



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
أطروحة
للحصول على شهادة دكتوراه
قسم علم النفس والأرطوفونيا
تخصص علم النفس العمل والتنظيم

التمكين النفسي وعلاقته بالإبداع الإداري
دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالبة: هاد شهناز

أهم لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
فراحي فيصل	أستاذ	جامعة وهران 2	رئيسا
قدور بن عباد هوارية	أستاذة	جامعة وهران 2	مقررا
زريبي أحلام	أستاذة محاضر - أ -	جامعة وهران 2	مشرفا مساعدا
شيخ فتيحة	أستاذة	جامعة سيدي بلعباس	مناقشا
بن غربي أحمد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة تلمسان	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



الإهداء

إلى من علماني القيم وسعيا لأنعم بالراحة... إلى من يعجز لساني عن شكرهما "والدي الكريمين"

إلى من أعطاني القوة والدعم... إلى سندي في الحياة وفي جميع الأوقات... "إخوتي وأخواتي"

إلى من أدخل السعادة إلى بيتنا وملاه سرورا... "ابن أختي يونس"

إلى رفيقة دربي... إلى من شاركتني لحظة بلحظة طيلة 21 سنة... إلى من تفرح لفرحي... صديقتي "دموش مباركة"

إلى صديقة المواقف... إلى من أثبت أن الصداقة ليست بطول الزمن... إلى رفيقة الكفاح في مسار الدكتوراه...

"سعداوي سعاد"

إلى صاحبة الابتسامة الرائعة والروح الجميلة... إلى من لم تبخل يوما بالمساعدة... "السيدة حورية"

إلى قدوتي صاحبة الأخلاق الرائعة... إلى من لا تبخل بنصح أو دعم... إلى من يعجز لساني عن شكرها "الأستاذة زريبي"

أحلام"

إلى صاحبة النصائح والدعم... الأستاذة "سعدون سميرة"

إلى جميع الأهل والأقارب دون استثناء...

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد وكان له الفضل في إنجازنا هذا العمل.

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع.

" هاد شهيناز "

كلمة الشكر

نحمد الله ونشكره على نعمه التي أنعم علينا وعلى توفيقه لنا في إتمام هذا العمل...

ثم نتقدم بعظيم الشكر وبالغ الامتنان إلى الوالدين اللذين قدما لي الدعم

المعنوي وتحملا مسؤوليتي...

وأتقدم بأعمق عبارات الشكر لمن تفضلتا علي بقبول الإشراف على أطروحة الدكتوراه الأستاذة الفاضلة "قدور بن

عباد هوارية" والأستاذة "زريبي أحلام" اللتان منحتاني الثقة والمعاملة بمبدأ التمكين النفسي وشملتاني بسماحتها

عند تقصيري فلهما مني كل التقدير والاحترام

والشكر الجزيل إلى من قدمت لي جميع التسهيلات بالجامعة وساعدتني السيدة "حورية"

والشكر موصول لصديقتي "سعاد سعادوي" و"دموش مباركة" اللتان قدمتا لي الدعم المعنوي والمساعدة

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة على تقديمهم المساعدة والنصح لإثراء هذا العمل

كما أخص بالشكر أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة

ويمتد شكري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث...

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري بشركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت، والكشف عن الفروق في مستوى التمكين النفسي تبعاً للمتغيرات التالية: الجنس.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، ولجمع البيانات اللازمة تم استخدام استبيان لقياس التمكين النفسي يتكون من 19 فقرة واستبيان لقياس الإبداع الإداري يتكون من 23 فقرة، طبق على عينة مكونة من 220 عامل تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد تم تحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) Statistical Package For Social Sciences (النسخة 22).

وقد توصلت الدراسة النتائج التالية:

- * ارتفاع مستوى التمكين النفسي لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت.
- * ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت.
- * توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت.
- * توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أهمية العمل والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت.
- * توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين حرية التصرف والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت.
- * توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الفاعلية الذاتية والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت.
- * توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التأثير والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت.
- * عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تبعاً لمتغير الجنس.

الكلمات المفتاحية:

التمكين النفسي، الإبداع الإداري، عمال شركة الإسمنت.

Abstract:

This study aimed to identify the relationship between psychological empowerment and administrative creativity in the BeniSaf Cement Company – Ain Temouchent, and to reveal the differences in the level of psychological empowerment according to the following variables: gender.

the researcher used the descriptive approach, in administering a questionnaire to measure psychological empowerment consisting of 19 items and a questionnaire to measure administrative creativity consisting of 23 items, and it applied on 220 employees a randomized chosen sample, relied on a Statistical Package For Social Sciences (SPSS) Program (version 22).

The study revealed that:

- * employees in the Beni Saf Cement Company – Ain Temouchent have a high level of psychological empowerment.
- * employees in the Beni Saf Cement Company – Ain Temouchent have a high level of administrative creativity.
- * There is a statistically significant relation between psychological empowerment and administrative creativity among employees in the Beni Saf Cement Company – Ain Temouchent.
- * There is a statistically significant relation between meaning of work and administrative creativity among employees in the Beni Saf Cement Company – Ain Temouchent
- * There is a statistically significant relation between independence and administrative creativity among employees in the Beni Saf Cement Company – Ain Temouchent
- * There is a statistically significant relation between self-efficacy and administrative creativity among employees in the Beni Saf Cement Company – Ain Temouchent
- * There is a statistically significant relation between influence and administrative creativity among employees in the Beni Saf Cement Company – Ain Temouchent
- * There are no statistically significant differences in the level of psychological empowerment according to gender variable.

Keywords:

psychological empowerment, administrative creativity, cement company employees.

قائمة المحتويات

إهداء	ت
كلمة الشكر	ث
ملخص البحث (باللغة العربية)	ج
ملخص البحث (باللغة الانجليزية)	ح
قائمة المحتويات	خ
قائمة الأشكال	ز
قائمة الجداول	س
مقدمة	1

الفصل الأول: تقديم البحث

1. إشكالية البحث	6
2. فرضيات البحث	9
3. أهمية البحث	9
4. أهداف البحث	10
5. دواعي اختيار موضوع البحث	11
6. حدود البحث	11
7. المفاهيم الإجرائية لمصطلحات البحث	11
8. نموذج البحث	14
9. الدراسات السابقة	15

الفصل الثاني: التمكين النفسي

تمهيد	33
1. مفهوم التمكين	33

34	2. مفهوم التمكين النفسي
36	3. أهمية التمكين النفسي
37	4. أبعاد التمكين النفسي
39	5. مبادئ التمكين
40	6. مستويات التمكين
41	7. النماذج المفسرة للتمكين
48	8. خطوات تطبيق التمكين
52	9. متطلبات تطبيق التمكين
54	10. معوقات تطبيق التمكين
56	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

58	تمهيد
58	1. مفهوم الإبداع
59	2. مفهوم الإبداع الإداري
62	3. أهمية الإبداع الإداري
63	4. أبعاد الإبداع الإداري
65	5. خصائص الإبداع الإداري
66	6. مراحل الإبداع الإداري
68	7. خصائص الإداري المبدع
70	8. مبادئ الإبداع الإداري
71	9. مستويات الإبداع الإداري
74	10. العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري

11. معوقات الإبداع الإداري.....	75
خلاصة الفصل.....	79

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد	81
أولاً: الدراسة الاستطلاعية	81
1. أهداف الدراسة الاستطلاعية.....	81
2. المجال الزمني والمكاني للدراسة الاستطلاعية	81
3. أدوات الدراسة الاستطلاعية	85
4. مجتمع الدراسة الاستطلاعية.....	88
5. مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية	89
6. الخصائص السيكومترية لأدوات القياس	91
ثانياً: الدراسة الأساسية	100
1. المجال الزمني للدراسة الأساسية	100
2. المجال المكاني للدراسة الأساسية	100
3. منهج الدراسة	100
4. مجتمع وعينة الدراسة الأساسية	101
5. مواصفات عينة الدراسة الأساسية	101
6. أدوات الدراسة الأساسية	103
7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة	105
8. أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة.....	112
خلاصة الفصل.....	112

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

114	تمهيد
114	أولاً: عرض النتائج
120	ثانياً: مناقشة النتائج
146	خاتمة
147	التوصيات
149	قائمة المراجع
157	الملاحق



قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح نموذج متغيرات البحث	14
02	يوضح أبعاد التمكين النفسي	38
03	يوضح تحديد مستوى التمكين	41
04	يبين نموذج Conger & Kanungo	43
05	نموذج توماس وفيلتوس Thomas & Velthouse 1990	45
06	يبين نموذج التمكين النفسي Sprietzer	47
07	يبين نموذج مينون Menon 2001 للتمكين النفسي	48
08	يوضح خطوات التمكين	51
09	يوضح متطلبات تحقيق التمكين النفسي حسب Ongori	53
10	أبعاد الإبداع الإداري	64
11	يمثل مراحل الإبداع الإداري حسب walas	67
12	يمثل العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري	75

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مصادر فقرات استبيان التمكين النفسي	86
02	مصادر فقرات استبيان الإبداع الإداري	88
03	يبيّن توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	89
04	يبيّن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب متغير السن	89
05	يبيّن توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	89
06	يبيّن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب متغير الأقدمية	90
07	يبيّن توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة الاجتماعية	90
08	يبيّن توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية	90
09	يبيّن التعديلات الملحقة بفقرات استبيان التمكين النفسي بناءً على نتائج التحكيم	92
10	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد أهمية العمل	92
11	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد حرية التصرف	93
12	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد الفاعلية الذاتية	93
13	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد التأثير	94
14	يوضح معامل الارتباط بيرسون لكل بعد والدرجة الكلية لمتغير التمكين النفسي	94
15	قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة للأبعاد والاستبيان الكلي للتمكين النفسي	95
16	يبيّن التعديلات الملحقة بفقرات استبيان الإبداع الإداري بناءً على نتائج التحكيم	96
17	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد الأصالة	97
18	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد الطلاقة	97
19	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد المرونة	98
20	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد الحساسية للمشكلات	98
21	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد المخاطرة	98

99	يوضح معامل الارتباط بيرسون لكل بعد والدرجة الكلية لمتغير الإبداع الإداري	22
100	قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة للأبعاد والاستبيان الكلي للإبداع الإداري	23
101	يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	24
101	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب متغير السن	25
102	يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	26
102	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب متغير الأقدمية	27
102	يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة الاجتماعية	28
103	يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية	29
104	يبين المتوسط الفرضي التمكين النفسي وأبعاده	30
105	يبين المتوسط الفرضي الإبداع الإداري وأبعاده	31
106	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد أهمية العمل	32
106	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد حرية التصرف	33
106	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد الفاعلية الذاتية	34
107	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد التأثير	35
107	يوضح معامل الارتباط بيرسون لكل بعد والدرجة الكلية لمتغير التمكين النفسي	36
108	قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة للأبعاد والاستبيان الكلي للتمكين النفسي	37
108	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد الأصالة	38
109	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد الطلاقة	39
109	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد المرونة	40
109	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد الحساسية للمشكلات	41
110	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد المخاطرة	42
110	يوضح معامل الارتباط بيرسون لكل بعد والدرجة الكلية لمتغير الإبداع الإداري	43
111	قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة للأبعاد والاستبيان الكلي للإبداع الإداري	44

114	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التمكين النفسي وأبعاده	45
115	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإبداع الإداري وأبعاده	46
116	يبين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس التمكين النفسي	47
117	يبين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس الإبداع الإداري	48
117	يبين معامل ارتباط بيرسون بين التمكين النفسي والإبداع الإداري	49
118	يبين معامل ارتباط بيرسون بين أهمية العمل والإبداع الإداري	50
118	يبين معامل ارتباط بيرسون بين حرية التصرف والإبداع الإداري	51
119	يبين معامل ارتباط بيرسون بين الفاعلية الذاتية والإبداع الإداري	52
119	يبين معامل ارتباط بيرسون بين التأثير والإبداع الإداري	53
120	يبين الفرق في مستوى التمكين النفسي تبعاً لمتغير الجنس	54

مقدمة

مقدمة:

يعتمد تطور وارتقاء المؤسسات بمختلف أنواعها بشكل أساسي على الاستثمار الفعال في مواردها البشرية، وهذا ينبع من أن العنصر البشري هو المحرك الرئيسي لأنشطتها الذي يترجم سياساتها إلى إنجازات واقعية، وفي ظل التطورات البيئية المتسارعة أصبحت المؤسسات تواجه بيئة عمل معقدة وغير مستقرة تتطلب جاهزية عالية للتكيف، وباعتبار هذه الموارد مصدر قوتها حتى تكون قادرة على مواجهة التحديات في بيئتها والاستجابة السريعة لها فإنه يُفترض على كل مؤسسة التخلي عن الأساليب التقليدية والبحث عن مفاهيم جديدة تدعم الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وتساعد على بناء علاقة إيجابية بين المؤسسة وموظفيها.

ومن بين هذه المفاهيم يبرز التمكين كأحد الاتجاهات المعاصرة الهامة التي تهدف إلى إطلاق الطاقة الكامنة للموارد البشرية من خلال توفير بيئة عمل تشجع على مشاركة الموظفين في صنع القرار وتحفزهم على المبادرة الذاتية، وتوسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم الثقة والحرية داخل حدود مسؤولياتهم. ومع تزايد الدراسات حول التمكين ظهر مدخل التمكين النفسي كأحد أهم أبعاده وأكثرها تأثيراً في سلوك الأفراد. هذا المفهوم الذي تزايد الاهتمام به في السنوات الأخيرة يعتبر جزءاً أساسياً من عملية التمكين، فبينما يشمل المفهوم العام للتمكين جوانب متعددة في حياة الموظفين منها التنظيمية والنفسية والإنسانية فإن التمكين النفسي يتجاوز مجرد منح الصلاحيات الإدارية ليشمل التركيز على الحالة الذهنية والعاطفية والنفسية للموظف، أي أنه يمثل الجانب الداخلي والذاتي الذي يركز على التجربة الشخصية للموظف ويعكس مواقفه وتوجهه نحو دوره وإدراكه لبيئة عمله بدلاً من التركيز على الممارسات الإدارية فقط.

وعليه فإن التمكين النفسي يعد تطوراً نوعياً في فهم دور الموظف كونه ينظر إليه ككائن له حاجات شعورية ونفسية يجب أخذها بعين الاعتبار، ويسعى إلى تحويل كل فرد عامل من مجرد منفذ للتعليمات إلى عنصر فاعل ومؤثر يشارك في صنع القرارات المتعلقة بوظيفته، مما يساهم في تعزيز الكفاءة الشخصية لديه وخلق شعور بأهمية دوره وقيمه في المؤسسة والإحساس بالاستقلالية والتأثير في محيطه، وبالتالي زيادة الثقة بالنفس والدافعية الذاتية والقدرة على تحمل المسؤولية، وتفعيل القدرات والمهارات في سبيل المساهمة بشكل إيجابي في نجاح المؤسسة، والتعامل مع التحديات والمشكلات بشكل أكثر مرونة وثقة وتقبلاً للمخاطرة وذلك بتبني أفكار جديدة وطرق إبداعية.

وبناءً على ما ذكرناه فإن التمكين النفسي يعتبر حجر الأساس في بناء قوى عاملة مُحفزة وقادرة على التفكير الإبداعي والتحسين المستمر لأدائها والتفاعل بكفاءة مع التحديات، مما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة وفعاليتها في تحقيق التميز واستدامته في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير الدائم. ومن

هنا تبرز أهمية هذا المفهوم كأداة إستراتيجية لإحداث التحول في الثقافة التنظيمية وخلق بيئة عمل حيوية تشجع على التفاعل الإيجابي بين الأفراد والإدارة وتدفع عجلة التميز داخل المؤسسات.

وفي هذا السياق يعد الإبداع الإداري محورا حيويا ومعاصرا فهو من الركائز الأساسية في تطوير المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في عالم الأعمال سريع التغير الذي يتسم بعدم الاستقرار والتعقيد المتزايد، حيث يشير هذا المفهوم إلى قدرة الإداريين والموظفين من جميع المستويات على تقديم أفكار واقتراح حلول تتوافق مع الواقع العملي للمؤسسة، وذلك بمراعاة طبيعتها وظروفها الخاصة وإمكانياتها ومواردها المتاحة إضافة إلى الأهداف الإستراتيجية العامة لها.

فالإبداع الإداري لا يقتصر على مجرد ابتكار أفكار جديدة بل يشمل أيضاً القدرة على تفعيل هذه الأفكار وتحويلها إلى ممارسات قابلة للتطبيق مما يحدث أثراً ملموساً في الأداء العام، جوهره الأساسي يتجلى في تحويل بيئة العمل من مجرد مكان لتنفيذ المهام بشكل روتيني وتطبيق التعليمات إلى مساحة خصبة للأفكار الجديدة، وفضاء حيوي يعزز روح المبادرة لدى الموظفين والقدرة على اكتشاف المشكلات الكامنة داخل بيئة العمل وتحليل أسبابها واقتراح بدائل مبتكرة لحلها، ويفتح المجال أمامهم للتعبير عن آرائهم بطلاقة واستقلالية والمساهمة الفاعلة في صنع القرارات دون الاعتماد الكلي على التوجيهات من الإدارة العليا، والقدرة على تغيير مواقفهم وأساليب عملهم كلما تطلب الأمر ذلك، والجرأة والاستعداد لإتباع طرق جديدة في العمل، وتحمل مسؤولية المخاطرة الناتجة عنها سواء كانت ناجحة أم تتطلب المراجعة والتصحيح.

ومن خلال تبني الإبداع الإداري فإن المؤسسات تسعى إلى خلق بيئة عمل ديناميكية تتميز بمرونة تمكنها من التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية ومواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية، حيث أن هذه القدرة على التأقلم والاستجابة للتحديات المتجددة تنعكس على الارتقاء بمستوى أداء الموظفين وكفاءتهم وفاعليتهم مما يساهم في تحفيزهم على المشاركة الإيجابية في تطوير المؤسسة وتحقيق فعاليتها، وهذا ما يعزز قدرتها التنافسية وإمكانية تحويل تلك التحديات إلى دوافع للنمو والتطور.

وفي هذا الإطار لا يخفى علينا أن ممارسة الإبداع الإداري من طرف الموظفين والعمال يتطلب من المؤسسة تهيئة مناخ تنظيمي يدعم التجريب والتعلم من الخطأ، ويكافئ على المبادرة، ويعزز الانفتاح على الأفكار الجديدة، ويشجع على التعاون وتشارك المعارف والخبرات بينهم. وبالتالي، يصبح الإبداع الإداري استثماراً استراتيجياً في الموارد البشرية التي تُعدّ الثروة الحقيقية لأي مؤسسة تطمح إلى التميز في بيئتها التنافسية.

ومما سبق التطرق إليه يمكننا القول أن أهمية هذين المفهومين تتبع من العلاقة الوثيقة بين كل منهما بالموارد البشرية، وذلك لأنهما يهدفان إلى تحفيز الموظفين لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم الكامنة بشكل أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، حيث أن التمكين النفسي له فوائد عديدة تجعل منه إستراتيجية ضرورية تعزز إمكانية ظهور الأفكار الإبداعية وبالتالي نجاح المؤسسة وفعاليتها، كما أن الإبداع الإداري يتجاوز الأساليب التقليدية في الإدارة ليفتح آفاقا جديدة للابتكار والتطوير على مستوى الموظف والمؤسسة ككل، ونظرا إلى أن المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة شهدت تحولات كبيرة في بيئة العمل، فقد أصبح تبني مفهومي التمكين النفسي والإبداع الإداري ضرورة ملحة للمؤسسات الجزائرية الراغبة في تحقيق تميزها في بيئة تنافسية.

وفي ضوء هذه الاعتبارات تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف علاقة التمكين النفسي بالإبداع الإداري من وجهة نظر عينة من عمال إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في القطاع الصناعي والمتمثلة في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت.

ولإحاطة بهذا الموضوع وتغطية متغيرات الدراسة قسمنا البحث على النحو التالي:

الفصل الأول: تمحور حول تقديم البحث وقد تضمن إشكالية البحث، فرضيات البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، دواعي اختيار موضوع البحث، المفاهيم الإجرائية لمصطلحات البحث، نموذج البحث، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناول التمكين النفسي وقد اشتمل على تمهيد للفصل، ثم التطرق إلى مفهوم التمكين وكذا مفهوم التمكين النفسي، أهمية التمكين النفسي، وأبعاد التمكين النفسي، مبادئ التمكين، ثم مستويات التمكين، النماذج المفسرة للتمكين، خطوات تطبيق التمكين، متطلبات تطبيق التمكين، ومعوقات تطبيق التمكين، وانتهى الفصل بخلاصة.

الفصل الثالث: خصص للإبداع الإداري وقد اشتمل على تمهيد للفصل، ثم التطرق إلى مفهوم الإبداع ومفهوم الإبداع الإداري، أهمية الإبداع الإداري، ثم أبعاد الإبداع الإداري، خصائص الإبداع الإداري، ومراحل الإبداع الإداري، وخصائص الإداري المبدع، ومبادئ الإبداع الإداري، بالإضافة إلى مستويات الإبداع الإداري، والعوامل المؤثرة على الإبداع الإداري، ومعوقات الإبداع الإداري، وانتهى الفصل بخلاصة.

الفصل الرابع: وقد حاولنا فيه معالجة الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث احتوى على جزئين: أولاً: الدراسة الاستطلاعية واشتملت على أهداف الدراسة الاستطلاعية، المجال الزمني والمكاني للدراسة الاستطلاعية، أدوات الدراسة الاستطلاعية، مجتمع الدراسة الاستطلاعية، مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية، والخصائص السيكومترية لأدوات القياس، ثانياً: الدراسة الأساسية واشتملت على المجال الزمني للدراسة الأساسية، ومجالها المكاني، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة الأساسية، ومواصفات عينة الدراسة الأساسية، وأدوات الدراسة الأساسية، والخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الأساسية، وأخيراً أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة ثم خلاصة الفصل.

الفصل الخامس: تناول عرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، حيث احتوى على جزئين: أولاً: عرض النتائج، ثانياً مناقشة النتائج.

الخاتمة والتوصيات.

الفصل الأول : تقديم البحث

1. إشكالية البحث:

تشهد بيئات العمل المعاصرة اليوم جملة من التطورات والتغيرات السريعة مما جعل المؤسسات على اختلاف أنواعها تواجه تحديات قد تعيق وصولها للأهداف المسطرة، حيث تتوقف قدرتها على مواكبة هذه التغيرات والتطورات وتحقيق التميز في بيئة تنافسية بشكل أساسي على قدرة مواردها البشرية التي تترجم سياساتها إلى إنجازات، وكون هذه الموارد تعتبر مصدرا لقوتها ومحركا رئيسيا لأنشطتها أصبح من الضروري على كل مؤسسة تبني أساليب جديدة في إدارتها والتي من بينها **التمكين** هذا المفهوم الحديث الذي يرتبط بتفعيل طاقات وقدرات ومواهب الموارد البشرية في عملية التحسين المستمر، فهو يقوم على فكرة منح الثقة وحرية التصرف للموظفين وتوسيع مشاركتهم في القرارات في مجال عملهم، ونتيجة لذلك ينشأ لديهم دافع ذاتي إيجابي اتجاه العمل وشعورا بالأهمية والفاعلية الذاتية والاستقلالية والتأثير في العمل، وهو ما يشير إلى التمكين النفسي الذي يعد وسيلة للمؤسسة لتحفيز الأفراد، وأسلوب لتعزيز الثقة بالذات وتطوير المهارات والقدرات الشخصية لديهم، وتوفير المناخ الملائم لتحريك الطاقة الكامنة للأفراد لرفع أدائهم ويشجعهم على الإبداع وطرح أفكار جديدة.

فبينما يعتبر التمكين بمفهومه العام شاملا للجوانب الهيكلية والتنظيمية والنفسية لبيئة العمل فإن التمكين النفسي يركز على الحالة الذهنية والتجربة الشخصية للموظف وإدراكه للتأثير الفعلي للإجراءات والممارسات الإدارية عليه والتي تترجم إلى شعور داخلي بمعنى العمل والكفاءة وحرية الاختيار والتأثير في محيطه، ووفقا "لنموذج سبرايترز (1995) Sprietzer فإن التمكين النفسي للموظفين يتحقق عندما يشعرون بتلك العناصر التي تم ذكرها، وكلما زادت درجة التماس الموظف لهذه العناصر كلما زاد شعوره بالتمكين النفسي، حيث يكون ناتجا عن عوامل خاصة بالفرد وأخرى خاصة بالوظيفة ويؤدي إلى الفعالية الإدارية والإبداع الإداري" (Sprietzer, 1995).

ومن جهة أخرى يعد الإبداع الإداري أيضا في عالم الأعمال المعاصر سريع التغير من أهم العوامل الحيوية التي تساهم في المحافظة على بقاء المؤسسة إذ يعتبر جوهر عملها ومحور تميزها عن المؤسسات الأخرى كونه يعمل على تنمية العمل، وهو من الأساليب الإدارية التي أثبتت نجاحها لأنه يعبر عن التجدد المستمر ويمثل القدرة على التكيف مع التحديات والاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بها من خلال إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات، وتطوير استراتيجيات جديدة وفعالة لمواجهة التحديات المؤسسية والإدارية وتحسين فعالية المؤسسة في بيئة تنافسية.

كما أن الإبداع الإداري يعتبر وسيلة للتطوير وابتكار طرق وأفكار جديدة للعمل تتيح فرصة التخلص من الجمود في العمل من خلال التحفيز على التفكير الجديد والإبداعي بين الموظفين، وتعزيز بيئة تشجع على التجديد والتحسين المستمر، فامتلاك المؤسسة لأفراد مبدعين يعتبر ثروة والاستثمار فيهم هو أنجح استثماراتها، فالموظف المستعد للتطوير أفضل من الموظف الذي لا يرغب في التغيير ويخاف من الأفكار الجديدة.

ومع تراكم الأبحاث الميدانية حول المفهومين فقد أظهرت دراسات عديدة أن التمكين وسيلة لتحفيز الأفراد العاملين على الإبداع مثل **دراسة دايرة (2017):** بعنوان "تمكين العاملين كمدخل لتنمية الإبداع في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة فريثال لصناعة الأسمدة البيتروكيميوية في الجزائر"، والتي كشفت نتائجها عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ببعديه (بيئة التمكين ومظاهر التمكين) والإبداع، و**دراسة أبوعمره والنزطمة وأبودان (2017):** بعنوان "ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية في قطاع غزة"، التي توصلت نتائجها إلى أنه توجد علاقة بين ثقافة التمكين الوظيفي بأبعاده ومهارات التفكير الإبداعي. وكذلك دراسة **الشريفة وعبد اللطيف (2018):** بعنوان "التمكين النفسي وعلاقته بمهارات التدريس الإبداعي لدى معلمي محافظة وادي الدواسر"، والتي بينت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين النفسي ومهارات التدريس الإبداعي لدى المعلمين. وأيضا دراسة **زروخي وجيجيق ولجلط (2019):** بعنوان "أثر التمكين النفسي في إبداع موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج"، والتي أثبتت أن التمكين النفسي يساهم بنسبة 37,7% في إبداع الموظفين بالكلية، وأن أبعاده (المعنى، الجدارة، حرية التصرف، التأثير) تساهم بنسب متفاوتة في إبداع الموظفين بالكلية، وفي نفس السياق بينت دراسة **بومجان عادل وقريشي محمد (2019):** بعنوان "أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية بجامعة بسكرة"، أنه يوجد ارتباط موجب قوي نسبيا بين التمكين والإبداع الإداري، كما أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الثلاثة "حرية الاختيار، معنى العمل، والتأثير" في مستوى الإبداع الإداري. وأيضا دراسة **الضيدان الحميدي محمد (2020):** بعنوان "التمكين النفسي وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية"، التي أثبتت نتائجها أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين التمكين النفسي بأبعاده والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس. وكذا دراسة **عزوز موسى وسي أحمد موسى (2022):** بعنوان "أثر التمكين النفسي في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى"، والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية

بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسة، وأيضا وجود علاقة بين أبعاد التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، الحرية، التأثير) والسلوك الإبداعي للعاملين.

ورغم ما توفره هذه الدراسات السابقة التي تم ذكرها من دعم نظري وميداني للعلاقة بين المتغيرين فمن الملاحظ أن بعضها ركزت على التمكين بشكل عام دون التعمق في البعد النفسي له، كما أن معظمها تناولت السلوك الإبداعي أو التفكير الإبداعي أو الإبداع بشكل عام إلا بعضا منها تناولت الإبداع الإداري، إضافة إلى أن أغلبها أجريت في مؤسسات تعليمية ذات طابع أكاديمي وإداري إلا دراسات قليلة جدا (حسب إطلاع الباحثة) أجريت في بيئات اقتصادية خاصة الدراسات المحلية. وهذا ما يبرز أهمية السعي لاستكشاف العلاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري في مؤسسة اقتصادية جزائرية كمحاولة لفهم إذا ما كان الدافع الداخلي الإيجابي للموظف نحو عمله يساهم في الانفتاح على الإبداع وتوليد أفكار جديدة للتكيف ومواجهة التحديات المتجددة باعتبار هذا السياق يتطلب تفاعلا مستمرا مع متغيرات السوق ويضع ضغوطا مختلفة عن تلك التي تعيشها المؤسسات التعليمية أو الإدارية.

ونظرا إلى أن التمكين النفسي أسلوب إداري يرتبط بالموارد البشري ويسعى للاهتمام به وتحفيزه على تحمل المسؤوليات، وزيادة دافعيته نحو العمل بكفاءة، وتعزيز وعيه بذاته وتنمية مهاراته، وتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية، وتوفير الظروف الملائمة لنشاطه داخل المؤسسة، وأن الإبداع الإداري يتجاوز توليد الأفكار الجديدة ليشمل تطبيق هذه الأفكار بطريقة تعمل على تطوير أساليب وممارسات إدارية مبتكرة تساهم في التحسين والتطور وتحقيق الفعالية فإنه يمكننا القول بأن لهما فوائد عديدة تجعل كلاً منهما إستراتيجية ضرورية لنجاح المؤسسة وكفاءتها في بيئة تنافسية، وباعتبار أن بيئة العمل في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة شهدت تحولات كبيرة خصوصا في تنمية العنصر البشري، فقد سعينا إلى تسليط الضوء على المتغيرين في مؤسسة اقتصادية في إطار التساؤلات التالية:

- * ما مستوى التمكين النفسي لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت؟
- * ما مستوى الإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت؟
- * هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت؟
- * هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين أهمية العمل والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت؟
- * هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين حرية التصرف والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت؟

- * هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الفاعلية الذاتية والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت؟
- * هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التأثير والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت؟
- * هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تبعاً لمتغير الجنس لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت؟

2. فرضيات البحث:

وفي ضوء الأسئلة سابقة الذكر ، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- * نتوقع ارتفاع مستوى التمكين النفسي لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف - عين تموشنت.
- * نتوقع ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف - عين تموشنت.
- * توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت.
- * توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أهمية العمل والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت.
- * توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين حرية التصرف والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت.
- * توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الفاعلية الذاتية والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت.
- * توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التأثير والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت.
- * توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تبعاً لمتغير الجنس لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت.

3. أهمية البحث:

تكمن أهمية دراستنا الحالية فيما يلي:

* الأهمية العلمية: المتمثلة في:

* تتمثل أهمية البحث في كونه موضوعا حديثا خاصة في مجال تخصصنا ويسعى لتقديم إضافة جديدة من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والإبداع الإداري وهذا مع ندرة الدراسات حول هذا الموضوع خاصة في البيئة المحلية في المؤسسات الاقتصادية في حدود إطلاع الطالبة.

* أهمية المؤسسة محل الدراسة والتي تعتبر من أهم المؤسسات المنتجة للإسمنت في الجزائر.
* ربط الأسس النظرية بالواقع العملي والتوصل إلى النموذج الذي يحكم العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت.
* يعد هذا البحث إضافة علمية ومرجعا يساهم في تعزيز المعرفة العلمية والأكاديمية، ويشجع على إجراء دراسات مشابهة في قطاعات أخرى، وفتح الآفاق للبحوث المستقبلية.

* الأهمية العملية: المتمثلة في:

* استفادة شركة الاسمنت بني صاف- عين تموشنت من النتائج المتحصل واستغلالها في تحسين مستوى شعور الموظفين بالتمكين النفسي وممارسة الإبداع الإداري في وظائفهم.
* محاولة الخروج بتوصيات تعمل على توفير المناخ الملائم الذي من شأنه النهوض بواقع التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى الموظفين بالشركة.
* استغلال نتائج الدراسة من طرف المؤسسات المهتمة بخصوص هذا الموضوع.

4. أهداف البحث:

لقد سعينا من خلال هذا الموضوع إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- * بناء أداة لقياس التمكين النفسي.
- * بناء أداة لقياس الإبداع الإداري.
- * الكشف عن مستوى التمكين النفسي لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت.
- * الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت.
- * تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت.
- * تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي (أهمية العمل، حرية التصرف، الفاعلية الذاتية، التأثير) والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت.

* التعرف على الفروق في مستوى التمكين النفسي تبعا لمتغير الجنس.

5. دواعي اختيار موضوع البحث:

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

* محاولتنا الكشف عن واقع التمكين النفسي وممارسة الإبداع الإداري، وفهم كيف يتفاعل هذين المحورين المهمين في إطار المؤسسة الجزائرية.

* قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة المحلية بالمؤسسات الاقتصادية في القطاع الصناعي في حدود علمنا وإطلاعنا جعلنا نرى أنه مازال يحتاج إلى مزيد من البحث والدراسات الميدانية بمختلف المؤسسات الجزائرية.

6. حدود البحث:

- ❖ **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على معرفة العلاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري.
- ❖ **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من عمال شركة الاسمنت بني صاف - عين تموشنت.
- ❖ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة بشركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت.
- ❖ **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أدوات الدراسة وجمع البيانات من 07 ماي 2023 إلى 10 جويلية 2023.

7. التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث:

وفيما يلي تعريف لأهم مصطلحات البحث تعريفا إجرائيا:

❖ **التمكين النفسي:**

ونقصد به في دراستنا أنه درجة شعور الموظف بأهمية ومعنى ما يقوم به من عمل، وشعوره بأنه يمتلك الكفاءة والقدرة على إنجاز عمله بشكل فعال، وشعوره بحرية التصرف والاستقلالية في تنفيذ مهام وظيفته، وإدراكه بأن لديه تأثير في كل ما يتعلق بعمله وما يحيط به مما يجعله موظفا مبدعا، وهو الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم عن استبيان التمكين النفسي المطبق في الدراسة الحالية والمتكون من أربعة أبعاد (أهمية العمل، حرية التصرف، الفاعلية الذاتية، التأثير).

❖ **أهمية العمل (المعنى):**

وهي الدرجة التي تمنح فيها الوظيفة للموظف الإحساس بأن المهام التي يقوم بها ذات أهمية وقيمة لديه ولدى الآخرين، وأن عمله يمنحه الشعور براحة نفسية والمسؤولية اتجاه مؤسسته، وهو الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم على فقرات بعد أهمية العمل لاستبيان التمكين النفسي المطبق في الدراسة الحالية.

❖ حرية التصرف (الاستقلالية):

وهي درجة شعور الموظف بأنه يمتلك الحرية في تحديد كيفية إنجاز عمله، واتخاذ القرارات الخاصة به، وأن لديه صلاحية التصرف في مهامه، وأن أولوية الرأي في مناقشة الأمور المتعلقة بعمله تعود إليه، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم على فقرات بعد حرية التصرف لاستبيان التمكين النفسي المطبق في الدراسة الحالية.

❖ الفاعلية الذاتية (الكفاءة):

وهي درجة شعور الموظف بأنه واثق بقدرته الذاتية على إنجاز عمله بكفاءة، وبامتلاكه الخبرة والمهارة اللازمة لأدائه، وأن لديه الكفاءة الكافية لاتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات مهامه، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم على فقرات بعد الفاعلية الذاتية لاستبيان التمكين النفسي المطبق في الدراسة الحالية.

❖ التأثير:

وهو درجة إحساس الموظف بأن لديه قدر كبير من التأثير على القرارات المرتبطة بعمله، وشعوره بمدى قدرته على المساهمة فيه، والتأثير على ما يحدث في محيط العمل، وهو الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم على فقرات بعد التأثير لاستبيان التمكين النفسي المطبق في الدراسة الحالية.

❖ الإبداع الإداري:

هو درجة امتلاك الموظف القدرة على إنجاز الأعمال بأساليب جديدة تتسم بالأصالة والقدرة على تقديم أفكاره بطلاقة والمرونة في تفكيره والحساسية والوعي بالمشكلات الناتجة من التعامل مع بيئة العمل واستعداده للمخاطرة باتباع أساليب جديدة في العمل، ونقصد به الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة

الإسمنت بني صاف من خلال إجابتهم على استبيان الإبداع الإداري المطبق في الدراسة الحالية والمتكون من خمسة أبعاد.

❖ الأصالة:

ونقصد بها درجة قدرة الموظف على إنجاز الأعمال المسندة إليه بأسلوب جديد، والابتعاد عن تكرار وتقليد أفكار الآخرين، والقدرة على النقاش والإقناع، والمساهمة في إنتاج أفكار جديدة أو توظيفها بطريقة جديدة، ونقصد بها الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجابتهم على فقرات بعد الأصالة لاستبيان الإبداع الإداري المطبق في الدراسة الحالية.

❖ الطلاقة:

وهي درجة قدرة الموظف على تقديم عدة مقترحات وأفكار خلال زمن محدد وعدة ألفاظ للدلالة على فكرة معينة، والتفكير بحكمة مهما كان عبء العمل، والتعبير عن أفكاره بطلاقة وحرية، ونقصد بها الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجابتهم على فقرات بعد الطلاقة لاستبيان الإبداع الإداري المطبق في الدراسة الحالية.

❖ المرونة:

وهي تعني درجة امتلاك الموظف القدرة على تغيير موقفه ورأيه حسب الظروف المحيطة به والاستفادة من الآراء الأخرى، والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر وتغيير أساليبه في العمل وزوايا رؤيته للأشياء إذا تطلب الموقف ذلك، ونقصد بها الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجابتهم على فقرات بعد المرونة لاستبيان الإبداع الإداري المطبق في الدراسة الحالية.

❖ الحساسية للمشكلات:

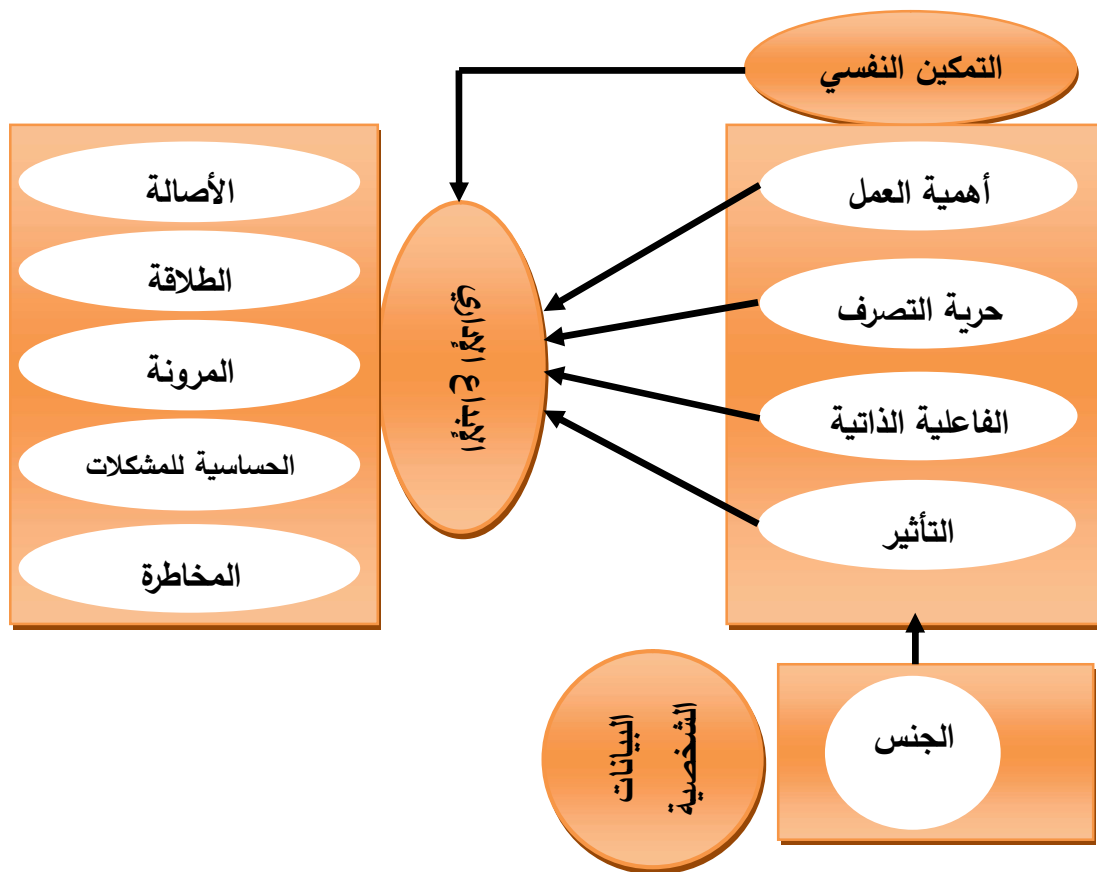
درجة قدرة الموظف على رؤية واكتشاف مشكلات العمل والتنبؤ بها قبل حدوثها، وامتلاكه القدرة على التخطيط لمواجهتها وتوقع حلول لها ومعرفة جوانب الضعف فيما يقوم به من عمل، ونقصد بها الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجابتهم على فقرات بعد الحساسية للمشكلات لاستبيان الإبداع الإداري المطبق في الدراسة الحالية.

❖ المخاطرة:

ونقصد بها أنها درجة استعداد الموظف لتطبيق أساليب جديدة في أداء العمل وتقبل الفشل لاعتباره كتجربة، وقدرته على الدفاع عن أفكاره إذا تطلب الأمر ذلك، والمجازفة باقتراح وتبني أفكار وأساليب جديدة وتحمل مسؤولية ونتائج مخاطرته، وتقبله للانتقاد من الآخرين، ونقصد بها الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم على فقرات بعد المخاطرة لاستبيان الإبداع الإداري المطبق في الدراسة الحالية.

8. نموذج البحث:

لقد تم إعداد مخطط افتراضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة حسب فرضيات البحث كما هو موضح في الشكل:



الشكل رقم (1): يوضح نموذج متغيرات البحث المصدر: (من إعداد الباحثة)

9. الدراسات السابقة:

1.9- الدراسات المتعلقة بالتمكين النفسي:

أ. الدراسات محلية:

- دراسة ساخي بوبكر (2015): بعنوان " تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي"، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية في ظل متغير الثقة التنظيمية، ومعرفة مستوى كل من التمكين وجودة الحياة الوظيفية والثقة التنظيمية. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي والمنهج الاستدلالي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة. حيث تكون مجتمع الدراسة من أعوان الحماية المدنية لولاية وهران، وقد بلغ حجم العينة 586 فردا. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود مستوى منخفض نسبيا من التمكين، وأن مستوى كل من جودة الحياة الوظيفية والثقة التنظيمية كان متوسطا.
- دراسة مداني طويهر طه ورفاع شريفة (2018): بعنوان "دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية". هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إعداد استبيان وتوزيعه على عينة بلغ حجمها 47 فرد. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي وأبعاده (المعنى، الجدارة، الاستقلالية، التأثير) في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال المكتبات الجامعية، إضافة إلى وجود فروق في إدراك التمكين النفسي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) باستثناء متغير المستوى التعليمي.
- دراسة برسولي فوزية (2022): بعنوان "أثر التمكين النفسي على أداء العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين النفسي على أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقه على عينة بلغ حجمها 220 عامل، ومن أهم النتائج المتوصل إليها: أن مستوى التمكين النفسي كان مرتفعا مع تحقيق جميع أبعاده (الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة، التأثير في العمل) مستويات مرتفعة، كما أظهرت وجود أثر لأبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى، الحرية، الكفاءة، التأثير في العمل) على أداء العاملين بالمديرية.

• **دراسة قدة حياة (2023):** بعنوان "واقع التمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين النفسي لدى الموظفين بجامعة الوادي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتصميم استبيان لجمع البيانات، تم تطبيقه على 392 موظفا بجامعة الوادي باستعمال الحصر الشامل وبعد استرجاع الاستمارات بلغ حجم العينة 273 موظف. وقد توصلت الدراسة إلى: أن التمكين النفسي يتوفر بمستوى مرتفع لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي، وقد كانت مستويات أبعاده كالتالي: مستوى مرتفع جدا بعد المقدرة (الجدارة)، مرتفع لكل من بعدي المعنى والتأثير وأخيرا مستوى متوسط لبعد الاستقلالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) لدى الموظفين الإداريين بالجامعة.

