

التمكين النفسي: ثروة لتعزيز السلوك الريادي
دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة المثنى

Psychological Empowerment: Wealth for Reinforcing Entrepreneur Behavior

Analytical study of the opinions of lecturers of Al-Muthana University

المدرس المساعد كمال كاظم طاهر الحسني / جامعة المثنى / كلية الادارة والاقتصاد

Lecturer KAMAL KADHOM TAHER AL-HASSANY

College of Administration and Economics, of Al-Muthana University

kamalkadom1979@yahoo.com

Abstract

This current study aims to identify the effect of the psychological empowerment on Entrepreneur Behavior. Four dimensions of psychological empowerment include: competence, meaningfulness, self-determination, and impact. Sample was selected of (٨٠) lecturers in three colleges at Al-Muthana University. The results showed that the psychological empowerment was available in a good level in all the colleges with the highest value for impact, competence, meaningfulness, and self-determination. The Entrepreneur Behavior was high in general. The results also showed that there was a significant effect of psychological empowerment on Entrepreneur Behavior. The study recommended that the psychological empowerment provided in more advanced levels due to their important role in Entrepreneur Behavior.

المستخلص

تهدف الدراسة الى تمييز الدور الذي يمارسه التمكين النفسي في السلوك الريادي . تضمن التمكين النفسي اربعة ابعاد هي : المقدره، المعنى، الكفاءة الذاتية والاثـر. تمثلت عينة الدراسة بـ (٨٠) تدريسي في ثلاث كليات في جامعة المثنى . اظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى جيد من التمكين النفسي المدرك من قبل عينة الدارسة في كل الكليات المبحوثة وكانت القيمة العليا للتأثير، المقدره، المعنى والاستقلالية . السلوك الريادي ايضا بلغ مستوى عالي للمتوسط الحساي . اما اهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة هو وجود تأثير مهم للتمكين النفسي على السلوك الريادي .

المبحث الاول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

انعكست التغييرات والتطورات في المحيط الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي بالإيجاب والسلب على منظمات انتاج المعرفة (الجامعات) ويمكن عزو هذه التغييرات الى ثلاث ثورات هي (ثورة الانترنت، والثورة الرقمية وثورة الريادة) لذلك يتوجب على الجامعات كمنظمات لإنتاج المعرفة ان تكون السبابة والمبادرة في احداث التغيير والتجديد لاسـتراتيجياتها التعليمية، وان مثل هذه التغييرات تحتم على الجامعات في ان تكون في طليعة المنظمات الساعية للتعامل مع العوامل المسببة للازمات التنظيمية، من خلال الريادة والابداع والتنمية. والظاهر ان الاعتماد على فرق العمل تشعر بمستويات عالية من التمكين يمكن ان تحقق المزيد من المزايا للجامعات ويمكن ان يحدث تأثيراً ايجابياً في السلوك

الريادي للأفراد العاملين وفرق العمل على حد سواء. وعلى هذا الأساس تنطلق هذه الدراسة من منطلقات عديدة يتقدمها إمكانية اعتماد التمكين النفسي في بلوغ السلوك الريادي فيما لو توافرت البيئة التنظيمية الداعمة. لذلك تم تحديد ملامح مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:-

١. هل تمثل الكليات المبحوثة أرضية خصبة للشعور التمكين النفسي؟
 ٢. ما طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الريادي في الميدان المبحوث؟
 ٣. هل يمكن التنبؤ بالسلوك الريادي من خلال التمكين النفسي؟
- ثانياً: أهمية البحث
تتمثل أهمية الدراسة بالآتي :

١. الرياديين هم اعمدة التنمية الاقتصادية فهم أسس عمليات الابداع والتقدم (Horvath, ٢٠١٢:٤٤١) ، لذا من الضروري معرفة السلوكيات الابداعية التي يمارسها الرياديين لتحقيق التنمية الاقتصادية .
 ٢. ندرة الدراسات العربية التي تناولت مفهوم السلوك الريادي وبالتالي فان هذه الدراسة تمثل اسهام متواضع لإغناء المكتبة العراقية والعربية بهذا الموضوع .
 ٣. يدرك التمكين النفسي في المنظمات من قبل فريق العمل متى مُنح الفرصة الكافية لتحديد أدواره الخاصة بالعمل ، وانجاز أعماله بطرائق ذات مغزى ، وتأثيره في القرارات المهمة، (Yukl and Becker, ٢٠٠٦:٢١٠). وهنا تبرز أهمية التمكين النفسي للفريق كأسلوب اداري حديث يعتمد على قلب موازين القوى داخل المنظمة ، سيما والمساعي الحديثة لتوجهات القطاع العام (الحكومي) والذي تمثل الكليات المبحوثة جزءاً من هذا القطاع التركيز على اللامركزية والابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الروتينية في تقديم الخدمات للطلبة والمجتمع لابد من التركيز على مدخل التمكين كأسلوب اداري جديد لتنفيذ المهام والوظائف .
- ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى اقتراح آلية من شأنها أن توفر إطاراً تحليلياً يستند على مجموعة من العوامل والأبعاد لخلق بيئة تنظيمية لديها القدرة على استيعاب مفهوم التمكين النفسي المدرك من قبل الأفراد العاملين واعتباره وسيلة رئيسة صوب السلوكيات الايجابية للقوى العاملة لاسيما السلوكيات الريادية والإبداعية ، وبالتالي فإن هذا الإطار سيساعد الميدان المبحوث (جامعة المثنى وكلياتها) في اختبار مدى قدرتها على تطبيق التمكين واستثماره في السلوكيات الريادية والإبداعية، لذا يمكن تحديد أهداف الدراسة بالآتي :

١. تسعى الدراسة إلى الظفر بإمكانية الاستفادة عملياً من أبعاد التمكين النفسي لاسيما التي من شأنها التأثير في السلوكيات الريادية في الكليات المبحوثة.
٢. استكشاف الميدان المبحوث وتحديد مدى استجابته لتطبيق التمكين النفسي.
٣. تقديم تصور عملي لكيفية استعمال التمكين النفسي في بلوغ السلوك الريادي تمهيداً لانتقال المنظمات المبحوثة من الأفكار والممارسات الإدارية التقليدية إلى أفكار وممارسات إدارية أكثر تطوراً وحدثة .
٤. اختبار حقيقة العلاقة بين التمكين النفسي للأفراد العاملين والسلوك الريادي في المنظمات المبحوثة .
٥. تحديد درجة السلوكيات الريادية والابداعية في الكليات المبحوثة .

رابعاً: فرضيات البحث:

١- الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين التمكين النفسي والسلوك الريادي .

٢- الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد علاقة تأثير موجبة وذات دلالة معنوية بين التمكين النفسي والسلوك الريادي .

