأعمال الإبداعية؛
- تمكين العاملين ومنحهم الحرية و الموارد من اجل القيام بالأعمال الإبداعية[2].

الفرع الثاني: معوقات السلوك الإبداعي

و بما أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد العناصر الأساسية للتوجه نحو الأحسن والأفضل ودفع المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة، سيصادف العديد من الصعوبات والعقبات التي تواجهها أي محاولة أو فرصة ما من شأنها إحداث التغيير أو التجديد، ومنه الكثير من المحاولات للمبدعين وجدت أمامها عقبات حالت دون تحقيق إبداعاتهم الأمر الذي يدفعهم للاستسلام، أو الانعزال أو الإحباط بل وحتى مغادرة البلدان سعيا منها لإيجاد البيئة التي تتلاءم و أفكارهم و إبداعاتهم، ومن ثم لابد من تحليل ظاهرة ما يسمى بمقاومة السلوك الإبداعي، وكما هو معتاد لم تخلو هذه الظاهرة من دراسات الباحثين للوقوف عند أسبابها و أنواعها ودرجة قوتها والعناصر التي تقف دونها ودون تحقيق السلوك الإبداعي، ومن بين الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع، نكتفي بذكر:

دراسة (**جبر، 2010**)أكدت على العوامل الشخصية كمعوق أساسي للسلوك الإبداعي، وذلك تحت ما يسمى بالمعوقات الانفعالية، إذ أنها تؤثر على الحرية التي من خلالها نستكشف و نتحكم في قدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة، ونجدها تقف حجرة عثرة أمام أفكارنا ومن بين هذه المعوقات الانفعالية ما يلي:

[1] عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، مرجع سبق ذكره، ص32-33 .

[2] إبراهيم بن تربح، مرجع سبق ذكره، ص11.

- الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل.
- عدم القدرة على التمييز بين الواقع و الوهم.
- عدم القدرة على تحمل الغموض، و تسامي الرغبات الجامحة للامان.
- انخفاض القدرة على التخيل أو عدم الرغبة به أصلا.
- الحماس الزائد والرغبة السريعة في تحقيق النجاح
- الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها.

نجد كذلك دراسة (**أبو هين، 2010**)التي لخصت أهم معوقات السلوك الإبداعي في المنظمات العربية معتمدة في ذلك على تحليل العديد من الدراسات السابقة في نذكر منها النقاط الآتية:

- المركزية و عدم إفساح المجال للتفويض، بالإضافة إلى الاستعجال وعدم التخطيط
- عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير
- مناخ العمل غير الملائم مما يسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين
- عدم وضوح أهداف المنظمة للعاملين
- تخلف الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى البيروقراطية وما يصاحبها من جمود في الإجراءات والقوانين؛
- نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار
- التأكيد على شعار الحرص على المألوف أفضل من المغامرة في المجهول
- الخوف من الفشل وفقدان التركيز، وغياب التحفيز على الابتكار ومحاولة إحباط الأفكار الجديدة؛
- غياب الحرية والتمسك بالإجراءات الرسمية والروتينية.[1]

[1] إبراهيم بن تربح، مرجع سبق ذكره، ص12.

المبحث الثالث: التمكين النفسي و السلوك الإبداعي

سنقوم في هذا المبحث بدراسة طرق و أساليب التي تساهم في تنمية السلوك الإبداعي، ونستعرض أيضا أثر التمكين على السلوك الإبداعي، وفي الأخير سنقوم بإكتشاف العلاقة بين التمكين النفسي و السلوك الإبداعي وهذا ما سنتناوله في مايلي :

المطلب الاول: أساليب تنمية السلوك الإبداعي

الإبداع بذرة موجودة في كل إنسان ومتى ما تهيأت لها البيئة الصالحة التي ترعاها نمت وأثمرت، وللإبداع بيئتان تؤثران على رعايتها و نموها وهما البيئة الداخلية للإنسان والبيئة الخارجية لذا فان تنمية وتنشيط الإبداع يتم عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية (الشخصية) الخاصة بالمبدع والعوامل البيئية الخارجية فهي جميعا تساهم في إثارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها وتحويلها بما يخدم المنظمة بشكل فعال سواء في سياسات عملها أو نظرتها وتعليماتها.

تتجه معظم أساليب تنمية السلوك الإبداعي إلى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات العقلية المختلفة، كالإدراك و التخيل و التذكر و التفكير التي تشكل المصدر الحقيقي للإبداع، إضافة إلى التركيز على بعض السمات الشخصية ومن هذه الأساليب :[1]

العصف الذهني، أسلوب دلفي، و أسلوب سكامبر، و أسلوب المجموعة الإسمية، و أسلوب صياغة الأسئلة، و التوفيق بين الأشتات .....ونظرا لتعدد هذه الأساليب سنتطرق لأكثر هذه الأساليب إستخداما :

1. **العصف الذهني (Brain Storming)** :يعتبر من أكثر الأساليب إستخداما في مجال التدريب على الإبداع، ومؤسس هذه الطريقة هو أوزبورن Osborn وكان الدافع وراء تطوير هذه الطريقة هو عدم رضاه عن طريقة عقد إجتماعات وكالة النشر والطباعة التي كان يديرها في الولايات المتحدة الأمريكية، وتسمى أيضا بطريقة تجاذب الأفكار، وقد عرف كوبييه (Kobie) العصف الذهني بأنه التحرر من القيود، وتقوم طريقة العصف الذهني على ثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى : يتم فيها توضيح المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأولية ومن ثم تبويبها لعرضها في جلسة العصف الذهني .

[1] توفيق عبد الرحمان، **منهج الإدارة العليا، التفكير الإبداعي**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص24

المرحلة الثانية : تعقد جلسة لعرض الأفكار، بحيث يتم تصور الحلول انطلاقا من المشكلة، ويجب أن تضم الجلسة من عشرة إلى إثنتي عشرة شخصا يكون واحدا منهم قائدا للجلسة ويحدد شخص أخر لتسجيل الأفكار .

المرحلة الثالثة : هي مرحلة التقويم ويستحسن أن تعقد بعد يوم أو يومين من إجتماع العصف الذهني، و أن يكون عدد الأفراد فرديا، وبعد تقييم و إختبار الأفكار يجب أن توزع الأفكار مطبوعة بعد وضع الأفكار التي اختيرت. [1]

2. **أسلوب دلفي (Delphi)** :تتحد خطوات هذا الأسلوب كما شرحها جيمس هيجينز على النحو الأتي :

- يقوم المسؤولون عن التنبؤ بإعداد غستقصاء اعتمادا على رؤيتهم للمشكلة .
- يتم إرسال الإستقصاء إلى مجموعة من الخبراء الذين يستجيبون للأسئلة الوارد فيه .
- يتم جمع إستجابات الأفراد و تلخيصها .
- تعاد الملخصات للمستجيبين لمعرفة ردود أفعالهم .
- تستمر العملية إلى أن يتم التوصل إلى إتفاق جماعي .

و بذلك فإن أسلوب دلفي يختلف عن أسلوب العصف الذهني في أنه يعتمد على تحديد البدائل المكنة للمشكلة، ومناقشتها غيابيا دون أن يجتمع الأفراد في جلسة واحدة .[2]

3. أسلوب سكامبر(الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار) SCAMPER:

وهي عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة مختصرة بكلمة انجليزية Scamper وتعني العدو أو الركض وتقوم هذه الطريقة على مبدأ أن إعمال العقل أو ما يسمى (المعالجة الذكية) 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 كلمةScamper مجالا من المجالات التي يتم فيها طرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار والمجالات هي:

[1] ألكسندر روشكا، **الإبداع العام و الخاص (ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر)**، عالم المعرفة، منشورات المجلس الوطني للثقافة والفنون و الأداب، الكويت، 1989، ص 156-158 .

[2] أبو النصر مدحت، **تنمية القدرات الإبتكارية لدى المنظمة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص160

❖ **البديل Substitute** :في هذا المجال يمكن أن يطرح الشخص عدة أسئلة من قبيل:

- 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 من الممكن أن يوجد أو يؤدى به هذا الشيء بدلا من المكان الحالي؟

❖ **الجمع Combine** :ومن الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال:

- 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 خطوات هذا الإجراء؟
- ما الشيء الجذاب من جراء دمج عناصر هذا الشيء؟

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

- هل يمكن تكيف هذا الشيء أو الإجراء ليتلاءم مع الوضع الجديد أو البيئة الجديدة أو الاستخدام الجديد؟
- ما الذي ينبغي أن يتم تكيفه في هذا الشيء أو الإجراء؟

❖ **التعديل Modify والتعظيم Magnify** :يتضمن هذا العنصر مجالين يمكن طرح الأسئلة التالية:

- **المجال الأول** :يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية تعديل لون أو شكل أو حركة هذا الشيء .
- **المجال الثاني** فانه يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية جعل هذا الشيء أقوى وأكبر وأكثر فائدة مما هو عليه في الوقت الراهن.

❖ **الإستخدامات الأخرى Put to other uses** : من الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال:

- هل يمكن استخدام هذا الشيء استخدامات أخرى إلى جانب استخداماته الحالية؟
- هل يمكن استغلال هذا الإجراء من اجل تحقيق أغرض أو أهداف أخرى؟

❖ **التخليEliminate** : 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 Reverse واعادة الترتيب Rearrange** : ويتضمن هذا العنصر مجالين لطرح الأسئلة:

المجال الأول يتضمن الأسئلة المتعلقة بالأدوار والمهام المغايرة مثل:

- هل يمكن استخدام هذا الشيء خلافا لما يستخدم عليه في الوقت الراهن؟
- هل يمكن أن تكون هناك ادوار أخرى يؤديها هذا الشيء أو يحققها هذا الإجراء مغايرة للأدوار الحالية؟
- هل يمكن قلب وظيفة هذا الشيء رأسا على عقب؟

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

- هل يمكن إعادة ترتيب مكونات هذا الشيء أو إعادة ترتيب خطوات عمل أو طريقة إجراء هذا الشيء
- هل يمكن التقليل من سرعة حركة أو عمل هذا الشيء؟

لذا ومن خلال تطبيق هذه الأسئلة بالنسبة للموقف الذي يواجهه الشخص فانه من الممكن ملاحظة ظهور العديد من الأفكار والحلول، فعلى سبيل المثال إذا كان المدير يود أن يطور طريقة جديدة لتسهيل إجراءات العمل فانه عليه القيام أولا بتحديد كل الخطوات الإجرائية المتبعة في الوقت الراهن في أداء العمل وبعد ذلك عليه أن يعيد النظر في هذه الخطوات الإجرائية وذلك باستخدام طريقة سكامبر إذ أن طرح مثل تلك الأسئلة سوف يؤدى إلى ظهور العديد من الأفكار والمقترحات التي قد تساعد على أداء العمل بطريقة أيسر وأسرع.[1]

المطلب الثاني: أثر التمكين على السلوك الإبداعي

في ظل زيادة مستويات العولمة وتوقعات الزبائن العالية والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا أصبحت هرمية السلطة أقل ملائمة فالعاملون ينبغي ان يتعلموا تحمل المبادرة و أن يكونوا مبدعين ويتحملوا المسؤولية عن أعمالهم فهم بحاجة إلى التمكين.