ب. الدراسات عربية:

• **دراسة أبا زيد رياض (2010):** بعنوان "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن". هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، تم إتباع المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وقد بلغ حجم العينة 328 فردا. من أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي لدى أفراد العينة، كما توصلت إلى وجود أثر للتمكين النفسي على سلوك المواطنة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تبعا لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، الخبرة).

• **دراسة بلعاوي مجدولين (2015):** بعنوان "أثر التمكين النفسي في جودة العمل لدى العاملين في الجامعات الرسمية الهاشمية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين النفسي ومدى انعكاسه على مستوى جودة العمل، وتحديد إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في اتجاهات لأفراد العينة نحو التمكين النفسي وجودة الأداء تعزى للعوامل التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وقد بلغ حجم العينة النهائي 188 فردا، وأهم ما كشفت عنه النتائج أن مستوى التمكين النفسي جاء مرتفعا بكافة أبعاده حسب الترتيب الآتي: (مجال الجدارة، أهمية العمل، الاستقلالية، ثم مجال التأثير)، وأن جودة العمل مرتفعة، كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مستوى التمكين النفسي، فيما تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

• دراسة النواجحة زهير عبد الحميد (2016): بعنوان "التمكين النفسي والتوجه الحياتي لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين النفسي والتوجه الحياتي لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية، والتحقق من وجود علاقة بينهما، والكشف عن وجود فرق في مستوى كل منها وفقاً للمتغيرات التالية: (الجنس، سنوات الخبرة، والجهة المشرفة)، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث مقياس التمكين النفسي سبرايترز (1995) Sprietzer ومقياس التوجه الحياتي، تم تطبيقه على عينة مكونة من 291 معلم من المرحلة الأساسية، ومن أهم النتائج التي أشارت إليها: أن مستوى التمكين النفسي مرتفع، وأن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد التمكين النفسي والتوجه الحياتي، كما كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق في مستوى التمكين النفسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

• دراسة أبو حسن أحمد محمد أحمد ومحمد نورة وعلي عائشة (2021): بعنوان "التمكين النفسي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفروق في مستوى التمكين النفسي لدى المعلمين ببعض مدارس مديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية (النوع (ذكر/ أنثى)، سنوات الخبرة، التخصص العلمي)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم تطبيق مقياس التمكين النفسي على عينة مكونة من 250 معلم ومعلمة. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في التمكين النفسي تبعاً لمتغير النوع لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين النفسي تبعاً لسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين النفسي تبعاً للتخصص.

ج. الدراسات الأجنبية:

• دراسة سبرايترز (1996) Sprietzer: بعنوان "خصائص الهيكل الاجتماعي للتمكين النفسي". هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص الهيكل الاجتماعي في المنظمة وعلاقته بسلوكيات التمكين النفسي، بينت أن درجة التمكين النفسي تعتمد على كل من غموض الدور، ونطاق الإشراف، والدعم الاجتماعي، الحصول على المعلومات، وتوفير المواد، والمناخ الذي يسمح بحرية المشاركة والنقاش، تم تطبيق هذه الدراسة على 50 منظمة صناعية. وقد توصلت إلى مجموعة نتائج أبرزها: أن شعور الموظفين بغموض الدور يؤدي إلى انخفاض مستوى الشعور بالتمكين، وأن نطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى ارتفاع مستوى الشعور بالتمكين عكس في حالة الإشراف الضيق، وأن هناك علاقة بين

مستوى الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الأفراد من رؤساء وزملاء والشعور بالتمكين، وبين ارتفاع مستوى الشعور بالتمكين لدى الأفراد الذين يعملون في مناخ تنظيمي تسوده روح المشاركة (بلعاوي، 2015، ص. 46).

• **دراسة Emerson (2008):** بعنوان "تمكين الموظفين أكثر من مجرد شعار في الاتحاد الجمركي". هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أثر من مجرد شعار سائد في الاتحاد الجمركي وتحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، حيث طبقت هذه الدراسة في منظمة أوكسفام الدولية البريطانية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: يجب السماح للموظفين بإبداء آرائهم في القضايا التي تتطلب التعامل معها جماعيا، مما يعزز شعورهم بالتمكين والمشاركة في العملية، كما توصلت إلى ضرورة تقييم وسائل الاتصال لضمان فعالية التواصل بين جميع الأطراف، وأكدت أنه يجب على الإدارة أن تتبنى أسلوبا يشجع على تمكين الموظفين من خلال بناء الثقة وتعزيز التواصل مع الموظفين (البحيصي، 2014، ص. 59).

• **دراسة Teck-Chai & Choong (2011):** تهدف الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي في قطاع الإلكترونيات والكهرباء بماليزيا حيث يلعب هذا القطاع دورا هاما في تطوير الصناعة بماليزيا، وهذه الدراسة عبارة عن مراجعة للأدبيات والدراسات السابقة الموجودة حول العلاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي باعتبار أن فهم العلاقة بينهما من قبل المنظمات والمشرفين سيساعد على توليد أفكار ومعارف أفضل حول كيفية توجيه سلوك الموظفين من خلال تنفيذ التمكين النفسي من أجل زيادة الرضا الوظيفي ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي العام من خلال تعزيز إنتاجية العمال والإبداع والابتكار الأمر الذي يدفع في نهاية المطاف لزيادة معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في ماليزيا ويهدف البحث أيضا إلى تقديم بعض الأفكار حول كيفية تنفيذ التمكين النفسي الذي سيؤثر على الرضا الوظيفي (شيخي، ودحو، وسعيد، 2020)، ص. 75).

• **دراسة Shafiabady & Nokani (2017):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر فاعلية التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي لمدرسي المدارس الثانوية، طبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها 40 معلم ومعلمة. وقد أكدت النتائج: أن للتمكين النفسي أثر فعال على مكونات الالتزامات العاطفية، وأنه لا توجد فروق في التمكين النفسي تبعا لمستوى التعليم وسنوات الخبرة لدى المعلمين (أبو حسن، ومحمد، وعلي، 2021، ص. 1307).

2. الدراسات متعلقة بمتغير الإبداع الإداري:

أ. الدراسات محلية:

• **دراسة لبوز إلياس (2016):** بعنوان "دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة)". هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية، والتعرف على الفروق في درجة تطبيقه وفقا للمتغيرات التالية: (النوع، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، ونوع نشاط المنظمة)، والتعرف على دور الإبداع الإداري في عملية التطوير التنظيمي، تم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان لجمع البيانات، حيث بلغ حجم العينة 176 فردا (63 بمؤسسة اتصالات الجزائر، و65 بشركة سونلغاز، و48 بمديرية الشباب والرياضة) باستعمال أسلوب المسح الشامل. وقد أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج أبرزها: أن الإبداع الإداري يتواجد في المؤسسة العمومية بشكل واعي وواضح بصورة إرادية بعيدة عن الصدفة إلا أنه يفتقد غلى بعض العناصر التي جعلت منه محدود الفعالية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية وفقا لمتغير (النوع، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، نوع نشاط المنظمة).

• **دراسة جزيري لمياء وبديسي فهيمة (2018):** بعنوان "الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة". تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإبداع الإداري في تنمية رأس المال البشري بمديرية الاتصالات بقسنطينة، وذلك في ضوء بعض المتغيرات كأبعاد الإبداع الإداري (التمكين الإداري، الاتصالات التنظيمية، نمط القيادة، الحوافز والهياكل التنظيمية)، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري ومنهج دراسة الحالة في الجزء الميداني، وتكونت عينة الدراسة من 70 موظف من مديرية الاتصالات بقسنطينة. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: أن درجة توفر أبعاد الإبداع الإداري كانت مرتفعة، وأن مستوى أداء رأس المال البشري بالمديرية كان مرتفعا، كما أنه يوجد أثر للإبداع الإداري في تنمية رأس المال البشري.

• **دراسة شيخاوي صلاح الدين (2020):** بعنوان "النسق القيمي وعلاقته بالتوافق المهني ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الجماعات الإقليمية بولاية المسيلة". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على العلاقة بين النسق القيمي والتوافق المهني ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبيان لقياس متغيرات الدراسة، تم تطبيقه على عينة بلغ حجمها 170 موظفا. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أنه يوجد أثر للنسق القيمي والتوافق المهني على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، أن مستوى الإبداع

الإداري بأبعاده (الطلاقة، الأصالة، روح المخاطرة، الحساسية للمشكلات، المرونة) كان متوسطا لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة تبعا لمتغير الجنس والأقدمية المهنية.

• **دراسة شلابي وليد (2020):** بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي". هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي، والتعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة على استبيان القيم التنظيمية والإبداع الإداري تبعا لبعض المتغيرات الديمغرافية والأكاديمية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد استبيان لقياس القيم التنظيمية والإبداع الإداري كأداة لجمع البيانات، حيث بلغ حجم العينة 69 مفتش ومفتشة من مديرية التربية الوطنية لولاية مسيلة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها ما يلي: أنه توجد علاقة موجبة وقوية دالة إحصائيا بين درجات القيم التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري، أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة، وأن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة على استبيان الإبداع الإداري تبعا لمتغير الجنس والأقدمية المهنية.

• **دراسة بن مجاهد فاطمة الزهراء ودليل إيمان (2021):** بعنوان "مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر". هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع هندرة إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى عينة من موظفي جامعة ورقلة بالجزائر، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم تطبيق مقياسين للدراسة على عينة شملت 40 موظف. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود مستوى متوسط لهندرة إدارة الموارد البشرية، ووجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى الموظفين بالجامعة.

ب. الدراسات عربية:

• **دراسة النتيقات محمد بن عامر (2006):** بعنوان "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى تبين مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض، والتعرف على درجة المركزية السائدة في بيئة الشرطة ودرجة إتباع الصيغ الرسمية من وجهة نظرهم، تم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 160 من الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها: ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض، تدني درجة المركزية السائدة في بيئة الشرطة حسب وجهة نظرهم، وأن درجة إتباع

الصيغ الرسمية تظهر عندما تطرأ أي مشكلة فإن العاملين يرجعون لرئيسهم، كما أنه لا يوجد اختلاف في مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف العمر، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة.

• **دراسة عبابنة رامي محمود والشقروان رامي إبراهيم (2013):** بعنوان: "درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد". هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من 223 قائداً تربوياً. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة العملية.

• **دراسة الشاعر حسين سليم (2016):** بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث بلغ حجم العينة 500 معلم ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مديري مدارس وكالة الغوث يمارسون الإبداع الإداري بدرجة عالية 81,52 %، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

• **دراسة الحجوج أكرم محمد وأبو علي عبد القادر خالد (2018):** بعنوان "واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري والكشف عن الفروق الجوهرية في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تبعا للمتغيرات التالية: (المسمى الوظيفي، والنوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية)، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من 136 مديراً ونائب مدير مدرسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات التالية: (المسمى الوظيفي، والنوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية).

• **دراسة أبو حميدي إلهام نايف (2019):** بعنوان "واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من نظر العاملين فيها". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من نظر العاملين فيها، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت العينة من رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة والبالغ حجمها 86 موظف وموظفة. ومن أبرز ما أشارت إليه النتائج: أن واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإبداع الإداري تعزى لمؤهل العلمي.

• **دراسة الكرو حسين حسن علي والمایل عبد السلام (2021):** بعنوان "واقع ممارسة الإبداع الإداري في جامعة مصراتة: دراسة تحليلية لآراء الموظفين في الإدارة العامة". هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة الإبداع الإداري في جامعة مصراتة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة تكونت من 166 موظف في الإدارة العامة بالجامعة. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن درجة ممارسة الإبداع الإداري كانت متوسطة، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد واقع ممارسة الإبداع الإداري، وأن أكثر الأبعاد أهمية بعد القدرة على التحليل والربط وبعد المرونة.

ج. الدراسات أجنبية:

• **دراسة أومبيلي Ombile (2004):** أجريت هذه الدراسة في الأكودور، هدفت إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وقد تم إجراء 38 مقابلة مع مديري المدارس، واستخدام قوائم الشطب كأداة لجمع المعلومات، والتي أظهرت نتائجها: أن الحرية والقدرة على ممارسة العمل هما من العوامل الإيجابية التي تنمي الإبداع لدى مديري المدارس، وأن المركزية والبيروقراطية هما من العوامل المؤثرة على الإبداع لدى المديرين (أبو حمدي، 2019، ص. 78).

• **دراسة Chen & Aryee (2007):** بعنوان أثر التفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز سلوكيات الإبداع الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات من العاملين في الشركة. وقد

توصلت الدراسة إلى: أن هناك أثر للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في الشركات الصناعية الصينية (شلابي، 2020، ص. 63).

3. الدراسات المتعلقة بعلاقة التمكين النفسي والإبداع الإداري:

أ. الدراسات محلية:

• **دراسة دايرة عبد الحفيظ (2017):** بعنوان "تمكين العاملين كمدخل لتنمية الإبداع في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة فريثال لصناعة الأسمدة البيتروكيميوية في الجزائر". هدفت الدراسة إلى إبراز دور تمكين العاملين في تنمية الإبداع على مستوى مؤسسة فريثال، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة مقدره بـ 222 عامل على مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم الوظيفية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن مستوى تمكين العاملين في مؤسسة فريثال كان بدرجة متوسطة، وأن ممارسة الإبداع في مؤسسة فريثال كان متوسطا، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ببعديه (بيئة التمكين ومظاهر التمكين) والإبداع، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين العاملين تعزى لكل من متغير: الجنس والعمر والخبرة بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من المؤهل العلمي والرتبة، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع تعزى لكل من متغير: الجنس والعمر بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من متغير: المؤهل العلمي، الرتبة والخبرة. وعلى ضوء النتائج اقترحت مجموعة توصيات أهمها: تركيز مؤسسة فيتال على توفير بيئة عمل يسودها التمكين تنشط وتحفز على التفكير بطريقة إبداعية، ضرورة الاهتمام أكثر بغرس قيم الاستقلالية من خلال منح حرية أكبر للعاملين في أداء أعمالهم، تعزيز الثقة بين الإدارة والعمال وتشجيعهم على تقديم الأفكار وإبداء الآراء بصفة مستمرة بخصوصهم مهامهم وأساليب العمل ومع الحرص على عدم التقليل من شأن ما يصدر منهم من أفكار واقتراحات.

• **دراسة بومجان عادل وقريشي محمد (2019):** بعنوان "أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية بجامعة بسكرة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الباحثين حول مستوى التمكين لدى العاملين بجامعة بسكرة وأثره في الإبداع الإداري لديهم. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من 674 عامل إداري حيث بلغت العينة 120 عامل إداري. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى كل من التمكين والإبداع الإداري جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، وأنه يوجد ارتباط موجب قوي نسبيا بين التمكين والإبداع الإداري، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية

للمتغيرات الثلاثة "حرية الاختيار، معنى العمل، والتأثير" في مستوى الإبداع الإداري، وعدم وجود أثر لمتغير الفاعلية الذاتية في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: العمل على تحسين مستوى التمكين لدى العاملين من خلال منحهم السلطة اللازمة والصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه وهذا من أجل تعزيز الإبداع الإداري.

- **دراسة دروم أحمد وقهيري فاطنة وحمياني صبرينة (2019):** بعنوان " أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى قياس مستوى كل من التمكين النفسي والسلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة، والكشف عن أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي. تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، وتطبيقه على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية حيث بلغ حجمها 50 عامل من مؤسسة مطاحن الجلفة. ومن أهم نتائجها أن مستوى التمكين النفسي جاء بدرجة متوسطة، ووجود أثر إيجابي للتمكين النفسي وأبعاده على السلوك الإبداعي.
- **دراسة زروخي فيروز وجيجيق زكية ولجلط ابراهيم (2019):** بعنوان "أثر التمكين النفسي في إبداع موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج". هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التمكين النفسي بأبعاده (المعنى، الجدارة، حرية التصرف، التأثير) في إبداع موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، وقد استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعه على عينة بلغ حجمها 34 عامل. توصلت الدراسة إلى: أن مستوى التمكين النفسي بالكلية متوسط، بينما كان مستوى الإبداع الإداري مرتفعاً من وجهة نظر الموظفين، كما أن التمكين النفسي يساهم بنسبة 37,7% في إبداع الموظفين بالكلية، وأن أبعاده (المعنى، الجدارة، حرية التصرف، التأثير) تساهم بنسب متفاوتة في إبداع الموظفين بالكلية، إضافة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- **دراسة بريكي محمد والعقريب كمال (2022):** بعنوان "تمكين العاملين كأداة لتحقيق الإبداع: دراسة حالة مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة". هدفت الدراسة إلى معرفة دور تمكين العاملين بأبعاده في تحقيق الإبداع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان كأداة قياس، تم توزيعه على عينة عشوائية قدرها 39 عامل. وعليه توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: عدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد تمكين العاملين وتحقيق الإبداع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) ما عدا متغير الجنس.

- **دراسة عزوز موسى وسي أحمد موسى (2022):** بعنوان "أثر التمكين النفسي في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين النفسي بأبعاده في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة السويدي كابل. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد بلغ حجم العينة 171 عامل. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسة، وأيضاً وجود علاقة بين أبعاد التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، الحرية، التأثير) والسلوك الإبداعي للعاملين.
- **دراسة حبالي كريمة وتيغزة أحمد (2023):** بعنوان: "تمكين العاملين وعلاقته بإبداع الموارد البشرية بالمؤسسة البترولية الجزائرية سونطراك". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد تمكين العاملين على إبداع الموارد البشرية بالمؤسسة البترولية الجزائرية سونطراك، وذلك باستخدام المنهج التنبؤي حيث تم الاستعانة بمقياس سبرايتزر (1995) واستبيان سعدون (2019) وذلك بتطبيقه على عينة قوامها 400 عامل. وقد توصلت إلى النتائج التالية: مساهمة أبعاد تمكين العاملين المتمثلة في المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية.

ب. الدراسات عربية:

- **دراسة المعاني أحمد إسماعيل (2014):** بعنوان "أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية". هدفت الدراسة على التعرف على أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية. حيث تمثلت الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي (المشاركة، والتدريب والتنمية، والثقافة التنظيمية، والحوافز، والنمط القيادي، وفرق العمل)، فيما تناولت مدارك التمكين النفسي (معنى (قيمة) العمل، الكفاءة، الاستقلالية (حرية التصرف)، والتأثير الإداري). تم توزيع استبيانات لجمع البيانات على عشرين شركة صناعية أردنية حيث بلغ حجم العينة 185 فرداً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك أثر للأنشطة الداعمة للإبداع الإداري على تحقيق التمكين النفسي بالشركات الصناعية الأردنية، وكان للدور القيادي الأثر الأكبر في دعم الأنشطة الإبداعية ثم الثقافة التنظيمية، ثم المشاركة وفرق العمل، وأخيراً نشاط التدريب والتنمية، وكان لكفاءة العاملين وثقتهم في قدرتهم وكفاءاتهم اللازمة لأداء أعمالهم الأثر الأكبر في تحقيق التمكين النفسي للعاملين وبعده معنى العمل، كما أظهرت النتائج وجود فروق في إدراك التمكين النفسي تبعاً لمتغير الخبرة والمستوى التعليمي.

- **دراسة أبوعمرة هشام والزطمة نضال وأبودان ميسرة فتحي (2017):** بعنوان: "ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الوظيفي بأبعاده (الإدراكي والهيكلية) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية في قطاع غزة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من 160 موظف في الكليات حيث بلغت العينة 120 موظف. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن العاملين يشعرون بمستوى عال من التمكين الوظيفي، وأنه توجد علاقة بين ثقافة التمكين الوظيفي بأبعاده ومهارات التفكير الإبداعي، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لثقافة التمكين الإدراكي (النفسي) المتمثلة في (الإحساس بقيمة العمل) بمهارات التفكير الإبداعي، وكذلك وجود علاقة دالة إحصائية لثقافة التمكين الهيكلية (الإداري) المتمثلة في (المشاركة بالمعلومات) بمهارات التفكير الإبداعي. كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي تعزى لمتغير الجنس والعمر، ووجود فروق دالة إحصائية لثقافة التمكين الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات أهمها: منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير مناخ يسمح ويشجع على نشر ثقافة التمكين، وتطوير العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال تبادل الآراء والمقترحات قبل اتخاذ القرارات.
- **دراسة الشريدة ماجد علي وعبد اللطيف محمد سيد محمد (2018):** بعنوان "التمكين النفسي وعلاقته بمهارات التدريس الإبداعي لدى معلمي محافظة وادي الدواسر". هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين التمكين النفسي ومهارات التدريس الإبداعي لدى معلمي محافظة وادي الدواسر، تم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من 113 معلما. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين النفسي ومهارات التدريس الإبداعي لدى عينة الدراسة، عدم وجود فروق دالة إحصائية في مهارات التدريس الإبداعي باختلاف مستويات الخبرة، بينما كان هناك فروق دالة إحصائية في التمكين النفسي تبعا لمستوى خبرة المعلمين لصالح ذوي الخبرة الأكثر.
- **دراسة الضيدان الحميدي محمد (2020):** "التمكين النفسي وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية". هدفت الدراسة إلى التحقق من مستوى كل من التمكين النفسي والسلوك الإبداعي، وكشف العلاقة بينهما لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على مقياسين للتمكين النفسي والسلوك

الإبداعي، تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها 106 من أعضاء هيئة التدريس من ثلاث جامعات سعودية. وأهم ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج: أن ترتيب مستوى أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس كان كالتالي: "الكفاءة، المعنى، التأثير، الاختيار"، بينما ترتيب السلوك الإبداعي كالتالي: "ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار، توليد الأفكار"، كما تبين أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين التمكين النفسي بأبعاده والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس، ولا يوجد أ فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين النفسي بأبعاده لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية باختلاف (الجامعة التي يعمل بها، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية).

• **دراسة قليوبي خالد بن محمد (2020):** "الأساليب المعرفية الإبداعية وعلاقتها بالتمكين النفسي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز جدة". هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الأساليب المعرفية الإبداعية بالتمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز جدة في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، التخصص، العمر، الخبرة)، تم استخدام المنهج الوصفي المقارن، حيث تم تطبيق مقياس خاص بالأساليب المعرفية الإبداعية ومقياس خاص بالتمكين النفسي على عينة تكونت من 81 أستاذ جامعي من أعضاء هيئة التدريس من مختلف أقسام جامعة الملك عبد العزيز جدة، وقد كشفت عن مجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأساليب المعرفية الإبداعية وبالتمكين النفسي لدى أساتذة الجامعة، كما توصلت إلى وجود اختلاف في الأساليب المعرفية الإبداعية تعزى لمتغير (النوع، الحالة الاجتماعية، التخصص، الخبرة)، وعدم وجود اختلاف في الأساليب المعرفية الإبداعية تعزى لمتغير العمر، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في التمكين النفسي تبعاً لمتغير (النوع، الحالة الاجتماعية، التخصص)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً في التمكين النفسي تبعاً لمتغير (العمر، الخبرة).

ج. الدراسات أجنبية:

• **دراسة Knight Turvey (2006):** والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين بشقيه الهيكلي والنفسي على إبداع العاملين في شركة التصنيع الأسترالية، وتكونت عينة الدراسة من 756 فرداً من 11 مصنعا بأستراليا وواحد في نيوزيلندا حيث تم توزيع الاستبيان عليهم لجمع البيانات، وأهم ما توصلت إليه الدراسة: وجود علاقة موجبة بين التمكين النفسي وعناصر الإبداع، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الإدارة على تبني العديد من الممارسات التمكينية التي تساعد على تشجيع الإبداع لدى العاملين (الشريفة، وعبد اللطيف، 2016، ص. 311).

- دراسة **L. C. chang & C. H. Lieu (2008)**: تمكين العاملين، السلوك الإبداعي ومردودية العمل لدى ممرضات قطاع الصحة العمومي، والتي تم إجراؤها على الممرضات اللاتي يعملن ب ستة مكاتب للصحة في شمال تايلاندا، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ضعيف بين كل من تمكين العاملين والسلوك الإبداعي للممرضات على مردودية العمل (دايرة، 2017).
- دراسة **Nd cakar & A. Erluk (2010)**: مقارنة القدرة على الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: اختبار الثقافة التنظيمية والتمكين، تم إجراء هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتركيا، تهدف إلى تحديد أثر كل من الثقافة التنظيمية والتمكين في تكوين بيئة العمل المناسبة التي تشجع القدرة على الإبداع، وقد ركزت على أهمية مشاركة المدراء في العملية التمكينية في إطار ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع (دايرة، 2017).
- دراسة **Fernandez & Moldogazeiv (2013)**: بعنوان: "استخدام التمكين لتشجيع السلوك الإبداعي في القطاع العام". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى ممارسة أساليب التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوضيح دور التمكين في تشجيع السلوك الإبداعي لدى موظفي الحكومة الفدرالية الأمريكية ومحاولة البحث عن الطرق والأساليب الإبداعية لاستخدام كافة ممارسات التمكين كنهج إداري متعدد الجوانب. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: فعالية ممارسة التمكين على تشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين، منح الموظف حرية التصرف لتغيير إجراءات العمل وتوفير فرص اكتساب المهارات له ارتباطا إيجابيا بتشجيع العاملين على الإبداع، وللاستفادة من التمكين بشكل فعال توصلت الدراسة إلى تدعيم التمكين بتقديم مكافآت وحوافز الموظفين المبدعين (القانون، 2016، ص. 25-26).
- دراسة **Ghiasi Nadishan & Jahani Javanmardi & Khorsandi Taskoh (2017)**: هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تصورات المعلمين لتمكينهم النفسي والإبداع، تم تطبيق الدراسة على عينة حجمها 600 معلم ومعلمة. حيث أشارت النتائج إلى: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين النفسي تبعا لمتغير سنوات الخبرة، والجنس، والمستوى التعليمي (أبو حسن، ومحمد، وعلي، 2021، ص. 1308).

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تم التطرق إلى 42 دراسة سابقة موزعة على المتغيرين المدروسين التمكين النفسي والإبداع الإداري وأخرى تناولت العلاقة بين المتغيرين، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات محلية ودراسات

عربية ودراسات أجنبية تنوعت من حيث طبيعتها وأهدافها، واختلفت من حيث حدودها الزمنية والمكانية والبشرية والمنهجية.

من خلال **المجال الزمني** للدراسات التي تم استعراضها يتضح لنا أن موضوع التمكين النفسي وموضوع الإبداع الإداري حظيا باهتمام كبير وواسع في السنوات الأخيرة، فبالرغم من ظهورهما سابقا إلا أن الاهتمام بدراستهما تزايد حديثا، حيث أن أغلب الدراسات التي تم الاطلاع عليها التي تناولت المتغيرين سواء في البيئات المحلية أو العربية أو الأجنبية أجريت في الفترة الممتدة من (2013 إلى 2023) ماعدا دراسة Teck-Chai & Choong بسنة (2011) ودراسة أبا زيد رياض ودراسة Nd cakar & A. Erluk التي أجريت كل منهما سنة (2010) ودراسة Emerson ودراسة L. C. chang & C. H. Lieu بسنة (2008) ودراسة Chen & Aryee (2007) ودراسة Knight Turvey ودراسة النטיפات محمد بن عامر بسنة (2006) ودراسة أومبيلي Ombile (2004) وهي أقدم دراسة حول الإبداع الإداري ودراسة سبرايتزر Sprietzer (1996) وهي أقدم دراسة حول التمكين النفسي، أي أنه يمكننا القول أن ممارسة التمكين النفسي والإبداع الإداري مازالت حديثة التطبيق خاصة في البيئة المحلية والعربية.

كما ظهر لنا أن **الأهداف** التي سعت إلى تحقيقها الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف المتغيرات التي تناولتها، فبالنسبة للدراسات الخاصة بمتغير التمكين النفسي التي تم عرضها سواء المحلية أو العربية منها أو الأجنبية اتفقت جميعها في دراسته كمتغير مستقل وهذا يتفق مع دراستنا الحالية وقد ركزت على علاقته أو أثره على الأداء الوظيفي، التوجه الحياتي، الالتزام التنظيمي، جودة حياة العمل، سلوك المواطن، الرضا الوظيفي، ما عدا دراسة قدة حياة (2023) التي درست واقع التمكين النفسي، ودراسة أبو حسن أحمد ومحمد نورة وعلي عائشة (2021) التي درست التمكين النفسي في ضوء المتغيرات الديموغرافية، ودراسة سبرايتزر Sprietzer (1996) التي درست علاقة خصائص الهيكل الاجتماعي في المنظمة بالتمكين النفسي.

أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بمتغير الإبداع الإداري، نجد أن بعضها تناولته كمتغير مستقل يؤثر في غيره من المتغيرات كمتغير تنمية رأس المال البشري، التطوير التنظيمي، والمهارات القيادية منها دراسة جزيري وبديسي (2018)، ودراسة لبوز إلياس (2016)، ودراسة الشاعر حسين (2016)، بينما دراسات أخرى تناولته كمتغير تابع يتأثر بغيره من المتغيرات كمتغير القيم التنظيمية، ومستوى هندرة إدارة الموارد البشرية، والنسق القيمي والتوافق المهني، التفويض الإداري، المتغيرات التنظيمية، والمتغيرات الديموغرافية، في حين استهدفت بعض الدراسات الكشف عن واقع ممارسة الإبداع الإداري كدراسة الكرو حسن والمایل

عبد السلام (2021)، ودراسة أبو حميدي إلهام (2019)، ودراسة الحجوج وأبو علي (2018)، ودراسة عباينة والشقروان (2013).

وبالنسبة للدراسات المشابهة لدراستنا الحالية والتي تناولت العلاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري فقد اتفقت أغلبها مع دراستنا في بعض الأهداف وفي المنهج المُعتمد عليه واستخدامها للاستبيان كأداة لجمع البيانات، في حين أنها اختلفت مع أغلب الدراسات والتي قد اعتمدت على مصطلح السلوك الإبداعي أو إبداع الموارد البشرية الإبداع التنظيمي أو التفكير الإبداعي أو إبداع العاملين أو الأساليب المعرفية الإبداعية بدل مصطلح الإبداع الإداري الذي تم اعتماده في دراستنا الحالية ودراسة بومجان عادل وقريشي محمد (2019) فقط، كما اختلفت في العينة حيث أن أغلب التي تناولت العلاقة بين المتغيرين تم تطبيقها على الموظفين بالجامعات والمعلمين والمديرين والعاملين بالمؤسسات التعليمية، ما عدا بعض الدراسات التي تم تطبيقها على الموظفين بالشركات والمؤسسات الاقتصادية والصناعية كدراسة حبالى كريمة وتيغزة (2023) ودراسة عزوز وسي أحمد (2022) ودراسة دروم وقهيري وحمياني (2019) ودراسة دايرة (2017) وهي دراسات محلية ودراسة المعاني (2014) وهي دراسة عربية، مما جعلنا نلاحظ قلة دراسة هذا الموضوع بمثل هذه المؤسسات في البيئة العربية والمحلية وبالتالي تم اختيار تطبيق دراستنا الحالية على عينة من الموظفين بمؤسسة صناعية واقتصادية التي تمثلت في شركة الاسمنت بني صاف- عين تموشنت.

أما من حيث المنهج فقد اتضح لنا أن كل الدراسات التي تم عرضها باختلاف توزيعها وتقسيمها استخدمت المنهج الوصفي وخاصة فرعه المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية والتنظيمية والأكثر استخداما، إلا دراسة حبالى وتيغزة (2023) التي استخدمت المنهج التنبؤي ودراسة قليوبي خالد (2020) التي اعتمدت على المنهج الوصفي المقارن.

بينما من حيث أداة الدراسة فقد اعتمدت كل الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث أن معظم أدوات الدراسات التي تناولت التمكين النفسي اعتمدت على مقياس سبرايتزر Sprietzer (1995) للتمكين النفسي ذو الأبعاد الأربعة أو تبنت أبعاده المتمثلة في (المعنى (أهمية العمل)، الاستقلالية (حرية التصرف)، الجدارة (الكفاءة أو الفاعلية الذاتية)، التأثير)، في حين أن استبيانات الإبداع الإداري اختلفت أبعادها من دراسة لأخرى.

ومن حيث عينة البحث نجد أن الدراسات التي اطلعنا عليها اختلفت في حجم عيناتها وتباينت طبيعتها من دراسة لأخرى حيث كان مجال تطبيق أغلب الدراسات في المجال التربوي والأكاديمي المتمثل في المؤسسات التعليمية والجامعات وبعضها بمؤسسات عمومية أخرى ودراسات قليلة جدا تم تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية والصناعية مما دفعنا لاختيار إجراء دراستنا بمؤسسة صناعية اقتصادية.

ومما سبق ذكره من أوجه تشابه واختلاف بين الدراسات التي تم استعراضها يتضح لنا أن دراستنا الحالية اتفقت مع بعض الدراسات في تناولها للتمكين النفسي كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع وتميزت بذلك عن البعض الآخر من الدراسات التي تناولت المتغيرين بشكل منفصل، بينما اتفقت مع الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين في موضوعها ولكنها اختلفت معها في بعض الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، إضافة إلى تميز دراستنا عن باقي الدراسات في عينتها المتمثلة بعمال شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت، وقد اتفقت مع أغلب الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي، واعتمادها الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ولكن تميزت ببناء استبيان لقياس التمكين النفسي يتضمن أربعة أبعاد (أهمية العمل (المعنى)، حرية التصرف (الاستقلالية)، الفاعلية الذاتية (الكفاءة)، التأثير) وهذا يتفق مع أغلب استبيانات الدراسات السابقة التي تبنت هذه الأبعاد، واستبيان لقياس الإبداع الإداري يحتوى على خمسة أبعاد (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) ما يجعله يتفق مع بعض استبيانات الدراسات الأخرى ويتميز عن البعض الآخر.

وفي الأخير نذكر أنه تم الاستفادة في دراستنا الحالية من الدراسات السابقة بالشكل التالي:

- * تكوين تصور شامل عن المتغيرين المدروسين، مما ساهم في صياغة إشكالية البحث وتحديد أبعاد التمكين النفسي لدراسة علاقتها بالإبداع الإداري، ووضع الفرضيات الملائمة.
- * الاستناد عليها في بناء الاستبيان الخاص بالتمكين النفسي والإبداع الإداري وتحديد أبعاد كل من المتغيرين، والاعتماد على مجموعة من الأدوات المستخدمة فيها لصياغة فقرات الاستبيان.
- * المساهمة في بناء الإطار النظري لكل من التمكين النفسي والإبداع الإداري، وإرشادنا إلى المراجع المتعلقة بالمتغيرين.
- * تعزيز فهمنا لاختيار المجتمع والعينة المناسبة لدراستنا الحالية والاستفادة من التوصيات المقدمة.
- * مقارنة نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسات السابقة للاستفادة منها في تفسير النتائج المستخلصة والاستدلال بها.

الفصل الثاني: التمكين النفسي

تمهيد:

يعتبر التمكين النفسي موضوعاً من المواضيع الحديثة نسبياً حيث حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين في السنوات الأخيرة كونه من المفاهيم التي ترتبط بتحقيق فاعلية المورد البشري وكيفية تفعيل طاقته من خلال خلق بيئة تنظيمية ملائمة لتحريك القوة الكامنة لديه في الاتجاه الصحيح، باعتبار أنه شعور إيجابي يمنح الأفراد الثقة في أنفسهم وأدائهم ويسمح لهم باستثمار هذه الثقة في تطوير قدراتهم وتحقيق تحول في تفكيرهم وبناء دافع ذاتي للتميز وإنجاز عمله بطرق أكثر فعالية وكفاءة.

1. مفهوم التمكين:

أصبح التمكين محورياً أساسياً في بيئة العمل المعاصرة مما جعله من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين الذين اختلفوا في تعريفه من زوايا متعددة تعكس أهميته وأبعاده، وفيما سنستعرض أبرز تعريفاته كما تناولها الباحثين:

التمكين في اللغة مصدر الفعل "مكّن". يقال "مكّنه" من الشيء تمكيناً و"أمكّنه" منه، واستمكن الرجل من الشيء و"تمكّن" منه، وفلان لا "يمكنه" النهوض بشيء ما، أي لا يقدر عليه. و"أمكّنه" من عدوه: أي نصره عليه وحكّمه فيه. والتمكين لغة يعني "الاستطاعة على فعل الشيء". ويعرف اصطلاحاً على أنه: "منح صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار للموظفين في المستويات الأدنى، الأمر الذي يحقق لهم قدراً من الاستقلالية يعكس مدى الثقة بقدرة الموظفين على تلبية متطلبات العمل وجدارتهم بذلك، ويعكس حجم الإيمان بديمقراطية الإدارة وصنع القرار التشاركي، وأن الموظف أصبح شريكاً بعد أن كان مجرد منفذ مطيع للأوامر (البناء، 2015، ص. 16-17).

كما يرى براتينك وسبرايتزر Bratunk & Sprietzer أن مصطلح التمكين يهدف إلى تحسين العمل حيث أنه يصب في إطار التكافل الاجتماعي بحيث يكون وسيلة لتحسين معنويات الموظفين وهو بذلك يتماثل مع مصطلح جودة الحياة الوظيفية (Bratunk & Sprietzer, 2006).

ويشير ماركرت Marquardt أن التمكين هو: ممارسة التعلم وبرامج التنمية الذاتية المصاحبة لتحقيق أقصى الطاقات الكامنة للعاملين، وجعلهم يستمتعون أكثر قدرة على التكيف للمتغيرات المستقبلية على المستوى الشخصي والتنظيمي (بلقاسم، 2014، ص. 80).

بينما يعرفه Goetsh & Davis على أنه: إشراك العاملين بأفكارهم الخاصة في عمليات التخطيط المتعلقة بالمنظمة، ومنح الموظفين ملكية وظائفهم، وإحداث التغيير اللازم في الثقافة التنظيمية، دون تخلي المديرين عن مسؤوليتهم أو سلطتهم، وفي نفس السياق يرى Umiker أن التمكين لا يعني إعطاء الحرية للعاملين في فعل ما يشاؤون خارج نطاق الأوامر والرقابة، بل هو منح الأفراد السلطة للقيام بما هم

قادرين على فعله، ما يشجع الأفراد على إصدار الأحكام واتخاذ القرارات (دايرة، وكيسرى، 2016، ص. 264).

ويعرف أيضا أنه: يمثل إستراتيجية إدارية تهدف إلى تحفيز العاملين وتشجيعهم من خلال تطوير مهاراتهم وخبراتهم لتحقيق أداء أفضل، ويتم ذلك عبر منحهم القدرة والحرية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمهام الموكلة إليهم (Nixon, 1994, p. 16).

في حين عرفته سبرايتزر Sprietzer بأنه: ليس صفة يمكن تعميمها على جميع المواقف لأنه يعبر عن الحالات الإدراكية التي تنتج عن بيئة العمل حيث تختلف طريقة إدراك الأفراد لأنفسهم بناء على علاقتهم مع بيئة عملهم المختلفة، وبالتالي فإنه مرتبط بمحيط العمل والثقافة السائدة (1995, p1444, Sprietzer).

بينما عرفه "أفندي" عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات، حيث يرى أن التمكين عبارة عن منهج لإدارة الأفراد يسمح لهم بممارسة صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم في عملهم (أفندي، 2003، ص. 12).

وفي هذا السياق يوضح قاموس أكسفورد الإنجليزي (1998) أن التمكين عبارة عن: منح شخص ما السلطة أو القوة بشيء ما، ومن ناحية أخرى تعرفه الوكالة السويسرية كعملية تحرير يتمكن من خلالها الأفراد من ممارسة حقوقهم، والحصول على الموارد والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات حيث أنها تركز على تعزيز احترام الذات والثقة بالنفس والقدرة على تحليل المشاكل (Oladipo, 2009, p120).

من خلال ما سبق من تعريفات يمكننا القول أن جميعها تجمع على أنه عملية تهدف إلى تعزيز قدرات الأفراد وإعطائهم الحرية والمسؤولية لاتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم، فمن التعريفات ما ركز على تفويض السلطة والمسؤوليات بينما ركزت تعريفات أخرى على الجانب النفسي للتمكين مثل تعريف سبرايتزر ، وهذا الجانب هو ما سنركز عليه في دراستنا الحالية.

2. مفهوم التمكين النفسي:

بعد اطلاعنا على عدد من الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة بالتمكين لاحظنا أن وجهات نظر الباحثين حول مفهومه كانت مختلفة مما أدى إلى وجود مداخل متمايزة تشرحه حيث تم تقسيمه إلى شقين شق إداري وشق نفسي، وفيما يلي نستعرض أهم التعريفات الخاصة بالتمكين النفسي:

يعتبر التمكين النفسي أحد مداخل التمكين يعبر عن فلسفة تعكس القيادة الديمقراطية التي تشجع الإدارات الدنيا على اتخاذ القرارات، فهو ليس وسيلة لحل مشكلات العمل فحسب بل مفتاح للإبداع في بيئة العمل

وهدف للمؤسسة يسعى لتعزيز وإطلاق قدرات العاملين وطاقاتهم الكامنة وتحريرهم من القيود البيروقراطية (في: مداني، ورفاع، 2018، ص. 32).

ويشير البعض أن التمكين النفسي يركز على تصور الموظف للتمكين في السياق التنظيمي، وهو يرتبط بمستويات الدافع الداخلي ومشاعر الموظفين ومنظورهم الفردي، حيث يمكن تحقيق هذا المنظور النفسي عندما تؤدي الحالات النفسية الجديدة إلى تغيير في تصور التمكين داخل الموظف. وفي هذا الاتجاه تشير مينون Menon إلى أن التمكين النفسي هو عملية معرفية تتميز بصور السيطرة والكفاءة واستيعاب الأهداف، وأنه تجربة الفرد للاندماج والتحكم (Olivera & Andrad & al, 2023, p. 68).

وترى برسولي في دراستها بأنه: تمكين العاملين من اتخاذ القرارات وتعزيز الثقة بالنفس والإيمان بقدراتهم المعرفية مما يسهم في تقديم مقترحات تؤثر إيجاباً على نجاحهم الشخصي وبالتالي نجاح المنظمات التي يعملون بها (برسولي، 2022، ص. 429).

بينما يرى البعض إلى التمكين النفسي كأسلوب إداري ولكنه بالدرجة الأولى يمثل شعوراً نفسياً، حيث يشير هذا الشعور والدوافع لا تعطى للعاملين وإنما هي قوة داخلية متأصلة في الأفراد وما على الإدارة العليا إلا توفير المناخ والبيئة المساندة لتعزيزه (في: أبازيد، 2010، ص. 500).

كما يعرف في نفس السياق بأنه: توجه تحفيزي فعال يتعلق بدور الفرد في العمل وشعوره بالسيطرة والتأثير على كل شيء في عمله. كما يتمركز أيضاً وفق هذا المدخل النفسي على: الحالة النفسية للمرؤوسين الناتجة عن تفويض السلطة في العمل (Jordan et al, 2017, p. 18).

ويعرف التمكين النفسي بأنه: منهج جديد لتحفيز الموظفين، ويعني إطلاق القوى الداخلية للموظفين وتوفير الفرص لهم في بيئة العمل لتنمية مواهبهم وقدراتهم وكفاءاتهم (Yosefi al, 2022, 17).

التمكين النفسي وفق هذا المنظور يتمركز حول "سيكولوجية الفرد وحالته النفسية بكل ما يشعر به ويدركه حول سيطرته وتمكنه من مختلف النشاطات والأعمال التي يقوم بها والتي تتدرج ضمن وظيفته، فالفرد هنا يبني تصورات ومدرجاته بناءً على ما يعايشه داخل بيئة العمل في علاقاته مع الأدوار المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي الذي يتواجد به" (خرموش، وبحري، 2021، ص. 76).

وقد عرفه توماس وفيلتوس (Thomas & Velthouse 1990) بأنه: "الحافز الداخلي الجوهري الذي يظهر من خلال عدة أبعاد تعكس مواقف الأفراد اتجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم، ويشيران أن التمكين ينشأ من مفهوم الذات، الذي يشجع على السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تمارسها المنظمة، بالإضافة إلى نظام المعتقدات الذي يشمل كيفية نظرهم للعالم الخارجي" (في: بلعوي، 2015، ص. 23).

وهناك من يرى أنه يركز على بناء إيمان الفرد بالمعنى، والاستقلالية، التأثير والكفاءة في أدوار العمل التي توفر دفعة قوية نحو الأداء الإبداعي، حيث لاحظ جيلسون وشالي (2004) أنه عندما يكتشف الموظفون معنى أكبر لعملهم فإنهم يأخذون الوقت للنظر في المهام الفورية من وجهات نظر مختلفة مما يؤدي إلى اكتشاف أفكار جديدة في أداء مهامهم، وتجاوز الروتين والبحث عن طرق جديدة لأداء المهام الحالية (Sahadev & chang & al, 2024, p4).

