

## التمكين "Empowerment"

### كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية

#### دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية

د. أمنية خير توفيق سعد

مدرس المكتبات والمعلومات  
كلية الآداب - جامعة الإسكندرية  
omnia.khier@yahoo.com

#### مستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين بأبعاده في تعزيز السلوك الإبداعي بأبعاده للعاملين بالمكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية، بوصفها نموذجًا للمكتبات الجامعية لما لها من دور كبير في المجتمع الجامعي، وذلك من خلال تحليل أثر التمكين بأبعاده كمتغير (مستقل) في السلوك الإبداعي بأبعاده كمتغير (تابع) للعاملين، والوقوف كذلك على مدى تطبيق التمكين، ومستوى السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبة المبحوثة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على أداة الاستبيان، وتطبيق مقياس ليكرت ذي ثلاث درجات للحصول على إجابات المبحوثين على الاستبيان، والاعتماد على المتوسط الحسابي ومعامل ارتباط "بيرسون"، ومعامل الانحدار، وأظهرت نتائج الدراسة: ارتفاع مستوى التمكين ومستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمكتبة، مع وجود ارتباط قوي ذي دلالة معنوية بين درجات أبعاد التمكين ودرجات أبعاد السلوك الإبداعي. بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي للتمكين على السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبة، وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها: ضرورة حرص المكتبة على تدعيم ومساندة والحفاظ على الأبعاد المرتفعة للتمكين والسلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبة، مع إعادة النظر في السياسة المطبقة للتمكين بالمكتبة لإصلاح جوانب القصور في بعض أبعادها نظرًا لتأثيرها في بعض أبعاد السلوك الإبداعي للعاملين، مع ضرورة توفير ورش العمل والدورات التدريبية لتوعية وتثقيف العاملين بالمكتبة والقيادات بها بأهمية التمكين والدور الذي يلعبه في تعزيز وتنمية السلوك الإبداعي، وأن التمكين لا يؤدي إلى فقدان المدراء بالمكتبة لسلطاتهم ومناصبهم الإدارية.

الكلمات المفتاحية: التمكين. التمكين الإداري. الإبداع. السلوك الإبداعي. المكتبة المركزية للجامعة. المكتبات الجامعية.

### تمهيد

تعيش المكتبات بكافة أنواعها اليوم جملة من التغيرات والتحويلات التي فرضت عليها التوجه نحو تبني مفاهيم إدارية حديثة ظهرت في بدايتها بوصفها مجرد أفكار لبعض الباحثين والمنظرين، وسرعان ما تحولت إلى أساليب ومناهج يستعان بها لتحقيق النجاح للمكتبة واستمراريتها بما في ذلك التمكين "Empowerment" الذي يعد أحدث الصيحات التي تردت مؤخرًا في مجال الفكر الإداري (عبد الحفيظ ومسعود، 2016، ص 260).

ويهتم التمكين الذي يعنى بإعطاء العاملين بالمؤسسات 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 تحفيز الطاقات الكامنة للموارد البشرية، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين العاملين والإدارة (سلامة، 2016، ص 18).

بما يضمن توفير البيئة السامحة لممارسة نشاط التفكير الذي يتميز بالطابع الإبداعي، وتجسيد ذلك في أعمال خارجة عما هو مالوف، من خلال القيام بسلوكيات وتصرفات إبداعية وابتكارية تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر ومطلوب منهم وتتخطى نطاق الدور الرسمي لبلوغ المقاصد التي تسعى المؤسسة إليها، إلا أن هذا يستدعي درجة عالية من الثقة التنظيمية والمشاركة في المعلومات في إطار العمل الجماعي المبني على فرق العمل المتمكنة التي تحل محل التسلسل الهرمي في المؤسسة، ضمن متطلبات التحول من الفكر الإداري التقليدي إلى النمط الديمقراطي الذي يفتح المجال أمام المورد البشري لتقديم كل ما هو جديد ومتميز (عبد الحفيظ ومسعود، 2016، ص 26).

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى الدور الذي يلعبه التمكين كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية نظرًا لأهمية هذه المكتبات للمجتمع الجامعي، وتأثيرها الإيجابي فيه.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تشهد المكتبات في معظم دول العالم سلسلة من الإصلاحات الإدارية، ونظرًا للمشكلات والسلبيات التي تعاني منها المكتبات العربية بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة كونها رهينة للأساليب التقليدية والنمطية التي تقوم على المركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية وتعددتها؛ مما يجعل منها عائقًا أمام الطموحات التنموية والإصلاحية والحد من السلوك الإبداعي للعاملين بها، جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى الدور الذي يلعبه التمكين بوصفه مدخلًا لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية من خلال تحليل أثر التمكين بأبعاده في السلوك الإبداعي بأبعاده لدى العاملين.

ومن هنا تجيب الدراسة الحالية عن التساؤل الرئيس الآتي:

- ما دور التمكين بوصفه مدخلاً لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية؟

وينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مدى تطبيق التمكين بأبعاده (تفويض السلطة - العمل الجماعي وبناء فرق العمل - التكوين والتدريب - الاتصال الفعال - تحفيز العاملين) بالمكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية كنموذج للمكتبات الجامعية؟
- ما مستوى السلوك الإبداعي (الأصالة - الإقناع - المجازفة وتحمل المخاطر - المرونة - المنهجية العلمية في التفكير والتعامل مع المشكلات) للعاملين بالمكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية؟
- هل تؤثر ممارسة التمكين بأبعاده/ أو عدم ممارسته بالمكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية في تعزيز السلوك الإبداعي بأبعاده للعاملين بها؟

### أهمية الدراسة ومبرراتها

تكمن أهمية الدراسة في:

- تناولها لموضوع التمكين ليس على أنه مفهوم إداري كباقي المفاهيم فحسب، وإنما تهتم بدراسته على أنه سياسة تمكينية بحد ذاتها ترمي إلى الارتقاء بمستويات السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية، ومن ثم المكتبات الجامعية الأخرى، فدراسة العلاقة بين التمكين (كمتغير مستقل) والسلوك الإبداعي (كمتغير تابع) ينطلق من العلاقة التبادلية بين العاملين والإدارة، فالدراسة هنا تدرس متغيرين قد لا يحظيان بالاهتمام الكافي في ظل بيئة شديدة التنافس.
- ضعف عملية تشجيع المبدعين من العاملين بالمكتبات بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة، وعدم تدعيم قدراتهم الإبداعية بالرغم من أهمية ذلك بالنسبة للعاملين أنفسهم، وللمكتبة أيضاً.
- موضوع التمكين وأثره على السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة من الموضوعات التي لم تتناولها البحوث والدراسات العلمية العربية في مجال المكتبات والمعلومات، حيث إن معظم الدراسات التي رجعت إليها الباحثة درست كل موضوع على انفراد؛ لذا تعد هذه الدراسة هي الأولى التي تتناول موضوع التمكين ودوره في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية على حد علم الباحثة.
- لدراسة التمكين وأثره في السلوك الإبداعي أهمية خاصة في قطاع المكتبات، حيث إن التمكين الوظيفي يعمل على تنشيط السلوك وإثارته وتوجيهه واستمراره لتحقيق أهداف المكتبة في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة في العولمة وثورة المعلومات والاتصالات.
- تناولها لأحد التوجهات المعاصرة التي فرضت نفسها في الآونة الأخيرة على صعيد إدارة الموارد البشرية، فالأمر يتعلق بالتمكين الذي يعد منهجاً متكاملًا يعيد النظر في كيفية تحقيق أقصى استثمار

في المورد البشري بالمكتبات الجامعية من خلال تفجير طاقته الكامنة ومنحه الفرصة ليجسد أفكاره الإبداعية على أرض الواقع باعتباره فلسفة إدارية حديثة تتماشى مع تطورات الأفراد لدفعهم وتمكينهم أكثر في العمل وتحسين أدائهم وتعزيز السلوك الإبداعي لديهم، فالحاجة إلى الإبداع أصبحت مطلبًا ملحقًا ومهمًا لكل المكتبات التي تسعى إلى التميز في أدائها والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، الأمر الذي دفع الباحثة إلى تسليط الضوء عليه سعيًا منها لتشخيص درجة ممارسة الأبعاد المتعلقة به والوقوف على مدى تأثيرها على السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبة العلمية المركزية كنموذج للمكتبات الجامعية.

- الدراسة محاولة للفت نظر القيادات الإدارية بالمكتبات بكافة أنواعها بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة إلى أهمية تمكين العاملين ودوره في تعزيز السلوك الإبداعي لهم، كما أن هذه الدراسة يمكن أن تكون مرجعًا للقيادات الإدارية بالمكتبات على اختلاف أنواعها في موضوع التمكين، وعلاقته بالسلوك الإبداعي للعاملين.

النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة يمكن أن تساعد القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية والمسؤولين بها بصفة عامة، والمكتبة العلمية المركزية بصفة خاصة في التعرف على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين لديها، وعلاقته بالتمكين الإداري لهم، ومعرفة أساليب تنميته وتحسينه.

### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم كل من: التمكين وأبعاده، ومفهوم السلوك الإبداعي وأبعاده.
- التعرف على علاقة التمكين ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى، وعلاقته بالإبداع والسلوك الإبداعي.
- إبراز دور التمكين بوصف مدخلًا لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات بصفة عامة، والمكتبات الجامعية بصفة خاصة.
- التعرف على مدى تطبيق أبعاد التمكين بالمكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية كنموذج للمكتبات الجامعية.
- التعرف على مدى توافر أبعاد السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية كنموذج للمكتبات الجامعية في ضوء أبعاد التمكين المتاحة لهم بالمكتبة.
- تحليل أثر التمكين (كمتغير مستقل) بأبعاده في السلوك الإبداعي (كمتغير تابع) بأبعاده للعاملين بالمكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية.

- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات بناءً على نتائج الدراسة التي من شأنها أن تزيد من إدراك متخذي القرارات بالمكتبات الجامعية والعاملين بها بصفة عامة والمكتبة العلمية المركزية بصفة خاصة للتمكين وإزالة المخاوف من تطبيقه داخلها بما يدعم السلوك الإبداعي للعاملين.

#### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تختص الدراسة بدراسة دور التمكين بوصفه مدخلاً لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية وذلك بالتركيز على المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية كنموذج للمكتبات الجامعية.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في: المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية كنموذج للمكتبات الجامعية.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الشهور التالية (نوفمبر - ديسمبر - يناير 2018/2019).

#### منهج الدراسة وأدواتها

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب "الوصفي التحليلي" من خلال تحليل المفاهيم الخاصة بالتمكين وأبعاده، والسلوك الإبداعي وأبعاده، وذلك بالاعتماد على ما كتب حولها، وكذلك من أجل جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

كما تم الاعتماد على منهج "دراسة الحالة" حيث يتوافق مع طبيعة الدراسة.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المقابلة مع العاملين بالمكتبة، ورؤساء الأقسام بها ومدير المكتبة، كما اعتمدت على الاستبيان بوصفه أداة أساسية لجمع المعلومات المطلوبة من مجتمع الدراسة.

وانقسم الاستبيان إلى قسمين: القسم الأول: خاص بمدى توافر أبعاد التمكين بالمكتبة، وتمثلت أبعاد التمكين (المتغير المستقل) في: (تفويض السلطة، العمل الجماعي وفرق العمل، التكوين والتدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين)، القسم الثاني: خاص بالتعرف على مدى توافر أبعاد السلوك الإبداعي (المتغير التابع) لدى العاملين بالمكتبة وتمثلت هذه الأبعاد في: (الأصالة، الإقناع، المجازفة وتحمل المخاطر، المرونة، المنهجية العلمية في التفكير والتعامل مع المشاكل).

وللإجابة على العبارات الخاصة بالاستبيان تم الاعتماد على "مقياس ليكرت ذي 3 درجات" بحيث طلب من العاملين بالمكتبة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من عبارات الاستبيان (موافق، غير موافق، محايد). كما يلي: موافق تعطى لها (3) درجات، غير موافق تعطى لها (درجة واحدة)، محايد تعطى لها (درجتان)، وصمم

الاستبيان وفق المقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث، وتم تعديل الفقرات الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة بما يتلاءم مع البحث الحالي ومن أمثلة هذه الدراسات: دراسة (سلامة، 2016، ص ص 36-37)؛ ودراسة (راضي، 2010، ص ص 82-84).

ووفقاً للدراسات التي اطلعت عليها الباحثة حول الموضوع في غير تخصص المكتبات مثل دراسة: (إبراهيم، 2018، ص 36). يقسم مقياس ليكرت الثلاثي كما هو موضح في الجدول (1):

جدول (1) المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم قسمته على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية. وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، ومعامل الانحدار للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ومعامل ارتباط "بيرسون" للوقوف على الارتباط بين أبعاد التمكين (المتغير المستقل)، وأبعاد السلوك الإبداعي (المتغير التابع).

### مجتمع الدراسة

تكون من جميع العاملين بالمكتبة العلمية المركزية بجميع المستويات الإدارية، حيث كان عدد العاملين بالمكتبة وقت إجراء الدراسة (30) موظفًا تم توزيع الاستبيان عليهم، ولم يتم استبعاد سوى الهيئة المعاونة من العاملين بالمكتبة.