إن السلوكيات الإبداعية تعكس إيجاد شيئ جديد أو مختلف و هو سلوك نحو التغيير ولذلك فان التمكين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذا أن توفر الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بانهم اقل تقييدا من الآخرين، وبالتالي سندرس تأثير التمكين على الإبداع من خلال العناصر التالية :

[1] عبد الرحمان أحمد هيجان، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، مركز الدراسات و البحوث في أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، 1999، ص366-368

1) اثر تفويض السلطة على الإبداع:

يؤدي تفويض السلطة لبعض المرؤوسين لتنمية قدرات ومهارات الأفراد الإبداعية والابتكار، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها من خلال ممارستهم لبعض الأعمال والوظائف الإدارية وخاصة " التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة" يؤدي الى خلق طبقة من الموظفين في الخط الثاني ومؤهلين ليكونوا مدريين في المستقبل، فالتفويض اذا مدرسة للمدراء على مختلف مستوياتهم وموقعهم في السلم الإداري، فتفويض السلطة يعمل على إظهار قدرات الإبداعية للمفوض وذلك من خلال:

- انه يولد نوع من الدافعية و المخاطرة لدى المفوض من اجل لنجاز المهام الموكلة إليه بأسلوب أفضل.
- يساعد تفويض السلطة على رفع الروح المعنوية وزيادة الشعور بالثقة لدى المفوض، وذلك ما يشجعه على إظهار قدراته الإبداعية.

2) اثر التحفيز على الإبداع:

ان المحور الجوهري للمنظمات الادارية المتميزة يقوم عليها تبنيها لبيئة تنظمية تعطي الاتجاهات الإبداعية لشرعيتها، و تبلورها في منهجين فكري و علمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس و تؤصل الابداع كهدف متجدد ومطلوب، وتؤصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان للعاملين بهذه المبادئ، وتشترك المؤسسات المبدعة في عدد من القيم و المبادئ منها[1]:

- الرغبة في انجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل و الشروع في الأداء.
- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج .
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز.

وعليه فالحوافز بمثابة مقوم رئيسي في المنظمات المبدعة، بل و ركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال. ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة و موضوعية، حتى تؤتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة. وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف محددة فانها تصبح ذات اثر مهم على الابداع، اما اذا ضعفت العلاقة بين الحوافز و الاداء المتصل بالابداع، فسيكون اثرها ضعيفا او معدوما.

[1] الحاج عرابة، نعيمة رحيمي، **مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين**، مجلة التنمية الإقتصادية، العدد 02، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، تاريخ النشر 2016 ص 169

3) اثر التدريب على الابداع

ادت العوامل البيئة المتغيرة باستمرار الى ارتباط اهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال انتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها او يصعب ذلك. الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير ان يقوم من دون الحرص على الترتيب المستمر والفعال، لانه يساعد المتدربين على الوصول الى افكار جديدة في اعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات اكثر فعالية لتحقيق اهدافهم، وعليه فان التدريب يحقق عدة فوائد على الابداع اهمها:

- يعمل على صقل مهارات الافراد ذوا القدرات الابداعية العالية ورفع مستوى الافراد ذوي القدرات الابداعية المتوسطة مقبول من الابداع.
- يقوي رغبة الافراد وخاصة المتدربين على استخدام وسائل الابداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها.
- تحقيق الريادة للمؤسسة وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها[1].

4) اثر الاتصال الفعال على الابداع

ان توفر الاتصال الفعال والمعلومات الجيدة سيتم تنمية الاتجاهات الابداعية بين العاملين بما تحمله من افكار يجب الاستفادة منها في تحقيق اهداف المنظمة واهداف العاملين، كما ان نجاعة الجماعة في القيام بأدائها مهامها وفي حل المشكلات بطريقة ابداعية تعتمد على درجة سهولة الاتصال بين اعضائها وبما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن ارائهم.

الهدف الاساسي لوجود اتصال فعال هو تنمية وتحفيز الافكار والاقتراحات الابداعية، ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل حتى تناسب الاقتراحات و الافكار الابداعية بما يساعد على التجديد والتطوير ونجاح الافراد بالقيام بأداء اعمالهم في حل المشكلات بطريقة ابداعية دون وجود عوائق، الامر الذي يسهم في فعالية الاداء الابداعي[2].

---

[1] زيد الخير،**أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي**، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب دولية و وطنية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2011، ص 08

[2] وهيبة قرماش، **مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية**، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر 3، العدد 8، 2014، ص 18

المطلب الثالث: علاقة التمكين النفسي بالسلوك الابداعي

التمكين هو ظاهرة تتضمن الكثير من عناصر الدافعية الداخلية لأنه احد اهم مخرجات القرارات التي يتخذها الفرد فتنعكس عليه بتعزيز دافعيته الجوهرية للعمل، فعندما تهتم المنظمة بتمكين العاملين فأن ذلك سيوفر الفرصة المناسبة لتعزيز ادراك العاملين لأهمية العمل الذي يؤدونه بأنفسهم وهو عمل ذو معنى وتحدٍ مع ادراك كامل المسؤولية والقدرة على التأثير في نشاطات بيئة العمل بكل تفاصيله.

إذ يرى Mishra & Spreitzer أن توفر الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي والمتمثلة ب(المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) تزيد من قدرة الأفراد على التحكم فيما يؤدونه من اعمال، فعندما يكون لدى الافراد العاملين الرغبة بالاستثمار في الانشطة المبدعة فان هذا يتوقف على مدى امتلاكهم للنفوذ والتأثير في مكان العمل، لاعتقادهم بأن امتلاكهم للتأثير سيكون اكثر عرضة لبذل جهود في توليد وترويج وتنفيذ الافكار المبدعة منن اجل احداث التغيير اكثر من الذين يشعرون بعدم امتلاكهم التأثير، فالتأثير الملحوظ يعكس قدرة العامل للشعور بأنه يؤثر على العمليات الاجتماعية والسياسية من اجل توفير النتائج المرغوب فيها. كذلك هنالك تأثير للمقدرة الذاتية على السلوك الابداعي.

فوفقاً لنتائج دراسة Kumar & Uzkurt والتي اشاروا بوجود علاقة إيجابية بين المقدرة الذاتية والابداع فمن الممكن أن الافراد الذين لديهم شعور قوي من المقدرة يمكن أن يؤدي إلى المزيد من السلوك الإبداعي. فالعاملين الذين يستخدمون مجموعة من المهارات وتنفيذ المزيد من المهام، لديهم نظرة واسعة لوضع المنظمة ككل، باعتبار ان مكان العمل يعتبر بمثابة الساحة التي تمارس عليها العديد من السلوكيات، والتي يترتب عليها بعض النتائج سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ككل ويفترض أن تقع هذه السلوكيات داخل إطار القواعد والقيم المنظمة للعمل[1].

[1] خيرية عبد الفضل الخالدي، **التمكين النفسي و تأثيره على السلوك الإبداعي**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة الفرات الأوسط التقنية، تاريخ النشر 2017/10/24، ص 78/77.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل الذي تناول السلوك الإبداعي فإنه استخلصنا مجموعة من الممارسات التي يمارسها القادة وتساعدهم على الإبداع ذلك بتحفيز وتشجيع العاملين لإتيان أفكار وسلوكات إبداعية و تقديم الدعم المعنوي والمادي لهم وتشجيع روح التنافس بين القادة لدفعهم نحو التوصل لأفكار إبداعية جديدة وذلك للإرتقاء بعملهم وتحقيق أهداف المؤسسة، ويتم بمواكبة المتغيرات المستجدة على الساحة باعتبارها أمرا ضرورياً وطبيعياً والتكيف معها ووضع حلول لها والتعامل بأسلوب جديد للإتصال والتواصل مع العاملين لمناقشة وشرح أفكارهم للوصول للنتيجة المرجوة من النقاش أو إعطاء فرصة للغير في النقاش وعدم مقاطعته حتى يتمكن من توضيح وجهة نظره ونشر ثقافة تقبل الأخر والعمل بروح الفريق، وحتى نرتقي بأداء العاملين في المؤسسة يجب ترسيخ فكرة حرية التعبير والرأي وهذه توصيات لطرح الأفكار ومناقشتها بحرية وبدون أي كبت أو إكراه والعمل على تنمية الإتجاهات الإيجابية تجاه الأفكار وتوفير بيئة آمنة من الخوف من الخطأ .

لابد أن يزرع في جميع العاملين أنه لابأس أن يخطئ،والمهم أن يتعلم من ذلك شيئا جديدا في كل مرة و العمل على تنمية الثقة بالنفس،وتوفير خبرات تربوية لتنمية الشعور بالمسؤولية و العناية بتقوية وتنمية الدوافع الداخلية للإنجاز والتمُّيز و الحرص على مشاركة المرؤوسين في العمل في تقييم واتخاذ القرارات والتشجيع على تجريب طرق و أساليب متنوعة مبدعة.

الفصل الثالث :

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان

تمهيد :

بعد إستعراض أهم المفاهيم و الأبعاد النظرية المتعلقة بالتمكين النفسي و السلوك الإبداعي، تم إختيار المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان كمثال لمحاولة التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية بشأن ذلك، إذ نحاول من خلالها مطابقة المعرفة النظرية على ما هو موجود في واقعها لأنه لا تكتمل أهمية أي دراسة إلا بعد ربطها بواقع معطى، وذلك بالإعتماد على الإستبيان، وتحليل نتائجه بإستعمال البرنامج الإحصائي (spss) .

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان وعرض طبيعة وإجراءات الدراسة بها من خلال تحديد أسلوبها ومجتمعها وعينتها، وكذا تحديد أداتها (الإستبيان) و الإختبارات المتعلقة بها، وسنتطرق لتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وسنتعرض لتفسير الدراسة و إختبار فرضيتها .

ولهذا سنقوم بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي :

المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث : تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان

يمثل قطاع الصحة واحدا من أكبر القطاعات وأكثرها نموا على مستوى العالم، ونظرا لأن هذا القطاع ينفق أكثر من 10 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) لمعظم الدول المتقدمة، فإنه يشكل جزءا هائلا من إقتصاد أي دولة .

وسنتناول في هذا المبحث نظرة شاملة عن المؤسسة العمومية الإستشفائية من خلال التعريف بها

المطلب الأول : ماهية المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية والمكان الجغرافي لها و ابراز أهم المهام التي تقوم بها.

- **الفرع الأول : تعريف المؤسسة الإستشفائية ونشأتها**

حسب المعلومات المؤرخة في حجرة التدشين لهذا القطاع ، تم تدشين المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان طبقا للقرار الوزاري تحت رقم:32 يوم 04صفر 1404هـ الموافق لـ 19 نوفمبر 1983 من طرف وزير الصحة السابق عبد الرزاق بو حارة.

