



**نموذج سببي للعلاقات المتبادلة بين السلوك الإداري الإبداعي
وكل من رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة
العمل لدى مديري المدارس بمحافظة البحيرة**

إعداد

د / محمد السعيد عبدالجواد أبو حلاوة

أستاذ الصحة النفسية المساعد
كلية التربية – جامعة دمنهور

د / عبد العزيز إبراهيم سليم

أستاذ علم النفس التربوي المساعد
كلية التربية – جامعة دمنهور

نموذج سببي للعلاقات المتبادلة بين السلوك الإداري الإبداعي وكل من رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل لدى مديري المدارس بمحافظة البحيرة

إعداد

د / محمد السعيد عبدالجواد أبو حلاوة

أستاذ الصحة النفسية المساعد
كلية التربية – جامعة دمنهور

د / عبد العزيز إبراهيم سليم

أستاذ علم النفس التربوي المساعد
كلية التربية – جامعة دمنهور

الملخص العربي

استهدفت الدراسة الحالية التحقق من أن حالة التدفق في بيئة العمل متغير وسيط بين رأي المال النفسي الإيجابي والسلوك الإداري الإبداعي في ضوء النموذج البنائي المقترح باستخدام تحليل المسارات بين متغيرات الدراسة الحالية، وكذلك الكشف عن الفروق في السلوك الإداري الإبداعي بين المرتفعين والمنخفضين ترجع لرأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل لدى مديري المدارس عينة الدراسة، فضلاً عن التوصل إلى نموذج بنائي يفسر طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيري رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل على السلوك الإداري الإبداعي. وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (٢٣٧) مديرًا ومديرة بمدارس محافظة البحيرة، بإدارات (بندر ومركز دمنهور، كوم حمادة، إيتاي البارود، الدلنجات، أبو حمص، كفر الدوار، المحمودية) تم تصنيفهم وفقاً لثلاثة متغيرات هي: النوع (ذكر/ أنثى)، والمؤهل العلمي (تربوي / غير تربوي)، وسنوات الخبرة (٥ سنوات فأقل، من ٥ - ١٠ - أكثر من ١٠ سنوات) خلال العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩. واعتمدت الدراسة على الأدوات التالية:

١- مقياس السلوك الإداري الإبداعي؛ إعداد: الباحثين

٢- مقياس رأس المال النفسي الإيجابي؛ إعداد: الباحثين

٣- مقياس التدفق في بيئة العمل؛ إعداد (Bakker,2005) تعريب: الباحثين

وتم التحقق من المؤشرات السيكمترية لهذه الأدوات على عينة ممن يشغلون الوظائف الإدارية بمدارس محافظة البحيرة قوماها (١٠٨) إدارياً وإدارية، كما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي؛ لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عما يلي:

١. عدم وجود تأثير دال إحصائياً للتفاعل بين متغيرات (النوع، والمؤهل، وسنوات الخبرة) على متغيرات الدراسة الحالية (رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل والسلوك الإداري الإبداعي).
 ٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإداري الإبداعي ترجع لرأس المال النفسي الإيجابي (مرتفع/منخفض) لدى مديري المدارس عينة الدراسة.
 ٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإداري الإبداعي ترجع لحالة التدفق في بيئة العمل (مرتفع/منخفض) لدى مديري المدارس عينة الدراسة.
 ٤. التنبؤ بالسلوك الإداري الإبداعي لدى مديري المدارس بمحافظة البحيرة من خلال رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل لدى مديري المدارس عينة الدراسة.
 ٥. اختلاف التأثيرات المباشرة لرأس المال النفسي الإيجابي (فعالية الذات، التفاؤل، الأمل، الصمود) على السلوك الإداري الإبداعي عن التأثيرات غير المباشرة بعد توسط حالة التدفق في العمل كمتغير وسيط.
- الكلمات المفتاحية:** السلوك الإداري الإبداعي، رأس المال النفسي الإيجابي، حالة التدفق في بيئة العمل، مديري المدارس.

Study summary

Causal modeling of the interrelationships between Creative administrative behavior, positive psychological capital and flow state in Workplace among school principals in Beheira Governorate.

The study aimed to verify that the flow state in Workplace is an intermediate variable between positive psychological capital and creative administrative behavior in the light of the structural model using path analysis between the variables of the current study.

The study also aimed to reveal the differences in creative administrative behavior between high and low positive psychological capital and flow state in workplace of school principals in the sample study as well as In addition to arriving at a structural model explains the direct and indirect effects of the positive psychological capital and Flow state in workplace on creative administrative behavior.

The main sample of the study consisted of (237) principals in the schools of Beheira Governorate, in the departments of (Bandar and the Center of Damanhour, Kom Hamada, Itay El-Baroud, Delanjat, Abu Homs, Kafr Al-Dawar, Mahmoudiyah) were classified according to three variables: Gender (Male / Female), The educational qualification (educational / non-educational), and years of experience (less than 5- less than 10- less than 15) during the academic year 2018/2019).

The study relied on the following tools: Prepared by the researchers.

- 1- creative administrative behavior scale
- 2- Psychological positive capital scale, Prepared by the researchers.
- 3- Flow state in Workplace ; Prepared by (Bakker, 2005), translation into Arabic by the researchers.

The psychometric properties of these tools were verified by a sample (108) of those with administrative positions in the schools of Beheira Governorate.

The present study also used the relational descriptive approach; Its suitability for the nature and objectives of the study. The results of the study resulted in the following:

- 1- Lack of statistically significant effect of interaction between variables (Gender, qualification, and years of experience) on the current study variables (positive Psychological capital, flow state in Workplace, and creative administrative behavior.
- 2- There were statistically significant differences in creative administrative behavior attributed to positive psychological capital (high / low) among school principals in the sample of study.
- 3- There are statistically significant differences in creative administrative behavior attributed to flow state in workplace (high / low) among school principals in the sample of study.
- 4- The creative administrative behavior of school principals in Beheira Governorate could be predicted through positive psychological capital and flow state in workplace of school principals of the study sample.
- 5- Differences in direct effects of positive psychological capital (self-efficacy, optimism, hope, and resilience) on creative administrative behavior from indirect effects after the mediating role of flow state in workplace as an intermediate variable.

Key words:

creative administrative behavior, flow state in workplace and positive psychological capital.

مقدمة الدراسة:

يشهد العصر الحالي عديداً من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات؛ مما جعل المنظمات تواجه عديداً من التحديات، والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها؛ وهو ما فرض على المنظمات إيجاد طرائق إبداعية ونبذ الطرائق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرائق جديدة وحلول إدارية سريعة (ظاهر محسن الغالبي، السيد وائل إدريس، ٢٠١٠).

ومع دخول الألفية الثالثة بدأت الأسس التي يعتمد عليها نجاح إدارة المنظمات تتحول إلى "الميزة التنافسية" التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتجدد بشكل مستمر من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تسهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي (مروان درويش، ٢٠٠٦).

وتواجه منظمات اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية تحدياً كبيراً؛ إذ تعمل هذه المؤسسات في بيئة عمل معقدة ومتقلبة وسريعة التغير اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً، وتتسم هذه البيئة بالانفتاح والتطورات المتسارعة والعولمة وبروز الميزة التنافسية المرتكزة أساساً على النموذج الإداري الإبداعي الفعال مما يحتم على هذه المنظمات البحث عن طرق جديدة وغير مألوفة لمواجهة هذه التحديات (عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، ٢٠٠٧).

والسمة الأساسية التي تميز العمل التنظيمي اليوم هو التغير في كل شيء فلا شيء ثابت سوى متغير واحد فقط هو التغيير، فإذا ما ارادت منظمات الأعمال والتعليم العيش في هكذا بيئة فإن عليها أن تمتلك المقومات الأساسية التي تمكنها من النمو والاستمرارية والبقاء انطلاقاً من حقيقة مفادها أن المنظمات لا تعيش في فراغ بل إنها تشكل مع بيئتها كلاً متكاملًا، ويؤثر أعضاؤها كل في الآخر ويتأثر به (Eisenhardt, 1999).

كما أن كبر حجم المنظمات وتعدد أهدافها، وتنوع أعمالها وتعقدها، وسرعة التغير وعدم الثبات يحتم عليها اعتماد أساليب إدارية إبداعية غير تقليدية تستند في جوهرها على العنصر البشري الذي أضحي أهم موجودات المنظمات ويمثل البنى التحتية لها (Halden, 1999).

هذا وقد ارتبطت فلسفة الإدارة كنظام فكري حاكم لسلوك المؤسسات العامة والخاصة بمناهج مختلفة للسلوك القيادي الموقفي والإنساني، كان آخرها فيما رأي عمرو حامد (٢٠٠٧) "الإدارة الإبداعية **Creative management**، وذلك بفعل الظروف الدولية المتغيرة والمعقدة، والتي فرضت تحديات كبيرة على واقع هذه المؤسسات للبقاء والنمو والاستمرار وتحقيق الأهداف. هذا وقد تزايدت في السنوات الأخيرة الدراسات التي تناولت الصيغ الإيجابية للقيادة والسلوك الإداري الفعال في مؤسسات التعليم والعمل، وتُعزى هذه الزيادة في جزء كبير منها إلى تراكم الأدلة المثبتة للدور المركزي لما يعرف بالتوجهات الإدارية الإيجابية **Positive management orientations** في تحسين جودة الحياة **Quality of life** والعافية النفسية **Psychological Well being** للعاملين في بيئات التعليم والعمل؛ فضلاً عن تجويد الأداء الوظيفي وما يتعلق به من إثمار وكفاءة إنتاجية هذه المؤسسات (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007).

وجاء الاهتمام المتزايد بدراسة الصيغ الإيجابية للقيادة والإبداع الإداري تجاوباً مع عطاء حركة علم النفس الإيجابي **Positive Psychology movement** والذي يعرف بأنه "الدراسة العلمية الموضوعية للظروف والعمليات التي تسهم في ازدهار أو رفاهية الأفراد وتمكينهم، والجماعات، والمؤسسات من الأداء الوظيفي الفعال أو المثالي" (Gable&Haidt,2005,103-110).

وأفادت (Park(2003) بأن تعريف علم النفس الإيجابي الذي قدمه كل (Seligman & Csikszentmihalyi(2000, 5) والذي مفاده أن علم النفس الإيجابي هو علم دراسة الخبرة الذاتية الإيجابية، والسمات الفردية الإيجابية والعادات الإيجابية"، يحدد بدقة مجالات الدراسة في هذا الفرع، إذ يهتم علم النفس الإيجابي على المستوى الفردي، بدراسة وتحليل السمات الإيجابية للفرد: كالقدرة على الحب والعمل، والبسالة والجرأة، مهارات العلاقات الاجتماعية المتبادلة مع الآخرين، الإحساس والتذوق الجمالي، والمثابرة، والتسامح، والأصالة، والصمود، والمرونة، والعقلي، والتطلع للمستقبل، الشغف الروحي، الموهبة العالية، والحكمة. وعلى مستوى الجماعة، يركز على الفضائل كالمواطنة الصالحة، المسؤولية، والتواد مع الآخرين والاهتمام بهم، والإيثار، والتحمل، وخلق العمل والإبداع السلوكي العام والإبداع الإداري على وجه الخصوص تحقيقاً للتنعم والعافية النفسية العامة فضلاً عن تحسين معامل الإثمار الوظيفي والكفاءة الإنتاجية لهذه المؤسسات.

ونتج عن هذا التجاوب ظهور فرع جديد من فروع علم النفس أطلق عليه "علم النفس التنظيمي الإيجابي **Positive organizational psychology** (Donaldson & Ia Ko, 2010)، ويستخدم في أدبيات علم النفس الإيجابي وعلم النفس التنظيمي تسميات متنوعة تشير بصورة أو بأخرى إلى هذا الفرع مثل "علم النفس الإيجابي في العمل **Positive psychology at work** بيئة العمل الإيجابية **positive workplace** والمنظمات الإيجابية **Positive organizations** (Martin, 2005).

ويمكن النظر إلى علم النفس التنظيمي الإيجابي وفقاً لهذا المعنى بأنه "الدراسة العلمية الموضوعية للخبرات والسمات الإيجابية في بيئة العمل والمنظمات الإدارية الإيجابية، وتطبيقاتها في تحسين الفعالية التنظيمية العامة، وجودة الإثمار الوظيفي؛ فضلاً عن جودة الحياة والعافية النفسية للعاملين في هذه المنظمات" (Donaldson & Ia Ko, 2010).

ويركز علم النفس التنظيمي الإيجابي المعاصر بصورة عامة على دراسة السلوك التنظيمي الإيجابي **Positive organizational behavior** والذي يعرف بأنه "دراسة وتطبيق التوجهات الإيجابية في علم النفس لاستثمار وتوظيف الفضايل والقدرات الإنسانية والنفسية القابلة للقياس والتنمية لتحسين نوعية بيئة العمل بما يحقق معامل إثمار وظيفي وكفاءة إنتاجية مرتفعة من جهة، وتنمية الشعور بالتعم والعافية النفسية لدى العاملين من جهة أخرى" (Luthans, 2002a, 59).

ويجسد السلوك التنظيمي الإيجابي وفقاً لهذا المنحى الإنفاذ السلوكي لقدرات وخصائص نفسية قابلة للتنمية والارتقاء وبالتالي القياس؛ فضلاً عن اعتبارها محددات أساسية لتحسين السلوك الإداري الفعال وإضفاء الطابع الإبداعي عليه (Luthans, 2002b; Nelson & Cooper, 2007 : 21).

ويُنظر إلى السلوك التنظيمي الإيجابي كدالة في جزء منه على الأقل لما يعرف بمواصفات الإدارة الإيجابية **Positive Management** ويشير (Karakas, 2010) إلى أن الإدارة الإيجابية خاصة في بيئات التعليم والتعلم دالة للسلوك الإداري الفعال للمجد للخصائص التالية:

- الاتجاهات الإيجابية للمديرين نحو العاملين وبيئة العامل.
- المرونة والصمود النفسي في مواجهة المصاعب والضغوط والأزمات.
- الانفتاح على التغيير والتجاوب الإيجابي معه بآليات فعالة سريعة تركز على الفطنة والذكاء الشخصي.

- تعددية الرؤية والاندفاع الإيجابي باتجاه التجديد والتطوير.
- التفاؤل والأمل والاستبشار بالمستقبل.
- الاستمتاع بالعمل والاستغراق فيه مع نسيان خصوصية الذات.

وخلصت نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008) ودراسة (Peterson, Walumbwa, Byron, & Myrowitz, 2009) ، ودراسة (Walumbwa, Hartnell, & Oke, in press; Walumbwa, 2009) ، ودراسة (Luthans, Avey, & Oke, 2009) إلى أن المديرين الذين يمتلكون مجموعة متنوعة من الخصائص والسمات والقدرات الإيجابية يتمكنون من التأثير الإيجابي في العاملين بالمؤسسة على مستوى أدائهم الوظيفي وكفاءتهم الإنتاجية وحالاتهم النفسية التي تعكس الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، بأداءات إدارية إبداعية تسهم في رفع الكفاءة التنافسية لمنظمة العمل التي يتولون إدارتها.

ورأي سيزلاقي، ووالاس (1991، 54) أن هناك خمسة عوامل نفسية داخلية تتدخل بين أحداث (المثيرات الخارجية الملاحظة عملياً) وأحداث الإبداع الإداري المشاهد علمياً، وهذه العوامل هي: الإدراك، والتعلم، والقدرات، والشخصية، والدوافع، ويمكن بموجب هذه العوامل وصف وتفسير طبيعة السلوك الإداري للمديرين في بيئات العمل؛ فضلاً عن إمكانية التنبؤ بمثل هذا السلوك بمعلومية هذه العوامل.

وبالإضافة إلى العوامل السابقة أشار (Rothwell, & Sullivan, 2005, 38) إلى أن التوجهات المعاصرة في علم النفس التنظيمي الإيجابي تعبر عن هذه الخصائص في أدبيات كفاءات السلوك الإداري الفعال **Management behavioral competencies** بمصطلح " رأس المال النفسي الإيجابي **Positive psychological Capital**، وحالة التدفق **State of Flow**، كمحددات أساسية للإبداع الإداري.

وأشار (Avey et al., 2009) إلى أن مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي **Positive psychological capital** من أهم التراكيب النفسية الإيجابية في أدبيات السلوك التنظيمي الإيجابي ذات التأثير المباشر في الكفاءة الإدارية لمديري مؤسسات التعليم والعمل؛ فضلاً عن تميزه مقارنة بالتراكيب النفسية الأخرى مثل تقييم الذات **Self-assessment** والوجدان الموجب **Positive affect** والعوامل الخمس الكبرى للشخصية **Big 5 personality factors**؛ لكونه يمثل حالة نفسية **Psychological state-like**

قابلة للتنمية والقياس، فضلاً عن أن لمفهوم رأس المال النفسي الإيجابي صدقاً تمييزاً مرتفعاً فيما يتعلق بتحديد مستويات الإبداع الإداري مقارنة بمتغيرات تقييم الذات والعوامل الخمس الكبرى للشخصية، مما يجعله متغيراً نفسياً ذا إسهام نسبي مرتفع في تنشيط دافعية العمل والكفاءة الإنتاجية والالتزام التنظيمي، فضلاً عن علاقته المباشرة بتمكين مديري مؤسسات التعليم والعمل من تأسيس مناخ تنظيمي إيجابي دافع للعاملين باتجاه التميز في الأداء التنظيمي؛ فضلاً عن تحقيقه لمعامل اندماج مرتفع في بيئة العمل. (Bono & Colbert, 2005; Kacmar, Collins, Harris, & Judge, 2009; Judge, Bono, Ilies, & Werner, 2002)

كما رأي (Luthans, Avey, Avolio & Peterson, 2010) أنه على الرغم من أن النظريات والبحوث المعاصرة تقر اعتبار مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي تركيباً نفسياً له علاقة مباشرة بالعديد من النواتج الإيجابية على المستوى الفردي وعلى المستوى التنظيمي في نفس الوقت، فإنه لم يلق الاهتمام الكافي من قبل المتخصصين في العلوم النفسية والإدارية خاصة في علاقته بالإبداع الإداري.

ويأتي الاهتمام المعاصر بدراسة مفهوم رأس المال النفسي لعدة أسباب رئيسية منها:

السبب الأول: وضوح طبيعة واتجاهات العلاقة بين مفهوم رأس المال النفسي وبعض النواتج التنظيمية الإيجابية؛ فقد أكدت نتائج بعض الدراسات هذه العلاقة، كدراسات (Larson & Luthans, 2006; Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008) والتي كشفت عن أن لرأس المال النفسي تأثيرات دالة على مجموعة متنوعة من المتغيرات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي، ودراسة (Avey, Patera & West, 2006) والتي انتهت إلى أن اهتمام المديرين بتفعيل مضامين متغير رأس المال النفسي سلوكياً يفضي إلى انخفاض معدل التغيب عن العمل، ودراسة (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة بين تمتع المديرين بخصائص مكونات رأس المال النفسي وجودة الحياة النفسية والعافية النفسية للعاملين **Employee well-being**، ودراسة (Combs, Clapp-Smith & Nadkarni, 2010) والتي انتهت إلى إثبات وجود علاقة ارتباطية دالة بين متغير رأس المال النفسي كما يقاس لدى المديرين وجودة أداء العاملين وكفاءتهم الإنتاجية، ودراسة (Larson & Luthans, 2006) والتي خلصت إلى أن تفعيل المديرين لرأس المال النفسي يزيد بصورة دالة من معامل الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

السبب الثاني: العلاقات المفترضة على المستوى النظري بين متغيري رأس المال النفسي والإبداع العام والإبداع الإداري على وجه التحديد؛ فقد وصفت بعض الدراسات القليلة العلاقات الارتباطية الإيجابية الدالة بين القدرات النفسية الإيجابية والإبداعية العامة **General Creativity** والإبداع الإداري **management Creativity** منها دراسة (Tierney & Farmer, 2002) والتي قدمت متغيراً نفسياً جديداً هو متغير فعالية الذات الإبداعية **creative self-efficacy** وتحققت من صدقه التمييزي وصدقه التكويني، وكشفت عن إسهاماته النسبية الدالة في التنبؤ بالإبداع الإداري والتنظيمي كمحددات للإبداع الوظيفي العام، ودراسة (Eder & Sawyer, 2008; Sweetman, Luthans, Avey & Luthans, 2011) والتي تحمل عنواناً بالغ الدلالة بالنسبة لمجال الإبداع الإداري إذ يشير عنوانها إلى " قوة أن تكون مبدعاً في العمل" وقدمت الدراسة نموذجاً وصفيًا لما سمته نموذج المكونات لإبداع العاملين وربطته بالإبداع الإداري للمعلمين في إطار فكرة رأس المال النفسي كمدخل رئيسي للإبداع التنظيمي العام **organizational creativity**.

السبب الثالث: التأكيد نظرياً على أن القدرات المتضمنة في بنية رأس المال النفسي تجسد "حالات States" وليست "سمات نفسية Traits"؛ وبالتالي تتميز بخاصيتين أساسيتين؛ الأولى قابليتها للتنمية، والثانية؛ قابليتها للقياس إجرائياً.

كما يمثل ما يُعرف اصطلاحاً في أدبيات علم النفس الإيجابي بحالة التدفق **Flow State** حالة من التركيز العميق تحدث عندما يندمج الناس في التعامل مع مهام ذات طبيعة متحديّة تتطلب تركيزاً ومثابرة والتزاماً أو تعهداً شخصياً بإنجازها بمستوى مرتفع من الجودة والتميز. وتحدث حالة التدفق هذه حسبما رأى (Csikszentmihalyi, 1996) عندما يتسق مستوى مهارة الفرد تماماً مع مستوى التحدي الذي تفرضه المهمة خاصة المهام ذات الأهداف الواضحة والتي يتحصل له بموجب التفاعل معها تغذية راجعة فورية.

ويرتبط مفهوم التدفق بمفهوم آخر هو مفهوم الخبرة المثلى أو الفضلى **Optimal Experience** وتعني شعور المرء بأن مهاراته مناسبة للتوافق مع أو مواجهة التحديات التي تعترضه في توجهه للهدف، وفي مساره لنظام الفعل بما يوفر له هاديات أو قرائن إرشادية لمدى جودة أدائه أو تفاعلاته في مواجهة هذه التحديات (Csikszentmihalyi, 1996).

ويفرضي توافر مثل هذا الشعور لدى المرء فيما أفاد (Baumann & Scheffer, 2010) إلى حالة من التركيز التام أثناء مواجهة التحدي والتوجه نحو الإنجاز بطرق إبداعية، وبما لا

يترك مجالاً للتفكير في أي شيء آخر أو للقلق من أية مشاكل، وهنا يختفي انشغال المرء بذاته أو وعيه وتنبهه لذاته **Self-consciousness**، ويصبح إحساسه بالوقت غير دقيق نتيجة الاندماج التام في المهام.

كما أشار **Eisenberge, et.al(2005)** إلى أن حالة التدفق في بيئة العمل ترتبط بالمزاج الإيجابي، والحاجة إلى الإنجاز، والرضا الوظيفي، والمثابرة والإصرار على تحقيق الأهداف التنظيمية؛ مما يزيد من احتمالات الأداء الوظيفي الإبداعي.

وأكد **Coert(2012)** على هذا المعنى؛ بإشارته إلى أن المديرين الذين يخبرون حالة التدفق النفسي في بيئة العمل تكون روحهم المعنوية مرتفعة، ويتملكهم الشعور بالسعادة والرغبة في الإنجاز بمعامل تركيز وصفاء ذهني مرتفع، وهي عوامل ذات علاقة مباشرة بالأداء الإبداعي للمهام الإدارية.

ثانياً- مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسية، كما يُنظر إليها كعنصر أساسي لرفع كفاءتها وإنتاجيتها وتحسين مخرجاتها وتجويد نوعية حياة العاملين بها وصولاً بهم إلى التمتع الذاتي والصحة النفسية في ظل مناخ تنظيمي إيجابي داعم للتجديد ومرحب به ومحفز له.

وتوجب الإدارة الإبداعية فيما أكد **Kaplan & Kaiser(2006,10)** إيمان المديرين بما يُعرف بـ"القيادة التغييرية **leadership versatility**" والتي تعكس رصيدهم من الكفاءات التي تمكنهم من التجاوب الفعال مع الظروف البيئية المتغيرة، وتطويعها بأساليب إدارية إبداعية لتحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الجودة وفي مناخ تنظيمي يشعر فيه العاملون بالرضا والسعادة والصحة النفسية.

ووفقاً لما أشار إليه سليم إبراهيم الحسنية (٢٠٠٦) فإن الإدارة الإبداعية أو الإدارة بالإبداع مزيج من ثلاثة عناصر مشتركة في بيئة العمل: إيجاد رؤية أو فكرة جديدة متميزة في التدبير الإداري (التفكير الإبداعي في بيئة العمل)، إجراء بحث وتقصي حولها لمعرفة فائدتها (الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية)، اتخاذ قرار تنفيذي فيها وتطبيقها (بناء نظام للإدارة بالإبداع)، وهو ما يعرف بمراحل الإبداع الأساسية؛ ومن ثم تشمل الإدارة الإبداعية؛ الإبداع الإداري، وإدارة الإبداع نفسه من حيث خصائصه وشروطه وكيفية استثماره وتوظيفه لترقية بيئة العمل وتجويدها.

ويتبنى بعض الباحثين المعاصرين في مجال علم النفس التنظيمي مدخلاً جديداً في التعامل مع مفهوم الإبداع الإداري مفاده أن كل البشر ذوي القدرات المعرفية العادية قادرون على الإتيان بأفعال إبداعية في بيئات العمل في مجال معين؛ كما يؤكدون على أن البيئة الاجتماعية تؤثر على كل من مستوى الإبداع الإداري في بيئة العمل وتكراره بشرط توافر كفاءات وخصائص نفسية معينة في المديرين (Amabile, et al., 1996).

ومن المسلم به في أدبيات العلوم الإدارية المعاصرة أن الإبداع والتجديد من أهم الكفايات الأساسية لتمكين مؤسسات التعليم والعمل من التميز والتوافق مع التغيير وإدارته بصورة فعالة نقضي إلى إثمار وظيفي في سياق تنظيمي إيجابي يحسن من التنعم والصحة النفسية للعاملين (Woodman, Sawyer & Griffen, 1993)، وغالباً يُنظر إلى الإبداع الفردي كمكون رئيسي في تيسير التجديد والإبداع الإداري (Amabile, 1988)، ويشير الإبداع الإداري بصفة عامة إلى تخليق الأفكار الإبداعية في السياق التنظيمي وتطبيقه في ميدان العمل، وله تأثير قوي بطبيعة الحال في النجاح والارتقاء التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة على المستوى طويل الأجل (O'Reilly. & Tushman, 2011)

وعلى الرغم من الطابع العام شديد التعقيد لمفهوم الإبداع الإداري، فإن الخاصية المركزية للشخص المبدع إدارياً هي قدرته على تخليق العديد من الأفكار والأساليب الإيجابية الجديدة مما يترتب عليها أداءات إدارية متميزة، ويؤكد Sternberg & Lubart (1999, 3) هذا المعنى على ضوء اعتبار الإبداع "قدرة المرء على إنتاج عمل يتميز بالجدة كما تقاس بندرة الشيوع والأصالة، والمناسبة كما تقاس بالإثمار والفائدة والتكيف الإيجابي مع عقبات تنفيذ المهام؛ فضلاً عن المناسبة للموقف".

وترتبط الإدارة الإبداعية بزيادة معامل الاندماج في العمل، وهي دالة لمجموعة من السياسات والممارسات الإدارية الفعالة التي يُظهر بموجبها المديرون اهتماماً واضحاً باستثمار إيجابي لرأس المال النفسي الإيجابي المتاح؛ فضلاً عن تحقيق الرشاقة التنظيمية العامة (Gracia, Salanova, Grau & Cifre, 2013) Organizational agility؛ على رزاق العابدي، ٢٠١٢).

والاندماج في العمل كحالة ذهنية إيجابية تتملك العاملين وتتكون من التحمس الشديد للعمل والاستغراق فيه بابتهاج وسعادة ذاتية؛ فضلاً عن الالتزام الذاتي والولاء التنظيمي

(Schaufeli & Barkker, 2003) ، ويتضمن الاندماج في العمل مجموعة من الأبعاد

التكوينية ذات العلاقة المباشرة بحالة التدفق النفسي هي:

- الحيوية والنشاط والهمة النفسية العامة **Vigor**: ويتميز صاحبها بتوافر مستويات مرتفعة من الطاقة النفسية مقترنة بالقدرة على المواجهة والصمود النفسي في وجه المصاعب والتحديات؛ فضلاً عن الرغبة في استثمار المجهود الذاتي في العمل.
- التفاني في العمل **Dedication**: ويتميز صاحبها بتكريس المجهود الذاتي لإنجاز المهام تقديراً لأهمية وقيمة العمل والتحمس والطموح والاعتزاز وتقبل التحديات.
- وأخيراً؛ الاستغراق في العمل **absorption**: ويتميز صاحبها بالاندماج التام في العمل المقترن بالشعور بالبهجة والاستمتاع الذاتي لدرجة صعوبة فصل الذات عن العمل.

هذا وقد أشارت نتائج دراسة (أحمد الخطيب، عادل معاينة، ٢٠٠٦) التي أجريت حول الواقع الإداري في المؤسسات العربية ومنها؛ مؤسسات التعليم أن هذا الواقع يعاني عديداً من السلبيات ومن أبرزها: المركزية الزائدة، والبيروقراطية، وضعف التخطيط، وتضارب التشريعات والقوانين والأنظمة، وتدني مستوى تأهيل الموارد البشرية، وضعف العمل المؤسسي، وضعف التنسيق بين المؤسسات التربوية المختلفة، إضافة إلى ضعف الإنتاجية والابتكار والإبداع.

وبينت نتائج دراسة كل من **Hogan & DeVries & Kaiser, 2003, 19** ;

Kaiser, 2005 أن من (٣٠% إلى ٧٥%) من المديرين تنقصهم الكفاءة في تنفيذ المهام والأدوار الإدارية المنوطة بهم، وأن غالبية من يندرجون تحت النسبة الباقية يؤدون هذه المهام وتلك الأدوار بطريقة تقليدية غير مناسبة لطبيعة التغير الحادث في بيئات العمل في الوقت الحالي، ويرجع (**Kaiser & Craig (2005)** ; **Charan, Drotter, & Noel , (2001)**) هذا إلى عجزهم عن إحداث تغيير تنظيمي إيجابي في بيئة العمل؛ نتيجة قصور قدرتهم على التعلم من الخبرة.

وغالبًا ما تعتمد المنظمات التقليدية على معايير عادية لتمييز ذوي القدرات العالية؛ إذ أن المعيار الأساسي هو أداء العمل **Work performance**، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت أن ٧١% من المدراء من ذوي مستويات الأداء المرتفعة، ليسوا من ذوي القدرات الإبداعية المرتفعة (**Corporate Leadership Council, 2005**) ، كما أنهم غالبًا لا يتمكنون من مواجهة المشكلات التنظيمية الطارئة، فضلاً عن عجزهم عن إدارة التغيير؛ نظرًا للقصور في قدراتهم الإبداعية وما يكمن ورائهما من مستوى طموح ودافعية واندماج.

كما خلصت نتائج دراسة **McCall, Lombardo, & Morrison (1988)** إلى أن ٩٣% من المديرين ذوي القدرات والإمكانات الشخصية العالية يتسم أداؤهم الإداري بالإبداع والتميز؛ فضلاً عن تحقيق الأهداف التنظيمية بمستويات مرتفعة؛ نظراً لما يتمتعون به من شعور بالارتياح والترحيب بالتجديد وتقبل التحديات الموقفية، والرغبة في التعلم من الخبرة وتطوير الذات وفقاً للدروس المستفادة منها.

وأكد **De Meuse, Dai & Hallenbeck (2010)** هذا المعنى حيث يشير إلى أنه لكي يصبح الشخص قائداً إدارياً مبدعاً لا بد أن يظهر مرونة في تعديل سلوكياته الإدارية وفقاً لمقتضيات التغيير، وأن الرغبة والقدرة على التعلم من الخبرة ثم تطبيق ما تم تعلمه في المواقف التنظيمية الجديدة عاملاً مهماً للنجاح الإداري.

كما أفاد **Sosiak, Kahai, & Avolio (1999)** أن حالة التدفق كخبرة إيجابية من العوامل المؤثرة بصورة دالة على الأسلوب الإداري والاستقلالية في التفكير والاعتماد على الذات والأداء الإداري الإبداعي المرتبط بصنع واتخاذ القرارات الإدارية وحل مشكلات العمل والتغلب على الصراع التنظيمي واستثمار التغيير وتوجيهه لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وأشارت نتائج دراسة (هالة أمين مغاوري، ٢٠٠٤) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة توافر مقومات الإبداع الإداري في إدارة المدرسة الثانوية، ودرجة ممارسة إدارة المدرسة الثانوية للإبداع الإداري، ودرجة تيسير إدارة المدرسة الثانوية لممارسة الإبداع داخل المدرسة، ودرجة الإبداع الإداري في إدارة المدرسة الثانوية يمكن عزوها إلى النوع (ذكور/ إناث)، أو نوع المدرسة، أو عدد سنوات الخبرة.

في حين بينت نتائج دراسة (آمال مصلح رمضان، ٢٠٠٦) وجود فروق دالة إحصائية بين مديرات المدارس في الإبداع الإداري تعزى إلى نوع المؤهل (تربوي/ غير تربوي) لصالح الحاصلات على مؤهل تربوي، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية في الإبداع الإداري بين المديرات تعزى إلى (عدد سنوات الخبرة) لصالح ذوي سنوات الخبرة الأكثر.

وأشار **Hsu, Hou & Fan (2011)** إلى أن المفارقة في مجال دراسات الإبداع تتمثل في ذلك الزخم الهائل في الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإبداع وعوامل الشخصية والفروق الفردية، والندرة الواضحة في الدراسات التي تصدت للتحقق من تأثيرات السمات النفسية الإيجابية على السلوك الإبداعي والتجديدي في سياق بيئات العمل.

