

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس



مذكرة بعنوان:

التمكين النفسي و علاقته بالإبداع الإداري

دراسة ميدانية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-

تيزي وزو-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور :

شيخاوي صلاح الدين

إعداد الطالبتين:

عيشي ياسمين

عزيري فتيحة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم : "وما أرسلنا من قبلك إلا رجالا نوحى إليهم فاسألوا  
أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون" صدق الله العظيم . نحمد الله عز وجل الذي  
منا علينا بفضلله وأعاننا على إتمام هذه المذكرة وعلمنا  
مالم نكن نعلم وكان فضلله علينا عظيما ، فسبحانك لا  
نحصى الثناء عليك ونصلي على صفوة أنبيائه سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ، ،  
نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف "شيخاوي صلاح  
الدين" على دعمه وسعة صدره وتوجيهاته التي كان لها الأثر الكبير في انجاز هذه المذ  
كرة فجزاه الله عنا كل خير ، و نشكر بجزيل الشكر كل طقم الحرم الجامعي  
"تامدة". أيضا كل من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - تيزي وزو -  
لحسن استقبالهم لنا بالوجه البشوش وما قدموه لنا من خدمات وتسهيلات في تطبيق  
لدراسة الميدانية.  
وفي الأخير نشكر كل من ساهم في انجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد.

# إهداء

لم تكن الرحلة قصيرة و لا الطريق محفوفا بالتسهيلات لكننا فعلناها  
فالحمد لله الذي يسر البدايات و بلغنا النهايات.  
إلى اليد الخفية التي أزالته عن طريقي الأشواك، و من تحملت كل  
لحظة ألم مررت بها، و استيقظت فجرا للدعاء لي .....  
إلى أمي الحبيبة  
إلى الرجل العظيم الذي علمني أن الدنيا كفاح و سلاحها العلم و  
المعرفة، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى أعز رجل في الكون  
أبي الغالي  
أهدي ثمرة نجاحي إلى جدتي الحبيبة الراحلة و الباقية في قلوبنا إلى  
سر مناضلتي و اجتهادي إلى جدتي رحمها الله  
إلى من ساندوني بكل حب وقت ضعفي و أزاحوا عن طريقي كل  
المتاعب ممهدين لي الطريق، سندي و الكتف الذي أسند عليه دائما  
إلى أخواتي

ياسمين

# إهداء

إلى كل من كان للإبداع هادفاً إلى روح والدي الطاهر و  
إلى والدتي أطال الله عمرها و متعها بالصحة و العافية  
إلى أخي أهدي إليهم هذا الجهد المتواضع.

فتيحة

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين التمكين النفسي و الإبداع إداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو- مع التعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة ،على استبائي التمكين النفسي و لإبداع إداري تبعا لبعض المتغيرات الديمغرافية و لأكاديمية

و سعيا لتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي، كما اعتمدنا على استبيان لقياس التمكين النفسي و استبيان لقياس الإبداع لإداري ، و ذلك بإطلاع على الأدب المرصود في الموضوع بعد التحقق من الخصائص السيكومترية ، وتم تطبيقها أداة البحث على موظفي المؤسسة لاتصالات الجزائر كمجتمع الدراسة ، حيث بلغ حجم العينة ( 47 ) موظف و موظفة من مديرية اتصالات الجزائر تيزي وزو. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

-توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسط عند مستوى الدلالة (0.01)بين التمكين النفسي و الإبداع إداري ،حيث بلغ قيمة معامل برسون (0.54).

-توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة عند مستوى الدلالة (0.01) بين الشعور بالمعنى و الإبداع إداري ،حيث بلغ قيمة معامل برسون (0.28).

-توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة عند مستوى الدلالة (0.01)بين الحرية و لإبداع إداري ، حيث بلغ قيمة معامل برسون (0.39).

-توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة عند مستوى الدلالة (0.05) بين كفاءة و لإبداع إداري ،حيث بلغ قيمة معامل برسون ( 0.32).

-توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة عند مستوى الدلالة (0.01)بين تأثير في العمل ،حيث بلغ قيمة معامل برسون ( 0.48).

## Résumé :

Cette étude visait à révéler la relation entre l'autonomisation psychologique et la créativité administrative parmi les salariés de la société Algérie Telecom à Tizi ouzou ,en identifiant les réponses des membres de l'échantillon d'étude au questionnaire d'autonomisation psychologique et de créativité administrative en fonction de certaines évolution démographique et académique .

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude ,nous avons utilisé l'approche descriptive .nous nous sommes appuyés sue le questionnaire d'autonomisation psychologique et le questionnaire de créativité administrative ,en examinant la littérature observé sur le sujet après avoir vérifié les propriétés psychométriques de l'outil de recherche employé de la société Algérienne des télécoms comme population étudiée ,ou la taille de l'échantillon était (47) employés masculins et féminins de la direction Algérienne des communication tizi ouzou .l'étude atteint les résultats les plus important suivant :

-Il existe une moyenne relation directe au niveau de signification (0.01) entre l'autonomisation psychologique et la créativité administrative , où le coefficient de Pearson atteint une valeur de (0.54).

-Il existe une faible relation directe au niveau de signification (0.01) entre le sens du sens et la créativité administrative , où le coefficient de Pearson atteint une valeur de (0.28).

-Il existe une faible relation directe au niveau de signification (0.01) entre la liberté et la créativité administrative , où le coefficient de Pearson atteint une valeur de (0.39).

-Il existe une faible corrélation positive au niveau de signification (0.05) entre l'efficacité et la créativité administrative ,Où la valeur du le coefficient de Pearson

atteint (0.32) .corrélation au niveau de signification (0 .01) entre l'effet sur le travail ,où la valeur de coefficient de Pearson atteint (0.48) .

## فهرس المحتويات

-شكر و عرفان
-إهداء
-ملخص الدراسة بالعربية
- ملخص الدراسة بالفرنسية
. فهرس المحتويات
. فهرس الجداول
. فهرس الأشكال
- مقدمة ..... أ
القسم الأول: الجانب النظري للدراسة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1-إشكالية الدراسة ..... ص5
2-تساؤلات الدراسة ..... ص7
3-فرضيات الدراسة ..... ص7
4-أسباب اختيار موضوع الدراسة ..... ص8

5- أهمية الدراسة ..... ص 9
6- أهداف الدراسة ..... ص 10
6- تحديد مفاهيم الدراسة ..... ص 10
6-1- التمكين النفسي ..... ص 10
6-2- الإبداع الإداري ..... ص 11
7- الدراسات السابقة ..... ص 11
7-1- الدراسات السابقة التي تناولت التمكين النفسي ..... ص 11
7-2- الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري ..... ص 16
8. التعقيب على الدراسات السابقة ..... ص 20
<b>الفصل الثاني: التمكين النفسي</b>
تمهيد ..... ص 24
1- مفهوم التمكين النفسي ..... ص 25
2- أنواع التمكين النفسي ..... ص 27
3- أبعاد التمكين النفسي ..... ص 28
4- النماذج المفسرة للتمكين النفسي ..... ص 29
5- مراحل تطبيق التمكين النفسي ..... ص 32

6- أهداف التمكين النفسي. .... ص 34
7- معوقات التمكين النفسي ..... ص 35
8- نتائج التمكين النفسي ..... ص 36
خلاصة الفصل ..... ص 39
<b>الفصل الثالث: الإبداع الإداري</b>
تمهيد ..... ص 41
1- مفهوم الإبداع الإداري ..... ص 42
2- أهداف الإبداع الإداري ..... ص 43
3- عناصر الإبداع الإداري ..... ص 44
4- أهمية الإبداع الإداري. .... ص 46
5- مقومات الإبداع الإداري ..... ص 46
6- مراحل الإبداع الإداري ..... ص 49
7- معوقات الإبداع الإداري ..... ص 50
8- إستراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري ..... ص 52
خلاصة ..... ص 54
<b>القسم الثاني: الجانب التطبيقي</b>

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

تمهيد - ..... ص 57

1- الدراسة الاستطلاعية ..... ص 58

1-2- أهداف الدراسة الاستطلاعية ..... ص 58

1-3- عينة الدراسة الاستطلاعية ..... ص 58

1-4- أدوات الدراسة الاستطلاعية ..... ص 59

1-5- استبيان التمكين النفسي ..... ص 59

1-6- استبيان الإبداع الإداري ..... ص 60

2- الخصائص السيكومترية ..... ص 61

2-1- صدق الاستبيان ..... ص 61

2-1-1- الصدق الظاهري ..... ص 61

2-1-2- صدق الاتساق الداخلي ..... ص 62

2-2- ثبات الاستبيان ..... ص 63

2-2-1- طريقة الفاكرونباخ ..... ص 64

3- التعريف بالمؤسسة ..... ص 65

4- الدراسة الأساسية ..... ص 66

4-1- منهج الدراسة الأساسية.....ص 66
4-2- مجتمع و عينة الدراسة الأساسية.....ص 66
4-3- أدوات الدراسة الأساسية. ....ص 74
4-4- حدود الدراسة الأساسية.....ص 74
4-5- الأساليب الإحصائية .....ص 75
خلاصة الفصل.....ص 77
<b>الفصل الخامس : عرض و تحليل لبيانات و تفسير النتائج</b>
تمهيد .....ص 79
1- عرض و تحليل نتائج الدراسة.....ص 80
2- مناقشة النتائج.....ص 86
خلاصة .....ص 93
الاستنتاج العام .....ص 94
اقتراحات و توصيات .....ص 95
خاتمة .....ص 96
قائمة المراجع.....ص 98
قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
35	جدول رقم 01 يوضح معيقات تطبيق التمكين النفسي	01
48	جدول رقم 02 يوضح أبعاد الإبداع الإداري	02
60	جدول رقم 03 يوضح أبعاد و بنود التمكين النفسي	03
61	جدول رقم 04 يوضح أبعاد و بنود الإبداع الإداري	04
62	جدول رقم 05 يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان التمكين النفسي	05
63	جدول رقم 06 يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الإبداع الإداري	06
64	جدول رقم 07 يوضح ثبات الفاكورونباخ لاستبيان التمكين النفسي	07
64	جدول رقم 08 يوضح ثبا الفاكورونباخ لاستبيان الإبداع الإداري	08
67	جدول رقم 09 يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	09
68	جدول رقم 10 يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية المهنية	10
70	جدول رقم 11 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	11
71	جدول رقم 12 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	12
73	جدول رقم 13 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	13
80	جدول رقم 14 يوضح معامل ارتباط برسون بين التمكين النفسي و الإبداع الإداري	14
81	جدول رقم 15 يوضح معامل ارتباط برسون بين الشعور بالمعنى و الإبداع الإداري	15
82	جدول رقم 16 يوضح معامل ارتباط برسون بين الحرية و الإبداع الإداري	16
83	جدول رقم 17 يوضح معامل ارتباط برسون بين الكفاءة و الإبداع الإداري	17
84	جدول رقم 18 يوضح معامل ارتباط برسون بين التأثير في العمل و الإبداع الإداري	18

## قائمة الأشكال

الصفحة	الرسم البياني	الرقم
29	شكل رقم 01: يوضح الشبكة النومولوجية لأبعاد التمكين النفسي	01
31	شكل رقم 02: يوضح أهم نماذج التمكين النفسي	02
37	شكل رقم 03: يوضح نتائج التمكين النفسي للمنظمة	03
44	شكل رقم 04: يوضح التخطيط الإستراتيجي	04
68	شكل رقم 05: يوضح النسبة المئوية لعينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	05
69	شكل رقم 06: يوضح النسبة المئوية لعينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية المهنية	06
70	شكل رقم 07: يوضح النسبة المئوية لعينة الدراسة الأساسية حسب متغير العمر	07
72	شكل رقم 08: يوضح النسبة المئوية لعينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	08
73	شكل رقم 09: يوضح النسبة المئوية لعينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى الوظيفي	09

مقدمة

تسعى كل المنظمات في الوقت الحاضر للحفاظ على مكانتها من خلال مواكبة التطور وتسارع في وتيرة التقدم التكنولوجي، لمواجهة التنافس فيما بينهم وذلك نظرا لزيادة طموح الموظفين وكل هذا التغيير يهدف إلى شيء رئيسي مشترك بين المنظمات ألا وهو تحقيق الربح والجودة سواء عامة كانت أو خاصة، إنتاجية أو حتى إن كانت خدماتية.

فهذا التطور والتغيير لا يكون إلا باستثمار الموارد البشرية، فيعتبر الحجر الأساسي في المنظمة فيلجئ إليه لاستخدام و الاستفادة من قدراته و خبراته دون اللجوء إلى الخبرات الخارجية لأنها تسعى جاهدة لتطويرهم بأحدث التقنيات لجعله محركا أساسيا لتحقيق الأرباح والاستمرارية ولذا اتجهنا إلى مؤسسة اتصالات الجزائر بكونها من المؤسسات الرائدة في مجال الخدمات والاتصالات ، استحدثت طرق جديدة في التعامل مع الزبائن وهي من المؤسسات الأولى التي تعاملت بالا سلك وطورت إلى أحدث طرق التكنولوجيا والانترنت. (الأعسر، 2000، ص12)

يتواجد فيها مورد بشري موزعا عبر وكالات التراب الوطني وهو العنصر الحيوي داخل المنظمة لنجاح المؤسسة و ضمان رفايتها وضمان أن العاملين يعملون بكفاءة وفعالية.

إن التمكين النفسي ضمن المفاهيم المعاصرة الذي يقوم على منح العاملين الثقة والسلطة وحتى الاستقلالية في العمل، مما قد ينتج الشعور بالثقة والحافزية للعمل ويفجر لديهم الطاقة الكاملة التي تظهر على شكل إبداعات إدارية التي تزيد من قدراتهم نحو إنجاز العمل بكفاءة عالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، فالتمكين مهم لإثارة الإبداع، فهذا الأخير لا يتحقق إلا من خلال إرساء أسس التمكين الإداري الذي يعتمد بالأساس على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين. (العواد، 2003، ص10)

نجد أيضا أن الإبداع الإداري من المواضيع الحديثة في إدارة المنظمات، ويعتبر من أهم الركائز التي تقف عليها المنظمة لضمان بقائها وتطورها أي أن المؤسسة التي لا تعطي حقه

للإبداع ولا تجلب بأي جديد ولا تطور، مصيرها التراجع ثم الزوال، فالإبداع يعتبر الأداة التي تحقق المنظمات به زيادة خلق منتجات جديدة أكثر سيطرة على السوق وخلق خدمات متنوعة تواكب وتناسب العصر والتطور التكنولوجي. فالإبداع يكون دائما وراء كل تقدم تصل إليه كل منظمة. (معراج، 2015، ص09)

وعليه من خلال كل ما سبق حاولنا في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة التي تربط التمكين النفسي بالإبداع الإداري لدى موظفي اتصالات الجزائر -تيزي وزو-، بحيث تم تقسيم الدراسة إلى خمس فصول هي:

- **الفصل التمهيدي:** وتم فيه تحديد (الإشكالية، الفروض، أهداف وأهمية الدراسة وتحديد معنى المفاهيم المتعلقة بالموضوع ،وعرض الدراسات السابقة في موضوع دراستنا).
- **الفصل الثاني:** فقد تناولنا متغير التمكين النفسي وتطرقنا إلى ماهية التمكين النفسي، وأنواع وأبعاد وحتى النماذج المفسرة للتمكين النفسي ،ومراحل تطبيقه وكذا الأهداف الخاصة بالمنظمة والعاملين، أيضا معيقات التي يواجهها الموظف في تطبيقه ومزايا التمكين النفسي.
- **الفصل الثالث:** تم فيه المتغير المستقل الإبداع الإداري بحيث تطرقنا إلى مفهومه وأهدافه و كذا مختلف أبعاده ، معيقاته وإستراتيجية التعامل معها.
- **الفصل الرابع:** تناولنا فيه الإجراءات المنهجية من الدراسة الاستطلاعية والخصائص السيكومترية والدراسة الأساسية.
- **الفصل الخامس:** توصلنا إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

القسم الأول

الجانب النظري للدراسة

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- 1-الإشكالية.
- 2-الفرضيات.
- 3-أسباب اختيار الموضوع.
- 4-أهمية الدراسة.
- 5-أهداف الدراسة.
- 6-تحديد المفاهيم .
- 6-1-التمكين النفسي.
- 6-2-الإبداع الإداري.
- 7- الدراسات السابقة.
- 7-1-الدراسات السابقة التي تناولت التمكين النفسي.
- 7-2-الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري.

## 1-الإشكالية:

يشهد العالم اليوم التطورات والتغيرات السريعة على مختلف الأصعدة و الميادين نتيجة التطور التكنولوجي والمعلوماتي، فاختصرت المسافات و اختزل الزمن فأصبح العالم كقرية واحدة تعيش مجتمعاته بتفاعل دائم و مستمر ، فلا يتوقف و لا تزال وتيرته في تسارع مع العولمة و التقدم و التنمية البشرية التي تشهدها المجتمعات ، وتعتبر الموارد البشرية لب كل مؤسسة إنتاجية و خدماتية.

نرى الدول التي تتمركز ضمن المراتب الأولى عالميا في التكنولوجيا و العولمة فنقطة بداية صعودها كانت في استثمار موردها البشري مما حقق لها هدفين أساسيين ، الأول يعود على الدولة خلال التطور الملحوظ في جميع ميادينها: الاقتصادي، المالي،الاجتماعي كذلك الثقافي، و ما نراه عند الشعب الياباني الذي حقق تطورا تكنولوجي و معلوماتي هائل مما حوله إلى قوة عالمية يشهد لها العصر الحالي الثاني يعود على الفرد من خلال اكتساب المهارات والقدرات والسلوكات الجديدة في تخطيط و تسيير و تنظيم إدارة الأعمال.

برز في ميدان السلوك التنظيمي العديد من المصطلحات الحديثة التي أوجدت الدراسات في حقول المعرفة التنظيمية، فقد كان بروز ذلك نتيجة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة و تسيير مختلف منظمات الأعمال، فالיום لم تعد عملية تسيير الإدارة بشكل تقليدي كلاسيكي بل نلاحظ تطورا في مجال الإدارة و التسيير نتيجة التغيرات التي طرأت على الفرد العامل من جهة و التغيرات المحيطة من جهة أخرى.(البيطار،2014،ص02)

كل منظمة تحتوي على بيئة مناسبة للأفراد العاملين ،تجعل هذا الأخير متمكنا نفسيا مما يسمح له باتخاذ قرارات و التحكم بمواقف العمل بشكل إيجابي يضمن له الثقة بالنفس و تنمية المهارات و تحقيق الاستقلالية و تجاوز التحديات و الصعوبات ،و كل هذا يقود بالعامل نحو الإبداع في مجال الإدارة و يلعب دورا في برامج التنمية المستقبلية الإستراتيجية داخل

وخارج المنظمة و يندرج ضمن المتطلبات التي تحتاجها لبروز نفسها و بقائها على المنافسة الشرسة مما ينتج قدرة الفرد على استخدام المهارات و القدرات و خلق أساليب جديدة مختلفة و الخروج من المألوف نحو الجديد والحديث.(الحمور،2014،ص08)

تلعب المؤسسات الإدارية لا سيم المؤسسات الخدمائية دورا رئيسيا في تمكين الموارد البشرية حيث تساهم في رفع من مستوى الكفاءة أي المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم والاستقلالية أي شعور الفرد بالحرية في اختيار المهام ، المعنى الذي يقصد به الإحساس بالمعنى وارتباط الشخص بالعمل وكذلك من مستوى تأثير وتأثر العامل مع الوظيفة ،واستثمار أفضل لتحقيق الإبداع الإداري على مستوى الأصالة وهي لأعلى درجات الإبداع بحيث تكون بأفكار جديدة ونادرة كذلك المخاطرة هو تحمل المسؤوليات المترتبة عن فكرة جديدة ومن مستوى الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على المواصلة بحيث يركز الفرد المبدع على المثابرة و العمل من أجل الوصول إلى فكرة جديدة ،المرونة فهي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، الإحساس بالمشكلة هي قدرة الفرد بمعرفة المشكلات المختلفة في المواقف و يسعى الشخص المبدع بحلها بطرق إبداعية، الطلاقة وهي التي تأخذ عدة أشكال نأخذ منها الطلاقة الفكرية ،اللفظية و التداعي.(شتح،2016،ص07)

تعد المؤسسة الخدمائية لاتصالات الجزائر من أكبر وأوسع المنظمات المتواجدة في الجزائر تتكون من عدة فروع عبر التراب الوطني ،اتجهنا نحو الفرع المتواجد في تيزي وزو بهدف التعرف الدقيق والشامل في نوعية و جودة الخدمات التي تقدمها للمستهلك الجزائري و يندرج المورد البشري ضمن اللب الأساسي لتأدية الخدمات ويعد التمكين النفسي المتواجد لدى عمال اتصالات الجزائر المحرك الرئيسي للإبداع و الابتكار في العملية الخدمائية مما خلق لنا فضولا علميا معرفيا و كشف الظروف و المناخ المتواجد للعمل و التنظيم والتشريعات القانونية تتلاءم مع تطور العملية الإبداعية و وروج أفكار جديدة للعمل.

و مما سبق يمكننا طرح التساؤل الآتي:

التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تيزي وزو؟

### التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الشعور بالمعنى والإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تيزي وزو؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاستقلالية في العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تيزي وزو؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الكفاءة والإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تيزي وزو؟

- هل توجد علاقة ارتباطية التأثير في العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تيزي وزو؟

فرضيات الدراسة:

### 2-الفرضيات:

الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تيزي وزو.

### الفرضيات الفرعية:

-توجد علاقة ارتباطية بين الشعور بالمعنى والإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تيزي وزو .

- توجد علاقة ارتباطية بين الاستقلالية في العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تيزي وزو.

- توجد علاقة ارتباطية بين الكفاءة والإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تيزي وزو .

- توجد علاقة ارتباطية بين التأثير في العمل والإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تيزي وزو -.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر موضوع التمكين النفسي و علاقته بالإبداع الإداري من مواضيع بالغة الأهمية التي تستدعي البحث في أي مؤسسة ،كون هذا الأخير يؤثر على كفاءة و ابتكار و تطور الموظفين في أدائهم و التي تؤهل مخرجاتهم لتسيير المؤسسة.

#### - الأسباب الذاتية :

- محاولة الفهم المعمق و إثراء الرصيد المعرفي من خلال دراسة موضوع الإبداع الإداري و التمكين النفسي.

- الاهتمام الشخصي بموضوع التمكين النفسي و علاقته بالإبداع الإداري .

- الرغبة في الإطلاع و معرفة المزيد حول هذا الموضوع .