خامساً : الأساليب الإحصائية :

لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة ، استعملت الأساليب الإحصائية الآتية:-

- ١- التكرارات والنسب المئوية : لعرض إجابات أفراد العينة وتحليلها .
 - ٢- الوسط الحسابي الموزون : لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة .
 - ٣- الانحراف المعياري : لمعرفة تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي .
 - ٤- معادلة Alpha : للتحقق من ثبات (اتساق) المقياس .
 - ٥- معامل الارتباط البسيط (Pearson): ويستخدم في تحديد قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
 - ٦- معادلة الانحدار المتعدد : لقياس التأثير المعنوي لابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد.
- سادساً: عينة البحث:

ضمت عينة البحث ثلاث كليات في جامعة المثنى هي كلية الادارة والاقتصاد، وكلية التربية الاساسية وكلية القانون ، حيث بلغ عدد العينة (٨٠) تدريسي يعملون في الكليات المبحوثة عينة الدراسة، وكانت عدد الاستثمارات الموزعة (٨٠) استثماراً والمسترجعة منها (٧٥) استثماراً، إذ تم إهمال (٣) استثماراً لعدم اكتمال الإجابة ، و(٥) استثماراً لم يتم إرجاعها، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (٧٢) استبانة.

المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً : مفهوم التمكين النفسي :

يصور (Taylor , ٢٠٠٤ : ١٦) التمكين كحالة خاصة من التحدي التنظيمي خصوصاً إذا كان كبار المدراء هم من يقودون مبادرات التمكين التي من شأنها إعادة بناء الأدوار القيادية القائمة بين المدراء والأفراد الممكّنين . إذ تشعر العديد من القوى العاملة في المنظمات المعاصرة في اغلب الأحيان بالإحباط والاضطهاد نتيجة عدم السماح لها في أبداء آرائها ومساهماتها تجاه الأعمال الخاصة بها ، وهذه الحالة تؤدي إلى الاجتهاد التنظيمي وانخفاض الإنتاجية ، الأمر الذي لا ترغب به أي منظمة (Copp et al., ٢٠٠٣:٣٧) . فالتمكين النفسي ينشأ من الأسفل الى الأعلى من خلال ادراكه من قبل الأفراد العاملين ، حيث يرونه كشيء محسوس من خلال بعدهم النفسي (Karakoc & Yilmaz, ٢٠٠٩ : ٦) . ويرى (Standar and Rothmann ٢٠٠٩ : ١٩٧) إن التمكين النفسي عملية تهدف إلى تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية (Self-efficacy) بين الأفراد العاملين من خلال تحديد الظروف المعززة لشعورهم بقدهم للقوة والعمل على إزالتها من خلال الممارسات والتقنيات التنظيمية الرسمية وتقديم المعلومات الكفوءة . ويعرف (Olddipo, ٢٠٠٩:١٢٠) التمكين النفسي على أنه عملية تحرير أو إعتاق من خلال تمكين المتضررين من ممارسة حقوقهم والمساعدة في وصولهم للموارد ومشاركتهم بشكل نشيط في عملية بناء المجتمع واتخاذ القرارات . وفي نفس الجانب يرى كل من (Rpdriquez-Llewellyn , ٢٠٠٩ : ٩) إلى أن التمكين النفسي يستند على الادراكات والتصورات وليس على السياسات والممارسات التنظيمية ،

وبذلك فإن التمكين النفسي يُعنى بفهم وإدراك العاملين واستكشاف مدى رغبتهم في التمكين . أما (١٧ : ٢٠٠٨) Yim فيرى أن التمكين النفسي مهمة جوهرية تهدف إلى زيادة الدافعية لدى الأفراد العاملين من خلال أربعة مدركات تعكس توجه الفرد العامل تجاه عمله هي (المعنى ، المقدره ، التأثير ، والاختيار) . فهو مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول دافعية الفرد نحو الكفاءة والافتقار (ملحم، ٢٠٠٦: ٣٠). أما (١٩١ : ٢٠٠٧) McShane and Von Glinow فيران بأنه مفهوم سيكولوجي (نفسى) يشعر من خلاله الأفراد العاملين بالمزيد من تقرير الذات (الاستقلالية ، المعنى ، المقدره (الجدارة) ، والتأثير المتعلق بأدوارهم التي يؤدونها في المنظمة .

ومن جانبه أشار (٣ : ٢٠٠٥) Glor إن فكرة التمكين النفسي ترتبط بالتركيبات والادراكات والخيارات النفسية للفرد العامل ، فالفرد العامل الذي يختار التمكين بطريقة ايجابية سيكون أكثر انغماساً (Engaged) في المنظمة وسيشعر بالتحسن . ويضيف كل من (٤٢١ : ٢٠٠٦) Martin and Bush إلى إن مفهوم التمكين النفسي مشتق من نظريات الإدارة التشاركية واندماج العاملين ، ويذهب كل من (٧ : ٢٠٠٥) Spreitzer and Doneson إلى تعريف التمكين النفسي باعتباره مجموعة من الظروف النفسية لأفراد العاملين تهدف إلى إشعارهم بسيطرتهم على أعمالهم ووظائفهم .

ثانياً : أهمية التمكين النفسي :

تبرز أهمية التمكين النفسي من خلال دعمه لكفاءة ودافعية الأفراد العاملين وهذا بدوره سينسحب على إكمال المهام الموكلة إليهم، لذلك عملية التمكين تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على قيادة أنفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير (٢ : ٢٠٠٩) Anderson and Sandmann . وتوصلت دراسة (أبا زيد ، ٢٠١٠ : ٥١٤) الى وجود أثر ايجابي للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية وإن تعزيز ودعم سلوكيات الأفراد العاملين تكون من خلال غرس قيم التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية . أما (٢٣١ : ٢٠٠٣) Light فيرى أن التمكين النفسي مهم جداً للأفراد العاملين لأنه سيكون لديهم شعوراً ايجابياً ورضاً وظيفي . ويرى كل من (١٤٥ : ٢٠٠٨) Gondal and Khan وجود علاقة ايجابية بين تمكين الفريق وأداءه وإن الفرق الممكنة إلى حد كبير ستكون فرق فاعلة . ومن جانبه أشار (Aziz , ٢٤٢ : ٢٠٠٨) إن هناك علاقة بين التمكين النفسي والعمل الشعوري Emotional labor فالتمكين يمثل وسيلة أدارية تهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في التغلب على التنافر والانحراف الشعوري ، كما أن الانسجام الشعوري emotional harmony يمكن أن يحدث متى تبنت الإدارة المدخل النفسي للتمكين .

ثالثاً : التمكين النفسي للفريق وابعاده

يُعتبر التمكين النفسي للفريق عن زيادة دافعية المهام Tasks motivation ينشأ من خلال مجموعة من التقديرات الايجابية لمهام الفريق ، فالفريق في ظاهره يمثل حالة تعكس الحالات الإدراكية والدافعية والشعورية لفريق العمل ، وبالتالي تبرز أهمية جوهرية تتمثل ضرورة عدم أرباك عملية تمكين الفريق بعمليات اخرى كضعف الاتصال والصراع (٢٠ : ٢٠٠٨) Brehony , (٢-٣ : ٢٠٠٤) Kirkman et al. .