في حين عرفه البعض بأنه: "إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم وهو لا يعني إعطاء العامل أو الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل" (آدم، وإبراهيم، وأبو نصيب، 2021، ص. 244). ومن خلال ما تم ذكره من التعريفات السابقة يمكننا أن نعرف التمكين النفسي على أنه اتجاه نفسي ذاتي للفرد نحو عمله، ودافع ذاتي ناتج عن شعوره بأهمية عمله وبأنه يمتلك الكفاءة في أدائه، وشعوره بحرية التصرف والاستقلالية في تنفيذ مهامه، وإدراكه بأن لديه تأثير على ما يتعلق بوظيفته.

3. أهمية التمكين النفسي:

تكمن أهمية التمكين النفسي في:

- ♦ التمكين النفسي يمثل وسيلة إدارية تهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في التغلب على التنافر والانحراف الشعوري، كما أن الانسجام الشعوري يمكن أن يحدث متى تبنت الإدارة المدخل النفسي للتمكين.
- ♦ التمكين النفسي يمثل حافز يعمل على الرفع من أداء الأفراد وتحسين مردوديتهم وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المنظمة ككل.
- ♦ إن التمكين النفسي يمنح حرية التصرف للأفراد ويحملهم مسؤولية هذا التصرف وهذا ما يسمح للعاملين في مختلف المستويات الإدارية التدخل لحل المشكلات حال وقوعها.
- ♦ إن التمكين النفسي يسمح بتفجير الطاقات الإبداعية والابتكارية للأفراد وذلك لراجع للحرية في اتخاذ القرارات التي يتمتعون بها وكذلك مشاركة المعلومات والاتصالات بين فرق العمل المختلفة (عزوز، وسي أحمد، 2022، ص. 536).
- ♦ جعل الأفراد أكثر إنتاجية ودافعية نتيجة الشعور بإمكانية تقديم مساهمات قيمة للمنظمة من خلال تقديم أفكار جديدة أو طرق أفضل لأداء أعمالهم والمشاركة باتخاذ القرارات.

♦ تبرز أهميته من خلال دعمه لكفاءة ودافعية الأفراد العاملين وهذا بدوره سينعكس على إكمال المهام الموكلة إليهم لذلك فإن عملية التمكين تسعى إلى تنمية الأفراد الذين لديهم القدرة على قيادة أنفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير.

♦ إن ارتفاع إدراك العاملين للتمكين النفسي يمكن أن يؤدي إلى تحسين مبادرات الأفراد العاملين وزيادة مرونتهم الذهنية (دروم، وقهيري، وحمياني، 2019، ص. 480).

من خلال ما تم تقديمه نستنتج بأن التمكين النفسي من العوامل الرئيسية التي تعزز إنتاجية الأفراد ورضاهم عن العمل وذلك من خلال مساهمته في بناء ثقة الفرد بنفسه ودعمه لكون أكثر استقلالية وفاعلية في أداء مهامه، فالتمكين النفسي يتجاوز مجرد منح الصلاحيات ليصل إلى الشعور بالراحة النفسية في عمله.

4. أبعاد التمكين النفسي:

بما أن دراستنا الحالية تتبنى المدخل النفسي للتمكين فقد لاحظنا من خلال تعريفاته التي تم استعراضها سابقاً أنه يشتمل على أربعة أبعاد تعكس مدركات متعلقة بالعمل تجعل الفرد يشعر أنه ممكن نفسياً، وهذه الأبعاد كالتالي:

❖ أهمية العمل (المعنى):

عرفت Sprietzer المعنى على أساس الشعور الذاتي للفرد اتجاه العلاقة بين العمل الذي يؤديه ومعايير الشخصية، وينشأ هذا الشعور عندما تتكيف المهام الموكلة للفرد وتتوافق مع قيمه، ومعتقداته وسلوكياته الفردية، أي يشير إلى التوافق ما بين قيم وذات الفرد وبين أهداف وقيمة المهام (الأنشطة) التي يقوم بها في العمل، لذلك فالمعنى له آثار كبيرة على مواقف الفرد في المنظمة (في: مداني، ورفاع، 2018، ص. 33).

❖ حرية التصرف (الاستقلالية):

ويعبر عن إدراك الفرد لحرية في تحديد أساليب تنفيذ عمله، وقدرته على اختيار البدائل المناسبة التي تتوافق مع رؤيته وتقديره الشخصي (برسولي، 2017، ص. 32). حيث أن إدراك العاملين لحرية الاختيار في عملهم يؤدي إلى زيادة المرونة والإبداع والمبادرة، وتساعد في مقاومة الضغوط المهنية وتحفيز ضبط النفس، ومن ناحية أخرى قد يؤدي تقييدها إلى تأثيرات سلبية في بيئة العمل، وانخفاض احترام الفرد لنفسه، لذلك يتوجب عليه أن يبرز قيمته لدى مؤسسته ليحقق حريته الذاتية ويتميز في عمله (برني، 2014، ص. 81-82).

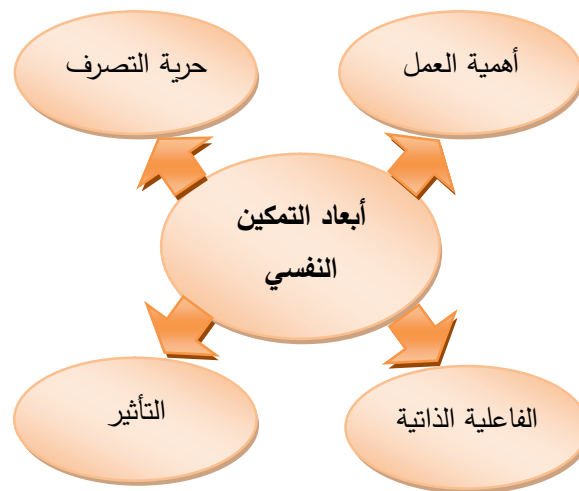
❖ الفاعلية الذاتية (الكفاءة):

هي إيمان الفرد بقدراته الذاتية، وتعكس الكفاءة مدى شعور الفرد بامتلاك القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز عمله بالإضافة إلى ثقته بقدرته على إنجاز المهام الموكلة له بجدارة والفاعلية المطلوبة (ساخي، 2015، ص. 29).

وقد وصف باندورا Bandura فاعلية الذات بأنها قوة أساسية تفسر الدوافع التي تقف وراء سلوك الأفراد في مختلف المجالات، وأوضح أن إدراك الفرد لفاعليته الذاتية يساعد في تفسير مدى تنوع سلوكه بما في ذلك التغيرات التي يمر بها، وسلوك المثابرة الذي يُظهره في مواجهة ظروفه المختلفة، كما يؤثر على استجابته للضغوط النفسية وقدرته على ضبط الذات ومثابرته لتحقيق الإنجاز، بالإضافة إلى تنمية اهتماماته في مجالات متعددة واختيار المسارات التي تناسبه. وفي هذا السياق عرفها بأنها: التصورات أو التوقعات التي يضعها الفرد حول قدرته على أداء سلوك معين في مواقف غامضة، هذه التوقعات تؤثر بشكل مباشر على قراراته بشأن الأنشطة التي يختارها والجهد الذي يبذله فيها، وكيفية تعامله مع التحديات لتحقيق الهدف المطلوب (زربي، 2017).

❖ التأثير:

هو مدى تأثير الفرد على النتائج الإستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في محيط العمل، وهذا المدى يتأثر بالسياق العملي والمواقف (Sprietzer, 1995, p1443). ويشير التأثير أيضا إلى قدرة الفرد على جذب انتباه الآخرين للاستماع لأفكاره، والقدرة على التحكم في ديناميات بيئة عمله، وإمكانية التأثير على الأحداث داخل المنظمة (Jordan et al, 2017, p19).



الشكل رقم (2): يوضح أبعاد التمكين النفسي (من إعداد الباحثة)

5. مبادئ التمكين:

يرى ستير (Stirr, 2003) أن التمكين يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من الكلمة مبدأ من هذه المبادئ، وفيما يلي نذكر هذه المبادئ:

1. حرف (E) تعليم العاملين Education:

حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العمال فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2. حرف (M) الدافعية Motivation:

على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعمال من قبل الإدارة (حمادوش، 2019، ص. 141).

3. حرف (P) وضوح الهدف Purpose:

لن يكتب النجاح لجهود التمكين ما لم يكن لدى أفراد المنظمة الفهم الواضح والتام لمهمة المنظمة. فإن أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة (الياجزي، 2015، ص. 19).

4. حرف (O) الملكية Ownership:

وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمة، أو من خلال خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين، تكون المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين، ما يؤدي إلى تعزيز ولائهم، وشعورهم الإيجابي اتجاه منظماتهم. وهذا ما يسفر بدوره إلى توسيع صلاحياتهم في العمل، وزيادة مسؤوليتهم عن إنجازهم. ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة للإدارة وأُتيحت لهم الفرصة لممارسة سلطتهم على أعمالهم.

5. حرف (W) الرغبة في التغيير Willingness to change:

وجود رغبة حقيقية من طرف الإدارة العليا والوسطى للتغيير، لأنه ما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل (ساخي، 2015، ص. 33 34).

6. حرف (E) نكران الذات Ego Elimination:

هنا يجب أن يبتعد المسير عن الأنماط القيادية التقليدية والاتصاف بحب الذات، والنظر للتمكين على أنه تحد لهم وليس طريقة لتحسين مستوى عمل المؤسسة أو فرصة لنموه وتطوره الشخصي كمدير وكموجه.

فنكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمؤسسة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء (برني، 2014، ص. 33).

7. حرف (R) الاحترام Respect:

إن سر نجاح التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة مهما كان موقعه قادر على الإسهام فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه. حيث ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين (برسولي، 2017، ص. 52).

من خلال ما تم ذكره سابقاً نجد أن كل مبدأ من هذه المبادئ يساهم في إنجاح عملية التمكين، لأن التمكين يعتبر حالة ذهنية لا يمكن للأفراد العاملين تقبلها بين عشية وضحاها بل تحتاج إلى إدراك الفرد لها وتبنيها من خلال تلك المبادئ التي ذكرناها سابقاً. فمبدأ التعليم يكسب الموظف المعلومات والمعارف المتعلقة بعمله وتطوير مهاراته والكفاءة اللازمة للقيام بمهامه، والدافعية تشمل التحفيز والتشجيع على قبول تحمل المسؤولية والاستعداد لأخذ المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، أما وضوح الأهداف وفهم الموظف لها يمنحه الشعور بحرية التصرف فيما يتعلق بعمله، وشعور الموظف بامتلاك المنظمة يمنحه الثقة في النفس وامتلاك القدرة اللازمة لأداء عمله، وكذلك قبول التغيير يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التمكين فإن مقاومة التغيير من قبل المدراء خوفاً على السلطة وفقدان النفوذ والموظفين خوفاً من تحمل مسؤوليات جديدة من أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التمكين، ونكران الذات يشجع على العمل الجماعي والسماح لأعضاء الفريق بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، إضافة إلى مبدأ الاحترام الذي يشجع على عدم التمييز بين الموظفين وتقدير مساهمتهم ودورهم الحيوي في المنظمة. أي تتبلور من خلال تواجد هذه المبادئ في بيئة العمل مجموعة مؤشرات وإدراك إيجابي يولد لدى الفرد العامل الشعور بالتمكين في عمله.

6. مستويات التمكين:

لقد تم تحديد مستويات التمكين بخمس مستويات هي كالتالي:

أ. المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق.

ب. المستوى الثاني: يطلب من الفريق تقديم الاقتراحات ووضع القرارات اعتماداً على الاقتراحات.

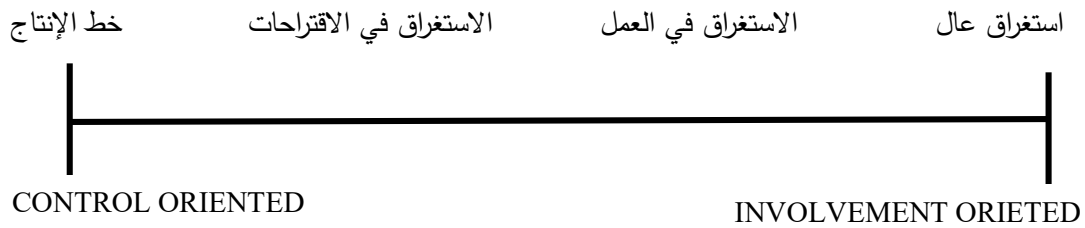
ج. المستوى الثالث: يناقش المدير الوضع بمعنية الفريق بتفصيل أكثر، وليس بالضرورة الأخذ بها.

د. المستوى الرابع: تقرير نهائي للقرارات التي ستتخذ وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

هـ. المستوى الخامس: الاستمرارية في بناء العلاقات وبشكل تعاوني بين المدير والفريق (بلقاسم، 2014، ص. 100).

ويرى بون ولولر أنه يتم تحديد مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في الأولى، وهي تتمثل في الآتي:

- المعلومات عن أداء المنظمة.
 - المكافآت التي تمنحها المنظمة عن هذا الأداء.
 - المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيها.
 - القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر اتجاه المنظمة وأدائها.
- وعند توافر المكونات الأربعة يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة، وقد ميز الباحثان وجهة نظرهما في هذا ما أسماه الضبط والانخراط (ساخي، 2015، ص. 50).
- والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل رقم (3): تحديد مستوى التمكين (أفندي، 2003، ص. 41)

7. النماذج المفسرة للتمكين:

لقد تعددت النماذج المفسرة للتمكين التي تساعد المنظمات على تحليل مفهومه وآلية تطبيقه، حيث يصعب حصرها لكثرتها وتنوعها نظرا لتشعب مداخل التمكين، وفيما يلي سنعرض أهم النماذج التي فسرت التمكين النفسي الذي تبنته الدراسة الحالية:

✳ نموذج كونجر وكانونغو 1988 Conger & Kanungo:

عرف كونجر وكانونغو Conger & Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الباحثان تعريف التمكين كعملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح الباحثان أن يكون التمكين ممثلا لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين:

- **الأولى:** يمكن النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنا على تفويض السلطة أو القوة (الاتجاه الاتصالي).
- **الثانية:** يمكن النظر للتمكين أيضا كمصطلح يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من المشاركة في السلطة (الاتجاه التحفيزي)، ويظهر ذلك جليا في التعريف الذي تبناه الباحثان (في: بن سهلة، 2015، ص. 25).

وحسب الباحثان فإن عملية التمكين لا بد أن تمر بخمسة مراحل وهي:

- **المرحلة الأولى:** تبدأ هذه المرحلة بالتعرف على الأسباب التي أدت إلى الشعور بفقدان القوة، من عوامل تنظيمية كضعف الاتصالات، المركزية الشديدة، التسلط في أساليب الإشراف، ضعف التحفيز، غياب الإبداع، عدم وضوح الأدوار، غياب التدريب، الروتين الشديد في العمل، وكل ما من شأنه أن يُشعر العاملين بعجزهم وضعفهم داخل التنظيم.
- **المرحلة الثانية:** يلي معرفة أسباب عدم الشعور بالقوة استخدام أساليب إدارية كالإدارة بالمشاركة، إثراء العمل والمكافآت المتصلة بالأداء لإزالة أسباب الشعور بالضعف والعجز.
- **المرحلة الثالثة:** يتم في هذه المرحلة تقديم معلومات للأفراد العاملين عن فاعليتهم الذاتية في العمل (تغذية عكسية)، عن طريق التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي.
- **المرحلة الرابعة:** نتيجة المعلومات المقدمة في المرحلة السابقة يشعر الموظفون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.
- **المرحلة الخامسة:** يمكن في هذه المرحلة الاستدلال على التمكين من خلال التغيير في السلوك وذلك بظهور مؤشرات المبادأة من طرف المرؤوسين لإنجاز الأهداف، والمهام المعطاة (في: بلقاسم، 2014، ص. 102-103).

وبناء على هذا يرى الباحثان أن التمكين هو "العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن". فالتمكين يعني السعي لتقوية اعتقاد الفرد بفاعليته أو العمل على إضعاف اعتقاد الفرد بفقدان القوة (الصالح، 2021، ص. 123).

ومن خلال ما تم ذكره يمكننا القول أن نموذج كونجر و كانونغو **Conger & Kanungo** تناول التمكين من منظور تحفيزي تنظيمي، فهو يوفر أساسا نظريا مهما لفهم كيف يمكن للمؤسسة تعزيز الفاعلية الذاتية للأفراد العاملين بها، حيث بينّ النموذج أن التمكين لا يقتصر على تفويض للسلطة فقط بل يركز أيضا على الشعور الداخلي بالقدرة والفاعلية الذاتية مما يمنح عملية التمكين اتجاها نفسيا. كما أن تأكيد الباحثان على أن التمكين يمر بخمسة مراحل يوضح لنا أنه ليس قرارا إداريا فوريا بل عملية تراكمية تبدأ من التشخيص لأسباب الضعف إلى التدخل من خلال تقديم المعلومات للأفراد عن فاعليتهم

الذاتية التي تشعرهم بالتمكين النفسي، ثم إلى التغيير في السلوك الذي يتجلى في مجموعة من المؤشرات الإيجابية للأفراد في عملهم. وتحديد الباحثان لهذه المراحل يساعد في توجيه المؤسسات إلى كيفية تشخيص نقاط ضعفها وإزالتها والاهتمام بالعوامل المسببة لعدم الشعور بالتمكين من خلال التركيز على العوامل التنظيمية، حيث أن الإحساس بالقوة والفاعلية الذاتية أو الإحساس بالعجز يرتبط ببيئة العمل حسب ما جاء في هذا النموذج، وذلك ما يساهم في فهم سلوك الموظفين.

والشكل الآتي يوضح نموذج كونجر وكانونغو Conger & Kanungo:



الشكل رقم (4): يبين نموذج Conger & Kanungo (في: الصالح، 2021، ص. 124).

✳ نموذج توماس وفيلتوس Thomas & Velthouse 1990:

استعمل توماس وفيلتوس Thomas & Velthouse 1990 نموذج Conger & Kanungo فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي أو المعرفي (cognitive). يرى هذا النموذج أن التمكين هو زيادة

في تحفيز المهام الداخلية التي "تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة، ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تُطبق في المنظمة (في: الزيدانيين، 2006، ص ص. 29-30).

وقد حدد الباحثان أربعة أبعاد نفسية للتمكين حيث اعتبروا أنها تمثل أساسا للتمكين وهي:

1. **التأثير الحسي أو الإدراكي:** ويقصد **Thomas & Velthouse** بالتأثير الحسي "الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث فرق وتغيير فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد"، فالتأثير هو اعتقاد الفرد بأنه يمكنه التأثير في عمل الآخرين، وفي القرارات التي تتخذ في مختلف المستويات.

2. **الكفاءة:** ويقصد بها الباحثان الدرجة التي يمكن أن يؤدي فيها الفرد مهمة ما بمهارة عالية عند قيامه بالمحاولة، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يثقون بقدرتهم على أداء مهامهم بشكل جيد وابتقان والشعور بالإنجاز والجودة في الأداء.

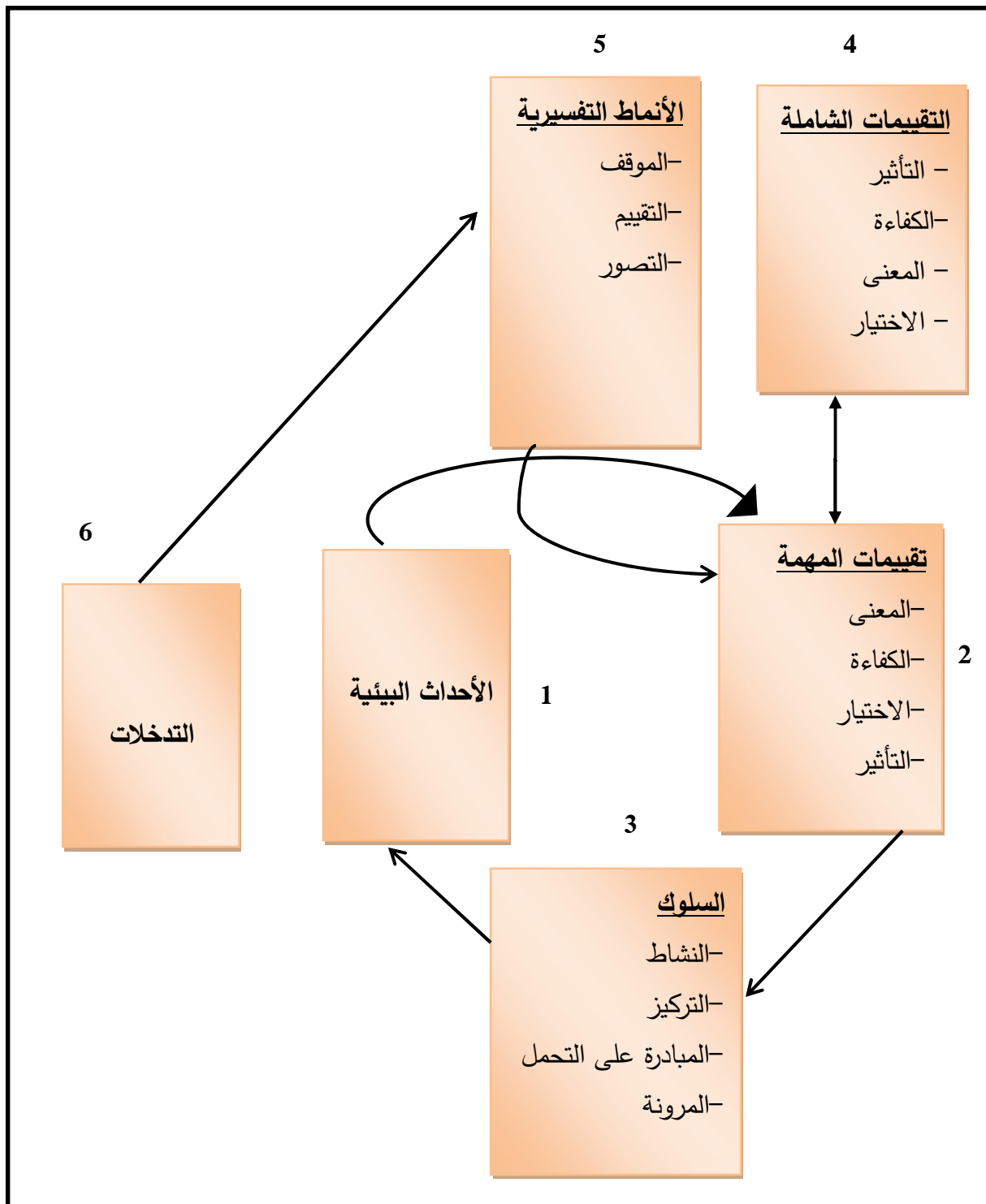
3. **إعطاء معنى للعمل:** ويهتم بقيمة الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد بأن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ومهمة بالنسبة له، فقد رأى **Thomas & Velthouse** أن إعطاء معنى للعمل يمثل إحساس الفرد بأن عمله يعطيه الفرصة لأداء رسالة ذات قيمة، أي رعاية الفرد الذاتية لمهمة معينة.

4. **حرية الاختيار (الاستقلالية):** وتعني درجة الحرية إلى يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله والتي تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعور الفرد بالحرية، والإحساس بالقدرة على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها (العمرى، 2014، ص ص. 86-87). (بتصرف من الطالبة).

إن رؤية **Thomas & Velthouse** للتمكين كنموذج إدراكي، انطلقت مما اصطلح عليه من خلال تقييمات المهمة والأحكام الشخصية والتي يفترض قربها من الدوافع الذاتية وتحقيق الرضا. وتتطوي هذه التقييمات على الدرجة التي يملكها الفرد من الاختيار، والمعنى، والكفاءة، والتأثير التي تؤثر في أدائه لعمله. هذا ما يؤثر بشكل حتمي وفق وجهة نظر الباحثين على السلوك سواء من ناحية التعزيزات أو ديناميكيات التوقع، فهي تخلق مشاعر إيجابية في العاملين لتعزيز جهود عملهم، كما تشكل لهم في

المستقبل مصدرا لاكتساب الخبرة حول تلقي المكافآت الفعلية، وهنا يتمكن العاملون من تحديد درجة تمكينهم من عدمها (برني، 2016، ص ص. 53 - 54).

والشكل الموالي يوضح نموذج Thomas & Velthouse الإدراكي للتمكين النفسي:



الشكل رقم (5): يمثل نموذج التمكين النفسي حسب Thomas& Velthouse (1990)
(Kenneth, Betty, 1990, p. 670)

من خلال الشكل يمكن القول أن نموذج توماس وفيلتوس للتمكين يركز على الأبعاد المختلفة للتمكين في السياق التنظيمي والبيئي والنفسي حيث يوضح أن التمكين ليس مجرد شعور بالأمان والثقة بل هو عملية تتفاعل فيها العوامل النفسية والتنظيمية لتحرير القدرة على الأداء الفعال حيث أن شعور الفرد بالتأثير والكفاءة ومعنى عمله وحرية التصرف يعكس شعوره بالقدرة على المبادرة والمرونة واتخاذ القرارات ويؤدي إلى تكيفه مع التغيرات والتحديات مما يعزز قدرته على التحكم في بيئة العمل. ومما سبق ذكره نستنتج أن هذا النموذج يوفر إطاراً لفهم كيفية تعزيز التمكين داخل المنظمات من خلال التركيز على كل من العوامل الفردية والبيئية.

* نموذج سبرايترز 1995: Sprietzer

يعتمد نموذج سبرايترز (Sprietzer)، أو نموذج التمكين النفسي على تحديد أربعة أبعاد للتمكين (المعنى، الجدارة (الكفاءة)، حرية الاختيار (الاستقلالية)، التأثير)، التي إذا ما توفرت في المنظمة يكون لها تأثير إيجابي على تحفيز، ودافعية العاملين.

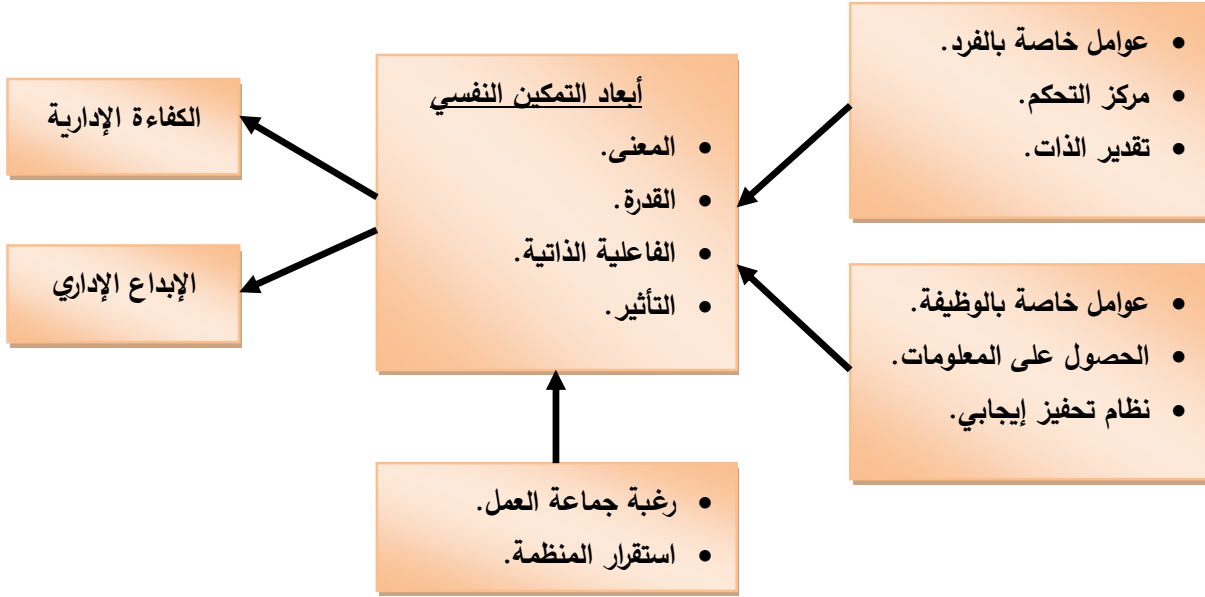
وترى الباحثة سبرايترز (Sprietzer) أنه حتى يتحقق التمكين لابد من أن تكون هناك خطوتين أساسيتين هما: التمكين النفسي، ثم التمكين الإداري. أي أن الهدف من التمكين النفسي هو إقناع الإدارة، والعاملين بضرورة وأهمية التمكين، وعندما يتحقق ذلك يتم تطبيق التمكين الإداري، من هذا التصور يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تساهم بدرجات متفاوتة في تمكين العاملين وهي:

1. **عوامل شخصية:** وهي عوامل متعلقة بالفرد نفسه، بمعنى تحديد مركز التحكم في الفرد اعتماداً على مجموعة عوامل متداخلة.

2. **عوامل وظيفية:** تمثل في مرونة التنظيم في تزويد العاملين بالمعلومات، ونظم الحوافز المطبقة داخل المنظمة (في: ساخي، 2015، ص ص. 41-42).

من خلال ما تم ذكره نستنتج أن هذا النموذج يركز على كيفية تأثير إدراك الأفراد لتقييمات معينة على شعورهم بالتمكين حيث يرى أن التمكين النفسي يتشكل من خلال إدراك الفرد لأربعة أبعاد (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير)، ويبرز أهمية تفاعل العوامل الخاصة بالفرد مع العوامل التنظيمية والدعم والتوجيه الذي يتلقاه في بيئة العمل في تعزيز الشعور بالتمكين النفسي أو تقليله ويوضح كيف يمكن تحسين مستوى التمكين النفسي من خلال فهم ذلك التفاعل مما يؤدي إلى الكفاءة والإبداع الإداري. واستنتجنا هذا يعبر عما يظهر من خلال الشكل التالي:

نموذج التمكين النفسي Sprietzer



الشكل رقم (6): يبين نموذج التمكين النفسي Sprietzer (في: ساخي، 2015، ص. 42).

✳ نموذج هاكمان وأولدمان (2000) Hackman & Oldman (خصائص الوظيفة):

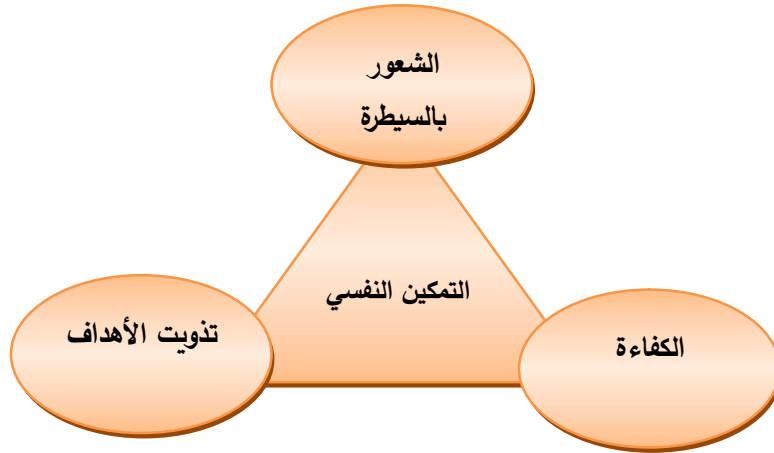
يشير هذا النموذج على وجود خمس خصائص جوهرية للوظيفة تؤثر على إدراك الفرد وتحفيزه وتزيد الرضا لديه وتحسن من أدائه وهي:

- ♦ **وحدة العمل:** أي إلى أي درجة يستطيع الفرد أن يؤدي وظيفته من البداية إلى النهاية.
- ♦ **أهمية العمل:** أي إلى أي درجة يرى الفرد عمله ذو أثر ومعنى لديه ولدى الآخرين.
- ♦ **تنوع المهارات:** عندما يكون للوظيفة التي يؤديها الفرد أكثر من نشاط فهذا يلزم الموظف القيام بعدة مهام وبالتالي امتلاك عدة مهارات.
- ♦ **الاستقلالية:** أي الدرجة التي تمنح فيها الوظيفة للموظف حرية التصرف والتحكم بشأنها.
- ♦ **التغذية العكسية:** الدرجة التي يمنح فيها العمل ونتائجه بنفسه تغذية عكسية (تقييم للفرد) في كيفية أداء هذا العمل (برسولي، 2022: 431).

✳ نموذج مينون 2001 Menon:

أشار مينون (2001) Menon إلى العديد من المخاوف بشأن المقاربات المختلفة للتمكين وأعاد تعريف التمكين النفسي بأنه حالة معرفية تتميز بالشعور بالسيطرة ، الكفاءة وتذويت الأهداف. الشعور بالسيطرة يعكس المعتقدات حول الاستقلالية، إدراك الكفاءة يشير إلى الشعور بالفعالية مشاعر القدرة الشخصية،

وتذويت الأهداف يمثل القوة النشطة، على سبيل المثال الرؤية المستقبلية للمنظمة ورابطة الأفراد مع هذا الهدف أو الرؤية (حمادوش، 2019، ص ص. 123-124).



الشكل رقم (7): يبين نموذج مينون 2001 Menon للتمكين النفسي (من إعداد الباحثة).

من خلال ما سبق ذكره يمكننا القول أن هناك أمثلة مختلفة من النماذج التي فسرت التمكين ولكننا تطرقنا إلى التي تناولت الجانب النفسي من التمكين، حيث أن نموذج كونجر وكونونغو Conger & Kanungo نموذج نفسي يرى التمكين كمفهوم تحفيزي وقد ركز على طريقة تحفيز الأفراد لتعزيز شعورهم بالفاعلية الذاتية، أما نموذج توماس وفيلتوس Thomas & Velthouse فهو نموذج نفسي يرى أن التمكين يبدأ من الذات ويمكن تقديره من خلال المدركات التي تعكس موقف الفرد نحو المهام التي يقوم بها في عمله وهي تتمثل في الأبعاد النفسية الأربعة التالية (المعنى، الكفاءة، حرية الاختيار (الاستقلالية)، التأثير)، وهذا يتفق مع النموذج النفسي لسبرايترز Sprietzer الذي يرى أيضا أن التمكين يستند على تلك الأبعاد الأربعة والتي يكون توفرها تحفيزا لدافعية الأفراد نحو العمل، حيث قمنا بتبني أبعاد هذا النموذج في دراستنا الحالية لقياس مستوى التمكين النفسي لدى أفراد العينة المدروسة، بينما نموذج خصائص الوظيفة ل Hackman & Oldman يشير إلى أن التمكين يركز على خمس خصائص تحفز الفرد لإدراك إلى أي درجة يمنحه عمله راحة نفسية في حين يرى النموذج النفسي لمينون Menon أن التمكين يتكون من ثلاثة أبعاد فقط. وفي الأخير يمكن أن نستنتج بأن جميع هذه النماذج التي ذكرناها ترى أن التمكين عبارة عن حالة نفسية يتبناها الأفراد من خلال مدركات ذاتية ربما تختلف من نموذج لآخر ولكنها تعكس موقفهم نحو عملهم.

8. خطوات تطبيق التمكين:

لأبد على المنظمات التي تفكر في تنفيذ عملية التمكين إتباع مجموعة من الخطوات والتي تتمثل في:

❖ الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، فلتبني التمكين أسباب مختلفة ، فهل السبب:

- ✓ تحسين خدمة العملاء.
- ✓ رفع مستوى الجودة.
- ✓ زيادة الإنتاجية.
- ✓ تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- ✓ تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيا كان السبب أو الأسباب ، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، ويحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين (العمرى، 2014، ص. 99).

❖ الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

إن من أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون هي إيجاد بيئة عمل تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، حيث إن العديد من المديرين قد أمضى سنوات عديدة للحصول على القوة والسلطة وبالتالي يجد المدير صعوبة في التخلي عنها بسهولة، بالتالي فإن تغيير سلوكيات المدراء للتخلي عن السلطة هي خطة جوهرية نحو التمكين.

ويحتاج المدير أيضا أن يلعب دور المسهل والمدرّب للعاملين، فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين. حيث يساعد العاملين على التعلم والتطور والنمو، ومن أحد أدواره أيضا التأكد من أن الأشخاص لا يحصلون فقط على السلطة بل يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار (الحاج، 2015، ص. 20).

❖ الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن

للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر (كرمية، 2008، ص. 104).

❖ الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على قدر كافي من الوعي والتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي (أبو عليم، 2014، ص. 18).

❖ الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، لذا يجب أن تتوفر للأفراد الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، وكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في المنظمة التي يعملون فيها (بن سهلة، 2015، ص. 44).

❖ الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الأفراد بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل (الزيداني، 2006، ص. 31).

❖ الخطوة السابعة: توفير التدريب:

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين (باقبص، 2018، ص. 22).

❖ الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات:

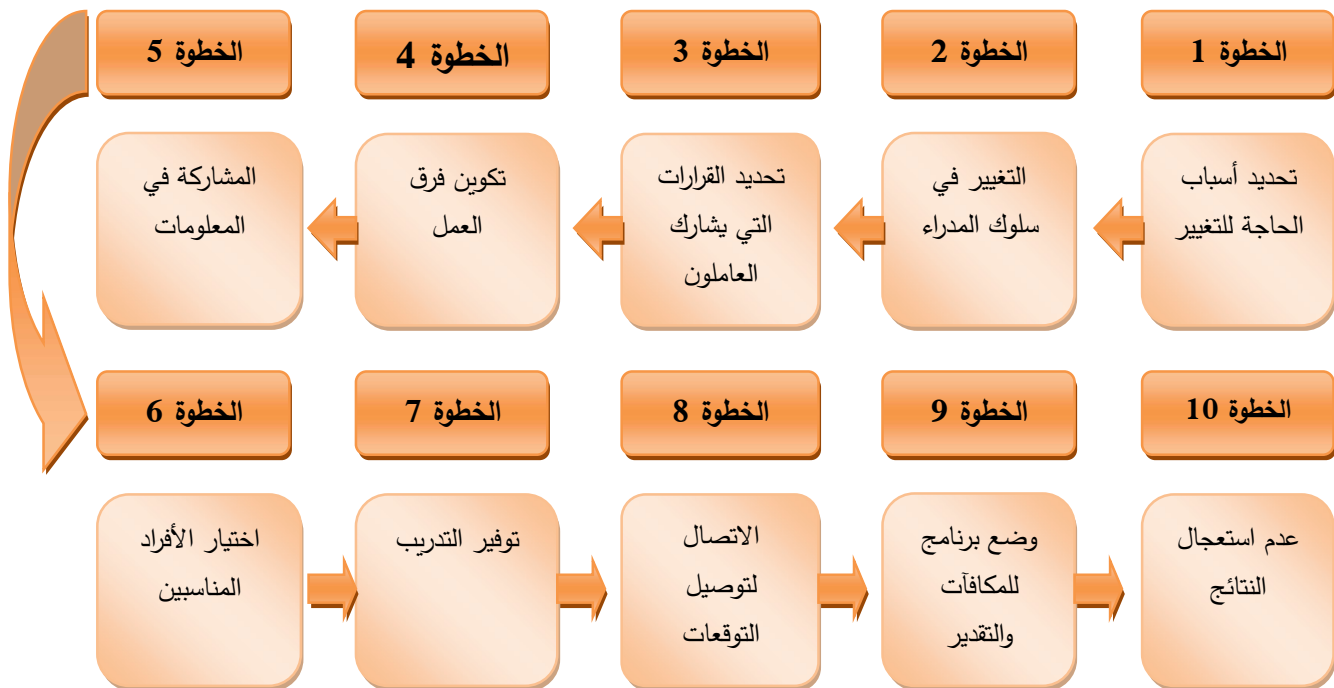
تقوم المنظمة بشرح مفهوم التمكين للمرؤوسين، ومعرفة المطلوب منهم فيما يتعلق بواجباتهم ومتطلبات وظائفهم، وكذلك قد تلجأ الإدارة إلى استخدام وسائل واضحة لتوصيل توقعات الإدارة للمرؤوسين، وماهية الأهداف المتوقع أن يحققها المرؤوسين كل سنة (بلعاوي، 2015، ص. 29).

❖ الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة. حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج (اليازجي، 2015، ص. 27).

❖ الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانتهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وهي تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة (عفانة، 2013، ص. 19).



الشكل رقم (8): يوضح خطوات التمكين (من إعداد الباحثة).

من خلال ما سبق نستنتج أن خطوات تعتبر عملية متكاملة، فكل خطوة تمثل خطوة مهمة في تحقيق التمكين، أي أن عملية التمكين ليست آنية وهي تتطلب تضافر جهود الإدارة والعاملين، وبالتالي فإن نجاح التمكين يعتمد على نجاح المؤسسة في الخطوات سابقة الذكر.

9. متطلبات تطبيق التمكين:

للوصول إلى شعور الموظفين بالتمكين النفسي في بيئة عملهم فإنه على المنظمات توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية، والتي تظهر فيما يلي:

1. الثقة الإدارية:

تعتبر الثقة المطلب الأساسي في عملية التمكين وهذه الثقة تكون بين الرئيس ومديره وبين المرؤوسين فيما بينهم. فهناك بعض الدراسات التي تناولت الثقة كمطلب أساسي وقبل عملية التمكين الإداري أي لابد أن تكون متوفرة ودراسات أخرى ذكرت الثقة بأنها تنشا وتنمو ثناء عملية التمكين في حين ذكرت بعض الدراسات أن الثقة تكون بين الرئيس ومرؤوسيه أولا وأنها مهمة لإنجاح التمكين (بن سهلة، 2016، ص. 40).

2. تدريب العاملين:

لا يمكن أن تعطى للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك، ورغم تلك الحقيقة إلا أن الكثير من المديرين لا ينظرون للتدريب كقيمة مضافة بل يتم إلغائه لتقليل التكلفة في الأوقات الصعبة. والتمكين دون تدريب يمكن تمثيله كأنك تقذف بشخص ما في مياه البحر ولا يعرف السباحة وتطلب منه النجاة فالتدريب أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية التي اختفت منها تماما العمالة اليدوية وحل محلها أجهزة الكمبيوتر في المراقبة والتحكم من خلال تشغيل المعلومات لاتخاذ القرارات الفورية (كرمية، 2008، ص. 106).

3. الدعم الاجتماعي:

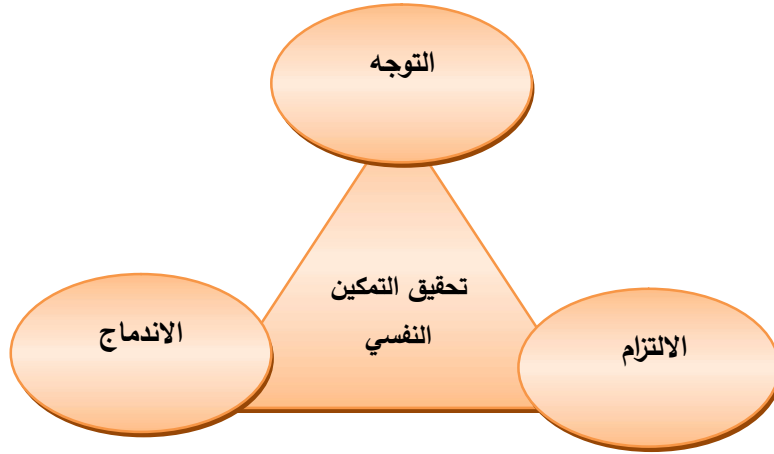
لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فإنهم لا يحتاجون إلى دعم وتأيد ليس فقط من رؤسائهم بل أيضا من زملائهم ومرؤوسيه، وعلى صعيد آخر يجب تدعيم جهود الموظفين على المبادرة والمخاطرة في سبيل التحسين المستمر للأداء بدلا من معاقبتهم، وأن المنظمة سوف تدعمهم بغرض التعلم والنمو (حمادوش، 2019، ص. 144).

4. الاتصال الفعال:

إن الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية والموظفين، هو المفتاح الأساسي لتمكين الموظفين، ويعني ذلك أن الإدارة لن تستطيع حل أي مشكله بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين (دبلة، العمري، 2016، ص. 63).

ويرى Ongori أن هناك ثلاث أساسيات ترتبط ارتباطاً أساسياً بتحقيق عملية التمكين النفسي في المنظمة وهي كالتالي:

- ✓ **التوجه:** ويمثل النقطة المحورية لأي تقدم ويتعلق بالجانب النفسي أو الحالة الذهنية.
- ✓ **الالتزام:** ويدل على الشعور بالواجبات والالتزام اتجاه المنظمة من خلال تعهد الأفراد برعاية عملية التمكين التنظيمي، إضافة إلى مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة عن ذلك بدءاً من الإدارة العليا وانتهاء بالإدارة الإشرافية التي تتحمل مسؤولية نجاح عملية تمكين العاملين.
- ✓ **الاندماج:** ويعد حجر الأساس في نجاح التمكين في المنظمات هناك العديد من الأدلة التي أثبتت أن اندماج العاملين في عمليات التخطيط يعمل على الاستفادة من قدراتهم وبالتالي تكون هناك إمكانية لإنجاز خطط المنظمة وأهدافها (البحيصي، 2014، ص. 21).



الشكل (9): يوضح متطلبات تحقيق التمكين النفسي حسب Ongori (من إعداد الباحثة).

