



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم / ادارة الاعمال

التمكين النفسي ودوره في تحقيق الابداع التنظيمي

بحث مقدم الى مجلس قسم ادارة الاعمال
وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال
من قبل الطالب

احمد محمد الحسن محمد

بأشراف

أ.م.د. ميسون علي حسين العبيدي

2021م

1441هـ

قال تعالى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((قالوا سبحانك لا علم لنا الا ما علمتنا))

صدق الله العظيم

سورة البقرة : الآية (32)

الاهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره ...أو هدى بالجواب الصحيح
حيرة سائليه...فأظهر بسماحته تواضع العلماءوبرحابته سماحة
العارفين..

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم ييخل علي يوماً بشيء
....وإلى أمي التي زودتني بالحنان والمحبة.....

أقول لهم: أتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع
والمعرفة...

وإلى وأسرتي جميعاً ...

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي..

شكر وتقدير

الحمد لله على توفقه وفضله لإتمام بحثي بهذا الشكل والصلاة والسلام على خاتم النبيين وسيد الخلق اجمعين نبينا محمد وعلى اله وصحبه اجمعين. يسعدني ان اتقدم بوافر شكري وخلص امتناني الى كل من ساعدني على هذا الجهد المتواضع اتقدم بالشكر الاستاذ الدكتور (أ.م.د. ميسون علي حسين) لما بذله من توجيه وارشاد لإكمال مشروع البحث واتقدم بوافر الاحترام والتقدير الى اساتذتي الافاضل في قسم ادارة الاعمال , كما اتقدم بالشكر الجزيل لجميع افراد عائلتي لمساندتهم لي طول مدة الدراسة , والله ولي التوفيق .

فهرس المحتريات

الصفحة	الموضوع
1	الآية القرآنية
2	الاهداء
3	كلمة الشكر
4	فهرس المحتريات
5	المقدمة
6	المبحث الاول: منهجية البحث
6	اولا: مشكلة البحث
6	ثانيا: اهمية البحث
7	ثالثا: اهداف البحث
7	رابعا: فرضيات البحث
7	خامسا: منهجية البحث
8	المبحث الثاني: الابداع المنظمي
8	اولا: مفهوم وتعريف الابداع المنظمي
11-9	ثانيا: انواع الابداع المنظمي
13-11	ثالثا: العوامل المؤثرة على الابداع المنظمي
14	المبحث الثالث: التمكين النفسي
15-14	اولا: مفهوم وتعريف التمكين النفسي
15	ثانيا: اهمية التمكين النفسي
16	ثالثا: مؤشرات التمكين النفسي
18-17	رابعا: ابعاد التمكين النفسي
19-18	خامسا: تطبيق التمكين النفسي
20-19	سادسا: التمكين النفسي ودوره في تحقيق الابداع المنظمي
21	المبحث الرابع: خلاصة البحث
22-21	الاستنتاجات والتوصيات
25-23	المصادر والمراجع العربية والاجنبية

المقدمة

يعد موضوع التمكين النفسي في تحقيق الابداع المنظمي من الموضوعات الحديثة في الادب الاداري واحد اهم موضوعات الادارة الاستراتيجية لما له من أهمية كبيرة تساهم في تطوير السلع والخدمات وايجاد الاسواق المتخصصة وتحديد منافذ التوزيع المناسبة للمنظمات التسويقية كافة. حيث يعد نجاح المنظمات وتقديمها اليوم مرتبط بالابداعات المنظمة بما يضمن رضا زبائنهم عنها من خلال تحقيق اهدافهم في اشباع رغباتهم وبما يضمن تحقيق الاهداف التي انشأت من اجلها، اذ يعدان هذين الهدفين من الاساسيات التي تؤكد كفاءة وفاعلية المنظمة في عالم مليء بالمتغيرات والتحديات.

وانطلاقاً من أهمية موضوع التمكين النفسي في تحقيق الابداع المنظمي سيتم الدراسة في هذا البحث عنه، اذ قسم البحث الى اربع مباحث، المبحث الاول: منهجية البحث الذي يضمن مشكلة واهداف وأهمية فرضيات ومنهجية البحث، المبحث الثاني: الابداع المنظمي، الذي يضمن مفهوم وتعريف الابداع المنظمي، انواع الابداع المنظمي، العوامل المؤثرة على الابداع المنظمي، اما المبحث الثالث: التمكين النفسي الذي يضمن مفهوم وتعريف التمكين النفسي، أهمية التمكين النفسي، مؤشرات التمكين النفسي، ابعاد التمكين النفسي، تطبيق التمكين النفسي، و التمكين النفسي ودوره في تحقيق الابداع المنظمي، اما المبحث الرابع: خلاصة البحث، الذي يضمن الاستنتاجات والتوصيات والمراجع والمصادر العربية والاجنبية.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

تحدد مشكلة البحث بإثارة السؤال الرئيسي :- ما دور التمكين النفسي في تحقيق الابداع المنظمي ؟

تساؤلات البحث

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما هي انواع الابداع المنظمي؟
- 2- ما هي العوامل المؤثرة على الابداع المنظمي؟
- 3- ما هي اهمية التمكين النفسي؟
- 4- ما هي مؤشرات التمكين النفسي؟
- 5- ما هي ابعاد التمكين النفسي؟