### الدراسات السابقة

أسفرت عملية البحث التي قامت بها الباحثة في العديد من قواعد البيانات "بنك المعرفة المصري" بالكلمات المفتاحية السابق الإشارة إليها عن عدم وجود دراسات عربية تناولت موضوع التمكين ودوره في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية، حيث ربطت الدراسة الحالية بين التمكين كخاصية تنظيمية في المكتبات الجامعية وبين السلوك الإبداعي لموظفيها، ولكن هناك دراسة عربية واحدة داخل مصر تناولت الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات والمكتبات الرقمية بالجامعات العربية في ضوء آراء العاملين، هذا إلى جانب دراسات عربية

خارج مصر (في دول عربية أخرى) تناولت معيقات الإبداع وعلاقته بالمناخ التنظيمي، ومنها ما يتعلق بالمكتبات الجامعية، والمكتبات المدرسية والمكتبات العامة واستعرضت الباحثة في دراستها ما يتعلق منها بالمكتبات الجامعية:

#### أولاً: الدراسات العربية

السيد، جيهان محمود. (2018). مستوى التفكير الإبداعي في حل المشكلات لدى العاملين في المكتبات الجامعية بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة على التعرف على مستوى التفكير الإبداعي في حل المشكلات لدى العاملين بالمكتبات الجامعية بمنطقة مكة المكرمة، ورصد المعوقات التي تحول دون ممارسته، وكيف يمكن التغلب عليها، وتنمية التفكير الإبداعي لديهم. إذ إن تطوير التفكير الإبداعي بالمكتبات سوف ينعكس على مستوى أداء الخدمات، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الميداني بالاعتماد على مقياس تم تصميمه بطريقة ليكرت لقياس مستوى التفكير الإبداعي في حل المشكلات ومعوقات عملية التفكير الإبداعي في المكتبات، ومن نتائج الدراسة: عدم توافر أي استراتيجية واضحة لعملية التفكير الإبداعي لحل المشكلات لدى العاملين بالمكتبات الجامعية السعودية محل البحث، وإنما تمارس هذه العملية بصورة فردية ودون تخطيط، وأن مستوى مهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات يميل لدى عينة الدراسة نحو المستوى المتوسط، وقدمت الباحثة مجموعة من الاقتراحات للتغلب على هذه الصعوبات وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لحل المشكلات.

الجلاب، محمد فتحي. (2016). التفكير الإبداعي لدى مديري المكتبات الجامعية وعلاقته بحل المشكلات الإدارية: دراسة ميدانية على العاملين في مكتبات كليات جامعة المنيا.

سعت الدراسة إلى: التعرف على مستويات مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في مكتبات جامعة المنيا وشقراء من وجهة نظر العاملين في المكتبات محل الدراسة، كما هدفت أيضًا: التعرف على مؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية التي تواجه المكتبات الجامعية ويمكن حلها عن طريق القيادات داخل هذه المكتبات، والتعرف على دور التفكير الإبداعي في حل المشكلات وخاصة المواقف الغامضة غير المعروفة وغير المحددة، واتبع الباحث المنهج المسحي الميداني لجميع العاملين في المكتبات الجامعية في جامعة المنيا بالاعتماد على الاستبانة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات التي تهم المكتبات الجامعية ودورها في حل المشكلات التي تواجهها.

النجار، محمد محمد السيد. (2015). الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات والمكتبة الرقمية بالجامعات المصرية في ضوء آراء العاملين.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع تطبيق الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية التابع للمجلس الأعلى للجامعات في ضوء آراء العاملين بالمشروع والمتمثلة في مشروعات الفهرس الموحد،

المستودع الرقمي للرسائل، النشر الإلكتروني للدوريات المحلية، ومشروع المخططات البحثية، ومشروع المكتبة الرقمية من خلال عناصر الإبداع الإداري والمتضمن خصائص (القيادة الإدارية المبدعة – وضوح الأهداف – التمكين الإداري – الاتصال – الحوافز والمكافآت – توفير الموارد والدعم – التدريب – معوقات الإبداع الإداري)، وأهم المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من تطبيق الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات والمكتبة الرقمية بالجامعات المصرية، واعتمد الباحث على المنهج المسحي الميداني، وعلى أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة، وكان من نتائج الدراسة: تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الإبداع الإداري لمجال "خصائص القيادة الإبداعية" بين 3.85 بوصفه أعلى متوسط حسابي و3.24 بوصفه أدنى متوسط حسابي، وكانت من أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية والمكتبات الرقمية: المعوقات المرتبطة بضغوط العمل، ونقص الحوافز المقدمة للعاملين المبدعين بشكل عام، ومن توصيات الدراسة: ضرورة قيام إدارة مشروعات ميكنة المكتبات بالمجلس الأعلى للجامعات على تبني الأفكار الإبداعية لتشجيعها، والعمل على توفير برامج إبداعية وابتكارية للعاملين بمشروع الميكنة والتي تهدف إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى تطورًا.

فوزي، رواجية. (2016). معوقات الإبداع الإداري في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة العربي التبسي.

هدفت هذه الدراسة: إلى الوقوف على مدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي، تبسة- من وجهة نظر عمالها الدائمين وغير الدائمين، كذلك التعرف على درجة وجود معوقات الإبداع الإداري بهذه المكتبة حسب آرائهم، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان في جمعه للبيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: تأثير الظروف النفسية في الالتزام بالعمل، امتناع العاملين عن أداء مهامهم لعدم توافرها مع مؤهلاتهم، وعدم رغبتهم في العمل لأسباب ذاتية، كما يواجه العمال مشاكل اجتماعية تؤثر على القدرة الإبداعية لديهم من سوء الظروف المعيشية والدخل الضعيف والبعد عن مكان العمل، وانعدام النقل الخاص بالعمال.

الزاهي، هالة غالب. (2013). معوقات عمل الإبداع وعلاقته بالمناسخ التنظيمي: دراسة تطبيقية في المكتبة المركزية جامعة البصرة.

وهدفت الدراسة إلى: التعرف على معوقات عمل الإبداع لدى العاملين في المكتبة بجامعة البصرة، والتعرف على العلاقة بين معوقات الإبداع والمناسخ التنظيمي السائد في المكتبة، كما ناقشت الدراسة أهمية الإبداع في تطوير

العمل وتحديثه، والارتقاء بمستوى الأداء والخدمات المكتبية المقدمة للمستفيدين وتعريف العاملين في المكتبة المركزية بالخدمات الحديثة لغرض حثهم على استحداث أفكار الإبداع لتطوير العمل وزيادة الأداء. وخرجت الدراسة بالنتائج التالية: إن لمتغير المناخ التنظيمي دوراً مهماً في خلق أجواء صعبة للعاملين في المكتبة تمكنهم من التعامل مع مشاكل العمل بإيجابية وتشحذ هممهم على روح التنافس الإيجابي مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم، ومن ثم يزيد من ولائهم للمكتبة، ومن توصيات الدراسة: ضرورة وجود معايير تؤدي دوراً مهماً في السيطرة على سلوك العاملين المدع في المكتبة المركزية يعد بمثابة قوانين تلزم أعضائها بقواعدها وقوانينها وتحدد طبيعة السلوك المرغوب ونوعيته لأداء المطلوب وتحديد الوقت اللازم للانجاز، كما تحدد من خلالها أيضاً متطلبات المناخ التنظيمي الإيجابي الواجب توافره للعمل المدع.

كلو، صباح محمد. (2009). تطبيقات النظم الآلية في مجال الدراسات الببليومترية وأثرها في الإدارة الإبداعية للمكتبات.

سعت الدراسة إلى: بيان تأثير النظم الآلية على الإدارة الإبداعية في المكتبات ومراكز المعلومات وتحديدًا في إطار سياسة الاختيار وبناء المجموعات المكتبية، كما هدفت الدراسة إلى بيان خصائص عدد من النظم الآلية المستخدمة في مجال الدراسات الببليومترية، وتوصلت الدراسة إلى أن للتطبيقات الآلية في مجال الدراسات الببليومترية أهمية كبيرة لإنجاز عملية بناء المجموعات واختيارها في المكتبات ومراكز المعلومات، وأن النظم الآلية الممكن استخدامها في مجال الدراسات الببليومترية متعددة ومتنوعة الخصائص والمزايا.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

Ahmad, Maryam, Yousef Ianzadeh & Abdfazl.(2018). The relationship between psychological empowerment and job satisfaction and organizational commitment of librarians in libraries affiliated to Iran university of medical sciences.

دراسة مسحية هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين السيكولوجي والرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي لأمناء المكتبات بمكتبات جامعة طهران للعلوم الطبية، اشتملت على ثلاثة استبيانات كل واحد منها مخصص لأحد المتغيرات التالية: (التمكين السيكولوجي، الرضا الوظيفي، الالتزام المؤسسي)، وكان من نتائج الدراسة: تزايد أهمية تمكين العاملين بالمكتبات الأكاديمية حيث يمتد أثره من العاملين إلى الباحثين والطلاب أيضاً، وإلى القطاع الذي تخدمه الجامعة كذلك كالقطاع الطبي أو الهندسي وخلافه، يسهم التمكين في زيادة كفاءة العاملين في حل المشكلات، يعد التمكين أحد أهم الوسائل المستخدمة لزيادة كفاءة الموارد البشرية وفعاليتهم من خلال زيادة تحفيزهم والتزامهم، يعد الرضا الوظيفي والالتزام نحو المنظمة من أهم عوامل نجاحها، أظهرت الدراسة عدم وجود رضا لدى العاملين من تدخلات المدراء، والمستوى الوظيفي، وتدني الأجور والمزايا؛ لذا فإن إعطاء العاملين قدرًا من

التمكين وإضافة بعض المزايا والمكافآت التشجيعية يمكن أن يساهم في تغيير هذه النظرة لديهم، وأثبتت الدراسة وجود علاقة بين التمكين والمتغيرين الآخرين (الرضا الوظيفي، والالتزام نحو المنظمة).

Nakhoda, Maryam.(2015). Factors affecting empowerment of female librarians:views of female managers of Tehran public libraries.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العوامل المؤثرة في تمكين أمناء المكتبات من الإناث بالمكتبات العامة بطهران، وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة التأثير الإيجابي للعوامل التالية في التمكين (تنمية المهارات الوظيفية - المشاركة - العمل الجماعي - وضوح الأدوار الوظيفية - التحفيز - محاكاة الأدوار الوظيفية - التقدير والتميز - إتاحة المعلومات)، بينما أظهرت الدراسة تأثير التمكين سلبًا بالتالي: (ضعف نظم الاتصال داخل المكتبة - التصرفات السلبية تجاه العاملين - استخدام أساليب الإدارة المعتمدة على إعطاء الأوامر والتعليمات).

Ronald C., Jantz.(2012). Innovation in academic libraries:An analysis of university librarians perspectives.

قدم فيها أمناء مكتبات ستة معاهد تعليمية ما لديهم من تطلعات إبداعية في المكتبات الأكاديمية، حيث أعلن أمناء مكتبات الجامعة التزامهم بالإبداع مع بعض الإبداعات غير التقليدية المميزة والتي تهتم بكيفية تشجيع سلوك الإقدام على المخاطر، وأفادت الدراسة بأن هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في القدرة الإبداعية وتشمل أطرًا تنظيمية ومستوى الحجم والتعقيد، والعوامل البيئية ويتجاوز ذلك قواعد وتفرد العمل الذي يتطلب إنشاء هيكل عمل ضمن بعض الحدود، والبعض الآخر الذي قد يؤثر في قدرة الإبداع.

Reynolds, Judy &Whitatch, Jo Bell.(1986). Academic library services:the literature of innovation.

هدفت الدراسة إلى: دراسة الإبداع والابتكار، وأفادت الاستنتاجات أن للإبداع والابتكار دورًا في زيادة فاعلية خدمات المعلومات، وأشارت الدراسة إلى الحاجة إلى دراسات أخرى حول كيفية استيعاب المكتبات للإبداع والابتكار وإدارته بشكل فاعل في ضوء بيئة متغيرة.

Lucier, Richard E. & Dooley, James.(1985). Cosmology and the changing role of libraries:an analogy and reflection.

هدفت الدراسة إلى: دراسة العلاقة بين التغيرات التكنولوجية والمكتبات الطبية، وقدمت الدراسة أفكارًا جديدة لخلق بيئة منظمة لتشجيع الأفراد على تقبل التغيير واستيعابه والتركيز على الابتكار والإبداع في العمل.

### التعليق على الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

نجد أن الدراسات السابقة ركزت في تناولها للإبداع الإداري على: دراسة الإبداع بالمكتبات الجامعية من حيث الصفات والمعوقات، ومنها ما ركز على دراسة معوقات الإبداع الإداري بالمكتبات الجامعية وعلاقة ذلك بالمناخ التنظيمي للمكتبة، كما ركزت أيضا في دراسة الإبداع الإداري في مجال خدمات المعلومات، وهذه الدراسات كانت في دول عربية غير مصر، وهناك دراسات سعت إلى بيان تأثير النظم الآلية في الإدارة الإبداعية في المكتبات ومراكز المعلومات، وذلك يختلف عن موضوع الدراسة الحالية للباحثة، في حين ركزت الدراسة الوحيدة في مصر على واقع الإبداع الإداري ومعوقاته على مستوى مشروع ميكنة المكتبات، والمكتبة الرقمية بالجامعات المصرية.

