

أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين

دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت

إعداد

عذاري سعود الهاجري

إشراف

الأستاذ الدكتور

نجم عبد الله العزاوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال


جامعة الشرق الأوسط

2011م

تفويض

أنا الموقعة أدناه "عذاري سعود الهاجري" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عذاري سعود الهاجري

التوقيع: 

التاريخ: 2011 / 12 / 5 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية
باليئة العامة للصناعة في دولة الكويت

وأجيزت بتاريخ 20 / 11 / 2011 م

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	البترا	رئيساً ومشرفاً الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي
	الشرق الأوسط	عضواً داخلياً الدكتور علي محمد عباس
	البترا	عضواً خارجياً الدكتور صباح حميد آغا

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ عليّ بفضلته ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لمشرفي الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزاوي، حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهد أو نصائحه، جزاه الله عني وعن زملائي خير الجزاء. وأتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها. ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العملية، فجزاهم الله عني خيراً.

الإهداء

أهدى هذا الجهد والعمل إلى

من قال بحقهما الله "وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ"

والدي... براً واحساناً

اخواني وأخواتي ... أشقاء وأصدقاء

إخلاصاً ووفاءً

كل من كان له الفضل بمساعدتي في إتمام هذا العمل

جزاه الله خير الجزاء

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	(1 - 1): المقدمة
3	(2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3 - 1): أهمية الدراسة
6	(4 - 1): أهداف الدراسة
6	(5 - 1): فرضيات الدراسة
7	(6 - 1): حدود الدراسة
8	(7 - 1): محددات الدراسة
8	(8 - 1): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	(1 - 2): المقدمة
12	(2 - 2): التمكين
28	(3 - 2): الإبداع
34	(4 - 2): أداء العاملين
49	(5 - 2): الهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت
53	(6 - 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
60	(7 - 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
61	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
62	(1 - 3): المقدمة
62	(2 - 3): منهج الدراسة
62	(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
63	(4 - 3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
65	(5 - 3): أنموذج الدراسة
66	(6 - 3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
67	(7 - 3): المعالجة الإحصائية المستخدمة
68	(8 - 3): صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
70	الفصل الرابع: نتائج الدراسة (التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات)
71	(1 - 4): المقدمة
71	(2 - 4): تحليل نتائج الدراسة
78	(3 - 4): اختبار فرضيات الدراسة
83	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
84	(1 - 5): الاستنتاجات
85	(2 - 5): التوصيات
87	قائمة المراجع
88	أولاً: المراجع العربية
94	ثانياً: المراجع الأجنبية
97	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الجدول
17	أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين	1 - 2
63	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	1 - 3
64	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	2 - 3
69	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	3 - 3
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية التمكين في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت	1 - 4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الإبداع في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت	2 - 4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية أداء العاملين في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت	3 - 4
78	مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت	4 - 4
79	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت	5 - 4
81	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت	6 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الشكل
24	عناصر وخطوات نموذج Marquardt في التمكين	1-2
27	أنموذج Diana Tercy للتمكين	2-2
65	أنموذج الدراسة	1-3

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
98	قائمة بأسماء المحكمين	1
99	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين

دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت

إعداد

عذاري سعود الهاجري

إشراف

الاستاذ الدكتور

نجم عبدالله العزاوي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (32) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (205) موظفين. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل معامل ارتباط بيرسون والانحدار البسيط. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. إيضاح مفهوم التمكين لمسؤولي وأفراد الهيئة العامة للصناعة، من خلال اللقاءات والاجتماعات، والبرامج التدريبية، وورش العمل التي توضح ذلك.

2. إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) في الهيئة العامة للصناعة تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم.

ABSTRACT

The Impact of Empowerment and Innovation in Improving Employee Performance

An Applied Study in Kuwait State Public Authority of Industry

Prepared by
Athari AL-Hajeri

Supervisor

Prof
Najim Abdullah AL-Azawi

This study aimed to investigate the impact of Empowerment and Innovation in Improving Employee Performance in Kuwait State Public Authority of Industry.

In order to achieve the study objectives, the researcher designed a questionnaire consisting of (32) paragraphs to gather the primary data from study sample which consisted of (205) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve the study objectives, such as Person correlation, simple regression. The main conclusions of the study are:

1. There is a significant relationship between Empowerment and Innovation in Kuwait State Public Authority of Industry at level (0.05).
2. There is a significant impact to Empowerment in Improving Employee Performance in Kuwait State Public Authority of Industry at level (0.05).

3. There is a significant impact to Innovation in Improving Employee Performance in Kuwait State Public Authority of Industry at level (0.05).

The main recommendations of the study are:

1. Clarify the concept of empowerment of officials and members of Kuwait State Public Authority of Industry, through interviews, meetings, training programs and workshops that illustrate this.
2. Create an incubator for innovation management, or create so-called (Bank of ideas) in the Public Authority for Industry shall be responsible for supporting and encouraging creative, talented and working to develop creative thinking skills.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1 – 1): المقدمة
- (2 – 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 – 1): أهمية الدراسة
- (4 – 1): أهداف الدراسة
- (5 – 1): فرضيات الدراسة
- (6 – 1): حدود الدراسة
- (7 – 1): محددات الدراسة
- (8 – 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 – 1): المقدمة

شهدت السنوات الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية بتفريعاتها المختلفة، فمنذ الثمانينات الميلادية، ومفهوم التمكين يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين، والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية على المستوى الدولي، لا سيما في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المصاحبة للمنافسة العالمية، إذ تبنت معظم المنظمات الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز والنجاح. وهذا ما يؤكد (ملحم، 2006: 3) من أنه في ظل مسؤولية القيادات عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهيكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة غير ملموسة، فهو بحر من المواقف، والانطباعات، والغرائز، والدوافع التي لا تُرى، وتصبح ملاحظتها وقياسها، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة. ويهتم مفهوم التمكين – الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة – بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات، وبخاصة في العالم العربي الذي يشهد العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في الوقت الراهن، التي تتطلب اتخاذ العديد من الآليات والإجراءات الكفيلة بمواجهتها ومسايرتها لا سيما وأن موضوع تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية التي لم

تحظ حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين في العالم العربي بالقدر الكافي (الجميل، 2008: 1 – 2). ونتيجة لما توصلت إليه دراسة (البشاشة، 2008) بأن للتمكين الإداري دوراً في تعزيز الإبداع من حيث تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات. وهذا ما ينعكس بالنتيجة النهائية على الأداء.

وعليه، إستناداً إلى ما جاء في أعلاه فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

(1 – 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد العنصر البشري محوراً أساسياً في تنمية المنظمات وتطويرها، وهنا يرجع بعضهم جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في علاقات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية في نهايات القرن التاسع عشر الميلادي وبدايات القرن العشرين، بينما هناك من يرى أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل، إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين وذلك في الخمسينات والستينات من القرن الميلادي الماضي (الشقاوي، 2002: 2).

ولما كانت الكثير من المنظمات الإدارية ومنها العربية تعاني بشكل واضح الكثير من المشكلات والسلبيات، نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات

التي تمنح للعاملين، والذي أصبح اليوم عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل أنه بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه وتبعاته. ولهذا كان من المناسب بناء منظمات عصرية متمكنة، تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العاملين فيها (الكبيسي، 2004: 137)، إضافة إلى أن سمات الألفية الثالثة، ودخول عصر العولمة، وتسارع المعرفة وازدهارها، تستوجب تبني مفاهيم متطورة للرفع من مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف المرغوبة مثل الإبداع، والتميز، والتعلم التنظيمي .

ولما كان الأمر على هذا الجانب من الأهمية، حيث يمتد تأثير تمكين العاملين إلى مختلف الجهات والتنظيمات الإدارية، كان في مقدمة تلك المنظمات الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت موضوع الدراسة لاسيما في ظل مهامها التي تحتم عليها أن تكون من أوائل تلك الجهات في هذا الشأن لاسيما ما كان مرتبطاً بتطوير أساليب العمل لدى منسوبيه... كل ذلك إضافة إلى مكانة وأهمية الهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت مجال البحث وضرورة مجاراة أساليب العمل والأداء فيه لمفاهيم التطور هو ما دعا الباحثة لتناول موضوع أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

وعليه يمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات التالية:

1. ما واقع تطبيق التمكين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟
2. ما مستوى الإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟
4. إلى أي مدى يؤثر التمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟

2. إلى أي مدى يؤثر الإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟

(1 – 3): أهمية الدراسة

يعد تمكين العاملين أحد أهم أسباب بروز الصف الثاني للقياديين المؤهلين، وهو ما يجعله من أهم ضمانات حيوية واستمرار أية منظمة، ومن ناحية أخرى، فالتمكن يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لاستغلال إمكاناتهم وقدراتهم، إضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها بهم، وعليه يمكن تلمس أهمية هذه الدراسة في جانبين:

الأهمية العلمية: إذ تتضح هذه الأهمية من خلال اهتمام كثير من الباحثين بدراسة هذا الموضوع، إضافة لما ستضيفه هذه الدراسة والدراسات المتصلة بالموضوع من إثراء معرفي للدراسات الإدارية وخاصة الكويتية بحيث يصبح هذا المصطلح الجديد والمعرفة الحديثة إضافة مهمة للدراسات الإدارية العامة.

الأهمية العملية: أما على المستوى العملي فمن المتوقع أن تلقت هذه الدراسة نظر القياديين والاستشاريين إلى ضرورة استخدام أسلوب تمكين العاملين في علاقات العمل، لما له من أثر كبير في رفع مستوى الأداء، وتزويد الممارسين بمعلومات موثقة مستمدة من الدراسة الميدانية على إمكانية تطبيق هذا الأسلوب في البيئة الإدارية الكويتية. وعلى ذلك تتضح أهمية موضوع الدراسة في إبراز دور التمكين والإبداع في الوصول بالعاملين في الهيئة إلى مستوى عالٍ من الأداء، وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى عمل الهيئة، ومدى تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

(1 – 4): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت من خلال:

1. التعرف على واقع تطبيق التمكين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.
2. بيان مستوى الإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.
4. بيان أثر التمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟
5. بيان أثر الإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟

(1 – 5): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى اختبارها:

الفرضية الرئيسة الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

(1 – 6): حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

- الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.
- الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في كافة العاملين بالمستويات الوسطى وعينة من المستويات الدنيا بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت والبالغ عددهم (77) فرداً من الإدارة الوسطى؛ و(165) من الإدارة الدنيا، لتصبح العينة (242)
- الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي ستستغرق لإنجاز الدراسة وهي خلال عام 2011.
- الحدود العلمية:** اعتمدت الدراسة في متغير التمكين بالاستناد إلى ما أورده (Fetterman & Wandersman, 2005). أما ما يتعلق بالإبداع فستعتمد الباحثة على (Feigenbaum & Feigenbaum, 2009). وأخيراً، فيما يتعلق بالأداء فإنه سيتم اللجوء (Cokins, 2009).

(1 – 7): محددات الدراسة

ارتبطت الدراسة الحالية بمجموعة من المحددات والقيود التي تنعكس في تحديد الاستفادة من نتائج الدراسة ضمن حدود مجتمعها ومتغيراتها ومنها:

1. الصعوبة في توزيع الاستبانة من حيث الوصول إلى كافة مجتمع الدراسة إذ انه يصعب التواصل مع كافة أفراد عينة الدراسة لاختلاف مواقعهم وصعوبة الوصول لأفراد عينة الدراسة حيث تم توزيع الاستبانات فيما بين أفراد عينة الدراسة وبعد ذلك إعادتها إلى الباحثة.
2. أن دقة نتائج هذه الدراسة مرهونة بمدى تعاون أفراد عينة الدراسة في كافة مواقع الهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت.