وتقود النتائج السابقة التي كشفت عنها الأدبيات السيكلوجية في الإبداع الإداري ورأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن العلاقات البينية للمتغيرات الثلاثة، ومدى إمكانية التنبؤ بالإبداع الإداري لمديري المدارس من خلال رأس المال النفسي الإيجابي، وحالة التدفق لديهم، ونتيجة لتباين نتائج الدراسات فيما يتعلق بالفروق في الإبداع الإداري بين الأفراد وفقاً لبعض المتغيرات التصنيفية؛ تسعى كذلك لتبيان تلك الفروق في الإبداع الإداري فيما بينهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- (١) هل يوجد تأثير دال إحصائياً: للتخصص، المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة في: رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل والسلوك الإداري الإبداعي؟
- (٢) هل توجد فروق في السلوك الإداري الإبداعي ترجع لكل من رأس المال النفسي الإيجابي (مرتفع/منخفض) وحالة التدفق في بيئة العمل (مرتفع/منخفض) لدى مديري المدارس بمحافظة البحيرة؟
- (٣) هل يمكن التنبؤ بالسلوك الإداري الإبداعي من خلال رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل لدى مديري المدارس بمحافظة البحيرة؟
- (٤) هل يمكن التوصل لنموذج سببي يفسر العلاقة بين متغيرات رأس المال النفسي الإيجابي (فعالية الذات، التفاؤل، الأمل، الصمود) وحالة التدفق في العمل (الدافعية الداخلية، الاستغراق في العمل، الاستمتاع بالعمل) كمتغير وسيط والسلوك الإداري الإبداعي؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- الكشف عن وتفسير العلاقة بين السلوك الإبداعي الإداري وكل من رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل.
- ٢- التحقق من الفروق في السلوك الإداري الإبداعي في ضوء كل من رأس المال النفسي الإيجابي (مرتفع/منخفض) وحالة التدفق في بيئة العمل (مرتفع/منخفض) لدى مديري المدارس بمحافظة البحيرة.
- ٣- التحقق من صحة النموذج السببي الذي يفسر العلاقات المتبادلة بين متغيرات رأس المال النفسي الإيجابي ومتغيرات حالة التدفق في بيئة العمل كمتغير وسيط والسلوك الإداري الإبداعي.

أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- **الأهمية النظرية:** تتناول الدراسة الحالية العلاقة بين متغيرات: السلوك الإداري الإبداعي وكل من المال النفسي الإيجابي، وحالة التدفق، والتي لم تتناولها الأدبيات السيكولوجية- في حدود ما طالعه الباحثان من دراسات - من خلال تقديم إطار نظري حول المتغيرات الثلاثة يُمكن الباحثين من تناولها بالبحث والدراسة في المستقبل، كما تقدم نموذجاً بنائياً للعلاقات بين هذه المتغيرات، فضلاً عن ما تتضمنه الدراسة من محاولة الربط بين مجالي علم النفس الإيجابي وعلم النفس التنظيمي بوصفه فرعاً جديداً في مجال علم النفس المعاصر.
- **الأهمية التطبيقية:** تتمثل أهمية الدراسة الحالية من الناحية التطبيقية في إعداد أدوات يمكن للباحثين الاستعانة بها في قياس المتغيرات الثلاثة في البيئة العربية، الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في توجيه التربويين وصناع القرار والمعنيين بالجهاز الإداري في مجال التعليم بتوظيف نتائج الدراسة الحالية في تحسين السلوك الإداري الإبداعي لدى منسوبي الجهاز الإداري بالمؤسسات التعليمية، وتقديم برامج وأنشطة تدريبية قائمة على فهم عميق لخصائص رأس المال النفسي، وحالة التدفق ودور هذه المتغيرات في تنمية الإبداع الإداري بوصفه مطلباً رئيسياً لتحويل مؤسسات التعليم إلى منظمات تعلم تصنع التغيير الإيجابي وتتجاوز معه.

المفاهيم الإجرائية للدراسة:

١- السلوك الإداري الإبداعي **Creative management behavior**:

- يعرف الباحثان السلوك الإداري الإبداعي بأنه: مجموعة من السلوكيات والإجراءات الإدارية القابلة للملاحظة والقياس والتي تتسم بالجدة وعدم المألوفية، وتقوم على التفكير بطرق خلاقة تعكس التميز في رؤية المشكلات الإدارية وحلها تتوافر فيها شروط الإبداع وهي الأصالة، والمرونة والطلاقة، والحساسية للمشكلات، وإثراء التفاصيل، والاحتفاظ بالاتجاه، وقبول المخاطرة والقدرة على التحليل والربط. ويتضمن السلوك الإداري الإبداعي من الأبعاد التالية:
- **العلاقات الإنسانية في بيئة العمل:** كل الجهود المبذولة من قبل العاملين لتوفير مناخ تنظيمي يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

- الأصالة والتجديد في بيئة العمل: وتشير إلى إنتاج حلول جديدة وغير مألوفة للمشكلات في بيئة العمل.
- الطلاقة الفكرية: وتشير إلى القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار القابلة للتطبيق في البيئة المدرسية لحل مشكلاتها وتطوير أداء العاملين بها.
- المرونة الفكرية: المرونة الفكرية تشير إلى القدرة على التقييم والتكيف مع التغيير في الظروف المحيطة بسرعة والقدرة كذلك على استخلاص استنتاجات واستخدام الحلول الإبداعية.
- الحساسية للمشكلات: وتشير إلى القدرة على لوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.
- تقبل المخاطرة والغموض: القدرة على الاستمرار في العمل بإبداعية برغم ما يحيط بالعمل من نقص معلومات ومنتاقضات وتقبل كل ما هو جديد أو غريب من أفكار وحلول.
- ويقاس السلوك الإداري الإبداعي إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في المقياس المستخدم في الدراسة الحالية.

٢- رأس المال النفسي الإيجابي **Positive Psychological capital**:

- يُعرف رأس المال النفسي الإيجابي في الدراسة الحالية بأنه: امتلاك الفرد للقدرات والمعارف والمهارات والقدرات التي تجعله قادراً على أداء واجباته وتحقيق أهدافه وسيطرته على أحداث حياته ونواتجها، مع امتلاء بنيته النفسية بالتفاؤل والاستبشار وتوقع نواتج إيجابية في المستقبل، الأمر الذي يحفزه للاجتهاد والمثابرة في الوصول لأهدافه وتحمل المصاعب والتحديات والشدائد ومواجهتها بجدارة واقتدار وسرعة التعافي من تأثيرها السلبية. ويتكون رأس المال النفسي الإيجابي من أربعة أبعاد هي:
- **فعالية الذات Self - efficacy (الكفاءة الذاتية):** وترتبط باعتقاد المرء وقناعاته الذاتية في قدرته على إنجاز المهام بفاعلية واقتدار، ومواجهة التحديات والمصاعب بكفاءة وثقة.
 - **الأمل Hope** حالة دافعية داخلية تمثل الاندفاع الإيجابي للمرء باتجاه المثابرة والاجتهاد في تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - **التفاؤل Optimism:** حالة من الاستبشار بالخير وتوقع النجاح في الحاضر والمستقبل.
 - **الصمود Resilience:** ويعكس القدرة على مواجهة المرء للمصاعب والتحديات والضغوط النفسية بفاعلية واقتدار مع سرعة التعافي من تأثيراتها السلبية (Luthans et al., 2007).

ويُقاس رأس المال النفسي الإيجابي إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في المقياس المستخدم في الدراسة الحالية.

٣- حالة التدفق Flow State :

يتبنى الباحثان تعريف (Bakker (2005) لحالة التدفق وينص على أن حالة التدفق في العمل هي "خبرة قصيرة الأمد للأداء الأمثل للعمل من خصائصها الاستغراق التام في العمل، والاستمتاع بالعمل، والدافعية الداخلية للعمل"، وحالة التدفق في بيئة العمل تركيب نفسي يتضمن ثلاثة أبعاد هي:

١- الدافعية الداخلية للعمل **Intrinsic work motivation**: ويشير إلى الرغبة في أداء مهام العمل والأنشطة المرتبطة بها بهدف الابتهاج والاستمتاع الذاتي بالعمل دون انتظار إثبات خارجية.

٢- الاستغراق في العمل **Absorption**: ويشير إلى حالة التركيز التام في العمل، والتي يجد فيها الفرد نفسه مندمجاً بكامل منظومات شخصيته فيما يقوم به من مهام أو يؤديه من أعمال.

٣- الاستمتاع بالعمل **Work enjoyment**: وهو حالة من الابتهاج والنشوة أثناء العمل، ويرتبط بالتقييم الإيجابي لنوعية بيئة العمل. وتقاس حالة التدفق في بيئة العمل إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في المقياس المستخدم في الدراسة الحالية.

الإطار النظري للدراسة:

يتحدد الإطار النظري للدراسة الحالية في تناول متغيراتها على النحو التالي:

أولاً: الإبداع الإداري **administrative creativity** :

يتعلق الإبداع الإداري بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة؛ وبالتالي يمكن اعتباره دالة لمدى كفاءة العنصر البشري باختلاف ترتيبه في الهيكل التنظيمي في إنجاز أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الجودة والإثمار من خلال أداء العمليات الإدارية الرئيسية بأساليب واستراتيجيات إبداعية.

ويمكن التوصل إلى تحديد ماهية الإبداع الإداري من خلال التحليل النظري لمفاهيم الإدارة الإبداعية، والإبداع الإداري على النحو التالي:

(أ) الإدارة الإبداعية Creative management :

عُرف (Kontoghiorges & Frangou, 2009) الإدارة الإبداعية — **Creative management** وفقاً للاصطلاح الذي استخدمه بأنها "تطبيق مجموعة من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتنمية وتعظيم الإثمار الوظيفي من خلال استثمار ما لدى العاملين من خصائص نفسية وقدرات عقلية ومهارات فنية في تحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعمل".

وبينت نتائج دراسة (Barkhuizen & Stanz, 2010) أن الإدارة الإبداعية للعاملين تزيد بصورة دالة من مستوى الصحة النفسية لهم، في حين توصلت نتائج دراسة (Magolego, Barkhuizen & Lesenyeho, 2013) إلى إثبات وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإبداعية والرضا الوظيفي لدى العاملين، بينما خلصت نتائج دراسة (Mtila, Barkhuizen & Mokgele, 2013) إلى أن الإدارة الإبداعية تزيد من الالتزام الذاتي في العمل، كما كشفت نتائج دراسة (Mpofu & Barkhuizen, 2013) عن أن الإدارة الإبداعية تزيد من الطاقة والحيوية النفسية والتنظيمية العامة في بيئات العمل.

(ب) الإبداع الإداري Administrative creativity :

تعددت التعريفات التي طرحت لمفهوم الإبداع الإداري، حيث عرفه تركي عبد الرحمن الحقباني (١٩٨٤، ٩) بأنه تجسيد لجميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة.

وأشار على السلمي (٢٠٠٠، ٢٢٧) إلى أنه عندما يستخدم مصطلح الإبداع مقروناً بالإدارة أو المنظمة يصبح تجسيداً لمجموعة من الأنشطة والأساليب التي يتخذها المديرون لتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية وإخراجها بشكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديد، والتي تستمر لحظة تقديم الأفكار الإبداعية حتى لحظة إيصالها للمستفيدين النهائيين".

في حين يعرف كل من عبد المعطي عساف (١٩٩٥) وسالم القحطاني (٢٠٠٢) الإبداع الإداري بأنه "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة

تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم .

بينما عرف عضيب موسى الحربي (٢٠٠٣، ٢١) الإبداع الإداري بأنه " الأداء الإداري المتميز الذي ينتج عنه فكر أو عمل إيجابي جديد، وهو مجموعة من العمليات التي تتسم بالقدرة على حل المشاكل، واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، والمجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع، والتي يستخدم فيها الفرد ما هو متوافر لديه من قدرات عقلية، وما يحيط به من مؤشرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو منتج جديد، يحقق فيها النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل به".

وأشار يوسف موسى (٢٠٠٣) إلى أن الإبداع الإداري "المنظمي" يتمثل في "القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية" .

ورأت **Amiable, Barsage, Mueller & Staw (2005)** أن الإبداع الإداري "عملية التوصل إلى أفكار إدارية أصيلة وغير مألوفة لتغيير المخرجات والخدمات والعمليات التنظيمية تحقيقاً للأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية".

وأفاد عبدالله محمد العواد (٢٠٠٥) أن " الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية، وهو عبارة عن مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير" . وأشار **Hoque (2007)** إلى أن لإبداع الإداري وصف للأساليب الإدارية التي يتبعها المديرون عند تعاملهم مع المشكلات التنظيمية، ويرتبط الإبداع الإداري بما يسميه الأسلوب الاستكشافي، وهو أسلوب إداري يميز المدير المنفتح على الخبرة والمستثمر لقدراته التخيلية في اكتشاف الحلول وتحديد الإجراءات الجديدة والمثمرة في عمليات التخطيط والتنسيق والتنفيذ والمراقبة لتحقيق الأهداف التنظيمية في مناخ تنظيمي دينامي.

بينما عرفت ناديا حسين أيوب (٢٠٠٧) الإبداع الإداري بأنه "القدرة على إيجاد أشياء جيدة قد تكون حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل أو أفكار مفيدة، وهو يبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم، القيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعل التي تنمي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة.

وأفاد إبراهيم أحمد أبو جامع (٢٠٠٨) أن الإبداع الإداري تجسيد لقدرة الإداري على التغيير والتجديد واستحداث منهج أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، واستخدامه بوسائل جديدة وحديثة تتلاءم مع البيئة المحيطة وتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع، واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة عالية وبطرق مختلفة.

واستخدم (2012) Shaikh تعبير الإبداع الإداري لوصف عمليات التوظيف الاستكشافي لمداخل جديدة ومبتكرة في حل المشكلات الإدارية من قبل المدراء الذين يتميزون بتعددية الرؤية والترحيب بالتجديد والاندفاع باتجاه التعلم من الخبرة؛ فضلاً عن الثراء المعرفي وسعة الخيال في إيجاد الحلول أو التصميمات الجديدة والمفيدة في عملية التخطيط، والتنسيق، والتنفيذ، والمتابعة؛ وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة دينامية.

في حين أشار ماهر أحمد محمد، عمر محمد مرسى (٢٠١٢) إلى أن الإبداع الإداري تجسيد لقدرة المديرين والعاملين بالمنظمات على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية لابتكار طرائق وأساليب جديدة للعمل لم تكن معروفة من قبل وتكون أكثر كفاءة وفعالية في رفع كفاءة المنظمات وتجويدها باستمرار.

وبناء على التحليل السابق، يمكن القول إن الإبداع الإداري مفهوم متعدد الأبعاد يشير إلى عمليات التدفق التلقائي للأفكار الإدارية الأصيلة والمثمرة على كافة مستويات الوظائف الإدارية، ويتضمن السلوك الإبداعي للمديرين والمؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الجودة والفاعلية والإثمار الوظيفي العام في سياق تنظيمي محقق للتنعم العام والعاية النفسية للعاملين.

(ج) السلوك الإداري الإبداعي : Creative management behavior

عادة ما يعرف السلوك الإداري الإبداعي بأنه مجموعة من الأنشطة والإجراءات الإدارية القابلة للملاحظة والقياس والتي تأتي تجاوبًا مع مهام ومشاريع العمل غير التقليدية، ويتميز الإبداع الإداري عن مفهوم النواتج الإدارية الإبداعية والتي غالبًا ما يستند في توصيفها إلى معياري الجودة والإثمار (Dewett, 2007).

ويتضمن السلوك الإبداعي في بيئة العمل القدرة على إنتاج وتطبيق الأفكار الإبداعية، وينظر إلى الإبداع الإداري في سياق بيئات العمل كسلوك تجديدي لا يتضمن فقط تخليق أفكار

وحلول إبداعية جديدة ومثمرة، بل تشجيع الآخرين على إنتاج وتطبيق مثل هذه الأفكار في نفس الوقت (Yuan & Woodman, 2010).

(د) محددات الإبداع الإداري:

• محددات شخصية Personal determinants:

ويمكن الإشارة إلى أن إلى أن السلوك الإبداعي دالة في جزء منه على الأقل للخصائص النفسية والسلوكية التي تميز شخصية الفرد، وأن ذوي السلوك الإبداعي يتميزون ببروفيل نفسي خاص، هدفت العديد من الدراسات الكشف عنه.

وللكشف عن العوامل التي تسهم في السلوك الإبداعي في بيئات العمل أجرى (Amabile & Grysiewicz, 1987) دراسة مسحية كشفت عن وجود عشر صفات تساعد المديرين على حل مشاكل العمل بطريقة إبداعية، تتمثل في؛ سمات الشخصية الإيجابية، والدافعية الذاتية، والتوجه نحو المخاطرة، والخبرة في مجال العمل، وسمات جماعات العمل، وثراء الخبرة وتنوعها، والحيوية والتألق، والترحيب بالتجديد، كما كشفت الدراسة عن وجود بعض العوامل التي تعوق السلوك الإبداعي في بيئات العمل منها الافتقار للدافعية والتصلب المعرفي والقصور في المهارات الاجتماعية.

كما أثبت كل من (Tierney, Farmer, & Graen (1999); Choi, (2004)

وجود علاقة بين السلوك الإبداعي في بيئات العمل وبعض الخصائص النفسية للعاملين منها الأساليب المعرفية والعمليات المعرفية خاصة التفكير التباعدي؛ فضلاً عن التوجهات الدافعية، وسمات الشخصية، وتحمل الغموض، واتخاذ زمام المبادرة، والإقدام على المخاطرة المحسوبة والثقة في الذات.

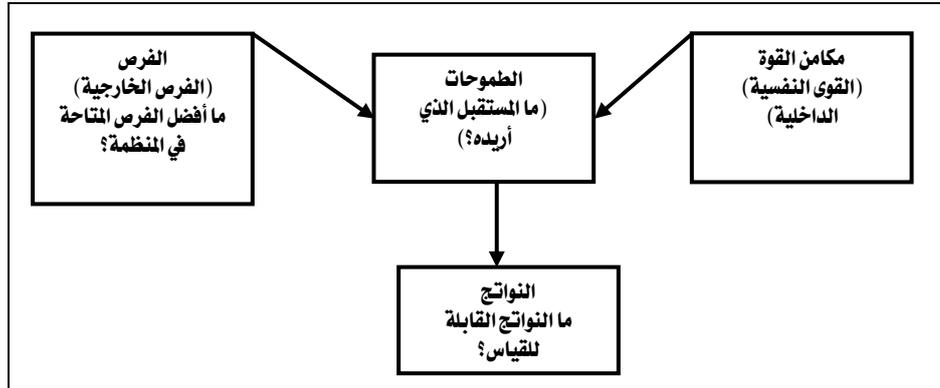
وبيّن كل من (Sternberg & Lubart, (1991); Sternberg (2006) في نظرية

استثمار الإبداع **Investment theory of creativity** أن الإبداع الإداري وفقاً لهذه النظرية دالة للتفاعل بين ستة مكونات أساسية تتمثل في القدرات العقلية، والمعرفة، وأساليب التفكير، والشخصية، والدافعية، والبيئة.

وأشارت (Amabile (2006 إلى أن السلوك الإبداعي في بيئات العمل دالة للتفاعل

بين ثلاثة عوامل شخصية تتمثل في: مستوى خبرة الفرد كما يعبر عنها بكم ونوع ما يتوافر لديه من معرفة وفتيات تخصصية بمجال العمل، ومدى ما يمتلكه من مهارات إبداعية ومدى إنفاذه

لمضامينها سلوكيًا في أداءات إبداعية، ومستوى مرونته وقدراته التخيلية أثناء تصديه للمشكلات التنظيمية، وأخيرًا مستوى دافعيته للعمل ومصدر هذه الدافعية كما يعبر عنها بالدافعية الداخلية. ورأت (Scratchley 2009) أن الإبداع الإداري للمدراء دالة في جزء منه لمجموعة من السمات والقدرات تتمثل في التفكير التباعدي، والتفكير التقويمي، والدافعية للعمل، والانفتاح على التغيير، والإقدام المحسوب على المخاطرة، فضلاً عن تحمل الغموض، وصاغت وفقاً لذلك نموذجاً لأنماط الإبداع الإداري ومقياساً للسلوك الإداري الإبداعي تحققت من صدقه التكويني والتنبؤي.



شكل (١) المحددات الشخصية للسلوك الإداري الإبداعي في إطار نظرية رأس المال النفسي (Nies, 2010)

ومن العوامل الشخصية المؤدية إلى الإبداع الإداري سرعة البديهة والبراعة والرشاقة العقلية **Mental agility** وتعكس قدرة الإداري على إظهار اتجاهات إيجابية نحو العمل والعاملين، وتمتعه بمستوى مرتفع من الصمود النفسي والقدرة على المواجهة والانفتاح على التغييرات وما يصاحبها من مستجدات إدارية وفنية حديثة.

كما تتضمن هذه الخاصية أيضًا تعديل الإداري لمداخله الإدارية حسب مقتضيات الموقف، مع الحفاظ على الهدوء والالتزان النفسي العام عند مواجهة مواقف غامضة، والعمل بفعالية في المواقف المتنوعة ومع الأفراد والجماعات ذوي الخلفيات والخبرات المتنوعة.

• محددات بيئية تنظيمية **Organizational determinants**:

- يمكن القول إن السلوك الإداري الإبداعي يتأثر بالخبرات البيئية والتعلم الاجتماعي؛ إذ تظهر نتائج الدراسات المعاصرة أن الإبداع يختلف في ذلك عن موضوع الذكاء في كونه يتأثر بالتدريب والتطوير أكثر من الذكاء. وتتمثل محددات البيئة التنظيمية في:
 - **المناخ التنظيمي** القائم على التقبل والتواد المتبادل وغير المتعمد على بناء القوة الرسمية. وعلى التسامح والحرية المهنية وتشجيع روح المبادرة واتخاذ المخاطرة المحسوبة.

- العلاقات الإنسانية القائمة على الدفء دون تجاهل المعايير الإبداعية والتجويد في العمل.
 - المناخ الاجتماعي القائم على المرونة التنظيمية.
- وتشير هالة أمين مغاوري (٢٠٠٤) إلى أن الأداء الإداري الإبداعي يقتضي توافر مقومات أساسية تتمثل في الولاء التنظيمي، والحل الإبداعي للمشكلات؛ فضلاً عن العمل كفريق.
- وبينت كل من **Heerwagen, Amabile, (1988); Amabile & Conti (1996); Stacey (1999)**: أن العوامل البيئية والتنظيمية التي قد تيسر أو تعوق السلوك الإبداعي في المنظمات تتوزع على بعدين أساسيين:

البعد الأول: العوامل القريبة Proximal Factors وتمثل في:

- **طبيعة المهام الوظيفية:** فالمهام الوظيفية المعقدة والقائمة على التحدي تنشط التفكير الإبداعي وتحفز الدافعية الداخلية، وتزيد من اعتقاد العاملين بقيمة وأهمية هذه المهام.
- **طبيعة السلوك الإداري في المنظمة،** فالسلوك الإداري الهادف إلى تنمية القيم والاعتقادات والافتراضات التي تشجع التفكير والسلوك الإبداعي يزيد من الإبداع التنظيمي العام للمنظمة، كما أن الأساليب الإشرافية القائمة على المساندة والتفهم تؤثر بصورة إيجابية في السلوك الإبداعي للعاملين.
- **التنوع Diversity:** يتضمن التنوع في الأساليب الإدارية، وأنماط الشخصية، وطرق التفكير المختلفة في المشكلات وهي مجتمعة تزيد من احتمالات تنويع الأفكار، إلا أنها قد تؤدي إلى زيادة التوتر والصراع التنظيمي ما لم توظف بصورة إيجابية.
- **السياق الوجداني Affective context:** إذ تزداد احتمالات الحل الإبداعي للمشكلات التنظيمية؛ فضلاً عن الإبداع في صنع واتخاذ القرار عندما يتعايش العاملون مع حالات مزاجية إيجابية، وقد تنتج الحالات المزاجية الإيجابية من خلال علاقات العمل وأحداثه وتداعياته من جهة أخرى.

البعد الثاني - المحددات التنظيمية المعيقة للسلوك الإبداعي، وتمثل في:

- **الأساليب الإدارية Management styles** التي تشعر العاملين بالانتماء أو الاغتراب أو تستبعدهم من المشاركة في اتخاذ القرار: وتتمثل في كل ما يمكن أن يؤثر على شعور العاملين بالكفاءة الذاتية بالارتفاع أو الانخفاض وكل ما له علاقة بدفعهم أو تعويقهم عن التلقائية وروح المبادرة الذاتية، والولاء التنظيمي، ومقاومة أو تقبل التغيير والتجديد.

- **النسق الهرمي للسلم الإداري Management Hierarchies System:** بما يتضمنه من مكانات وأدوار ومسئوليات ربما تزيد أو تقلل من الجمود والتقليدية الإدارية والاقتراب أو الابتعاد من الروتين الإداري، فضلاً عن ما يتعلق بطبيعة هذا التنظيم من تقبل وتواد ودفء في التفاعل أو برود وعدائية وخوف انفعالي.
- **أساليب التفاعل الإداري - الاجتماعي Administrative - Social interaction styles:** تتعلق به من بث أو تقويض للطموح، واندفاع باتجاه تفويض السلطة أو احتكارها، فضلاً عن تآلف الأدوار في مقابل تصارع الأدوار، واتساع شبكة العلاقات الاجتماعية في مقابل ضيق نطاقها، وتأسيس علاقات العمل والتفاعل على المصلحة العامة للمؤسسة أو المصلحة الشخصية (عبدالستار إبراهيم، ٢٠١٣).

(د) الإبداع الإداري في بيئة التعليم والتعلم:

- يرجع الأداء الإداري الإبداعي لمديري المدارس في جزء منه إلى نمط القيادة المدرسية المرتكزة على بعدي المبادرة والتجديد، وقد وضع (Basadur 2004) نموذجاً نظرياً للإبداع الإداري أسسه على افتراض رئيسي مؤداه أن الإثمار الوظيفي للمنظمات في ظل التنافسية المعاصرة دالة لعاملين أساسيين هما:
- **الفاعلية Efficiency:** وذلك من خلال اتباع وتطبيق إجراءات ثابتة ومستقرة وجيدة التحديد في تحقيق الأهداف وتقديم الخدمات وفقاً لمعياري الكم والجودة وبأقل تكلفة مقارنة بمنافسيها، والمنظمة الفعالة تستجيب أيضاً بسرعة للتغيرات في إطار الرغبة في المحافظة على الطابع التقليدي لها وفقاً للوائح التنظيمية، وغالباً ما يتحقق هذا الأمر بالطرق التقليدية في التدبير الإداري.
- **الموائمة والتعديل Adaptability:** كانت المنظمات قادرة في الماضي؛ نظراً للثبات النسبي على التركيز على عامل الكفاءة بمفرده، ولم يعد هذا العامل كافياً في عالم اليوم، الذي يتطلب القدرة على التكيف مع التغير والتمكن من عمليات إدارة التغيير والتجديد بما تتطلبه من اكتشاف مشكلات جديدة لحلها، وأشياء جديدة لفعلها، وتبنى فنيات وطرق جديدة للتطوير، بالتطلع خارج نطاق المنظمة وتوقع الفرص الجديدة وترقيتها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بأساليب إدارية إبداعية.

كما استطاع (Fahri 2010) وضع نموذج أطلق عليه " نموذج الإدارة التربوية الإيجابية" **Positive Management Education Model** ؛ يركز على ست علامات رئيسية للتحويلات أو ما يعرف بأجنحة التغيير التي يجب تعويل التدبير الإداري عليها في الوقت

الحالي وهي: مستوى التعقيد، والتوحد الجمعي، والإبداع، والتوجهات الروحية، والمرونة والصمود، والإيجابية العامة.

ويحدد وفقاً لتوجهات نموذج الإدارة التربوية الإيجابية الممارسات الإدارية الفعالة التي تستهدف تحقيق ما يلي:

- الدفع باتجاه التفكير التكاملي الكلي.
- تأسيس سياق تنظيمي يعزز الشعور الجمعي والانتماء التنظيمي عبر علاقات تفاعل عالية الجودة.
- بناء المهارات عبر مشروعات ابتكارية.
- دمج التوجهات الروحية الإيجابية الدافعة باتجاه الاستقامة الأخلاقية.
- تعزيز الصمود والتمكين عبر عمليات المواجهة وتحمل الغموض.
- تأسيس مسارات تعلم إيجابية قائمة على التمكين الإداري وفقاً لافتراضات ما يعرف في أدبيات الإدارة بمجتمع التعلم **Learning Community**.

والإبداع الإداري وفقاً لهذا التصور دالة للتفاعل بين الأبعاد التالية:

- **التعقيد Complexity**: ويشير إلى التصورات الجديدة لمؤسسات التعليم والعمل كنظم دينامية مفتوحة تعمل في إطار من الاعتماد الوظيفي المتبادل مع النظم الاجتماعية الأخرى.

- **الوحدة والتكاملية Community**: بتركيزها على المسؤوليات الاجتماعية للمنظمات نحو المستفيدين.

- **الإبداع Creativity**: والذي يشير إلى الطرق الابتكارية في العمل وآليات التدبير الإداري الأصيلة والمثمرة وظيفياً والملائمة الاجتماعية.

- **الروحانية Spirituality**: والتي تركز على الأبعاد الروحية والدينية الإيجابية؛ فضلاً عن الحس الأخلاقي العام الدافع باتجاه الالتزام الذاتي والمساندة الاجتماعية.

- **المرونة Flexibility**: والتي تشير إلى النماذج الجديدة في العمل والممارسات التنظيمية القائمة على المرونة والتكيفية وسرعة التجاوب مع التغير، فضلاً عن القدرة على صناعة التغيير الإيجابي وإدارته بتمكن وتلقائية وتنوع.

- **التوجهات الإدارية الإيجابية Positive administrative Orientations**: والتي تركز على الثقافة التنظيمية الإيجابية ومدخل التمكين في التدبير الإداري، والتركيز هنا على عوامل الأمل والطموح والحيوية والتدفق والمبادرة والشجاعة الشخصية.

قياس الإبداع الإداري:

يتبنى الباحثان في قياس الإبداع الإداري ما يعرف في أدبيات العلوم الإدارية بمدخل الأسلوب الإداري والذي يمثل تحولاً من التفكير في العمل الإداري من خلال السمات التي يمتلكها الفرد إلى تصويره كنشاط يقوم به الفرد وفقاً لمستويات معينة، تعكس هذه الخصائص وتترجمها في سلوكيات إدارية فعالة، أي أن هذا المدخل يركز على ما يفعله المديرون في البيئة التنظيمية لمؤسسة التعليم أو العمل (Fleishman. & Hunt, 1993).

ووفقاً لماهية الإبداع وخصائصه توصف هذه الأفعال الإدارية بأنها ابداعية وفقاً لمدى إنفاذها سلوكياً لمضامين خصائص السلوك الإبداعي والتي تتمثل في الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات وإثراء التفاصيل، فضلاً عن خاصية الإثمار الوظيفي والرضا الوظيفي والمناسبة للسياق والموقف.

ثانياً- رأس المال النفسي الإيجابي Positive Psychological Capital :

نشأت وتطورت فكرة رأس المال النفسي الإيجابي في إطار دراسات فرعين حديثين من فروع علم النفس الصناعي- التنظيمي ارتباطاً بظهور حركة علم النفس الإيجابي وتطبيقاتها في مجال بيئات ومؤسسات العمل والتعليم، وهذين الفرعين هما:

١- الثقافة التنظيمية الإيجابية Positive organizational scholarship:

يميل بعض المتخصصين في العلوم الإدارية إلى ترجمة تعبير "Scholarship" خاصة في مجال علم النفس التنظيمي الإيجابي إلى "الثقافة التنظيمية" وتركز الثقافة التنظيمية الإيجابية على الخصائص الإيجابية للمنظمة، التي تيسر الأداء الوظيفي الفعال في أوقات الأزمات.

وبين سعد على العنزي وإبراهيم خليل إبراهيم (٢٠٠٨) أن الفكرة الأساسية في الثقافة التنظيمية الإيجابية تتمثل في أن فهم دوافع السلوك الإيجابي في بيئة العمل يؤدي إلى تمكين المنظمات من الارتقاء بمستويات جديدة من الإنجاز، وينصب اهتمام الثقافة التنظيمية الإيجابية على النواتج الإيجابية، والعمليات الإدارية، وخصائص المنظمات والأعضاء العاملين فيها، وتبحث في العوامل التي تفضي إلى التميز من خلال عمليات التقدير والعرفان المتبادل، والتعاون، والحيوية، والخلق، والحالة الإنسانية كمؤشرات أساسية للنجاح.

٣- السلوك التنظيمي الإيجابي Positive organizational behavior:

ويركز على الكشف عن القدرات النفسية الإيجابية القابلة للقياس والتنمية لدى العاملين؛ لتحسين أدائهم الوظيفي وبالتالي رفع معدلات الإثمار الوظيفي العام للمنظمة. ويندرج هذين الفرعين تحت مظلة علم النفس التنظيمي الإيجابي **organizational positive psychology** الذي يهتم بدراسة الخصائص الموقفية التي يمكن تنميتها وتحسينها من خلال برامج التدخل في سياق العمل ومن خلال فنيات التفكير الإداري الإيجابي.

ويعد **Luthans & Luthans(2004)** أول من طرحا مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي في أدبيات السلوك التنظيمي الإيجابي في إطار المدخل التكاملي لرأس المال كأحد أهم العوامل المرتبطة بالإبداع الإداري في منظمات العمل والتعليم.

تعريف رأس المال النفسي الإيجابي:

ظهرت عديد من المفاهيم في سياق هذا الفرع منها مفهوم السعادة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والصمود، والذكاء الانفعالي، وحاول بعض الباحثين دمج هذه المفاهيم في تركيب نفسية موحدة منها تركيب "رأس المال النفسي الإيجابي ويشار إليه اختصاراً بـ **Psycap**"، ويعرف رأس المال النفسي الإيجابي بأنه "حالة ارتقائية إيجابية للشخص تتميز بقدر مرتفع من فعالية الذات، والتفاؤل، والأمل، والصمود النفسي" (Luthans & Youssef, 2004).