ثانيا: اهمية البحث

يمكن إبراز أهمية هذا البحث ضمن المجالات التالية:

- 1- دراسة مواضيع الإبداع المنظمي والتمكين النفسي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تقديم الاطار النظري لها.
- 2- تمكين العاملين نفسيا وجعلهم اكثر قدرة على معالجة حالات انعدام الامن الوظيفي لتحقيق الابداع المنظمي.
- 3- تعزيز القدرات الفكرية مع التأثير على جميع المدركات الخاصة للعاملين وتوجيهها نحو معالجة القصور الذاتي التي تقود لانعدام الابداع المنظمي مع الابتعاد عن الانفعالات الجانبية.

ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 4- الكشف عن مفهوم الابداع المنظمي وانواعه.
- 5- محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الابداع المنظمي.
- 6- محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال التمكين النفسي.
- 7- في حالة إذا لم تكن المؤسسات تولي اهتماماً بالموارد والكفاءات، فإن هذا البحث قد يسهم في تغيير نظرة مسيرتها للموارد والكفاءات لتحقيق التفوق التنافسي في تحقيق الابداع المنظمي.

رابعاً: فرضيات البحث

لأجل معالجة الإشكالية المطروحة فقد تمّ وضع الفرضيات التالية:

- 1- تسعى المؤسسات إلى تحقيق ابداع منظمي.
- 2- تمتلك المؤسسة الموارد والكفاءات القادرة على تحقيق الابداع المنظمي.

خامساً: منهجية البحث

اعتمد الباحث على العديد من المراجع والدراسات السابقة والكتابات العربية والاجنبية المتاحة والمرتبطة بموضوع هذه الدراسة بشكل مباشر او غير مباشر وذلك بغرض تحليل تلك الدراسات والكتابات واستخلاص ما قد تطلبه هذه الدراسة من بيانات او معلومات.

البحث الثاني: الابداع المنظمي

اولا: مفهوم وتعريف الابداع المنظمي

تناول مفهوم الابداع العديد من الكتاب والباحثين ويمكن استعراض بعض من تلك المفاهيم, فعرف الابداع المنظمي على انه "اي سلعة او فكرة التي يتم ادراكها وفهمها من أي شخص على انها مفيدة وجديدة, وقد عرف بأنه افكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة او تجميع او اعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة في اشكال فريدة" (الرصن, 2000: 28) . ويرى ان الابداع بأنه "أي شيء جديد أو غريب يتعلق بطريقة اداء المنظمات او المنتجات التي تنتجها ويشمل أي تقدم يطرأ على انواع المنتجات وعمليات الانتاج ونظم الادارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة" (Hill & Jones, 2001; 130) "فهو الطريقة التي يمكن لاحد ارباب العمل الاخذ بموجبها, اما على خلق موارد جديدة للثروة او تدعيم الموارد الحالية ذات الامكانية لخلق الثروة مستقبلا" (Hitt, 2001; 525). ويعرف الابداع بأنه "رؤية الافكار والامور, من خلال مضمون مختلف , وذلك اما عن طريق التعرف على الامكانات الخفية الكامنة, او التي يمكن استخدامها بشكل مختلف او عن طريق ربط الافكار المسبقة غير المترابطة مع بعضها البعض, لخلق فكرة او منظور جديد تماما" (Daft, 2001; 357) فهو الجهود المبذولة من قبل المنظمة لتطوير منتجاتها في شكل سلع وخدمات او تحسينها او تطوير استخدامات جديدة لها.

واستنادا الى ما تقدم فإن الابداع المنظمي من منظور الباحثين والمتبنين في الدراسة الحالية كتعريف اجرائي بأنه أي جهد او فعل يهدف الى تعديل او تحسين منتج المنظمة (سلعة , خدمة , معلومة) بشكل جديد ومختلف بما يحقق منفعة اقتصادية او اجتماعية للفرد والمنظمة والمجتمع. (العامري والغالبي , 2007 : 408).

ثانيا: انواع الابداع المنظمي

تعددت تصنيفات الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة لأنواع الابداع المنظمي منطلقين بذلك من منطلقات مختلفة. فهناك من صنفه وفقا لاستعمالاته الى نوعين هما: (العامري والغالبي, 2007 : 410).

- 1- **ابداع المنتج:** وهو تغيير بالخصائص المادية او الادائية للسلعة او الخدمة الحالية او انتاج منتجات جديدة تماما.
- 2- **ابداع العملية:** وهو تغيير بطرق تصنيع السلع او تقديم الخدمات انتاجا وتوزيعا.

وغالبا ما يكون الحد الفاصل بين ابداع المنتج وابداع العملية غير واضح لتداخل لعلاقة بين النوعين (الحسيني, 2007 : 26), واحتمالية عمل النوعين معا كعلاج الطبيب للمرضى فإنه يستخدم التشخيص (كإبداع عملي) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج), (الكبيسي, 2002 : 98).