وقام الباحث بدراسة التمكين الإداري بشكل مختصر بوصفه عنصراً من عناصر الإبداع الإداري، في حين ركزت الدراسة الحالية للباحثة على دراسة التمكين بأبعاده بوصفه مدخلاً لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية، وإبراز أثر التمكين بأبعاده في السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية بوصفه منهجاً متكاملًا يعيد النظر في كيفية تحقيق أقصى استثمار في المورد البشري بالمكتبات الجامعية، من خلال تفجير طاقته الكامنة ومنحه الفرصة ليجسد أفكاره الإبداعية على أرض الواقع، كما تختلف دراسة الباحثة الحالية عن الدراسة العربية السابقة في مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك المنهج المستخدم، وكذلك في تناولها للسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة، كما نجد أن الدراسات الأجنبية ركزت على دور الإبداع والابتكار في زيادة فعالية خدمات المعلومات، ودراسة واحدة ركزت على العلاقة بين التمكين النفسي (السيكولوجي) والرضا الوظيفي والالتزام نحو المنظمة لأمناء المكتبات، ودراسة أخرى ركزت على العوامل المؤثرة في تمكين أمناء المكتبات من الإناء ومن ثم نجد ندرة في الدراسات التي تدرس تأثير التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات.

وأفادت الدراسة الحالية للباحثة من الدراسات السابقة في:

- بناء الإطار النظري الخاص بالدراسة.
- تفسير النتائج وتحليلها.
- بناء أداة الدراسة "الاستبيان".

## أولاً: الإطار النظري للدراسة

### 1. التمكين

من حيث: (المفهوم - مداخل التمكين - التمكين والمفاهيم الإدارية المتصلة به - أهداف التمكين وآثاره الإيجابية - مراحل تطبيق التمكين - الأبعاد - صعوبات ومعوقات تطبيق التمكين - متطلبات التمكين):

#### 1/1 مفهوم التمكين: Empowerment Concept

ترجع جذور مفهوم التمكين لعقد الستينات من القرن الماضي، حيث ارتبط هذا المفهوم بالحركات الاجتماعية التي تنادي بالحقوق المدنية والاجتماعية للمواطنين ومنذ ذلك الحين استخدم مفهوم التمكين بعدة معان، وكذلك استخدامه في عدة مجالات كالاقتصاد، والعمل الاجتماعي والسياسي وكذلك في التنمية، كما امتد مفهوم التمكين كمصطلح للتعبير عن عملية فردية يأخذ فيها الفرد المسؤولية والسيطرة على حياته ووضعها، ويعتبر التمكين عملية سياسية لمنح المجموعات المهمشة حقوقهم وتوفير العدالة الاجتماعية، والتمكين متعدد تعريفاته وفقاً للمجال الذي يستخدم فيه، ولكن بغض النظر عن المجال الذي يتم فيه توظيف التمكين إلا أنه يشير إلى عناصر من القوة يتم توظيفها لأفراد أو منظمات، والقوة هنا القدرة على فعل مهمة محددة وبدرجة عالية من الكفاءة (الزغبى، 2017، فقرة 1).

وتشير الدراسات إلى أن مفهوم التمكين ظهر في الربع الأخير من القرن الماضي تقريباً كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعطي اهتماماً أكبر لدور الموارد البشرية في المنظمات (الخالدي، 2018، ص 73).

التمكين لغة: هو التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة والمؤسسة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم المعلومات والقوة والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه (مازن، 2006، ص 1).

كما عرف التمكين لغة: على أنه مصدر للفعل "مكن" ويقال مكنه الله من الشيء تمكيناً وأمكنه منه، واستمكن الرجل من الشيء هو تمكن منه وفلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه (الرازي، 1992، ص 630).

أما التمكين اصطلاحاً: نجد أن مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة لاقى اهتماماً من الباحثين باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة، وأحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة لتحسين أداء القادة وتحسين علاقتهم بالعاملين معهم، كما أن البعض نظر للتمكين على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، وعليه أعطى له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب في مجملها في معنى شامل، من بينها نذكر ما يلي:

- يرى (Argenti) أنه أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحدياً، مع امتلاك القدرة والمسؤولية في بيئة العمل (محمود، سامح ومحمود، أسيل، 2007، ص 200).
- ويتفق عدد كبير من الخبراء على أن التمكين يتحقق عندما تشجع إدارة المنظمة العاملين بها على التفكير بطريقة رجال الأعمال وليس بطريقة الموظفين، وتقوم بتدعيمهم عندما يفعلون ذلك، ومن أجل ممارسة سياسة التمكين للعاملين فإنه لا بد أن تنظر الإدارة للأمر بطريقة مختلفة: أولها أن تكون أفعالهم الإدارية مثل أقوالهم، وعلى حسب درجة الاستقلال في التفكير والتنفيذ المطلوب تتحدد درجة التدريب ودرجة الرعاية ودرجة التدعيم (غازي، 2008، ص 8).
- فالتمكين: "هو خلق بيئة عمل حيث يسمح للموظفين اتخاذ القرارات في حالات محددة ذات صلة بالعمل، ويمكن أن تكون القرارات صغيرة أو كبيرة، وأثر هذا القرار مسؤولية العاملين، وبناء الروح المعنوية، وتحسين نوعية العمل (Elnaga & Imran, 2014, p.14).
- وعرف كلا من (Murrell & Meredith, 2000, p.110) التمكين بأنه: العملية التي يتم فيها إعداد شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.
- ويشير Hellviegel في (حمادي وخلف، 2016، ص 13) إلى التمكين بأنه "العملية التي يتم بموجبها منح العاملين السلطة والمهارات والحرية للقيام بوظائفهم.
- وهناك من يعرف التمكين: بأنه عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازه واتخاذ القرارات في مجاله، ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المنوطة، فضلاً عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل (الدراجي والشمري، 2015، ص 133).
- كما يعرف التمكين: بأنه "منح الأفراد العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بأوجه تطوير الخدمات المقدمة للزبائن" (البدراي، 2015، ص 165).
- وهناك من اعتبر التمكين عبارة عن: "نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه (علي وأحمد، 2013، ص 186).
- وعرفه "Robbins" بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين" (كواشي وبودودة، 2017، ص 207).
- ويشير (Ozaralli, 2008, p. 337) إلى التمكين على أنه "منح القوة وسلطة اتخاذ القرار إلى أسفل التسلسل التنظيمي، ومنح العاملين قدرة التأثير على المخرجات التنظيمية".

- كما أفاد (Carter, 2009, p.39) إلى أن التمكين عملية من خلالها يحاول المديرون مساعدة الآخرين لتحقيق التأثير في أداء الأعمال ضمن المنظمة، وذلك من خلال المشاركة في المعلومات واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الإدارة والرقابة على الفعاليات المتحققة.
- وهناك من يرى أن التمكين عبارة عن: "مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار" (Zeglat, 2014, p.2)

ومن الملاحظ أن التعريفات السابقة لمصطلح "التمكين" تجمع في أغلبها على أن: التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف، حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة (ملحم، 2009، ص 18).

ومن ثم نجد أن التعاريف السابقة ركزت جميعاً على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إمدادهم بكافة الصلاحيات.

ومن خلال التعريفات التي وضعت للتمكين يمكن القول إنه يتصف بالخصائص التالية: (حسين، 2016، ص 28).

- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل، بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يهدف التمكين إلى استغلال كفاءة الأفراد فهم يمثلون ثروة مهمة، وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج قراراتهم.
- لذا يؤكد خبراء الإدارة على أن التمكين مهم للمؤسسات لعدة أسباب منها: (حسين، 2012، ص 15).

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة لتغيرات العصر.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة البشرية.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد.
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

واستخلصت الباحثة بعد استعراضها للتعريف السابقة التعريف التالي للتمكين: "التمكين عبارة عن الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة من خلال توسيع نطاق مشاركتهم في صنع القرارات، وتوسيع الصلاحيات والحريات الممنوحة لهم من أجل دفعهم وإثراء أدوارهم في العمل، وتحسين أدائهم وتحفيز السلوك الإبداعي لديهم".

## 2/1 مداخل التمكين

لاحظت الباحثة أن معظم الدراسات وخاصة الدراسات الأجنبية قسمت التمكين بناء على مدخلين أساسيين وشاملين للأبعاد الرئيسية للتمكين ضمن هذين المدخلين، وتمثلت هذه المداخل في: (حسين، 2016، ص 11).

- المدخل الهيكلي (التمكين الهيكلي): Structural empowerment
- يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وكذلك يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حل هذه المشاكل، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل، إلا أن المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لهذه العملية.
- المدخل التحفيزي / الإدراكي (النفسي) أو (التمكين النفسي): Psychological empowerment
- تناول هذا المفهوم التمكين على أساس القدرة النفسية، وهو العملية التي يعزز فيها الشعور أو القدرة الذاتية بين الأعضاء المنظمين ومن خلال تحديد الظروف التي ترعى أو تهتم بالقوة فيركز على اتجاه الموظفين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية المادية والمعنوية، الثقة في القدرة على أداء مهامهم، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، الشعور بالانتماء للمنظمة، الشعور بمعنى العمل.
- وهناك من يعرفه بأنه: "سلوك إداري ولكنه شعور نفسي بالمقام الأول" بمعنى: هذا الشعور وهذه الدوافع لا تعطي للعاملين، وإنما هي أشياء ذاتية متصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه (حجيرة، 2013، ص 23).
- ويرى (Spector, 2001) أن للتمكين مدخلين رئيسيين هما المدخل المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة، والمدخل الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة نقلاً عن: (حسين، 2016، ص 29).
- وهناك من يرى أن التمكين ينقسم إلى ثلاثة أنواع هي: (عبد الوهاب، 2002، ص 36).
- التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

- التمكين السلوكي: يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

ويرى (Erstad, 1999, p.327) أن للتمكين مدخلين هما:

- التمكين الداخلي: هو مقدار ما يمتلكه الأفراد العاملين من الالتزام الذاتي والقدرة على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الآنية التي تعود على المنظمة بعوائد ملموسة.
- التمكين الخارجي: وهو آلية العمل للمنظمة والوسائل المستخدمة لتمكين الأفراد لصياغة القرارات.

ومن ثم يمكن القول إن التمكين بمدخله المختلفة يمثل مدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر يتمثل في: منح الموظفين المزيد من قوة التصرف، واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية من جانب الموظفين في إدارة المنظمات.

### 3/1 التمكين والمفاهيم الإدارية المتصلة به:

#### 1/3/1 تمكين العاملين وتفويض السلطة:

هناك اعتقاد لدى الكثيرين بأن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية"، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض (أبو عميرة والزطمة وأبو دان، 2017، ص ص 119-220).

ففي التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرًا يسيرًا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادرة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين (جعفر، 1991، ص 124).

ومن ثم نلاحظ أن كل من التمكين والتفويض يشتركان في اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الخلاقة الابتكارية للعاملين، بالإضافة إلى تحقيق المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين والحد من تكلفة التمكين من خلال

الحد من المسؤوليات الإدارية غير الضرورية، في حين يختلف التمكين عن التفويض في: يعتبر التمكين مفهوماً أوسع وأشمل من التفويض، فهو أكثر من مجرد تفويض، فهو أساس وجوهر الابتكار والدافعية الذاتية، كما أنه يرتبط بمشاعر العاملين، كما أنه ليس عملية مؤقتة وإنما هو إدراك دائم لمجموعة من الأبعاد التي تسعى المؤسسة بشكل مستمر لتحقيقها (محمدية، 2016، ص 16).

### 2/3/1 تمكين العاملين والمشاركة

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة بسبب وجود أصول متعددة لها والتي يستجيب لها العاملون والمديرون بطرق مختلفة، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل (أندراوس ومعاينة، 2008، ص 61).

وتعد المشاركة من أساليب التمكين المهمة حيث تؤدي دوراً مهماً في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى، وتأتي المشاركة عبر مستويين، الأول: مستوى التكليف الذي يشير إلى إعطاء العاملين الصلاحية اللازمة لصنع القرارات ذات الصلة بمتطلبات العمل السريعة التنفيذ، والمستوى الثاني: وهو مستوى تقديم الخدمة ويشير إلى مدى احتياج العاملين لاتخاذ القرارات الضرورية لخدمة العملاء (جمعة، 2015، ص 200).

### 3/3/1 تمكين العاملين والإثراء الوظيفي

يعد الإثراء الوظيفي من الأساليب المهمة للتمكين، وقد اعتبر البعض التمكين مرادفاً للإثراء الوظيفي، وخلال تسعينيات القرن الماضي اعتمدت العديد من المنظمات مفهوم الإثراء الوظيفي لتطوير جودة الأعمال من خلال التمكين على اعتبار أن الإثراء الوظيفي هو: "إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته"، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل، وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته. (أندراوس ومعاينة، 2008، ص 69).

كما أن الإثراء الوظيفي حاليًا أصبح مصطلحًا محدودًا يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة وليس كالتمكين الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته، واعتماده على أعمال الآخرين (أبو عمرة والزطمة وأبو دان، 2017، ص 120).

#### 4/3/1 التمكين واللامركزية

تعرف اللامركزية بأنها "عملية تفويض سلطة صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر وهي بذلك مفهوم أوسع من التفويض، إلا أن التمكين مفهوم أشمل وأعم من اللامركزية والتفويض باعتباره يشمل تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين (محمدية، 2016، ص 17).

