

"التمكين الوظيفي ودوره في تنمية المهارات الإبداعية للمورد البشري في المؤسسة" ليلي بوشول و رتيبة طايبي

التمكين الوظيفي ودوره في تنمية المهارات الإبداعية للمورد البشري في المؤسسة

Job Empowerment and its Role in Developing The Creative Skills Of the Human Resource in a Company



ليلى بوشول

جامعة البليدة 2، الجزائر algeralger8623@gmail.com

رتيبة طايبي

جامعة البليدة 2، الجزائر، icosiumsocio@hotmail.fr

تاريخ الإرسال: 2020/03/28 تاريخ القبول: 2020/07/10 تاريخ النشر: 2021/01/01

ملخص:

يعتبر أسلوب التمكين الوظيفي استجابة حتمية وعنصر حيوي يساهم في توجيه سلوك المورد البشري وتنمية مهاراته ضمن استراتيجية فاعلة تبعث على التحسين المستمر، وأي قصور في توظيفها يؤدي لا محالة إلى ضمور المهارات الإبداعية. وبما أن الإبداع يمثل أحد المحاور الكبرى للدافعة نحو تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، جاءت هذه الدراسة لتركز على إبراز ثقافة الإبداع عند المورد البشري وآليات تنميتها لتحقيق التميز المؤسسي عند تطبيقها لأسلوب التمكين. وتوصلنا من خلالها إلى أنّ دعائم نجاح أي مؤسسة متوقف على استراتيجياتها البناءة في تطوير مهارات الأفراد وتحفيز مواهبهم في ظل توافر إدارة تشاركية تعزز ثقافة الإبداع والتفكير الواعي.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي؛ المهارات الإبداعية؛ المشاركة؛ تكنولوجيا المعلومات؛ المقدر.

Abstract:

The method of job empowerment is a vital component that contributes to the development of the individual's skills within an strategy that promotes improvement, and any deficiencies in their employment lead inevitably to the atrophy of creative skills, therefore this study came to focus on highlighting the culture of creativity when the human resource and its development mechanisms to achieve institutional excellence when applying the method of empowerment, and we have reached through it that the pillars of the success of any institution depends on its constructive strategies in developing the skills of individuals and the liberation of their talents in light of the availability of a participatory administration that promotes the culture of creativity and conscious thinking.

Key words: Job empowerment, creative skills, Participation, information technology, capability.

* المؤلف المرسل: ليلي بوشول، algeralger8623@gmail.com

مقدمة:

أصبحت المؤسسات اليوم في ظل الانفجار المعرفي الناتج عن التطورات المتسارعة والتغيرات المتتالية وتعدد مكونات بيئة العمل بحاجة ملحة إلى تغيير وتعديل سلوك الفرد ومهاراته المتنوعة داخل المؤسسة بما يتواءم ومتطلبات إدارة الجودة، من أجل تحويل المؤسسة إلى كيان اجتماعي متفاعل مع نظيراتها بانفتاح مع المجتمع، ولابد أن نخرج هنا إلى الدور الهام الذي يقوم به العنصر البشري في إثراء المؤسسة وتطويرها؛ سيما أنه يبحث باستمرار عن تحصيل المعارف وتقمّص أدوار جديدة غير مألوقة من ذي قبل، بتوجيه دافعيته نحو اكتساب ممارسات وتجهيزه للقيام بالعديد من الأنشطة التي تنمي وتنشع حاجاته المختلفة، وهذا يمثل استجابة حتمية للمؤسسات التي ظلت إدارتها تمارس مركزية السلطة بتطبيقها لأسلوب التمكين حتى تدمج المورد البشري في شتى العمليات الإدارية سيما عند امتلاكه للخبرة والقدرة والمعرفة.

يمثل أسلوب التمكين مفتاح المرور وعنصرا حاسما في مجال تنظيم الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز، فهو مصطلح يستخدم بشكل متكرر في دوائر الإدارة بأساليب مبتكرة ومهارات جديدة تستند على تعزيز ثقافة الابداع لترفع العبء الكبير الملقى على المدراء في اتخاذ القرارات الجوهرية، وبما أن التمكين يعد مهارة تنظيمية تستهدف التحسين المستمر في المؤسسة، الأمر الذي يتطلب منهم مواكبة التطورات التي تفرضها البيئة المحيطة ويترجمها السلوك الذي يخلق القدرة على النبوغ والتفكير الواعي، إضافة إلى تملك حس المسؤولية والبدئية في حل المشاكل. وعليه أضحت ثقافة الابداع تمثل مطلبًا أساسيًا لنجاح المؤسسة وتجاوزها للعديد من المعوقات باقتراح أساليب حديثة تحفز المورد البشري على الابتكار والمبادأة، مما يؤدي إلى خلق منافسة حادة بين الأفراد في كل المستويات كتصور منتج جديد، أو تحسين جودة الخدمة وغيرها من الأفكار الإبداعية، ومن هنا تتحدد مشكلة هذه الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى إمكانية اسهام التمكين الوظيفي في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية للمورد البشري في المؤسسة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في محاولة استكشاف دور أسلوب التمكين الوظيفي في تنمية قدرات المورد البشري المهارة واستثمارها، وذلك بتوجيه مؤشر الاهتمام به كمورد قادر على التكيف مع متطلبات الحداثة لتحقيق ميزة تنافسية تنجز عن بيئة تنظيمية مساعدة على التفكير المبدع، إضافة إلى تحديد واقع التمكين في المؤسسات التي تشوهم القوة والسيطرة، وعجز الفرد فيها عن بناء جسور من المعارف والعلاقات في ظل توفر إدارة حديثة في شكلها وتقليدية في معاملاتها وعملياتها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الوظيفي في الرقي بسلوك الفرد، وذلك من خلال تعريفه بأهم النماذج والاستراتيجيات التمكينية الموجهة له نحو تبني السلوك الإبداعي، كما تكشف عن أهمية تطبيقه ودوره في تطوير وصلل المواهب البشرية واستثمارها في المؤسسة الحديثة، بإبراز دور المشاركة في تطوير مهارات التفكير الإبداعي المستندة على تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى بيان أثر مقدرات المورد البشري في تنمية قدرات العاملين وتعزيز ثقافة الابداع في المؤسسة.

