



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر التمكين الوظيفي في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات
العمومية

دراسة حالة: الجزائرية للمياه وحدة ميلة

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة	
د. بودرجة رمزي	حيور أميمة	1
	بن دادة حورية	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	د. بن الطيب علي
مشرفا ومقررا	د. بودرجة رمزي
ممتحنا	د. جوال محمد

السنة الجامعية 2024/2023

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة التمكين الوظيفي وأثره في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة ميله، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف قمنا بدراسة ميدانية من خلالها تم توزيع 50 استبياناً موجهاً لعدد من الموظفين في هذه المؤسسة، وقد تم تحليل المعطيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V27)، ومجموعة من الأساليب الإحصائية وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج و أهمها :

- هناك درجة موافقة متوسطة لاتجاه أفراد العينة حول مدى ممارسة التمكين الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي ما قيمته 3,34 على سلم ليكارث الخماسي؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي حيث بلغت درجة الارتباط بين المتغيرين $R = 35,1\%$ و هي درجة ارتباط موجبة لكنها ضعيفة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الأساليب الحديثة في التمكين الوظيفي و ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعاملين المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة بدعمهم مادياً و معنوياً .

الكلمات المفتاحية : التمكين الوظيفي، السلوك الإبداعي، أبعاد السلوك الإبداعي، مؤسسة الجزائرية للمياه (A .D.E)

Résumé :

"This study aims to the extent of the practice of job empowerment and its impact on the development of creative behavior among the employees of the Algerian Water Company – Mila Unit. To achieve these goals, we conducted a field study through which 50 questionnaires were distributed to a number of employees in this institution. The data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V27), and a set of statistical methods. The study reached a number of results, the most important of which are :

- There is a moderate degree of agreement among the sample individuals regarding the extent of job empowerment practice, where the arithmetic mean reached 3.34 on the Likert five–point scale;
- There is a statistically significant effect of job empowerment on creative behavior, where the correlation coefficient between the two variables $R = 0.351$, which is a positive but weak correlation.

The study recommended the necessity of adopting modern methods in job empowerment and the need for senior management to pay attention to creative employees with innovative ideas by supporting them financially and morally.

Keywords : Job empowerment, creative behavior, dimensions of creative behavior, Algerian Water Company (A.D.E)."

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ



وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ



شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي باسمه بدأنا وعليه توكلنا والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم النبي الصادق الأمين وعلى إله وحبه

ومن تبرع له إلى يوم الدين وبعد توجهنا لشكر الله عزوجل الذي اعاننا على إتمام هذه الأطروحة

أما بعد فإن واجب الوفاء يدعونا لتقدمه بجزيل الشكر والتقدير إلى

الأستاذ الدكتور " بوجدة رمزي "

لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة ولما احطننا به من رعاية علمية طيلة السنة

لو يكن أستاذ فحسب بل كان بمثابة الأخ الذي لو يدخل علينا بالوقت والجهد رغم مشاغله الكثيرة وبكل

رعاية حذر في سبيل اظهار بحثنا بصورته الألية فجزاك الله خير جزاء وجعلك منارة للعلم دائما

كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلوه من جهد في

قراءة مذكرتنا المتواضعة وعلى ما ابدياه من مقترحات قيمة بما يثري بحثنا وتفضلهم بقبول مناقشتنا

كما نتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى كل الأطراف الذين ساعدونا في توزيع الاستبيان وكذا الأطراف الذين

تم توجيه أسئلة البحث إليهم

إلى كل من ساعدونا ولو بكلمة طيبة إلى كل من دعمنا ولو بدعوة صادقة لكو منا خالص التقدير والعرفان

وأخيرا اللهم ان هذا ما يسره لنا من جهد فإن كنا قد وفقنا فمن عندك وإن كنا قد اخطأنا وقصرنا فمن

أنفسنا والحيطان اللهم اجعل عملنا هذا مقبولا وفي ميزان حسناتنا واجعل سعينا فيه مرضيا ومشكورا

مبتغيا وجهك الكريم

وأخـر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين



اهداء

من قال اذا لما " ذالما "

لم تكن الرحلة قصيرة و لا ينبغي لها أن تكون،
لم يكن الحلم قريبا و لا الطريق كان محفوفا بالتسميلات،
لكنني فعلتها و نلتها.

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الذي بفضلها ما اذا اليوم أنظر الى حلما طال انتظاره وقد أصبح واقعا افتخر به.
الى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب و من دعمني بلا حدود و اعطاني بلا مقابل، الى من حرص في روعي مكاره
الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي و سندي و قوتي و ملاذي بعد الله ... الى فخري وامتزازي " أبيي " .

الى من ملاخي الطاهر، داعمي الأولى والأبدية " أمي "

أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تحضرتك لما كان له وجود، ممتنة لأن الله قد اصطفاك لي من البحر أما.

الى من قبل فيهم : (سنشد عضدك بأخيك)

الى من مد يده دون حزن و لا ملل و قبح ضعفي " أخي " أحامك الله خالعا ثابتا لي .

الى من تذكرني بقوتي و تقوى خلفي كظلي " أختي الصغرى "

الى كل من كان عوننا و سندا في هذا الطريق ... أهديكو هذا الإنجاز و ثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيتهم
ها اذا اليوم أتممت أول ثمراي و راجية من الله تعالى ان ينفعني بما علمني، و أن يعلمني ما أجهل و يجعله حجة لي
لا علي

أهيمية



مسيرة دراسية دامته سنوات حملت طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبتي وأرفع قبعتي بكل فخر. فالله لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت بعد الرضا، لأنك وهبتي علي إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي أهدي هذا النجاح

إلى من جعل الله الجنة تحب أقدامها واحتضنتي قلبها قبل يديها وسلمت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون والشمعة التي كان لي في الليالي المظلمة طريقتي، التي من أفنيت عمرها في سبيل أن أحقق طموح أعلوا به في أعلى المراتب، التي سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي التي وهج حياتي (أمي)

إلى من كلفه الله بالمسيرة والوفاء، التي الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، التي من علمني أن الدنيا كفاح وسلاح العلم والمعرفة، التي من غرس في روحي مكارم الأطلاق داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى فخري واعتزازي (والدي)

إلى خلعي الثياب وأمان أيامي، وخبرتي أيامي وهنوتها كانوا لي سنداً وداعمين ومشجعين دائماً أراحوا عن طريقتي المتعب ممددين الطريق زارعين الثقة والإصرار بداخلي سندي وكنتي الذي استند عليه دائماً إلى الذين همروني بالحب والتوجيه امدوني بالقوة التي الذين لظلموا الظل لهذا النجاح اخواني أخواتي حفظهم الله (عبد الحكيم، محمد، الطيب، سفيان) (خري، فاطمة، أسماء)

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق... أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لظلموا تمنيتهم،

ها أنا اليوم أتمم أول ثمراته راجية من الله تعالى أن ينفخني بما علمني وأن يعلمني ما أجمل ويجعله حجة لي لا علي.

الحمد لله

حورية

فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
الملخص	أ
الآيات القرآنية الافتتاحية	ب
الشكر	ت
الاهداء	ج
قائمة الجداول	د-هـ
قائمة الاشكال	و
الملاحق	ز
1- فصل تمهيدي	10-15
1-1 مقدمة	10
1-2 اشكالية الدراسة	11
1-3 فرضيات الدراسة	12-13
1-4 أسباب اختيار الموضوع	13
1-5 أهمية الدراسة و أهدافها	13
1-6 حدود الدراسة	14
1-7 مصطلحات الدراسة	14
1-8 الخطوط العريضة	14-15
2-مراجعة نظرية	17
1-2 التمكين الوظيفي	18
1-1-2 مفهوم التمكين الوظيفي	18-22

24-22	2-1-2 أنواع و مراحل تطبيق التمكين الوظيفي
26-25	3-1-2 أبعاد التمكين الوظيفي
26	2-2 السلوك الإبداعي
30-26	1-2-2 مفهوم السلوك الإبداعي
33-31	2-2-2 متطلبات السلوك الإبداعي و معوقاته
35-33	3-2-2 أبعاد السلوك الإبداعي
40-35	3-2 علاقة التمكين الوظيفي بالسلوك الإبداعي
41	3- الدراسات السابقة
42	1-3 الدراسات التي تناولت متغير التمكين الوظيفي
45-43	2-3 الدراسات التي تناولت متغير السلوك الإبداعي
49-46	3-3 الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرين
50-46	4-3 ما يميز الدراسة الحالية عين الدراسات السابقة
51	4- المنهجية
52	1-4 مقارنة البحث
53	2-4 طريقة جمع البيانات
54	3-4 تحديد مجتمع و عينة الدراسة
55	4-3 أداة الدراسة
57-56	5-3 طريقة تحليل البيانات
63-58	6-3 الصدق و ثبات و سيلة الدراسة
64	5- التحليل
65	1-5 وصف خصائص عينة الدراسة

76-66	2-5 تحليل النتائج
85-77	3-5 اختيار الفرضيات
86	6- نتائج الدراسة
87	1-6 خاتمة
89-87	2-6 النتائج
90-89	3-6 التوصيات
90	4-6 الدراسات المفتوحة
91	7- قائمة المراجع
96-92	7-1 المراجع باللغة العربية
96	2-7 المراجع باللغة الأجنبية
97	8- الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
56	مراجع أسئلة الاستبيان	01
57	تقييم فئة المتوسط الحسابي المرجح	02
59	معاملات الارتباط بين كل درجة محور والدرجة الكلية للاستبانة	03
60-59	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية بهذا المحور	04
60	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأصالة والدرجة الكلية لهذا البعد	05
60	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المرونة والدرجة الكلية لهذا البعد	06
61-60	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التحليل والدرجة الكلية لهذا البعد	07
61	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الطلاقة والدرجة الكلية لهذا البعد	08
61	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية لهذا البعد	09
62-61	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المخاطرة والدرجة الكلية لهذا البعد	10
62	مقياس ثبات ألفا كرو نياخ	11
65	وصف خصائص عينة الدراسة	12

69-66	اتجاهات آراء أفراد العينة حول التمكين الوظيفي	13
70-69	اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى الأصالة	14
72-71	اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى المرونة	15
73-72	اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى القدرة على التحليل	16
74-73	اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى الطلاقة	17
75-74	اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى الحساسية للمشكلات	18
76-75	اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى المخاطرة	19
78-77	اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف، سيمرنوف)	20
79	نتائج تحليل التباين الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	21
80-79	نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي	22
81-80	نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الوظيفي في تحقيق بعد الأصالة	23
81	نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الوظيفي في تحقيق بعد المرونة	24
82	نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الوظيفي في تحقيق بعد القدرة على التحليل	25
83	نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الوظيفي في تحقيق بعد الطلاقة	26
84-83	نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الوظيفي في تحقيق بعد الحساسية للمشكلات	27
85-84	نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الوظيفي في تحقيق بعد المخاطرة	28

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نموذج الدراسة	01
16	مخطط توضيحي لخطوات البحث	02
75	منحنى بياني للتوزيع الطبيعي	03

قائمة الملاحق

الصفحة	قائمة الملاحق	رقم الملحق
101-98	الاستبيان	01
102	قائمة الاساتذة محكمي الاستبيان	02
117-103	مخرجات SPSS	03
118	قيمة t الجدولية	04

1. فصل تمهيدي

- 1.1 مقدمة ←
- 2.1 إشكالية الدراسة ←
- 3.1 فرضيات الدراسة ←
- 4.1 أسباب اختيار الموضوع ←
- 5.1 أهمية البحث و اهداف الدراسة ←
- 6.1 حدود الدراسة ←
- 8.1 مصطلحات الدراسة ←
- 9.1 الخطوط العريضة للبحث ←

1.1. مقدمة :

لقد أصبحت التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة للتطور التكنولوجي وثورة المعلومات وكذا زيادة حدة المنافسة التي تؤثر في العنصر البشري في المؤسسات اليوم تواجه العدد من المخاطر التي تتطلب منها إيجاد السياسات والاستراتيجيات لبناء الثقة بين المؤسسات والعاملين فيها كل هذه التغيرات فرضت على المؤسسات الاستجابة لها وبأسلوب ابداعي وإيجاد طرق إدارية جديدة ومن هنا ظهرت الحاجة الى ضرورة تبني أسلوب تمكين العاملين كأداة للرفع من سلوكهم الإبداعي، وبالتالي فقد أدركت المؤسسات حقيقة كون القيمة الحقيقية مهمة لها لا تتجسد في رأسمالها المادي فقط وإنما كذلك برأس مالها البشري وذلك لهذا الأخير من القدرة على الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة وتحسين قدراتها التنافسية وذلك من خلال ما تمتلكه من مهارات وقدرات إبداعية. حيث لم يعد كافيا في ظل ما تعرفه بيئة الاعمال من اشتداد للمنافسة بل أصبح ملزم عليها السعي الى تطويرها و تقويتها وذلك بانتهاج تنمية السلوك الإبداعي للعاملين كأسلوب يهدف ضمان استبقيتها على باقي المنافسين وكذا تحسين تموقعها في السوق وفي هذه الظروف اتجهت المؤسسات الى استحداث أساليب تسييره مثل : التمكين، فرق العمل، الإدارة، الأهداف، التحسين الإداري المستمر والمتواصل، أن يعد تمكين الموارد البشرية وسيلة جيدة لتحقيق التفوق والنجاح للمؤسسة، كما أنه الأسلوب الأمثل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة، وكان من المهم الاهتمام بالفرد والتعامل معه على أنه مصدر أساسي ومهم لتحقيق التميز والتفوق .كما يعتبر التمكين أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات العمومية. فالتمكين الوظيفي يعني منح العاملين القدرة والحرية والمسؤولية لاتخاذ القرارات واتخاذ الخطوات اللازمة لتنمية أفكارهم وابتكار حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم، اذ تؤدي الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق النمو والنجاح لذا كان من الضروري الاهتمام بتطور هذه الموارد وتنميتها ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية والتي تركت اثارها على أساليب إدارة العنصر البشري مثل ظاهرة العولمة، وظروف المنافسة العالمية والتطوير التكنولوجي كل ذلك ساهم في ظهور اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية، ومن هنا أصبح التمكين الصوت الحقيقي للعاملين الذي يحقق النجاح التنظيمي للمؤسسة ويمنح الحرية للعاملين ويزودهم بالمهارات والمعلومات فازدياد تمكين الإدارة يزيد من ولاء العاملين وبالتالي تشجيعهم على تنشيط سلوكياتهم الإبداعية بالعمل.

تعتبر مؤسسة الجزائرية للمياه الهيئة المعنية بتوزيع وإدارة موارد المياه في الجزائر. حيث تعمل المؤسسة على تأمين وتوزيع المياه الصالحة للشرب والاستخدام الزراعي والصناعي في جميع أنحاء البلاد. اذ تسعى المؤسسة الى تحسين جودة وكفاءة خدمات المياه في الجزائر من خلال تحديث وتطوير البنية التحتية للمياه، وتعزيز الوعي بأهمية استدامة الموارد المالية وتعزيز التوازن بين الطلب والعرض. كما تعتبر مؤسسة الجزائرية للمياه من الجهات الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للقطاع المائي في البلاد وضمان توفير المياه لجميع شرائح المجتمع بطريقة عادلة ومستدامة.

2.1. إشكالية الدراسة :

من خلال ما تقدم فقد أصبح التمكين الوظيفي أحد العوامل المهمة التي تؤثر في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات العمومية، حيث يشير التمكين الوظيفي الى إعطاء العاملين السلطة والموارد والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والتحكم في مهامهم وعملهم وهنا برز التمكين الوظيفي دورا حاسما في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات العمومية وعليه نطرح التساؤل التالي:

كيف يمكن للتمكين الوظيفي أن يؤثر على السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه

_ وحدة ميلة _؟

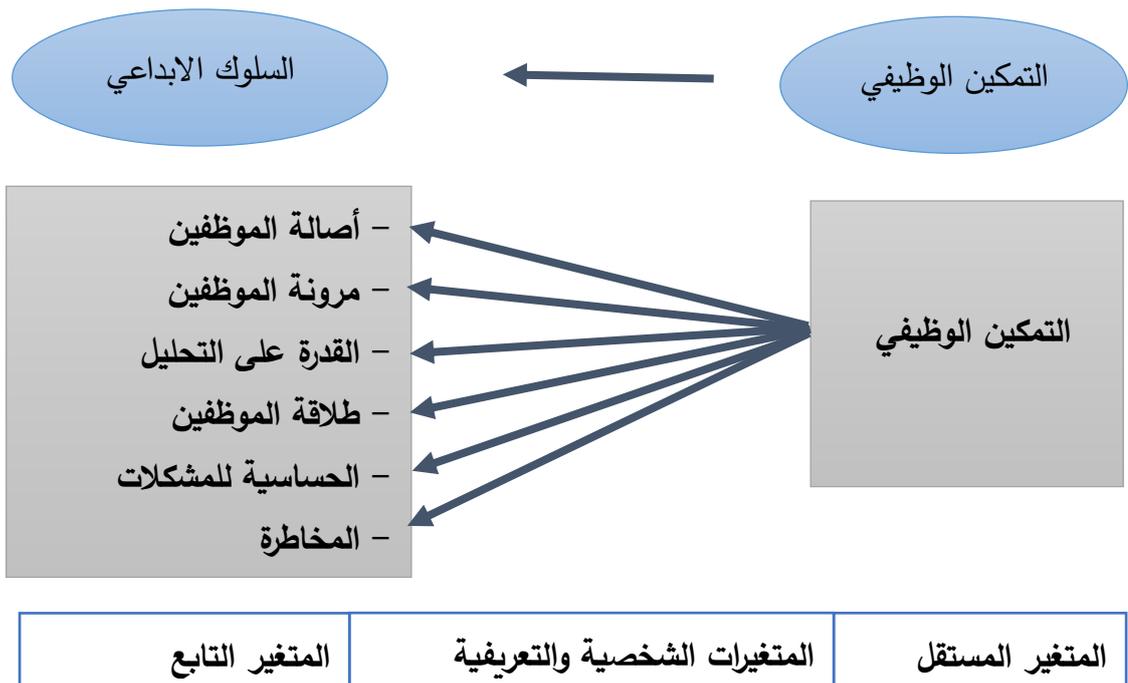
وسنتدرج في معالجة مختلف جوانب الإشكالية المطروحة بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالتمكين الوظيفي؟
- ما المقصود بالسلوك الإبداعي وماهي أبعاده؟
- هل من الممكن أن يساهم التمكين الوظيفي في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بأبعاده الستة (الإصالة، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) في المؤسسات العمومية؟

3.1. نموذج الدراسة :

تم تبني نموذج افتراضي يجسد موضوع الدراسة ويتكون من متغيرين، الأول مستقل ويتمثل في التمكين الوظيفي والثاني تابع هو السلوك الإبداعي بأبعاده والشكل رقم (01) يوضح ذلك:

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة (موفق، خيضر، سعودي، بوضياف، 2018) و (يهوري، 2023).

4.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلا

تتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على اصالة موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على مرونة موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على القدرة على تحليل موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على طلاقة موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على الحساسية لمشكلات موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على مخاطرة موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

5.1. أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- تخصصنا الجامعي " إدارة اعمال " كان السبب الأول في اختيارنا للموضوع؛
- الرغبة الذاتية في معالجة الموضوع؛
- أهمية الموضوع وما سيضيفه في ميدان البحث العلمي عامة والقطاع الإداري خاصة؛

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع في حقل إدارة الاعمال؛
- نقص المراجع العربية التي تناولت الربط بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي على حد علمنا؛
- السبق في دراسة تأثير مفاهيم التمكين الوظيفي وتطبيقها على السلوك الإبداعي؛

➤ محاولة تبني فلسفة التمكين للنشاط الوظيفي وتأثيره على تحقيق أبعاد السلوك الإبداعي في القطاع الإداري.

6.1. أهمية البحث وأهداف الدراسة

أ- أهمية البحث:

تعود أهمية هذا البحث على مختلف الهيئات التي تعني بالتعامل مع متغيراته، فالتمكين الوظيفي يشير الى اتاحة الفرص والموارد والسلطة للعاملين في سياق عملهم، مما يمكنهم من تحقيق أقصى امكانياتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي فان له أهمية كبيرة في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والتي يمكن تلخيصها في الحاجة لتحقيق ربط مباشر بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي للعاملين لدى الجزائرية للمياه -وحدة ميلة-، حيث يعد السلوك الإبداعي داعم أساسية لنجاح تلك المؤسسات التي تبحث عن الزيادة والتميز، والخروج بجملة من الاستنتاجات التي تساهم في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين، بما يساهم في تطوير عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد، وإجراء تحليل وأهمية التمكين الوظيفي وإبراز دوره في دعم السلوك الإبداعي للعاملين، مما يستدعي من المؤسسات باختلاف أنواعها تطبيق هذا الأسلوب مع مراعاة الظروف المحيطة به، بما أن أهمية المتغيرات المدروسة كظواهر إدارية لها تأثير كبير على أداء المؤسسة و تعظيم قدرتها على مواجهة التحديات التي تواجهها، وبالتالي فان محاولة تسليط الضوء على الاليات التي تحرك ثقافة المسير والمتمثلة في تفاعلاتها باعتبارها من الوسائل التي تقوم بإحداث التنسيق والتوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة وكيف تعمل على خلق سلوك ابداعي للعاملين.

ب- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بالتمكين الوظيفي؛
- التعريف بالسلوك الإبداعي؛
- التعرف على العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي للعاملين؛
- توفير الدلائل الإحصائية حول التمكين الوظيفي وأثره في تحقيق السلوك الإبداعي في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة؛
- تشخيص مستوى التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة في المؤسسة محل الدراسة؛
- اقتراح نموذج عملي للمؤسسات بصفة عامة ودراسة علمية يمكن أن تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة والمكتبة الجامعية.

7.1. حدود البحث :

➤ **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 01 أفريل 2024 الى غاية 05 ماي 2024؛

➤ **الحدود المكانية:** مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلا؛

➤ **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلا؛

8.1. مصطلحات الدراسة :

➤ **التمكين الوظيفي:** هو مفهوم اداري يركز الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري والثقة بالمرؤوسين والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات؛

➤ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** هي العملية التي تصف مدى إدراك القائد لقدرات موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه؛

➤ **التحفيز الذاتي:** هي عبارة على درجة الشعور بالرضى لدى موظفي المؤسسة وتتمين الجهود المبذولة من طرفهم؛

➤ **تفويض الصلاحية:** هي عبارة درجة تنازل الرئيس عن جزء من صلاحياته ومنحها للعاملين لأداء المهام المكلفين بها؛

➤ **السلوك الإبداعي:** هو السلوك الذي يقوم به الافراد من أجل استحداث أفكار وأساليب عمل جديدة غير مألوفة وعلى غير المعتاد وليس بالضرورة أن ينجم عن هذا التصرف سلعة أو خدمة؛

➤ **السلوك:** هو كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات، وإذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل أو التنظيم الذي يعمل فيه، سمي سلوكه الصادر كاستجابة لهذه المثيرات بالسلوك التنظيمي؛

➤ **الابداع:** عبارة عن مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية إذا وجدت البيئة المناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج أصلية مفيدة للفرد والمؤسسة؛

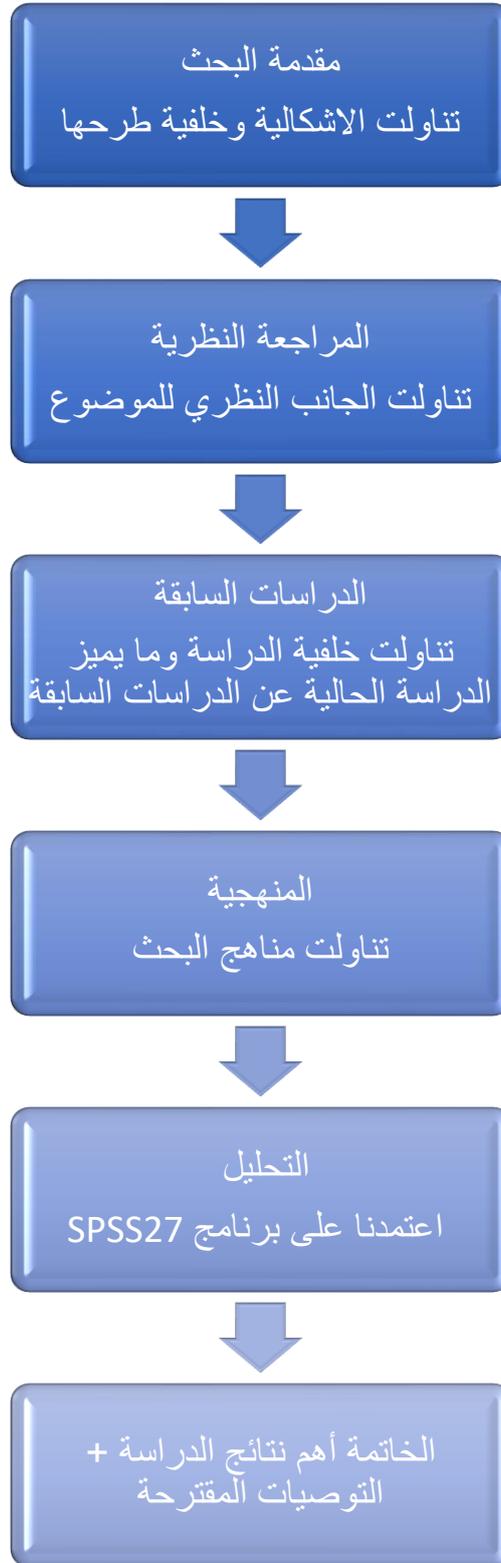
➤ **المخاطرة:** هي أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وفي الوقت نفسه يكون الفرد فيه قابل لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي تقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المرتبة عن ذلك.