(1 – 8): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

التمكين: منح الفرصة لشخص ما، ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة أوسع، من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي، وقيام كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة، وهو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات (3: 2005, Fetterman & Wandersman).

الإبداع: الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع، ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله (13: 2009, Feigenbaum & Feigenbaum).

الأداء: عملية التفاعل بين السلوك والإنجاز أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً

.(Cokins, 2009: 7)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1 - 2): المقدمة

(2 - 2): التمكين

(3 - 2): الإبداع

(4 - 2): أداء العاملين

(5 - 2): الهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت

(6 - 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(7 - 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمة

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم (ملحم، 2006: 278).

وكما أن التمكين يختلف عن التفويض والمشاركة والاندماج، وهذا ما يؤكد (المدهون، 1999: 77) بالإشارة إلى أن التمكين من الناحية اللغوية يعني إعطاء السلطان والحكم والقوة أو القدرة، فهو لا يعني تفويض صلاحية، ولا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار، ولا يعني الاستماع لجميع العاملين في اجتماعات مختلفة، وإنما إعطاء صوت حقيقي للعاملين من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة، أو هو عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات، والأدوات والمعلومات والسلطة، والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من القائد أو المدير.

وعليه، فإن التمكين يحدث عندما يعطى للأشخاص أو اللجان ميزانيات، وموارد، وحرية في حل المشكلات، وتنفيذ الحلول التي يرونها دون الحاجة إلى الحصول على موافقة من أعلى، ويسمح التمكين من خلال هذا المفهوم بأن تكون فرق العمل قادرة على مواجهة التحديات

واقترناص الفرص، والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية الكلية من دون الرجوع إلى المستويات العليا (الهوري، 2002: 224).

لذلك فالتمكين ليس حلاً سحرياً، ولا علاجاً سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير، وتجديد تسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، والتي إن نجحت فإنها تؤدي إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة، وعلى مستوى الزبائن، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج، ومن فوائده المتعددة (ملحم، 2006: 36).

(2 – 2): التمكين

(2 – 2 – 1): مفهوم التمكين

ينظر بعضهم للتمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع، بينما يرى آخرون أن التمكين يحزر الفرد من الرقابة الصارمة، والتعليمات الجامدة، والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات، والأعمال التي يقوم بها؛ وهذا بدوره يحزر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتماً ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة، و الإدارات المستبدة (ملحم، 2006: 6 –

(13

ويذهب بعضهم بالإشارة إلى أن التمكين يعني تشجيع الأفراد والسماح لهم أن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أداء وظائفهم ليساهموا في إنجاز أهداف المنظمة، وهذا يحتاج إلى خلق ثقافة تشجع العاملين في كافة المستويات لكي يشعروا أنهم يصنعون الفرق، ويساعدهم ذلك بأن يحصلوا على الثقة، والمهارات (Govindarajan & Natarajan, 2007: 160). ويرى (مصطفى،

2005: 126) أن التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس المُمكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره، أو يؤديه.

وحدد (Pope, 1996: 56) التمكين بوصفه فلسفة تنظيمية جديدة من خلال فلسفة تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة. وهذه الفلسفة تعتمد التحديد المسبق للمهام المستقبلية وللقرارات المنظمة، والتخصيص المسبق كذلك للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة. كما تقوم على أساس تكامل الموارد، لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى أن الأخطاء بوصفها أساساً.

وبين (Collins, 1995: 25) أن التمكين أيديولوجية إدارية تتضمن مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل. وهناك من يرى أن التمكين استراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المديرون لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم. إلى جانب الموارد

والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها (Nixon, 1994: 16).

ومن خلال آراء ونظريات الممارسين، والمسؤولين في منظمات الأعمال فإن تمكين العاملين يشير إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وزيادة ثقتهم، وارتفاع مستوى انتمائهم، وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، وتفاعلهم في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات، بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم، وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحون مسؤولين مسؤولية كاملة عنه (المغربي، 2006: 446).

ويحدد (عبد الباقي، 1995: 145) أن مفهوم التمكين يقع ضمن واحد من المحاور الثلاثة

التالية:

1. تمكين العاملين من التصرف في المواقف الجديدة، مع تزويدهم بكافة المعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف.
2. تحديد مهمات وحدود تصرفات العاملين ورسم أدوارهم وبخاصة علاقة العاملين ببعضهم.
3. التركيز على دور الفريق ضمن إطار الدعوة إلى أن يدير فريق العمل نفسه بنفسه، والغاية من ذلك جعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم.

(2 - 2 - 2): أهمية التمكين وخصائصه

أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل السابق بأفراد أقل، ولذلك فإنها في حاجة إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليسهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى الرغم من اهتمام هذه المنظمات بتحقيق النمو، وتقليل السلبيات، فإن ذلك يؤكد أيضاً على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة، لتهيئ البيئة المناسبة للعمل، والتعامل مع المتغيرات، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيمى ينبغي استثماره.

وقد قسم (الكبيسي، 2004: 137) مبررات التمكين إلى:

1. مبررات واقعية وعلمية: ويقصد بها السلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية، والمتمثلة في المركزية الشديدة، وهرمية المستويات، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات المعطاة للعاملين، مما يزيد من العوائق أمام طموحات التنمية والإصلاح.
2. مبررات تطويرية واستراتيجية: من خلال استشراف المستقبل، والتنبؤ بلامحه عبر الدراسات والبحوث لبناء منظمات عصرية متمكنة، يعتمد التمكين فلسفة ومنهج في إدارة العاملين فيها.

وحدد (أفندي، 2003: 25) أسباب اللجوء إلى التمكين بالآتي:

1. حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة.
2. تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

3. عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.

4. ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها.

5. أهمية الحد من التكاليف وسرعة اتخاذ القرارات.

6. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.

7. تقوية جوانب الرضا، والانتماء، والتحفيز الوظيفي.

8. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وإحساساً أكثر بالإنجاز في عملهم.

كذلك فإن للتمكين نتائج إيجابية تعود على العملاء أو المتعاملين الذين يرغبون التعامل مع موظفين يتمتعون بقدرات خلاقة واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنهم من الإجابة عن استفساراتهم دون الرجوع إلى القادة أو مراجعة التعليمات. والجدول (2 – 1) يوضح أهم النتائج المرجوة من التمكين.

جدول (2-1)

أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

من (قبل التمكين)	إلى (بعد التمكين)
الخوف	التحدي والإختلاف
التعلم مسؤولية	التعلم مغامرة
العاملون يأخذون (يقومون) بمبادرات ضعيفة	العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم
التدريب والتطوير الضئيل	التطوير المستمر
تجنب التغيير	الترحيب بالتغيير
التغذية الراجعة ترى انها نقد	التغذية الراجعة ترى على انها ضرورة
التدريب والتطوير مسؤولية فردية	التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص
نقص الرؤية	الرؤية المشتركة والرؤية القوية والمركزة
تجنب المشاكل	حل المشاكل
الاتصال المغلق	الاتصال المفتوح
الشك	الثقة

Source: Govindarajan & Natarajan, 2007: 161

ويصف عدد من الباحثين التمكين بأنه حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها

خصائص الحالة الذهنية للتمكين، والتي تشمل (ملحم، 2006: 7):

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
4. المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة او المنظمة التي يعمل بها.

ويرى (الكبيسي، 2004: 141) أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكن أفرادها على

اختلاف مستوياتهم، وأن من خصائص تمكين العاملين ما يلي:

1. التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

2. الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم، ودورهم، واستشارتهم، وأهمية الواجب الذي يؤديونه، وبالاهتمام الذي يحظون به.

3. ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم، وما لديهم من طاقات، ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكفون به من مهمات، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

4. قدراتهم على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم، والسماع لهم، والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بآرائهم والاستفادة من ذلك كله.

(2 - 2 - 3): خطوات تنفيذ تمكين العاملين

تتعدد وتتدرج مستويات التمكين، وذلك اعتماداً على عاملين أساسيين، هما: درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين، ومقدار ما يتوافر لدى العاملين من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية، وحسن استخدام السلطة، وهذا ما أكدته (العتيبي، 2004: 107 - 110) حينما أشار إلى أن الأسلوب التدريجي الذي ينفذ على مراحل أنسب الطرق لتمكين العاملين، وذلك باتباع الخطوات التالية:

1. تحديد أسباب الحاجة للتغيير

إذ يجب أن تقرر الإدارة لماذا تريد أن تتبنى برنامج تمكين العاملين، وأن توضح السبب، أو الأسباب من وراء تبني التمكين، وأياً كان السبب، أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

2. التغيير في سلوك المديرين

إذ إن هناك العديد من المديرين الذين أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكونون غير راغبين في التخلي، أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

3. تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إذ إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

4. تكوين فرق العمل

مع ازدياد تعقيد منظمات اليوم، أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية في تحقيق أهداف التنظيم، وعليه كان من الضروري الاعتماد على فرق العمل في أداء الأعمال بشكل بناء، الأمر الذي جعل هذا الأسلوب من أهم أنشطة برامج التمكين وأكثرها شيوعاً، لذا يؤكد (العصيمي، 2003: 23) أن الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العاملين بشكل فردي، وهو ما يجعل أسلوب فرق العمل جزءاً أساسياً في عملية تمكين العاملين، فالمنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لهذا الأسلوب أن يبرز بشكل طبيعي.

5. المشاركة في المعلومات

أي أنه يجب أن يتوافر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تبين لهم أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها، تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم زادت مساهمتهم.

6. إختيار الأفراد المناسبين

التي تبين أنه يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات، والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وذلك لأن الاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة، فلا بد للمنظمة ان تختار أعضائها بعناية لكي تتأكد من أن ما يتم اختياره ملائم للمنظمة، وطبيعة عملها، والظروف التي تعمل بها.

7. توفير التدريب

إذ يعد التدريب احد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة برامج ومواد تدريبية مناسبة، وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فإنه من الضروري لمنظمات القرن الحادي والعشرين أن تدرّب أعضاءها وتعيد تدريبهم، لأنهم يريدون منظمة اعضائها على مستوى عال من المهارة كالمهارة في التشخيص، وفي التحليل وفي اتخاذ القرارات في ضوء مستجدات الواقع، والمهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة، والمهارة الاجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها (الهوري، 2002: 10).

8. الاتصال لتوصيل التوقعات

بحيث يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يعني التمكين للعاملين فينا يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم؟ ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة، وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

9. وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة.

10. عدم إستعجال النتائج

فلا يمكن إحداث التغيير بسرعة، ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة (العنبي، 2004: 110).

وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الاطراف في المنظمة.

(2 - 2 - 4): بعض نماذج التمكين في الفكر الإداري

(2 - 2 - 4 - 1): أنموذج Dennis C. Kinlaw لإدارة عملية التمكين

قدم (Dennis C. Kinlaw) نموذجاً لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها بعضاً لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقاً للنموذج هناك ست خطوات رئيسة يجب اتباعها على النحو التالي:

- (1) تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل فرد في المنظمة.
- (2) وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام للمنظم للأفراد.
- (3) تدريب الأفراد لأداء أدوارهم الجديدة، ومهامهم بطرق تتسجم مع أهداف المنظمة.
- (4) القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية، ويخلق الكثير من الاستقلال الذاتي، والحرية في التصرف.
- (5) تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب، وغيرها بغرض دعم تمكين الأفراد.
- (6) تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة وإدراك أفراد المنظمة للعملية.

وترتبط هذه الخطوات الستة في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين، وتغذي هذه الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين في خطواتها الستة الماضية على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامة لها،

وتتضمن هذه السلسلة من المعلومات معنى التمكين والمكاسب والفوائد المتوقعة منه، وأهدافه، واستراتيجياته، ونمطه الرقابي، والأدوات والمهام الجديدة.