فالتمكين النفسي على المستويين الفردي وفرق العمل يمثل تركيب متعدد الابعاد يشمل (المعنى ، المقدره ، الإدارة الذاتية ، التأثير) وهو محفز للفرد وفرق العمل لتحسين ادائهم من خلال شعورهم بالاستقلالية والقدرة على اداء اعمالهم بطرائق ذات مدلولية من شأنها التأثير في منظماتهم (٣٣٢-٣٣١ : ٢٠٠٧) Chen et al. . فقد حدد (١٩٩٥) Spreitzer اربعة

ابعاد رئيسة للتمكين النفسي هي (المعنى ، المقدره ، تقرير الذات والتأثير) ووضع مقياس لهذه الابعاد استعملت في العديد من الدراسات السابقة مثل (Light , ٢٠٠٤ : ٦ ; Yukul & Becker , ٢٠٠٨ : ٢١١ ; Gondal & Yim , ٢٠٠٨ : ١٧ ; Stande & Rothmann , ٢٠٠٩ : ١٩٧ ; Johnson , ٢٠٠٩ : ٩ ; Ghani et .Patah et al ., ٢٠٠٩ : ١٦٩ , Khan , ٢٠٠٨ : ١٤١ ; Martin & Bush , ٢٠٠٥ : ٤٢٥ ; Rodriguez – Llewellyn , ٢٠٠٨ : ١٥ ; al : ٢٠٠٩ : ١٦١ ; جلاب ، ٢٠١١ : ٤٤٧ : زانداروس و معايه، ٢٠٠٨ ، ١٣٢)، ويجدر الاشارة الى ان ابعاد التمكين النفسي للفريق طورت من قبل الباحثين Krikman and Slocum & Hellriegel (١٩٩٩) ، اذ زاد عدد اسئلة الاستبيان من ثلاث اسئلة للبعد الواحد الى خمسة اسئلة (Slocum & Hellriegel , ٢٠٠٩ : ٣٢٢) وسيقوم البحث الحالي باستخدام المقياس المطور من قبل Krikman and Rosen (١٩٩٩) .

١- المعنى (المغزى) *Meaningfulness*

يمثل المعنى خبرة الفريق في مواجهة المهام المناطة به وشعوره بقيمتها واهميتها ومنفعتيها (Wall et al., ٢٠٠٤:٧) فهو يتضمن الانسجام بين الفهم الشخصي للقيم ، الاعتقادات وتوقعات الدور ، وهذا الفهم يسند إلى المعايير أو النماذج التي يمتلكها الفريق ومدى مطابقتها لحاجته الخاصة المرتبطة بالعمل (Johnson , ٢٠٠٩ : ٩) ، ويشير (جلاب ، ٢٠١١ : ٤٤٧) إلى أن المعنى هو أن يهتم الفريق المُمكن بعمله ويؤمن بان ما يقوم به مهماً ، وأشارك كل من (Dickson & Lorenz , ٢٠٠٩ : ١٨٤) إن هناك طريقة واحدة لزيادة الشعور بالمعنى وهي من خلال وضع أهداف واضحة لا تتناقض مع القيم التي يحملها فريق العمل.

٢- المقدره (الجدارة) *Competence*

تشير إلى الفهم الشخصي للمقدرة على أداء المهام المعطاة للأفراد العاملين وتستند على كفاءة الدور ، ويركز هذا المفهوم على الاعتقاد بالقابليات الشخصية من اجل أداء المهام المناطة بهم (Johnson , ٢٠٠٩ : ١٠) ، فهي اعتقاد جماعي لفريق العمل يشعر من خلالها الفريق بانه ذو فاعلية (Wall et al., ٢٠٠٤:٧) . ويذهب (جلاب ، ٢٠١١ : ٤٤٧) إلى إن المقدره تعني ثقة الفرق المُمكنة بقدرتها على انجاز الأعمال المناطة بها بأحسن وجه وامتلاكها للقابليات التي تمكنها من مواجهة التحديات الجديدة . ويرى (Millard, ٢٠١١:١٧) أن الكفاءة الذاتية تمثل الأبعاد الإدراكية الاجتماعية فهي تمثل ثقة الفريق بقدراته لحشد وتحريك الموارد والمصادر الدافعية والإدراكية والأداء الضروري لتنفيذ المهام بنجاح ضمن المحيط التنظيمي، فالاعتقادات المتوفرة لدى الفريق حول قدراته وموارده الخاصة من شأنها التأثير في فهمه وتفسيره للأحداث .

٣- تقرير الذات (الاستقلالية) *Self - Determination*

يشير هذا البعد إلى الاستقلالية والمسؤولية الشخصية وحرية تصرف الفريق إزاء النشاطات التي يتضمنها العمل الذي يقوم به (Wall et al., ٢٠٠٤:٧; Johnson , ٢٠٠٩ : ١٠) وتعتبر الاستقلالية عن شعور الفريق بحرية في الاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق باختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل ، (ملحم ، ٢٠٠٦ : ٣١) .

٤- التأثير *Impact*

ويشير إلى فهم وإدراك الفريق المُمكن لمقدار التأثير الذي يمكن ان يمارسه على النتائج التنظيمية ومحيط العمل ، فهو يمثل القوة الشخصية في بيئة العمل (Johnson , ٢٠٠٩ : ١٠) ، والتأثير يمكن ان يزداد من خلال السماح لفريق العمل بتقديم الاقتراحات التي تخص بيئة أعمالهم (Dickson & Lorenz , ٢٠٠٩ : ١٨٤). فالتأثير يشير الى الدرجة التي

من خلالها يستطيع الفريق التأثير على الإستراتيجية ، والإدارة أو النتائج التنظيمية للعمل (Chelladurai, ٢٠٠٦:٣٠٦) . وإن عدم شعور الفريق بارتباطه بالأهداف التنظيمية سيؤدي إلى شعور افراده بانعدام التمكين (Quick & Nilson , ٢٠٠٩: ٣٨٣) . ويضيف (الطائي وقداة ، ٢٠٠٨ : ٢٤٣) إن التأثير يمثل شعور الفريق بدرجة تأثير عمله في انجاز الآخرين لأعمالهم ، وفي تحقيق الأهداف التنظيمية) .

رابعاً : السلوك الريادي *Entrepreneur Behavior*

اشار كل من (Uygun and Akdemir ٢٠١٢) الى ان صياغة تعريف شامل لمصطلح الريادة أمر في غاية التعقيد، فرغم التاريخ الطويل للأبحاث الريادية لم يتم التوصل لحد الآن إلى تحديد الهوية الحقيقية للريادي، فمصطلح الريادي ذكر في العديد من المجالات من قبل علماء الاقتصاد والاجتماع، (Uygun & Akdemir, ٢٠١٢:٧٨). فهو بشكل عام يعرف على انه اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص الريادية، (Belousova et al., ٢٠٠٩:١). أما (Misra & Kumar, ٢٠٠٠:١٤٩) فيرى أن السلوك الريادي يمثل كافة السلوكيات المدركة والمنفذة من خلال عملية البحث عن الفرص، تمييز الفرص، خلق المنظمات، تقديم المنتجات والخدمات، التبادل والنمو، فالسلوك الريادي يعد دالة للموارد الريادية المتكاملة (Resourcefulness). فهو ممارسة للفكر الريادي والذي من خلاله يتحمل الأفراد المخاطرة ويندمجون في الأعمال الإبداعية و الأفعال الاستباقية، (Bulut , ٢٠٠٨:١٠). فالريادة من المنظور السلوكي تمثل الجهد الذي يبذله الريادي في تطبيق رؤية المنظمة والانغماس في البحث عن فرص العمل في البيئة الخارجية ويستعمل الإبداع أداة لخلق الأعمال الجديدة، (Nitu & Feder , ٢٠١٢: ٨٦). فالمنابع الأولى للأبحاث الريادية الأكاديمية قد ركزت على تحديد الخصائص النفسية المرتبطة بالأفراد الرياديين والعوامل التي تشجعهم لبدء الأعمال، (Scheiner , ٢٠٠٩: ٥). وإشارة دراسة (Uygun & Akdemir , ٢٠١٢:٧٩) الى ضرورة التركيز على مفهوم السلوك الريادي لتوضيح مفهوم الريادة ، فمحاولة الريادي خلق منظمة جديدة بعيداً عن التعقيد والفوضى عليه المبادرة من خلال استغلال موهبته بفاعلية . فمن خلال المقارنات التي أجريت بين الرياديين والمدراء في الأبحاث السابقة ميز العلماء ثلاث خصائص وقابليات يتميز بها الريادي عن غيره ، هي (Dyer et al., ٢٠٠٨:٣١٧) :-

الفروقات الشخصية ، الفروقات الإدراكية أو المعرفية وفروقات الشبكات الاجتماعية .