وصنفه اخرون وفقا لمجالاته الى نوعين هما:

- 1- **ابداع اداري:** فهو تغيير في العمليات الادارية والتي بواسطتها يمكن انجاز وتقديم وتسليم الخدمة او السلعة للمستهلكين (العامري والغالبي, 2007 : 410) وتشمل الابداعات الادارية تغيير في هيكل المنظمة وانظمة ووظائف الموارد البشرية والاساليب الادارية (الكبيسي, 2002 : 98)
- 2- **ابداع تكنولوجي:** ويعني تغييرا في المظاهر المادية او الادائية للسلعة او الخدمة او تغييرا في العمليات الانتاجية (العامري والغالبي, 2007 : 410) وقد اشير الى ان الابداع التكنولوجي يختلف عن الابداع الاداري بكون الاخير يحدث اقل تكرار منه (Daft, 2001; 370)

وقد تم تقسيمه بحسب طبيعة تأثيره الى نوعين هما:

1- **الابداع الجذري:** وهو عبارة عن انتاج منتجات بشكل سلع او خدمات جديدة او تكنولوجيا مطورة من قبل المنظمة لتحل محل سلع وخدمات وتكنولوجيا موجودة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة (العامري والغالبى , 2007: 420) وهذا النوع من الابداع يقدم قفزات اساسية, والتي تعمل على احداث تغييرات او ابتكارات في صناعات واسعة (جويده والجزراوي, 2002: 187) ان الابداع لا يعد جذريا ما لم يحقق بعض او كل الشروط الاتية: (الكبيسي, 2002: 98)

- اشباع حاجات جديدة.
 - اشباع حاجة قائمة للمشتريين ولكن بفاعلية (5) مرات عما اعتاد عليه هؤلاء.
 - تخفيض تكاليف الانتاج بنسبة لا تقل عن 30 % عن المنافسين.
 - تحقيق ارقام مبيعات تفوق المتوقع مرتين على الاقل.
- 2- **الابداع التدريجي (المتزايد):** فهو سلعة او خدمة او تكنولوجيا محسنة عن ما هو موجود ولكن متكرر ويتزايد باستمرار (العامري والغالبى, 2007: 410). ويستند على اساس استمرارية التحسين وتوسيع التطبيقات الخاصة بالابداعات الجذرية, وهذا النوع من الابداع يجبر المنظمات على الاستمرار بالتحسينات الخاصة بالمنتج وبذلك تستطيع مواصلة التنافس مع بقية الشركات (جويده والجزراوي , 2002: 187) وقد اطلق بعض الباحثين على النوع الاول بالأبداع الكلي او الرئيسي, والنوع الثاني بالأبداع الجزئي او الثانوي (الملا, 2009: 45).
- وهناك من صنفه وفقا لمصدره الى:** (الملا, 2009: 45) , (الحسيني, 2007: 26).

- 1- **ابداع داخلي:** ويعبر عن الابداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الافكار فيها من داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين واقسام المنظمة كالبحث والتطوير.
- 2- **ابداع خارجي:** ويتمثل في حصول المنظمة على افكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الاخرى التي لها نشاط مماثل او مراكز بحثية وغيرها.

وصنف الابداع المنظمي الى نوعين على اساس القرار المتخذ هما: (الملا, 2009: 64) , (الحسيني, 2007: 25).

- 1- ابداع بقرارات فردية: تكون صادرة عن الادارة العليا.
 - 2- ابداعات جماعية: تكون صادرة بمشاركة اعضاء المنظمة العاملين فيها.
- وبناء على ما تقدم نجد ان هناك وجهات نظر مختلفة انطلق منها الباحثون لتصنيف الابداع المنظمي لكنها لا تمثل كافة التصنيفات بل الالهـم, و انتقاء بعضا منها في هذه الدراسة .

ثالثا: العوامل المؤثرة على الابداع المنظمي

هناك مجموعتين من العوامل التي يمكن ان تؤثر على الابداع:

- المجموعة الاولى هي عوامل تساعد على الابداع.
- المجموعة الثانية هي عوامل تعيق الابداع.

اولا: العوامل المعززة للأبداع

لقد اشار اغلب الباحثين الى ان العوامل التي تعزز الابداع في المناخ السائد في المنظمات المبدعة بشكل عام هي (المعموري , 2004 : 48-49) .

- 1- يجب ان تعمل المنظمة المبدعة على تقوية الصلة مع المنظمات الاجتماعية.
- 2- ضرورة اللجوء الى اعتماد التحالفات والاتفاقات المشتركة مع منظمات اخرى كالدخول في مشاريع استثمارية خاصة بالأبداع وكذلك اعتماد فرق العمل كاستراتيجية رئيسة ضمن استراتيجية الابداع, وايضا منح الابداع الاسبقية الاولى في اهتمامات المنظمة.
- 3- الاهتمام بإيصال الخبرات التكنولوجية المستحدثة الى منظمات المجتمع من خلال التدريب المستمر.
- 4- صياغة الانظمة والتعليمات بطريقة مرنة تساعد على الابداع, وكذلك صياغة نظم منافسة داخلية بين تشكيلات المنظمة, للاستفادة من المدى الواسع للأفكار التي تقدم مع التركيز على تكريم الخاسرين.
- 5- زيادة الاتصال الفعال بين العاملين داخل المنظمة.