ويحقق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها أنه يعرف المديرين والأفراد بالخطوات الرئيسية لعملية التمكين، ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشة التمكين، كما يساعد المديرين للأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار، كما يزيد من وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لإدارة وتطوير عملية التمكين، وتقويتها في منظماتهم (باعثمان، 2003: 80).

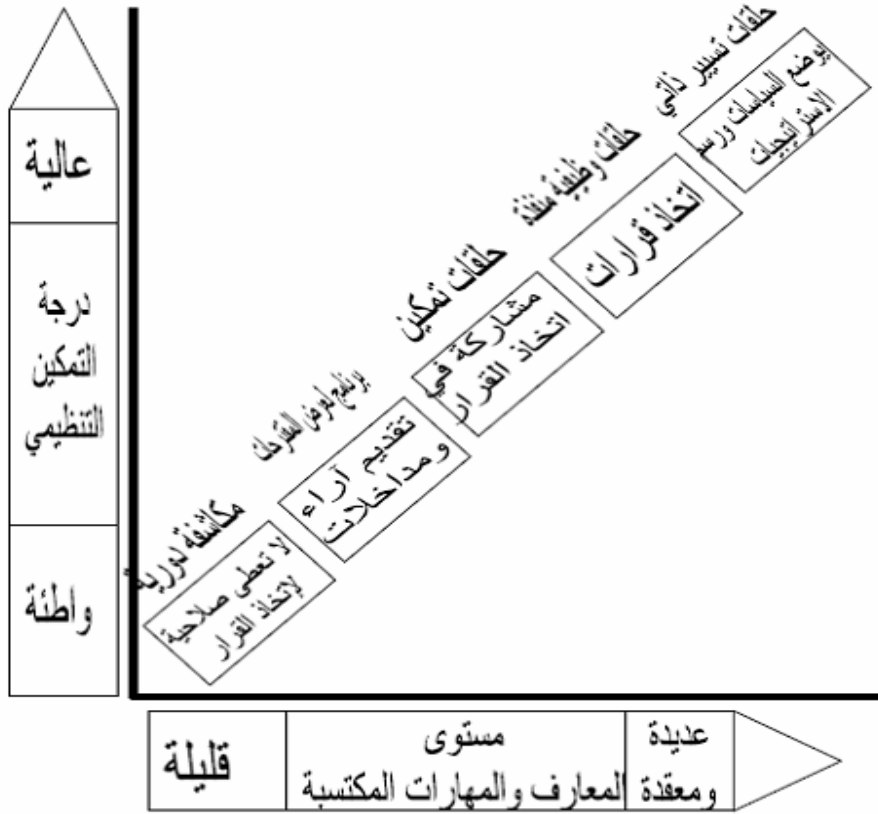
(2 - 2 - 4 - 2): أنموذج Marquardt في التمكين

أشار (الكبيسي 2004: 148) إلى أن بعضاً من علماء الإدارة يرى وجود علاقة مباشرة بين مصطلح التمكين والمصطلحات المعاصرة الأخرى، وفي مقدمتها التعلم التنظيمي لاهتمامهما بالموارد البشرية، وحرصهم على توفير فرص اكتساب المعرفة، وإثراء المعلومات، وتنمية المهارات، وتشجيع ورعاية رأس المال الفكري والبشري باعتباره الطاقة التي يتحقق من خلالها التميز والإبداع بحيث تقوى لدى العاملين دوافع الإنجاز، وتوظيف المعرفة المتعلمة لرفع الكفاءة، وتحسين الجودة، وتحقيق الأهداف.

وقد أكد Marquardt في كتابه "بناء المنظمة المتعلمة"، على هذه الصلة الوثيقة، وهذا الترابط الفعال بقوله "إن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء، وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي. ويوضح الشكل (2 - 1) عناصر وخطوات نموذج Marquardt في التمكين.

الشكل (2 - 1)

عناصر وخطوات نموذج Marquardt في التمكين.



المصدر: الكبيسي، عامر خضير، (2004)، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: جمهورية مصر العربية: 149

(2 - 2 - 4 - 3): أنموذج Tom Peters لعملية التمكين

قدم Tom Peters نموذجاً لعملية التمكين، يقوم على عنصرين رئيسيين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين)، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعد في تنمية المشاركة، وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح توم بتوفير العوامل المساعدة الآتية:

- حسن الاستماع إلى الأفراد.
- تقدير جهود الأفراد والاحتفاء بهم.

- الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد.
- الاهتمام بالتدريب، وإعادة التدريب.
- توفير نظم الأجور المحفزة.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين، ومدركة لأهمية وضرورة أن يسهم الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة المديرين للاستماع إلى الأفراد، وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم، والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير للأفراد؛ حتى لو اختلفت آراؤهم مع آراء المدير. وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح بالتخلص من المعوقات الآتية (باعثمان 2003:82):

- الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة.
- القواعد البيروقراطية، والشروط المهنية.
- عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

(2 – 2 – 4 – 4): أنموذج Diana Tercy للتمكين

يستند هذا النموذج على عدة مبادئ، من أهمها:

- معرفة وتحديد الأفراد لمسؤولياتهم.
- التخلي للأفراد عن السلطات المساوية للمسؤوليات.
- وضع مستويات الإنجاز المتميز
- ضرورة تدريب الأفراد، وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز.

- تزويدهم بالمعارف، والمعلومات.
- مدهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.
- الاعتراف، بإنجازاتهم وتقديرها.
- دعم الثقة فيهم.
- عدم لومهم في حال الفشل.
- التعامل معهم بشرف واحترام (باعثمان 2003:84).

ويبين الشكل (2 – 2) تصورا لنموذج Diana Tercy للتمكين

الشكل (2 – 2)

أنموذج Diana Tercy للتمكين



المصدر: باعثمان، ريمت عبد الرحمن، (2003)، "تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير: 84.

(2 – 3): الإبداع

(2 – 3 – 1): مفهوم الإبداع وخصائصه

ينطلق مفهوم الإبداع من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية (الحقباتي، 1997: 12). ومن جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له، وعلى الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع فإن ذلك لا يعد غريباً حسب (عبد الحميد، 1995: 16) الذي يرى أن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها.

والإبداع يشير إلى القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة (الزهراني، 2002: 246). وتري (أيوب، 2000: 6) أن الإبداع هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة. في حين حدد (القاسمي، 2002: 551 – 552) أن الإبداع هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون

والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع.

ويذكر (عيد، 2008: 14 – 15) مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي

كالتالي:

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
2. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
3. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
4. يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
5. الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
6. الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

7. الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

8. تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.

9. الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.

10. إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني انه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

(2 – 3 – 2): عناصر الإبداع

هناك عناصر للإبداع لا بد من التعرف عليها لكي نتعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديداً، فلقد تعددت آراء الباحثين في تحديد عناصر الإبداع، لكن هناك خصائص يمكن القول إن كثيراً من الباحثين متفقون حول وجودها كعناصر للإبداع وهي:

1. الحساسية للمشكلات

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف أو بمعنى آخر يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة ازدادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة (الصيرفي، 2003: 16). وهناك من يراها بانها قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً معيناً ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبين هذا (الصافي، 1997: 33).

إذ إن المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها (عباس، 2004: 153).

2. الطلاقة

وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها (الشقحاء، 2003: 43).

إن هناك فروقاً بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع. بمعنى أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فإنه إذا تساوت الاعتبارات والظروف الأخرى، يكون أكبر حظاً في إبداع أفكار ذات معنى (حسن، 2004: 121).

3. الأصالة

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات. ويقول الصيرفي الأصالة أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة. فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن وتشير أيضاً إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف (الصيرفي، 2003: 19).

وهي قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة ازدادت درجة أصالتها (جروان، 1998: 98).

4. المرونة

تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف (الصيرفي، 2003: 18).

ونظراً لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات التي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإن هذا يقضي أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلاً للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به، وذلك على عكس ما إذا كان هذا الإبداع لا يتمشى إلا مع حاجات محددة إذ إن ذلك قد يخري برفضه (هيجان، 1999: 45).

5. المخاطرة والتحدي

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجه المخاطرة في سبيل دعمها (النمر، 1994: 94).

6. القدرة على التحليل

تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها. ويعتبر الشخص المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحياناً لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة (القریوتی، 2000: 305).

(2 - 3 - 3): أهمية الإبداع

يعد الإبداع أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والنتيجة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغيير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة.

ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصبا وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة (فضل الله، 1986: 166).

وينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وذلك لأهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على بنائها واستمرارها وازدهارها (حريم، 1997: 474).

كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة (العميان، 2002: 390). أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية.

فأي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفاً رئيساً من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانهيال لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزءاً من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظمتهم (عساف، 1995: 81).

فالإبداع في المنظمات ترتبط أهميته بما يشكله الإبداع من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين والعاملين أمامهم تحدياً كبيراً ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام (توفيق، 2006: 41).

(2 - 4): أداء العاملين

يعبر عن الأداء بالمرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات الى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية (شقيير، 2005: 19).

ويعرف (درة، 2003: 95) الأداء بأنه تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.

ويرى (سليمان، 1994: 14) أن الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

ويضيف (العماج، 2003: 76) أن هناك عناصر أربعة للأداء تتمثل فيما يلي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل، وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء .

3. كمية العمل: وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز .

4. المثابرة والثوق، ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

ويرى (نظمي وآخرون، 2000: 70) أن موضوع أداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة ببقاء المنظمة، وأن عملية تحديد مستوى أداء الموارد البشرية يجب أن يكون بصورة موضوعية وعلمية، على أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع من أجل النهوض نحو الأفضل. ويؤكد (الطائي وآخرون، 2006: 225 – 228) أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء مواردها البشرية وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج هؤلاء الأفراد

إلى التطوير. وبالنظر لأهمية الموارد البشرية في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لقياس أداء

هذا المورد الثمين. إذ إن أهمية تحديد مستوى أداء الموارد البشرية تتمثل في:

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعد عملية تنظيمية مستمرة

يقاس من خلالها ملاحظات أداء الموارد البشرية.

2. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة

والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

3. رفع معنويات العاملين، إذ إن توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينساب بين العاملين

والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة

وأن الهدف الأساسي من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم

على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

4. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء

وزيادة أداء العاملين ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب

وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

5. تشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما

يصبون إليه من ترقية السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

ويرى (Sharkey, et..al, 2005: 28) أن قياس أداء الموارد البشرية يتطلب الوقوف على

الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ومنها الترقية والنقل وهي التي تكشف عن قدرات العاملين الذي

يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، ووضع الفرد في المكان الذي يتناسب وقدراته فضلا

عن تقويم المشرفين والمديرين, وهو ما يساعد على تحديد فعالية المديرين في تنمية أعضاء فريق العمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم, ومن ثم اجراء التعديلات في الرواتب والأجور, إذ إن قياس الأداء في هذه الحالة سوف يساعد على اقتراح المكافآت المالية التي تتناسب وجهد العاملين, وبعدها سوف تقوم المنظمة بوضع مقياس أو معيار مقبول في تقويم سياسات وتطبيقات العمل للأفراد, مثالها, الحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة, ثم الاعتماد على المشورة التي تعد أداء لقياس الداء ومنها ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين محتوى التدريب داخل المنظمة وخارجها, ثم المعرفة الشخصية والاحتكاك بالمرؤوسين أثناء عملية القياس فينتج عنها المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين واكتشاف الحاجة التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة, ومن ثم تزويد مقياس الأداء لمسؤولي إدارات الأفراد في المنظمات المختلفة بمعلومات واقعية عن وضع العاملين الراهن.