أما دراسة (Dyer et.al, ٢٠٠٨:٣٢٢) فقد حددت أربعة أنماط سلوكية وإدراكية لتحديد قدرة الرياديين على تمييز الفرص وتوليد الأفكار والأعمال الإبداعية ، وكالاتي :-

الاستجواب Questioning : من خلال طرح الأسئلة تجاه التحديات الراهنة .

الملاحظة Observing : قضاء الوقت في ملاحظة العالم من حوله والبحث عن الأفكار الجديدة .

الاختبار Experimenting : اختبار واستكشاف العالم من خلال تجربة الأفكار .

شبكات الأفكار Idea network : وتمثل اختبار الأفكار مع شبكة من الأفراد مختلفين من حيث وجهات النظر

والخلفية المعرفية .

كما أشارت دراسة (Woods, ٢٠٠٦:١) إلى إن السلوك الريادي يركز على عنصرين أساسيين هما :-

١- يقظة أو رشاقة الريادي (Alertness) تجاه الفرص : فالفرص تنشأ من خلال الخبرة السوقية وتفاعل الريادي مع

البيئة، وهنا تكمن العملية الريادية، فبناء الفرص الجديرة بالاهتمام لتحقيق الأرباح، والتصرف بناء عليها في

الأسواق، لذا يمكن تحديد المهمة الرئيسة هي البحث الدقيق عن الأداء الريادي، فالريادة ليس فقط أن نتصور المستقبل، وإنما رؤية ما ندرکه واقعاً .

٢- حدوث الأشياء فعلاً (Make things happen) : إي استغلال الرياديين للفرص وتحويلها إلى أشياء فعلاً فالعمل الريادي يبلغ ذروته متى تيقظ الريادي للفرص الريادية وعمل بعد ذلك وفقاً لهذه الفرص لتحقيق النتائج أو التغيير. وهنا يشير (Bulut , ٢٠٠٨:١٢) إلى أن عملية استغلال الفرص الريادية تستلزم المخاطرة (مثلاً حالات الفشل) لذا تمثل عملية استغلال الفرص الريادية سلوكاً خطراً، وغالباً ما يكون هذا السلوك مسبقاً بادراك الريادي للمخاطرة وميله تجاهها .

خامساً: العلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الريادي

يعد السلوك الريادي نتيجة للجوانب الشعورية والادراكية للأفراد الرياديين وبنفس الوقت سبب فردي لنتائج المغامرة والريادة (العنزي والعطوي، ٢٠١٠:٢). فتصورات التمكين النفسي مؤثرة جداً في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والسلوك الريادي للأفراد العاملين ، فالريادة في المنظمات الحالية تتعلق بما يقدمه الأفراد العاملين من مبادرات أو تقديم الافكار الجديدة دون أن يطلب منهم ذلك ، (Hashemi et al., ٢٠١٢:٣٠٠). فارتفاع مدركات الأفراد العاملين للتمكين النفسي يمكن أن تؤدي إلى تحسين مبادرات الأفراد العاملين ويزيد من مرونتهم، (Martin and Bush, ٢٠٠٦: ٤٢٥). فمن المحتمل أن يكون الأفراد العاملين أكثر إنتاجية ودافعية إذا شعروا بإمكانية تقديمهم مساهمات قيمة للمنظمة من خلال تقديم أفكار جديدة أو طرائق أفضل لأداء الأعمال، والمشاركة باتخاذ القرارات (Patah et al., ٢٠٠٩: ١٨) فالمنظمات اليوم أصبحت تتحمل تكاليف إضافية هائلة ناتجة من انخفاض قدرات الأفراد العاملين تجاه منظماتهم (مثل الكلف المرتبطة بدوران وتغيب العاملين ، كلف استقطاب وتدريب القوى العاملة الجديدة) وهنا يبرز دور التمكين النفسي وزيادة نسبه في المنظمة من خلال تأثيره على المستويين التنظيمي والفردى ، فضلاً عن تأثيره في الريادة التنظيمية الناتجة من التمكين النفسي للقوى العاملة، (Asgari et al., ٢٠١٢:٣١٨٢) كما أشارت دراسة (Spreitzer, ١٩٩٥:١٤٤٩) إلى وجود صلة بين التمكين النفسي والمرونة الفردية للذان يسهمان في السلوك الإبداعي وهما بالتالي يرتبطان بدراسة حالات المنظمات الريادية ، ويصور (Nwankwo and Akam ٢٠١١:٢٥٧) التمكين النفسي كعامل جوهري لدفع الافراد تجاه المغامرات والجرئة في التوجهات والانجاز.

المبحث الثالث/ الاطار العملي للبحث

اولاً : مقاييس البحث

تتكون أداة الدراسة من جزئين أساسيين هما التمكين النفسي الذي يضم عدة ابعاد فرعية والسلوك الريادي كمتغير احادي البعد والجدول رقم (١) يقدم توضيحاً حول ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات:

الجدول (١) الترميز والتوصيف لمتغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد العبارات	المصدر
PSYEM	CO	٥	(Kirkman & Rosen , ١٩٩٩)
	ME	٥	نقلًا عن
	SD	٥	(Slocum & Hellriegel , ٢٠٠٩ : ٣٢٢)
	IM	٥	
ENBE	١١ (احادي البعد)		(de Jong & Wennekers, ٢٠٠٨)

ثانياً. اختبار أداة قياس الدراسة

تمثل استمارة الاستبيان (Questionnaire) الأداة الأساسية لجمع بيانات الدراسة الحالية التي تخص متغيراتها الرئيسية. هذه الأداة تعتمد على سلم قياس ليكرت (Likert) الخماسي من (لا اتفق تماماً-الى- اتفق تماماً). وفي ما يأتي اجراء بعض الاختبارات التي يتوجب القيام بها للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها.

أ- ثبات أداة قياس الدراسة *Validity of measurement instrument*

١. الثبات البنائي لأداة القياس (*Construct Reliability*)

قام الباحث بالتأكد من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية من خلال استخدام اختبار ألفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ الموضح في الجدول (٢).