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان شرق ولاية المدية على محور الطريق الوطني رقم 18 الرابط بين مدينة البر واقية وولاية البويرة، و تبعد عن مقر ولاية المدية بحوالي 74 كلم شرقا يعود تاريخ تدشينها 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 و تغطي كثافة سكانية تقدر بحوالي 120000 نسمة موزعة على مساحة إجمالية قدرها 685 كلمُ.

فيمكن تعريفها بأنها مؤسسة عمومية إستشفائية تسهر على راحة ومعالجة المرضى بصفة دائمة ومستمرة

الفرع الثاني : مهام المؤسسة الإستشفائية

تتكفل المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان بشكل منسجم ومنظم بحاجيات السكان وفي هذا الإطار تقوم بالمهام التالية:

- إستقبال المرضى وتقديم العلاج عن طريق الإسعافات الأولية والأدوية.
- الوقاية من مختلف الأمراض المعدية، والأوبئة بواسطة حملات التطعيم.
- إجراء الإحصاءات حول: عدد الوفيات، عدد المواليد، عدد المرضى الذين تستقبلهم المؤسسة يوميا.
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.
- تساهم الإدارة في تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.
- الوقاية و العلاج .
- تشخيص المرض .
- العلاج الجواري .
- الفحوص الخاصة بالطب العام و الطب المتخصص .
- الأنشطة المتخصصة بالصحة الإنجابية و التخطيط العائلي .
- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة و النقاوة ومكافحة الأضرار والأفات الإجتماعية .
- المساهم في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحسين معارفهم .

المطلب الثاني : تعريف المصلحة محل دراسة

في هذا المطلب سيتم التعرف على مصلحة المديرية الفرعية للمصالح الصحية للمؤسسة وايضاح مهامها و أهم المكاتب التي لديها

الفرع الأول : تعريف مصلحة المديرية الفرعية للمصالح الصحية للمؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان

هي مصلحة يتولى الإشراف عليها مدير فرعي، وهي مصلحة يقوم المسؤول عليها(المدير الفرعي) بتنظيم والسهر على سير جميع المصالح الصحية والأقسام التقنية، وبهذه الصفة تعد هذه المصلحة أهم مصلحة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان.

الفرع الثاني : مهام مصلحة المديرية الفرعية

- تقييم نشاطات المصالح الإستشفائية و الأقسام التقنية من خلال إعداد تقارير أسبوعية، شهرية، فصلية،و سنوية، حول نشاطات المصالح و الأقسام.

- الإشراف على تنظيم وسير المناوبة الطبية والإدارية و الفرق الشبه الطبية.

- التنسيق بين مختلف المصالح الإستشفائية، الطبية، والإدارية.

- متابعة أشغال لجان لها علاقة بالأنشطة الصحية.

الفرع الثالث : مكاتب المديرية الفرعية

تشمل هذه المصلحة على اربعة مكاتب:

- مكتب الوقاية.

- مكتب تنظيم وتقييم النشاطات الصحية.

- مكتب الدخول.

- مكتب الإعلام وتوجيه.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

سنحاول في هذا المطلب أن نقوم بشرح مفصل لهيكل المؤسسة بالإضافة إلى شكل يبرز الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة بصفة شاملة.

➢ **الفرع الأول : دراسة تفصيلية لهيكل المؤسسة**

تنص المادة 10 من الرسوم التنفيذي 140/07 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها، نجدها تنص على مايلي : " يسير كل مؤسسة عمومية استشفائية و مؤسسة عمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة و يديرها مدير، و تزودان بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي " .

1. **مجلس الإدارة:** يضم مجلس الإدارة مايلي:

- ✓ ممثل عن الوالي، رئيسا.
- ✓ ممثل عن إدارة المالية.
- ✓ ممثل عن التأمينات الاقتصادية.
- ✓ ممثل عن المجلس الشعبي البلدي.
- ✓ ممثل عن المستخدمين الطبيين، و ممثل عن المستخدمين الشبه طبيين.
- ✓ ممثل عن جمعيات مرفقي الصحة.
- ✓ ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة .
- ✓ رئيس المجلس الطبي.

يتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يأتي: مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير و المتوسط ، مشروع ميزانية المؤسسة، الحسابات التقديرية، الحساب الإداري، مشاريع الاستثمار، مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة، البرامج السنوية لحفظ البيانات و التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة و صيانتها، الاتفاقيات المتعلقة

بالتكوين، العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة لا سيما هيئات الضمان الاجتماعي و التأمينات الاقتصادية و التعاضديات و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات الأخرى، مشروع جدول تعداد المستخدمين، اقتناء و تحويل ملكية المنقولات و العقارات و عقود الإيجار، قبول الهبات و الوصايا، الصفقات و العقود و الاتفاقيات و الاتفاقات طبقا للتنظيم المعمول به .

2. المدير:

بالرجوع إلى نص المادة 19 و نص المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها، نجدهما تنصان على مايلي :

بالنسبة للمادة 19 ' يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية و مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار من الوزير المكلف بالصحة، و تنهى مهامهما حسب الأشكال نفسها.

أما المادة 20 فتنص على أن المدير مسؤول عن حسن سير المؤسسة و بهذه الصفة :

- ✓ يمثل المؤسسة أمام العدالة و في جميع أعمال الحياة المدنية.
- ✓ هو الآمر بالصرف في المؤسسة.
- ✓ ينفذ مداولات مجلس الإدارة.
- ✓ يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية و يعد حسابات المؤسسة و يعرضه على مجلس الإدارة للمداولة و يرسله بعدئذ إلى السلطة الوصية للموافقة عليه.
- ✓ يعد مشروع التنظيم الداخلي و النظام الداخلي للمؤسسة.
- ✓ يعد التقرير السنوي عن النشاط و يرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه
- ✓ يبرم كل العقود و الصفقات و الاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به
- ✓ يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته

- ✓ يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين اللذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم

3. المجلس الطبي: يتكون المجلس الطبي من:

- ✓ مسؤولوا المصالح الطبية.
- ✓ الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.
- ✓ جراح أسنان.
- ✓ شبه طبي ينتخبه نظرائه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين.

4. المديريات الفرعية:

1.4. المديرية الفرعية للموارد البشرية: على رأسها مدير فرعي، تحتوي على مكتبين :

- ✓ مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات.
- ✓ مكتب التكوين.

2.4. المديرية الفرعية للمالية و الوسائل: على رأسها مدير فرعي، تحتوي على ثلاث مكاتب:

- ✓ مكتب الميزانية و المحاسبة.
- ✓ مكتب الصفقات العمومية.
- ✓ مكتب الوسائل العامة و الهياكل.

3.4. المديرية الفرعية للمصالح الصحية: على رأسها مدير فرعي، تحتوي على ثلاث مكاتب:

- ✓ مكتب القبول.
- ✓ مكتب التعاقد و حساب التكاليف.
- ✓ مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية و تقييمها.

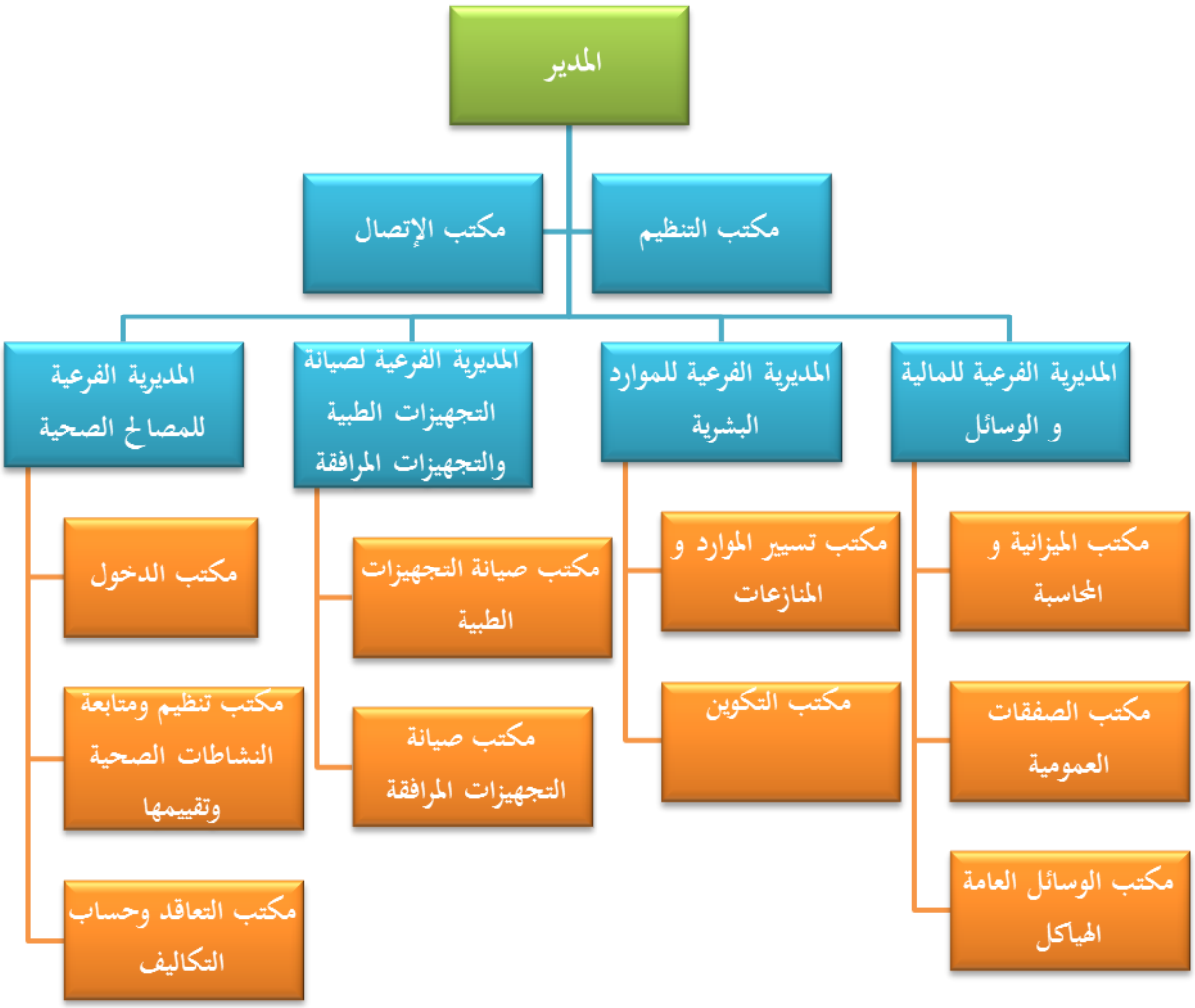
4.4. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة: و تتكون من مكتبين :

- ✓ مكتب صيانة التجهيزات الطبية.
- ✓ مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

بالنسبة لهذه المديرية الفرعية غير مجسدة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان.