- 6- رفع مستوى وفرة المثيرات التي تساعد على توليد الافكار الجديدة المبدعة, وتشجيع جميع الممارسات الادارية, وتطوير المهارات الخاصة بالابداع.
- 7- تشجيع المنظمة والعاملين على حضور الندوات المرتبطة بتطوير الافكار المبدعة وتخفيض حالات الغموض البيئي , باعتماد الكثير من الاليات, ولاسيما ما اطلق عليه (الابداع الجذري) كي يكون مخزنا للمعلومات الخاصة بإدارة الابداع.
- 8- منح الصلاحيات وتفويضها للأقسام المرتبطة بالمنظمة مما يشجعها على الابداع.
- 9- مساهمة المنظمة بفاعلية في حل المشكلات الجديدة التي تواجه العاملين.
- 10- التعامل مع جميع الافكار التي ترد, ولا سيما الجذرية منها وكذلك سعي المنظمة الى اشاعة قيم جديدة وتقبل التغيير وتشجيعه.

ثانيا: العوامل المعيقة للابداع

- تعددت اراء الباحثين في تصنيفاتهم لمعوقات الابداع. هناك معوقات متعددة تحول دون ازدهار الابداع وجني الفوائد المتوقعة وعلى النحو الآتي: (موسى, 1990: 128-129).
- 1- المقاومة الاجتماعية للأفكار الجديدة بسبب تعود افراد المجتمع على التفكير في اطار معين (مقاومة التغيير).
 - 2- الخوف والقلق من فشل الافكار والاساليب الجديدة وهذا ما يسمى بخوف التفكير.
 - 3- تكون قدرة المنظمة على الابداع في اقل مستوى وقد تكون معدومة اذا كانت خبرة وثقافة القيادة الادارية محدودة واذا كانت تميل الى اللاديمقراطية في التعامل مع الافكار الجديدة التي يتقدم بها العاملون.
 - 4- عدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين.
 - 5- عدم توفير المستلزمات والتسهيلات المادية اللازمة للابداع.
 - 6- هناك بعض المجتمعات ترفض المبدعين , وقد تفرض عليهم عقوبات.

حددا أهم معوقات الابداع بالآتي: (العامري والغالي, 2007: 410)

- 1- نقص الموارد المكرسة لعملية الابداع, فعملية الابداع مكلفة من ناحية الموارد المالية والوقت والطاقة.
- 2- الفشل في ادراك الفرص الواعدة او توليد الافكار الجديدة والتي يمكن ان تطور الى منتجات.
- 3- مقاومة التغيير, حيث ان الافكار الجديدة عادة ما تجد الكثير من المعارضة وعدم القبول وبالتالي فإن عملية الابداع قد تموت وتندثر مبكرا

اما على صعيد الفرد فهناك معوقات تنطلق بذات المبدع ومنها: (فاضل , 2007 : 63-64).

- 1- ضعف الثقة بالنفس: اذ الخوف من الاخفاق وتجنب المخاطرة.
- 2- الميل للمجاراة: اذ الامتثال للمعايير السائدة التي تعيق استخدام التخيل والتوقع .
- 3- الحماس المفرط: اذ يؤدي الى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة.
- 4- التشبع : اذ يؤدي الاستغراق الزائد الى نقص الوعي بحوثيات الوضع القائم, وعدم دقة المشاهدات.
- 5- التفكير النمطي: وهو التفكير المقيد بالعادة, فأخفاق الافراد في الحصول الى الحلول الابداعية يؤدي الى التمسك بالاستعمالات المألوفة للأشياء, واستخدم في وصف هذا الميل تعبير " الجمود " أو " الثبات الوظيفي "

البحث الثالث: التمكين النفسي

أولاً: مفهوم وتعريف التمكين النفسي

إن مفهوم التمكين مفهوم حديث، فلم يكن له إصدارات من قبل، وبدأ ظهوره في التسعينيات، حيث ظهر مصطلح التمكين النفسي في أعمال سبريتزر (Spreitzer, 1995) وهو الشعور بالتأثير في الآخرين، حيث لا يتحقق إلا بشعور الفرد بالكفاءة وأن كل ما يبذله ذو قيمة، مما يمنح الفرد حرية تقرير المصير أي الاستقلال والسيطرة والسلطة وصنع القرار بحرية وبدون قيود.