#### 5/3/1 التمكين والسلطة والقوة

السلطة لها الحق في إصدار الأوامر للآخرين، وهي تنبع من المركز الوظيفي للفرد، أما القوة فهي القدرة على التأثير في الآخرين ليتصرفوا في طرق معينة، بينما التمكين يتضمن حق ممارسة العاملين قدرًا من حرية التصرف من خلال تقديم الخدمة ومشاركة المعلومات التي لها صلة بالعائد الذي يعود على المؤسسة، والمعرفة التي تمكن العاملين من الفهم والمشاركة (محمدية، 2016، ص 17).

#### 6/3/1 التمكين والاندماج

الاندماج مع الجماعة هو: عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم أو المنشأة لاجتماعات التفكير جماعياً وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع (المدهون، 1999، ص 77).

وتنوه الباحثة هنا إلى أن كل من: "الإثراء الوظيفي، والتفويض، والمشاركة، واللامركزية، والسلطة والقوة، والاندماج" من الأساليب الأساسية لتحقيق التمكين وبدونهم تفشل أي مؤسسة في تحقيق "التمكين الهيكلي والنفسي" للعاملين بها، ومن ثم ينعكس ذلك بالسلب على المؤسسة، والقوة البشرية بها و يترتب على ذلك فقدان توجه العاملين بها نحو الابتكار والإبداع وتصاب المؤسسة بالجمود وعدم القابلية للتغيير.

ويشير (ملحم، 2009، ص 36) إلى أن التمكين 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 نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد، وعلى مستوى المؤسسة، وعلى مستوى العملاء، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج ومن فوائده المتعددة.

## 4/1 أهداف التمكين وأثره الإيجابية

هناك عدد من الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال التمكين أهمها الآتي: (الزيدانيين، 2006، ص ص 23-24؛ جلاب، 2011، ص ص 451-452؛ حجيرة، 2013، ص ص 35-36؛ إبراهيم، 2018، ص ص 14؛ 42، p. Daft, 2000).

- زيادة درجة تحمل العاملين لمسؤولية تصرفاتهم.
- زيادة الدافعية للعاملين.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والخدمات.
- زيادة رضا العميل من خلال الحرص على جعل العاملين على مقربة من العملاء.
- زيادة مستوى ولاء العاملين وتخفيض مستوى دوران العمل، وانخفاض نسبة الغياب لما للتمكين من منح زيادة مشاركة العاملين في صنع القرار واتخاذ.
- المحافظة على الموظفين بالمؤسسة، وخاصة ذوي المهارات والقدرات.
- إكساب العاملين المعرفة والمهارة من خلال الانخراط بالدورات التدريبية والندوات وورش العمل التي تنظمها المؤسسة.
- تشكيل فرق العمل الذاتية.
- الاستجابة السريعة من جانب المؤسسة للظروف، والمتغيرات الطارئة.
- توسيع إدراك العاملين.
- تكوين مجموعات تشارك في اتخاذ القرارات.
- زيادة الانتماء الداخلي للعاملين بالمؤسسة.
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشيء الإداري المهمة.
- تحسين دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- خلق منظمة متعلمة تقوم بدعم المعرفة ومواجهة التحديات.
- إلغاء مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي.
- انطلاق الأفكار الإيجابية لدى المرؤوسين وانحسار الأفكار السلبية.
- المساعدة على سرعة التفاوض بين الموظفين والعملاء واكتشاف وتحديد مواطن الخلل في خدمتهم تمهيداً لحلها.
- اعتداد العاملين بأنفسهم، والشعور باحترام النفس وقيمتها.
- زيادة مستوى الجودة وتلبية متطلبات العميل.

- المحافظة على التنافسية وزيادتها.

### 5/1 أبعاد التمكين

حدد الباحثون مجموعة من أبعاد التمكين الإداري والتي ستكون محور البحث الحالي وهي: (عفانة، 2013، ص ص 13-14؛ معراج، 2015، ص ص 20-22؛ علاوي، 2017، ص 170؛ مهدي، 2018، ص 614).

#### 1/5/1 تفويض السلطة:

وهي عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة للتأثير في القرارات المتخذة في المستويات الإدارية العليا المتعلقة بأداء أعمالهم، ومنح العاملين الاستقلال وحرية التصرف في الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها.

#### 2/5/1 بناء فرق العمل:

يقصد بها توفير قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع ودعم أعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات تواجههم في العمل، ويعد بناء فرق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات، وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أي مشكلات من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية ومن ثم يصبح مكوناً مهماً في سبيل تحقيقها.

#### 3/5/1 حفز العاملين (الحوافز والمكافآت):

تعد الحوافز والمكافآت من العوامل الأساسية لتحفيز العاملين وتمكينهم من تحقيق الأداء الجيد بدلاً من العمل المرتبط بعوائد الأداء، وبالتالي زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة، وتعد المكافآت أحد المتطلبات الأساسية للتمكين؛ لأنها تؤكد للعاملين بأن سلوكياتهم وتصرفاتهم مرضية، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة. وتسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، بشرط تقديمه في الوقت المناسب، وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة الدافع الحقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين.

### 4/5/1 الاتصال ومشاركة المعلومات:

يقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدبرون ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين؛ لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسة لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة، وتعد المعلومات جانباً مهماً يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات وفي حل المشكلات بالعمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار ويختصر كثيراً من الجهود، حيث يسهم في سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين.

كما أن الاتصال وتبادل المعلومات يسهم في تمكين القائد في نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل، ويتطلب نجاح التمكين من المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة.

### 5/5/1 التدريب:

تدريب العاملين بشكل مستمر ومنظم لتمكينهم من تعلم المهارات والمعارف الجديدة وتوفير نظام طموح لتوفير العاملين وتزويدهم بالمعارف والمهارات الجديدة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ليس فقط لأداء أعمالهم بل تعلم مهارات المنظمات الكبيرة، فالى جانب رؤوس الأموال والموارد البشرية والمادية أصبحت الموجودات المعرفية من أهم موارد المنظمة؛ وذلك لكون تلك المنظمات أخذت تسعى إلى الإبداع والابتكار والبناء والاستمرار.

### 6/1 مراحل تطبيق التمكين بالمؤسسات (بالمكتبات ومؤسسات المعلومات)

- أفاد كل من (Ivancevich and Matteson, 2014, p.396) أن مراحل تنفيذ التمكين تتمثل في:
- تحديد الظروف المنظمة التي تولد شعوراً لدى العاملين بأنهم غير ممكنين مثل مشاكل الاتصال وضعف المكافآت.
  - تطبيق استراتيجية التمكين.
  - استخدام أدوات التمكين كالإدارة بالمشاركة، ووضع برامج تحديد الأهداف، والإثراء الوظيفي وذلك لزيادة شعور العاملين بالثقة بأنفسهم.
  - شعور العاملين بأنهم ممكنون.

وأشار (Draft, 2010, p. 370) إلى المراحل التالية:

- إعادة تصميم الوظائف بما يحقق إثراءها للعاملين وزيادة مسؤولياتهم إزاء الأعمال المنوطة بهم.
- طلب مقترحات العاملين وبمختلف مستوياتهم وتشجيع المشاركة في مختلف المواقف.
- إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات خصوصاً أولئك الذين تزداد ثقة الإدارة بهم.
- تمكين العاملين بشكل بسيط في الأنشطة الاعتيادية، ومن ثم زيادة مسؤوليات التمكين في الأمور المعقدة والصعبة.

وحدد (الجميلي، 2008، ص 47) عشر خطوات لتنفيذ التمكين تمثلت في:

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير مما يساعد على الحد من درجة الغموض، وعدم التركيز.
- التغيير في سلوك المديرين والذي يتطلب التخلي عن السلطة للمرؤوسين وهو جوهر التمكين.
- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون.
- تكوين فرق العمل؛ لأنه مع ازدياد حجم المنظمات أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية.
- المشاركة في المعلومات بين المرؤوسين والرؤساء في المؤسسة.
- اختيار الأفراد المناسبين من حيث القدرات والمؤهلات والمهارات.
- توفير التدريب وهو أحد المكونات الأساسية بجهود وتمكين العاملين.
- الاتصال لتوصيل التوقعات وتوضيح ما هو التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم من قبل الإدارة.
- وضع برنامج للمكافآت والتقدير مرتبط بأهداف المؤسسة.
- عدم استعجال النتائج فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

ومن ثم فإن (المكتبة) التي ترغب بتطبيق استراتيجيات التمكين يجب عليها أن تتبع إجراءات كاملة وشاملة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف والأوقات المناسبة.

#### 7/1 صعوبات ومعوقات تطبيق التمكين

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في أي (مكتبة) يكون من المفيد أن نفحص خصائص المكتبة أولاً والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث إن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه المكتبات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تمكين العاملين.

ومن تلك المعوقات التي أشار إليها كل من: (العتيبي، 2005، ص 39-40؛ الكبيسي، 2005، ص

152) وتنطبق بشكل كبير على المكتبات ما يلي:

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
  - المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
  - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
  - عدم الرغبة في التغيير.
  - ضعف التدريب.
  - خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
  - خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
  - الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
  - سيادة البيروقراطية.
  - السرية في تبادل المعلومات.
  - ضعف نظام التحفيز (عدم ملاءمة نظم المكافآت والحوافز).
  - تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
  - ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
  - عدم الثقة الإدارية.
  - قلة الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق العاملين مع ما هم مشغولون به من أعمال روتينية وواجبات وظيفية، تأخذ جل وقتهم الوظيفي والشخصي أحياناً وهو ما ينطبق أيضاً على المديرين والقياديين.
- ومن ثم يمكن القول بأن أغلب المعوقات تتعلق بإدارة المؤسسة (المكتبة) نفسها، وعليها أن تسعى جاهدة إلى تبني المفاهيم الحديثة في الإدارة إذا ما أرادت مواكبة التطور والبقاء والاستمرار فلا بد لها من التغيير.
- 8/1 متطلبات تطبيق التمكين: (العتيبي، 2005، ص16؛ الجهني، 2011، فقرة 7؛ خليفة وربيعة، 2012، ص 6).**
- لكي يتم تطبيق التمكين بشكل ناجح داخل أي مؤسسة ومن ضمنها المكتبات يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل، وأثناء، وبعد عملية التمكين وتتحدد هذه المتطلبات في:
- 1/8/1 صياغة وتطوير رؤية المؤسسة (المكتبة):**
- بناء الرؤية يمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود العاملين بالإحساس بما سيقومون به لاحقاً، وبالتالي تقودهم للإبداع وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح، مع ضرورة اعتماد المكتبة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.

### 2/8/1 الانفتاح وفرق العمل:

لكي يشعر العاملون بالمؤسسة (بالمكتبة) بأنه تم تمكينهم لابد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المكتبة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المكتبة، فالمدير الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن العاملين في المكتبة يمكنهم أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية بما تعنيه من مهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقويمها والقدرة على الدفاع عنها عند اللزوم، هذا إلى جانب ضرورة التزام المكتبة بدعم العاملين ومساندتهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.

### 3/8/1 النظام والتوجيه:

إن وجود نظام واضح للمديرين يزودهم بأهداف المكتبة والمسؤوليات المترتبة عليهم يحد من الغموض الذي عادة ما يصاحب جهود العاملين، فقد وجد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور الموكل للعاملين والتمكين، فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل في حيز عدم التأكد والغموض. كما أن النظام والتوجيه من شأنه أن يحجم من سيادة العاطفة والمحسوبة والمجاملة، وهنا تبرز قيمة النظام والتوجيه كعنصر مهم من عناصر التمكين الإداري.

### 4/8/1 الدعم والثقة والشعور بالأمان:

في سبيل أن يشعر المديرين بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، فهم في حاجة إلى أن يشعروا بوجود دعم من رؤسائهم وزملائهم في العمل والمشرفين، فجهود العاملين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها، ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن العاملين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف وطلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء، مع ضرورة نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد والعاملين.

ويجب أن يتوافر الاعتقاد لدى المديرين أن برنامج التمكين الذي تتبناه المكتبة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعليم والتطوير لدى العاملين، فمن المهم إشاعة ثقافة الثقة على مستوى المكتبة والمستويات الإدارية الأعلى من خلال التدريب، ولذلك يجب التزام المكتبة بتدريب العاملين وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.

### 5/8/1 القيادة الإدارية:

الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العاملين ومشاكلهم واحتياجاتهم.

فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، وبالنسبة لدور المدير: يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

وبالنسبة لدور العاملين: فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وهنا يبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد سماتها الجوهرية وتعرف على أنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".

ومن الضروري هنا تعديل الهياكل التنظيمية بالمكتبات من الهياكل الرأسية إلى الهياكل الأفقية قدر الإمكان، أي تنظيم أفقي منظم عوضاً عن التنظيم الهرمي المتبع غالباً في أغلب المكتبات.