-قابلية الموضوع للبحث.

#### الأسباب الموضوعية:

. أهمية التمكين النفسي و الإبداع الإداري بالنسبة للفرد .

. محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين التمكين النفسي و الإبداع الإداري .

. محاولة التعرف على التمكين النفسي و الإبداع الإداري و الدور الذي يلعبه كل منهما

في تحقيق فاعلية و تحسين مهارات و سلوكيات الأفراد العاملين.

4-أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تقديم الإطار النظري العام يوضح مفهومي التمكين النفسي و الإبداع الإداري .
- نشر مفهوم التمكين النفسي في المؤسسة و تسليط الضوء على أحد العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري.
- فتح مجال جديد لإجراء الأبحاث الجديدة في هذا المجال تناول العوامل الإبداعية.
- فتح آفاق جديد للدراسات المستقبلية.
- إغناء المكتبة العربية و الجزائرية بدراسات تناولت التمكين النفسي و الإبداع الإداري.

الأهمية العلمية:

- إظهار مستويات ممارسة التمكين النفسي و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تيزي وزو.
- لفت انتباه إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر لمفهومي التمكين النفسي و الإبداع الإداري.
- إظهار نقاط القوة و تعزيز جوانب الضعف على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر"تيزي وزو".
- تأتي أهمية أخرى من حيث طبيعة مؤسسة اتصالات الجزائر التي تمت فيها دراسة البحث.

5-أهداف الدراسة :

-التعرف على العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي " الشعور بالمعنى، الاستقلالية، الكفاءة، التأثير في العمل " وأبعاد الإبداع الإداري"الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية بالمشكلات" لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو-.

-الوصول إلى التوصيات و المقترحات التي تهدف إلى تحسين مستوى التمكين النفسي و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو-.

-محاولة كشف و معرفة واقع الإبداع الإداري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.

6-تحديد المفاهيم:

أ-التمكين:

**لغة:**الأصل الغوي للتمكين تعني مكن (تمكيناً) من الشيء أي جعل له سلطاناً و مقدرة و معنى أمكن فلانا أي سهل له و يسر له فعله و أداءه

-**التمكين اصطلاحاً:**إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية و في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم في اتخاذ القرارات ( أفندي،2003،ص11).

-**التعريف الإجرائي للتمكين:**هو إعطاء الموظف الحرية و الاستقلالية في اتخاذ القرارات و حل المشكلات المتعلقة بالوظيفة بتمعن و بكفاءة.

**التعريف الإجرائي للتمكين النفسي:** هو عملية تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات و التحكم في حياتنا بشكل إيجابي ،يتضمن ذلك تعزيز الثقة بالنفس و تنمية المهارات الشخصية و تحقيق الاستقلالية ،من خلال التمكين النفسي يمكننا تحقيق أهدافنا و تجاوز التحديات بثقة و إيجابية.

ب- الإبداع:

-لغة: كما جاء في لسان العرب (ابن منصور)و هو مشتق من "بدع الشيء أي إبداعه  
"يعني أنشأه بشيء جديد و غير مألوف.

-اصطلاحا: التمييز في العمل ، و انجاز بصورة تشكل إضافة إلى الموجود بطريقة  
تعطي قيمة أو فائدة إضافية (خيري،2014،ص212).

-التعريف الإجرائي للإبداع: هو قدرة الفرد على استخدام قدراته و مهاراته في خلق أساليب  
و طرق جديدة و الخروج من المألوف مما يسمح له في التطوير و الابتكار .

-التعريف الإجرائي للإبداع الإداري: هو مجموعة من الأبعاد المكونة من الأصالة  
،المرونة،حساسية بالمشكلة،هي التي تقوم تجديد طرق جديدة في عملية إدارية و التي تعود  
بمنافع على الفرد و المؤسسة.

7- الدراسات السابقة :

اعتمدنا على الدراسات السابقة والمتعلقة بالمتغير المستقل التمكين النفسي و المتغير  
التابع الإبداع الإداري ،وفق الطرح المنهجي يكون بعرض الدراسات العلمية التي تتناول  
موضوع الدراسة بمتغير واحد و تناولناها على حدة ، ثم عرضنا أهم الدراسات التي تناولت  
المتغيرين ،و بيننا أهم أوجه الاختلاف و التشابه. سنعرض ثلاث دراسات محلية جزائرية و  
ثلاث عربية و ثلاث أجنبية في كل متغير الدراسة.

7-1-الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين النفسي:

-الدراسات المحلية التي تناولت متغير التمكين النفسي:

1-دراسة بو سالم أبو بكر (2010) بعنوان أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي :  
"دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية " ، التي هدفت إلى إبراز أثر تمكين  
العاملين على الولاء التنظيمي و ذلك من خلال الأبعاد التالية (معنى العمل ،كفاءة العمل،

استقلالية العمل، تطوير العمل). تمثلت عينة الدراسة من 383 فردا، و استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي. توصلت نتائج الدراسة إلى أن :

\* هناك أثر لتمكين الموظفين على الولاء التنظيمي لأفراد شركة سونا طراك.

\* كذلك وصلت إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي). (بو سالم أبو بكر، 2010، ص4)

2- دراسة كواشي، مراد، بودودة و مريم (2017) بعنوان "دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصيني بالميلية بالجزائر، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تحليل محاور التمكين (تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، المعلومات و الاتصال، التحفيز، التعليم و التدريب). فتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بلغت 122 عاملاً، و اعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، فأشارت النتائج إلى أن:

\* مستوى إدراك و ممارسة التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة جاء متوسطاً، و يرجع ذلك إلى أن المؤسسة لا تولي اهتماماً كبيراً لتبني مفهوم و أبعاد التمكين كاتجاه إداري حديث. (كواشي مراد، 2017، ص4)

3- دراسة الرميضاء تجيني و رفيقه سويسي (2020/2019) بعنوان "جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بالتمكين النفسي لدى مستشاري التوجيه، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بالتمكين النفسي لدى مستشاري التوجيه، و تكونت عينة الدراسة من 60 مستشار و مستشارة و اعتمدت الباحثتين في جمع البيانات على

استبيانين مقتبسين من دراستين ، بالنسبة لجودة الحياة الوظيفية مقتبس من دراسة عمر سعيد البياري و التمكين النفسي مقتبس من دراسة ساخي بوبكر معدلين و مكيفين و ذلك وفق المنهج الوصفي الارتباطي و كانت ابرز النتائج :

\*ان العلاقة التي تربط أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالتمكين النفسي علاقة ضعيفة جدا حيث قدرت ب:0.03 .

\*حيث كانت العلاقة التي تربط أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالتمكين النفسي هي أيضا كانت ضعيفة جدا ، حيث بعد ظروف العمل المادية قدرت ب:0.03 و بعد توازن الحياة و العمل قدر ب:0.09 و الأجور و المكافآت ب:0.10 و اتاحة الفرص قدر ب: 0.03.

\*بعد الامان و الاستقرار الوظيفي قدر ب:0.04. (تجيني و سويسي ،2020/2019، ص (ب)

#### -دراسات عربية تناولت متغير التمكين النفسي:

**1-دراسة الطنيجي،سعيد محمد (2016) بعنوان "اثر التمكين على أداء فرق العمل :دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية في دول الإمارات العربية المتحدة" ، التي هدفت إلى التعرف على اثر التمكين على أداء فرق العمل في مجتمع الدراسة ، و استخدم الباحث في الدراسة العينة العشوائية الطبقية التناسبية المكونة من 365 فردا فاعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولوية وفق المنهج الوصفي و تمثلت نتائجها:**

\* وجود اثر للتمكين بأبعاده المختلفة(العمل الجماعي،تطويرالشخصية'التقليد والمحاكاة، تفويض السلطة و التحفيز الذاتي) على أداء فرق العمل .(الطنيجي،2024،ص4)

2-دراسة الزغبى محمد عمرو و الهزيمة أحمد صالح(2019)بعنوان " أثرا لتمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي " ، و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التدريب، طرق الاتصال، المشاركة بالمعلومات)في تحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية ،حيث بلغت عينة الدراسة 155 فردا بجميع مستوياتهم الوظيفية، في حين استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات باعتماده على المنهج التحليلي الوصفي و أسلوب الدراسة الميدانية . من أبرز نتائج هذه الدراسة:

\*وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية و الوظيفية (العمر والمستوى التعليمي و الحالة الاجتماعية) و بين الاداء التنظيمي ، مما يدل بشكل وضح ان الاداء التنظيمي يتأثر بالعمر و المستويات العلمية و الحالة الاجتماعي.(الزغبى محمد عمر و الهزيمة أحمد صالح،2024ص3)

3- دراسة المطيري ضيف الله عبيد (2020) بعنوان العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي إدارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، و التي هدفت إلى كشف العلاقة بين التمكين الإداري و الالتزام لدى الموظفين، و تكونت عينة الدراسة من 397 موظفا و استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات و اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت الدراسة إلى :

\*وجود مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع نسبيا من التمكين الإداري لدى موظفي وزارة الإسكان مما يشير إلى إدراك وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية إلى أهمية التمكين الإداري و تبنيه كمبدأ إداري في ظل التطورات التي تشهدها الأجهزة الحكومية .

\*كما أظهرت النتائج أن أبعاد التمكين الإداري(التفويض، المشاركة بالمعلومات و الاتصال،بفرق العمل كذلك التدريب و التحفيز) كانت عند مستوى مرتفع فيما يتعلق بطرق العمل و تفويض السلطة .

\* وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري ككل و الالتزام التنظيمي.(المطيري،2024،ص3)

### -الدراسات الأجنبية التي تناولت متغير التمكين النفسي:

1-دراسة onne (2004) بعنوان " تأثير الصراع مع الرؤساء في العلاقة بين تمكين الموظف و الولاء التنظيمي" و التي هدفت إلى توضيح طبيعة الصراع بين الموظفين و المشرفين و اثر ذلك على تمكين الموظف و الولاء التنظيمي ،و تمثلت عينتها على 91 معلما من معلمي مدارس الثانوية بجمهورية هولندا، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي و كانت ابرز نتائجها :

\*أن المشرفون في الإدارات العليا يقومون عادة بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم و القيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا .

\*أن الخلاف و الصراع بين هذين المستويين يعيق عملية التمكين الإداري و لكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام الوظيفي . \* كذلك أظهرت وجود علاقة بين الصراع مع الرؤساء و المشرفين و إعاقه التمكين الإداري و هذا بدوره يؤثر على الولاء التنظيمي ( P4)، 2024،ONNE

2- دراسة Aksel et al 2013 بعنوان"التمكين النفسي و علاقته بالسلوكات المواطنة التنظيمية"،حيث هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين التمكين النفسي و السلوكات التنظيمية لدى معلمي المدارس الخاصة بتركيا، بلغت عدد العينة 332 معلما في المدارس الخاصة بتركيا،استخدم الباحث المنهج الوصفي و كانت أبرز النتائج:

\*وجود تأثير مباشر لأبعاد التمكين النفسي الذي تتمثل في (معنى العمل، حرية الإدارة، الكفاءة ،التأثير في سلوكات المواطنة التنظيمية )

\*التمكين النفسي و السلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط بالإتجاهات و سلوكيات المعلمين.(الشريدة، عبد اللطيف، 2013، ص304)

3- دراسة ABDROHMAN SALIM HAGHIGHI،KHALIL SAFARI ، AKBAR JAMSHIDI،AHMAD RASTEGAR بعنوان "العلاقة بين التمكين النفسي و التعلم التنظيمي" ، حيث هدفت الدراسة كشف العلاقة بين التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة الذاتية، التأثير، تقرير المصير و الثقة) و التعلم التنظيمي.بلغت عينة الدراسة 350 موظفا من قسم التربية، فلجمع البيانات تم استخدام استبيانات التمكين النفسي،(SPREITZER،1995)و التعلم التنظيمي (ARMSTRONG AND FOLY،2003) . من أبرز النتائج :

\*إن من بين عوامل التمكين النفسي ( الكفاءة الذاتية ،تقرير المصير، التأثير فكان لها القدر الأكبر على التنبؤ بالتعلم التنظيمي ، بالأخير لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة و التعلم التنظيمي.(KHALIL SAFARI،ABDORAHMAN SALIM HAGHIGHI،AKBAR JAMSHIDI،AHMAD RASTEGAR 2011)

\*- الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري:

\*-الدراسات المحلية التي تناولت متغير الإبداع الإداري:

1- دراسة عائشة سمسوم(2008):بعنوان الإبداع الإداري في التنظيم الإداري الجزائرية. وهدفت إلىمحاولةالتعرفعليمستوى الإبداع الإداري في الإدارة الجزائرية عموما و الإدارة الجامعية خصوصا لعينتها لمختلف الموظفين في الإدارة الجامعية ، واستخدمتالباحثة أداة الاستبيان والملاحظة البسيطة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي ،وكانت ابرز نتائجها :

- تصنيف المناصب العليا للمديرية الجامعة و الكلية ، كما تم التأكيد على الأسلوب المركزي في حل المشكلات، و عدم تناسب الهيكل التنظيمي المحدد في التنظيم لإدارة الجامعة الجزائرية مع المتطلبات الإدارية الجامعية.

- بسبب التزايد المتنامي في عدد الطلبة نتيجة الاحتياجات الجديدة في المنظومة الجامعية نظام lmd مما يترتب عنه إجراءات الجديدة. (سمسوم .2008ص3)
- 2- دراسة فاطمة تدارت ( 2015 ) بعنوان اثر التمكين على الإبداع الإداري، و التي هدفت الى محاولة التوصل المعرفة اثر التمكين في التحقيق الإبداع الإداري و محاولة إلمام إطار المفاهيمي للموضوع تمكين العاملين و كذا الإبداع الإداري، و تمثلت عينتها في عمال إدارة في الوحدة baticim وعددها 47 عامل و استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي و كانت ابرز نتائجها كالآتي :
- هناك الخلط بين التمكين و المفاهيم القريبة منه كتفويض السلطة و المشاركة والاندماج و هناك اختلاف بين الباحثين حول مفهوم الإبداع، و في الفرق بينه و بين مفهوم الابتكار على وجه الخصوص ،فهناك من يرى أن الإبداع هو الفكرة و الابتكار التطبيق الفعلي لها هناك من يرى العكس . (تدارت.2015.ص11)
- 3--دراسة وليد شلابي 2021 بعنوان القيم التنظيمية و علاقته بمستوى الإبداع الإداري ،و التي هدفت الى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و الإبداع الإداري لدى أفراد العينة .والتعرف على مستوى القيم التنظيمية و الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي بولاية مسيلة، و التي كانت عينتها 36مفتش و مفتشة استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات، و كان ابرز نتائجها ما يلي :
- من خلال استجابات الأفراد العينة في بيئة عملهم تختلف بالاختلاف الجنس وان بسبة الذكور أظهرت تأثير على من الاناث و أن وجود القيود الاجتماعية تكبر رغبة الإناث في الإظهار لمسة الإبداعية في العمل وهذه النظرة التي رسخت و أثرت بالسلب على الفئة التسوية المشغلة المجالات المهنية الذكرية . (شلابي.2021.ص3)

## \*الدراسات العربية التي تناولت المتغير الإبداع الإداري :

1-الدراسة هيفاء محمد علي (2021)بعنوان اثر الرأس المال النفسي على الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان، و التي هدفت إلى تحديد مستوى ممارسات متغيرات الدراسة الرئيسية (الرأس المال النفسي و الإبداع الإداري) في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان .

و التعرف على الأثر المباشر للرأس المال النفسي على الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة ب مدينة عمان و التي تمثلت عينتها (475)فردا من العمداء و رؤساء الأقسام الاكاديمين و المدراء الوحدة الإدارية و المركزية و استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لجمع بيانات وفق المنهج الوصفي وكان ابرز نتائجها كالآتي :

- مستوى التصنيف رأس المال النفسي بالجامعات الأردنية الخاصة كان مرتفع .
- مستوى الإبداع الإداري أيضا كان مرتفعا في الجامعات الأردنية الخاصة .
- وجود اثر و دلالة الإحصائية لرأس المال النفسي (الكفاءة.الذاتية.التفاؤل و المرونة على الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.( محمد علي .2021.ص12).

2-دراسة محمد بن عامر النتيفات سنة (2007) بعنوان المتغيرات التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية -دراسة ميدانية على الضباط العاملين في الشرطة مدية الرياض و التي هدفت إلى تبين مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة بمدينة الرياض و التعرف على درجة المركزية السائدة في بيئة الشرطة بمدينة الرياض حسب الضباط العاملين و تمثلت عينتها (345)ضباط في الشرطة الرياض و استخدم الباحث ا لاستبيان وفق المنهج الوصفي تحليلي و كان ابرز نتائجها كالآتي :

- لتردد على التطبيق أساليب الجديدة لأداء العمل خوف من الفشل تفضيل الأعمال الصعبة و المعقدة على الأعمال الروتينية و البسيطة الشعور بالثقة و المتعة حل المشكلات (النتيقات .2007،ص.22)

3-دراسة الجعيري (2010) بعنوان دور الإبداع الإداري في التحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية \_دراسة حالة شركة كهرباء الخليل و التي هدفت إلى معرفة دور الإبداع الإداري في التحسين الأداء في شركة كهرباء الخليل و التعرف على مستوى الإبداع الإداري على الواقع الأداء الوظيفي في هذه الشركة و مدى علاقة العوامل الشخصية و الديمغرافية للمبحوثين بمتغيرات الدراسة وتمثلت عينتها (151) موظف و استخدمت الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان ابرز نتائجها:

- مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين مرتفع جدا وان الإدارة تستخدم أساليب تعزز الإبداع بنسبة متوسطة مما اظهر أداء الموظفي ألدى العاملين بدرجة كبيرة .

وان دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ضعيف .(الجعيري .2010).

\*الدارسات لأجنبية التي تناولت متغير الإبداع الإداري:

1-دراسة ( oki2017 ) بعنوان multidiciplainarityandcretivty of engin eirngandscienststudents

متعدد التخصصات ولإبداع لدى طلاب الهندسة و العلوم

هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين التخصصات الهندسية و لإبداع لإداري لدى الطلاب الهندسة في الولايات المتحدة الأمريكية ،و استهدفت الدراسة ( 30)مؤسسة تعليمية ،وتمثلت عينتها (277)طالب و استخدمت أداة استبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي تحليلي و كان أبرز النتائج ها :

- على وجود علاقة إيجابية بين مختلف التخصصات و لإبداع (قباحة، 2019، ص27).

2-دراسة كازيا وجود kasiajohn (2007) هل تدعم العوامل المؤسسة لإبداع و

لابتكار في الشركات

هدفت الدراسة المعرفة إلي حد تقوم الشركات البولندية بتسهيل عملية لإبداع و لابتكار ، وتمثلت عينتها ( 67 ) من المدراء كلهم متخصص في إدارة العمال ، واستخدمت لأداة لاستبيان لجمع البيانات ، وفق المنهج الوصفي و كان أهم النتائجها :

-توصلت أن الشركات المملوكة الكامل و بشكل جزئي من قبل أجانب في هولندا تدعم لإبداع و لابتكار أكثر من المملوكة بكامل من قبل الهولنديين . ( بلفزع ، 2017، ص40).

### 3-الدراسة cekmeliogle and okayaozbag

The empowermentdimensi on effectscreativity بعنوان أبعاد التمكين النفسي

التي هدفت معرفة أثر أربعة لأبعاد التمكين النفسي و علاقتها مع ابتكار و إبداع و اقترح الباحثين نموذج لأربعة التمكين النفسي التي لها تأثير أكبر على لإبداع عند الفرد ، وتمثلت عينتها (181) مديرا (48) شركة تصنيع و التركيب صغيرة و متوسطة الحجم ، و استخدمت أداة لاستبيان لجمع بيانات ، وفق المنهج الوصفي و كانت نتائجها

-التمكين النفسي له أثر كبير على إبداع لدى الفرد و أيضا على أعمالهم يمكن الموظفين

المبدعين زيادة دورهم لابتكاري(سبع ، 40، 2019 )

أوجه التوافق و الاختلاف بين الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين النفسي:

\*اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك و هو دراسة أثر التمكين النفسي ، باستثناء دراسة المطيري ضيف الله عبيد التي هدفت لكشف العلاقة بين التمكين الإداري و الالتزام

لدى الموظفين ، و دراسة كواشي مراد التي هدفت لإبراز دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة .

\*اتفقت أيضا الدراسات السابقة في عينتها ، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من أفراد و موظفين، باستثناء دراسة ONNE التي طبقت على معلمين و كذلك دراسة الرميضاء تجيني و رفيقه سويسي التي طبقت على المستشارين.

\*استخدمت الدراسات السابقة أداة الإستبانة لجمع البيانات.

\*وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي ، باستثناء دراسة الزغبي محمد عمر و الهزيمة أحمد صالح و المطيري ضيف الله عبيد التي وظفت المنهج الوصفي التحليلي ، كذلك دراسة الرميضاء تجيني و رفيقه سويسي التي وظفت المنهج الوصفي الارتباطي.

**أوجه التوافق و الاختلاف بين الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري:**

-اتفقت الدراسات السابقة على هدف المشترك وهو دراسة العلاقة الإبداع الإداري مع المتغيرات القيم التنظيمية (وليد شلابي ،محمد بن عامر النيفات) باستثناء دراسة الأجنبية لسنة (كاريا وجود)،التي هدفت هل تدعم العوامل المؤسسة لإبداع و لابتكار ودراسة العربية (الجعيري) التي تهدف الى دور الإبداع الإداري ولمعيقاته.

-اتفقت دراسات السابقة في عينتها حيث التطبيق الدراسة على العينة من الموظفين الإداريين باستثناء دراسة المحلية (وليد شلابي ) على عينة من المفتشين و دراسة (العربية محمد بن النيفات) التي طبقت على عينة من الضباط.

-استخدمت الدراسات السابقة أداة لاستبيان لجمع البيانات إستثناءدراسة OMBILEE.

-دراسة عائشة سمسوم حيث استخدمت أداة المقابلة وفق الدراسات السابقة حول المنهج الوصفي التحليلي.

- اختلفت دراسة الاجنبية (كازيا و جود) عن بقية الدراسات في احتوائها على تصور مقترح.
- اختلفت دراسة العربية (الجعيري) على بقية الدراسات في تناولها مشكلة من الجانب نظري مستخدمة منهج تحليل المحتوى.

## الثاني الفصل

### التمكين النفسي

تمهيد.