1. أسس التمكين الوظيفي في المؤسسة:

يعد التمكين الوظيفي طريقة جديدة للتغيير باتجاه مستقبل أكثر تعقيدا من أي وقت مضى، فهو نموذج جديد وبرنامج تطوري يعكس مشاركة المسؤول للعاملين في تقرير كيفية تحقيق الأهداف، إذ يمنحهم القدرة على الإدراك والثقة بشكل واضح، فإدراك المنافسة يشعروهم بالقدرة على السيطرة على الأنشطة وإحداث الأثر، وهذا ما يجعله يرى نتائج عمله، وبالتالي يساعده على اشباع الحاجات والشعور بالانتماء (الدوري وصالح 2008، ص.ص. 27-28)، ويصفه (Gul et al, 2012, p.294) على أنه "مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل التنظيمي والسماح لهم باستعمال أفكار خلاقة لأداء جيد". وأشار الباحثان (Karakoc & Yilmaz, 2009, p.4) للتمكين على "أنه استعمال قدرات العاملين الإبداعية لتحسين أداء المنظمة ونوعية حياة العمل الخاصة بهم، كما يعد نوعا من عملية إدارة المخاطر، إذ يتم تطوير كفاءة التمكين في المعلومات لتشكيل رؤية مشتركة وأهداف واضحة الحدود لاتخاذ القرارات".

التعريف الإجرائي للتمكين الوظيفي: هو أحد العناصر الدافعة للإنجاز وتحمل المزيد من المسؤولية من خلال مشاركة الفرد في السلطة، المعارف، والمكافآت، وتزويده بالمهارات والمعلومات اللازمة، فضلا عن تشجيعه ومساندته ودعمه وتوسيع فرص المبادرة، لاستغلال طاقاته الكامنة وأفكاره الخلاقة في حل المشكلات وتحسين الأداء والرفع من الإنتاجية.

2. المهارات الإبداعية كأساس للتميز الوظيفي:

تشكل المهارات الإبداعية محور اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الموارد البشرية نظرا للدور الهام الذي يلعبه الفرد كمصدر لتحقيق التميز الوظيفي للمؤسسة، فهي مجموعة من القدرات يُكسبها الرئيس لمؤوسيه بصورة مقصودة عن طريق مرورهم بخبرات منهجية علمية، تعينهم على مواجهة المواقف والتحديات وتتضمن عدة أبعاد منها: مهارة حل المشكلة، التفكير الناقد، والاتصال، ولا تكمن قيمة رأس مال المهارات في النتائج الفردي بل تتعداه للمزج النوعي لها، لأنه يصعب نقله من طرف المنافسين (صلبي 2016، ص. 201).

وتشير المهارات الإبداعية كأساس داعم للتميز إلى العمل على تطوير قدرات الفرد ونمط تفكيره للتعامل مع واقعه ومجابهة مستقبله، حتى يُصبح قادراً على إنتاج سلوكيات ملائمة، باعتباره محور عملية التمكين من خلال منحه مهارة حل مشكلاته وتعويدته على المناقشة الجادة المفيدة في التواصل مع الغير كي يضمن التكيف مع أي موقف، واكتسابه لهذه المهارات تمثل مصدر أساسي للميزة التنافسية لتوظيف المعارف والتكنولوجيا في المؤسسة لتصبح جزء من ثقافة الفرد المُمكن.

التعريف الإجرائي لتنمية المهارات الإبداعية: هي مجموعة من التصورات والصبغات التي يبعثها الرئيس في مؤوسيه ضمن منظومة معقدة ومتداخلة للخروج عن الأساليب المألوفة، من خلال منح الفرد طرق وأساليب إدارية حديثة تُمكنه من الوصول إلى حيل مبتكرة للمشكلات، مرتبطة بقدر عالٍ من الطلاقة الفكرية والمرونة والقدرة على التحليل، لُتمكهم من تنمية سلوكهم وترشيد ممارساتهم وإدارة علاقاتهم فنيًا، إنتاجيًا وتنظيميًا بصفة مستمرة.

وحتى تتضح الرؤية سنقوم في هذا الإطار بتحديد المهارات الإبداعية التي اعتبرت مصدر مهم للتميز المؤسسي والوظيفي:

أ. مهارة التفكير الإبداعي:

إن مهارة التفكير الإبداعي كشبكة متداخلة تعيد صياغة العلاقة بين الفرد وعالمه، وتنميها تحتاج إلى دافع ورغبة جامحة منه نحو التعلم والتطور لتقيده بمعايير محكمة ودقيقة لإنتاج معارف بطرق مميزة تستند على قدرته التحليلية، ولتعزيزه ميدانيا أكد ويست (West) على أن مهارة التفكير العالي يتم من خلال إدراك الفرد لأهمية الإبداع كمطلب فعال لضمان الجودة، والمتوقف على الاقتراحات المبتكرة لتحسين وضع ما أو الدفاع عن فكرته وتصديه لواقع يرسم له معالم النجاح والتفرد عن الغير، وبالتالي يتحقق مطلب التمكين وإثبات الجدارة في دمج المهارات في العمليات الاعتيادية مع إمكانية تغييرها متى فرضت عليهم إدارة التغيير ذلك (الفحطاني 2015، ص. 86)، وهو ما أشارت إليه نظرية هيرمان بأن "القسم العلوي D" للدماغ البشري يقوم بوظيفة التفكير الإبداعي في نظرة شاملة تحمل تصورات وخيارات متعددة وتجارب مبتكرة، لأن المورد البشري إذا عرف بصمته الفكرية ينظر برؤية مستقبلية واعية مستعداً من خلالها للإبداع، فكلما اتفقت البصمة الفكرية للفرد مع البصمة الفكرية لوظيفته فإن ثمة رضا عاليا يشعر به (زنقوفي 2020، ص. 86)، لتحليله بمستوى عال من الصعوبة والتجريد من خلال قدرته على الحكم على الأشياء وفهمها وتقويمها طبقاً لمعايير معينة؛ بطرح الأسئلة وعقد المقارنات وتصنيف الأفكار والتمييز بينها للوصول إلى فكرة بناءة وحلول ناجعة، حتى يتم معالجها دون تداخل أو تسرع في إصدار الأحكام بعيدا التعصب وخاصة عند تواجد الفرد في جماعة (فريق من المتخصصين 2018، ص. 79).

ب. مهارة حل المشكلات الإبداعية:

يعتمد المورد البشري في المؤسسة على توظيف مهاراته في حل المشكلات لتنمية أدائه وتحقيق فاعليته على المستوى الفردي والمؤسسي، لأنها تحتاج باستمرار إلى ما يقويها ويقومها حتى يبلغ صاحبها ذروة الاحترافية والإنقان، وإلى درجة عالية من الحساسية لدى العامل عند تعامله مع المشكلة في تحديد أبعادها، كما تحتاج إلى درجة عالية من القدرة على استنباط العلاقات في التوصل إلى الناتج الإبداعي (الأسود 2014، ص. 39)، وبما أن حل المشكلات هو المدخل الرئيسي لتشغيل العقل وإثارته فقد حدد الباحثون الأساليب العلمية المتبعة لتنمية مهاراته في حل المشكلات كأسلوب العصف الذهني وبناء الخرائط الذهنية، وتسجيل الأفكار الإبداعية التي يمكن العودة إليها متى اعترضه مشكل ما وغيرها من الاختيارات الفعالة.