جدول (٢) معامل ارتباط ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المتغير	الفا كرونباخ للمتغير	أبعد	معامل كرونباخ الفا لكل بعد
PSYEM	٠.٩٢	CO	٠.٧٧
		ME	٠.٧٩
		SD	٠.٨٨
		IM	٠.٩٢
ENBE			٠.٨٠

والملاحظ من النتيجة الخاصة بالتناسق الداخلي بين العوامل المكونة للمتغيرين (التمكين النفسي الذي يضم عدة ابعاد فرعية والسلوك الريادي كمتغير احادي البعد) مقبولة ، لان قيمة معامل ارتباط ألفا تعد مقبولة إحصائياً عندما تكون مساوية أو اكبر من (٠.٧٥) في البحوث الإدارية (الأعبيدي ، ٢٠٠٤ : ٩٠).

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداة البحث

	CO					ME					
	Q١	Q٢	Q٣	Q٤	Q٥	Q٦	Q٧	Q٨	Q٩	Q١٠	
Mean	٤.٢٥	٤.٣٠	٤.٢٣	٣.٨٣	٤.٦١	٤.٠٩	٤.١٣	٤.٣١	٤.٢٢	٤.٢٥	
Std. Deviation	.٨٦٨	.٦٦٣	.٨٩٥	١.٠٣٤	.٦٤٠	١.٠٥٠	.٧٧٤	.٨٥٢	.٩٨١	.٥٥٠	
	SD					IM					
	Q١١	Q١٢	Q١٣	Q١٤	Q١٥	Q١٦	Q١٧	Q١٨	Q١٩	Q٢٠	
Mean	٤.١٨	٤.٣٦	٤.٢٥	٣.٨٨	٤.١٦	٤.٤٣	٤.٣٣	٤.٤٧	٤.٤٥	٤.١٨	
Std. Deviation	.٩٦٨	.٧٥٦	.٧٨٢	١.٠٥	.٩٤٩	.٦٢٤	.٧٨٧	.٦٤٩	.٦٧٠	.٩٦٨	
ENBE	Q١	Q٢	Q٣	Q٤	Q٥	Q٦	Q٧	Q٨	Q٩	Q١٠	Q١١
Mean	٤.٢٧	٤.٣٦	٤.٣٨	٤.٥٥	٤.٥٦	٤.٣١	٤.٢٣	٤.٥١	٤.٤٠	٤.٢٣	٤.٤٨
Std. Deviation	.٨٤٢	.٨١٠	.٧٦٠	.٧٤٨	.٦٤٦	.٧٢٨	.٧٤١	.٦٠٤	.٧٨١	.٦٣٨	.٧٣١

الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المقدرة	٤.٢٦٦٧	.٣٠٧٦٥	٧٢
المعنى	٤.٢٢٥٠	.٢٦٤١٨	٧٢
تقرير الذات	٤.١٨٨٩	.٣٢٨٧٠	٧٢
التأثير	٤.٤٤٧٩	.٣١٣٨٢	٧٢
السلوك الريادي	٤.٣٩٤٩	.٢٨٧١١	٧٢

نستخلص من معطيات الجدولين (٣،٤) المؤشرات التحليلية الآتية:-

المتغير الأول : التمكين النفسي

يشير الجدولين رقم (٤،٣) الى ابعاد المتغير المستقل الاول (التمكين النفسي) والمتكون من اربعة ابعاد وحسب انموذج (Kirkman & Rosen , ١٩٩٩)، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المتغير بين (٤.١٨-٤.٤٤) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير الى ان هناك موافقة من اعضاء هيئة التدريس وبدرجة عالية ، فقد كان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المقدرة على التوالي (٤.٢٦) ، (٠.٣٠) وهذا يؤشر ثقة فرق العمل عينة الدراسة بقدرتها على انجاز الأعمال المناطة بها بأحسن وجه وامتلاكها للقابليات التي تمكنها من مواجهة التحديات ، اما بالنسبة لبعده المعنى فبلغ المتوسط الحسابي (٢٤.٢) وعند اجابة اتفق وبنحرف معياري (٠.٢٦) وهذا يؤشر اهتمام عينة الدراسة بعملها و إيمانها بان ما تقوم به مهماً وذو مغزى . اما بعد الاستقلالية فبلغ المتوسط الحسابي (٤.١٨) وعند اجابة اتفق وبنحرف معياري (٠.٣٢) وهذا يؤشر شعور فرق العمل عينة الدراسة بحرية الاختيار عندما يرتبط الأمر بالانجاز وعمل الأشياء ،

وحقق بعد التأثير متوسطاً حسابياً مقداره (٤.٤٤) وانحراف معياري (٠.٢٨) وهذا يؤشر أدراك فرق العمل عينة الدراسة لمقدار التأثير الذي يمكن أن تمارسه على النتائج التنظيمية ومحيط العمل. أما المتغير المستقل (السلوك الريادي) فقد اشارت نتائج الاحصاء الوصفي للسلوك الريادي لعينة الدراسة بارتفاع المتوسط حسابي البالغ (٤.٣٩) وبانحراف معياري (٠.٢٨) وباتجاه اتفق مما يعزز كافة السلوكيات المدركة والمنفذة لفرق العمل عينة الدراسة من خلال عملية البحث عن الفرص ، تمييز الفرص ، خلق المشاريع ، تقديم المنتجات والخدمات ، التبادل والنمو. كما جاءت جميع الفقرات بأوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار (٣) . رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

أ- الفرضية الرئيسة الأولى.

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التمكين النفسي) والمتغير التابع (السلوك الريادي). إذ يظهر الجدول (٦) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث لهذه الفرضية فإن الجدول (٦) يشيران أيضاً إلى حجم العينة (٧٢) ونوع الاختبار (٢-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (*) أو (***) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, ١٩٨٣). نقلاً عن (العابدي، ٢٠١٢) وكالاتي:-

علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (٠.١٠).

علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين (٠.١٠ - ٠.٣٠).

علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من (٠.٣٠).

يظهر الجدول (٦) مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وموجبة (لأن قيمتها أكبر من ٠.٣٠) وذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) بين ابعاد التمكين النفسي والسلوك الريادي اذ بلغ معامل الارتباط البسيط على التوالي (٠.٦٢٢)، (٠.٦٨٦)، (٠.٧٤٤)، (٠.٧٥٠). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الاولى .

الجدول (٥) مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين ابعاد التمكين النفسي والسلوك الريادي ، n=٧٢

		CO	ME	SD	IM	ENBE
CO	Pearson Correlation	١				
	Sig. (٢-tailed)					
ME	N	٧٢				
	Pearson Correlation	.٩٦٤**	١			
SD	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠				
	N	٧٢	٧٢			
IM	Pearson Correlation	.٩٢١**	.٩٢٥**	١		
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠			
ENBE	N	٧٢	٧٢	٧٢	٧٢	
	Pearson Correlation	.٩٠٤**	.٩٢٥**	.٩٢٣**	١	
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	
	N	٧٢	٧٢	٧٢	٧٢	٧٢
	Pearson Correlation	.٦٦٢**	.٦٨٦**	.٧٤٤**	.٧٥٠**	١
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
	N	٧٢	٧٢	٧٢	٧٢	٧٢

*. Correlation is significant at the ٠.٠١ level (٢-tailed).