1. مفهوم التمكين النفسي.
- 2- أنواع التمكين النفسي.
- 3- أبعاد التمكين النفسي.
- 4- النماذج المفسرة للتمكين النفسي.
- 5- مراحل تطبيق التمكين النفسي.
- 6- أهداف التمكين النفسي.
- 7- معوقات التمكين النفسي.
- 8-مزايا التمكين النفسي.

خلاصة الفصل

## تمهيد:

ظهر التمكين النفسي في الربع الأخير من القرن الماضي كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة فيمكن انسابه إلى أصول و أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، فيعتبر من أهم وأحدث المداخل الرئيسية لتطوير و تحسين الفكر الإداري.

يندرج التمكين النفسي ضمن الأساليب و الطرق الإدارية المعتمدة لتنمية مهارات و قدرات و كفاءات العاملين و الرفع من مستوى خبراتهم و التحسين من مستوى الأداء لديهم و المشاركة في اتخاذ القرارات و هذا ما يشكل و يمنح أساس نجاح و تطوير المنظمة.

كل منظمات العالم تسعى إلى تحسين أدائها فهو أمر مهم و لب كل مؤسسة لبقائها في السوق و المنافسة، فالتمكن النفسي جانب و دور ايجابي في تحسين أداء العاملين سواء في كمية و نوعية و جودة المنتج أو في طرق و أساليب تلبية الخدمات . التمكين النفسي يسعى دائماً إلى تطوير المنظمة نحو الأحسن و الأفضل و الرقي في جميع جوانبها و وظائفها لأنه يسمح و يدفع الموظفين للتفكير و التصرف والرقابة على العمل و اتخاذ القرارات بشكل ذاتي.

## 1- مفهوم التمكين النفسي:

- لغة:

حسب ما ورد في المعاجم و هو لسان العرب لابن منظور (1995) أن التمكين يعني القدرة و الاستطاعة ، و أما في المعجم الوسيط (2001)فأن (مكن) له في شيء أي جعل له عليه سلطانا ، و (أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطانا و قدرة و سهل و يسر عليه.(زعيتري و مجلود، 2021،ص15)

- اصطلاحا:

Caless (2004):التمكين النفسي هو أسلوب إداري و لكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى أن هذا الشعور و هذه الدوافع لا تعطي للعامل ، و إنما هي أشياء ذاتيةمتأصلة بداخلهم،كل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ المناسب و البيئة المساندة لرعايته و تعزيزه.(شكي وعطوي و كاكة،2022،ص20)

يرى YIM أن التمكين النفسي مهمة جوهرية تهدف إلى زيادة الدافعية لدى الأفراد العاملين من خلال أربع مدركات تعكس توجه الفرد العامل تجاه عملهي (المعنى،القدرة،الأثر،الاختيار). (بو لمحال ،2022،ص11)

يجمع كل spreitzer و QUINN مجموعة من المعاني للتمكين من خلال دراستهم سنة 1995التي تمت على مجموعة من مدراء المؤسسات الأمريكيون:

-تفويض الصلاحيات للمرؤوسين للقيام بعملهم دون الرجوع إلى الرؤساء.

- تحديد المهام للمرؤوسين و تزويدهم بالمعلومات اللازمة.

- تشجيع العاملين على المبادرة و المخاطرة لمواجهة المواقف الجديدة.

- إحساس العاملين بتأثيرهم في مجريات الأمور ،و إنهم قادرون على التغيير والمشاركة
- إحساس العاملين بالولاء و الانتماء لفريق عمل يجمعهم على التعاون و التضامن.

- إدارة العاملين لأنفسهم و تطوعهم في تنفيذ المهام.(العسالي و خالدى والهزريشي،2021،ص172)

أن التمكين النفسي يستند على الإدراك و التصورات و ليس على السياسات و الممارسات التنظيمية و بذلك فإن التمكين (Rodriguez-Llewellyn2008)\*يرى كل من النفسي يعنى بفهم و إدراك العاملين و استكشاف مدى رغبتهم في التمكين. (الهزريشي و جعلاب و دروم، 2021،ص65)

التمكين النفسي هو عملية منح الموظفين الاستقلالية من خلال مشاركة المعلومات الصحيحة و توفير الظروف المساعدة للتأثير على Lashley \*وفقا لاشلي

الأداء الوظيفي للمنظمة و مكافأة الموظفين على المساهمات المقدمة و جعلهم قادرين على اتخاذ قرارات مؤثرة بين الموظفين ، يتمثل الافتراض الأساسي حول التمكين في أن الأشخاص المتمكنين يكونوا أكثر نشاطا من الأفراد غير المتمكنين بحجة أنهم يتمتعون بمعرفة كاملة عن عملهم مما يسمح لهم بالتخطيط و التنظيم الجديد لعملهم و تحديد و حل العوائق التي تعرض أدائهم.(بوشقرة و بوشقورة،2023،ص23-24)

-التمكين النفسي هو أشياء و دوافع تتمركز داخل الفرد تجعله أكثر قدرة على اتخاذ القرارات، التخطيط و التجديد في عملهم و حل المشكلات بسهولة.

## 2-أنواع التمكين النفسي:

التمكين النفسي عدة أنواع ، اختلف تحديدها باختلاف وجهات النظر للعديد من الباحثين حيث تم تقسيمها إلى :

**2-1-التمكين الظاهري:** تتمثل عملية التمكين النفسي في هذا النوع حول الموظف في حد ذاته، حيث تعتبر الوحدة الأساسية المكونة للمنظمة و يشير التمكين الظاهري إلى زيادة قدرة العامل على إبداء رأيه و توضيح وجهة نظره في الأعمال أو الأنشطة الحالية أو المستقبلية التي يقوم بها في بيئة عمله و تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات مكونا جوهريا للتمكين الظاهري.(محاحلية و البياضي،2023،ص11-12)

**2-2- التمكين السلوكي:** قدرة الفرد إلى إبداء رأيه و توضيح وجهة نظره في الأعمال و الأنشطة التي يقوم بها، و تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

**2-3تمكين العمل المتعلق بالنتائج:**هي قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات و حلها و كذلك قدرتها على إجراء التحسين و التغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.(بوشخلة ،بن عمارة،2021،ص12)

- يتكون التمكين النفسي من ثلاثة أنواع منها:التمكين الظاهري يتمحور في ذات الموظف فهذا النوع يساهم في تضاعف قدرة الموظف على اتخاذ القرارات المستقبلية و حل المشكلات و إبداء رأيه بشكل مميز.

كذلك التمكين السلوكي فهذا النوع يظهر في سلوك الموظف في كيفية اتخاذ قراراته و شرح وجهة نظره.

أما تمكين العمل المتعلق بالنتائج يركز هذا النوع على توضيح و تحديد أسباب المشكلات التي تواجهها المنظمة و حلها بطرق أداء عمل جديدة التي يساهم في زيادة فعالية المنظمة.

### 3-أبعاد التمكين النفسي:

التمكين النفسي على أنه "بناء تحفيزي" يتجلى في أربعة أبعاد : المعنى ،الجدارة،حرية التصرف،الأثر " ،و يمكن توضيح أبعاد التمكين النفسي الأربعة حسب(Spreitzer):

عرفته على أساس الشعور الذاتي للفرد اتجاه العلاقة بين العمل الذي يؤديه و معايير الشخصية.

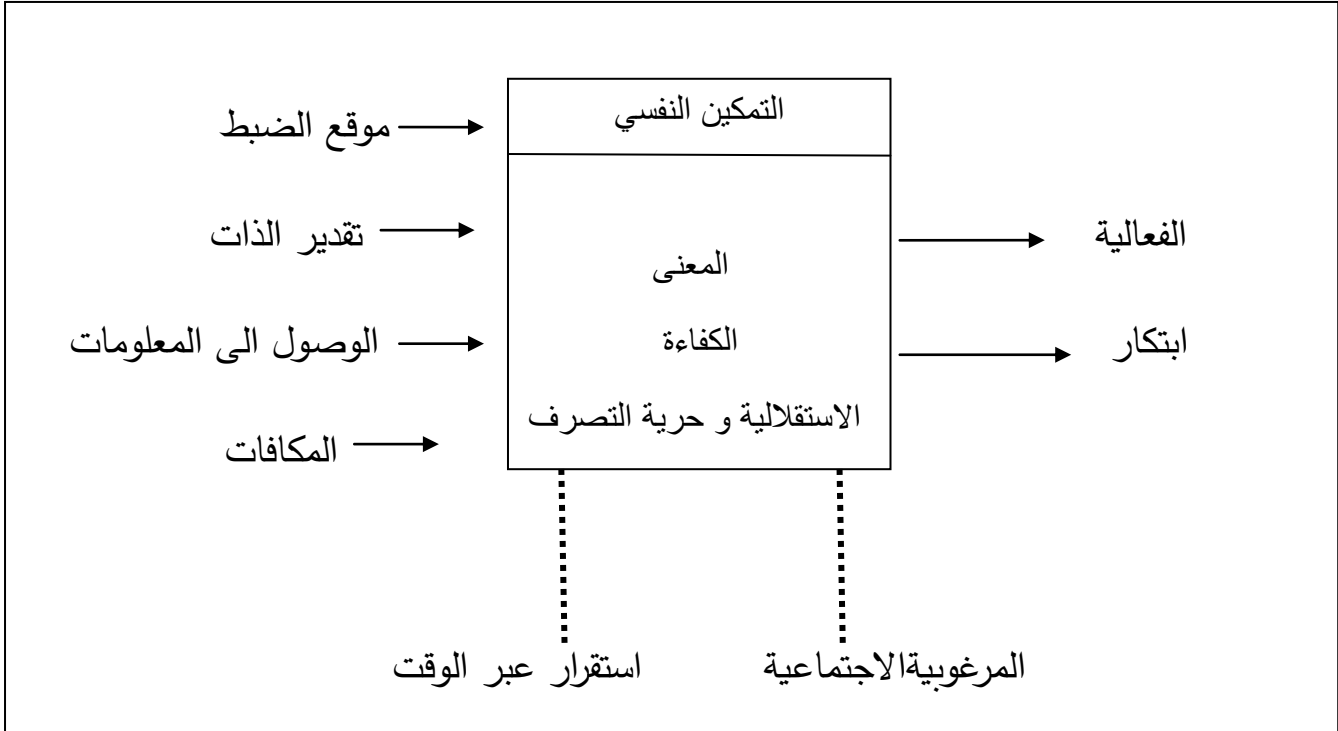
- يقف التمكين النفسي على أربعة أبعاد منها:

المعنى:و ينشأ هذا الشعور عندما تتكيف المهام الموكلة لفرد و تتوافق مع قيمه،معتقداته و سلوكياته الفردية ،أي أنه يشير إلى التوافق ما بين قيم و ذات الفرد و بين أهداف و قيمة المهام التي يقوم بها في العمل ،و قد تنتج عن الدرجة المنخفضة من هذا البعد اللامبالاة في العمل بينما قد تؤدي الدرجة العالية منه إلى زيادة مستوى الالتزام و المشاركة لدى العاملين،لذلك فالمعنى له آثار كبيرة على مواقف الفرد في المنظمة.

ب-الكفاءة:شعور الأفراد بامتلاكهم المهارات و الخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد.(أحمد عامر،2023،ص413)

ج . التأثير في العمل :يقيم التأثير بالاعتقاد أن أن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين ،و تلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على المستويات.(النواجحة،2015،ص287)

د-الاستقلالية:يقصد به شعور الفرد بالحرية في اختيار كيفية أداء عمله و زيادة حرية العاملين في خياراتهم .(جدي،لواتي،كاوجة،2021،ص184)



شكل رقم (01) يوضح الشبكة النموذجية لأبعاد التمكين النفسي

(د.رقية إبراهيم و م. م. عبد الكريم سليم)

#### 4- نماذج التمكين النفسي

##### أ- نموذج Spreitzer:

عرفت سبريتزر التمكين كمفهوم نفسي يركز على اتجاهات الموظفين نحو التمكين ، و التي تظهر في الجدارة و الثقة في القدرة على أداء المهام ، و الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، و حرية الاختيار في طريقة أداء المهام ،و الشعور بمعنى العمل ، و أوضحت سبريتزر أن تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات الموظفين و الإدارة بأهمية التمكين ، و عندما ترسخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الهيكلي بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين ، و يتم تحديد نوعين من العوامل التي تساهم في تمكين الموظفين و هي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، و العوامل الوظيفية المتمثلة في مرونة المنظمة في تزويد الموظفين بالمعلومات و الحوافز ، و تتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي

إلى تمكين الموظفين بأبعاد أربعة، الجدارة، و التأثير الذاتي، بشرط توفر الرغبة لدى الموظفين في تحقيق التفوق، و هذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة الموظفين و إصرارهم على تحقيق المنظمة.(حميدة و نبيل، 2021،ص13)

#### ب . نموذج Thomas et velthous:

بناء نموذج التمكين الإداري، و عرف التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد و التي تعود بصفة Thomas et velthousمباشرة على المهمة التي يقوم بها و التي بدورها تنتج الرضا و التحفيز و أشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات و نظام المعتقدات و حدد أربعة أبعاد نفسية

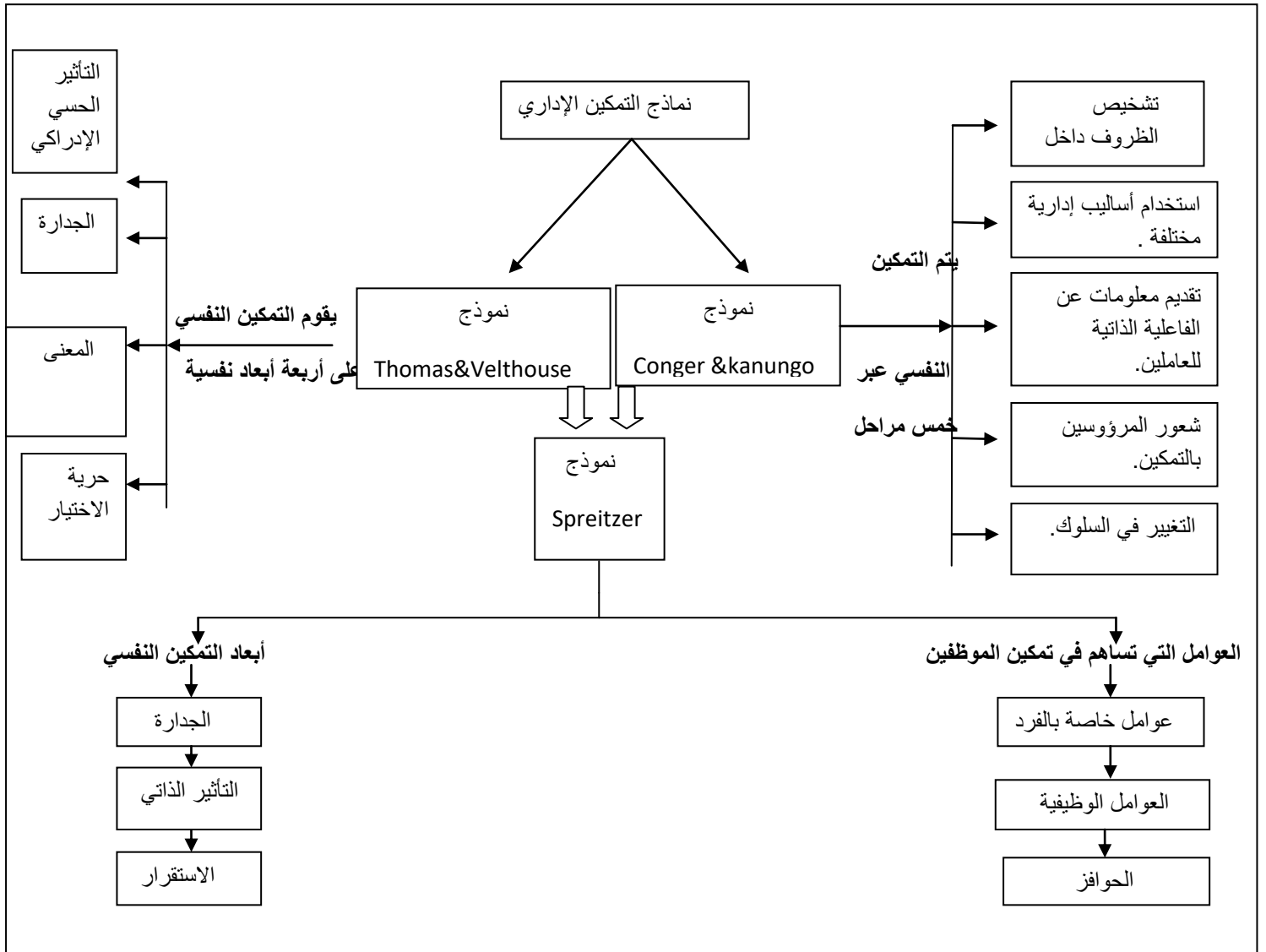
للمتمكين و هي التأثير الحسي، الكفاية، إعطاء معنى للعمل و الاختيار.(محمد و أبو حسن، 2021،ص211)

#### -نموذج Conger and kanungo 1988:

الذي عرف التمكين كمفهوم تحفيزي لفعالية الذاتية، و تبني الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للمتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفعالية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على ظروف التي تعزز الشعور بالضعف، و العمل على إزالتها و التغلب عليها، بواسطة ممارسات التنظيمية الرسمية و الوسائل الغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات على فعالية الذاتية" و اقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين الأولى كاتجاه اتصالي و الثانية كإتجاه تحفيزي.(دنيا، 2022،ص18)

و منها من عالج الأبعاد (Conger ;kanungo، Spreitzer) تناولنا في هذا العنصر ثلاثة نماذج فكل واحد يختلف عن الآخر فمنها من عالج المراحل التي يتم فيها التمكين كذلك من تناول أيضا العوامل التي تساهم في تمكين الموظفين و أبعاد التمكين النفسي .

(Thomas ;Velthous)



شكل رقم ( 02 ) :مخطط توضيحي لأهم نماذج التمكين النفسي

(من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة)

## 6-مراحل تطبيق التمكين النفسي:

هناك مجموعة من الخطوات التي يتم إتباعها في تنفيذ التمكين النفسي و التي تتمثل في:

**المرحلة الأولى:**تحديد أسباب الحاجة.

**المرحلة الثانية:**التغيير في سلوك الإدارة و أصحاب السلطة بالتخلي عن بعض الصلاحيات و تعويضها للأفراد.

**المرحلة الثالثة:**تحديد نوع القرارات و الصلاحيات التي ستتخلى عنها السلطة و اشترك الأفراد في اتخاذ القرار تدريجيا فضلا عن إجراء عمليات التقييم لنوعية القرارات التي سيشارك فيها الأفراد بشكل مباشر.

**المرحلة الرابعة:**إعادة تصميم الأعمال و الاعتماد على فرق العمل بدلا من النشاطات الفردية.

**المرحلة الخامسة:** توفير معلومات للأفراد عن تطور أدائهم و تزويدهم بتغذية راجعة مما يزيد من دافعية للعمل.

**المرحلة السادسة:** اختيار الأفراد المناسبين لأداء المهام حسب طبيعة كل مهمة ومتطلباتها.

**المرحلة السابعة:**توفير برامج و مواد التدريب المناسبة للأفراد و لتعزيز إمكانياتهم و قدراتهم في أداء أعمالهم.(بن مدخن و بلبل ،2023،ص59)

يتكون هذا العنصر من سبع مراحل مهمة لتطبيق التمكين النفسي فمنها:تحديد أسباب الحاجة ففي هذه المرحلة يتم فهم الدوافع وراء الحاجة للتمكين النفسي ،و العوامل التي تجعل الموظف يحتاج للتمكين بشكل محدد،كذلك هناك المرحلة الثانية التي تعمل على تغيير في سلوك الإدارة و أصحاب السلطة فهي عملية تعديل الطريقة التي يتصرف بها القادة و المسؤولون و تخليهم عن بعض الصلاحيات فهذا التغيير يهدف إلى تمكين الأفراد و منحهم

المرونة و المشاركة في صنع القرارات فيعتبر هذا التغيير إيجابيا يعزز التفاعل و الابتكار و يعطي الأفراد دورا أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة، ثم تليها المرحلة الثالثة أين يتم تحويل الصلاحيات و تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات فيمكن تحديد نوع القرارات التي ستتخلى عنها السلطة بناءا على حاجة المؤسسة و مجالات الاختصاص، يمكن أن تشمل هذه القرارات المتعلقة بالميزانية ، و توزيع الموارد ، و يمكن أيضا إجراء عمليات تقييم لنوعية القرارات التي سيشارك فيها الأفراد مباشرة ، و ذلك لضمان فهمهم للتأثيرات المحتملة و تقديم الدعم . إلى جانب كل هذا لدينا المرحلة الرابعة التي تقوم الاعتماد على فرق العمل بدلا من النشاطات الفردية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير ، ففرق العمل يسمحون بتوزيع المهام و تحقيق التعاون و الإبداع المشترك كما يمكن أيضا أن يزيد في الإنتاجية . المرحلة الخامسة التي تنص بأن توفير المعلومات للأفراد يمكن أن تكون مفتاحا لزيادة الدافعية للعمل فيمكن القيام بذلك من خلال إجراء مراجعات دورية و اجتماعات تقييم لمناقشة أداء الأفراد و تحديد نقاط القوة و التحسين ، كما أيضا توفير ملاحظات فردية و تقديم التوجيه و الدعم للتحسين المستمر ، و المرحلة السادسة في هذه المرحلة يجب أن يكون لديهم المهارات و المعرفة المناسبة للقيام بالمهمة بشكل فعال ، يمكن أيضا مراعاة الخبرات السابقة و القدرة على العمل بشكل جيد في فرق العمل . و أخيرا المرحلة السابعة فيها يتم توفير برامج و مواد تدريب مناسبة لتعزيز قدرات الأفراد و تطويرهم في أداء أعمالهم فيمكن أن تكون ورش عمل كما يمكن أن تكون دورات تدريبية تعطي مجموعة متنوعة من المهارات و المواضيع .

### 7- أهداف التمكين النفسي:

يهدف التمكين النفسي إلى جعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات و أكثر تقديرا لدعم الإبداع.

ونكر عماد الدين 2020 أن هناك مجموعة من الأهداف تكمن في عملية التمكين منها:

-زيادة الدافع الداخلي لدى الفرد بتحمل مسؤولية أكبر لإنجاز العمل و تقليل الأخطاء.

-زيادة فرص الإبداع والابتكار.

-التطوير المستمر للعمليات و المنتجات و الخدمات .

-تحسين رضا العملاء.

-زيادة الإنتاجية.

-تقليل العبء على الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الإستراتيجي و تطوير خطط العمل.