9.1. الخطوط العريضة للبحث :

استنادا لإشكالية الدراسة والتساؤلات المنبثقة عنها، وبعد الأخذ بالفرضيات وفق المنهج المحدد فقد قسمنا الدراسة الى خمس مراحل كالتالي:

- أ- المرحلة الأولى: وفيه اوضحنا الإطار العام للدراسة، بعد طرح الإشكالية توضيح خلفية طرحها؛
- ب- المرحلة الثانية: تطرقنا فيها الى الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة؛
- ت- المرحلة الثالثة: قمنا بعرض المنهجية المستخدمة في الدراسة بعرض العينة والوسائل المناسبة لدرستها؛
- ث- المرحلة الرابعة: اعتمدنا على دراسة ميدانية بعرض وتحليل للبيانات والبرهنة الإحصائية لفرضيات الدراسة؛
- ج- المرحلة الخامسة: توصلنا الى أهم النتائج في الدراسة، واقترحنا مجموعة من التوصيات.

الشكل رقم (02) : مخطط توضيحي لخطوات البحث



المصدر : من إعداد الطالبتين

2. مراجعة نظرية

1.2 ماهية التمكين الوظيفي



1.1.2 مفهوم التمكين الوظيفي

2.1.2 أنواع ومراحل تطبيق التمكين الوظيفي

3.1.2 أبعاد التمكين الوظيفي

2.2 ماهية السلوك الإبداعي



1.2.2 مفهوم السلوك الإبداعي

2.2.2 متطلبات السلوك الإبداعي ومعوقاته

3.2.2 أبعاد السلوك الإبداعي

3.2 علاقة التمكين الوظيفي بالسلوك الإبداعي



1.2 ماهية التمكين الوظيفي

ركزت الدراسات والأبحاث على استخراج الأساليب المناسبة لتنظيم وإدارة سلوك الفرد في بيئة العمل وذلك في سبيل التوصل الى أسلوب لاستخراج طاقاته وامكانياته واستثمارها لتحقيق التميز والابداع ومن أهم نتائج هذه الدراسات نجد أسلوب التمكين الذي نحن بصدد دراسته.

1.1.2. مفهوم التمكين الوظيفي :

أ- تعريف التمكين الوظيفي

يعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة وهو الصيحة التي تتردد أخيرا في تطور الفكر الإداري بعد ان تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر الى ما يسمى الان بالمنظمة الممكنة (عبيد، 2003، ص 87).

والتمكين مفهوم اداري قديم تم التأسيس له مع بداية القرن العشرين وازدادت أهميته في بداية التسعينات استجابة لفكرة أن التنافس سيزداد بالمستقبل وتم تبني هذا المفهوم نتيجة للتطور المستمر في المحيط والتعقيدات المتزايدة التي تواجه المؤسسة واختلفت وتعددت التعاريف لمفهوم التمكين ومن أهمها: ينظر الى التمكين على أنه عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازها واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا فضلا عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل (جواد، 2000، ص 13).

➤ يعرف التمكين على أنه وسيلة تعطي العاملين فرصة إدارة مؤسساتهم واتخاذ القرارات المتعلقة بها إضافة الى منحهم فرصة التفكير الإبداعي الذي يساعد على حل المشكلات وأخذ زمام المبادرة في المواقف المختلفة مع تحمل المسؤولية الكاملة في ذلك وبالتالي فهو يعمل على تشجيع العاملين على صنع القرارات والمبادرة في اتخاذ الإجراءات في الوقت الذي تقل فيه عمليات المراقبة والتوجه من المديرين (حلواني، 2001، ص 428).

➤ كما عرف التمكين على أنه استراتيجية حديثة تهدف الى إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة (حمد إسماعيل المعاني، 2008، ص 15).

➤ والتمكين هو العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل (الدوري وصالح، 2009، ص 27).

➤ كما يعرف التمكين على أنه عملية تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة بما يمكنهم من تحقيق أرباح للمؤسسة (أبو كريم، 2012، ص 17).

- ويعرفه (جلاب) على أنه مدخل لنقل القوة المستندة الى المعلومة أو اصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا الى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المؤسسة وامكانياتها (جلاب، الحسني، 2013، ص 24).
- يعرف على أنه أسلوب اداري يعمل على توظيف الجانب النفسي المعرفي الهيكلي والوظيفي من أجل توفير الكفاءة و القدرة على انجاز العمل مما يولد لدى العاملين شعورا بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية ويفجر طاقاتهم الكامنة فيتحصلون على القوة اللازمة للسيطرة على متطلبات العمل وبذلك تظهر هذه القوة في شكل ابداعات واقتراحات تزيد من دافعهم إيجابيا نحو العمل وإنجازه بكفاءة وفعالية حيث أثبتت الدراسات وجود ارتباط وعلاقة إيجابية بين التمكين وزيادة الأداء والابداع والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية (مرزوق، 2020، ص 36).
- وعليه نستخلص أن التمكين هو مفهوم اداري يركز الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري والثقة بالمرؤوسين والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ب- أهمية التمكين الوظيفي

يمكن أن نلمس أهمية التمكين على شقين اثنين:

• أهمية التمكين بالنسبة للفرد:

يحقق التمكين العديد من المزايا الإيجابية بالنسبة للأفراد العاملين ويمكن اجمال هذه المزايا في النقاط التالية:

- ينمي التمكين لدى العاملين الشعور بالمسؤولية نتيجة لنقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات لهم مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية (المبيضين، 2008، ص 20)؛
- يساهم التمكين في ارتفاع الدافعية الذاتية للأفراد العاملين كما يعمل على ربط المصالح الفردية للأفراد مع مصالح المؤسسة (أبو هتلة، 2008، ص 24)؛
- يساهم التمكين في تنمية قدرات ومهارات الافراد العاملين كما يسمح بإطلاق عنان الافراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبداعية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار (الحموري، 2010، ص 101)؛
- يعمل التمكين على رفع معنويات ورضا العاملين بإتاحة الفرصة أمامهم لإبراز قدراتهم ومنحهم الثقة والتقدير من قبل الإدارة هذا الرضا هو الذي ينجم عنه التفكير الإبداعي وتحسين الأداء والسرعة في معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية (الحموري، 2010، ص 101)؛

➤ يركز التمكين على الاهتمام بالعاملين وبنحهم الثقة ويخلق لديهم التزاما تجاه المؤسسة وبالتالي يؤدي ذلك الى زيادة الولاء والإخلاص من قبل العاملين لمؤسساتهم (النعمة، سليمان، 2012، ص 171)؛

- أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة:

بالإضافة الى المزايا التي يحققها التمكين بالنسبة للعاملين كذلك يحقق التمكين العديد من المزايا للمؤسسة ويمكن اجمال هذه المزايا في النقاط التالية:

➤ تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل كما يوفر فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في التمكين الأمر الذي يؤدي الى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام التغيير بالإضافة الى ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة (عبد الله الفياض، 2005، ص 25)؛

➤ يساهم التمكين في رفع مستوى إنتاجية المؤسسة كما وكيفا كما يساهم في تخفيض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل (المبيضين، ص 17)؛

➤ زيادة فرص الابتكار والابداع نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة (المساعد، 2011، ص 39)؛

➤ كما يساهم التمكين في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة نظرا لرضا العملاء نتيجة لقدرة الموظفين على الاستجابة السريعة لهم وحل مشاكلهم دون الحاجة الى الإدارة مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة ويؤثر في نجاحها (القطار، 2012، ص 11)؛

➤ يساهم اتباع المؤسسة لفلسفة التمكين الى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق (النعمة، 2012، ص 171)؛

➤ يساهم التمكين في تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لتزود العاملين بالمهارات والمعارف الضرورية والتكوين الازم مما ينعكس إيجابا على جودة ما يقدمونه من سلع ذات درجة عالية من الاتقان والجودة (عبد الحسين، 2012، ص 265)؛

ونلاحظ أن الباحثين قد أشاروا الى أهمية التمكين الوظيفي بوصفه استراتيجية عمل تساعد المنظمات على الاستمرار وتحفيز العاملين للمزيد من الإنتاجية، و في الواقع ان هذه السمات الناتجة عن تطبيق التمكين الوظيفي في العمل تجعل من تطبيقه في الوقت الحاضر اكثر أهمية خاصة مع ما نتج عن الجائحة الأخيرة من كوفيد 19 من سلبيات اقتصادية انعكست على وجه التحديد على مؤسسات العمل، الأمر الذي يجعل من استراتيجية التمكين الوظيفي ضرورة ملحة مع ما تعكسه على هذه المؤسسات من فوائد تساعد على البقاء و تطوير انتاجها.

ت- أسباب اعتماد التمكين الوظيفي:

يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ التسعينات، وقد اكدت العديد من الدراسات والبحوث أن تمكين العاملين يؤدي الى تحسين الأداء، رضا العاملين، الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية وإدارة الازمات بفعالية.

أسباب اللجوء الى التمكين كالاتي: (جميلي، 2008، ص 156)

- حاجة المنظمة الى الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة؛
 - تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
 - عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الاجل؛
 - أهمية الحد من التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات؛
 - إطلاق قدرات الافراد الإبداعية؛
 - تقوية جوانب الرضا والانتماء والتحفيز الوظيفي؛
 - إعطاء افراد مسؤولية أكبر وإحساس أكثر بالإنجاز في عملهم؛
- ويرى اخرون أسباب أخرى وهي كالتالي:
- زيادة الاهتمام بالتدريب والتنمية المستمرة؛
 - أن العاملين هم القادرون على حل مشكلاتهم؛
 - يصبح العاملون أكثر التزاما عندما يشاركون في صناعة القرار؛
 - المشاركة تزيد من دافعية العاملين وحماستهم وشعورهم بالرضا حيث يشعرون بإشباع حاجاتهم للأمن واحترام النفس واثبات الذات؛
 - المشاركة تؤدي الى زيادة وحدة المنظمة ودرجة تماسكها.

ث- أهداف التمكين الوظيفي:

يشير (الطريس 2017) الى أنه يمكن تحديد أهداف التمكين الوظيفي من خلال ما يراه كلا من (Robert & Marie 1990) و (Umiker، 1992) عن ما يمكن ان يفيد به التمكين الوظيفي لكل من الفرد والمؤسسة وهو كما يلي :

- زيادة الحافز للعمل لدى الموظفين وتقليل نسبة الأخطاء نتيجة تحمل الموظفين مسؤولية قراراتهم؛
- زيادة فرص الابتكار والابداع لدى الموظفين؛
- المساعدة في تحسين المنتجات والخدمات؛
- زيادة رضا العملاء الذي ينتج عن زيادة قدرة العاملين على اتخاذ القرارات السريعة؛
- زيادة الإنتاجية عن طريق احترام الموظف لذاته؛
- تخفيض المهام الرقابية للإدارة العليا والوسطى ما يوفر لهم المزيد من الوقت للتخطيط الاستراتيجي؛

- الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة وزيادتها؛
- انخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل؛
- زيادة التعاون بين المديرين والموظفين على حل المشكلات (الطريس، 2017، ص 16).

ج- خصائص التمكين الوظيفي:

- يرى عدد من الباحثين التمكين على أنه: حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل:
- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير؛
 - الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف؛
 - المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
 - المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المؤسسة التي يعمل فيها (جميلي، 2008، ص 156)؛

- ويرى الكبيسي أن التمكين لا يتحقق في المؤسسة الا بتمكن افرادها على اختلاف مستوياتهم وأن من خصائص تمكين العاملين ما يلي:
- التقدير الذاتي ويعني حرية العاملين في اختياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم؛
 - الأهمية الذاتية ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشاراتهم وأهمية الواجب الذي يؤذونه وبالاهتمام الذي يحظون به؛
 - ثقتهم بأنفسهم فالعاملون يدركون امكانياتهم وما لديهم من طاقات وقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب؛
 - قدرتهم على التأثير وهذا يعني ايمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم الدور الفعال في منظماتهم وإحساسا الاخرين بهم والسماح لهم والاستئناس بمقترحاتهم (الكبيسي، 2005، ص 141).

2.1.2. أنواع و مراحل تطبيق التمكين الوظيفي :

أ- أنواع التمكين الوظيفي:

- قسم (سعيد) عملية التمكين الى ثلاث أنواع كالتالي: (بن شعبان حامد، 2004، ص 06)
- **التمكين الظاهري:** ويشير الى قدرة الفرد في ابداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
 - **التمكين السلوكي:** ويشير الى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في العمل.

• **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على اجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي الى زيادة فعالية المنظمة.

ب- مراحل تطبيق التمكين الوظيفي:

أن أي عملية لا بد أن تمر بمراحل لتطبيقها وكذا الحال هنا في التمكين، بحيث أن اتباعها وتطبيقها بالشكل الكامل يعود على المؤسسة بالإيجاب وتحقق بذلك تمكين شامل، ويمكن توضيح ذلك من خلال الخطوات والتسلسل الآتي: (بو سالم، 2005، ص 24).

➤ المرحلة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

هي أن يحدد المدير السبب من تبني برنامجا للتمكين الوظيفي، بمعنى توضيح أسباب التبني وهل السبب تحسين خدمة العملاء ورفع مستوى الجودة وزيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير، وأي كان السبب وراء ذلك، فان شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، يبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، حيث يحتاج المديرين لتقديم امثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى من السلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين .

➤ المرحلة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برامج التمكين هي إيجاد بيئة عمل ملائمة تتصف بالالتزام ودعم المديرين للمرؤوسين، حيث أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

➤ المرحلة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين (بو سالم، 2005، ص 24)

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم فيها لذا أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

➤ المرحلة الرابعة: تكوين فرق العمل

كان ما يجب أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، حتى يكون المرؤوسين القدرة على ابداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الادراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر على أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا

و بما أن فرق العمل جزءا أساسيا في عملية تمكين العاملين فان الشركة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي .

➤ المرحلة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للشركة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم ككل، حيث يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول الى للمعلومات التي تساعدهم على فهم كيفية مساهمة وظائفهم و فرق العمل التي يشتركون فيها في نجاح المؤسسة، فكلما توفرت معلومات المرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

➤ المرحلة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الافراد المتقدمين للعمل.

➤ المرحلة السابعة: توفير التدريب

تركز هذه المرحلة على عنصر التدريب لأنه لتنفيذ برنامج التمكين العاملين تحتاج المؤسسة أن تبدل جهود حديثة لتدريب المديرين والموظفين والى أهمية التدريب على قيادة التمكين يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الإداري، حيث تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع المستوى المهني والفني للعاملين.

➤ المرحلة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم توضيح وشرح ما المقصود بالتمكين، وماذا يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهدافا يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

➤ المرحلة التاسعة: وضع برامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح، يجب أن تقوم الشركة بتصميم نظام للمكافآت بتلاؤم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

➤ المرحلة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، بل يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقام الموظفون أي محاولة لإيجاد برامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا فإننا نتوقع تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

3.1.2. أبعاد التمكين الوظيفي :

عدد الباحثون أبعاد التمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي مؤسسة وقد تلخصت هذه الأبعاد فيما يلي:

تفويض السلطات:

اذ يصبح العاملون قادرين في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، وهذا يتطلب التحويل من الرقابة والتوجيه الى الثقة والتفويض (سالم سلامة، 2006، ص 22).

التعليم والتدريب:

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمؤسسة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، مهارات اتخاذ القرار، مهارات القيادة، فالجهود التدريبية لتمكين العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ليس فقط لأداء عملهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (مرتضى، 2011، ص 64).

التحفيز والتشجيع:

يسهم وجود نظام جيد للحوافز في جذب الافراد واشباع حاجاتهم مما يعزز استمرارهم في العمل ويثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء وبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل (الزامل، 2015، ص 16).

الاتصال ومشاركة المعلومات:

وهي العملية التي تهدف الى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص الى آخر، فالالاتصال الفعال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص ابداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات (محمود، 2008، ص 213).

فرق العمل:

على المديرين أن يشعروا بأن العاملين في مؤسساتهم يمكن أن يعملوا معا و بشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها والأخذ بها مما يتطلب مستوى عال من الثقة ويعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أية صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى السلطة في اتخاذ القرار (المعاني وأخو رشيد، 2009، ص 240).

المشاركة في اتخاذ القرارات:

وهي تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة ومشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف مما يؤثر إيجابيا على التمكين ومن هذا المنطلق فالمشاركة عملية مهمة تساهم في التوصل الى القرار

السليم، حيث يشارك العاملون في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات سليمة وسريعة استجابة لطلبات الزبائن وتولي خدمة العملاء، ومن خلال هذا التمكين الذي يمنح للعاملين نتيجة القفة المتبادلة بين المؤسسة والعاملين ومنه يؤدي الى تمسك العاملين بالمؤسسة وعدم تركها .

2.2.2. ماهية السلوك الإبداعي:

ان السلوك الإبداعي يعد هاما وضروريا بالنسبة لمؤسسات اليوم وذلك لأن المهارات المطلوبة لبقاء المؤسسات في الوقت الراهن وقيامها بدورها المطلوب منها أصبحت مختلفة عما كانت عليه في السابق، فالمؤسسات في الوقت الراهن وكذلك في المستقبل سوف تواجه موجات متعددة وحادة من التغيير يتطلب منها إيجاد الوسائل الملائمة للتكيف مع هذا التغيير بل وتوجيهه، لهذا فان المؤسسات الناجحة ستحاول أن توظف قدر الإمكان طاقاتها الفردية والجماعية من إيجاد الأفكار الإبداعية والحلول الإبداعية التي تساعد على التكيف مع متطلبات التغيير والظروف التي تعيشها.

1.2.2 مفهوم السلوك الإبداعي :

قبل أن نتطرق الى تعريف السلوك الإبداعي نلاحظ أنه يتكون من كلمتين، السلوك الإبداع

تعريف السوك:

السلوك في اللغة حسب ما ورد على لسان العرب هو المصدر للفعل سلك طريقا، وسلك المكان

يسلكه سلكا، وسلكت الشيء في الشيء أي أدخلته فيه

أما من الناحية الاصطلاحية فتوجد عدة تعاريف:

➤ هو كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات وإذا ما صادفت

هذه المثيرات الفرد في العمل أو التنظيم الذي يعمل فيه، سمي سلوكه الصادر كاستجابة لهذه المثيرات

بالسلوك التنظيمي. وهذه المثيرات قد تكون على سبيل المثال أقوال، أفعال، سياسات، قرارات، ضغوط،

علاقات... الخ، وكلها قد تصدر عن فرد أو مجموعة أو عن التنظيم ككل (عوض، 2008، ص6)

من خلال هذا التعريف يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من السلوك:

السلوك الفردي: هو السلوك الخاص بفرد معين؛

السلوك الاجتماعي: هو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة؛

السلوك التنظيمي: هو سلوك الأفراد داخل المؤسسات. (عوض، 2008، ص7).

➤ يعرف السلوك بأنه كل الأنشطة التي تصدر عن الانسان، سواء كانت هذه الأفعال ظاهرة أم غير ظاهرة،

ويعرفه آخرون بأنه أي نشاط يقوم به الانسان سواء كان أفعالا يمكن قياسها وملاحظتها كالنشاطات

الفسولوجية والحركية، أو نشاطات تحدث عل نحو غير مرئي كالتفكير والذاكرة والوسواس وغيرها (عبد

الجبار، 2013، ص89).

➤ وينكر علي أحمد على أن السلوك هو جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد وهو أيضا نشاط مستمر يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته (عبد الحميد، 2012، ص 20).

تعريف الابداع:

يعد مصطلح الابداع من بين أكثر المفاهيم شيوعا في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، وقد اجتهد الباحثون في تقديم تعاريف شاملة له، سواء لغويا واصطلاحا، نوجزها كما يلي:

لغة: جاء في لسان العرب (من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه)، وجاء في المعجم الوسيط: (بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق)، والابداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم (بشير، 2011، ص 76) والبديع والبدع: الشيء الذي يكون أولا، والبدع هو الشيء الذي يفعل أول مرة

ومن قوله تعالى: (قل ما كنت بدعا من الرسل وما أدري ما يفعل بي ولا بكم ان اتبع الا ما يوحى الي وما انا الا نذير مبين) (الأحقاق، ص 09)، (الزلامي، 2013، ص 36) ولفظ بديع اسم من أسماء الله الحسنى لإبداع الأشياء واحداثه إياها، ومن القرآن الكريم قال تعالى: (بيع السماوات والأرض انى يكون له ولد ولم تكن له صاحبة وخلق كل شيء وهو بكل شيء عليم) (الأنعام، ص 101) أي خلقها دون مثال سابق.

➤ وأيضا يمكن القول: "أحدث شيء على غير مثال سابق وهو القدرة على إيجاد حلول أو أداة أو أثر فني أو أسوب جديد" (المسعودي، 1984، ص 89).

➤ **في اللغة العربية:** الابداع من بدع وبدع الشيء أي نشأة أو استحداث على غير مثال سابق. والابداع هو من البدعة وهو الشيء والأمر المستحدث أي هو "الاتيان بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر الى الأشياء بطريقة غير مألوفة". (حريم، 2009، ص 30).

أما من الناحية الاصطلاحية فتوجد عدة تعاريف:

➤ **يعرف (Rochca)** الابداع بأنه "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود التحقيق انتاج جديد واصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والابداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج" (قطامي وآخرون، 2008، ص 14).

➤ **وعرفه (Cowan)** على أنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية إذا وجدت البيئة المناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج أصلية مفيدة للفرد والمؤسسة" (خير الله، 2009، ص 59).

➤ **كما عرفه (Hage, 1999)** على أنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها أحداث أو فكرة وسلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيايات أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها احداث نوع من التغير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة (الجبوري وعبد القادر إسماعيل، 2017، ص 11)..

أ- تعريف السلوك الإبداعي:

- هو كل الأفعال الفردية التي تؤدي الى توليد وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي وهناك من يعتبر أن السلوك الإبداعي هو محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيرا تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها.
 - كما يعرف (Mackinnon) السلوك الإبداعي على أنه "تصرف يسعى لتحقيق انتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير" (عساف، 1999، ص 298).
 - يعرف كذلك على أنه التصرف الذي يسبق الإبداع حيث عرف بأنه عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السابق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار الى واقع مطبق وذو قيمة نفعية (الحجايا، 2012، ص 10).
 - السلوك الإبداعي يشير الى السلوك المميز الذي ينتجه العالم في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها، والتي تبدأ بادراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب من بينها ثم اعتماد أو تبني سلوك معين وليس أن يوصل السلوك الإبداعي الى نتائج جديدة بل هو مرحلة لا بد أن تسبق الإبداع.
 - من خلال هذا التعريف نجد أنه يركز على توليد وتقاسم وتطبيق كل ما هو جديد في أي مستوى من مستويات المؤسسة، يعرف السلوك الإبداعي بأنه يعبر عن الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون (جوال، 2015، ص 177).
- وبالتالي يمكن القول أن السلوك الإبداعي هو السلوك الذي يقوم به الأفراد من أجل استحداث أفكار وأساليب عمل جديدة غير مألوفة وعلى غير المعتاد وليس بالضرورة أن ينجم عن هذا التصرف سلعة أو خدمة.

ب- أهمية السلوك الإبداعي:

- يمكن اجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:
- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر اذ لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
 - تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد؛
 - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
 - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
 - القدرة على احداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة؛

➤ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة (العجلة، 2003، ص 25).

ت- خصائص السلوك الإبداعي:

- يذكر مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم السلوك الإبداعي وهي (عبيد، 2004، ص 14)
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف المكان والزمان وبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح؛
 - الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يتم ممارسته عن طريق الجامعات والمؤسسات، بل يمكن القول إن الإبداع الجماعي والمؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة؛
 - يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها؛
 - يرتبط بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره؛
 - الإبداع يبدأ بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص الى إمكانيات ابداعية؛
 - الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع.