ولا تختلف هذه الأساليب عما نصت عليه نظرية تيريز في حل المشكلات الإبداعية، والتي يراها ساوشكوف أنها نظرية ممنهجة تختص بتطور النظم التقنية ذات أصول هندسية، تتضمن مجموعة من الأساليب الهادفة لتحليل المشكلات بإيجاد حلول خلاقة، فضلا عن تنظيم العلاقة بين الوظائف التقنية والبدائل المقترحة، الناجمة عن المتطلبات المتناقضة للمشكلات التي لا يوجد لها حل واضح ومعروف، لذلك أكد فيها على استخدام الفرد لأسلوب العصف الذهني والتكرار حتى يصل إلى الحل المناسب بناء على درجة تعقيد المشكلة، وذلك من خلال تحليله بالمبادئ الإبداعية الأساسية: مبدأ اللاتماثل، الربط، التداخل، الموازنة، الاندفاع، التغذية الراجعة، الخدمة الذاتية، المواكبة، وتغيير الخصائص، وهذا ما يشكل لديه نوع من التحدي يستثير طاقته الإبداعية المبنية على أسس علمية. وبما أن التمكين الوظيفي يهدف إلى تنمية الشخصية من جميع النواحي، نجده يؤكد على التعلم الذاتي بالاكشاف وبأسلوب حل المشكلات اللذين يركزان على فاعليته، لما يُتيح من فرص لتقصي الحقائق بوضعه في موقف يثير دوافعه نحو تطوير قدراته (مخلوفي، بوضياف

"التمكين الوظيفي ودوره في تنمية المهارات الإبداعية للمورد البشري في المؤسسة" ليلي بوشول و رتيبة طايبي

2017، ص.ص. 173-177)، مما يجعله يدرك القيمة الوظيفية للتعلم وأهمية المعرفة في الحياة المهنية، التي تساعده على الاثراء وتنمية المهارات والإنتاج الإبداعي من خلال استثمار تفكيره الإبداعي وما فوق المعرفي كمنشأ يستخدم فيه أرضية متينة للمعرفة ومهارات اتخاذ القرار والمشاركة خاصة، الذي يتطور عن طريق الدورات التدريبية المستمرة داخل المؤسسة أو خارجها.

ج. مهارة نشر الثقافة التنظيمية العلمية:

بما أن بما أننا نعيش اليوم في عصر الانفجار المعرفي الذي يساهم في إنتاجه المورد البشري إلى حد كبير، بات من الحتمي عليه كفرد وعلى المؤسسة ككيكل أن توفر الرفاه الأدائي والمهاري بنشر الثقافة الداعمة لتطبيق التمكين الوظيفي، لأنها منبت المواهب ومستودع القدرات ومكمن الطاقات الخلاقة، من خلال توعية العاملين بأهمية الممارسات العلمية الفعالة المنبثق نورها من القدرات الإنتاجية التي عمد الفرد على تحقيقها بتوطين هاجس تحدي الواقع المهني، فكلما زاد انتشار هذه الثقافة زاد الاحتمال بالحصول على أكبر طاقات ومواهب، فضلا عن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار المناسب (صاصيلا 2011، ص. 176)، ولهذا يعتبرها القدسي عملية تزويد الأفراد بمعلومات وظيفية مرتبطة بتفكير علمي في حل القضايا المعقدة ومشكلاتها، وبتفكير ابتكاري نحو تقبل الجديد في مجال الاكتشافات والاختراعات العلمية، والمهارات اليدوية والعقلية والاجتماعية، ومهارات الاتصال في مجال العلم وتطبيقاته، بميول وسلوك بيئي سليم ضمن إطار قيمي وأخلاقي (القدسي 2011، ص. 262).

كما يسهم توفير هذه الثقافة في إعداد كفاءات قادرة على مواجهة التحديات باعتمادها على إنتاج معارف تتسم بالجودة ليستفيد من نشرها باقي الأفراد، وخاصة في ظل تأثير الوسائط الاتصالية الحديثة في العمليات الإدارية ومدى مساهمتها في اقتحام عالم المعرفة، ليلتحق بركب متطلبات العصر في تطبيق الممارسات بعقلانية مع القدرة على ترجمة وفهم المشكلات لتيسير الاختيار المناسب من قرارات ومعدات ومقترحات، حتى تكون هذه الثقافة مصدر دعم المؤسسة للفرد، مكونة لنسيجها، معززة لثقة العاملين والتزامهم، مُرسخة لسلوكيات إيجابية، ومُواكبة للبيئة الخارجية.

3. نماذج التمكين الوظيفي المساهمة في تطوير مهارات المورد البشري:

بما أن التمكين الوظيفي كمنهج واستراتيجية فاعلة يحمل في طياته إيمانا بضرورة التغيير لمواكبة التطورات، نجد هناك العديد من النماذج قدمها باحثوا الإدارة في مجال التمكين سواء كانت فكرية أو تطبيقية. تحاول بيان تفاعلات وعلاقات الأفراد كراس مال حقيقي تنفق عليه المنظمة لتدريبه وتنمية قدراته ومهاراته (قاسم البناء، الخفاجي 2017، ص.ص. 52-57)، ومن بين هذه النماذج التي عملت على تغيير نظرة الإدارة للعنصر البشري من خلال تبنيها لأسلوب التمكين ما يلي:

أ. نموذج الالتزام بالجودة ل (Hartline and Ferrell):

يتناول هذا النموذج التمكين باعتباره حلقة ضمن منظومة شاملة تتبعها المؤسسة لتحقيق الجودة، فهو عبارة عن مدخل لتقديم الأفكار التسويقية مع الاعتماد على الخبرات والجهود الذاتية للمورد البشري في تحقيق المصالح المشتركة لهم وللمؤسسة (العجبي 2012، ص. 47). ويؤكد هذا النموذج على تفجير الطاقات البشرية بالتحفيز والتدريب المستمر، لهذا يأخذ أهمية بالغة في تطوير جودة الخدمة والمنتج المقدم في المؤسسة

"التمكين الوظيفي ودوره في تنمية المهارات الإبداعية للمورد البشري في المؤسسة" ليلي بوشول و رتيبة طايبي

الدافعة بدورها إلى تحسين ورفع الأداء المتميز للعاملين، كما يهتم بسلوكياتهم في ضوء صراع الدور الذي يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء نتيجة ضغوط العمل التي تتولد عن الصراعات بين العاملين.