-الحصول على أفضل نتائج الأداء(قاعو و وهبة، 2021،ص205-206)

8- معيقات التمكين النفسي:

جدول رقم ( 01) يوضح معيقات تطبيق عملية التمكين الإداري:

المصدر	معيقات تطبيق التمكين الإداري
(Gilbson and Al2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خوف المدراء من فقدان السلطة و القوة.</li> <li>- مواجهة بعض المشرفين لصعوبة تمكين العاملين.</li> <li>- مواجهة بعض العاملين لصعوبة في تحمل المسؤوليات الكبرى التي يحتاجها التمكين.</li> </ul>
العتيبي(2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهيكل التنظيمي الهرمي.</li> <li>- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.</li> <li>- عدم الرغبة في التغيير.</li> <li>- خوف العاملين من تحمل السلطة و المسؤولية.</li> <li>- السرية في تبادل المعلومات و ضعف نظام التحفيز.</li> <li>- خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة و السلطة.</li> <li>- انعدام الثقة الإدارية.</li> </ul>
Evans(2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود الدعم و الالتزام من طرف الإدارة العليا.</li> <li>- استعمال التمكين كأداة مناورة لحث العاملين على انجاز مهامهم و واجباتهم دون فهم المسؤولية و السلطة الحقيقية.</li> <li>- استعمال المدراء للتمكين لتجنب المسؤولية و المسائلة عن المهام و يرحبون بأوسمة النجاح و ينسبون الفشل للآخرين.</li> <li>- إخفاق المدراء في تقديم التغذية العكسية و عدم الاعتراف بإنجازات المرؤوسين.</li> </ul>

(إحسان و كمال، 2013، ص112-116)

من بين المعوقات الرئيسية التي تواجهها عملية التمكين النفسي خوف المدراء و الشعور بالقلق من فقدان السيطرة و النفوذ فهذا قد يكون سبب راجع إلى الضغوطات المهنية، و كذا نقص الثقة الإدارية مما يدفع نحو السرية في تبادل المعلومات و الخصوصية لأن هذا يؤثر على العمل و الأداء العام للفريق و هذا من بين العوائق الصعبة التي يواجهها الموظف في عملية التمكين .

### 9- نتائج التمكين النفسي:

. نتائج التمكين النفسي بالنسبة للمنظمة:

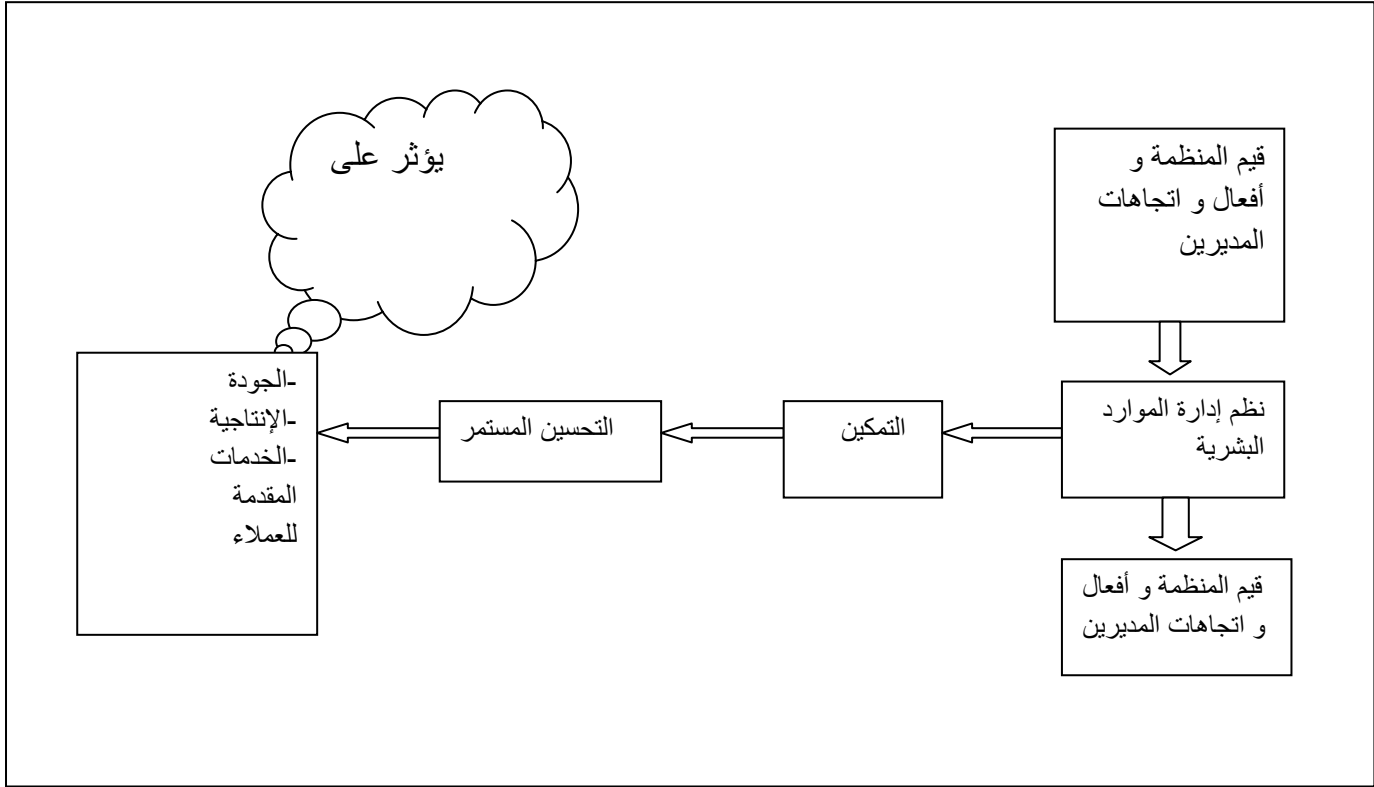
- يساهم التمكين النفسي في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة تصل حتى 50.
- يساهم التمكين في تخفيض التكاليف بنسب تتراوح بين (10-15).
- يساهم التمكين في الرفع من مستويات الجودة ، و في تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى العملاء.
- تحسين عملية اتخاذ القرارات و القدرة على حل المشكلات.

### نتائج التمكين بالنسبة للعاملين:

- إبداع و تعلم أكثر.
- زيادة الانتماء الداخلي للفرد لمهامه و لفريق عمله و للمنظمة.
- رضا وظيفي عالي.
- مثابرة قوية في مواجهة العوائق.(رامي، 2008،ص45)

إن نتائج التمكين النفسي تعود على الفرد و المنظمة فعلى هذا الأخير يكون في تقليل و صلح الأخطاء التي تعود بالإيجاب على مردودية و جودة الإنتاجية لكل منظمة، أما على

العامل فبساهم التمكين من رفع مستوى الثقة بالنفس و تعلم و كسب معارف مما يجعل العامل أكثر انتماء لمهامه و فريق عمله كذلك المنظمة.



الشكل رقم (03) يوضح نتائج التمكين بالنسبة للمنظمة.

(مرقت ،2007،ص69)

تعتبر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية،القوانين، النظام الداخلي للمؤسسة) هي القاعدة الأساسية للتفسير داخل أي منظمة، و هي التي تبني أفعال و اتجاهات المسيرين أي تعطي للدرء خطط منهجية لنظام إداري هادف، الذي بدوره يعمل على تقديم مجموعة من المهامات الموجهة إلى الموارد البشرية بكونهم هم قوة المنظمة، هذا بدوره يعطي التمكين النفسي للمرؤوسين مما يجعلهم يقومون بالمهام المقدم إليهم بطريقة جيدة مما يساعد على

حسن تسيير النمط العملي للعمال، مما يجعلهم يشعرون بالتمكين النفسي و هذا الأخير يؤثر إيجابيا بحيث لا تظهر عليهم الأخطار النفسية الاجتماعية كمشاركتهم في اتخاذ القرارات و بناء علاقات اجتماعية جيدة بين العمال. مما يعود على مخرجات المنظمة بالجودة و الكمية العالية، ذلك يعطي النظرة الإيجابية لتلك المنظمة و طريقة التعامل مع الزبائن بطرق جيدة مما يسعى بدورها إلى تحقيق الأهداف و الربح و الاستمرارية.

## خلاصة:

تم في هذا الفصل استعراض و تحليل مفهوم التمكين النفسي ،من الجانب اللغوي و من الجانب الاصطلاحي من خلال عدة علماء فكلها تقوم و تتفق على أن التمكين النفسي أو التمكين الإداري هو عملية تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات و التحكم في حياة الفرد بشكل إيجابي . و كذلك تعزيز الثقة بالنفس و تنمية المهارات الشخصية و تحقيق الاستقلالية،ثم تطرقنا إلى أهم أنواع التمكين و الأبعاد الرئيسية التي يتضمنها من خلال مفاهيم و شكل نموذجي توضيحي.

كذلك ناقشنا و ذكرنا بعض النماذج المفسرة للتمكين النفسي فمنها من يرى أن التمكين النفسي يتم عبر مراحل و منها من يرى بأنه يتم عبر أبعاد و كذلك من يرى أنه يكمن ويتمحور وفق عوامل تساهم في تمكين الموظفين و من يرى أيضا أنه يتمحور على أبعاد أخرى فلم يكن هناك اتفاق على الأبعاد،ثم تناولنا المراحل التي يتم وفقها التمكين النفسي ،وأخيرا ختمنا بالمعوقات و النتائج التي تعود على المنظمة و العاملين.

## الفصل الثالث

### الإبداع الإداري

#### تمهيد

- مفهوم الإبداع الإداري.

تعريف لإبداع إداري

أهداف الإبداع الإداري

أهمية الإبداع الإداري

مقومات الإبداع الإداري

مراحل الإبداع الإداري

معوقات الإبداع الإداري

إستراتيجيات التعامل مع المعوقات الإبداع الإداري

خلاصة

**تمهيد:**

يتميز العصر الحالي بالمتغيرات المتسارعة التي تمخضت عن ثروة المعلومات وانفجار المعرفي الهائل ، الأمر الذي واجه العديد من المشكلات التي تواجه المنظمات المعاصرة ، خاصة فيما يتعلق بتطور الأساليب الإدارية لمواجهة للتطورات الحاصلة إذ يتطلب حل هذه الفجوات استحداث طرائق إبداعية جديدة وإجراءات القديمة التي يتم ذلك إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على التوصل إلى الحلول الإدارية السريعة المناسبة ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري احد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات.

## 1- مفهوم الإبداع الإداري

لإبداع لغة. "أن أصل كلمة إبداع في لغة العربية مأخوذة من " بدع " أو ابتداعته إن نشأه أوبدأه" (السكرانة، 2010، ص16)

عرف لإبداع إداري "مزيج من القدرات، الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إن وجدت بيئة إدارية مناسبة كما يمكن أن يترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى انتاجات أصلية و مفيدة سواء بالنسبة للخبرات الموارد البشرية السابقة أو خبرات المؤسسة المجتمع أو العالم، إذا كانت لإنتاجيات من مستوى لاختراعات في أحد ميادين الحياة" (نبيل، 2017، ص338)

يعرف أيضا "أفكار جديدة مفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع و إعادة التركيب

يعرف أيضا" عملية إنشاء لأفكار الجديدة ووضعها قيد الممارسة" (عبودة، 2003، ص22 )

يعرف أيضا " لأنه لإبداع مركز في مجال لإدارة، ويعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في المكر الإداري أو أساليب أو تقنيات ( صارم، 2019، ص40)

يعرف لإبداع إداري "بأنه القدرة على تكوين شيء جديد أو دمج لأراء القديمة أو الجديد في صورة مبتكرة جديدة أو استعمال الخيال لتطوير و تكيف لأراء حتى تشبع الحاجات بطريقة، وعمل شيء ملموس بطريقة مبتكرة" (الجعيري، 2018، ص83)

تعريف إجرائي "لإبداع إداري هو مجموعة من السمات و الخصائص التي يميز بها الفرد و قدرته حلول جديدة و أفكار إبداعية و إبتكارية التي تسعى إلى تحقيق لأهداف المنظمة و تكون لأفكار بمرونة و طلاقة.

## 2- أهداف الإبداع الإداري :

- الإبداع يهدف إلى الترقية و ترويج الفكرة عبر المنتج أو سلعة جديدة
- الإبداع الإداري يواجه الحل للصعوبات التقنية للتصنيع أو تقديم الخدمات
- الإبداع الإداري يوفر عنصر إنتاج بطريقة جديدة اقل تكلفة في رأس المال أو عمل ،نظام رقابة
- الإبداع يوجه لتحسين شروط مناخ العمل و الأمن.

**W.w.w.anbaba.consulte :01.121,2007**

المقصود من ذلك هو أن الإبداع الإداري بإمكانه إحداث تغييرات على مستوى المؤسسة والتي بدورها قد تأتي بجملة من التحسينات و التطورات التي تخدم الموارد البشرية وكذلك تزيد من سمعة المؤسسة .

## 3-عناصر الإبداع الإداري :

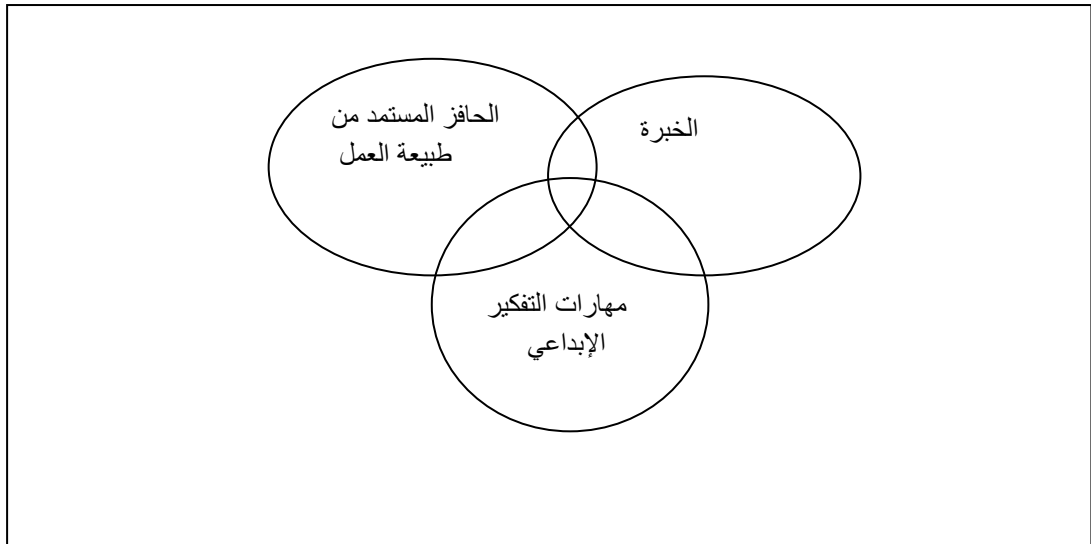
إن اتجاه الصحيح نحو الريادة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي ، ويتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ، ومن اختيار التجارب وتوسيع الأفكار والأهداف والقدرات والطموحات البشرية أساس إستراتيجية الوصول إلى الوضع في البقاء والتطور وهذا ما يتطلب دائما توفير عناصر الابداع

ويمكن حصر عناصر الإبداع الإداري في النقاط الأساسية التالية :

### 1-3 التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر المهمة في العملية الإبداعية ، وفي عملية وضع الخطط المستقبلية التي عادة ما تقوم على مفهوم الإستراتيجية ، فالهدف منه هو تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف ، بحيث يتطلب التخطيط الاستراتيجي معرفة الهدف المطلوب ثم ظروف و الشروط المحيطة بالهدف وأخيرا معرفة كيفية الوصول إليه أي جعله قابل للتطبيق (نوغي، 2005، ص30)

### 2-3 التفكير الاستراتيجي :



شكل رقم (04) يوضح التفكير الإستراتيجي :

المصدر: من إعداد الطالبتين

إن عملية الإبداع تستدعي إن تنظر الإدارة العليا إلى المستقبل البعيد المدى أو أن يصنع له خطط الكافية المبنية على التفكير السليم ، فالوقت الذي تستغرقه إدارة التفكير هو نوع من العطاء والاستثمار ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمن العمل ، تحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأقل (فاضل الصفار ، 2007 ، 47)

والتفكير السليم الاستراتيجي ليس سهلا لأنه يتطلب من أصحاب القرار تزويد ببعض العناصر الإبداعية و نقلها لمروسيهم وحثهم على استخدامها في السلوك الإبداعي ضمن فرق عمل ممكنة و محفزة ويوضح النموذج التالي العناصر الإبداعية

فالقدرة على الإبداع تأتي وتعزز عندما تتوفر للفرد سواء قائدا كان أو تابعا، مهارة التفكير مستمدة من الخبرة في مجال العمل والمجالات المتشابهة

أما مهارات التفكير الإبداعي فتتجسد في موهبة رؤية الوضع المألوف بشكل جديد أو مختلف أما الحافز مستمد من طبيعة العمل في إشباع داخلي يزوده الفرد قائدا كان أو تابعا بالحماس المستمد من التقدير لطبيعة عمله وعوائده كالشعور لانجازه بعد تنفيذه تحديا (العازم، 2004، ص24)

### 3-3 بناء ثقافة المؤسسة :

تتمحور عملية بناء ثقافة المؤسسة حول التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في الأسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم وتوفير قدرا من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة (القريوني، 2003، ص30)

بناء الثقافة التنظيمية يتلخص في التركيز على:

-إحداث تناسق و انسجام بين الأوضاع المنظمة و الأساليب الإدارية المستخدمة مع تغييرات ظروف البيئة المحيطة بالتنظيم

-إحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمية و الأساليب الإدارية لما يحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات الأخرى ( الصيرفي ، 2003 ، ص27 )

#### 4 أهمية الإبداع الإداري:

يوفر الإبداع الإداري العديد من المزايا و الإيجابيات على مستوى المنظمة نذكر منها :

- القدرة على الاستجابة المتغيرات البيئة المحيطة .
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين ،عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات .
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام الأساليب العلمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من القدرات عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة. (العجلة،2009،ص15)

تكمُن أهمية الإبداع الإداري في استجابة جميع المتغيرات التي تحدث في مجال العمل و التطوير العلمي الذي يسمح تنمية الأفكار و اتخاذ القرارات الجديدة في عملية الإبداع و التطور و الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

#### 5-مقومات لإبداع الإداري:

يعتمد الإبداع الإداري على جملة من المقومات كالتالي :

- 5-1-تحسيس بالمشكلات :تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف فالشخص المبدع يستطيع رؤية المشكلات في موقف واحد فهو يعني الأخطاء و نواحي القصور .(عولى،2013،ص2009)

5-2-الطلاقة:تنقسم إلى :

5-2-1-الطلاقة الفكرية:هي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من فترة زمنية محددة .

5-2-2-الطلاقة اللفظية:و هي القدرة على إنتاج أكبر قدر من الألفاظ و الجمل ذات

معاني مختلفة .

5-2-3-طلاقة التداعي:القدرة على التوصل إلى الأفكار ترتبط بفكرة ما .

5-2-4-الطلاقة التصويرية:القدرة على إنتاج التصورات بموقف معينما

(بلواني،2008،ص20).

و يقال أيضا الطلاقة بنك القدرة الإبداعية و ذلك أن الشخص المبدع الذي ينتج عدد

كبير من الأفكار خلال مدة زمنية معينة و يكون لديه غالبا فرصة أكبر كي ينتج عددا كبيرا

نسبيا من الأفكار الجيدة ،فلذا من المرجح أم يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير و

تحدد الطلاقة في حدود الكمية مقايسة بعدد الاستجابات و سرعة صدورها .

5-3-المرونة:يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف

(الليثي،2008،ص40)

أي أن يكون الأفكار متنوعة في جوهرها ،و عدم تصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو

الوقوف عن طريقة واحدة لإيجاد الحلول (السويداني و العدلوني،2004،ص59)

5-4- الأصالة:تتمثل الأصالة أعلى الدرجات لإبداع (الكليبي .2012.ص77)

وهي القدرة الفرد على التوليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها، احد أو

بمعنى آخر إنتاج اهو غير مألوف و كلما قبل شيوع الفكرة زادت درجة أصالها (السوي داني

و العدلوني ؛2004؛57)

5-6 المخاطرة.. ويقصد بها اخذ زمام المبادرة في تبني أفكار الأساليب الجديدة و البحث عن حلول لها في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، و لديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (كليبي ،الشقاء، 2003،ص44)

جدول رقم (02) يوضح أبعاد الإبداع الإداري:

المرونة	و هي قدرة اتجاه التفكير في علاج مشكلة من وضع إلى آخر و هو القدرة على التكيف السريع لتطورات المواقف الجديدة .
الأصالة	يقصد بها أن الشخص مبدع نو تفكير أثيل،راقي.
الإحساس بالمشكلة	تتم في القدرة اتجاه تفكير في علاج المشكلة من الوضع إلى آخر وهو قدرة على التكيف السريع للتطورات و المواقف الجديدة
القدرة على التحليل	وهي إنتاج إبداعي و اختيار و تقنن أي عمل جديد الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها
المخاطرة	التحرر من النزعة التقليدية و القدرة على التعامل مع لأنظمة الجديدة و التي تتطور الواقع العمل و يتطلب ذلك الشجاعة شخص المبدع يملك على استمرار و مواجهة جميع العراقيل إيتي يستديم بها من اجل نجاح العملية لإبداعية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

بعد بحث و تقصي الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري لاحظنا أن معظم الدراسات اعتمدت (الأبعاد التالية :الأصالة، المرونة، الإحساس بالمشكلة ، القدرة على التحليل و المخاطرة) هذا ما دفعنا الاعتماد عليها في دراستنا.

## 6-مراحل الإبداع الإداري:

## 6-1 - مرحلة إدراك الحاجة للإبداع:

تدرك الجماعة الحاجة إلى إبداع حيث يكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي ، و بالتالي التفكير لإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة ، وحينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار و بقاء المنظمة . (حيالي،نيفزة،2023،ص45)

## 6-2 -مرحلة المبادرة بطرح لأفكار إبداعية :

وتحتضن هذه المرحلة لاقتراحات للإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل و ذلك بعرض حل المشكلة او تحسين الوضع الراهن ،ولاشك أن هذه المرحلة أهمية في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة ،تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار بالتالي تفقد العملية لإبداعية جزء من وجودها.(جزيري،بديسي ،2018،ص120)

## 6-3 -مرحلة التطبيق:

يتم في هذه المرحلة تبني و توظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ومن المتوقع في مرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار الإبداعية لتمكينها بنجاح .