## 2. الإبداع والسلوك الإبداعي: (المفهوم، الأهمية، الأبعاد، المتطلبات، المعوقات)

### 1/2 مفهوم الإبداع

يعد الإبداع الميزة التنافسية الأكثر أهمية التي تمكن المنظمة من النجاح والازدهار في بيئة الأعمال اليوم، ويكمن سر المنظمات المبدعة في القدرة على رفع الموهبة والحافز لدى العاملين لديها ويدرك الخبراء والمنظمات التي تتطلع إلى التقدم أن إدارة الفكرة تسهم في تكوين القدرة الأساسية لاستغلال القدرة الإبداعية لدى المنظمات (العزاوي، 2013، ص 321).

و عرف قاموس oxford الإبداع بأنه " القابلية على عمل أو إنتاج أشياء جديدة باستخدام خصوصية المهارة والخيال " نقلاً عن: (محمد على، 2016، ص 322).

وأشار إليه (الصرن، 2001، ص 28) على أنه: "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية في أشكال فريدة".

كما عرفه (شواتي، 1996، ص 135) على أنه: "العوامل المعرفية، وغير المعرفية التي تتصف بالندرة وعدم الشبوع والقيمة الاجتماعية".

وأفاد (Daft,2010, p.357) بأن الإبداع هو: "تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة".

### 2/2 مفهوم السلوك الإبداعي

يرى البعض أن السلوك الإبداعي: عملية تتطلب التعاون والتنسيق بين الأنشطة الإدارية والفنية المتداخلة في المنظمة من أجل الوصول إلى أفكار حديثة باعتماد أساليب علمية لغرض تقديم خدمة جديدة أو تطوير خدمة قائمة

لغرض تحقيق أهداف المنظمة الخدمية في البقاء والنمو في البيئة التي تعمل فيها، والسلوك الإبداعي قائم على: تجاوز ممارسة الأعمال الخدمية بالطرق التقليدية، ولا يتم ذلك من خلال تبني ممارسة جديدة واحدة فحسب وإنما اعتماد الممارسات نفسها في كافة أنشطة المنظمة (العزاوي، 2013، ص 321).

ومن تعريفات السلوك الإبداعي التي وردت بالإنتاج الفكري الذي تناول موضوع "السلوك الإبداعي" ما

يلي:

- عرف حريم (2003، ص 303) السلوك الإبداعي بأنه: "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة أو ترتبط بالعملية الإنتاجية، أو تخص سياسات أو برامج معينة بحيث تكون الفكرة جديدة الاستخدام بالنسبة لتلك المنظمة".
- السلوك الإبداعي هو: "السلوك المميز الذي يمارسه الفرد في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج نتاجاً جديداً أو خدمة جديدة" (مهدي، 2018، ص 334).
- هو "السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعياً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل" (نعوم، 2017، ص 10).
- "هو عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السابق التقليدي في التفكير، واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نفعية" (نعوم، 2017، ص 10).
- وأشار كل من (Scott and Bruce, 1994, p. 582) إلى أن خصائص السلوك الإبداعي تتمثل في خصائص الفرد الشخصية والتوقعات الذاتية self-expectancies، إذ إن استجابة الأشخاص لهذه التوقعات يكون من خلال تنظيم سلوكهم من أجل تحقيق نتائج ذاتية إيجابية وقيمة كالرضا عن النفس والاعتزاز بالنفس.

### 3/2 أهمية الإبداع/ والسلوك الإبداعي للمؤسسات وبالأخص المكتبات

لكي تستطيع أي مكتبة الاستجابة للتطورات الناتجة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين المكتبات وتنوع حاجات الأفراد وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد وزيادة فاعلية الاتصالات وكبر حجم المكتبات والتغير في القيم والمبادئ يجب على المكتبات تبني أفكار جديدة وأساليب حديثة تستجيب لهذه التغيرات المستمرة. كما أن على المكتبات بكافة أنواعها العمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصباً وقدرات إبداعية فائقة وحلولاً إدارية سريعة (الطيب، 2012، ص 10).

وينظر إلى الإبداع والسلوك الإبداعي على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وذلك لأهمية الإبداع بالنسبة للمكاتب، وبقدر ما تهتم المكاتب وتعتنى بالإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين بها، بقدر ما يكون لذلك مردود إيجابي على استمرارها وازدهارها (حريم، 1997، ص 447).

ومن المؤكد أن المكاتب التي لا تعمل على تشجيع العاملين لديها على الإبداع من خلال توفير الجو والبيئة المناسبة لذلك ستتلاشى سريعاً لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تواجهها باستمرار. إذا يمكن الإشارة هنا إلى أنه من خلال الإبداع والسلوك الإبداعي تتمكن المكاتب من: (النمر، 1992، ص 62)، (الحراشة والمهيتي، 2006، ص 244).

- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة منها ومن قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنشائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة بها.
- تعزيز الشعور الإيجابي لدى العاملين، وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ومنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم.

#### 2/4 أبعاد السلوك الإبداعي

لاحظت الباحثة وجود اختلاف لدى الباحثين في تحديد أبعاد السلوك الإبداعي، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على الأبعاد التي اعتمد عليها كل من: (النمر، 1992، ص 64؛ الصيرفي، 2003، ص 14؛ حمود، 2008، ص 208؛ العزاوي ونصير، 2011، ص 46؛ الشيباب، أبو حمور، 2014، ص 21-22؛ معراج، 2015، ص 34-35؛ سلامة، 2016، ص 23-24؛ مهدي، 2018، ص 335-336) وتوضح الباحثة فيما يلي تلك الأبعاد:

#### 2/4/1 الأصالة

وهي المقدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي القدرة على إنتاج استجابات أصلية، أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد. كما يقصد بها ابتعاد الفرد عن طرق التفكير التقليدية كما يستكشف الأفكار الأصيلة، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع، والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف، فعادة ما يبدأ المبدع بالتقليد ثم تطوير ما تم تقليده وإكمال النقص فيه ثم السعي نحو تقديمها في شكل معين.

## 2/4/2 الإقناع

يعني قدرة الفرد على إقناع الآخرين والاستفادة من أفكارهم في تعزيز وجهة نظره، فالإقناع من العمليات الفكرية التي يحاول فيها المبدع التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة أو رأي، وهو التأثير في القناعات لتغييرها كلياً أو جزئياً من خلال عرض الحقائق بأدلة مقبولة وواضحة، ويعتمد نجاح الإقناع في القدرة على نقل الأفكار بإتقان ومعرفة أحوال الأفراد وقيمهم وترتيبها والجاذبية الشخصية للمبدع، والتفاعل الإيجابي مع الطرف الآخر، وإجادة فنون الحوار مع الالتزام بأدابه فالإقناع فرع من إجادة مهارات الاتصال.

## 3/4/2 المجازفة والمخاطرة

هي قدرة الفرد على اقتحام المجهول والغامض اعتماداً على الاستقلالية في التفكير والممارسة، وينبغي الا يفهم هذا السلوك بعدم الانتظام والوضوح بل إنه إثارة الفكر من أجل الخوض في المسائل الصعبة والغامضة بهدف اكتشافها وتنظيمها، فالمجازفة المحسوبة التي يتسم بها الأفراد والجماعات والمنظمات تؤدي إلى إبداع فعلي، بينما يؤدي السلوك المتحفظ إلى بطء التغيير، ويقصد بها أيضاً: أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

## 4/4/2 المرونة

هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، فالمرونة هي: "تنوع واختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفاً ما، أو وجهة نظر ما". وعلى ذلك فالمبدع لا يحاول حبس نفسه في شكل أو نهج معين، بل لديه القدرة على التأقلم مع الظروف والمتغيرات والمواقف المتجددة واستيعابها على نحو استجابات ومشاركات تتسم باللانمطية فهو يلجأ إلى التجديد في أساليب العمل التي يستخدمها بحيث يجد من الملل أو السأم في اتباع طريق واحد في إنجاز الأعمال. فالمرونة عكس الجمود، أو التصلب الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً أو غير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة.

## 5/4/2 المنهجية العلمية في التفكير والتعامل مع المشاكل

ينقسم هذا البعد إلى:

- 1/5/4/2 الحساسية للمشكلات: ويقصد بها: قدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه

- النظم أو هذه الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بالمشكلة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور والنقص ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً وهذه هي البداية الضرورية للابتكار والإبداع.
- **2/4/5/2 القدرة على اتخاذ القرارات:** تتمثل مهارات اتخاذ القرارات في القدرة على التعرف على المشكلات بشكل صحيح وتحديد الفرص، ومن ثم تحديد مسار العمل المناسب لحل تلك المشكلات والاستفادة من الفرص المتاحة، ويتضمن النجاح في اتخاذ القرارات في العديد من الحالات درجة من الإبداع، فالشخص المبدع يتساءل دائماً ويبحث في الأسباب ويدرس ويتعمق بهدف إيجاد الوسائل الأفضل.
  - **2/4/5/3 التحليل والربط:** يقصد به القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، أما الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها.
  - ويوصف الفرد القادر على التحليل بأنه الفرد: الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله، فالمبدع هو من يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين.
  - **2/4/5/4 وفرة الأفكار:** يحتاج المبدع إلى وفرة من الأفكار، ربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم ألا يرفض المبتكر أو المبدع فكرة تطرأ على ذهنه، وإنما تقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها، فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة.
  - **2/4/5/5 مواصلة الاتجاه:** تتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه، وبمعنى آخر عدم التنازل عن الهدف والإصرار على متابعته والسير في اتجاهه ومحاوله تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

#### 5/2 معوقات الإبداع /والسلوك الإبداعي بالمكتبات

- هناك العديد من المعوقات التي تقف عائقاً أمام الإبداع وتوافر السلوك الإبداعي لدى العاملين بكافة المؤسسات ومن ضمنها المكتبات نذكر منها ما يلي: (الفياض، 1995، ص 67؛ الزهري، 2002، ص 249؛ الرحالة، 2010، ص 264).
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من مغالاة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.
  - عدم الرغبة في تغيير الوضع الراهن بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث إن الإبداع في المكتبة يستلزم في بدايته نفقات إضافية يجب على المنظمة أن تتحملها.
  - الخوف من الفشل
  - انخفاض الدعم الجماعي.
  - تجنب المخاطر.
  - فقدان التحفيز.
  - العقاب في حالة الفشل.
  - التوبيخ العلني.
  - الاعتقاد على الأمور.
  - عزلة الإدارة العليا وعدم اتصالها بشكل مستمر مع المستويات الإدارية الأخرى.
- كما حدد كل من ( النجار، والملكاوي، 2010، ص 265) ثلاث نقاط رئيسة معيقة للسلوك الإبداعي هي:
- معوقات إدراكية: تتمثل في عدم إدراك الفرد لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها.
  - معوقات وجدانية شخصية: تتمثل في الخوف من المبادرة أو الوقوع بالخطأ والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
  - معوقات ثقافية أو اجتماعية: تعود للضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي إلى تبني اتجاهات المجارة لما هو شائع.
- 6/2 متطلبات توافر السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمكتبات: (إسحاق، 2012، ص 104؛ نعوم، 2017، ص ص 11-12).

### 1/6/2 الانتفاء والولاء التنظيمي:

يعد الانتفاء والولاء التنظيمي من أهم ركائز الإبداع، فالفرد الذي يجب مؤسسته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع.

### 2/6/2 إدراك العلاقة الاقتصادية والاجتماعية بين الأشخاص:

يعتمد على تحقيق الكفاءة والفعالية على حساب استثمار الموارد المتاحة وحسن توجيهها لتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المكتبة وتضخيم عوائدها ومنافعها.

### 3/6/2 اتباع المنهج العلمي:

والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.

### 4/6/2 الإيمان بأهمية وضرورة التغيير وأهمية التطوير والتحسين المستمر:

وذلك للخدمات المقدمة، فليس هناك حد للتحسين والتطوير.

### 3. علاقة التمكين بالإبداع والسلوك الإبداعي

يوجد ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمؤسسات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين وذلك لا يتم الا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، ويشير كل من توم بيترز ووترمان في كتابهما "البحث عن التميز" يكمن الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية (ملحم، 2009، ص 278).

ويعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في حفز السلوك الإبداعي القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، كما تعد العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي علاقة قوية تؤدي إحداها إلى الأخرى (خلف الله، 2017، ص 264).

فعندما تكون لدى الأفراد العاملين الرغبة بالاستثمار في الأنشطة المبدعة فإن هذا يتوقف على مدى امتلاكهم للنفوذ والتأثير في مكان العمل، لاعتقادهم بأن امتلاكهم للتأثير سيكون أكثر عرضة لبذل جهود في توليد وترويج وتنفيذ الأفكار المبدعة من أجل إحداث التغيير أكثر من الذين يشعرون بعدم امتلاكهم التأثير، فالتأثير الملحوظ يعكس قدرة العامل للشعور بأنه يؤثر على العمليات الاجتماعية والسياسية من أجل توفير النتائج المرغوب فيها (Janssen, 2005, p. 575).

كما يشير (Chen, Chang, Hsiao, 2011, p. 31) وفقاً لنتائج دراسة كل من Kumar and Uz Kurt إلى أن هناك تأثيراً للمقدرة الذاتية على السلوك الإبداعي، فهناك علاقة إيجابية بين المقدرة الذاتية والإبداع فمن الممكن أن الأفراد الذين لديهم شعور قوي من المقدرة يمكن أن يؤدي إلى المزيد من السلوك الإبداعي.