ث- العوامل المؤثرة في الإبداع والسلوك الإبداعي:

- أن وجود السلوك الإبداعي لدى المؤسسة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم، بحيث يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المؤسسات.
- ومن العوامل التي تؤثر في السلوك الإبداعي لدى الأفراد والتي يذكرها (عبد العزيز، 2009، ص 133):
- الصفات الشخصية للفرد: مثل المرونة والمبادرة والدافعية والمزاجية والاستقلالية وتأكيد الذات؛
 - المحاكاة: وهو عامل سلبي لأن تقليد الآخرين يحد من قدرة الفرد على الإبداع، بينما الاستقلالية عن الآخرين وعدم الاكتراث بأرائهم يسهم تطوير السلوك الإبداعي لدى الأفراد؛
 - الرقابة: ان طرق التنشئة القاسية تحد من قدرات الأفراد على التفكير الإبداعي حيث النقد والسخرية والتسلط والقمع يحد من قدراتهم على التعبير عن أفكارهم بعكس غيرهم ممن لديهم الفرص لان يعيشوا في اسرة تشجع الاستقلالية والمرونة وحرية التعبير وتقدم لهم الدفاء والدعم المعنوي؛
 - أساليب التدريب والتعليم: تعتمد أساليب التعليم على التلقين وحشو أدمغة الطلبة بالمعلومات لا تفسح أمام الطلبة لتقديم زناد فكرهم وتسخيرها بالتفكير الإبداعي المنتج بينما الأساليب التربوية وغير المقيدة تفسح المجال أمام الطلبة وتمنحهم فرصة التفكير الحر.

- لم يعد الابداع والسلوك الإبداعي محتصرًا على أفراد معينين أو فئة معينة، بل يظهر إذا توافرت الوسائل والأساليب التي تعمل على تنمية هذا السلوك، حيث يمكن تنميته من خلال إيجاد فئة مناسبة تدعم السلوك الإبداعي، بحيث تكون خالية من القيادة المتبعة بالنمط للأوتوقراطي، بل قيادة تعمل على تشجيع العاملين وتقبل آرائهم وتشاركهم في اتخاذ القرارات وتحثهم على النظر للمشكلات باعتبارها فرص وإمكانات لإبراز ما لديهم من أفكار جديدة وابداعية لحل تلك المشكلات، ومن ثم العمل على مكافئة هذه الطاقات المبدعة تشجيعاً لهم (عربي البناء، 2017، ص 53).
- ويمكن القول ان هناك مؤثرات أخرى يمكن أن تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي سواء كان بالسلب أو الايجاب، منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي ضمن المؤثرات الخارجية التي تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في جهاز الامن الداخلي هو حجم التحدي الذي يواجه العاملين قيادتا وجندا، سواء من حيث قلة الإمكانيات و الموارد أو على صعيد حجم المهام والاعباء و الكم الهائل من الواجبات المطلوبة، تلك الجملة من التحديات ساهمت بخلق بيئة محفزة للأفراد والقيادات للانطلاق نحو الابداع من أجل تحسين و تطوير ادائه والقيام بمهامه .

ج-العلاقة بين الابداع والسلوك الإبداعي:

- الابداع هو شيء جديد يتمثل أما في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المؤسسة لأول مرة أو فكرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتاج جديد أو خدمة جديدة أنه السلوك الذي يسبقه الابداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك ابداعا في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل (السالم، 1999ص100).
- حيث ترى (الدهان) أن الابداع عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصرا عقليا، وعنصرا انفعاليا، وعنصرا سلوكيا والعنصر العقلي هو التفكير الإبداعي أي التفكير في الظواهر بطريقة جديدة ويولد هذا التفكير شعورا انفعاليا (كالقلق أو الخوف أو الانفعال) ثم يجسد العنصران السابقان نفسيهما في سلوك ابداعي ظاهر للأخرين على شكل ناتج، وقد يتوقف الابداع عند العنصر الأول (التفكير) أو العنصر الثاني (الانفعال) ومن ثم لا يظهر أبدا فقد لوحظ في العديد من الدراسات التجريبية أن بعض من يسجلون درجات عالية على الاختبارات المقننة للتفكير الإبداعي، لا يظهرون في أدائهم اليومي سلوكا ابداعيا، ومن ثم بدأت بعض البحوث والدراسات تتجه الى محاولة اكتشاف العوامل النفسية الوسطية التي تربط بين التفكير والسلوك الإبداعي كالشعور بالاطمئنان واحترام الذات وتمتع الفرد بقدر أكبر من الحرية وغياب العقاب المؤلم عند الفشل في الأداء (الدهان 1989، ص19).

2.2.2. متطلبات السلوك الإبداعي ومعوقاته:

أ- متطلبات السلوك الإبداعي:

- وتتمثل فيما يلي: (أثير حسو، 2012 ص104).
- الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الابداع، فالفرد الذي يحب مؤسسته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الابداع أكثر من غيره.
 - إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشخاص: يعتمد على تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.
 - اتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبديد الوقت والجهد والتكلفة.
 - القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
 - الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمؤسسة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر ابداعاتهم في مجال عملهم.
 - الايمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة، فليس هناك حد للتحسين والتطوير.

ب- معوقات السلوك الإبداعي:

- ذهب العديد من الباحثين الا ان هناك الكثير من العوامل التي تحد من ظهور السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمات (م عالية، 2016، ص 324).
- و بما أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد العناصر الأساسية للتوجه نحو الاحسن والأفضل ودفع المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية لاسيما في بيئة الاعمال المعاصرة، سيصادف العديد من الصعوبات والعقبات التي تواجهها أي محاولة أو فرصة ما من شأنها احداث التغيير أو التجديد، ومنه الكثير من المحاولات للمبدعين وجبت أمامها عقبات حالت دون تحقيق ابداعاتهم الامر الذي يدفعهم للاستسلام، أو الانعزال أو الإحباط بل وحتى مغادرة البلدان سعياً منها لإيجاد البيئة التي تتلاءم وأفكارهم وابداعاتهم، ومن ثم لا بد من تحليل ظاهرة ما يسمى بمقاومة السلوك الإبداعي، وكما هو معتاد لما تخلو هذه الظاهرة من دراسات الباحثين للوقوف عند أسبابها و أنواعها و درجة قوتها والعناصر التي تقف دونها و دون تحقيق السلوك الإبداعي، ومن بين الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع (جما والهويدي، 2003، ص96).
 - اعتماد الإدارات المركزية والاستبداد في الإدارة وعدم مشاورة العاملين في اتخاذ القرارات وتحجيم صلاحيات جمع العاملين وبكافة المستويات.
- فقد أشار كل من (Nemeth&et.al.2004.366) الى عدة مشاكل تعيق الابداع منها الانتقاد والقلق من التقييم السلبي، أما (الزعبي والعرب، 2007، ص79) فقد أكد على أن المناخ التنظيمي غير الصحي يقتل

- الأفكار الإبداعية، ثم أن (الرحاحلة، 2010، ص79) فقد أشار الى العديد من المعوقات أهمها:
- مقاومة الجهاز الإدارية وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه؛
 - الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات المعقدة؛
 - عدم ثقة بعض المثيرين بأنفسهم لذا فهم يعلمون بمركزية شديدة فضلا عن احتكار حق اتخاذ القرار؛
 - سوء المناخ التنظيمي ممثلا للعلاقات السائدة في الجهاز الإداري وبنمط الاشراف وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز؛
 - عدم توافر الحوافز المناسبة المادية والمعنوية التي تغير قبول العامل من التوجه السلبي الى السلوك الإيجابي نحو العمل؛
 - عزلة الإدارة العليا وعدم اتصالها بشكل مستمر مع المستويات الإدارية الأخرى.
- كما أن (النحار والملكاوي، 2010، ص 265) حدد ثلاث نقاط رئيسية معوقات للسلوك الإبداعي هي:
- **معوقات ادراكية:** وتتمثل في عدم إدراك الفرد لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها.
 - **معوقات وجدانية شخصية:** وتتمثل في الخوف من المبادرة أو الوقوع بالخطأ والرغبة في تحقيق النجاح السريع (م عالية، 2016، ص324)
 - دراسة (جبر، 2010، ص76) أكدت على العوامل الشخصية كموقع أساسي للسلوك الإبداعي، وذلك تحت ما يسمى بالمعوقات الانفعالية، إذ أنها تؤثر على الحرية التي من خلالها نستكشف وتتحكم في قدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة ومن بين هذه المعوقات الانفعالية ما يلي:
 - خوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل؛
 - عدم القدرة على تحمل الغموض، وتسلمي الرغبات الجامعة للأمان؛
 - عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم؛
 - انخفاض القدرة على التخيل أو عدم الرغبة به أصلا؛
 - الحماس الزائد والرغبة السريعة في تحقيق النجاح؛
 - الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها. (جوال، 2015، ص210).
- **معوقات ثقافية:**
- ويعود للضغوطات الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي الى تبني اتجاهات المجارة لما هو شائع (م عالية، 2016، ص324).
- نجد كذلك دراسة (أبو هين، 2010، ص77) التي لخصت أهم معوقات السلوك الإبداعي في المؤسسات العربية معتمدة في ذلك على تحليل العديد من الدراسات السابقة فنذكر منها النقاط التالية (جوال، 2015، ص210):
- المركزية وعدم افساح المجال للتعويض، بالإضافة الى الاستعجال وعدم التخطيط؛

- عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطور؛
- تخلف الهياكل التنظيمية، بالإضافة البيروقراطية وما يصاحبها من جمود في الإجراءات القانونية؛
- مناخ العمل الغير ملائم مما يسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين عدم وضوح أهداف المنظمة للعاملين؛
- نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار؛
- التأكد على شعار الحرص على المؤلف أفضل من المغامرة في المجهول؛
- الخوف من الفشل وفقدان التركيز، وغياب التحفيز على الابتكار ومحاولة احتياط الأفكار الجديدة؛
- غياب الحرية والالتماس بالإجراءات الرسمية والروتينية.

3.2.2. أبعاد السلوك الإبداعي.

تظهر دراسة أدبيات الإبداع وجود بعض الخطط بين ابعاد السلوك الإبداعي وبين القدرات والاستعدادات الإبداعية للفرد، التي تتمثل: بالأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل، والمخاطرة، وقد حاول الكثير من الباحثين في البيئة العربية تحليل السلوك الإبداعي على أساس يعد من ابعاده المتعددة، حيث حلل كرتون **Kir ton** الإبداع استنادا الى مدى قدرة الفرد على صياغة المشكلات الإبداعية وحلها، وقدم هارت **Hurt** نموذجا للسلوك الإبداعي انه الاستعداد العام عند الفرد لتقبل الإبداع.

اعتمدنا في بحثنا هذا التطرق الى ابعاد السلوك الإبداعي والتي تتطابق والمؤسسة محل الدراسة الاتية (الخطيب، 1995، ص137).

الاصالة:

تعد عنصرا اساسيا في التفكير الإبداعي، تقوم على انتاج أفكار جديدة او طريقة جديدة، أي هي التميز في التفكير والندرة والقدرة على الانتقال الى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار. (طيطي، 2001، ص90) وحسب دراسة الخطيب، 1995: فان الاصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية، وهي:

- الاستجابة غير الشائعة: وتتمثل في القدرة على انتاج أفكار نادرة؛
 - الاستجابة البعيدة: وتتمثل في القدرة على استحضار التداعيات البعيدة المرتبطة بالفكرة أو المهارة؛
 - الاستجابة الماهرة: وتتمثل في القدرة على انتاج استجابات وأفكار اصليّة يحكم عليها بالمهارة وهذا الجانب يعد محكما أساسيا إذا لا يمكن الاعتماد عدم الشيع وحده كمحدد للأصالة.
- وهي قدرة الفرد على انتاج استجابات أصلية، أي قليلة التكرار بالمفهوم الاحصائي داخل المجموعة التي ينتمي اليها الفرد، لهذا كلما قلت درجة شيع الفكرة زادت درجة أصالتها (جروان، 1998، ص87) فالأصالة تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المؤلف أو الشائع ويقصد بها القدرة على انتاج الحلول الجديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ الى الحلول التقليدية للمشكلات (العازمي، 2006، ص30).

المرونة:

وتعني قدرة الفرد على التفكير في أكثر من اتجاه، كما تعني قدرة الفرد على التغيير بسهولة من موقف الى موقف آخر، وتشير أيضا الى درجة السهولة التي يتم فيها تغيير وجهات النظر العقلية، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، والنظر الى الأشياء من عدة زوايا، والربط بين الأفكار لتصبح في شكل جيد (الشبيني، 1997، ص87).

ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره او أسلوبه في علاج المشكلة من وضع الى آخر، والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات و المواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتيها الفرد المبدع، وبالتالي فهي إشارة الى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيرا لنهج معين، حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي، فهو يلجأ الى تحديث أساليب العمل واتباع طرق عديدة من انجاز الاعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة (حاتم على، 2003، ص23).

مرونة التكيف: وتتعلق بقدرة الفرد على إعادة ترتيب عناصر المشكلة وفق ما تتطلبه الإمكانيات والظروف المحيطة.

المرونة التلقائية: وتتعلق بقدرة الفرد على تغيير تفكيره بسهولة وسرعة نحو أفكار أخرى متحررا من القيود، متخذا عدة اتجاهات بدلا من اتجاه واحد في التفكير.

وتعني بها قدرة الفرد على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها، وذلك بالنظر اليها من زوايا مختلفة، وهي عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه الى تبني أنماط فكرية محدد ليواجه بها مواقفه المختلفة (ما كلوم وفيتز، 2004، ص46).

القدرة على التحليل:

هي القدرة على تفتيت المركبات الى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك، أن أي موضوع لا يسمى مشكلة الا إذا كان معقدا يتكون من أجزاء بعضها غامض متداخل في البعض الاخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمع ومن ثم تنحل المشكلة الى مجموعة قضايا تساعد على إدراك، ذلك العنصر المعقد (رشوان، 2000، ص30) ويقصد بيه انتاج ايداعي أو ابتكاري يتضمن عملية اختيار، وتنسيق أي عمل جديد الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها (رضا، 2003، ص9).

وهي القدرة على تفتيت المركبات الى عناصر، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك ان أي موضوع لا يسمى مشكلة الا إذا كان معقدا، وأول ما ينبغي عمله هو المادة المجمع ومن ثم تتفرغ المشكلة الى مجموعة قضايا تساعد في إدراك ذلك العنصر المعقد، اما تحليل الربط: فهو القدرة

على اداك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة (بجر، 2011، ص141)

الطلاقة: هي القدرة على انتاج أكبر عدد من الأفكار والحلول لمشكلة ما، في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية معينة سابقة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة على سيولة الأفكار وسيولة توليدها، وتتكون الطلاقة من العناصر التالية: (عوض عاطف، 2013، ص16).

طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد؛

طلاقة التداعي: أي انتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛

طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد ؛

طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معيناً؛

طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات الى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

الحساسية للمشكلات:

ويقصد بها قدرة الفرد على رؤية ومجاهاة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج الى حل، بحيث يستطيع إدراك نواحي النقص والقصور ويحس المشكلات إحساس مرهفاً، كما تعرف بأنها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف المحيط بالأفراد، فالشخص المبدع هو الفرد الأسرع من غيره في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، وترتبط الحساسية للمشكلات بالقدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد وإعادة توظيفها في اثاره تساؤلات حولها للوصول الى حل ما (الكعبي، 2013، ص 15).

المخاطرة:

أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه يكون الفرد فيه قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي تقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المرتب عن ذلك فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الابداع (حسن، 2004، ص56).

3.2. علاقة التمكين الوظيفي بالسلوك الإبداعي:

ان السلوكيات الإبداعية تعمل على خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك يتجه نحو التغيير، ولذلك فان التمكين الوظيفي يحفز الطاقات الإبداعية لديهم، وتوفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين، فقد بينت الدراسات الحديثة علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين وهي التي تسهم بشكل فعال في السلوك الإبداعي.

فقد أثبتت الدراسة التي قام بها (Turvey&knightK2006) بأن الحرية في اتخاذ القرار والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية لدى العاملين، كذلك أشارت بأن العاملين الأكثر ابداعا هم الذين يتولد لديهم نزعة أو يتوفر لديهم ميل نحو حب الاستطلاع كذلك هم الذين يتوجهون نحو التعلم ويتمتعون بمرونة ادراكية عالية ويرغبون في تحمل المخاطر وتتولد لديهم القدرة على مواجهة العقبات والتحديات.

وأكدت دراسة (Spreitzer&AtalK1999) بأن التمكين يعتبر عاملا أساسيا وحاسما لزيادة رغبة العاملين بتحمل المخاطر من خلال تقديم أفكار جديدة، كذلك تبين أن التمكين ضروري لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من استمرار العوائق البيئية والتنظيمية وأن اتخاذ الحرية في عملية اتخاذ القرار يساهم في تحسين مستوى الطاقة الإبداعية لدى العاملين.

ونجد دراسة (KirkmanK2004) بينت أن العاملين الممكنين أكثر قدرة على تفسير العمليات الضرورية لإنجاز العمل والبحث عن حلول إبداعية لمشكلات العمل (محمدي، 2016، ص38) ويمكن القول بأن هناك ارتباط قوي بين التمكين الوظيفي والابداع، فالمؤسسات الناجحة تشجع روح الابداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم الا بدفع مقومات الاستقلالية، والريادية الى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، حيث يكمن سر الابداع في تقجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية. كذلك يعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في حفز الابداع الإداري القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، كما وتعد العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي علاقة قوية تؤدي احدهما الى الأخرى، وعند توافر رغبة لدى المدير بتمكين العاملين في الوسط الذي يتوجه، فانه يلجأ الى إعادة النظر في عملية تحويل الصلاحيات وتحديد صيغة المساءلة الإدارية في إطار الأهداف المتفق على تنفيذها من قبل المرؤوسين (سعيد بن سفران عطوي العرابي).

➤ علاقة التدريب بالإبداع:

ان التدريب صفة هامة من صفات عملية الابداع، حيث تقوم بين التدريب والابداع علاقة ترابط، فالإبداع يمكن أن يعتبر بمثابة ادخال معارف جديدة الى الاقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة أي أن الابداعات هي نتائج التدريب، فالتدريب يؤدي الى اكتساب معارف جديدة و المنظمات المعاصرة تستخدم هذه المعارف لصياغة أفكار ومشاريع عالية الابداع، أي تحتاج الأفكار الى عنصر يغذيها ويجدها باستمرار، ويتمثل هذا العنصر في المعرفة التي يتزود بها الأفراد من خلال التدريب، وبذلك تظهر العلاقة بين التدريب و الابداع(معاوي، 2016، ص288) وطالما أن هدف أي منظمة هو البقاء و التميز و القدرة على المنافسة فان هذا لا يتحقق الا من خلال وجود كفاءات تكون قادرة على إضافة

الجديد بالنسبة للمنظمة وتحقيق نتائج غير عادية من خلال انتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الابداع وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم دون الحرص على التدريب المستمر والفعال.

وكذلك بعد التدريب أحد أهم العوامل والأساسيات التي تساهم في الابداع الإداري من خلال الوصول الى الأداء الإبداعي المتميز خصوصا أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات و تطورات متسارعة، مما يتطلب من المنظمات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري و اعطاءه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمنظمة، ونظرا لهذه التطورات الهائلة المتسارعة في مجال المعلومات و الاتصالات خلال السنوات الأخيرة والتي احدثت تغيرات جذرية وكبيرة على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمعات، وهذا يعني أن المهارات و العلوم و المعارف التي اكتسبها العامل أو الموظف خلال فترة معينة باعتبارها حديثة ستكون في المستقبل القريب عقيمة وغير مجدية فظل هذه التطورات، وحتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله أو محافظا على مستوى أداءه فلا بد من تطوير مهاراته ومعارفه وقدراته الإبداعية لمواكبة التطورات الحديثة وذلك من خلال تدريبه وتوفير البرامج التدريبية المناسبة له (الجعبري، 2010، ص47).

➤ علاقة التحفيز بالإبداع:

يساهم التحفيز في تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة لوجودها بين العاملين وتتمي الطاقات الإبداعية لديهم، حيث يدفع التحفيز العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بأعمالهم للوصول الى استخدام أفضل لطاقتهم، كما تلعب المكافآت دورا بارزا جدا في تنمية القدرات الإبداعية للعمال حيث لا بد على المؤسسة الراغبة في تبني سياسة ابداع فعالة أن تمتلك هيكل منفتح وغير مركزي مع تفعيل نظم الاتصال بين مستويات هذا الهيكل، مع حسن التعامل مع الأخطاء المرتكبة وتوفير كل الموارد اللازمة لتفعيل النشاط الإبداعي بها، دون أن ننسى تخصيص المكافآت لأصحاب الابداع سواء المادية منها أو غير المادية، وتسهيل نظام الرقابة، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن التحفيز لديه دور بارز في تحسين الميزة الإبداعية للموظف من خلال تنمية عادات سلوكية جديدة لدى الموظف عند كل مرة تطبق فيه المؤسسة نظام التحفيز المادي أو المعنوي وغرس لدى الموظفين ثقافة الاهتمام بأعمالهم أكثر فأكثر وهذا ما سينعكس مباشرة على قدراتهم الإبداعية وما سيدفعهم الى تفجير طاقتهم الإبداعية، وكذلك زيادة المنسوب الإبداعي للعمال من خلال العمل على توفير كل الموارد اللازمة لتفعيل الأنشطة الإبداعية بالمؤسسة وأيضا خلق تنافس إيجابي بين العمال من خلال منح المكافآت المختلفة المادية منها و المعنوية للمبدعين.(بالمهدي وحنطور، 2015ص80) ولا يجب الا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية اذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير الى استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائما يؤدي الى نتائج إيجابية، مثل مكافآت موظف متسبب بدلا من الموظف القائم بوظيفته

على الوجه المطلوب، الا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارته ودفعها من خلال الحوافز وسواء كانت مادية أو معنوية.

ولذلك يقتضي أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الابداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديدا واضحا، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الابداع الإداري: (بديسي وآخرون، 2011ص80).

الحوافز المادية: مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة الى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الافراد الابداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، اما إذا كان الجزء سلبيا أو متأخرا أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى الى هذه النتيجة.

الحوافز المعنوية: تؤثر بدرجة كبيرة على الابداع لأن الفرد بحاجة الى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

➤ علاقة الاتصال الفعال بالإبداع:

الاتصالات والمعلومات الفعالة الجيدة التي تتدفق يوميا في التنظيم لها أثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، وأن نجاح العاملين في القيام بأداء مهامهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية يعتمد على درجة سهولة الاتصال بينهم مما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون أي عائق، وذلك إذا كانت هناك عوائق فان ذلك سيحول من فعالية ابداع العاملين.

ويتبين أن الاتصال وظيفه مهمة في عملية الابداع الإداري، حيث يتم من خلال الاتصال تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين الأفراد وعلى جميع المستويات والاستفادة منها واحداث التغيير وتعديل السلوك، وهي وسيلة الرؤساء والمرؤوسين في انجاز أعمالهم وفي حل المشكلات. وكذلك الهدف من الاتصالات هو تنمية وتحفيز الأفكار والاقترحات الإبداعية وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وأيضا حتى تتناسب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد والتطوير والمساهمة في نجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي. (قرماش، 2014، ص 18).

➤ علاقة تفويض السلطة بالإبداع:

أن المديرين المبدعين يسمحون لموظفيهم بالقيام بالأعمال بحرية وذلك من خلال تفويضهم، فحتى أمهر المديرين في العالم لا يمكنهم أبدا أن يعملوا بمفردهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بل يعتمدون على المهارات التي يبرع فيها الموظفين، فالإدارة الفعالة هي التي توجه جميع جهود أعضاء الفريق نحو

تحقيق الأهداف المسيطرة، والتفويض يعتبر في حد ذاته دافعا للأفراد والجماعات لتقديم الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات المتواجدة في بيئة العمل أو حتى للمشكلات التي يتعاملون معها خارج بيئة العمل ومن ناحية أخرى غمن تفويض السلطة في المؤسسة للأفراد والجماعات لاتخاذ قرارات معينة أو مشاركتهم في بعض القرارات تعد عاملا مهما في قبول هؤلاء الأفراد للقرارات التي تتخذها الإدارة وذلك لإحساسهم بالمشاركة فيها، الامر الذي بدوره يساعد على ضمان نجاح هذه القرارات وتنفيذها في المستقبل وكذلك يساعد في نفس الوقت على تعزيز ثقة هؤلاء الافراد بأنفسهم وتحفيزهم على الابداع(سيد علي،2008، ص9).

والتفويض أيضا يؤدي الى إيجاد الأشخاص الذي يملكون درجة عالية أو مناسبة من المعرفة والامكانيات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية للمهام المفوضة اليهم وفي نفس الوقت يحقق للمؤسسات الاستمرار والنمو والتطوير من خلال منح الاستقلالية واطاحة الغدارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية بالمؤسسة واحياء روح المبادرة والابتكار والابداع بين العاملين فيها، ومن هنا يمكن ربط التفويض بالابداع كونه أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت وما لذلك من أثر إيجابي في إيجاد وتعزيزي الفرصة للإبداع و الابتكار (حسن رضا،2013، ص238).