وأشار **El-Kassas(2008)** إلى أن مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي يرتبط بمفهوم رأس المال البشري العام، ويمثل رأس المال البشري المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادراً على أداء واجباته ومسئولياته الوظيفية بفاعلية واقتدار. وتعلق تنمية رأس المال باستقطاب ومساندة العنصر البشري والاستثمار فيه وذلك باستخدام عديد من الوسائل التي تتضمن التعليم والتدريب وإعطاء النصح والإرشاد والتدريب الميداني والإشراف المباشر والتدريب على رأس العمل والتطوير التنظيمي إدارة الموارد البشرية. ويجسد رأس المال النفسي الإيجابي النزعات التحفيزية الشخصية التي تحدث نتيجة التفاعل بين التركيبات النفسية الإيجابية (الفعالية الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والصمود).

بينما عرف **Luthans , et al (2007a,550)** رأس المال النفسي الإيجابي بأنه:

التقييم الإيجابي من قبل الفرد للظروف وإمكانية النجاح اعتماداً على المثابرة والتحفيز الذاتي".

كما عرفت (Görgens-Ekermans & Herbert, 2013) رأس المال النفسي بأنه: "الحالة النفسية الإيجابية القابلة للتحسين والتطوير والتي تتميز بالكفاءة والاعتدال والفعالية والثقة والتوقع والاستبشار والقدرة على العمل الدؤوب لتحقيق الأهداف وتحمل الصعوبات وسرعة التعافي.

وتظهر نتائج بعض الدراسات في علم النفس الكلينيكي وعلم النفس الإيجابي ارتباط الأمل بالنجاح الدراسي والرياضي (Snyder, 2000, 2002)، على حين أثبتت نتائج بعض الدراسات الحديثة في مجال علم النفس التنظيمي (Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005; Peterson & Luthans, 2003; Youssef & Luthans, 2007) وجود علاقة إيجابية دالة بين الأمل بالمعنى المشار إليه والأداء الإداري للمشرفين، والرضا الوظيفي، والالتزام والولاء التنظيمي، والسعادة الذاتية.

وظهر مفهوم الصمود كأحد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي في إطار دراسات علم النفس الكلينيكي كحالة تصف الأطفال والمراهقين المحققين لذواتهم والناجحين بالرغم من تعرضهم لأحداث الحياة الضاغطة وظروفها العصبية (Masten, 2001; Masten & Reed, 2002)، وتم تبني هذا المفهوم في دراسات علم النفس التنظيمي لوصف قدرة نفسية إيجابية تمكن الأفراد من التعافي من التأثيرات السلبية للضغوط والصراع والفشل واللايقين، مع الارتقاء الشخصي وتحقيق النجاح ببراعة ورشاقة شخصية (Luthans, 2002a, 702).

كما أظهرت نتائج دراسات (Luthans et al., 2005; Youssef & Luthans, 2007) في مجال علم النفس التنظيمي إلى وجود ارتباطات إيجابية قوية بين الصمود النفسي والاتجاهات نحو العمل والرضا الوظيفي والتتعم والعافية النفسية العامة.

أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي:

أكدت العديد من الدراسات مثل (Avey, & Norman, 2007; Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008) أن رأس المال النفسي الإيجابي كتركيب نفسي يتكون من أربعة مكونات هي؛ الفعالية أو الكفاءة الذاتية، والتفاؤل والأمل والصمود وفيما يلي تفصيل لهذه المكونات:

١- **فعالية الذات Self-efficacy**: وتشير إلى ثقة الشخص في قدرته على إنجاز الأهداف في مواقف معينة، وتعكس فعالية الذات مستويات مرتفعة من الدافعية الداخلية

للمعمل مقترنة باعتقاد الشخص بامتلاك القدرات والمصادر المعرفية التي تمكنه من ضبط مسار الأحداث، ويعد مكون فعالية الذات مقارنة ببقية مكونات رأس المال النفسي الإيجابي الأخرى الأكثر وضوحًا نظريًا وتطبيقيًا، خاصة مع الثراء النظري له في نظرية المعرفة الاجتماعية لألبرت باندورا (Bandura, 1997).

٢- الأمل Hope: هو "حالة دافعية إيجابية دالة للتفاعل بين الشعور بالجدارة والقوة الشخصية أو ما يسمى بإرادة القوة Agency التي تزود الشخص بالطاقة النفسية اللازمة لتحقيق النجاح، والتوجه الواثق نحو الأهداف goals؛ فضلاً عن مسارات العمل pathways والتخطيط الإيجابي لتحقيق هذه الأهداف مع توقع النجاح (Snyder et al., 1996).

٣- التفاؤل Optimism: ويعرف بأنه حالة من الاستبشار بالمستقبل بعد التخطيط الإيجابي لتحقيق الأهداف. وينظر إلى التفاؤل في بنية رأس المال النفسي كبعد إيجابي يعزز فعالية الذات والأمل.

٤- الصمود Resilience: ويعرف الصمود بوصفه طريقة إيجابية في التوافق مع الضغوط والظروف العصيبة ومواجهتها بصورة إيجابية مع سرعة تجاوز تأثيراتها السلبية، والتعافي الإيجابي منها.

رأس المال النفسي الإيجابي حالة أم سمة؟:

تباينت وجهات النظر فيما يتعلق بما إذا كان مفهوم رأس المال النفسي (حالة State أم سمة Trait)، إلا أن الشائع فيما يرى عديد من الباحثين (Luthans, Avey et al., 2006; Luthans & Youssef, 2007; Chen, Gully, Whiteman, & Kilcullen, 2000) أن مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي تركيب نفسي يمكن توزيع خصائصه على ما سموه متصل الحالة - السمة إذ يبدو في بعض خصائصه سمة ثابتة نسبيًا يصعب تغييرها، في حين تعتبر خصائص أخرى له أقرب إلى الحالة القابلة للتنمية والتطوير.

واقترح (Luthans, Avey, Avolio & Peterson (2010) تصورًا نظريًا أكد فيه

على هذا المعنى وفقًا لفكرة متصل الحالة- السمة على النحو التالي:

- يمثل رأس المال النفسي على الطرف الأقصى للمتصل حالات نفسية وقتية قابلة للتغيير تمثل مشاعر (البهجة، واعتدال المزاج، والسعادة).

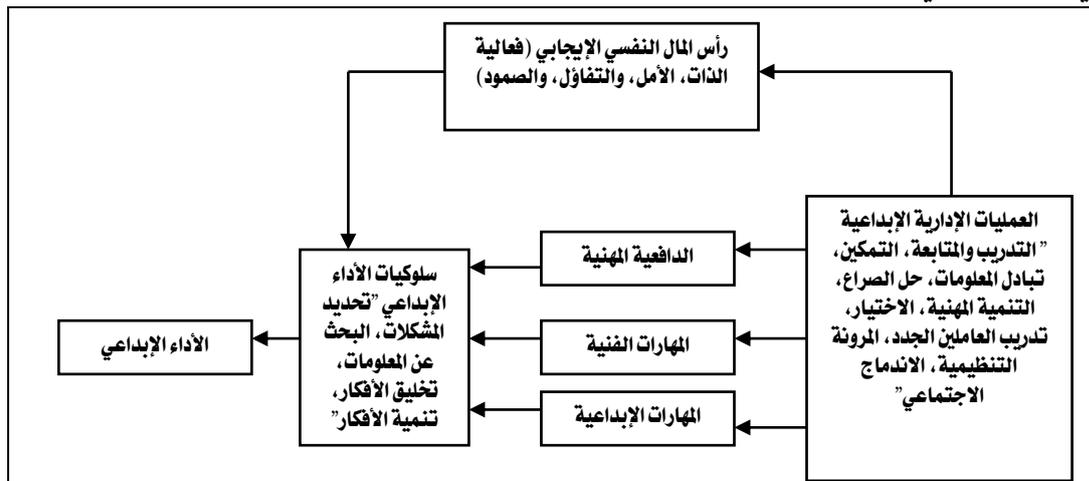
- يمثل رأس المال النفسي الإيجابي على الجزء التالي من المتصل تراكيب نفسية شبيهة بالحالة وهي حالات مرنة قابلة للتنمية والتطوير وتعكس المصادر النفسية الإيجابية المكونة لبنية رأس المال النفسي الإيجابي (فعالة الذات، التفاؤل، الأمل، والصمود).
- ومع التحرك على المتصل يمثل رأس المال النفسي تراكيب شبيهة بالحالة، وهي أكثر ثباتًا وأكثر صعوبة في التغيير، وتعكس خصائص الشخصية ومكامن القوة (العوامل الخمس الكبرى للشخصية، تقويم الذات، الطبع، الخلق، والفضائل).
- وبالوصول إلى الطرف الأقصى المقابل من المتصل نجد السمات النفسية الثابتة نسبيًا والتي يصعب تعديلها أو تطويرها (الذكاء، المواهب، والخصائص الوراثية).

جدول (١) إسهامات أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء التنظيمي (Page & Donohue, 2004, 6)

الاسم	الاتجاه	البعد
الدفع باتجاه تقبل التغيير والترحيب به وصناعته، ومواجهة التحديات، وبذل الجهد في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية مع الاعتقاد في امتلاك القدرة والمهارة على الإنجاز.	اتجاه التركيز من الحاضر إلى المستقبل	فعالية الذات
الدفع باتجاه صياغة الأهداف والمثابرة في تحقيقها بتخطيط إيجابي واستراتيجيات متنوعة، مع القناعة بالنجاح.	التركيز على المستقبل	الأمل
التمييز بين النواتج السلبية والنواتج الإيجابية، مع توقع زيادة معامل النواتج الإيجابية والاستبشار بالمستقبل.	التركيز على المستقبل	التفاؤل
الدفع باتجاه التماسك والحفاظ على الاتزان والهدوء الشخصي عند مواجهة ضغوط أو ظروف عصيبة؛ فضلا عن المواجهة الفعالة لها، وسرعة تجاوز تأثيراتها السلبية واعتبارها فرصا للارتقاء والتجويد.	اتجاه التركيز من الماضي إلى الحاضر	الصمود

ويمكن توضيح طبيعة العلاقة بين مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي والإبداع الإداري

في الشكل التالي:



شكل (٢) العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والإبداع الإداري (Gupta, 2013, 26)

ثالثاً: حالة التدفق **Flow State** :

أطلق مصطلح التدفق على الخبرة التي وصفها **Csikszentmihalyi (1975)** عندما أجرى عديداً من المقابلات مع مجموعة من الأشخاص الناجحين والمستمتعين بحياتهم، ولم يجد وصفاً أقرب للتعبير عن ما عبر عنه هؤلاء الأشخاص إلا بتشبيه التدفق بتيار الماء الذي يحملهم في مساره، والمفهوم السيكولوجي للتدفق هو عبارة عن اندماج الفرد في نشاط يكون الوعي حاضرًا فيه حضوراً مباشراً أثناء الاندماج فيما يقوم به من أعمال أو أنشطة.

وربما يمكن تلمس مضامين التعريف اللغوي هذا بالنسبة لحالة التدفق التي يتعايش معها الإنسان من خلال تأكيد على فكرة **الأسر** التي يجد فيها المرء نفسه عندما يندمج بصورة تامة في المهام أو الأعمال والأنشطة التي يقوم بها كأنني به منقاد تماماً لها سائراً في تيارها الرئيسي ولكن بحالة من الوعي والتفهم والاستمتاع والابتهاج.

وبناء على ذلك أسس **(1975-2000) Csikszentmihalyi** نظرية التدفق **flow theory** على نتائج بحوثه المكثفة في مجال الصحة النفسية وعلم النفس الإيجابي لمدة عقدين من الزمان، فقد ركز في دراساته بصورة مكثفة على الكشف عن الظروف الخاصة بأكثر الأوقات لذة وسعادة في حياة البشر.

وخلص **(Csikszentmihályi, Abuhamdeh & Nakamura, 2005; a)**

إلى أن "خبرة التدفق **Flow experience**" حالة ذاتية يجد فيها الفرد نفسه مندمجاً بصورة تامة وبكامل شخصيته في المهمة التي يتعامل معها، ومستبعداً كل المثيرات الأخرى، مع مثابرة تامة وتركيز مطلق لانتباهه في النشاط المرتبط بهذه المهمة، وشعور طاغٍ بالبهجة والسعادة.

واهتم المتخصصون في مجال علم النفس التنظيمي ومنذ فترة طويلة بما يعرف بسوابق الدافعية للعمل **job-related antecedents of work motivation** إلا أن هذا الاهتمام تزايد بصورة واضحة مع ظهور حركة علم النفس الإيجابي والتي جددت التركيز على المصادر والعمليات الإيجابية للدافعية للعمل **(Hackman & Oldham, 1980; Bakker & Demerouti, 2008)**.

ويلاحظ أن الدراسات التي أجريت في هذا المجال ركزت على تناول المتغيرات التقليدية المرتبطة بدافعية العمل مثل مفهوم الإثابات، وتجاهلت ما يسميه

- (Makikangas,etal.,2010) بالمكونات الدينامية لدافعية العمل خاصة "مفهوم التدفق" كأحد أهم محددات الدافعية للعمل والأداء الإبداعي.
- وتعددت التعريفات التي طرحت لمفهوم "التدفق"، إذ يعرفه (Csikszentmihalyi ,1977, 36) بأنه "مجموع الإحساسات الكلية التي يشعر بها الناس عند اندماجهم بصورة تامة فيما يقومون به من أعمال".
- وأشار (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989) إلى أن التدفق حالة ذاتية يشعر فيها الفرد بالسيطرة التامة على ما يقوم به من عمل، مع اقتران ذلك باعتقاده بالتوازن بين مستوى مهاراته ومستوى صعوبة التحديات التي تواجهه والمهام التي يفترض أن إنجازها.
- وطرح بعض الباحثين تعريفات للخبرة القصوى لحالة التدفق، فقد عرفها (Ellis, Voelkl, & Morris(1994) بأنها "خبرة قصوى تنتج عندما يندمج الفرد في مواقف يتوازن فيه مستوى قدراته ومهاراته مع التحديات التي تواجهه والمهام المطلوب منه تأديتها؛ فضلاً عن أن هذه المواقف غالباً ما تيسر ظهور حالة وجدانية مرتبطة بظاهرة التدفق، مثل الوجدان الموجب والدافعية الداخلية".
- كما أشار (Ghani & Deshpande (1994 إلى أن الخاصية المركزية لخبرة التدفق حالة التركيز التام والاستمتاع المطلق لمن يتعايش معها.
- بينما يرى (Csikszentmihalyi (1995 أن التدفق؛ حالة يكون المرء فيها مندمجاً أو مستغرقاً بصورة تامة في نشاط ما من أجل ذلك النشاط في ذاته، وهي حالة ينسى فيها المرء ذاته، ويتطاير الزمن من بين يديه دون شعور منه به، ويحدث تتالي تلقائي لكل فعل وكل حركة وكل تفكير، وهي حالة تستولي على المرء بكامل شخصيته، وتدفعه إلى أن يوظف كل قدراته وإمكانياته ومهاراته إلى أقصى حد ممكن، وهي بهذا المعنى أعلى تجليات الظاهرة الإبداعية.
- وأفاد (Hoffman & Novak(1996 أن تعريف التدفق يتوزع على ثلاثة أبعاد:
- **الأول: خبرة التدفق:** وتتضمن الاستمتاع الداخلي، وفقدان الشعور بالذات نتيجة الاندماج في العمل أو المهمة.
 - **الثاني: الخصائص السلوكية لنشاط التدفق:** بما تتضمنه من التتالي التلقائي للاستجابات التي تيسر التفاعل مع المهام والتعزيز الذاتي أو الإثابة النفسية الداخلية.
 - **الثالث: سوابق خبرة التدفق:** والتي تتمثل في التوازن بين المهارة والتحدي، وتركيز الانتباه، والاندماج الفوري في المهمة.

والتدفق خبرة ذاتية أنية يشعر معها الفرد بتعزيز تام وانتباه مطلق لما يؤديه من عمل في اللحظة الحاضرة، وتعكس هذه الخبرة حالة الاندماج التام للإنسان في نشاط هادف بدافع من تكوينه الداخلي وبلا انتظار لأي إثابات خارجية (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2005).

وبين (Csikszentmihalyi, 1990) أن حالة التدفق تفضي إلى الارتقاء الشخصي عبر العمليات النفسية للتميز والتكامل، فالإحساس بالتميز والمغايرة دالة للتدفق خاصة عندما يتغلب الفرد على العقبات ويواجه التحديات ويكتسب مهارات جديدة وبالتالي يصبح أكثر تفرّدًا وأكثر إحساسًا بالكفاءة والجدارة الشخصية.

وتقرن حالة التدفق على نحو ما رأي (Csikszentmihalyi, 1997) بالعديد التداعيات الإيجابية في بيئة العمل مثل: الإبداع، الأداء المثالي، نمو الموهبة، الإنتاجية، زيادة تقدير الذات وانخفاض الإحساس بالضغط النفسية.

ويصبح الفرد بموجب حالة التدفق أكثر إحساسًا بالتماسك والتكامل الشخصي لكون خبرة التدفق تجسد حالة يكون فيها وعي الفرد على درجة عالية من الوضوح والتنظيم فضلاً عن الإحساس بالنسقية والاتزان لا فيما يتعلق بأناته الفردية فقط بل في علاقته بالآخرين وبالعالم بصفة عامة (Csikszentmihalyi, 2000).

في حين عرف (Bakker, 2008) خبرة التدفق في العمل بأنها حالة من الاستغراق في العمل والاستمتاع به، مقترنة بدافعية داخلية توجه الفرد نحو مزيد من المثابرة والتركيز والإصرار على تحقيق الأهداف.

ويقصد بالاستغراق في العمل حالة التركيز التام التي تسيطر على الفرد في عمله، في حين تشير حالة البهجة والاستمتاع إلى التقييم الإيجابي لبيئة العمل والرضا عنها، بينما تغيد الدافعية الداخلية للعمل رغبة الفرد في القيام بمهام عمله على أكمل وجه بغرض الحصول على البهجة والرضا الذاتي وليس انتظارًا لإثابات خارجية (Deci & Ryan, 1985; Veenhoven, 1984).

ووفقاً لما يراه (Bakker, 2008) فإن مفهوم التدفق في العمل يتقاطع مع بعض

المفاهيم النفسية الأخرى مثل الاتجاهات الإيجابية نحو العمل **Positive attitudes towards work**، ومفهوم التنعم **well-being**، كما يلاحظ وجود تشابه في التعريفات

النظرية التي طرحت للرضا الوظيفي **job satisfaction** والاندماج الوظيفي **job involvement** ، كما خلصت نتائج بعض الدراسات إلى وجود ارتباطات إحصائية إيجابية بين حالة التدفق وبعض المتغيرات في بيئة العمل مثل؛ الاستمتاع بالعمل والرضا الوظيفي (Bakker, 2008)، والاندماج في العمل والذي يعرف بأنه "حالة إيجابية للإنسان تتابعه أثناء عمله يشعر معها بالقدرة على الإنجاز والحيوية الذاتية والذوبان في المهام والالتزام التنظيمي (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002, 74)، والفرق الرئيس بين مفهوم الاندماج في العمل ومفهوم التدفق يتعلق بمسألة الإطار العام للوقت، فالاندماج في العمل عادة ما يوصف بأنه حالة دائمة نسبياً، أما التدفق فهو حالة تتابع الفرد لمدة زمنية أقل (Schaufeli & Salanova, 2007).

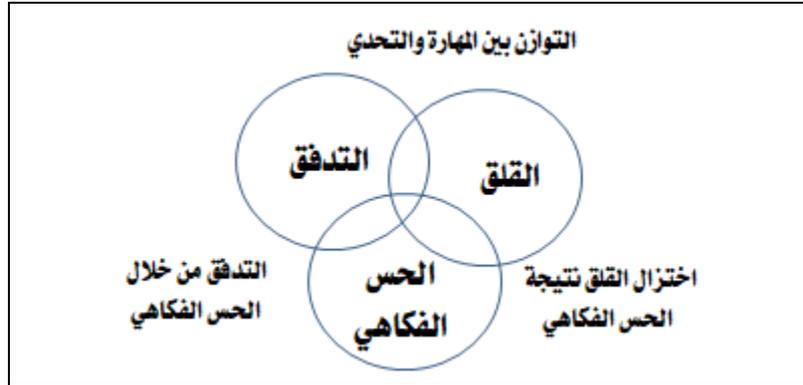
وترتبط حالة التدفق بمفهوم بالطاقة النفسية **Psychological energy** والتي تعرف بأنها " مصادر الانتباه والتركيز المتوافرة للفرد"، وأثناء التدفق يكون لدى الفرد القدرة على تحرير هذه الطاقة وضبطها والسيطرة عليها وجعلها في العقل الشعوري له.

وفقاً لذلك، يمكن للفرد أن يوظف ويركز جزءاً كبيراً من طاقته النفسية في المهام والأنشطة التي يتعامل معها. وبهذه الطريقة لا يستهلك طاقته النفسية فيما هو غير مرتبط بالمهام والأنشطة ذات القيمة والأهمية بالنسبة للفرد، ويختفي لديه القلق من المستقبل ولا يوجد لديه اجترار للماضي أو ندم عليه على ما فاتته فيه.

ومن هنا تستخدم الطاقة النفسية في نظم الأنشطة والتركيز على ما يحدث وعلى خبرات الحياة الحقيقية. ولكي يشعر المرء بحالة التدفق يجب عليه أن يتحرر من الانشغالات غير المهمة وأن يوظف طاقته النفسية في التحديات والمهام والخبرات الحاضرة، وعلى الفرد أن يتعلم كيف يركز طاقته في المهام ذات المعنى (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006, 26-27).

كما يرتبط مفهوم التدفق بأحد البناءات النفسية الكبرى في علم النفس الإيجابي وهو مفهوم "الحيوية الذاتية **Subjective Vitality**"، وغالباً ما تُعرف الحيوية الذاتية **Subjective vitality** وفقاً لتصورات (Ryan & Frederick, 1997) بأنها: "حالة من الشعور الإيجابي بالانتبه واليقظة والفاعلية والامتلاء بالطاقة والنشاط والتحمس، وتجسد حالة الدافعية الداخلية التي تتضمن النشاط المرتبط بالاستماع بالعمل، وتعكسها سلوكيات تقترن بالشغف والفضول والاستكشاف والتجريب والترحيب بالتجديد".

وترتبط حالة التدفق كذلك بمفهومي الحس الفكاهي **Humor sense** والإبداع **Creativity**، وتوافر هذين المفهومين يفضي إلى تناقص دال في مستوى القلق الذي يمكن أن يعانيه الفرد حال مواجهته لضغوط العمل.



شكل (٢) العلاقة بين التدفق والحس الفكاهي والقلق

يمكن القول من خلال التحليل النظري السابق لماهية التدفق الانتهاء إلى مجموعة من النقاط الأساسية هي:

- ١- التدفق حالة معرفية وجدانية إيجابية دالة لاستغراق الفرد بكامل شخصيته في الأنشطة والمهام التي يتعامل معها.
- ٢- ينتج عن حالة الاستغراق هذه مشاعر انفعالية إيجابية تدفع المرء لبذل مزيد من الجهود الذاتي التلقائي دون إحساس بالتعب مع الإحساس بالاسترخاء وصولاً إلى أعلى درجة من درجات الامتياز.
- ٣- الشعور بالفرح أو النشوة مقترنة باستغراق الإنسان فيما يفعله وبتركيز تام للانتباه بحيث لا يشعر بمن حوله وينسى كل ما عداه حتى ذاته.
- ٤- التركيز العالي جوهر حالة التدفق وهو يتطلب جهد عالٍ في بداية العمل ولكن اندماج الشخص في العمل يتضمن الشعور بالبهجة، وبمجرد بدء حالة التدفق يوجد لدى الشخص قوة دفع آلية تخفف من الاضطرابات الانفعالية وبالتالي تأدية العمل دون أي تدمير.
- ٥- تمثل حالة التدفق أقصى درجة من درجات التعزيز للانفعالات التي تيسر الأداء والتعلم.
- ٦- تمثل حالة التدفق التركيز على العمل ومشاعر السرور والبهجة والنشوة المرتبطة به لذاته وليس على النجاح أو الفشل فيه.

وفيما يتعلق بديناميات حالة التدفق، تفترض نظرية التدفق وجود دوافع رئيسية يمكن أن تؤثر على الشخص أثناء تصديه لمهام معينة أو أدائه أفعال معينة، وترتبط هذه الافتراضات

بصورة عامة بتنظيم الذات وتحديد الأولويات والاختيار من بينها ما هو أكثر أهمية بالنسبة للشخص، ويتم ذلك التحديد والتغيير بصورة واعية يلعب الشعور دورًا رئيسيًا فيهما، ومكونات هذا الشعور على النحو التالي:

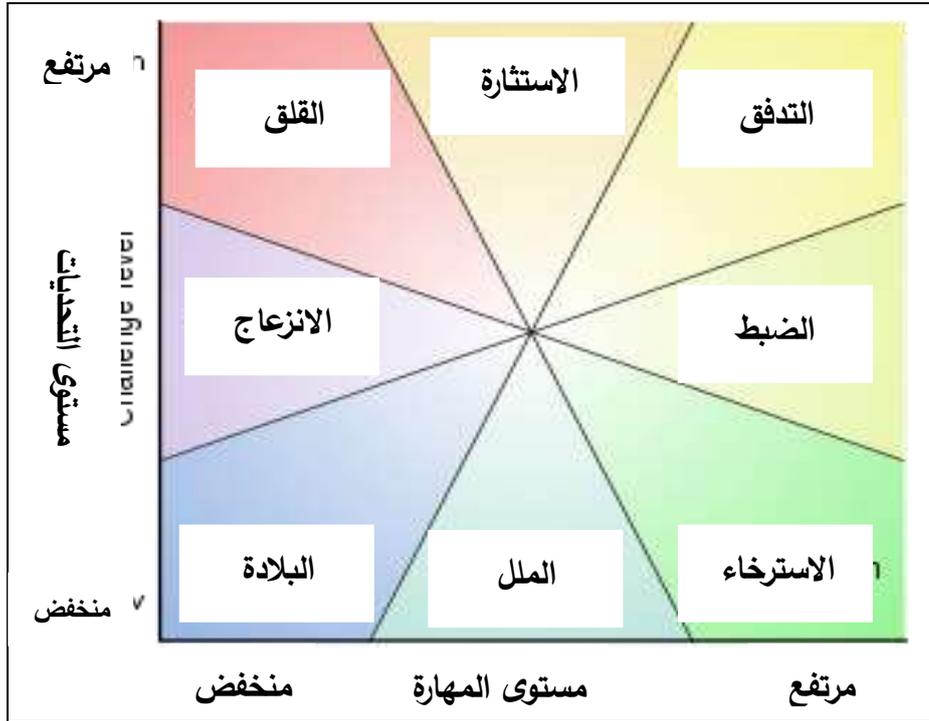
- (١) الانتباه لما هو ذا قيمة وأهمية بالنسبة للشخص.
- (٢) الإدراك ومن خلاله يتم تفسير المعلومات والخبرات المتاحة.
- (٣) الذاكرة التي يتم بموجبها تخزين المعلومات.

وتسمى الحالة التي تكون فيها كل مكونات الشعور بما تتضمنه من الانتباه، الوعي، والذاكرة في حالة من التناغم والاتساق فيما بينها وفيما بينها وبين المهام والتحديات التي يواجهها الفرد، يدخل بتلقائية في حالة التدفق بمصاحباتها النفسية التي تتمثل في الاستمتاع والسعادة والرضا والابتهاج (Csikszentmihalyi 1988, 24).

والخاصية الرئيسية التي تحدد ما إن كان الأفراد سيخبرون حالة التدفق أم لا تتمثل في تحقيق الدافع للتدفق **achievement flow motive**، والدافع للتدفق أحد أشكال الدافعية، ويتكون الدافع للتدفق حسب تصورات (Baumann & Scheffer, 2010) من بعدين متميزين لكنهما متفاعلين: الأول: الدافع للبحث عن التحديات، والثاني: الدافع لمواجهة هذه التحديات وحل المصاعب المرتبطة بها.

وللتحقق من ذلك قام (Baumann & Scheffer, 2010) بدراسة طبقا فيها ما سماه اختبار الدافع الإجرائي **the operant motive test** لقياس الدافعية للتدفق وما يرتبط بها من خصائص، وخلصت الدراسة إلى التأكيد على أن ذوي الدافعية العالية للتدفق يتميزون بالسعي إلى مواجهة التحديات والتغلب على المصاعب والعقبات، فضلاً عن سيطرة مجموعة من المشاعر الإيجابية عليهم مثل الشغف والفضول المعرفي والاهتمام والتركيز وانسياب نشاطهم بصورة تلقائية وقبول التحديات والتفاعل معها والترحيب بالتنوع والاختلاف.

كما أكد (Heylighen 2011) على أن الدافعية للتدفق كدرجة عامة لتحقيق التوازن بين المهارات والتحديات ثابتة نسبياً عبر الزمن وتمثل نزعة عامة لدى بعض الأفراد، وترتبط سلبياً بمشاعر الضيق والتوتر، وترتبط إيجابياً بالفعالية الشخصية؛ لكون الدافع للتدفق يفضي إلى المثابرة والاجتهاد لتحقيق الحاجات الشخصية، بناء على تعيين الأفعال التي تزيد من احتمالات النجاح في السياقات المختلفة.



شكل (٤) الحالات النفسية الناتجة عن العلاقة بين مستوى التحدي

ومستوى المهارة في حالة التدفق (Csikszentmihalyi, 2000)

وتتكون حالة التدفق من مجموعة من الخصائص والعمليات النفسية الفريدة ينجم عنها مجموعة متميزة من النواتج السلوكية الإيجابية في إطار بيئة العمل يلخصها (Vorster 2012) فيما يلي:

- الرضا والسعادة حال التعامل مع المهام والأنشطة والتحديات والحياة بصفة عامة.
- الميل للعمل الجماعي والاندفاع باتجاه المزيد من الإنتاجية ونسيان المصلحة الفردية الذاتية.
- جودة عمل أفضل نظرًا للقدرة على التركيز والاندماج في العمل لمدة طويلة من الوقت.
- القدرة على المبادرة بالتحليل العميق للمعلومات والسياقات البيئية المختلفة.
- الاندفاع لتجويد الأداء استمتاعًا بالعمل ذاته وليس انتظارًا لتعزيز أو مكافآت خارجية.
- التطور والارتقاء الشخصي عبر اكتساب المهارات والتوجه نحو التمكن والسيطرة على المهام والتحديات وأحداث الحياة.
- الابتعاد عن الأثنية والتمركز حول الذات والاندفاع إلى تجويد العمل الجماعي في إطار الإحساس بالوحدة والتماسك.
- الصحة النفسية والبدنية السوية نتيجة الانفعالات الإيجابية المرتبطة بخبرة التدفق.

- تعزيز التقدير الإيجابي للذات نتيجة تعاضم المهارات وتنمية الكفاءة الشخصية.
- القدرة على حشد وتعظيم مصادر التوافق والمواجهة التي تعين على التعامل الإيجابي مع التحديات والضغوط المستقبلية .
- تحسين نوعية الحياة مع تزايد الانفعالات الإيجابية التي تنشأ من المستويات المرتفعة من تحقيق الذات.
- تناقص معدلات التغيب عن العمل وارتفاع معامل الإنتاجية الشخصية.
- زيادة في جودة وخبرات الحياة وبالتالي تحسن الحالة المزاجية العامة للفرد.

أبعاد التدفق:

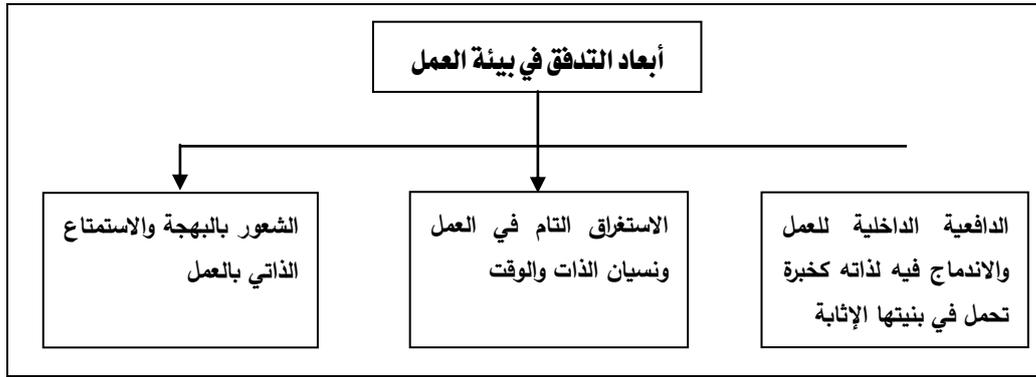
تعددت الكتابات النظرية التي هدفت إلى تحديد مكونات مفهوم التدفق كتركيب نفسي متعدد الأبعاد، أهمها ما خلصت إليه نتائج دراسة (Jackson & Eklund, 2002, 2004) حول قياس التدفق فقد عرفا التدفق بأنه "عملية نفسية تتضمن حالة من الاستغراق التام في النشاط، مع توافر خصائص معينة تجعل هذه الخبرة ذات إثابة داخلية مرتفعة؛ بمعنى أن حالة التدفق بهذا المعنى تصبح هدفاً في حد ذاتها، وتقترن بمشاعر إيجابية قوية تنتج من إدراك الشخص بأن التحديات التي تواجهه والمهارات التي يمتلكها فوق المتوسط ويوجد بينهما نوع من التوازن"، وتتضمن هذه الحالة الأبعاد التالية:

١. التوازن بين التحدي - المهارة **Challenge-Skill balance**: ففي حالة التدفق يتوافر لدى الفرد إحساس بأن قدراته ومهاراته تتسق أو تتطابق مع المطالب التي تقتضيها المهام والأعمال والأنشطة التي يقوم بها.
٢. اندماج الفعل - في الوعي أو الإدراك **Action-Awareness Merging**: مما يوفر سياقاً يتحقق فيه اندماج عميق جداً في المهام وبالتالي صدور أفعال تلقائية ذاتية من قبل الفرد غالباً ما تكون ذات طابع سلسل تتقله إلى ما يعرف بالعادة السلوكية.
٣. أهداف شديدة الوضوح: **Clear Goals** ويقترن بذلك إحساس بالثقة واليقين والقدرة فيما يتعلق بما يقوم به المرء .
٤. تغذية راجعة مفهومة وغير غامضة **Unambiguous Feedback**: ففي حالة التدفق يتلقى المرء تغذية راجعة فورية وواضحة، ويصاحب ذلك ثقة وتأكد من أن كل شيء يسير وفق خطة شديدة الوضوح.