و للتمكين انعكاسات إيجابية ذات صلة مباشرة وغير مباشرة بتنمية الإبداع، من أهمها: (الزيدانيين، 2006، ص ص 23-24، جلاب 2011، ص ص 451-452، حجيرة، 2013، ص ص 35-36).

- زيادة فرص الإبداع والابتكار.

- زيادة درجة تحمل العاملين لمسؤولية تصرفاتهم، وبالتالي للأخطار والأخطاء التي قد تنتج من محاولات الإبداع والابتكار.
- زيادة مستوى ولاء العاملين وتخفيض مستوى دوران العمل، وبالتالي زيادة قدرة المكتبة على الاحتفاظ بالعاملين المبدعين.
- إكساب العاملين المعرفة والمهارة من خلال الانخراط بالدورات التدريبية والندوات وورش العمل وقد سبق الإشارة إلى أهمية القدرات المعرفية والمهارات في تعزيز السلوك الإبداعي.
- توسيع إدراك العاملين وتوفير المعلومات اللازمة للإبداع والابتكار لديهم.
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين والمبدعين، بما يتيح إفساح المجال لهم لتنمية وإظهار وتعزيز قدراتهم الإبداعية.
- خلق منظمة متعلمة تقوم بدعم المعرفة ومواجهة التحديات.
- انطلاق الأفكار الإيجابية لدى المرؤوسين وانحسار الأفكار السلبية.
- اعتداد العاملين بأنفسهم، والشعور باحترام النفس وقيمتها.

فالعاملون الذين يستخدمون مجموعة المهارات وتنفيذ المزيد من المهام، لديهم نظرة واسعة لوضع المنظمة ككل. (Pukiene, 2016, p.15).

واستناداً إلى ما تقدم تتفق الباحثة مع (راضي، 2010، ص 67) في أن التمكين الإداري يرتبط بعلاقة مع تحمل المخاطرة وروح المجازفة والمرونة والقدرة على الإقناع، فضلاً عن استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أحد أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين.

فالتمكين عامل مهم وأساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، ومن ثم فهو طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة من أي وقت مضى.

## ثانياً: الإطار العملي للدراسة

### 1/2 مدى توافر التمكين بأبعاده لدى العاملين بالمكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية:

جدول (2) أبعاد التمكين

العنصر	أوافق (3) التكرار	% النسبة	لا أوافق (1) التكرار	% النسبة	محايد (2) التكرار	% النسبة
<b>تفويض السلطة</b>						
الصلاحيات المفوضة لى كافية لإنجاز مهام وظيفتى .	19	63.33%	6	20%	5	16.66%
لدى إدارة المكتبة/ رئيسي المباشر ثقة في قدرتي على إتمام المهام الموكلة لى .	21	70%	5	16.66%	4	13.33%
تمنحني إدارة المكتبة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامى .	19	63.33%	9	30%	2	6.66%
أأخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامى باستقلالية .	14	46.66%	13	43.33%	3	10%
لدى القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامى .	18	60%	12	40%	-	-
<b>العمل الجماعي وفرق العمل</b>						
تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل بالمكتبة	24	80%	6	20%	-	-
تركز إدارة المكتبة على الأداء الجماعي بدلاً من الفردي	19	63.33%	11	36.66%	-	-
تسود الثقة في جماعات العمل بالمكتبة	20	66.66%	6	20%	4	13.33%
تدعم إدارة المكتبة تشكيل فرق العمل لأداء المهام	24	80%	6	20%	-	-
تنجز فرق العمل المهام الموكلة اليها بقدرة عالية	24	80%	6	20%	-	-
<b>التكوين والتدريب</b>						
تعمل إدارة المكتبة على اختيار نوعية التدريب التي تتناسب مع الاحتياجات الوظيفية للعاملين بها	22	73.33%	8	26.66%	-	-
توفر إدارة المكتبة تبادل الخبرات مع المكتبات الأخرى العاملة في نفس المجال	13	43.33%	14	46.66%	3	10%
تسعى إدارة المكتبة لتطوير أداء العاملين فيها باستمرار	25	83.33%	2	6.66%	3	10%
<b>الاتصال الفعال</b>						
تتميز التعليمات والإجراءات في المكتبة بالوضوح التام	19	63.33%	8	26.66%	3	10%
يستطيع العاملون بالمكتبة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة	18	60%	9	30%	3	10%
تسمح إدارة المكتبة بحرية الوصول للمعلومات	19	63.33%	8	26.66%	3	10%
تهتم إدارة المكتبة بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة	23	76.66%	6	20%	1	3.33%

العنصر	أوافق (3) التكرار	% النسبة	لا أوافق (1) التكرار	% النسبة	محايد (2) التكرار	% النسبة
<b>التحفيز</b>						
تقدر إدارة المكتبة جهود العاملين بها	22	73,33%	3	10%	5	16,66%
يسمح نظام العمل في المكتبة لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات	13	43,33%	17	56,66%	-	-
يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	10	33,33%	20	66,66%	-	-
توزع المكافآت على العاملين بالعدل، ويحكمها مقدار الإبداع في العمل	11	36,66%	19	63,33%	-	-
يعتبر حجم الحوافز المقدمة في المكتبة كافياً لتشجيع العاملين بها على العمل الإبداعي	9	30%	21	70%	-	-
ظروف العمل مناسبة لأداء المهام بالمكتبة	12	40%	16	53,33%	2	6,66%
هناك تناسب بين قدراتي ومؤهلاتي ووظيفتي بالمكتبة	23	76,66%	7	23,33%	-	-
تتوافر في المكتبة مجموعة من القيم الإبداعية الواضحة والمعروفة للعاملين	17	56,66%	13	43,33%	-	-
تعتبر القيادة في المكتبة إحدى الوسائل الفعالة في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين	17	56,66%	13	43,33%	-	-

وبحساب المتوسط الحسابي لإجابات العاملين الموضحة بالجدول السابق على كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل (التمكين) وفقاً للجدول (1) الخاص بالمتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت) السابق الإشارة إليه جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (3) كما يلي:

جدول (3): إجمالي أبعاد التمكين (المتغير المستقل) - (ن=30)

التمكين	ضعيف (1)		متوسط (2)		مرتفع (3)	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
تفويض السلطة	9	30.0	3	10.0	18	60.0
العمل الجماعي وفرق العمل	6	20.0	4	13.3	20	66.7
التكوين والتدريب	2	6.7	15	50.0	13	43.3
الاتصال الفعال	4	13.3	7	23.3	19	63.3
التحفيز	13	43.3	6	20.0	11	36.7
إجمالي التمكين	9	30.0	4	13.3	17	56.7

نلاحظ من خلال الجدول السابق ارتفاع مستوى (التمكين بأبعاده) بالمكتبة العلمية المركزية لدى العاملين بها حيث تركزت شدة الإجابة في المرتبة (3) بنسبة (56.7%) وهذا يؤكد على حرص المكتبة على تطبيق سياسة التمكين تماشياً مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة، فنلاحظ أن بعد العمل الجماعي وفرق العمل جاء في المرتبة الأولى بنسبة (66.7%) حيث تركزت شدة الإجابة في المرتبة (3) وهذا ما يؤكد على حرص المكتبة على بناء فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي بها، فلا بد أن تحرص المكتبة على هذا المستوى وتدعيمه، فبناء فرق العمل والعمل الجماعي تعد من

عناصر القوة في تطبيق التمكين؛ بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، كما أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية كما أفادت الباحثة سابقاً يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتهاج والالتزام للمكتبة، ويساعد على التغلب على أية مشكلات وتعزيز القدرة التنافسية للمكتبة. ثم جاء بعد الاتصال الفعال في المرتبة الثانية بنسبة (63.3%) وتركزت شدة الإجابة في المرتبة (3) وهذا يؤكد على حرص المكتبة على توفير الاتصال الفعال بها، فالاتصال الفعال في المكتبة الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيرًا من الجهود، كما أنه يسهم في وصول المعلومات الكافية للعاملين بالمكتبة في الوقت المناسب، فالمعلومات تعد جانبًا مهمًا يعتمد عليه في اتخاذ القرارات، وفي حل المشكلات بالعمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، وتسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، ومن ثم يجب على المكتبة المحافظة على هذا المستوى من الاتصالات الفعالة بها.

ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد تفويض السلطة حيث تركزت شدة الإجابة في المرتبة (3) بنسبة (60%)، وبالرجوع لجدول (2) نجد أنه مازالت هناك نسبة (43.3%) وهي نسبة لا يستهان بها ترى أنها لا تتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامها باستقلالية بالرغم من أهمية الدور الذي يلعبه التفويض في رفع مستوى المشاركة الفاعلة الهادفة، فالافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام الموظفين يجب تفويضها لهم وإعطائهم فرصة اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامهم باستقلالية، فتوفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل.

وهناك نسبة أخرى هي نسبة (40%) ترى أنها ليس لديها القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامها بالرغم من أن التمكين يتطلب تغيير الأنماط القيادية إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، فدور العاملين في التمكين كما سبق الإشارة إليه: يتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى الاستقلالية أو المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامهم الوظيفية، كما أن التمكين يوفر اتخاذ القرارات المناسبة التي تستجيب لمطالب العملاء إلى جانب جودة القرار المتخذ والقبول العملي للقرار بسبب أنه يلبي الاحتياجات وهذا يحتاج إلى التفويض.

ومن ثم فإن إدارة المكتبة بحاجة إلى إعادة النظر في تفويض العاملين الصلاحيات الكافية التي تجعلهم يعملون على تنفيذ المهام المنوطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي، في حين أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن رسم السياسات الاستراتيجية.

ثم جاء بعد التدريب والتكوين بنسبة (43.3%) في المرتبة الرابعة حيث تركزت شدة الإجابات في المرتبتين (2)، (3) بالرغم من أهمية الجهود التدريبية في تمكين العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، فمن المهم التزام

المكتبة بتدريب العاملين وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين وبالرجوع لجدول (2) نجد أن هناك نسبة (46.66%) من العاملين لا توافق على أن المكتبة توفر تبادل الخبرات مع المكتبات الأخرى العاملة في نفس المجال، فيجب على المكتبة الالتفات لهذا الأمر مع الحرص على تبادل الخبرات مع المكتبات الأخرى العاملة في نفس المجال سواء المكتبات العربية أم الأجنبية نظراً لأهمية ذلك في تطوير أداء العاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة أو التعرف على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهونها أثناء ممارستهم لمهنتهم من المكتبات العاملة في نفس المجال؛ لذا يجب على إدارة المكتبة والمسؤولين بها الاهتمام بهذا الأمر. وجاء بعد التحفيز في المرتبة الخامسة بنسبة (36.7%) حيث تركزت شدة الإجابات بين المرتبتين (1)، (3) على الرغم من أهميته، وبالرجوع لجدول (2) نلاحظ أن هناك نسبة كبيرة من العاملين لا توافق على الأساليب المتبعة للتحفيز فهناك نسبة (70%) لا توافق على كون حجم الحوافز المقدمة في المكتبة كافياً لتشجيع العاملين بها على العمل الإبداعي، ونسبة (66.66%) لا توافق على تناسب الراتب مع الجهود التي يتم بذلها في العمل، كما أن نظام العمل بالمكتبة لا يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة (65.66%) وعليه فيجب إتاحة فرصة المشاركة من جانب العاملين في اتخاذ القرار يليها مباشرة نسبة (53.33%) لا توافق على أن ظروف العمل مناسبة لأداء المهام بالمكتبة.

وعليه يجب على إدارة المكتبة الانتباه إلى وسائل التحفيز بالمكتبة واعتبارها نهجاً داعماً ومعززاً للممارسة التمكين وما له من دور في زيادة فاعلية ودافعية العاملين نحو سلوك إبداعي يعكس إيجابياً في تحسين مستوى رضاهم وزيادة إنتاجيتهم وإشباع حاجات ورغبات العاملين بها فالتحفيز في حد ذاته يؤدي إلى ولاء وانتفاء العاملين للمكتبة، فالفرد الذي يحب مؤسسته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع. ويزيد من دافعيته للعمل مما يعود بالنفع على المكتبة، فعلى سبيل المثال: المكافآت والرواتب والحوافز تعد من العوامل الأساسية لتحفيز العاملين وتمكينهم من تحقيق الأداء الجيد بدلاً من العمل المرتبط بعوائد الأداء، وتعد المكافآت أحد المطالب الأساسية للتمكين؛ لأنها تؤكد للعاملين بأن سلوكياتهم وتصرفاتهم مرضية، ولكي يكتب للتمكين النجاح يجب ربط المكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المكتبة.

كما أن الحوافز "المادية والمعنوية" تسهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتهاهم الوظيفي ويشترط تقديمها في الوقت المناسب، وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح المكافآت والحوافز الا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمكتبات كنتاج نهائي للتمكين.

هذا إلى جانب توفير بيئة عمل مناسبة للعمل تشعر العاملين بالرضا والارتياح وتؤهلهم للقيام بمهامهم على أكمل وجه.

ومن ثم تتفق الباحثة مع المعادلة التالية: (عريقات، 2009، ص 16).