وقد تعددت وجهات النظر حول تعريفه، فهناك من يرى أن التمكين النفسي نشاط ذاتي يمكن الأفراد من التصرف بمسؤولية وبطريقة هادفة. (Lloyde et al, 1999; 88) وينظر (Menon, 2001;162) إلى التمكين على أنه يتضمن ثلاثة أوجه سيكولوجية: التحكم المدرك في بيئة الفرد، والكفاءة المدركة في إنجاز المهام، بالإضافة إلى استدخال الهدف. وبناء على هذه الأوجه الثلاث السيكولوجية الكبرى، فإن تعريفاً كاملاً للتمكين النفسي يمكن تقديمه أو يقترح كالاتي "التمكين النفسي هو حالة من الحالات المعرفية تتميز بالإحساس بالتحكم المدرك والكفاءة واستدخال الهدف" وبذلك يحسب التمكين كمفهوم متعدد الأوجه يعكس الأبعاد المختلفة لجعل الفرد قادراً نفسياً. وهناك من يعرفه "بأنه هو مدى تحكم الفرد في مصادر القوة لديه، ومن هنا يرتبط التمكين بالتأهيل الذي يهدف إلى مساعدة الفرد الذي لديه عجز بدني أو عقلي أو حسي ليصل إلى أقصى أداء ممكن أن يصل إليه في المهام التي يقوم بها على المستوى الشخصي، أو المهام التي يقوم بها من حيث هو عضو في مؤسسة أو المجتمع الذي يعيش فيه" (كفاي وسالم, 2008: 845) ويعرف (Ganle & Segbefia, 2015; 46) التمكين النفسي بأنه "عملية تمكن الأفراد والجماعات من إحداث تغيير في حياتهم يمكنهم من الحصول على السلطة والنفوذ والقوة التي تعزز قدرتهم على ممارسة الاختيار والحرية مما يساهم بشكل إيجابي في رفاهيتهم"

والتمكين النفسي بوصفه سمة نفسية للأفراد، تشير الى تزايد القوة الشخصية مثل الكفاءة الذاتية والضبط الذاتي، وفي هذه الحالة أيضاً يمكن النظر إليه كإحساس نفسي أو خبرة فعلية معاشه، والتمكين كإحساس نفسي يرتبط بإدراك الشخص لقدرته على فعل الأشياء التي يريد أن يفعلها وأن له قراراً في الموضوعات المهمة في حياته، أما التمكن كخبرة معاشه فإنه يشير إلى القدرة الفعلية للفرد أو الجماعة على إحداث تغيير، وبهذه الطريقة فإن التمكن أيضاً يشير إلى القدرة على اتخاذ القرار وتنفيذه عبر المصادر المتاحة (Patterson, 2013: 43).

ثانياً: أهمية التمكن النفسي

من المحتمل ان يكون للأفراد العاملين أكثر إنتاجية ودافعية اذا شعروا بإمكانية تقديم مساهمات قيمة للمنظمة من خلال تقديم افكار جديدة او طرائق افضل لأداء الاعمال والمشاركة.

ان أهمية التمكن النفسي تبرز من خلال دعمه لكفاءة ودافعية الافراد العاملين وهذا بدوره سينسحب على اكمال المهام الموكلة اليهم، لذلك عملية التمكن تسعى الى تنمية الافراد العاملين الذين لديهم القدرة على قيادة انفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير، توصلت الدراسات الى وجود اثر ايجابي للتمكن النفسي في سلوك المواطن وان تعزيز ودعم سلوكيات الافراد العاملين تكون من خلال غرس قيم التمكن وسلوك المواطن التنظيمية. ويرى ان التمكن النفسي مهم جداً للأفراد العاملين لأنه سيكون لديهم ايجابية شعور ايجابيا وابداع منظمي. وكذلك وجود علاقة ايجابية بين تمكين الفريق واداءه وان الفرق الممكنة الى حد كبير ستكون فرق فاعلة. وهناك علاقة بين المكن النفسي والعمل الشعوري فالتمكن يمثل وسيلة ادارية تهدف الى مساعدة الافراد العاملين في التغلب على التنافر والانحراف الشعوري كما ان الانسجام الشعوري يمكن ان يحدث متى تبنت الادارة المدخل النفسي للتمكين، وان ارتفاع مدركات الافراد العاملين للتمكن النفسي يمكن ان تؤدي الى تحسين مبادرات الافراد العاملين ويزيد من مرونتهم. (كاظم، 2010: 173-174)

ثالثاً: مؤشرات التمكين النفسي

هناك ستة من المؤشرات للتمكن النفسي هي: (Tengland, 2008; 80)

- 1- **الصحة:** أي القدرة على التحكم في الظروف التي تؤثر على صحة الفرد النفسية والبدنية.
 - 2- **البيت:** ويتضمن اختيار مكان المعيشة ونوعيته.
 - 3- **العمل:** ويشمل الحصول على المؤهلات، واختيار العمل والحصول عليه، والحصول على الدخل الكافي لمستوى معيشة جيد.
 - 4- **العلاقات الوثيقة:** بما فيها اختيارات تكوين الأسرة والأصدقاء.
 - 5- **وقت الفراغ:** من حيث كميته ومحتواه وكيفية استثماره.
 - 6- **القيم:** طبيعة القيم التي يعتقد فيها الفرد، والكيفية التي يوظف بها هذه القيم.
- أن كل تغير في السيطرة على هذه الجوانب في اتجاه الزيادة يعني ارتفاع في مستوى التمكين النفسي لدى الفرد، وأن كل تناقص في هذه السيطرة يمثل انتقاصاً من مستوى التمكين النفسي لديه.

رابعاً: أبعاد التمكن النفسي

بعد مراجعة العديد من كتابات الباحثين التي تعتمد التمكن النفسي كأحد المتغيرات المستقلة أو التابعة، نلاحظ عدم وجود اتفاق واضح من الباحثين على أبعاد التمكن النفسي، وفي هذه الحالة سوف نركز على ما جاء به (Ugwu et al, 2014; 383) و (Oladipo, 2009; 121) من أبعاد.