ب- الفرضية الرئيسية الثانية :

بقصد التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بوجود تأثير لابعاد التمكين النفسي في السلوك الريادي تمت صياغة الجدول (٦,٧,٨) كخطوة أولى لمعرفة التأثير الذي تحدثه ابعاد التمكين النفسي في السلوك الريادي .
الجدول (٦) ملخص لتأثير ابعاد التمكين النفسي في السلوك الريادي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٧٧٣ ^a	.٥٩٨	.٥٧٤	.١٨٧٤٤

a. Predictors: (Constant), IM, CO, SD, ME

الجدول (٧) اختبار ANOVA تأثير ابعاد التمكين النفسي في السلوك الريادي

ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	٣.٤٩٩	٤	.٨٧٥	٢٤.٨٩٤	.٠٠٠ ^b
Residual	٢.٣٥٤	٦٧	.٠٣٥		
Total	٥.٨٥٣	٧١			

a. Dependent Variable: ENBE

b. Predictors: (Constant), CO, ME, SD, IM

الجدول (٨) اختبار قيم بيتا ومعامل (t) والمعنوية (sig.) لابعاد التمكين النفسي في السلوك الريادي

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	١.٥٣١	.٣٨٩		٣.٩٣٩	.٠٠٠
CO	-.٣٠٢	.٢٨٣	-.٣٢٤	-١.٠٦٨	.٢٨٩
ME	-.٠٥١	.٣٥٩	-.٠٤٧	-.١٤٢	.٨٨٧
SD	.٤٨٨	.٢٠٩	.٥٥٩	٢.٣٤٠	.٠٢٢
IM	.٥٢٣	.٢١١	.٥٧١	٢.٤٨٠	.٠١٦

a. Dependent Variable: ENBE

يوضح الجدولين (٧,٨) أن تأثير ابعاد التمكين النفسي يمارس تأثيراً معنوياً في السلوك الريادي. كما ويوضح الجدول (٦) الخاص بتحليل التباين إن الإنموذج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة والتي بلغت (٢٤.٨٩٤) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (١). إذا بلغ معامل بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient) بينهما (١.٥٣١) وكانت قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (٣.٩٣٩) وهي تدلّ على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (١). وكانت القدرة التفسيرية لهذا الإنموذج عالية نسبياً وفقاً لقيمة (R²=٠.٥٩٨). إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (٥٩.٨%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد. ومن خلال متابعة معاملات بيتا نجد إن قيم (B) كانت (١.٥٣١)، وهذا يوضح مقدار التأثير لمحور التمكين النفسي في السلوك الريادي، وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الثانية.

الاستنتاجات والتوصيات.

الاستنتاجات:

- ١- ان السلوك الريادي لا يقتصر على خلق الافكار والمشاريع الجديدة بل هو ابعد من ذلك كونه يمثل مساراً للاستدامة التنظيمية ، فضلاً عن الحدائة والتجديد التي يضيفها للنظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والبيئية.
- ٢- اظهر الافراد عينة الدراسة ميول عالية تجاه فقرات التمكين النفسي وهذا يؤشر مستوى عالي من الادراك لوظائفهم والمهام المناطة بهم .
- ٣- اظهر الافراد عينة الدراسة ميول عالية تجاه فقرات السلوك الريادي وهذا يؤشر جملة من العوامل التي تدفع وتشجع عينة الدراسة في ممارسة سلوكيات ريادية .
- ٤- اظهرت نتائج الاختبار لفرضيتي الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التمكين النفسي بأبعاده الاربعة والسلوك الريادي ، وهذا يؤشر ان الافراد عينة الدراسة مدركين لمستويات عالية من التمكين وهذا الادراك من شأنه تحفيز عينة الدراسة على بذل المزيد من العطاء والجهد والبحث عن افكار وطرائق ومسارات جديدة وسلوكيات ايجابية تمكنهم من الولوج الى عالم الريادة.

التوصيات:

- ١- اتاحة الفرصة اكثر للتدريسين للتعبير عن افكارهم الجديدة ، من خلال تفعيل قسم المشاريع الريادية في الجامعة وعمل صندوق للمقترحات الريادية لاستقبال الافكار والمشاريع الريادية المقدمة من قبل تدريسي الجامعة .
- ٢- يمثل التمكين النفسي نتيجة للتمكين الهيكلي الذي يمارس من قبل الادارة العليا وبالتالي على الكليات المبحوثة وادارتها ممارسة دورها في تفعيل استراتيجيات التمكين بشقيه النفسي والهيكلي من خلال تفعيل مشاركة القوى العاملة في صنع القرار والمشاركة في المعلومات وقدرة الوصول لها وتفعيل نظم المكافآت.
- ٣- ضرورة قيام المنظمات المبحوثة باستثمار طبيعة العلاقة التأثير بين التمكين النفسي والسلوك الريادي واستكشاف افضل المسارات والطرائق لاستثمار هذه العلاقة وعكس المهارات التي تضيفها ابعاد التمكين النفسي في صقل السلوكيات الريادية للتدريسين .
- ٤- يوصي البحث الحالي إلى ضرورة إضافة مقرر جديد للدراسات الأولية والعليا لقسم إدارة الأعمال يعنى بالريادة والسلوكيات الريادية والعمل على تأسيس قسم ريادة الأعمال اسوةً بالجامعات العالمية.
- ٥- ايلاء قدر للجوانب النفسية والشعورية وتضمينها كاستراتيجية لمراكز البحث والتطوير ووحدات التعليم المستمر وطرائق التدريس كون غالبية البرامج والاستراتيجيات تقتصر على الجوانب الفنية والتخصصية.
- ٦- ضرورة اعتبار السلوك الريادي لتدريسي الجامعة كمعيار رئيس لمنحهم الجدارة والمناصب الوظيفية .

المصادر

المصادر العربية

- ١- ابازيد، رياض، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، مجلد ٢٤ (٢) ، ٢٠١٠ .
- ٢- جلاب ، إحسان دهش (٢٠١١) ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن .
- ٣- زاندر اوس ،رامي جمال ومعايحه ، عادل سالم (٢٠٠٨) ، الإدارة بالثقة و التمكين مدخل لتطوير المؤسسات ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث اربد-الأردن .
- ٤- الطائي ،رعد عبد الله وقدادة، عيسى (٢٠٠٨) ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري للنشر والطباعة ، عمان-الأردن .

- ٥- العابدي ، علي رزاق (٢٠١٢) انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية (دراسة تجريبية بتطبيق نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية) ، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- ٦- العبيدي ، أزهار عزيز (٢٠٠٤) دور بحوث التسويق في نشر وظيفة الجودة لتحقيق رضا المستهلك " رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.
- ٧- العنزي، سعد علي، والعطوي، عامر علي (٢٠١٠). (الاحتكام للمكانة : منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد : ١٦، العدد : ٥٨، ص : ٢٨-١ .
- ٨- ملحم ، يحيى سليم (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،بحوث ودراسات القاهرة -مصر.