ويحدد (Krattenmaker, 2009: 4) العديد من طرائق قياس أداء الموارد البشرية في المنظمات, وقد استخدمت عدة معايير لتحديد وتفسير هذه الطرق, وبعض الباحثين يقسمها إلى طرائق تقليدية وأخرى حديثة, وتشتمل الطرائق التقليدية طريقة التدرج البياني, وطريقة الترتيب ثم طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين, تليها طريقة التوزيع الإجمالي. وهناك طرائق القوائم وطريقة التقويم بحرية التعبير, أما الطرائق الحديثة فتشتمل على طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الأهمية القصوى, وطريقة البحث الميداني, وطريقة التقدير الجماعي, وطريقة الإدارة (بالأهداف), والاتجاه السلوكي في قياس الأداء.

ويستخدم أداء العاملين أساساً في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى، فشرط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذا تنافس عليها عدد كبير ممن تتوافر فيهم تلك الشروط، حيث يتعين المفاضلة بينهم وفقاً لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم (Redman & Wilkinson, 2008: 223).

ويؤكد (Torrington, et.al, 2008:302) أن تقييم أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنهم.

ويتفق معظم المختصين والكتاب على أن وجود نوعين لتقييم الأداء هما: التقييم الرسمي، وتقييم الأداء غير الرسمي. إذ يقصد بتقييم الأداء الرسمي: ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرين في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري. أما التقييم غير الرسمي: فإن ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرين وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية، أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

ويشير (هاشم، 1986: 196) إلى أن التقييم الرسمي يعتمد أساساً لعملية تقييم الأداء، في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية. ومما يجدر بالملاحظة، وجوب اعتماد المنظمة معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها، وبفضل أن تكون رقمية، إذ إن التعبير عنها بالأرقام ينهبها الانحياز، ويضمن عدالته على أن هذا لا يعني أن على المنظمة ألا تعتمد على

معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق، فإن بعض الفعاليات لا يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، فتضطر المنظمة الى اعتماد معايير غيررقمية، وفي هذه الحالة، فإن على المنظمة والقائمين بعملية التقييم التحوط من عدم القدرة، ومراعاة الالتزام بالموضوعية وعدم الخضوع للرغبات والأهواء الشخصية الحكم على أداء العاملين أو المرؤوسين.

ويؤكد (العزاوي، وجواد، 2009: 369 - 370) أن عملية تقييم الأداء لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية فاعليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات أو المستلزمات منها:

1. وجود تحليل للعمل ووصف للوظائف المتنوعة التي تنتهي بها أقسام ووحدات المنظمة جميعاً، إذ إن وجود وصف دقيق ومتكامل للوظائف والأعمال، يعد الأساس الذي تنطلق منه تحديد المتطلبات الرئيسية أو المهمة اللازمة لإنجاز هذا العمل أو تلك الوظيفة، فتحدد محتويات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل، وفعاليات أخرى يسلتزمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها تقييم الأداء.

2. وضع المعايير اللازمة لتقييم الأداء، والتي تشير إلى قيام الإدارة باشتقاق معايير للتقييم بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، وذلك فإن معايير التقييم الجيدة، هي تلك المعايير التي تركز على النتائج التي توصل إليها الموظف أو العامل، أي أن المعيار يجب أن يعطي جواباً لعدد من التساؤلات التي يمكن التعبير عنه بـ ماذا؟ وكم؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون هذه المعايير مكتوبة، يتاح لكل العاملين في المنظمة الاطلاع عليها، وأن تكون واقعية، تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين.

ويعزز (Anthony, et.al, 1999: 383) أن هناك نوعين من الطرائق الأول يركز على سلوك تحقيق، في حين يركز النوع الثاني على نتائج، وبعبارة أخرى تحديد مدى استطاعة الموظف تحقيق العمل المناط به وانجازه. وفيما يلي توضيح لطرائق تقييم الأداء السلوكية.

1. طرائق تقييم الأداء السلوكية، والمتضمنة

(1-1) قائمة المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير تلك الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة الى صفة أو سمة من السمات الايجابية أو السلبية التي يمكن أن يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الايجابية لصالح الموظف، والسلبية عكس ذلك، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كل رصيد النقاط الإيجابية أكثر، فإن ذلك يدل على أداء إيجابي، والعكس صحيح.

(2-1) طريقة التدرج البياني، والتي تتضمن بإعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ إن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.

(3-1) طريقة التدرج المعياري، وتقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عد من المستويات المعبرة عن الأداء، غالبا ما يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة (5-7)

مستويات تبدأ ب(1) وتنتهي بـ (5) أو (7). علما أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين. مثال ذلك: أن يبدأ المقياس بـ (ضعيف) وتنتهي (متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى. وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدامها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

(1-4) طريقة الوقائع المهمة، التي تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترفع أو أي غرض آخر.

(1-5) طريقة الترغيب، وفيما يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، إذ يحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفاء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الكفؤين. من مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهدا كبيرا أو وقتا طويلا من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد

ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا، بحيث يحتل كل منهم رتبة أو درجة معينة.

(1-6) طريقة التوزيع الإجباري، وتقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدما. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين.

(1-7) طريقة المقارنة المزدوجة، وتعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف أيا منهم هو الأكثر تميزا في الأداء عن غيره من الآخرين.

(1-8) طريقة الرقابة، وهي طريقة تبين آلية تقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين.

ويؤكد (DeNisi & Griffin, 2001: 298) أن هناك أربعة أسباب أساسية تكمن وراء تقييم

الأداء، وهي:

1. أن تقييم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
2. أن تقييم الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.

3. يعد تقييم الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
4. يوفر تقييم الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

ويعلل (Dessler, 2003:323) دور المشرف في عملية تقييم الاداء، إذ يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمروسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلاً في عملية التقييم فلا يقيم مروسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم لأنه في هذه الحالة يتجنى عليهم ، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها، وفي إحدى الدراسات التي أجريت على أقسام الموارد البشرية تبين أن حوالي 80% من حجم إلا أنه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء أقسام العمليات.

وأكدت (برنوطي، 2004: 385 - 386) أنه من المفترض أن يتم تحديد عناصر تقييم الأداء في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة وتكون ذات صلة بها، وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة. وأن أكثر المنظمات المعاصرة تهتم عدداً من العناصر، من ذلك: كم الإنتاج، نوع الانتاج، الكفاءة وحسن استخدام الموارد (والأضرار والإتلاف الذي سببه)، المواظبة والدوام، التعامل والعلاقات، التعلم والاستعدادات لتطوير الذات، القدرات العقلية،.....الخ.

ويتخذ تقييم أداء العاملين أساساً للنقل النوعي، وقد يكشف هذا التقييم عجز بعض الأفراد عن النهوض بواجبات وظيفتهم، الأمر الذي يفرض نقلهم إلى وظائف أكثر إتفاقاً مع قدراتهم أو اتجاهاتهم الحقيقية (Dessler, 2008: 218).

ويشير (Foot & Hook, 2008: 187) إلى أن تقييم أداء العاملين يحقق روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفيا، ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم. ويحدد (Armstrong, 2006: 507) خصائص تقييم أداء العاملين بالآتي:

1. قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
2. تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.
3. عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
4. القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى على أساسه بقاؤه في العمل بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة فريق بناء القدرات والرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك معاً في إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.

5. قياس وتقويم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية إذا تم بمعرفة شخص من داخل المركز للزملاء أو المرؤوسين.

6. نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، والمكافآت، الفصل كذلك التدريب الذى يحتاجه. لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً.

7. يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.

ويذكر (Newton and Findlay, 1996: 42-56) المجالات التي تستخدم فيها وظيفة قياس

أداء العاملين، بالآتي:

1. تحديد صلاحية الموظف للوظيفة، حيث يبين التقويم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.

2. الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، حيث يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المكافآت، وتحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية. بالإضافة إلى أن التقويم يبين نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة.

3. الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت، يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم.

4. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف.

ويشير (Patterson, et..al, 1997) إلى أن هناك العديد من عوامل تقييم أداء الأفراد العاملين، تتمثل في:

1. عوامل تقييم أداء الأفراد العاملين المتصلة بالعمل، والتي تتضمن كمية الإنتاج؛ وجودة الإنتاج. بالإضافة إلى مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية، التي تقوم بالتأكد من التزام الأفراد العاملين بقواعد وتعليمات السلامة المهنية وعدم تعرضه للإصابة بدرجاتها المختلفة. ومراعاة مواعيد العمل والحرص على أموال وممتلكات المنظمة. والمبادرات المقدمة من قبل العاملين وأخيراً درجة الإلمام بخطوات العمل وإجراءاته.

2. عوامل تقييم الأداء المتصلة بالصفات والسلوك الشخصي، والمتضمنة التعاون مع الغير والصدق والموضوعية والأمانة وأسلوب التعامل مع عملاء المنظمة والاستخدام السليم للحقوق المقررة.

ويرى (الطائي، وآخرون، 2006: 263) أن أسباب ضعف أداء العاملين في منظمات الأعمال، تتمثل في:

1. عدم المعرفة بكيفية أداء العمل، وذلك بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة.
2. الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة لغير ذلك.
3. عدم معرفة العاملين بما الذي مطلوب منهم عمله، وذلك بسبب عدم تحديد مسؤولياتهم.
4. اعتقاد العاملين بأن وظائفهم غير ضرورية للمنظمة.
5. مكافأة بعض العاملين في المنظمة من عدم استحقاقهم لذلك.
6. ضعف موقف العاملين تجاه مسؤوليات ووظائفهم والافتقار إلى الحماسة لطبيعة عملهم.

ويرى الباحث أن تحديد مستوى أداء العاملين يمكن من الحكم على صلاحية العاملين لشغل مواقعهم الحالية أو المستقبلية بالإضافة إلى أن هذا التحديد يثير روح التنافس بين العاملين الذي ينعكس بزيادة الإنتاجية وتحسين فرص اتخاذ القرار.

وحدد (عبد المحسن، 2002) العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين، وهي:

1 - الاختلاف في حجم العمل: إن الاختلاف في حجم العمل قد يؤثر في الأداء ، فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل، تحتاج إلى موارد لكل وحدة عملا أقل مما تحتاج إليه أخرى عندها حجم أقل من العمل نفسه.

2 - مدى تأخر الأعمال قد يؤثر في معدل الانتاج: فعندما يكثُر العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن يسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للانتاج، ومثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً، وقد يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي، في حين يسبب النقص في العمل المتاح عند العاملين انخفاضا في معدل الانتاج .

3 - التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر في الأداء: فمعدل الانتاج يتوقف على عوامل عديدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، فالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه في معدل الإنجاز، وكذلك فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

4 - العوامل الفنية والتكنولوجية: وهي التي تتمثل بالادخال المستمر للتكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات، وبرمجيات، فأداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوافرة عندهم.

(2 - 5): الهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت

أنشئت الهيئة العامة للصناعة في 15 يناير 1997 وهي هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية مستقلة يشرف عليها وزير التجارة والصناعة. الهدف من إنشاء الهيئة هو تطوير وتسويق ومراقبة الأنشطة الصناعية في دولة الكويت من خلال تشجيع الصناعات المحلية وتوسيع القاعدة الإنتاجية لهذه الصناعات لتشمل منتجات إستراتيجية تخدم الاقتصاد مما يؤدي إلى زيادة مصادر الدخل القومي وهو من الأهداف الأساسية للهيئة العامة للصناعة. كما أنه من الاهتمامات الأساسية للهيئة تعميق الحس الصناعي لدى المواطنين وإيجاد الدراسات الصناعية والتنسيق بين الصناعات المتواجدة والمستقبلية لدول الخليج والدول العربية كافة بهدف دعم التعاون الصناعي بين الدول المختلفة والمنظمات الدولية.