➤ علاقة فرق العمل بالإبداع:

مع أن الابداع في أساسه عملية فردية غيران ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، فمن خلال العمل الجماعي يمكن للأفراد في المنظمات أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل، حيث تلعب العوامل الجماعية دورا مهما في تسهيل واعاقه عملية الابداع، بل يمكن القول بأن الابداع الجماعي في داخل المنظمة قد يكون له تأثير أقوى من الابداع الفردي ونجاحه اذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أ تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في اطار العمل وقدرة الجماعة على اتخاذ قرارات وتبني وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة والمبدعة تفوق الفرد في اتخاذ نفس القرارات، ويساهم العمل في فرق عادة في عملية التنسيق بين الاعمال والأفراد، ولذا فقد أصبح تكوين مناخ تنظيمي جيد يتقبل الأفكار الجديدة والابداع بين العاملين مرتبطا في جانب أساسي منه بالتشجيع على العمل الجماعي وتنمية روح الجماعة في العمل، ولقد أكد بعض الباحثين و الكتاب على أهمية دور العلاقة بين مجموعات العمل على توليد الأفكار الجديدة وتحفيزها، فتماسك الأفراد ضمن فرق عمل يؤثر في قدره الإداري على تقديم الأفكار الإبداعية المبتكرة كما أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يؤدي الى إيجاد علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه، وزيادة فرص تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات وردود الأفعال وبالتالي قد يؤثر في قدرة الأفراد في ابتكار الأفكار الإبداعية الجيدة. (مراكشي،2011، ص 41).

3. الدراسات السابقة

1.3. الدراسات التي تناولت متغير التمكين الوظيفي



2.3. الدراسات التي تناولت متغير السلوك الإبداعي



3.3. الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرين



3.4. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة



1.3. الدراسات التي تناولت متغير التمكين الوظيفي :

❖ دراسات باللغة العربية:

نظرا لتطور الظروف و تطور كل من المعرفة و التقنيات الامر الذي من شأنه ان يقضي تحديث الدراسات السابقة و الوقوف عليها و تطويرها بما يتناسب مع الظروف و المعلومات الحديثة و عليه فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على بعض المراجع السابقة و المتمثلة في :

أ- الدراسات في مجال التمكين الوظيفي :

- دراسة العجمي " 2012 " بعنوان " اثر التمكين الوظيفي على الإنتاجية في الشركات المساهمة العامة الكويتية " أطروحة هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التمكين الوظيفي على الإنتاجية في الشركات المساهمة العامة الكويتية ، و قد خلصت الدراسة الى وجود علاقة دالة احصائيا بين التمكين الوظيفي و ابعاده (اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، التدريب التطوير ثقافة العاملين، والعمل الجماعي) ومن بين الإنتاجية، أشارت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإنتاجية بالشركات المساهمة الكويتية تعزي للمتغيرات الديموغرافية للمديرين العاملين في الإدارات العليا (الجنس، العمر، الخبرة ، المؤهل العلمي ، الدخل الشهري) وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة و تقنيات الاتصال من خلال الدورات المتخصصة؛
- دراسة سامي سليمان حامد ، نبيلة عبد الله ، هالة حميد عبد السلام " 2022 " بعنوان " ابعاد التمكين الوظيفي و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب و العلوم قمينس " مقال منشور في مجلة المنارة العلمية العدد 04، و قد هدفت هذه الدراسة الى تقديم دراسات تحليلية تتمثل في تحديد قوة و اتجاه العلاقة بينهما في حال وجودها من عدمها كما اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة كما توصلت الدراسة الى ان مستوى تطبيق ابعاد التمكين الوظيفي و مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب و العلوم قمينس كان مرتفعا و من اهم النتائج التي توصلت اليها :
- وجود علاقة ارتباطية موجبة الاتجاه لكنها ضعيفة وغير دالة احصائيا بين ابعاد التمكين والولاء التنظيمي بالكلية؛
- دراسة عادل بومجان، محمد قريشي " 2019 " بعنوان " أثر التمكين في الابداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة التعليم العالي الجزائرية - دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة - مقال منشور في مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد 09، العدد 03، و قد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين لدى العاملين و من اهم النتائج التي توصلت اليها:
- وجود ارتباط موجب قوي نسبيا بلغت قيمته (R = 0.721)

➤ التمكين في هذا النموذج يفسر مقدار (50.3) من التباين في مستوى الابداع الإداري
ب-الدراسات التي تناولت متغير السلوك الإبداعي:

➤ دراسة طارق بن خليف، نور الهدى بن خليف، محمد بن سليمان(2021)، بعنوان "مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي" مقال منشور في مجلة دفاتر اقتصادية العدد 01، وقد تهدف هذه الدراسة الى التأكيد على أهمية مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي وذلك من خلال الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات العمل من خلال تنمية سلوكها الإبداعي، ولتحديد أثر مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي تم اعداد استبانة للعاملين في مديرية أملاك الدولة بولاية الجلفة، ومن جهة نظر فئات الدراسة المستهدفة، حيث توصلنا الى مجموعة من النتائج أهمها:

1. مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في مديرية أملاك الدولة كان متوسطا
2. مستوى إدراك السلوك الإبداعي لدى الموظفين في مديرية أملاك الدولة كان متوسطا.
3. يوجد أثر للثقافة التنظيمية لبعد (الأعراف التنظيمية) على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مديرية أملاك الدولة.

4. لا يوجد أثر للثقافة التنظيمية لبعد (القيم الوظيفية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات والإجراءات) على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مديرية أملاك الدولة، وفي ضوء الاستنتاجات توصلنا الى عدد من التوصيات التي تتوافق مع التطورات في بيئة الأعمال المعاصرة.

➤ دراسة قبطان شوفي، بو الصنام محمد، بن زرقة ليلي(2022)، بعنوان "الهيكل التنظيمي لمؤسسة أو نيام للكهرو منزليات بين طبيعته الميكانيكية والعضوية وتأثيره في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين" مقال منشور في مجلة المؤسسة العدد01 وقد هدفت الدراسة لبحث دور الهيكل التنظيمي لمؤسسة أو نيام للكهرو منزليات في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين، واعتمدت نموذج أعتبر فيه الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل يتضمن ثلاث متغيرات فرعية هي محتوى العمل، نطاق الاشراف والتعقيد، والرسميات، كما اعتبر السلوك الإبداعي كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة بيتن المتغيرين، كما جاءت اتجاهات إطارات التحكم في مجموعة السلوك الإبداعي المرتفع، تميل الى اعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة ذا طبيعة عضوية، في حين جاءت اتجاهات إطارات التحكم في مجموعة السلوك الإبداعي المنخفض، تميل الى اعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة ذا طبيعة ميكانيكية، مع وجود فروقات في الاتجاهات، ذات دلالة بين المجموعتين، وهذا يفسر الطبيعة الميكانيكية التي تميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام، ودوره في كبح السلوك الإبداعي لدى إطارات التحكم الذي ظهر ضعيفا

➤ دراسة سارة صياغ، أحمد بوجميل(2023)، بعنوان "تأثير جودة الحياة الوظيفية على السلوك الإبداعي للعاملين" مقال منشور في دفاتر البحوث العلمية العدد02، وقد تهدف هذه الدراسة الى

تحديد مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على السلوك الإبداعي للعاملين وهذا على مستوى المعهد الجزائري للبتترول ببومرداس. تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم الاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي من أجل معالجة مخرجات الاستبيان، وتوصلت الدراسة الى تحديد وجود مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية في المعهد الجزائري للبتترول، أين أن من الأجور والتعويضات والتدريب والأمن والاستقرار الوظيفي قدرت بمستويات متوسطة، وبالنسبة لمستوى السلوك الإبداعي للعاملين فهو مرتفع. في حين تؤثر جودة الحياة الوظيفية على السلوك الإبداعي للعاملين بالمعهد الجزائري للبتترول بدرجة ضعيفة.

➤ دراسة الدكتور الطاهر محمد أحمد (2016)، بعنوان "أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين"

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، كما هدفت أيضا دراسة العلاقة بينهما، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الاتي، ما هو اثر أنماط السلوك الإبداعي للعاملين، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين، واوصت الدراسة المؤسسات السودانية، أن تعمل المؤسسات على تبني الأنماط القيادية مع التركيز على النمط الحر و التحويلي التي تدعم السلوك الإبداعي وتعمل على رفع مستويات الأداء لدى العاملين وان تعمل المؤسسة على تبني نظرة استراتيجية لتطبيق فلسفة الأنماط القيادية تساهم في دعم المؤسسة اتجاه المتغيرات البيئية المحيطة بها

➤ دراسة طارق بن خليف، نور الهدى بن خليف، محمد بن سليمان (2021)، بعنوان "مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي" مقال منشور في مجلة دفاتر اقتصادية العدد 01، وقد تهدف هذه الدراسة الى التأكيد على أهمية مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي وذلك من خلال الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات العمل من خلال تنمية سلوكها الإبداعي، ولتحديد أثر مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي تم اعداد استبانة للعاملين في مديرية أملاك الدولة بولاية الجلفة، ومن جهة نظر فئات الدراسة المستهدفة، حيث توصلنا الى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في مديرية أملاك الدولة كان متوسطا؛
- مستوى إدراك السلوك الإبداعي لدى الموظفين في مديرية أملاك الدولة كان متوسطا؛
- يوجد أثر للثقافة التنظيمية لبعدها (الأعراف التنظيمية) على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مديرية أملاك الدولة؛
- لا يوجد أثر للثقافة التنظيمية لبعدها (القيم الوظيفية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات والإجراءات) على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مديرية أملاك الدولة، وفي

ضوء الاستنتاجات توصلنا الى عدد من التوصيات التي تتوافق مع التطورات في بيئة الأعمال المعاصرة.

➤ دراسة قبطان شوفي، بو الصنام محمد، بن زرقة ليلي (2022)، بعنوان "الهيكل التنظيمي لمؤسسة أو نيام للكهرو منزليات بين طبيعته الميكانيكية والعضوية وتأثيره في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين" مقال منشور في مجلة المؤسسة العدد 01 وقد هدفت الدراسة لبحث دور الهيكل التنظيمي لمؤسسة أو نيام للكهرو منزليات في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين، واعتمدت نموذج أعتبر فيه الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل يتضمن ثلاث متغيرات فرعية هي محتوى العمل، نطاق الإشراف والتعقيد، والرسميات، كما اعتبر السلوك الإبداعي كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة بيتن المتغيرين، كما جاءت اتجاهات إطارات التحكم في مجموعة السلوك الإبداعي المرتفع، تميل الى اعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة ذا طبيعة عضوية، في حين جاءت اتجاهات إطارات التحكم في مجموعة السلوك الإبداعي المنخفض، تميل الى اعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة ذا طبيعة ميكانيكية، مع وجود فروقات في الاتجاهات، ذات دلالة بين المجموعتين، وهذا يفسر الطبيعة الميكانيكية التي تميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام، ودوره في كبح السلوك الإبداعي لدى إطارات التحكم الذي ظهر ضعيفا.

➤ دراسة سارة صياغ، أحمد بوجميل (2023)، بعنوان "تأثير جودة الحياة الوظيفية على السلوك الإبداعي للعاملين" مقال منشور في دفا تر البحوث العلمية العدد 02، وقد تهدف هذه الدراسة هو تحديد مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على السلوك الإبداعي للعاملين وهذا على مستوى المعهد الجزائري للبترو ل بومرداس. تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم الاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي من أجل معالجة مخرجات الاستبيان، وتوصلت الدراسة الى تحديد وجود مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية في المعهد الجزائري للبترو ل، أين أن من الأجور والتعويضات والتدريب والأمن والاستقرار الوظيفي قدرت بمستويات متوسطة، وبالنسبة لمستوى السلوك الإبداعي للعاملين فهو مرتفع. في حين تؤثر جودة الحياة الوظيفية على السلوك الإبداعي للعاملين بالمعهد الجزائري للبترو ل بدرجة ضعيفة.

➤ دراسة الدكتور الطاهر محمد أحمد (2016)، بعنوان "أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين"

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، كما هدفت أيضا دراسة العلاقة بينهما، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الاتي، ما هو اثر أنماط السلوك الإبداعي للعاملين، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين، واوصت الدراسة المؤسسات السودانية، أن تعمل المؤسسات على تبني الأنماط القيادية مع التركيز على النمط الحر و التحويلي التي تدعم السلوك الإبداعي وتعمل على رفع

مستويات الأداء لدى العاملين وان تعمل المؤسسة على تبني نظرة استراتيجية لتطبيق فلسفة الأنماط القيادية تساهم في دعم المؤسسة اتجاه المتغيرات البيئية المحيطة بها

3.3. الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرين :

➤ دراسة عمر جهاد عبد الرحيم " 2016 " بعنوان " أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية - دراسة حالة -

" لقاء الدراسة الحالية الضوء على موضوع من الموضوعات المهمة لاي مؤسسة تبحث عن التمييز والريادية في الأداء و هو السلوك الإبداعي من خلال ربط التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة بالسلوك الإبداعي و لقد انفردت هذه الرسالة بهذا الجانب، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة - على حد علم الباحث - التي ربطت هذه المتغيرين مع بعضهما البعض في احدى القطاعات الاقتصادية الاستثمارية المهمة في البيئة الأردنية و هو (القطاع السياحي) و ينعكس جوانب تميزها في انها تناول قطاع مختلط

(حكومي وخاص) ومن أهم النتائج التي توصلت اليها:

➤ مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الابعاد بصورة مجتمعه ما قيمته (3,54) و الانحراف المعياري (1,10) ؛

- أخذ مستوى السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعا؛
- كان مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية إيجابا.

➤ دراسة عرابة الحاج، رجيبي نعيمة " 2016 " بعنوان " مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين " مقال منشور في مجلة التنمية الاقتصادية العدد 02، وقد هدفت هذه الدراسة الى تقديم دراسات تحليلية تتمثل في ابراز مفهوم وأهمية التمكين في المؤسسات، و اثره في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها كما يعتبر التمكين احد اهم المداخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين و من اهم النتائج التي توصلت لها:

- منح سلطة أكبر للعاملين؛
- تحفيز العاملين؛
- تفعيل عملية الاتصال ومشاركة المعلومات؛
- تدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية كالتفاوض واتخاذ القرارات وحل الصراع.
➤ دراسة سهام موفق، سعودي عبد الصمد " 2018 " بعنوان " التمكين و السلوك الإبداعي للعاملين ، دراسة تحليلية لاتجاهات عينة من موظفي مؤسسة Condor - برج بوعرييج - مقال منشور في

مجلة الاقتصاد الدولي و العولمة المجلد 01 ، العدد 01 وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التمكين على السلوك الإبداعي بأبعاده الأربعة (الطلاقة ، المرونة، الاصاله ، الحساسية للمشكلات) و لتحقيق اهداف الدراسة تم التوزيع استمارة على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة محل الدراسة ، بعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 21 للبرنامج الاحصائي Spss توصل الباحثان الى بعض الاستنتاجات تمثلت في وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على السلوك الإبداعي لمؤسسة Condor - برج بوعرييج - ؛

➤ دراسة سمية خليفي ، عبد الرزاق سلام ، مريم لبوخ "2020" بعنوان " استراتيجيه التمكين و اثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية العمليه للاتصالات بولاية -المدية- مقال منشور في المجلة الدولية للأداء الاقتصادي المجلد 03، العدد 02، و قد هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر استراتيجية التمكين في زيادة فعالية السلوك الإبداعي وتتميته وذلك من خلال التماس الأثر بين التمكين و السلوك الإبداعي، ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم صميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية، وبعد تحليل البيانات توصل الباحثون الى أن استراتيجية التمكين والسلوك الإبداعي كان إيجابيا ومن أهم النتائج التي توصلت اليها :

- وجود أثر واضح للتمكين في تنمية السلوك الإبداعي؛
- تحسين أداء المديرية.

➤ دراسة لعيطر بوعلام "2020" بعنوان " اثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين، دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - فرع بسكرة - " و قد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التعليم، التحفيز، التشجيع، المعلومات والاتصال، فرق العمل) على السلوك الإبداعي لدى العاملين و لتحقيق اهداف هذه الدراسة تم توزيع استبانة على عينة عشوائية، و بعد تحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي Spss. V24 تم التوصل الى نتائج منها :

- مستوى ممارسة التمكين الوظيفي بأبعاده جاء ضعيفا؛
- جمع الممارسات المتعلقة به؛
- مستوى القبول لها متوسطا الى منخفض كما توصلنا الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على مستوى السلوك الإبداعي؛

ومن أهم المقترحات التي قدمت في هذه الدراسة:

- دعم وتطوير البرامج التدريبية بهدف تطوير مهارات الافراد؛
- منح الموظفين بالوكالة الصلاحيات الكافية والمرونة اللازمة لممارسة وظائفهم؛
- نشر الوعي بأهمية تمكين العاملين في تعزيز السلوك الإبداعي وجعله أكثر فعالية ومنهجية.

➤ دراسة يهوري نبيل "2023" بعنوان " أسلوب التمكين و دوره في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين" مقال منشور في مجلة اقتصاد المال و الاعمال المجلد 08 ، العدد 01 ، هدفت هذه الدراسة الى استطلاع اتجاهات عينة من موظفي مؤسسة Condor – برج بوعرييج – حول مساهمة التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بأبعاده الأربعة ، و لتحقيق هذا الهدف تم توزيع استمارة على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة محل الدراسة ، و بعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 21 للبرنامج الاحصائي SPSS توصل الباحث الى جملة من الاستنتاجات من ابرزها وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor – برج بوعرييج- و ان القيمة الحقيقية للمؤسسة لا تتجسد في راس مالها المادي فقط و انما براس مالها البشري و من اهم النتائج التي توصلت اليها :

- تعزيز كل أبعاد التمكين؛
- تفويض الصلاحيات؛
- التدريب؛
- العمل بروح الفريق والحوافز.

❖ دراسات باللغة الأجنبية:

➤ مقالة الباحثين Em Yusuf lisa, Wahyuddina, & Armanu Thoyibb تحت عنوان " The Effect of Empowerment, Work Environment, and Career Development on Employees Performance with Work Motivation as The Intervening Variable Quantitative Economics and Management Studies in The Government of Aceh " في مجلة Management Studies عام 2021،

حيث توصلت هاته الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- تمكين الموظفين وتحفيز العمل لهما تأثير مباشر وكبير على أداء الموظف ؛
- التطوير الوظيفي وبيئة العمل لهما أيضًا تأثير مباشر على الأداء ؛
- تحسين التطوير الوظيفي من أجل تهيئة بيئة عمل مواتية لتحسين أداء الموظفين.

➤ مقالة الباحثين DINA AHMAD ALKHODARY, HANADI SALHAB, MUNIF تحت عنوان " The Impact of Employees Empowerment on Workplace Creativity in Interior Design Companies " في مجلة WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS عام 2023، حيث توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- تقديم الدعم المالي والمعنوي؛
- تقدير وتشجيع الموظفين الذين لديهم أفكار جديدة؛

- تزويدهم بالأدوات التي يحتاجونها للنجاح من خلال التدريب وتفويض المسؤولية والمشاركة في صنع القرار.
- مقالة الباحث Dr. John Motsamai Modise تحت عنوان " The Impacts of Employee Workplace Empowerment, Effective Commitment and Performance " في مجلة " International Journal of Innovative Science and Research Technology " عام 2023، حيث توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:
- ترتبط الفعالية التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بتمكين الموظفين لأنها تؤثر بشكل مباشر على الرضا في العمل؛
- تتعرض المنظمات لضغوط للتركيز على موظفيها والتأكيد على تفانيهم في العمل نتيجة المنافسة الشرسة التي تتصاعد في عدة مجالات؛
- يعمل تمكين الموظفين على تحفيز العمال منذ اكتسابهم مهارات جديدة لنقلها عبر عملية منطقية؛ وتقديم وجهات نظر جديدة للمكتب لتعزيز الإبداع وذلك لأن تبادل المعرفة هو استراتيجية؛
- يؤدي تبادل المعرفة إلى تعزيز إبداع العمال.

4.3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

أ-الدراسات السابقة:

- هدفت أغلب الدراسات الى تحديد التمكين الوظيفي كعلم مستقل بحد ذاته وشرح أبعاده؛
- معظم الدراسات السابقة استخدمت كل من منهجية البحث الميداني الاستنتاجي الوصفي؛
- تنوعت مجالات الدراسة السابقة في انها ربطت بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي في مؤسسة خدمتية عامة تابعة للدولة؛
- من خلال طرح الدراسات السابقة معظم الدراسات تتفق على وجود أثر التمكين الوظيفي عدد من متغيرات الأداء التي تتمثل في: القيادة، الاداء، السلوك الإبداعي، الولاء، الرضا الوظيفي، فاعلية الأداء؛
- الدراسات السابقة ساهمت بشكل كبير في اعداد الاستبانة، وضبط أسئلة ابعاد متغيرات الدراسة وكذلك الالمام بالنتائج التي توصلنا اليها من خلال الدراسات.

ب-الدراسة الحالية:

- ربطت الدراسات الحالية بين المتغيرين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي وتعتبر دراستنا من الدراسات الأولى على حد علمنا التي ربطت بين المتغيرين في بيئة جزائرية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة؛
- الدراسة الحالية هي دراسة تحليلية استخدمت فيها منهج التحليل الوصفي والتحليل الكمي من خلال الاستبيان، اعتمد على مجموعة من الوسائل والأدوات الإحصائية للوصول الى نتائج البحث؛

- تناولت الأبعاد المتغيرات الجديدة لم يتم تناولها في الدراسات السابقة حيث ربطت بين التمكين الوظيفي وأبعاد السلوك الإبداعي المتمثلة في (الأصالة، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) لدى العاملين؛
- لقاء الدراسة الحالية الضوء على موضوع من الموضوعات المهمة لاي مؤسسة تبحث عن التميز والريادة وهو السلوك الإبداعي من خلال ربط التمكين الوظيفي بأبعاده بالسلوك الإبداعي؛

4. المنهجية

- 1.3 مقارنة البحث ←
- 2.3 استراتيجية البحث ←
- 3.3 طريقة جمع البيانات ←
- 4.3 تحديد مجتمع و عينة الدراسة ←
- 5.3 أداة الدراسة ←
- 6.3 طريقة تحليل البيانات ←
- 7.3 الصدق و ثبات وسيلة الدراسة ←

1.3 مقارنة البحث:

من المعروف أن تقدم العلم مقترن بتقدم المناهج وهنا يقول ديكرت لا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ما إذا كنا سنبحثها بدون منهج، فالمنهج هو مجموعة القواعد والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقة بجميع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون ان يبذل مجهودات غير نافعة. وعليه فمنهج البحث العلمي وهو أسلوب فني يتبع في تقصي الحقائق وتبينها، والتي تحفز القراء على البحث وتمكنهم من التعرف على أسرارها وهي تختلف من موضوع لآخر، ومن باحث لآخر وحسب الظرف الزمني والمكاني والفلسفة التي دفعت إلى اختيار الموضوع والبحث فيه، وعليه نميز أنواع من مناهج البحث العلمي ممثلة في (عبد المجيد، 2000، ص 125-155):

➤ المنهج الوصفي descriptive research:

ويقول سكاتش scates بخصوصه: "يراد بالدراسات الوصفية ما يشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة والمرتبطة بطبيعة وبوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري؛

وهو المنهج المتبع في هاته الدراسة من أجل تحقيق أهدافها و الوقوف على أبرز المفاهيم المتعلقة بالدراسة وتوفير المعلومات المتعلقة بها والوقوف على دور التمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الابداعي اعتمادا على مصادر غير مباشرة لجمع البيانات كالكتب، المقالات، المذكرات، ومواقع الانترنت؛

➤ المنهج المسحي:

وهو دراسة استطلاعية تقوم بها قصد الكشف عن مشاكل المجتمع؛

➤ منهج دراسة الحالة case study:

هو المنهج الذي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر والحالات الفردية بموقف واحد؛

➤ المنهج التجريبي experimental research:

هو المنهج الذي يحاول تفسير الظواهر بجمع بيانات عن طريق المشاهدات فهو يعرف بأنه الملاحظة الموضوعية لظاهرة معينة؛

➤ المنهج التاريخي Historical research:

يقوم هذا المنهج بدراسة الحوادث والوقائع الماضية وتحليل المشكلات الإنسانية ومحاولة فهمها لكي نفهم الحاضر على ضوء أحداث الماضي.

اما في التحليل الكمي فتمت الاستعانة ببيانات تطبيقية سابقة من خلال استمارة استبيان كأداة للدراسة ولتحليل بياناته تم استعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for the social sciences الاصدار 27 والذي يرمز له بـ (spss27) لعرض وتحليل هاته النتائج.