## 6-4 -مرحلة الثبات :

وهي التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من يرتبط بثقافة و معايير و إجراءات الرقابة في المنظمة (العجلة ،2009،ص22، 23)

ومن هنا نفهم أن لإبداع إداري يمر أربعة مراحل مختلفة و متسلسلة مترابطة فيما بينها من لأجل تحقيق فبداع داخل المنظمة مرحلة لأولى إدراك الحاجة لإبداع وهي مرحلة وجود الفجوة بين لأداء المتوقع و لأداء الفعلي ، وهو عبارة من لاستجابة تلك الفجوة من

أجل إدراك إبداعات جديدة التي تضمن بقاء المنظمة المرحلة الثانية طرح لأفكار إبداعية يقوم على طرح لأفكار الجديدة الغير المألوفة و لإبداعية الغرض منها حل المشكلة أو قضاء على الفجوة وهو عملية تفعيل لأفكار لإبداعية مرحلة الثالثة عملية توظيف و استخدام لأفكار لإبداعية قضاء تلك الفجوة مرحلة الرابعة وهي تجسيد الفكرة إبداعية في المنظمة .

### 7- الإبداع معوقات إداري و إستراتيجيات التعامل معها :

يوجه لإبداع صعوبة في تطبيقه نظرا لوجه عقبات ومجموعة من العوامل المؤثرة التي تحول دون تنفيذها أو نجاحه وهي كما يلي:

#### 1-7. معوقات شخصية :

اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا وهذا يعود لعدم ثقته بنفسه وبقدراته وعدم محاولته اعتماد مبدأ التجربة و الخطأ حل المشكلات

إهمال المشكلات التي تنفع خارج مجال التخصص و لاكتفاء بدراسة قسمه أو تخصصه، وهذا من محددات لإبداع حيث يتطلب لإبداع لإمام التام بتفاصيل العمل كافية و ليس جزء منه

انخفاض إحساس الفرد بأهمية و شعور بأنه لا قيمة له ، و هذا يعود إلى عدم إيمان لإدارة بالأفراد العاملين لديها و بقدراتهم و عدم تفعيل نظام لاتصال الصاعد و استخدام الأسلوب البيروقراطي في لإدارة

الخوف من تحمل المسؤوليات و ذلك بسبب عدم انتماء الفرد المنظمة ، و اعتقاد بأنه غير ملزم سوى بقضاء ساعات العمل المطلوب منه وكذلك عدم تفعيل دور الجماعات في لاتخاذ القرارات (عبد المهدي ،2013،ص387)

## 7-2- معوقات التنظيمية ما يلي :

الرغبة في المحافظة على الوضع لاجتماعي و عدم الرغبة في خلق صراع شيء عن لاختلافات بين الثقافات السائدة في المنظمة و بين الثقافة التي ستلزمها التغيير

الرغبة في المحافظة على الأساليب و طرق المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بداية نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها

ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة و ترسيخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحبها ذلك من الأوصاب السلطة في المحافظة عليها و على طاعة وولاء المرؤوسين . ( طلال و العزاوي ،2011،ص11)

## 7-3- معوقات اجتماعية و ثقافية :

تعتبر لأنظمة لاجتماعية من عادات و تقاليد و قيم و معتقدات عاملا مهما في غرس روح الابتكار و الإبداع لدى الأفراد المجتمع ، فالعادات و التقاليد التي تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع يميل إلى الجمود رافض إي تغيير أو تحديث ،بينما العادات والتقاليد التي تتبنى التغيير و التطويل تسهم في تنمية الإبداع (عجلية،2005،ص 59)

و نستخلص من خلال المعوقات أن هناك مجموعة من الصعوبات التي تواجد الإبداع لإداري ومنها معوقات الشخصية وهي التي يصنعها الفرد لذاته كعدم ثقة بنفسه ،وعدم إيمانه بقدراته شخصية و قدرات الفكرية والعقلية التي يملكها وخوفه من الفشل ، معوقات التنظيمية صعوبة على التغيير و رغبة على المحافظة لأساليب القديمة و ثقافات الراسخة داخل المنظمة وكذا المحافظة على أصحاب السلطة،معوقات اجتماعية و الثقافية تعتبر العادات و التقاليد و قيم لاجتماعية من أهم نقاط التشجيع لإبداع و لابتكار التي تساعد على تطوير و التحديث المجتمع ،وبينما يكون جميع العادات و التقاليد و قيم لاجتماعية رافضة

لابتكار و التغيير و المواكبة الجميع المستجدات يميل ذلك المجتمع إلى الخمول و الركوض.

### 8 لإستراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

إن وجود العوائق أمام لإبداع لإداري هو أمر حتمي ،وفق مختلف الجوانب و بدرجات متفاوتة ،لكن على منظمة أن تتصدى لها بمختلف الأساليب حتى تضمن لاستمرار و النمو بين هذه الطرق ما يلي:

- تشجيع لأفراد على التعبير عن أفكار هم بحرية .
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار لإبداعية .
- تشجيع الأفراد على المخاطر .
- تشجيع التنافس البناء بين لأفراد و الجماعات .
- تشجيع لأفراد على استخدام وسائل لإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
- الحد من لإشراف المفرط على لأفراد و الجماعات أثناء تأدية المهام .
- تحسين المناخ العام و جعله أكثر انفتاحا و تبادللا الخبرات و تقبلا للرأي لأخر.
- تشجيع استخدام لأساليب العملية التي تسهم في إثارة الفكر و خلق روح لإبداع و تقديم أفكار جديدة .
- المشاركة في اتخاذ القرار .
- استخدام المهارات و القدرات و الأفكار المتاحة للأفراد و ذلك تحقيق الأهداف الرغوية و حل المشاكل المرتبطة بالوظيفة . (العجلة ،2009،ص49)
- تمكن القول هناك عديد من إستراتيجيات تعامل ترسيخ لإبداع لإداري .
- خلق روح تشجيع بين لأفراد من أجل لابتكار العمل عل الفجر الطاقات لإيجابية و الكامنة لأفراد المنظمة.
- خلق روح التنافس بين لأفراد مبدعين .

- \_قضاء على البيروقراطية داخل المنظمة .
- \_خلق المساواة سياسية، دينية ، اجتماعية بين لأفراد المنظمة .
- \_العمل على فتح مجال التكنولوجيا الجديدة التي تسمح لابتكار.

## الخلاصة

إن أهمية لإبداع إداري في لارتقاء بتنمية و تطوير المورد البشري للمنظمة ،تبرر من خلال المكانة التي يحتلها لإبداع في حياتنا المعاصرة ،فهو الجوهر عملية التنمية الفعالة لأداء المورد البشري في المنظمات بل هي مطلب من مواكبة كافة التغيرات و المستجدات و النهوض بمستوى أداء المنظمات و المورد البشري ،من هنا يتضح بان عمليات لإبداع إداري ليست حالات رتبية الطاقات لإنسانية الكامنة في المورد البشري و المنظمة على حد سواء ،كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تنموية فاعلة الخدمة المنظمة من أجل تحقيق أهداف التي تسعى إليها كالربح و الاستمرارية و البقاء في ظل التنافس و مواكبة التغيرات الإدارية و ابتكار طرق جديدة في بيئة العمل بكون العامل المبدع يصبح الركيزة في الخروج عن الإدارة التقليدية و الدخول في الإدارة الجديدة .

# القسم الثاني الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

#### 1- الدراسة الاستطلاعية:

1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية.

1-2- عينة الدراسة الاستطلاعية.

1-3- أدوات الدراسة الاستطلاعية.

#### 2- الخصائص السيكومترية:

2-1- صدق الاستبيان.

2-2- ثبات الاستبيان.

2-2-1- طريقة الفاكرونباخ.

3- تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

#### 4- الدراسة الأساسية:

4-1- منهج الدراسة الأساسية.

4-2- مجتمع و عينة الدراسة الأساسية.

4-3- أدوات الدراسة الأساسية.

4-4- حدود الدراسة الأساسية.

4-5- الأساليب الإحصائية.

## ■ تمهيد :

بعد ما تطرقنا إلى موضوع بحثنا " التمكين النفسي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيزي وزو " نظريا ، وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ومراجعتها استكملنا مرحلة الجانب النظري وسنتطرق الآن إلى المرحلة الميدانية للدراسة ، التي يتم بدورها لإجابات عن التساؤلات الدراسة ، بهدف التحقيق من فرضيات المقترحة تأكدها أو نفيها

تعتبر لإجراءات المنهجية الأسلوب الأمثل لتأكيد من قيمة منطلقات البحث (لإشكالية و الفرضيات) و بموجبها تتخذ نوعية النتائج المحصل عليها، حينما فقط تكون خطوة تعميم النتائج على مجتمع الدراسة صحيحا أو خاطئا.

وعليه نتناول في هذا الفصل كل من الدراسة الاستطلاعية بما فيها العينة و خصائصها و أدوات المستخدمة فيها ، ومعرفة الخصائص السيكومترية كما يتم التطرق بعدها إلى الدراسة الأساسية من حيث المنهج و العينة المستهدفة بالدراسة في الأخير يتم تناول الأساليب الإحصائية المستخدمة (الوصفية والاستدلالية ) في تحليل بيانات .

**1- الدراسة الاستطلاعية :**

من المهم أن ينطلق الباحث في عمله البحثي و المنهجي من الدراسة الاستطلاعية التي يعد منطلق كل عمل بحثي ميداني

تعرف بأنها "البحوث التي تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب فيها الباحث في دراستها و التعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها إخضاعها للبحث العلمي (ابراهيم، 2008،ص38)

ولقد تسميات عدة الاستطلاعية، الاستكشافية أو الكشفية وتهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة و كشف جوانبها و أبعادها ،و يمكن لأهمية العلمية الاستطلاعية في كونها تذلل الصعوبات التي قد يتعرض الباحث ،لاسيما ما يتعلق بظروف البحث.

**1-1- هدف الدراسة الاستطلاعية :**

تسعى الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و نذكر منها  
-تعد نقطة الانطلاق الأولى من إجراء البحث الميداني ومنه تعد أفضل مساحة للباحث من اجل معرفة ،أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للتحقيق العلمي.  
-التعرف على صعوبة المحتملة التي يمكن أن تعترض طريق البحث أثناء تطبيق الدراسة الأساسية.

**1-2- عينة الدراسة الاستطلاعية :**

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من ( 20)موظف و موظفة ينتمون إلى مديرية الاتصالات الجزائر بتيزي وزو ،إذ تم توزيع مجموعة (35)استبيان و بعد التفرغ تبين أن الصالح منها هو (20)استبيان فقط وهو عدد العينة الاستطلاعية التي تم اختيارها بطريقة قصدية .

وهذا بعد استبعاد لاستمارات التي تتضمن أخطاء في إجابات في بعض البنود،كما تم اختيار مديرية الاتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو ،بهدف أن يكون الدراسة الاستطلاعية

من خارج عينة، الدراسة لأساسية تقاديا التكرار إجابات المبحوثين و ما تنجر عنه من عدم مصداقية هذه الاستجابات ،ومنه فقد استقر الطالبتين على عينة الاستطلاعية قوامها (20) فردا وهي عينة كافية لهذا الغرض .أما الحدود الزمنية و المكانية فقد أجريت مطلع شهر أفريل 2024 ب ولاية تيزي وزو .

أدوات الدراسة الاستطلاعية :

**1-2 - استبيان التمكين النفسي :** هو استبيان يهدف لقياس التمكين النفسي لدى العينة تم تصميمه بعد مراجعة الدراسات المتعلقة بموضوع التمكين النفسي لاسيما بأداة القياس (جلود guilford) .

وهي أفكار تتبناها الكثير من البحوث حول التمكين النفسي نظرا لشموليتها و تنوع أبعادها،غير أنه أجرينا بعض التعديل على الأبعاد لتتناسب مع ما استجد من دراسات عربية حول الموضوع.و عليه كانت أبعاد الأداة مكونة من أربع أبعاد و هي (الشعور بالمعنى،الاستقلالية في العمل،الكفاءة،التأثير في العمل).

عن الدراسات الجزائرية التي استخدمت هذا التقسيم من الأبعاد عموما نذكر:دراسة بو سالم أبو بكر(2010) ،و دراسة كواشي مراد (2017)،أما الدراسات العربية التي استخدمت الأبعاد هي دراسة الطنجي سعيد محمد (2016)و دراسة الزغبي محمد عمر و الهزيمة أحمد صالح(2019) .

و لقد تم تصميم إستبيان دراستنا في صورة أولية مكونة من (27) بندا و تقابله البدائل الخمسة (أوافق بشدة،موافق،محايد،معارض،معارض بشدة) .

تتدرج تحت أربعة(04)أبعاد و هي كما يلي :

**الشعور بالمعنى:**و هو الإحساس و الارتباط الشخصي بالعمل.

**الكفاءة:**الأفراد يملكون المهارات و الخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد.

**الاستقلالية في العمل:**شعور الفرد بحرية اختيار المهام ذات المعنى له.

التأثير في العمل: الدرجة التي يعتقد بها الفرد بأنه يستطيع التأثير على النظام الذي يعمل فيه.

جدول رقم (03) يوضح أبعاد و بنود التمكين النفسي

الرقم	البعد	البند
01	الشعور بالمعنى	ع1، ع2، ع3، ع4، ع5.
02	الاستقلالية في العمل	ع6، ع7، ع8، ع9، ع10، ع11.
03	الكفاءة	ع12، ع13، ع14، ع15، ع16، ع17
04	التأثير في العمل	ع18، ع19، ع20، ع21، ع22، ع23
المجموع الكلي		23بندا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2-2- استبيان الإبداع الإداري: وهو استبيان يهدف لقياس لإبداع إداري لدى العينة تم تعديل بعد مراجعة الدراسات المتعلقة بموضوع لإبداع إداري لاسيما بأداة القياس (جلود . (guilford

وهي أفكار تتبناها الكثير من البحوث حول الإبداع الإداري نظرا لشموليتها و تنوع أبعادها، غير أنه أجرينا بعض التعديل على الأبعاد لنتناسب مع ما استجد من دراسات عربية حول الموضوع.و عليه كانت أبعاد الأداة مكونة من أربع أبعاد و هي (الأصالة،الطلاقة،المرونة،الحساسية للمشكلات ) .

عن الدراسات الجزائرية التي استخدمت هذا التقسيم من الأبعاد عموما نذكر :دراسة عائشة سمسوم (2008) ،و دراسة تدارنت (2015)،أما الدراسات العربية التي استخدمت الأبعاد عموما دراسة هيفاء محمد علي (2024)و دراسة محمد بن عامر الننتيفات(2007) .

و عن أداة دراستنا لقد تم تعديل الاستبيان في صورة أولية مكونة (22) بندا يقابل البدائل الخمسة (أوافق بشدة،موافق،محايد،معارض،معارض بشدة) .

- تدرج تحت أربعة (04) أبعاد و هي كما يلي :
- الأصالة :و هي القدرة على إنتاج أفكار غير مألوفة.
- الطلاقة:و هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار .
- المرونة:هي القدرة بتغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف اتجاه التفكير من وضع آخر.
- الحساسية بالمشكلة:الوعي بوجود مشكلات أو نقاط الضعف لوجوب تدركها.

**جدول رقم(04) يوضح أبعاد و بنود الإبداع الإداري:**

الرقم	البعد	البند
01	الأصالة	ع24، ع25، ع26، ع27.
02	المرونة	ع28، ع29، ع30، ع31.
03	الطلاقة	ع32، ع33، ع34، ع35، ع36
04	روح المخاطرة	ع37، ع38، ع39، ع40.
05	الحساسية للمشكلات	ع41، ع42، ع43، ع44، ع45
المجموع الكلي		22 بندا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

**2- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:**

يقصد الخصائص السيكومترية تقنن لأداة عن طريق حساب صدقها و ثباتها بهدف التحقق من صلاحيتها لاستخدام في الدراسة الحالية .

تعتبر لأداة صادقة إذا كانت تقيس (مقدم، 2003، 146) ومنه الصدق شرط أساسا

لبناء لاختيار و لضمان صدق لاستبيان فقد تم إتباع مجموع من الطرائق وهي :

**2-1الصدق الظاهري:**

بهدف التحقق الظاهري لأداة عرض استبيان مجموعة من لأساتذة المحكمين من ذوي

خبرة في مجال البحث العلمي تحديد علم النفس عمل وتنظيم و تسيير المواد البشرية بجامعة

مولود معمري بتيزي وزو ،وقد بلغ عددهم (07) محكما بهدف إبداء الرأي في ملائمة المتغيرات الدراسة و صياغتها من حيث وضوحها و غموضها ( أنظر الملحق رقم 02).  
ويعد العمل على الملاحظات الخبراء استقرنا على(23.)بندا التمكين النفسي و (22) بندا للإبداع الإداري ، فأصبح بمجموع (45) بندا.

## 2-1 - صدق الاتساق الداخلي

التأكد من الصدق استبيان الدراسة تم اللجوء إلى طريقة صدق الاتساق الداخلي و التعرف بأنها الدرجة التقديرية للمعامل الارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد التي ينتمي إليه.

جدول رقم (05) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان التمكين النفسي :

أبعاد التمكين النفسي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الشعور بالمعنى	0.768	0.01
الحرية (الاستقلالية في العمل)	0.790	0.01
كفاءة	0.808	0.01
تأثير في العمل	0.802	0.01

المصدر إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

و يمثل الجدول التالي أن جمع أبعاد استبيان التمكين النفسي دلالة إحصائية من درجة الكلية لأداة (0.01)، فقد تراوح معامل الارتباط بين (0.74 و0.80) وهي درجة مرتفعة ومقبولة ،مما يدل أن الاستبيان في صورته الحالية يتم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي وهذا معناه أن جميع الفقرات و أبعاد الاستبيان تحقق الهدف.

جدول رقم (06) يوضح صدق لاتساق الداخلي لاستبيان الإبداع الإداري:

أبعاد لإبداع إداري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
لأصالة	0.934	0.01
المرونة	0.896	0.01
الطلاقة	0.401	0.01
روح المخاطرة	0.705	0.01
الحساسية المشكلات	0.804	0.01

المصدر إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يمثل الجدول التالي أن جميع أبعاد الاستبيان لإبداع إداري الأربعة دلالة إحصائية من الدرجة الكلية للأداة عن مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات لارتباط (0,61.0,81) وهي مرتفعة ومقبولة، مما يدل أن الاستبيان في صورته الأولية الحالية يتم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي وهذا معناه أن جميع فقرات و أبعاد الاستبيان تحقق الهدف .

#### 4-3- ثبات ألفا كرونباخ

لمزيد من تحري الدقة في بحث درجة ثبات الاستبيان، تم استخدام طريقة ثانية وهي ألفا كرونباخ معامل ثبات الفاكرونباخ لأبعاد التمكين النفسي.

جدول رقم (07) يوضح ثبات الفاكرونباخ لاستبيان التمكين النفسي :

أبعاد التمكين النفسي	عدد البنود	معامل الثبات
الشعور المعنى	5بنود	0.749
الحرية (لاستقلالية في العمل)	6بنود	0.790
كفاءة	6بنود	0.808
تأثير في العمل	6بنود	0.802

المصدر إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (07) أن معاملات الثبات لأبعاد استبيان التمكين النفسي تراوحت ما بين (0,74 و 0,80) و هي درجات مرتفعة. حيث بلغت حدها الأعلى في بعد الكفاءة ب (0,80)، و حدها الأدنى نجده في بعد الشعور بالمعنى إذ قدر (0,74). و عليه يمكن القول أن معامل ثبات المقياس تمتاز بالارتفاع .

جدول رقم (08) يوضح ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان إبداع إداري:

الابعاد الابداع إداري	عدد بنود	معامل الثبات
الاصالة	4بنود	0.831
المرونة	4بنود	0.811
الطلاقة	5بنود	0.616
روح المخاطرة	4بنود	0.723
حساسية المشكلات	5بنود	0.707

## المصدر إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (08) أن معاملات الثبات لأبعاد استبيان الإبداع الإداري تراوحت ما بين (0,61 و 0,83) و هي درجات مرتفعة. حيث بلغت حدها الأعلى في بعد الأصالة ب (0,83)، و حدها الأدنى نجده في بعد الطلاقة إذ قدر (0,61). و عليه يمكن القول أن معامل ثبات المقياس تمتاز بالارتفاع .

## 3- تقديم عام المؤسسة لاتصالات الجزائر تيزي وزو :

تعتبر مؤسسة لاتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على مستوى الوطني في مجال لاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساس إلى تكنولوجيا .

## - نشأتها:

لقد نشأت مؤسسة لاتصالات الجزائر بموجب مرسوم رقم 03 \ 2000 إطار لإصلاحات التي مست قطاع البريد و المواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد و المواصلات إلى قسمين هما بريد الجزائر و لإتصالات الجزائر ، تعتبر مؤسسة اقتصادية مزاولة نشاطها 1جوان ( 2003) ومن ناحية القانونية عبارة عن شركة رأسمالية ( 61.275.1800.000 دج)المقيدة السجل تجاري BO18083

تشمل 48وحدة موزعة على تراب الوطني تقوم تقديم مجموعة من الخدمات على شكل طبيعي و معنوي

## - تطورها:

يمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم مالية (للدولة و نشأتها وزارة البريد و المواصلات سابقا ، و بدأت في بيع الهاتف الثابت تم، توفير لانترنت للزبائن و توفير لإنترنت شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسة الدولة.

## - 4- الدراسة الأساسية:

## 4-1- منهج الدراسة:

يعرف منهج الوصفي بأنه المنهج الذي يعتمد على الدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، و يتم وصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كفيها بوصفها و توضيح خصائصها، إذ لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو فقط، بل يتعداه للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع و تطويره (الزراوة، 2008، ص97)

كذلك يعرف بأنه جملة المبادئ و القواعد التي تجب إتباعها في بداية البحث إلى نهايته بغية الكشف عن العلاقات العامة و الجوهرية التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة (سلاطنية و جيلاني، 2004، ص27)

و تماشنا من طبيعة و أهداف دراستنا والتي هي بعنوان " علاقة التمكين النفسي بالإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو- "، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يسعى إلى جمع المعلومات من بيئتها مباشرة، و من واقعها المدروس، ثم تنظيمها و تحليلها للخروج بوصف للظاهرة و تفسيرها، و كشف أسبابها للوصول إلى نتائج تفيد في فهم حقيقتها.

## 4-2- مجتمع و عينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي بأنه المجال العام لكل الملاحظات الممكن التعرف عليها وفق شروط محددة و يمثل كل وحدة تتوفر فيها الخصائص المدروسة مهما كان عدد كبير، و يتكون مجتمع دراستنا من جميع الموظفين الإداريين في عينتنا البحثية و المتمثلة في مديرية اتصالات الجزائر -تيزي وزو- التي تم اختيارها بشكل مقصود عبر كل وكالات الولاية.