ب. نموذج AMO J (Hutchinson & Purcell):

يمثل هذا النموذج قلب استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وذلك لرغبة جميع المنظمات في تعظيم مساهمة المورد البشري من خلال أساليب بناءة قابلة للتطبيق، تعتبر قدرات الفرد المتمثلة في مهاراته وتحفيزه وفرص مشاركته في صنع القرارات المحور الأساس في هندسة إدارة الموارد البشرية، لضمان انهماكه في سلك سلوكيات إيجابية لصالح المنظمة، وبناءً على ذلك أشار الباحثان Purcell & Hutchinson على وجوب توافر ثلاثة شروط أساسية لتطبيق التمكين، أولها توافر الفرد على مهارات بأعداد مطلوبة وخبرات ضرورية للتنفيذ بكفاءة، وتُعد الثانية بالتحفيز لاستثمار قدراته، والأهم من ذلك الاعتراف بإنجازاته بطرق مبتكرة من قبل الإدارة والزملاء، أما الأخيرة تتمثل في توفير فرص المشاركة في عملية صنع القرارات ضمن فريق عمل فاعل، وهكذا يسهم الفرد بأفكاره ومهاراته في كيفية عمل الأشياء والاستجابة لعملية التغيير، وهو ما يدعم أسلوب التمكين الوظيفي والتأكيد على زيادة تحسين صناعة القرار والتحفيز والالتزام (محمد 2013، ص. 77).

وبناء على ما سبق وبعد عرض أدبيات التمكين الوظيفي كمنهج وأداة استراتيجية فاعلة من خلال جهود الباحثين في اقتراح نماذج عملية تتناول كيفية تطبيقه لتحسين وتنمية مهارات المورد البشري على الإبداع، نجدها تتطلب جهوداً دؤوبة للمواصلة ومواكبة سوق العمل ومنافسة المؤسسات، بدءاً بالإعداد النفسي للعاملين ومسؤولي الإدارة، لتنتقل بعد ذلك إلى الاهتمام بالتمكين الهيكلي لرسم الخطوط الأساسية لتفوق المؤسسة، وفي ذلك ركزت على أهم المعالم الدافعة لتحقيق التميز إذا غَدَّت العنصر البشري وأشبعت احتياجاته ومتطلباته، وكانت لديه الرغبة والإرادة القوية للتغيير وأهمها التعلم الذاتي، التحفيز، المشاركة في صنع القرار، توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع، التغذية الرجعية، فعالية قنوات الاتصال والمعلومات، التفكير الإبداعي والاستراتيجي.

4. استراتيجيات التمكين الوظيفي ودورها في تنمية المهارات الإبداعية للمورد البشري:

يعد التمكين جزءاً مشهوداً من التغيير، يؤدي إلى تهذيب السلوك في أداء المهام اليومية بأقل عدد من المسؤولين والمشرفين، والمنظمات المعاصرة التي تعمل على مشاركة الأفراد في صناعة القرار تعلم جيداً أنه يريد التميز وخلق فرص أكثر مع الآخرين لتطوير مهاراته وخبراته (الدوري، صالح 2008، ص. 29)، وفي هذا العنصر سنقوم بعرض أهم المداخل والاستراتيجيات الدافعة لتنمية وتطوير المهارات الإبداعية للمورد البشري:

أ. دور المشاركة في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لصناعة مورد بشري متمكن:

تتجه بوصلة الإدارة بالمشاركة وفلسفتها الحديثة في تطبيق أسلوب التمكين إلى تنمية قدرات الطاقات البشرية ومهاراتها الفكرية، من خلال التمسك بالتراث الثقافي عن طريق التدريب، المشاركة، والقيم السلوكية الخاصة بالمؤسسة، لتجعله أكثر قدرة على ترجمة الوقائع وحل المشكلات لإحداث نقلات حضارية مختلفة وتقدم تقني في كافة المستويات، فضلاً عن تحسين البرامج والمنتجات لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة باعتبارها مؤشر رأس المال البشري، لهذا يستلزم على مسيري الموارد البشرية كما أشار الباحثان Robbins & Mary تغيير نمط تفكيرهم تجاه العاملين بأن يتم التعامل معهم كشركاء وزملاء بمشاركتهم في اتخاذ القرار

"التمكين الوظيفي ودوره في تنمية المهارات الإبداعية للمورد البشري في المؤسسة" ليلي بوشول و رتيبة طايبي

لتطوير معارفهم، وزيادة دافعيتهم، والتقليل من الانسحاب الوظيفي أو دوران العمل (Robbins & Mary, 2012, pp.312-313).

ويرى "بيتر سينج" أن المؤسسة الحديثة تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة في تشخيص ومناقشة مشاكلها، والبحث عن حلول لتجريب ما لديه من قدرات وتنميتها، حتى يحدث التغيير والتحسين المستمر من أجل تحقيق الهدف (القحطاني 2015، ص. 22)، وتنطوي المشاركة الفعالة للفرد في ظل تطبيق أسلوب التمكين على مشاركته السلطة، المعرفة، والمكافآت، وغالبا ما تكون لها عوائد إيجابية تحسن من نوعية حياة المورد البشري وجودة الخدمة، تؤدي هذه المجالات إلى تطور ديناميكية الإدارة التشاركية التي أصبحت بمثابة القلب النابض للمؤسسة لقدرتها العالية على صناعة وصقل المهارات، واستيعاب المورد البشري كعنصر حيوي ينغمس في جماعته الصغيرة (العززي، صالح 2009، ص. 83). فالمؤسسات التي تبنى مبدأ المشاركة وخاصة في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات، كان من أجل جعل هذه القرارات أكثر عقلانية وإعطاء دفع قوي لعملية التسيير ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم، بالإضافة إلى التخفيف من قيود البيروقراطية المقبته، وبالتالي تتبلور لديهم الحس بالمسؤولية وزيادة الالتزام لأداء مهامهم والعمل على تعزيز ثقافة التغيير والتحسين المستمر، هذا ناتج عن وعي الأفراد لأهداف القرار وتفهمهم لبرامج تنفيذه المرن له، والذي يُشبع حاجاتهم العليا من الشعور بالذاتية، الانجاز، الاستقلالية والحرية، فضلا عن جعل العمل أكثر إثارة و منافسة (بلوم 2018، ص. 124-125)، ففعالية الأداء تُجاه التفكير المبدع ترتفع عندما تتاح للمورد البشري الفرصة لإبداء آرائه واقتراحاته حول موضوع أو موقف معين تماشيا مع طبيعة الإدارة التشاركية وتوفر عناصر التمكين في المؤسسة.