➢ **الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

الشكل رقم (03-01) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية



المصدر : وثائق المؤسسة .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة والأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل، وأخيرا التأكد من اعتدالية التوزيع الطبيعي وصدق وثبات الأداة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين.

أولا: مصادر جمع البيانات

1. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة " **أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين –دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان–**" لجأ الطالبين إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، بحيث تم اعتماد على العديد من العبارات ومن مختلف المراجع لقياس المتغير المستقل: التمكين النفسي، والمتغير التابع: السلوك الإبداعي.
2. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الطالبين إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانيا: تحديد مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من كافة العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية والبالغ عددهم 400 عامل بالمؤسسة الإستشفائية ونظرا لكبر مجتمع الدراسة و بسبب فاجعة فيروس كورونا التي أجبرت العديد من العاملين على أخذ عطلة إجبارية فقد تقرر أخذ عينة ميسرة تقتصر على العامليين الإداريين.

ثالثا : تحديد عينة الدراسة :

تم اختيار عينة بطريقة موضوعية للحصول على نتائج دقيقة وموثوق فيها، حيث تمثل عددها في (50) عامل للإجابة على الإستبانات. وعلى ذلك تم توزيع (50) استبانة على العاملين الذين سيمثلون عينة الدراسة، بعد هذا تم استرداد (47) استبانة ما يعني أن هنالك (7) استبانات قد فقدت، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (03) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (40) وبنسبة (80%) من اجمالي عدد الاستبانات الموزعة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (03-01) تداول الإستبانات

الإستبانات	العدد	النسبة%
المفقودة	07	14
الغير صالحة للتحليل	03	06
الصالحة للتحليل	40	80
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي

أولا: أداة جمع البيانات:

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الإستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى

كالمقابلات الشخصية، والملاحظة،...الخ. وقد مرَّ تطوير الاستبيان بمجموعة من المراحل، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، وفيما يلي توضيح لما قمنا به في كل مرحلة.

1. بناء الإستبانة

تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
2. عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
3. تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
4. تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
5. توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

2. الشكل النهائي للإستبيان

- **الجزء الأول:** تضمن الغلاف الخارجي للإستبيان والذي يتضمن إشكالية الدراسة، شرح الهدف من الدراسة، طمأنة المستجيبين للإستبيان بأن معلوماتهم ستحاط بسرية تامة، وأخيرا تقديم كلمة شكر للمستجيبين.

- **الجزء الثاني:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- **الجزء الثالث:** يناقش أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:
  - ✓ **المحور الأول:** يتمثل في المتغير المستقل: التمكين النفسي ويعتبر بمثابة متغير تفسيري يتنبأ بالمتغير التابع في هذه الدراسة، ويتكون من خمس أبعاد نوضحها على النحو الآتي:

البعد الأول: يمثل الشعور بالمعنى (الأهمية) وتم قياسه بواسطة (04) عبارات.

البعد الثاني: يمثل الحرية (الإستقلالية في العمل) وتم قياسه بواسطة (03) عبارات.

البعد الثالث: يمثل الكفاءة والمقدرة وتم قياسه بواسطة (04) عبارات.

البعد الرابع: يمثل التأثير في العمل وتم قياسه بواسطة (04) عبارات.

البعد الخامس: يمثل التفويض وتم قياسه بواسطة (03) عبارات.

- ✓ **المحور الثاني**: يتمثل في المتغير التابع: السلوك الإبداعي ويعتبر بمثابة نتيجة أو المتغير المتنبئ به من قبل المتغير المستقل، ويتكون من خمس أبعاد نوضحها على النحو الآتي:

البعد الأول: يمثل الأصالة وتم قياسه بواسطة (03) عبارات.

البعد الثاني: يمثل المرونة وتم قياسه بواسطة (03) عبارات.

البعد الثالث: يمثل الطلاقة والقدرة على التحليل وتم قياسه بواسطة (03) عبارات.

البعد الرابع: يمثل الحساسية للمشكلات وتم قياسه بواسطة (03) عبارات.

البعد الخامس: يمثل المخاطرة وروح المجازفة وتم قياسه بواسطة (03) عبارات.

هذا وقد تم تحديد خيارات الأجوبة بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale) باعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس استجابات الأفراد. وبما أن هذا المقياس يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في دراستنا هذه فهو بذلك مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1) فيتوجب علينا أن نقوم بحساب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة (4) على (5)؛ حيث (4) تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4

مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما (5) تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة (4) على (5) ينتج طول الفترة ويساوي (0.8) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02): توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الطالبين باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-smirnov test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارت كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين؛
- التحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق في متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، السلوك الإبداعي للعاملين) تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قامت الطالبتين باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S) وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الإختبارات المعلمية مثل تحليل الإنحدار وتحليل التباين حيث تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (03-03): اختبار كلمجروف-سميرنوف (*K-S*) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة الاختبار *K-S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
المتغير المستقل: التمكين النفسي	0.128	40	0.112
المتغير التابع: السلوك الإبداعي للعاملين	0.135	40	0.094

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (03-04) أن قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (التمكين النفسي) وأبعاده، وكذا للمتغير التابع (السلوك الإبداعي للعاملين) وأبعاده كانت غير دالة إحصائيا ($P>0.05$) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا: اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه. وفي هذه الدراسة اعتمدت الطالبين على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

1-الصدق الظاهري:

يشير الصدق الظاهري إلى أيّ مستوى يقيس مقياس أداة جمع المعلومات ما تم تصميم الدراسة من أجله بطريقة ظاهرية. ومن أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الطالبين بالاستعانة بمجموعة من الأساتذة المنتمين إلى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة المدية بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، والاستفادة من آرائهم في ما يتعلق بتعديل أداة الدراسة، والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء أراء الأساتذة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

2-صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير التمكين النفسي**

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (03-04) :

الجدول رقم: (03–04) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد التمكين النفسي	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
الشعور بالمعنى (الأهمية)	X1	يمنحني العمل الذي أقوم به الشعور بالراحة النفسية	0.756**	<0.001
	X2	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة إجتماعية عالية	0.689**	<0.001
	X3	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	0.546**	<0.001
	X4	يمنحني عملي فرصة تقديم خدمات إنسانية هامة للمجتمع	0.812**	<0.001
الحرية (الإستقلالية في العمل)	X5	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي / وظيفتي	0.799**	<0.001
	X6	أتمتع بإستقلالية دون الرجوع بإستمرار لرئيسي في تنفيذ المهام المطلوبة مني	0.660**	<0.001
	X7	أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة	0.752**	<0.001
الكفاءة والمقدرة	X8	أملك الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة	0.639**	<0.001
	X9	لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي	0.719**	<0.001

	X10	لدي إستعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط كان	0.754**	<0.001
	X11	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي	0.690**	<0.001
التأثير في العمل	X12	أقوم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي	0.715**	<0.001
	X13	لدي تأثير كبير في القرارات المتعلقة بعملي / فريقي	0.708**	<0.001
	X14	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	0.462**	0.019
	X15	أساهم ايجابيا في مساعدة الأخرين لإنجاز أعمالهم	0.501**	0.001
التفويض	X16	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي	0.769**	<0.001
	X17	تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لأخر	0.835**	<0.001
	X18	لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها	0.806**	<0.001
	X19	تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	0.557**	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***: $P<0.001$ **: $P<0.01$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (03-04) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.462$، $P = 0.019$) للعبارة (X14) التي تعكس بعد التأثير في العمل إلى ($SP = 0.835$، $P < 0.001$) للعبارة (X17) التي تعكس بعد التفويض مما يعني وجود علاقة

طردية بين العبارات والأبعاد التي تمثل متغير (التمكين النفسي)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير السلوك الإبداعي للعاملين**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (03-05)

الجدول رقم: (03-05) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير السلوك الإبداعي للعاملين مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد السلوك الإبداعي للعاملين	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
الأصالة	Y1	أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي	0.776**	<0.001
	Y2	لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي	0.549**	<0.001
	Y3	أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	0.672**	<0.001
المرونة	Y4	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	0.638**	<0.001
	Y5	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه .	0.706**	<0.001
	Y6	اسعي إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي	0.641**	<0.001

			*	
الطلاقة والقدرة على التحليل	Y7	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وبطريقة يفهمها الجميع	0.738** *	<0.001
	Y8	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل	0.724** *	<0.001
	Y9	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه	0.620** *	<0.001
الحساسية للمشكلات	Y10	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها	0.500**	0.001
	Y11	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة.	0.497**	0.003
	Y12	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين.	0.561** *	<0.001
المخاطرة وروح المجازفة	Y13	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي	0.769** *	<0.001
	Y14	أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملي	0.504**	0.001
	Y15	أتحلى بالشجاعة للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة	0.715** *	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***: $P<0.001$ **: $P<0.01$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (03-05) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.497$، $P = 0.003$) للعبارة (Y11) التي تعكس بعد الحساسية للمشكلات إلى ($SP = 0.776$، $P < 0.001$) للعبارة (Y1) التي تعكس بعد الأصالة مما يعني وجود

علاقة طردية بين العبارات والأبعاد الذي تمثل متغير (السلوك الإبداعي للعاملين)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

3-الصدق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: (03-06) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

المتغير	الدرجة الكلية للإستبيان	
	معامل الارتباط ***SP***	مستوى الدلالة ***P***
المتغير المستقل: التمكين النفسي	0.754^{***}	<0.001
المتغير التابع: السلوك الإبداعي للعاملين	0.824^{***}	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (03-06) الذي يبين معاملات ارتباط المتغير المستقل (التمكين النفسي) مع المتغير التابع (السلوك الإبداعي للعاملين) مع أبعاده، ثم مع الدرجة الكلية للإستبيان (جميع عبارات الإستبيان)، أن جميع معاملات الإرتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [SP=0.754 ; SP=0.824] وهي دالة احصائيا، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا: ثبات الإستبيان

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-07) معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

المتغير	معامل ألفا كرونباخ A
المتغير المستقل: التمكين النفسي	0.740
المتغير التابع: السلوك الإبداعي للعاملين	0.762
الدرجة الكلية للإستبيان	0.849

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (03-07) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (α= 0.762;α= 0.740) لمتغيرات الدراسة، كما بلغت (α= 0.849) للدرجة الكلية للإستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7)، وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعد هذا يتم إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على ما يلي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وعلى هذا سيقوم الطالبين بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