٥. تركيز تام في المهمة **Concentration on Task at Hand** : مع إحساس تام بالاستغراق أو ما يعرف بأسر المهمة للفرد.
٦. الإحساس بالضبط والسيطرة **Sense of Control**: فالخاصية المميزة لهذا الإحساس أن حالة التدفق تحدث بدون مجهود شعوري.
٧. غياب الشعور بالذات **Loss of Self-Consciousness** : فالاهتمام بالذات يتناقص إذ يصبح المرء متوحدًا مع المهمة وجزءًا منها.
٨. تبدل إيقاع الزمن أو الوقت **Transformation of Time** : فإما يمتلك المرء إحساس بأن الزمن يمر بسرعة شديدة أو ببطء شديد.
٩. الاستمتاع الذاتي **Autotelic experiences** وهي غاية حالة التدفق، وتمثل إحساس يمتلك المرء للقيام بالعمل أو المهمة أو النشاط كغاية في حد ذاته دون انتظار لإثباتات أو مكافآت أو فائدة في المستقبل.

بينما استخدم **Bakker(2005, 2008)** تعبير التدفق في العمل **Flow at work** لوصف الاندماج قصير المدى في العمل، باعتبار حالة التدفق في العمل "خبرة قصيرة الأمد للأداء المثالي للعمل من خصائصها الدافعية الداخلية للعمل والاستغراق التام فيه، والاستمتاع به. وعليه فقد اعتمدت الدراسة الحالية في قياس التدفق على التصور الذي وضعه **Bakker(2005, 2008)** لقياس مفهوم التدفق في مجال بيئة العمل؛ باعتبارها حالة تتضمن ثلاثة مكونات أو أبعاد أساسية تميز الفرد أثناء أداء مهام عمله أو أثناء مواجهته لتحديات وهذه الأبعاد هي:

- ١- البعد الأول: الدافعية الداخلية للعمل **Intrinsic Motivation** : ويشير إلى الرغبة في أداء مهام العمل والأنشطة المرتبطة بها بهدف الابتهاج والاستمتاع الذاتي بالعمل دون انتظار إثباتات خارجية.
- ٢- البعد الثاني: الاستغراق في العمل **Absorption at workplace** : ويشير إلى حالة التركيز التام في العمل، والتي يجد فيها الفرد نفسه مندمجًا بكامل منظومات شخصيته فيما يقوم به من مهام أو يؤديه من أعمال.
- ٣- البعد الثالث: الاستمتاع بالعمل **Work enjoyment** : وهو حالة من الابتهاج والنشوة أثناء العمل، ويرتبط بالتقييم الإيجابي لنوعية بيئة العمل. والشكل التالي يوضح أبعاد حالة التدفق في بيئة العمل.



شكل (٥) أبعاد حالة التدفق في بيئة العمل وفق تصور (Bakker, 2005, 2008)

دراسات سابقة ذات الصلة:

من خلال مراجعة الأدبيات السيكولوجية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، أمكن التوصل إلى مجموعة من الدراسات منها؛ دراسة (Scratchley & Hakstian, 2001) التي استهدفت الكشف عن العلاقات بين الأداء الإداري الإبداعي وبعض متغيرات القدرة المعرفية والشخصية. وصاغت الدراسة مقياساً جديداً للانفتاح والتفكير التباعدي والذكاء العام، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢١) مديراً من منظمات متنوعة، وخلصت الدراسة إلى وجود ارتباطات دالة إحصائياً بين الانفتاح العقلي والتفكير التباعدي والذكاء العام من جهة والأداء الإداري الإبداعي من جهة أخرى، وكذلك إمكانية التنبؤ بالأداء الإداري الإبداعي من خلال كل من الانفتاح العقلي والتفكير التباعدي والذكاء العام.

ودراسة (Shaikh, 2006) التي استهدفت الكشف عن الفروق في الإبداع الإداري لدى مديري كليات الآداب والعلوم يورجانباد، وتكونت عينتها من (١٨٨) مديراً ومديرة، طبق عليهم مقياس الإبداع الإداري، وكشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الإبداع الإداري وفقاً للنوع أو وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

ودراسة (عبد المحسن نعساني، ٢٠٠٨) التي استهدفت بحث العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث على المنهج المسحي الوصفي وتصميم استبيان لجمع البيانات طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٣٠٠) من الكادر الإداري بالمؤسسات التعليمية في سوريا. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية، وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها في الإبداع الإداري

على التوالي (التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم، التأثير الكارزمي)، بمعنى أن أكثر السمات تأثيراً في الإبداع الإداري هو التشجيع الإبداعي، وأقلها تأثيراً هو التأثير الكارزمي. كما أجرى (Avey, Luthans & Youssef, 2008) دراسة استهدفت الكشف عن قيمة الإسهام النسبي لأبعاد رأس المال النفسي في التنبؤ بسلوكيات العاملين واتجاهاتهم نحو العمل، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٦) عاملاً، طبق عليهم مقياس رأس المال النفسي ومقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين كل من أبعاد رأس المال النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية كما يعبر عنها بالولاء والالتزام التنظيمي.

كما قام (Mishra & Singh, 2010) بدراسة استهدفت إعداد وتقنين مقياس للسلوك الإبداعي في مؤسسات العمل، وتضمن المقياس جوانب سلوكية وجوانب معرفية للسلوك الإبداعي، وتكون المقياس في صورته الأولية من (١٧) مفردة قبل التقنين، وتكونت عينة التقنين من (١٥٥) مديراً من العاملين في مؤسسات عمل خاصة في الهند طبق عليهم المقياس لرصد إدراكهم الذاتي لتقييم تفكيرهم وقدراتهم على السلوك الإبداعي، وأسفرت النتائج عن أن معامل ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ بلغت ٠,٨٠٣ وهي قيمة مقبولة سيكومترياً، كما تم استبعاد (٤) مفردات لانخفاض معامل ارتباطهم بالدرجة الكلية للمقياس، وأثبتت الدراسة ملائمة المقياس لقياس السلوك الإبداعي في بيئات العمل.

كما أجرى (Nielsen & Cleal, 2010) دراسة استهدفت فحص الأنشطة المرتبطة بنقل خبرة التدفق في العمل (كالعصف الذهني، التخطيط، حل المشكلة والتقويم وخصائص الوظيفة والمتمثلة في (وضوح الدور، والتأثير، والمطالب المعرفية). وتكونت عينة الدراسة من (٥٨) مديراً دانماركياً من مؤسستين مختلفتين للعمل طبق عليهم مقياس لخبرة التدفق تكون من (٩) عبارات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ارتفاع مستوى التدفق لدى مديري المؤسسات الخاصة برعاية كبار السن مقارنة بمديري المؤسسات التجارية، كما أمكن التنبؤ بانتقال خبرات التدفق من خلال أنشطة التخطيط وحل المشكلة والتقويم.

في حين أجرى (Jena, 2011) دراسة استهدفت الكشف عن الفروق الفردية في الإبداع الإداري ودافعية العمل في علاقتهما بفعالية الذات المهنية، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية بمدارس ولاية جاوا وكشمير (٩٠) معلماً، و (٩٠) معلمة، طبق عليهم مقياس الإبداع الإداري، واستبيان دافعية العمل، ومقياس فعالية الذات المهنية،

وكشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في الإبداع الإداري وفي الدافعية للعمل وفقاً لمتغير النوع، في حين لم تسفر الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في فعالية الذات المهنية تعزي لمتغير النوع، وعن وجود ارتباطات دالة إحصائية بين كل من الإبداع الإداري ودافعية وفعالية الذات المهنية.

كما أجرى (Gupta, 2012) دراسة استهدفت الكشف عن العلاقات بين سلوكيات القائد ورأس المال النفسي من جهة، وسلوكيات الأداء الإبداعي للعاملين، وتكونت عينتها من (٤٩٦) من العاملين في الوحدات الطبية الحكومية بالهند، وخلصت الدراسة إلى أن رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة يلعب دور العامل الوسيط في العلاقة بين القيادة والسلوكيات الإبداعية للعاملين، وكشفت الدراسة كذلك عن العمليات الكامنة وراء تأثيرات القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، منها ارتفاع المستوى التعليمي للقادة فضلاً عن تبنيهم التوجهات الإدارية الموجهة نحو الهدف، والقيام بمهام العمل غير التقليدية المحاطة بالمخاطر والغموض.

في حين أجرى (Yogesh, 2012) دراسة استهدفت الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري ونمط المدراس وبعض المتغيرات الديموجرافية، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة اختيروا بطريقة عشوائية، واستخدمت الدراسة مقياس الإبداع الإداري إعداد (Jain, Jain & Dhar, 2010)، وباستخدام تقنية تحليل التباين الثنائي (٢×٢)، خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة في الإبداع الإداري لصالح مديري المدارس الثانوية الحكومية، وأثبتت الدراسة أن التباين في الإبداع الإداري دالة في جزء منه لعدد سنوات الخبرة ولمدى استعادة المدير من الخبرات السابقة وفقاً لمفهوم الفطنة والبراعة في التعلم.

كما أجرى (Gupta, 2013) دراسة استهدفت التحقق من الفعالية التفسيرية لنموذج نظري مقترح في وصف وتفسير العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الإبداعي في بيئات العمل، وخلصت الدراسة إلى التحقق من صدق النموذج النظري المقترح وأكدت على أن العمليات الإدارية الإبداعية وما يترجمها من سلوكيات وممارسات إدارية إبداعية تتأثر بمستوى ما يمتلكه أعضاء النسق الإداري في المنظمة من مكونات رأس المال النفسي.

ودراسة (Li-wei He, 2013) التي استهدفت تحديد طبيعة العلاقة بين إدراك العاملين للمناخ التنظيمي الابتكاري وسلوكهم الابتكاري، وتكونت عينة الدراسة من العاملين بـ(٣٣) شركة صناعية في الصين، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة

إحصائياً بين إدراك المناخ التنظيمي الإبداعي والسلوك الإبداعي للعاملين، وأن رأس المال النفسي العامل الوسيط في هذا الارتباط.

كما قام (Abbas & Raja, 2015) بدراسة استهدفت الكشف عن تأثيرات رأس المال النفسي على الأداء الوظيفي الإبداعي للعاملين كما يُقدَّر من قبل الملاحظين، وكذلك تحديد تأثيرات رأس المال النفسي على أساليبهم في التعامل مع ضغوط العمل، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٧) عاملاً باكستانياً، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين رأس المال النفسي والأداء الوظيفي الإبداعي، وعن وجود ارتباطات سلبية بين رأس المال النفسي وضغوط العمل؛ وبالتالي أكدت نتائج الدراسة إلى أن ذوي المستويات المرتفعة من رأس المال النفسي يظهرون مستويات مرتفعة من السلوكيات الإبداعية، كما أن ذوي المستويات المرتفعة من رأس المال النفسي أكثر قدرة على مواجهة ضغوط العمل بطرق فعالة وإيجابية.

كما أجرى (Alessandri, Borgogni, Mitidieri & Consiglio, 2015)

دراستين، استهدفت الأولى التحقق من الخصائص السيكومترية للنسخة الإيطالية من استبيان رأس المال النفسي (PCQ) على عينة مكونة من (٤٠١)، وأظهرت النتائج وجود أربعة عوامل مكونة لرأس المال النفسي هي (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة). بينما استهدفت الدراسة الثانية بحث العلاقة بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي ومشاركة العمل والأداء الوظيفي طُبقت على عينة من (٤٦٥). وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي ومشاركة العمل والأداء الوظيفي

ودراسة (Sweetman, Luthans, Avey & Luthans, In Press) التي استهدفت

الكشف عن العلاقة بين المكونات النفسية الفرعية لأحد التراكيب النفسية في علم النفس التنظيمي الإيجابي وهو مفهوم رأس المال النفسي "فعالية الذات، والأمل، والتفاؤل، والصمود النفسي" من جهة والأداء الإبداعي في منظمات التعليم والعمل من جهة أخرى، وتكونت عينة الدراسة من (٨٩٩) عاملاً، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقات ارتباطية إيجابية دالة بين المكونات الفرعية لرأس المال النفسي والأداء الإبداعي لهؤلاء العاملين في المهام الإدارية المختلفة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

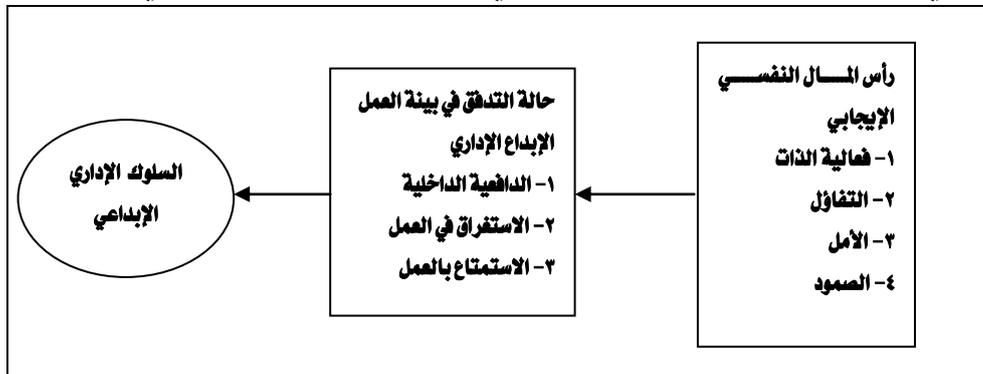
- استقادت الدراسة الحالية من تنوع أهداف الدراسات ذات الصلة، حيث استهدفت هذه الدراسات الكشف عن العلاقات بين الأداء الإداري الإبداعي وبعض متغيرات القدرة المعرفية والشخصية (Scratchley & Hakstian, 2001)، وعلاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري بالمؤسسات

التعليمية بسوريا (عبد المحسن نعساني، ٢٠٠٨)، والتنبؤ باتجاهات وسلوكيات العاملين من خلال رأس المال النفسي (Avey, Luthans & Youssef, 2008)، الكشف عن الفروق الفردية في الإبداع الإداري ودافعية العمل في علاقتهما بفعالية الذات المهنية لدى معلمي المرحلة الثانوية (Jena, 2011)، والعلاقة بين رأس المال النفسي وخبرة التدفق (Eisenberge, etal., 2005). ولم تستهدف الدراسات ذات الصلة الكشف عن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين السلوك الإداري الإبداعي ورأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل؛ ولهذا سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على ذلك لدى مديري المدارس.

- استفاد الباحثان من الأدوات التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة في بناء وتصميم أدوات الدراسة الحالية والمتمثلة في مقياس السلوك الإداري الإبداعي ورأس المال النفسي الإيجابي واختيار مقياس حالة التدفق في بيئة العمل لتطبيقه على عينة الدراسة الحالية.
- استفاد الباحثان من نتائج الدراسات ذات الصلة في تفسير نتائج فروض الدراسة الحالية وفي تعرف الفروق في مستوى السلوك الإداري الإبداعي طبقاً لمتغيرات النوع، والمؤهل وسنوات الخبرة، وكذا العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، وتنفرد الدراسة الحالية - إضافة إلى ذلك - بمحاولتها معرفة التأثيرات السببية بين السلوك الإداري الإبداعي ورأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل.

النموذج النظري المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة :

تأسيساً على ما تم عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة يمكن بناء تصور أو نموذج نظري للعلاقة بين متغيرات الحالية وهي؛ رأس المال النفسي الإيجابي وخبرة التدفق في بيئة العمل والسلوك الإداري الإبداعي وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (٦) تصور مقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

فروض الدراسة:

- ١- يوجد تأثير دال إحصائياً للتفاعل بين متغيرات (النوع، والمؤهل، وسنوات الخبرة) على متغيرات الدراسة الحالية (رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل والسلوك الإداري الإبداعي لدى مديري مدارس محافظة البحيرة).
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإداري الإبداعي ترجع لمستوى رأس المال النفسي الإيجابي (مرتفع/منخفض) لدى مديري المدارس عينة الدراسة.
- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإداري الإبداعي ترجع لمستوى حالة التدفق في بيئة العمل (مرتفع/منخفض) لدى مديري المدارس عينة الدراسة.
- ٤- يمكن التنبؤ بالسلوك الإداري الإبداعي لدى مديري المدارس بمحافظة البحيرة من خلال رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل لدى مديري المدارس عينة الدراسة.
- ٥- يمكن التوصل لنموذج سببي يربط بين متغيرات ورأس المال النفسي الإيجابي (فعالية الذات، التفاؤل، الأمل، الصمود) وحالة التدفق في العمل (الدافعية الداخلية، الاستغراق في العمل، الاستمتاع بالعمل) كمتغير وسيط والسلوك الإداري الإبداعي.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

١- منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي؛ لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية.

٢- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الابتدائي والإعدادي بمحافظة البحيرة العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩.

٣- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عينة التحقق الخصائص السيكومترية وقوامها (١٠٨) من شاغلي الوظائف الإدارية بمدارس محافظة البحيرة. وعينة الأساسية وتكونت من (٢٣٧) مديراً ومديرة بمدارس محافظة البحيرة "بإدارة دمنهور، كوم حمادة، إيتاي البارود، الدلنجات، أبو حمص، كفر الدوار، المحمودية) وتم الاقتصار على هذه الإدارات لأنها هي الإدارات التي تم

التعامل معهم ومقابلتهم أثناء التدريبات التي حصلوا عليها في الأكاديمية المهنية للمعلم بمحافظة البحيرة في العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩. تم تصنيفهم وفقا لثلاثة متغيرات هي: النوع (ذكر/ أنثى)، والمؤهل العلمي (تربوي / غير تربوي)، وسنوات الخبرة، وفيما يلي توضيح لخصائص أفراد الدراسة في ضوء هذه المتغيرات:

جدول (٢) توزيع العينة الأساسية للدراسة

الرقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %	المجموع
١	الجنس	ذكر	١٥٩	%٦٧	٢٣٧
		أنثى	٧٨	%٣٣	
٢	المؤهل العلمي	تربوي	٢٠٠	%٨٤	٢٣٧
		غير تربوي	٣٧	%١٦	
٣	سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٦٠	%٢٥	٢٣٧
		٥-١٠ سنوات	١٤٠	%٥٩	
		أكثر من ١٠ سنوات	٣٧	%١٦	

٤- أدوات الدراسة:

أولاً: مقياس السلوك الإداري الإبداعي:

طريقة إعداد المقياس: قام الباحثان بإعداد مقياس السلوك الإداري الإبداعي بعد الاطلاع على بعض أدبيات المجال، وبعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Amabile & Gryskiewicz, 1987)، ودراسة (Al-hajaya & Al-roud, 2011)، ودراسة (Tierney, Farmer, 1987) ودراسة (Graen, 1999; Choi, 2004).

كما اطلع الباحثان على بعض المقاييس النفسية التي استهدفت قياس المهارات الإدارية الإبداعية مثل مقياس المهارات الإدارية الإبداعية من إعداد (Al-hajaya & Al-roud, 2011)، ومقياس الإبداع الإداري من إعداد (Jain, Jain & U. Dhar, 2010)، ومقياس الإبداع الإداري من إعداد (Jena, 2011).

وصف المقياس: قام الباحثان ببناء المقياس ويتألف المقياس من ست وثلاثين مفردة يستجيب عنها المدير وفق مقياس خماسي وفق طريقة ليكرت يقيس مجموعة من المواقف التي ترتبط بقدرته على التفكير والتصرف واتخاذ القرارات ومواجهة المواقف والمشكلات وحلها بطريقة إبداعية. وعرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال القياس النفسي وعلم النفس التربوي والصحة النفسية وذلك للتأكد من صحة تمثيل المفردات لقياس السلوك الإداري الإبداعي

والذين أقروا جميع المفردات وكان التغيير في بصياغة بعض الكلمات التي قام الباحثان بتعديلها بناء على آرائهم

طريقة تقدير درجات المقياس: تتطلب الإجابة عن المقياس اختيار بديل من خمسة بدائل هي (تنطبق تماماً، تنطبق، غير متأكد، لا تنطبق، لا تنطبق تماماً)، ويتم تقييم الاستجابات بإعطاء الدرجة (٥) للإجابة (تنطبق تماماً)، والدرجة (٤) للإجابة (تنطبق)، والدرجة (٣) للإجابة (غير متأكد)، والدرجة (٢) للإجابة (لا تنطبق) والدرجة (١) للإجابة (لا تنطبق تماماً)، وتتراوح الدرجات على المقياس ما بين (٣٦ - ١٨٠) درجة، وتعتبر الدرجة المرتفعة على ارتفاع مهارات السلوك الإداري الإبداعي لدى مديري المدارس. وتتوزع هذه المفردات على ستة أبعاد هي (العلاقات الإنسانية في بيئة العمل وتتضمن المفردات من "١-٦")، و(الأصالة والتجديد في بيئة العمل وتتضمن المفردات أرقام من "٧-١٢"). و(الطلاقة الفكرية: وتتضمن المفردات من "١٣ - ١٨")، و (المرونة الفكرية، وتتضمن المفردات من "١٩ - ٢٤")، والحساسية للمشكلات، وتتضمن المفردات من "٢٥ - ٣٠")، و(تقبل المخاطرة والغموض، وتتضمن المفردات من "٣١ - ٣٦").

الخصائص السيكومترية للمقياس:

تم التحقق من الخائص السيكومترية للمقياس بالطرق التالية:

١- صدق المقياس، تم التحقق من صدق المقياس بطريقتين:

(أ) صدق التحليل العاملي:

تم اتخاذ بعض الاجراءات لمعرفة قابلية المقياس للتحليل العاملي الاستكشافي، وهي معاملات الارتباط وكانت معظمها أكبر من (٠,٣)، وتكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباطات أكبر من (٠,٠٠٠٠١)، واختبار كايزر-ماير-أولكين (KMO)، واختبار برتليت **Bartlett s tesr of sphericity** دال احصائياً.

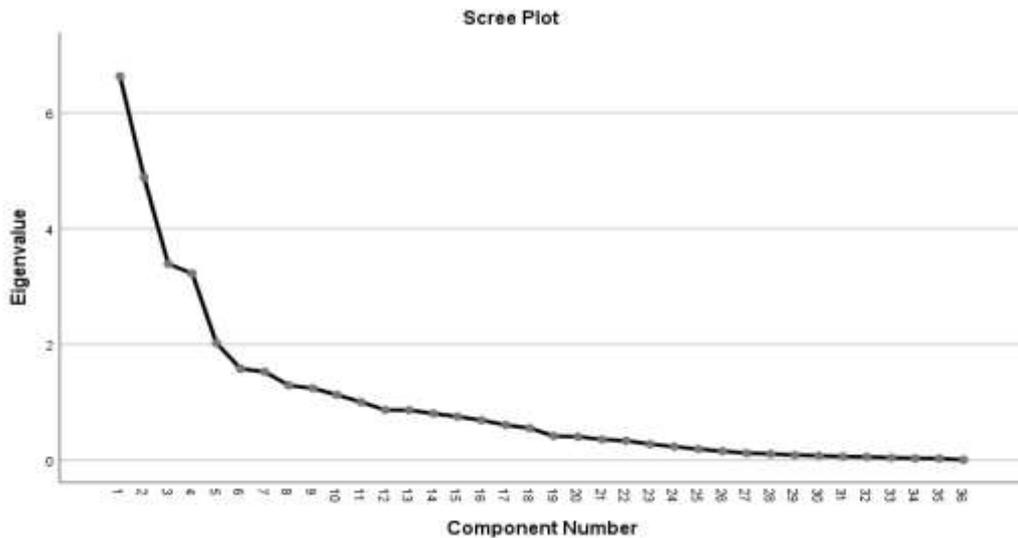
ومن خلال متابعة الإحصاءات تبين أن معظم الارتباطات أكبر من (٠,٣)، وأن القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباطات تساوي (٠,٠٠١)، وبالنسبة لاختبار كايزر لكفاءة عدد أفراد العينة يساوي (٠,٦٣) وهو ملائم لإجراء التحليل العاملي، كما أن قيمة اختبار برتليت دالة احصائياً وقيمته (٣٢٨٩,٣٢) كما في جدول (٣):

جدول (٣) قيمة اختبار كايزر واختبار برتلليت لمقياس الابداع الاداري

مؤشرات ملائمة العينة لاجراء تحليل عاملي	
٠,٦٢	قيمة معامل كايزر-ماير-أوكلين للملائمة العينة
٣٢٨٩,٣٢	قيمة اختبار برتلليت
٦٣٠	درجة الحرية
٠,٠١	مستوي الدلالة

وبناء علي ذلك تم إجراء تحليل عاملي من الدرجة الأولى بطريقة تحليل المكونات الأساسية لهوتلينج **Hotelling** لاستخلاص العوامل الأساسية التي يتكون منها المقياس، واستخدام محك الجذر الكامن لاستخراج العوامل، مع تدوير متعامد بطريقة الفاريماكس **Varimax** ، وكان محك التشبع للمفردة هو $\leq 0,4$ ، مع الإبقاء علي المفردات التي يصل تشبعها إلي ٠,٤ أو أكثر.

وكشفت نتائج التحليل العاملي عن وجود ستة عوامل يفسر -٦٠,٣٤% من التباين الكلي الابداع الاداري وهو ما يتسق مع شكل **Scree Plot** لهذا المقياس، حيث يظهر الجزء شديد الانحدار وجود ثلاثة عوامل متميزة كما في شكل (٧) حيث يتفق الباحثون علي أن ال **Scree Plot** يستخدم لتحديد كم عدد العوامل التي يجب الاحتفاظ بها إذ يظهر الانكسار المميز الميل **Slope** الكبير للعوامل الواضحة ، والانتشار التدريجي للعوامل المتبقية (والتي تشبه ركام الحجر **Scree**) (أمجد تيغزة، ٢٠١٢).



شكل (٧) التمثيل البياني لقيم الجذر الكامن للعوامل المستخلصة من التحليل العاملي لبيانات مقياس السلوك الإداري

ويمكن تفصيل هذه العوامل كما يلي:

- ١- العامل الأول "العلاقات الإنسانية": ويفسر (١٨,٢٣%) من التباين من الابداع الاداري قبل التدوير، و(١٧,٤٤%) بعد التدوير، وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٥,١٩)، وتألف من (٦) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤٦٢ إلى ٠,٩٠٣).
- ٢- العامل الثاني "الاصالة والتجديد": ويفسر (13.56%) من التباين من الابداع الاداري قبل التدوير، و(١٤,٤٤%) بعد التدوير، وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٤,٤٣)، وتألف من (٦) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤٦٢ إلى ٠,٩٠٣).
- ٣- العامل الثالث المرونة الفكرية": ويفسر (9.42%) من التباين من الابداع الاداري قبل التدوير، و(١١,٧٠%) بعد التدوير، وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٤,٢١)، وتألف من (٦) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤٦٢ إلى ٠,٩٠٣).
- ٤- العامل الرابع "الطلاقة الفكرية": ويفسر (8.94%) من التباين من الابداع الاداري قبل التدوير، و(٩,٥١%) بعد التدوير، وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٣,٤٢)، وتألف من (٦) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤٦٢ إلى ٠,٩٠٣).
- ٥- العامل الخامس "الحساسية للمشكلات": ويفسر (5.61%) من التباين من الابداع الاداري قبل التدوير، و(٧,٠٧%) بعد التدوير، وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٢,٥٤)، وتألف من (٦) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤٦٢ إلى ٠,٩٠٣).
- ٦- العامل السادس "تقبل المخاطرة والغموض": ويفسر (4.38%) من التباين من الابداع الاداري قبل التدوير، و(5.28%) بعد التدوير، وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (١,٩٠)، وتألف من (٦) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤٦٢ إلى ٠,٩٠٣). وجدول (٧) يوضح تشبعات كل مفردة على العوامل في مقياس الابداع الاداري:

جدول (٤) تشبعات كل مفردة في مقياس الابداع الاداري

العلاقة الإنسانية		الاصالة والتجديد		المرونة الفكرية		الطلاقة الفكرية		الحساسية للمشكلات		تقبل المخاطرة والغموض	
المفردة	التشبع	المفردة	التشبع	المفردة	التشبع	المفردة	التشبع	المفردة	التشبع	المفردة	التشبع
١	٠,٥٢	٧	٠,٧٦٤	١٣	٠,٩٠٣	١٩	٠,٧٥٣	٢٥	٠,٤٥٤	٣١	٧١,٠٠
٢	٠,٦٣١	٨	٠,٥٠٣	١٤	٠,٩٤٣	٢٠	٠,٦٤٦	٢٦	٠,٦١١	٣٢	٠,٤٩١
٣	٠,٨٣٦	٩	٠,٧٨١	١٥	٠,٨٥	٢١	٠,٤٨٢	٢٧	٠,٥٠٦	٣٣	٠,٥١٤
٤	٠,٦٧٣	١٠	٠,٧١٢	١٦	٠,٧٢١	٢٢	٠,٦٦	٢٨	٠,٥٤٩	٣٤	٠,٤٥٦
٥	٠,٦٢١	١١	٠,٤٢١	١٧	٠,٤٣٧	٢٣	٠,٧٨١	٢٩	٠,٦٠٩	٣٥	٠,٤٥٨
٦	٠,٥٧٩	١٢	٠,٤٤٨	١٨	٠,٩٠٧	٢٤	٠,٨٤٥	٣٠	٠,٤٩٨	٣٦	٠,٤٧٧

ب- صدق المحك الصدق تم حساب الصدق باستخدام طريقة صدق المحك حيث تم استخدام اختبار ومقياس مقياس مهارات الحل الإبداعي للمشكلات إعداد: (Johnson & Treffinger, 1978)، ترجمة: نوره المنصور (١٩٩٩) وكان معامل الارتباط بين درجات الطلاب الكلية على الاختبارين (٠,٧٦) وهو معامل ارتباط دال احصائياً عند مستوى (٠,٠١).

٢- ثبات المقياس:

قام الباحثان بحساب ثبات المقياس من خلال طريقتين

(أ) إعادة التطبيق:

حيث قام الباحثان بإعادة تطبيق المقياس علي عينة الخصائص السيكومترية (ن=١٠٨) بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وكانت قيمة معامل الارتباط بين درجات المقياس في التطبيق الأول والثاني : (٠,٨٢٩).

جدول (٥) ثبات المقياس بطريقة إعادة التطبيق

الارتباط	إعادة التطبيق		التطبيق		البعـد	
	ع	م	ع	م		
**٠,٨٥٥	٤,٠٠٩	٢٠,١٨	٤,٦٨٤	٢٠,٢٧	العلاقة الإنسانية	١
**٠,٨٢٧	٥,٧٣٧	١٥,٧٥	٥,٤٨١	١٦,٤٢	الأصالة والتجديد	٢
**٠,٨١٥	٦,٧٣٤	١٦,٧٨	٦,٧٢٣	١٦,١٩	المرونة الفكرية	٣
**٠,٨١٨	٣,٠٦٨	١٤,٩١	٣,٠٦٢	١٤,٨	الطلاقة الفكرية	٤
**٠,٨٤٦	٥,٧٥٢	١٥,٨٥	٥,٣١٩	١٦,٣٩	الحساسية للمشكلات	٥
**٠,٧١٢	٥,١٩٢	٢٠,٨٦	٤,٩٥٣	٢٠,٥٦	تقبل المخاطرة والغموض	٦
**٠,٨٢٩	١٦,٨٦	١٠٤,٣	١٦,٦٦	١٠٤,٦	الدرجة الكلية	

كما يتضح في جدول (٥)

(ب) معامل ألفا كرونباخ: تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس السلوك الإداري

الإبداعي وكانت قيم معامل الثبات كما هي موضحة بجدول (٦)

جدول (٦) قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس السلوك الإداري الإبداعي

معامل الثبات	البعـد
٠,٧٣	العلاقة الإنسانية
٠,٧٧	الأصالة والتجديد
٠,٨٥	المرونة الفكرية
٠,٨٠	الطلاقة الفكرية
٠,٧٧	الحساسية للمشكلات
٠,٧٨	تقبل المخاطرة والغموض
٠,٨٣	الدرجة الكلية

ومن الجدول رقم (٦) يتضح تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات ولذا يمكن الوثوق به.

٣- الاتساق الداخلي للمقياس:

تم حساب الاتساق الداخلي لمفردات وأبعاد المقياس من خلال حساب قيم معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة على مفردات المقياس ومجموع درجاتهم على البعد الذي تنتمي إليه، ويوضح جدول (٧) نتائج الاتساق الداخلي على النحو التالي:

جدول (٧) معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ومجموع درجات البعد الذي ينتمي إليه لمقياس الابداع الإداري

العلاقة الإنسانية		الأصالة والتجديد		المرونة الفكرية		الطلاقة الفكرية		الحساسية للمشكلات		تقبل المخاطرة والغموض	
المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط
١	**٤٨٠.	٧	**٥٩٢.	١٣	**٨٧٦.	١٩	**٧٤٤.	٢٥	**٧٥٩.	٣١	**٦٧٧.
٢	**٧٨٢.	٨	**٨٠٣.	١٤	**٩٠٤.	٢٠	**٦٩٣.	٢٦	**٨٢٢.	٣٢	**٦٦٢.
٣	**٦٩٨.	٩	**٧٦١.	١٥	**٨١٦.	٢١	**٥١٥.	٢٧	**٦٤٠.	٣٣	**٧٥٢.
٤	**٧٠٣.	١٠	**٥٩٩.	١٦	**٧٢٩.	٢٢	**٦٩٠.	٢٨	**٧١٩.	٣٤	**٧٨٧.
٥	**٥٢٦.	١١	**٦٣١.	١٧	**٦٠٨.	٢٣	**٧٧٧.	٢٩	**٦٠٧.	٣٥	**٥٥٨.
٦	**٧٠١.	١٢	**٧٢٨.	١٨	**٨٦٥.	٢٤	**٨٦٢.	٣٠	**٥٦٥.	٣٦	**٧٣٧.