2.3 استراتيجيات البحث:

في اختيارنا لاستراتيجية البحث المناسبة اعتمدنا على دراسة (yin, 2003) والذي قدم فيها مختلف استراتيجيات البحث الممكن اتباعها في البحوث الكيفية موضحة في الجدول رقم (01):

الجدول رقم(1): استراتيجيات البحث

شروط البحث استراتيجية البحث	شكل أسئلة البحث يتطلب	يتطلب التحكم في الأحداث السلوكية	التركيز في الأحداث الراهنة
التجربة	كيف/لماذا؟	نعم	نعم
الاستبيان (الاستقصاء)	من، ماذا، كم يكلف، كم العدد؟	لا	نعم
تحليل الأرشيف	//	لا	نعم/ لا
التحليل التاريخي	كيف/ لماذا؟	لا	لا
دراسة الحالة	//	لا	نعم

Source : (Yin2003)

3.3 طرق جمع البيانات:

لقد تم اتباع العديد من الطرق في جمع البيانات المتعلقة بالبحث

- الطريقة الأولى: الملاحظة المباشرة يعتمد الباحث من خلال هذه الطريقة على مراقبة الظاهرة في بيئتها وتسجيل مختلف الملاحظات المتعلقة بالدراسة وتحليلها الى مجموعة من البيانات؛
 - الطريقة الثانية: المقابلة المباشرة وتكون من خلال الالتقاء المباشر مع أفراد العينة كل واحد على حدة وتسجيل الأسئلة لهم بصفة مباشرة ويسجل الإجابات؛
 - الطريقة الثالثة: الاستقصاء تم فيها توزيع أسئلة الاستبيان على أفراد العينة ثم العودة وجمعه من جديد ليستخلص منه جملة من البيانات يحتاجها في تحليل الظاهرة المدروسة وتفسيرها.
- وفي دراستنا هذه اعمدنا على الطريقة الثالثة ألا وهي الاستبيان أو الاستقصاء لأنه يسهل علينا جمع أكبر قدر من البيانات، كذلك فإنه يستخلص المعلومة من موظفي المؤسسة وبنفس الظروف المعتادة، مما يزيد من صدق الإجابات.

4.3 مجتمع وعينة الدراسة:

1.4.3 مجتمع الدراسة:

أن مجتمع الدراسة هو المفهوم الاحصائي الأكثر استعمالا في الإحصاء الوصفي ويقصد به جملة العناصر أو الأفراد الذي تستند إليهم الدراسة ولما يتعذر عمليا اجراء البحث على كافة أفراد المجتمع يلجأ الباحث الى عينة أو عينات من هذا المجتمع.

ان دراسة مجتمع احصائي ما يمكن أن تكون:

- شاملة: وتدعى طريقة التعداد (recensement). هذه الطريقة تكلف مبالغ طائلة ووقتا كبيرا لاستخراج النتائج، ولذا تعتمد هذه الطريقة في الجزائر على سبيل المثال كل 10 سنوات.
- جزئية: وتتم عن طريق اختيار عينة وهذا المصطلح لا ينحصر في مجموعة من البشر، وانما يشمل كل مجموعة من الأشياء أو الظواهر ومكونات هذه المجموعة تسمى مفردات. (موساوي وبركان، 2009، ص 09)

ويتضمن مجتمع الدراسة الحالية، جميع موظفي المؤسسة.

2.4.3 عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها مجموعة من مفردات المجتمع الاحصائي يتم جمعها بحيث تكون ممثلة للمجتمع الاحصائي بهدف دراسة ظاهرة معينة على هذه المجموعة للوصول الى نتائج قابلة للتعميم على المجتمع الاحصائي المأخوذة منه بدرجة ثقة متفق على قبولها مسبقا وتعتبر 5 بالمئة نسبة مقبولة لحجم العينة ويوفر أسلوب العينات الوقت والجهد (الصوص، 2007، ص 05).

وعليه قمنا باختيار عينة عشوائية ميسرة من مجتمع الدراسة، ومن أفضل المصادر لجمع البيانات الإحصائية نجد الاستبيانات أو الاستمارات والتي يفضل أن تشمل على عدد محدود من الأسئلة الواضحة والسهلة القراءة والفهم لتباين ثقافات أفراد المجتمع الاحصائي اذ يجب أن تخلو أسئلة هذه الاستبيانات من العمليات الحسابية المتعددة كل مفردة منها يجب ألا تتحمل أكثر من إجابة واحدة فقط (بطارسة، 2010، ص 17).

وقد تم التأكد من مدى ملائمة حجم العينة بالرجوع الى ما أورد sekaram UMA من نقاط يمكن الاخذ بها لتحديد حجم العينة المنتقاة (sekaran, 2003, p 94)

➤ 30-500 مفردة ملائمة لمعظم الابحاث والدراسات يجب ان لا تقل عدد المفردات لكل طبقة عن 30 مفردة في العينات التطبيقية؛

➤ يفضل ان لا تقل مفردات العينة عن عشرة اضعاف عدد متغيرات الدراسة.

قد يكون حجم عينه من 10-20 مقبولا إذا كان البحث تجريبيا وحجم الضبط والرقابة عالي ومبرر من الباحث.

5.3 أداة الدراسة:

يحتوي هيكل الاستبيان على جزئين:

- الجزء الأول: بدوره ينقسم الى قسمين:

القسم الأول: يشمل العبارات التي تقيس المتغير المستقل التمكين الوظيفي ممثلة في 15 عبارة

القسم الثاني: يضم العبارات التي تدرس المتغير التابع (السلوك الإبداعي) 24 عبارة مقسمة كالاتي:

- الاصاله 4 عبارات؛

- المرونة 4 عبارات؛

- الطلاقة 4 عبارات؛

- القدرة على التحليل 4 عبارات؛

- الحساسية للمشكلات 4 عبارات؛

- المخاطرة 4 عبارات؛

- الجزء الثاني: يتناول البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

وقد قام الطالبان بتطوير عبارات الاستبيان في الدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين منها:

جدول رقم (2): مراجع أسئلة الاستبيان

<p>(سلامة "محمد وليد " سالم سلامة ، 2006 ، ص 22)</p> <p>(جواد محسن مرضي ، 2011 ، ص 64)</p> <p>(الزالمي ، محمد يوسف ، 2015 ، ص 164)</p> <p>(العميان محمود ، 2008 ، ص 213)</p>	<p>المحور الأول:</p> <p>التمكين الوظيفي</p> <p>1. التفويض للسلطات</p> <p>2. التعليم والتدريب</p> <p>3. التحفيز والتشجيع</p> <p>4. المعلومات والاتصال</p>
<p>(محمد أحمد طيطي، 2001) (العازمي محمد، 2006)</p> <p>(الشبيبي هاشم، 1997)</p> <p>(حاتم علي رضا، 2013)</p> <p>(حسن رضا حاتم علي، 2003)</p>	<p>المحور الثاني:</p> <p>السلوك الإبداعي</p> <p>1. الاصاله</p> <p>2. المرونة</p> <p>3. القدرة على التحليل</p> <p>4. الطلاقة</p>

5. الحساسية للمشكلات	(توفيق العجلة، يوسف بحر، 2011) (عوض عاطف، 2013)
6. المخاطرة	(مطرش الكعبي، 2013) (حسن ماهر، 2004)

المصدر: من اعداد الطالبتين

6.3 طريقة التحليل البيانات

لوصف خصائص عينة الدراسة وتبيان الاهمية النسبية لإجابات فقرات الاستبانة من قبل عينة الدراسة عن طريق برنامج SPSS الذي يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الاحصائية التي تتدرج ضمن الاحصاء الوصفي مثل التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وغيرها وضمن الاحصاء الاستدلالي مثل معامل الارتباط والتباين الأحادي، وفيما يلي مجموعة الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

- معامل الثبات ألفا كرو نباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية لتحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة.
- اختبار كولم وقروف-سميرنوف kolmogrov_smirnov .
- اختبار التأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- المتوسط الحسابي المرجح: لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض استجابات افراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ويتم حسابه وفق المعادلة الاحصائية التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

الانحراف المعياري: يمثل أحد مقاييس التشتت واكثرها شيوعا، وهو يعرف بالجذر التربيعي للتباين وبمعنى ادق هو الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحراف عن وسطها الحسابي مقسوما على حجم العينة ويرمز له & و ان الانحراف المعياري يعتبر أكثر الاستخدامات من التباين، وذلك لان التباين يقيس التشتت بالوحدات مربعة &² وحسب طبيعة البيانات.

وبما ان الانحراف المعياري هو أكثر الوحدات المربعة الغير متداولة في حياة العامة، وخارج الاستعمال الرياضي النظري، فان بالإمكان تعبير عن التشتت بالوحدات قياسية الاعتيادية، وذلك عن طريق استخدام الانحراف المعياري بالعلاقة الاحصائية التالية (الجادري، 2007، ص 211)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

➤ سلم لي كارت: تم استخدام مقياس لكارث (LIKERT) الخماسي هو أكثر المقاييس شيوعا حيث يطلب فيه من المبحوث ان يحدد درجة موافقته او عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث الى اختيار واحد منها على النحو التالي: (محفوظ، 2008، ص 23)

(1) لا اوافق ابدا (2) لا اوافق (3) غير متأكد (4) اوافق (5) اوافق بشدة

وقد تم تقييم المتوسطات الحسابية المرجحة وفق الطريقة التالية:

- ايجاد طول المدى الذي يساوي: $5-4=1$.
- قسمة المدى على عدد الفئات $5/4=0.8$.
- بعد ذلك يضاف 0.8 الى الحد الادنى للمقياس، فتصبح طريقة التقييم كما يوضحها الجدول كالتالي:

الجدول رقم (03): تقييم فئة المتوسط الحسابي المرجح

درجة التقدير في الدراسة	تقييم ليكرث الخماسي	فئة المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جدا	موافقة ضعيفة جدا	[1.8-1]
منخفض	موافقة ضعيفة	[2.6-1.8]
متوسط	موافقة متوسطة	[3.4-2.6]
مرتفع	موافقة عالية	[4.2-3.4]
مرتفع جدا	موافقة عالية جدا	[5-4.2]

المصدر: (بودرجه، 2016، ص 448)

➤ معامل الارتباط البسيط لكارل بيرسون: لتوضيح طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لمحل الدراسة.

➤ معامل ارتباط كاندال: لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

➤ اختبار **t-test**: لاختبار تأثير كل متغير مستقل في النموذج على المتغير التابع.

➤ تحليل التباين **ANOVA**: من اجل اختبار الفرضيات.

➤ الانحدار البسيط (**simple Régression**):

اهم التطبيقات الاحصائية في الاقتصاد والادارة والعلوم بحثت والعلوم التربوية وهو يبنى على وجود علاقة بين متغيرين. ولمعرفة كيف يؤثر المتغير المستقل المتمثل المحاسبة البيئية على ابعاد

المتغير التابع، من خلال ادخال المتغير المستقل مع كل بعد من المتغير التابع على حدى في المعادلة ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرتهم التنبؤية بالمتغير التابع.

➤ **معامل التحديد:** لمعرفة مدى جودة التوفيق لخط الانحدار المقدر للمتغير التابع على المتغير المستقل..

3.7 . الصدق و ثبات وسيلة الدراسة

أ - صدق أداة الدراسة:

يعتبر المقياس صادقاً عندما يخلو من الخطأ المنتظم والعشوائي معاً، حيث يقصد بالصدق بأنه التأكد من قدرة أداة القياس على قياس الغرض المعدة لأجله، وهذا لضمان أن الاستبيان يشتمل على مجموعة من العبارات الكافية والملائمة والممثلة للمفهوم، فكلما كانت عبارات الاستبيان أكثر تمثيلاً للمفهوم المقاس كلما زاد صدق أداة الدراسة، ولغرض اختبار صدق أداة الدراسة يوجد عدة طرق يمكن استخدامها من بينها ما يلي:

❖ الصدق الظاهري (Face Validity)

يعتبر أبسط أشكال صدق المحتوى، ويقصد بالصدق الظاهري Face Validity شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح بنوده (عباراته) من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ومن أجل التحقق من قدرة الاستبيان في قياس ما ينبغي قياسه. لقد تم التأكد من صدق المحتوى لأداة القياس (الاستبانة) والمستخدم في هذه الدراسة، حيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الأولي على عدد من المحكمين الدكاترة للتأكد من مدى ملائمة بنودها في تغطية جوانب موضوع الدراسة، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها. وقد ركزت ملاحظاتهم على إعادة صياغة الجمل بحيث تكون مفهومة لدى جميع أفراد العينة المستقصات وعدم التركيز على المصطلحات التقنية المستخدمة في مجال التسويق، وهذا لزيادة إمكانية تعاون عينة الدراسة، ولضمان الحصول على إجابات مكتملة.

وعلى ضوء ملاحظات الأساتذة المحكمين عدلت الأداة حيث تم حذف بعض العبارات، وتعديل وإعادة صياغة البعض منها، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى أفراد عينة الدراسة وأكثر صدقاً في قياس موضوعها،

لتخرج الاستبانة في شكلها النهائي مكونة من 39 عبارة.

❖ الصدق التجريبي (الاتساق الداخلي)

وللتأكد من الاتساق الداخلي؛ الذي يُعنى به مدى اتساق كل فقرة أو كل محور من الاستبانة مع الدرجة الكلية، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 50 فرداً (50 استبانة) واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبانة

والدرجة الكلية للاستبانة وهو ما يسمى بصدق التكوين (البنائي)، ثم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه وهو ما يسمى بصدق المحك.

❖ **صدق التكوين (البنائي):**

يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ويتم ذلك أيضا بحساب معاملات ارتباط درجة كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية لهذا المتغير وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (04) : معاملات الارتباط بين كل درجة محور و الدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
التمكين الوظيفي	0,844	0,001	0,01
الأصالة	0,609	0,001	0,01
المرونة	0,617	0,001	0,01
القدرة على التحليل	0,777	0,001	0,01
الطلاقة	0,609	0,001	0,01
الحساسية للمشكلات	0,680	0,001	0,01
المخاطرة	0,669	0,001	0,01

المصدر: من اعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 27

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0,01) أي أنها دالة عند مستوى ثقة مقداره (99 %) وكون هذا المستوى أكبر من مستوى الثقة المعتمد في هذه الدراسة و البالغ (95 %) ، ويتضح من الجدول أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض و بالدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه .

صدق المحك: وذلك بحساب العلاقة الارتباطية بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لهذا المحور، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (05) : معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية لهذا المحور

المنهجية

العبارات	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	العبارة 06	العبارة 07	العبارة 08
التمكين	0,486	0,435	0,544	0,455	0,561	0,571	0,548	0,678
العبارات	العبارة 09	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	
التمكين	0,390	0,664	0,519	0,635	0,574	0,757	0,573	

المصدر: من اعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 27

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التمكين الوظيفي والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0,390 و 0,757 و جميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ وبذلك يعتبر المحور الأول صادقا لما وضع لقياسه.

جدول رقم (06) : معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأصالة والدرجة الكلية لهذا البعد

العبارات	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04
الأصالة	0,861	0,830	0,817	0,787

المصدر : من اعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 27

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأصالة والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0,787 و 0,86 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا لما وضع لقياسه .

جدول رقم (07) : معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المرونة والدرجة الكلية لهذا البعد

العبارات	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04
المرونة	0,728	0,842	0,808	0,640

المصدر : من اعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 27

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المرونة والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0,640 و 0,842 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا لما وضع لقياسه .

جدول رقم (08) : معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التحليل والدرجة الكلية لهذا البعد

العبارات	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04
التحليل	0,856	0,859	0,879	0,757

المصدر : من اعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 27

المنهجية

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التحليل والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0,757 و 0,879 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا لما وضع لقياسه .

جدول رقم (09) : معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الطلاقة والدرجة الكلية لهذا البعد

العبارات	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04
الطلاقة	0,710	0,809	0,854	0,776

المصدر : من اعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 27

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الطلاقة والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0,710 و 0,854 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا لما وضع لقياسه .

جدول رقم (10) : معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية لهذا البعد

العبارات	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04
الحساسية للمشكلات	0,614	0,692	0,838	0,746

المصدر : من اعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 27

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0,614 و 0,838 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا لما وضع لقياسه .

جدول رقم (11) : معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المخاطرة والدرجة الكلية لهذا البعد

العبارات	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04
المخاطرة	0,786	0,836	0,867	0,810

المصدر : من اعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 27

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المخاطرة والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0,786 و 0,867 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا لما وضع لقياسه .

يتضح من النتائج السابقة أن أداة الدراسة تتمتع بقوة الاتساق الداخلي بين جميع عبارات الدراسة وهذا يؤكد أنها تتمتع بدرجة عالية من المصدقية والصلاحية للتطبيق الميداني.
ب- ثبات أداة الدراسة:

الثبات يعني الدقة والتحديد والوضوح في القياس، فالمقصود بمعامل الثبات انه إذا اعيد او كرر استخدام أداة البحث العلمي في نفس الظروف التي استخدمت فيها سابقا فإنها تعطي نتائج ثابتة للبحث العلمي، حيث يصنف على انه معامل ارتباط، ويختص بمدى ارتباط نتائج القياس المتكررة. وهناك عدة طرق لقياس معامل الثبات أهمها:

- طريقة الصور المتكافئة؛
- طريقة التصنيف وهي ما تدعى التجزئة النصفية؛
- التوافق الداخلي أو الاتساق الداخلي؛
- معادلات كوردي تشارد سيمون 20 و 21؛
- طريقة كرو نباخ والمعادلات المنبثقة عنها وهي الأداة المعتمدة في دراستنا
(http://manara.com/post137، 2024، p 45).

➤ ألفا كرونباخ:

تمكن كرو نباخ من اشتقاق صيغة عامة لتقدير ثبات درجات انواع الاختبارات والمقاييس المختلفة وتؤدي هذه الطريقة الى معامل اتساق داخلي لبنيته الاختبار ويسمى ايضا معامل التجانس، وهي كالتالي: (الكناني، 2014، ص 266).

وتعتبر من أفضل الطرق المستعملة لقياس ثبات الاستبانة وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على ان معامل ألفا لتقييم الثبات الذي يكون أعلى من النسبة المقبولة 60% يعتبر كافيا ومقبولا وأن معامل ألفا الذي تصل قيمته إلى 80% يعتبر المقياس مثاليا ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات. (عبد المجيد، 2000، ص138).

الجدول رقم (12) : مقياس ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

الرمز	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
X	المحور الأول: التمكين الوظيفي	15	0,841	0,917
Y	المحور الثاني: السلوك الابداعي	24	0,939	0,969
Y1	1. الأصالة	04	0,829	0,910
Y2	2. المرونة	04	0,749	0,865
Y3	3. القدرة على التحليل	04	0,848	0,920

المنهجية

0,891	0,794	04	4. الطلاقة	Y4
0,822	0,677	04	5. الحساسية للمشكلات	Y5
0,917	0,841	04	6. المخاطرة	Y6
0,959	0,920	39	إجمالي المحاور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS 27

التعليق: تعتبر النتائج السابقة جيدة ومقبولة في مثل هذه الدراسات وأن معامل ألفا كرونباخ لردود المستجوبين للاستبانة بشكل عام 92% وهي نسبة أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول بمعامل ألفا كرونباخ 60% مما يدل على ثبات العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة، أيضا معامل الصدق كان 95,9% وهو أكبر من 70% مما يدل على صدق العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة ومنه يمكننا الاعتماد على هذه الاجابات من اجل تحقيق الدراسة وتعميم نتائج البحث.

5. التحليل

1.4 وصف خصائص عينة الدراسة



2.4 تحليل النتائج



3.4 اختبار الفرضيات



1.4. وصف خصائص العينة:

بعد تفرغ محتوى البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، قمنا بحساب النسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): مواصفات عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
01	الجنس	ذكر	19	38.0
		أنثى	31	62.0
02	الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	4	8.0
		من 30-40 سنة	30	60.0
		من 40-50 سنة	15	30.0
		من 50 سنة فأكثر	1	2.0
03	المستوى التعليمي	مستوى ثانوي وأقل	5	10.0
		تقني سامي	10	20.0
		ليسانس	13	26.0
		مهندس	15	30.0
		دراسات عليا	7	14.0
05	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	4.0
		من 6-10 سنوات	18	36.0
		من 11-15 سنة	22	44.0
		أكثر من 16 سنة	8	16.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS 27 من نتائج الجدول السابق نلاحظ ان هناك تفوق في نسبة الاناث بنسبة (62%) من أفراد العينة مقارنة بالذكور التي بلغت نسبتها (38%)، أما فيما يخص الفئة العمرية الغالبة فكانت محصورة بين 30 سنة و40 سنة بنسبة بلغت (60%)، بينما نجد في متغير المستوى التعليمي تفوق المتخرجين صاحبي تخصص مهندس بنسبة (30%)، وقد تمتع أغلب المبحوثين بسنوات خبرة محصورة بين 11 سنة و15 سنة بلغت نسبتهم (44%).

2.4 تحليل النتائج:

1.2.4 تحليل اتجاه اجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة:

سنقوم في هذا القسم بدراسة تحليل الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات الواردة في استبانة الدراسة، وأيضا تحديد درجة الموافقة على كل عبارة لكل محور على حدا.

أ. تحليل اتجاهات آراء افراد العينة حول التمكين الوظيفي

الجدول رقم (14): اتجاهات آراء أفراد العينة حول التمكين الوظيفي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
02	مرتفع	0,850	3,82	يفوض لي مديري الصلاحيات اللازمة لأداء عملي
01	مرتفع	0,800	3,82	يقوم مديرنا بتوزيع المسؤوليات على العاملين تبعا لاختصاصهم
09	متوسط	0,982	3,34	هناك ثقة بين المديرين والعاملين في مجال العمل
04	مرتفع	0,935	3,68	يمنح المدير الصلاحيات للموظفين ذوي الخبرة و المهارات
03	مرتفع	0,986	3,74	أستفيد من مختلف الدورات التدريبية التي تنظمها مؤسستي
12	متوسط	1,125	3,20	توفر لنا المؤسسة برامج تدريبية متنوعة تستجيب لتطلعاتنا
05	مرتفع	1,110	3,56	إضافة برامج تدريبية بشكل دوري ومستمر
15	منخفض	1,306	2,36	تقدم لي المؤسسة حوافز مادية (مكافئات مالية وهدايا....)
14	متوسط	1,345	2,78	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهد الذي أبذله
13	متوسط	0,986	2,92	يسمح لي نظام الاتصالات في المؤسسة بالتعبير عن آرائي وأفكاري
07	مرتفع	1,014	3,46	توفر لي المؤسسة وسائل اتصال متنوع للتواصل

التحليل

مع الإدارة				
10	متوسط	1,055	3,30	يمكنني جو العمل بالمؤسسة من نقل مهاراتي لزملائي
08	متوسط	0,942	3,36	يتم تشجيعنا على العمل ضمن فريق لتحقيق أهداف محددة
06	مرتفع	1,093	3,50	يحفزني رئيسي على استخدام مهاراتي وخبرتي في العمل
11	متوسط	1,121	3,26	يشاركني المدير في عملية اتخاذ القرار
متوسط		0,58635	3,34	المتوسط المرجح العام للمحور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS 27

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن هناك درجة متوسطة لاتجاه أفراد العينة حول محور التمكين الوظيفي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي للمحور العام حيث يقدر بـ 3,34 والانحراف المعياري قدر بـ 0,586 ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى موافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المنخفض بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بأراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 2 " يفوض لي مديري الصلاحيات اللازمة لأداء عملي " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,82 وانحراف معياري منخفض 0,800 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي وهذه النتيجة تؤكد أن أفراد العينة يوافقون على أن المدير يفوض الصلاحيات اللازمة لكل العمال وفي كل المستويات لأداء العمل داخل المؤسسة؛
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 1 " يقوم مديرنا بتوزيع المسؤوليات على العاملين تبعا لاختصاصهم " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,82 وانحراف معياري منخفض بلغ 0,850 وهو ما يدل على تمركز إجابات أفراد العينة حول هذا المتوسط وهذه النتائج تدل على أن المدير يقوم بتوزيع المسؤوليات على العاملين تبعا لاختصاصهم؛
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 5 " استفيد من مختلف الدورات التدريبية التي تنظمها مؤسستي " بمتوسط حسابي بلغ 3,74 وهي نسبة مرتفعة لأفراد العينة اما الانحراف المعياري فكان منخفض قدر بـ 0,986 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط وهذه النتائج تدل على المؤسسة تنظم مختلف الدورات التدريبية؛