كما أفردت أغلب الدراسات على أن المشاركة تتحقق بتشجيع الفرد حتى يفوق مستوى أدائه وإنجازه للمستوى المطلوب، مما يساعد على تحقيق نوع من التوازن النفسي وتقليل معدل تعرضه للضغط، لهذا فتهيئة مناخ تنظيمي آمن للفئات الفاعلة مع تنمية قدراتهم للتعبير الهادف وإتاحة الفرصة لتقديم ما لديهم من أفكار مبتكرة، يعتبر من أهم الآليات التي ترتكز عليها الإدارة التشاركية (بلوم، جغلوي 2017، ص. 20)، والشكل التالي يوضح تطبيق التمكين في ظل تداخل العلاقة بين محددات التدعيم على التفكير والعمل الإبداعي في هذه الإدارة:

الشكل (01): يوضح محددات تدعيم مهارات التفكير الإبداعي في الإدارة التشاركية



المصدر: (بلوم، جغلوي 2017، ص. 18).

طلما أن توظيف القدرات الذهنية لدى الفئات الفاعلة تعتبر محك رئيسي ومنوال تنظيمي لقضية استعداد ودعم مهارات التفكير الإبداعي للفرد الممكن، ضمن عملية متكاملة في آلياتها ومضامينها من خلال المشاركة، يقتضي التركيز على القوالب البنائية التالية عند تبني استراتيجية التمكين:

"التمكين الوظيفي ودوره في تنمية المهارات الإبداعية للمورد البشري في المؤسسة" ليلي بوشول و رتيبة طايبي

- تدعيم الحرية في تطبيق أساليب جديدة: تخضع هذه العملية للفهم المنهجي الذي يهيكل في سياقاته البنائية رغبة تنظيمية تحرر في مضمارها الفئات الفعالة "المبدعة" من أية قيود أو إجراءات تدحس وتعرقل في طياتها كل معالم الابتكار والمبادأة، لهذا فإن دعم أوتار الحرية في التطبيق يستدعي خلق الفروق المؤدية للإقدام والمبادأة، لثمين الابتكار كمنطق كامن يؤكد الفاعلية الفردية التي ترسخت كأداة تصورية تكشف في مضامينها على أنها محصلة للإدارة بالمشاركة بشتى أساليب الخلق والأبداع.

- تثمين البرامج التدريبية لتنمية التفكير الإبداعي: إن تحقيق فعاليات الأداء بات مطلب أساسي لفحص المهارات الإبداعية للموارد البشرية كإرهاصات كافية لتعظيم الاستفادة، ولن يتأثر ذلك إلا في سياقات هيكلية تثمن جملة من البرامج التدريبية لتعميق الرغبة في المشاركة وتنمية التفكير المبدع لديهم وتحسين قدراتهم على التفاعل الجماعي والعمل كفريق متجانس يعمل ضمن منظومة مترابطة.

- تطوير نظم التحفيز الفعال: تهدف إلى تعميق الرؤية والمنظور الشمولي لأهمية دعم التفكير والعمل الإبداعي (بلوم، جغلولي، 2017، ص ص.18-19)

وبما أن المدير أو القائد التحولي يسعى لتطبيق معالم التمكين، نجده من خلال بُعد المشاركة يؤكد على التعلّم بالأساليب الحديثة لدعم المهارات والممارسات الإبداعية كالعصف الذهني، تسجيل الأفكار الإبداعية التي تركز على فاعليته لما تُتيح من فرص وخيارات تُثير دوافعه نحو تنمية مهاراته التي توافقت مع البصمة الفكرية لوظيفته ضمن رؤية استشرافية واعية، من خلال استثماره للأفكار الخلاقة وقدرته على التفكير التحليلي العميق والانفتاح على البيئة الخارجية واستفادته من خبرات الغير عند التواصل معهم، كلها مؤشرات ايجابية لإدراك أهمية التفكير الإبداعي كنشاط عرضي يعتمد على أرضية خصبة من الكفاءات المؤهلة لمشاركتهم في اتخاذ القرارات وإدارة معارفهم. فالمؤسسة البارعة التي تتبنى الأبداع على سياق كبير في ظل تطبيق أسلوب المشاركة عادة ما يتخذ فيها المورد البشري مجال المخاطرة والجرأة في إدارة الأزمات ودواعي التغيير إلى حد بعيد، لتوفرها على تصاميم مميزة واستغلالها الأمثل للطاقات المبدعة في جميع المستويات التنظيمية، فمشاركة الرئيس لمؤوسيه عن طريق فسح مجال شبكة الأبداع المفتوحة ترسم لديهم ملامح التفكير الإبداعي مرتبطة بدوافع وخيارات استراتيجية متعددة (خالد د س، ص.2) من خلال تحقق المعادلة التالية:

قدرات ودوافع + أفكار خلاقة + مشاركة فعالة + تحديات ومخاطرة = تفكير مبدع وخلق فرص جديدة.

يتضح مما سبق أن فلسفة الإدارة بالمشاركة شكّلت دعامة أساسية لصناعة فرد متمكّن في المؤسسات المتعلمة، ودورها في تنمية مهارات التفكير الإبداعي أصبح متوقف بشدة عند خلق الفرص للمساهمة في تقديم جهود إضافية ورصد الامكانيات لتنفيذ البدائل، والتي تنطلق من المشاركة في اقتراح التصور العام لمخطط الثقافة التمكينية وتحديد الفجوة بين المورد البشري والإدارة التشاركية، عن طريق تفعيل الدورات التدريبية، تطوير نظم التحفيز، ودعم الحرية والعمل الجماعي لتعزيز ثقافة الجودة باعتباره شريك في العمل، وهو ما يتماشى ومقتضيات العصر لترسخ لديهم كثقافة تنظيمية ممكنة سائدة لا غنى عنها في بيئة العمل.