1- **المعنى:** يشير لمعنى أو مغزى اعتقاد العاملين تجاه عملهم مع السبب الذي يدفعهم لغرض الارتباط أكثر بالعمل والتوجه النفسي نحو انجازه على أفضل طريقة ممكنة، ويعتمد المعنى على المعرفة الضرورية لتعزيز الإدراك نحو تأثير الشعور بالغرض من العمل مع أهمية الاتصال الشخصي جنباً إلى جنب مع الأهداف الأخرى، والمعنى ذو قيمة لتحقيق أهداف العمل بناءً على قوة معتقدات الفرد، والحكم السليم تجاه المشاكل التي تواجهه شاغلي الوظائف.

2- **المقددرات:** وتعكس قدرة العاملين على أداء أنشطة العمل بصورة علمية، وتشير لقدرة الآخرين القيام بالأنشطة الضرورية للمهام بناءً على المهارات والقدرات والقابليات التي تعزز من محاولات الأفراد للقيام بالعمل. إذ يجب أن يشعر العاملين بأنهم أكثر قدرة وكفاءة في الانخراط في سلوكيات العمل الضرورية لتحقيق التفوق التنافسي.

3- **تقرير المصير:** ويشير لسيطرة الفرد على الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل، والذي يرتبط وبصورة مباشرة مع إدراك العاملين تجاه اختيار طريقته لإدارة مهام الآخرين الذين يشعرون بأنهم يكونوا أكثر استقلالية لأداء مسؤولياتهم ليتمكنوا من اتخاذ قرارات حول عملهم مع السلطة الكافية التي توضح طريقة ووقت وسرعة أداء مهمتهم. جنباً إلى جنب مع التفكير وبموضوعية تجاه كافة الظروف التي تحيط بعملهم مع امكانية الشروع الذاتي لإيجاد حلول سريعة غير خاطئة انطلاقاً من الاستقلالية الذاتية والمعرفة الشخصية.

4- **التأثير:** ويشير للدرجة التي يمكن من خلالها الفرد التأثير في الإستراتيجية الإدارية والتشغيلية ونتائج العمل. يشير أيضا الى درجة التقويم التي ينظر بها الى السلوك الذي قد يحدث فرقا في تحقيق الغرض من المهمة والنتائج مرجوة في بيئة عمل واحد. وفي هذه الحالة تتوفر مجموعة متزايدة من البحوث التي تدعم الرأي القائل بأن التمكين النفسي يؤثر على أداء ورضا الفرد وتعزيز الشعور تجاه الفاعلية الشخصية من خلال تشجيع المشاركة في صنع القرارات والاستفادة من المهارات والقدرات لمواجهة السيناريوهات المحتملة والشروع في معالجة تأثير المخاطر المستقبلية المحتملة بصورة علمية على متطلبات العمل.

خامسا: تطبيق التمكين النفسي

يعتبر التمكين النفسي من الاستراتيجيات الادارية الاساسية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة بقصد تنمية مواردها البشرية وتطوير مهاراتهم من خلال العمل على الجوانب النفسية, الادراكية, والشعورية لذلك لا بد من وجود اليات تساعد المنظمة في تطبيق هكذا استراتيجية بطريقة فاعلة.

وهناك خمسة مراحل لا بد من مراعاتها عند تطبيق المنظمة لمفهوم التمكين النفسي هي: (كاظم, 2010: 175)

1- تشخيص الظروف التنظيمية المسؤولة عن شعور الافراد العاملين بفقدانهم للقوة.

2- العمل على ازالة الظروف الخارجية المؤولة عن انعدام القوة.

3- منح المعلومات للأفراد العاملين لأشعارهم بالكفاءة الذاتية.

4- شعور الافراد العاملين بالتمكن نتيجة استلام هكذا معلومات.

وهناك عدد من الاليات لتطبيق التمكين النفسي هي (الوصول الى المعلومات, الدعم التنظيمي, الموارد الكافية, فرص التدريب, التنمية, الثقة), والتمكين النفسي يمكن ان يطبق من خلال توفير المسهلات الآتية: (توضيح الادوار الغامضة, العمل مع المدير على توسيع مدى الرقابة, الدعم السياسي الاجتماعي, الوصول

الى المعلومات, الوصول الى الموارد, اشاعة المناخ التشاركي بين الوحدات التنظيمية). (كاظم, 2010: 175)