- جاءت في **المرتبة الرابعة العبارة رقم 4** " هناك ثقة بين المديرين والعاملين في مجال العمل "بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,68 وانحراف معياري منخفض بلغ 0,935 وهو ما يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط وهذه النتائج تدل على أن هناك ثقة بين المديرين والعاملين في مجال العمل؛
- جاءت في **المرتبة الخامسة العبارة رقم 7** " إضافة برامج تدريبية بشكل دوري ومستمر " بمتوسط حسابي بلغ 3,56 اي مستوى الموافقة مرتفع وانحراف معياري مرتفع كذلك بلغ 1,110 وهو ما يدل على تشتت اجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي أي أن هناك اختلاف حول إضافة برامج تدريبية بشكل دوري ومستمر من عدمها في المؤسسة؛
- جاءت في **المرتبة السادسة العبارة رقم 14** " يحفزني رئيسي على استخدام مهاراتي وخبرتي في العمل " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,75 وانحراف معياري منخفض بلغ 0,950 وهو ما يدل على التمرکز حول المتوسط الحسابي في اجابات أفراد العينة وعليه فرئيسي يحفزني على استخدام مهاراتي وخبرتي في العمل؛
- وجاءت في **المرتبة السابعة العبارة رقم 11** " توفر لي المؤسسة وسائل اتصال متنوعة للتواصل مع الإدارة " بمتوسط حسابي بلغ 3,46 وهي نسبة الموافقة مرتفعة لأفراد العينة حول العبارة وانحراف معياري مرتفع بلغ 1,014 وهو ما يدل على التشتت حول المتوسط الحسابي في إجابات أفراد العينة وعليه فالمؤسسة توفر وسائل اتصال متنوعة للتواصل مع الإدارة؛
- جاءت في **المرتبة الثامنة العبارة رقم 13** " يتم تشجيعنا على العمل ضمن فريق لتحقيق أهداف محددة " بمتوسط حسابي متوسط نوعا ما بلغ 3,36 وانحراف معياري منخفض بلغ 0,942 وهو ما يدل على قلة تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي وعليه فأفراد العينة قد اختلفوا فيما بينهم حول ما اذا كانت المؤسسة تشجع على العمل ضمن فريق لتحقيق أهدافها؛
- جاءت في **المرتبة التاسعة العبارة رقم 3** " هناك ثقة بين المديرين والعاملين في مجال العمل " بمتوسط حسابي بلغ 3,34 يبين مستوى موافقة متوسطة لأفراد العينة على العبارة وانحراف معياري منخفض بلغ 0,982 يدل على التمرکز حول المتوسط الحسابي وهذه النتيجة تدل على اختلاف أفراد العينة محل الدراسة حول وجود ثقة بين المديرين والعاملين في مجال العمل؛
- جاءت في **المرتبة العاشرة العبارة رقم 12** " يمكنني جو العمل بالمؤسسة من نقل مهاراتي لزملائي " بمتوسط حسابي متوسط بلغ 3,30 وانحراف معياري مرتفع نوعا ما بلغ 1,055 يدل على التشتت حول المتوسط الحسابي أي أن أفراد العينة يرون انتقال جو العمل بالمؤسسة من نقل المهارات بين الزملاء؛
- جاءت في **المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 15** " يشاركني المدير في عملية اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي متوسط بلغ 3,26 وانحراف معياري مرتفع بلغ 1,121 وهو ما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي أي أن المدير يشارك نوعا ما في عملية اتخاذ القرار؛

- جاءت في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 6 " توفر لنا المؤسسة برامج تدريبية متنوعة تستجيب لتطلعاتنا " بمتوسط حسابي متوسط لإجابات افراد العينة بلغ 3,20 وانحراف معياري مرتفع بلغ 1,125 يدل على تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي أي أن المؤسسة توفر برامج تدريبية متنوعة؛
- في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 10 " يسمح لي نظام الاتصالات في المؤسسة بالتعبير عن آرائي وأفكاري " بمتوسط حسابي متوسط بلغ 2,92 وهي نسبة موافقة متوسطة وانحراف معياري منخفض بلغ 0,986 يدل على التركز حول المتوسط الحسابي أي أن المؤسسة تسمح بتوفير نظام الاتصالات للتعبير عن الآراء والأفكار؛
- في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم 9 " يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله " بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 2,78 وانحراف معياري مرتفع يقدر ب 1,345 يدل على تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي وعليه فأفراد العينة لا يوافقون على أن الراتب الذي يتقاضوه لا يتناسب مع الجهد المبذول؛
- جاءت في المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم 8 "تقدم لي المؤسسة حوافز مادية (مكافئات مالية وهدايا)" بمتوسط منخفض بلغ 2,36 وانحراف معياري مرتفع كذلك قدر ب 1,306 يدل على تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي وعليه فأفراد العينة لا يوافقون على أن المؤسسة تقدم حوافز مادية.

ب. اتجاهات آراء أفراد العينة حول أبعاد السلوك الإبداعي

تم جمع آراء أفراد العينة حول بعد الأصالة من خلال الجدول التالي:

الجدول (15): اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى الأصالة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
02	مرتفع	0,763	4,10	لدي القدرة على إيجاد حلول عملية للمشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر به الآخرون
04	مرتفع	0,934	3,84	لدي القدرة على إنتاج أفكار جديدة ذات جودة لم يسبق لها من قبل ومناسبة لعملتي
03	مرتفع	0,724	3,92	لدي القدرة على ادخال تحسينات على الأفكار المطروحة لكل المشكلات
01	مرتفع	0,548	4,16	لدي القدرة على انجاز اعمالتي بأسلوب متجدد

التحليل

			ومتطور
مرتفع	0,61339	4,0050	المتوسط المرجح العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 27

من خلال الجدول السابق يتضح؛ أن هناك درجة موافقة مرتفعة لاتجاه أفراد العينة حول البعد الأول من أبعاد السلوك الابداعي ألا وهو البعد قيادة الاصاله، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر 4,00 وانحراف معياري 0,613، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المنخفض بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بأراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (04): " لدي القدرة على انجاز اعمالى بأسلوب متجدد ومتطور "بمتوسط حسابي بلغ 4,16 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,548 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يؤكدون أن لديهم القدرة على انجاز أعمالهم بأسلوب متجدد ومتطور .

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (01): " لدي القدرة على إيجاد حلول عملية للمشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر به الآخرون " بمتوسط حسابي بلغ 4,10 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,763 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يتفقون على أن لديهم القدرة على إيجاد حلول عملية للمشكلات بطريقة مختلفة.

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03): " لدي القدرة على ادخال تحسينات على الأفكار المطروحة لكل المشكلات " بمتوسط حسابي بلغ 3,92 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,724 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تؤكد أن لديهم القدرة على ادخال تحسينات على الأفكار المطروحة لكل المشكلات.

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (02): " لدي القدرة على انتاج أفكار جديدة ذات جودة لم يسبق لها من قبل ومناسبة لعملي " بمتوسط حسابي بلغ 3,84 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,934 مما أثر في ترتيبها، هذه النتيجة تبين درجة موافقة لأفراد العينة على ان لديهم القدرة على انتاج أفكار جديدة ذات جودة لم يسبق لها من قبل ومناسبة لعملي.

الجدول (16) : اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى المرونة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
01	مرتفع	0,867	4,06	لدي القدرة على الاستفادة من الرأي المخالف والانتقادات التي توجه لي
04	مرتفع	0,947	3,96	لدي القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمتغيرات
03	مرتفع	0,781	3,96	لدي القدرة على تغيير وجهة نظري نحو المشكلة التي تعاني منها المؤسسة
02	مرتفع	0,622	4,02	لدي القدرة على إعادة ترتيب عناصر المشكلة وفق ما تتطلبه الإمكانيات والظروف المحيطة
مرتفع		0,61445	4,0000	المتوسط المرجح العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 27

من خلال الجدول السابق يتضح؛ أن هناك درجة موافقة مرتفعة لاتجاه أفراد العينة حول البعد الثاني من أبعاد السلوك الابداعي ألا وهو بعد المرونة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر 4,00 وانحراف معياري 0,614، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازلياً من مستوى الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المنخفض بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (01): " لدي القدرة على الاستفادة من الرأي المخالف والانتقادات التي توجه لي" بمتوسط حسابي بلغ 4,06 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,867 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يؤكدون ان لديهم القدرة على الاستفادة من الرأي المخالف والانتقادات التي توجه لهم.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (04): " لدي القدرة على إعادة ترتيب عناصر المشكلة وفق ما تتطلبه الإمكانيات والظروف المحيطة " بمتوسط حسابي بلغ 4,02 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,622 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يتفقون على أن لديهم القدرة على ترتيب عناصر المشكلة وفق ما تتطلبه الإمكانيات والظروف المحيطة.

التحليل

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03): " لدي القدرة على تغيير وجهة نظري نحو المشكلة التي تعاني منها المؤسسة " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,96 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,78 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تؤكد ان لديهم القدرة على تغيير وجهة نظري نحو المشكلة التي تعاني منها.

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (02): " لدي القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمتغيرات " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,96 لكن بانحراف معياري منخفض 0,94 مما أثر في ترتيبها، هذه النتيجة تبين درجة موافقة لأفراد العينة على ان لديهم القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمتغيرات.

الجدول (17): اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى القدرة على التحليل

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
02	مرتفع	0,712	4,06	لدي القدرة على اكتشاف المخالفات والأخطاء
01	مرتفع	0,586	4,06	لدي القدرة على تحليل المشكلة وفهمها واستيعابها
03	مرتفع	0,682	3,94	لدي القدرة تحليل مهام العمل وفهم العلاقات بين هذه المهام
04	مرتفع	0,793	3,94	لدي القدرة على إعادة تنظيم الأفكار وفق أسس علمية مدروسة
مرتفع		0,57809	4,0000	المتوسط المرجح العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 27

من خلال الجدول السابق يتضح؛ أن هناك درجة موافقة مرتفعة لاتجاه أفراد العينة حول البعد الثالث من أبعاد السلوك الابداعي ألا وهو بعد القدرة على التحليل، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر 4,00 وانحراف معياري 0,578، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المنخفض بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (02): " لدي القدرة على تحليل المشكلة وفهمها واستيعابها " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4,06 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,586 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يؤكدون أن لديهم القدرة على تحليل المشكلة وفهمها واستيعابها.

التحليل

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (01): " لدي القدرة على اكتشاف المخالفات والأخطاء " بمتوسط حسابي بلغ 4,06 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,712 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يتفوقون على أن لديهم القدرة على اكتشاف المخالفات والأخطاء.
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03): " لدي القدرة تحليل مهام العمل وفهم العلاقات بين هذه المهام " بمتوسط حسابي بلغ 3,94 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,682 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تؤكد ان لديهم القدرة على تحليل مهام العمل وفهم العلاقات بين هذه المهام.
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (04): " لدي القدرة على إعادة تنظيم الأفكار وفق أسس علمية مدروسة " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,94 لكن بانحراف معياري منخفض 0,793 مما أثر في ترتيبها، هذه النتيجة تبين درجة موافقة لأفراد العينة على ان لديهم القدرة على إعادة تنظيم الأفكار وفق أسس علمية مدروسة.

الجدول (18) : اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى الطلاقة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
02	مرتفع	0,654	3,98	لدي القدرة على انتاج أكبر عدد من الأفكار والحلول لمشكلة ما
03	مرتفع	0,769	3,98	لدي القدرة على توليد الأفكار
04	مرتفع	0,804	3,92	لدي القدرة على التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا
01	مرتفع	0,880	4,04	لدي القدرة على تحليل تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه
مرتفع		0,61412	3,9800	المتوسط المرجح العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 27

من خلال الجدول السابق يتضح؛ أن هناك درجة موافقة مرتفعة لاتجاه أفراد العينة حول البعد الرابع من أبعاد السلوك الابداعي ألا وهو بعد الطلاقة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر 3,98 وانحراف معياري 0,614، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المنخفض بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

التحليل

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (04): " لدي القدرة على تحليل تفاصيل العمل و مراحلہ قبل البدء في تنفيذه "بمتوسط حسابي بلغ 4,04 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,880 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يؤكدون ان لديهم القدرة على تحليل تفاصيل العمل و مراحلہ قبل البدء في تنفيذه.
 - جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (01): " لدي القدرة على انتاج أكبر عدد من الأفكار والحلول لمشكلة ما " بمتوسط حسابي بلغ 3,98 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,654 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يتفقون على أن لديهم القدرة على انتاج أكبر عدد من الأفكار والحلول لمشكلة ما.
 - جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02): " لدي القدرة على توليد الأفكار " بمتوسط حسابي بلغ 3,98 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,769 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تؤكد ان لديهم القدرة على توليد الأفكار.
 - جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (03): " لدي القدرة على التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا " بمتوسط حسابي بلغ 3,92 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,804 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين درجة موافقة لأفراد العينة على ان لديهم القدرة على التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا.
- الجدول (19) : اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى الحساسية للمشكلات**

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
02	مرتفع	0,669	4,04	لدي القدرة على طرح بدائل عديدة وتطويرها في التعامل مع المشكلات
03	مرتفع	0,606	4,00	لدي القدرة على معرفة الأسباب المؤدية الى المشكلة
01	مرتفع	0,724	4,08	لدي القدرة على معرفة أوجه الخلل او الضعف في العمل الذي أقوم به في الوقت المناسب
04	مرتفع	1,010	3,86	لدي القدرة على امتلاك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل
مرتفع		0,54747	3,9950	المتوسط المرجح العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 27

من خلال الجدول السابق يتضح؛ أن هناك درجة موافقة مرتفعة لاتجاه أفراد العينة حول البعد الأول من أبعاد السلوك الابداعي ألا وهو البعد قيادة الاصاله، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر 3,99 وانحراف معياري 0,547، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازلياً من مستوى الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المنخفض بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بأراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (03): " لدي القدرة على معرفة أوجه الخلل أو الضعف في العمل الذي أقوم به في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي بلغ 4,08 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,724 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يؤكدون ان لديهم القدرة على معرفة أوجه الخلل أو الضعف في العمل الذي أقوم به في الوقت المناسب.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (01): " لدي القدرة على طرح بدائل عديدة وتطويرها في التعامل مع المشكلات " بمتوسط حسابي بلغ 4,04 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,669 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يتفقون على أن لديهم القدرة على طرح بدائل عديدة وتطويرها في التعامل مع المشكلات.

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02): " لدي القدرة على معرفة الأسباب المؤدية الى المشكلة " بمتوسط حسابي بلغ 4,00 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,606 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تؤكد ان لديهم القدرة على معرفة الأسباب المؤدية الى المشكلة.

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (04): " لدي القدرة على امتلاك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,86 لكن بانحراف معياري مرتفع 1,010 ، يدل على تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي و عليه فأفراد العينة لا يوافقون على هذه النتيجة تبين درجة موافقة لأفراد العينة على ان لديهم القدرة على امتلاك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.

الجدول (20) : اتجاهات أراء أفراد العينة على مستوى المخاطرة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
03	مرتفع	1,015	3,70	لدي القدرة على مواجهة مخاطر تطبيق الأفكار الجديدة
04	مرتفع	1,102	3,36	لدي القدرة على تخصيص الأموال الكافية لتنفيذ

التحليل

				ومتابعة أفكار تتسم بمخاطر عالية
02	مرتفع	0,954	3,78	لدي القدرة على العمل في فريق تسوده روح المخاطرة
01	مرتفع	0,937	3,98	لدي القدرة على تحمل مسؤولية تبني الأفكار الجديدة
مرتفع		0,82637	3,7050	المتوسط المرجح العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 27

من خلال الجدول السابق يتضح؛ أن هناك درجة موافقة مرتفعة لاتجاه أفراد العينة حول البعد الأول من أبعاد السلوك الابداعي ألا وهو البعد قيادة الاصاله، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر 3,70 وانحراف معياري 0,826، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المنخفض بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بأراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (04): " لدي القدرة على تحمل مسؤولية تبني الأفكار الجديدة"بمتوسط حسابي بلغ 3,98 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,937 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يؤكدون ان لديهم القدرة على تحمل مسؤولية تبني الأفكار الجديدة.
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (03): " لدي القدرة على العمل في فريق تسوده روح المخاطرة" بمتوسط حسابي بلغ 3,78 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0,954 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يتفقون على أن لديهم القدرة على العمل في فريق تسوده روح المخاطرة.
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (01): " لدي القدرة على مواجهة مخاطر تطبيق الأفكار الجديدة" بمتوسط حسابي بلغ 3,70 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري مرتفع 1,015 يدل على تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي وعليه فأفراد العينة لا يوافقون على أن لديهم القدرة على مواجهة مخاطر تطبيق الأفكار الجديدة.
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (02): " لدي القدرة على تخصيص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطر عالية " بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3,36 لكن بانحراف معياري مرتفع 1,102 يدل على تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي وعليه فأفراد العينة ليست لديهم القدرة على تخصيص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة أفكار مواجهة تطبيق الأفكار الجديدة.

3.4 نتائج الفرضيات :

يجب التأكد من أن المجتمع خاضع لتوزيع طبيعي، وذلك لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية ثم نقوم بالتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها.

1.3.4 اختبار التوزيع الطبيعي :

للتأكد اذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أولاً، نقوم باستخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف بحيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن " العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي " مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن " العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي " واذا كانت قيمة (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (ألفا)، فإنه يخضع للتوزيع الطبيعي .

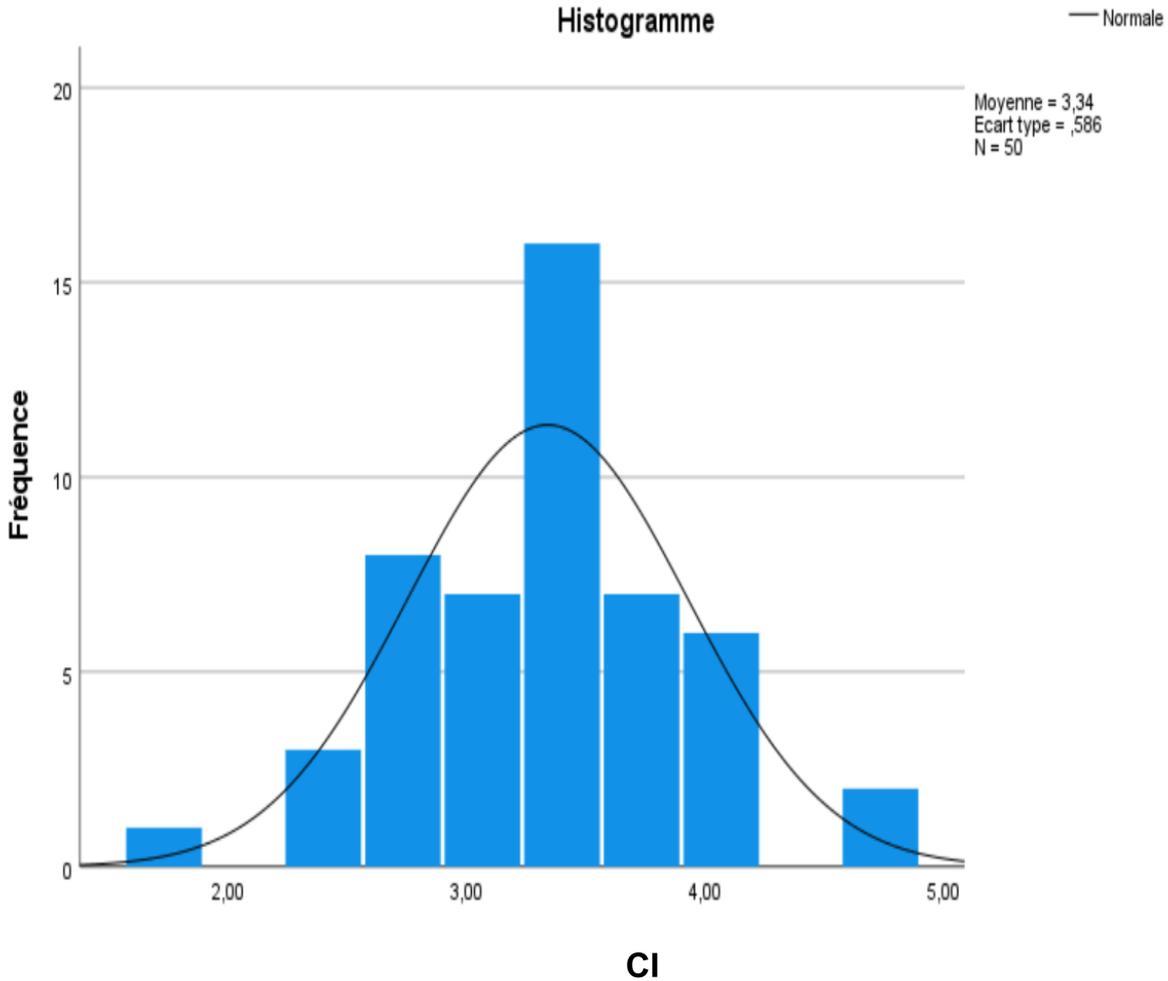
جدول رقم (21): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف)

الرقم	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة sig
اختبار كولمجروف - سمرنوف Kolomogorov-smirnov	0,137	0,069
اختبار شابيرو Shapiro-wilk	0,954	0,052

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS27

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة اختبار كولمجروف- سمرنوف واختبار شابيرو كانت جيدة اذ تجاوزت مستوى الدلالة المعتمد، كذلك بالنسبة لمستوى الدلالة المتحصل عليه في الاختبارين كان أكبر من 0,05 وعليه فهذه النتائج تثبت أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية وهذا ما يؤكد ذلك شكل منحنى قوس (Gausse) الذي يتخذ شكل الجرس.

الشكل (03) : منحنى بياني للتوزيع الطبيعي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 27

4-3-2- إختبار الفرضية الرئيسية وتفسير النتائج:

أ. نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق أبعاد السلوك الابداعي.

للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام نتائج التباين للإنحدار والجدول

(22) يبين ذلك:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الإنحدار	1,644	1	1,644	6,735	0,013
الخطأ	11,713	48	0,244		
المجموع الكلي	13,357	49			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 27 يتبين من الجدول السابق أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث وصلت قيمة F المحسوبة 6,735 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبقية احتمالية 0,013 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0,05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية.

ومن أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل الذي يتمثل في التمكين الوظيفي والمتغير التابع المتمثل في السلوك الإبداعي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، تم تلخيص أهم النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الإنحدار لأثر التمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t المسحوبة	قيمة الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
التمكين الوظيفي	0,312	2,595	0,013	6,735	0,351	0,123	0,013

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 27 من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23) نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي في العينة محل الدراسة، مما يشير الى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 6,735 هي أكبر من الجدولية وأيضا قيمة t البالغة 2,595 بمستوى دلالة 0,013، و نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,351 أي أن قيمته تدل على أن الارتباط إيجابي لكنه ضعيف بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0,123 أي أن 12,3% من التغيرات الحاصلة في السلوك الإبداعي ترجع الى التغيرات الحاصلة في التمكين الوظيفي، أما العلاقة الرياضية للإنحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي :

$$Y = 0,312x + 2,904$$

التحليل

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في التمكين الوظيفي بدرجة واحدة تؤدي الى التغيير الطردي في Y بمقدار 0,312 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال أبعاده الستة (الأصالة، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) ، ونقبل الفرضية البديلة (المطروحة) أي :

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي.

ب. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وتفسير النتائج:

❖ الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق بعد الأصالة.

الجدول (24) : نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الوظيفي في تحقيق بعد الأصالة

المتغير التابع	معامل الانحدار B	قيمة t المسحوبة	قيمة الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
الأصالة	0,285	1,960	0,056	3,843	0,272	0,074	0,056

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 27

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (24) أن هناك علاقة لكنها ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التمكين الوظيفي وبعد الأصالة حسب آراء العينة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 3,843 وهي أصغر من قيمتها الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة 1,960 بمستوى دلالة 0,056 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، و نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,272 أي أن قيمته تدل على أن الارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0,074 أي أن 7,4% من التغيرات الحاصلة في السلوك الإبداعي ترجع الى التغيرات الحاصلة في التمكين الوظيفي، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y = 0,285x + 3,054$$

من خلال المعادلة يمكن القول إن التغيير في التمكين الوظيفي بدرجة واحدة تؤدي الى التغيير الطردي في Y بمقدار 0,285 درجة. وعلى ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال بعد "الأصالة"، ونرفض الفرضية البديلة (المطروحة) أي :

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال بعد الأصالة.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية**

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق بعد المرونة.

الجدول (25) : نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الوظيفي في تحقيق بعد المرونة

المتغير التابع	معامل الانحدار B	قيمة t المسحوبة	قيمة الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
المرونة	0,333	2,325	0,024	5,406	0,318	0,101	0,024

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 27

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (25) أن هناك علاقة لكنها ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التمكين الوظيفي وبعد المرونة حسب آراء العينة محل الدراسة، مما يشير الى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 5,406 وهي أصغر من قيمتها الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة 5,938 بمستوى دلالة 0,024، و نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,318 أي أن قيمته تدل على أن الارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0,101 أي أن 10,1 % من التغيرات الحاصلة في السلوك الإبداعي ترجع الى التغيرات الحاصلة في التمكين الوظيفي، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y = 0,333x + 2,886$$

من خلال المعادلة يمكن القول إن التغيير في التمكين الوظيفي بدرجة واحدة تؤدي الى التغيير الطردي في Y بمقدار 0,333 درجة، وعلى ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال بعد المرونة، ونرفض الفرضية البديلة (المطروحة) أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال بعد المرونة.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة**

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال بعد القدرة على التحليل.