* دالة عند ٠,٠٥ ، ** دالة عند ٠,٠١

ومن جدول (٧) نجد أن هناك علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين درجات أفراد العينة على مفردات كل بعد من الأبعاد الستة، والدرجة الكلية للبعد، وجميعها دالة عند مستوي (٠,٠١) مما يعد مؤشراً على الاتساق الداخلي لكل بعد.

كما تم حساب قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد من الأبعاد الستة، ويوضح جدول (٨) نتائج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية:

جدول (٨) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمقياس الابداع الاداري

معامل الثبات	البعد
معامل الارتباط	العلاقة الإنسانية
**٥٠٢.	الأصالة والتجديد
**٣٩٤.	المرونة الفكرية
**٤٨١.	الطلاقة الفكرية
**٦٧٠.	الحساسية للمشكلات
**٦٥١.	تقبل المخاطرة والغموض
**٦٢٣.	الدرجة الكلية

ومن الجدول (٨) نجد أن هناك علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، مما يعد مؤشراً على اتساق المقياس بالسمة المراد قياسها وهي (الابداع الاداري).

ثانياً: مقياس رأس المال النفسي الإيجابي؛ إعداد: الباحثين.

وصف المقياس: قام الباحثان بإعداد مقياس رأس المال النفسي الإيجابي؛ بهدف الحصول على أداة سيكومترية تتناسب مع أفراد العينة وأهداف الدراسة وطبيعتها، فبعد الاطلاع على بعض أدبيات المجال، وبعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Gupta, 2012).

وكذا الاطلاع على بعض المقاييس مثل مقياس رأس المال النفسي (Avey, Luthans & Youssef, 2008) حيث تمت صياغة فقرات المقياس في صورتها الأولية بما يتناسب وطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها؛ لتعبر عن طبيعة السلوك الإداري الإبداعي لمديري المدارس، حيث لا يوجد مقياس لهذا المتغير لمديري المدارس - في ضوء ما تم اطلاع الباحثين عليه - في البيئة العربية، حيث صممت المقاييس في البيئة العربية أو الأجنبية لقياس الإبداع الإداري بشكل عام في جميع مجالات الحياة كما تم تقنينها على عينات مختلفة عن عينة الدراسة الحالية.

طريقة تقدير درجات المقياس: تكون مقياس رأس المال النفسي الإيجابي من (٢٤) مرده أمام كل مفردة خمسة بدائل: (تنطبق تماماً، تنطبق، غير متأكد، لا تنطبق، لا تنطبق على الاطلاق) على أن تكون درجات كل فقرة على الترتيب (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١)، وزعت على أربعة أبعاد هي (فعالية الذات وتضم المفردات من ٦-١ ، التفاؤل ويضم المفردات من ٧-١٢، والأمل ويضم المفردات من ١٣-١٨ ، والصمود ويضم المفردات من ١٩-٢٤)، وتتراوح الدرجات على المقياس ما بين (٢٤ - ١٢٠) درجة، وتشير الدرجة المرتفعة إلى ارتفاع رأس المال النفسي الإيجابي، وتم عرض مفردات المقياس على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال القياس النفسي وعلم النفس التربوي والصحة النفسية الذين جاءت تعليقاتهم حول وجوب تعديل بعض العبارات غير المناسبة لفظياً وغير المفهومة من حيث المعنى، وتم عمل ذلك من قبل الباحثين.

الخصائص السيكومترية للمقياس:

١ - صدق المقياس: تم حساب صدق المقياس بطريقة:

صدق التحليل العاملي:

تم اتخاذ بعض الاجراءات لمعرفة قابلية المقياس للتحليل العاملي الاستكشافي، وهي معاملات الارتباط وكانت معظمها أكبر من (٠,٣) ، وتكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة

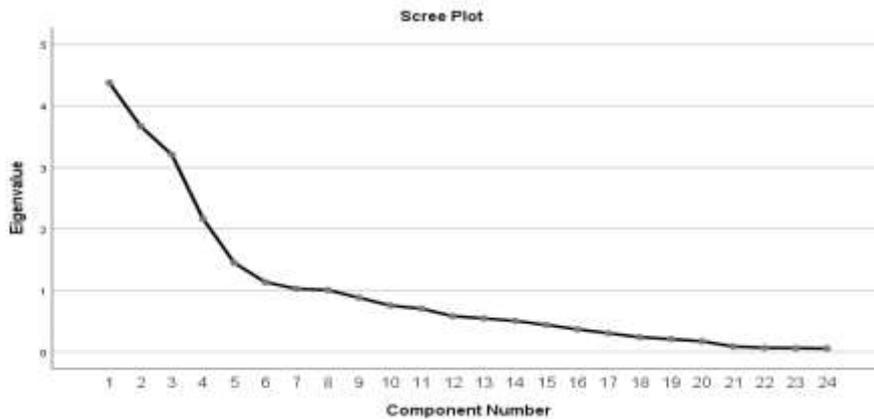
الارتباطات أكبر من (0,00001)، واختبار كايزر-ماير-أولكين (KMO)، واختبار برتليت Bartlett s test of sphericity دال احصائياً.

ومن خلال متابعة الاحصاءات تبين أن معظم الارتباطات أكبر من (0,3)، وأن القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباطات تساوي (0,001)، وبالنسبة لاختبار كايزر لكفاءة عدد أفراد العينة يساوي (0,687) وهو ملائم لإجراء التحليل العاملي، كما أن قيمة اختبار برتليت دالة احصائياً وقيمتها (1049,02) كما في جدول (9):

جدول (9) قيمة اختبار كايزر واختبار برتليت لقياس رأس المال النفسي الإيجابي

مؤشرات ملائمة العينة لإجراء تحليل عاملي	
0,687	قيمة معامل كايزر-ماير-أولكين لملائمة العينة
1049,02	قيمة اختبار برتليت
276	درجة الحرية
0,01	مستوى الدلالة

وبناء على ذلك تم إجراء تحليل عاملي من الدرجة الأولى بطريقة تحليل المكونات الأساسية لهوتلينج Hotelling لاستخلاص العوامل الأساسية التي يتكون منها المقياس، واستخدام محك الجذر الكامن لاستخراج العوامل، مع تدوير متعامد بطريقة الفارماكس Varimax، وكان محك التشعب للمفردة هو $0,4 \leq$ ، مع الإبقاء على المفردات التي يصل تشعبها إلى 0,4 أو أكثر. وكشفت نتائج التحليل العاملي عن وجود أربع عوامل يفسر -55.90% من التباين الكلي لرأس المال النفسي الإيجابي وهو ما يتسق مع شكل Scree Plot لهذا المقياس، حيث يظهر الجزء شديد الانحدار وجود ثلاثة عوامل متميزة كما في الشكل التالي؛ حيث يتفق الباحثون على أن ال Scree Plot يستخدم لتحديد كم عدد العوامل التي يجب الاحتفاظ بها إذ يظهر الانكسار المميز الميل Slope الكبير للعوامل الواضحة، والانتشار التدريجي للعوامل المتبقية (والتي تشبه ركام الحجر Scree) (أمجد تيغرة، 2012).



شكل (8) التمثيل البياني لقيم الجذر الكامن للعوامل المستخلصة من التحليل العاملي لبيانات رأس المال النفسي

ويمكن تفصيل هذه العوامل كما يلي:

- ١- العامل الأول "فعالية الذات: ويفسر (١٨,٢٣%) من التباين من رأس المال النفسي الايجابي قبل التدوير، و(١٧,٤٤%) بعد التدوير، وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٤,١٨)، وتألف من (٦) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤٩ إلى ٠,٨٥٣).
- ٢- العامل الثاني "التفاؤل ويفسر (١٥,٢٨%) من التباين من رأس المال النفسي الايجابي قبل التدوير، و(١٣,٧٨%) بعد التدوير، وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٣,٣٠)، وتألف من (٦) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤٥ إلى ٠,٩).
- ٣- العامل الثالث "الأمل: ويفسر (١٣,٣٦%) من التباين من رأس المال النفسي الايجابي قبل التدوير، و(١٢,٩٢%) بعد التدوير، وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٣,١٠)، وتألف من (٦) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٥٨ إلى ٠,٨٣).
- ٤- العامل الرابع "الصمود: ويفسر (٩,٠٢%) من التباين من رأس المال النفسي الايجابي قبل التدوير، و(١١,٧٥%) بعد التدوير، وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٢,٨٢)، وتألف من (٦) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤١٧ إلى ٠,٨٤٨). وجدول (١٣) يوضح تشبعات كل مفردة على العوامل في مقياس رأس المال النفسي الايجابي.

جدول (١٠) تشبعات كل مفردة في مقياس رأس المال النفسي الايجابي

فعالية الذات		التفاؤل		الأمل		الصمود	
المفردة	التشبع	المفردة	التشبع	المفردة	التشبع	المفردة	التشبع
١	٠,٨٠٥	٧	٠,٩	١٣	٠,٦٤٤	١٩	٠,٤٦٤
٢	٠,٦٦٧	٨	٠,٩٤٩	١٤	٠,٨٣٩	٢٠	٠,٨٤٨
٣	٠,٤٩	٩	٠,٨٥٣	١٥	٠,٦٩٧	٢١	٠,٦٧٩
٤	٠,٦٢٣	١٠	٠,٧٣٦	١٦	٠,٥٣٧	٢٢	٠,٦٥٤
٥	٠,٨٠٥	١١	٠,٤٥	١٧	٠,٥٨	٢٣	٠,٤١٧
٦	٠,٨٥٣	١٢	٠,٩	١٨	٠,٨٠٢	٢٤	٠,٧٨٥

٢- ثبات المقياس: قام الباحثان بحساب ثبات المقياس من خلال طريقتين:

(أ) إعادة التطبيق:

حيث قام الباحثان بإعادة تطبيق المقياس علي عينة الخصائص السيكمترية (ن=١٠٨) بعد اسبوعين من التطبيق الأول، وكانت قيمة معامل الارتباط بين درجات المقياس في التطبيق الأول والثاني (٠,٨٨١).

جدول (١١) ثبات المقياس بطريقة إعادة التطبيق

معامل الارتباط	إعادة التطبيق		التطبيق		البعد
	ع	م	ع	م	
٠,٩٤٠	٤,٥٦٤	١٩,٩٤	٤,٦٧٥	٢٠,١٦	فعالية الذات
٠,٩٥٤	٥,٣١٨	١٥,٦٧	٥,٥١٧	١٦,٢٧	التفاؤل
٠,٩١٤	٦,٦٦٩	١٥,٢	٦,٧٨٧	١٥,٧٤	الأمل
٠,٩٠٣	٦,٧٥	١٥,٣٦	٦,٧٨٧	١٥,٧٤	الصمود
٠,٨٨١	١٤,٨٦	٦٦,١٧	١٥,٢١	٦٧,٩١	الدرجة الكلية

(ب) معامل ألفا كرونباخ: تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس رأس المال النفسي

الإيجابي وكانت قيم معامل الثبات كما هي موضحة بجدول (١٢)

جدول (١٢) قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس رأس المال النفسي الإيجابي

معامل الثبات	البعد
٠,٨٠٥	فعالية الذات
٠,٨٥٧	التفاؤل
٠,٧٨٧	الأمل
٠,٧٣٧	الصمود
٠,٧٢٢	الدرجة الكلية

ومن الجدول رقم (١٢) يتضح تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات ولذا

يمكن الوثوق به.

٣- الاتساق الداخلي للمقياس:

تم حساب الاتساق الداخلي لمفردات وأبعاد المقياس من خلال حساب قيم معاملات

الارتباط بين درجات أفراد العينة على مفردات المقياس ومجموع درجاتهم على البعد الذي تنتمي

إليه، ويوضح جدول (١٣) نتائج الاتساق الداخلي على النحو التالي:

جدول (١٣) معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ومجموع درجات البعد الذي ينتمي إليه لمقياس رأس المال النفسي الإيجابي

فعالية الذات		التفاؤل		الأمل		الصمود	
المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط
١	**٨٧٧.	٧	**٧٥٠.	١٣	**٥٩٥.	١٩	**٤٩٧.
٢	**٩٠٦.	٨	**٨٣٦.	١٤	**٨١٨.	٢٠	**٧٩١.
٣	**٨٢١.	٩	**٧٤٣.	١٥	**٧٤٨.	٢١	**٧٠١.
٤	**٧٣١.	١٠	**٥٦٥.	١٦	**٥٨٧.	٢٢	**٧١٠.
٥	**٦١٣.	١١	**٤٦٩.	١٧	**٦٣٩.	٢٣	**٥٠٧.
٦	**٨٦٦.	١٢	**٧٦١.	١٨	**٧٧٥.	٢٤	**٧٠٩.

* دالة عند ٠,٠٥ * * دالة عند ٠,٠١

ومن جدول (١٣) نجد أن هناك علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين درجات أفراد العينة علي مفردات كل بعد من الأبعاد الأربعة، والدرجة الكلية للبعد، وجميعها دالة عند مستوي (٠,٠١) مما يعد مؤشراً علي الاتساق الداخلي لكل بعد.

كما تم حساب قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد من الأبعاد الأربعة، ويوضح جدول (١٤) نتائج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية:

جدول (١٤) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمقياس رأس المال النفسي الايجابي

معامل الارتباط	البعد
**٠,٤١١	فعالية الذات
**٠,٣١٤	التفاؤل
**٠,٨٥٢	الأمّل
**٠,٨٥٢	الصمود

ومن الجدول (١٤) نجد أن هناك علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، مما يعد مؤشراً على اتساق المقياس بالسمة المراد قياسها وهي (رأس المال النفسي الايجابي).

ثالثاً: مقياس حالة التدفق في بيئة العمل: إعداد (Bakker, 2005)، تعريب: الباحثان.

وصف المقياس: اعتمد الباحثان في قياس حالة التدفق في العمل على المقياس الذي أعده (Bakker, 2005) الذي يتكون من (٣٠) مفردة عبارة، لها خمسة بدائل: (تطبق تماماً، تنطبق، غير متأكد، لا تنطبق، لا تنطبق على الاطلاق) على أن تكون درجات كل فقرة على الترتيب (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١)، وزعت على ثلاثة هي: أبعاد هي:

- ١- البعد الأول: الاستغراق في العمل، ويضم المفردات من ١-١٠.
- ٢- البعد الثاني: الاستمتاع بالعمل، ويضم المفردات من ١١-٢٠.
- ٣- البعد الثالث: الدافعية الداخلية، ويضم المفردات من ٢١-٣٠.

وتتراوح الدرجات على المقياس ما بين (٣٠ - ١٥٠) درجة، وتشير الدرجة المرتفعة إلى ارتفاع حالة التدفق في بيئة العمل لدى مديري المدارس.

وتمت ترجمة مفردات المقياس من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، وتم عرض النسختين العربية والاجنبية على متخصصين في اللغة الإنجليزية لمراجعته للتأكد من صحة الترجمة ومن مطابقة المعنى في اللغتين العربية والإنجليزية.^(١)

(١) دكتورة/ ابتسام الشقري استاذ مساعد اللغة الإنجليزية بالكلية، ودكتور / أحمد سلام مدرس طرق تدريس اللغة الإنجليزية بالكلية

حساب المؤشرات السيكومترية للمقياس:

في البيئة الأجنبية تم التحقق من صدق مقياس حالة التدفق في بيئة العمل عن طريق التحليل العاملي التوكيدي حيث طبق المقياس على عينة من الموظفين في مختلف الوظائف حجمها (١٣٤٦) ، وأشارت نتائج التحليل العاملي إلى وجود ثلاثة عوامل لمقياس حالة التدفق في بيئة لعمل. كما تم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ وتراوح معامل الثبات للأبعاد الفرعية الثلاثة ما بين (٠,٦٥ - ٠,٨٢) كما تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق حاسب معاملات الارتباط البنينة بين أبعاد المقياس وكانت جميعها دالة إحصائياً (Bakker, 2005,2008)، مما يشير إلى تمتع المقياس بمؤشرات سيكومترية مرتفعة تجعله صالحاً للاستخدام.

أما في الدراسة الحالية تم التحقق من المؤشرات السيكومترية للمقياس من خلال:

١- صدق المقياس: تم حساب صدق المقياس بطريقة:

صدق التحليل العاملي:

تم اتخاذ بعض الاجراءات لمعرفة قابلية المقياس للتحليل العاملي الاستكشافي، وهي معاملات الارتباط وكانت معظمها أكبر من (٠,٣) ،وتكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباطات أكبر من (٠,٠٠٠٠١) ، واختبار كايزر-ماير-أولكين (KMO)، واختبار برتليت **Bartlett s tesr of sphericity** دال احصائياً.

ومن خلال متابعة الإحصائيات تبين أن معظم الارتباطات أكبر من (٠,٣) ، وأن القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباطات تساوي (٠,٠٠١) ، وبالنسبة لاختبار كايزر لكفاءة عدد أفراد العينة يساوي (٠,٧٤٦) وهو ملائم لإجراء التحليل العاملي، كما أن قيمة اختبار برتليت دالة احصائياً وقيمته (٤,٩٣٩) كما في جدول (١٥):

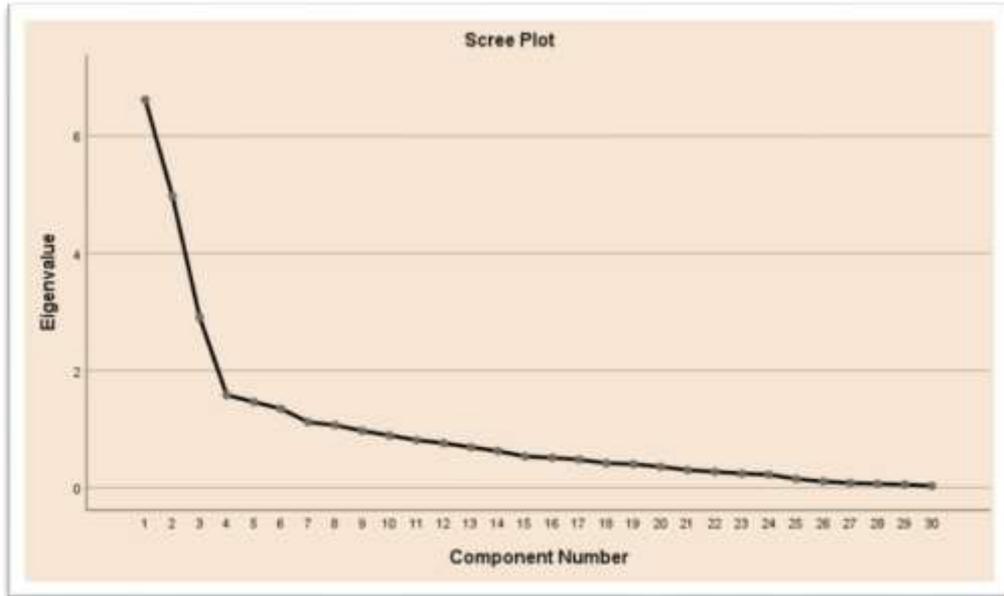
جدول (١٥) قيمة اختبار كايزر واختبار برتليت لمقياس حالة التدفق

مؤشرات ملائمة العينة لاجراء تحليل عاملي	
٠,٧٤٦	قيمة معامل كايزر-ماير-أولكين لملائمة العينة
٢٠٩٣,٢٧٤	قيمة اختبار برتليت
٤٣٥	درجة الحرية
٠,٠١	مستوي الدلالة

وبناء علي ذلك تم اجراء تحليل عاملي من الدرجة الأولى بطريقة تحليل المكونات الأساسية لهوتلينج **Hotelling** لاستخلاص العوامل الأساسية التي يتكون منها المقياس ،

واستخدام محك الجذر الكامن لاستخراج العوامل، مع تدوير متعامد بطريقة الفاريماكس **Varimax** ، وكان محك التشبع للمفردة هو $\leq 0,4$ ، مع الإبقاء علي المفردات التي يصل تشبعها إلي ٠,٤ أو أكثر.

وكشفت نتائج التحليل العاملي عن وجود ثلاثة عوامل يفسر -٤٨,٣٥٢% من التباين الكلي لحالة التدفق وهو ما يتسق مع شكل **Scree Plot** لهذا المقياس، حيث يظهر الجزء شديد الانحدار وجود ثلاثة عوامل متميزة كما في شكل (٩)؛ حيث يتفق الباحثون علي أن ال **Scree Plot** يستخدم لتحديد كم عدد العوامل التي يجب الاحتفاظ بها إذ يظهر الانكسار المميز الميل **Slope** الكبير للعوامل الواضحة ، والانتشار التدريجي للعوامل المتبقية (والتي تشبه ركام الحجر **Scree**) (أمجد تيغزة، ٢٠١٢).



شكل (٩) التمثيل البياني لقيم الجذر الكامن للعوامل المستخلصة من التحليل العاملي لبيانات مقياس التدفق ويمكن تفصيل هذه العوامل كما يلي:

- ١- العامل الأول " الاستغراق في بيئة العمل: ويفسر (٢٢,٠٦%) من التباين من حالة التدفق قبل التدوير، و(٢٠,٠٩%) بعد التدوير، وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٦,٣٢)، وتألف من (٩) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤٦٢ إلي ٠,٩٠٣).
- ٢- العامل الثاني " الاستمتاع بالعمل: ويفسر (١٦,٥٨%) من التباين من حالة التدفق قبل التدوير، و(١٣,٩٢%) بعد التدوير، وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٤,١٧)، وتألف من (١٠) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤٧٢ إلي ٠,٧٢٤).

٣- العامل الثالث "الدافعية الداخلية للعمل": ويفسر (٩,٧٠٢%) من التباين من حالة التدفق قبل التدوير، و(١٣,٣٣%) بعد التدوير، وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٣,٩٩)، وتآلف من (٩) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤١ إلى ٠,٧٥٨). وجدول (١٥) يوضح تشبعات كل مفردة علي العوامل في مقياس حالة التدفق

جدول (١٦) تشبعات كل مفردة في مقياس حالة التدفق

البعد الأول (الاستغراق في العمل)		البعد الثاني (الاستمتاع بالعمل)		البعد الثالث (الدافعية الداخلية للعمل)	
المفردة	التشبع	المفردة	التشبع	المفردة	التشبع
١	٠,٨٢٦	١١	٠,٤٧٧	٢١	٠,٤١
٢	٠,٨٨٩	١٢	٠,٤٧٢	٢٢	٠,٧٢٨
٣	٠,٨٩٣	١٣	٠,٦٤٤	٢٣	٠,٧٥٨
٤	٠,٨٣١	١٤	٠,٥٢٩	٢٤	٠,٧٥٨
٥	٠,٨٤١	١٥	٠,٥٤	٢٥	٠,٧٣٥
٦	٠,٩٠٣	١٦	٠,٧٢٤	٢٧	٠,٤٧١
٧	٠,٨١٤	١٧	٠,٧١٣	٢٨	٠,٤٧١
٨	٠,٨٤٥	١٨	٠,٦١٢	٢٩	٠,٦٢٥
١٠	٠,٤٦٢	١٩	٠,٦٦٣	٣٠	٠,٧٥٦
		٢٠	٠,٥٣٣		

يلاحظ من جدول (١٦) أنه تم حذف المفردة رقم ٩ والمفردة ٢٦ لعدم تشبعهما بأى عامل، وبالتالي أصبح المقياس في صورته النهائية (٢٨) مفردة.

٢- ثبات المقياس:

قام الباحثان بحساب ثبات المقياس من خلال طريقتين

(أ) إعادة التطبيق: حيث قام الباحثان بإعادة تطبيق المقياس على عينة الخصائص السيكمترية (ن=١٠٨) بعد اسبوعين من التطبيق الأول، وكانت قيمة معامل الارتباط بين درجات المقياس في التطبيق الأول والثاني: (٠,٨٤٧).

جدول (١٧) ثبات المقياس بطريقة إعادة الاختبار

معامل الارتباط	إعادة التطبيق		التطبيق		البعد
	ع	م	ع	م	
**٠,٨٤٤	٢٨,٨	٤٩,٩	٣٠,٣٧	٤٨,٦	الاستغراق في بيئة العمل
**٠,٨٤١	٢٩,٢٢	٥٠,٨	٣١,٠٥	٤٩,٩	الاستمتاع بالعمل
**٠,٨٣٤	٣٠,٣١	٥١,٥	٣٠,٣٥	٤٨,٤	الدافعية الداخلية للعمل
**٠,٨٤٧	٨٥,٨٦	١٥٢	٨٧,٧٧	١٤٧	الدرجة الكلية

ب) معامل ألفا كرونباخ: تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس حالة التدفق في بيئة العمل وكانت قيم معامل الثبات كما هي موضحة بجدول (١٨)

جدول (١٨) قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس حالة التدفق

معامل الارتباط	البعد
٠,٩١٦	الاستغراق في العمل
٠,٧٩٨	الاستمتاع بالعمل
٠,٨٢٠	الدافعية الداخلية لبيئة العمل
٠,٧٩٠	المقياس ككل

ومن الجدول رقم (١٨) يتضح تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات ولذا يمكن الوثوق به.

٣- الاتساق الداخلي للمقياس:

تم حساب الاتساق الداخلي لمفردات وأبعاد المقياس من خلال حساب قيم معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة علي مفردات المقياس ومجموع درجاتهم علي البعد الذي تنتمي إليه، ويوضح جدول (١٩) نتائج الاتساق الداخلي علي النحو التالي:

جدول (١٩) معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ومجموع درجات البعد الذي ينتمي إليه لمقياس حالة التدفق

البعد الأول (الاستغراق في العمل)		البعد الثاني (الاستمتاع بالعمل)		البعد الثالث (الدافعية الداخلية للعمل)	
المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط	المفردة	الارتباط
١	**٠,٨١٨	١١	**٠,٤٩٩	٢١	**٠,٤٩٦
٢	**٠,٨٨٤	١٢	**٠,٦٤٢	٢٢	**٠,٧١٨
٣	**٠,٨٨٥	١٣	**٠,٦٨٦	٢٣	**٠,٦٩٢
٤	**٠,٥٥١	١٤	**٠,٥١٠	٢٤	**٠,٦٩٧
٥	**٠,٨٢٣	١٥	**٠,٥١٨	٢٥	**٠,٤٨٤
٦	**٠,٨٣٨	١٦	**٠,٦٠٢	٢٧	**٠,٦٢٤
٧	**٠,٨٨٥	١٧	**٠,٧٢٣	٢٨	**٠,٣٠٥
٨	**٠,٧٩٥	١٨	**٠,٣٠١	٢٩	**٠,٦١٥
١٠	**٠,٨١٩	١٩	**٠,٦٢٥	٣٠	**٠,٦٢٣
		٢٠	**٠,٦٥٢		

* دالة عند ٠,٠٥ ، ** دالة عند ٠,٠١

ومن جدول (١٩) نجد أن هناك علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين درجات أفراد العينة علي مفردات كل بعد من الأبعاد الثلاثة، والدرجة الكلية للبعد، وجميعها دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يعد مؤشراً علي الاتساق الداخلي لكل بعد.

كما تم حساب قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد من الأبعاد الثلاثة، ويوضح جدول (٢٠) نتائج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية:

جدول (٢٠) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمقياس حالة التدفق في بيئة العمل

معامل الارتباط	البعد
**٠,٥٥٠	الاستغراق في العمل
**٠,٥٧١	الاستمتاع بالعمل
**٠,٦٢٣	الدافعية الداخلية لبيئة العمل

ومن الجدول (٢٠) نجد أن هناك علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، مما يعد مؤشراً علي اتساق المقياس بالسمة المراد قياسها وهي (حالة التدفق).

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

نتائج الفرض الأول وتفسيرها:

ينص الفرض الأول على أنه: يوجد تأثير دال إحصائياً للتفاعل بين متغيرات (النوع، والمؤهل، وسنوات الخبرة) على متغيرات الدراسة الحالية (رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل والسلوك الإداري الإبداعي).

وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وفقاً للنوع (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (تربوي/ غير تربوي)، والخبرة (أقل من ٥ سنوات- بين ٥-١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات) وذلك بالنسبة لمتغيرات الدراسة، وحساب التباين الثلاثي (النوع، والمؤهل والخبرة) والتفاعل بينهما في تأثيرهما المشترك على متغيرات الدراسة.

وتوضح الجداول (٢١) البيانات الوصفية للمعلمين وفقاً للنوع والمؤهل والخبرة، وذلك بالنسبة لمتغيرات الدراسة

جدول (٢١) البيانات الوصفية " المتوسطات والانحراف المعياري " لمتغير رأس المال النفسي الايجابي

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	الخبرة	المؤهل	النوع
١٩	٢٤,٩١	٦٦,٩٥	أقل من ٥	غير تربوي	ذكور
٣٢	٢٨,٥٨	٧٤,٤٤	من ٥-١٠		
١٥	٢٨,٠٨	٥٨,٨٧	أكثر من ١٠		
٦٦	٢٧,٧٦	٦٨,٧٤	العدد الكلي		
٢٠	٢٢,٣	٥٨,٨٥	أقل من ٥	تربوي	
٢٤	٢٣,٠٨	٧٢,٧١	من ٥-١٠		
٢٠	٢٨,٢٩	٦٨,٠٥	أكثر من ١٠		
٦٤	٢٤,٨٩	٦٦,٩٢	العدد الكلي		
٣٩	٢٣,٦٥	٦٢,٧٩	أقل من ٥	العدد الكلي	
٥٦	٢٦,١٥	٧٢,٧	من ٥-١٠		
٣٥	٢٨,١٦	٦٤,١١	أكثر من ١٠		
١٣٠	٢٦,٣	٦٧,٨٥	العدد الكلي		
١٨	٢٦,٤٤	٦٥,٢٨	أقل من ٥	غير تربوي	اناث
١٦	٣٣,٤١	٦٧,٦٩	من ٥-١٠		
١١	٢١,٩٦	٧٣,٣٦	أكثر من ١٠		
٤٥	٢٧,٧٦	٦٨,١١	العدد الكلي		
٢٠	٣٠,٤٨	٧٤,٥٥	أقل من ٥	تربوي	
١٦	٢٧,٩٧	٦١,٨١	من ٥-١٠		
٢٦	٢٦,٩٦	٦٠,٢٧	أكثر من ١٠		
٦٢	٢٨,٦٦	٦٥,٢٧	العدد الكلي		
٣٨	٢٨,٦٤	٧٠,١٦	أقل من ٥	العدد الكلي	
٣٢	٣٠,٤٦	٦٤,٧٥	من ٥-١٠		
٣٧	٢٥,٩٩	٦٤,١٦	أكثر من ١٠		
١٠٧	٢٨,١٩	٦٦,٤٧	العدد الكلي		
٣٧	٢٥,٣٢	٦٦,١٤	أقل من ٥	غير تربوي	العدد الكلي
٤٨	٣٠,٠٩	٧٢,١٩	من ٥-١٠		
٢٦	٢٦,٢٣	٦٥	أكثر من ١٠		
١١١	٢٧,٦٤	٦٨,٤٩	العدد الكلي		
٤٠	٢٧,٥٣	٦٦,٧	أقل من ٥	تربوي	
٤٠	٢٥,٣٨	٦٨,٣٥	من ٥-١٠		
٤٦	٢٧,٥١	٦٣,٦٥	أكثر من ١٠		
١٢٦	٢٦,٧٢	٦٦,١١	العدد الكلي		
٧٧	٢٦,٣٢	٦٦,٤٣	أقل من ٥	العدد الكلي	
٨٨	٢٧,٩٦	٧٠,٤٤	من ٥-١٠		
٧٢	٢٦,٨٨	٦٤,١٤	أكثر من ١٠		
٢٣٧	٢٧,١٢	٦٧,٢٢	العدد الكلي		

جدول (٢٢) البيانات الوصفية " المتوسطات والانحراف المعياري " متغير حالة التدفق

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	الخبرة	المؤهل	النوع
١٩	٣٤,٤٤	٧٦,١	أقل من ٥	غير تربوي	ذكور
٣٢	٣٥,١٢	٨٧	من ٥-١٠		
١٥	٢٩,٣٦	٧٠,٨	أكثر من ١٠		
٦٦	٣٣,٩٢	٨٠,٢	العدد الكلي		
٢٠	٣٠,١٤	٦٩	أقل من ٥	تربوي	
٢٤	٢٩,٩٥	٨٢,١	من ٥-١٠		
٢٠	٣٤,٥٢	٧٩,٢	أكثر من ١٠		
٦٤	٣١,٥	٧٧,١	العدد الكلي		
٣٩	٣٢,٠٨	٧٢,٥	أقل من ٥	العدد الكلي	
٥٦	٣٢,٨١	٨٤,٩	من ٥-١٠		
٣٥	٣٢,٢٢	٧٥,٦	أكثر من ١٠		
١٣٠	٣٢,٦٦	٧٨,٦	العدد الكلي		
١٨	٢٧,٢١	٧٠,٥	أقل من ٥	غير تربوي	إناث
١٦	٣٧,٥٦	٧٤,٦	من ٥-١٠		
١١	٢٦,٧٥	٨١,٥	أكثر من ١٠		
٤٥	٣٠,٧٩	٧٤,٦	العدد الكلي		
٢٠	٣٤,٨٣	٨٥,٤	أقل من ٥	تربوي	
١٦	٢٨,٢٤	٦٤,١	من ٥-١٠		
٢٦	٣٠,٥٤	٦٦,٢	أكثر من ١٠		
٦٢	٣٢,٣٣	٧١,٨	العدد الكلي		
٣٨	٣١,٩٣	٧٨,٣	أقل من ٥	العدد الكلي	
٣٢	٣٣,١٢	٦٩,٤	من ٥-١٠		
٣٧	٢٩,٩٤	٧٠,٧	أكثر من ١٠		
١٠٧	٣١,٥٨	٧٣	العدد الكلي		
٣٧	٣٠,٨٤	٧٣,٤	أقل من ٥	غير تربوي	العدد الكلي
٤٨	٣٦,٠٣	٨٢,٩	من ٥-١٠		
٢٦	٢٨,٢٥	٧٥,٣	أكثر من ١٠		
١١١	٣٢,٦٦	٧٧,٩	العدد الكلي		
٤٠	٣٣,٢	٧٧,٢	أقل من ٥	تربوي	
٤٠	٣٠,٢٥	٧٤,٩	من ٥-١٠		
٤٦	٣٢,٦١	٧١,٨	أكثر من ١٠		
١٢٦	٣١,٨٩	٧٤,٥	العدد الكلي		
٧٧	٣١,٩٣	٧٥,٤	أقل من ٥	العدد الكلي	
٨٨	٣٣,٥٨	٧٩,٢	من ٥-١٠		
٧٢	٣٠,٩٥	٧٣,١	أكثر من ١٠		
٢٣٧	٣٢,٢٣	٧٦,١	العدد الكلي		