سادسا: التمكين النفسي ودوره في تحقيق الابداع المنظمي

أثرت البيئة الاقتصادية على إدارة الأعمال مما أدى إلى تزايد أهمية الابداع المنظمي لدى العاملين في المؤسسات، وبالتالي برزت فكرة التمكين الذي يتضمن نقل السلطات الكافية للعاملين ليتمكنوا من أداء مهامهم دون تدخل مباشر من الإدارة، وذلك مع دعم قدراتهم ومهاراتهم، ومن ثم قياس أدائهم الوظيفي بناء على أهداف واضحة؛ مما يجعلهم مسؤولين عن النتائج بدافع الشراكة في: الرؤية، القيادة، والأهداف، من أجل تحسين أدائهم، ان دور التمكين النفسي في تحقيق الابداع المنظمي تبرز من خلال الدعم لكفاءة ودافعية الافراد العاملين وهذا بدوره سينسحب على اكمال المهام الموكلة اليهم، فعملية التمكين النفسي تسعى في دفع الافراد في التفكير الايجابي في سلوك المواطن، وان دعم سلوكيات الافراد تكون من خلال غرس قيم التمكين التنظيمية، ومن خلال دراسة التمكين النفسي والابداع المنظمي تبين الدور البسيط بين متغيري الدراسة تبين وجود علاقة تأثير للتمكين النفسي على الإبداع المنظمي بالعمل الشعوري فالتمكن يمثل وسيلة ادارية تهدف الى مساعدة الافراد العاملين في التغلب على التنافر والانحراف الشعوري كما ان الانسجام الشعوري يمكن ان يحدث متى تبنيت الادارة المدخل النفسي للتمكين، وان ارتفاع مدركات الافراد العاملين للتمكين النفسي يمكن ان تؤدي الى تحسين مبادرات الافراد العاملين ويزيد من مرونتهم.

يلاحظ الباحث في دراسته لهذا البحث وجود الدور الايجابي بين التمكين النفسي والابداع المنظمي في المؤسسات، فالتمكن النفسي بوصفه سمة نفسية للأفراد يشير الى تزايد القوة الشخصية مثل الكفاءة الذاتية وال ضبط الذاتي وفي هذه الحالة ينظر اليه كأحاساس نفسي او كخبرة نفسية فعلية والتمكين كأحاساس نفسي يرتبط بأدراك الشخص لقدرته على فعل الاشياء التي يريد ان يفعلها، حيث يبرز دور التمكين النفسي في تحقيق الابداع المنظمي من خلال الكفاءة والدافعية لدى العاملين من خلال قيادة انفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير، ويرى ان التمكين النفسي مهم جدا للأفراد العاملين لأنه سيكون لديهم ايجابية شعور ايجابيا وابداع منظمي فالتمكن يمثل وسيلة ادارية تهدف الى مساعدة الافراد العاملين

في التغلب على التنافر والانحراف الشعوري كما ان الانسجام الشعوري يمكن ان يحدث متى تبنت الادارة المدخل النفسي للتمكين, وان ارتفاع مدركات الافراد العاملين للتمكن النفسي يمكن ان تؤدي الى تحسين مبادرات الافراد العاملين ويزيد من مرونتهم.

كما ان هناك عدد من المؤشرات التي تزيد من دور التمكين النفسي في التحقيق للابداع المنظمي مثل الصحة وبيئة العمل والعلاقات الوثيقة ووقت الفراغ والقيم كل تغير في السيطرة على هذه الجوانب في اتجاه الزيادة يعني ارتفاع في مستوى التمكين النفسي لدى الفرد، وأن كل تناقص في هذه السيطرة يمثل انتقاصا من مستوى التمكين النفسي لديه.

وكذلك يعتبر التمكن النفسي من الاستراتيجيات الادارية الاساسية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق الابداع المنظمي بقصد تنمية مواردها البشرية وتطوير مهاراتهم من خلال العمل على الجوانب النفسية, الادراكية, والشعورية , من خلال اليات مهمة هي (الوصول الى المعلومات, الدعم التنظيمي, الموارد الكافية, فرص التدريب, التنمية, الثقة), والتمكن النفسي يمكن ان يطبق من خلال توفير المسهلات الاتية: (توضيح الادوار الغامضة, العمل مع المدير على توسيع مدى الرقابة, الدعم السياسي الاجتماعي, الوصول الى المعلومات, الوصول الى الموارد, اشاعة المناخ التشاركي بين الوحدات التنظيمية).

المبحث الرابع: خلاصة البحث

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- هناك عدد من المؤشرات التي تزيد من دور التمكين النفسي في التحقيق للابداع المنظمي مثل الصحة وبيئة العمل والعلاقات الوثيقة ووقت الفراغ والقيم كل تغير في السيطرة على هذه الجوانب في اتجاه الزيادة يعني ارتفاع في مستوى التمكين النفسي لدى الفرد، وأن كل تناقص في هذه السيطرة يمثل انتقاصاً من مستوى التمكين النفسي لديه.
- 2- وجود الدور الايجابي بين التمكين النفسي والابداع المنظمي في المؤسسات، فالتمكين النفسي بوصفه سمة نفسية للأفراد يشير الى تزايد القوة الشخصية مثل الكفاءة الذاتية وال ضبط الذاتي وفي هذه الحالة ينظر اليه كأحاساس نفسي او كخبرة نفسية فعلية والتمكين كأحاساس نفسي يرتبط بأدراك الشخص لقدرته على فعل الاشياء التي يريد ان يفعلها، حيث يبرز دور التمكين النفسي في تحقيق الابداع المنظمي من خلال الكفاءة والدافعية لدى العاملين من خلال قيادة انفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير.
- 3- أن كل تغير في السيطرة على هذه مؤشرات التمكين النفسي في اتجاه الزيادة يعني ارتفاع في مستوى التمكين النفسي لدى الفرد، وأن كل تناقص في هذه السيطرة يمثل انتقاصاً من مستوى التمكين النفسي لديه.