وتهدف الهيئة العامة للصناعة إلى تطوير ودعم القطاع الصناعي الكويتي، كما تقوم بتخصيص مواقع الأراضي الصناعية وتجهيز البنية التحتية لهذه المواقع وتهيئة ما يلزم من خدمات صناعية.

وقد وقعت الهيئة العامة للصناعة عقد اتفاق مع معهد الكويت للأبحاث العلمية لإعداد الدراسة الاستشارية لإنشاء مجمع تكنولوجي في منطقة الشداية الصناعية، بقيمة إجمالية بلغت 294.5 ألف دينار.

ان المجمع التكنولوجي الذي تعتمزم هيئة الصناعة تنفيذه عقب انتهاء الدراسة الاستشارية التي سيقدمها معهد الأبحاث، إنما يهدف إلى تشجيع الابتكارات الصناعية، واستحداث التكنولوجيا الحديثة، لا سيما أن هناك العديد من المجالات التي يمكن للكويت أن تستفيد منها كقطاع

البتروكيماويات وقطاع تكنولوجيا المعلومات والالكترونيات، حيث سيكون بإمكان الشباب الكويتي المبتكر ان يقدم ابتكاراته من خلال هذه المجمعات والانطلاق بها نحو الاستثمار والصناعة. وان الدراسة التي سيقدمها المعهد ستتضمن تحديد الاحتياجات والمتطلبات المتعلقة بمشروع المجمع التكنولوجي من حيث الخدمات والبنية التحتية، وذلك على مراحل عدة بدءا من تحديد أنسب نموذج فني واقتصادي وقانوني لعمل المجمع التكنولوجي وانتهاء بتنفيذ المشروع وإدارته.

وقد أعلنت "مايكروسوفت الكويت" اليوم أن الهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت قد اعتمدت حلول برنامج Microsoft SharePoint 2010، كمنصة للتعاون بين الشركات عبر الإنترنت. ومن خلال عملية اعتماد البرنامج أتيح للهيئة العامة للصناعة، التي تطوّر وتروج وتشرف على النشاط الصناعي في دولة الكويت، مجموعة واسعة من الفوائد التي تتمثل بتعزيز مستوى الإنتاجية وزيادة الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة وإدارة عقود الدائرة القانونية التابعة للهيئة وتزويد العملاء بالمعلومات ذات الصلة من خلال برنامج Microsoft SharePoint.

إذ أن اعتماد برنامج SharePoint Microsoft خطوة بالغة الأهمية، لكونه يؤمن لنا منصة عمل إدارية مثالية تتيح الوصول إلى المعلومات أثناء أية مرحلة من مراحل عملية إجراء المناقصات بما في ذلك تحضير المناقصة، وترسية العقود، إضافة إلى التنفيذ والمتابعة. هذا وقد شهدت مستويات الإنتاجية لدى موظفينا قفزة نوعية بفضل برنامج Microsoft SharePoint الذي وفر لهم تجربة سلسة وبسيطة في الوصول للمعلومات والأدوات التي يحتاجونها، لضمان تأدية مهامهم بالطريقة المثلى.

كما أن اعتماد برنامج Microsoft SharePoint والذي تكّال بالنجاح ضمن الهيئة العامّة للصناعة شهادة تؤكد أهمية الخصائص والمميزات التي تقدّمها تكنولوجيا مايكروسوفت كأحد الدعائم الرئيسية لتحقيق اهداف المؤسسات من زيادة الربحية وتخفيض التكاليف، ومساعدة العملاء على الاستجابة بشكل فوري وسريع للمتطلبات دائمة التغيير للشركة. ومن خلال استخدام برنامج Microsoft SharePoint ، يُتاح للعملاء مثل الهيئة العامّة للصناعة تفعيل دور هذه الحلول لاقتناء المعلومات المرتبطة بالمؤسسة مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية وقدرة على اتخاذ قراراتٍ حكيمة تعزّز من الكفاءة التشغيلية.

وقد أتيح لموظفي الهيئة، من خلال هذا البرنامج بتوفير حلولاً في إدارة المعارف، والاستفادة من الوصول السريع لكافة بيانات العقود من خلال نظام إدارة الوثائق، فبإمكان الموظفين الآن التصديق على الموافقات المناسبة لكافة المناقصات بما يتماشى مع القوانين المحلية المتّبعة وإخطار المستخدمين بالمهام الواجب تأديتها وتولي عملية إدارة المحتوى من خلال إجراء نظرةٍ شاملةٍ على التقدّم الجاري في استكمال المناقصات والعقود المطلوبة.

وتعمل الهيئة العامّة للصناعة بدولة الكويت على استخدام كامل إمكانات البرنامج من خلال توظيف خصائص متميّزةٍ مثل خاصية البحث التي تختصر الطريق ضمن فوضى المعلومات الهائلة للوصول للمعلومة المحددة. ويتفرد البرنامج في الجمع ما بين ارتباط المعلومات بالموضوع والدقة في النتائج، مما يساعد المستخدمين ذوي الصلاحيات في إيجاد المعلومات والعقود التي يحتاجونها لاستكمال الأعمال التي هم بصددّها. ويتيح Insights SharePoint 2010، للمستخدمين الوصول للمعلومات التي يحتاجونها كي يؤدّوا أعمالهم على أكمل وجه. وتتميز

خصائص إعداد التقارير وتحليلها ضمن البرنامج بالمستوى العالي وسهولة الاستخدام، في حين توفر واجهة التطبيقات حلاً مريحة وبسيطة للمستخدم أثناء تحليله للبيانات.

(2 - 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(أ) الدراسات العربية

- دراسة (الشقحاء، 2003) بعنوان "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض". هدفت إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. تكونت عينة الدراسة من (200) موظفاً يعملون في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. وكان من أهم نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات هي النمط القيادي الديمقراطي - النمط المتسلط - النمط الحر، وتمارس عناصر الإبداع التالية: الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات قبول المخاطرة في المديرية العامة للجوازات بصورة متوسطة، بينما يمارس عنصر (القدرة على التحليل والربط) بصورة عالية، وهناك وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الأنماط القيادية السائدة وبين مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية (العمر - الرتبة الخبرة في العمل - المستوى التعليمي) للعاملين بالمديرية العامة للجوازات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة و السمات الشخصية (العمر - الرتبة الخبرة في العمل - المستوى التعليمي) للعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

- دراسة (رضا، 2003) بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، وعلى واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار، معرفة علاقة الإبداع الإداري بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، ومدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة. تكونت عينة الدراسة من (240) ضابطاً يعملون في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف عن ما قد يسيء للأمن. ويستفيد أفراد مجتمع الدراسة من الانتقادات التي توجه إليهم، كما أن لديهم الرغبة في عمل ما يتوقع منهم فعله، ويحرص رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات الجديدة في مجال عمله، ويقوم العاملون في الأجهزة الأمنية بإنجاز عملهم بأسلوب متجدد، ويتمتعون برؤية شاملة لمشكلات العمل، وتساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روح الإبداع لرجال الأمن بالمطار، ويوجد تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار، مع إتاحة الفرص للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخدمة) فيما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (العمر، المؤهل التعليمي) فيما يتعلق بالأداء الوظيفي.

- دراسة (الحربي، 2003) بعنوان "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المديرين في الأجهزة الحكومية السعودية". هدفت إلى التعرف على أثر متغيرين من متغيرات البناء التنظيمي هما الصيغ الرسمية والمركزية، وعدد من المتغيرات الشخصية هي (العمر، المؤهل، مدة الخدمة، المرتبة، مسمى الوظيفة) على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية. تكونت عينة الدراسة من المدراء والمشرفين ورؤساء الأقسام العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية والبالغ عددهم (384). وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود تأثير للمتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية، وأن مستوى الإبداع الإداري بأبعاده الخمسة وهي (القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع) للمديرين العاملين في الوزارات بالمملكة العربية السعودية بشكل عام مرتفع نسبياً. وأن درجة الالتزام بالصيغ الرسمية في الوزارات مرتفعة نسبياً، وكذلك وجود درجة مرتفعة نسبياً من المركزية أيضاً، وتؤثر متغيرات البناء التنظيمي (الصيغ الرسمية والمركزية) على الإبداع الإداري لدى المديرين مما ينعكس على مستوى أدائهم الوظيفي. ويؤثر متغير (المؤهل العلمي) إيجابياً على الإبداع الإداري لدى المديرين، بينما يؤثر عليه متغير (العمر) تأثيراً سلبياً. أما متغيري (مدة الخدمة والمرتبة) فلم يتبين لهما تأثير ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري لدى المديرين.

- دراسة (العنزي، 2004) بعنوان "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض". هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. تكونت عينة الدراسة من (454) موظفاً يعملون في المؤسسات العامة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة، وتوفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف. وهناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري. وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي الكفاءة، فرق العمل.

- دراسة (العازمي، 2006) بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض". هدفت إلى التعرف على مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية بمدينة الرياض. تكونت عينة الدراسة من موظفي ديوان وزارة الداخلية من المدنيين بمدينة الرياض والبالغ عددهم (300) موظف. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة توفر القدرات الإبداعية التي تمثل عناصر الإبداع لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية وتتمثل في (العامل لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته؛ والحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه؛ والحرص على تغيير أساليب العمل؛ والحرص على معرفة أوجه القصور والضعف في الأداء؛ والقدرة على تجزئة العمل؛ والقدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل؛ و القدرة على انجاز الأعمال بأسلوب متجدد).

- دراسة (عبد الأمير، والرسول، 2008) بعنوان "استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فرق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية". هدفت إلى إختبار العلاقة بين استراتيجية التمكين وفاعلية فرق العمل في كليات جامعة القادسية. وقد تمثلت عينة الدراسة برؤساء الاقسام والفروع والبالغ عددهم (66). وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين على فاعلية فرق العمل.

- دراسة (البشاشة، 2008) بعنوان " أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة". هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (385) مفردة، وتشكل ما نسبته (37.67%) من مجتمع الدراسة البالغ (1022)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن هنالك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات).

(ب) الدراسات الأجنبية

- دراسة (Edwards, et.al, 2002) بعنوان " **Personal empowerment Efficiency and Environmental Characteristics** ". هدفت إلى التعرف على ماهية التمكين الشخصي وعلاقته بالكفاءة والخصائص البيئية، بالإضافة إلى التعرف على أهم الإستراتيجيات لزيادة إدراك الموظفين للتمكين. تكونت عينة الدراسة من (413) مدرساً في مجموعة من المدارس الحكومية في ولاية كولورادو الأمريكية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين تمكين الأفراد وزيادة كفاءة الإدارة بالإضافة إلى أن هناك إدراكاً عالياً لدى المدرسين لمفهوم التمكين.

- دراسة (Franz, 2004) بعنوان " **A Cross - Cultural Study of Employee Empowerment and Organizations Justice** ". هدفت إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي والرضا، ودوران العمل، وضغوط العمل من جهة أخرى. وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل وبلجيكا وكندا وفرنسا وألمانيا وبريطانيا وأمريكا. وبلغت عينة الدراسة (6698) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا والولاء ودوران العمل وضغوط العمل، وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

- دراسة (Sarros, et..al,2008) بعنوان " **Building a climate for innovation through**

transformational leadership and organizational culture". هدفت إلى إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع والثقافة التنظيمية. أجريت الدراسة على (1158) مديراً من منظمات القطاع الخاص الاسترالي. وبالاستناد إلى أسلوب التحليل الهيكلي للبيانات تبين ان هناك علاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الإبداعي، وأن هناك دوراً للمناخ التنظيمي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع، وأوصى الباحثون بضرورة مناقشة ودراسة الاستراتيجيات الخاصة ببناء الإبداع التنظيمي.