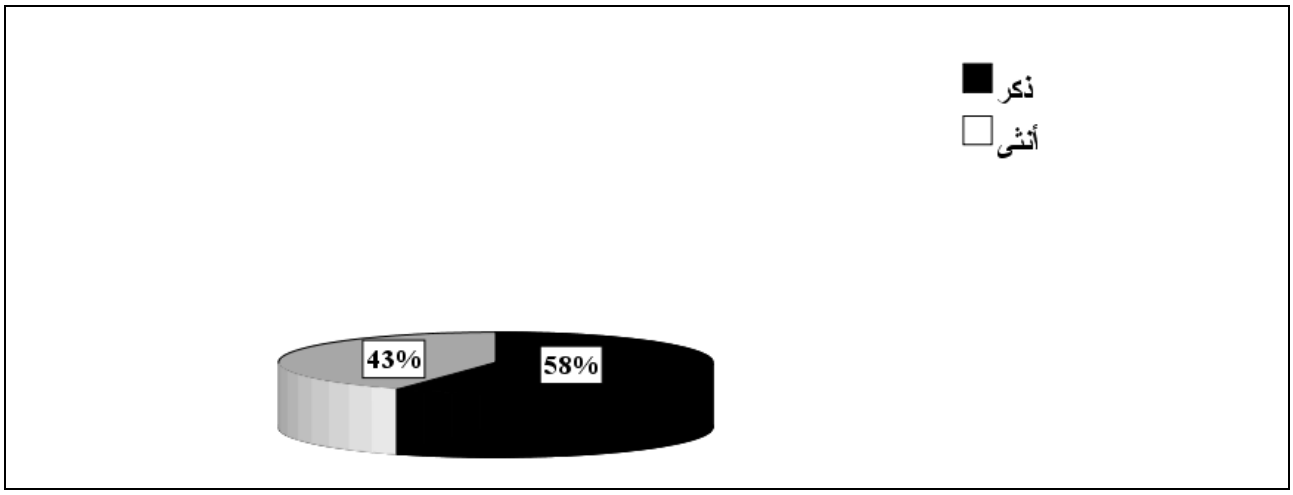
الجدول رقم (03-08) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار F	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	23	58
	أنثى	17	43
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول رقم (03-08): أن نسبة تمثيل الموظفين الذكور بلغت (58%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الموظفين الإناث (43%)، وهذا يدل على أن هنالك تقارب بين الذكور والإناث في مستويات التسيير داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة بني سليمان، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-02) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات Spss

ثانيا: وصف خصائص العينة من حيث متغير السن

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن.

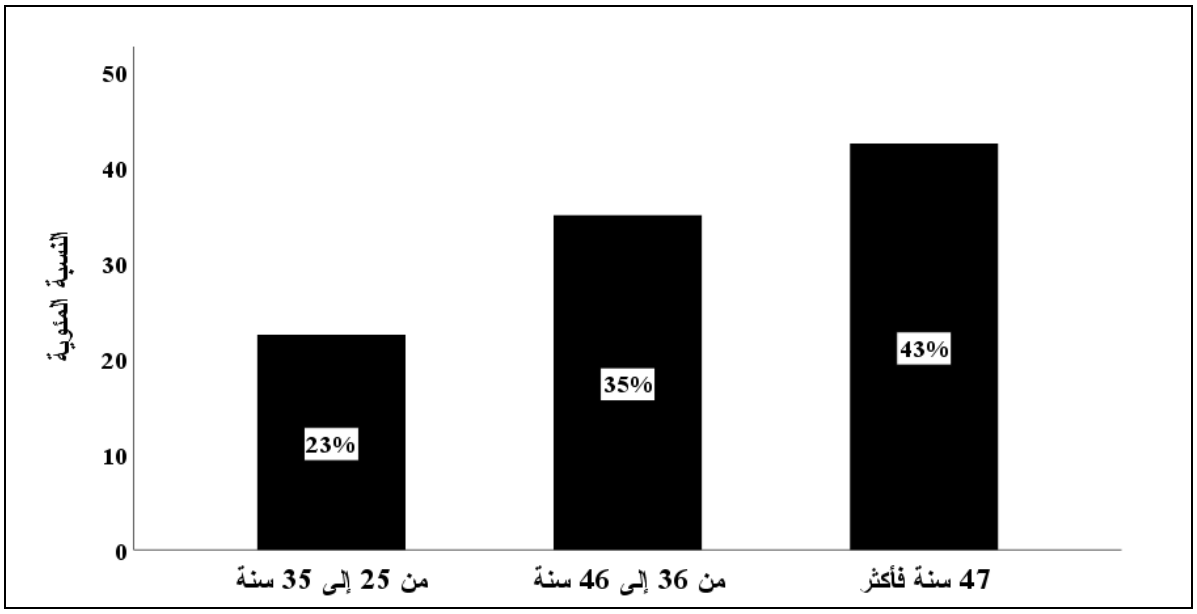
الجدول رقم (03-09) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن

المتغير	الفئات	التكرار *F*	النسبة المئوية *%*
السن	أقل من 25 سنة	-	-
	من 25 إلى 35 سنة	09	23
	من 36 إلى 46 سنة	14	35
	47 سنة فأكثر	17	43
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [47 سنة فأكثر]، حيث بلغ عددهم (17) موظف وبنسبة مقدارها (43%)، تليها الفئة العمرية [من 36 إلى 46 سنة]، حيث بلغ عدد الموظفين الذين ينتمون إل هذه الفئة (17) موظف وبنسبة (43%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين ينتمون إلى من الفئة العمرية [من 25 إلى 35 سنة] سوى (09) موظفين وبنسبة مقدارها (23%). وبشكل عام يمكن القول أن غالبية الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة بني سليمان هم من الفئات الشبابية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (03-03) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات Spss

ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي:

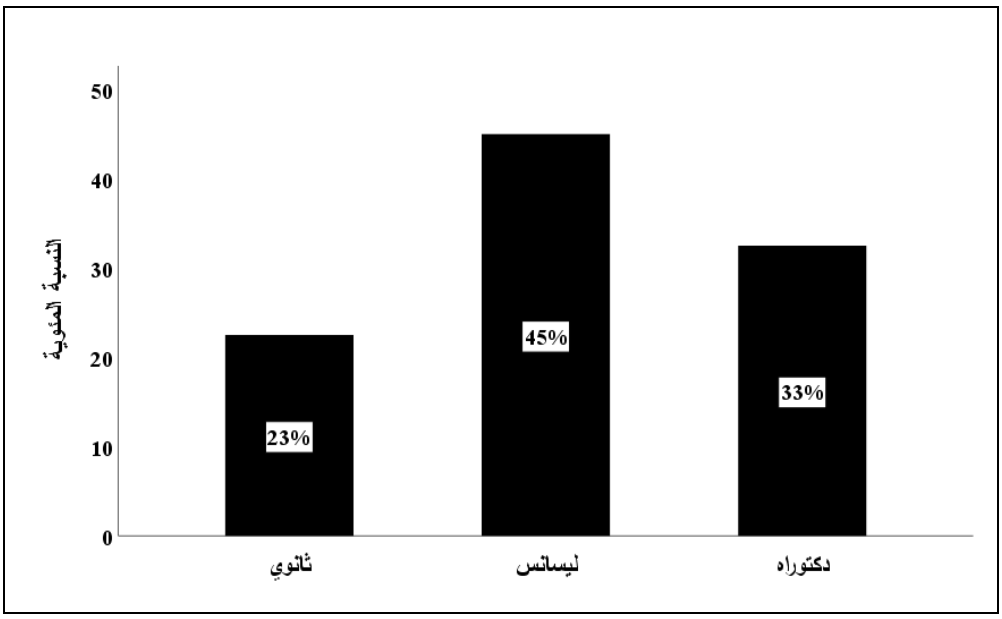
الجدول رقم (03-10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرارات F	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوي	09	23
	ليسانس	18	45
	ماجستير	-	-
	دكتوراه	13	33
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم شهادة ليسانس يمثلون المؤهل العلمي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (18) موظف وبنسبة مئوية بلغت (45%)، يليهم الموظفين الحاملين لشهادة دكتوراه بمجموع (13) موظف وبنسبة مقدارها (33%)، في حين بلغ عدد الموظفين الذين يمتلكون شهادة ثانوي (09) موظفين وبنسبة مقدارها (23%). وعليه نستنتج أن غالبية الموظفين يحملون شهادة ليسانس ودكتوراه وهذا نظرا لطبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة بني سليمان والذي يتطلب منها توفير مناصب عمل ذا مستوى تعليمي عالي، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (03–04) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات Spss

رابعا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة:

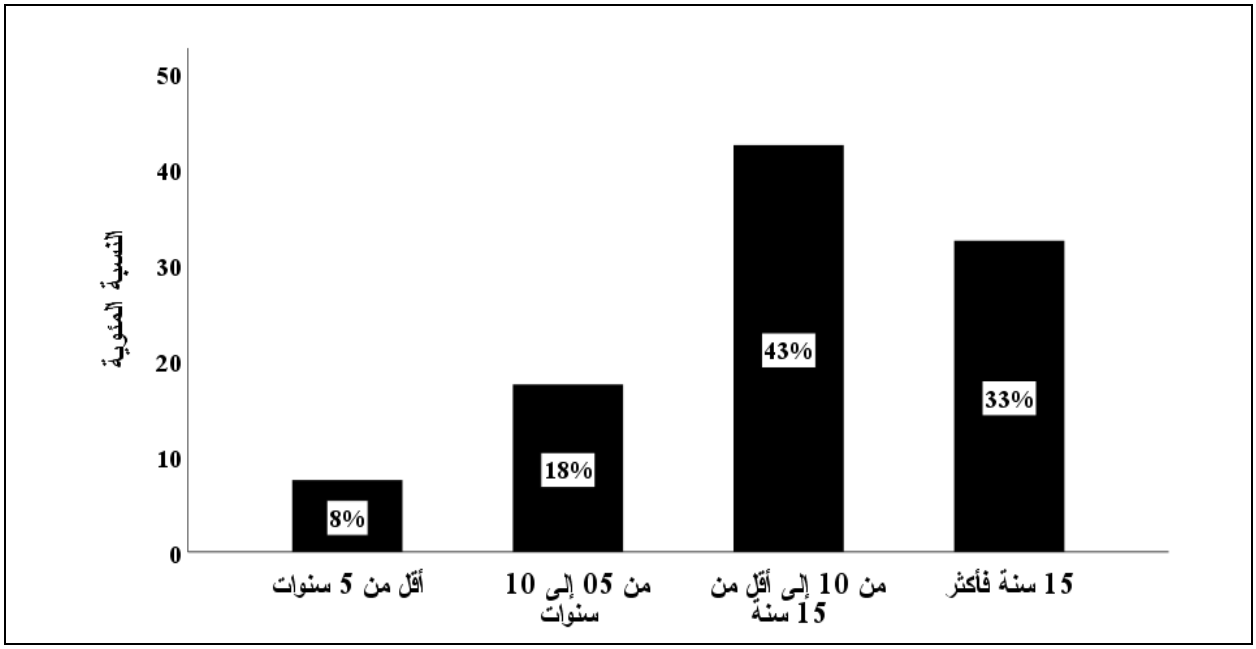
الجدول رقم (03–11) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار *F*	النسبة المئوية *%*
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	03	08
	من 05 إلى 10 سنوات	07	18
	من 10 إلى 15 سنة	17	43
	15 سنة فأكثر	13	33
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة [من 10 إلى 15سنة]، إذ بلغ عددهم (17) موظف وبنسبة مقدارها (43%)، يليهم الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة [15 سنة فأكثر]، حيث بلغ عددهم (13) موظف وبنسبة (33%)، ثم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [من 05 إلى 10 سنوات]، والذين بلغ عددهم (07) موظفين وبنسبة (18%)، في حين لم يشكل الموظفين الذين لديهم خبرة [أقل من 5 سنوات] سوى (03) موظفين وبنسبة مقدارها (08%) من حجم العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية موظفي عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة كبيرة وهذا يدل على وجود استقرار وظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة بني سليمان، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-05) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات Spss.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد **متغير التمكين النفسي**