من خلال ما تم استعراضه سابقاً نجد أن متطلبات التمكين تمثل الأساس الذي يُبنى عليه نجاح عملية التمكين داخل المنظمات فهي تسعى إلى إنشاء بيئة عمل داعمة تعزز ثقة الأفراد في قدراتهم وكفاءتهم وتحفزهم على المشاركة بفعالية والتأثير في محيطهم وأهمية ما يقومون به من عمل وبالتالي تؤدي إلى الشعور بالتمكين النفسي الذي يتجاوز منح الصلاحيات فقط.

10. معيقات تطبيق التمكين:

قد تعترض المنظمات مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق شعور العاملين بالتمكين، حيث حدد العتيبي (2005) بعض المعوقات التي تواجهها المنظمة والتي تحد من قدرتها على تطبيق التمكين وهي كما يلي:

- ✓ البناء التنظيمي الهرمي.
- ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- ✓ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- ✓ عدم الرغبة في التغيير.
- ✓ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- ✓ خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة.
- ✓ الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع المبادأة والابتكار (في: حسنين، 2015، ص ص.
- 16 17).

- ✓ السرية في تبادل المعلومات.
- ✓ ضعف نظام التحفيز.
- ✓ تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- ✓ عدم ملائمة نظام المكافآت.
- ✓ عدم الثقة الإدارية (في: دبله؛ والعمرى، 2016، ص. 66).
- كما أشار إيفنس Evans إلى معوقات أخرى تؤدي إلى فشل التمكين وتطبيقه بشكل صحيح من خلال التالي:

- ✓ عدم وجود الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.
- ✓ استعمال التمكين كأداة مناورة لحث العاملين على إنجاز مهامهم وواجباتهم دون فهم المسؤولية والسلطة الحقيقية.
- ✓ استعمال المدراء التمكين لتجنب المسؤولية والمساءلة عن المهام حيث يرحبون بأوسمة النجاحات وينسبون الفشل للآخرين.
- ✓ استعمال التمكين كعذر لتجنب الاستثمار في تنمية وتدريب العاملين.

✓ إخفاق المدراء في تقديم التغذية العكسية وعدم الاعتراف بإنجازات المرؤوسين (في: البحيصي، 2014، ص. 23).

ويرى السكارنة (2010) أن المعوقات التي قد تواجه المنظمات العربية والتي قد تحد من قدرتها على التمكين هي كالتالي:

✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي للعاملين في المنظمات باعتبارها زيادة تكاليف زائدة تتحملها المنظمة نتيجة تعليم وتدريب الأشخاص.

✓ تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

✓ زيادة الصراع وتفتت النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

✓ اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

✓ عدم الثقة الإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين والاختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

✓ إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين واستخدامها في غير محلها الأمر الذي يلحق الضرر بالمنظمة (في: الحاج، 2015، ص. 22).

وهناك من أضاف معوقات أخرى نذكر منها ما يلي:

✓ ضعف مصداقية الإدارة.

✓ خوف الموظفين من تحمل المسؤولية مما يجعلهم يفضلون وضع تلقي الأوامر خوفا من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لذا فإنهم يحاولون إعاقة التغيير إلى التمكين.

✓ وجود المناخ البيروقراطي في المنظمة من شأنه أن يخلق نوع من الروتين والرتابة في العمل مما يعيق عملية التمكين.

✓ الإجراءات التأديبية الصارمة للمخطئين نتيجة بحثهم عن أفكار جديدة مما يخيفهم من أن يطرحوا أفكار أو قرارات جديدة.

✓ الاختلاف بين المدراء والمرؤوسين في نظرتهم للأهداف (العطار، 2012، ص. 25).

من خلال ما سبق نجد أن أغلب الباحثين اتفقوا على معظم المعوقات التي تحول دون تحقيق التمكين، حيث نرى أن أغلب المعوقات تنشأ عن خوف الإدارة والموظفين من التغيير وعدم الثقة بينهما، فالإدارة تخاف على سلطتها ونفوذها والموظف يخشى من تحمل المسؤولية والمساءلة وهو الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة التمكين، ولمواجهة ذلك على المنظمة تهيئة المناخ المناسب لتشجيع كل الأطراف على تقبل التغيرات الجديدة، فالتمكين عملية تحتاج إلى الثقة وتضافر الجهود.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نجد أن التمكين النفسي يمثل مفهوما محوريا في فهم وتعزيز الرفاهية النفسية والأداء الفعال للأفراد والمنظمات، حيث تم تناول مفهوم التمكين النفسي بالتفصيل والذي نرى أنه يعبر عن تعزيز شعور الموظفين بقيمة عملهم والاستقلالية في تنفيذ مهامهم واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وفاعليتهم الذاتية والقدرة على التأثير والمساهمة في محيط عملهم، كما تم التطرق إلى أهميته والتي تكمن في كونه وسيلة تخلق شعورا إيجابيا لدى الأفراد اتجاه بيئة عملهم وبناء الثقة بالنفس وتعزيز الشعور بالمسؤولية لديهم مما ينعكس إيجابا على أداء الموظفين والمؤسسة التي يعملون بها، إضافة إلى التطرق على أبعاده والتي شملت أربعة أبعاد تمثل مدركات نفسية للفرد تتفاعل فيما بينها لتشكّل هذا مفهوم التمكين النفسي، إضافة إلى مستوياته التي تحدد درجة مشاركة العمال ومساهماتهم في القرارات وصولا إلى تمكينهم، كما تم تناول النماذج التي فسرت التمكين بحيث تم التركيز على النماذج التي تناولت الجانب النفسي من التمكين حيث أظهر كل نموذج العوامل التي تساهم في تعزيز الشعور بالتمكين النفسي، وقد تم إبراز المتطلبات التي تساهم في تحقيق عملية التمكين والتي بدورها تؤدي التمكين النفسي، وفي الأخير تم التطرق إلى مجموعة من المعوقات التي تقف دون تحقيق التمكين. وكل ما تم التطرق له تتضح لنا أهمية التمكين النفسي في المجال المهني الأمر الذي يستدعي تشجيع البحث المستمر فيه خاصة لارتباطه بعدة سلوكيات أخرى لدى العمال أبرزها أنه يوفر بيئة داعمة تشجع على الإبداع وذلك يتطلب من المؤسسات الاهتمام أكثر بهذا المفهوم.

الفصل الثالث: الإيداع الإداري

تمهيد:

يعتبر الإبداع الإداري من الموضوعات الحيوية التي يجب أن تولي المؤسسات باختلاف أنواعها اهتماما كبيرا لها كونه لا يعود بالفائدة على الموظف فحسب بل أنه يمثل استثمارا طويلا المدى يضمن نجاح واستمرارية المؤسسة في ظل التغيرات السريعة، حيث أصبح عاملا مهما لتحقيق التميز وتعزيز القدرة على التكيف مع تلك التغيرات، كما أنه يساهم في تحسين الجوانب المختلفة من العمل وتحقيق التغيير الإيجابي الذي يؤدي للنمو المستدام للمؤسسات في بيئة العمل الحديثة.

1. مفهوم الإبداع:

لقد أصبح الإبداع ضرورة ملحة لتحقيق التميز والتطور في المؤسسات مما جعل الباحثين يولون اهتماما كبيرا لتعريفه وتوضيح أبعاده المختلفة، وفيما يلي سنتناول بعض تعريفات الإبداع: يعود أصل كلمة "إبداع" في اللغة العربية إلى "بدع" الشيء أو ابتدعه والذي يعني إنشاء شيء جديد وبدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال، أي صاغه صياغة غير سابقة (في: السكارنة، 2011، ص. 16). ومن خلال ذلك نرى أنه يقصد بالإبداع خلق شيء مبتكر وغير تقليدي.

أما اصطلاحا: فقد عرف "ريتشارد داف" Richard daft الإبداع بأنه: القدرة على جمع المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، ولذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب (سرور، 2017، ص. 19).

ويعرفه "العميان (2005)" بأنه: الاستخدام الناجح للعمليات أو البرامج أو المنتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة، وحسب الفضل (1986) فإن الإبداع هو: خروج على المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالا وأبعادا متعددة ومتنوعة وذلك اعتمادا على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في إستراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد (أبو زيد، 2010، ص. 33).

بينما يعرفه "بيتر دريكر" Peter Drucker بأنه: الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، وذلك من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو إقامة علاقات جديدة مع منظمات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد ذو قيمة وفائدة للمنظمة (شنشونة، بريطل، 2018، ص. 107).

أما "خير الله" فقد عرف الإبداع أنه: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية للفرد أو المنظمة أو المجتمع (الأعمى، والشركسي، 2017، ص. 195).

كما يعرفه البعض بأنه: عبارة عن عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير ومرحلة الابتكار الأصل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوقة يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة (دايرة، وكيسرى، 2016، ص. 266).

في حين يعرفه البعض الآخر بأنه: فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، حيث يمكن أن يتراوح أثر الإبداع من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين (محمد، 2017، ص. 9).

وعُرف أيضا بأنه الذات في استجابتها عندما تستثار بعمق وبصورة فعلية أو العملية الني يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها، وفي نفس السياق تم تعريفه بأنه: العملية الني يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته، فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة (علي، والحاكم، 2015، ص. 182).

من خلال ما سبق ذكره من تعريفات يمكننا أن نعرف الإبداع على أنه القدرة على التفكير بشكل جديد في كيفية إدارة الأمور داخل بيئة العمل أو التعامل مع التحديات والمشكلات، حيث أن الإبداع لا يقتصر على أفكار كبيرة فقط وإنما يشمل حتى الحلول البسيطة التي تسهل الحياة الوظيفية وتحسن سير العمل.

2. مفهوم الإبداع الإداري:

بعد ما تناولنا المفهوم العام للإبداع سنحاول التعرف على الإبداع الإداري، حيث يختلف مفهومه باختلاف رؤية الباحثين له وتخصصاتهم وزاوية تناولهم له مما أسفر عن تعدد تعريفاته، وفيما يلي سنتطرق إلى بعض منها:

يعرف العديلي (1995) الإبداع الإداري بأنه: الأفكار غير المسبوقة التي تعزز فعالية العلاقات الوظيفية وتزيد من مستويات الرضا الوظيفي، في حين يعرفه محمد 2008 بأنه: قدرة الفرد على تجاوز الروتين العادي وطرق التفكير التقليدية، مع إنتاج أفكار أصلية وجديدة قابلة للتنفيذ (مرزوقي، وبرابح، 2021، ص. 642).

وعرف أيضا على أنه: عملية توليد وتبني وتنفيذ الأفكار والممارسات الجديدة داخل المؤسسة (1996 Sprietzer).

ويمكن تعريفه على أنه: رؤية الفرد لظاهرة معينة بطرق جديدة تستلزم القدرة على إدراك وجود مشكلة تحتاج إلى معالجة، وذلك من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب (خلوف، 2017، ص. 14).

وهناك من عرفه أنه: النتيجة المتحصل عليها جراء إحداث التغيير في تركيبة الإنتاج (2010, p45, Hiroyuk&Al).

ووفقا لوانغ ونيتيمير (2004) يعرف على أنه: عدد الأفكار الجديدة أو السلوكيات التي يُظهرها الموظف أثناء أداء مهامه الوظيفية، وقد يشمل ذلك تطوير حلول جديدة للمشاكل ورؤيتها من منظور جديد، أو تحليل وحل المشاكل مما يمنحهم فرص لإظهار إبداعهم (Sahadev & chang & al, 2024, p4).

ويُعرف بأنه: مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل في المنظمة وتعزيز الأداء الإبداعي يتم ذلك من خلال تشجيع العاملين على إيجاد حلول للمشكلات واتخاذ القرارات بأساليب مبتكرة وتفكير غير مألوف (جزيري، بديسي، 2018، ص. 231).

لقد عُرف الإبداع الإداري أنه: تقديم الأفكار والممارسات من قبل المديرين والعاملين بهدف تطوير عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف الشركات والمؤسسات (بابكر، 2015، 83).

وأشار أبو بكر إلى أن الإبداع الإداري يتمثل في: قدرة الشخص على توظيف قدراته الذهنية والاستفادة من الموارد المتاحة أو الممكنة بهدف ابتكار أداة أو فكرة أو منتج جديد يعود بالنفع على المنظمة وأعضائها وعملائها، بينما يرى العجلة الإبداع الإداري في دراسته على أنه: تكامل للقدرات التي تمكن الفرد من ابتكار فكرة جديدة ومميزة، يمكن تطبيقها لحل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتشمل القدرات في هذا التعريف الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، التحليل والربط (العجلة، 2009، ص. 14-15).

وفي نفس السياق فقد عرف الإبداع الإداري بأنه: إمكانية الموارد البشرية على توظيف أساليب التفكير الحديثة وتطوير القدرات الفعلية والذهنية، مع القدرة على ابتكار وتطوير طرق وأساليب جديدة لم تُستحدث من قبل وتسهم في تحقيق المنفعة العامة (بسعيد، 2018، ص. 73).

كما يشير القحطاني إلى أنه يعبر عن: قدرة الموظف على استعمال مهاراته الإبداعية في تطوير أساليب إدارية جديدة أو إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي يواجهونها أو رؤية جديدة لمعالجة تلك المشكلات من خلال التحليل الدقيق والجهود الإبداعية المنظمة التي تعتمد على الأداء الحسي القائم على التفكير المنطقي والتجريب والاختيار والتقييم (في: العطار، ص. 2012: 31).

ووفقا للعزاوي فإن الإبداع الإداري يعبر عن: طريقة تفكير الفرد خارج السياقات التقليدية مع استحضار كافة أشكال المغامرة المدروسة ضمن عمليات التغيير وتقديم الدعم، ويترتب على ذلك تحقيق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها وهي تجسيد فعلي لأداء فريد ومتميز مدعوم بالأفعال والقدرات لتحقيق الفعل المبدع (دروم، وقهيري، وحمياني، 2019، ص. 482).

وهناك من يرى أنه: يركز بشكل أساسي على توليد الأفكار والترويج لها وتعميمها، وتتضمن هذه الأفكار ابتكار حلول جديدة للمشكلات من خلال أساليب العمل الجديدة أو التقنيات أو الأدوات (Priyadharshany, Sujatha, n.d, p. 74).

بينما عرفه البعض الآخر أنه: خلق قيمة أو إنشاء فكرة جديدة ذات فائدة، سواء كانت ترتبط بإنتاج سلع أو تقديم خدمات أو وسائل وإجراءات وممارسات تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية ويتحقق ذلك من خلال تعاون الأفراد داخل نظام اجتماعي معقد (عزوز، وسي أحمد، 2022، ص. 537). وقد ركز هذا التعريف على جوانب متعددة من الإبداع حيث أبرز أنه لا يقتصر فقط على إنتاج أفكار تتعلق بسلعة أو تقديم خدمة بل يمتد إلى العمليات التنظيمية من برامج وسياسات واستراتيجيات، كما أشار إلى أن الإبداع يركز على التعاون بين الأفراد داخل بيئة العمل.

وحسب قنديل يتمثل الإبداع الإداري في أي نشاط إنساني يؤدي إلى إحداث تغيير أو ابتكار شيء جديد في صياغته النهائية حتى وإن كانت عناصره الأساسية موجودة مسبقا بشرط أن يتسم هذا الابتكار بالخبرة والكفاءة والملاءمة والأصالة، ويشمل ذلك كلا من مجال الإنتاج الفني والعلمي، والصناعي (في: سعدون، وغيث، وبزاید، 2017، ص. 186). حيث أبرز هذا التعريف أن الإبداع لا يعني بالضرورة إنتاج فكرة أو شيء لم يكن موجودا سابقا بل قد يتضمن أيضا إعادة صياغة أو تحسين عناصر موجودة مسبقا.

ووفقا لسبرايتزر Sprietzer فهو يعني: إنشاء شيء جديد أو مختلف، ويعتبر سلوكا موجها نحو التغيير لأنه يشمل خلق منتجات جديدة، أو تقديم خدمات جديدة، أو إنتاج أفكار جديدة، أو تنفيذ إجراءات جديدة، أو عملية جديدة (راضي، 2010، ص. 66).

وقد تم تعريفه أيضا بأنه: تمكن الفرد من الإنتاج، بحيث يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية وبالتداعيات البعيدة، وذلك استجابة لمشكلة أو موقف مثير. بينما هناك من عرفه بأنه: عملية تشمل توليد الأفكار الجديدة وقبولها وتطبيقها، وكذلك العمليات والمنتجات والخدمات والسياسات والأدوات والأجهزة التي تكون جديدة بالنسبة للمنظمة وبيئتها (حلاق، 2020، ص. 142-143).

وبناء على ما ذكرناه سابقا من تعريفات يمكننا القول أن الإبداع الإداري يعبر عن: امتلاك الموظف القدرة على إنجاز المهام الموكلة له بأساليب جديدة تتسم بالأصالة، والقدرة على تقديم أفكاره بطلاقة، والمرونة

في تفكيره، والحساسية والوعي بالمشكلات الناتج عن التعامل مع بيئة العمل، والاستعداد للمخاطرة بتجربة أساليب جديدة في العمل. وتعريفنا هذا تضمن الأبعاد الأساسية للإبداع الإداري التي سنعتمد عليها في بناء أداة الدراسة، حيث تعد هذه الأبعاد التي تم ذكرها سمات جوهرية يحتاجها الفرد ليكون مبدعا في مجال عمله.

3. أهمية الإبداع الإداري:

يعد الإبداع الإداري من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح وتطور المنظمات في بيئة العمل الحديثة، حيث تظهر أهميته من خلال مجموعة من الإيجابيات على مستوى المنظمات والتي تتجلى فيما يلي:

- ✓ قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، مما يضمن استقرارها واستعدادها لمواجهة التحديات بشكل لا يؤثر سلبا على سير العمليات التنظيمية.
- ✓ المساهمة في تحسين الخدمات بما يحقق الفائدة للمنظمة والعاملين بها.
- ✓ المساهمة في تعزيز القدرات العقلية والفكرية للعاملين في المنظمة من خلال توفير الفرص لهم بإبراز تلك القدرات (الحجوج، وأبو علي، 2018، ص. 16).
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد المالية من خلال استخدام أساليب علمية تتماشى مع التطورات الحديثة.
- ✓ القدرة على تحقيق التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية الحديثة.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والاستفادة من قدراتهم من خلال توفير الفرصة لها للابتكار والتجديد في مجال العمل بما يتناسب مع التغيرات المحيطة (أبو حمدي، 2019، ص. 74).
- وهناك من يرى أن أهمية الإبداع الإداري تتمثل في الآتي:
- ✓ تطوير قدرة الفرد على استنباط أفكار جديدة، وتطوير الحساسية والوعي بمشكلات الآخرين.
- ✓ يساعد الفرض في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- ✓ يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير الإنتاجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- ✓ يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- ✓ يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات، والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية.
- ✓ يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

- ✓ التحفيز على الميل غلة التعاون مع الآخرين لتباد الأفكار.
- ✓ المساهمة في تطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فاعلية.
- ✓ مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها.
- ✓ يسهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية (الشاعر، 2016، ص. 22-23).

من خلال ما سبق نجد أن الإبداع الإداري أصبح أداة حيوية للمؤسسات لتحقيق التميز في بيئة تنافسية، ونرى أن أهميته تكمن في كونه عاملاً أساسياً لتطوير مناخ تنظيمي يساعد في تحقيق النجاح والنمو المستمر لها، حيث أنه يساهم في ابتكار طرق لتحسين استراتيجيات العمل والأداء وزيادة الكفاءة وتحفيز العاملين والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وبالتالي زيادة فعالية المؤسسة وضمان بقائها.

4. أبعاد الإبداع الإداري:

لقد تباينت آراء الباحثين حول أبعاد الإبداع الإداري، وفيما يلي سنستعرض أهم الأبعاد التي ركزت عليها أغلب الدراسات والتي سنعتمدها في بناء أداة دراستنا الحالية لقياس هذا المتغير:

❖ **الأصالة:** تعبر عن القدرة على ابتكار أفكار جديدة ونادرة وذات قيمة وفائدة وغير متكررة وغير مألوفة، وهي تمثل محور أساسي في التفكير الإبداعي، حيث أن الشخص المبدع ذو الأصالة هو الذي يتميز بالقدرة على الخروج عن المألوف مما يمكنه من استيعاب العلاقات وتصميمها بشكل مبتكر إضافة إلى ابتكار حلول وأفكار فريدة (شيخاوي، 2020، ص. 149).

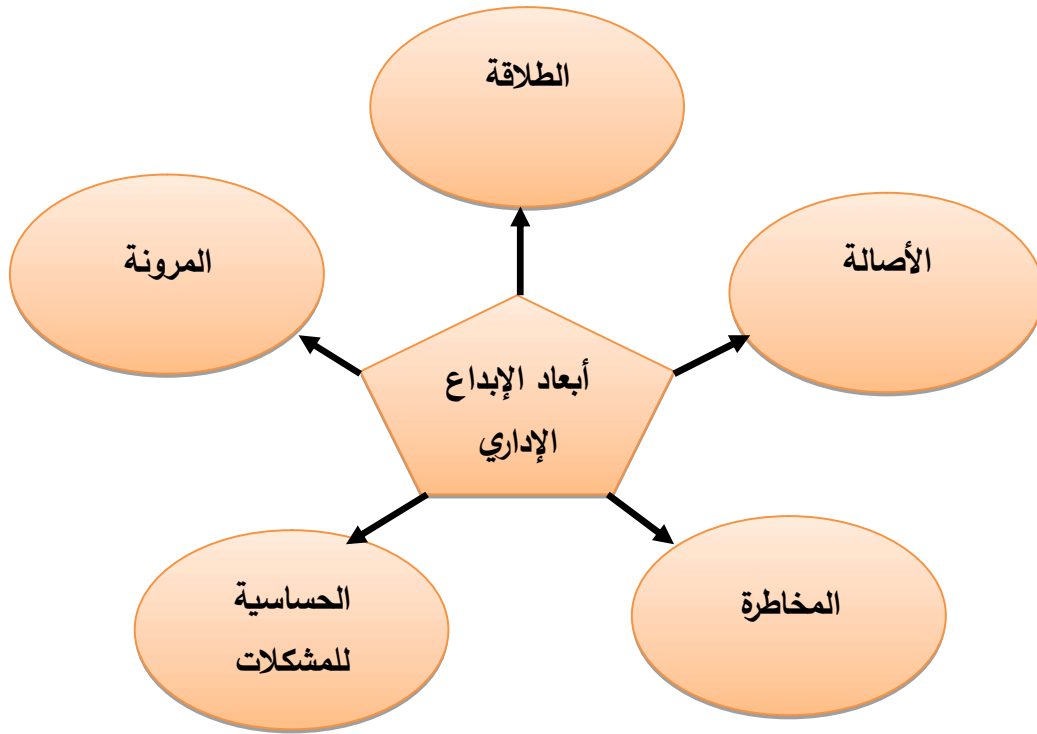
❖ **الطلاقة:** وهي قدرة الشخص المبدع على توليد عدد كبير من الأفكار خلال فترة زمنية محددة، وتفوقه من حيث كمية طرح الأفكار المتنوعة عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة بالمقارنة مع الآخرين مما يعكس مهارته العالية في توليد الأفكار وابتكارها بسرعة وكفاءة (شلابي، 2020، ص. 133).

❖ **المرونة:** وتشير إلى قدرة الفرد على التفكير من زوايا مختلفة بطرق متعددة، والقدرة على تغيير مواقفه والانتقال من موقف إلى موقف آخر، واستجابته للتغيرات بسهولة، كما أنها تعكس درجة سهولة تغيير وجهات نظره العقلية وعدم التمسك المتعصب بأفكار محددة، مما يتيح له رؤية الأمور من زوايا متعددة وربط الأفكار لتصبح في صيغة جديدة ما يؤدي إلى تكوين حلول وتصورات جديدة (العطار، 2012، ص. 39).

❖ **الحساسية للمشكلات:** وتعني القدرة على التعرف على وجود نقص في المعلومات والتنبؤ بوجود مشكلات والوعي بوجود احتياجات أو نقاط ضعف في البيئة أو الموقف، كما تشمل الوعي بالأخطاء

والقدرة على الإحساس والشعور بالمشكلة بسرعة وفي اللحظة المناسبة، حيث أن المورد البشري الذي يمتلك تفكيراً إبداعياً يتمتع بقدرة عالية على ملاحظة النقائص والعيوب في المواقف أو الأنظمة أو الأشياء (بسعيد، 2018، 71).

❖ **المخاطرة:** تعبر عن مدى جرأة الفرد واستعداده لمواجهة الفشل أو النقد وقدرته على تقديم تخمينات والعمل في ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة التي يقترحها. وتشمل أيضاً تولي المبادرة في تبني أساليب وأفكار جديدة والبحث عن حلول لها مع استعداد الفرد لتحمل مسؤولية المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يمارسها (العجلة، 2009، 30).



الشكل (10): يوضح أبعاد الإبداع الإداري. (من إعداد الباحثة)

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن الأبعاد الخمسة للإبداع الإداري التي تم تناولها تمثل عناصر متكاملة تساهم في تعزيز القدرة على الإبداع وتطوير الأداء داخل المنظمات، حيث أن جميعها عبارة عن سمات يجب أن تتوفر في الفرد حتى يكون مبدعاً، فالأصالة تعتبر سمة مهمة تدفع الأفراد إلى ابتكار أفكار جديدة بدلاً من تكرار ما هو موجود، والطلاقة تساعد في معالجة المشكلات وتقديم حلول متنوعة وأيضاً المرونة تساعد الأفراد على تغيير استراتيجياتهم عندما تتطلب الظروف والمواقف ذلك وهما سمتان أساسيتان في بيئة العمل التي تتميز بالتغير السريع والمستمر للأحداث، بالإضافة إلى أن الحساسية للمشكلات تعتبر من العوامل المهمة للتخطيط المسبق واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي وقوع المشكلات

أو تفاقمها مما يؤدي لتحقيق التحسين المستمر، أما **المخاطرة** فهي سمة تشجع الأفراد على تجربة أساليب وطرق جديدة دون الخوف من الفشل والنقد، وبالتالي هذه الأبعاد تترابط وتتعامل مع بعضها لتحفز الأفراد على الإبداع في عملهم وتحقيق التفوق مما ينعكس على أداء المنظمة ككل.

5. خصائص الإبداع الإداري:

يذكر "عيد" (2008) مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كما يلي:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر وخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها (عيد، 2008، ص. 14).
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية (شلابي، 2020، ص. 122)..
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب.
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية (الهاجري، 2011، ص. 30).

وهناك من الباحثين من يرى أن خصائص الإبداع الإداري تتمثل في الآتي:

- **الجدية والجدية:** حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب أو تقنية، أو السلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي.
- **المنفعة أو القيمة:** أي أنه يجب أن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة، وليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المنظمات التي كانت من قبل.
- **التكامل والترابط:** حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته والتكامل فيما بينها ليحققه بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية.
- **التراكمية:** بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية التي تستعمل كمعطيات ومداخلات لعملية الإبداع.
- **المواءمة الزمنية:** يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، ولذلك من شروط الإبداع الإداري أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه منظمات الأعمال (صارم، 2019، ص. 38).

6. مراحل الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع الإداري عملية تمر بعدة مراحل حيث اختلف تحديدها من باحث لآخر، فقد قام ولاس Walas بتحديد خمسة مراحل للعملية الإبداعية وهي كالتالي:

* مرحلة الإعداد والتحضير:

تتمثل في تحديد الأعمال الأساسية وجمع المعلومات عن خلفية الموضوع والبيانات المحددة ومختلف الآراء التي تمثل محور اهتمام المبدع، وتسمى هذه المرحلة عادة التحضير وفيها يتم دراسة المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة الإدارية، وطرح أسئلة مثل: هل جمعت القدر الذي أحجته من الحقائق والآراء حول الموقف؟ وهل درست الاحتمالات التي تحتاج المشكلة وذلك لإعادة تحديدها (النتيقات، 2006، ص. 26).

* مرحلة الاحتضان:

وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً هاماً، فالأفكار الجديدة تكون مختزلة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشتمله من معاناة داخل الباحث، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان (العتار، 2012، ص. 36).

✳ مرحلة الإصرار والمثابرة:

إن هذه المرحلة يهتم بها الكثير من الباحثين ولم تعتبر مرحلة جادة وعلمية بقدر ما هي تصورات ذهنية للشخصية المبدعة، ولا يمكن تعميمها وذلك بشأن فقدانها لدرجة العلمية، فهي تهتم بالخصائص الكاريزمية التي يتميز بها الأشخاص المبدعين، فهي التاريخ إذ تسعى إلى وصف أشخاص وتتبع مسيرتهم بذل تكوين مبادئ أو تحقيق عناصر تساعد على الإبداع في التجسيد في أرض الواقع (شلابي، 2020، ص. 131).

✳ مرحلة الإلهام أو الإشراف:

يقصد بالإشراف تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل أو بؤادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيز كبير من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان، حيث يتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلة لإدراك ما بين أجزائها مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الإبداع المطلوبة وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة.

✳ مرحلة التحقق:

تعين على المبدع أن يختبر الفكرة الجديدة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل الفكرة صحيحة أو مفيدة أو تتطلب شيئاً من الصقل والتهديب والواقع أن كثير من المبدعين يجدون أن إبداعهم لا يولد مكتملاً بل يكون في حاجة إلى تعديل كبير وتصويب (القريشي، 2008، ص. 27).



الشكل رقم (11): يمثل مراحل الإبداع الإداري حسب Walas (من إعداد الباحثة).

وهناك من قام بتقسيم مراحل الإبداع الإداري إلى المراحل التالية:

✳ مرحلة التصور:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة إضافة إلى دراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار.

✳ مرحلة تكوين الفكرة:

هي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

✳ مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه المرحلة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.

✳ مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

✳ مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث إن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال أخذ حاجة المؤسسة أو الدائرة بعين الاعتبار (السكرانة، 2011، ص. 22-23).

من خلال ما تم تقديمه سابقاً نستنتج أنه رغم عدم الاتفاق على تحديد مراحل معينة للإبداع الإداري إلا أنه يمكننا القول أن مراحلها تعتبر عملية متكاملة ومتراصة تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق الإبداع الإداري، حيث أن كل مرحلة تلعب دوراً مهماً في تحويل الأفكار إلى واقع ملموس يخدم أهداف المنظمة ويوفر أساساً متيناً للتطور المستمر والتكيف مع التغيرات.

7. خصائص الإداري المبدع:

هناك مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز الإداري المبدع نذكر منها ما يلي:

✓ التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة إستراتيجية فعالة.

- ✓ الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- ✓ الرؤية الانتقالية الهادفة للتجديد المستمر.
- ✓ التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ تفهم وتبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة.
- ✓ الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية.
- ✓ التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق العمل المدارة ذاتيا.
- ✓ إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها (شقورة، 2012، ص. 54).
- و هناك من يرى أن الشخص المبدع يتميز بالخصائص التالية:
- ✓ الحرص على الجديد من الأفكار والآراء والمفاهيم والتجارب والوسائل.
- ✓ البحث عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد منها.
- ✓ الاستعداد لبذل بعض الوقت والجهد للبحث عن الأفكار والبدايل الجديدة، ومحاولة تطوير الأفكار الجديدة أو الغريبة.
- ✓ الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد.
- ✓ الثقة بالنفس والتخلص من الروح الانهزامية.
- ✓ الاستقلالية في الرأي والموقف.
- ✓ تنمية روح المبادرة والمبادأة في التعامل مع القضايا والأمور كلها (حلاق، 2020، ص. 146).
- والبعض الآخر يرى أن الشخص المبدع يتحلى بمجموعة من السمات نذكر أهمها:
- ✓ يتميز المبدع عن أغلبية الناس بأنه لا يؤمن بمجاعة الآخرين، ولديه ميل لرفض الكبت والقمع والقيود المفروضة من قبل الآخرين، وله قوة شخصية تمكنه من تمرير أعماله إلى الجماعة التي ينتمي إليها.
- ✓ يكون أكثر دافعية ورغبة في تحقيق الإنجاز والتفوق والالتزام بالعمل، وبذل مجهود كبير في ميدان تخصصه ولكنه يفضل العمل بهدوء بعيدا عن الناس.
- ✓ أكثر تفوقا من حيث خصائص الصحة النفسية وامتلاك الحرية ومحاولة الاجتهاد حتى يسمو بما يحققه على نفسه وعلى غيره.
- ✓ لديه الرغبة في التصدي للمواقف والقيام بالمخاطرة الذكية، والميل للبحث والتحقيق وحب الاستطلاع والانفتاح على الخبرات الجديدة.
- ✓ يتميز بأصالة التفكير وعدم التقليد الجامد، وإذا نقل شيئا يضيف عليه بُعدا جديدا.
- ✓ عنده خيال واسع وغني وغريب.

- ✓ يتميز بالإصرار ومقاومة العقبات وعدم الانسحاب أو الاستسلام وإذا فشل يعتبر ذلك فرصة ممتعة لخبرة جديدة، ويتجاهل النقد المثبط والمواقف التي تقف عائقاً أمامه.
- ✓ عدم التعجل عند الوصول إلى فكرة جديدة والحرص على تحليل أفكاره.
- ✓ القدرة على التعبير عن عواطفه وأفكاره، ولا يعطي أهمية لاستحسان الآخرين وموافقتهم.
- ✓ يعتمد على الملاحظة والإلمام بالتفاصيل (سلامة، 2011، ص. 13-14).
- ومن خلال ما تم التطرق له نقول أن تلك الخصائص التي تم ذكرها تجعل من الشخص أو الإداري قادراً على تحقيق التميز في أدائه وتنظيم عمله وتطوير الأفكار وتحويلها إلى واقع ملموس يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

8. مبادئ الإبداع الإداري:

- تعتبر مبادئ الإبداع الإداري عن الأسس والقواعد التي تقوم عليها العملية الإبداعية وهي تتعلق بالفرد والإدارة حيث توضح كيفية الاستثمار في كل منها، وفيما يلي سنعرض مجموعة المبادئ التالية:
- ✓ ضرورة وجود إدارة مبدعة تنتهج الإبداع الإداري كإستراتيجية للوصول إلى هدفها.
- ✓ احترام الأفراد وتشجيعهم وتنمية قدراتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وذلك كحل بديل
- قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- ✓ التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية.
- ✓ تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، وتحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح، وذلك لا يأتي إلا من خلال تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- ✓ التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يحدث إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله فالعمل ليس وظيفة فقط بل يساهم في بناء شخصية الفرد أيضاً، فكل فرد مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل في المنظمة.
- ✓ التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود ينعكس على الجميع ويرجع المؤسسة إلى الوقوف على ما تم إنجازه.
- ✓ ليس الإبداع أن يكون الأفراد نسخة ثانية مكررة في المنظمة، بل الإبداع أن يكون الفرد هو النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقييمها أيضاً.
- ✓ إتاحة المجال لأي فكرة لكي تولد وتتمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام ولم يقطع بعد بفشلها.

✓ يعد التدريب في ميدان العمل أحد الطرق الفعالة في تنمية قدرات الإبداع عند الأفراد وذلك لما يقدمه من تطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف (البوز، 2016، ص. 38-39).

وقد قام Drucker بوضع مبادئ للإبداع الإداري حيث حدد ما يجب على المنظمة القيام به وتجنبه من الممارسات، وهي كالآتي:

✓ إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية.
✓ يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فلإبداع جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

✓ لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.
✓ الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر (أبو زيد، 2010، ص. 42).

في ضوء ما سبق استعراضه يمكننا القول أن مبادئ الإبداع الإداري تشكل الإطار الأساسي الذي يهيئ بيئة ملائمة تشجع الإبداع وتبني الأساليب الجديدة في التعامل مع التحديات وتعزيز التفكير الإبداعي لتحقيق التميز في أداء المؤسسات.

9. مستويات الإبداع الإداري:

يظهر الإبداع الإداري في العديد من المستويات، حيث يمكننا تمييز ثلاثة أنواع في المنظمة وهي كالتالي:

أ. الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية نذكر: المعرفة حيث يبذل وقتاً كبيراً لإتقان عمله، التعليم حيث يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع، الابتكار، الشخصية حيث يحب الفرد المبدع روح المخاطرة وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة والطفولة والعادات الاجتماعية (سرور، 2017، ص. 20).

ب. الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من طرف الجماعة، أو فريق العمل، وهذا المستوى من الإبداع يتميز بأنه ينتج حلول وأساليب أفضل وأنجح من تلك المحققة في الإبداع الفردي، وعليه فإن احتمال الوقوع في الخطأ يتضاءل، وكذلك إمكانية تحقيق أكبر استفادة من الموارد والتمتعات تتزايد.

لذلك يجب على المؤسسة أن تدرك مكانة وحجم الإبداع على المستوى الجماعي، ويكون ذلك من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتطويره وفهم الأسس التي تقوم عليها فرق العمل وأبرزها:

✱ **الرؤية:** وتشير إلى الأفكار المشتركة والنتائج القيمة للجماعة وتزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة القيم التي تتعلق بأهداف الجماعة.

✱ **المشاركة:** من المعروف أن المشاركة تقلل من مقاومة التحيز، لذا فالبيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم هي الأكثر احتمالاً لتعزيز الإبداع الناجح.

✱ **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتفوق والتميز في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يقوم من خلاله الأفراد بتقسيم إجراءات العمل وتحديداتها بشكل مستمر ومن خلال إثارة الجدل البناء تظهر أفكار جديدة.

وفيما يخص الإبداع على المستوى الجماعي لا يمكن تجاهل مواصفات الأفراد المنتمين للفريق الواحد لما لذلك من تأثير كبير على ديناميكية وحسن سير للفرق الإبداعية، الأمر الذي يكون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بطبيعة المناخ الإبداعي، فالبيئة التي يسودها عدم التفاهم والاستقرار حتم ستشكل عائقاً أمام ممارسة الإبداع، الأمر الذي يستدعي تضافر الجهود لتقليص الآثار السلبية على سير العملية الإبداعية (دايرة، 2017، ص. 52-53).

ج. الإبداع على مستوى المنظمة:

هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع الإداري وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع، وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع (ديري، 2011، ص. 301-302).

وهناك من يُصنف مستويات الإبداع الإداري كالتالي:

أ. مستوى الإبداع الفردي:

يعتبر المستودع الأول للإبداع أو القاعدة الأساسية، ويبدأ في المراحل الأولى من العمر وفيه يحاول المبدع سد الفجوة القائمة بين ما هو معروف وبين ما هو مجهول عن طريق التعبير المستقبلي أو الانطلاق الفكري والخيالي، كرسوم الأطفال أو محاولة الطلاب إيجاد حلول غير مسبقة لمسائل أو مشكلات تعترضهم في مسيرتهم الحياتية.

ب. مستوى الإبداع الناقد:

هذا المستوى يأتي من خلال النظر إلى القدرة على إثارة العيوب والنقائص، حيث ينتقد أسس النظم القائمة للأشياء ويسوق حججاً مضادة تستند إلى المنطق في رفضه، فهذا المستوى بمثابة جسر يعبر من خلاله نحو إبداع أكثر نضجا وتميزا.

ج. مستوى الإبداع الخلاق:

يمثل أرقى مستويات الإبداع وأكثرها أصالة وتجدد فهو لا يتوقف عند مجرد تجميع ورفض النظم القائمة، بل يسعى للانطلاق منها ويتبع سبيلا لم يطرقه أحد من قبل، ويتخذ بداية جذرية تختلف عن الحاضر وكل ما يتوقعه الناس (لبوز، 2016، ص. 64-65).

وقد توصل الباحث "كالفن تايلور" الذي قام بقيادة مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع إلى وجود خمسة مستويات للإبداع، وهي كالاتي:

❖ الإبداع التعبيري:

ويتميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع بصفة التلقائية والحرية، ويعرف بالمستوى المستقل، وغالبا ما يكون هذا المستوى في مجال الأدب والفن والثقافة.

❖ الإبداع الإنتاجي:

وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير متكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالبا ما يكون هذا المستوى من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

❖ الإبداع الاختراعي:

وهذا المستوى يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض للحصول على شيء جديد، كمحاولة المدير ربط فكره الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج وتحسين إنتاج أحد الأقسام.

❖ الإبداع التجديدي:

ويتطلب هذا المستوى قدرة قوية على التصور التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد، أو نظرية جديدة.

❖ الإبداع الانبثاقي:

وهو أرفع صورة من صور الإبداع، يتضمن مبدأ جديد تماما في أكثر المستويات وأعلاها تجريدا، مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد (الشاعر، 2016، ص. 19-20).

من خلال ما تم تناوله فيما سبق نجد أنه كان هناك اختلاف في تقسيم مستويات الإبداع الإداري بين الباحثين، ونستنتج أن تحقيق الإبداع الإداري يتطلب تكاملا بين الإبداع الفردي والجماعي والتنظيمي كل مستوى من تلك المستويات حيث نرى أنها تمثل حجر الأساس في بناء منظمة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة.

10. العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري:

يعد الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية التي تسهم في تحقيق القدرة التنافسية إلا أن تحقيقه يتأثر بمجموعة من العوامل المؤثرة التي تساهم في تشكيل بيئة ملائمة للإبداع، ومن سنذكر أهم هذه العوامل فيما يلي:

❖ **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على القائد أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص، لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية لتحدي المشكلات.

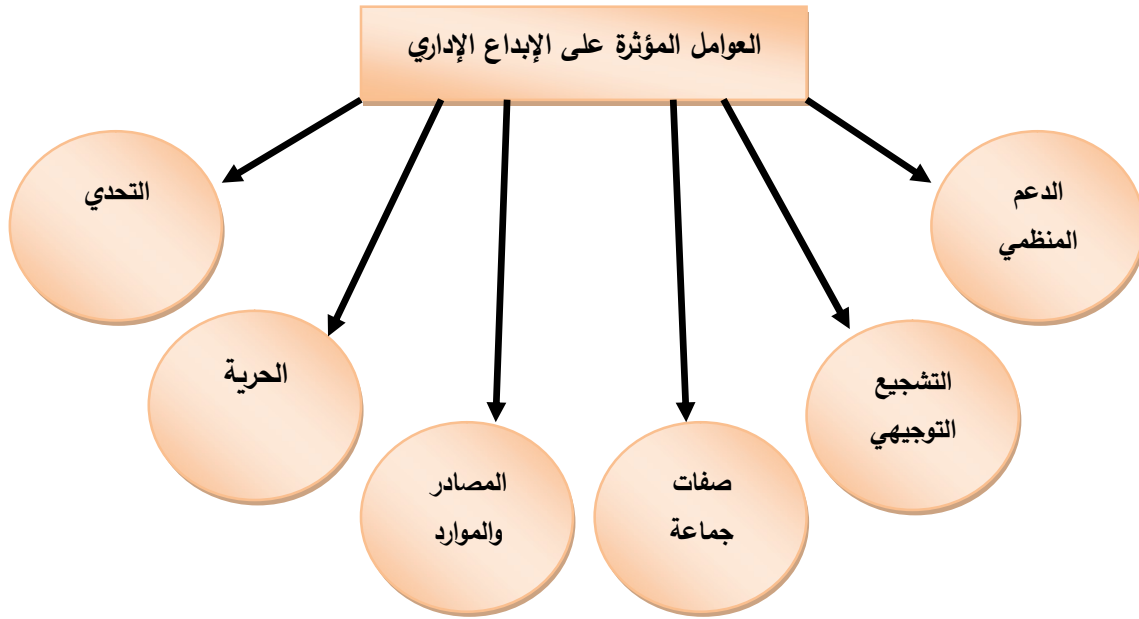
❖ **الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك، وحب العمل، وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق لهم، ولكن نجد أن القادة أحيانا يميلون إلى سوء الإدارة من خلال تغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق.

❖ **المصادر والموارد:** حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع، ولكن ما نجده في المنظمات أنها تقتل الإبداع روتينيا من خلال تبني سلسلة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.

❖ **سمات وصفات جماعة العمل:** حيث يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، فكلما كانت جماعة العمل مختلفة ومتنوعة فإنها تكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي.

❖ **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** ونجد أن القادة والإداريين يُهملون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكلل بالنجاح مما يخلق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح مع الأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

❖ **الدعم المنظمي:** أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة سواء أكان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء وذلك بقبولها واعتبارها تجربة تطور خبرة ومهارات العمار، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية (شقورة، 2012، ص. 53-54).



الشكل رقم (12): يمثل العوامل المؤثرة على الإداري (من إعداد الباحثة)

من خلال ما تم ذكره نستنتج أن العوامل المؤثرة على تحقيق الإبداع الإداري هي عبارة عن عوامل تتعلق بالأفراد أنفسهم من مهاراتهم واتجاهاتهم ودوافعهم، أو بالقيادة ودورها التحفيزي والتوجيهي للسلوك الإبداعي للعمال، وبيئة العمل والثقافة السائدة داخل المؤسسة وهيكلها التنظيمي الذي قد يمنح الأفراد الحرية في إدارة أعمالهم أو يحد منها مما يقف عائقاً أمام إبداعهم، ومن هنا تتضح أهمية فهم هذه العوامل تأثيرها لضمان تطوير قدرات الأفراد وتعزيز الإبداع الإداري وجعله أداة فعالة في مواجهة التحديات.