الجدول (26) : نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الوظيفي في تحقيق بعد القدرة على التحليل

المتغير التابع	معامل الانحدار B	قيمة t المسحوبة	قيمة الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
القدرة على التحليل	0,410	3,164	0,003	10,012	0,415	0,173	0,003

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 27

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (26) أن هناك علاقة لكنها ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التمكين الوظيفي وبعد القدرة على التحليل حسب أراء العينة محل الدراسة، مما يشير الى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 10,012 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وأيضا قيمة t البالغة 3,164 بمستوى دلالة 0,003، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,415 أي أن قيمته تدل على أن الارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0,173 أي أن 17,3% من التغيرات الحاصلة في القدرة على التحليل ترجع الى التغيرات الحاصلة في التمكين الوظيفي، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y = 0,410x + 2,632$$

من خلال المعادلة يمكن القول إن التغيير في التمكين الوظيفي بدرجة واحدة تؤدي الى التغيير الطردي في Y بمقدار 0,410 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال بعد القدرة على التحليل، ونقبل الفرضية البديلة (المطروحة) أي: يوجد ايجابي أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال بعد القدرة على التحليل.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة الطلاقة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال بعد الطلاقة.

الجدول (27) : نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الوظيفي في تحقيق بعد الطلاقة

المتغير التابع	معامل الانحدار B	قيمة t المسحوبة	قيمة الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
الطلاقة	0,193	1,301	0,199	1,93	0,185	0,043	0,199

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 27

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (27) أن هناك علاقة لكنها ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التمكين الوظيفي وبعد الطلاقة حسب آراء العينة محل الدراسة، هذا ما تشير اليه قيمة $R = 0,185$ ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 1,93 وهي أصغر من قيمتها الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة 1,301 بمستوى دلالة 0,199 ، و نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,185 أي أن قيمته تدل على أن الارتباط طردي ضعيف جدا بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0,043 أي أن 4,3% من التغيرات الحاصلة في الطلاقة ترجع الى التغيرات الحاصلة في التمكين الوظيفي، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y = 0,193x + 3,334$$

من خلال المعادلة يمكن القول إن التغيير في التمكين الوظيفي بدرجة واحدة تؤدي الى التغيير الطردي في Y بمقدار 0,193 درجة، وعلى ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال بعد الطلاقة، ونرفض الفرضية البديلة (المطروحة) أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال بعد الطلاقة.

❖ الفرضية الفرعية الخامسة

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال بعد الحساسية للمشكلات.

الجدول (28) : نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الوظيفي في تحقيق بعد الحساسية للمشكلات

المتغير التابع	معامل الانحدار B	قيمة t المسحوبة	قيمة الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
الحساسية للمشكلات	0,297	2,324	0,024	5,399	0,318	0,101	0,024

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 27

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (28) أن هناك علاقة لكنها ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التمكين الوظيفي وبعد الحساسية للمشكلات حسب آراء العينة محل الدراسة، مما يشير الى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 5,399 وهي أصغر من قيمتها الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة 2,324 بمستوى دلالة 0,024 ، و نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,318 أي أن قيمته تدل على أن الارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0,101 أي أن 10,1% من التغيرات الحاصلة في السلوك الإبداعي ترجع الى التغيرات الحاصلة في التمكين الوظيفي، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y = 0,297x + 3,003$$

من خلال المعادلة يمكن القول إن التغيير في التمكين الوظيفي بدرجة واحدة تؤدي الى التغيير الطردي في Y بمقدار 0,297 درجة، وعلى ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال بعد الحساسية للمشكلات، ونرفض الفرضية البديلة (المطروحة) أي: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال بعد الحساسية للمشكلات.

❖ الفرضية الفرعية السادسة

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال بعد المخاطرة.

الجدول (29) : نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الوظيفي في تحقيق بعد المخاطرة

المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة t المسحوبة	قيمة الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
المخاطرة	0,356	1,809	0,077	3,273	0,253	0,064	0,077

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 27

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (29) أن هناك علاقة لكنها ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التمكين الوظيفي وبعد المخاطرة حسب آراء العينة محل الدراسة، مما يشير الى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 3,273 وهي أصغر من قيمتها الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة 1,809 بمستوى دلالة 0,077، و نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,253 أي أن قيمته تدل على أن الارتباط طردي ضعيف جداً بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0,064 أي أن 6,4% من التغيرات الحاصلة في السلوك الإبداعي ترجع الى

التغيرات الحاصلة في التمكين الوظيفي، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y = 0,356x + 2,516$$

من خلال المعادلة يمكن القول إن التغيير في التمكين الوظيفي بدرجة واحدة تؤدي الى التغيير الطردي في Y بمقدار 0,356 درجة، وعلى ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال بعد الطلاقة، ونرفض الفرضية البديلة (المطروحة) أي: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين الوظيفي في تحقيق السلوك الإبداعي من خلال بعد المخاطرة.

6. نتائج الدراسة

1.5 خاتمة



2.5 النتائج



3.5 التوصيات



4.5 الدراسات المقترحة



1.5. الخاتمة :

من خلال ما تقدم في هذه الدراسة التي حاولنا فيها التعرف على أثر التمكين الوظيفي في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بأبعاده (الأصالة، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة)، توصلنا من خلالها أن أثر تبني التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين، يتضمن منح المرؤوس الحرية والاستقلالية في العمل، وتدعيم دور المشاركة الفعالة للعاملين على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة وتقديم الحافز المادي والمعنوي لتشجيع العاملين على ممارسة السلوك الإبداعي الذي يعد أحد أهم عناصر النجاح في المؤسسات الحالية، لما له دور في ضمان استمرارها وتعزيز موقعها التنافسي.

فبعدما تطرقنا للمفاهيم الأساسية للتمكين الوظيفي والمفاهيم المتعلقة بالسلوك الإبداعي وأبعاده كان لابد علينا الربط بين المتغيرين عن طريق اسقاط الدراسة النظرية على الواقع، وبغرض الوقوف على أثر تطبيق التمكين الوظيفي في تنمية السلوك الإبداعي اعتمادا على توزيع الاستبيان على عينة من موظفي المؤسسة من أجل الوصول الى الاستنتاجات النظرية والميدانية التي تخدم الدراسة.

2.5. النتائج :

❖ النتائج النظرية:

توصلنا من خلال الجانب النظري للدراسة الى جملة من النتائج يمكن اختصارها فيما يلي:

- التمكين الوظيفي هو مفهوم اداري يركز الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين؛
- السلوك الإبداعي هو السلوك الذي يقوم به الأفراد من استحداث أفكار وأساليب عمل جديدة غير مألوفة وعلى غير المعتاد؛
- التمكين الوظيفي يعتبر عاملا أساسيا وحاسما لزيادة رغبة العاملين بتحمل المخاطر من خلال تقديم أفكار جديدة، كذلك تبين أن التمكين ضروري لإثارة وإدارة الابداع في المنظمات حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من استمرار العوائق البيئية والتنظيمية وأن اتخاذ الحرية في عملية اتخاذ القرار يساهم في تحسين مستوى الطاقة الإبداعية لدى العاملين.

❖ النتائج الميدانية:

من خلال دراستنا وتحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل، توصلنا الى النتائج الرئيسية التالية:

- أظهرت النتائج أن هناك موافقة متوسطة ذات دلالة إحصائية من طرف أفراد عينة الدراسة من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة على أهمية تطبيق التمكين الوظيفي في المؤسسات العمومية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,34 وهي درجة متوسطة وفق سلم ليكارث الخماسي؛
- أظهرت نتائج الاستبيان موافقة عالية من طرف أفراد العينة على مستوى أبعاد السلوك الإبداعي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة، حيث احتل بعد الاصالاة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,00، احتل بعد المرونة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4,00، واحتل بعد القدرة على التحليل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4,00، حيث احتل بعد الحساسية للمشكلات المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,99، تلاه بعد الطلاقة بمتوسط حسابي بلغ بمتوسط حسابي بلغ 3,98، فيما احتل بعد المخاطرة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3,70،
- أظهرت نتائج الاستبيان كذلك أن هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التمكين الوظيفي) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وهذا ما دفعنا الى رفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للتمكين الوظيفي في تنمية السلوك الإبداعي من خلال أبعاده الستة (الأصالاة، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة)" ونقبل الفرضية البديلة (المطروحة): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للتمكين الوظيفي في تنمية السلوك الإبداعي من خلال أبعاده الستة (الأصالاة، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة)، حيث توصلنا الى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين المتغير المستقل والتابع بلغت 35,1%، وهذا ما يؤكد الأثر الفاعل لالتزام المؤسسات العمومية بتمكين موظفيها في تنمية سلوكهم الإبداعي. هذه النتيجة تتوافق جزئياً مع دراسة (موفق سعودي، 2018) حيث توصلوا الى ان درجة الارتباط بين التمكين والسلوك الإبداعي بلغت 66.1%،
- احتل بعد القدرة على التحليل المرتبة الأولى من حيث درجة تأثره بالتمكين الوظيفي اذ بلغت درجة الارتباط 41,5%، وهذا يدل أنه كلما مكنت المؤسسة موظفيها التمكين وأعطتهم الصلاحيات أكثر كلما زادت قدرتهم على التحليل خاصة عند ظهور المشاكل والأزمات. هذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت اليه دراسة (يهوري نبيل، 2023) الذي وجد علاقة ارتباط تقدر ب 76.6% بين التمكين الوظيفي والقدرة على التحليل وبالتالي احتل بعد القدرة على التحليل في دراسته أيضاً المرتبة الأولى في وجود ابعاد أخرى كالمخاطرة، الاصالاة والحساسية للمشكلات.
- احتل بعد المرونة والحساسية للمشكلات المرتبة الثانية من حيث تأثره بالتمكين الوظيفي اذ بلغت نفس درجة الارتباط 31,8%، وهذا يدل على أنه كلما مكنت المؤسسة موظفيها على القدرة على التكيف والتعامل بفعالية مع التحديات والمشكلات المختلفة، زادت قدرتهم على تغيير الخطط والاستراتيجيات

- والتكيف مع الأفكار والتأقلم مع المتغيرات والتحولت. هذه النتيجة لا تتوافق مع دراستي كل من (سعودي وموفق، 2018) و (يهوري نبي، 2023) أين احتل بعد الحساسية للمشكلات المرتبة الأخيرة من حيث درجة ارتباطه مع التمكين الوظيفي إذ بلغت قيمة الارتباط في دراستيهما 72.9%.
- احتل بعد الاصاله المرتبة الثالثة من حيث درجة تأثره بالتمكين الوظيفي إذ بلغت درجة الارتباط 27,2%، وهذا يدل أنه كلما مكنت المؤسسة موظفيها على الابتكار والتفكير بطرق غير تقليدية ومبتكرة، زادت قدرتهم على اكتشاف حلول جديدة ومبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة ويزيد من رضا الموظفين والانخراط والابداع.
- احتل بعد المخاطرة المرتبة الرابعة من حيث درجة تأثر التمكين الوظيفي إذ بلغت درجة الارتباط 25,3%، وهذا يدل على أنه كلما مكنت المؤسسة موظفيها على الاستعداد لتحمل المخاطر والقفز الى المجهول بغية تحقيق النجاح، زادت شجاعتهم في تقييم المخاطر بعناية واتخاذ القرارات المدروسة من حيث الجرأة والمخاطرة.
- احتل بعد الطلاقة المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث درجة تأثره بالتمكين الوظيفي إذ بلغت درجة الارتباط 18.5%، هذا وان كانت درجة التأثير ضعيفة الا انها تدل أنه كلما مكنت المؤسسة موظفيها في القدرة على التعبير بوضوح عن الأفكار والمشاعر بسلاسة وثقة كلما زادت فعالية التواصل مع الموظفين وبناء علاقات قوية مما يؤدي الى تحقيق التغيير والتأثير الإيجابي في نجاح نشأة المؤسسة. هذه النتيجة لا تتوافق مع ما توصل اليه دراسة (سعودي وموفق، 2018) إذ احتل بعد الطلاقة المرتبة الأولى وبدرجة ارتباط قدرت ب 49.9%.

3.5. التوصيات :

- في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الحالية، فإننا نوصي بما يلي:
- التركيز على الجانب الذاتي وأخذه بعين الاعتبار عند استهداف السلوك الإبداعي؛
- ضرورة اعتماد أساليب التمكين الوظيفي من طرف ادارة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة وذلك للتعلم بهذا الجانب نظرا لأهميته في توجيه سلوك العاملين نحو الابداع؛
- إمكانية الاستفادة من فقرات الاستبانة ونتائج الدراسة الحالية لإعداد البرامج التدريبية التي تساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا في المؤسسة وتحفيزهم من خلال التركيز على بعدي تفويض الصلاحية والتحفيز والتشجيع للعاملين من أجل العمل على زيادة مستوى الابداع للعاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة_؛
- الحاجة الى اهتمام الإدارة العليا في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة_ بالعاملين المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة بدعمهم ماديا واعتباريا؛

- تبني فكرة الابداع على مستوى المؤسسة ككل والذي يتطلب مشاركة كل فرد في المؤسسة من أصغر موظف الى الإدارة العليا لتطبيق الفكرة الإبداعية؛
- توفير المناخ المناسب لبيئة العمل من خلال تبني أسلوب المشاركة والتعاون وتبادل المعلومات بين جميع المستويات بما يدعم التمكين وتنمية السلوك الإبداعي فيها.

4.5. الدراسات المقترحة في هذا المجال :

بعد عرضنا لموضوع البحث والنتائج اقترحنا التوصيات التي نراها مفيدة، طرأت لنا نقاط أخرى مازالت مجهولة ويمكن أن تكون موضوعات بحوث مستقبلية أخرى واشكاليات تنتظر المعالجة، ومن أهمها ما يلي:

- أثر التدريب الالكتروني في تمكين العاملين؛
- دور الشبكات المعلوماتية في تعزيز السلوك الابداعي؛
- التعمق في دراسة معوقات التمكين الوظيفي التي تواجه الشركات وإيجاد الحلول لها.

7. قائمة المراجع

1.6 المراجع العربية



2.6 المراجع الأجنبية



1.6 قائمة المراجع والمصادر

المصادر

- القرآن الكريم، سورة الأحقاف، الآية رقم: 09، رواية ورش
- القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية رقم: 110، رواية ورش

الكتب باللغة العربية

- احسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، (2013) إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى
- د موساوي عبد النور، د يوسف بركان، الاحصاء **statistique1**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر ص 09
- نداء محمد الصوص، مبادئ الاحصاء، دار جنادين للنشر والتوزيع، الرياض السعودية، 2007
- صالح رشيد بطارسة، الاحصاء والاحتمالات، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن عمان 2010 ص 17
- سارة إبراهيم مرزوق، (2020)، أثر التمكين على الابداع لدى العاملين، عمان، زمزم ناشرون وموزعون
- الجادري م، 2007، الاحصاء الوصفي في العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن.
- حسن ماهر، 2004، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار كندي للنشر
- موساوي عبد النور، يوسف بركان، 2009، الاحصاء **statistique**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة-الجزائر.
- نداء محمد الصوص، 2007، مبادئ الإحصاء، دار الجندين للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية.
- صالح رشيد بطارسة، 2010، الإحصاء والاحتمالات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان.

2.1.6. الأطروحات و المذكرات :

- خولة خميس عبيد، (2003)، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، جامعة عين شمس
- محمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا الأردن 2008
- محمد ذيب المبيضين، (2008)، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية

- خالد سعيد أبو هتلة، (2008)، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منظمة بنوك بالمملكة العربية السعودية جامعة مودة
- هيثم محمد العطار، (2011_2012)، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين السنة الجامعية
- محمود احمد عبد الله الفياض، (2005) تمكين العاملين كمدخل اداري وأثره على القدرة التنافسية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن
- سلامة "محمد وليد " سالم سلامة، (2006)، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية
- الزالملي، محمد يوسف، (2015)، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية
- عامر خضير الكبسي، (2005)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية
- مطر عبد المحسن الجميلي، (2008)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير فرع العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية
- العميان محمود، (2008) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، مصر
- يحيى سليم ملحم، (2006)، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة
- أبو بكر بو سالم، (2005)، دور التمكين الإداري في التمييز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه في علم التسيي، جامعة فاروق بلقايد، تلمسان، الجزائر
- سعيد بن شعبان حامد، (2004)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر
- الطريس محمد، (2017)، أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة شقراء
- بودرجه رمزي، 2016، الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على صورة المؤسسة من وجهة نظر المستهلك - دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اتصال تسويقي، قسم العلوم التجارية، جامعة البليدة 2، الجزائر
- عوض عاطف، 2013، أثر تطبيق عناصر الابداع في التطوير التنظيمي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، جامعة القلمون -لبنان-
- حسن رضا حاتم علي، 2003، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا -السعودية-

- عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، 2016، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، جامعة الشرق الأوسط
- أحمد جما وزيد الهويدي، 2003، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية الفكر الإبداعي، دار الكتاب الجامعي
- أحمد سعيد جوال، 2015، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بو علي - الشلف -.
- العجلة توفيق، 2009، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العازمي محمد، 2006، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية
- جروان فتحي، 1998، الموهبة والتفوق الإبداعي، الطبعة الأولى، الامارات، دار الكتاب الجامعي.
- محمد لمين مراكشي، 2011، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، جامعة سعد دحلب البلدية
- حاتم علي رضا، 2013، الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية
- قرماش وهيبة، 2014، مقومات الابداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر 3
- بديسي فهيمة وآخرون، 2011، تنمية الابداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي: الابداع والتغير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر
- بالمهدي يوسف وحنطور حليلة، لوحة القيادة كمدخل تحفيزي لتحسين الأداء الموظفين وتفعيل ابداعهم، البلدية، الجزائر
- عنان الجعبري، 2010، دور الابداع الداري في تحسين الأداء الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين

3.1.6. المجالات :

- أيمن عودة، وعبد الكريم عقلة أخو رشيد، (2009)، التمكين الإداري وأثره في الابداع الإداري في جامعة الأردن، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال 240، الأردن
- جواد محسن مرضي، (2011)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العدد (12)

- عادل ذaker النعمة، أمال سرحان سليمان، (2012) دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين العراق، المجلد 34، العدد (108)
- أميرة محمد الحموري، راتب سلامة السعود، (2010)، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مجلة مودة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، فلسطين، المجلد 25، العدد (7)
- باسم عبد الحسين، (2012)، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخرانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 31
- عادل ذaker النعمة، أمال سرحان سليمان، (2012)، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، مجلة تنمية الرافدين العراق، المجلد 34، العدد (108)
- ابتسام عبد الرحمان حلواني، (2001) أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه، دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية السعودية، العدد (43)
- أحمد فتحي أبو كريم، (2012)، درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعة سعود والامام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، السعودية، العدد (38)
- عباس حسين جواد، (2000)، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط راس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة اهل البيت عليهم السلام، العراق، العدد (5)
- محمد أحمد طيبي، 2001، تنمية قدرات التفكير الإبداعي -عمان- دار المسيرة للنشر
- توفيق العجلة، يوسف بحر، 2011، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي -غزة- مجلة الجامعة الإسلامية المجلد (9)
- مؤيد سعيد السالم، 1999، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي في المنظمة، مجلة دراسة العلوم الإدارية المجلد (26) العدد (1)
- أميمة الدهان، 1989، الابداع والسلوك الإبداعي في المنظمة، مجلة تنمية الرافدين، العدد (29) -العراق-
- محمد أحمد عربي راسم البناء، 2017، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة -فلسطين- 10 - الطراونة والآخرين، 2012، نظرية المنظمة، عمان دار حامد للنشر والتوزيع

- م عالية جواد محمد علي، 2016، دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد
 - أثير حسو إسحاق، 2012، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الإداري في المؤسسات الصناعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (26)
 - عيد رمضان، 2004، الثقافة التنظيمية ومناخ الابداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر، مجلة مستقبل التربية العربية
 - الشبيني هاشم، 1997، الابداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، القاهرة، مجلة التنمية الإدارية
- مواقع الأنترنت:

<http://manara.com/post137>, 2024, p 45

2.6. المراجع الأجنبية :

- Uma sekaran, ” **research methods for business building approach** “, john wibey& sons (asia) pte, ltd, fourth edition sigapore ,2003, p 494
- Yin R, 2003, case study research –design and methods–, applied social reaserch methods series , 3rd edition , vol , 05
- Yukl, Gary A. and Becker, Wendy S. (2006), ‘Effective Empowerment in Organisations’, Organisations Management Journal, 3(3): 210–231.
- Oduma, Caroline and Were, S. (2014). Influence of Career Development on Employee Performance in The Public University, A Case of Kenyatta University. International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship, 1(August), 1–16.
- Gao, Y., Chen, Z., & Cheng, T. C. E. (2020). Impact of empowering leadership on innovative behavior: Evidence from China. Journal of Business Research, 110, 308–319.

8. الملاحق

الملحق رقم (01) : الاستبيان

تم اعداد هذه الاستبانة في إطار بحث علمي بعنوان: " أثر التمكين الوظيفي في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات العمومية دراسة حالة الجزائرية للمياه - وحدة ميلا -، ونظرا لأهمية آرائكم حول الموضوع قمنا باختياركم كعينة لهذه الدراسة، وعليه نرجو منكم التفضل بالإجابة على فقراتنا بدقة وموضوعية. ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

اشراف : د. بوجدة رمزي

الطالبتين:

- حيور أميمة

- بن دادة حورية

المحور الأول: التمكين الوظيفي

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
01	يفوض لي مديري الصلاحيات اللازمة لأداء عملي				
02	يقوم مديرنا بتوزيع المسؤوليات على العاملين تبعا لاختصاصهم				
03	هناك ثقة بين المديرين والعاملين في مجال العمل				
04	يمنح المدير الصلاحيات للموظفين ذوي الخبرة و المهارات				
05	استفيد من مختلف الدورات التدريبية التي تنظمها مؤسستي				
06	توفر لنا المؤسسة برامج تدريبية متنوعة تستجيب لتطلعاتنا				
07	إضافة برامج تدريبية بشكل دوري ومستمر				
08	تقدم لي المؤسسة حوافز مادية (مكافآت مالية وهدايا....)				
09	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهد الذي ابذله				

الملاحق

					يسمح لي نظام الاتصالات في المؤسسة بالتعبير عن آرائي و أفكار	10
					توفر لي المؤسسة وسائل اتصال متنوعة للتواصل مع الإدارة	11
					يمكنني جو العمل بالمؤسسة من نقل مهاراتي لزملائي	12
					يتم تشجيعنا على العمل ضمن فريق لتحقيق اهداف محددة	13
					يحفزني رئيسي على استخدام مهاراتي وخبرتي في العمل	14
					يشاركني المدير في عملية اتخاذ القرار	15

المحور الثاني: السلوك الإبداعي

درجات سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
البعد أولاً: الأصالة (التفكير خارج الصندوق)						
					لدي القدرة على إيجاد حلول عملية للمشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر به الآخرون	01
					لدي القدرة على إنتاج أفكار جديدة ذات جودة لم يسبق لها من قبل ومناسبة لعملي	02
					لدي القدرة على ادخال تحسينات على الأفكار المطروحة لكل المشكلات	03
					لدي القدرة على انجاز اعماله بأسلوب متجدد ومتطور	04
البعد الثاني: المرونة						
					لدي القدرة على الاستفادة من الراي المخالف والانتقادات التي توجه لي	05
					لدي القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمتغيرات	06

الملاحق

					لدي القدرة على تغيير وجهة نظري نحو المشكلة التي تعاني منها المؤسسة	07
					لدي القدرة على إعادة ترتيب عناصر المشكلة وفق ما تتطلبه الإمكانيات والظروف المحيطة	08
البعد الثالث: القدرة على التحليل						
					لدي القدرة على اكتشاف المخالفات والأخطاء	09
					لدي القدرة على تحليل المشكلة وفهمها واستيعابها	10
					لدي القدرة تحليل مهام العمل وفهم العلاقات بين هذه المهام	11
					لدي القدرة على إعادة تنظيم الأفكار وفق أسس علمية مدروسة	12
البعد الرابع: الطلاقة						
					لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والحلول لمشكلة ما	13
					لدي القدرة على توليد الأفكار	14
					لدي القدرة على التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا	15
					لدي القدرة على تحليل تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه	16
البعد الخامس: الحساسية للمشكلات						
					لدي القدرة على طرح بدائل عديدة وتطويرها في التعامل مع المشكلات	17
					لدي القدرة على معرفة الأسباب المؤدية الى المشكلة	18
					لدي القدرة على معرفة أوجه الخلل او الضعف في العمل الذي أقوم به في الوقت المناسب	19
					لدي القدرة على امتلاك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الاخرون في العمل	20
البعد السادس: المخاطرة						
					لدي القدرة على مواجهة مخاطر تطبيق الأفكار الجديدة	21
					لدي القدرة على تخصيص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة أفكار	22

الملاحق

					تتسم بمخاطر عالية	
					لدي القدرة على العمل في فريق تسوده روح المخاطرة	23
					لدي القدرة على تحمل مسؤولية تبني الأفكار الجديدة	24

البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة - فأكثر

المستوى التعليمي: مستوى ثانوي وأقل تقني سامي ليسانس

مهندس دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6 - إلى أقل من 10 سنوات

من 11 - إلى أقل من 15 سنة من 16 سنة فأكثر

الملحق رقم (02) :