English references

- ١- Anderson ,K., S. ,and Sandmann ,L.,(٢٠٠٩), Toward a Model of Empowering Practices in Youth-Adult Partnerships ,journal of extension ,Volume ٤٧ Number ٢ Article Number ٢FEA٥ , pp ١-٨.
- ٢- Aziz,Y.A., (٢٠٠٨), The Effects of Emotional Dissonance and Employee's Empowerment on Service Quality and Customer Satisfaction Perception: Customer Level Analysis , International Journal of Economics and Management , ٢(٢),pp. ٢٣٧-٢٥٨.
- ٣- Belousova, O., Gailly, B., & Basso, o., (٢٠٠٩), An integrative model of corporate entrepreneurial behavior, Research in Entrepreneurship and Small Business. The conference will be held at Corvinus University of Budapest (Hungary), on November ١٩-٢٠, ٢٠٠٩.
- ٤- Brehony ,J., (٢٠٠٨), The Impact of Team Based Performance Management on Team Effectiveness in the Irish Health Service Assessing the Intervening Roles of Team Empowerment and Time , master's thesis , University of Leicester.
- ٥- Bulut, A., (٢٠٠٨), The battle of entrepreneurial orientation between independent entrepreneurs and intrapreneurs , A quantitative research on cognitive biases that explain entrepreneurial behaviour of both independent entrepreneurs and intrapreneurs , Master thesis , VU University Amsterdam .
- ٦- Chelladurai, P., (٢٠٠٦), Human Resource Management in Sport and Recreation, ٢nd ed, Human Kinetics.
- ٧- Chen , G., Kirkman , B., Kanfer ,R., Allen ,D., and Rosen ,B.,(٢٠٠٧) A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams , Journal of Applied Psychology , Vol. ٩٢, No. ٢, ٣٣١-٣٤٦
- ٨- Copp, C.R., Agpaoa, C., Carvalho, S., and Pfeiffer, W.F., (٢٠٠٣), Staff Empowerment, A Prescription For Success, The Permanente Journal/ Fall / Volume ٧ No. ٤ pp. ٣٧-٤١.
- ٩- De Jong, J. & Wennekers,S., (٢٠٠٨), Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour, SCALES-initiative (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs), www.entrepreneurship-sme.eu..
- ١٠- Dickson, K., E., and Lorenz, E., (٢٠٠٩), Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation, Institute of Behavioral and Applied Management, pp. ١٦٦-١٩١.

- ١١- Duygulu, E., & Kurgun, O., (٢٠٠٩), The effect of managerial entrepreneurship behavior on employee satisfaction: Hospitality managers' dilemma, *African Journal of Business Management* Vol.٣ (١١), pp. ٧١٥-٧٢٦, November ٢٠٠٩.
- ١٢-DYER, J., GREGERSEN, H., & CHRISTENSEN, C., (٢٠٠٨), entrepreneur behaviors opportunity recognition, and the origins of innovative ventures, *Strategic Entrepreneurship Journal*, *Strat. Entrepreneurship J.*, ٢: ٣١٧-٣٣٨ (٢٠٠٨).
- ١٣-Ghani ,N.A.A., Hussin ,A,B,S,B.R., and Jusoff ,K.,(٢٠٠٩), Antecedents of Psychological Empowerment in the Malaysian Private Higher Education Institutions , *International Education Studies* , Vol. ٢, No. ٣ ,PP.١٦١-١٦٥.
- ١٤- Glor, E.D., (٢٠٠٥), About Empowerment, *The Innovation Journal*, Volume ١٠ (١), pp. ١-١٩.
- ١٥- Gondal,A.M.,and Khan ,A.,(٢٠٠٨), Impact Of Team Empowerment On Team Performance Case Of The Telecommunications Industry In Islamabad , *International Review of Business Research Papers*, Vol. ٤ No. ٥ October-November Pp. ١٣٨-١٤٦.
- ١٦-Johnson, BARBARA, H.,(٢٠٠٩), Empowerment of Nurse Educators Through Organizational Culture, *Nursing Education Perspectives* , January / February Vol.٣٠ No.١.
- ١٧-Karakoc ,N., and Yilmaz ,K., (٢٠٠٩) , Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda ,macro think institute ,Vol.١,No. ٢,pp١-١٢.
- ١٨-Kirkman, B.I., Rosen,B., Tesluk, B.E., and . Gibson C.E., (٢٠٠٤) , The IMP Act of Team Empowerment on virtual team performance: The Moderating Role of Face- to-Face Interaction , *Academy of Management Journal* , Vol. ٤٧, No.٢. pp. ١-١٨ .
- ١٩-Light ,J.,N.,(٢٠٠٤), The Relationship and effects of employee involvement ,employee empowerment, and employee satisfaction by job-type in A large Manufacturing Environment , Doctoral thesis, Capella University .
- ٢٠- Martin ,C.A., and Bush ,A.J., (٢٠٠٦) , Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad , *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume ٣٤, No. ٣, PP ٤١٩-٤٣٨ .
- ٢١- McShane ,S.L., and Von Glinow,M.A., (٢٠٠٧) *Organizational Behavior* ,٣e , Irwin-McGraw Hill.
- ٢٢- Misra , S., and Kumar , S., : (٢٠٠٠) : Resourcefulness: A Proximal Conceptualization of Entrepreneurial Behaviour , *Journal of Entrepreneurship* ٢٠٠٠ ; ٩;PP ١٣٥-١٥٤ .
- ٢٣- Nițu, R., & Feder , E., (٢٠١٢) : Entrepreneurial behaviour consequences on small and medium-sized firms' innovation , *Theoretical and Applied Economics* , Volume XIX (٢٠١٢), No. ٧(٥٧٢), pp. ٨٥-٩٦ .
- ٢٤- Nwankwo ,O., and Akam ,U.(٢٠١١) *Psychopreneurship* , *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)* ٢ (٤): ٢٥٧-٢٦٣© Scholarlink Research Institute Journals, (IS SN: ٢١٤١-٧٠٢٤).
- ٢٥- Quick,J.C, and Nelson,D.L,(٢٠٠٩) *Principles Of Organizational Behavior* ,٦th ed ,South Western.