جدول (٢٣) البيانات الوصفية " المتوسطات والانحراف المعياري " لمتغير السلوك الإداري الإبداعي

النوع	المؤهل	الخبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد
ذكور	غير تربوي	أقل من ٥	٨١,٤٢	٢٥,٤٩	١٩
		من ٥-١٠	٩٣,٩١	٢٩,٧٩	٣٢
		أكثر من ١٠	٨٢,٥٣	٢٠,٦٢	١٥
		العدد الكلي	٨٧,٧٣	٢٧,٠٤	٦٦
	تربوي	أقل من ٥	٧٧,٨٥	٢٠,٧٨	٢٠
		من ٥-١٠	٨٩,٥	٢٢,٥٧	٢٤
		أكثر من ١٠	٨٥,٢٥	٢٨,٥٣	٢٠
		العدد الكلي	٨٤,٥٣	٢٤,٢	٦٤
	العدد الكلي	أقل من ٥	٧٩,٥٩	٢٢,٩٦	٣٩
		من ٥-١٠	٩٢,٠٢	٢٦,٨	٥٦
		أكثر من ١٠	٨٤,٠٩	٢٥,١٤	٣٥
		العدد الكلي	٨٦,١٥	٢٥,٦٣	١٣٠
اناث	غير تربوي	أقل من ٥	٨٥,٣٣	٢٢,٧١	١٨
		من ٥-١٠	٨٤,٨٨	٣٤,٧٦	١٦
		أكثر من ١٠	٨٧,٤٥	١٧,٩٦	١١
		العدد الكلي	٨٥,٦٩	٢٦,١٨	٤٥
	تربوي	أقل من ٥	٩٧,٧٥	٣٣,٥٤	٢٠
		من ٥-١٠	٨٣,٣١	٣٠,٠٢	١٦
		أكثر من ١٠	٧٨,٠٤	٢٥,٥٢	٢٦
		العدد الكلي	٨٥,٧٦	٣٠,٢٢	٦٢
	العدد الكلي	أقل من ٥	٩١,٨٧	٢٩,٢٣	٣٨
		من ٥-١٠	٨٤,٠٩	٣١,٩٥	٣٢
		أكثر من ١٠	٨٠,٨٤	٢٢,٦٨	٣٧
		العدد الكلي	٨٥,٧٣	٢٨,٤٦	١٠٧
العدد الكلي	غير تربوي	أقل من ٥	٨٣,٣٢	٢٣,٩٢	٣٧
		من ٥-١٠	٩٠,٩	٣١,٤٥	٤٨
		أكثر من ١٠	٨٤,٦٢	١٩,٣٢	٢٦
		العدد الكلي	٨٦,٩	٢٦,٦	١١١
	تربوي	أقل من ٥	٨٧,٨	٢٩,٣٣	٤٠
		من ٥-١٠	٨٧,٠٣	٢٥,٦٢	٤٠
		أكثر من ١٠	٨١,١٧	٢٦,٨	٤٦
		العدد الكلي	٨٥,١٣	٢٧,٢٢	١٢٦
	العدد الكلي	أقل من ٥	٨٥,٦٥	٢٦,٧٩	٧٧
		من ٥-١٠	٨٩,١٤	٢٨,٨٥	٨٨
		أكثر من ١٠	٨٢,٤٢	٢٤,٢٨	٧٢
		العدد الكلي	٨٥,٩٦	٢٦,٨٩	٢٣٧

ويوضح جدول (٢٤) نتائج تحليل التباين الثلاثي لتأثير كل من النوع والمؤهل والخبرة في متغيرات الدراسة

جدول (٢٤) نتائج تحليل التباين الثلاثي لتأثير كل من النوع والمؤهل والخبرة في متغيرات الدراسة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة
رأس المال النفسي الإيجابي	النوع	١٤,٧٤٣	١	١٤,٧٤٣	٠,٠٢	غير دال
	المؤهل	١٦٣,٩٥٨	١	١٦٣,٩٥٨	٠,٢٢٣	غير دال
	الخبرة	٦٣٠,١٠٥	٢	٣١٥,٠٥	٠,٤٢٨	غير دال
	تفاعل النوع*المؤهل	١٢٥,٧٠١	١	١٢٥,٧	٠,١٧١	غير دال
	تفاعل النوع*الخبرة	٢٦٩٩,٩٥٧	٢	١٣٥٠	١,٨٣٦	غير دال
	تفاعل المؤهل*الخبرة	١٩٠,٧٦٨	٢	٩٥,٣٨٤	٠,١٣	غير دال
	التفاعل الثلاثي	٣٤٩٦,٦٣٣	٢	١٧٤٨,٣	٢,٣٧٨	غير دال
	تباين الخطأ	١٦٥٤٤٧,١	٢٢٥	٧٣٥,٣٢		
المجموع	١٢٤٤٥٩٢	٢٢٧				
الالتدقيق	النوع	٧٣٢,٧٨٨	١	٧٣٢,٧٨٨	٠,٧١٢	غير دال
	المؤهل	٣٢٤,٧٥٧	١	٣٢٤,٧٥٧	٠,٣١٦	غير دال
	الخبرة	٢٥١,١٩٢	٢	١٢٥,٥٩٦	٠,١٢٢	غير دال
	تفاعل النوع*المؤهل	٨١,٠٨	١	٨١,٠٨	٠,٠٧٩	غير دال
	تفاعل النوع*الخبرة	٤٣٣٢,٧١٩	٢	٢١٦٦,٣٦	٢,١٠٦	غير دال
	تفاعل المؤهل*الخبرة	١٣٣٩,٩٥٩	٢	٦٦٩,٩٧٩	٠,٦٥١	غير دال
	التفاعل الثلاثي	٤٧١٥,١٢٨	٢	٢٣٥٧,٥٦	٢,٢٩٢	غير دال
	تباين الخطأ	٢٣١٤١٨,٩	٢٢٥	١٠٢٨,٥٣		
المجموع	١٦١٧٨٦١	٢٢٧				
الإبداع الإداري	النوع	٦٠,٩٢٣	١	٦٠,٩٢٣	٠,٠٨٥	غير دال
	المؤهل	٢٢,٤٠٦	١	٢٢,٤٠٦	٠,٠٣١	غير دال
	الخبرة	٧٥٩,٣٩٥	٢	٣٧٩,٦٩٨	٠,٥٢٨	غير دال
	تفاعل النوع*المؤهل	٦٨,٨٠٨	١	٦٨,٨٠٨	٠,٠٩٦	غير دال
	تفاعل النوع*الخبرة	٣٨٥٨,١٦٣	٢	١٩٢٩,٠٨	٢,٦٨٢	غير دال
	تفاعل المؤهل*الخبرة	٧٢٢,٣١٩	٢	٣٦١,١٦	٠,٥٠٢	غير دال
	التفاعل الثلاثي	١٧٤١,١١٣	٢	٨٧٠,٥٥٧	١,٢١	غير دال
	تباين الخطأ	١٦١٨٢٨	٢٢٥	٧١٩,٢٣٦		
المجموع	١٩٢١٩٢١	٢٢٧				

ومن الجداول (٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤) نستنتج ما يلي:

أولاً: بالنسبة لتأثير النوع الاجتماعي على متغيرات الدراسة

عدم وجود تأثير دال إحصائياً للنوع الاجتماعي (ذكور/ الإناث) على كل من رأس المال النفس الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل والسلوك الإداري الإبداعي، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما انتهت إليه نتائج دراسة (Shaikh, 2006): والتي خلصت إلى عدم وجود فروق

دالة إحصائية في الإبداع الإداري وفقاً للنوع أو وفقاً لسنوات الخبرة، ونتائج دراسة (إبراهيم أحمد أبو جامع، ٢٠٠٨) والتي أفادت بعدم وجود تأثير دال للنوع على الإبداع الإداري، ونتائج دراسة على سعيد المطري (٢٠١٤) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق جوهرية دالة في أبعاد الإبداع الإداري الثلاث: واقع الإبداع الإداري، ومعوقات الإبداع الإداري، وأساليب تطوير الإبداع الإداري تبعاً لمتغير النوع، في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الرشيد، ٢٠٠٤) والتي أظهرت وجود تأثير دال لمتغير النوع في الإبداع الإداري لصالح الذكور.

وعلى الرغم من أن عديد من التحليلات النظرية تفيد باحتمالية وجود فروق في الإبداع الإداري راجعة للتفاعل بين نوع المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة والنوع الاجتماعي (Matud & Grande, 2007)، إلا أن ما يتميز به التنظيم الإداري الهرمي في نظم التعليم والتعلم التقليدية ومنها النظام التعليمي المصري تجعل من الترقى الإداري مرتبط فقط بسنوات الخبرة وعدد تقليدي من البرامج والدورات التدريبية التقليدية، الأمر الذي يجعله أقرب إلى الترقى الإداري الآلي غير المرتكز على معايير الاقتدار والكفاءة هذا من جانب، ومن الجانب الآخر يأتي ما يعرف باسم التدبير الإداري المرتكز على التنظيم اللائحي الذي لا يترك هامش حركة متسع لتفعل فيه الممارسات الإدارية الإبداعية، وحال كون الأمر كذلك وبغض النظر عن أي تباين يوجد على المستوى الداخلي في التكوين النفسي لمديري المدارس فإن تقليدية السياق والظرف المؤسساتي لنظم التعليم والتعلم والتدبير الإداري في المؤسسات التعليمية قد لا يسمح بصورة أو بأخرى بإخراج هذين المكونين؛ التدفق ورأس المال النفسي الإيجابي من حالة الوجود بالقوة أي حالة الوجود كإمكانية كامنة في التكوين إلى حالة وجود بالفعل ربما اتساقاً مع اللوائح الجامدة وربما خوفاً من الإقدام على المخاطرة وصعوبة تحمل ما قد يترتب عليها من تداعيات.

ومن جانب آخر يمكن الإشارة إلى أن تفعيل مضامين التدفق في بيئة العمل كحالة استغراق إبداعي في أداء المهام الإدارية باستمتاع وبهجة أمرًا يتطلب سياقاً داعماً ومساندٍ وخاليًا من التهديد الفعلي أو المدرك وهذا أمر قد لا يكون متوفرًا بالدرجة الكافية في المؤسسات التعليمية التقليدية النمطية المنتظمة على ما يعرف بنسق الإدارة مركزي الطابع.

ثانياً: بالنسبة لتأثير سنوات الخبرة على متغيرات الدراسة:

عدم وجود تأثير دال إحصائياً للخبرة (أقل من ٥ سنوات - بين ٥ - ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) على كل من رأس المال النفس الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل والسلوك

الإداري الإبداعي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (رامي محمود عبابنة، رامي إبراهيم الشقران، ٢٠١٣) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق بين المديرين في درجة ممارسة الإبداع الإداري وفقاً لمتغير الخبرة العملية. وإذا كانت سنوات الخبرة أمراً أساسياً في الارتقاء المهني وجودة الأداء الإداري نتيجة تراكم معامل الخبرات المهنية، إلا أن الأمر في مؤسسات التعليم والتعلم التقليدية تتعامل مع هذه السنوات وفقاً لمنظور التراكم الكمي بغض النظر عن مؤشرات الارتقاء، فضلاً عن أن الاجتهادات القائمة والخاصة بالبرامج التدريبية المرتكزة على افتراضات الجودة والاعتماد مازالت إلى حد بعيد غير ذات جدوى في تغيير القنوات التقليدية التي يتسلح بها من هم في قمة التراتبية الهرمية للنسق الإداري في المدارس، فضلاً عن أن متغير العمر متغيراً فاعلاً في هذا السياق إذ أن التوجه نحو الإقدام على المخاطرة المحسوبة كعامل أساسي في الإبداع الإداري من خصائص القيادات الإدارية الشابة، والملاح الأساسية لغالبية القيادات الإدارية الحالية في المؤسسات التعليمية اقتربت من ما يعرف بسن التقاعد الأمر الذي يرتبط بالتوجه نحو تثبيت الممارسات الإدارية المألوفة إيثاراً لما يصح تسميته إنهاء الخدمة بصورة آمنة، وهنا تقرير وتثبيت لعقلية التدبير الإداري القائم على ذهنية الموظف وليس ذهنية القيادة الإدارية التحويلية. من جانب آخر فإن مضامين ودلالات الإنفاذ السلوكي لحالة التدفق ومكونات بنية رأس المال النفسي الإيجابي الأربعة لا يتم إلا في سياق بيئات خالية من الروتين والتهديد الإداري وهذا ما هو ربما بعيد إلى حد ما عن المناخ الإداري في مؤسسات التعليم والتعلم التقليدية، وربما يكمن هذا الأمر وراء عدم وجود فروق ذات دلالة وفقاً لسنوات الخبرة.

ثالثاً: بالنسبة لتأثير المؤهل الأكاديمي على متغيرات الدراسة:

عدم وجود تأثير دال إحصائياً للمؤهل الأكاديمي (تربوي/ غير تربوي) على كل من رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل والسلوك الإداري الإبداعي، وتختلف هذه النتيجة مع أدبيات المجال والتحليلات النظرية المتاحة، إذا أن المتوقع وفي ضوء اختلاف المؤهل الأكاديمي (تربوي/ غير تربوي) أن يكون مديري المدارس الحاصلين على مؤهل تربوي أكثر كفاءة إدارية في تسيير العمل الإداري بما يستدل عليه من الإثمار الوظيفي والرضا الوظيفي، وواقع الحال أن الطابع الآلي المحكوم بالقوانين واللوائح الآلية التنظيمية المرتكزة على نسق الإدارة المركزية ذات المستويات الثلاثة: عليا، وسطى، وتنفيذية، تجعل من مديري المدارس غارقون في المهام التنفيذية وفقاً لتدفق الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل الأمر الذي لا تتضح معه أية فروق جوهرية بين مديري حاصل على مؤهل تربوي ومدير ارتقى

وظيفية وفقاً لسنوات الخبرة، صحيح قد تظهر الفروق بينهما فيما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية وحل الخلافات وإقرار مناخ تنظيمي آمن، إلا أن هذه الاختلافات قد لا ترقى إلى إقرار تدبيراً إدارياً إبداعياً يسمح بالتدفق في بيئة العمل أو استثمار مكونات رأس المال النفسي الإيجابي. وعلى ذلك طبعي أن لا يوجد تأثيراً مشتركاً لكل من النوع الاجتماعي والمؤهل الأكاديمي والخبرة على متغيرات الدراسة في ظل مثل هذا التوصيف، هذا على المستوى الواقعي التفصيلي، الأمر الذي يعزى بصورة عامة إلى طبيعية النسق الإداري المركزي الذي ربما يرسم دور مديري المدارس في وضعية الإدارة التنفيذية وفقاً لنسق مراقبة ومحاسبية شديد الإحكام الأمر الذي يجعل من مثل هذا التدبير الإداري أمراً أقرب إلى الطابع الآلي المبرمج لا تتضح في متنه ومضمونه وإجراءاته وسياقه فاعلية للمتغيرات التصنيفية المتضمنة في الدراسة الحالية. إلا أن الأمر وعلى المستوى التصوري النظري وفيما يتعلق بالعلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة الثلاث (السلوك الإداري الإبداعي، والتدفق في بيئة العمل، ورأس المال النفسي الإيجابي جاءت ذات غير دلالة إحصائية جوهرياً، ربما لاعتماد الدراسة طريقة المقاييس القائمة على التقرير الذاتي.

نتائج الفرض الثاني ومناقشتها وتفسيرها :

ينص الفرض الثاني على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإداري الإبداعي ترجع لرأس المال النفسي الإيجابي (مرتفع/منخفض) لدى مديري المدارس عينة الدراسة. وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام اختبار "ت" للكشف عن دلالة واتجاه الفروق بين متوسطي درجات المعلمين مرتفعي ومنخفضي رأس المال النفسي الإيجابي، وجدول (٢٥) يوضح نتائج هذا التحليل علي النحو التالي:

جدول (٢٥) نتائج اختبار "ت" للكشف عن دلالة واتجاه الفروق بين متوسطي درجات مديري المدارس مرتفعي ومنخفضي رأس المال النفسي الإيجابي في السلوك الإداري الإبداعي

الدلالة	ت	منخفضي رأس المال النفسي (ن=٦٤)		مرتفعي رأس المال النفسي (ن=٦٤)		التفسير
		ع	م	ع	م	
٠,٠١	١٩,٨١	٢,٩	٩,٢٦٦	٣,٨٣٦	٢١,١٧٢	العلاقات الإنسانية في بيئة العمل
٠,٠١	١٢,٣١	٢,٨٧	٩,٤٨٤	٥,٣٩٩	١٨,٨٩١	الأصالة والتجديد في العمل
٠,٠١	١٣,٦٧	٢,٤٧	٨,٨٤٤	٤,١٣٨	١٧,٠٧٨	الطلاقة الفكرية
٠,٠١	١٢,٠٠	٢,٠٩	٩,٧١٩	٥,٤٣٣	١٨,٤٥٣	المرونة الفكرية
٠,٠١	١٢,٤٦	٢,٥٣	١٠,٥٢	٦,١٧٨	٢٠,٩٢٢	الحساسية للمشكلات في بيئة العمل
٠,٠١	٨,١٠	٤	١١,٧٣	٥,٣٢٤	١٨,٤٨٤	المخاطرة وتحمل الغموض
٠,٠١	١٧,٣١	١٣,٢	٥٩,٥٦	٢١,٩٦	١١٥	الإبداع الإداري ككل

ومن جدول (٢٥) يتضح أنه:

أشارت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين متوسطي درجات مديري المدارس مرتفعي ومنخفضي على مقياس رأس المال النفسي الإيجابي (الأبعاد والدرجة الكلية) في السلوك الإداري الإبداعي لصالح مرتفعي السلوك الإداري الإبداعي.

ويمكن تفسير نتائج الفرض الثاني على النحو التالي:

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس مرتفعي ومنخفضي الأداء على مقياس رأس المال النفسي الإيجابي (الأبعاد والدرجة الكلية) في السلوك الإداري الإبداعي لصالح المرتفعين. وتتسق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Matthews, 2008) والتي أكدت على أن تمتع المديرين بدرجة مرتفعة من التدفق في العمل الإداري، يمكنهم من استثمار ما أطلق عليه اصطلاحاً رأس المال الإبداعي **Creative Capital** لدى العاملين؛ بمعنى الاستثمار والتوظيف الإيجابي للخصائص والقدرات والمهارات النفسية والفنية للعاملين بأساليب إدارية مبتكرة ودمجها في المسار العام لبيئة العمل التنظيمي. ورأي (Whitehead, 2014) أن مديري العمل ذوي المستويات المرتفعة من رأس المال النفسي على المستوى الاجتماعي قادرون على فهم أدوار الآخرين وتشكيل مشاعرهم وأفعالهم، وتقدير الحوافز النفسية الكامنة وراء أفعال الآخرين والتعاطف معهم، والوعي واليقظة الذهنية والتنبه التلقائي للمشكلات النفسية للعاملين وسرعة التجاوب الفعال معها، بالإضافة إلى تقدير الجوانب الروحية والأخلاقية في العمل.

كما يعزز الأمل من تركيز المدير على تقبل الأهداف الموضوعية والالتزام بها عبر بعدي التمكين والسلوك الإلهامي التحفيزي، كما يرتبط مكون الأمل بما يسمى نمذجة الأدوار الإبداعية عبر الإلهام والتحفيز والقيادة بالأسوة والقُدوة الحسنة، وترسيم مسارات الأداء عبر التمكين وحل المشكلات والسلوك الهادف، مع المثابرة والإصرار والرغبة في التغلب على العقبات (Luthans, 2002; Luthans; Avey & Patera & West, 2006).

ويمكن تفسير هذه النتيجة على ضوء نموذج التنمية المهنية المرتكزة على الأمل - Hope-Centered Model of Career Development وأسس هذا النموذج على ثلاث نماذج نظرية سابقة في مجال التنمية المهنية، وهدف إلى تحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة للتخطيط الفعال كعملية إدارية أساسية في القرن الحادي والعشرين، النموذج النظري الأول نظرية الأمل

(Snyder, 2002; Niles, 2011)، ونموذج هول للتقلب المهني (Hall, 1996)، ونظرية الجدارة الشخصية (Bandura, 2001)، والأمل وفقاً للنموذج المشار إليه نقطة بداية، فضعف الشعور بالأمل يحول دون اندماج الشخص في أنشطة العمل؛ وبالتالي توقف ارتقاؤه المهني. وتتسق نتائج الدراسة الحالية مع ما انتهت إليه دراسة (Avey, Patera & West, 2006) من أن الأشخاص ذوي المستويات المرتفعة من الأمل لديهم شعوراً بالجدارة والاقترار الشخصي؛ وبالتالي هم قادرون على وضع أهداف تنظيمية إبداعية؛ فضلاً عن المثابرة والاندفاع في اتجاه تحقيق هذه الأهداف بهمة وحيوية ذاتية، وكذلك نتائج دراسة (Snyder, 2002) والتي خلصت إلى أن ذوي المستويات العالية من الشعور بالأمل يضعون أهدافاً وظيفية لحياتهم وتتوجه دافعيتهم بصورة تامة نحو تحقيق هذه الأهداف على نحو يومي؛ لكونها أهدافاً أولاً واقعية وثانياً ذات طبيعة متحديّة ويقترن كل ذلك بشعور بالحيوية الذاتية وبالاعتقاد بالقدرة على ضبط مسار الأحداث والوقائع.

نتائج الفرض الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

ينص الفرض الثالث على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإداري الإبداعي ترجع لحالة التدفق في بيئة العمل (مرتفع/منخفض) لدى مديري المدارس عينة الدراسة. وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام اختبار "ت" للكشف عن دلالة واتجاه الفروق بين متوسطي درجات المعلمين مرتفعي ومنخفضي حالة التدفق في بيئة العمل، وجدول (٢٦) يوضح نتائج هذا التحليل على النحو التالي:

جدول (٢٦) نتائج اختبار "ت" للكشف عن دلالة واتجاه الفروق بين متوسطي درجات مديري المدارس مرتفعي ومنخفضي حالة التدفق في السلوك الإداري الإبداعي

المتغير	مرتفعي حالة التدفق (ن=٦٤)		منخفضي حالة التدفق (ن=٦٤)		ت	الدلالة
	ع	م	ع	م		
العلاقات الإنسانية في بيئة العمل	٣,٩١	٩,١٧٢	٣,٦١	١٧,٦٢	٠,٠١	
الأصالة والتجديد في العمل	٥,٥٥	٨,٨٢٨	٢,١١	١٣,٣٤	٠,٠١	
الطلاقة الفكرية	٤,٠١	٨,٠٦٣	١,٦٣	١٦,٧٠	٠,٠١	
المرونة الفكرية	٥,٠٦	٩,٠٧٨	١,٣٧	١٤,٠٠	٠,٠١	
الحساسية للمشكلات في بيئة العمل	٦,٣٢	١٠,٢٧	٢,٢٥	١٢,٠٣	٠,٠١	
المخاطرة وتحمل الغموض	٥,٣٣	١٠,٩٢	٢,٠٣	١٠,٧٠	٠,٠١	
الإبداع الإداري ككل	٢١,٥	٥٦,٣٣	٨,٠٩	٢٠,٠٢	٠,٠١	

ومن جدول (٢٦) يتضح النتائج التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠,٠١ بين متوسطي درجات مديري المدارس مرتفعي ومنخفضي حالة التدفق في بيئة العمل (الأبعاد والدرجة الكلية) في السلوك الإداري الإبداعي لصالح مرتفعي السلوك الإداري الإبداعي.

ويمكن تفسير نتائج الفرض الثالث على النحو التالي:

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود توجد فروق ذات دلالة إحصائية مديري المدارس مرتفعي ومنخفضي الأداء على حالة التدفق في بيئة العمل (الأبعاد والدرجة الكلية) في السلوك الإداري الإبداعي لصالح المرتفعين في السلوك الإداري الإبداعي، وتتسق هذه النتيجة مع ما كشفت عن نتائج دراسة (Nielsen & Cleal, 2010) من وجود تأثيرات سببية متبادلة بين حالة التدفق في العمل وبعض الأنشطة مثل العصف الذهني وحل المشكلة والتقييم؛ فضلاً عن ارتباط حالة التدفق في العمل إيجابياً بوضوح الدور والتأثير والمطالب المعرفية، وهي مكونات أساسية للسلوك الإداري الإبداعي.

كما أن اقتران حالة التدفق بالمزاج الإيجابي **Positive mood** على نحو ما أظهرته نتائج دراسات (Eisenberger, Armeli, , Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001; Eisenberger & Rhoades, 2001; George & Brief, 1992) يؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي بصفة عامة والإبداع الإداري بصفة خاصة.

ورأي (George & Brief, 1992; Emerson, 1998) أن المزاج الإيجابي المصاحب لحالة التدفق يدفع المديرين باتجاه التفكير الإيجابي في العاملين وبيئة العمل؛ وبالتالي زيادة الميل إلى المساندة النفسية والاجتماعية، والتفكير الإبداعي، والتلقائية الإدارية؛ مما يفضي في النهاية إلى تحسين مناخ العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

نتائج الفرض الرابع ومناقشتها وتفسيرها:

ينص الفرض الرابع على أنه؛ يمكن التنبؤ بالسلوك الإداري الإبداعي لدى مديري المدارس بمحافظة البحيرة في ضوء كل من رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل لدى مديري المدارس عينة الدراسة.

وسوف يتم ذلك من خلال الدرجات الكلية للمتغيرات المستقلة ومن خلال أبعادها

أولاً: من خلال الدرجات الكلية

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، اعتماد على طريقة التحليل المتتابع لدرجات مديري المدارس بمحافظة البحيرة على مقياس رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل، والجدول (٢٧) يوضح نتائج نموذج الانحدار على النحو التالي:

جدول (٢٧) نموذج تحليل انحدار التباين للمتغيرات المنبئة بالسلوك الإداري الإبداعي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	الدلالة
الانحدار	١٣٦٧٤٩,٧	٢	٦٨٣٧٤,٨٥	٤٧٢,٤٢٩	دال عند ٠,٠١
البواقي	٣٣٨٦٦,٩٥	٢٣٤	١٤٤,٧٣١		
الكلية	١٧٠٦١٦,٧	٢٣٦			

يتضح من جدول (٢٧) السابق دلالة قيمة "ف"؛ حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٤٧٢,٤٢) وهي دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يعني قوة متغيرات النموذج في تفسير التباين الكلي للمتغير التابع المتمثل في السلوك الإداري الإبداعي لدى عينة الدراسة من مديري المدارس، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ($R= ٠,٨٩٥$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=٠,٨٠٢$)، وقيمة معامل التحديد المصحح ($R/2=٠,٨٠٠$)، مما يؤكد قدرة متغيرات النموذج على تفسير ما يوازي (٨٠,٠٠%) من التباين الكلي للسلوك الإداري الإبداعي، أما النسبة المتبقية وقدرها (٢٠%) فيمكن أن تفسر من خلال متغيرات أخرى تخرج عن نطاق البحث الحالي، وجدول (٢٨) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعوامل المنبئة بالسلوك الإداري الإبداعي.

جدول (٢٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعوامل المنبئة بالسلوك الإداري الإبداعي

متغيرات النموذج	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (β)	ت
ثابت الانحدار	٢٦,٥٤٢	٢,١١١		١٢,٥٧١**
رأس المال النفسي الإيجابي	٠,٣٢٣	٠,٠٦٢	٠,٣٢٦	٥,١٩٨**
حالة التدفق في العمل	٠,٤٩٦	٠,٠٥٢	٠,٥٩٤	٩,٤٨١**

ومن ثم يمكن كتابة معادلة التنبؤ على النحو التالي :

$$\text{الإبداع الإداري} = (٠,٣٢٦) \text{ رأس المال النفسي الإيجابي} + (٠,٥٩٤) \text{ حالة التدفق في العمل}$$

يتضح من معادلة تحليل الانحدار السابقة أن أكثر المتغيرات اسهاماً إيجابياً في السلوك الإداري الإبداعي هي حالة التدفق في بيئة العمل ثم رأس المال النفسي الإيجابي.

ثانياً: من خلال الأبعاد

يوضح جدول (٢٩) نموذج تحليل انحدار التباين للمتغيرات المنبئة (رأس المال النفسي الإيجابي، وحالة التدفق في بيئة العمل بالسلوك الإداري الإبداعي

جدول (٢٩) نموذج تحليل انحدار التباين للمتغيرات المنبئة بالسلوك الإداري الإبداعي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	الدلالة
الانحدار	١٣٦٣٢٣,٤	٧	١٩٤٧٤,٧٧	١٣٠,٠٤٧	دال عند ٠,٠١
البواقي	٣٤٢٩٣,٢٧	٢٢٩	١٤٩,٧٥٢		
الكلي	١٧٠٦١٦,٧	٢٣٦			

يتضح من جدول (٢٩) السابق دلالة قيمة "ف"، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (130.04) وهي دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يعني قوة متغيرات النموذج في تفسير التباين الكلي للمتغير التابع المتمثل في السلوك الإداري الإبداعي "لدى المديرين" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ($R= ٠,٨٩٤$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = ٠,٧٩٩$)، وقيمة معامل التحديد المصحح ($R/2= ٠,٧٩٣$)، مما يؤكد قدرة متغيرات النموذج على تفسير ما يوازي (٧٩,٣٠%) من التباين الكلي للسلوك الإداري الإبداعي، أما النسبة المتبقية وقدرها (٢٠,٧٠%) فيمكن أن تفسر من خلال متغيرات أخرى تخرج عن نطاق الدراسة الحالية، و جدول (٢٨) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعوامل المنبئة بالسلوك الإداري الإبداعي.

جدول (٣٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعوامل المنبئة بالسلوك الإداري الإبداعي

متغيرات النموذج	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (β)	ت
ثابت الانحدار	٢٦,٨٠٩	٢,٤٥٨		١٠,٩٠٩**
فعالية الذات	٠,٥٦٦	٠,٢٢٨	٠,١٦٢	٢,٤٧٧*
التفاوض	٠,٦٦٨	٠,٣١٧	٠,١٩٧	٢,١١١*
الأمل	-١٩١,-	٠,٢٨١	-٠٥٥,-	غير دال
الصمود	٠,٥٣٢	٠,١٨٤	٠,١٢	٢,٨٨٥**
الاستغراق في العمل	٠,٥٣٩	٠,١٤٧	٠,٢٥٧	٣,٦٥٧**
الاستمتاع بالعمل	٠,٣٢٩	٠,١٦	٠,١١٩	٢,٠٥*
الدافعية الداخلية للعمل	٠,٤١٨	٠,١٨٩	٠,١٨٧	٢,٢١١*

ومن ثم يمكن كتابة معادلة التنبؤ على النحو التالي :

$$\text{الابداع الاداري} = (٠,١٦٢) \text{ فعالية الذات} + (٠,١٩٧) \text{ التفاوض} + (٠,١٢) \text{ الصمود} + (٠,٢٥٧) \text{ الاستغراق في العمل} + (٠,١١٩) \text{ الاستمتاع بالعمل} + (٠,١٨٧) \text{ الدافعية الداخلية للعمل}.$$

يتضح من معادلة تحليل الانحدار السابقة أن أكثر المتغيرات اسهاماً إيجابياً في السلوك الإداري الإبداعي هي الاستغراق في العمل ثم التفاؤل ثم الدافعية الداخلية للعمل ثم فعالية الذات ثم الصمود ثم الاستمتاع بالعمل، في حين لم يسهم الأمل إسهاماً دالاً في السلوك الإداري الإبداعي.

ويمكن تفسير هذه النتائج؛ على النحو التالي:

يعد رأس المال النفسي الإيجابي من المقومات القيادية الإدارية للمدير؛ لكونه يمكن المدير من تغيير التعامل مع السلوك البشري وتحويله من المقاومة الي روح الفريق، والتعاون، والإبداع؛ فضلاً عن حماية النفس البشرية مما يهددها من القلق، الإحباط، الصراع، وعدم التوازن النفسي بثقة واقتدار وتفاؤل واستبشار وقدرة على تحمل الضغوط وإدارتها بصورة إيجابية فعالة.

ووفقاً لما توصلت إليه نتائج دراسة (Avey, Luthans & Jensens, 2009) فإنه يمكن التنبؤ بالسلوك الإداري الإبداعي لدى العاملين بمعلومية رأس المال النفسي الإيجابي "فعالية الذات، والأمل، والتفاؤل، والصمود"؛ وبالتالي يعد مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي بمكوناته النفسية مصدراً إنسانياً يؤدي إلى تمكين المديرين من الاستثمار الإيجابي لموارد العمل الأخرى في بيئة العمل الحالية المليئة بالضغوط والتحديات.