نجاح التمكين = إدارة ممكنة + موظف قابل للتمكين

## 2/2 مدى توافر السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبة المركزية:

جدول (4) أبعاد السلوك الإبداع

العنصر	أوافق (3) التكرار	% النسبة	لا أوافق (1) التكرار	% النسبة	محايد (2) التكرار	% النسبة
<b>الأصالة</b>						
نعمل على تطبيق أساليب جديدة لحل أية مشكلة	17	56,66%	12	40%	1	3,33%
ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور	19	63,33%	8	26,66%	3	10%
نعمل على توليد أفكار جديدة ونجربتها بشكل دائم	15	50%	15	50%	-	-
تشجع إدارة المكتبة العاملين على التجديد والابتكار	15	50%	15	50%	-	-
<b>الإقناع</b>						
نهتم بالآراء التي تخالف آراءنا للاستفادة منها	21	70%	6	20%	3	10%
لدى القدرة على إقناع الآخرين	19	63,33%	8	26,66%	3	10%
يتم التخلص من سياسة فرض الآراء بالمكتبة	19	63,33%	11	36,66%	-	-
نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل	23	76,66%	7	23,33%	-	-
<b>المجازفة وتحمل المخاطر</b>						
لدى القدرة على رفض ما هو خاطئ من تعليقات وإجراءات بالمكتبة	22	73,33%	6	20%	2	6,66%
أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	23	76,66%	4	13,33%	3	10%
أطرح الأفكار الجديدة دون تردد خوفا من فشلها	19	63,33%	8	26,66%	3	10%
أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	24	80%	6	20%	-	-
<b>المرونة</b>						
نعمل على تقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى لو لم تطبق	17	56,66%	9	30%	4	13,33%
نعمل على إيجاد طرق جديدة ومبتكرة لإنجاز العمل	20	66,66%	9	30%	1	3,33%
التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل يتم بشكل سلس	13	43,33%	14	46,66%	3	10%
<b>المنهجية العلمية في التفكير والتعامل مع المشاكل</b>						
لدى القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	16	53,33%	11	36,66%	3	10%
نجمع المعلومات ونحللها قبل اتخاذ القرارات	19	63,33%	7	23,33%	4	13,33%
هناك استجابة سريعة من خلال تطوير بدائل متعددة للمشاكل الطارئة	11	36,66%	19	63,33%	-	-

وبحساب المتوسط الحسابي لإجابات العاملين على كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير التابع (السلوك الإبداعي) وفقاً للجدول (1) الخاص بالمتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت) جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (5) كما يلي:

جدول (5): إجمالي أبعاد السلوك الإبداعي (المتغير التابع) - (ن=30)

مرتفع (3)		متوسط (2)		ضعيف (1)		السلوك الإبداعي
عدد	%	عدد	%	عدد	%	
15	50.0	2	6.7	13	43.3	الأصالة
19	63.3	2	6.7	9	30.0	الإقناع
22	73.3	3	10.0	5	16.7	المجازفة وتحمل المخاطر
13	43.3	10	33.3	7	23.3	المرونة
11	36.7	11	36.7	8	26.7	المنهجية العلمية في التفكير والتعامل مع المشاكل
17	56.7	4	13.3	9	30.0	اجمالي السلوك الإبداعي

ارتفاع مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بنسبة (56.7%) حيث تركزت شدة الإجابات في المرتبة (3) ونلاحظ أن بعد المجازفة وتحمل المخاطر جاء في المرتبة الأولى بنسبة (73.3%) وتركزت شدة الإجابة في المرتبة (3). وهذا يؤكد على أن العاملين بالمكتبة لديهم زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه، كما أن لديهم القدرة على طرح أفكار جديدة دون الخوف من فشلها، فهم قادرين على تحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقومون بها ولديهم الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. فيجب على إدارة المكتبة تشجيعهم على الاستمرار في ذلك من خلال وسائل التحفيز المناسبة، ويرجع ذلك إلى التمكين فهو عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين على تحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى (راضي، 2010، ص 66).

وجاء بعد الإقناع في المرتبة الثانية بنسبة (63.3%) والتخلص من سياسة فرض الآراء بالمكتبة. فالإقناع يعد من العمليات الفكرية التي يحاول بها المبدع التأثير في الآخر وإخضاعه لفكرة أو رأي، كما يعتمد نجاح الإقناع في القدرة على نقل الأفكار بإتقان وترتيبها، والجاذبية الشخصية للمبدع، والتفاعل الإيجابي مع الطرف الآخر وإجادة فنون الحوار مع الالتزام بأدابه، فيجب على إدارة المكتبة السعي نحو المحافظة على ذلك المستوى وتدعيمه.

ثم جاء بعد الأصالة في المرتبة الثالثة حيث تباينت إجابات العاملين حول مؤشرات هذا البعد بين موافق ومعارض، فتركزت شدة الإجابة في المرتبة (3) بنسبة (50%) ويرجع ذلك كما أفاد قطاع من العاملين بجدول رقم

(4) إلى قيامهم بإنجاز الأعمال الموكلة اليهم بأسلوب متطور، مع الحرص على تطبيق أساليب جديدة لحل أية مشكلة تواجههم في العمل، ويدل ذلك على تفويض المكتبة لهم الصلاحيات الكافية لإنجاز مهام وظائفهم، وثقة إدارة المكتبة في قدراتهم على إتمام المهام الموكلة إليهم، كما أن هؤلاء العاملين لديهم القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامهم كما أوضحت نتائج جدول (2)، إلا أن الإجابات تركزت أيضاً في المرتبة (1) بنسبة (43.3%) وهي نسبة مقارنة للقطاع الأول، وبالرجوع لجدول (4) نجد أن ذلك يرجع إلى إفادة نصف حجم العينة بعدم قيامهم بتوليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل دائم بنسبة (50%) وكذلك عدم موافقتها على كون المكتبة تشجع العاملين على التجديد والابتكار بنسبة (50%). وهو ما يدل على وجود تباين شديد في تواجد هذا البعد للسلوك الإبداعي بالمكتبة. وبالعودة إلى جدول رقم (3) والخاص بأبعاد التمكين (المتغير المستقل)، نلاحظ انخفاض توافر بعد التحفيز وبخاصة الحوافز المادية وهو ما يعد عاملاً مؤثراً في تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة وتجربتها. ولا شك أن هذا البعد من أبعاد الإبداع يتأثر سلباً بالبيروقراطية التي تحيط بالمؤسسات الجامعية الحكومية وضعف أدوات التحفيز، وهذا يتنافى مع السلوك الإبداعي ويمثل قصوراً ببعض أبعاد التمكين، والذي يجب على إدارة المكتبة محاولة التغلب عليه، فالتحفيز كأحد أهم أبعاد التمكين مهم لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات حيث إن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، كما أن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين (راضي، 2010، ص 66).

كما يجب على المكتبة إعادة النظر في برامج التدريب والتكوين الخاصة بالعاملين لديها ورؤساء الأقسام والمديرين بها لتشمل قدرًا أكبر من التدريب على التفكير الإبداعي الأصيل وكيفية تشجيعه وتنميته وتحفيز العاملين للقيام به، مع إعطائهم مساحة من الحرية للتجربة والخطأ.

في حين جاء بعد المرونة في المرتبة الرابعة حيث تركزت شدة الإجابات بين المرتبة (3) بنسبة (43.3%)، والمرتبة (2) بنسبة (33.3%)، وبالرجوع لجدول (4) نلاحظ ارتفاع نسبة الإشارة بعدم الموافقة على أن التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل يتم بشكل سلس بنسبة (46.66%) بالرغم من أن الشخص المبدع يلجأ إلى التجديد في أساليب العمل التي يستخدمها بحيث يجد من الملل أو السأم في اتباع طريق واحد في إنجاز العمل، ويعمل على تقديم أفكار مستحدثة بالعمل؛ وذلك لتجنب التصلب الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً أو غير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، وتكون لديه القدرة على التأقلم مع الظروف والمتغيرات والمواقف المتجددة واستيعابها، ومن ثم نلاحظ هنا العلاقة القوية بين التمكين والمرونة لدى العاملين التي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي، وقد يرجع ذلك للقصور في البعد التحفيزي للعاملين السابق الإشارة إليه.

ثم بعد المنهجية العلمية في التفكير والتعامل مع المشاكل في المرتبة الخامسة والأخيرة حيث تركزت شدة الإجابة بين المرتبتين (3)، (2) بنسبة (36.7%) على الرغم من أهمية هذا البعد في السلوك الإبداعي، وبالرجوع للجدول (4) نلاحظ ارتفاع نسبة عدم الموافقة على الاستجابة السريعة من خلال تطوير بدائل متعددة للمشاكل الطارئة بنسبة (63.33%). ويعود ذلك إلى نقص التدريب "وهو أحد الأبعاد المهمة للتمكين" على التعامل مع المشكلات وحلها بشكل علمي منهجي من خلال تحليل أبعاد المشكلة، وطرح البدائل المتعددة واتخاذ القرارات بشأنها، إذن مازال العاملون بالمكتبة بحاجة لدورات تدريبية لتنمية المهارات العلمية للتفكير والتعامل مع المشكلات، تكون لديهم استجابة سريعة من خلال تطوير بدائل متعددة للمشاكل الطارئة.

وبعد الاستعراض السابق لإجمالي أبعاد السلوك الإبداعي نلاحظ أن التمكين يرتبط بعلاقة مع تحمل المخاطر وروح المجازفة والمرونة والقدرة على الإقناع التي تمثل أبرز السلوكيات الإبداعية للعاملين بالمكتبة، هذا إلى جانب تأثر بعض أبعاد السلوك الإبداعي بالمنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل والأصالة بأبعاد للتمكين كالتحفيز والتدريب. ومن ثم فإن كثيرًا من أبعاد السلوك الإبداعي تتوافر لدى العاملين بالمكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية، وإن كان هناك بعض جوانب القصور فيها والتي لها علاقة بالتمكين الوظيفي التي يجب على إدارة المكتبة الالتفات إليها وتصحيحها.

فبقدر ما تهتم المكتبة وتعنى بالإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين بها، بقدر ما يكون لذلك مردود إيجابي على استمرارها وازدهارها، فالعاملون بالمكتبات هم اللبنة الأساسية في سبيل تحقيق التطوير والتغير المنشود في المكتبات التي يعملون بها، ومن المؤكد أن المكتبة التي لا تعمل على تشجيع العاملين لديها على الإبداع من خلال توفير الجو، والبيئة المناسبة ستتهار سريعاً لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تواجهها باستمرار.

### 3/2 العلاقة بين التمكين بأبعاده كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي بأبعاده كمتغير تابع:

جدول رقم (5): معامل ارتباط بيرسون بين محاور التمكين والسلوك الإبداعي (ن=30)

السلوك الإبداعي						التمكين
إجمالي السلوك الإبداعي	المنهجية العلمية	المرونة	المجازفة وتحمل المخاطر	الإقناع	الأصالة	
0.976**	0.931**	0.952**	0.830**	0.933**	0.945**	تفويض السلطة
0.860**	0.678**	0.715**	0.955**	0.921**	0.750**	العمل الجماعي وفرق العمل
0.914**	0.822**	0.856**	0.899**	0.876**	0.847**	التكوين والتدريب
0.966**	0.868**	0.896**	0.906**	0.970**	0.895**	الاتصال الفعال
0.913**	0.940**	0.918**	0.751**	0.796**	0.908**	التحفيز
0.989**	0.927**	0.939**	0.903**	0.945**	0.939**	إجمالي التمكين

\*: دال عند 0.05

\*\* : دال عند 0.01

يشير الجدول السابق إلى وجود ارتباط طردي قوي دال عند مستوى (0.01) بين إجمالي أبعاد التمكين (المتغير المستقل) وإجمالي أبعاد السلوك الإبداعي (المتغير التابع) حيث جاءت جميع قيم أبعاد المتغيرين موجبة تشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين درجات أبعاد التمكين ودرجات أبعاد السلوك الإبداعي، ومن ثم هناك ارتباط قوي بين المتغيرين بحيث يؤثر كل منهما على الآخر.

#### 4/2 اختبار التأثير بين المتغير المستقل (التمكين) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي):

جدول رقم (6): تحليل الانحدار الخطي ل السلوك الإبداعي (ن = 30)

اختبار T			معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار "ف"		المتغيرات المستقلة التمكين
الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار B		مستوى المعنوية	قيمة "ف"	
دال	**35.295	1.058	0.978	دال	**1245.74	إجمالي التمكين

\*: دال عند 0.05

\*\* : دال عند 0.01

يشير جدول (6) إلى اختبار الانحدار الخطي في محاولة لبيان تأثير العلاقة بين تمكين العاملين والسلوك الإبداعي في المكتبة المبحوثة، وتشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (0.978) وهذا يعني أن المتغير التابع (السلوك الإبداعي) بأبعاده يتأثر بالمتغير المستقل (التمكين) بأبعاده.

كما بلغت قيمة (ف) المحسوبة (\*\*1245.74) وقيمة (T) المحسوبة (\*\*35.295) وهما معنويتان عند مستوى معنوية (0.01) وكانت قيمة معامل الانحدار (1.058) مما يشير إلى أن مستوى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين، فضلاً عن معنوية معامل الانحدار.

لذا فإن هذه النتائج تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوي بين المتغير التابع (السلوك الإبداعي) والمتغير المستقل (التمكين).