- ٢٦- Rodriguez-Llewellyn, Y., (٢٠٠٨), Affective Commitment and Citizenship Behavior the role of LMX and Personality and the Mediation Effects of Empowerment ,master's thesis, The University of Waikato.
- ٢٧- Scheiner , C., (٢٠٠٩) : Fundamental Determinants of Entrepreneurial Behaviour , ١st Edition ٢٠٠٩ , © Gabler , GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden ٢٠٠٩ Editorial Office: Claudia Jeske , Jutta Hinrichsen , Printed in Germany .
- ٢٨- Slocum ,J.W., and Hellriegel , D.,(٢٠٠٩), Principles Of Organizational Behavior ,١٢ ed, South-Western, China.
- ٢٩- Spreitzer ,G.,M.,(١٩٩٦), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, academy management journal , ١٩٩٦. Vol. ٣٩. No.٢. pp.٤٨٣-٥٠٤.
- ٣٠- Spreitzer ,G.,M.,(١٩٩٥), Psychological Empowerment, in the Workplace :Dimensions, Measurement, and Validation , Academy of Management Journal ١٩٩٥, Vol. ٣٨, No.٥, ١٤٤٢-١٤٦٥.
- ٣١- Spreitzer ,G.M, and Doneson ,D., (٢٠٠٥) , Musings on the Past and Future of Employee Empowerment Forthcoming in the Handbook of Organizational Development (edited by Tom Cummings), Thousand task Sage.
- ٣٢- Stander M. W., & Rothmann, S., (٢٠٠٩) Psychological Empowerment of Employees in selected organizations in South Africa . SA Journal of Industrial Psychology/SA ,Vol. ٣٥ No. ١ PP. ٢ – ٨.
- ٣٣- Taylor ,M.M.,(٢٠٠٤) , Critical Challenges of the Learning Red Zone™: Senior Managers in Empowering Organizational Change , The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume ٩ (١), , article ٣.PP.١-١٧.
- ٣٤- Uygun , R ., & Akdemir , A., (٢٠١٢) : Entrepreneurial Behaviors of Turkish Entrepreneurs: A Research about Perception and Seize of Opportunities of Turkish Entrepreneurs , International Journal of Business and Social Science , Vol. ٣ No. ١٥; August ٢٠١٢.
- ٣٥- Woods , C.,: (٢٠٠٦) Asking the entrepreneur: an enquiry into entrepreneurial behavior . Personal Construct Theory & Practice, ٣, ٢٠٠٦, P١-١١.
- ٣٦- Yim ,H.,K.,(٢٠٠٨), Psychological Empowerment of Salespeople: The Construct, Its Inducement, and Consequences on Customer Relationships, Doctoral thesis, Drexel University .
- ٣٧- Yukl, J.A., and Becker ,W.S., (٢٠٠٦) , Effective Empowerment in Organizations , Organization Management Journal , Vol. ٣, No. ٣, pp. ٢١٠-٢٣.
- ٣٨- Hashemi,S. Nadi,H. Hosseini,S.& Rezvanfar,A.(٢٠١٢): Explaining Agricultural Personnel's Intrapreneurial Behavior: The Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment, International Journal of Business and Social Science, Vol. ٣ No. ٦; [Special Issue - March ٢٠١٢].
- ٣٩- Asgari,M. Taleghani,M.& mohalleh,S.(٢٠١٢): The Relationship between Psychological Empowerment of Employees with Corporate Entrepreneurship of Guilan Payamnour University, Journal of Basic and Applied Scientific Research, J. Basic. Appl. Sci. Res., ٢(٤)٣١٨١-٣١٨٧, ٢٠١٢.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة المثنى

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم المحاسبة

م/استمارة استبيان

السيد ألتدريسي المحترم :

تمثل هذه الاستبانة الأداة التي تمكن الباحث من الإيفاء بمتطلبات الدراسة الموسومة :
(التمكين النفسي للفريق : ثروة لتعزيز السلوك الريادي) " دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي جامعة المثنى"
وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث ، علماً بان الإجابة
تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الاسم .
شاكرين تعاونكم معنا

م.م كمال كاظم الحسيني

ملاحظات عامة:

١. يرجى الإطلاع على المصطلحات التي ارتأينا إدراجها ضمن الاستبيان من اجل إزالة اللبس والغموض عن بعض المصطلحات ، قبل البدء بتأشير مواقفكم تجاه العبارات.
٢. يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعطي دقة وصفك لمدى اتفاقك مع العبارات المطروحة.

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
أولا	التمكين النفسي للفريق : مجموعة من النماذج الإدراكية والشعورية والنفسية للأفراد العاملين لقياس مدى سيطرتهم واندماجهم في وظائفهم ومحيطهم التنظيمي ومدى امتلاكهم للحرية في أداء المهام المناطة بهم .					
١	المقدرة(الجدارة): المقدرة تعني ثقة الفريق المُمكن بقدرته على انجاز الأعمال المناطة به بأحسن وجه وامتلاكه للقابليات التي تمكنه من مواجهة التحديات .					
١	لدى الفريق ثقة عالية بالنفس وتصميم لانجاز عمله بكفاءة و فاعلية.					
٢	يعتقد الفريق بإمكانية تقديمه لأعمال ذات جودة عالية.					
٣	يرى الفريق بأنه فريق للأداء العالي مقارنة مع الفرق الأخرى .					
٤	لدى الفريق الثقة بإمكانية حل مشكلاته .					
٥	يرى فريقنا عدم وجود مهمة صعبة جدا .					
ب	المعنى (المغزى) :اهتمام الفريق المُمكن بعمله و إيمانه بان ما يقوم به مهماً .					
٦	يهتم أعضاء فريقنا بما نريد أن نعمله .					
٧	يعتقد الفريق بان عمله ذو قيمة للآخرين.					
٨	ينظر الفريق إلى أهدافه بأهمية وبتكيز عالٍ.					
٩	يعتقد الفريق بان أعماله مهمة في صنع مستقبل الكلية					
١٠	يعتقد الفريق إن انجازاته ذات دلالة للنهوض بواقع الكلية .					
ج	الإدارة الذاتية (الاستقلالية): شعور الفريق بحرية الاختيار عندما يرتبط الأمر بالانجاز وعمل الأشياء .					
١١	يمتلك الفريق آليات اختيار الطرائق المناسبة لأداء أعماله .					
١٢	يحدد الفريق كيفية عمل الأشياء التي توكل إليه.					
١٣	لدى الفريق فرصة اختيار العديد من الخيارات دون الرجوع للإدارة .					
١٤	للفريق تأثير مهم في عملية تحديد أهدافه الذاتية .					
١٥	هناك إمكانية للتناوب بالمهام والواجبات بين أعضاء الفريق .					
د	الأثر: أدراك الفريق المُمكن لمقدار التأثير الذي يمكن أن يمارسه على النتائج التنظيمية و محيط العمل .					
١٦	يُقيم الفريق مدى تقدم المشاريع التي يقوم بتنفيذها .					
١٧	يؤثر أعضاء الفريق تأثيراً إيجابياً على الأفراد الآخرين في الكلية .					
١٨	يمتلك أعضاء الفريق القدرة على التأثير إيجابياً على زبائن الكلية .					
١٩	يُنجز الفريق الأهداف الخاصة به .					
٢٠	يحدث فريقنا الفرق في الكلية.					

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
ثانيا	السلوك الريادي: كافة السلوكيات المدركة والمنفذة من خلال عملية البحث عن الفرص ، تمييز الفرص ، خلق المنظمات ، تقديم المنتجات والخدمات ، التبادل والنمو					
١	احصل على الإجراءات المقترحة بكفاءة من خلال تجاوز الواقع البيروقراطي إلى الواقع العملي					
٢	اظهر الحماس لاكتساب المهارات					
٣	أغير مسارات العمل بسرعة عندما لا تتحقق النتائج					
٤	أشجع زملائي على أخذ زمام المبادرة لتطبيق أفكارهم الخاصة					
٥	ألهم زملائي للتفكير في أعمالهم بطرق جديدة ومحفزة					
٦	أكرس الوقت لمساعدة زملائي في العثور على طرائق جديدة لتحسين خدمات الكلية .					
٧	أخذ دوري الايجابي تجاه الأفكار الجيدة لزملائي					
٨	أتحرك بجرأة قدما في طرائق جديدة واعدة قد تكون لدى البعض مخاطرتها عالية.					
٩	أتصور بوضوح كيف يمكن أن يكون المستقبل وما هو المطلوب لذلك					
١٠	احصل على الحشد والتأييد من قبل زملائي لمواجهة التحديات					
١١	اخلق بيئة عمل تمكن زملائي المتحمسون من إجراء التحسينات					