- دراسة (Marloes,2008) بعنوان " **Transformational Leadership and Innovative**

Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences". هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الإبداعي في المستشفيات الاسترالية. بالإضافة إلى اختبار الأثر الوسيط لمتغير الجنس لكل من المديرين والعاملين. تكونت عينة الدراسة من 335 مستجيباً من العاملين في المستشفيات الاسترالية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الإبداعي، بالإضافة الى الجنس كمتغير وسيط كان له تأثير أكبر بين العاملين من المديرين. وأنه لا يوجد أثر للتفاعل بين القيادة التحويلية، وسلوك العمل الإبداعي، والجنس كمتغير وسيط.

- دراسة (Ismail, et..al, 2009) بعنوان " **The Mediating Effect of Empowerment in**

the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality". هدفت إلى اختبار الأثر الوسيط للتمكين على العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة. تكونت عينة

الدراسة من 110 عمال يعملون في مدينة Sarawak بماليزيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً إيجابياً في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة.

- دراسة (Fuchs, et.al, 2010) بعنوان " The Psychological Effects of "

Empowerment Strategies on Consumers'Product Demand. هدفت إلى فحص الأثر
السيكولوجي لاستراتيجيات التمكين على الطلب لمنتجات المستهلكين. وقد أجريت الدراسة في
الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (264) طالباً جامعياً من أربعة فصول. وقد
توصلت الدراسة إلى أن إعطاء الحرية للمستهلكين وتمكينهم يعطيهم قدرة أكبر على اختيار
منتجاتهم المفضلة.

(2 – 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعد الدراسة الحالية إمتداداً للدراسات السابقة التي اعتمدها الباحثة أرضية معلوماتية في
توجيه دراستها الحالية، وتشكل في الوقت نفسه إضافة جديدة إذ تنتم هذه الدراسة بأهمية خاصة
إلى حد ما كونها تعد من الدراسات العربية القليلة التي ربطت بين التمكين والإبداع على حد علم
الباحثة بالإضافة إلى تطبيق الدراسة الحالية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت. ويمكن بيان
ما يميز الدراسة الحالية بالآتي:

فمن حيث بيئة التطبيق يتبين أن أغلب الدراسات السابقة قد تم تطبيقها في مؤسسات خدمية فيما طبقت الدراسة الحالية على الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت. ومن حيث الهدف من الدراسة فيلاحظ أن معظم الدراسات السابقة كان هدفها الأساس يرتبط ببيان أثر التمكين على أداء العاملين أو أثر الإبداع على أداء العاملين فيما تعنى الدراسة الحالية ببيان أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت. كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في العينة المختارة والتي كانت في الدراسة الحالية من المواقع الوظيفية الوسطى والدنيا في الهيئة العامة بدولة الكويت.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الطريقة والإجراءات

- (3 - 1): المقدمة
- (3 - 2): منهج الدراسة
- (3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
- (3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- (3 - 5): أنموذج الدراسة
- (3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 – 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 – 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 – 1): المقدمة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، وتحقيق هذا الهدف تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأنموذج الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 – 2): منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع. لذلك أعتبر المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لها، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق (النعمي، وآخرون، 2009)، وهذا ينطبق على طبيعة الدراسة الحالية.

(3 – 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالمستويات الوسطى والدنيا بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت والبالغ عددهم (902) مقسمين على النحو التالي: (77) موظفاً بالإدارة الوسطى؛ و(825) بالإدارة الدنيا. أما عينة الدراسة فسيتم أخذ الإدارة الوسطى جميعها والبالغ عددهم (77)، أما ما يتعلق بالإدارة الدنيا فتم إختيار عينة عشوائية منهم وبنسبة (20%)، أي (165) فرد. وبهذا يصبح عدد أفراد عينة الدراسة من (242).

وقد تم توزيع (242) استبانة، تم استرداد (212) استبانة بنسبة بلغت (87.60%)، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (7) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (205) أي بنسبة (84.71%) من الموزع. وكما هو موضح بالجدول (3 - 1).

جدول (3 - 1)

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحى للتحليل

ت	الإدارة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل
1	الوسطى	77	63	58
2	الدنيا	165	149	147
	المجموع	242	212	205

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول (3 - 2) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر؛ الجنس؛ والمؤهل العلمي؛ والخبرة؛ والمنصب الوظيفي). إذ أشار الجدول (3 - 2) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن 88% من أفراد العينة هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 سنة ولغاية 39 سنة، والنسبة المتبقية هم ممن تقل أعمارهم

عن 40 سنة. واطهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجنس أن 79% هم من الذكور و 21% من الإناث. وبينت النتائج ان نسبة حملة درجة البكالوريوس ودبلوم الكلية بلغت 66%، فيما تبين أن ما نسبته 28% هم من حملة درجات الدراسات العليا، وأخيراً، تبين أن 6% هم من حملة شهادة الثانوية العامة فما دون. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن 42% هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم 5 سنوات فأقل. وأن 33% هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم من 6 إلى 10 سنوات، وأن 14% هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم 11 إلى 15 سنة، وأن 11% هم ممن تزيد سنوات خدمتهم عن 16 سنة. وفيما يتعلق بالمنصب الوظيفي فقد تبين أن 28% هم ممن يشغلون مناصب وظيفية وسطى، وان 72% من أفراد عينة الدراسة هم ممن يشغلون مناصب وظيفية دنيا.

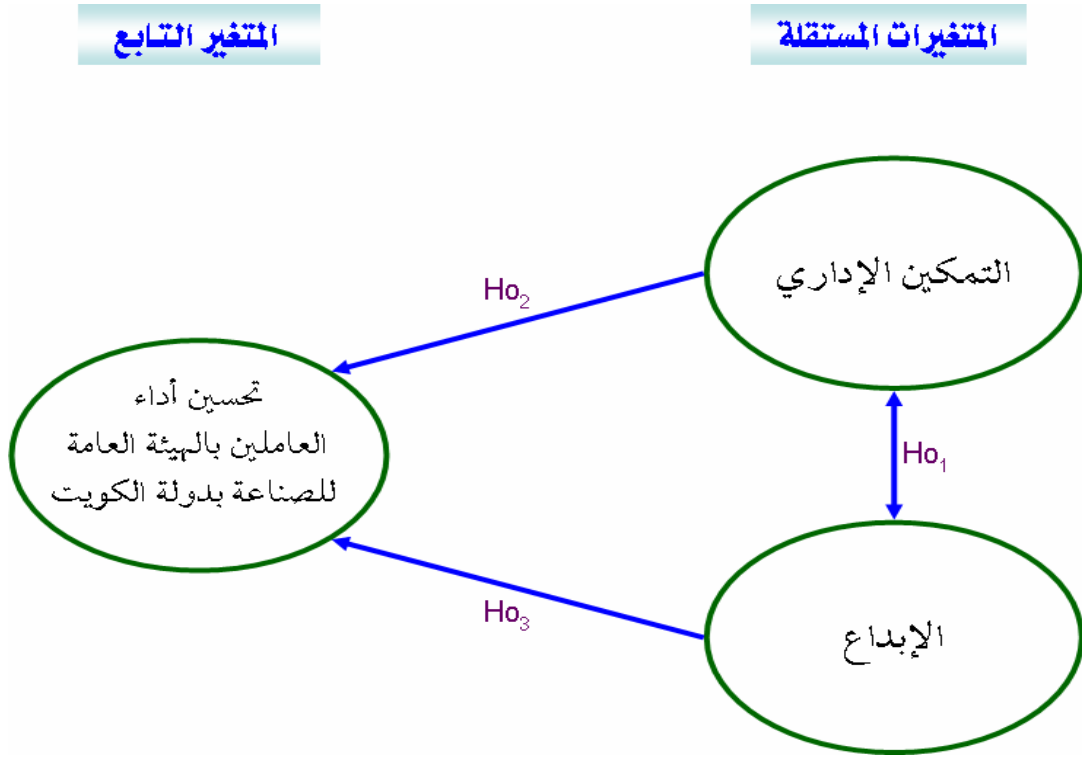
جدول (3 - 2)

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	15	7
		من 30 - 34 سنة	68	33
		من 35 - 39 سنة	76	37
		40 سنة فأكثر	46	22
2	الجنس	ذكر	162	79
		أنثى	43	21
3	المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	12	6
		دبلوم كلية	39	19
		بكالوريوس	97	47
		ماجستير	39	19
		دكتوراه	18	9
4	الخبرة	5 سنوات فأقل	85	42
		من 6 - 10 سنوات	68	33
		من 11 - 15 سنة	29	14
		16 سنة فأكثر	23	11
5	المنصب الوظيفي	إدارة وسطى	58	28

72	147	إدارة دنيا		
----	-----	------------	--	--

(3 - 5): أنموذج الدراسة



الشكل (3 - 1)

أنموذج الدراسة

من أعداد الباحثة

إذ إن أنموذج الدراسة يمثل المتغيرات المستقلة والمعبر عنه بالتمكين والإبداع. بالإضافة

إلى المتغير التابع والمتعلق بتحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث إتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

المصادر الاولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كاداة رئيسية للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وتم إستخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية.

وقد وقعت الاستبانة في أربعة أجزاء، هي:

(أولاً) القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5)

فقرات. وهي (العمر؛ الجنس؛ والمؤهل العلمي؛ والخبرة؛ والمنصب الوظيفي).

(ثانياً) القسم الثاني: تضمن متغير التمكين عبر (12) فقرة لقياسه.

(ثالثاً) القسم الثالث: تضمن متغير الإبداع عبر (10) فقرات لقياسه.

(رابعاً) القسم الرابع: تضمن متغير أداء العاملين عبر (10) فقرات لقياسه.

وتكون المقياس من (32) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1-5).

(3 – 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية

التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.
- وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 – 3.66

والأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

- معامل ارتباط بيرسون وذلك للتحقق من العلاقة بين التمكين والإبداع.
- تحليل الانحدار البسيط لإختبار فرضيات الدراسة.

(3 – 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، ونظم المعلومات، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، وقد بلغ عدد المحكمين (4)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1). مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

ب) ثبات أداة الدراسة

تم اجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\text{Alpha} \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3 – 3).

الجدول (3 – 3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	المحتوى	قيمة (α) ألفا
1	التمكين	0.822
2	الإبداع	0.785
3	أداء العاملين	0.816
	الإستبانة ككل	0.841

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة

الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

(1 – 4): المقدمة

(2 – 4): تحليل نتائج الدراسة

(3 – 4): اختبار فرضيات الدراسة

(1 – 4): المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام الأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، ومعامل

إرتباط بيرسون، وتحليل الإنحدار البسيط وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين، وفقاً للتالي:

تحليل نتائج الدراسة اختبار فرضيات الدراسة

(4 – 2): تحليل نتائج الدراسة

أولاً: التمكين في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت

لوصف مستوى أهمية التمكين في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 – 1).