يوضح الجدول رقم (03-12)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التمكين النفسي

الجدول رقم (03-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التمكين النفسي.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
X1	يمنحني العمل الذي أقوم به الشعور بالراحة النفسية	4.22	0.95	موافق بشدة
X2	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة إجتماعية عالية	3.89	0.77	موافق
X3	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	3.76	0.83	موافق
X4	يمنحني عملي فرصة تقديم خدمات إنسانية هامة للمجتمع	4.51	1.12	موافق بشدة
	الدرجة الكلية لبعد الشعور بالمعنى (الأهمية)	4.10	0.38	موافق
X5	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي / وظيفتي	3.38	1.25	محايد
X6	أتمتع بإستقلالية دون الرجوع بإستمرار لرئيسي في تنفيذ المهام المطلوبة مني	3.40	0.93	موافق
X7	أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة	3.99	0.87	موافق
	الدرجة الكلية لبعد الحرية (الإستقلالية في العمل)	3.59	0.64	موافق
X8	أملك الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة	4.37	0.88	موافق بشدة
X9	لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي	4.50	0.93	موافق بشدة

X10	لدي استعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط كان	2.49	1.12	غير موافق
X11	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي	3.56	0.97	موافق
	الدرجة الكلية لبعد الكفاءة والمقدرة	3.73	0.45	موافق
X12	أقوم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي	2.58	1.25	غير موافق
X13	لدي تأثير كبير في القرارات المتعلقة بعملي / فريقي	3.12	0.72	محايد
X14	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	3.20	0.91	محايد
X15	أساهم ايجابيا في مساعدة الأخرين لإنجاز أعمالهم	3.61	0.82	موافق
	الدرجة الكلية لبعد التأثير في العمل	3.13	0.69	موافق
X16	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي	3.80	0.92	موافق
X17	تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لأخر	3.45	0.72	موافق
X18	لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها	2.20	0.97	غير موافق
X19	تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	3.53	0.96	موافق
	الدرجة الكلية لبعد التفويض	3.25	0.52	موافق
	الدرجة الكلية لمتغير التمكين النفسي	3.56	0.37	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (03-12) أن المتوسط العام لمتغير التمكين النفسي جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.56) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.37) يشير إلى التجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X4) التي نصت على " **يمنحني عملي فرصة تقديم خدمات إنسانية هامة للمجتمع** " والتي تعكس بعد الشعور بالمعنى (الأهمية) كانت الأكثر مساهمة في إثراء متغير التمكين النفسي، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.51) وبانحراف معياري قدره (***SD***=1.12) معبرا عن وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X9) الخاصة ب " **لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي**" والتي تعكس بعد الكفاءة والمقدرة بمتوسط حسابي (***M***=4.50) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.93) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X18) المتعلقة ب " **لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها** " والتي تعكس بعد التفويض على أدنى متوسط حسابي (***M***=2.20) وبانحراف معياري بلغ (***SD***=0.97) ما يدل على تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة أن باقي المتوسطات الحسابية انحصرت بين القيمتين [***M***= 2.49 ; ***M***=4.37]، والملاحظ على هذه النتائج أن غالبيتها يقع داخل درجة الموافق وفقا لمقياس (Likert). وبشكل عام يمكن القول أن هنالك انطباع ايجابي لدى موظف عينة الدراسة اتجاه التمكين النفسي في المؤسسة الاستشفائية بمدينة بني سليمان.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد **متغير السلوك الإبداعي.**

يوضح الجدول رقم (03-13)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير السلوك الإبداعي

الجدول رقم (03-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير السلوك الإبداعي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي ***M***	الإنحراف المعياري ***SD***	درجة الموافقة
Y1	أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي	4.13	0.96	موافق

Y2	لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي	3.51	1	موافق
Y3	أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	3.42	0.97	موافق
	الدرجة الكلية لبعد الأصالة	3.69	0.64	موافق
Y4	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	3.74	0.87	موافق
Y5	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه .	4.58	0.91	موافق بشدة
Y6	اسعي إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي	3.09	1.14	محايد
	الدرجة الكلية لبعد المرونة	3.80	0.51	موافق
Y7	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وبطريقة يفهمها الجميع	4.15	0.73	موافق
Y8	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل	3.59	0.91	موافق
Y9	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه	4.31	0.89	موافق بشدة
	الدرجة الكلية لبعد الطلاقة والقدرة على التحليل	4.02	0.67	موافق
Y10	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها	2.36	0.76	غير موافق
Y11	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة.	4.41	0.93	موافق بشدة
Y12	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين.	3.97	1.05	موافق
	الدرجة الكلية لبعد الحساسية للمشكلات	3.58	0.69	موافق
Y13	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في	4.69	0.57	موافق بشدة

	بيئة عملي			
Y14	أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملي	4.11	0.81	موافق
Y15	أتحلى بالشجاعة للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة	3	0.94	محايد
الدرجة الكلية لبعد المخاطرة وروح المجازفة		3.93	0.60	موافق
الدرجة الكلية لمتغير السلوك الإبداعي		3.80	0.42	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (03-13) أن المتوسط العام لمتغير السلوك الإبداعي جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.80) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.42) يشير إلى التجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y13) التي نصت على " **أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي** " والتي تعكس بعد المخاطرة وروح المجازفة كانت الأكثر مساهمة في إثراء متغير السلوك الإبداعي، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.69) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.57) معبرا عن وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y5) الخاصة ب " **أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه** " والتي تعكس بعد المرونة بمتوسط حسابي (***M***=4.58) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.91) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y10) المتعلقة ب " **لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها**" والتي تعكس بعد التفويض على أدنى متوسط حسابي (***M***=2.36) وبانحراف معياري بلغ (***SD***=0.76) ما يدل على تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة أن باقي العبارات انحصرت متوسطاتها الحسابية بين القيمتين [3 =***M*** ;4.41=***M***]، والملاحظ على هذه النتائج أن غالبيتها يقع داخل درجة الموافق وفقا لمقياس

(Likert). وبشكل عام يمكن القول أن هنالك انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة اتجاه السلوك الإبداعي في المؤسسة الاستشفائية بمدينة بني سليمان.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام كلٍ من تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي.

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على مايلي: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين النفسي على السلوك الإبداعي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمدينة بني سليمان.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03-14) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي

النموذج	المتغير التابع (Y) (السلوك الإبداعي)		
المتغير المستقل (X)	أوزان الإنحدار **B**	الخطأ المعياري ***SE***	مستوى الدلالة ***P***
التمكين النفسي	0.596^{***}	0.143	<0.001
الثابت (i)	1.449^{**}	0.513	0.008
$R^2 = 0.313$ $F_{(1,39)} = 17.313$، $P<0.001$			
مستوى دلالة الإحصائية	$^{**}:P<0.01$		$^{**}:P<0.01$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

ملاحظة: تم اعتماد قيمة بيتا غير المعيارية (B) بدلاً من قيمة بيتا المعيارية (β) وذلك لأن المتغيرات لها نفس وحدة القياس (تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي).

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل (التمكين النفسي) له القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (السلوك الإبداعي)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط ($R^2 = 0.313$) ما يعني أن متغير التمكين النفسي قام بتفسير حوالي (31%) من تباين الحاصل في متغير السلوك الإبداعي كذلك تشير نتائج اختبار التباين $F_{(1}$، $17.313 =_{39})$، $(P < 0.001$) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = (1.449)i + (0.596) \times X$$

حيث:

Y : **السلوك الإبداعي ;** i: **الثابت ;** X: **التمكين النفسي**

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم () نجد أن قيمة معامل الإنحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت (B =0.596)، و قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ($P<0.001$) أصغر من القيمة المعتمدة (0.05) و عليه تدل هذه النتيجة على وجود تأثير إيجابي للتمكين النفسي بأبعاده على السلوك الإبداعي . و تترجم هذه النتيجة على أن التمكين النفسي في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان يساهم في تعزيز السلوك الإبداعي ب (59.6%).

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين النفسي على السلوك الإبداعي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة بني سليمان.**

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التمكين النفسي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة بني سليمان.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03-15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التمكين النفسي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة P
الجنس	0.914	1	0.100	0.100	0.347
السن	1.126	2	0.246	0.123	0.337
المؤهل العلمي	0.893	2	0.195	0.098	0.420
سنوات الخبرة	0.654	3	0.215	0.072	0.586
الخطأ	-	31	3.390	0.109	-
المجموع	-	40	513.234	-	-
(Lvene test):$_{(10،29)}$ = 1.738، P= 0.119					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (03-15) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير التمكين النفسي غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.738، P=0.119) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التمكين النفسي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التمكين النفسي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة بني سليمان.**

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير السلوك الإبداعي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة بني سليمان.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03-16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير السلوك الإبداعي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة P
الجنس	0.823	1	0.091	0.091	0.371
السن	1.372	2	0.749	0.374	0.087
المؤهل العلمي	0.777	2	0.173	0.086	0.469
سنوات الخبرة	2.084	3	0.694	0.231	0.123
الخطأ	-	31	3.443	0.111	-
المجموع	-	40	516.302	-	-
(Lvene test):$_{(10,29)}$ = 0.973، P= 0.427					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (03-16) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير السلوك الإبداعي غير دال إحصائيا (Lvene test = 0.973، P=0.427) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير السلوك الإبداعي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير السلوك الإبداعي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة بني سليمان.**

خلاصة الفصل :

من خلال دراسة الفصل التطبيقي حاولنا إعطاء لمحة عن المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان بحيث حاولنا دراسة اتجاهات عينة من عاملين في مؤسسة حول مدى تأثير التمكين النفسي في السلوك الإبداعي، مستخدمين في ذلك تحليل الاستبيان، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

من خلال استغلال البيانات و تحليل النتائج، توصلنا إلى ما يلي:

بخصوص المحور الأول " التمكين النفسي " هناك إحساس كبير للعاملين بوجود التمكين النفسي و هذا ما يعكسه ارتفاع مستوى أغلب أبعادها خاصة البعد الذي يتعلق الشعور بالمعنى (الأهمية) و بالنسبة للمحور الثاني " السلوك الإبداعي" يمكن القول أن هنالك انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة اتجاه السلوك الإبداعي في المؤسسة الاستشفائية بمدينة بني سليمان خاصة البعد الذي يتعلق بالمخاطرة و المجازفة.