11. معوقات الإبداع الإداري:

رغم أهمية الإبداع الإداري ودوره في تحسين أداء العاملين وتطوير المنظمات إلا أن هناك العديد من التحديات التي قد تعيق تحقيق أقصى استفادة منه، ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي:

- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال البسيطة إلى العاملين.
- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

- نبذ الزملاء، حيث أن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يُشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه.
 - قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النبذ والمحاربة والعوز.
 - عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يتم التمكن من توصيل أفكارهم ومقترحاتهم ومناقشتها معهم.
 - تحديد سلوك العاملين وفق الأدوار الرسمية وأن لا تتناقض التوقعات الرسمية في المنظمة.
 - ضعف الولاء التنظيمي مما يؤدي إلى اكتفاء الفرد بالحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه، والعمل بشكل متعاس وغير مبال وبالتالي لا يُتوقع منه الإبداع (أبو زيد، 2010، ص. 48-49).
- وقد حدد العنزي (2009) معوقات الإبداع الإداري على النحو التالي:
- أ. معوقات شخصية:
- وتتضمن معوقات إستراتيجية ترتبط بالعجز عن الرؤية في حل المشكلات، ومعوقات نابعة من التقيد بالقيم والتقاليد السائدة ومعوقات إدراكية غير مطابقة للصورة الواقعية للأشياء.
- ب. معوقات اجتماعية أو ثقافية: وأهمها الالتزام والامتثال الأعمى للتقاليد والأعراف وما يرغب به المجتمع.
- ج. معوقات نفسية أو عاطفية: كالخوف وعدم الثقة في النفس، وعدم تحمل المسؤولية مما يحد من القدرات الإبداعية.
- د. معوقات تنظيمية: وتتضمن التمسك بالأنماط المألوفة، والإفراط في الاعتماد على المسؤولين في توجيه السلوك، والخوف من الفشل (الجعافرة، 2013، ص. 1666).
- وهناك من يرى أن معوقات الإبداع الإداري تتمثل في الآتي:
- القدرة العقلية المحدودة وعدم التعود على التفكير والابتكار.
 - المعرفة المحدودة نظراً لعدم قدرة الفرد على البحث والربط بين المعلومات وتوسيع دائرة المعرفة وعدم تحصيله المعرفة المطلوبة.
 - السلبية وفقدان الحماس، وغياب تشجيع الرؤساء أو الزملاء في العمل لعنصر الابتكار أو تنمية القدرات الإبداعية.

- اهتمام المؤسسات بالروتين وتفصيل العمل والالتزام باللوائح والأساليب التقليدية دون الاهتمام بتقديم مبادرات وأفكار جديدة لتحسين الأداء.

- التحيز لأفكار معينة على حساب أخرى أو الحكم المسبق على الأمور.

- السطحية دون التعمق في التحليل مع صعوبة الوقوف على الأسباب الحقيقية للمشكلة والحكم السريع على الأمور.

- عدم وجود معايير للابتكار والتجديد في المنظمة.

- الخوف من النقد والفشل لدى بعض الموظفين، وعزلة ذوي الأفكار الخلاقة.

- عدم توجه بعض المؤسسات إلى الأساليب والوسائل التكنولوجية ووسائل الاتصال التي توفر المعلومات (سرور، 2017، ص. 19-20).

ويرى "هيجان" أن معوقات الإبداع الإداري تتمثل في:

أ. غياب جو الحرية:

وهي محدودية الدرجة المتاحة لفرد للتعبير عن شخصيته، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائما بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما شاء، لأن هناك قيود وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد.

ب. الاعتماد المفرط على الخبراء:

الاعتماد على الخبراء له آثار سلبية على العاملين في المنظمة وخصوصا المتميزين منهم، حيث أن هذا الاعتماد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم أنه لن تقبل مقترحاتهم وآرائهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.

ج. التكرار والاعتیاد:

حيث يصعب على كثير من الناس التخلي عاداتهم السابقة ويتشبثون بها لأنهم قد تعودوا عليها، وتمثل ممارستها بالنسبة لهم شيئا بسيطا وسهلا ومضمون النتائج ويخلو من المغامرة والمخاطرة بل يؤدون العمل براحة كاملة دون توتر أو قلق لحدوث فشل النتائج التي تعودوا أن يحصلوا عليها وتمثل الطريقة الجديدة المطلوبة منهم المجهول، وذلك يتناقض مع تنمية الإبداع الإداري (النتيفات، 2006، ص. 43).

في حين أشار "حريم" إلى مجموعة من المعوقات التنظيمية التي تعترض تنمية الإبداع أهمها:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات.

- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.

- المناخ التنظيمي غير الصحيح.

- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والتصرف والاجتهاد.
- العمليات الإدارية غير السليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات (رضا، 2003، ص. 44-45).

بناءً على ما سبق ذكره نستنتج أن معوقات الإبداع الإداري تمثلت في مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية والثقافية التي تحول دون تطوير قدرات الأفراد الإبداعية، حيث يمكننا القول أنه في كثير من الأحيان تكون هذه المعوقات ناتجة عن الجمود في الهياكل التنظيمية والروتين المفرط، والنقيد بالأدوار الرسمية وتحديد خطوات العمل مما لا يتيح الحرية والفرصة للإبداع وطرح الأفكار وتغيير أساليب العمل، أو غياب الدعم من القيادة وعدم توفير الموارد والفرص لتشجيع الإبداع، بالإضافة إلى بعض العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد ذاته كالخوف من الفشل وعدم الرغبة في التغيير والتجريب وعدم القدرة على تقديم أفكار جديدة، وفي ضوء ذلك نرى بأن التعرف على هذه المعوقات والتعامل معها يعتبر خطوة أساسية لخلق بيئة عمل محفزة تدعم التفكير الإبداعي.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نجد أن الإبداع الإداري من المواضيع الحيوية التي نالت اهتماما واسعا في السنوات الأخيرة، وهو يمثل عاملا محوريا في تحقيق التميز المؤسسي والتكيف مع متغيرات بيئة العمل، حيث تم التطرق إلى مفهوم الإبداع بمفهومه العام الذي يمثل تقديم أفكار وأساليب جديدة وغير تقليدية في حل المشكلات أو تحسين خدمات أو منتجات، ثم قمنا بتسليط الضوء على مفهوم الإبداع الإداري الذي يمثل الإبداع في سياق المؤسسات حيث نرى أنه تطبيق الإبداع في بيئة العمل وهو يتجاوز توليد أفكار ليشمل تطبيقها بطريقة مختلفة تحسن كفاءة العامل والمؤسسة معا، كما تم استعراض أهميته التي استنتجنا أنها تتجلى في كونه أداة لتطوير الأداء وزيادة الكفاءة وتحسين بيئة العمل لتصبح المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في محيطها لتحقيق الاستمرار والنمو والنجاح في تحقيق ميزتها التنافسية، وقد تطرقنا أيضا إلى أبعاد الإبداع الإداري التي تمثلت في خمسة أبعاد تتكامل مع بعضها لتساهم في تعزيز القدرة على الإبداع، وتم تناول الخصائص التي ترتبط بمفهومه، إضافة إلى مراحلها التي تبين لنا أنها تتكامل لتساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الإبداع الإداري لدى عمالها، كما تم عرض خصائص الإداري المبدع تجعل من الشخص أو الإداري قادرا على تحقيق التميز، ثم تم تناول مبادئ الإبداع الإداري التي تشكل الإطار الأساسي الذي يهيأ بيئة ملائمة لتعزيز التفكير الإبداعي في العمل، إضافة إلى أننا تناولنا مستويات الإبداع الإداري التي كان هناك اختلاف في تقسيمها بين الباحثين، وأيضا العوامل المؤثرة على تحقيق الإبداع الإداري والتي استنتجنا أنها تتعلق بالأفراد أو القيادة أو بيئة العمل، وفي الأخير تطرقنا إلى معوقات الإبداع الإداري تمثلت في مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية والثقافية التي تحول دون تطوير قدرات الأفراد الإبداعية.

وفي النهاية يمكننا القول أن الإبداع الإداري أصبح ضرورة حتمية لبناء بيئة عمل متجددة قادرة على التأقلم وتحقيق التميز في ظل بيئة عمل دائمة التطور.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراضنا للإطار النظري لموضوع البحث في الفصلين السابقين بالإضافة إلى فصل تقديم البحث أصبح من الضروري الآن التركيز على الجانب الميداني للدراسة، حيث سيتم في هذا الفصل عرض الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، والتي تمثل محصلة الفصول السابقة تسعى نحو الكشف عن نتيجة الإشكالية والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنها، وفي هذا الإطار سنسعى إلى معالجة هذا الجانب بموضوعية ودقة بالاعتماد على أدوات بحثية وبرامج إحصائية علمية.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية في أي دراسة علمية كانت بغض النظر عن مجالها أو طبيعتها خطوة محورية يتعين على أي باحث القيام بها قبل الشروع في الدراسة الأساسية. حيث سنتناول فيما يلي: أهمية الدراسة الاستطلاعية، المجال الزمني والمكاني للدراسة، وأدوات الدراسة ومواصفاتها، ومجتمع الدراسة، ومواصفات عينة الدراسة، والإجراءات المستخدمة للتأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأدوات القياس.

1. أهداف الدراسة الاستطلاعية: ونلخصها في النقاط التالية:

- ♦ التعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه.
- ♦ التحقق من صلاحية أدوات الدراسة قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية.
- ♦ التأكد من أن فقرات الاستبيانين مفهومة وواضحة.
- ♦ التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأدوات القياس المستخدمة.

2. المجال الزمني والمكاني للدراسة الاستطلاعية:

أجريت الدراسة الاستطلاعية ابتداءً من 15 فيفري إلى غاية 27 أفريل 2023 بشركة الإسمنت بني صاف (S.C.I.B.S).

حيث تعتبر شركة الإسمنت بني صاف (S.C.I.B.S) إحدى المؤسسات الصناعية المهمة اقتصادياً اجتماعياً، كونها من أهم المصانع المنتجة للإسمنت في الجزائر وبذلك فهي تساهم في البناء والتعمير. وفيما يلي سنحاول تقديم نظرة عامة عن الشركة من خلال العناصر التالية:

* الموقع الجغرافي للشركة:

تقع شركة الإسمنت بني صاف (S.C.I.B.S) على مستوى ولاية عين تموشنت على بعد 4 كلم شرق ميناء بني صاف على ارتفاع 185 متر على سطح البحر، تقدر مساحتها الإجمالية بـ: 42 هكتار، أما المواد الأولية المستعملة فهي: الحجر، الكلس، الطين حيث تقع قاعدة استخراجها على بعد 600 متر جنوب المصنع، وتتوزع مساحة هذه القاعدة كالتالي: 20 هكتارا خاصة باستخراج الكلس و41 هكتارا باستخراج الطين.

✳ تعريف الشركة:

تعتبر شركة الإسمنت بني صاف ذات طابع عمومي اقتصادي تنشط في القطاع الصناعي، وهي شركة ذات أسهم SPA تعتبر فرعا من فروع المجمع الجهوي لإنتاج الاسمنت الغرب E.R.C.O المتواجدة على مستوى وهران والتابع لشركة تسيير المساهمات لصناعة الإسمنت SGP-GICA الواقعة في الجزائر العاصمة. تختص في إنتاج الإسمنت المملح، يتجاوز الإنتاج السنوي لها مليون طن من الإسمنت أي ما يعادل 4000 طن يوميا حيث ينقسم إنتاج الإسمنت إلى نوعين: إسمنت غير معبأ Vrac، وإسمنت معبأ في أكياس Sac ذات سعة تقدر بـ 50 كلغ. كما أن الشركة متحصلة على شهادة الجودة: IOHSAS, ISO9001, ISO14001.

✳ العمال والهيكل التنظيمي للشركة:

أ- عدد العمال: تقدر القوة العاملة للشركة سنة 2023 بـ 389 عامل، وهم موزعين كالتالي: عمال النظافة والأمن عددهم 23، و107 عمال إداريين، و259 عمال. أما حسب الفئات المهنية يتوزعون كالتالي: الإطارات العليا: 25، الإطارات: 165، المتحكمين: 181، المنفذين: 07، إضافة إلى 03 إطارات قيادية، و08 رؤساء المصالح. أما حسب جنسهم فيوجد: 37 أنثى، و352 ذكر.

يعمل الموظفون والعمال بالشركة وفق نظام العمل التالي:

♦ تعمل أربعة فرق العمل بنظام 8x3 نظرا لكون المصنع يعمل 24/24 سا مع الاستفادة من وسائل النقل.

♦ الطاقم الإداري يعمل بنظام 8 ساعات يوميا خلال 5 أيام في الأسبوع.

ب- الهيكل التنظيمي: يحتوي الهيكل التنظيمي لهذه الشركة على المديریات والمصالح التالية (انظر الملحق رقم 1):

1. **مديرية الإدارة العامة:** ويترأسها المدير العام الذي يمثل أعلى سلطة في الشركة، ويساعده في مهامه كل من المكاتب التالية: المستشار، مدير المالية والمحاسبة، مدير الموارد البشرية، مدير الاستغلال، مدير المراجعة، المستشار القانوني.

2. **مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بوضع السياسات المالية والتسجيلات وتنقسم إلى ثلاث مصالح:

- **مصلحة المحاسبة العامة:** وتتكون من: قسم المشتريات، قسم المبيعات، قسم التسجيلات المحاسبية.
- **مصلحة المالية والميزانية:** تشرف على وضع الميزانية الشهرية والسنوية للشركة.
- **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تحدد تكلفة المدخلات والمخرجات، وجرد المواد الأولية والمنتجات.

3. **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بتسيير الموارد البشرية من خلال المصالح التالية:

- **مصلحة التكوين:** تتكفل بإعداد مخطط التكوين وتنظيم وتنفيذ البرامج التكوينية داخليا وخارجيا.
- **مصلحة المستخدمين:** تتكفل بالتسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة مسارهم الوظيفي.
- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تتكفل بجميع المسائل التي تخلق الجو المناسب للعمل.
- **مصلحة الوسائل العامة.**

4. **مديرية الإنتاج:** ومن أهم الأقسام التي تشملها: قسم مراقبة النوعية، قسم الموارد الأولية.

5. **المديرية التقنية:** ويتوزع نشاطها على الأقسام التالية:

- **قسم التصنيع:** ويضم أربع ورشات: ورشة طحن المواد الأولية، ورشة الطهي في الفرن، ورشة طحن الإسمنت، ورشة التوزيع.
- **قسم المواد الأولية:** وهو يشرف على جلب المواد الأولية من المحاجر، حيث يتكون من: ورشة استغلال المحاجر، ورشة صيانة الآلات.
- **قسم الصيانة:** ويشمل أربعة مصالح: مصلحة الآليات، مصلحة الكهرباء، مصلحة الاستعمالات، مصلحة الميكانيك.
- **قسم المحيط والأمن:** وهو يهتم بكل يتعلق بأمن العمال والحفاظ على المحيط والحماية من الأخطار الطبيعية والصناعية.

6. **المديرية التجارية:** تلعب دورا هاما في ربط الشركة بالعالم الخارجي، وهي تضم أربعة مصالح: مصلحة التموين، مصلحة دراسة السوق، مصلحة متابعة المبيعات، مصلحة البرمجة والبيع.

✳️ لمحة عن نشأة الشركة:

تأسست الشركة في شهر ديسمبر 1974 من طرف الشركة الفرنسية Creusot Loire المعروفة بمنشآتها الكبرى، انتهى بنائها سنة 1978 بتكلفة 1039600000 دج، إلآ أن بداية الإنتاج الفعلي في 14 ديسمبر 1978، وكانت تسمى آنذاك الشركة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C وكانت تابعة للشركة الأم مقرها بالجزائر العاصمة، وبعد إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 والتي مست الشركة الوطنية لمواد البناء، تفرعت إلى ثلاث مؤسسات جهوية وتضم ثلاثة عشر وحدة لصناعة الإسمنت، وهي موزعة على النحو التالي:

✓ مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق E.R.C.E.

✓ مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للوسط E.R.C.C.

✓ مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب E.R.C.O.

وفي 28 ديسمبر 1997 تفرعت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب E.R.C.O إلى أربع شركات مستقلة وهي كالتالي:

✓ شركة الإسمنت بزهانة S.C.I.Z.

✓ شركة الإسمنت بسعيدة S.C.I.S.

✓ شركة الإسمنت ببني صاف S.C.I.B.S.

✓ شركة توزيع المواد البناء S.D.M.A.C.

حيث قد تم إيواء الشركة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C وسُميت باسمها الحالي، وابتداءً من سنة 1989 شهدت الاستقلالية في التسيير وبذلك أصبحت وحدة تابعة للمجمع الجهوي لإنتاج الإسمنت للغرب E.R.C.O. وأصبحت شركة ذات أسهم SPA يقدر رأس مالها بـ 1.800.000.000 دج، ثم تحولت في سنة 1997 إلى المجموعة الصناعية والتجارية مؤسسة خليج للاستثمار "GICA".

وفي جويلية 2005 وقعت الشركة عقد مع مجموعة فرعون السعودية كشريك لها لمدة عشر سنوات بنسبة 32% من رأس المال، وكان من أهم شروط العقد أن تُدار الشركة بموجب تفويض من قبل إدارة مجموعة فرعون للاستثمار التجاري.

✳️ نشاط الشركة:

قامت مؤسسة الإسمنت بني صاف باستثمارات كبرى لتلبية متطلبات التصنيع، منذ بداية الإنتاج بالمصنع وذلك لتحسين القدرة على التخزين وتوافر المنتج، حاليا تقدر الطاقة الإنتاجية 1,1 مليون طن سنويا من مادة الكلنكر و120000 طن من الإسمنت التي يتم شحنها.

✳️ أهداف الشركة:

❖ الأهداف المالية والاقتصادية: وتتمثل فيما يلي:

- ✓ توفير المادة الأولية في مجال البناء، والتقليل من استيرادها من الخارج وتحقيق الاكتفاء الذاتي.
- ✓ تطوير وترقية إنتاج الإسمنت كما ونوعا، بإدخال التكنولوجيا والتقنيات الصناعية والإدارية الحديثة.
- ✓ إدارة العمليات الإنتاجية ومراقبة المعايير الإنتاجية بشكل مستمر بهدف تحسينها.
- ✓ تدعيم الاقتصاد الوطني بتحقيق أرباح وتحقيق التنمية.
- ✓ ضمان جودة المنتج وفقا للأهداف المرجوة.
- ✓ تصدير الإسمنت والحصول على العملة الصعبة.

❖ الأهداف الاجتماعية: وتتمثل فيما يلي:

- ✓ توفير مناصب شغل، ومن ثم تقليص البطالة.
- ✓ المحافظة على صحة وأمن الموظفين.
- ✓ التسيير الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الرقابة على كافة المستويات.
- ✓ تحسين المستوى المعيشي من خلال توزيع جزء من الأرباح على العمال.
- ✓ تحقيق متطلبات المستهلك من خلال توفير مادة الإسمنت بأسعار معقولة ومقبولة مقارنة بأسعار المنتجات المستوردة وسرعة تسليمها، ومن ثم إسهام في تخفيض أسعار السكنات إلى حد ما.

3. أدوات الدراسة الاستطلاعية:

استنادا إلى موضوع الدراسة وإشكالياتها وفرضياتها وأهدافها تم بناء استبيانين لقياس التمكين النفسي والإبداع الإداري كما يتضح فيما يلي:

1.3- استبيان التمكين النفسي:

بعد تحديد الإطار المفاهيمي لمتغير التمكين النفسي وتعريفه نظريا وإجراءيا، تم بناء استبيان لقياسه من خلال الخطوات التالية:

1- الخطوة الأولى: بعد مراجعة بعض الأدبيات والاطلاع على بعض البحوث السابقة المتعلقة بالتمكين النفسي تم تحديد موضوع الاستبيان.

2- الخطوة الثانية: تم في هذه الخطوة تحديد أربعة أبعاد لمتغير التمكين النفسي، بالاستناد على الأدبيات والاستفادة من بعض البحوث السابقة ذات الصلة بالمتغير، بالإضافة إلى الاعتماد على مجموعة من الأدوات المستخدمة في دراسات سابقة: Sprietzer (1995)، دراسة برني (2014)، دراسة بلعوي (2015)، دراسة ساخي (2015)، دراسة برسولي (2017).

وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أهمية العمل، حرية التصرف (الاستقلالية)، الفاعلية الذاتية (الكفاءة)، التأثير، وقد كان مصدر تحديدها من خلال الدراسات التالية: Sprietzer (1995)، ودراسة بلعوي (2015)، ودراسة ساخي (2015).

3- الخطوة الثالثة: تم جمع فقرات أبعاد استبيان متغير التمكين النفسي وصياغتها، بالاستناد على عدد من نماذج استبيانات خاصة بقياس متغير التمكين النفسي، والتي تم استخدامها في دراسات سابقة متعلقة بالموضوع، كما يظهر في الجدول (1).

الجدول رقم (1): مصادر فقرات استبيان التمكين النفسي

البعد	الفقرات	الباحثون
أهمية العمل	1، 5	برسولي (2017)
	2	برني (2014)
	3، 4	بلعوي (2015)
حرية التصرف (الاستقلالية)	6	برسولي (2016)
	7	Sprietzer (1995)
	8، 9، 10	ساخي (2015)
الفاعلية الذاتية (الكفاءة)	11، 12، 13	بلعوي (2015)
	14، 15	Sprietzer (1995)
التأثير	16، 17	برسولي (2017)
	18، 19	ساخي (2015)
	20	Sprietzer (1995)

ومنه فقد بلغ عدد كل فقرات استبيان التمكين النفسي 20 فقرة جميعها موجبة من نوع مقياس ليكرت ذو الخمس درجات من (5 إلى 1) الممثلة للبدائل التالية: (موافق تماما، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق تماما).

4- الخطوة الرابعة: تم إعداد متغيرات البيانات الشخصية، والتي تضمنت ست (06) متغيرات: الجنس، والسن، والأقدمية، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والفئة المهنية، وسنعرض طريقة ترميزها فيما يلي:

- **الجنس:** ذكر (01)، أنثى (02).
- **السن والأقدمية:** (تم حسابهما بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري).
- **الحالة الاجتماعية:** أعزب (01)، متزوج (02)، مطلق (03)، أرمل (04).
- **المستوى التعليمي:** ابتدائي (01)، متوسط (02)، ثانوي (03)، جامعي (04).
- **الفئة المهنية:** منفذ (01)، متحكم (02)، إطار (03)، إطار سامي (04).

2.3 استبيان الإبداع الإداري:

بعد تحديد الإطار المفاهيمي لمتغير الإبداع الإداري وتعريفه نظريا وإجراءيا، تم بناء استبيان لقياسه من خلال الخطوات التالية:

1- الخطوة الأولى: بعد مراجعة بعض الأدبيات والاطلاع على بعض البحوث السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري تم تحديد موضوع الاستبيان.

2- الخطوة الثانية: تم في هذه الخطوة تحديد أربعة أبعاد لمتغير الإبداع الإداري، بالاستناد على الأدبيات والاستفادة من بعض البحوث السابقة ذات الصلة بالمتغير، بالإضافة إلى الاعتماد على مجموعة من الأدوات المستخدمة في دراسات سابقة: العجلة (2009)، راضي (2010)، العطار (2012)، سعدون وغيات بزايد (2017)، شيخاوي (2020)، شلابي (2020).

وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة.

3- الخطوة الثالثة: تم جمع فقرات أبعاد استبيان متغير الإبداع الإداري وصياغتها، بالاستناد على عدد من نماذج استبيانات خاصة بقياس متغير الإبداع الإداري، والتي تم استخدامها في دراسات سابقة متعلقة بالموضوع، كما يظهر في الجدول (2).

الجدول رقم (2): مصادر فقرات استبيان الإبداع الإداري

البعد	الفقرات	الباحثون
الأصالة	1، 2، 3	العطار (2012)
	4، 5	العجلة (2009)
الطلاقة	6، 10	شيخاوي (2020)
	7، 8، 9	العطار (2012)
المرونة	11، 12	شلابي (2020)
	13، 14	سعدون وغيث وبزاید (2017)
	15	العجلة (2009)
الحساسية للمشكلات	16، 17	العطار (2012)
	18، 19، 20	شلابي (2020)
المخاطرة	21، 22	العجلة (2009)
	23، 24	سعدون وغيث وبزاید (2017)
	25	راضي (2010)

ومنه فقد بلغ عدد كل فقرات استبيان الإبداع الإداري (25) فقرة جميعها موجبة من نوع مقياس ليكرت ذو الخمس درجات من (5 إلى 1) الممثلة للبدائل التالية: (موافق تماما، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق تماما).

4- الخطوة الرابعة: تم إعداد متغيرات البيانات الشخصية، والتي تضمنت ست (06) متغيرات: الجنس، والسن، والأقدمية، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والفئة المهنية، وتم ترميزها بنفس الترميز المتبع في استبيان التمكين النفسي.

4. مجتمع الدراسة الاستطلاعية:

تكون مجتمع الدراسة الاستطلاعية من عمال وموظفين إداريين لشركة الإسمنت بني صاف (S.C.I.B.S)، بلغ عددهم الإجمالي 389 فردا، يتوزعون حسب الفئات المهنية إلى: إطارات عليا: 25، إطارات: 165، متحكمين: 181، منفذين: 07، إضافة إلى 03 إطارات قيادية، و08 رؤساء المصالح، أما حسب جنسهم فيوجد: 37 أنثى، و352 ذكر.

5. مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 فرد تم اختيارهم من مختلف الفئات المهنية المتواجدة بجميع مصالح مصنع الإسمنت بني صاف بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع 80 استبيان، واسترداد 45 استبياناً، وأثناء عملية التفريغ تم استبعاد 15 استبيان لعدم اكتمال البيانات، وبذلك أصبحت العينة النهائية للدراسة الاستطلاعية تتكون من 30 عامل، والجدول التالية تبين مواصفات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية كالآتي:

الجدول رقم (3): يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	60%
أنثى	12	40%
المجموع	30	100%

يبين الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث تقدر نسبة الذكور بـ 60% وهي تفوق نسبة الإناث التي تقدر بـ 40%.

الجدول رقم (4): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب متغير السن

السن (سنة)	المتوسط الحسابي	44,53
	الانحراف المعياري	5,933

يبين الجدول رقم (4) متوسط أعمار أفراد العينة حيث أنه بلغ متوسط العمر 44,53 وانحراف معياري 5,933.

الجدول رقم (5): يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	03	10%
ثانوي	07	23,3%
جامعي	20	66,6%
المجموع	30	100%

يبين الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث بلغت نسبة الأفراد من المستوى المتوسط 10% وهي أقل نسبة، وتليها فئة الأفراد الذين لهم مستوى ثانوي بنسبة 23,3%، بينما تقدر نسبة الذين لديهم مستوى جامعي بـ 66,6% وهي أعلى نسبة.

الجدول رقم (6): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب متغير الأقدمية

16,07	المتوسط الحسابي	الأقدمية (سنة)
6,389	الانحراف المعياري	

يبين الجدول رقم (6) متوسط أقدمية أفراد العينة وقد بلغ متوسط 16,07 وانحراف معياري 6,389.

الجدول رقم (7): يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
30%	9	أعزب
50%	15	متزوج
10%	3	أرمل
10%	3	مطلق
100%	30	المجموع

يبين الجدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب حالتهم الاجتماعية، حيث يتضح أن أفراد العينة المتزوجين مثلوا أعلى نسبة مقدرة بـ 50%، وتليها 30% منهم عزابا، في حين يمثل الأفراد المطلقين والأرامل نسبة متساوية قدرها 10% وهي أقل نسبة.

الجدول رقم (8): يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
10%	3	منفذ
23,3%	7	متحكم
60%	18	إطار
6,6%	2	إطار عالي
100%	30	المجموع

يبين الجدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية، حيث بلغت نسبة الإطارات 60%، و23,3% من فئة المحكمين، بينما تقدر نسبة المنفذين بـ 10%، وتأتي فئة الإطارات العليا بنسبة 6,6%.

6. الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

6.1- الخصائص السيكومترية لاستبيان التمكين النفسي:

6.1.1- صدق استبيان التمكين النفسي:

بعد تطبيق الاستبيان تم التحقق من صدقه باستعمال الطريقتين التاليتين:

أ. صدق المحكمين للاستبيان:

❖ إعداد الاستبيان للتحكيم:

بعد عملية بناء استبيان التمكين النفسي تم القيام بإعداده للتحكيم (أنظر الملحق 2)، وقد احتوى طلب التحكيم على ما يلي:

✓ موضوع الأداة.

✓ خانة مخصصة لاسم الأستاذ المحكم، إضافة إلى تعلية موجهة للأساتذة المحكمين.

✓ معلومات حول موضوع البحث: تمثلت في إشكالية البحث، وفرضياته، والتعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث، وعينة البحث.

✓ طريقة إعطاء الأوزان لفقرات الاستبيان واستمارة المعلومات الشخصية.

✓ عرض فقرات البحث مرتبة ضمن أبعادها، وتقابلها خانة مخصصة لإبداء الرأي من حيث الوضوح والقياس، وخانة أخرى مخصصة لإعطاء الأساتذة المحكمين ملاحظات إضافية حول الاستبيان.

❖ عملية تحكيم الاستبيان:

بعد إعداد الاستبيان في صورته الأولية تم التأكد من صدقه الظاهري بعرضه على خمسة أساتذة محكمين من جامعات مختلفة: جامعة وهران 2، ومن جامعة عين تموشنت، وجامعة معسكر، وجامعة غليزان (أنظر الملحق رقم 3). لإبداء رأيهم حول الفقرات ما إذا كانت ملائمة للقياس (تقيس أو تقيس نوعاً أو لا تقيس)، وبخصوص الوضوح (واضحة أو واضحة نوعاً ما أو ليست واضحة)، وتقييم مدى سلامة الصياغة ومضمون كل فقرة بما في ذلك عددها وترتيبها، وأيضاً إبداء رأيهم بشأن استمارة المعلومات الشخصية (الجنس، والسن، والأقدمية، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، والفئة المهنية)، وسلم القياس ليكرت الخماسي، وكذلك تقديم ملاحظاتهم البناءة حول الأداة.

❖ نتائج التحكيم:

بناءً على آراء الأساتذة المحكمين، تم تسجيل الاقتراحات من قبل الباحثة في نموذج مُعد مسبقاً، وإجراء تعديلات على بعض الكلمات داخل عدد من الفقرات مع المحافظة على الفكرة الأساسية لكل فقرة، وبعد حساب نسب الاتفاق حول صلاحية عبارات كل بعد (أنظر الملحق 4)، تم إبقاء الفقرات المتفق عليها بنسبة (60%) وحذف ما دون ذلك حيث تم حذف الفقرة رقم (20) من بعد التأثير، وقد اتفق الأساتذة المحكمين على صلاحية الأبعاد وبدائل الإجابة وأوزانها. وكانت التعديلات على بعض فقرات الاستبيان بعد التحكيم كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): يبين التعديلات الملحقة بفقرات استبيان التمكين النفسي بناءً على نتائج التحكيم

البعد	رقم الفقرة	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
أهمية العمل	03	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو مؤسستي.	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو المؤسسة.
الفاعلية الذاتية	11	لدي الثقة بالنفس والقدرة على إنجاز عملي بكفاءة.	أثق بقدراتي في إنجاز عملي بكفاءة.
التأثير	19	أشعر أن لدي إسهام أو إضافة في محيط عملي.	أشعر أن لدي إسهام (إضافة) في محيط عملي.

بعد عملية التحكيم وإجراء التعديلات الملائمة على استبيان التمكين النفسي ظهر في صورته شبه النهائية (أنظر الملحق 5)، حيث احتوى على (19) فقرة جميعها ذات اتجاه موجب، وهي مقسمة على أربعة أبعاد كالآتي: احتوى كل من بعد أهمية العمل، وبعد حرية التصرف (الاستقلالية)، وبعد الفاعلية الذاتية (الكفاءة) على (05) فقرات، بينما احتوى بعد التأثير على (04) فقرات.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

تم التأكد من الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والمجموع الكلي للبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد والمجموع الكلي لاستبيان التمكين النفسي بالاعتماد على برنامج spss (الإصدار رقم 22)، كما يتضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (10): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد أهمية العمل

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.	0,617**	0,01
2	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة.	0,748**	

3	يجعني عملي أشعر بالمسؤولية نحو المؤسسة.	0,781**
4	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.	0,825**
5	يمنحني عملي الذي أقوم به الشعور براحة نفسية.	0,634**

المصدر: استنادا إلى برنامج spss

يبين الجدول (10) أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعدها أهمية العمل.

الجدول رقم (11): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد حرية التصرف

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي.	0,607**	0,01
7	أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي.	0,791**	
8	أمتلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.	0,756**	
9	تعود أولوية الرأي في مناقشة الأمور الخاصة بعملي إلي.	0,434*	0,05
10	يخضع عملي إلى الرقابة الذاتية أكثر من خضوعه لرقابة الإدارة.	0,684**	0,01

يبين الجدول (11) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0,01 ومستوى الدلالة 0,05، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعدها حرية التصرف.

الجدول رقم (12): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد الفاعلية الذاتية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	أثق بقدراتي في إنجاز عملي بكفاءة.	0,828**	0,01
12	أمتلك الخبرة والمهارة اللازمة لأداء عملي.	0,796**	
13	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي.	0,509**	
14	أمتلك المهارات الكافية لصنع القرارات الخاصة بعملي.	0,545**	
15	لدي الكفاءات الكافية لتحمل مسؤوليات أكبر.	0,615**	

يبين الجدول (12) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعدها الفاعلية الذاتية.

الجدول رقم (13): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد التأثير

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	أستطيع التأثير على القرارات في محيط عملي.	0,690**	0,01
17	لدي تأثير في التطورات أو التغير الذي يحدث في موقع العمل.	0,633**	
18	أشارك في وضع الحلول لمعظم المشاكل التي تحدث في موقع عملي.	0,879**	
19	أشعر أن لدي إسهام أو إضافة في محيط عملي.	0,682**	

يبين الجدول (13) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعد التأثير.

الجدول رقم (14): يوضح معامل الارتباط بيرسون لكل بعد والدرجة الكلية لمتغير التمكين النفسي

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أهمية العمل	0,711**	0,01
2	حرية التصرف (الاستقلالية)	0,714**	
3	الفاعلية الذاتية (الكفاءة)	0,703**	
4	التأثير	0,707**	

يبين الجدول (14) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الأبعاد لمتغير التمكين النفسي، وعليه فإن استبيان التمكين النفسي صادق في قياس ما وضع لقياسه.

2.1.6- ثبات استبيان التمكين النفسي:

لقد تم الاعتماد في حساب ثبات الاستبيان على الطرق التالية:

أ. **طريقة التجزئة النصفية:** تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات ذات الأرقام الفردية وذات الأرقام الزوجية (R) باستعمال البرنامج الإحصائي spss (الإصدار رقم 22)، فتحصلنا على 0,84 وبعد ذلك تم تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون التالية: $\frac{2R}{R+1}$ فتحصلنا على 0,91 وهو ثبات مرتفع.

ب. طريقة ألفا كرونباخ (Alfa Cronbach): تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ على مستوى الأبعاد والاستبيان الكلي للتمكين النفسي باستعمال البرنامج الإحصائي spss (الإصدار رقم 22)، كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة للأبعاد والاستبيان الكلي للتمكين النفسي

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أهمية العمل	5	0,779
حرية التصرف (الاستقلالية)	5	0,759
الفاعلية الذاتية (الكفاءة)	5	0,759
التأثير	4	0,786
الاستبيان الكلي	19	0,815

يبين الجدول (15) أن قيمة معاملات ألفا كرومباخ بالنسبة لأبعاد استبيان التمكين النفسي تراوحت بين (0,759 - 0,786) أي أنها كانت مقبولة، في حين كان معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان الكلي مرتفعاً فُدرت قيمته بـ (0,815) مما يبين اتساق فقرات الاستبيان وتمتعه بدرجة جيدة من الثبات.

بعد دراسة الصدق والثبات، فقد أشارت النتائج إلى أن استبيان التمكين النفسي في صورته النهائية يتألف من (19) فقرة. ونستنتج أنه صادق في قياس ما وضع لقياسه، كما أنه ثابت بقدر مقبول، ويتمتع باستقرار كبير في نتائجه.

6. 2- الخصائص السيكومترية لاستبيان الإبداع الإداري:

6. 1.2- صدق استبيان الإبداع الإداري:

بعد تطبيق الاستبيان تم التحقق من صدقه باستعمال الطريقتين التاليتين:

أ. صدق المحكمين للاستبيان:

❖ إعداد الاستبيان للتحكيم:

بعد عملية بناء استبيان الإبداع الإداري تم القيام بإعداده للتحكيم (أنظر الملحق رقم 2).

❖ عملية تحكيم الاستبيان:

تم استخدام نفس الطريقة المتبعة في تحكيم استبيان التمكين النفسي، فبعد إعداد الاستبيان في صورته الأولية تم التأكد من صدقه الظاهري بعرضه على خمسة أساتذة محكمين من جامعات مختلفة: جامعة وهران 2، ومن جامعة عين تموشنت، وجامعة معسكر، وجامعة غليزان (أنظر الملحق رقم 3). لإبداء

رأيهم حول الفقرات ما إذا كانت ملائمة للقياس (تقيس أو تقيس نوعاً أو لا تقيس)، وبخصوص الوضوح (واضحة أو واضحة نوعاً ما أو ليست واضحة)، وتقييم مدى سلامة الصياغة ومضمون كل فقرة بما في ذلك عددها وترتيبها، وأيضا إبداء رأيهم بشأن باستمارة المعلومات الشخصية (الجنس، والسن، والأقدمية، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، والفئة المهنية)، وسلم القياس ليكرت الخماسي، وكذلك تقديم ملاحظاتهم البناءة حول الأداة.

❖ نتائج التحكيم:

بناءً على آراء الأساتذة المحكمين، وحساب نسبة الاتفاق حول صلاحية عبارات كل بُعد (أنظر الملحق رقم 4)، تم حذف الفقرة رقم (08) من بُعد الطلاقة والفقرة رقم (25) من بُعد المخاطرة، وقد تم تعديل بعض فقرات الاستبيان بعد التحكيم كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يبين التعديلات الملحقة بفقرات استبيان الإبداع الإداري بناءً على نتائج التحكيم

البعد	رقم الفقرة	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
المرونة	12	مع زملائي لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	أستطيع تغيير موقفي عندما يقنعني زملائي في العمل بعدم صحته.
	14	أثناء تأدية عملي أمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	أمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة أثناء تأدية عملي.
الحساسية للمشكلات	17	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	أضع خطط لحل مشكلات العمل المماثلة.
	18	عادة ما أستطيع توقع حلول لمشاكل العمل.	يمكنني توقع حلول لمشاكل العمل.
المخاطرة	21	لا أتردد في تطبيق أساليب جديدة في أداء العمل كوني أعتبر الفشل تجربة تسبق النجاح.	لا أخشى الفشل لأنني أعتبر تجربة تسبق النجاح.

بعد عملية التحكيم وإجراء التعديلات الملائمة على استبيان الإبداع الإداري ظهر في صورته شبه النهائية حيث احتوى على (23) فقرة جميعها ذات اتجاه موجب، وهي مقسمة على خمسة أبعاد كالآتي: احتوى كل من بعد الأصالة، وبعد المرونة، وبعد الحساسية للمشكلات على (05) فقرات، بينما احتوى بعد الطلاقة، وبعد المخاطرة على (04) فقرات.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

تم التأكد من الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والمجموع الكلي للبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد والمجموع الكلي للاستبيان الإبداع الإداري بالاعتماد على برنامج spss (الإصدار رقم 22)، كما يتضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (17): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد الأصالة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أقوم بإنجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	0,812**	0,01
2	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشاكل العمل.	0,782**	
3	يزعجني تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	0,643**	
4	أتمتع بالمهارة في النقاش في أمور العمل والقدرة على الإقناع أثناء الحوار.	0,509**	
5	أشعر بأن لي مساهمة في إنتاج أفكار جديدة في العمل.	0,592**	

يبين الجدول (17) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعد الأصالة.

الجدول رقم (18): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد الطلاقة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0,751**	0,01
2	لدي القدرة على إثارة وتقديم عدة أفكار خلال مدة قصيرة.	0,840**	
3	لدي القدرة على التفكير بحكمة في مختلف الظروف مهما كانت أعباء العمل.	0,668**	
4	أعبر عن أفكاري بطلاقة واستقلالية وحرية.	0,619**	

يبين الجدول (18) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعد الطلاقة.

الجدول رقم (19): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد المرونة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي في العمل للاستفادة منه.	0,768**	0,01
2	أستطيع تغيير موقفي عندما يقنعني زملائي في العمل بعدم صحته.	0,819**	
3	أسعى إلى إحداث بعض التغييرات في أساليب العمل كلما تطلبت المواقف مني ذلك.	0,564**	
4	أمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة أثناء تأدية عملي.	0,477**	
5	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.	0,386*	0,05

يبين الجدول (19) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، ومستوى الدلالة 0,05، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعد المرونة.

الجدول رقم (20): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد الحساسية للمشكلات

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	0,703**	0,01
2	أضع خطط لحل مشكلات العمل المماثلة.	0,726**	
3	يمكنني توقع حلول لمشاكل العمل.	0,796**	
4	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	0,779**	
5	أحرص على معرفة أوجه الضعف فيما أقوم به من عمل.	0,681**	

يبين الجدول (20) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعد الحساسية للمشكلات.

الجدول رقم (21): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد المخاطرة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لا أخشى الفشل لأنني أعتبر تجربة تسبق النجاح.	0,581**	0,01
2	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بتقديم الحجة والبرهان	0,513**	

		إذا تطلب الأمر مني ذلك.	
	0,909**	أجازف في اقتراح وتبني الأفكار الجديدة التي تتعلق بإجراءات العمل.	3
	0,649**	أرغب في العمل ضمن فريق يسوده روح المخاطرة.	4

يبين الجدول (21) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعد المخاطرة.

جدول رقم (22): يوضح معامل الارتباط بيرسون لكل بعد والدرجة الكلية لمتغير الإبداع الإداري

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الأصالة	0,751**	0,01
2	الطلاقة	0,799**	
3	المرونة	0,642**	
4	الحساسية للمشكلات	0,674**	
5	المخاطرة	0,777**	

يبين الجدول (22) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الأبعاد لمتغير الإبداع الإداري، وعليه فإن استبيان الإبداع الإداري صادق في قياس ما وضع لقياسه.

2.2.6- ثبات استبيان الإبداع الإداري:

لقد تم الاعتماد في حساب ثبات الاستبيان على الطرق التالية:

أ. **طريقة التجزئة النصفية:** تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات ذات الأرقام الفردية وذات الأرقام الزوجية (R) باستعمال البرنامج الإحصائي spss (الإصدار رقم 22)، فتحصلنا على 0,82 وبعد ذلك تم تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون التالية: $\frac{2R}{R+1}$ فتحصلنا على 0,90 وهو ثبات مرتفع.

ب. **طريقة ألفا كرونباخ (Alfa Cronbach):** تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ على مستوى

الأبعاد والاستبيان الكلي للإبداع الإداري باستعمال البرنامج الإحصائي spss (الإصدار رقم 22)، كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة للأبعاد والاستبيان الكلي للإبداع الإداري

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأصالة	5	0,762
الطلاقة	4	0,782
المرونة	5	0,744
الحساسية للمشكلات	5	0,788
المخاطرة	4	0,762
الاستبيان الكلي	23	0,856

يبين الجدول (23) أن قيمة معاملات ألفا كرونباخ بالنسبة لأبعاد استبيان الإبداع الإداري تراوحت بين (0,744 - 0,788) أي أنها كانت مقبولة، في حين كان معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان الكلي مرتفعاً فُدرت قيمته بـ (0,856) مما يبين اتساق فقرات الاستبيان وتمتعته بدرجة جيدة من الثبات.

بعد دراسة الصدق والثبات، فقد أشارت النتائج إلى أن استبيان الإبداع الإداري في صورته النهائية يتألف من (23) فقرة. ونستنتج أنه صادق في قياس ما وضع لقياسه، كما أنه ثابت بقدر مقبول، ويتمتع باستقرار كبير في نتائجه.

ثانياً: الدراسة الأساسية

بعد استكمال الدراسة الاستطلاعية والتحقق من ملائمة الاستبيان لقياس المتغيرات المستهدفة واستقرار نتائجه والتأكد من صلاحيته للتطبيق، تم الشروع في الدراسة الأساسية لجمع البيانات المطلوبة لاختبار صحة الفرضيات البحثية المطروحة.

1. المجال الزمني للدراسة الأساسية:

أُجريت الدراسة الأساسية ابتداءً من 07 ماي إلى غاية 10 جويلية 2023.

2. المجال المكاني للدراسة الأساسية:

أُجريت الدراسة الأساسية بشركة الإسمنت بني صاف (S.C.I.B.S) عين تموشنت، وهي نفس المؤسسة التي تم فيها إجراء الدراسة الاستطلاعية.

3. منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لتحقيق الهدف المتمثل في معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري من وجهة نظر العمال بالشركة محل الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي.

4. مجتمع وعينة الدراسة الأساسية:

تكون مجتمع الدراسة الأساسية من عمال وموظفين إداريين لشركة الإسمنت بني صاف (S.C.I.B.S)، بلغ عددهم الإجمالي 389 فرداً يتوزعون حسب الفئات المهنية إلى: إطارات عليا: 25، إطارات: 165، متحكمين: 181، منفذين: 07، إضافة إلى 03 إطارات قيادية، و08 رؤساء المصالح.

تكونت عينة الدراسة الأساسية من 220 فرد تم اختيارهم من مختلف الفئات المهنية المتواجدة بجميع مصالح مصنع الإسمنت بني صاف بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وهي تشكل نسبة 56,55% من مجتمع الدراسة. حيث تم توزيع 250 استبيان، واسترداد 230 استبياناً، وأثناء عملية التفريغ تم استبعاد 10 استبيانات لعدم اكتمال البيانات في بعضها وعدم الجدية في الإجابة عن البعض الآخر، وبذلك أصبحت العينة النهائية للدراسة الأساسية تتكون من 220 عاملاً.

5. مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

الجدول التالية تبين مواصفات أفراد عينة الدراسة الأساسية كالاتي:

الجدول رقم (24): يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	189	85,9%
أنثى	31	14,1%
المجموع	220	100%

يبين الجدول رقم (24) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث تقدر نسبة الذكور بـ 85,9% وهي تفوق نسبة الإناث التي تقدر بـ 14,1%.

الجدول رقم (25): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب متغير السن

المتوسط الحسابي	40,97	السن (سنة)
الانحراف المعياري	7,819	

يبين الجدول رقم (25) متوسط أعمار أفراد العينة، حيث قد بلغ متوسط العمر 40,97 وانحراف معياري 7,819، حيث تراوحت ما بين 25 سنة كأصغر سن إلى 60 سنة كأكبر سن.

الجدول رقم (26): يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2,27%	05	متوسط
25,45%	56	ثانوي
72,27%	159	جامعي
100%	220	المجموع

يبين الجدول رقم (26) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث بلغت نسبة الأفراد من المستوى المتوسط 2,27% وهي أقل نسبة، وتليها فئة الأفراد الذين لهم مستوى ثانوي بنسبة 25,45%، بينما تقدر نسبة الذين لديهم مستوى جامعي بـ 72,27% وهي أعلى نسبة.

الجدول رقم (27): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب متغير الأقدمية

12,40	المتوسط الحسابي	الأقدمية (سنة)
6,248	الانحراف المعياري	

يبين الجدول رقم (27) متوسط أقدمية أفراد العينة الأساسية حسب سنوات الأقدمية، حيث قد بلغ متوسط الأقدمية 12,40 وانحراف معياري 6,248، حيث تراوحت ما بين سنة إلى 36 سنة.

الجدول رقم (28): يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
30,9%	68	أعزب
62,27%	137	متزوج
3,18%	7	أرمل
3,63%	8	مطلق
100%	220	المجموع

يبين الجدول رقم (28) توزيع أفراد العينة حسب حالتهم الاجتماعية، حيث يتضح أن أفراد العينة المتزوجين مثلوا أعلى نسبة مقدرة بـ 62,27%، وتليها 30,9% منهم عزابا، في حين يمثل الأفراد المطلقين نسبة 3,63% والأرامل بأقل نسبة مقدرة بـ 3,18%.

الجدول رقم (29): يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
منفذ	5	2,27%
متحكم	55	25%
إطار	135	61,36%
إطار عالي	25	11,36%
المجموع	220	100%

يبين الجدول رقم (29) توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية، حيث بلغت نسبة الإطارات 61,36%، و25% من فئة المتحكمين، بينما تقدر نسبة الإطارات العليا بـ 11,36%، وتأتي فئة المنفذين بنسبة 2,27%.

6. أدوات الدراسة الأساسية:

لقد تم الاعتماد على نفس الاستبيانين اللذان تم بناؤهما واستخدامهما في الدراسة الاستطلاعية للتحقق من خصائصهما السيكومترية (الصدق والثبات)، حيث قامت الباحثة شخصيا بعملية توزيع الاستبيانات على أفراد العينة الأساسية في شركة الإسمنت بني صاف وتولت مسؤولية الرد على استفساراتهم وتوضيح أي نقاط غامضة بالنسبة لهم ومن تم القيام بتجميعها، ثم القيام بعملية تفرغ ومعالجة البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss (الإصدار رقم 22)، وفيما يلي عرض للاستبيانين المستخدمين في الدراسة:

أ. استبيان التمكين النفسي:

بعد بناء استبيان التمكين النفسي وإجراء عملية التحكيم والقيام بالتعديلات الملائمة احتوى على (19) فقرة ذات اتجاه موجب. وقد تكون الاستبيان من قسمين (أنظر الملحق 5):

القسم الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحالة الاجتماعية، الفئة المهنية).

القسم الثاني: يتعلق بقياس متغير التمكين النفسي، حيث احتوى على (19) فقرة وهي مقسمة على أربعة أبعاد كالآتي:

✓ أهمية العمل (المعنى): ويتكون من 5 فقرات (من الفقرة 1 إلى 5).

✓ حرية التصرف (الاستقلالية): ويتكون من 5 فقرات (من الفقرة 6 إلى 10).

✓ الفاعلية الذاتية (الكفاءة): ويتكون من 5 فقرات (من الفقرة 11 إلى 15).

✓ التأثير: ويتكون من 4 فقرات (من الفقرة 16 إلى 19).

وقد كانت جميع الفقرات ذات اتجاه موجب من نوع مقياس ليكرت ذو الخمس درجات من (5 إلى 1) الممثلة للبدائل التالية: (موافق تماماً، موافق، موافق نوعاً ما، غير موافق، غير موافق تماماً)، وبذلك فإن الدرجة الكلية للاستبيان في حدها الأعلى (95)، وفي حدها الأدنى (19) وبمتوسط فرضي $(57=19 \times 3)$ درجة.

جدول رقم (30): يبين المتوسط الفرضي التمكين النفسي وأبعاده

المتغير وأبعاده	عدد الفقرات	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	المتوسط الفرضي
أهمية العمل	5	5	25	15
حرية التصرف	5	5	25	15
الفاعلية الذاتية	5	5	25	15
التأثير	4	4	20	12
متغير التمكين النفسي	19	19	95	57

ب. استبيان الإبداع الإداري:

بعد بناء استبيان التمكين النفسي وإجراء عملية التحكيم والقيام بالتعديلات الملائمة احتوى على

(23) فقرة ذات اتجاه موجب. وقد تكون الاستبيان من قسمين (أنظر الملحق 5):

القسم الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحالة الاجتماعية، الفئة المهنية).

القسم الثاني: يتعلق بقياس متغير الإبداع الإداري، حيث احتوى على (23) فقرة وهي مقسمة

على خمسة أبعاد كالآتي:

✓ الأصالة: ويتكون من 5 فقرات (من الفقرة 1 إلى 5).

✓ **الطلاقة:** ويتكون من 4 فقرات (من الفقرة 6 إلى 9).

✓ **المرونة:** ويتكون من 5 فقرات (من الفقرة 10 إلى 14).

✓ **الحساسية للمشكلات:** ويتكون من 5 فقرات (من الفقرة 15 إلى 19).

✓ **المخاطرة:** ويتكون من 4 فقرات (من الفقرة 20 إلى 23).

وقد كانت جميع الفقرات ذات اتجاه موجب من نوع مقياس ليكرت ذو الخمس درجات من (5 إلى 1) الممثلة للبدائل التالية: (موافق تماماً، موافق، موافق نوعاً ما، غير موافق، غير موافق تماماً)، وبذلك فإن الدرجة الكلية للاستبيان في حدها الأعلى (115)، وفي حدها الأدنى (23) وبمتوسط فرضي $(69=23 \times 3)$ درجة.

جدول رقم (31): يبين المتوسط الفرضي للإبداع الإداري وأبعاده

المتغير وأبعاده	عدد الفقرات	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	المتوسط الفرضي
الأصالة	5	5	25	15
الطلاقة	4	4	20	12
المرونة	5	5	25	15
الحساسية للمشكلات	5	5	25	15
المخاطرة	4	4	20	12
متغير الإبداع الإداري	23	23	115	69

7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

نظراً إلى أن عينة الدراسة الاستطلاعية كانت 30 فرد فقط لصعوبة استرجاع عدد أكبر من الاستبيانات لظروف خاصة بالشركة أثناء فترة تربصنا وضيق الوقت، فقد ارتأينا إعادة التأكد من صدق وثبات الاستبيان على عينة الدراسة الأساسية التي بلغ حجمها 220 فرداً كما يظهر فيما يلي:

1.7- الخصائص السيكومترية لاستبيان التمكين النفسي:

أ. صدق استبيان التمكين النفسي:

تم التأكد من الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والمجموع الكلي للبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد والمجموع الكلي لاستبيان التمكين النفسي بالاعتماد على برنامج spss (الإصدار رقم 22)، كما يتضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (32): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد أهمية العمل

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.	0,737**	0,01
2	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة.	0,773**	
3	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو المؤسسة.	0,741**	
4	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.	0,806**	
5	يمنحني عملي الذي أقوم به الشعور براحة نفسية.	0,692**	

المصدر: استنادا إلى برنامج spss

يبين الجدول (32) أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعدها أهمية العمل.

الجدول رقم (33): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد حرية التصرف

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي.	0,682**	0,01
7	أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي.	0,819**	
8	أمتلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.	0,804**	
9	تعود أولوية الرأي في مناقشة الأمور الخاصة بعملي إلي.	0,623**	
10	يخضع عملي إلى الرقابة الذاتية أكثر من خضوعه لرقابة الإدارة.	0,669**	

يبين الجدول (33) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0,01 ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعدها حرية التصرف.

الجدول رقم (34): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد الفاعلية الذاتية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	أثق بقدراتي في إنجاز عملي بكفاءة.	0,801**	0,01
12	أمتلك الخبرة والمهارة اللازمة لأداء عملي.	0,777**	
13	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي.	0,667**	
14	أمتلك المهارات الكافية لصنع القرارات الخاصة بعملي.	0,767**	
15	لدي الكفاءات الكافية لتحمل مسؤوليات أكبر.	0,824**	

يبين الجدول (34) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعد الفاعلية الذاتية.

الجدول رقم (35): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد التأثير

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	أستطيع التأثير على القرارات في محيط عملي.	0,816**	0,01
17	لدي تأثير في التطورات أو التغير الذي يحدث في موقع العمل.	0,738**	
18	أشارك في وضع الحلول لمعظم المشاكل التي تحدث في موقع عملي.	0,808**	
19	أشعر أن لدي إسهام أو إضافة في محيط عملي.	0,774**	

يبين الجدول (35) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعد التأثير.

الجدول رقم (36): يوضح معامل الارتباط بيرسون لكل بعد والدرجة الكلية لمتغير التمكين النفسي

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أهمية العمل	0,798**	0,01
2	حرية التصرف (الاستقلالية)	0,769**	
3	الفاعلية الذاتية (الكفاءة)	0,766**	
4	التأثير	0,811**	

يبين الجدول (36) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الأبعاد لمتغير التمكين النفسي، وعليه فإن استبيان التمكين النفسي صادق في قياس ما وضع لقياسه.

ب. ثبات استبيان التمكين النفسي:

لقد تم الاعتماد في حساب ثبات الاستبيان على الطرق التالية:

1. طريقة التجزئة النصفية: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات ذات الأرقام الفردية وذات الأرقام الزوجية (R) باستعمال البرنامج الإحصائي spss (الإصدار رقم 22)، فتحصلنا على 0,854 وبعد ذلك تم تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون التالية: $\frac{2R}{R+1}$ فتحصلنا على 0,921 وهو ثبات مرتفع.

2. طريقة ألفا كرونباخ (Alfa Cronbach): تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ على مستوى الأبعاد والاستبيان الكلي للتمكين النفسي باستعمال البرنامج الإحصائي spss (الإصدار رقم 22)، كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (37): قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة للأبعاد والاستبيان الكلي للتمكين النفسي

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أهمية العمل	5	0,791
حرية التصرف (الاستقلالية)	5	0,784
الفاعلية الذاتية (الكفاءة)	5	0,798
التأثير	4	0,809
الاستبيان الكلي	19	0,895

يبين الجدول (37) أن قيمة معاملات ألفا كرومباخ بالنسبة لأبعاد استبيان التمكين النفسي تراوحت بين (0,784 - 0,809) أي أنها كانت مقبولة، في حين كان معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان الكلي مرتفعاً فُدرت قيمته بـ (0,895) مما يبين اتساق فقرات الاستبيان وتمتعه بدرجة جيدة من الثبات.

2.7- الخصائص السيكومترية لاستبيان الإبداع الإداري:

أ. صدق استبيان الإبداع الإداري:

تم التأكد من الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والمجموع الكلي للبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد والمجموع الكلي لاستبيان الإبداع الإداري بالاعتماد على برنامج spss (الإصدار رقم 22)، كما يتضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (38): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد الأصالة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أقوم بإنجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	0,552**	0,01
2	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشاكل العمل.	0,778**	
3	يزعجني تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	0,707**	
4	أتمتع بالمهارة في النقاش في أمور العمل والقدرة على الإقناع أثناء الحوار.	0,664**	
5	أشعر بأن لي مساهمة في إنتاج أفكار جديدة في العمل.	0,565**	

يبين الجدول (38) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعد الأصالة.

الجدول رقم (39): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد الطلاقة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0,623**	0,01
2	لدي القدرة على إثارة وتقديم عدة أفكار خلال مدة قصيرة.	0,702**	
3	لدي القدرة على التفكير بحكمة في مختلف الظروف مهما كانت أعباء العمل.	0,801**	
4	أعبر عن أفكاري بطلاقة واستقلالية وحرية.	0,778**	

يبين الجدول (39) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعد الطلاقة.

الجدول رقم (40): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد المرونة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي في العمل للاستفادة منه.	0,744**	0,01
2	أستطيع تغيير موقفي عندما يقنعني زملائي في العمل بعدم صحته.	0,757**	
3	أسعى إلى إحداث بعض التغييرات في أساليب العمل كلما تطلبت المواقف مني ذلك.	0,669**	
4	أمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة أثناء تأدية عملي.	0,768**	
5	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.	0,558**	

يبين الجدول (40) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، ومستوى الدلالة 0,05، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعد المرونة.

الجدول رقم (41): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعد الحساسية للمشكلات

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
-------	--------	----------------	---------------

0,01	0,692**	1	أُتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
	0,736**	2	أُضع خطط لحل مشكلات العمل المماثلة.
	0,787**	3	يمكنني توقع حلول لمشاكل العمل.
	0,734**	4	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
	0,695**	5	أحرص على معرفة أوجه الضعف فيما أقوم به من عمل.

يبين الجدول (41) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعدها الحساسية للمشكلات.

الجدول رقم (42): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة وبعدها المخاطرة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لا أخشى الفشل لأنني أعتبر تجربة تسبق النجاح.	0,760**	0,01
2	لدي القدرة على الدفاع عن أفكارى بتقديم الحجة والبرهان إذا تطلب الأمر مني ذلك.	0,674**	
3	أجازف في اقتراح وتبني الأفكار الجديدة التي تتعلق بإجراءات العمل.	0,765**	
4	أرغب في العمل ضمن فريق يسوده روح المخاطرة.	0,760**	

يبين الجدول (42) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الفقرات لبعدها المخاطرة.

جدول رقم (43): يوضح معامل الارتباط بيرسون لكل بعد والدرجة الكلية لمتغير الإبداع الإداري

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الأصالة	0,825**	0,01
2	الطلاقة	0,880**	
3	المرونة	0,841**	
4	الحساسية للمشكلات	0,798**	
5	المخاطرة	0,867**	

يبين الجدول (43) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي في قياس الأبعاد لمتغير الإبداع الإداري، وعليه فإن استبيان الإبداع الإداري صادق في قياس ما وضع لقياسه.

ب. ثبات استبيان الإبداع الإداري:

لقد تم الاعتماد في حساب ثبات الاستبيان على الطرق التالية:

1. طريقة التجزئة النصفية: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات ذات الأرقام الفردية وذات الأرقام الزوجية (R) باستعمال البرنامج الإحصائي spss (الإصدار رقم 22)، فتحصلنا على 0,846 وبعد ذلك تم تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون التالية: $\frac{2R}{R+1}$ فتحصلنا على 0,916 وهو ثبات مرتفع.

2. طريقة ألفا كرونباخ (Alfa Cronbach): تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ على مستوى الأبعاد والاستبيان الكلي للإبداع الإداري باستعمال البرنامج الإحصائي spss (الإصدار رقم 22)، كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (44): قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة للأبعاد والاستبيان الكلي للإبداع الإداري

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأصالة	5	0,759
الطلاقة	4	0,790
المرونة	5	0,778
الحساسية للمشكلات	5	0,787
المخاطرة	4	0,794
الاستبيان الكلي	23	0,917

يبين الجدول (44) أن قيمة معاملات ألفا كرومباخ بالنسبة لأبعاد استبيان الإبداع الإداري تراوحت بين (0,759 - 0,794) أي أنها كانت مقبولة، في حين كان معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان الكلي مرتفعاً فُدرت قيمته بـ (0,917) مما يبين اتساق فقرات الاستبيان وتمتعه بدرجة جيدة من الثبات.

استناداً على النتائج سابقة الذكر فإنه يتضح أن كلا من استبيان التمكين النفسي واستبيان الإبداع الإداري يتمتعان بدرجة عالية من الصدق والثبات، وهذا يؤكد ويعزز ما تم التوصل إليه سابقاً في الدراسة

الاستطلاعية وبالتالي يشير إلى صلاحية أداة الدراسة لقياس المتغيرين المستهدفين وموثوقية البيانات التي تم جمعها والنتائج التي سيتم التوصل إليها في الدراسة الأساسية.

8. أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة:

تم الاعتماد في معالجة المعطيات على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضيات البحثية المطروحة وهذا باستعمال البرنامج الإحصائي spss (الإصدار رقم 22)، والتي تمثلت في ما يلي:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: لإعداد مواصفات العينة.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة متوسط الأعمار ومتوسط الأقدمية لأفراد العينة، ولتحليل استجاباتهم نحو المتغيرات.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- ✓ معامل ألفا كرومباخ: لتقدير الثبات.
- ✓ اختبار T لعينة واحدة: للكشف عن مستوى التمكين النفسي والإبداع الإداري لأفراد العينة.
- ✓ اختبار T لعينتين مستقلتين: لاختبار الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

خلاصة الفصل:

قدمنا في هذا الفصل عرضاً شاملاً للإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، والتي شملت عرض تفصيلي لخطوات الدراسة الاستطلاعية حيث أظهرت النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات وتم التأكد من صلاحيتها للتطبيق وملاءمتها لجمع البيانات اللازمة، مما سمح لنا بالشروع في الدراسة الأساسية والتي تم عرض خطواتها بشكل تفصيلي، ما سيسمح بمعالجة البيانات المجمعة واختبار صحة الفرضيات البحثية المطروحة في الدراسة وبالتالي سيتم عرض ومناقشة النتائج في الفصول الموالية.

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض منهجية الدراسة الميدانية في الفصل السابق والتي شملت كلا من إجراءات الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، سننتقل في هذا الفصل إلى الإجابة عن أسئلة البحث من خلال عرض النتائج ومناقشتها التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج spss (الإصدار رقم 22).

أولاً: عرض النتائج

1. قياس استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات البحث وأبعادها:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد التمكين النفسي كما يظهر في الجدولين الآتيين:

جدول رقم (45): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التمكين النفسي وأبعاده

المتغير وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	المتوسط الفرضي	المستوى
أهمية العمل	20,90	2,429	5	25	15	مرتفع
حرية التصرف	18,24	2,498	5	25	15	مرتفع
الفاعلية الذاتية	20,87	2,764	5	25	15	مرتفع
التأثير	14,14	2,256	4	20	12	مرتفع
متغير التمكين النفسي	74,15	7,805	19	95	57	مرتفع

يظهر من خلال الجدول رقم (45) أن المتوسط الحسابي لبعد أهمية العمل (المعنى) بلغ 20,90 بانحراف معياري 2,429 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المُقدر بـ 15 درجة، وهذا يشير أن موافقة أفراد العينة على هذا البعد كانت بمستوى مرتفع.

أن المتوسط الحسابي لبعد حرية التصرف (الاستقلالية) بلغ 18,24 بانحراف معياري 2,498 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المُقدر بـ 15 درجة، وهذا يشير أن موافقة أفراد العينة على هذا البعد كانت بمستوى مرتفع.

أن المتوسط الحسابي لبعد الفاعلية الذاتية (الكفاءة) بلغ 20,87 بانحراف معياري 2,764 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المُقدر بـ 15 درجة، وهذا يشير أن موافقة أفراد العينة على هذا البعد كانت بمستوى مرتفع.

أن المتوسط الحسابي ل**بعد التأثير** بلغت 14,14 بانحراف معياري 2,256 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المُقدر بـ 15 درجة، وهذا يشير أن موافقة أفراد العينة على هذا البعد كانت بمستوى مرتفع.

أن المتوسط الحسابي ل**متغير التمكين النفسي** بلغ 74,15 بانحراف معياري 7,805 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المُقدر بـ 57 درجة، وهذا يشير أن موافقة أفراد العينة على هذا المتغير كانت بمستوى مرتفع.

جدول رقم (46): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإبداع الإداري وأبعاده

المتغير وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	المتوسط الفرضي	المستوى
الأصالة	19,62	2,327	5	25	15	مرتفع
الطلاقة	15,03	2,327	4	20	12	مرتفع
المرونة	19,78	2,629	5	25	15	مرتفع
الحساسية للمشكلات	18,93	2,596	5	25	15	مرتفع
المخاطرة	15,40	2,039	4	20	12	مرتفع
متغير الإبداع الإداري	88,75	10,020	23	115	69	مرتفع

يظهر من خلال الجدول رقم (46) أن المتوسط الحسابي ل**بعد الأصالة** بلغ 19,62 بانحراف معياري 2,327 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المُقدر بـ 15 درجة، وهذا يشير أن موافقة أفراد العينة على هذا البعد كانت بمستوى مرتفع.

أن المتوسط الحسابي ل**بعد الطلاقة** بلغ 15,03 بانحراف معياري 2,327 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المُقدر بـ 15 درجة، وهذا يشير أن موافقة أفراد العينة على هذا البعد كانت بمستوى مرتفع.

أن المتوسط الحسابي ل**بعد المرونة** بلغ 19,78 بانحراف معياري 2,629 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المُقدر بـ 15 درجة، وهذا يشير أن موافقة أفراد العينة على هذا البعد كانت بمستوى مرتفع.

أن المتوسط الحسابي ل**بعد الحساسية للمشكلات** بلغت 18,93 بانحراف معياري 2,596 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المُقدر بـ 15 درجة، وهذا يشير أن موافقة أفراد العينة على هذا البعد كانت بمستوى مرتفع.

أن المتوسط الحسابي ل**بعد المخاطرة** بلغت 15,40 بانحراف معياري 2,039 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المُقدر بـ 15 درجة، وهذا يشير أن موافقة أفراد العينة على هذا البعد كانت بمستوى مرتفع.

أن المتوسط الحسابي لمتغير الإبداع الإداري بلغ 88,75 بانحراف معياري 10,020 وهو أعلى من المتوسط الفرضي المُقدر بـ 57 درجة، وهذا يشير أن موافقة أفراد العينة على هذا المتغير كانت بمستوى مرتفع.

2. عرض نتائج الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على: نتوقع ارتفاع مستوى التمكين النفسي لدى عمال شركة الإسمنت بني صاف عين تموشنت.

بعد تفريغ البيانات تم استخدام اختبار ت (T) لعينة واحدة للكشف عن مستوى التمكين النفسي لدى عمال شركة الإسمنت بني صاف، كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (47): يبين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس التمكين النفسي

الدرجة الكلية	حجم العينة	المتوسط الحسابي للأفراد	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	المتوسط الفرضي للمقياس يساوي 57		
					قيمة ت (T)	درجة الحرية	الدلالة المعنوية sig
التمكين النفسي	220	74,150	7,805	17,15	140,907	219	0,000

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة بلغ 74,150 وهو أعلى تماماً من المتوسط الفرضي الذي يفرضه هذا المقياس والمُقدر بـ: 57 وعليه يمكن القول أن مستوى التمكين النفسي مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما أكدته قيمة اختبار ت (T) للعينة واحدة والتي بلغت 140,907 وهي قيمة موجبة أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي للأفراد، وبالتالي تم قبول الفرضية التي تنص على وجود مستوى مرتفع من التمكين النفسي لدى عمال شركة الإسمنت بني صاف.

3. عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: نتوقع ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى عمال شركة الإسمنت بني صاف عين تموشنت.

بعد تفريغ البيانات تم استخدام اختبار ت (T) لعينة واحدة للكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى عمال شركة الإسمنت بني صاف، كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (48): يبين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس الإبداع الإداري

الدرجة الكلية	حجم العينة	المتوسط الحسابي للأفراد	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	المتوسط الفرضي للمقياس يساوي 69		
					قيمة ت (T)	درجة الحرية	الدلالة المعنوية sig
الإبداع الإداري	220	88,755	10,020	19,755	131,378	219	0,000

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة بلغ 88,755 وهو أعلى تماماً من المتوسط الفرضي الذي يفرضه هذا المقياس والمقدر بـ: 69 وعليه يمكن القول أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما أكدته قيمة اختبار ت (T) للعينة واحدة والتي بلغت 131,378 وهي قيمة موجبة أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي للأفراد، وبالتالي تم قبول الفرضية التي تنص على وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى عمال شركة الإسمنت بني صاف.

4. عرض نتائج الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على: توجد علاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى عمال شركة الإسمنت بني صاف.

وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التمكين النفسي والإبداع الإداري.

الجدول رقم (49): يبين معامل ارتباط بيرسون بين التمكين النفسي والإبداع الإداري

مستوى الدلالة	قيمة معامل بيرسون	
0,01	0,860**	العلاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري

يتضح من خلال الجدول رقم (49) أن قيمة معامل بيرسون تقدر بـ 0,860 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التمكين النفسي والإبداع الإداري، وعليه نقبل فرضية البحث القائلة بأنه توجد علاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري ونرفض الفرضية الصفرية.

5. عرض نتائج الفرضية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على: توجد علاقة بين أهمية العمل والإبداع الإداري لدى عمال شركة الإسمنت بني صاف.

وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين أهمية العمل والإبداع الإداري.

الجدول رقم (50): يبين معامل ارتباط بيرسون بين أهمية العمل والإبداع الإداري

مستوى الدلالة	قيمة معامل بيرسون	
0,01	0,668**	العلاقة بين أهمية العمل والإبداع الإداري

يتضح من خلال الجدول رقم (50) أن قيمة معامل بيرسون تقدر بـ 0,668 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير أهمية العمل والإبداع الإداري، وعليه نقبل فرضية البحث القائلة بأنه توجد علاقة بين أهمية العمل والإبداع الإداري ونرفض الفرضية الصفرية.

6. عرض نتائج الفرضية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على: توجد علاقة بين حرية التصرف والإبداع الإداري لدى عمال شركة الإسمنت بني صاف.

وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين حرية التصرف والإبداع الإداري.

الجدول رقم (51): يبين معامل ارتباط بيرسون بين حرية التصرف والإبداع الإداري

مستوى الدلالة	قيمة معامل بيرسون	
0,01	0,596**	العلاقة بين حرية التصرف والإبداع الإداري

يتضح من خلال الجدول رقم (51) أن قيمة معامل بيرسون تقدر بـ 0,596 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير حرية التصرف والإبداع الإداري، وعليه نقبل فرضية البحث القائلة بأنه توجد علاقة بين حرية التصرف والإبداع الإداري ونرفض الفرضية الصفرية.

7. عرض نتائج الفرضية السادسة:

تنص هذه الفرضية على: توجد علاقة بين الفاعلية الذاتية والإبداع الإداري لدى عمال شركة الإسمنت بني صاف.

وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الفاعلية الذاتية والإبداع الإداري.

الجدول رقم (52): يبين معامل ارتباط بيرسون بين الفاعلية الذاتية والإبداع الإداري

مستوى الدلالة	قيمة معامل بيرسون	
0,01	0,713**	العلاقة بين الفاعلية الذاتية والإبداع الإداري

يتضح من خلال الجدول رقم (52) أن قيمة معامل بيرسون تقدر بـ 0,713 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الفاعلية الذاتية والإبداع الإداري، وعليه نقبل فرضية البحث القائلة بأنه توجد علاقة بين الفاعلية الذاتية والإبداع الإداري ونرفض الفرضية الصفرية.

8. عرض نتائج الفرضية السابعة:

تنص هذه الفرضية على: توجد علاقة بين التأثير والإبداع الإداري لدى عمال شركة الإسمنت بني صاف.

وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التأثير والإبداع الإداري.

الجدول رقم (53): يبين معامل ارتباط بيرسون بين التأثير والإبداع الإداري

مستوى الدلالة	قيمة معامل بيرسون	
0,01	0,722**	العلاقة بين التأثير والإبداع الإداري

يتضح من خلال الجدول رقم (53) أن قيمة معامل بيرسون تقدر بـ 0,722 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التأثير والإبداع الإداري، وعليه نقبل فرضية البحث القائلة بأنه توجد علاقة بين التأثير والإبداع الإداري ونرفض الفرضية الصفرية.

9. عرض نتائج الفرضية الثامنة:

تنص هذه الفرضية على: توجد فروق في مستوى التمكين النفسي تبعاً لمتغير الجنس لدى العمال في لدى عمال شركة الإسمنت بني صاف.

وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ت (T) لعينتين مستقلتين.

الجدول رقم (54): يبين الفرق في مستوى التمكين النفسي تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التمكين	ذكر	189	74,67	7,899	2,452	0,332
النفسي	أنثى	31	71,00	6,465		

من خلال الجدول رقم (54) يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت 2,452 وبلغ مستوى الدلالة 0,332 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وعليه تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تبعاً لمتغير الجنس وبالتالي فإن فرضية البحث لم تتحقق.

ثانياً: مناقشة النتائج

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

ظهر من خلال النتائج المتحصل عليها حسب الجدول رقم (47) وجود مستوى مرتفع من التمكين النفسي، وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذي بلغ 74,150 وهو أعلى تماماً من المتوسط الفرضي الذي يفرضه هذا المقياس والمقدر بـ: 57.

ويمكننا تفسير هذه النتيجة من خلال أبعاد استبيان التمكين النفسي ذات المستوى المرتفع الذي ظهر في الجدول رقم (45) حيث أن عمال شركة الاسمنت يتمتعون بمستوى مرتفع من التمكين النفسي نتيجة: ارتفاع درجة شعورهم بأهمية عملهم، التي نرى أنها تعتبر حافزاً داخلياً ومعنوياً يأتي قبل الحوافز الخارجية الأخرى، فقد لاحظنا من خلال المقابلات مع عمال الشركة أثناء توزيع الاستبيانات أنهم مدركون لأهمية وقيمة مهامهم وخدماتهم واعتزازهم بالعمل بالشركة واعتباره ذو مكانة لديهم خاصة في ظل ارتفاع نسبة البطالة كما صرحوا، ومن خلال فقرات الاستبيان تبين أنهم يستشعرون أهمية عملهم من خلال نظرتهم أن المهام التي يمارسونها ذات قيمة عالية بالنسبة لهم، وأن وقتهم مستغل في عمل مهم مما يدفعهم إلى المثابرة والحرص على العطاء، وأن الجهود التي يبذلونها في العمل تشكل مصدر راحة نفسية

لهم، وهذا ما يعزز شعورهم بالتمكين النفسي. وندعم وجهة نظرنا هذه من خلال ما جاء في نموذج هاكمان وأولدمان (2000) Hackman & Oldman الذي يرى بأنه يوجد خمس خصائص أساسية للوظيفة تؤثر على إدراك الموظف للتمكين النفسي ومن أهم هذه الخصائص أهمية العمل التي تعبر عن إدراك الموظف لقيمة عمله وتأثيره عليه وعلى الآخرين.

وارتفاع مستوى شعورهم بامتلاك الفاعلية الذاتية (الكفاءة)، وهذا راجع إلى وجود اندماج كبير بين العمال وما يمتلكونه من مهارات ومؤهلات لأداء مهامهم بكل ثقة وكفاءة وفعالية وأن لهم إرادة في تولي الأمور التي تحدث وتحمل المسؤولية، ما يؤدي إلى شعورهم بالاستعداد لمواجهة التحديات وكل ما هو غير متوقع، وزيادة الثقة بقدراتهم على إنجاز عملهم بالشكل المطلوب وهذه الثقة تعزز مستوى الإحساس بالفاعلية الذاتية التي تعتبر عاملاً نفسياً يوفر الارتياح والاندماج في العمل مما يعزز شعور العامل بأنه ممكن نفسياً. وندعم ما توصلنا إليه ووجهة نظرنا هذه في تفسير النتيجة ما أسفرت عنه دراسة المعاني أحمد إسماعيل (2014) والتي أوضحت أن لكفاءة العاملين وثقتهم في قدرتهم وكفاءاتهم اللازمة لأداء أعمالهم وكذلك الشعور بمعنى العمل له الأثر الأكبر في تحقيق التمكين النفسي لدى العاملين بالشركات الصناعية الأردنية.

إضافة إلى امتلاكهم قدراً من حرية التصرف من وجهة نظرهم، وهذا راجع إلى أن العمال والموظفين بالشركة يمتلكون حرية في اختيار طريقة أداء مهامهم ولكن هذا في حدود الإجراءات والتعليمات كما صرحوا، وأن لهم رقابة ذاتية على عملهم، كما أن الإدارة تمنحهم مجالا لإبداء رأيهم في الأمور المتعلقة بالعمل، وأنهم يتحملون مسؤولية نتائج أداؤهم، وأنهم يتمتعون بالقدرة الكافية والمرونة اللازمة للتصرف في المهام الموكلة لهم، وفي رأينا هذه النتيجة منطقية كون أغلب أفراد العينة إدارات لهم رتب سامية بالشركة لديهم الثقة بقدراتهم والخبرة، وهو ما يجعلهم يشعرون بأنهم ممكنين نفسياً. وندعم تفسيرنا بما توصل إليه نموذج هاكمان وأولدمان (2000) Hackman & Oldman الذي أبرز أن استقلالية الموظف والحرية الممنوحة له في اتخاذ القرار تعتبر من الخصائص الأساسية للوظيفة التي تؤثر على شعور الموظف بالتمكين النفسي. وهذا يتفق مع دراسة Emerson (2008) التي توصلت إلى أنه يجب السماح للموظفين بإبداء آرائهم في القضايا التي تتطلب التعامل معها جماعياً، مما يعزز شعورهم بالتمكين والمشاركة في العملية، كما توصلت إلى ضرورة تقييم وسائل الاتصال لضمان فعالية التواصل بين جميع الأطراف، وأكدت أنه يجب على الإدارة أن تتبنى أسلوباً يشجع على تمكين الموظفين من خلال بناء الثقة وتعزيز التواصل مع الموظفين. وأيضاً نموذج مينون (2001) Menon الذي أشار إلى أن التمكين النفسي يتشكل من تكامل ثلاث عناصر نذكر منها الشعور بالسيطرة الذي يمثل إدراكه

للاستقلالية في العمل وإدراك الكفاءة الذي يعكس إحساسه بالقدرة والفاعلية الذاتية، وهذان العنصران يتوافقان مع وجهة نظرنا في تفسير النتيجة حيث أن إدراك الموظف لهما يجعله يشعر بأنه مسؤول عن عمله وقادر على الإنجاز مما يعزز ثقته بنفسه ويزيد من دافعيته، وبالتالي فإن التكامل بينهما يؤدي إلى تعزيز مستوى التمكين النفسي.

ونسبة من التأثير في العمل، وهذا راجع إلى أن لهم قدرا من المشاركة في القرارات والحرية في إبداء رأيهم في الأمور الخاصة بعملهم، ووجود قدر كاف من الثقة بين العمال ورؤسائهم وذلك لأنهم يملكون الكفاءة والخبرة في العمل كما أنهم يؤثرون في القرارات المتعلقة بعملهم بسبب روح العمل الجماعي التي يتمتعون بها، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة سبرايترز **Spritzer (1996)** التي توصلت إلى أن هناك علاقة بين ارتفاع مستوى الشعور بالتمكين النفسي لدى الأفراد والعمل في مناخ تنظيمي تسوده روح المشاركة والدعم من الزملاء والرؤساء.

ولذلك نرى أن هذه الأبعاد الأربعة التي ظهرت بمستوى مرتفع في الجدول رقم (45) تجتمع بشكل متكامل لتكوين بنية عامة للتمكين النفسي وبالتالي هو ما جعل عمال شركة الاسمنت يتمتعون بمستوى مرتفع من التمكين النفسي، وندعم ذلك بما جاء في نموذج **توماس وفيلتوس (1990) Thomas & Velthouse** الذي أبرز أن التمكين النفسي هو حافز داخلي ينطلق من الذات والمعتقدات الشخصية للفرد والذي يعكس موقفه نحو الظروف والعوامل المرتبطة مباشرة بمهامه مما يؤدي إلى الرضا والتحفيز، وكذلك ما أشار إليه نموذج سبرايترز **(1995) Spritzer** الذي أظهر أن التمكين النفسي ناتج عن تفاعل العوامل الخاصة بالفرد مع العوامل التنظيمية في بيئة العمل، حيث يرى كل من النموذجين أنه يمكن تقدير مستوى التمكين من خلال المدركات النفسية الأربعة للفرد والمتمثلة في: (المعنى، الكفاءة، حرية الاختيار (الاستقلالية)، التأثير)، أي أن التماس الموظف لهذه الأبعاد الأربعة أو لمعظمها في بيئة عمله يجعله يشعر بأنه ممكن نفسيا.

كما ترجع النتيجة من وجهة نظرنا استنادا إلى ما صرح به رئيس مصلحة المستخدمين أثناء أخذ المعلومات حول الشركة أنها تهتم بتكوين وتدريب الموظفين لديها بمختلف مستوياتهم وفئاتهم المهنية لتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم للتكيف مع متطلبات العمل مما ينعكس على كفاءتهم ويرفع معنوياتهم، فجهود شركة الاسمنت التي تزود الموظفين بالمعارف وتكسبهم المهارة الكافية لأداء مهام وظائفهم، وتطوير إمكانياتهم وقدراتهم يعزز شعورهم بالفاعلية الذاتية، والثقة بأنفسهم وإنجاز عملهم بكفاءة والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر واتخاذ القرارات والإسهام في محيط عملهم، وبالتالي يولد دافعا ذاتيا إيجابيا لديهم نحو العمل مما يعزز مستوى شعورهم بالتمكين النفسي. ونستدل على وجهة نظرنا هذه بنموذج

كونجر وكانونغو (1988) Conger & Kanungo الذي ركز على أن الشعور بالتمكين ناتج عن تحسين شعور الفرد بفاعليته الذاتية والسيطرة على عمله وتقوية إيمانه بقدراته وكفاءته بدلا من الشعور بالضعف وفقدان السيطرة.

كما يعود المستوى المرتفع للتمكين النفسي في رأينا استنادا إلى المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة أن أغلب الموظفين من أفراد العينة هم من فئة "إطارات" حيث بلغت نسبتهم (61,36%) ونسبة الإطارات العليا (11,36%)، و(72,27%) منهم لديهم مستوى تعليمي جامعي، وأغلبهم لديهم أقدمية في عملهم فوق 5 سنوات، وهو ما جعل لديهم الثقة بقدرتهم على إنجاز عملهم بكفاءة، والقناعة بمعنى عملهم والشعور بامتلاك الخبرة والمهارة اللازمة لأداء مهامهم، وإمكانية تنفيذها باستقلالية والتأثير على ما يحدث في محيطهم، وهذه العناصر كلها عبارة عن مدركات نابعة من الداخل ساهمت في ارتفاع الشعور بالتمكين النفسي لدى الموظفين بالشركة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة قدة حياة (2023) التي أظهرت نتائجها أن التمكين النفسي يتوفر بمستوى مرتفع لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي.

وكذلك تتفق مع دراسة برسولي فوزية (2022) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية.

كما تشير دراسة النواجحة زهير (2016) إلى نفس نتيجة الفرضية والتي تمثلت في وجود مستوى مرتفع من التمكين النفسي لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية.

ودراسة بلعاوي مجدولين (2015) التي كشفت وجود مستوى مرتفع من التمكين النفسي لدى العاملين بالجامعات الرسمية الهاشمية، وهذا يتفق مع ما تم التوصل إليه في دراستنا الحالية.

وأیضا اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة أبا زيد رياض (2010) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من التمكين النفسي لدى العاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن.

وفي نفس السياق أشارت دراسة أبوعمره هشام والزمطة نضال وأبودان ميسرة (2017) إلى أن العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية في قطاع غزة يشعرون بمستوى عال من التمكين الوظيفي.

بينما اختلفت النتيجة التي أسفرت عنها دراستنا الحالية مع دراسة دروم أحمد وقهيري فاطنة وحمياني صبرينة (2019) التي توصلت أن مستوى التمكين النفسي في المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة جاء بدرجة متوسطة.

وفي نفس السياق اختلفت مع دراسة بومجان وقرشي (2019) التي كشفت عن وجود درجة متوسطة من التمكين لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

كما تختلف نتيجة الفرضية مع دراسة زروخي وجيجيق ولجلط (2019) التي أشارت إلى أن مستوى التمكين النفسي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج كان متوسطا.

وكذلك دراسة دايرة عبد الحفيظ (2017) التي أثبتت أن مستوى تمكين العاملين بمؤسسة فريثال كان بدرجة متوسطة، وهذا يختلف مع نتائج دراستنا التي أبرزت أن مستوى التمكين النفسي مرتفع. وقد اختلفت أيضا مع دراسة ساخي بوبكر (2015) التي توصلت إلى وجود مستوى منخفض نسبيا من التمكين لدى أعوان الحماية المدنية لولاية وهران.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

ظهر من خلال النتائج المتحصل عليها حسب الجدول رقم (48) وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذي بلغ 88,775 وهو أعلى تماما من المتوسط الفرضي الذي يفرضه هذا المقياس والمقدر بـ: 69.

نفسر هذه النتيجة من وجهة نظرنا حسب ما تم ملاحظته والمعلومات التي تم جمعها من تصريح الموظفين ورؤساء المصالح أثناء الزيارات الميدانية أن العمال بشركة الإسمنت يتميزون بالقدرة على تقديم أفكار جديدة في العمل وأنهم عند مواجهة مشكلة ما يفكرون بطرق مختلفة لحلها مثلما صرح أحد رؤساء المصالح أنه عندما واجهت الشركة تحديا في تنظيم العمل عند إضراب بعض العمال بالمصنع قدم مجموعة من الموظفين اقتراحا مبتكرا لتوزيع المهام بشكل يساهم في استمرار سير جزء من العمل بكفاءة لتفادي الخسائر الناجمة عن نقص عدد العمال، كما أن العمال يساهمون في تطوير العمل وذلك من خلال مبادرتهم بتقديم اقتراحات تحسن من إجراءات العمل اليومية وهذا ما تم استنتاجه من أقوال المسؤولين والموظفين حيث اقترح بعض الموظفين بالشركة طريقة جديدة لتنظيم الملفات جعلت الوصول للمعلومات أسرع وأسهل، وكذلك يظهر الإبداع لديهم في قدرتهم على التكيف مع التحديات الجديدة التي تواجهها الشركة وتأقلمهم بسرعة ومحاولة ابتكار حلول تناسب أي وضع جديد، كما أن هناك تعاون بين العمال في حل المشكلات وعدم التردد في مشاركة أفكارهم مع زملائهم وهو ما يخلق جو إيجابي يشجع على الإبداع المشترك، وأن العمال يقدمون أفكار ومقترحات لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل حيث قام مجموعة من الموظفين بتطوير بعض الطرق للتواصل مع العملاء حسّنت من جودة الخدمة، كما ظهر إبداعهم أيضا في القدرة على استخدام الموارد المتاحة لهم بطرق ذكية فهم يتمكنون من تحقيق نتائج

جيدة حتى مع محدودية الموارد وهذا ما يدل على ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى عمال شركة الإسمنت بني صاف.

ويمكننا تفسير هذه النتيجة من خلال أبعاد استبيان الإبداع الإداري ذات المستوى المرتفع الذي ظهر في الجدول رقم (46) حيث أن عمال شركة الاسمنت يتمتعون بمستوى مرتفع من الإبداع الإداري نتيجة ل:

ارتفاع بعد المرونة ويرجع ذلك في رأينا استنادا إلى فقرات هذا البعد إلى أن عمال شركة الإسمنت يستشعرون بأن لهم القدرة على تقبل وجهات النظر المتعددة والآراء المخالفة لرأيهم، وأنهم قادرين على تغيير حالتهم الذهنية بتغيير الموقف الذي يواجهونه وتغيير وجهة نظرهم عند الاقتناع بعدم صحتها، وامتلاكهم القدرة على رؤية الأشياء والمشكلات من زوايا مختلفة أثناء أداء مهامهم، وأنهم قادرين على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل والتأقلم معها من خلال تعديل سلوكهم وأفكارهم حسب متطلبات المواقف التي يتعرضون لها في وظائفهم، وتقبل الأفكار الجديدة والسعي لتطوير أساليبهم في العمل، مما يعزز مستوى الإبداع الإداري لديهم.