تكونت عينة دراستنا من 47 موظف و موظفة في جميع وكالات تيزي وزو ،فحسب الإحصائيات المستلمة من مكتب المديرية المركزية لاتصالات الجزائر-تيزي وزو- .

استخدمنا أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات العينة المستهدفة فهو جمع البيانات من المجتمع الإحصائي بأكمله، إذ تم تسليم 68 إستمارة لمسؤول المديرية.

و بعد استرجاع الاستبيان تبين أن 47 استجابة فقط تستوفي الشروط العلمية.

#### 4-2-1- خصائص مجتمع الدراسة:

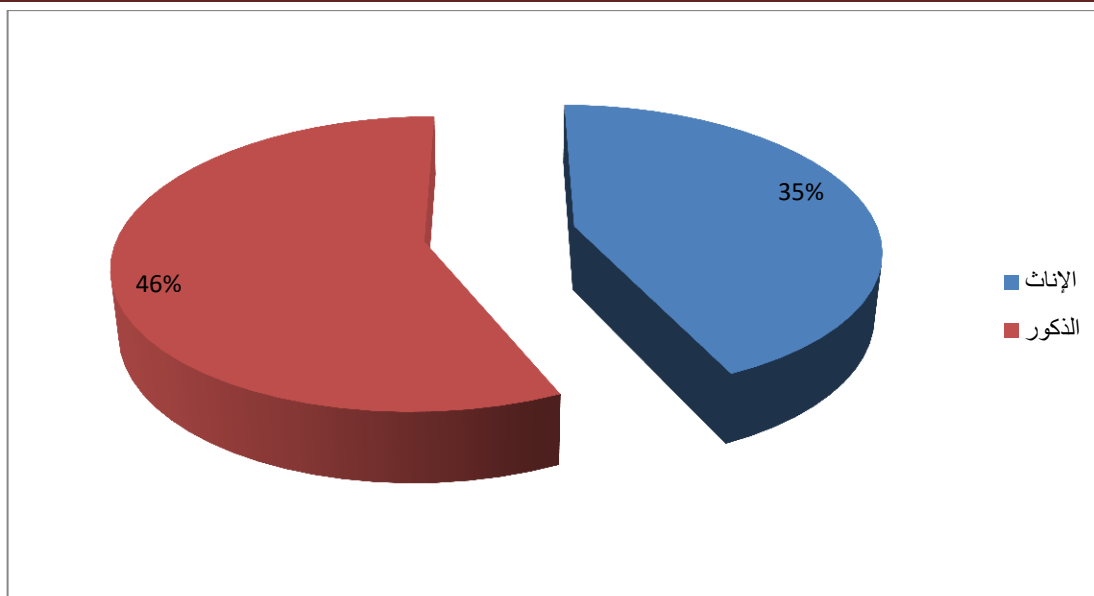
نتناول في هذا العنصر الخصائص التي تميز عينة الدراسة و التي نقصد بها الجنس و الأقدمية،العمر،المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي .

#### -توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (09) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس:

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
01	ذكور	25	54%
02	إناث	22	46%
	المجموع الكلي	47	100%

المصدر إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss



شكل رقم (05) يوضح النسبة المئوية لعينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

المصدر إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

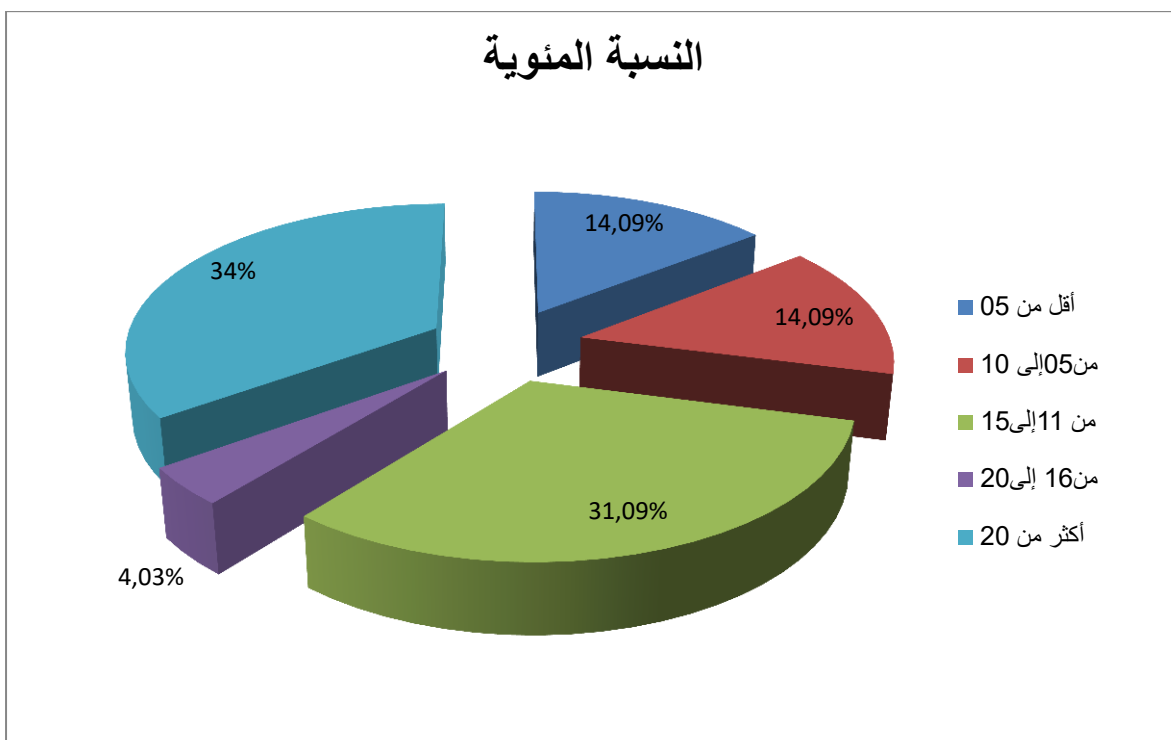
يتضح من خلال الجدول رقم (09) و الرسم البياني رقم (05)، بأن عدد الذكور في عينة الدراسة يفوق عدد 25 أي ما يعادل 53%، بينما عدد الإناث 22 ما يعادل 46%.

-حسب متغير الأقدمية:

-الجدول رقم(10)يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير الأقدمية المهنية:

الرقم	الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
01	أقل من 05سنوات	07	14%
02	من 05إلى 10سنوات	07	14,9%
03	من 11إلى 15سنة	15	31.9%
04	من 16إلى 20	02	4,3%
05	أكثر من 20	16	34%
	المجموع الكلي	47	100%

المصدر إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss



شكل رقم (06) يوضح النسبة المئوية لعينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية

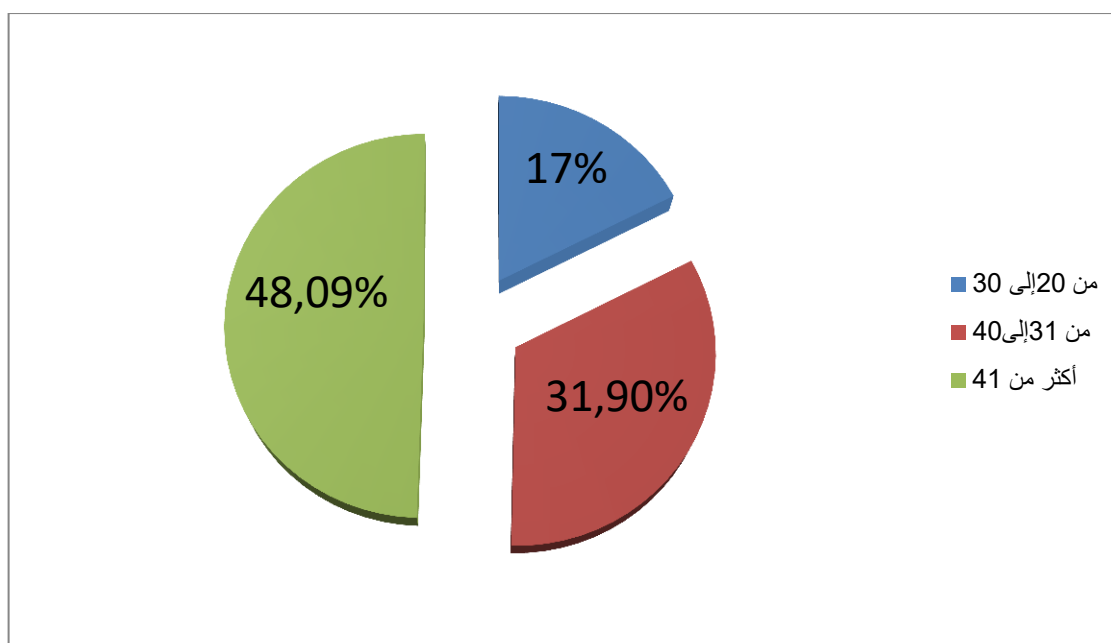
المصدر إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

-يظهر من خلال الرسم البياني رقم (06) أن النسبة الأكبر كانت لصالح الأفراد الذين يحوزون أقدمية مهنية أكثر من 20 سنة، تقدر ثم تليها فئة (11 إلى 15 سنة) بنسبة 31.9، ثم بعدها تأتي فئتي أقل من 5 سنوات و (5-10 سنوات) بحيث تحتل هذه % بنسبة 34 الفئتين المرتبة الثانية من خلال الأقدمية المهنية، ثم تأتي في آخر مرتبة فئة (16-20) بنسبة 4.3.

-جدول رقم (11) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير العمر:

الرقم	العمر	التكرار	النسبة المئوية
01	من 20 إلى 30 سنة	9	18%
02	من 31 إلى 40	15	31.9%
03	أكثر من 41	23	48.9%
المجموع الكلي		47	%100

المصدر إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss



شكل رقم (07) يوضح النسبة المئوية حسب متغير العمر

المصدر إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

-يتضح من خلال الجدول رقم (11) و السم البياني رقم (07) بأن فئة العمر أكثر من 40 سنة تحتل نسبة كبيرة في مؤسسة اتصالات الجزائر بنسبة 48.9 % فنرى بأنهم تقريبا طغو على كل المؤسسة مقارنة بفئة (20-30 سنة) تحتل المرتبة الأخيرة بنسبة 17%، في حين فئة (31-40 سنة) تحتل المرتبة الوسطى.

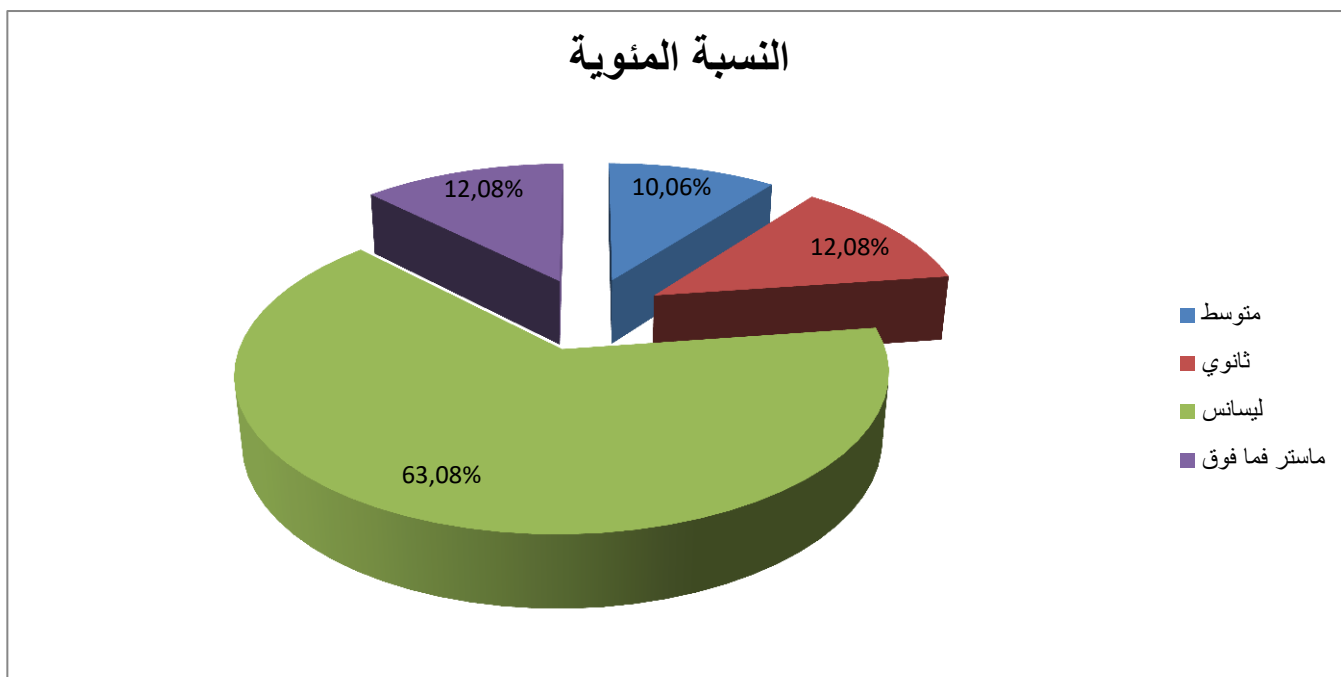
- حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(12) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى

التعليمي:

الرقم	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
01	متوسط	05	10.6%
02	ثانوي	06	12.8%
03	ليسانس	30	63.8%
04	ماستر فما فوق	06	12.8%
المجموع الكلي		47	100%

المصدر إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss



رقم (08) يوضح النسبة المئوية لعينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي

المصدر إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

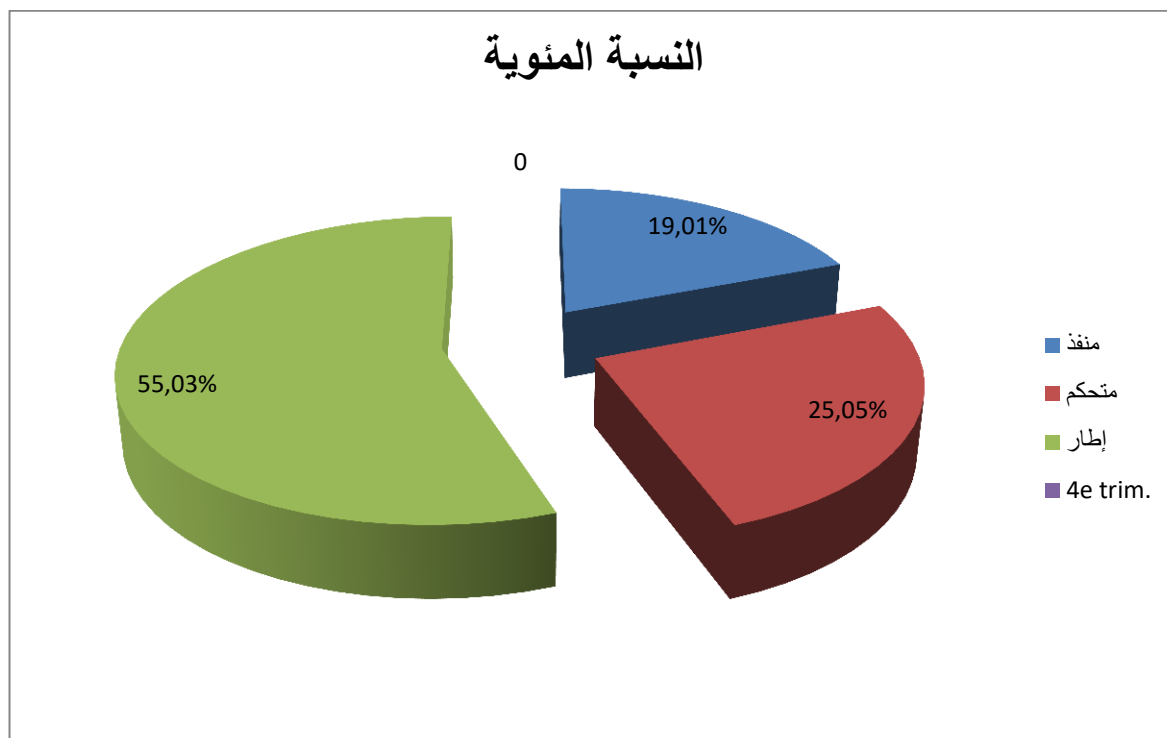
-نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) و الرسم البياني رقم (08) بأن نسبة 63.8% من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تحمل مستوى تعليمي ليسانس،بينما تليها فئة الموظفين الذين يحملون شهادة ماستر فما فوق و كذا الفئة ذو مستوى ثانوي بنسبة 12.8، و فئة الموظفين الذين يحملون مستوى متوسط في المرتبة الأخيرة بنسبة 10.6

-حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى الوظيفي:

الرقم	المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
01	منفذ	09	19.1%
02	متحكم	12	25.5%
03	إطار	26	55.3%
المجموع الكلي		47	100%

المصدر إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (09) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى الوظيفي

المصدر إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) و الرسم البياني رقم (09) أن نسبة الموظفين الذين يحملون مستوى وظيفي -إطارات- في الصدارة بنسبة 55.3، ثم تأتي فئة المتحكمين في الدرجة الثانية بنسبة 25.5 و في الدرجة الأخيرة الموظفين الذين يحملون منصب المنفذين بنسبة 19

#### 4-3- أدوات الدراسة:

مرت أداة الدراسة بالمراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** مرحلة التصميم أو الصورة الأولية التي جمعت فيه 43 في كل من الاستبيانين [استبيان التمكين النفسي ب (27)بندا و استبيان الإبداع الإداري(19) بندا.
- **المرحلة الثانية:**مرحلة التحكيم و هي المرحلة التي أعقبت مرحلة التصميم و فيها زاد الخبراء من عدد الأسئلة لتصبح 45 بندا [استبيان التمكين النفسي 23بندا و استبيان الإبداع الإداري 22بندا].
- **المرحلة الثالثة:**مرحلة المعالجة الإحصائية عن طريق بحث الاتساق الداخلي للفرقات ثم الثبات (الفاكرونباخ) و هي الخطوة التي أمكنتنا من التأكد من مدى ملائمة الأداة للتطبيق.

#### 4- حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:**تناولت هذه الدراسة التمكين النفسي و علاقته بالإبداع الإداري.
- **الحدود البشرية:**كانت عينة الدراسة متمثلة في موظفي اتصالات الجزائر -تيزي وزو-.

● **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الأساسية خلال الموسم الدراسي (2023-2024) بداية من شهر أكتوبر 2023 إلى غاية ماي 2024.

● **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الاستطلاعية و الدراسة الأساسية بمديرية اتصالات الجزائر - تيزي وزو -

### 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

الذي كان يطلق عليه سابقا بحزمة Statistical product and service solution spss استخدمنا برنامج الحلول الإحصائية للخدمات و المنتجات

الإصدار رقم (23) لمعالجة البيانات كما يلي: (spsstatistical package of the social sciences البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية )

تم تفرغ البيانات إلى الحاسب الآلي ، بترميزها حسب مقياس ليكرت الخماسي (5موافق بشدة، 4موافق، 3محايد، 2غير موافق، 1غير موافق بشدة).

و قد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية و هي:

### الإحصاء الوصفي:

التكرار : لوصف العينة.

المتوسط الحسابي: بهدف حساب متوسطات درجات أفراد العينة.

النسب المئوية: لتوضيح تمثيلية العينة من المجتمع.

الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تركز أو تشتت الإجابات.

الإحصاء الاستدلالي:

معامل ارتباط بيرسون Pearson.

لبحث صدق الاتصال الداخلي للاستبانيين ، و إختبار الفروض الإرتباطية للدراسة

معامل ألفاكونباخ :لبحث ثبات فقرات الإستبيات.

## خلاصة الفصل :

تتاولنا في هذا الفصل إجراءات العمل الميداني للبحث، إذ تم التطرق إلى الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، إبتداءا من الدراسة الاستطلاعية باستخدام استبيان لكرت الخماسي فقد تم تصميمه بالاعتماد على العديد من الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بعد التأكد من صدقه و ثباته على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية، فوضحنا في هذا الفصل المنهج المستخدم للدراسة الأساسية، و مجتمع الدراسة و عينتها من حيث خصائصها الوصفية، و عرجنا على أدوات الدراسة و شروطها العلمية بالشرح، متتولين حدود موضوعية و زمنية، مكانية و حتى بشرية، و أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة مستعينين في تحليل هذه البيانات ببرنامج الإحصائي (Spss الإصدار رقم 23)

و في الفصل الموالي سنتطرق إلى عرض النتائج و تفسيرها.

## الفصل الخامس

### عرض و تحليل البيانات و تفسير النتائج

تمهيد .

1- عرض و تحليل نتائج الدراسة.

2- مناقشة النتائج.

خلاصة .

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضا لتحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة،و ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة و استعراض أبرز نتائج الإستبانة و التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها،و الوقوف على متغيرات الدراسة التي شملت على الدراسة الوصفية لمجتمع البحث(الجنس الأقدمية المهنية ،العمر، المستويات التعليمي، المستوى الوظيفي) لذا تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات من استبانة الدراسة. التي سيتم عرضها و تحليلها في هذا الفصل.

عرض و تحليل نتائج الدراسة:

عرض و تحليل نتائج التساؤل العام:

هل توجد علاقة إرتباطية بين التمكين النفسي و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- تيزي وزو-؟

للإجابة على السؤال و اختبار الفرضية المنبثقة عنه تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متغير التمكين النفسي و الإبداع الإداري ،الجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم(14) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين التمكين النفسي و الإبداع الإداري:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	Sig قيمة	مستوى الدلالة
التمكين النفسي	72,82	10.76	0.54	0.00	0.01
الإبداع الإداري	67.53	9.57			
N47					

المصدر إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

تبين من خلال الدراسة الإحصائية للجدول رقم (14) الذي يوضح معامل الارتباط برسون بين التمكين النفسي و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ، و بالرجوع إلى المتوسط الحسابي للتمكين النفسي الذي قدر ب [72.82] و الانحراف المعياري قدر ب [10.76] و كانت قيمة معامل ارتباط برسون بين درجات أفراد العينة حول التمكين النفسي درجات استجاباتهم حول فقرات الإبداع الإداري ب [0.45] و هذه القيمة دالة عند

مستوى الدلالة [0.01] و هو ما يعني بوجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين استجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول استبيان التمكين النفسي و درجاتهم حول استبيان الإبداع الإداري ، و هذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه :توجد علاقة ارتباطية ضعيفة دالة إحصائياً بين التمكين النفسي و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو- .