قائمة أساتذة محكمي الاستبيان

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	جامعة الانتماء
د. رحيم إبراهيم	أستاذ محاضر - أ -	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
د. هولي فرحات	أستاذ محاضر - أ -	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
د. الوافي حمزة	أستاذ محاضر - ب -	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
د. معاذ ميمون	أستاذ محاضر - ب -	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
د. بن الطيب علي	أستاذ مساعد - ب -	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

الملحق رقم (03) : مخرجات SPSS

الصدق التكويني لأداة الاستبيان

Corrélations

		DP	الإصالة	المرونة	التحليل	الطلاقة	الحساسية للمشكلات	المخاطرة	الاستبيان
DP	Corrélation de Pearson	1	,272	,318*	,415**	,185	,318*	,253	,844**
	Sig. (bilatérale)		,056	,024	,003	,199	,024	,077	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
الإصالة	Corrélation de Pearson	,272	1	,484**	,651**	,471**	,505**	,630**	,609**
	Sig. (bilatérale)	,056		,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
المرونة	Corrélation de Pearson	,318*	,484**	1	,668**	,568**	,410**	,467**	,617**
	Sig. (bilatérale)	,024	,000		,000	,000	,003	,001	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
التحليل	Corrélation de Pearson	,415**	,651**	,668**	1	,675**	,693**	,734**	,777**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
الطلاقة	Corrélation de Pearson	,185	,471**	,568**	,675**	1	,796**	,730**	,609**
	Sig. (bilatérale)	,199	,001	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
الحساسية للمشكلات	Corrélation de Pearson	,318*	,505**	,410**	,693**	,796**	1	,727**	,680**
	Sig. (bilatérale)	,024	,000	,003	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
المخاطرة	Corrélation de Pearson	,253	,630**	,467**	,734**	,730**	,727**	1	,669**
	Sig. (bilatérale)	,077	,000	,001	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
الاستبيان	Corrélation de Pearson	,844**	,609**	,617**	,777**	,609**	,680**	,669**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

	Corrélations																
	عوض في مدري السجلات اللازمة لأداء عملي	ظهور مدبرها خروج السجلات على المتعلمين تبعاً لاختصاصهم	هناك فقه بين المدرسين والمتعلمين في مجال العمل	منهج التدريس السجلات القوي في التفرقة والتفاهات	الاعتماد من مختلف القدرات القريبة التي يتعلمها مؤسستي	بورق في المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لخطواتنا	اصناف برامج درسية بشكل دوري ومسهر	تقديري المؤسسة (مؤلف مادة) مكافآت مالية (...)	مختلف الزايف الذي انشاءه مع البنية الذي ابداه	منهج في إطار الامتيازات في المؤسسة بالمتعلمين من ارائه و افكاره	بورق في المؤسسة وسائل الاتصال مع المتعلمين مع الادارة	ممكنه جو العمل بالمؤسسة من قبل مهاري ازماني	بمدرستنا على العمل ضمن فريق لتحقيق اهداف محددة	مدرسي رئيسي على اعتماد مهاري و تحفيزي في العمل	شاركتي القدر في عملة اعتماد القرار	DP	
عوض في مدري السجلات اللازمة لأداء عملي	Corrélation de Pearson	1	.492**	.466**	.542**	.187	.038	.087	.133	.161	.226	.264	.221	.185	.187	.221	.486**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	.194	.791	.546	.264	.264	.115	.064	.123	.200	.194	.122	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
ظهور مدبرها خروج السجلات على المتعلمين تبعاً لاختصاصهم	Corrélation de Pearson	.492**	1	.365**	.521**	.224	.086	.231	.024	-.057	.240	.180	.259	.304*	.175	.053	.435**
	Sig. (bilatérale)	<.001		.009	<.001	.118	.552	.107	.867	.697	.093	.212	.070	.032	.224	.714	.002
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
هناك فقه بين المدرسين والمتعلمين في مجال العمل	Corrélation de Pearson	.466**	.365**	1	.499**	.030	.122	.234	.221	.305*	.303*	.106	.254	.218	.428**	.159	.544**
	Sig. (bilatérale)	<.001	.009		<.001	.836	.399	.102	.123	.031	.033	.463	.075	.128	.002	.270	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
منهج التدريس السجلات القوي في التفرقة والتفاهات	Corrélation de Pearson	.542**	.521**	.499**	1	.218	.062	.216	.096	.056	.370**	.330*	.058	.041	.060	.100	.455**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001		.129	.669	.133	.506	.697	.008	.019	.689	.779	.679	.488	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
الاعتماد من مختلف القدرات القريبة التي يتعلمها مؤسستي	Corrélation de Pearson	.187	.224	.030	.218	1	.526**	.322*	.407**	.048	.209	.285*	.351*	.235	.407**	.265	.561**
	Sig. (bilatérale)	.194	.118	.836	.129		<.001	.022	.003	.739	.145	.045	.012	.101	.003	.062	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
بورق في المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لخطواتنا	Corrélation de Pearson	.038	.086	.122	.062	.526**	1	.563**	.422**	.057	.254	.150	.224	.239	.482**	.411**	.571**
	Sig. (bilatérale)	.791	.552	.399	.669	<.001		<.001	.002	.696	.075	.298	.118	.095	<.001	.003	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
اصناف برامج درسية بشكل دوري و مسهر	Corrélation de Pearson	.087	.231	.234	.216	.322*	.563**	1	.323*	.071	.266	.093	.237	.135	.505**	.241	.548**
	Sig. (bilatérale)	.546	.107	.132	.022	<.001			.022	.626	.062	.521	.097	.350	<.001	.091	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
تقديري المؤسسة (مؤلف مادة) مكافآت مالية و هدايا (...)	Corrélation de Pearson	.133	.024	.221	.096	.407**	.422**	.323*	1	.395**	.356*	.335*	.483**	.456**	.443**	.297*	.678**
	Sig. (bilatérale)	.356	.867	.123	.506	.003	.002	.022		.005	.011	.018	<.001	<.001	.001	.036	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
مختلف الزايف الذي انشاءه مع البنية الذي ابداه	Corrélation de Pearson	.161	-.057	.305*	.056	.048	.057	.071	.395**	1	.387**	.210	.076	.064	.201	-.015	.390**
	Sig. (bilatérale)	.264	.697	.031	.697	.739	.696	.626	.005		.006	.143	.599	.660	.161	.915	.005
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
منهج في إطار الامتيازات في المؤسسة بالمتعلمين من ارائه و افكاره	Corrélation de Pearson	.226	.240	.303*	.370**	.209	.254	.266	.356*	.387**	1	.425**	.318*	.295*	.417**	.499**	.664**
	Sig. (bilatérale)	.115	.093	.033	.008	.145	.075	.062	.011	.006		.002	.025	.038	.003	<.001	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
بورق في المؤسسة وسائل الاتصال مع المتعلمين مع الادارة	Corrélation de Pearson	.264	.180	.106	.330*	.285*	.150	.093	.335*	.210	.425**	1	.307*	.293*	.267	.162	.519**
	Sig. (bilatérale)	.064	.212	.463	.019	.045	.298	.521	.018	.143	.002		.030	.039	.061	.262	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
ممكنه جو العمل بالمؤسسة من قبل مهاري ازماني	Corrélation de Pearson	.221	.259	.254	.058	.351*	.224	.237	.483**	.076	.318*	.307*	1	.505**	.558**	.468**	.635**
	Sig. (bilatérale)	.123	.070	.075	.689	.012	.118	.097	<.001	.599	.025	.030		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
بمدرستنا على العمل ضمن فريق لتحقيق اهداف محددة	Corrélation de Pearson	.185	.304*	.218	.041	.235	.239	.135	.456**	.064	.295*	.293*	.505**	1	.575**	.334*	.574**
	Sig. (bilatérale)	.200	.032	.128	.779	.101	.095	.350	<.001	.660	.038	.039	<.001		<.001	.018	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
مدرسي رئيسي على اعتماد مهاري و تحفيزي في العمل	Corrélation de Pearson	.187	.175	.428**	.060	.407**	.482**	.505**	.443**	.201	.417**	.267	.558**	.575**	1	.558**	.757**
	Sig. (bilatérale)	.194	.224	.002	.679	.003	<.001	<.001	.001	.161	.003	.061	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
شاركتي القدر في عملة اعتماد القرار	Corrélation de Pearson	.221	.053	.159	.100	.265	.411**	.241	.297*	-.015	.499**	.162	.468**	.334*	.558**	1	.573**
	Sig. (bilatérale)	.122	.714	.270	.488	.062	.003	.091	.036	.915	<.001	.262	<.001	.018	<.001		<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
DP	Corrélation de Pearson	.486**	.435**	.544**	.455**	.561**	.571**	.548**	.678**	.390**	.664**	.519**	.635**	.574**	.757**	.573**	1
	Sig. (bilatérale)	<.001	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.005	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		لاي القدرة على ايجاد حلول عمليه للمشكلات بطريقه مختلفه عن تلك التي يفكر به الاخرون	لاي القدرة على انتاج افكار جديده ذات جوده لم يسبق لها من قبل و مناسبه لمعالي	لاي القدرة على ادخال تصيغات على الافكار المطروحه لاي المشكلات	لاي القدرة على ايجاد أعمالى بأسلوب متجدد و منطور	الإصالة
لاي القدرة على ايجاد حلول عمليه للمشكلات بطريقه مختلفه عن تلك التي يفكر به الاخرون	Corrélation de Pearson	1	,653**	,569**	,596**	,861**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	50	50	50	50	50
لاي القدرة على انتاج افكار جديده ذات جوده لم يسبق لها من قبل و مناسبه لمعالي	Corrélation de Pearson	,653**	1	,494**	,450**	,830**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	,001	<,001
	N	50	50	50	50	50
لاي القدرة على ادخال تصيغات على الافكار المطروحه لاي المشكلات	Corrélation de Pearson	,569**	,494**	1	,702**	,817**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	50	50	50	50	50
لاي القدرة على ايجاد أعمالى بأسلوب متجدد و منطور	Corrélation de Pearson	,596**	,450**	,702**	1	,787**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,001	<,001		<,001
	N	50	50	50	50	50
الإصالة	Corrélation de Pearson	,861**	,830**	,817**	,787**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	50	50	50	50	50

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		لاي القدرة على الاستفادة من الرأي المخالف و الانتقادات التي توجه لي	لاي القدرة على التكيف مع كافة الظروف و المتغيرات	لاي القدرة على تعبير وجهة نظري نحو المشكله التي تعاني منها المؤسسة	لاي القدرة على اعاده ترتيب عناصر المشكله وفق ما تتطلبه الامكانيات و الظروف المحيطه	المرونة
لاي القدرة على الاستفادة من الرأي المخالف و الانتقادات التي توجه لي	Corrélation de Pearson	1	,451**	,456**	,225	,728**
	Sig. (bilatérale)		,001	<,001	,117	<,001
	N	50	50	50	50	50
لاي القدرة على التكيف مع كافة الظروف و المتغيرات	Corrélation de Pearson	,451**	1	,577**	,452**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,001		<,001	<,001	<,001
	N	50	50	50	50	50
لاي القدرة على تعبير وجهة نظري نحو المشكله التي تعاني منها المؤسسة	Corrélation de Pearson	,456**	,577**	1	,421**	,808**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		,002	<,001
	N	50	50	50	50	50
لاي القدرة على اعاده ترتيب عناصر المشكله وفق ما تتطلبه الامكانيات و الظروف المحيطه	Corrélation de Pearson	,225	,452**	,421**	1	,640**
	Sig. (bilatérale)	,117	<,001	,002		<,001
	N	50	50	50	50	50
المرونة	Corrélation de Pearson	,728**	,842**	,808**	,640**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	50	50	50	50	50

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		لاي القدرة على اكتشاف الخالفات و الأخطاء	لاي القدرة على تحليل المشكله و فهمها و استجابها	لاي القدرة على تحليل مهام العمل و فهم العلاقات بين هذه المهام	لاي القدرة على اعاده تنظيم الأفكار و هي اسس علميه مدروسه	التحليل
لاي القدرة على اكتشاف الخالفات و الأخطاء	Corrélation de Pearson	1	,823**	,680**	,404**	,856**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	,004	<,001
	N	50	50	50	50	50
لاي القدرة على تحليل المشكله و فهمها و استجابها	Corrélation de Pearson	,823**	1	,673**	,447**	,859**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	,001	<,001
	N	50	50	50	50	50
لاي القدرة على تحليل مهام العمل و فهم العلاقات بين هذه المهام	Corrélation de Pearson	,680**	,673**	1	,597**	,879**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	50	50	50	50	50
لاي القدرة على اعاده تنظيم الأفكار و هي اسس علميه مدروسه	Corrélation de Pearson	,404**	,447**	,597**	1	,757**
	Sig. (bilatérale)	,004	,001	<,001		<,001
	N	50	50	50	50	50
التحليل	Corrélation de Pearson	,856**	,859**	,879**	,757**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		لاي القدرة على انتاج أكبر عدد من الأفكار و الحلول لمشكله ما	لاي القدرة على توليد الأفكار	لاي القدرة على التفكير السريع في كلمات متصله تناسب موقفا محبنا	لاي القدرة على تحليل تفاصيل العمل و مراحلها قبل البدء في تنفيذه	النتاجه
لاي القدرة على انتاج أكبر عدد من الأفكار و الحلول لمشكله ما	Corrélation de Pearson	1	,608**	,385**	,356*	,710**
	Sig. (bilatérale)		<,001	,006	,011	<,001
	N	50	50	50	50	50
لاي القدرة على توليد الأفكار	Corrélation de Pearson	,608**	1	,624**	,363**	,809**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	,010	<,001
	N	50	50	50	50	50
لاي القدرة على التفكير السريع في كلمات متصله تناسب موقفا محبنا	Corrélation de Pearson	,385**	,624**	1	,639**	,854**
	Sig. (bilatérale)	,006	<,001		<,001	<,001
	N	50	50	50	50	50
لاي القدرة على تحليل تفاصيل العمل و مراحلها قبل البدء في تنفيذه	Corrélation de Pearson	,356*	,363**	,639**	1	,776**
	Sig. (bilatérale)	,011	,010	<,001		<,001
	N	50	50	50	50	50
النتاجه	Corrélation de Pearson	,710**	,809**	,854**	,776**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		لاي القدرة على معرفة أوجه الخلل أو الضعف في العمل الذي أقوم به في الوقت المناسب	لاي القدرة على معرفة الأسباب المؤدية الي المشكله	لاي القدرة على امناك رؤيه دقيقه لاكتشاف المشكلت التي يعاني منها الاخرون في العمل	الحساسيه_ للمشكلات
لاي القدرة على طرح بدائل عديده و تطويرها في العامل مع المشكلت	Corrélation de Pearson	1	,503**	,330*	,129
	Sig. (bilatérale)		<,001	,019	,371
	N	50	50	50	50
لاي القدرة على معرفة الاسباب المؤديه الي المشكله	Corrélation de Pearson	,503**	1	,512**	,200
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	,164
	N	50	50	50	50
لاي القدرة على معرفة أوجه الخلل أو الضعف في العمل الذي أقوم به في الوقت المناسب	Corrélation de Pearson	,330*	,512**	1	,574**
	Sig. (bilatérale)	,019	<,001		<,001
	N	50	50	50	50
لاي القدرة على امناك رؤيه دقيقه لاكتشاف المشكلت التي يعاني منها الاخرون في العمل	Corrélation de Pearson	,129	,200	,574**	1
	Sig. (bilatérale)	,371	,164	<,001	
	N	50	50	50	50
الحساسيه_ للمشكلات	Corrélation de Pearson	,614**	,692**	,838**	,746**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		لاي القدرة على مواجهه مخاطر تطبيق الأفكار الجديده	لاي القدرة على تخصيص الأموال الكافيه لتنفيذ و متابعة أفكار تنسم بمخاطر عاليه	لاي القدرة على العمل في فريق تسوده روح المخاطره	لاي القدرة على تحمل مسؤوليه تبني الأفكار الجديده	المخاطره
لاي القدرة على مواجهه مخاطر تطبيق الأفكار الجديده	Corrélation de Pearson	1	,573**	,605**	,401**	,786**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	,004	<,001
	N	50	50	50	50	50
لاي القدرة على تخصيص الأموال الكافيه لتنفيذ و متابعة أفكار تنسم بمخاطر عاليه	Corrélation de Pearson	,573**	1	,562**	,580**	,836**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	50	50	50	50	50
لاي القدرة على العمل في فريق تسوده روح المخاطره	Corrélation de Pearson	,605**	,562**	1	,726**	,867**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	50	50	50	50	50
لاي القدرة على تحمل مسؤوليه تبني الأفكار الجديده	Corrélation de Pearson	,401**	,580**	,726**	1	,810**
	Sig. (bilatérale)	,004	<,001	<,001		<,001
	N	50	50	50	50	50
المخاطره	Corrélation de Pearson	,786**	,836**	,867**	,810**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتائج قياس الثبات (ألفا كرونباخ)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,829	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,749	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,677	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	39

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يفوض لي مديري الصلاحيات اللازمة لأداء عملي	50	3,82	,850
يقوم مديرنا بتوزيع المسؤوليات على العاملين تبعاً لاختصاصهم	50	3,82	,800
هناك ثقة بين المديرين و العاملين في مجال العمل	50	3,34	,982
يمنح المدير الصلاحيات للموظفين ذوي الخبرة و المهارات	50	3,68	,935
استفيد من مختلف الدورات التدريبية التي تنظمها مؤسستي	50	3,74	,986
توفر لنا المؤسسة برامج تدريبية متنوعة تستجيب لتطلعاتنا	50	3,20	1,125
اضافة برامج تدريبية بشكل دوري و مستمر	50	3,56	1,110
تقدم لي المؤسسة حوافز مادية (مكافئات مالية و هدايا ...)	50	2,36	1,306
يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهد الذي ابذله	50	2,78	1,345
يسمح لي نظام الاتصالات في المؤسسة بالتعبير عن ارائي و افكاري	50	2,92	,986
توفر لي المؤسسة وسائل الاتصال متنوعة للتواصل مع الادارة	50	3,46	1,014
يمكنني جو العمل بالمؤسسة من نقل مهاراتي لزملائي	50	3,30	1,055
يتم تشجيعنا على العمل ضمن فريق لتحقيق اهداف محددة	50	3,36	,942
يحفزني رئيسي على استخدام مهاراتي و خبراتي في العمل	50	3,50	1,093
يشاركني المدير في عملية اتخاذ القرار	50	3,26	1,121
DP	50	3,3400	,58635
N valide (liste)	50		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدي القدرة على ايجاد حلول عملية للمشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر به الآخرون	50	4,10	,763
لدي القدرة على انتاج افكار جديدة ذات جودة لم يسبق لها من قبل و مناسبة لعملي	50	3,84	,934
لدي القدرة على ادخال تحسينات على الافكار المطروحة لدى المشكلات	50	3,92	,724
لدي القدرة على انجاز أعمالى بأسلوب متجدد و منطور	50	4,16	,548
الاصالة	50	4,0050	,61339
N valide (liste)	50		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدي القدرة على الاستفادة من الرأي المخالف و الانتقادات التي توجه لي	50	4,06	,867
لدي القدرة على التكيف مع كافة الظروف و المتغيرات	50	3,96	,947
لدي القدرة على تغيير وجهة نظري نحو المشكلة التي تعاني منها المؤسسة	50	3,96	,781
لدي القدرة على اعادة ترتيب عناصر المشكلة وفق ما تتطلبه الامكانيات و الظروف المحيطة	50	4,02	,622
المرونة	50	4,0000	,61445
N valide (liste)	50		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدي القدرة على اكتشاف المخالفات و الأخطاء	50	4,06	,712
لدي القدرة على تحليل المشكلة و فهمها و استيعابها	50	4,06	,586
لدي القدرة على تحليل مهام العمل و فهم العلاقات بين هذه المهام	50	3,94	,682
لدي القدرة على اعادة تنظيم الأفكار وفق اسس علمية مدروسة	50	3,94	,793

الملاحق

التحليل	50	4,0000	,57809
N valide (liste)	50		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدي القدرة على انتاج أكبر عدد من الافكار و الحلول لمشكلة ما	50	3,98	,654
لدي القدرة على توليد الأفكار	50	3,98	,769
لدي القدرة على التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا	50	3,92	,804
لدي القدرة على تحليل تفاصيل العمل و مراحلها قبل البدء في تنفيذه	50	4,04	,880
الطلاقة	50	3,9800	,61412
N valide (liste)	50		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدي القدرة تلى طرح بذائل عديدة و تطويرها في التعامل مع المشكلات	50	4,04	,669
لدي القدرة على معرفة الاسباب المؤدية الى المشكلة	50	4,00	,606
لدي القدرة على معرفة أوجه الخلل أو الضعف في العمل الذي أقوم به في الوقت المناسب	50	4,08	,724
لدي القدرة على امتلاك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	50	3,86	1,010
الحساسية للمشكلات	50	3,9950	,54747
N valide (liste)	50		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدي القدرة على مواجهة مخاطر تطبيق الأفكار الجديدة	50	3,70	1,015
لدي القدرة على تخصيص الأموال الكافية لتنفيذ و متابعة أفكار تتسم بمخاطر عالية	50	3,36	1,102
لدي القدرة على العمل في فريق تسوده روح المخاطرة	50	3,78	,954

الملاحق

لدي القدرة على تحمل مسؤولية تبني الأفكار الجديدة	50	3,98	,937
المخاطرة	50	3,7050	,82637
N valide (liste)	50		

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
CI	,137	50	,069	,954	50	,052

a. Correction de signification de Lilliefors

اختبار الانحدار البسيط

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	DP ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : CI

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,351 ^a	,123	,105	,49399

a. Prédicteurs : (Constante), DP

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,644	1	1,644	6,735	,013 ^b
	de Student	11,713	48	,244		
	Total	13,357	49			

a. Variable dépendante : CI

b. Prédicteurs : (Constante), DP

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,904	,408		7,118	,000
	DP	,312	,120	,351	2,595	,013

a. Variable dépendante : CI

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	DP ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : الاصالاة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,272 ^a	,074	,055	,59634

a. Prédicteurs : (Constante), DP

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,367	1	1,367	3,843	,056 ^b
	de Student	17,070	48	,356		
	Total	18,436	49			

a. Variable dépendante : الاصالاة

b. Prédicteurs : (Constante), DP

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,054	,493		6,200	,000
	DP	,285	,145	,272	1,960	,056

a. Variable dépendante : الاصالة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
	1	DP ^b	

a. Variable dépendante : المرونة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,318 ^a	,101	,082	,58856

a. Prédicteurs : (Constante), DP

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
		1	Régression	1,873	1	1,873
	de Student	16,627	48	,346		
	Total	18,500	49			

a. Variable dépendante : المرونة

b. Prédicteurs : (Constante), DP

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,886	,486		5,938	,000
	DP	,333	,143	,318	2,325	,024

a. Variable dépendante : المرونة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	DP ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : التحليل
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,415 ^a	,173	,155	,53129

- a. Prédicteurs : (Constante), DP

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,826	1	2,826	10,012	,003 ^b
	de Student	13,549	48	,282		
	Total	16,375	49			

- a. Variable dépendante : التحليل
 b. Prédicteurs : (Constante), DP

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,632	,439		5,998	,000
	DP	,410	,129	,415	3,164	,003

- a. Variable dépendante : التحليل

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	DP ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : الطلاقة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,185 ^a	,034	,014	,60982

a. Prédicteurs : (Constante), DP

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,630	1	,630	1,693	,199 ^b
	de Student	17,850	48	,372		
	Total	18,480	49			

a. Variable dépendante : الطلاقة

b. Prédicteurs : (Constante), DP

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,334	,504		6,620	,000
	DP	,193	,149	,185	1,301	,199

a. Variable dépendante : الطلاقة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	DP ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الحساسية للمشكلات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,318 ^a	,101	,082	,52443

a. Prédicteurs : (Constante), DP

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,485	1	1,485	5,399	,024 ^b
	de Student	13,201	48	,275		
	Total	14,686	49			

a. Variable dépendante : الحساسية_ للمشكلات

b. Prédicteurs : (Constante), DP

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,003	,433		6,934	,000
	DP	,297	,128	,318	2,324	,024

a. Variable dépendante : الحساسية_ للمشكلات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,516	,667		3,770	,000
	DP	,356	,197	,253	1,809	,077

a. Variable dépendante : المخاطرة

الملحق رقم (04): قيمة (t) الجدولية

t Table

cum. prob one-tail two-tails	$f_{.50}$	$f_{.75}$	$f_{.80}$	$f_{.85}$	$f_{.90}$	$f_{.95}$	$f_{.975}$	$f_{.99}$	$f_{.995}$	$f_{.999}$	$f_{.9995}$	
	0.50	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005	
df												
1	0.000	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62	
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599	
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.924	
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610	
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869	
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959	
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408	
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041	
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781	
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587	
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437	
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318	
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221	
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140	
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073	
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015	
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965	
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922	
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883	
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850	
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819	
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792	
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768	
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745	
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725	
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707	
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690	
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674	
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659	
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646	
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551	
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460	
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416	
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390	
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300	
Z	0.000	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291	
		0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
		Confidence Level										