ب. دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية القدرات وتعزيز الثقافة الإبداعية للمورد البشري:

إن النظر إلى تكنولوجيا المعلومات أصبح مطلباً أساسياً لتأهيل العاملين ودخولهم لاقتصاد المعرفة، وتحولها إلى إبداع في بتوافرها وتوافقها مع تطور القدرات والمعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد على تحقيق تمكين العاملين، هذه العملية هي معادلة ذات طرفين هما الفرد الممكن والإدارة الممكنة، ومهما كانت التكنولوجيا متطورة ومتخصصة لن تجد نفعاً ما لم تتوفر القدرات البشرية الماهرة في استخدامها (النقار، آخرون 2017، ص. 82). ومن أجل اتقانهم المهارات والقدرات الإبداعية نجد أن تكنولوجيا المعلومات تدمهم بالتغذية المرتدة وتزودهم بالثقافة العلمية الداعمة للإبداع لتطبيق أسلوب التمكين الوظيفي وروح المجازفة وحل المشكلات بطرق وأساليب مبتكرة، من خلال توعية العنصر البشري بأهمية الممارسات العلمية الفعالة المنبثق نورها من القدرات الإنتاجية التي عمِد الفرد على تحقيقها بتوطين هاجس تحدي الواقع المهمي باستخدام أحدث التقنيات، فكلما زاد انتشار ثقافة الإبداع التقنية زاد الاحتمال بالحصول على أكبر طاقات ومواهب (صاصيلا 2011، ص. 176)، وبالتالي يزداد اندماجه مع الغير من مختلف المستويات الإدارية بسرعة انتشارها وتوافرها، وما عليهم إلا الضغط على المفاتيح والأزرار والتحرك في حدود ما تتيحه هذه الوسائط من خيارات، لإعداد كفاءات قادرة على مواجهة التحديات باعتمادها على إنتاج معارف مبتكرة، وخاصة في ظل تأثير الوسائط الاتصالية الحديثة في العمليات الإدارية ومدى مساهمتها في اقتحام عالم المعرفة، ليلتحق بركب متطلبات العصر في تطبيق الممارسات بعقلانية مع القدرة على ترجمة وفهم المشكلات لتيسير الاختيار المناسب من بين بدائل متعددة، حتى تكون هذه الثقافة الإبداعية مصدر دعم المؤسسة للفرد، مُكونة لنسيجها، معززة لثقة العاملين والتزامهم، مُرسخة لسلوكيات إيجابية، ومُواكبة للبيئة الخارجية. ولهذا أصبح لزاماً على المؤسسة المعاصرة التوجه نحو الهندسة السيكلوجية للعاملين، ضماناً لإنتاجية عمالة المعلومات القائمة على الإبداع وكثافة المعارف، وهذا سيؤدي لا محالة إلى ظهور أساليب جديدة في العمل الوظيفي، تمنح الفرص وتأخذ بالنقائص سعياً منها لزيادة فيض الإنتاج المعتمد على ملكات فكرية عالية، وذلك لترشيد استخدام الإنسان لجواسه واستغلال قدراته وتوظيف خبراته إزاء تشييعه بمعلومات وتقنيات عديدة (خضر 2014، ص. 28-29)، وتزداد المساندة التي تقدمها التكنولوجيا الحديثة بكل وسائلها عند ارتفاع المستوى المعرفي للفرد، الذي تغير سلوكه وأصبح يحمل مفاهيم جديدة تساعده على مواجهة التحديات في عصر أصبح فيه البقاء للأقوى علماً، معرفةً، أداءً وسلوكاً (زنقوفي 2020، ص. 328)، مما يؤدي إلى ظهور نخب جديدة تتميز بالقوة الرمزية.

وإذا أردنا البحث عن بدائل متنوعة وحل المشكلات بطرق إبداعية في ظل هذه التقنية، علينا تزويد الفرد بشبكات اتصالية مُجهّزة تسهل من تدفق المعلومات وتسمح بتبادلها مع كافة المستويات، من أجل تشكيل الأفكار وإدراك الأمور والحكم عليها بصورة منطقية، هذا يستلزم تعزيز تعليم الفرد بمهارات التفكير المبدع المناسبة لقدرة استيعابه للأمور، وتفعيل دور تكنولوجيا المعلومات ونظم التدريب عليها ميدانياً يزيد من ثقة العاملين ويمكّنهم من تطوير معارفهم وإطلاق طاقاتهم الكامنة في جو يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأفراد للتخلص من التفكير الاعتيادي، فالحكم على توافر ثقافة بشرية مبدعة في المؤسسة قائم على درجة التطور الفني والعلمي والمهاري وأساليب العمل المعتمدة التي تهدف إلى تعزيز السلوك الايجابي للنشاط وتوسيع التراث الثقافي، الذي يُبصرهم بتعميق تطبيق التمكين من خلال التركيز على التغذية المرتدة، المرونة، الطلاقة الفكرية، والحس بالقضايا المعقدة وحل مشكلاتها لإتقان المهارات والممارسات بصورة مبتكرة ومستمرة، وعليه فتزويدهم بمعلومات وظيفية تقنية مرتبطة بتفكير ابتكاري نحو تقبل الجديد في مجال الاكتشافات العلمية، والمهارات العقلية والاجتماعية، ومهارات الاتصال ضمن إطار قيمي وأخلاقي وبسلوك ابداعي (القدسي 2011، ص. 262)

"التمكين الوظيفي ودوره في تنمية المهارات الإبداعية للمورد البشري في المؤسسة" ليلي بوشول و رتيبة طايبي

يدعوا إلى الالتزام بالتميز في الأداء باستثمار كل ما لديهم من معارف، خبرات، وتقنيات حديثة، فضلا عن تبادل الأفكار والاعتراف بكفاءتهم وجراحتهم في كسر الحواجز للتحديث والتجديد في السلوكات والمهارات الفكرية.

وبالتالي نُسلّم بأن جودة العملية الاتصالية هي مفتاح لرضا المورد البشري في المؤسسة عن كل الأساليب والطرق المعتمدة وفرصة لتحقيق الريادة، والتي تساعد على التكيف والخروج عن المألوف عند طرح حلول مميزة تحقق الأهداف بفاعلية، وهنا نستشف الدور الهام الذي تلعبه الإدارة العليا في تشجيعهم على التفاعل وتقديم ثقافة ممكنة تساعدهم على إحداث تغييرات ايجابية في العمليات والخدمات والأساليب والنظم، وتحررهم من الأفكار البائدة، وهذا يُعوّدهم على التفكير الجاد وتقصي الوقائع والتحليل العميق للمشكلات، مما يكسبهم رؤى استشرافية وتفكير خلاق يُعني مهاراتهم ويعزز ثقافتهم الابداعية. أما إن عجزت المؤسسة على تعزيز الشعور بتمكين المورد البشري وتوفير الرفاه الأدائي والمهاري الناتجة عن الثقافة الابداعية قد تشكل عائقا لبيئة التمكين لاتصافها بالقوة والسيطرة والتحكّم. وبالتالي تسهم تكنولوجيا المعلومات في تمكين العنصر البشري من خلال تنمية عناصر القدرات والاستعداد الابداعية لديه من ملكة الحدس، القدرة على حل المشكلات، ومعالجة المعارف عبر هندسة معرفية معقدة في تمثيلها واستخلاص جوهرها. وتوظيف التراث الرمزي والثقافي يُفرض الجانب الإبداعي ويكشف لنا عن مدى اكتساب الفرد للمهارات الإبداعية اللازم توظيفها في بيئة العمل، وهو ما يجعلنا نسلّم بمبدأ أنه كلما شاركنا المورد البشري في تقديم الحلول كان أكثر إنتاجا وأبقى أثرا بإبداعه وتميزه، وجسامة تحديات تكنولوجيا المعلومات تتيح فرص نادرة للفرد ليلتحق بعجلة التنمية من خلال استثمار أفكاره، التي تشكل نتيجة حتمية يسعى التمكين الوظيفي لتحقيقها باستمرار.