وفي نفس السياق أفادت نتائج دراسة (Luthans & Avolio, 2003) بإمكانية التنبؤ بالأداء الإبداعي للعاملين وفقاً لمستويات رأس المال النفسي الإيجابي لدى المديرين؛ لكونه يمكن المديرين من التقدير الإيجابي لظروف العمل؛ فضلاً عن دوره في تعزيز احتمالات النجاح لعلاقته بمستوى الدافعية للعمل والمثابرة والإصرار والمحافظة على الاتجاه برغم المصاعب والتحديات عالية المستوى. وأشار إلى هذا المعنى (Wang & Lee, 2009; Carless, 2008)؛ من خلال طرحه لمفهوم التمكين النفسي Psychological Empowerment بمكوناته الأربعة "المعنى، والكفاءة، والاختيار، والتأثير" كتركيب نفسي دافعي معرفي يتشكل في بيئة العمل، ويعكس الطبيعة الإيجابية لتوجهات العامل نحو أدواره المهنية، وينظر إلى أن التمكين النفسي كدالة في جزء منه لمستوى رأس المال النفسي لدى العاملين بالمنظمة، وهو مكون دافع باتجاه السلوك الإبداعي سواء على مستوى المهام الفنية أو المهام الإدارية؛ لكونه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والاقتماد، أي إنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والاقتماد.

وتطرح نظرية فعالية الذات تصوراً نظرياً مفيداً في تفسير ما تم التوصل إليه من نتائج؛ إذ أن تأثير فعالية الذات على الأداء الإبداعي بصفة عامة يتم عادة عبر خبرات التمكين

mastery experiences، والتعلم بالعبء (التعلم البديل) **vicarious learning**، والتغذية الراجعة الإيجابية **positive feedback (Bandura, 1997)**.

وترتكز خبرات التمكن على فلسفة معينة للنجاح تفيد بأن النجاح يؤسس على الثقة، ويُمكن المديرين من لعب دور فاعل في جعل العاملين يكررون خبرات النجاح في العمل؛ كما يُمكن متغير فعالية الذات المديرين من تجزئة المشكلات المعقدة إلى مهام أبسط، مع تعريف الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة، وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات الوظيفية بصورة مستقلة؛ وبالتالي تدعيم فرص نجاحهم في العمل.

أما فيما يتعلق بالتعلم بالعبء فإنه يسمح للأفراد بالتعلم من نجاحات وأخطاء الآخرين، مع الاختيار الانتقائي للخبرات الناجحة؛ وزيادة معامل تكرارها ذاتياً، ويدفع التعلم بالعبء كأحد محددات فعالية الذات المديرين إلى تحفيز وإلهام العاملين وتشجيعهم على وضع معايير عالية للأداء، كما أن نمذجة الحلول وعرضها والتوقف عند مضامينها يزيد في نفس الوقت من الثقة في القدرة على حل المشكلات المعقدة (Shalley & Perry-Smith, 2001).

كما أن شعور المدير بالجدارة والاقترار الذاتي يدفعه باتجاه المغامرة واتخاذ المخاطرة المحسوبة والترحيب بالتجديد والتجريب على نحو دائم وتعليق التقييم النقدي للأساليب والطرق الإدارية إلى أن يتم تجربتها والتثبت من فعاليتها.

وتأتي نتائج دراسات (Hsu, Hou & Fan, 2011) متسقة مع هذا التفسير إذ أشارت نتائجها إلى أن العاملين ذوي المستويات المرتفعة من فعالية الذات الإبداعية يظهرون مستويات مرتفعة من السلوك الإبداعي في العمل، في حين يلعب متغير التفاؤل دوراً متوسطياً في هذه العلاقة.

كما أن التفاؤل محدد رئيسي ضمن نظرية العملية ثلاثية الخطوات والتي تتضمن ميل الإنسان إلى التسامح مع الذات والرفق بها فيما يخص أحداث الماضي ووقائعه، وتقدير الحاضر وتتمين فرص الارتقاء بالذات فيه؛ فضلاً عن اليقين بفرص تجويد الذات في المستقبل والاستبشار بما يحمله من أحداث ووقائع (Schneider, 2001; Avey, Luthans & Jensens, 2009).

والعامل الذي يتوافر لديه فهماً لطبيعة عمله ومتطلباته يتكون لديه أسلوب عزو واقعي يعزي بموجبه الأحداث الإيجابية إلى عوامل ذاتية دائمة ترتبط بالقدرة والكفاءة والجهد الذاتي، ويعزي بموجبه الأحداث والوقائع السلبية إلى عوامل خارجية مؤقتة وموقفية (Seligman, 1998).

ووفقاً لذلك؛ يتوقع من مدير المدرسة الذي يتبنى مثل هذا الأسلوب التفاوضي في العزو أن يقنع العاملين بأن الفشل أمرًا قد يتعذر تجنبه وأنه ليس حدثًا مأساويًا بذاته بل هو فرصة للتعلم وتقييم الذات؛ وبالتالي يمكن تجاوزه من خلال التغذية الراجعة الإيجابية والتشجيع والمساندة وتدعيم المبادرات الذاتية وتقوية وسيط الصمود النفسي لديهم، وكل هذه الإجراءات مؤشرات للسلوك الإداري الإبداعي (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

وتؤكد نتائج دراسة (Carver & Scheier, 2003) أن ذوي التوجهات التفاوضية في الحياة يضعون توقعات إيجابية ويملكهم الشعور بالاستبشار؛ مما يعظم يكون له انعكاسات إيجابية على أساليب تفكيرهم وتصرفاتهم.

ويرتبط التفاؤل بأساليب العزو، إذ يميل ذوي المستوى المرتفع من التفاؤل إلى عزو الأحداث والوقائع والنواتج السلبية إلى أسباب خارجية؛ وبالتالي يتجنبون الإحباط والكف السلوكي (Seligman, 1998)؛ فضلاً عن احتفاظهم بالثقة الإيجابية في المستقبل، ويسمح أسلوب العزو التفاوضي للشخص بالتقدير الإيجابي للجوانب الإيجابية للحياة في كل من الماضي والحاضر والمستقبل في نفس الوقت (Luthans et al., 2007).

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما أكدته نتائج دراسة (Masten, 2001) من أن ذوي المستوى المرتفع من الصمود النفسي يتقبلون الواقع على النحو الذي هو عليه؛ فضلاً عن يقينهم بأن خبرات الحياة سلبية كانت أم إيجابية خبرات هادفة وذات معنى؛ مما يعظم قدراتهم على تعديل الذات والمواجهة الإيجابية والتوافق الفعال مع ضغوط الحياة وظروفها العصبية.

كما يمكن تفسير ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الراهنة أيضاً في إطار ما أكدت عليه نتائج دراسات (Coutu, 2002; Masten & Reed, 2002; Fredrickson, Tugade, Waugh and Larkin, 2003) من أن ذوي المستويات المرتفعة من الصمود النفسي يعتبرون مصاعب الحياة وظروفها العصبية نقطة انطلاق لتعديل الذات وترقيتها من خلال التحكم في الواقع وتعديله، مع الاحتفاظ بالهدوء ورباطة الجأش والثبات الانفعالي، والمواجهة الفعالة؛ مما يزيد ويعزز من احتمالات إتيانهم بسلوكيات إدارية إبداعية.

كما يوفر مفهوم التدفق الإبداعي **Creative Flow** سياقاً لتفسير نتائج الدراسة الحالية؛ إذ أن التدفق الإبداعي فيما رأي (Beghetto. & Kaufman, 2011) حالة من

انصهار الشخص بكامل منظومات شخصيته فيما يقوم به من أعمال لا يتحلل منه إلا بالتوصل إلى أداءات إبداعية تمثل الهدف النهائي لهذه الحالة، وربما يمكن فهم علاقة هذا الأمر بالإبداع الإداري فيما أشار (Gaggioli, Mazzoni, Milani & Riva, 2013) من خلال وضوح الارتباطات بين التدفق وبعض الحالات النفسية الإيجابية مثل حل المشكلات الاجتماعية، والرضا عن الحياة، والسعادة الذاتية، والوجدان الموجب، وبعض عوامل الشخصية الكبرى خاصة يقظة الضمير **conscientiousness**؛ فدوي المستوى المرتفع من يقظة الضمير يندفعون باتجاه تكريس وقت طويل في العمل بهمة وفاعلية والتزام ذاتي ورغبة في التجويد وهي متغيرات تيسر السلوك الإبداعي.

وبيّنت نتائج دراسة (Sahoo & Sahu, 2009) أهمية حالة التدفق في بيئة العمل، فمن يخبرون هذه الحالة الإيجابية يستمتعون بعملهم بصورة تامة ويندمجون فيه بشكل مطلق؛ مما يزيد من معامل إنتاجيتهم الوظيفية وشعورهم بالمتعة والعافية النفسية؛ فضلاً عن أداء مهام العمل بصورة إبداعية جديدة ومثمرة وملائمة للسياق الاجتماعي ومرتبطة بالأهداف التنظيمية العامة.

وأكدت نتائج دراسة (Leenders, van Engelen, & Kratzer, 2003) عن أن زيادة مستوى التفاعل مع مهام العمل على نحو ما يحدث في حالة التدفق يعزز من إمكانية التدفق التلقائي للأفكار الإبداعية في بيئة العمل، كما يزيد من احتمالات التوصل إلى حلول إبداعية لمشكلات العمل نتيجة حالة التركيز المعرفي والشعور بالبهجة والجدارة والاعتدال في ضبط مسارات الأحداث والوقائع على ضوء وضوح الأهداف، وهي خصائص أساسية لحالة التدفق.

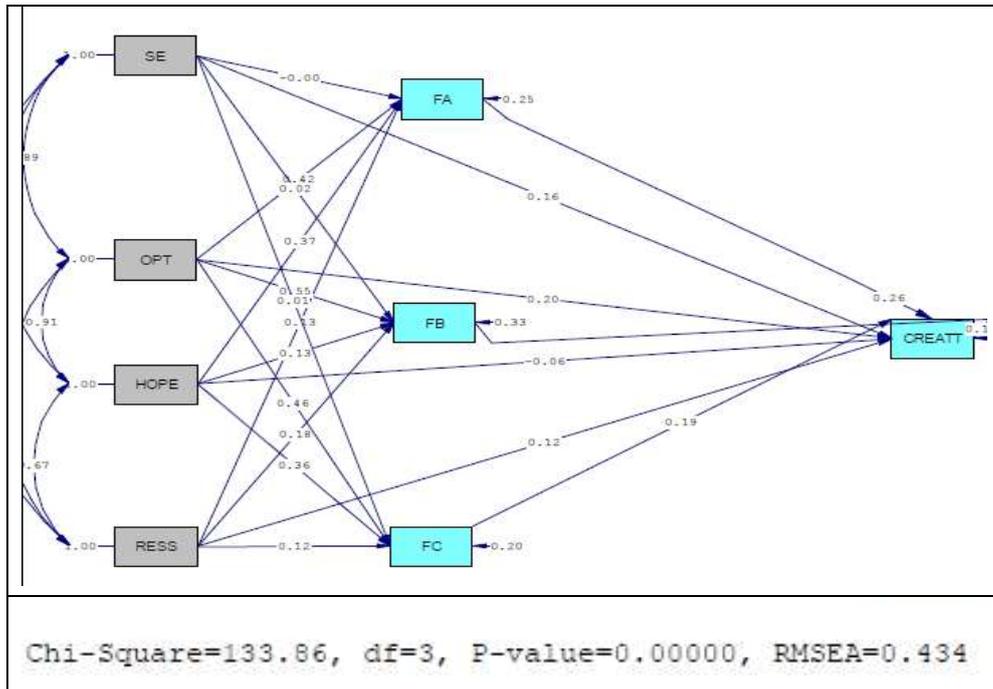
وانتهت نتائج دراسة (Ghani, 1995) إلى أن مستوى التحدي الذي يليه النشاط على الفرد في علاقته بمستوى مهاراته، يمكن أن يؤدي إلى الأداء الإبداعي، فإدراك الشخص لقدرته على الإنجاز والتوازن بين مستوى التحدي ومستوى المهارة كما هو الحال في خبرة التدفق يدفعه لتعلم مهارات جديدة؛ فضلاً عن السلوك الاستكشافي واستشراف المستقبل؛ مما يزيد من احتمالات توليد أفكاراً جديدة مرنة للأداء والحل الإبداعي للمشكلات.

وأخيراً وفي نفس السياق خصلت نتائج دراسة (Demerouti, 2006; Fullagar & Kelloway, 2009) إلى أن الإبداع الإداري دالة للتفاعل بين خصائص العمل وطبيعته ودرجة تعقيده ومستوى التحدي الذي يقدمه، وخصائص شخصية الفرد، وأن حالة التدفق تلعب دوراً وسيطاً في تحديد وجهة تأثيرات هذه الخصائص على السلوك الإداري الإبداعي.

نتائج الفرض الخامس ومناقشتها وتفسيرها :

وينص الفرض الخامس على أنه: يمكن التوصل لنموذج سببي يربط بين متغيرات رأس المال النفسي الإيجابي (فعالية الذات، التفاؤل، الأمل، الصمود) ومتغيرات حالة التدفق في بيئة العمل (الدافعية الداخلية، الاستغراق في العمل، الاستمتاع بالعمل) كمتغير وسيط والسلوك الإداري الإبداعي.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل المسار **Path Analysis** ببرنامج **LISREL8** الذي أسفر عن التوصل إلى نموذج تحليل المسار لدى العينة الكلية الموضحة بالشكل (١٠) التالي.



شكل (١٠) المسار التخطيطي للنموذج المقترح لتحليل المسارين متغيرات الدراسة

أولاً: التحقق من مطابقة النموذج المقترح والوصول إلى النموذج الأمثل:

وللتحقق من مدى ملائمة النموذج المقترح تم استخدام أسلوب تحليل المسار **Path Analysis** من خلال برنامج **LISREL8**. ويوضح جدول (٣١) مؤشرات الملاءمة للنموذج المقترح التي تم التوصل إليها باستخدام البرنامج.

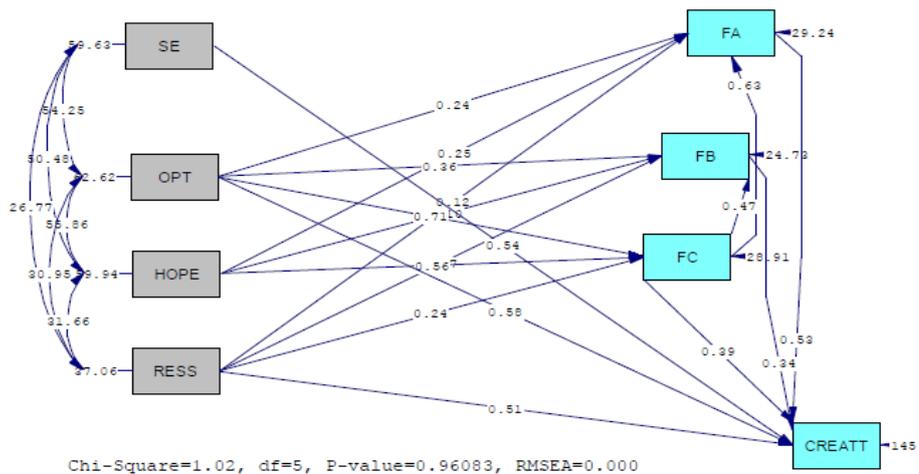
جدول (٣١) مؤشرات حسن المطابقة للنموذج المقترح

مؤشر الملاءمة	قيمة المؤشر	القيمة الدالة على حسن الملاءمة
مربع كاي (درجات الحرية، الدلالة)	١٢٣,٨٦ (٣,٠,٠١)	أن تكون غير دالة إحصائياً
نسبة مربع كاي (مربع كاي/دح)	٤٤,٦٢	من صفر إلى ٥ والنسبة الأكبر من (٢) تمثل مطابقة غير كافية
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	٠,٨٨	من (صفر) إلى (١) : القيمة المرتفعة (أي التي تقترب أو تساوي ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج.
مؤشرات حسن المطابقة (AGFI)	٠,٤٩-	
مؤشرات المطابقة النسبي (RFI)	٠,٦٩	
مؤشرات المطابقة المقارن (CFI)	٠,٩٧	
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	٠,٩٧	
جذر متوسط مربع التقريب (RMSEA)	٠,٤٦	من (صفر) إلى (٠,١) : القيمة القريبة من "الصفر" تشير إلى مطابقة جيدة للنموذج

يتضح من جدول (٣١) عدم ملاءمة النموذج للبيانات. وذلك لأن قيمة كاي دال لذا يلزم تعديل النموذج بتعديل البارامترات والعلاقات حتي نصل الي ملائمة جيدة للبرنامج ولتحسين ملاءمة النموذج فقد قام الباحثان بمراجعة البارامترات المقترحة لتحسين ملاءمة النموذج لاختيار البارامترات التي عند إضافتها للنموذج تتحسن ملاءمته؛ بحيث لا تتعارض هذه البارامترات مع فروض النموذج، كما يجب أن تكون منطقية ولا تتعارض مع الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة. ويوضح جدول (٣٢) مؤشرات الملاءمة للنموذج المقترح بعد إجراء التعديل.

وتوصل الباحثان إلي نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة كما هو موضح

بالشكل (١١):



شكل (١١) المسار التخطيطي للنموذج المقترح لتحليل المسار بين متغيرات الدراسة

وهذا النموذج أثبت حسن مطابقته بالنسبة لعينة الدراسة وجدول (٣٢) يوضح مؤشرات حسن المطابقة لهذا النموذج:

جدول (٣٢) مؤشرات حسن المطابقة للنموذج المعدل

مؤشر الملاءمة	قيمة المؤشر	القيمة الدالة على حسن الملاءمة
مربع كاي (درجات الحرية، الدلالة)	١,٠٢ (٥، غير دال)	أن تكون غير دالة إحصائياً
نسبة مربع كاي (مربع كاي/دج)	٠,٢٠٤	من صفر إلى ٥ والنسبة الأكبر من (٢) تمثل مطابقة غير كافية
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	١,٠٠	من (صفر) إلى (١): القيمة المرتفعة (أي التي تقترب أو تساوي ١ صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج
مؤشرات حسن المطابقة (AGFI)	٠,٩٩	
مؤشرات المطابقة النسبي (RFI)	١,٠٠	
مؤشرات المطابقة المقارن (CFI)	١,٠٠	
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	١,٠٠	
جذر متوسط مربع التقريب (RMSER)	٠,٠١	من (صفر) إلى (٠,١): القيمة القريبة من "الصفر" تشير إلى مطابقة جيدة للنموذج

من جدول (٣٢) توجد عدة ملاحظات وهي:

١- في ضوء أن مؤشر (مربع كاي) يعتبر مناسباً لمطابقة النموذج إذا تراوح حجم العينة من ١٠٠ إلى ٢٠٠ وتكون الدلالة الإحصائية أقل استقراراً مع حجم عينة أكبر من ٢٠٠، وحيث أن حجم العينة في الدراسة الحالية هو ٢٣٧، فقد استخدم الباحثان مؤشرات أخرى للمطابقة إلى جانب هذا المؤشر.

٢- كل مؤشر له وظيفة معينة، فمثلاً حسن المطابقة (GFI)، وكذلك مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI) يقيسان إلى أي مدى يكون النموذج مطابقاً أفضل بالمقارنة بالنموذج علي الإطلاق، أما مؤشر جذر متوسط مربع التقريب (RMSER) فيقيس مدى وجود أخطاء في الاقتراب من مجتمع العينة (عزت عبد الحميد، ٢٠٠٨: ٣٦٣-٣٦٩).

٣- جميع المؤشرات السابقة تقع في المدى المثالي لكل مؤشر مما يدل على مطابقة النموذج الجيدة للبيانات موضع الاختبار.

ثانياً: نتائج تحليل المسار:

يمكن توضيح نتائج التأثير المباشر

جدول (٣٣) نتائج تحليل المسار

الدلالة	قيمة ت	خ	التأثير	المسار
٠,٠١	٩,٥٧	٠,٠٦٦	٠,٦٣	الدافعية الداخلية لبيئة العمل على الاستغراق في العمل
٠,٠٥	٢,٠٢	٠,١٢	٠,٢٤	التفاؤل على الاستغراق في العمل
٠,٠٥	٢,٠٧	٠,١٢	٠,٢٥	الأمل على الاستغراق في العمل
غير دال	١,٥٠	٠,٠٨١	٠,١٢	الصمود على الاستغراق في العمل
٠,٠١	٧,٨١	٠,٠٦١	٠,٤٧	الدافعية الداخلية لبيئة العمل على الاستمتاع بالعمل
٠,٠١	٣,٣٢	٠,١١	٠,٣٦	التفاؤل على الاستمتاع بالعمل
غير دال	٠,٨٩	٠,١١	٠,١٠	الأمل على الاستمتاع بالعمل
٠,٠٥	٢,٣٣	٠,٠٧٤	٠,١٧	الصمود على الاستمتاع بالعمل
٠,٠١	٦,٤٧	٠,١١	٠,٧١	التفاؤل على الدافعية الداخلية لبيئة العمل
٠,٠١	٤,٨٩	٠,١٢	٠,٥٦	الأمل على الدافعية الداخلية لبيئة العمل
٠,٠١	٣,٠٦	٠,٠٧٩	٠,٢٤	الصمود على الدافعية الداخلية لبيئة العمل
٠,٠١	٣,٦٢	٠,١٥	٠,٥٣	الاستغراق في العمل على السلوك الإداري الإبداعي
٠,٠٥	٢,١١	٠,١٦	٠,٣٤	الاستمتاع بالعمل على السلوك الإداري الإبداعي
٠,٠٥	٢,٤١	٠,٢٢	٠,٥٤	الدافعية الداخلية لبيئة العمل على السلوك الإداري الإبداعي
٠,٠٥	٢,٤١	٠,٢٢	٠,٥٤	فعالية الذات على السلوك الإداري الإبداعي
٠,٠٥	٢,٠١	٠,٢٩	٠,٥٨	التفاؤل على السلوك الإداري الإبداعي
٠,٠١	٢,٨٢	٠,١٨	٠,٥١	الصمود على السلوك الإداري الإبداعي

ومن جدول (٣٣) يتضح ما يلي:

- ١- وجود تأثير موجب مباشر ودال عند مستوي (٠,٠١) للدافعية الداخلية لبيئة العمل على الاستغراق في العمل.
- ٢- وجود تأثير موجب مباشر ودال عند مستوي (٠,٠٥) للتفاؤل على الاستغراق في العمل.
- ٣- وجود تأثير موجب مباشر ودال عند مستوي (٠,٠٥) للأمل على الاستغراق في العمل.
- ٤- لا وجود تأثير مباشر للصمود على الاستغراق في العمل.
- ٥- وجود تأثير موجب مباشر ودال عند مستوي (٠,٠١) للدافعية الداخلية لبيئة العمل على الاستمتاع بالعمل.
- ٦- وجود تأثير موجب مباشر ودال عند مستوي (٠,٠١) للتفاؤل على الاستمتاع بالعمل.
- ٧- لا يوجد تأثير موجب مباشر للأمل على الاستمتاع بالعمل.
- ٨- وجود تأثير موجب مباشر ودال عند مستوي (٠,٠٥) للصمود على الاستمتاع بالعمل.

- ٩- وجود تأثير موجب مباشر ودال عند مستوي (٠,٠١) للتفاؤل على الدافعية الداخلية لبيئة العمل.
- ١٠- وجود تأثير موجب مباشر ودال عند مستوي (٠,٠١) للأمل على الدافعية الداخلية لبيئة العمل.
- ١١- وجود تأثير موجب مباشر ودال عند مستوي (٠,٠١) للصمود على الدافعية الداخلية لبيئة العمل.
- ١٢- وجود تأثير موجب مباشر ودال عند مستوي (٠,٠١) للاستغراق في العمل على السلوك الإداري الإبداعي
- ١٣- وجود تأثير موجب مباشر ودال عند مستوي (٠,٠٥) للاستمتاع بالعمل على السلوك الإداري الإبداعي
- ١٤- وجود تأثير موجب مباشر ودال عند مستوي (٠,٠٥) للدافعية الداخلية لبيئة العمل على السلوك الإداري الإبداعي
- ١٥- وجود تأثير موجب مباشر ودال عند مستوي (٠,٠٥) لفعالية الذات على السلوك الإداري الإبداعي
- ١٦- وجود تأثير موجب مباشر ودال عند مستوي (٠,٠٥) للتفاؤل على السلوك الإداري الإبداعي
- ١٧- وجود تأثير موجب مباشر ودال عند مستوي (٠,٠١) للصمود على السلوك الإداري الإبداعي

ويمكن صياغة المعادلات البنائية على النحو التالي:

الاستغراق في العمل = ٠,٦٣ (الدافعية الداخلية لبيئة العمل) + ٠,٢٤ (التفاؤل) + ٠,٢٥ (الأمل) ، R2=0.82.
الاستمتاع بالعمل = ٠,٤٧ (الدافعية الداخلية لبيئة العمل) + ٠,٣٦ (التفاؤل) + ٠,١٧ (الصمود) ، R2=0.74
الدافعية الداخلية لبيئة العمل = ٠,٧١ (التفاؤل) + ٠,٥٦ (الأمل) + ٠,٢٤ (الصمود) ، R2=0.80
الابداع الاداري = ٠,٥٣ (الاستغراق في بيئة العمل) + ٠,٣٤ (الاستمتاع بالعمل) + ٠,٣٩ (الدافعية الداخلية لبيئة العمل) + ٠,٥٤ (فعالية الذات) + ٠,٥٩ (التفاؤل) + ٠,٥١ (الصمود) ، R2=0.80.

يتضح أن لأبعاد رأس المال النفسي الإيجابي تأثير غير مباشر على السلوك الإداري الإبداعي من خلال متغير حالة التدفق في بيئة العمل، كما أن له تأثيراً مباشراً تم حسابه ويتم حساب التأثير غير مباشر بالمعادلة التالية

التأثير غير المباشر لرأس المال النفسي الإيجابي على السلوك الإداري الإبداعي = معامل الارتباط بين رأس المال النفسي الإيجابي السلوك الإداري الإبداعي - التأثير المباشر لرأس المال النفسي الإيجابي على السلوك الإداري الإبداعي، كما في الجدول التالي:

جدول (٣٤) نتائج التأثيرات غير المباشرة لرأس المال النفسي الإيجابي على الابداع الاداري

البعد	فعالية الذات	الأمل	الصمود
معامل الارتباط	٠,٧٨٩	٠,٨١٣	٠,٦٦٩
التأثير المباشر	٠,٥٤	٠,٥٨	٠,٥١
التأثير غير المباشر	٠,٢٤٩	٠,٢٣٣	٠,١٥٩

ومن جدول (٣٤) يتضح ما يلي:

- يوجد تأثير غير مباشر دال إحصائياً لفعالية الذات على الابداع الاداري عن طريق حالة التدفق في بيئة العمل كمتغير وسيط.
- يوجد تأثير غير مباشر دال احصائياً للتفاؤل على الابداع الاداري عن طريق حالة التدفق في بيئة العمل كمتغير وسيط .
- يوجد تأثير غير مباشر دال احصائياً للصمود على الابداع الاداري عن طريق حالة التدفق في بيئة العمل كمتغير وسيط.

وتلخيصاً للنتائج السابقة يمكن القول بصفة عامة إن النتائج دعمت صحة هذا الفرض والذي يشير إلى اختلاف التأثيرات المباشرة لرأس المال النفسي الإيجابي على السلك الإداري الإبداعي عن التأثيرات غير المباشرة بعد توسط حالة التدفق كمتغير وسيط، وهذا يؤكد على أن النموذج التوسطي لتفسير العلاقة بين متغيرات رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل والسلوك الإداري الإبداعي يعد من أكثر النماذج ملاءمة في تفسير العلاقة.

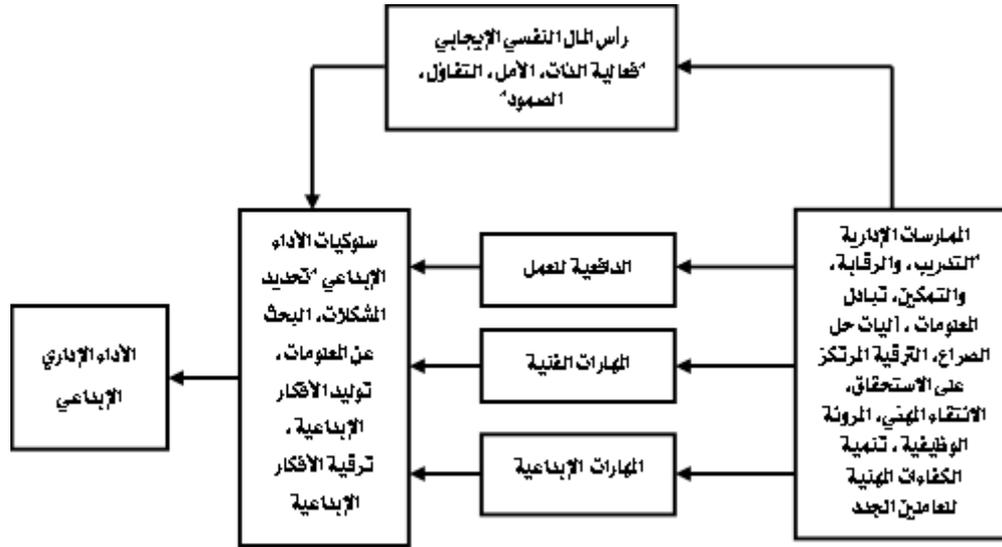
وتدعم هذه النتيجة نتائج الدراسات المشابهة التي تناولت حالة التدفق كمتغير وسيط للعلاقة بين متغيرين؛ مثل دراسة (Zubair & Kamal, 2015) والتي أفادت بأن رأس المال النفسي الإيجابي والتدفق المتعلق بالعمل والإبداع لدى العاملين تمثل معاً علاقات ارتباطية

جوهرية دالة، وأن متغير التدفق يتوسط شكل العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والإبداع في بيئة العمل سواء كان إبداعًا إداريًا أو إبداعًا أدائيًا إنتاجيًا. كما توصلت نتائج دراسة كل من (موسى يونس، ٢٠٠٠، محمد عبد الغني هلال، ١٩٩٧، وفاء محمد مصطفى، ٢٠٠١) إلى أن المديرين المبدعين يتميزون بمجموعة من الخصائص الدافعية والشخصية والعقلية منها الميل للمخاطرة، وتقبل الغموض، والميل للدعابة، وتحويل الأزمات إلى فرص للتعلم، والالتزام الشخصي تجاه العمل، وتحليل احتمالات النجاح بدقة، والتمتع بروح المبادرة، والثقة بالنفس، والتأمل، والقدرة على التكيف، والميل للبحث والتحقيق، والانفتاح على الخبرات الجديدة، والاعتماد على التفكير التباعدي، والاستقلال في التفكير، وهي خصائص متضمنة في متغيرات الدراسة الحالية وتمثل مؤشرات لرأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق ورشاقة التعلم.

كما أشارت نتائج دراسات (Amabile, Barsage, Mueller, & Staw, 2005; George & Zhou, 2001; Ambrose & Kulik, 1999) إلى أن العملية الإبداعية في مجال العمل تتعلق بالتوصل إلى أفكار إيجابية جديدة ومثمرة لتغيير النواتج والخدمات بأساليب إدارية غير تقليدية لتحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الجودة، وأن المحدد الأساسي لهذه العملية المصادر النفسية الإيجابية التي تتوافر للمديرين وأهمها فعالية الذات، والأمل، والتفاؤل، والصمود.

وأكدت نتائج دراسة (Gong, Huang & Farh, 2009) على وجود علاقات ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا بين مكون فعالية الذات وما يقترن به من اعتقادات الجدارة والافتقار الشخصي والسلوك الإبداعي في بيئة العمل.

ويمكن فهم طبيعة العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي بمكوناته الأربعة على ضوء نموذج الممارسات الإدارية الإبداعية وفق التصور الذي توصل إليه (Gupta, 2013) كم في الشكل التالي:



شكل (١٢) نموذج العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الإداري الإبداعي

وكشفت نتائج دراسة (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012) عن أن القيادة الأصيلة عاملاً أساسياً في التنبؤ بالأداء الإبداعي للعاملين، إما بصورة مباشرة أو من خلال الدور الوسيط لحالة التدفق، وأكدت الدراسة صحة التوجهات النظرية التي تفيد بأن التفاعل بين القيادة الأصيلة ورأس المال البشري المحدد الأساسي للإبداع الوظيفي للعاملين؛ فضلاً عن تحسين الفعالية التنظيمية العامة للمؤسسات.

كما تتسق نتائج الدراسة الحالية ما أفادته نتائج دراسة (Larry, 1998) من أن تعايش العاملين مع حالة التدفق في بيئة العمل يؤثر بصورة دالة على الرضا الوظيفي وتحسين الدافعية العامة للعمل، والروح المعنوية الإيجابية في العمل؛ فضلاً عن الإبداع في الممارسات والمهام الإدارية.

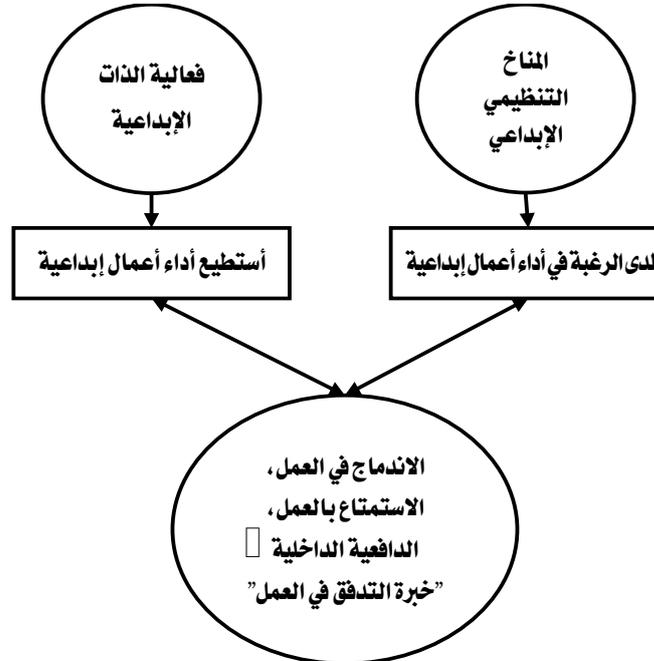
ومع ما كشفت عنه نتائج دراسة (Tierney & Farmer, 2002; Sweetman, Luthans, Avey & Luthans, 2011) من وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين مكونات رأس المال النفسي والإبداع بصفة عامة والتدفق في بيئة العمل ودراسة (Jackson, et al., 2002) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التدفق ومفهوم الذات وفعالية الذات.