وارتفاع بعد الأصالة ويعود ذلك إلى أن العمال بالشركة يرون بأنهم يمتلكون القدرة على تجديد أساليبهم في إنجاز المهام المُسندة إليهم والتفكير بعيدا عن الأفكار النمطية والتقليدية، وأن لهم القدرة على تقديم حلول مبتكرة وتجنب تكرار أفكار الآخرين وحلولهم، والقدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة تمكنهم من الربط بين الأفكار بشكل فريد، وأن لهم مساهمة في تقديم أفكار وتطوير حلول للمشكلات في العمل وهذا ناتج على أن الشركة تشجع عمالها على توليد أفكار جديدة وتطوير طريقة تفكيرهم من خلال اعتمادها على أساليب تحفيز معنوية ومادية مما ينعكس على تطوير أدائهم وبالتالي يعزز من درجة ممارسة الإبداع الإداري لديهم.

وارتفاع بعد الحساسية للمشكلات ويرجع هذا إلى وجهة نظر العمال بالشركة التي ظهرت من خلال فقرات هذا البعد حيث برز أنهم يرون أن لهم القدرة على إدراك مشكلات العمل في وقت مبكر والمبادرة باقتراح حلول لها، والوعي بوجود ثغرات والقدرة على تحديد التحديات التي قد يتعرضون لها قبل وقوعها، وسرعة ملاحظتهم للمواقف غير العادية في بيئة العمل بالشركة سواء في وظائفهم أو مع زملائهم، وإمكانية رؤيتهم لجوانب القصور والضعف في أدائهم ورؤية ما يغفل عنه الآخرين، وهذا يوحي بأن لهم القدرة على استخدام مهارات التفكير الإبداعي في عملهم وبالتالي يعزز مستوى الإبداع الإداري.

ارتفاع بعد المخاطرة وهذا راجع إلى استجابة عمال شركة الإسمنت على فقرات هذا البعد التي تدل على شعورهم بعدم الخوف من الفشل واستعدادهم لتقبله واعتباره كجزء من عملية التعلم في محيط العمل الذي يكسبهم خبرة وتجارب يستفيدون منها في مواجهة المواقف المستقبلية، والمبادرة بتبني أفكار وتطوير أساليب جديدة في ممارسة مهامهم والقدرة على الدفاع عنها، وتحمل المسؤولية والشجاعة في مواجهة النتائج المترتبة على القرارات المتخذة، والقدرة على التعامل مع المواقف الغير متوقعة، والعمل في فريق لديه روح المخاطرة وعدم الخوف من التغيير وهذه المؤشرات كلها تعتبر محركا أساسيا للإبداع الإداري لديهم.

ارتفاع بعد الطلاقة وهذا يرجع وفقا لوجهة نظر عمال شركة الإسمنت بأنهم قادرين على إنتاج أكبر عدد من الأفكار وسرعة الاستجابة للمواقف وتوليد البدائل والحلول المرتبطة بها، وسهولة التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بطلاقة، والقدرة على التواصل مع الآخرين وشرح أفكارهم بوضوح وتنوع المقترحات والبدائل، ونبرر وجهة نظرهم هذه بأن أغلب أفراد العينة من عمال الشركة كانوا من الإطارات ذوي خبرة تفوق 5 سنوات وذوي المستوى التعليمي العالي مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم ومهاراتهم في طرح أفكارهم وعرضها وهذا ما يعزز شعورهم بالتميز وبالقدرة على ممارسة الإبداع الإداري في عملهم.

وهذه العوامل مجتمعة هي ما أدى إلى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى عمال شركة الإسمنت بني صاف.

كما يرجع ارتفاع مستوى الإبداع الإداري إلى توفير برامج تدريبية لتنمية مهارات العمال وكفاءاتهم وتشجيعهم على التعلم المستمر وتبادل المعرفة وهذا ما صرح به رئيس مصلحة المستخدمين أن الموظفين بالشركة بمختلف مستوياتهم يستفيدون من التكوين سنويا حسب برنامج مجمع GICA، كما أنها توفر لهم فرص التعلم حيث تسمح لهم بالتكوين بالمعاهد والجامعات لزيادة مؤهلاتهم العلمية، وذلك لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الخاصة مما ينعكس على شعورهم بالكفاءة وبالتالي يجعلهم أكثر إتقانا لعملهم واستعدادا لتجربة الأفكار الجديدة وتحمل مسؤولية المخاطرة بهدف تحقيق التميز في أداء المهام، بالإضافة إلى أننا نبرر ذلك الارتفاع أيضا بما صرح به رئيس مصلحة المستخدمين وبعض الموظفين بأن شركة الإسمنت تسعى دائما إلى مواكبة التطور التكنولوجي لتسهيل العمل وتهتم بالتجديد الدائم في الأساليب والتقنيات المستخدمة، وإدخال الآلات المتطورة وتكوين العمال عليها لمساعدتهم على أداء مهامهم بكفاءة، واعتمادها على التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي حيث أن الشركة تقدم منحا لموظفيها كلما ارتفع إنتاجها ونسبة مبيعاتها من الإسمنت، وأنها تُثَمِّن جهود العمال وتقدرها وهذا ما يعزز مستوى الإبداع

الإداري لديهم، ويتفق هذا مع دراسة Fernandez & Moldogazeiv (2013) التي بينت نتائجها أن منح الموظفين فرص التدريب لاكتساب المهارات والكفاءات اللازمة التي تساعده في إنجاز مهامه له ارتباط إيجابي بالتشجيع على الإبداع لدى العاملين في القطاع العام.

كما تعود هذه النتيجة من وجهة نظرنا إلى شخصية الموظفين التي لاحظناها أثناء الزيارات الميدانية أنهم يتمتعون بتفكير إبداعي وقدرة ذهنية تدفعهم إلى البحث عن التجديد ورغبتهم في التطوير المستمر والحصول على بدائل كثيرة، وحب الاستطلاع وتقبل التغيير وتطوير القديم بالرغم من أن بعض المهام تعتبر روتينية بالنسبة لهم، والشعور بالأمن النفسي وحريتهم في التعبير عن رأيهم والرغبة في تحقيق الذات وهذا يشير إلى وجود سلوك إبداعي لدى عمال الشركة الذي أدى إلى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري الذي ظهر من خلال إجاباتهم عن أداة القياس.

ونفسر هذه النتيجة أيضا من خلال الخصائص الشخصية لعينة الدراسة التي بينت بأن أغلب العمال من الإطارات والإطارات العليا ذوي مستوى تعليمي عالي وخبرة تفوق 5 سنوات وذلك جعلنا نرى أنهم في مرحلة متقدمة من الوعي والمعرفة في مجال وظائفهم وطرق إنجاز مهامهم ما يجعلهم يستخدمون طرق تفكير مختلفة للتفاعل مع المواقف والتحديات التي يتعرضون لها أثناء ممارسة أعمالهم وهو ما أدى إلى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بن مجاهد فاطمة الزهراء ودليل إيمان (2021) التي كشفت عن وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى الموظفين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وتتفق مع ما أشارت إليه دراسة شلابي وليد (2020) أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى مفتشي التعليم الابتدائي.

وفي نفس السياق اتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع نتيجة دراسة جزيري لمياء وبديسي فهمية (2018) التي أظهرت أن درجة توفر أبعاد الإبداع الإداري كانت مرتفعة لدى الموظفين بمديرية الاتصالات بقسنطينة.

ويتفق ذلك أيضا مع دراسة لبوز إلياس (2016) التي توصلت إلى أن الإبداع الإداري يتواجد في المؤسسة العمومية بشكل واعي وواضح بصورة إرادية بعيدة عن الصدفة.

كما تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة الحجوج أكرم وأبو علي عبد القادر (2018) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة.

وأيضاً دراسة الشاعر حسين سليم (2016) التي أشارت إلى أن مديري مدارس وكالة الغوث يمارسون الإبداع الإداري بدرجة عالية 81,52%.

وكذلك توصلت دراسة النتيفات محمد بن عامر (2006) إلى نفس النتيجة والتي تشير إلى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض.

وأوضحت دراسة زروخي فيروز وجيجيق زكية ولجلط إبراهيم (2019) التي أشارت إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج كان مرتفعاً من وجهة نظرهم وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة شيخاوي صلاح الدين (2020) التي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، الأصالة، روح المخاطرة، الحساسية للمشكلات، المرونة) كان متوسطاً لدى موظفي الجماعات الإقليمية ببلديات ولاية المسيلة.

كما تختلف مع دراسة الكرو حسين والمايل عبد السلام (2021) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري كانت متوسطة لدى الموظفين في الإدارة العامة.

وكذلك تبين في دراسة أبو حميدي إلهام (2019) أن واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وهذا لا يتفق مع ما تم التوصل إليه.

واختلفت كذلك نتيجة دراستنا الحالية مع دراسة عابنة رامي محمود والشقروان رامي إبراهيم (2013) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاءت بدرجة متوسطة.

وكذا دراسة بومجان عادل وقريشي محمد (2019) التي أشارت إلى أن مستوى الإبداع الإداري جاء متوسطاً لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

ونفس النتيجة توصلت إليها دراسة دايرة عبد الحفيظ (2017) والتي أوضحت أن ممارسة الإبداع في مؤسسة فريثال كان متوسطاً.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

ظهر من خلال النتائج المتحصل عليها حسب الجدول رقم (49) أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 0,860.

ويمكننا تفسير هذه النتيجة وفقا لوجهة نظرنا بالاستناد إلى ما يتمتع به عمال شركة الإسمنت بني صاف من تمكين نفسي مرتفع الذي انعكس إيجابيا على سلوكياتهم فأدى إلى تعزيز ثقتهم بأنفسهم وتشجيعهم على بذل جهد أكبر في عملهم وتحمل مسؤولياتهم، والتكيف مع ظروف بيئة العمل ومواجهة التحديات بكفاءة أعلى وزيادة تركيزهم على تحقيق طموحاتهم وأهدافهم الوظيفية والقدرة على التعبير عن أفكارهم مما يحفزهم على استخدام مهاراتهم وقدراتهم الكامنة بشكل أفضل، والتعبير عن أفكارهم والاستعداد لتقديم حلول لما يواجهونه من مشكلات في العمل وبالتالي يعزز إمكانية ظهور الأفكار الإبداعية وتطبيقها في سياق وظائفهم، وعليه يمكن أن نعتبر التمكين النفسي كمؤشر للتنبؤ بمستوى الإبداع الإداري حيث أن ارتفاعه يرتبط بارتفاع مستوى الإبداع الإداري الذي ظهر من خلال نتائج الدراسة الحالية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في نموذج سبرايترز **Spritzer** الذي أوضح بأن التمكين النفسي بأبعاده الأربعة يساهم في التحفيز على الإبداع الإداري، حيث أشار هذا النموذج أن التمكين النفسي يتشكل من خلال إدراك الفرد لأربعة أبعاد (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) تعكس تقيّماته ومواقفه الإيجابية اتجاه عمله الناتجة عن تفاعل العوامل الخاصة بالفرد مع العوامل التنظيمية مما يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع الإداري، وذلك يجعلنا نفهم أن التمكين النفسي يساعد على تطوير آليات داخلية تحفز العمال على التكيف ومواجهة التحديات والتغلب على الإحباط للوصول بأدائهم إلى التميز من خلال تطوير أساليبهم في العمل وإدارة مهامهم وإنجازها بأكثر الطرق كفاءة والوعي بالمشكلات وتوقع حلول لها والتخطيط المدروس وهذا ما يشير إلى الإبداع الإداري، وعليه تعود نتيجة الدراسة الحالية من وجهة نظرنا في ضوء تلك الأبعاد التي ذكرتها سبرايترز **Spritzer** إلى أنه عندما يشعر العمال بأن عملهم ذو قيمة وأهمية بالنسبة لهم فإن ذلك يدفعهم لتطوير أنفسهم من أجل أداء مهامهم بكفاءة عالية وأساليب جديدة، والمبادرة لإيجاد طرق لحل مشكلات العمل لتحسينه وزيادة قيمته مما يعزز قدرتهم على الإبداع الإداري، كما أن شعورهم بحرية التصرف والاستقلالية في اختيار كيفية أداء عملهم يسمح لهم باستكشاف طرق جديدة لإنجاز مهامهم ويشجعهم على المبادرة والتفكير الخلاق وتجربة أساليب مختلفة والنظر للمواقف من عدة زوايا، ويجعلهم يمتلكون المرونة والطلاقة الفكرية مما يدعم صفات الإبداع الإداري لديهم، وأن إدراك

العمال لفاعليتهم الذاتية والثقة في قدراتهم الشخصية ومهاراتهم يمكنهم من التفكير بشكل إبداعي ويزيد من ثقتهم بكفاءتهم مما يشجعهم على تقديم أفكار جديدة وتعزيز الرغبة في التعلم المستمر وتطوير المهارات وأساليب العمل والتفكير بحكمة أكبر والقدرة على التعبير عن أفكارهم والدفاع عنها والاستفادة من آراء زملائهم مما يزيد من مرونتهم في التعامل مع المواقف والاستجابة السريعة لها، ووعيهم بالمشكلات ووضع خطط لحلها وتوجيه الذات بفعالية والمخاطرة المحسوبة وتطوير استراتيجيات للتكيف مع ما يواجهونه وهذا ما يشير إلى تعزيز الإبداع الإداري لديهم، بالإضافة إلى أن إدراك العمال لتأثيرهم في العمل والقدرة على صنع القرارات والمشاركة في تطوير العمل والمساهمة الفعالة في حل المشكلات يزيد من رغبتهم في المشاركة في عملية التحسين والتطوير والتعاون مع زملائهم وتقديم اقتراحات وحلول إبداعية لتحسين الأداء مما يدعم ممارستهم للإبداع الإداري. وبناءً على ما سبق فإن ارتفاع درجة الشعور بالتمكين النفسي لدى العمال بشركة الإسمنت بني صاف يرتبط بارتفاع الإبداع الإداري لديهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حبالى كريمة وتيغزة أحمد (2023) التي توصلت إلى أن أبعاد تمكين العاملين تساهم في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية بالمؤسسة البترولية الجزائرية سونطراك.

كما تتفق مع دراسة عزوز موسى وسي أحمد موسى (2022) التي بينت نتائجها أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى.

وأُسفرت أيضا نتائج دراسة بومجان عادل وقرشي محمد (2019) إلى نفس نتيجة الفرضية حيث تشير إلى أنه يوجد ارتباط موجب قوي نسبيا بين التمكين والإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه نتائج دراسة دروم أحمد وقهيري فاطنة وحماني صبرينة (2019) أنه يوجد أثر إيجابي للتمكين النفسي على السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة.

وفي نفس السياق توصلت دراسة زروخي فيروز وجيجيق زكية ولجلط ابراهيم (2019) إلى أن التمكين النفسي يساهم بنسبة 37,7% في إبداع الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج.

وتشير أيضا دراسة دايرة عبد الحفيظ (2017) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والإبداع بمؤسسة فريثال لصناعة الأسمدة البتروكيميوية في الجزائر.

وكذلك دراسة الضيدان الحميدي (2020) التي تشير إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين التمكين النفسي بأبعاده والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

وتتفق أيضاً نتيجة هذه الفرضية مع دراسة قليوبي خالد بن محمد (2020) التي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأساليب المعرفية الإبداعية وبالتمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز جدة.

وأوضحت كذلك دراسة الشريدة ماجد وعبد اللطيف محمد سيد (2018) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين النفسي ومهارات التدريس الإبداعي لدى معلمي محافظة وادي الدواسر.

كما توصلت دراسة أبوعمره هشام والزمطة نضال وأبودان ميسرة (2017) إلى أنه توجد علاقة بين ثقافة التمكين الوظيفي بأبعاده (التمكين الإدراكي والهيكلية) ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية في قطاع غزة.

وتتفق نتيجة دراستنا الحالية مع دراسة المعاني أحمد إسماعيل (2014) التي أسفرت عن وجود أثر للأنشطة الداعمة للإبداع الإداري على تحقيق التمكين النفسي بالشركات الصناعية الأردنية.

وفي نفس السياق أشارت دراسة Ghiasi Nadishan & Jahani Javanmardi & Khorsandi Taskoh (2017) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع لدى المعلمين.

ودراسة Fernandez & Moldogazeiv (2013) التي بينت نتائجها أن لممارسة التمكين فعالية على تشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين في القطاع العام.

بالإضافة إلى دراسة Nd cakar & A. Erluk (2010) التي توصلت إلى أن هناك أثر للتمكين في تكوين بيئة العمل المناسبة التي تشجع القدرة على الإبداع لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والكبيرة.

وكذلك أظهرت دراسة Knight Turvey (2006) وجود علاقة موجبة بين التمكين النفسي وعناصر الإبداع لدى العاملين في شركة التصنيع الأسترالية. ويتفق ذلك مع ما تم التوصل إليه في دراستنا الحالية.

في حين أن دراسة L. C. chang & C. H. Lieu (2008) أشارت إلى أنه يوجد تأثير ضعيف بين كل من تمكين العاملين والسلوك الإبداعي للممرضات في قطاع الصحة العمومي، وذلك يتناقض مع

نتيجة الدراسة الحالية التي أوضحت وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى عمال شركة الإسمنت بني صاف حيث قُدِّر معامل الارتباط بـ 0,860.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة بريكي محمد والعقريب كمال (2022) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين تمكين العاملين وتحقيق الإبداع بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة.

4. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

ظهر من خلال النتائج المتحصل عليها حسب الجدول رقم (50) أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 0,668.

ويمكننا تفسير هذه النتيجة حسب وجهة نظرنا في ضوء ما يتمتع به عمال شركة الإسمنت بني صاف من شعور مرتفع بأهمية العمل الذي ظهر من خلال الجدول رقم (45) حيث أدى إلى إحساسهم بالقيمة الذاتية وأهمية دورهم في الشركة، وزيادة ثقتهم بأنفسهم ودافعيتهم الداخلية لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وبالتالي تشجيعهم على العمل بجدية أكبر وتقديم اقتراحات تساهم في تطوير العمل، وتوليد الرغبة في التميز من خلال التجديد وابتكار طرق تسهل عليهم إنجاز مهامهم، والاستعداد للتغيير والمرونة في التعامل مع التحديات والصعاب التي تعترضهم، كما انعكس ذلك بشكل إيجابي على رغبتهم في التعلم المستمر لتطوير مهارات جديدة وهذا ما يعزز قدرتهم على الإبداع الإداري، حيث ترى الباحثة أن إدراك العامل لأهمية العمل الذي يقوم به يخلق بيئة نفسية إيجابية تساهم في تعزيز الارتباط العاطفي بوظيفته ورفع الروح المعنوية وجعله أكثر رضا والتزاما وتحفيزا ما ينعكس إيجابيا على سلوكه، وبالتالي يؤدي إلى محاولة تجديد أساليبه والسعي بكل طاقته لتحسين أدائه وإثارة إمكانياته الكامنة لإنجاز العمل على نحو مُرضٍ ومتميز وعليه فإن ارتفاع الشعور بأهمية العمل لدى الموظفين يحفزهم على الإبداع في عملهم.

وترجع هذه النتيجة أيضا حسب رأينا إلى أن إدراك الموظف لأهمية عمله وفهم قيمته يمنحه راحة نفسية ناتجة عن توافق المهام الموكلة له مع معتقداته وسلوكياته مما يزيد من دافعيته الذاتية لاستخدام مهاراته بأفضل طريقة، ويحفزه على البحث عن طرق لتحسين أدائه وتطويره، ويعزز التزامه فيدفعه لبذل جهد أكبر في إيجاد حلول إبداعية لمواجهة التحديات، والوعي بوجود نقاط ضعف فيما يقوم به، كما يجعل الموظف أكثر رغبة في إبداء آرائه، وأكثر استعدادا لتحمل مسؤولية أكبر مما يؤدي للمبادرة بتبني أفكار

وأساليب جديدة لتطوير العمل، وهذا ما يوضح لنا كيف أن إدراك معنى العمل يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً في خلق بيئة داعمة للإبداع الإداري.

وندعم ذلك من خلال ما أشار إليه نموذج توماس وفيلتوس (1990) **Thomas & Velthouse** أن التمكين النفسي يبدأ من الذات حيث أن نظام معتقدات الفرد الذي يتضمن نظرتة للعالم الخارجي ولنفسه (أي العوامل المتعلقة بالمهام التي يقوم بها والمتعلقة به) يؤثر على مفهوم الذات لديه، وعليه نرى أن مفهوم الذات إذا كان إيجابياً فإنه يؤدي إلى زيادة ثقة العامل في نفسه وبالتالي تعزيز المبادرة والرغبة في الابتكار والتفكير الإبداعي، كما قد أشار أيضاً توماس وفيلتوس أن العوامل المتعلقة بالمهام التي يقوم بها الفرد تولد لديه شعوراً بالتحفيز الداخلي، ما يجعلنا نرى أن هذا التحفيز يدفعه إلى التفكير بطرق مختلفة، وتجربة أفكار جديدة لحل المشكلات أو تحسين العمل، وهذا ما يدل على سلوك الإبداع الإداري.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نموذج سبرايترز **Sprietzer** الذي أوضح أن التمكين النفسي بأبعاده يساهم في تعزيز الإبداع الإداري، وباعتبار أن إدراك أهمية (معنى) العمل أحد الأسس التي تساهم في شعور الأفراد بالتمكين النفسي فهي بدورها ترتبط بالإبداع الإداري، فعندما تتوافق متطلبات المهام الموكلة للفرد مع مهاراته وأهدافه ويشعر بأن عمله ذو قيمة في إطار تحقيق أهداف مؤسسته فإنه يعزز قدرة الفرد على ربط أهدافه وجهده المبذول بمهام العمل مما يخلق بيئة نفسية مشجعة تجعله أكثر دافعا للمساهمة بأفكاره واقتراحاته المفيدة لإحداث تغييرات إيجابية في مجال وظيفته، وأكثر استعدادا لاستخدام مهاراته الإبداعية المشاركة في حل المشكلات والتفكير بشكل إبداعي لتحسين أدائه أو بيئة عمله، وبالتالي فإن إدراك الموظف لأهمية العمل الذي يقوم به يعتبر أحد المحفزات للإبداع داخل بيئة العمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حبالى كريمة وتيغزة أمجد (2023) التي توصلت إلى أن بعد المعنى (أهمية العمل) من متغير تمكين العاملين يساهم في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية بالمؤسسة البترولية الجزائرية سونطراك.

كما تتفق مع دراسة عزوز موسى وسي أحمد موسى (2022) التي بينت نتائجها أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد المعنى والسلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى.

وأسفرت أيضاً نتائج دراسة بومجان عادل وقرشي محمد (2019) إلى نفس نتيجة الفرضية حيث تشير إلى أنه يوجد ارتباط موجب بين بعد معنى العمل والإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه نتائج دراسة دروم وأحمد وقهيري فاطنة وحماني صبرينة (2019) أنه يوجد أثر إيجابي لبعد المعنى على السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة.

وفي نفس السياق توصلت دراسة زروخي فيروز وجيجيق زكية ولجلط ابراهيم (2019) إلى أن بعد المعنى يساهم في إبداع الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.

وتشير أيضا دراسة الضيدان الحميدي (2020) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين بعد المعنى والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

كما توصلت دراسة أبوعمره هشام والزطمة نضال وأبودان ميسرة (2017) إلى أنه توجد علاقة بين بعد الإحساس بقيمة العمل من التمكين النفسي ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية في قطاع غزة.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة بريكي محمد والعقريب كمال (2022) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين أبعاد تمكين العاملين وتحقيق الإبداع بمؤسسة مغرب بابب بالمسيلة.

5. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

ظهر من خلال النتائج المتحصل عليها حسب الجدول رقم (51) أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين حرية التصرف والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 0,596.

ويمكننا تفسير هذه النتيجة من خلال وجهة نظرنا في ضوء نتائج الجدول رقم (45) التي أظهرت تمتع عمال شركة الإسمنت بقدر من حرية التصرف والتي أدت إلى تنمية شعورهم بالاستقلالية في اتخاذ القرارات في إطار عملهم دون الحاجة لانتظار التوجيهات أو الرجوع المستمر إلى مستويات عليا من الإدارة بالشركة وإنجاز مهامهم دون رقابة مكثفة وصارمة، مما يجعلهم أكثر استعدادا للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم واستخدام مهاراتهم بشكل أفضل وتنويع أساليب عملهم وابتكار طرق أفضل لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية، ويحفزهم على التفكير بشكل أكثر مرونة وتبني سلوكيات متجددة تناسب مواقف العمل المختلفة وتطوير مهاراتهم القيادية وقدرتهم على حل المشكلات، كما أن ترسيخ مبادئ الحرية والاستقلالية في الشركة ينعكس على بيئة العمل حيث قد تصبح أكثر مرونة وتفاعلية مع الظروف المختلفة مما يتيح

للموظفين التعامل مع التحديات التي يواجهونها أثناء أداء مهامهم بطرق مبتكرة وغير تقليدية والتكيف بسهولة مع التغيرات السريعة، ويجعلهم يتقنون بأفكارهم الخاصة وعدم الخوف من النقد عند اقتراحها باعتبار أنها ليست بالضرورة مثالية أو نهائية بل يتفهمون أنها قد تخضع للنقد أو أنها قابلة للتعديل أو التحسين من خلال التواصل المفتوح وتبادل الأفكار مع الآخرين، وبالتالي فإنه كلما كانت بيئة العمل تدعم حرية تصرف العمال في وظائفهم كلما كانت فرص الإبداع في أدائهم أكبر.

وترجع هذه النتيجة في رأينا إلى أن التماس الموظف في الشركة بأن له الحرية في تحديد كيفية تنفيذ عمله واتخاذ قراراته الفردية المتعلقة بوظيفته، وإمكانية تجربة أساليب مختلفة واختيار الأفضل منها وفقا لما يتناسب مع رؤيته الشخصية يؤدي إلى زيادة مبادرته واكتسابه خبرات ذات قيمة في مجال عمله، وتطوير قدراته على التفكير بشكل أكثر انفتاحا ومرونة والحرص على معرفة نقاط الضعف فيما يقوم به، والتعبير عن أفكاره بطلاقة وتوسيع خياله مما يزيد من قدرته على إحداث بعض التغيرات في أساليب عمله حسب المواقف التي يتعرض لها، وهذه المظاهر كلها تسهم في تحفيز الموظف على التميز والتفكير الإبداعي في إنجاز عمله، كما أن منح الموظفين والمسؤولين قدرا من الاستقلالية في بيئة العمل يشجعهم على طرح أفكار مفيدة لتحسين طرق العمل، ويتيح لهم المرونة في تنفيذ المهام مما يسمح لهم بتطبيق أساليب إبداعية في حل المشكلات التي تواجههم، إضافة إلى أن ذلك يعكس ثقة إدارة الشركة في قدراتهم مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويحفزهم على المبادرة، ويجعلهم يشعرون بمسؤولية أكبر اتجاه نتائج عملهم الناجمة عن قراراتهم الشخصية الأمر الذي يدفعهم إلى التآني وإجراء تقييم ذاتي لأفكارهم قبل طرحها، ويشجعهم على البحث عن طرق لتحسين أداء مهامهم وتجريب أساليب وحلول متنوعة حتى لو تم ارتكاب الأخطاء باعتبار أن ذلك يحفز على التعلم المستمر وتطوير المهارات للتكيف مع التغيرات سواء المتعلقة بوظائفهم أو بيئة عملهم مما يدعم قدرتهم على الإبداع الإداري.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نموذج سبرايترز **Spritzer** الذي أوضح أهمية التمكين النفسي بأبعاده في تعزيز الإبداع الإداري، وباعتبار أن حرية التصرف (الاستقلالية) في العمل أحد الأسس التي تساهم في شعور الأفراد بالتمكين النفسي فهي بدورها ترتبط بالإبداع الإداري، ووفقا لذلك فإن إتاحة فرصة اتخاذ القرارات للأفراد بناء على كفاءاتهم وقدراتهم والظروف المحيطة دون إشراف مكثف يجعلهم قادرين على استخدام مهاراتهم بشكل أفضل، ويصبحون أكثر دافعا لتطبيق أفكارهم وإحداث تغييرات فعالة، ويساهم في تعزيز قدرتهم على التفكير الإبداعي لتطوير أساليبهم واتخاذ المبادرة بتقديم اقتراحات لتحسين الأداء وبالتالي تزداد قدرتهم على الإبداع الإداري والمساهمة الفعالة في تحسين بيئة العمل.

وعند دمج ما أشار إليه نموذج سبرايترز Sprietzer مع نموذج توماس وفيلتوس (1990) Thomas & Velthouse ونموذج مينون (2001) Menon اللذان اتفقا في أنه يمكن تقدير التمكين النفسي من خلال مجموعة مدركات تعكس مواقف الفرد اتجاه عمله من أهمها إدراكه لشعور الاستقلالية والحرية في العمل نجد أن حرية التصرف تعد عنصرا حيويا يعزز الإبداع الإداري، حيث أنه عبر تمكين الأفراد من اتخاذ قرارات مؤثرة وتحدي أنفسهم والتفاعل بحرية يتم تحفيزهم على إطلاق طاقاتهم الكامنة والتفكير بشكل إبداعي في مجال عملهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حبالى كريمة وتيغزة أحمد (2023) التي توصلت إلى أن بعد تقرير المصير (حرية التصرف) من متغير تمكين العاملين يساهم في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية بالمؤسسة البترولية الجزائرية سونطراك.

كما تتفق مع دراسة عزوز موسى وسي أحمد موسى (2022) التي بينت نتائجها أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد الحرية والسلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى.

وأُسفرت أيضا نتائج دراسة بومجان عادل وقرشي محمد (2019) إلى نفس نتيجة الفرضية حيث تشير إلى أنه يوجد ارتباط موجب بين حرية الاختيار والإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه نتائج دراسة دروم أحمد وقهيري فاطنة وحماني صبرينة (2019) أنه يوجد أثر إيجابي لبعد الاستقلالية على السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة.

وفي نفس السياق توصلت دراسة زروخي فيروز وجيحيق زكية ولجلط ابراهيم (2019) إلى أن بعد حرية التصرف يساهم في إبداع الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج.

وتشير أيضا دراسة الضيدان الحميدي (2020) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين بعد الاختيار والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

وكذلك دراسة Fernandez & Moldogazeiv (2013) التي بينت نتائجها أن منح الموظفين حرية التصرف في طريقة أدائه لعمله وتغيير إجراءات العمل واكتساب المهارات اللازمة التي تساعد في إنجاز مهامه له ارتباط إيجابي بالتشجيع على الإبداع لدى العاملين في القطاع العام.

واتفقت أيضا مع دراسة أمبيلي Ombile (2004) التي أظهرت نتائجها أن الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل تعتبر محفزا إيجابيا يساهم في تنمية الإبداع لدى مديري المدارس في الإكوادور، وأن المركزية والبيروقراطية تشكل عائقا يحد من قدرة المديرين على الإبداع.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة بريكي محمد والعقريب كمال (2022) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين أبعاد تمكين العاملين وتحقيق الإبداع بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة.

6. مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

ظهر من خلال النتائج المتحصل عليها حسب الجدول رقم (52) أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية الذاتية والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 0,713.

ويمكننا تفسير هذه النتيجة بالاستناد إلى نتائج الجدول رقم (45) التي أظهرت أن عمال شركة الإسمنت بني صاف يتمتعون بفاعلية ذاتية مرتفعة والتي أدت إلى منحهم الثقة بالنفس وقوة الشخصية وزيادة الرغبة في التميز والإنجاز، والتركيز على تحقيق طموحاتهم والمثابرة على تحسين الأداء، والقدرة على فهم المشكلات بعمق وتمكنهم من ربط المعارف الموجودة لديهم والمكتسبة من خبرتهم وبالتالي توليد أفكار إبداعية وفهم دقيق للتحديات ومواجهتها بشجاعة، كما أن الثقة الناتجة عن إحساس العمال بالفاعلية تحفزهم على المخاطرة الإيجابية والمحسوبة وتبني أفكار جديدة وتقلل من مقاومتهم للتغيير والتكيف مع متغيرات بيئة العمل، وبالتالي فإن التمتع بالفاعلية الذاتية يعتبر مؤشر للإبداع الإداري.

ويتفق ذلك مع ما عبر عنه باندورا Bandura أن معتقدات الفرد حول فاعليته الذاتية ترتبط بالدوافع التي تقف وراء تنوع سلوكه وقدرته على المثابرة وتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات والظروف المختلفة، وفي هذا السياق ترى الباحثة أن إدراك الفرد لفاعليته الذاتية يلعب دورا أساسيا في تعزيز ثقته بقدرته على اتخاذ القرارات وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي يواجهها، وأن العامل الذي يمتلك شعورا عاليا بالفاعلية الذاتية يكون أكثر استعدادا لتحمل المخاطرة والتغلب على العقبات التي تعترضه بشكل بناء

واستثمار الضغوط كفرص لتطوير أساليب جديدة في العمل، وهذا يؤكد أن الفاعلية الذاتية عنصر أساسي في الإبداع الإداري.

وترجع هذه النتيجة أيضا وفقا لوجهة نظرنا إلى أن توفير الشركة برامج تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين لديها وتعلم كل ما هو جديد في مجال عملهم وتنمية قدراتهم يجعلهم يشعرون بالقدرة على إنجاز مهامهم ويكسبهم الكفاءات والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وتحمل مسؤولياتهم مما يعزز الثقة لديهم بإمكانياتهم فيجعلهم يميلون لبذل جهد أكبر ومواصلة العمل رغم العقبات التي يواجهونها وبالتالي يدفعهم إلى البحث عن طرق لتحسين العمل ويشجعهم على تقديم اقتراحات وحلول دون خوف من النقد، ويكونون أكثر استعدادا لتجربة أساليب جديدة في أداء مهامهم، كما أن إحساس الموظفين بالفاعلية الذاتية يجعلهم يرون أنفسهم ذوي قدرات عالية يميلون إلى إبرازها في أدائهم وتوليد أفكار ذات قيمة ومفيدة تسهل عليهم إنجاز مهامهم ومواجهة التحديات والتأقلم معها وهذه كلها مؤشرات تدل على الإبداع الإداري وبالتالي فإن الشعور بالفاعلية الذاتية يؤدي إلى تبني الإبداع الإداري.

ونستدل على وجهة نظرنا هذه بنموذج **كونجر وكانونغو (1988) Conger & Kanungo** للتمكين النفسي الذي ركز على أهمية تعزيز وتقوية شعور الفرد بفاعليته الذاتية هذه الأخيرة التي تؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والقدرة على التفكير الإبداعي، وذلك من خلال اكتشاف الظروف المسببة للضعف أي الظروف التي تضعف ثقة الفرد بقدراته في أداء المطلوب منه وتحد من إبداعه، ومعالجتها من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية كتوفير التدريب اللازم لتطوير المهارات والممارسات التنظيمية غير الرسمية كتشجيع تبادل الأفكار وخلق جو داعم للمبادرات وتعزيز التعاون في حل المشكلات، وبذلك فإن هذا النموذج **لكونجر وكانونغو** يشير إلى توفير بيئة عمل محفزة تدفع الأفراد لإبراز سلوكهم الإبداعي من خلال تعزيز إيمانهم بإمكانياتهم وكفاءتهم.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نموذج **سبرايترز Sprietzer** الذي أوضح أن التمكين النفسي بأبعاده يساهم في تعزيز الإبداع الإداري، وباعتبار أن الشعور بالفاعلية الذاتية أحد الأسس التي تساهم في شعور الأفراد بالتمكين النفسي فهي بدورها ترتبط بالإبداع الإداري، ووفقا لذلك فإن إيمان الفرد بقدرته على تنفيذ مهامه والتعامل مع التحديات بنجاح يعزز ثقته بامتلاك المهارات والكفاءة اللازمة لأداء عمله، وأنه يستطيع تحقيق إنجازات مميزة مما يجعله أكثر دافعية للمشاركة في الاجتماعات وتقديم اقتراحات وتبني أساليب مختلفة حسب المواقف التي يتعرض لها، والتعامل مع المشكلات والتحديات كفرص لإظهار قدراته الكامنة وإمكانياته في اقتراح أفكار إبداعية، كما يصبح أكثر استعدادا للمغامرة والمبادرة والتجريب

والتفكير بمرونة وهي صفات أساسية تعزز القدرة على الإبداع، وبالتالي فإن إدراك الموظف لفاعليته الذاتية وإحساسه بالكفاءة يعتبر من المحفزات الرئيسية للإبداع الإداري في بيئة العمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حبالى كريمة وتيغزة أمجد (2023) التي توصلت إلى أن بعد الكفاءة (الفاعلية الذاتية) من متغير تمكين العاملين يساهم في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية بالمؤسسة البترولية الجزائرية سونطراك.

كما تتفق مع دراسة عزوز موسى وسي أحمد موسى (2022) التي بينت نتائجها أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد الكفاءة والسلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه نتائج دراسة دروم أحمد وقهيري فاطنة وحماني صبرينة (2019) أنه يوجد أثر إيجابي لبعد الكفاءة على السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة.

وفي نفس السياق توصلت دراسة زروخي فيروز وجيجيق زكية ولجلط ابراهيم (2019) إلى أن بعد الجدارة يساهم في إبداع الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريرج.

وتشير أيضا دراسة الضيدان الحميدي (2020) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين بعد الكفاءة والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

وكذلك دراسة Fernandez & Moldogazeiv (2013) التي بينت نتائجها أن توفير فرص التدريب للموظفين واكتساب المهارات اللازمة التي تساعد في إنجاز مهامه له ارتباط إيجابي بالتشجيع على الإبداع لدى العاملين في القطاع العام.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة بريكي محمد والعقريب كمال (2022) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين أبعاد تمكين العاملين وتحقيق الإبداع بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة.

وأشارت أيضا نتائج دراسة بومجان عادل وقريشي محمد (2019) إلى أنه لا يوجد ارتباط بين بعد الفاعلية الذاتية ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة، وهذا لا يتفق مع نتيجة الفرضية التي تم التوصل إليها.

7. مناقشة نتائج الفرضية السابعة:

ظهر من خلال النتائج المتحصل عليها حسب الجدول رقم (53) أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التأثير والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف - عين تموشنت، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 0,722.

ويمكننا تفسير هذه النتيجة بالاستناد إلى نتائج الجدول رقم (45) التي بينت أن عمال شركة الإسمنت بني لهم قدر من التأثير في العمل والذي أدى إلى شعورهم بقيمة آرائهم حول المسائل والأمور المتعلقة بوظائفهم حسب ما لاحظناه أثناء الزيارات الميدانية مما يسمح لهم في رأينا بإثبات أنفسهم من خلال الابتكار وتجريب أساليب جديدة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وزيادة دافعيتهم لتطوير أدائهم والسعي لإيجاد طرق تساهم في تسهيل المهام وتقديم قيمة مضافة لتحسين بيئة العمل والمشاركة في وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي يواجهونها في موقع عملهم، وتقبل التغيير ومواجهة التحديات بحماس ومرونة في التعامل مع المواقف المختلفة، كما أن إدراك العمال بأنّ لهم تأثير في مجريات العمل ونتائجه وأنهم يساهمون في نجاح فريق عملهم أو مؤسستهم يُشعرهم بقيمة دورهم وبمسؤولية أكبر اتجاه قراراتهم فيصبحون أكثر استعدادا للتفكير بشكل إبداعي ومتعمق لتقديم اقتراحات وحلول مفيدة وتتولد لديهم رغبة في بذل جهود أكبر لتحقيق التميز والتفوق في العمل، إضافة إلى أنه يزيد من تفاعلهم مع زملائهم الذين يتمتعون بخبرات ومهارات ووجهات نظر متنوعة مما يؤدي لتبادل الآراء وتنوع زوايا النظر للموقف وبالتالي إمكانية رصد مجموعة من الاقتراحات والأفكار الإبداعية المتنوعة وتطويرها لتصبح أفكارًا أكثر نضجا وفعالية تساعد في تحسين العمل وتحقيق الأهداف، وعليه فإن التأثير في محيط العمل يساهم في تهيئة بيئة مناسبة تدعم قدرة العمال على الإبداع.

وترجع هذه النتيجة وفقا لوجهة نظرنا إلى أن امتلاك العمال بعض التأثير في سير وظائفهم ومحيط عملهم ينعكس على شعورهم بثقة الإدارة في إمكانياتهم مما يزيد إحساسهم بالراحة في طرح أفكارهم وتقديم اقتراحاتهم دون خوف من الانتقادات والرفض، كما أن السماح لهم بالمشاركة في الأمور التي تهمهم واتخاذ القرارات بشكل تعاوني يُسهم في تنمية قدراتهم ويُشعرهم بقيمتهم وتقدير آرائهم وأنهم جزء مهم من عملية التغيير مما يساعدهم على إطلاق طاقاتهم داخل بيئة العمل لتحقيق أفضل أداء، ويحفزهم على المبادرة في حل المشكلات التي تعترضهم في العمل وتطوير حلول للاستجابة لمختلف التحديات التي تواجهها مؤسستهم، إضافة إلى أنهم يصبحون أكثر قدرة على التفاوض وتغيير وجهات نظرهم واتجاهاتهم

الفكرية وتعديل سلوكهم حسب المواقف وتقبل الآراء المختلفة والنقد البناء، وبالتالي فإن هذه العوامل مجتمعة تساهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى العمال.

وتتفق هذه النتيجة مع نموذج سبرايتزر **Sprietzer** الذي أوضح أهمية التمكين النفسي بأبعاده في تعزيز الإبداع الإداري، وباعتبار أن التأثير في العمل أحد الأسس التي تساهم في شعور الأفراد بالتمكين النفسي فهو بدوره يرتبط بالإبداع الإداري، حيث أن منح الأفراد فرصة للشعور بأن لديهم سيطرة على عملهم والتعبير عن أفكارهم وأنهم قادرين على إحداث تأثير في نتائج العمل يساهم في تعزيز قدرتهم على التفكير الإبداعي وتطوير أساليبهم، وتحفيزهم لاتخاذ المبادرة وتقديم اقتراحات لتحسين الأداء وبالتالي تزداد قدرتهم على الإبداع الإداري وتحسين بيئة العمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حبالى كريمة وتيغزة أحمد (2023) التي توصلت إلى أن بعد التأثير من متغير تمكين العاملين يساهم في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية بالمؤسسة البترولية الجزائرية سونطراك.

كما تتفق مع دراسة عزوز موسى وسي أحمد موسى (2022) التي بينت نتائجها أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير والسلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى.

وأسفرت أيضا نتائج دراسة بومجان عادل وقريشي محمد (2019) إلى نفس نتيجة الفرضية حيث تشير إلى أنه يوجد ارتباط موجب بين بعد التأثير والإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه نتائج دراسة دروم أحمد وقهيري فاطنة وحماني صبرينة (2019) أنه يوجد أثر إيجابي لبعد التأثير على السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة.

وفي نفس السياق توصلت دراسة زروخي فيروز وجيجيق زكية ولجلط ابراهيم (2019) إلى أن بعد التأثير يساهم في إبداع الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.

وتشير أيضا دراسة الضيدان الحميدي (2020) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين بعد التأثير والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة بريكي محمد والعقريب كمال (2022) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين أبعاد تمكين العاملين وتحقيق الإبداع بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة.

8. مناقشة نتائج الفرضية الثامنة:

ظهر من خلال النتائج المتحصل عليها حسب الجدول رقم (54) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تبعا لمتغير الجنس لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت، وهذا يعني أن مستوى التمكين النفسي لا يتأثر بجنس العامل أي أن عمال شركة الإسمنت إذا كانوا ذكورا أو إناثا يتمتعون بنفس القدر من الشعور بالتمكين النفسي في بيئة العمل.

يمكن تفسير هذه النتيجة وفقا لوجهة نظرنا بأن عمال شركة الإسمنت بني صاف لهم نفس الاستجابة والتصورات اتجاه التمكين النفسي، وبلاستناد إلى ما تم ملاحظته يعود ذلك إلى عدم وجود تمييز في تعامل إدارة الشركة مع الموظفين باختلاف جنسهم، وأنهم يتلقون نفس المعاملة ويتمتعون بنفس الإمكانات والفرص للتدريب والترقية والدعم مما يطور شعورهم بالتمكين، ويخضعون للتعليمات بنفس الدرجة الأمر الذي يجعلهم يتشاركون نفس الظروف في محيط عملهم وبالتالي تكون دوافعهم وحالتهم النفسية اتجاه عملهم بنفس التقدير، وعليه نرى أن هذا يعكس وجود إدارة توفر بيئة عمل داعمة للعدالة والمساواة في تقديم الفرص والدعم والتقييم على أساس الأداء والقدرات الشخصية مما جعل مستوى الشعور بالتمكين النفسي لدى العمال متساويا بين الجنسين.