ج. دور الجدارة (المقدرة) في تنمية السلوك الابداعي للمورد البشري في المؤسسة:

إن إدراك القائمين على المؤسسات من مدراء ومشرفين لموضوع الابداع ورغبتهم في الاستطلاع على المستجدات والاستقصاء، يساعد المورد البشري على تنمية مهاراته الابداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق وتوسيع المدارك، والبحث عن حلول اجرائية تقود المؤسسة إلى الريادة من خلال تعزيز مبادئ التمكين الأساسية كالتعلم المستمر، التدريب، والمشاركة في الأعمال بحثا عن طرق وأساليب جديدة تروّض التفكير وتكون أكثر مرونة في التعامل مع الفرد. فتحقيق أسلوب التمكين لن يتأتى إلا بوجود رغبة وإيمان العاملين بأهمية تحسين مهاراتهم وتطوير معارفهم في ظل توافر مناخ يُؤمّن كل متطلبات الحداثة ويُحفّزهم على إطلاق عنان طاقاتهم الابداعية، لتمتعهم بقدر عالٍ من الكفاءة وشعورهم بإجادة المهام المسندة إليهم بإتقان، والتي تترجمها سلوكياتهم من خلال المقارنة بين المواقف والتعلمات وقدرتهم على التحليل والاستنباط وتوليد الأفكار الخلاقة.

وفي ضوء ذلك تُشكل جدارة المورد البشري في المؤسسة أهم أقطاب نسق التطور الاستراتيجي لمقاربة العمل الإداري الحديث في منظمات الأعمال (زقوفي 2020، ص.162) لاشتمالها على تحقيق التنمية والتحسين المستمر، إضافة إلى التمايز بالإنتاج بصورة تضمن لها البقاء بشكل فعال من خلال استثمارها لكفاءاتها المتميزة (الراوي 2017، ص.14). ويبقى هنا مدى استجابة الفرد لمطلب التمكين متوقف على قدرة استيعابه للأفكار الرامية إلى خلق معارف جديدة قائمة على أسس ومعايير علمية مبتكرة، تعززها إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تنميتها لتحقيق الميزة التنافسية على كافة المجالات، وبالتالي ينعكس ذلك على نمط سلوكهم الابداعي الذي كان نتاج فكر قيادي تشاركي يسعى لتحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد وفرق العمل الممكنة لتحويل

"التمكين الوظيفي ودوره في تنمية المهارات الإبداعية للمورد البشري في المؤسسة" ليلي بوشول و رتيبة طايبي

نتائج هذه التركيبة إلى قنوات انتاجية تعمل على تطوير المستوى الفردي وتحقيق هدف المؤسسة بفاعلية (الردادي 2012، ص.18). فسير تحقق الأبداع حسب توم بيترز أن مبدأ العقلانية غير صالح للاستخدام في ظل تطوير المهارات، ولابد للفردي المبدع أن تتوافر فيه نوعاً من اللاعقلانية في التفكير، لأن العقلنة تقوده إلى حلول كمية مبنية على أسس محددة ولا تحتوي على استثمار للخيال والحس البشري بشكل متحرر من القيود (ملحم 2006، ص.239).

وعليه باتت عملية تنمية البصمة الفكرية للمورد البشري تشير إلى خلق كفاءات ذوي قدرات إبداعية، تقيس مدى رغبته بالانغماس في وظيفته ومحيطه وتعزز ثقته بنفسه لينطلق بفكرة غير مألوقة تتضمن تشييد بناء جديد استناداً إلى تصميم محدد سلفاً (الراوي 2017، ص. 47)، من خلال حل المشكلات بطريقة خلاقة تساعد على التطوير في أداء المهام دون أن تعترضه عوائق، الأمر الذي يسهم في تنمية السلوك المبدع لديه من توليد للأفكار واستكشاف الفرص واقتناصها، وتحدي المواقف الحياتية بتحقيق التميز والتنافس، فضلاً عن جرأته واستعداده الدائم لاكتساب المفاهيم والخبرات الجديدة الداعمة إلى تعزيز العلاقات الانسانية كهدف أساسي لا غنى عنه في المؤسسة. ولقد غدا تأسيس مطلب جدارة المورد البشري من أهم مقومات تنمية المهارات الإبداعية باستخدام آليات متنوعة تتماشى مع أسلوب التمكين الوظيفي، ولهذا وجب على المؤسسة اعتماد أنظمة أكثر حيوية باعتبارها المحرك الأساس للجودة في بيئة توفر الاستقلالية، التعاون، والمشاركة.

وبالتالي نشهد أن للعوامل النفسية (معنى العمل، التأثير، الحرية، التحفيز) أثر كبير على نفسية العامل في تطوير قدراته ومهاراته وصقل سلوكه ضمن مقتضيات التمكين ومتطلباته، لأن تغير نمط السلوك الايجابي مرتبط بشعور الفرد بالاستقرار والأمان ومدى قدرته على الانجاز وتحمل المزيد من المسؤوليات، وقد أشار إلى ذلك Rekers في تحديد معالم تأقلم المورد البشري من خلال توافر مقدرات أساسية تُطور مهاراته وتنمي سلوكه "الثقة، بناء القدرات، التغيير، التكامل والأبداع، الدعم التكنولوجي"، كونها مصدر جدير وداعم على التغيير والاستدامة والانضباط، والتي يستند فيها على التفكير الإبداعي المعمق ودمج القدرات الفردية مع ما يناسبها من أهداف، فضلاً عن توظيف التكنولوجيا لضمان جودة العمليات الاتصالية، وهو ما ينجر عنه إيجاد حلول مبتكرة بشأن ممارسات الأفراد في تطوير أدائهم وقدراتهم (المفرجي 2017، ص. 43-44).