ويفسر الباحثان هذه النتيجة كذلك بأن الفرد الذي يمتلك عتاداً نفسياً متمثلاً في الجدارة والاقتدار والثقة في قدراته والمدفوع داخلياً يجد المتعة والسعادة فيما يقوم به من أعمال كما أن التدفق حالة تحدث نتيجة تفاعل عوامل شخصية فردية كالتفاؤل والأمل والصمود والكفاءة الذاتية.

وبينت نتائج دراسة (Baron, Franklin & Hmieleski, 2013) أن ارتفاع مستوى رأس المال النفسي الإيجابي لدى المديرين من يؤدي إلى تمكينهم من التعامل الفعال مع ضغوط العمل وحل مشكلاته بصورة إبداعية؛ فضلاً عن علاقته بشعورهم بالنتعم النفسي والعافية النفسية العامة.

وكشفت نتائج دراسة (Nego, Foley, Ji & Loi, 2014) عن أن أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي خاصة فعالية الذات والأمل والتفاؤل تؤثر بصورة دالة الرضا المهني والأداء الإبداعي في بيئة العمل. وكذلك يمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً في ضوء ما كشفت عنه نتائج دراسة (Csikszentmihalyi, 2004; Britton, 2008) من أن خبرة التدفق في بيئة العمل تسهم بصورة أساسية في تحقيق الأهداف التنظيمية؛ من خلال دورها في رفع معامل الإنتاجية الوظيفية للعاملين؛ فضلاً عن علاقتها بالتجديد والأداء الإبداعي على المستوى الإداري.

كما أن مفهوم الحيوية الابتكارية أو التجديدية **innovation vitality** في علاقته بخبرة التدفق لا تتأثر فقط بمستوى الدافعية الداخلية للشخص، بل تتحدد كذلك وفقاً لمستوى قدراته، وأن الأداء الإبداعي للفرد دالة وفقاً لذلك في جزء منه لإدراك الشخص التوازن بين قدراته وطبيعة مهام العمل وتحدياته، فمع هذا الإدراك يزداد معامل اندماجه في هذا العمل مع توقعه النجاح والتميز (Csikszentmihaly, 2000) ويمكن التمثيل لهذه العلاقة في الشكل التالي:



شكل (١٣) العلاقة بين خبرة التدفق والإبداع التنظيمي

وأخيراً يمكن القول إنه ومن الناحية النظرية تتسق نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بالنموذج البنائي المثبت مع الإطار المرجعي المعتمدة عليه الدراسة الحالية والذي يتمثل فيما يلي:

١- نظرية "العتاد النفسي" psychological resource theory (Hobfoll 2002)

والتي تؤكد في افتراضاتها المركزية على حتمية التعامل مع العتاد أو المصادر النفسية للفرد في بيئة العمل كتجليات لتكوينات نفسية بؤرية أو مجموعة من المصادر المتكاملة الدافعة باتجاه الإبداع، وبالتالي تأتي وجاهة الربط بين متغيري "رأس المال النفسي الإيجابي في تفاعله مع حالة التدفق في بيئة العمل" كعوامل تسهم في الإبداع الإداري ضمن متغيرات أخرى بطبيعة الحال. وهذا ما أكد عليه أنصار نظريات العتاد أو المصادر (Rini, Dunkel-Schetter, Wadhwa & Sandman 1999) والتي تشير إلى أن مستويات عتاد الفرد من: فعالية الذات، التفاؤل، الصمود، والأمل هي مصادر نفسية أساسية لإدارة وتفعيل وتعديل المصادر الأخرى أو صيغ رأس المال الأخرى لتحقيق النواتج المرغوبة على المستوى الفردي والجماعي.

٢- نظرية التدفق Flow Theory: وفقاً لتصورات ميهالي تشكزنتميهالي، إذ وفقاً لطبيعة

هذه النظرية فإن التدفق في بيئة العمل يعد محددًا مركزيًا من محددات الأداء الإبداعي المقترن بحالة الابتهاج بالعمل وبالتالي تحقق الهناء الذاتي فيه، وينظر إلى التدفق في العمل كحالة تتحقق عندما تكون قدرات الشخص وإمكانياته وقدراته مرتفعة وفي نفس الوقت يتعامل مع مهام وتحديات عمل مرتفعة، ومن هنا يكمن في حالة التدفق بذاته ما يعرف بالإثابة والتعزيز الداخلي بدلاً من التوجه للعمل تحت إلحاح الكسب المالي أو الترقى الوظيفي؛ وبالتالي فإن الاستغراق في العمل وفقاً لحالة التدفق من موجبات الإبداع والوصول إلى الأداء النفسي الوظيفي الأمثل.

(Csikszentmihalyi, 1996, 2003; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002)

وتأسيساً على هذا التحليل يمكن تفسير اتجاهات التأثير والتأثر بين متغير رأس المال النفسي الإيجابي، والتدفق في بيئة العمل والإبداع الإداري كدالة للتفاعل بين رأس المال النفسي الإيجابي وفقاً لنظرية العتاد النفسي، والتدفق في بيئة العمل وفقاً لنظرية التدفق.

توصيات ومضامين تربوية:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية من نتائج وفي ضوء تأصيل مفاهيم الدراسة الحالية والمتمثلة في رأس المال النفسي الإيجابي، وحالة التدفق في بيئة العمل والسلوك الإداري الإبداعي، وفي ضوء النموذج المستخدم في الدراسة الحالية؛ فإنه يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- ١- توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى أن رأس المال النفسي الإيجابي يلعب دوراً مهماً في تدعيم الإبداع الإداري لدى منسوبي النسق الإداري بالمدارس، ومن ثمَّ يتطلب ذلك زيادة الجهود في إثراء مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي بمكوناته المختلفة لدى الكادر الإداري العاملين بالمدارس بصفة خاصة، والعمل على تطويره بما يدعم السلوك الإداري الإبداعي لديهم وبالتالي يمكن أن تتحسن عمليات الإدارة المدرسية.
- ٢- أشارت نتائج الدراسة الحالية أيضاً إلى أن حالة التدفق في بيئة العمل تلعب دوراً وسيطاً مهماً بين المتغيرات النفسية والسلوك الإداري الإبداعي لدي مديري المدارس، الأمر الذي يستدعي معه التركيز على هذا المتغير لتحسين بيئة العمل وتحقيق نتائج إيجابية في البيئة التعليمية بداية من الإدارة وحتى الطلاب داخل المدارس.
- ٣- عمل برامج إرشادية وتدريبية للعاملين بالنسق الإداري بالمدارس بصفة عامة والتربية والتعليم بصفة خاصة لإثراء مفهومي رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق في بيئة العمل من خلال تدريب العاملين بالنسق الإداري على مواقف تدريبية واقعية على كيفية أن يتبنى الفرد توجهاً إيجابياً في الحياة قائماً على الأمل والتفاؤل والاستمتاع بكل ما يقوم به من أعمال وعدم انتقاد ذاته أو لومها.
- ٤- تدعيم فهم ووعي العاملين بالنسق الإداري بمفاهيم فعالية الذات والأمل والتفاؤل والصمود والتدريب على كيفية مواجهة مواقف الفشل والإخفاق والإحباط والتحديات التي يتعرضون لها في مواقف اتخاذ القرارات داخل المدارس وكيفية تخطي هذه التحديات والتغلب على هذه المشكلات وذلك من خلال لقاءات إرشادية وتدريبية واقعية.
- ٥- تدعيم فهم ووعي العاملين بالنسق الإداري بمفاهيم الاستغراق في العمل والاستمتاع به والتوجه الدافعي الداخلي لإنجاز الأعمال مع التركيز كليا عن عمد على الخبرة الأدائية الحالية للتوصل لمنتج إبداعي وذلك من برامج تدريبية مخصصة لذلك.

بحوث مستقبلية مقترحة:

ونظراً لأهمية موضوع الدراسة الحالية بما تناولته من متغيرات نفسية مهمة، واستكمالاً للجهود المبذولة في هذا المجال من اجل تحقيق فهم اعمق ورؤية أشمل وأوسع لمفاهيم رأس المال النفسي الإيجابي وحالة التدفق والسلوك الإداري الإبداعي وعلاقة هذه المتغيرات ببعض المتغيرات الشخصية الأخرى، فإن الباحثين يقترحان القيام بالدراسات المستقبلية التالية:

١- رأس المال النفسي الإيجابي: ماهيته وأبعاده ومتعلقاته وتطبيقاته في مجال منظمات التعليم والتعلم "دراسة في بناء المفهوم".

٢- النمذجة البنائية للإبداع التنظيمي على ضوء رأس المال النفسي الإيجابي وفعالية الذات الإبداعية والمناخ التنظيمي.

٣- البنية العاملية والتحليل التمييزي لرأس المال النفسي على ضوء بعض المتغيرات المعرفية وغير المعرفية. "دراسة سيكومترية".

٤- مستويات رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين بالإدارات التعليمية على ضوء عوامل الشخصية الكبرى والسلوك التوكيدي والأساليب الإدارية.

٥- فعالية برنامج إرشادي قائم على نظرية التدفق في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي.

٦- أساليب مواجهة الضغوط الإدارية على ضوء مستويات رأس المال النفسي وحالة التدفق لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي.

مراجع الدراسة

المراجع العربية:

- إبراهيم أحمد أبو جامع (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، رسالة دكتوراه ، الجامعة الأردنية، عمان.
- أحمد الخطيب، وعادل معاينة عادل (٢٠٠٦). الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة. جدارا للكتاب العالمي، الأردن: عمان
- أمال مصلح رمضان (٢٠٠٦). "ممارسات الإبداع لدى القيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بالمدينة المنورة (تصور مقترح)" ، مجله كلية التربية ، العدد الثلاثون (الجزء الثالث) "جامعة عين شمس.
- أمجد بوزيان تيغزة (٢٠١٢). التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي. عمان: دار المسيرة.
- تركي عبد الرحمن لحقباي. (١٤١٨هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير ، الرياض: جامعة الملك سعود.
- رامي محمود عبابنة، رامي إبراهيم الشقران (٢٠١٣). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.
- سالم الفحطاني (٢٠٠٢). المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، ١٤، ٢، ٣٢٧-٣٧٣.
- سعد على العنزي، إبراهيم خليل إبراهيم (٢٠٠٨). رأس المال النفسي الإيجابي: منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٨، ٦٥، ١-٣١.
- سليم إبراهيم الحسنية (٢٠٠٦). إطار عمل منطقي للإدارة بالإبداع. إصدارات المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق.
- سيزلاقي، أندرو د. و والاس، مارك ج (١٩٩١). السلوك التنظيمي والأداء. (ترجمة) : علي محمد عبد الوهاب، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- طاهر محسن الغالبي، السيد وائل إدريس (٢٠١٠). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي : دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. دراسات إدارية، ٣، ٦، ١٥٠-١٨٣.

عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين (٢٠٠٧). أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة. مجلة جامعة أهل البيت، ١، ٥، ٧-٤٤.

عبد المحسن نعساني (٢٠٠٨). اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية بسوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٠، ١، ٦٧ - ٨٧.

عبد المعطي عساف (١٩٩٥م). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري، مسقط، ٦٢، ٢٩-٥٤.

عبدالله محمد العواد (٢٠٠٥). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

عزيب موسى محمد الحربي (٢٠٠٣). أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.

على السلمى (٢٠٠٧). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

على رزاق العابدي (٢٠١٢). الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين. مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٤، ١٤٧-١٧٤.

على سعيد المطري (٢٠١٤). أساليب تطوير الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية. الندوة السنوية الخامسة لدول الخليج العربي، "التربية المقارنة: موقع المواطن على الصعيد الدولي: وجهات نظر مقارنة في اللغة والهوية والسياسة والممارسة. في كلية دبي للطالبات، كليات التقنية العليا دبي، الإمارات العربية المتحدة، ٦٦-٧٦.

عمرو حامد (٢٠٠٧). الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، مؤتمر "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات العامة والخاصة"، القاهرة، ١٣٣ - ١٦٥.

ماهر أحمد محمد، عمر محمد مرسى (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، ١٨، ٢، ٢٧١ - ٣٣٣.

محمد عبد الغني هلال (١٩٩٧). مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعًا. القاهرة: مركز تطوير الإدارة والتنمية.

مروان درويش (٢٠٠٦). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين. بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن.

موسى يونس (٢٠٠٠). التفوق الإداري. الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

ناديا حسين أيوب (٢٠٠٧). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية ، مجلة الإدارة العامة، الرياض، ٤٠، ١ - ٥١.

هالة أمين مغاوري (٢٠٠٤). الإبداع الإداري مدخل لفعالية إدارة التغيير في إدارة المدرسة الثانوية العامة "، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.

وفاء محمد مصطفى (٢٠٠١). أسرار التميز والنجاح و مهارات التميز. بيروت: دار ابن حزم.

يوسف موسى سبتي (٢٠١٤). تأثير رأس المال النفسي الايجابي في الاداء الابداعي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية.

المراجع الأجنبية:

Abbas, M. & Raja, U. (2015). Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress. **Canadian Journal of Administrative Sciences (CJAS)**. 32, 2, 128-138.

Alessandri, G., Borgogni, L., Mitidieri, G. & Consiglio, C. (2015). Psychometric Properties of the Italian Version of the Psychological Capital Questionnaire: The Italian Version of PCQ. **International Journal of Selection and Assessment**, 23(2): 149- 159.

Al-hajaya, S. & Al-roud, A. (2011). The Administrative Creativity Skills of the Public Schools Principals in Tafila Directorate of Education. **International Journal of Educational Sciences**, 3,1, 1-7.

Amabile, T. & Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity during Downsizing. **Academy of Management Journal**, 42(6):630-640.

- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), **Research in Organizational Behavior**.10 (pp. 123–167). Greenwich, CT: JAI Press
- Amabile, T. (2006). How to kill creativity. In Henry, J, (Ed.), **Creative Management and Development**, (3eds), (PP: 18- 24), London, SAGE, Publications Inc.
- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, N. (1987). The creative environment scales: The work environment inventory. **Creativity Research Journal**, 2, 231-254
- Amabile, T., Barsage, S., Mueller, J. S., & Staw, B. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, 39, 1154-1184.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2009). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. **Journal of Management**. DOI:10.1177/0149206308329961.
- Avey, J. B., Patera, J. K., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 13,2, 42-60.
- Avey, J., Luthans, F. & Youssef, C. (2008). **The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors**.
- Avey, J.B., Luthans, F., and Jensen, S.M. (2009), 'Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resource Management*, 48, 677-693.
- Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M., Palmer, N.F (2010). Impact of positive psychological capital on employee well being overtime. Management Departement Faculty Publication. Paper 55. http://digitalcommons.unl.edu/management_facpub/55.

- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. **Journal of Vocational Behavior**, 66, 26–44.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. **Journal of Vocational Behavior**, 72, 400–414.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. **Career Development International**, 13, 209–223.
- Bandura, A. (1997), **Self-efficacy: The Exercise of Control**. New York: Freeman
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. **Annual Review of Psychology**, 52, 1–26
- Barkhuizen, E.N., & Stanz, K.J. (2010). Linking organisational energy and individual well-being: The Influence of Leader's Talent Mindset. Paper published in the peer reviewed conference **proceedings of the 12th Annual Conference of Global Business and Technology Association**, Kruger National Park, South Africa, 5-9 July, pp. 50-57, Gbata, USA
- Baron, R., Franklin, R. & Hmieleski, K. (2013). Why Entrepreneurs Often Experience Low, Not High, Levels of Stress The Joint Effects of Selection and Psychological Capital. **Journal of Management**, 20,(2), 1-27.
- Baumann, N., & Scheffer, D. (2010). Seeking flow in the achievement domain: The achievement flow motive behind flow experience. **Motivation and Emotion**, 34.
- Beghetto, R. A., & Kaufman, J. C. (2011). Teaching for creativity with disciplined improvisation. In R. K. Sawyer (Ed.), **Structure and improvisation in creative teaching** (p. 94–109). Cambridge University Press.
- Bono, J. E., & Colbert, A. (2005). Understanding Responses to Multi-Source Feedback: The Role of Core Self-evaluations. **Personnel Psychology**, 58, 171-203.

- Britton, K. (2008). "**Flowing Together**". Positive Psychology News Daily.
- Bucăța, G. (2018). The Challenges Of Organizational Management. **Land Forces Academy Review**, 4(94): 275 – 281.
- Carless, S. A. (2008). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? **Journal of Business and Psychology**, 18(4), 405-406.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). **The leadership pipeline: How to build the leadership powered company**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chen, G., Gully, S. M., Whiteman, J. A., & Kilcullen, R. N. (2000). Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. **Journal of Applied Psychology**, 85, 835–847.
- Choi, J. N. (2004). Individual and contextual predictors of creative performance: The mediating role of psychological processes. **Creativity Research Journal**, 16, 187-199.
- Coert, V. (2012). Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning. Corporate Leadership Council. (2005). **Realizing the full potential of rising talent**. Washington, DC: Corporate Executive Board.
- Combs, G., Clapp-Smith, R. & Nadkarni, S. (2010). Managing BPO Service Workers in India: Examining Hope on Performance Outcomes. **Human Resource Management**, 49(3):457-476.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). **Flow the psychology of the optimal experience: steps toward enhancing the quality of life**. New York, NY: HarperCollins Publishers. - See more at: <http://www.psychologyafrica.com/2011/06/a-practical-guide-to-flow/#sthash.5Hom8zUc.dpuf>
- Csikszentmihalyi, M. (1996). **Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention**. New York: HarperCollins.

- Csikszentmihalyi, M. (1997). **Creativity: flow and the psychology of discovery and invention**. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). **Beyond boredom and anxiety: experiencing flow in work and play**. New York, NY: Jossey-Bass Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). **Good business, leadership, flow, and the making of meaning**. New York: Viking.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). **Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning**. Penguin Publishing Group.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (2006). **A life worth living: contributions to positive psychology**. New York, NY: Oxford University Press.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. **Journal of Personality and Social Psychology**, 56, 815–822.
- Csikszentmihályi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2005). Flow. In A. J. Elliot, C. S. Dweck (Eds.), **Handbook of competence and motivation** (pp. 598-608). New York: Guilford Publications.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hollenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 62(2), 119-130.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). ‘The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, **Psychological Inquiry**, 11, 227-268.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: the moderating role of conscientiousness. **Journal of Occupational, Health Psychology**, 11, 266-280.
- DeVries, D., & Kaiser, R.B. (2003). Going sour in the suite. **Paper presented at the Maximizing Executive Effectiveness workshop**, Miami, FL.

- Dewett, T. (2007), 'Linking Intrinsic Motivation, Risk-Taking, and Employee Creativity in an R&D Environment', *R&D Management*, 37, 197-208.
- Donaldson, S. & Ia Ko, (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. **The Journal of Positive Psychology**, 5, 3, 177–191.
- Eder P., & Sawyer J. (2008). The Power to be Creative at Work: Examining the Componential Model of Employee Creativity. **Paper presented at the Eastern Academy of Management Annual Conference in Washington, DC.**
- Eisenberge, R., Jones, J., Stinglhambe, F., Shanock, L. & Randall, A. (2005). Flow experiences at work: for high need achievers alone?. **Journal of Organizational Behavior**, 26, 755–775.
- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2001). Incremental effects of reward on creativity. **Journal of Personality and Social Psychology**, 81, 728–741.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 86, 42–51.
- Eisenhardt, K. (1999). Strategy as strategic decision-making. **Sloan Management Review**, 40(3): 65-72.
- El-Kassas, M.M.(2008). Environment of Human Capital Investment: A Field Study on an Egyptian Village, **The 3rd International Scientific Conference on Environment**, University of the South Valley - Egypt - November 2008, pp. 54-69.
- Ellis, G. D., Voelkl, J. E., & Morris, C. (1994). Measurement and analyses issues with explanation of variance in daily experience using the flow model. **Journal of Leisure Research**, 26, 256–337.
- Emerson, H. (1998). Flow and occupation: a review of the literature. **Canadian Journal of Occupational Therapy**, 65, 37–44.
- Fahri, K. (2010). Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. **Journal of Business Ethics**, 94(1): 89-106,

- Fleishman, E. & Hunt, J. (1973). Twenty Years of Consideration and Structure. Current Developments in the Study of Leadership: A Centennial Event Symposium Held at Southern Illinois University at Carbondale. **Southern Illinois University Press**, 1, 13-26.
- Fullagar, C.J., & Kelloway, K. (2009). 'Flow' at work: An experience sampling approach. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. (82), Iss. (3), PP: 595-615.
- Gable, S.L., & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? **Review of General Psychology**, 9, 2, 103–110.
- Gaggioli, Mazzoni, Milani & Riva, (2013). **The creative link: Investigating the relationship between social network indices, creative performance and flow in blended teams. Computers in Human Behavior**.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. **Psychological Bulletin**, 112, 310–329.
- Ghani, J. & Deshpande, S. (1994). Task Characteristics and the Experience of Optimal Flow in Human-Computer Interaction. **The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied**, 128(4):381-391.
- Ghani, J. (1995) "Flow in Human Computer Interactions: Test of a Model," in Carey, J. (Ed.), **Human Factors in Information Systems: Emerging Theoretical Bases**. (pp 291-311). New Jersey: Ablex Publishing Corp.
- Gong, Y., Huang, J.C., & Farh, J. L. (2009), 'Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy, **Academy of Management Journal**, 52, 765-778.
- Görgens-Ekermans, G., & Herbert, M. (2013). Psychological capital: Internal and external validity of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) on a South African sample. **SA Journal of Industrial Psychology**, 39(2): 1- 12.

- Gracia, E., Salanova, M., Grau, R. & Cifre, E. (2013). How to enhance service quality through organizational facilitators, collective work engagement, and relational service competence. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 22, 1, 42-55.
- Grande, M. & Grande, C. (2007). Gender differences in creative thinking. **Personality and Individual Differences**, 43. 1137–1147.
- Gupta, v. (2012). **Psychological Capital as a Mediator of the Relationship between Leadership and Creative Performance Behaviors: Empirical Evidence from the Indian R&D Sector**. Indian Institute of Management Calcutta Press.
- Gupta, V. (2013). **Development of a Causal Framework Linking High Performance HRM Practices, Positive Psychological Capital, Creative Behaviors and Performance**. Indian Institute of Management Ahmedabad-380 015 , India.
- Hackman, J., Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers in the 2st century. **The Academy of Management Executive**, 10, 8-16.
- Heylighen, F. (2011). **Characteristics and Problems of the Gifted: neural propagation depth and flow motivation as a model of intelligence and creativity** , <http://pespmc1.vub.ac.be/HEYL.html>
- Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. **Review of General Psychology**, 6, 307–324.
- Hoffman, D.L. & Novak, T.P.(1996), "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations," **Journal of Marketing**, 60 (July), 50-68.
- Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. **Review of General Psychology**, 9, 169-180.
- Hoque, K. (2007). Principals Managerial Ability Under School based Management and its relationship with School Improvement: A study in city secondary schools of Bangladesh.

- Hsu, Hou & Fan (2011). Creative Self-Efficacy and Innovative Behavior in a Service Setting: Optimism as a Moderator. **Journal of Creative Behavior**, 45,4, 258-271.
- Jackson, S. A., & Eklund, R. C. (2002). Assessing flow in physical activity: The Flow State Scale-2 and Dispositional Flow Scale-2. **Journal of Sport & Exercise Psychology**, 24, 133-150.
- Jackson, S. A., P. R., Marsh, H. W., & Smethurst, C. J. (2002). Relationship between flow, self-concept, psychological skills, and performance. **Journal of Applied Sport Psychology**, 13(2), 129-153.
- Jena , B. (2011). Managerial Creativity and work Motivation of Secondary School Tribal Teachers in Relation to Their occupational self-efficacy. **International Journal of Research in Commerce & Management**, 2, 10, 67- 71.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Werner, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. **Journal of Applied Psychology**, 87, 765-780.
- Kacmar, K. M., Collins, B. J., Harris, K. J., & Judge, T. A. (2009). Core self-evaluations and job performance: The role of the perceived work environment. **Journal of Applied Psychology**, 94, 1572-1580.
- Kaiser, R. B& Craig, S. B. (2005). Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research. **The Psychologist-Manager Journal**, 14, 76-91.
- Kaplan, R., & Kaiser, R. (2006). **The versatile leader: Make the most of your strengths—without overdoing it**. San Francisco: Pfeiffer.
- Karakas, F. (2010). Positive management education: creating creative minds, passionate hearts, kindred spirits. **Journal of Management Education**, 35,2,198–226.
- Kaufman, B. (2011). **The Creative 'Flow': How to Enter That Mysterious State of Oneness**. The Huffington Post Sat, 26 Nov 2011 21:47 UTC.

- Kontoghiorghes, C., & Frangou, K. (2009). The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. **SAM Advanced Management Journal**, 74(1), 29- 39.
- Larry, F. (1998). An Examination of Teachers' Flow Experiences, Efficacy, and Instructional Leadership in Large Inner-City and Urban School Districts. **Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association** (San Diego, CA, April 13-17, 1998).
- Larson M, Luthans F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 13, 44–61.
- Leenders, R., van Engelen, J., & Kratzer, J. (2003). Virtuality , communication, and new product team creativity : A social network perspective. **Journal of Engineering and Technology Management**, 20: 69–92.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. **Leadership Quarterly**, 19, 161-177.
- Li-wei He (2013). **Organizational Innovative Climate, Innovative Behavior and the Mediating Role of Psychological Capital: The Case of Creative Talents**.
- Luthans F., & Youssef, C.M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage, **Organizational Dynamics**, 33(2), 143-160.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths, **Academy of Management Executive**, 16, 57-72.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. **Academy of Management Executive**, 16, 57–72.

- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 23,6, 695–706.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron & J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.). **Positive organizational scholarship** (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. **Journal of Management**, 33, 321–349.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. J. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. **Journal of Organizational Behavior**, 27, 387–393.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. **Personnel Psychology**., 60, 541–572.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., & Avey, J.B. (2008). Supportive climate and organizational success: The mediating role of psychological capital. **Journal of Organizational Behavior**, 29, 219-238.
- Luthans, F., Youssef, C.M., and Avolio, B.J. (2007). **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**. New York: Oxford University Press.
- Magolego. H., Barkhuizen, E.N. & Lesenyeho, D.L. (2013). Talent Management and Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. In S.M. Lee & G. Roodt (Eds.), **30th Pan Pacific Conference**, Johannesburg, South Africa (pp. 132-135),
- Magyaródi, T., Nagy, H., Soltész, P., Mózes, T. & Oláh, A. (2013). Psychometric properties of a newly established flow state questionnaire. **The Journal of Happiness & Well-Being**, 1,2, 85-96.
- Makikangas, A. , Bakke, A., Aunol, K. & Demerouti, E. (2010). Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, (2010), 83, 795–814 .

- Martin, A.J. (2005). The role of positive psychology in enhancing satisfaction, motivation, and productivity in the workplace. **Journal of Organizational Behavior Management**, 24, 113–133.
- Masten, A. & Reed, M. (2002). **Resilience in development**. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (p. 74–88). Oxford University Press.
- Masten, A. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. **American Psychologist**, 56(3), 227–238.
- Matthews, J. (2008). **Developing Creative Capital: What can we learn from the workplace?**. In *Proceedings Creating Value: Between Commerce and Commons*, Brisbane.
- McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). **The lessons of experience: How successful executives develop on the job**. New York: Free Press.
- Mishra, L. & Singh, A. (2010). Creative Behaviour Questionnaire: Assessing the Ability of Managers to Produce Creative Ideas. **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, 36,1, 115-121.
- Mpofu, L., & Barkhuizen, E.N. (2013). The Impact of Talent Management Practices on Employees in a Government Institution. In S.M. Lee & G. Roodt (Eds.), *30th Pan Pacific Conference, Johannesburg, South Africa* (pp. 129-131) ISBN: 1-93,1649-27-3. PPBA.
- Mtila, J., Barkhuizen, E.N. & Mokgele, R. (2013). Exploring the Application of Talent Management Practices in a Local Government Institution. In S.M. Lee & G. Roodt (Eds.), *30th Pan Pacific Conference, Johannesburg, South Africa* (pp. 66-68) ISBN: 1-93, 931649-27-3. PPBA
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), **Handbook of positive psychology** (pp. 89–105). Oxford: Oxford University Press.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2005). The concept of flow. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), **Handbook of positive psychology** (pp. 89–105). New York: Oxford University Press.

- Nego, H. Foley, S., Ji, M. & Loi, R. (2014). Inking Gender Role Orientation to Subjective Career Success The Mediating Role of Psychological Capital. **Journal of Career Assessment**, 22,2, 290-303.
- Nelson, D.L., & Cooper, C.L. (2007). Positive organizational behavior: An inclusive view. In D.L. Nelsokn & C.L. Cooper (Eds.), **Positive organizational behavior** (pp. 3–8). London: Sage.
- Nelson, D.L., & Cooper, C.L.E. (2007). **Positive Organizational Behavior**. London: SAGE Publications.
- Nielsen, K & Cleal, B. (2010). "Predicting flow at work: investigating the activities and job characteristics that predict flow states at work". **Journal of Occupational Health Psychology**, 15 (2): 180–90.
- Nies, A. (2010). Personal retrospective : Self – acquaintance and agility.
- Niles, S. G. (2011). Career flow: A hope-centered model of career development. **Journal of Employment Counseling**, 48, 173-175.
- O'Reilly, C. & Tushman, M. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. **California Management Review**, 33(4): 1- 18.
- Page & Donohue (2004). **Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct**. Business and Economics department, Monash University Press.
- Park, C (2003). The Psychology of Religion and Positive Psychology. **psychological of Religion Newsletter**, 28 , 4, 1-20.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high technology start-up and established firms. **Journal of Management**, 35, 348-368.
- R Rini, C. K., Dunkel-Schetter, C., Wadhwa, P. D., & Sandman, C. A. (1999). Psychological adaptation and birth outcomes: the role of personal resources, stress, and sociocultural context in pregnancy. **Health Psychology**, 333- 345.

- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. **Journal of Business Research**, 65, (3)429–437.
- Rothwell, W.J. & Sullivan, R.L, (2005). **Practicing Organization Development: A guide for Consultants**, 2nd. Ed. Pfeiffer: Wiley & Sons.
- Ryan, R M.& Frederick, C (1997). On Energy, Personality, and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-Being. **Journal of Personality**, 65 (3): 529–565.
- Sahoo, F. & Sahu, R. (2009). The role of flow experience in human happiness. **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, 35(spec iss), 40-47.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), **Research in social issues in management** (pp. 135–177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, 3, 71–92.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). UWES – utrecht work engagement scale: test manual. **Department of Psychology**, Utrecht University, Utrecht, available at: www.schaufeli.com.
- Schneider, S.L. (2001). In Search of Realistic Optimism. **American Psychologist**, 56, 250-263.
- Scratchley, L. & Hakstian, R. (2001). The Measurement and Prediction of Managerial Creativity. **Creativity Research Journal**, 13, 2-3, 367-384.
- Scratchley, L. (2009). Managerial creativity : the development and validation of a typology and predictive model. **Doctor of Philosophy – PhD**, Psychology, University of British Columbia.

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. **American Psychologist**, 55, 5–14.
- Seligman, M.E.P. (1998). **Learned Optimism**. New York: Pocket Books.
- Shaikh, S. (2012). A Comparative Study of Managerial Creativity of Principals of Arts and Science Colleges of Aurangabad City. **The International Journal of Indian Psychology**, 2(2):84-90
- Shalley, C.E., and Perry-Smith, J.E. (2001), 'Effects of Social-Psychological Factors on Creative Performance: The Role of Informational and Controlling Expected Evaluation and Modeling Experience, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 84, 1-22.
- Snyder, C.R. (2002). Hope Theory: Rainbows in the Mind. **Psychological Inquiry**, 13, 249-276.
- Sosiak, J. Kahai, S. & Avolio, B. (1999). Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems, the mediating role of optimal flow. **Journal of Creative Behavior**, 33,4, 227-256.
- Stacey, R. (1999). **Complexity and Creativity in Organizations**. San Francisco: Berrett- Koehler.
- Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. **Creativity Research Journal**, 18, 87-98.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. **Human Development**, 34, 1-31.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J.B., and Luthans, B.C. (2011). Relationship between Positive Psychological Capital and Creative Performance. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 28, 4-13.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. **Academy of Management Journal**, 45,1137-1148.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. **Personnel Psychology**, 52, 591–620.

- Veenhoven, R. (1984). **Databook of Happiness**. Reidel Publishing Company, Dordrecht.
- Vorster, P. (2012). Flow: **A practical guide to Flow**. Available at: <http://www.psychologyafrica.com/2011/06/a-practical-guide-to-flow/>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (in press). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. **Journal of Applied Psychology**. 95(3), 517–529.
- Wang & Lee (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects. **Group & Organization Management**, 34, 3 , 271-296.
- Whitehead, M. J.(2014). **On Psychological Capital**. Available:<http://changingbehaviours.wordpress.com>
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffen, R.W. (1993) Toward a Theory of Organizational Creativity. **Academy of Management Journal**, 8, 293– 321.
- Yogesh , S. (2012). Managerial creativity in relation to types of schools and biographic variables of secondary school principal, **An International Journal of Education and Applied Social Sciences**, 3,2,205,209.
- Yun, F. R., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. **Academy of Management Journal**, 53, 2,323-342.
- Zubair, A. & Kamal, A. (2015). Work Related Flow, Psychological Capital, and Creativity Among Employees of Software Houses. **Psychological Studies**, 60(3): 321-331.