#### -عرض و تحليل نتائج التساؤل الأول:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الشعور بالمعنى و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو-؟

للإجابة على السؤال و اختبار الفرضية المنبثقة عنه تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متغير الشعور بالمعنى و الإبداع الإداري ،الجدول أدناه يوضح ذلك:

#### الجدول رقم(15)يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الشعور بالمعنى و الإبداع الإداري:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	Sig قيمة	مستوى الدلالة
الشعور بالمعنى	17.21	3.62	0.28	0.05	0.05
الإبداع الإداري	67.53	9.57			
N47					

#### المصدر إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

تبين من خلال الدراسة الإحصائية للجدول رقم (15) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الشعور بالمعنى و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ، و بالرجوع إلى المتوسط الحسابي للشعور بالمعنى الذي قدر ب [17.21] و الانحراف المعياري

قدر ب[3.62] و كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة حول الشعور بالمعنى و درجات استجاباتهم حول فقرات الإبداع الإداري ب [0.28] و هذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة [0.05] و هو ما يعني وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة جدا بين استجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول استبيان الشعور بالمعنى و درجاتهم حول استبيان الإبداع الإداري ، و هذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه :توجد علاقة إرتباطية ضعيفة جدا والدالة إحصائيا بين الشعور بالمعنى و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو-.

### -عرض و تحليل نتائج التساؤل الثاني:

هل توجد علاقة إرتباطية بين الحرية و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو-؟

للإجابة على السؤال و اختبار الفرضية المنبثقة عنه تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متغير الحرية و الإبداع الإداري ،الجدول أدناه يوضح ذلك:

### الجدول رقم(16)يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الحرية و الإبداع الإداري:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	Sig قيمة	مستوى الدلالة
الحرية	18.08	3.66	0.39	0.007	0.01
الإبداع الإداري	67.53	9.57			
N47					

تبين من خلال الدراسة الإحصائية للجدول رقم (16) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الحرية و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ، و بالرجوع

إلى المتوسط الحسابي للحرية الذي قدر ب [18.08] و الانحراف المعياري قدر ب [3.66] و كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة حول الحرية درجات استجاباتهم حول فقرات الإبداع الإداري ب [0.39] و هذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة [0.01] و هو ما يعني وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة بين استجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول استبيان الحرية و درجاتهم حول استبيان الإبداع الإداري ، و هذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطية ضعيفة دالة إحصائياً بين الحرية و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو-.

#### - عرض و تحليل نتائج التساؤل الثالث:

هل توجد علاقة إرتباطية بين الكفاءة و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو-؟

للإجابة على السؤال و اختبار الفرضية المنبثقة عنه تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متغير الكفاءة و الإبداع الإداري ،الجدول أدناه يوضح ذلك:

#### الجدول رقم(17) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الكفاءة و الإبداع الإداري:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	Sig قيمة	مستوى الدلالة
الكفاءة	18.36	4.62	0.32	0.024	0.05
الإبداع الإداري	67.53	9.57			
N47					

تبين من خلال الدراسة الإحصائية للجدول رقم (17) الذي يوضح معامل الارتباط برسون بين الكفاءة و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ، و بالرجوع إلى المتوسط الحسابي للكفاءة الذي قدر ب [17.21] و الانحراف المعياري قدر ب [4.62] و كانت قيمة معامل ارتباط برسون بين درجات أفراد العينة حول الشعور بالمعنى و درجات استجاباتهم حول فقرات الإبداع الإداري ب [0.32] و هذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة [0.05] و هو ما يعني وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة بين استجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول استبيان الكفاءة و درجاتهم حول استبيان الإبداع الإداري ، و هذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه :توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين الكفاءة و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو-.

#### -عرض و تحليل نتائج التساؤل الرابع:

هل توجد علاقة إرتباطية بين التأثير في العمل و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو-؟

للإجابة على السؤال و اختبار الفرضية المنبثقة عنه تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متغير التأثير في العمل و الإبداع الإداري ،الجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم(18) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين التأثير في العمل و الإبداع

الإداري:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	Sig قيمة	مستوى الدلالة
التأثير في العمل	19.17	3.83	0.48	000	0.01
الإبداع الإداري	67.53	9.57			
N47					

تبين من خلال الدراسة الإحصائية للجدول رقم (18) الذي يوضح معامل الارتباط برسون بين التأثير في العمل و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ، و بالرجوع إلى المتوسط الحسابي للتأثير في العمل الذي قدر ب [19.17] و الانحراف المعياري قدر ب [3.83] و كانت قيمة معامل ارتباط برسون بين درجات أفراد العينة حول التأثير في العمل و درجات استجاباتهم حول فقرات الإبداع الإداري ب [0.48] و هذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة [0.01] و هو ما يعني وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة بين استجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول استبيان التأثير في العمل و درجاتهم حول استبيان الإبداع الإداري ، و هذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه :توجد علاقة إرتباطية ضعيفة دالة إحصائيا بين التأثير في العمل و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو-.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

2-1- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

توصلنا إلى نتيجة وجود علاقة موجبة متوسطة بين التمكين النفسي و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو-، فهذا راجع إلى عدم وجود علاقة قوية بين الشعور بالمعنى و الإبداع الإداري، بين الاستقلالية في العمل و الإبداع الإداري، بين الكفاءة و الإبداع الإداري و بين التأثير في العمل و الإبداع الإداري.

يرتكز التمكين النفسي على مجموعة من الأبعاد و هي الشعور بالمعنى ،الاستقلالية في العمل ،الكفاءة و التأثير في العمل و هي أبعاد مترابطة و متكاملة فيما بينها تستوجب على الفرد العامل امتلاكها من أجل تحسين و تطوير ذاته و الثقة بالنفس كذلك العزيمة و القدرة على اتخاذ القرارات بالضرورة عندما يكون الموظف يملك هذه السمات تجعله فردا مبدعا يملك المرونة ،الطلاقة ،روح المخاطرة ،الحساسية بالمشكلة ،الخروج عن المألوف و التحلي بالمسؤولية و التغلب عن الصعاب و العراقيل.

يملك الفرد العمل إستراتيجية التعامل مع الصعوبات و المشاكل التي تواجهه في العمل ، فهو يسعى جاهدا بتقديم حلول لها و طرق جديدة لحلها و هذا لا يكون إلا بوجود قدرات عقلية و معرفية كالتحليل و التأمل، و إدارة تلك المشاكل بدقة و هذا ما فسرتة نظرية الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس حيث ينظر الإنسان على أنه بالغ و ناجح و عاقل و بالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته ، و ليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه و الإشراف و المساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم و منحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل.

دائما الفرد العامل الذي يعمل على تطوير نفسه هو الذي يتغلب على الصعوبات، أي يخلق جوا مناسباً للعمل و المهام بطرق جديدة و إبتكارية أي العمل على تحسين الوضع الحالي

للمنظمة و هذا ما اتجهت إليه نظرية الجودة الشاملة التي تعني التحسين الدائم في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل و قدرته على المبادرة و تحمل المسؤولية.

كما يسعى الموظف للتكيف مع جميع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير النظام الداخلي و الخارجية للمنظمة كتدهور الأوضاع السياسية و الاقتصادية، و هذا ما وجهت إليه النظرية الظرفية التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئة التي توجه المنظمة و بالتالي فهي مجال مناسب و رحب التفكير و الخلاف و عدم التسرع.

الموظف لا يبدع في المنظمة إلا باحتوائه على مقومات التمكين النفسي، و هذا ما أشارت إليه دراسة (جواد محسن راضي، 2010) التي أسفرت أن هناك علاقة بين التمكين الإداري و إبداع العاملين و برهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

أيضا دراسة (بالطيب يعاد، 2015) التي برهنت عن وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التمكين النفسي و الإبداع الإداري لدى عمال القطب 2 جامعة ورقلة.

## 2-2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

يمكن تفسير نتائج العلاقة الموجبة الضعيفة بين الشعور بالمعنى و الإبداع الإداري لدى موظفي اتصالات الجزائر -تيزي وزو-، باعتبار أن الشعور بالمعنى هو السلوك الموجه الذي يشير إلى التوافق ما بين القيم و ذات الفرد و بين الأهداف و قيمة المهام التي يقوم بها في العمل، و قد ينتج عن درجة منخفضة من (الشعور بالمعنى) إلى اللامبالاة و بينما تكون درجة عالية منه يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام و المشاركة لدى الموظفين مما يسمح بالإبداع الإداري.

يكون الإبداع الإداري سمة من السمات الصادرة عن الشعور بالمعنى، فالموظف المبدع مهنيا يراها آمنة و بيئة للتعبير عن إبداعاته و أفكاره مما يدفعه إلى ابتكار طرق جديدة في العمل .

و يمكننا تفسير هذه النتائج من خلال **نظرية المسلك و الهدف لروبرت هاوس** تركز على التفاعل بين القائد و جماعة العمل من أجل تحقيق الأهداف، و يقوم على عنصرين أساسيين :

. عنصر المرؤوسين: هم الذين يعبرون يعبرون القائد مصدر رضاهم و إشباع حاجاتهم وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها لهم بالشكل الذي يساعدهم للوصول إلى الهدف. القيادة المشجعة و الداعمة فيها يبدي القائد اهتمام بالغا بالعاملين و احتياجاتهم ، و هذا النمط يحقق تقدير الذات و الشعور بالمعنى مما يخلق جو تسود فيه الاحترام التنظيمي يولد هذا الأخير بناء علاقات اجتماعية التي بدورها تساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال اتصاتهم و تفاعلهم فيما بينهم مما يخلق الثقة بالنفس.

كما أن الارتباط وثيق بمستوى منخفض بين الشعور بالمعنى و الإبداع الإداري الذي قدر ب [0.28]، و يمكن أن يعود إلى خلفية مؤهل المستوى التعليمي للموظفين بنسبة 63.08% من أفراد عينة الدراسة و توزعوا بين مناصبي متحكم و إطار أي بمستوى الثالثة ليسانس، و هو مستوى كفيل أن يحقق الشعور بالمعنى بدرجة موجبة منخفضة للموظف مع مهنته، و أن يضمن له الإبداع .

توصلنا أن الشعور بالمعنى للموظف يلعب دورا مهما في العملية الإبداعية، مما يسمح له في القضاء على الروتين العملي و يسمح له بتجسيد طرق جديدة بمهارة.

## 2-3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

توصلنا إلى نتائج العلاقة الموجبة الضعيفة بين الاستقلالية في العمل و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو-، باعتبار أن الاستقلالية تعبر عن الحرية في كيفية أداء الموظف لمهامه .

يمكن القول بأن الاستقلالية في العمل عاملا مساعدا في العملية الإبداعية للموظف داخل المنظمة مما يسمح له توليد أفكار جديدة لخدمة المصلحة العامة (تحقيق الأرباح للمنظمة) بأقل تكلفة و المصلحة الفردية بتقدير الذات للموظف و شعوره بالانتماء إلى المنظمة.

الارتباط منخفض بين الحرية و الإبداع الإداري إذ قدر ب [0.39] و يمكن أن يعود هذا الانخفاض إلى الأقدمية في العمل أكثر من 20 سنة حيث قدر ب [34%] من عينة الدراسة بكونهم يملكون نمط تقليدي في أداء المهام مما يعرقلهم عن العملية الإبداعية الجديدة ، و هذا يرجع إلى عدم مواكبتهم للأفكار المعاصرة بكوننا في عصر السرعة و التكنولوجيا.

و توصلنا من خلال النتائج المتحصل عليها أن هناك عوامل أخرى تأثر على الاستقلالية و الإبداع الإداري و نجد نوعية القيادة الفوضوية تعطي الحرية المطلقة لكل فرد في أداء المهام . بما أنهم لا يملكون قيود هذا دافع رئيسي للإبداع.

ختاما يمكننا القول بأن الاستقلالية في العمل لا تنتج الإبداع باستمرار و إنما تدخل عدة عوامل أخرى كالشعور بالمعنى و الكفاءة.

## 2-4- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تفسر النتائج أن هناك علاقة موجبة ضعيفة بين الكفاءة و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو- ، بكون الكفاءة كمن أهم عوامل و أبعاد التمكين

النفسي التي تركز عليها العملية الإبداعية، قد ينتج عن نقص الكفاءة في العمل إلى عدم الإلتقان و نقص الأداء و ضعف الإنتاجية و الجودة في الخدمة أو الإنتاجية . العكس صحيح حينما يكون عمل متقون و أداء جيد يكون زيادة في الإنتاجية ذلك يكون دائما راجع إلى وجود كفاءة عالية في أداء الوظائف لجميع فئات الموظفين.قد تكون ضعف نسبة الكفاءة راجع إلى المستوى التعليمي فبينت الدراسة بأن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة ماستر فما فوق تقدر ب [12.8%] و هي نسبة ضعيفة مقارنة بنسبة الموظفين المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 63.8%. كما قد يكون انخفاض نسبة الكفاءة راجع إلى عدم احترام شروط التوظيف [الاختيار،التنصيب،التوظيف] .

و هذا ما اتضح لنا في نظرية الرجل العظيم باعتبارها ضمن النظريات الأولى التي تجمع بعد النظر (الشخصية القوية، الكفاءة، الاستقامة و الإعتدالية، معرفة إدارة الأعمال، وجود دافع يقوده للابتكار و تشجيع الموظفين نحو طرق حديثة .

ختاما استنتجنا أن الكفاءة تركز على عدة عوامل(القدرة العقلية، القدرة المعرفية، السرعة في أداء المهام، إيجاد حلول للمشاكل، توليد طرق جديدة للعمل) تساهم في زيادتها مما يهدف إلى تحسين وضع المنظمة و ضمان بقائها و استمرارها.

يستوجب على مؤسسة اتصالات الجزائر- تيزي وزو -أن تحتوي على كفاءات المورد البشري الفعال الذي بدوره يحقق الإبداع الإداري و هذا ما أشارت إليه دراسة (فريد زكريا عبيد،2019) التي أسفرت أن مواكبة التحديات و التغيرات المحيطة بالمنظمات الصحية و يجب عليها أن تفعل إدارة الكفاءات البشرية من أجل تحقيق الإبداع و الابتكار.

## 2-5- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة :

تفسر النتائج أن هناك علاقة موجبة ضعيفة بين التأثير في العمل و الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو-، عندما يكون التأثير في جماعة العمل بطريقة إيجابية يحفز على العمل و كذا بناء علاقات اجتماعية جيدة مع العمال و الشعور بالمسؤولية ،تحسين الأداء و رفع من مستوى الإنتاجية ،لكن عندما يكون بطريقة عكسية ينتج الخمول و الكسل و الركوض في الإنتاجية و نقص المردودية و تغيب العمال .

و نجد مجموعة من مصادر القوة و النفوذ في التأثير على الآخرين كالقوة الشرعية و نقصد بها أن القائد الشرعي له السلطة الرسمية في اتخاذ القرارات و مواقف جدية كالصرامة في العمل ،قوة المكافآت، استعمال الحوافز المادية و المعنوية لتشجيع العمال في أداء المهام، قوة العقاب و القهر حيث يستخدمه القائد لتصحيح الأخطاء الغير لائقة . الكاريزما أي القائد لديه سمعة و مصداقية عالية في عيون الموظفين و يتقون في قراراته ، و أخيرا خبرة القائد تلعب دورا كبيرا في التأثير على فريق العمل بشكل فعال و هذا راجع إلى كفاءته و مهارته و معارفه.

استنتجنا أن الارتباط منخفض ذلك قد يعود إلى المستوى الوظيفي، وجدنا أن نسبة الإطارات مرتفعة بنسبة 55.3% و هذا الأخير قد يكون سبب في نقص التأثير في العمل و هذا يعود إلى نقص الاتصال التنظيمي في المؤسسة لأن 80% من الاتصال في المنظمات يكون بطريقة أفقية، أي بين إطار و إطار .

توصلنا أن التأثير في العمل سلاح ذو حدين يمكن أن يساعد في بقاء المؤسسة كما قد يكون سبب في زوالها، أي وجود فرد داخل المنظمة يؤثر بشكل إيجابي كتقديم مجموعة من النصائح و الإرشادات للعمال للحفاظ على صحتهم(الأمن في العمل)، ابتكار طرق جيدة في

أداء المهام، تشجيع العمل الجماعي، كل هذا يعود بالمنفعة الجماعية (الفرد و المنظمة) و هذا تأثير إيجابي يساهم في استمرارية و التحسين مستوى المؤسسة.

أما العكس أي التأثير السلبي قد يكون في إدخال المقومات الشخصية للفرد (الهوية، العنصرية داخل العمل) و هذا قد يدفعهم للغيابات و خلق النزاعات و المشاحنات بين العمال مما يعرقل السير الحسن للمؤسسة.

## خلاصة عامة:

أظهرت الدراسات المتحصل عليها في بحثنا إلى أهمية أبعاد التمكين النفسي و الدور الذي يلعبه في تحديد و رفع من مستوى الإبداع الإداري ، و برهنت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين النفسي و الإبداع الإداري في بناء المرونة ،الطلاقة ،روح المخاطرة و كذا الحساسية بالمشكلات.

وجب تعزيز بين أبعاد التمكين النفسي للوصول إلى الانسجام مع الإبداع الإداري و الوصول إلى الفعالية الإبداعية مما يساهم في رفع فعالية المردودية و الخدمات و الجوهر ألا و هو الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر .

## الاستنتاج العام :

- قد تمحورت دراستنا حول موضوع التمكين النفسي و الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو ، و قد كان هدفنا الرئيسي من هذه الدراسة كشف العلاقة الموجودة بين التمكين النفسي و الإبداع الإداري، و معرفة مدى مساهمة التمكين النفسي و الإبداع الإداري في تحقيق أهداف المنظمة و الموظف. و بعد جمع و تحليل المعطيات و المعلومات المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v23 و بعد دراسة العلاقة بين متغيرات دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية :
- توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة عند مستوى الدلالة (0.01) بين التمكين النفسي و الإبداع الإداري ،حيث بلغ قيمة معامل برسون (0.54).
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة عند مستوى الدلالة (0.01) بين الشعور بالمعنى و الإبداع الإداري ،حيث بلغ قيمة معامل برسون (0.28).
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة عند مستوى الدلالة (0.01) بين الحرية و لإبداع إداري ، حيث بلغ قيمة معامل برسون (0.39).
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة عند مستوى الدلالة (0.05) بين كفاءة و لإبداع إداري ،حيث بلغ قيمة معامل برسون ( 0.32).
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة عند مستوى الدلالة (0.01) بين تأثير في العمل ،حيث بلغ قيمة معامل برسون ( 0.48).

## المقترحات:

بعد عرض النتائج خلصت الدراسة نقترح مجموعة من المقترحات و التصورات التي نراها قد تعزز هذا العمل البحثي و تسد الثغرات المعرفية و المنهجية فيه إن وجدت ، و هي مقترحات قد تفيد الباحثين الذين يسعون إلى دراسة مثل هذا العمل ،كما قد تفيد مشتغلين الإدارة لا سيما موظفي إتصالات الجزائر .

. العمل على تحسين جميع الظروف المادية و المعنوية للعمال و الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو- ، الحوافز المادية كرفع الأجور ،الحوافز المعنوية كاللوحات الشرفية للعمال المتمكنين .

. العمل على ترقية العمال مما يؤثر على خلق التنافس بين عمال القطاع مما يؤدي إلى رفع الإبداع الإداري لأعلى المستويات، و هذا وفق معايير الشفافية و الواضحة و النزيهة.

. اختيار أفراد أكفاء من أجل العمل على صيرورة التوظيف مما يسمح على اختيار موظفين متمكنين من أجل إعطاء طرق جديدة و إبتكارية .

. العمل على جعل الموظف في راحة نفسية في بيئة العمل مما يؤدي لهم إلى الشعور بالذات و الشعور بالمعنى مما يسمح بإشباع حاجاتهم النفسية التي تقودهم إلى الإبداع و الابتكار .

. إجراء دراسات ميدانية في مؤسسات أخرى كسنلغاز بهدف تسليط الضوء على وضع الموظف المتمكن من الإبداع في المؤسسات الجزائرية.

## الخاتمة

بات من الثابت في بيئة لأعمال المعاصرة، أن المنظمات التي لا تواكب التغيرات بتحسين لسياسات و التركيز على العاملين هي منظمات التي آيلة لزوالها ،أن المؤسسات التي تستهدف البقاء فقط التنافسية الشرسة هي أيضا تمضي على شهادة وفاتها ،ولا يتحقق ذلك أسمى أهدافها هو تحقيق الميزة التنافسية ولا يتحقق ذلك لاستثمار في المورد البشري فهو الكفيل بتحقيق الربحية للمنظمة وهو العنصر الوحيد القادر على الوصول التنافسية المنشودة .

و اتجهت العديد من المنظمات إلى تحسين ذلك بإبراز الدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري و يعتبر أهم عنصر تعتمد عليه المؤسسة، كما يعتبر أهم مقومات نجاحها نظرا للأهمية البالغة التي يحظى بها .

من خلال دارستنا يتضح لنا التنامي و لاهتمام بالتمكين النفسي يصاحب متطلبات جديدة لكل من مديرين و العمال و مع مرور الوقت يمنح لعمال لاستقلالية و شعور بالمعنى و تأثير العمل ،أما من قبل المديرين فذلك يتطلب توفير الدعم و المساندة للعمال وتشجيعهم ،دعم الإبداع لإداري تحقق ولإبتكار داخل المؤسسات و المنظمات التي تسعى من أجل بقائها و عملها تنافسي ،بكون لإبداع إداري هو الذي يدفع العمال لإخراج جميع طاقاتهم إيجابية التي ترتبط بمجموع مقومات لإبداع لإداري منها لأصالة ،الطلاقة ، الحساسية المشكلات والمرونة

و هذه المقومات التي تجعل العامل مبدع ليكون ذلك إلا بوجود المسؤولية إصرار المواجهة الصبر، وهي سمات التي تجعله يحقق أهداف و المنظمة بالصفة عامة و أهداف العامل .