جدول (4 – 1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية التمكين في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت

ت	التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تؤمن الإدارة الدنيا في الهيئة بأن الموظفين اليوم هم قادة المستقبل بعد تمكينهم	4.15	0.52	31.945	0.000	7	مرتفع
2	تحترم الإدارة في الهيئة رأي العاملين وتشاركهم في الرأي ما يعني تأهيلهم لتحمل مسؤوليات أكبر	4.07	0.57	26.681	0.000	8	مرتفع
3	يتم تدريب الموظفين في الهيئة من أجل اشراكهم في اتخاذ القرارات	3.70	0.55	18.227	0.000	9	مرتفع
4	تؤمن الإدارة الدنيا في الهيئة بالرقابة الذاتية وليس المفروضة وذلك من	3.63	0.71	12.753	0.000	10	متوسط

						خلال الهيكل التنظيمي القائم على العمل الجماعي
مرتفع	6	0.000	26.177	0.67	4.23	5 يتمتع المسؤولون في مديرو الهيئة بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات
متوسط	12	0.000	7.034	0.61	3.30	6 لدى الموظفين في الهيئة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب
متوسط	11	0.000	10.713	0.74	3.55	7 هناك ثقة بمقدرة الموظفين في الهيئة على أداء أعمالهم بكفاءة
مرتفع	5	0.000	32.164	0.67	4.50	8 يتم تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء بالهيئة
مرتفع	2	0.000	65.050	0.40	4.80	9 يشجع الموظفين في الهيئة على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية
مرتفع	4	0.000	44.359	0.52	4.62	10 يتاح للموظفين في الهيئة الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لانجاز أعمالهم
مرتفع	1	0.000	90.765	0.30	4.92	11 يقوم الموظفون في الهيئة بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة
مرتفع	3	0.000	31.945	0.63	4.70	12 يجد الموظفون في الهيئة سهولة في التواصل مع مدرائهم
				0.57	4.18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتمكين

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.652).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 - 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتمكين. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.30 - 4.92). بمتوسط حسابي عام مقداره (4.18) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع للتمكين. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يقوم الموظفون في الهيئة بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة" بمتوسط حسابي بلغ (4.92) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.18)، وانحراف معياري بلغ (0.30)، فيما حصلت الفقرة "لدى الموظفين في الهيئة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب" على المرتبة الثانية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.18) وانحراف معياري (0.61).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير التمكين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير التمكين. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير التمكين حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التمكين في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.

كما يشير الجدول (4 – 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإبداع. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.36 – 4.79). بمتوسط حسابي عام مقداره (3.82) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع للإبداع. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أستمتع بالقيام بالعمل الجاد والبحث عن الحلول والأفكار الإبداعية" بمتوسط حسابي بلغ (4.79) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.82)، وانحراف معياري بلغ (0.41)، فيما حصلت الفقرة "يشارك الموظفون بعضهم البعض في أداء بعض الأعمال مما يعزز إمكانية تطبيق بعض الحلول والمقترحات الإبداعية" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.82) وانحراف معياري (0.68).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الإبداع بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الإبداع. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال

مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الإبداع حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الإبداع في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الإبداع في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت

ت	الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
13	أستمتع بالقيام بالعمل الجاد والبحث عن الحلول والأفكار الإبداعية	4.79	0.41	62.109	0.000	1	مرتفع
14	أشعر برغبة في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المعقدة والسيطرة عليها	4.71	0.50	49.508	0.000	3	مرتفع
15	عندما أقوم بعمل إبداعي ذا قيمة في الهيئة فإنه يقابل بالتقدير والتشجيع مما يدفعني للاستمرار في ذلك	4.75	0.52	48.238	0.000	2	مرتفع
16	تنسم العلاقات بين الموظفين داخل الهيئة بالانسجام والتوافق مما يشجع على طرح الأفكار والمقترحات الإبداعية	3.56	0.85	9.478	0.000	4	متوسط
17	الثقة المتبادلة بين الأفراد الذين أعمل معهم تساعد على الانطلاق في التفكير الإبداعي	3.43	0.72	8.691	0.000	9	متوسط
18	التعاون التام بين الموظفين وحب المساعدة في الهيئة يعزز الانطلاق في التفكير الإبداعي	3.47	0.81	11.043	0.000	7	متوسط
19	الهيئة التي أعمل بها تشجع العمل الجماعي من أجل اقتراح الأفكار والحلول الإبداعية	3.46	0.62	10.557	0.000	8	متوسط
20	يشارك الموظفون بعضهم البعض في أداء بعض الأعمال مما يعزز إمكانية تطبيق بعض الحلول والمقترحات الإبداعية	3.36	0.68	7.643	0.000	10	متوسط
21	عدم الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب يشكل عقبة أمام الإبداع في الهيئة	3.51	0.61	12.077	0.000	6	متوسط
22	خوف الأفراد من نقد أفكارهم وخطئهم يشكل عقبة أمام الإبداع في الهيئة	3.53	0.76	10.051	0.000	5	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداع		3.82	0.65				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.652).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (4 – 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأداء العاملين. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.50 – 3.89). بمتوسط حسابي عام مقداره (3.64) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع للتمكين. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يتأثر مستوى أداء الموظفين في الهيئة بشكل مباشر في مستوى التمكين" بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.64)، وانحراف معياري بلغ (0.38)، فيما حصلت الفقرة "توفر الوظيفة في الهيئة فرصاً تتوافق وتنسجم مع قدرات الموظفين" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.64) وانحراف معياري (0.57).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير أداء العاملين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير أداء العاملين. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير أداء العاملين حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أداء العاملين في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط.

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية أداء العاملين في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت

ت	أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
23	ينجر الموظفين في الهيئة ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد	3.51	0.71	10.310	0.000	9	متوسط
24	يساهم تحديد أسباب إنخفاض أداء الموظفين في الهيئة في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى أدائهم	3.70	0.55	18.415	0.000	2	مرتفع
25	يحاول الموظفون في الهيئة الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	3.59	0.65	12.927	0.000	6	متوسط
26	يتأثر مستوى أداء الموظفين في الهيئة بشكل مباشر في مستوى التمكن	3.89	0.38	33.532	0.000	1	مرتفع
27	لدى الموظفين في الهيئة القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل	3.57	0.62	13.196	0.000	7	متوسط
28	يعمل نظام الحوافز على رفع مستوى أداء الموظفين في الهيئة	3.53	0.61	12.552	0.000	8	متوسط
29	يتسم توزيع العمل بين الموظفين في الهيئة بالعدالة	3.68	0.68	14.245	0.000	5	مرتفع
30	يزيد تقارب الاداء الفعلي للموظفين في الهيئة مع الاداء المخطط له	3.70	0.57	17.395	0.000	3	مرتفع
31	توفر الوظيفة في الهيئة فرصا تتوافق وتنسجم مع قدرات الموظفين	3.50	0.57	12.720	0.000	10	متوسط
32	تعمل القيادة العليا في الهيئة على رفع أداء الموظفين من خلال تشكيل فرق عمل مؤهلة	3.69	0.58	16.975	0.000	4	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأداء العاملين		3.64	0.59				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.652).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط، وكما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل إرتباط بيرسون للتحقق من العلاقة بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، وكما يلي:

يبين الجدول (4 - 4) قيمة معامل الارتباط بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، حيث بين وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بقيمة بلغت (0.251**) وهي دالة عند مستوى احتمالي ($\alpha \leq 0.01$) فأقل.

جدول (4 - 4)

مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت

الفاعلية	المتغيرات
0.251** Sig=0.000 N= 205	التمكين

**Significant at $P \leq 0.01$

* Significant at $P \leq 0.05$

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4) – (5).

جدول (4 – 5)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة

للصناعة في دولة الكويت

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسو بة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسو بة	Sig** مستوى الدلالة
تحسين أداء العاملين	0.205	0.042	8.929	1	0.003	0.237	2.988	0.003
				203				
				204				

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 5) أثر التمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.205) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.042)، أي أن ما قيمته (0.042) من التغيرات في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتمكين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.237). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتمكين يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت بقيمة (0.237). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.929) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر الإبداع على

تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 -

جدول (4 - 6)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة

للصناعة في دولة الكويت

Sig** مستوى الدلالة	t المحسو بة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسو بة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	5.643	0.307	0.000	1 203 204	31.848	0.136	0.368	تحسين أداء العاملين

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 6) أثر الإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.368)$ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.136) ، أي أن ما قيمته (0.136) من التغيرات في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالإبداع، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.307)$. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالإبداع يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت بقيمة (0.307) . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (31.848) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

وعليه، يمكن تلخيص نتائج الدراسة الحالية بالآتي:

1. كان مستوى أهمية التمكين في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.
2. تبين أن مستوى أهمية الإبداع في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.
3. كان مستوى أداء العاملين في الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط.
4. وجود علاقة ذي دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).
5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).
6. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

(1 – 5) : الإستنتاجات

(2 – 5) : التوصيات

(5 – 1): الإستنتاجات

1. يشير تمكين العاملين إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وزيادة ثقتهم، وارتفاع مستوى انتمائهم، وولائهم لتحمل المسؤولية، من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات.
2. للتمكين نتائج إيجابية تعود على العملاء أو المتعاملين الذين يرغبون التعامل مع موظفين يتمتعون بقدرات خلاقة واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنهم من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع إلى القادة أو مراجعة التعليمات.
3. يعد التدريب احد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة برامج ومواد تدريبية مناسبة، وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة.
4. يشير الإبداع إلى القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.
5. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
6. يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
7. هناك ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الامامية، أو يواجه العملاء وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم.

(5 - 2): التوصيات

1. إيضاح مفهوم التمكين لمسؤولي وأفراد الهيئة العامة للصناعة، من خلال اللقاءات والاجتماعات، والبرامج التدريبية، وورش العمل التي توضح ذلك.
2. تحول المسؤولين في الهيئة العامة للصناعة نحو ممارسة مرنة للصلاحيات، وذلك بإعادة توزيعها على المستويات الإدارية المختلفة، مع إيمان هؤلاء المسؤولين بأن سلطاتهم ونفوذهم لن تتأثر عندما يكتسب مرؤوسيهـم السلطة ليحققوا مزيدا من الكفاءة، مما يجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
3. تهيئة بيئة مناسبة بالهيئة العامة للصناعة بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لضمان عدم توفر بيئة خصبة للصراعات والمنافسات الفردية.
4. العمل على زيادة التمكين في إدارات الهيئة العامة للصناعة، وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال، وكذلك تشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، وكذلك إتاحة حيز من الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز الأعمال.
5. إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) في الهيئة العامة للصناعة تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والتميزين والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم ، وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها . فهذا يعمل على تشجيع الأفراد على الإبداع وطرح الأفكار الإبداعية.

6. وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين من المديرين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي، لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع.
7. العمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل، والابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لانجاز ما يوكل إليهم من مهام وهو ما من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم.
8. مراجعة نظام تقويم الأداء في الهيئة العامة للصناعة ليتضمن أسس ومعايير تقويم موضوعية وواضحة، بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقويم أدائه، فهذا يعطي الفرصة للموظف من تعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف، كذلك لابد وان تكشف عملية تقويم الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين.
9. القيام بإجراء دراسات مستقبلية تُعنى بالتمكين واستراتيجياته وأثر ذلك على النجاح التنظيمي للشركات الصناعية في دولة الكويت.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أفندي، عطية، (2003)، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
2. أيوب، نادية، (2000)، "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد (40)، الرياض.
3. باعثمان، ريمت عبد الرحمن، (2003)، "تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منسورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
4. برنوطي، سعاد نايف، (2004)، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
5. البشابشة، سامر عبد المجيد، (2008)، "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (2).
6. توفيق، عبد الرحمن، (2006)، "هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
7. جروان، فتحي، (1998)، "الإبداع مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبيه - مراحل - العملية الإبداعية"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان: الأردن.

8. الجميلي، مطر بن عبد المحسن، (2008)، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى: من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
9. الحربي، خالد، (2003)، "أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية دراسة على العاملين بإدارة جوازات منطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
10. حريم ، حسين، (1997)، " السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
11. الحقباني، تركي، (1997)، "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
12. رضا، حاتم، (2003)، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار لملك عبد العزيز الدولي بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
13. الزهراني، رنده، (2002)، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3.
14. سليمان، حنفي، (1994)، "السلوك التنظيمي والأداء"، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية: جمهورية مصر العربية.