كما ترجع نتيجة الدراسة الحالية من وجهة نظرنا إلى أن متغير الجنس لا يؤثر على التمكين النفسي، وذلك لأن التمكين النفسي عبارة عن حالة نفسية تتعلق بإدراك الموظفين لأربع عناصر (أهمية العمل، حرية التصرف، الفاعلية الذاتية، التأثير) تعكس مواقفهم اتجاه مهام وظيفته وبيئة عملهم بغض النظر عن جنسهم سواء كانوا ذكورا أو إناثا.

وتعود النتيجة أيضا في رأينا استنادا إلى خصائص العينة المدروسة أن معظم الموظفين من أفراد العينة لديهم خبرة وأقدمية في عملهم فوق 5 سنوات حيث أن متوسط الأقدمية في العمل للموظفين بلغ (12,40)، وأغلبهم لديهم مستوى تعليمي جامعي حيث بلغت نسبتهم (72,27%)، و(61,36%) منهم "إطارات" و(11,36%) إطارات عليا، وهو ما جعلهم يشعرون بالمكانة والأهمية وبامتلاك الكفاءة والصلاحيات والاستقلالية في عملهم والتأثير في محيطهم والقناعة بقدراتهم والثقة بأنفسهم مما ولد لديهم دافع نفسي ذاتي إيجابي نحو عملهم، وبالتالي فإن التمكين النفسي مسألة ترتبط بعوامل أخرى في بيئة العمل أكثر من كونه مرتبط بالجنس أي أن مستوى التمكين النفسي لا ينحصر عند جنس الموظفين مما جعل الذكور والإناث بالشركة يدركونه بنفس القدر.

ويمكننا إرجاع النتيجة من وجهة نظرنا إلى أنه في عصرنا لم يصبح هناك فرق بين الذكر والأنثى فالنظرة الحديثة للمرأة جعلت لها الحق في التعلم وأخذ أدوار مختلفة في كافة المجالات، وغيّرت نمط حياتها حيث أصبحت أكثر استقلالية واعتمادا على نفسها كالذكور وهو ما جعل العمال من الجنسين يعيشون في مجال العمل حياة وظيفية متماثلة، وبالتالي لم يصبح جنس الأفراد عاملا مؤثرا في شعورهم بالمكانة والفاعلية والاستقلالية والقدرة على التأثير في بيئة العمل وإمكانية تحقيق النجاح مما جعل الموظفين والموظفين بالشركة من أفراد العينة يتمتعون بنفس الاستجابة نحو التمكين النفسي في عملهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة قدة حياة (2023) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي تعزى لمتغير الجنس لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي.

كما تتفق مع دراسة النواجحة زهير (2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تبعا لمتغير الجنس لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية.

وفي نفس السياق أظهرت دراسة أبا زيد رياض (2010) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تبعا لمتغير الجنس للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن.

وكذلك دراسة بريكي محمد والعقريب كمال (2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تعزى لمتغير الجنس لدى العاملين بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة.

وأبرزت أيضا دراسة دايرة عبد الحفيظ (2017) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس مؤسسة فريثال لصناعة الأسمدة البيتروكيميوية في الجزائر.

وأظهرت دراسة أبوعمره هشام والزطمة نضال وأبودان ميسرة فتحي (2017) عدم وجود فروق دالة إحصائية لثقافة التمكين الوظيفي تعزى لمتغير العمر لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية في قطاع غزة، وهو نفس ما تم التوصل إليه في الدراسة الحالية.

كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة Ghiasi Nadishan & Jahani Javanmardi & Khorsandi Taskoh (2017) التي أشارت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين النفسي تبعا لمتغير الجنس.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة مداني طويهر طه ورفاع شريفة (2018) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك التمكين النفسي تبعا لمتغير الجنس لدى العاملين بالمكاتب الجامعية.

كما تختلف مع دراسة أبو حسن أحمد ومحمد نورة وعلي عائشة (2021) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في التمكين النفسي تبعاً لمتغير النوع لصالح الإناث لدى المعلمين مدارس مديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم.

وأسفرت أيضاً دراسة بلعاوي مجدولين (2015) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعات الرسمية الهاشمية.

وكذلك أشارت دراسة قليوبي خالد بن محمد (2020) إلى وجود فروق دالة إحصائية في التمكين النفسي تبعاً لمتغير النوع لدى أعضاء هيئة التدريس من مختلف أقسام جامعة الملك عبد العزيز جدة.

خاتمة وتوصيات

خاتمة:

من خلال ما سبق التطرق له في هذا البحث حاولنا لفت الانتباه إلى العلاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت، والتي تعتبر من أهم المؤسسات المنتجة للإسمنت في الجزائر.

حيث يمكننا القول أن العلاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري تعد أحد المواضيع الهامة في مختلف بيئات العمل المعاصرة، كونهما يشكلان عاملا أساسيا في تحقيق النجاح للفرد والمؤسسة معا، إذ تبين لنا أن التمكين النفسي يمثل حلقة وصل بين الجوانب الهيكلية والتنظيمية لبيئة العمل وتأثيرها الفعلي على الموظفين، فهو يترجم الممارسات التنظيمية من منح صلاحيات أوسع وثقة واستقلالية ومشاركة في القرارات الخاصة بوظائفهم إلى شعور داخلي بأهمية العمل وحرية التصرف والفاعلية الذاتية والتأثير مما يحفز الأفراد على ابتكار أفكار جديدة ويجعلهم أكثر طلاقة ومرونة في التعامل مع التحديات، وأكثر استعدادا للتجربة وتوقع حلول للمشكلات، وبالتالي فإنه يوفر بيئة داعمة ويشكل أرضية خصبة لنمو الإبداع الإداري، هذا الأخير الذي يتجاوز مجرد توليد أفكار إبداعية ليشمل تطوير أساليب العمل وتحسين العمليات الإدارية.

وقد توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى ارتفاع مستوى التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف- عين تموشنت، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية قوية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري، وأوضحت أيضا وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التمكين النفسي (أهمية العمل، حرية التصرف، الفاعلية الذاتية، التأثير) والإبداع الإداري، وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تبعا لمتغير الجنس.

ووفق ما أسفرت عنه نتائج دراستنا الحالية استنتجنا أن التمكين النفسي عبارة عن مثير داخلي يقاس من خلال أربعة أبعاد نفسية تعكس مواقف الموظفين اتجاه عملهم مما يؤدي إلى تحفيزهم على الإبداع الإداري، وإذا توفرت الجوانب التي تعزز الشعور به في بيئة العمل فإن ذلك ينعكس إيجابا على الأداء الشخصي للموظفين وأداء المؤسسة معا، لذا فإن تعزيز مستوى التمكين النفسي يمثل استثمارا في الموارد البشرية كونه يخلق قوة عاملة أكثر إبداعا وقدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات وهو ما يعد مفتاحا أساسيا لتحقيق النجاح والتقدم المستدام للمؤسسات بمختلف أنواعها وقطاعاتها.

التوصيات:

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للاستفادة منها على الصعيد العملي والعلمي كما يلي:

أولا: التوصيات العملية

- ✳ توفير مناخ عمل ملائم يساهم في الحفاظ على ارتفاع مستوى التمكين النفسي وأبعاده وفقا لما ظهر في الدراسة الحالية.
- ✳ على شركة الإسمنت إعطاء أهمية كبيرة لأبعاد التمكين النفسي نظرا لارتباطها بالإبداع الإداري لدى العمال كما أوضحت نتائج الدراسة.
- ✳ منح موظفي الشركة الفرص المناسبة لإبراز قدراتهم وإمكانياتهم والاستفادة منها في تحسيسهم بفاعليتهم الذاتية وبمعنى دورهم مما يعزز التمكين النفسي لديهم وتحفيزهم على الإبداع وطرح الأفكار الجديدة.
- ✳ تسليط الضوء على السلوك القيادي للرؤساء في تعاملهم لأن له تأثيرا نفسيا على الموظفين بالشركة.
- ✳ تعزيز ثقافة تقدير الجهود والاعتراف بإنجازات الموظفين لتشجيعهم على طرح أفكارهم والإبداع.
- ✳ تعزيز التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة وتبادل المعلومات والأفكار.
- ✳ وضع آليات مناسبة تجعل العمال بالشركة يشاركون أفكارهم دون خوف من النقد.
- ✳ ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بمجال البحث من خلال إقامة اتفاقيات مع الجامعات لمساعدتها على تطبيق المقاييس للتعرف على القدرات والمهارات الفكرية لعمالها لاستغلالها بشكل صحيح وتطويرها لتكوين أفراد مبدعين.

ثانيا: التوصيات العلمية

- نقدم بعض التوصيات واقتراحات لبعض البحوث المستقبلية كالتالي:
- ✳ دراسة العلاقة بين تقدير الذات والتمكين النفسي لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة أو لدى عينات أخرى.
 - ✳ دراسة أثر التمكين الإداري (الهيكلي) على التمكين النفسي بالمؤسسة محل الدراسة وفي مؤسسات أخرى في قطاعات مختلفة.
 - ✳ استخدام الاستبيان الذي تم بناؤه من طرف الباحثة لقياس التمكين النفسي وأيضا الاستبيان المعد لقياس الإبداع الإداري في دراسات أخرى.

- ✳ إجراء دراسات تربط التمكين النفسي بمتغيرات أخرى في بيئة العمل (الأداء الوظيفي، جودة الحياة الوظيفية، الالتزام التنظيمي، الصحة النفسية، الدافعية للإنجاز).
- ✳ إجراء دراسات تبحث في الفروق في مستوى كل من التمكين النفسي والإبداع الإداري وفق متغير الفئة المهنية والحالة الاجتماعية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية:

- أبازيد، رياض. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 24 (2)، 494-519.
- أبو حسن، أحمد محمد أحمد، ومحمد، نورة طه، وعلي، عائشة رف الله. (2021). التمكين النفسي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15 (15)، 1296-1324.
- أبو حمدي، إلهام نايف. (2019). واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 10 (27)، 73-86.
- أبو زيد، خالد ذيب حسين. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط.
- أبو عليم، طالب محمد. (2014). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- آدم، الأمين محمد، وإبراهيم، محمد مختار، وأبو نصيب، عرفة جبريل. (2021). الدور المعدل للتمكين النفسي للمستخدمين في العلاقة بين جودة نظم المعلومات الإدارية ورضا المستخدمين: دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29 (1)، 240-261.
- الأعمى، محمد إبراهيم، والشركسي، أبوبكر حسن. (2017، جوان). جودة حياة العمل وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، 9 (9)، 184-223.
- أفندي، عطية حسين. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- بابكر، كمال الدين حسن علي. (2015). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- باقبص، هدى عمر عبد الله. (2018). آلية التمكين الإداري. جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية. شبكة الألوكة www.alukah.net

- البحيصي، عبد المعطي محمود. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة [رسالة ماجستير]. جامعة الأزهر، غزة.
- برسولي، فوزية. (2017). أثر التمكين في الأداء البشري: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة [رسالة دكتوراه]. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- برسولي، فوزية. (2022، 2 ديسمبر). أثر التمكين النفسي على أداء العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة. مجلة دفاتر، 18 (2)، 443-426.
- برني، لطيفة. (2014). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة [رسالة دكتوراه]. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بسعيد، أسامة نبيل. (2018). دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الإبداع الإداري): دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان [أطروحة دكتوراه]. المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر.
- بلعوي، مجدولين عمر محمد. (2015). أثر التمكين النفسي في جودة العمل لدى العاملين في الجامعات الرسمية الهاشمية [رسالة ماجستير]. جامعة آل البيت، الأردن.
- بلقاسم، جوادي. (2014). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط [رسالة ماجستير]. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- بن سهلة، صباح. (2015). دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر - بسكرة [رسالة دكتوراه]. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- البناء، حسين موسى قاسم. (2015). أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- جزيري، لمياء، وبديسي، فهيمة. (2018، جوان). الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة. مجلة دراسات اقتصادية، 5 (1)، 247-228.
- الجعافرة، صفاء جميل. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، 40 (2)، 1687-1663.

- الحاج، أمل، فوزي إبراهيم. (2015). *علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة* [رسالة ماجستير]. جامعة الأزهر، غزة.
- الحجوج، أكرم محمد، وأبو علي عبد القادر خالد. (2018). *واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس*. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 7(2)، 11-35.
- حسنين، منار، حسن مصطفى. (2015). *درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين* [رسالة الماجستير]. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- حلاق، بطرس. (2020). *القيادة الإدارية*. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- حمادوش، عبد السلام. (2019). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفين الخلايا الجوارية للتضامن* [أطروحة دكتوراه]. جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر.
- خرموش، منى، وبحري، صابر. (2021). *تفعيل مدخل التمكين النفسي كإستراتيجية في تعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة*. مجلة العلوم الاجتماعية، 15(2)، 75-82.
- خلوف، زهرة. (2017). *دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي*. مجلة الاقتصاد الجديد، 2(17)، 13-34.
- دايرة، عبد الحفيظ. (2017). *تمكين العاملين كمدخل لتنمية الإبداع في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة فريثال لصناعة الأسمدة البيتروكميوية في الجزائر* [أطروحة دكتوراه]. جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- دايرة، عبد الحفيظ، وكيسري، مسعود. (2016، ديسمبر). *تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة فريثال لصناعة الأسمدة البيتروكميوية في الجزائر*. مجلة *رؤى اقتصادية* جامعة الشهيد حمه لخضور الوادي - الجزائر، 11(1)، 260-275.
- دبله، عبد العالي، والعمرى، وفاء. (2016، مارس). *آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث*. مجلة *علوم الإنسان والمجتمع*، 18(1)، 53-68.
- دروم، أحمد، وقهيري، فاطنة، وحمياني، صبرينة. (2019، أكتوبر). *أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية*. مجلة *اقتصاد المال والأعمال*، 3(3)، 477-500.
- ديري، زاهر محمد. (2011). *السلوك التنظيمي* (ط. 1). عمان: دار المسيرة.
- راضي، جواد محسن. (2010). *التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد*. مجلة *القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(1)، 62-84.

- رضا، حاتم علي حسن. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة [رسالة ماجستير]. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- زريبي، أحلام. (2017). الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء المهني: دراسة ميدانية بشركة سوناطراك نشاط تميع وتكرير الببتروكيماويات (LRP) [رسالة دكتوراه]. جامعة وهران 2، الجزائر.
- الزيدانيين، محمد مطر. (2006). أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية [رسالة ماجستير]. جامعة مؤتة، الأردن.
- ساخي، بوبكر. (2015). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي [رسالة ماجستير]. جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، وهران، الجزائر.
- سرور، براءة حامد عبد اللطيف. (2017). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية محافظة رام الله والبيرة [رسالة ماجستير]. جامعة القدس، فلسطين.
- سعدون، سميرة، وغيث، بوفلجة، وبزاید، نجاه. (2017). المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (وهران). مجلة آفاق فكرية، 3 (7)، 182-198.
- السكارنة، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري (ط.1). عمان: دار المسيرة.
- سلامة، هدى أحمد. (2011). الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية: مقترحات للتفعيل [رسالة ماجستير]. جامعة القدس، فلسطين.
- الشاعر، حسين سليم سالم. (2016). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من نظر المعلمين [رسالة ماجستير]. جامعة الأزهر، غزة.
- الشريدة، ماجد علي، وعبد اللطيف، محمد سيد محمد. (2018، أبريل). التمكين النفسي وعلاقته بمهارات التدريس الإبداعي لدى معلمي محافظة وادي الدواسر. المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط، 24 (4)، 296-333.
- شقورة، منير حسن أحمد. (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير]. جامعة الأزهر، غزة.
- شلابي، وليد. (2020). القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي [أطروحة دكتوراه]. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

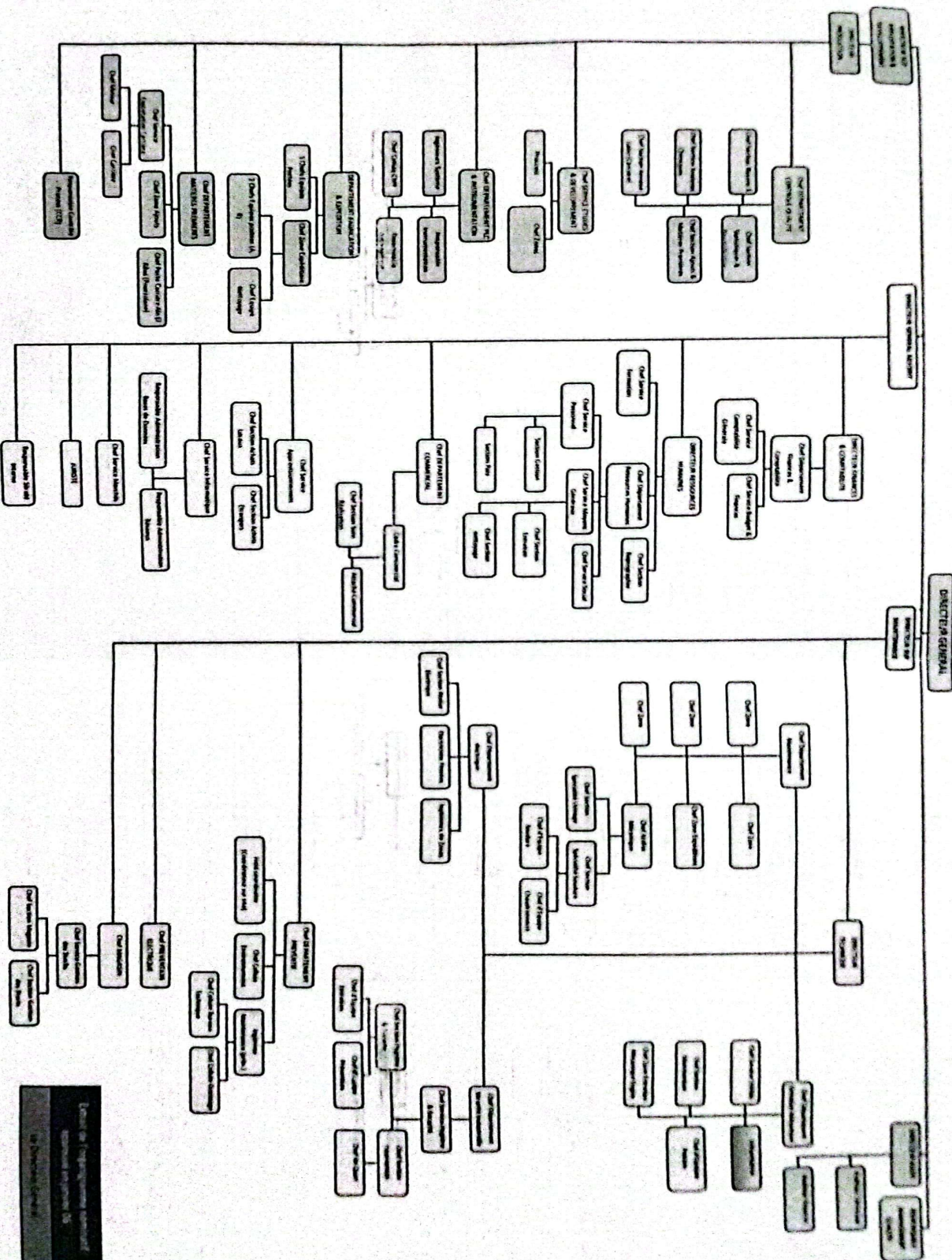
- شنشونة، محمد، وبريطل، فطيمة الزهرة. (2018، جوان). أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج- ناحية حاسي الرمل. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (38)، 95-116.
- شياوي، صلاح الدين. (2020). النسق القيمي وعلاقته بالتوافق المهني ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الجماعات الإقليمية بولاية المسيلة [أطروحة دكتوراه]. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- شيخي، مليكة، ودحو، خضرة، وسعيد، عامر برزوق. (2020). تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بسعيدة. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 5 (2)، 71-87.
- صارم، ندى. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر [رسالة ماجستير]. الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- الصالح، نفيسي. (2021). تمكين الموارد لبشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالقطاع الصحي عين التوتة- باتنة [رسالة دكتوراه]. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- العجلة، توفيق عطية توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- عزوز، موسى، وسي أحمد، نذير. (2022). أثر التمكين النفسي في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 7(1)، 533-550.
- العطار، هيثم محمد. (2012). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- عفانة، حسن مروان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة [رسالة ماجستير]. جامعة الأزهر، غزة.
- علي، أمينة عبد القادر، والحاكم، على عبد الله. (2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات العمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم. مجلة العلوم الاقتصادية، 16 (1)، 176-198.

- العمري، وفاء. (2014). دور التغيير في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة [رسالة دكتوراه]. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- عيد، السيد أحمد. (2008). متطلبات التدريب في المنظمات. بيروت: دار البيان.
- القانوع، أسامة حسن السالم. (2016). دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة [رسالة ماجستير]. جامعة الأقصى، فلسطين.
- القريشي، عديلة بنت عبد الله. (2008). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة [رسالة ماجستير]. جامعة أم القرى.
- كرمية، توفيق. (2008). تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SEG- SC [رسالة ماجستير]. جامعة الجزائر، الجزائر.
- لبوز، إلياس. (2016). دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة) [أطروحة دكتوراه]. جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- محمد، لينا جمال. (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري (ط. 1). عمان: دار خالد اللحاني.
- مداني، طويهر طه، ورفاع شريفة. (2018). دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (13)، 29-48.
- مرزوقي، أحمد، وبرابح، محمد. (2021، أفريل). التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية- المديرية التنفيذية لولاية تندوف نموذجا. مجلة مجاميع المعرفة، 7 (1)، 638-651.
- النتيفات، محمد بن عامر. (2006). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض [رسالة ماجستير]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الهاجري، عذاري سعود. (2011). أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط.
- الياجزي، إبراهيم رفيق. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بالدفاعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدرء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة [رسالة ماجستير]. جامعة الأقصى، غزة.

- Bratunk, J.M, Spreitzer, M.Gretchen. (2006). The inter career of a popular in the managment: Empowement in the late 20 century. *journal of Management Inquiry*, 15(3), 255-273.
- Hiroyuki,Itim& All.(2010). Dynamics of knowledge, Corporate System and Innovatio, *Science and Busniss Media*.
- Jordan,Gasper,Miglic,Gozdana,Todorovic,Ivan,Maric,Miha.(2017, February). Psychological Empowerment job satisfaction and organizational commitment Among lectures in higher Education:comparison of six CEE countries. *organizacija*, 50 (1), 17-32.
- Kenneth W.Thomas, Betty A.Vethouse. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *The Accademy of Management Review*, 15 (4) 1990, 666-681.
- Nixon, Bruce. (1994). Developing an Empowerment culture in organizations. *Empowerment in Organizations*, 2 (1), 14-24.
- Oladipo, S.E. (2009). Psychological Empowerment and Development. *Edo Journal of counselling*, 2 (1), 119-126.
- Oliveira, Margarida, Andrade, José Ricardo, Ratten, vanessa, Santos, Eulàlia.(2023). Psychological Empowerment for the future of work: Evidence from portugal. *WILEY*, 42, 65-78.
- Sahadev, Sunil, Chang, Kirak, Todorovic, Malhotra, Neeru, Kim, ji-hee, Ahmed, Tanveer, Kitchen, Philip.(2024). Psychological Empowerment and Creative Performance: thriving nad moderating role of competitive psychological climat . *Journal of Busness Research*, 170, 1-13.
- Spreitzer, M.Gretchen. (1995). Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, M.Gretchen. (1996). Social structur charactiristic of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Yosefi, Esmail, Miglic, Zafarghandi, Morteza Samiee,Taleb, Zahra.(2022). Predicting the Psychological Empowerment of faculty members based of the spiritual leadership model. *International journal of ethics & society*, 3 (4), 16-24.
- Priyadharshany, A.Jency, Sujatha, S.(n.d). Psychological Empowerment and Individual Creativity: Millennium Trend of Management. *MANAGEMENT REVIEW*, pp 73-84.

الملاحق

الملحق (1): الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت



استمارة تحكيم استبيان

إلى السيد(ة) الأستاذ(ة):الرتبة:.....

مؤسسة الانتماء:

السلام عليكم ورحمة الله، في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم حول موضوع: التمكين النفسي وعلاقته بالإبداع الإداري، تحت إشراف الأستاذة قدور بن عباد هوارية وزريبي أحلام.

سنقوم بعرض استبيان للتحكيم الأول يتعلق بالتمكين النفسي والثاني يتعلق بالإبداع الإداري تم إعداده بعد الإطلاع على أدبيات الدراسة والاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع والتي تحتوي أيضا على نماذج استبيانات، والمطلوب منكم أستاذي الكريم وأستاذتي الكريمة إبداء رأيكم الصريح وإفادتنا بملاحظاتكم القيمة المستقاة من خبرتكم العلمية.

وللتوضيح فقد وضعنا في الأخير مرفقا يحتوي على معلومات حول الموضوع والتعريف الإجرائي للمفهومين وأبعادهما إذا رغبتم بالإطلاع عليه.

شكرا على تعاونكم معنا وجزاكم الله خيرا

الطالبة: هاد شهناز

تعليمية:

في إطار إعداد أطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم وتسير الموارد البشرية، بعنوان: " التمكين النفسي وعلاقته بالإبداع الإداري " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغرض جمع المعلومات المتعلقة ببحثنا، راجين منكم التعاون معنا بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تتناسب مع العلم أنه لا توجد إجابة خاطئة وأخرى صحيحة فقط أجب بكل صدق ولا تترك أي سؤال دون إجابة.

وتأكد أن المعلومات التي ستقدمها لن يطلع عليها أحد، وستحلل النتائج بسرية تامة ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وشكرا على تعاونكم مسبقا.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن:

الأقدمية:

المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الحالة المدنية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

الفئة المهنية: منفذ ☐ متحكم ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐

أ. التمكين النفسي

الرقم	الفقرات	تقيس	لا تقيس	واضحة	واضحة نسبيا	غير واضحة
بعد أهمية العمل (المعنى)						
1	أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
2	العمل الذي أقوم به مهم جدا بالنسبة لي وللمؤسسة.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
3	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو مؤسستي.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						

4	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
5	يمنحني عملي الذي أقوم به الشعور براحة نفسية.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
بعد حرية التصرف (الاستقلالية)							
6	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
7	أستطيع أن أقرر كيفية القيام بعملتي.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
8	أمتلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
9	تعود أولوية الرأي في مناقشة الأمور الخاصة بعملتي إلي						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
10	يخضع عملي إلى الرقابة الذاتية أكثر من خضوعه لرقابة الإدارة.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
بعد الفاعلية الذاتية (الكفاءة)							
11	لدي الثقة بالنفس والقدرة على إنجاز عملي بكفاءة.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
12	أمتلك الخبرة والمهارة اللازمة لأداء عملي.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
13	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملتي.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
14	أمتلك المهارات الكافية لصنع القرارات الخاصة بعملتي.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
15	لدي الكفاءات الكافية لتحمل مسؤوليات أكبر.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
بعد التأثير							
16	أستطيع التأثير على القرارات في محيط عملي.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
17	لدي تأثير في التطورات أو التغير الذي يحدث في موقع العمل.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
18	أشارك في وضع الحلول لمعظم المشاكل التي تحدث في موقع عملي.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							

19	أشعر أن لدي إسهام أو إضافة في محيط عملي.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
20	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في موقع عملي.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						

ملاحظة: سيتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق بشدة).

ملاحظات أخرى:

نرجو منكم أستاذي الفاضل وأستاذتي الفاضلة إذا كان لديكم ملاحظات أو إضافات أو اقتراحات حول الفقرات أن تدونها في الخانات الفارغة تحت كل فقرة وأيضاً هنا، وشكراً لكم.

.....

.....

.....

.....

ب. الإبداع الإداري

الرقم	الفقرات	تقيس	نوعاً ما	لا تقيس	واضحة	واضحة نسبياً	غير واضحة
بعد الأصالة							
1	أقوم بإنجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
2	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشاكل العمل.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
3	يزعجني تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
4	أتمتع بالمهارة في النقاش في أمور العمل والقدرة على الإقناع أثناء الحوار.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
5	أشعر بأن لي مساهمة في إنتاج أفكار جديدة في العمل.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
بعد الطلاقة							
6	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.						
تعديل أو اقتراح إن وجد:							
7	لدي القدرة على إثارة وتقديم عدة أفكار خلال مدة قصيرة.						

تعديل أو اقتراح إن وجد:						
8	أمتلك القدرة على تقديم عدة ألفاظ تحمل معنى واحد للدلالة على فكرة معينة.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
9	لدي القدرة على التفكير بحكمة في مختلف الظروف مهما كانت أعباء العمل.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
10	أعبر عن أفكاري بطلاقة واستقلالية وحرية.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
بعد المرونة						
11	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي في العمل للاستفادة منه.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
12	مع زملائي لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
13	أسعى إلى إحداث بعض التغييرات في أساليب العمل كلما تطلبت المواقف مني ذلك.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
14	أثناء تأدية عملي أمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
15	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
بعد الحساسية للمشكلات						
16	غالبا ما أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
17	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
18	عادة ما أستطيع توقع حلول لمشاكل العمل.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
19	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
20	أحرص على معرفة أوجه الضعف فيما أقوم به من عمل.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
بعد المخاطرة						
21	لا أتردد في تطبيق أساليب جديدة في أداء العمل كوني أعتبر الفشل تجربة تسبق النجاح.					

تعديل أو اقتراح إن وجد:						
22	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بتقديم الحجة والبرهان إذا تطلب الأمر مني ذلك.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
23	أجازف في اقتراح وتبني الأفكار الجديدة التي تتعلق بإجراءات العمل.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
24	أرغب في العمل ضمن فريق يسوده روح المخاطرة.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						
25	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.					
تعديل أو اقتراح إن وجد:						

ملاحظة: سيتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق بشدة).

ملاحظات أخرى:

نرجو منكم أستاذي الفاضل وأستاذتي إذا كان لديكم ملاحظات أو إضافات أو اقتراحات حول الفقرات أن تدونها في الخانات الفارغة تحت كل فقرة وأيضا هنا، وشكرا لكم.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

توقيع الأستاذ المحكم

معلومات حول الموضوع:

1. الإشكالية:

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

- * ما مستوى التمكين النفسي لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف- عين تموشنت؟
- * ما مستوى الإبداع الإداري لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف- عين تموشنت؟
- * هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف- عين تموشنت؟
- * هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أهمية العمل والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف- عين تموشنت؟
- * هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين حرية التصرف والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف- عين تموشنت؟
- * هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الفاعلية الذاتية والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف- عين تموشنت؟
- * هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التأثير والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف- عين تموشنت؟
- * هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تبعاً لمتغير الجنس لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف- عين تموشنت؟

2. الفرضيات:

وفي ضوء الأسئلة سابقة الذكر، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- * نتوقع ارتفاع مستوى التمكين النفسي لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف- عين تموشنت.
- * نتوقع ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف- عين تموشنت.
- * توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف- عين تموشنت.
- * توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أهمية العمل والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف- عين تموشنت.

- * توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين حرية التصرف والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف - عين تموشنت.
- * توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الفاعلية الذاتية والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف - عين تموشنت.
- * توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التأثير والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف - عين تموشنت.
- * توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تبعاً لمتغير الجنس لدى العمال في شركة الاسمنت بني صاف - عين تموشنت.

3. المفاهيم الإجرائية للمتغيرات:

- ❖ **التمكين النفسي:** ونقصد به في دراستنا أنه درجة شعور الموظف بأهمية ومعنى ما يقوم به من عمل، وشعوره بأنه يمتلك الكفاءة والقدرة على إنجاز عمله بشكل فعال، وشعوره بحرية التصرف والاستقلالية في تنفيذ مهام وظيفته، وإدراكه بأن لديه تأثير في كل ما يتعلق بعمله وما يحيط به مما يجعله موظفاً مبدعاً، وهو الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم عن استبيان التمكين النفسي المطبق في الدراسة الحالية والمتكون من أربعة أبعاد (أهمية العمل، حرية التصرف، الفاعلية الذاتية، التأثير).
- ❖ **أهمية العمل (المعنى):** وهي الدرجة التي تمنح فيها الوظيفة للموظف الإحساس بأن المهام التي يقوم بها ذات أهمية وقيمة لديه ولدى الآخرين، وأن عمله يمنحه الشعور براحة نفسية والمسؤولية اتجاه مؤسسته، وهو الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم على فقرات بعد أهمية العمل لاستبيان التمكين النفسي المطبق في الدراسة الحالية.
- ❖ **حرية التصرف (الاستقلالية):** وهي درجة شعور الموظف بأنه يمتلك الحرية في تحديد كيفية إنجاز عمله، واتخاذ القرارات الخاصة به، وأن لديه صلاحية التصرف في مهامه، وأن أولوية الرأي في مناقشة الأمور المتعلقة بعمله تعود إليه، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم على فقرات بعد حرية التصرف لاستبيان التمكين النفسي المطبق في الدراسة الحالية.
- ❖ **الفاعلية الذاتية (الكفاءة):** وهي درجة شعور الموظف بأنه واثق بقدرته الذاتية على إنجاز عمله بكفاءة، وبامتلاكه الخبرة والمهارة اللازمة لأدائه، وأن لديه الكفاءة الكافية لاتخاذ القرارات وتحمل

مسؤوليات مهامه، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم على فقرات بعد الفاعلية الذاتية لاستبيان التمكين النفسي المطبق في الدراسة الحالية.

❖ **التأثير:** وهو درجة إحساس الموظف بأن لديه قدر كبير من التأثير على القرارات المرتبطة بعمله، وشعوره بمدى قدرته على المساهمة فيه، والتأثير على ما يحدث في محيط العمل، وهو الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم على فقرات بعد التأثير لاستبيان التمكين النفسي المطبق في الدراسة الحالية.

❖ **الإبداع الإداري:** هو درجة امتلاك الموظف القدرة على إنجاز الأعمال بأساليب جديدة تتسم بالأصالة والقدرة على تقديم أفكاره بطلاقة والمرونة في تفكيره والحساسية والوعي بالمشكلات الناتج من التعامل مع بيئة العمل واستعداده للمخاطرة باتباع أساليب جديدة في العمل، ونقصد به الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم على استبيان الإبداع الإداري المطبق في الدراسة الحالية والمتكون من خمسة أبعاد.

❖ **الأصالة:** ونقصد بها درجة قدرة الموظف على إنجاز الأعمال المسندة إليه بأسلوب جديد، والابتعاد عن تكرار وتقليد أفكار الآخرين، والقدرة على النقاش والإقناع، والمساهمة في إنتاج أفكار جديدة أو توظيفها بطريقة جديدة، ونقصد بها الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم على فقرات بعد الأصالة لاستبيان الإبداع الإداري المطبق في الدراسة الحالية.

❖ **الطلاقة:** وهي درجة قدرة الموظف على تقديم عدة مقترحات وأفكار خلال زمن محدد وعدة ألفاظ للدلالة على فكرة معينة، والتفكير بحكمة مهما كان عبء العمل، والتعبير عن أفكاره بطلاقة وحرية، ونقصد بها الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم على فقرات بعد الطلاقة لاستبيان الإبداع الإداري المطبق في الدراسة الحالية.

❖ **المرونة:** تعني درجة امتلاك الموظف القدرة على تغيير موقفه ورأيه حسب الظروف المحيطة به والاستفادة من الآراء الأخرى، والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر وتغيير أساليبه في العمل وزوايا رؤيته للأشياء إذا تطلب الموقف ذلك، ونقصد بها الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم على فقرات بعد المرونة لاستبيان الإبداع الإداري المطبق في الدراسة الحالية.

❖ **الحساسية للمشكلات:** درجة قدرة الموظف على رؤية واكتشاف مشكلات العمل والتنبؤ بها قبل حدوثها، وامتلاكه القدرة على التخطيط لمواجهةها وتوقع حلول لها ومعرفة جوانب الضعف فيما يقوم

به من عمل، ونقصد بها الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم على فقرات بعد الحساسية للمشكلات لاستبيان الإبداع الإداري المطبق في الدراسة الحالية.

❖ **المخاطرة:** ونقصد بها أنها درجة استعداد الموظف لتطبيق أساليب جديدة في أداء العمل وتقبل الفشل لاعتباره كتجربة، وقدرته على الدفاع عن أفكاره إذا تطلب الأمر ذلك، والمجازفة باقتراح وتبني أفكار وأساليب جديدة وتحمل مسؤولية ونتائج مخاطرته، وتقبله للانتقاد من الآخرين، ونقصد بها الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت بني صاف من خلال إجاباتهم على فقرات بعد المخاطرة لاستبيان الإبداع الإداري المطبق في الدراسة الحالية.

الملحق (3): يبين أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	مؤسسة الانتماء
1	د. زريبي أحلام	جامعة وهران 2
2	د. سعدون سمية	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
3	د. فاضل فايزة	جامعة معسكر
4	د. سعدي عربية	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
5	د. الكوميتي فوزية	جامعة غليزان - أحمد زبانة

الملحق (4): نتائج تحكيم الاستبيان

1. التمكين النفسي:

الرقم	الفقرات	القياس			الوضوح		
		تقيس	نوعا ما	تقيس	لا	واضحة نسبيا	واضحة
بعد أهمية العمل (المعنى)							
1	أشعر بأنني استأخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.	%100				%100	
2	العمل الذي أقوم به مهم جدا بالنسبة لي وللمؤسسة.	%100				%100	
3	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو مؤسستي.	%100				%60	%40
4	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.	%100				%100	
5	يمنحني عملي الذي أقوم به الشعور براحة نفسية.	%100				%100	
بعد حرية التصرف (الاستقلالية)							
6	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي.	%100				%100	
7	أستطيع أن أقرر كيفية القيام بعملي.	%100				%100	
8	أمتلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.	%100				%100	
9	تعود أولوية الرأي في مناقشة الأمور الخاصة بعملي إلي	%100				%100	
10	يخضع عملي إلى الرقابة الذاتية أكثر من خضوعه لرقابة الإدارة.	%100				%100	
بعد الفاعلية الذاتية (الكفاءة)							
11	لدي الثقة بالنفس والقدرة على إنجاز عملي بكفاءة.	%100				40%	%60
12	أمتلك الخبرة والمهارة اللازمة لأداء عملي.	%100				%100	
13	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي.	%100				%100	
14	أمتلك المهارات الكافية لصنع القرارات الخاصة بعملي.	%100				%100	
15	لدي الكفاءات الكافية لتحمل مسؤوليات أكبر.	%100				%100	
بعد التأثير							
16	أستطيع التأثير على القرارات في محيط عملي.	%100				%100	
17	لدي تأثير في التطورات أو التغير الذي يحدث في موقع العمل.	%100				%100	
18	أشارك في وضع الحلول لمعظم المشاكل التي تحدث في موقع عملي.	%100				%100	
19	أشعر أن لدي إسهام أو إضافة في محيط عملي.	100				40%	%60
20	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في موقع عملي.		%60	40%	40%	%60	40%

2. الإبداع الإداري:

الرقم	الفقرات	القياس			الوضوح		
		تقيس	تقيس	لا	واضحة	واضحة	غير واضحة
		تقيس نوعا ما	تقيس	تقيس	نسبيا	واضحة	واضحة
بعد الأصالة							
1	أقوم بإنجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	100 %			100 %		
2	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشاكل العمل.	100 %			100 %		
3	يزعجني تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	100 %			100 %		
4	أتمتع بالمهارة في النقاش في أمور العمل والقدرة على الإقناع أثناء الحوار.	100 %			100 %		
5	أشعر بأن لي مساهمة في إنتاج أفكار جديدة في العمل.	100 %			100 %		
بعد الطلاقة							
6	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	100 %			100 %		
7	لدي القدرة على إثارة وتقديم عدة أفكار خلال مدة قصيرة.	100 %			100 %		
8	أمتلك القدرة على تقديم عدة ألفاظ تحمل معنى واحد للدلالة على فكرة معينة.			100 %		40 %	60 %
9	لدي القدرة على التفكير بحكمة في مختلف الظروف مهما كانت أعباء العمل.	100 %			100 %		
10	أعبر عن أفكاري بطلاقة واستقلالية وحرية.	100 %			100 %		
بعد المرونة							
11	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي في العمل للاستفادة منه.	100 %			100 %		
12	مع زملائي لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	100 %			100 %		
13	أسعى إلى إحداث بعض التغييرات في أساليب العمل كلما تطلبت المواقف مني ذلك.	100 %			100 %		
14	أثناء تأدية عملي أمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	100 %			100 %		

		%			%		
15	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.	100%			100%		
بعد الحساسية للمشكلات							
16	غالبا ما ألتفت بمشكلات العمل قبل حدوثها.						
17	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	100%	60%		100%		40%
18	عادة ما أستطيع توقع حلول لمشاكل العمل.	80%	20%		80%	20%	
19	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	100%			100%		
20	أحرص على معرفة أوجه الضعف فيما أقوم به من عمل.	100%			100%		
بعد المخاطرة							
21	لا أتردد في تطبيق أساليب جديدة في أداء العمل كوني أعتبر الفشل تجربة تسبق النجاح.				100%		80% 20%
22	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بتقديم الحجة والبرهان إذا تطلب الأمر مني ذلك.	100%			100%		
23	أجازف في اقتراح وتبني الأفكار الجديدة التي تتعلق بإجراءات العمل.	100%			100%		
24	أرغب في العمل ضمن فريق يسوده روح المخاطرة.	100%			100%		
25	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب		100%				60% 40%

الملحق (5): الاستبيان في صورته النهائية

استبيان

تعليمية:

في إطار إعداد أطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، بعنوان: "التمكين النفسي وعلاقته بالإبداع الإداري" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغرض جمع المعلومات المتعلقة ببحثنا، راجين منكم التعاون معنا بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تتناسب مع العلم أنه لا توجد إجابة خاطئة وأخرى صحيحة فقط أجب بكل صدق ولا تترك أي سؤال دون إجابة. وتأكد أن المعلومات التي ستقدمها لن يطلع عليها أحد، وستحلل النتائج بسرية تامة ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وشكرا على تعاونكم مسبقا.

الطالبة هاد شهيناز

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن:

الأقدمية:

المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الحالة المدنية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

الفئة المهنية: منفذ ☐ متحكم ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐

أ. التمكين النفسي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.					
2	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة.					
3	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو المؤسسة.					
4	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.					
5	يمنحني عملي الذي أقوم به الشعور براحة نفسية.					
6	يتصرف لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي.					
7	أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي.					
8	أمتلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.					
9	تعود أولوية الرأي في مناقشة الأمور الخاصة بعملي إلي					
10	يخضع عملي إلى الرقابة الذاتية أكثر من خضوعه لرقابة الإدارة.					
11	أثق بقدراتي في إنجاز عملي بكفاءة.					
12	أمتلك الخبرة والمهارة اللازمة لأداء عملي.					
13	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي.					
14	أمتلك المهارات الكافية لصنع القرارات الخاصة بعملي.					
15	لدي الكفاءات الكافية لتحمل مسؤوليات أكبر.					
16	أستطيع التأثير على القرارات في محيط عملي.					
17	لدي تأثير في التطورات أو التغير الذي يحدث في موقع العمل.					
18	أشارك في وضع الحلول لمعظم المشاكل التي تحدث في موقع عملي.					
19	أشعر أن لدي إسهام أو إضافة في محيط عملي.					

ب. الإبداع الإداري:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أقوم بإنجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.					
2	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشاكل العمل.					
3	يزعجني تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.					
4	أتمتع بالمهارة في النقاش في أمور العمل والقدرة على الإقناع أثناء الحوار.					
5	أشعر بأن لي مساهمة في إنتاج أفكار جديدة في العمل.					
6	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
7	لدي القدرة على إثارة وتقديم عدة أفكار خلال مدة قصيرة.					
8	لدي القدرة على التفكير بحكمة في مختلف الظروف مهما كانت أعباء العمل.					
9	أعبر عن أفكاري بطلاقة واستقلالية وحرية.					
10	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي في العمل للاستفادة منه.					
11	أستطيع تغيير موقفتي عندما يقنعني زملائي في العمل بعدم صحته.					
12	أسعى إلى إحداث بعض التغييرات في أساليب العمل كلما تطلبت المواقف مني ذلك.					
13	أمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة أثناء تأدية عملي.					
14	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.					
15	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
16	أضع خطط لحل مشكلات العمل المماثلة.					
17	يمكنني توقع حلول لمشاكل العمل.					
18	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.					
19	أحرص على معرفة أوجه الضعف فيما أقوم به من عمل.					
20	لا أخشى الفشل لأنني أعتبر تجربة تسبق النجاح.					
21	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بتقديم الحجة والبرهان إذا تطلب الأمر مني ذلك.					
22	أجازف في اقتراح وتبني الأفكار الجديدة التي تتعلق بإجراءات العمل.					
23	أرغب في العمل ضمن فريق يسوده روح المخاطرة.					