خاتمة:

وبناء على ما سبق يتضح أن تميز المؤسسات المتعلمة وتفوقها واستمرار جودتها مستند على تنمية مهارات الموارد البشرية المبدعة في كافة المستويات الإدارية بتطبيقهم لأسلوب التمكين ومساهمته في إرساء دعائم النجاح، وبالرغم من العوائد الإيجابية للتمكين في تنمية مواهب الأفراد ومهاراتهم وممارساتهم وتهذيب سلوكهم، فإن قصور تطبيقها يعود للمركزية الشديدة التي يمارسها المدير أو القائد في بعض المؤسسات، ولهذا وجب استحداث طرق وآليات عملية تنطلق من تغيير النظرة التقليدية للمورد البشري ومن ثم تمتد للعمليات والاستراتيجيات والبرامج الفعالة من تكنولوجيا، مقدرات جوهرية، تفكير واع، مشاركة، وثقافة ابداعية وغيرها، وهو ما دعانا في هذه الدراسة لصياغة مجموعة من التوصيات تصب ضمن اطار الاهتمام بتنمية مهارات وأفكار المورد البشري المبدع في المؤسسة، وهي كالآتي:

"التمكين الوظيفي ودوره في تنمية المهارات الإبداعية للمورد البشري في المؤسسة" ليلي بوشول و رتيبة طايبي

-ضرورة تفعيل أسلوب التمكين الوظيفي كاستقلالية والثقة في اقتراح الفرد لاستراتيجية تؤمن له الانفتاح الفكري وتحفزه على تنمية القدرات الإبداعية لإثراء القاعدة المعرفية وضمان التعلم الذاتي، فضلا عن تحسين ظروف بيئة العمل بتوفير التدريب، المرونة، الرقابة الذاتية، وتعزيز العمل الجماعي.

-العمل على ترسيخ ثقافة الابداع الداعمة لتطبيق التمكين بتبادل الأفكار والتفكير الواعي لحل المشكلات، وتحمل المسؤوليات الجديدة من خلال تعزيز الادارة التشاركية للرفع من مستوى الأداء المهاري المتميز.

-ضرورة توفير تكنولوجيا المعلومات ومشاركتها لكافة الأفراد العاملين من مختلف المستويات الإدارية، وذلك من خلال تأسيس قاعدة مرجعية للبيانات تزودهم بمعدات القوة الوظيفية والتميز الفردي متى أحس المورد البشري بالعجز أو القصور.

-إعداد فريق مختص وقسم خاص بمعالجة واستحداث توظيف تكنولوجيا المعلومات ودمجها ضمن العمليات الإدارية لصناعة الثقافة بما يتواءم وطبيعة المهام في إطار تكاملي يستدعي حشد كافة الإمكانيات ومشاركة جميع الأفراد الممكنة، من أجل درئ أسلحة الاحتكار المعلوماتي وتجنب استيرادها، والقيام بوضع برامج وإجراءات يضمن بواسطتها اللحاق بالركب في مجال صناعة الثقافة الفكرية التنظيمية الداعمة للاندماج، الابداع، والتنمية لا للاستبعاد الاجتماعي الوظيفي.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. بلوم، ا. (2018). المستويات التنظيمية وأداء العاملين في التنظيم العام والخاص. ط1. الأردن: دار الأيام للنشر.
2. خضر، ب. (2014). هندسة الحوار بحث في ثقافة الوعي وتكنولوجيا المعلومات. سوريا: دار نينوى للنشر.
3. الدوري، ز. م، صالح. أ. ع. (2008). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات آمال الألفية الثالثة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. زنفوي، ف. (2020). دور المورد البشري (المعلم) في التدريس بالكفاءات. ط1. الأردن: دار الأيام للنشر.
5. العتزي، س، صالح، ع. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
6. فريق من المتخصصين. (2018). المهارات الحياتية والتربية الأسرية-التعليم الثانوي-المملكة العربية السعودية. وزارة التعليم.
7. قاسم البنا، ح، الخفاجي، ن. (2017). استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
8. الفحطاني، ش. م. (2015). التمكين وعلاقته بالإبداع الاداري في المنظمات الأمنية. ط1. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
9. ملحم، ي. (2006). التمكين مفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
10. النقار، ع. ح. (2017). التمكين النفسي دور وظائف الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار الأعصار العلمي للنشر.

المجلات العلمية المحكمة:

11. بلوم، إ، جفلوي، ي. (2017). تنمية المورد البشري في ظل أبعاد الصحة المنظمة نحو رؤية لتضمين ثقافة الحس التنظيمي. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية 9.
12. خالد، د. (د س). التفكير الابداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

"التمكين الوظيفي ودوره في تنمية المهارات الإبداعية للمورد البشري في المؤسسة" ليلي بوشول و رتيبة طايبي

13. صاصيلا، ر.(2011). دور كلية التربية في جامعة دمشق في تنمية المهارات الحياتية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس 4.
 14. صليبي، م. س.(2016). المهارات الحياتية المتضمنة في مقرر الأحياء والبيئة للصف العاشر. مجلة جامعة دمشق 32.
 15. القدسي، م. ع.(2011). قراءة في استراتيجية نشر الثقافة العلمية والتقانة. مجلة 26 سبتمبر اليمن 1302.
 16. محمد، م.(2013). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين في المنظمة (القدرة، التميز، فرص المشاركة) باستخدام نموذج AMO. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الامارات 02.
 17. مخلوفي، ف، بوضياف، ن.(سبتمبر 2017). أثر برنامج تريبز (الجل الابداعي للمشكلات) على التفكير الابداعي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بورقلة دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية 30.
- الرسائل العلمية والأطروحات:
18. الأسود، ز.(2014). الممارسات التدريسية الإبداعية للأستاذ الجامعي وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية -دراسة ميدانية على عينة من أساتذة الجامعات الجزائرية. جامعة ورقلة: أطروحة دكتوراه في علم التدريس.
 19. الراوي، ف. ق.(2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية -دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية. جامعة الشرق الأوسط: مذكرة ماجستير.
 20. الراداي، س. س.(2012). التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة. جامعة أم القرى: مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية.
 21. العجبي، و. م.(2012). تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية.
 22. المفريحي، ع. م.(2017). دور مقدرات الموارد البشرية في فاعليتها دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الكليات الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط. جامعة القادسية: مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال.

المراجع باللغة الأجنبية:

23. Gul, A. Akbar, S & Jan, Z.(2012).Role of Capacity Development, Employee Retention in the banking sector of Pakistan. Internatinal Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2(9), pp280-300.
24. karakoc, N,& Yllmaz, A.K.(2009). Employee Empowerment and Differentiation in companies". A literature Review and Research Agenda, Enterprise Risk Management, 1(2), pp1-12.
25. Robbins, s.p, Mary, C.(2012). *Management*. 11thed. United States of America: Prentice Hall.