15. الشقاوي، عبد الرحمن، (2002)، "نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض: المملكة العربية السعودية.
16. الشقحاء، عادل، (2003)، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
17. شقير، امانى، (2005)، "تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الإسكندرية، مصر.
18. الصافي، عبدالله، (1997)، "التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق"، مطابع دار البلاد، جدة: المملكة العربية السعودية.
19. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003)، "الإدارة الرائدة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
20. الطائي، يوسف حبيب؛ الفضل، مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي، هاشم فوزي، (2006)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
21. العازمي، محمد، (2006)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
22. عباس، سهيلة، (2004)، "القيادة الابتكارية والاداء التميز"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن: عمان.

23. عبد الأمير، أثير؛ وعبد الرسول، حسين علي، (2008)، "استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية"، المحور الإداري: مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (10)، العدد (3): 50 – 64.
24. عبد الباقي، صلاح محمد، (1995)، "قضايا إدارية معاصرة"، مكتبة غريب، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
25. عبد الحميد، عبد المطلب، (1995)، "القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
26. العتيبي، سعد بن مرزوق، (2004)، "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، ورقة عمل للملتقى الإداري الخامس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 107 – 110.
27. العزاوي، نجم؛ وجواد، عباس، (2010)، "تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم؛ الاستراتيجية؛ الموقع الوظيفي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.
28. عساف، عبد المعطي، (1995)، "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة"، مجلة الإداري، العدد 62، معهد الإدارة العامة مسقط، عمان.
29. العصيمي، عايد محمد، (2003)، "إتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض: المملكة العربية السعودية.

30. العماج، حمود، (2003)، "علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

31. العميان، محمود سليمان، (2002)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائب للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

32. العنزي، بسام، (2004)، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

33. عيد، سيد، (2008)، "ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

34. فضل الله، فضل الله علي، (1996)، "القيادة الإدارية في الإسلام"، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض: المملكة العربية السعودية.

35. القريوتي، محمد قاسم، (2000)، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

36. الكبيسي، عامر خضير، (2004)، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: جمهورية مصر العربية.

37. المدهون، موسى توفيق، (1999)، "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداء لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة الإقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 2.
38. مصطفى، أحمد سيد، (2005)، "المدير ومهاراته السلوكية"، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
39. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006)، "الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية"، المكتبة العصرية، المنصورة: جمهورية مصر العربية.
40. ملحم، يحيى، (2006)، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
41. نظمي، شحادة؛ وآخرون، (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر، الأردن.
42. النمر، سعود بن محمد، (1990)، "السلوك الإداري"، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض: المملكة العربية السعودية.
43. هاشم، زكي محمود، (1996)، "إدارة الموارد البشرية"، الكويت: مطابع ذات السلاسل.
44. الهواري، سيد، (2002)، "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين"، مكتبة عين شمس، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
45. هيجان، عبد الرحمن، (1999)، "المدخل الإبداعي لحل المشكلات"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Anthony, W.P., Perrewe, P.L. and Kacmar, K.M, (1999), "Human Resource Management: A Strategic Approach", 3 ed, Fort Worth: Brace College Publishers.
2. Armstrong, Michael, (2006), "Performance Management: Key strategies and practical guidelines". 3rd ed., Kogan Page.
3. Brown D. M. and Laverich, S., (1994), "Measuring Corporate Performance", Long Range Planning, Vol.27, No.4: 89.
4. Cokins, Gary, (2009), "Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics", John Wiley & Sons, Inc.
5. Collins, David, (1995), "Wither Democracy, Lost Debates in Management", Empowerment in Organizations, Vol.4, No. 1: 25-26.
6. DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2005), "Human Resource Management", 2nd ed, Houghton Mifflin Company.
7. Dissler, Gary, (2003), "Human Resource Management", 9th edition, New Jersey: Prentice- Hall.
8. Edwardes, J. Green, K. and Lyons, C. (2002), "Personal Empowerment efficacy and environmental characteristics", Journal of Educational Administration, Vol. 40, No.1, MCB UP Limited.
9. Feigenbaum, Armand V & Feigenbaum, Donald S, (2009), "The Power of Management Innovation: 24 Keys for Sustaining and Accelerating Business Growth and Profitability", McGraw-Hill Companies, Inc.
10. Fetterman, David M & Wandersman, Abraham, (2005), "Empowerment Evaluation Principles in Practice", The Guilford Press: A Division of Guilford Publications, Inc, New York.
11. Foot, Margaret & Hook, Caroline, (2008), "Introducing Human Resource Management", 5th Edition, Pearson.

12. Franz, Cheny, (2004), "Across - Cultural study of employee empowerment and organizations justice", PhD. Dissertation, Published Wayne State University.
13. Fuchs, Christoph; Emanuela Prandelli and Martin Schreier, (2010), "The Psychological Effects of Empowerment Strategies on Consumers'Product Demand", *Journal of Marketing*, Vol. 74, No. 65, January: 65–79.
14. Govindarajan, M & Natarajan, S, (2007), "Principles of management", Prentice- Hall of India Private limited, New Delhi, India.
15. Ismail, Azman; Farida Abd Halim; Dayang Nailul Munna Abang Abdullah; Ahmad Sofian Shminan; Agatha Lamentan Anak Muda & Shairazi Samsudin, (2009), "The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality", *International Journal of Business and Management*, Vol.4, No.4: 3-12.
16. Krattenmaker, Tom, (2009), "Appraising Employee Performance in a Downsized Organization", *Harvard Management Update*, May, Vol. 14 Issue 5: 3-5.
17. Marloes, Mark Reuvers; Van Engen, Claartje; J. Vinkenbug & Elisabeth Wilson-Evered, (2008), "Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences", *Journal Compilation*, Vol.17, No. 3: 227- 244.
18. Newton, T and Findlay, P, (1996), "Playing god?: the performance of appraisal", *Human Resource Management Journal*, 6(3): 42–56.
19. Nixon B. (1994), "Developing An Empowering Culture in Organizations", *Empowerment in Organizations*, Vol. 2. No. 1: 16.
20. Patterson, M G, West, M A, Lawthom, R and Nickell, S (1997), "Impact of People Management Practices on Performance", *Institute of Personnel and Development*, London.
21. Pope, S., (1996), "The Power of Guidelines, Structure and Clear Goals", *Journal for Quality and Participation*, Vol. 19, No. 7: 56.
22. Redman, Tom & Wilkinson, Adrian, (2008), "Contemporary Human Resource Management: Text and Cases", 3rd Edition, Pearson.

23. Sarros, James C.; Cooper, Brian K.; Santora, Joseph C., (2008), "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Nov, Vol. 15, Issue. 2:145-158.
24. Sekaran, Uma, (2003), "Research Methods for Business", John Wiley & Sons.
25. Sharkey, F.; Rosenberg, S.; Martl, K.; Winchell Sr., T. E., (2005), "A New Model for Human Resources Performance Measurement", *Public Manager*, Vol. 33 Issue 3: 26-44.
26. Torrington, Derek; Laura Hall and Steven Taylor, (2008), "Fundamentals of Human Resource Management Managing People at Work", Pearson.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
الشرق الاوسط	إدارة أعمال	الأستاذ الدكتور كامل المغربي	1
الشرق الاوسط	إدارة أعمال	الدكتور صباح حميد آغا	2
الشرق الاوسط	إدارة أعمال	الدكتور طلال نصيرات	3
الشرق الاوسط	تسويق	الدكتور يونس مقدادي	4

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ المستجيب / الأخت المستجيبة تحية طيبة

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت"، نرجو التفضل بقراءة بنود وفقرات الاستبانة بدقة وإختبار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، وأن هذه الدراسة لا تحتاج لذكر الاسم وهي لأغراض البحث العلمي راجي بالتفضل بالإطلاع والإجابة على كافة أسئلة الاستبانة. مع خالص الشكر والتقدير.

أولاً: الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30 – 34 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 40 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 35 – 39 سنة |

(2) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

(3) المؤهل العلمي

- | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم كلية | <input type="checkbox"/> | ثانوية عامة فما دون |
| <input type="checkbox"/> | ماجستير | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| | | <input type="checkbox"/> | دكتوراه |

(4) الخبرة

- | | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 – 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل |
| <input type="checkbox"/> | 16 4 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 11 – 15 سنة |

(5) المنصب الوظيفي

- | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | إدارة دنيا | <input type="checkbox"/> | إدارة وسطى |
|--------------------------|------------|--------------------------|------------|

ثانياً: التمكين

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	تؤمن الإدارة الدنيا في الهيئة بأن الموظفين اليوم هم قادة المستقبل بعد تمكينهم				لا أوافق على الإطلاق
2	تحتزم الإدارة في الهيئة رأي العاملين وتشاركهم في الرأي ما يعني تأهيلهم لتحمل مسؤوليات أكبر				لا أوافق
3	يتم تدريب الموظفين في الهيئة من أجل اشراكهم في إتخاذ القرارات				لا أوافق
4	تؤمن الإدارة الدنيا في الهيئة بالرقابة الذاتية وليس المفروضة وذلك من خلال الهيكل التنظيمي القائم على العمل الجماعي				لا أوافق
5	يتمتع المسؤولون في مديرو الهيئة بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في إتخاذ القرارات				لا أوافق
6	لدى الموظفين في الهيئة القدرة على إتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب				لا أوافق
7	هناك ثقة بمقدرة الموظفين في الهيئة على أداء أعمالهم بكفاءة				لا أوافق
8	يتم تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء بالهيئة				لا أوافق
9	يشجع الموظفين في الهيئة على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية				لا أوافق
10	يُتاح للموظفين في الهيئة الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لانجاز أعمالهم				لا أوافق
11	يقوم الموظفون في الهيئة بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة				لا أوافق
12	يجد الموظفون في الهيئة سهولة في التواصل مع مدراءهم				لا أوافق

ثالثاً: الإبداع

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					أستمتع بالقيام بالعمل الجاد والبحث عن الحلول والأفكار الإبداعية	13
					أشعر برغبة في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المعقدة والسيطرة عليها	14
					عندما أقوم بعمل إبداعي ذا قيمة في الهيئة فإنه يقابل بالتقدير والتشجيع مما يدفعني للاستمرار في ذلك	15
					تتسم العلاقات بين الموظفين داخل الهيئة بالانسجام والتوافق مما يشجع على طرح الأفكار والمقترحات الإبداعية	16
					الثقة المتبادلة بين الأفراد الذين أعمل معهم تساعد على الانطلاق في التفكير الإبداعي	17
					التعاون التام بين الموظفين وحب المساعدة في الهيئة يعزز الانطلاق في التفكير الإبداعي	18
					الهيئة التي أعمل بها تشجع العمل الجماعي من أجل اقتراح الأفكار والحلول الإبداعية	19
					يشارك الموظفون بعضهم البعض في أداء بعض الأعمال مما يعزز إمكانية تطبيق بعض الحلول والمقترحات الإبداعية	20
					عدم الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب يشكل عقبة أمام الإبداع في الهيئة	21
					خوف الأفراد من نقد أفكارهم وخططهم يشكل عقبة أمام الإبداع في الهيئة	22

رابعاً: أداء العاملين

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
23	ينجر الموظفون في الهيئة ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد				
24	يساهم تحديد أسباب إنخفاض أداء الموظفين في الهيئة في معالجة الإنحراف بهدف رفع مستوى أدائهم				
25	يحاول الموظفون في الهيئة الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل				
26	يتأثر مستوى أداء الموظفين في الهيئة بشكل مباشر في مستوى التمكين				
27	لدي الموظفين في الهيئة القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل				
28	يعمل نظام الحوافز على رفع مستوى أداء الموظفين في الهيئة				
29	يتسم توزيع العمل بين الموظفين في الهيئة بالعدالة				
30	يزيد تقارب الاداء الفعلي للموظفين في الهيئة مع الأداء المخطط له				
31	توفر الوظيفة في الهيئة فرصا تتوافق وتنسجم مع قدرات الموظفين				
32	تعمل القيادة العليا في الهيئة على رفع أداء الموظفين من خلال تشكيل فرق عمل مؤهلة				