وعلينا أن هناك علاقة بين ارتباطية موجهة ضعيفة بين التمكين النفسي و لإبداع لإداري.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### الكتب:

1. جلاب، إحسان دهش و الحسيني، كمال كاظم طاهر، 2013، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
2. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، 2008، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب، حديث للنشر و التوزيع الأردن.
3. صفاء الأعسر، إبداع حل المشكلات، مصر، دار القباء للطباعة و النشر و التوزيع.
4. طارق محمد السوداني و محمد أكرم العدلوني، (2004) ، مبادئ لإبداع ، طبعة الثالثة ، دار القرطبة ، الكويت .
5. محمد عبد المهدي ، (2013)، مساعدة إدارة المنظمات ، دار المسيرة ، عمان .
6. محمد عبد فاتح الصيري ، (2003)، إدارة الرائدة ، الطبعة أولى ، دار الصفاء انشر التوزيع ، عمان .
7. محمد قاسم القريوني ، (2003)، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك إنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، طبعة الرابعة ، لأردن .
8. نجم عبودة ، (2003)، إدارة ابتكار ، دار وائل النشر والتوزيع ، لأردن .

### المذكرات و الأطروحات:

9. أبو بكر بو سالم ، 2010، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي ،رسالة ماجستير ،قسم إدارة الأعمال ،جامعة آل ابيت.
10. أحمد محمد ، أحمد أبو حسن، 2021، التمكين النفسي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، كلية التربية ،جامعة الغيوم.

11. أنجود شحادة بلوني، (2008)، دور إدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية، بمحافظات شمال فلسطين و معيقات من نظر مديرتها، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
12. بن مدجن خلود، بلبل مهنية، 2023، دور أخصائي التوجيه و الإرشاد في تحقيق التمكين النفسي لدى تلاميذ التعليم الثانوي، قسم علم النفس، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة-.
13. بوشقرة صابرين، بوشقورة عبير، 2023، دور التمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين في المستشفيات العمومية، مذكرة ماستر، قسم إدارة الأعمال، جامعة تبسة.
14. توفيق عطية، توفيق العلجة ن(2009)، الإبداع لإداري و علاقته الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقه على وزارت قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة لأعمال، الجامعة لإسلامية بغزة، فلسطين .
15. حياة بوشخلة، أمال بن عمارة، 2021، دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، جامعة قلمة.
16. الرميضاء تجيني، رفيقه سويسي، 2020، جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بالتمكين النفسي لدى مستشاري التوجيه، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تبسة.
17. زعيتري خيرة، مجلد صافية، 2021، التمكين النفسي و علاقته بالاتزان الانفعالي لدى الأخصائي النفسي العيادي، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس العيادي، جامعة الأغواط.
18. زهير عبد الحميد النواجحة، 2015، التمكين النفسي و التوجه الحياتي لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية، فرع رفح، جامعة القدس المفتوحة، غزة.
19. زينبولمحال، 2022، أثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، ولاية جيجل.

20. شاكي خولة ،عطوي مريامة ،كاكة شيما،2022،مستوى التمكين النفسي لدى عينة القابات العاملات في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بالنساء و التوليد،مذكرات ليسانس، قسم علم النفس،جامعة المسيلة،
21. شتح كريمة،2016،أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي،رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر .
22. شيرين زهير البيطار،2014،دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي،رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية فلسطين -غزة-.
23. شيما كحاحلية،نسرين بياضي،2023،دور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين،مذكرة ماستر ،تخصص إدارة الأعمال،جامعة تبسة.
24. صالح محمد علي الكيلي ،(2012)،الإبداع لإداري لدى مديري العموم ومديري لإدارات في إدارة العامة ،رسالة دكتوراة ،تخصص إدارة العامة ،اليمن .
25. عادل بن صالح الشقحاء ،(2003)،علاقة لأنماط القيادة بمستوى لإبداع لإداري ،دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوزات الرياض،رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم لإدارية جامعة نايف العربية للعلوم لأمنية ،الرياض .
26. عبد الرحمان بن محمد العواد،2003،واقع الإبداع و أساليب التطوير في جهاز قوات الأمن الخاصة في المملكة العربية السعودية،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية في السعودية،جامعة نايف للعلوم الأمنية.
27. قدرى أحمد معراج،2015،أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي،رسالة ماجستير،قسم العلوم الإدارية،جامعة محمد خيضر بسكرة.
28. محمد بزيع حامد بن تولى العازم ،(2006)،القيادة التحولية و علاقتها بالإبداع إداري، رسالة ماجستير ،كلية العليا قسم لإدارة ،جامعة نايف العربية للعلوم لأمنية ،السعودية

29. محمد بزيع حامد بن تويلى العازم ،(2006)، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع ،رسالة ماجستير،كلية دراسات العليا قسم العلوم لإدارة ،جامعة نايف للعلوم أمنية ،السعودية.

30. محمد بن علي بن حسن اليلى ،(2008)الثقافة التنظيمية المدير المدرسة دورها إبداع إداري من جهة نظر مديري مدارس التعليم ابتدائي بالعاصمة القدس ،رسالة ماجستير ،كلية علوم التربية ،قسم لإدارة التربوية و التخطيط ،جامعة ام القريى ،المملكة العربية السعودية .

31. محمد عجيلة،(2005)، لإبداع في لاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة لإقتصادية الجزائرية للأنايبب الغاز الناقله بغرداية، رسالة ماجستير،تخصص إدارة أعمال ،جامعة سعد دجلب ،البليدة ،الجزائر

32. مرقت قاسم إبراهيم،2007،أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة عين الشمس،مصر .

33. مقران دنيا زادا،2022،أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية ،مذكرة ماستر ،تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة .

34. وافي حميدة،أعقون نبيلة،2021،دور التمكين الإداري في تشجيع الإبداع لدى العاملين ،مذكرو ماستر،تخصص إدارة الأعمال ،جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعرييج-

#### الندوات الملتقيات:

35. سعيد عبد خير 17-18-2-2008 ،التحديات التي تواجه لإدارة لإبداعية ،ندوة لإدارة لإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ،المنظمة العربية للتنمية لإدارة ،قاهرة ،مصر .

36. فاطمة مانع 09-10-2010 ، لإبداع و لابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية ، المتقى الدولي الرابع دول المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم لاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي .

37. نصيرة طلال و نجم العزاوي ، 18\_19\_مايو 2019 ، أثر إبداع لإداري على تحسين مستوى الأداء إدارة المواد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، ملتقى دولي حول لإبداع لإداري و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، كلية العلوم لاقتصادية ، جامعة سعد دجلب الجزائر .

#### المجلات :

38. بلقاسم العسالي، محمد خالدي، طارق هزوشي، 2021، قياس مستوى ممارسة التمكين و أثره على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة ولاية الجلفة.

39. جزيرة لمياء ، فهيمة بديسي، ( ) لإبداع وأثاره في تنمية رأسمالي البشري دراسة حالة مؤسسة لاتصالات بقسنطينة ، مجلة اقتصادية ، المجلد 5، العدد 1

40. جواد محسن راضي ، 2010، التمكين النفسي و علاقته بإبداع العاملين ، دراسة ميدانية على موظفي كلية إدارة و اقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم لإدارية و لإقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 15، العراق .

41. الزعبي ، محمد عمر، و الهزايمة، أحمد صالح، 2019، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 39، الأردن .

شايب أحمد و أبو حمور، 2014، مفاهيم الإدارة المعاصرة ، كلية العلوم لإدارية ، جامعة اليرموك .

42. شوقي جدي، خاتمة لواتي، بشير كاوجة، 2021، أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري، مجلة دراسات العدد الاقتصادي.
43. طارق هزوشي، الزهرة جعلاب، أحمد دروم، 2021، قياس مستوى التمكين النفسي و أثره على الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء و الغاز، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 15 و العدد 01، جامعة الجلفة.
44. عاطف عوني، أثر تطبيق عناصر لإبداعية في التطوير التنظيم ،دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم لاقتصادية ،المجلد 29 العدد 3
45. عروة صلاح قعود، مروة سيد وهبة، 2021، دور لتمكين النفسي في مواجهة الصراع التنظيمي بالتطبيق على الهيئات السياحية الرسمية في مصر ،المجلة الدولية للتراث و السياحة و الضيافة، المجلد 15، كلية السياحة و الفنادق-جامعة الغيوم- .
46. فاطمه أحمد عامر، 2023، التمكين النفسي لدى معلمات رياض الأطفال، مجلة الفتح، مديرية تربية بغداد.
47. كريمة حبالي، أحمد نيفزة 2023، تمكين العاملين و علاقة بإبداع الموارد البشرية المؤسسة البترولية الجزائرية "سونا طراك ،مجلة روافد ،المجلد 07)، العدد 2
48. كواشي، مراد رابح و بودودة، مريم السعيد، 2017، دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة ،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ،العراق.
49. ماجد علي الشريدة، محمد سيدي محمد عبد اللطيف ،2013، التمكين النفسي و علاقته بمهارات التدريس الإبداعي، المجلة العلمية لكلية التربية ، كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، المجلد 34، رقم 4.

50. المطيري ضيف الله عبيد ،2020، العلاقة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ،مجلد 27،المملكة العربية السعودية

51. منال عبد الرحمان سفر ،2015، التمكين الوظيفي و دوره في تعزيز الولاء التنظيمية، كلية العلوم التربوية ،جامعة الأردن .

#### قائمة المراجع الأجنبية:

52. Khalilsafari,ABDRAHMANsalimhaghighi,ahmedrastegar,akbarjamshidi ,2011 ,therelationshipbetweenpsychologicalempowerment and organizationallearning

#### قائمة المراجع الإلكترونية:

W.w .w anbaba .arg /nda56/idba.htm ;(consIten :01.121.2007)

الملاحق

الملحق رقم 01:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

ب/ص: تحكيم الاستبيان

تحية طيبة وبعد .....

المعلومات الشخصية:

- الجنس:  ذكر  أنثى
- الأقدمية: أقل من خمسة سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة
- العمر: من 20 إلى 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة
- الدرجة العلمية: أقل من الثانوي  ثانوي  ليسانس  ماستر فما فوق
- المستوى الوظيفي: إطار متحكم  منفذ

ملاحظات	مدى ملائمة العبارة		مدى وضوح العبارة		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم	التمكين النفسي	
					<b>أ-الشعور بالمعنى(الأهمية)</b>	
					يمنحني العمل الذي أقوم به الشعور بالراحة النفسية	01
					أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة اجتماعية عالية	02
					يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة	03
					أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	04
					يمنحني عملي فرصة تقديم خدمات إنسانية هامة للمجتمع	05
					<b>ب-الحرية (الاستقلالية في العمل)</b>	
					يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي	06
					أثق في قدراتي على تحديد طريقة إنجاز عملي	07
					أتمتع بالاستقلالية دون الرجوع باستمرار في تحديد المهام المطلوبة مني	08
					أستطيع أن أرفض القيام بالأعمال التي لا أربغ في إنجازها	09
					أعتبر نفسي في كثير من المواقف أنني أنا المسؤول	10
					أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة	11
					يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي	12
					<b>ج-الكفاءة</b>	
					لدي القدرة الكاملة للتكيف مع التغيرات الجديدة بكفاءة	13
					أملك الخبرة اللازمة لتدخل في الحالات الطارئة	14
					لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي	15
					لدي استعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط كان	16
					أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي	17

				لدي القدرة على انجاز عملي بكفاءة	18
				لدي القدرة الكاملة للتكيف مع التغيرات الجديدة بكفاءة	19
<b>د-التأثير في العمل</b>					
				أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي	20
				لدي تأثير كبير في القرار المتعلقة بعملي افرقي	21
				أشارك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة بجدية	22
				يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	23
				أساهم إيجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم	24
				لدي تأثير كبير في التطورات التي تحدث في مؤسستي	25
<b>الإبداع الإداري</b>					
<b>الأصالة</b>					
				أزود العاملين معي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم	26
				أمتلك القدرة على استنتاج أفكار جديدة غير مألوفة	27
				أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	28
				أسعى إلى الاطلاع على الممارسات الإدارية الجديدة	29
<b>المرونة</b>					
				أغير موقفي في العمل عندما أقتنع بعدم صوابه	30
				أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل	31
				أتكيف مع التعليمات الجديدة بكل سهولة	32
				لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	33
<b>الطلاقة</b>					
				أستطيع التعبير عن أفكاري في العمل بطريقة واضحة ليفهمها الجميع .	34
				أقدم كما كبيرا من الأفكار في وقت قصير نسبيا	35
				لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة	36

					لدي القدرة على توضيح المواقف الخاصة بالعمل و شرحها	37
					<b>روح المخاطرة</b>	
					أعبر عن رأيي بحرية و بدون خوف و لو كانت مخالفة لرؤسائي	38
					أتجاهل اللوائح الموضوعية إذا كانت لا تخدم مصلحة العمل	39
					أتبنى وأشجع الأفكار الجديدة الرامية للتغيير الأداء بغض النظر عن احتمالية الفشل	40
					أتفاد التجديد في طرائق أداء العمل خوفا من الفشل	41
					<b>الحساسية للمشكلات</b>	
					أحدد بسرعة أي مشكلة تعيق سير التنظيم الحسن للمصلحة	42
					أملك قدرات على توقع لمشكلات العمل قبل حدوثها داخل المؤسسة	43
					أضع عدة حلول لأي مشكلة تعيق الأداء الحسن للموظفين داخل المصلحة .	44
					أستطيع مواجهة أكثر من مشكلة وأضع حلا مناسباً لها	45

**ولله ولي التوفيق**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

استبيان

تحية طيبة وبعد .....

نضع بين أيديكم أخي الموظف أختي الموظفة استمارة بحث ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم تم إعداد هذا الاستبيان لغرض جمع بيانات حول "التمكين النفسي و علاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تيزي وزو".  
تتضمن هذه الاستبانة فقرات مرتبطة بعدة مؤشرات تقيس متغيرات الدراسة، ولذا نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة، علما بأن المعلومات المدونة ستنتم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، نشكر لكم تعاونكم وحسن استجابتكم.

الطالبتين : عيشي ياسمين

عزيري فتيحة

المعلومات الشخصية:

- الجنس:  ذكر  أنثى
- الأقدمية المهنية: أقل من خمسة سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  من 16 إلى 20 سنة  من 20 سنة
- العمر: من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  أكثر من 41 سنة
- المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  ليسانس  ماستر فما فوق
- المستوى الوظيفي: منفذ  إطار آخر  .....

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	يمنحني العمل الذي أقوم به الشعور بالراحة النفسية					
02	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة اجتماعية عالية					
03	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة					
04	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم					
05	يمنحني عملي فرصة تقديم خدمات إنسانية هامة للمجتمع					
06	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي					
07	أثق في قدراتي على تحديد طريقة إنجاز عملي					
08	أتمتع بالاستقلالية في إنجاز المهام المطلوب مني					
09	أستطيع أن أرفض القيام بالأعمال التي لا أربح في إنجازها					
10	أنا المسؤول في كثير من المواقف التي أتواجد فيها					
11	أتحمل المسؤولية التامة في النتائج المحققة في وظيفتي					

					لدي القدرة للتكيف مع التغيرات الجديدة	12
					أملك الخبرة لتدخل في الحالات الطارئة	13
					لدي مهارات للنجاح في عملي	14
					لدي استعداد للقيام بدوري تحت أي ضغط كان	15
					أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملتي	16
					لدي الكفاءة لإنجاز عملي بكفاءة	17
					أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي	18
					لدي تأثير في القرارات المتعلقة بعملفريقي	19
					أشارك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة	20
					أسمح بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	21
					أساهم إيجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم	22
					لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي	23
					أزود العاملين معي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم	24
					أمتلك القدرة على استنتاج أفكار جديدة غير مألوفة	25
					أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	26
					أسعى إلى الاطلاع على الممارسات الإدارية الجديدة	27
					أغير موقعي في العمل عندما أقتنع بعدم صوابه	28
					أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل	29
					أتكيف مع التعليمات الجديدة بكل سهولة	30
					لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	31
					أستطيع التعبير عن أفكاري في العمل بطريقة واضحة ليفهمها الجميع .	32
					أقدم كما كبيرا من الأفكار في وقت قصير نسبيا	33

					34	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة
					35	لدي القدرة على توضيح المواقف الخاصة بالعمل
					36	لدي القدرة على شرح المواقف الخاصة بالعمل
					37	أعبر عن رأيي بحرية
					38	أتجاهل اللوائح الموضوعية إذا كانت لا تخدم مصلحة العمل
					39	أشجع الأفكار الجديدة الرامية لتغيير الأداء بغض النظر عن احتمالية الفشل
					40	أتفادى التجديد في طرائق أداء العمل خوفا من الفشل
					41	أحدد بسرعة أي مشكلة تعيق سير التنظيم الحسن للمصلحة
					42	أملك قدرات على توقع لمشكلات العمل قبل حدوثها داخل المؤسسة
					43	أضع عدة حلول لأي مشكلة تعيق الأداء الحسن للموظفين داخل المصلحة .
					44	أستطيع مواجهة أكثر من مشكلة
					45	أستطيع وضع حلا مناسبة لأكثر من مشكلة

الملحق رقم 02:

## قائمة الأساتذة المحكمين

إسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	التخصص العلمي	الجامعة
عبدالرزاق حمر العين	أستاذ محاضر (أ)	علم النفس عمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية	مولود معمري تيزي وزو
ملحة سعودي	أستاذة محاضرة أ	علم النفس عمل و تنظيم تسيير موارد البشرية	مولود معمري تيزي وزو
مراد ناھي	أستاذ التعليم العالي	علم النفس عمل و تنظيم و تسيير موارد البشرية	مولود معمري تيزي وزو
عبد رزاق إيدير		علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية	مولود معمري تيزي وزو
محمد بن كحيول	أستاذ مساعد ب	علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية	مولود معمري تيزي وزو
بوزوران فريدة	أستاذ مساعد "ب"	علم النفس عمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية	جامعة مولود معمري تيزي وزو
الطاهر بن تونس	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية	مولود معمري تيزي وزو

```
RELIABILITY
/VARIABLES=ε1 ε2 ε3 ε4 ε5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,749	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=ε6 ε7 ε8 ε9 ε10 ε11
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,790	6

RELIABILITY

/VARIABLES=ع12 ع13 ع14 ع15 ع16 ع17 الكفاءة  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	7

RELIABILITY

/VARIABLES=ع18 ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 العمل\_التأثير في  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,802	7

RELIABILITY

/VARIABLES=ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6 ع7 ع8 ع9 ع10 ع11 ع12 ع13 ع14 ع15 ع16 ع17 ع18 ع19 ع20 ع21 ع22 ع23

النفسي\_التمكين

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

GET

FILE='C:\Users\DS INFORMATIQUE\Desktop\salahspss.sav'.

DATASET NAME Jeu\_de\_données1 WINDOW=FRONT.

DATASET ACTIVATE Jeu\_de\_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\DS INFORMATIQUE\Desktop\salahspss.sav'

/COMPRESSED.

RELIABILITY

/VARIABLES=ع24 ع25 ع26 ع27 الاصلة

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

[Jeu\_de\_données1] C:\Users\DS INFORMATIQUE\Desktop\salahspss.sav

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	5

RELIABILITY

/VARIABLES=ع28 ع29 ع30 ع31 ع32 المرونة

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	6

RELIABILITY

/VARIABLES=الطلاقة 36ع 35ع 34ع 33ع  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	5

RELIABILITY

/VARIABLES=المرونة 32ع 31ع 30ع 29ع 28ع  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0

Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=الطلاقة ع36 ع35 ع34 ع33
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

```
RELIABILITY
/VARIABLES=المشكلات_الحاسوبية ع45 ع44 ع43 ع42 ع41
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,707	6

### Echelle : ALL VARIABLES

```
GET
FILE='C:\Users\DS INFORMATIQUE\Desktop\salahspss.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
GET
FILE='C:\Users\DS INFORMATIQUE\Desktop\الدراسة_الأساسية.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données2 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données2.

SAVE OUTFILE='C:\Users\DS INFORMATIQUE\Desktop\الدراسة_الأساسية.sav'
```

```

/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données2.

SAVE OUTFILE='C:\Users\DS INFORMATIQUE\Desktop\الدراسة الأساسية.sav'
/COMPRESSED.
FREQUENCIES VARIABLES=الوظيفي_التعليمي_المستوى_الجنس_الاقدمية_العمر_المستوى
/ORDER=ANALYSIS.

```

## Fréquences

[Jeu\_de\_données2] C:\Users\DS INFORMATIQUE\Desktop\الدراسة الأساسية.sav

### Statistiques

		الجنس	الاقدمية	العمر	التعليمي_المستوى	الوظيفي_المستوى
N	Valide	47	47	47	47	47
	Manquant	0	0	0	0	0

## Table de fréquences

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	53,2	53,2	53,2
	أنثى	22	46,8	46,8	100,0
Total		47	100,0	100,0	

### الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 اقل من	7	14,9	14,9	14,9
	سنوات 10 سنواتالى 5من	7	14,9	14,9	29,8
	سنة 15 الى 11 من	15	31,9	31,9	61,7
	سنة 20 الى 16 من	2	4,3	4,3	66,0
	سنة 20 اكثر من	16	34,0	34,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقل من	8	17,0	17,0
	سنة 40 الى 31 من	15	31,9	48,9
	سنة 40 أكثر من	23	48,9	97,9
	5,00	1	2,1	100,0
Total		47	100,0	100,0

التعليمي\_المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	5	10,6	10,6
	ثانوي	6	12,8	23,4
	جامعي	30	63,8	87,2
	ماستر فمافوق	6	12,8	100,0
Total		47	100,0	100,0

المستوى

الوظيفي\_

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	منفذ	9	19,1	19,1
	متحكم	12	25,5	44,7
	اطار	26	55,3	100,0
Total		47	100,0	100,0

CORRELATIONS

/VARIABLES=المعنى\_الإبداع\_الإداري\_الشعور  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المعنى_الشعور	17,2128	3,62921	47
الإبداع الإداري	67,5319	9,57090	47

### Corrélations

		الكفاءة	الإبداع الإداري
الكفاءة	Corrélation de Pearson	1	,328 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)		,024
	N	47	47
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	,328 <sup>*</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	,024	
	N	47	47

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

### CORRELATIONS

/VARIABLES=التأثير في العمل الإبداعي الإداري  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
التأثير في العمل	19,1702	3,83530	47
الإبداع الإداري	67,5319	9,57090	47

### Corrélations

		التأثير في العمل	الإبداع الإداري
التأثير في العمل	Corrélation de Pearson	1	,488 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	47	47
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	,488 <sup>**</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	47	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## CORRELATIONS

/VARIABLES=الإبداع الإداري-التمكين النفسي  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإبداع الإداري	67,5319	9,57090	47
التمكين النفسي	72,8298	10,76492	47

### Corrélations

		الإبداع الإداري	التمكين النفسي
الإبداع الإداري	Corrélacion de Pearson	1	,543**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	47	47
التمكين النفسي	Corrélacion de Pearson	,543**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	47	47

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

تم بحمد الله