بالنسبة لإختبار فرضية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين النفسي على السلوك الإبداعي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمدينة بني سليمان وجدنا أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للتمكين النفسي على السلوك الإبداعي . وتترجم هذه النتيجة على أن التمكين النفسي يساهم في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بـ (59.6%).

أما فيما يتعلق بإختبار فرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التمكين النفسي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة بني سليمان وجدنا بأنه لا تؤثر المتغيرات الديمغرافية المدروسة للعاملين على إدراكهم للتمكين النفسي في مؤسسة الدراسة، أما بنسبة لمحور السلوك الإبداعي وجدنا أيضا بأنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

و عليه يوجد تأثير للتمكين النفسي بأبعاده المتمثلة في بعد الشعور بالمعنى (الأهمية)، بعد الحرية (الإستقلالية في العمل)، بعد الكفاءة و المقدرة، بعد التأثير في العمل، بعد التفويض في تعزيز السلوك الإبداعي لأفراد عينة الدراسة بأبعاده المتمثلة في بعد الأصالة، بعد المرونة، بعد الطلاقة و القدرة على التحليل، بعد الحساسية للمشكلات، وبعد المخاطرة وروح المجازفة.

الخاتمة العامة

خاتمة

يعتبر التمكين أحد أهم المداخل الرئيسية للإصالح والتطوير الإداري في منظمات الأعمال، ومصدر قوة القيادة المعاصرة، إذ يمكنها من تفجير طاقات موردها البشري واستغلالها استغالا أمثل سيما ما يتعلق بمعالجة المشكلات وحلها.

فمعظم المنظمات تطبق سياسة تمكين الموارد البشرية بإعتباره أمرا حيويا لمواجهة التحديات و مواكبة التغيرات من خلال منح العاملين الصلاحيات و الإستقلالية في العمل، مما ينعكس على إثارة الحماس والدافعية لدى العاملين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، من هنا حاولنا من خلال دراستنا هذه التعرف على مستوى تهيئة التمكين النفسي للعاملين و أثر ذلك على السلوك الإبداعي لديهم معتمدين على المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان بولاية المدية كدراسة حالة.

نتائج إختبار فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضيات إجابات أولية على الأسئلة الفرعية المنبثقة عن إشكالية الدراسة، حيث في دراستنا هذه قمنا بصياغة ثلاثة فرضيات للإختبار فكانت نتائج إختبارها كما يلي :

- يوجد أثر إيجابي للتمكين النفسي في تعزيز السلوك الإبداعي في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان ب(59.6%). وهذا ماينفي صحة الفرضية الأولى.
- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالتمكين النفسي والسلوك الإبداعي لدى عينة الدلراسة تعزى لمتغيرات ديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وهذا ما يؤكد صحة الفرضيتين الثانية و الثالثة.

نتائج الدراسة :

بناءا على ما ورد في الدراسة توصلنا إلى النتائج النظرية و الميدانية التالية :

- أن التمكين النفسي هو من الأساليب والممارسات التي يستعملها الأفراد من أجل السيطرة على حياتهم.

- إن عملية الإبداع لا تقتصر فقط على تقديم و إقتراح الأفكار الجديدة، و إنما تستدعي الإهتمام بجميع مراحل العملية إبتداءا من تطوير الأفكار وإنتهاء بالتطبيق و المتابعة و التقييم.
- إن التمكين النفسي إذا طبق بشكله الصحيح، سوف يعمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم يدعم السلوك الإبداعي للفرد داخل المنظمة .
- إتفاق أفراد عينة الدراسة أن مستوى الشعور بتطبيق التمكين النفسي في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان كان مرتفع .
- أن هناك إنطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة اتجاه السلوك الإبداعي.
- تبين أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالتمكين النفسي والسلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات ديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

و تترجم هذه النتائج على أن هناك أثر إيجابي للتمكين النفسي في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان في تعزيز السلوك الإبداعي ب(59.6%).

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج نظرية و تطبيقية سنحاول عرض بعض الإقتراحات و المتمثلة في :

- ضرورة اهتمام الباحثين والممارسين بتحليل موضوع التمكين من منظور إسلامي لما فيه من عمق في التحليل وخصوصية في الطرح وبالأخص لنا نحن كمسلمين، حيث سجلنا نقص فادحا وشحا كبيرا في الدراسات التي حاولت تناول هذا الموضوع.
- من الضروري أن تسعى المؤسسة الإستشفائية ببني سليمان إلى تشجيع الأفكار والممارسات الجديدة، وأن تعمل على تحفيز العاملين لطرحها والعمل، فالميل إلى الروتين وإحكام التعليمات والقواعد الصارمة يقضي على روح الإبداع ويكرس التبعية والميل إلى النمطية.
- الإهتمام بالأفراد عن طريق تنظيم دورات تدريبية لتطوير واكتساب القدرات الإبداعية وأيضا لتنمية التمكين النفسي لدى الموظفين.

- إعتماد التمكين اسلوبا وفلسفة للمؤسسة لما له من أثر في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين.
- إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي ترعى المبدعين وتعمل على بلورة السلوك الإبداعي إلى ناتج إبداعي من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم للموظفين.
- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا.
- على المؤسسة الإستشفائية ببني سليمان السعي نحو تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين لديها ومنحهم الإستقلالية و الحرية الكافية لإنجاز أعمالهم وهذا سيمكنهم من إتخاذ قرارات حول عملهم .
- تكليف الفرد المبدع بمهام تثير لديه دوافع التحدي للكشف عن الأفكار الجديدة وترويجها وتطبيقها فعليا، وحث الأخرين على الإبداع.

آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي توصلنا إليها أنه جد متشعب ويحتاج إلى تفصيل كبير، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه كقاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة يمكن أن تسهم أكثر في إثراء

و في ما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:

- بناء أنموذج لتمكين العاملين من منظور إسلامي: مقاربة نظرية تحليلية.
- مساهمة التمكين الهيكلي في تعزيز التمكين النفسي وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية.
- أثر إستراتجية تمكين العاملين على ولاء العملاء: دراسة حالة.

وفي الأخير ونحن نرفع القلم عن الكتابة إيذانا بإتمام هذا الجهد المتواضع – ولا ندعي كماله – نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع، وفي جمع مادته العلمية، و في دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم الغرض الذي أعد من أجله.

قائمة المراجع

❖ **باللغة العربية:**

I. القرأن الكريم

II. الكتب:

1. أبو النصر مدحت، تنمية القدرات الإبتكارية لدى المنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
2. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،ط (ب)، عمان – الأردن، 2011.
3. إحسان دهش جلاب،كمال كاظم الطاهر الحسيني ، ادارة التمكين والاندماج كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2014.
4. أحمد اسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2008.
5. أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في ادارة الازمات في منظمات الاعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011.
6. أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2014 .
7. إسماعيل، محمد بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الطبع، دار الجامعة الجديدة، 2004.
8. ألكسندر روشكا، الإبداع العام و الخاص (ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر)، عالم المعرفة، منشورات المجلس الوطني للثقافة والفنون و الأداب، الكويت،1989.
9. أمينة سالم الردادي، التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة،2012.
10. برافين جوبتا ، ترجمة د. أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن 21، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

توفيق عبد الرحمان، منهج الإدارة العليا، التفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة،2004.

11. جمال ابو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن الحزم، ط(ب)، بيروت – لبنان، 2008 .

12. حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .
13. الدباغ،، عصام عبد الوهاب، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
14. رامي جمال اندرواس، عادل سالم معايعة، الادارة بالثقة والتمكين،، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، أربد – الأردن، 2008 .
15. زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار البازوري للنشر والتوزيع، ط4، عمان – الأردن، 2009 .
16. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان – الأردن، 2006.
17. سيدة لعليوة، تنمية المهارات الفكرية و الابداعية، مركز قرار الاستشارات مكتبة الجزيرة الورد المنصورة، الطبعة الأولى، عدم ذكر التاريخ.
18. عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز الدراسات و البحوث في أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، 1999.
19. عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات،مصر الجديدة، القاهرة،2003.
20. علي الخطيب، التربة الإبداعية : تعلم في العمق و إستمطار للأفكار، منشورات دار التربية، 1995.
21. فتحي عبد الرحمان جروان ، الإبداع مفهومه، تدريبه، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان – الاردن 2002.
22. محمد الطاهر عبد الباري، مرزوق عبد العزيز، تمكين العاملين مدخل لتحسين ادارة ازمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، مكة المكرمة، 2005.
23. محمد جما وزيدي الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين و المتفوقين وتنمية الفكر و الإبداع، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة،2003.
24. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان، 2012.
25. مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان– الاردن، 2011.

26. نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر،الطبعة الأولى، عمان – الأردن، 2003.
27. الهواري السيد، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مكتبة شمس العرب، القاهرة، 2002.
28. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006.

III. الرسائل و الأطروحات العلمية:

1. إبراهيم بن تربح، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة ورقلة، السنة الجامعية 2018/2017.
2. بوشمال راضية، تمكين القيادات الادارية وعلاقته باتخاذ القرارات، دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل و التنظيم، تخصص علم النفس ، جامعة محمد خيثر، بسكرة، 2014.
3. توفيق، العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دارسة تطبيقية على وزارت قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
4. زيد الخير،أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب دولية و وطنية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2011.
5. سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة عينة البنوك الإسلامية، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم، تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان، السودان، 2016.
6. عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية ، دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة، رسالة ماجستير، تخصص سلوك تنظيمي، جامعة سطيف 2، سطيف، 2013_2014.
7. عبد الرحمان بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري و أساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة : دراسة من وجهة نظر قوات الأمن الخاص بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

8. عثمان بوزيان، إقتصاد المعرفة و ادارة الأصول الذكية و الإبداع، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة، جامعة أبي بكر بلقايد بلقاسم تلمسان – الجزائر، سنة 2009 / 2010.
9. عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
10. فوزية برسولي، مفيدة يحياوي، أثر التمكين في الاداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بباتنة، أطروحة دكتوراه علوم، اختصاص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018_2017.
11. مطر عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقاتها بمستويات التمكين، مذكرة ماجيستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2008 .

IV. المقالات :

1. الأصالةoriginal : العملية التي تؤدي إلى إنتاج شيئ ما جديد الذي لا مثيل له.
2. الحاج عرابة، نعيمة رجيمي، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، مجلة التنمية الإقتصادية، العدد 02، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، تاريخ النشر 2016.
3. خالد يوسف الزغبي، محمد حسين العزب، قياس إتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، مجلة المنارة : جامعة آل البيت، المجلد (13)، الأردن، 2008.
4. خيرية عبد الفضل الخالدي، التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الابداعي، دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الإقتصادية، العدد 1، 2018.
5. خيرية عبد الفضل الخالدي، التمكين النفسي و تأثيره على السلوك الإبداعي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة الفرات الأوسط التقنية، تاريخ النشر 2017/10/24
6. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة و التمويل، كلية التجارة، الملحق 2، العدد 1، جامعة طنطا،2001.
7. عبد الرحمان بن عنتر، " واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " بالجزائر دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 24،العدد الأول، 2008.