ثانياً: التوصيات

- 1- تعزيز قدرة العاملين وتدريبهم بصورة علمية للتأثير على مصادر التهديدات التي تواجههم.
- 2- تعزيز الحكم الذاتي وتقرير المصير لمعالجة التحديات التي تقود لانعدام الاستقرار الوظيفي.
- 3- إرشاد العاملين إلى استخدام الخبرات الذاتية والمهارات الضرورية التي تمكنهم من مواجهة التحديات والحد من تأثيرها بطريقة تساهم بمواجهة التحديات التي تقود لانعدام الابداع المنظمي.
- 4- الاهتمام ببرامج التدريب المستمر لتدعيم مهارات التمكين النفسي وقياس مردوده بشكل دوري للوقوف على اثره على الممارسات العملية لدى العاملين بالمؤسسة.
- 5- زيادر الفرصة امام العاملين في المؤسسة للتمكين والشعور بالمكانة والتقدير الامر الذي ينعكس بدوره على التحقيق المستمر للابداع المنظمي.

المراجع والمصادر العربية والاجنبية

اولا: المراجع العربية

- 1- الحسيني، بشرى عباس محمد، "عملية التعلم المنظمي واثرها في الابداع المنظمي: دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد". رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2007.
- 2- الرصن، رعد حسن، " ادارة الابتكار والابداع: الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق". الطبعة الاولى، سلسلة الرضا للمعلومات، 2000.
- 3- الطالباني، خولة عبد الحميد محمد. "اثر راس المال الفكري في الابداع المنظمي"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2005.
- 4- العامري، مهدي محسن، و الغالبي، طاهر محسن منصور، " الادارة والاعمال". الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، 2007.
- 5- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم " ادارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط". اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002.
- 6- الملا، حميد علي احمد، " العلاقة بين الابداع والتغير التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية المنظمة :دراسة تطبيقية لآراء المديرين في شركتي المنصور وابن سينا العامتين". رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009.
- 7- المعموري، عليّة جسام محمد ناصر. "اثر المناخ التنظيمي في عملية الابداع: دراسة تحليلية في الكليات الاهلية ببغداد". رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2004.
- 8- جويده، عدلي رامي، والجزراوي، رغد يوسف، " الابداع في ظل الظروف الاستثنائية". مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد الثامن والثلاثون، 2002.
- 9- فاضل، فلاح تايه. "العقل الاستراتيجي للقيادات الادارية واثره في ادارة الابداع :دراسة تطبيقية في عينة من كليات الجامعة المستنصرية".

رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة
المستنصرية، 2007.

10- موسى، غانم فجان. "الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد
البشرية" 1990.

11- سالم، سهير محمد ؛ كفاي، علاء الدين أحمد، المؤتمر الدولي السادس
(تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، رصد الواقع واستشراف المستقبل) 16-
17 يوليو، معهد الدراسات التربوية، مصر، 2008.

12- كاظم، كمال، التمكن النفسي واثره في الاداء العالي، مجلة القادسية للعلوم
الادارية والاقتصادية، مجلة دورية علمية محكمة، جامعة القادسية، كلية
الادارة والاقتصاد، المجلد 12، العدد 3، 2010.

ثانيا: المراجع الاجنبية

- 1- Ganle, J. K ; Afriyie, K. & Segbefia, A. Y. (2015).
Microcredit: Empowerment and dis empowerment of rural
woman in Ghana. World Development, University of
Oxford, UK.
- 2- Lloyd, P, B ; Waite, J. & Southen, G. (1999).
Empowerment and The Performance of Health Services.
Journal of Management in Medicine, 13.
- 3- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: an
integrative psychological approach. International
association for applied psychology.
- 4- Spreitzer, G.M.(1995).Psychological empowerment in the
workplace: Dimensions, measurement, and validation.
Academy Of Management Journal.
- 5- Patterson, L, B. (2013). Fostering strengths in
incarcerated youth: the development of a measure of

psychological empowerment in Oregon youth authority correctional facilities, Portland State University.

- 6- Tengland, P. (2008). Empowerment: A conceptual Discussion. Health Care Analysis 16(2).
- 7- Ugwu, F., & Ike E. & Maria R. & Sánchez , A., (2014),"Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment", Personnel Review, Vol. 43 No 3.
- 8- Oladipo, S., (2009), "PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND DEVELOPMENT" , Edo Journal of Counselling Vol. 2 , No. 1.
- 9- Daft, Richard .L., (2001), "Organization theory and Design " New Yourk "South Western.
- 10- Hill, charles .W. & Jone, Gareth., R., (2001) "Strategic management theory: An Intecrated Approuch". 5 th , New Yourk.
- 11- Hitt ,M .A ,Ireland ,R .D .& Hooskisson ,RE .(2001), 'Strategic Management Competitiveness and Globalization "4ed.,Austrlia ,South Western.