8. محمد عبد الوهاب العزاوي، أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية المجلد (36)، العدد (94)، قطر، 2013.
9. موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لادارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، مجلد 13، العدد 2، 1999.
10. مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 01، 1999.
11. وهيبة قرماش، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر 3، العدد 8، 2014.

❖ باللغة الأجنبية :

I. الأطروحات :

1. Bester field ,D .H and other total Quality Management, New jersey Primitive Hail, 2003.
2. des réseaux – hermes science Lavoisier paris France 2004.
3. Sous la direction de Hervé Christofol- Simon Richir – Henry Samier - L'innovation à l'ère
4. Spreitzer GRETCHEN, Taking Stock : A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work, Published in: The SAGE Handbook of Organizational Behavior, USA: SAGE Publications Ltd, 2007.
5. Yan de Kerorguen,Anis Bouayad – La face cachée du management-DUNOD Paris 2004.

II. المجلات :

1. Desmond J. LEACH & al, The effect of Empowerment on Job Knowledge: an Empirical Test Involving Operators of Complex Technology, Journal of Occupational & Organizational Psychology,Vol. 76, 2003.
2. Malone, T .W IS Empowerment just a fad? Control Decision – making and SloanManagement .Review 38 (2) .1997.
3. Sanjay T MENON, Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach, Applied psychology Review, vol 50, Issue 01, 2001.
4. Smis, H .P. JR Beyond Quality Circles: Self –Managing teams, personnel, 52 (1), 1986.
5. Spertizer,G.M Social Structural characteristics .of Psychological Empowerment, Academy .of Management journal, 39 (2)1996.
6. Hanold, L, A Review. Of The .Literature on .Employee Empowerment. Empowerment in Organizations. 5(4), 1997.
7. Garfield, C, Employee Empowerment, Executive, Excellence 10 (3), 1993.

الملاحق

ملحق رقم 01 : الإستبيان في شكله النهائي

جامعة يحي فارس /المدية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

جامعة يحي فارس - المدية -

أخي الموظف /أختي الموظفة

الإستبانة التي بين أيديكم تهدف إلى محاولة التعرف على **أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين – دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية– بني سليمان**، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال من جامعة يحي فارس المدية.

الرجاء القيام بقراءة فقرات الإستبيان بعناية ودقة، و إختيار الإجابة التي تعكس رأيكم الحقيقي علما أن المعلومات و المعطيات المقدمة من قبلكم سوف تحض بالسرية التامة ويتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

أخيرا....تقبلوا خالص تحياتي وتقديري

الباحثان : زواوي خالد / كناي مراد

المحور الأول: بيانات عامة

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تنطبق عليك

الجنس: ذكر ☐

انثى ☐

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

من36 إلى 46سنة ☐ 47 سنة و أكثر ☐

المؤهل العلمي : ثانوي ☐ ليسانس ☐

ماجيستير ☐ دكتوراه ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى أقل من15سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني : التمكين النفسي

يرجى التكرم بقراءة كل عبارة، ثم وضع علامة(X)في أحد الخانات الخمسة المتاحة أمام العبارة (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما). مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيار واحد فقط، لذا ندعوك ونرجوك إلى التركيز الشديد لأن ذلك سيعطي مصداقية أكبر لنتائج البحث.

	محتوى العبارات	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	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					
	الحرية (الإستقلالية في العمل)					
05	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي / وظيفتي					
06	أتمتع بإستقلالية دون الرجوع بإستمرار لرئيسي 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	لدي 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 ايجابيا في مساعدة الأخرين لإنجاز أعمالهم					
	التفويض					
16	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي					
17	تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لأخر					
18	لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الإنحرافات عند وقوعها					
19	تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي					

المحور الثالث: السلوك الإبداعي للعاملين

يرجى التكرم بقراءة كل عبارة، ثم وضع علامة (X) في الحقل الذي يتوافق مع رأيك

	محتوى العبارة	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الأصالة						
01	أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي					
02	لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي					
03	أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.					
المرونة.						
04	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها					
05	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه .					
06	اسعي إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي					
الطلاقة والقدرة على التحليل						
07	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة و بطريقة يفهمها الجميع					
08	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل					
09	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه					
الحساسية للمشكلات						
10	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها					
11	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة.					
12	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين.					
المخاطرة وروح المجازفة						
13	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي					
14	أتحمل المخاطر و الصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملي					
15	أتحلى بالشجاعة للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة					

إذا كانت لديك أي إضافات فيما يخص التمكين النفسي أو السلوك الإبداعي يرجى التكرم بذكرها:

.....

.....

شكرا جزيلا على حسن تعاونكم.

ملاحق دراسة حالة :

1-جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
النفسي التمكين :المستقل المتغير	,128	40	,112	,761	40	,297
الإبداعي السلوك :التابع المتغير	,135	40	,094	,850	40	,364
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

2-ثبات الاستبيان

- **التمكين النفسي:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,740	19

- **السلوك الإبداعي:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	15

- **الدرجة الكلية للإستبيان**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	34

3-البيانات الشخصية والوظيفية

Table de fréquences

الجنس متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	57,5	57,5	57,5
	أنثى	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 35 إلى 25 من	9	22,5	22,5	22,5
	سنة 46 إلى 36 من	14	35,0	35,0	57,5
	فأكثر سنة 47	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العلمي المؤهل متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	22,5	22,5	22,5
	ليسانس	18	45,0	45,0	67,5
	دكتوراه	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة سنوات متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	3	7,5	7,5	7,5
	سنوات 10 إلى 05 من	7	17,5	17,5	25,0
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	17	42,5	42,5	67,5
	فأكثر سنة 15	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التمكين النفسي:

Statistiques univariées

	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes[a,b]	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
X1	40	4,22	0,95	0	0	0	1
X2	40	3,89	0,77	0	0	0	0
X3	40	3,76	0,83	0	0	0	0
X4	40	4,51	1,12	0	0	0	0
البعد_الأول	40	4,10	0,38	0	0	0	0
X5	40	3,38	1,25	0	0	2	0
X6	40	3,40	0,93	0	0	0	0
X7	40	3,99	0,87	0	0	0	0
البعد_الثاني	40	3,59	0,64	0	0	0	0
X8	40	4,37	0,88	0	0	0	0
X9	40	4,50	0,93	0	0	0	0
X10	40	2,49	1,12	0	0	0	0
X11	40	3,56	0,97	0	0	0	0
البعد_الثالث	40	3,73	0,45	0	0	0	0
X12	40	2,58	1,25	0	0	1	0
X13	40	3,12	0,72	0	0	0	0
X14	40	3,20	0,91	0	0	0	0
X15	40	3,61	0,82	0	0	0	0
البعد_الرابع	40	3,13	0,69	0	0	0	0
X16	40	3,80	0,92	0	0	0	0
X17	40	3,45	0,72	0	0	0	0
X18	40	2,20	0,97	0	0	0	1
X19	40	3,53	0,96	0	0	0	0
البعد_الخامس	40	3,25	0,52	0	0	0	0
المتغير_المستقل	40	3,56	0,37	0	0	0	0

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

b. . indique que la plage interquartile (IQR) est égale à 0.

5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير السلوك الإبداعي

statistiques univariées							
	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes[a,b]	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
Y1	40	4,13	0,96	0	0	0	1
Y2	40	3,51	1,00	0	0	0	0
Y3	40	3,42	0,97	0	0	0	0
البعد_الأول	40	3,69	0,64	0	0	0	0
Y4	40	3,74	0,87	0	0	2	0
Y5	40	4,58	0,91	0	0	0	0
Y6	40	3,09	1,14	0	0	0	0
البعد_الثاني	40	3,80	0,51	0	0	0	0
Y7	40	4,15	0,73	0	0	0	0
Y8	40	3,59	0,91	0	0	0	0
Y9	40	4,31	0,89	0	0	0	0
البعد_الثالث	40	4,02	0,67	0	0	0	0
Y10	40	2,36	0,76	0	0	1	0
Y11	40	4,41	0,93	0	0	0	0
Y12	40	3,97	1,05	0	0	0	0
البعد_الرابع	40	3,58	0,69	0	0	0	0
Y13	40	4,69	0,57	0	0	0	0
Y14	40	4,11	0,81	0	0	0	0
Y15	40	3,00	0,94	0	0	0	1
البعد_الخامس	40	3,93	0,60	0	0	0	0
المتغير_التابع	40	3,80	0,42	0	0	0	0

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

b. . indique que la plage interquartile (IQR) est égale à 0.

6-تحليل الانحدار :

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	النفسي التمكين :المستقل المتغير[b]	.	Introduire
a. Variable dépendante : الإبداعي السلوك :التابع المتغير			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,559[a]	,313	,295	,28081
a. Prédicteurs : (Constante), النفسي التمكين :المستقل المتغير				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,365	1	1,365	17,313	,000[b]
	de Student	2,996	38	,079		
	Total	4,362	39			
a. Variable dépendante : الإبداعي السلوك :التابع المتغير						
b. Prédicteurs : (Constante), النفسي التمكين :المستقل المتغير						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,449	,513		2,823	,008
	التمكين :المستقل المتغير النفسي	,596	,143	,559	4,161	,000
a. Variable dépendante : الإبداعي السلوك :التابع المتغير						

7-اختبار التجانس:

✓ التمكين النفسي

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: المتغير التابع: التمكين النفسي			
F	ddl1	ddl2	Signification
1,738	10	29	,119
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الجنس + السن + المؤهل_العلمي + الخبرة_سنوات			

✓ السلوك الإبداعي

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: المتغير التابع: السلوك الإبداعي			
F	ddl1	ddl2	Signification
,973	10	29	,427
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الجنس + السن + المؤهل_العلمي + الخبرة_سنوات			

8-جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير التمكين النفسي

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: المتغير التابع: التمكين النفسي					
Source	Somme des carrés de type III	Ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	,449[a]	8	,056	,513	,837
Constante	298,237	1	298,237	2727,480	,000
الجنس	,100	1	,100	,914	,347
السن	,246	2	,123	1,126	,337
المؤهل_العلمي	,195	2	,098	,893	,420
الخبرة_سنوات	,215	3	,072	,654	,586

Erreur	3,390	31	,109		
Total	513,234	40			
Total corrigé	3,838	39			
a. R-deux =,117 (R-deux ajusté = -,111)					

9-جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير السلوك الإبداعي

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: التابع المتغير :الإبداعي السلوك					
Source	Somme des carrés de type III	Ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	,919[a]	8	,115	1,034	,432
Constante	301,348	1	301,348	2713,451	,000
الجنس	,091	1	,091	,823	,371
السن	,749	2	,374	1,372	,087
العلمي_المؤهل	,173	2	,086	,777	,469
الخبرة_سنوات	,694	3	,231	2,084	,123
Erreur	3,443	31	,111		
Total	516,302	40			
Total corrigé	4,362	39			
a. R-deux =,211 (R-deux ajusté =,007)					