#### ثالثاً: النتائج والتوصيات

##### 1/3 النتائج

##### 1/1/3: أبعاد التمكين

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى التمكين لدى العاملين بالمكتبة العلمية المركزية بنسبة (56.7%) حيث تركزت شدة الإجابة في المرتبة (3) مما يؤكد على حرص المكتبة على مواكبة الاتجاهات الحديثة للإدارة؛ فالمكتبة تشجع العمل الجماعي وبناء فرق العمل كما أنها حريصة على توافر الاتصال الفعال بها مع إعطاء قدر من الصلاحيات والسلطات للعاملين بها.

إلا أن المكتبة مازالت في حاجة إلى التركيز على بعد التكوين والتدريب بها حيث جاء في المرتبة الرابعة (المرتبة قبل الأخيرة) بنسبة (43.3%)، يليه مباشرة في المرتبة الخامسة، والأخير بعد التحفيز على الرغم من أهميته بنسبة (36.7%).

كما أظهرت النتائج وجود النسب التالية:

- نسبة (43.3%) من العاملين ترى أنها لا تتخذ القرارات المتعلقة بمهامها باستقلالية، ونسبة (40%) ليس لها القدرة على التأثير في القرارات المتعلقة بمهامها (بعد التفويض).
- نسبة (46.66%) من العاملين لا توافق على كون المكتبة توفر تبادل الخبرات مع المكتبات الأخرى العاملة في نفس المجال (بعد التكوين والتدريب).
- نسبة (70%) لا توافق على حجم الحوافز المقدمة في المكتبة من حيث كونها كافية لتشجيع العاملين على الإبداع، ونسبة (66.66%) ترى أن الراتب الذي تتقاضاه لا يتناسب مع الجهود التي يتم بذلها في العمل، ونسبة (65.66%) ترى أن نظام العمل بالمكتبة لا يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، نسبة (53.3%) ترى عدم مناسبة ظروف العمل لأداء المهام بالمكتبة (بعد التحفيز).

### 2/1/3: أبعاد السلوك الإبداعي

مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمكتبة مرتفع بنسبة (56.7%) حيث تركزت شدة الإجابة في المرتبة (3)، فقد جاء بعد المجازفة وتحمل المخاطر في المرتبة الأولى بنسبة (73.3%) يليه مباشرة بعد الإقناع في المرتبة الثانية بنسبة (63.3%)، ثم بعد الأصالة في المرتبة الثالثة بنسبة (50%)، في حين جاء بعد المرونة في المرتبة قبل الأخيرة بنسبة (43.3%) بالرغم من أهميته، يليه في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد المنهجية العلمية في التفكير والتعامل مع المشاكل بنسبة (36.7%)، وذلك قد يتنافى مع الشخصية المبدعة.

كما أظهرت النتائج وجود النسب التالية:

- نسبة (50%) لا توافق على كونها تعمل على توليد أفكار جديدة وتجربتها بشكل دائم (بعد الأصالة).
- نسبة (50%) لا توافق على قيام المكتبة بتشجيع العاملين بها على التجديد والابتكار (بعد الأصالة).
- نسبة (40%) لا تعمل على تطبيق أساليب جديدة لحل أية مشكلة في العمل (بعد الأصالة).
- نسبة (46.66%) لا تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل بشكل سلس (بعد المرونة).
- نسبة (63.33%) ليس لديها استجابة سريعة من خلال تطوير بدائل متعددة للمشاكل الطارئة (بعد المنهجية العلمية في التفكير والتعامل مع المشاكل).

### 3/1/3: العلاقة بين التمكين بأبعاده كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي بأبعاده كمتغير تابع

أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي قوي ذي دلالة معنوية دال عند مستوى 0.01 بين درجات أبعاد التمكين ودرجات أبعاد السلوك الإبداعي.

### 4/1/3: تأثير التمكين المتغير (المستقل) على (السلوك الإبداعي) المتغير التابع

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للتمكين على السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبة المبحوثة.

### 2/3 توصيات الدراسة

- ضرورة حرص إدارة المكتبة على المحافظة على المستويات المرتفعة من أبعاد التمكين وتدعيمها.
- إعادة النظر في سياسة / استراتيجية التمكين المطبقة من جانب إدارة المكتبة لإدخال التعديلات عليها لمواجهة أوجه القصور في بعض أبعاد التمكين مثل: إعطاء الصلاحيات والفرصة للعاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم باستقلالية.
- ضرورة انتباه إدارة المكتبة لوسائل التحفيز التي بها قصور واعتبارها نهجاً داعماً ومعززاً للممارسة تمكين العاملين وما له من دور في زيادة فاعليتهم ودافعيتهم نحو سلوك إبداعي ينعكس إيجاباً على تحسين مستوى رضاهم وزيادة إنتاجيتهم، وإشباع حاجات ورغبات العاملين بها وبالتالي يؤهلهم ذلك إلى إطلاق أفكار إبداعية تزيد من دافعيتهم على العمل مما يعود بالنفع على المكتبة.
- ضرورة حرص إدارة المكتبة على تدعيم ومساندة المستويات المرتفعة من السلوك الإبداعي لدى العاملين، والمحافظة على هذا المستوى، ومعالجة أوجه القصور في بعض أبعاد السلوك الإبداعي بالتوازي مع معالجة القصور في بعض أبعاد التمكين لارتباط كل منهما بالآخر وتأثير أبعاد التمكين في دعم وتحفيز أبعاد السلوك الإبداعي.
- قيام القيادات بالمكتبة بتغيير الأدوار التقليدية التي قاموا بها في السابق، فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرب للعاملين، فوجود المدير بوفسه مدرباً جزء أساسي في عملية التمكين، فالهدف من وجود المدير كمدرب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم.
- تأكد القيادات بالمكتبة من أن الأفراد الممكّنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار.
- الدقة في اختيار العاملين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة والقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهامهم في العمل.
- قيام إدارة المكتبة وقياداتها بتحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، والقرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون، ويتم ذلك من خلال تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين.

- الحرص على توفير دورات تدريبية تمكن المسؤولين بالمكتبة والعاملين بها من حل المشكلات التي تواجههم وإيجاد بدائل متعددة للمشاكل الطارئة، دورات تساعد على التكيف مع الظروف والمتغيرات والمواقف المتجددة واستيعابها، وتدريبهم على كيفية توليد الأفكار الجديدة وتجربتها، بالإضافة إلى تثقيفهم وتدريبهم من قبل الأساتذة المتخصصين في علوم الإدارة بأهمية التمكين وفوائده ومزاياه للعاملين وللإدارة العليا وتأثيره في السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبة وكيفية تنمية السلوك الإبداعي للعاملين وتشجيعهم عليه، وكذلك توعية القيادات بالمكتبة بأنهم لن يفقدوا سلطاتهم وصلواتهم من تنفيذ التمكين.
- يجب أن تحرص المكتبة على تبادل الخبرات مع المكتبات العاملة في نفس المجال بشكل دائم ومستمر.
- تشجيع العاملين بالمكتبة على تبني الأدوار القيادية من خلال مواقعهم في العمل مع تحملهم لمسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤدي لإنجاز العمل بسرعة بعيداً عن الروتين.



## المصادر

### أولاً: المصادر العربية:

- إبراهيم، بن تريح. (2018). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر المدسرة العملية للاتصالات بورقلة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح. قسم علوم التسيير. الجزائر. متاح 18 يناير 2019 في- <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/17038/1/bent>
- أبو عميرة، هشام محمد سلامة والزملة، نضال محمد عبد الجليل وأبو دان، ميسرة فتحي فضل. (2017). ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين. الكلية الجامعة للعلوم والتكنولوجيا. وزارة الاقتصاد الوطني. متاح 3 مارس 2019 في- <https://www.ptcdb.edu.ps/site/sjournal/wp-content/uploads/sites/8/2017/12/4.pdf>
- إسحاق، أثير حسو. (2012). دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 26(8)، 92-114. متاح 20 يناير 2019 في- <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=84970>
- أندراوس، رامي جمال وعادل معاينة. (2008). الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات. أريد: عالم الكتب الحديث.

البدراي، إيمان عيد محمد أحمد. (2015). علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7 (14)، 161-187. متاح 6 يناير 2019 في <https://search.mandumah.com/Record/734322>

جعفر، أبو القاسم أحمد. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. الرياض: معهد الإدارة العامة.

الجلاب، محمد فتحي. (2016). التفكير الإبداعي لدى مديري المكتبات الجامعية وعلاقته بجل المشكلات الإدارية: دراسة ميدانية على العاملين في مكتبات كليات جامعة المنيا. متاح 3 أكتوبر 2018 في <http://www.qscience.com/doi/10.5339/qproc.2016.gsla.8>

جلاب، إحسان. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

جمعة، محمود حسن. (2015). استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. بغداد، 19 (71)، 192 - 214. متاح 8 يناير 2019 في <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&Id=76088>

الجبلي، مطرب بن عبد المحسن. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. قسم العلوم الإدارية. السعودية. متاح 11 يناير 2019 في [http://dr-alameri.com/wp-](http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2016/05/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B7-)

[content/uploads/2016/05/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B7-](http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2016/05/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B7-)

الجهني، محمد فالح. (مارس، 2011). تمكين مديري المدارس بالصلاحيات: مزايا ومتطلبات ومزائق، مجلة المعرفة. متاح 23 يناير 2019 في

[http://www.almarefh.net/show\\_content\\_sub.php?CUV=380&Model=&SubModel=138&ID=951&Sh](http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=380&Model=&SubModel=138&ID=951&Sh)

owAll

حجيبة، فريد. (2013). العلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خضير. بسكرة. قسم التسيير. باتنة. متاح 8 يناير 2019 في [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/4918/1/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84)

[biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/4918/1/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84](http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/4918/1/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84)

الحراشنة، محمد والهيتي، صلاح الدين. (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. دراسات العلوم الإدارية، 33 (2)، 240-266. متاح 23 يناير 2019 في <https://search.mandumah.com/Record/47569>

- حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسن. (1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (مارس، 2012). التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية. مجلة إدارة الأعمال، (136)، 13-17. متاح 13 نوفمبر 2018 في <https://search.mandumah.com/Record/192987>
- حسين، هيام حاج. (2016). أثر التمكين الهيكلي والنفسي في رضا العملاء: دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في اللاذقية. رسالة ماجستير. وزارة التعليم العالي. الجامعة الاقتراضية السورية. سوريا. متاح 8 يناير 2019 في [https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/767/mod\\_label/intro/%D8%A3](https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/767/mod_label/intro/%D8%A3)
- حمادي، أحمد عباس وخلف، ياسر لطيف. (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي: الجهاز المركزي للتفتيش والسيطرة النوعية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (16)، 105-137. متاح 6 يناير 2019 في [https://www.iasj.net/iasj?func=full\\_text&aid=120399query](https://www.iasj.net/iasj?func=full_text&aid=120399query)
- حمود. خضير كاظم. (2008). السلوك التنظيمي. ط2. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخالدي، خيرية عيد فضل. (2018). التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية في مدرسة بيئة القادسية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8 (1)، 68-88. متاح 18 يناير 2019 في <https://muthjaes.net/wp-content/uploads/2018/06/%D8%A7%D9%84%>
- خلف الله، محمود إبراهيم. (يونيو، 2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. كلية التربية. جامعة الأقصى. فلسطين، المجلة التربوية، 31 (123)، 253-301.
- خليدة، مختار وربيعه، سلامي. (2012). واقع التمكين الوظيفي عند الأطباء والمرضى: دراسة ميدانية بمستشفى سليمان عميرات بتقوت. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح. شعبة علوم التربية. تقوت. متاح 11 نوفمبر 2018 في [http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/master/master\\_2265.pdf](http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/master/master_2265.pdf)
- الدرابي، هشام صالح محسن والشمري، إبراهيم راشد. (2015). أثر تمكين العاملين على تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية الفرات الأعلى. مجلة الإدارة والاقتصاد، 38 (103)، 129-150. متاح 8 نوفمبر 2018 في <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=118396>
- الرازي محمد بكر. (1992). مختار الصحاح. بيروت: دار الفكر.
- راضي، جواد محسن. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (1)، 62-84. متاح 18 يناير 2019 في

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=13933>

الرحاحلة، عبد الرازق سالم. (2010). نظرية المنظمة. الأردن: مكتبة المجمع الغربي.

الزاهي، هالة غالب. (2013). معوقات عمل الإبداع وعلاقته بالمناح التنظيمي: دراسة تطبيقية في المكتبة المركزية جامعة البصرة. مجلة آداب البصرة، (64)، 315-344. متاح 18 يناير 2019 في

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=71603>

الزغبى، على. (يونيو، 2017). مفهوم التمكين. جريدة الشاهد الومية. متاح 4 نوفمبر 2018 في

[http://www.alshahedkw.com/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=17171.%D9%](http://www.alshahedkw.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=17171.%D9%)

الزهري، رنده. (مارس، 2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. مجلة عالم الفكر، 30 (3)، 231-264. متاح

18 نوفمبر 2018 في <https://search.mandumah.com/Record/136205>

الزيدانيين، محمد مطر. (2006). أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية. الأردن: جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا. متاح 18 ديسمبر 2018 في

<http://thesis.mandumah.com/Record/174076>

سلامة، سلامة محمد وليد سالم. (2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2 (6)، 15-

54. متاح 18 يناير 2019 في <https://search.mandumah.com/Record/822067>

السيد، جيهان محمود. (2018). مستوى التفكير الإبداعي في حل المشكلات لدى العاملين في المكتبات الجامعية بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية. متاح 13 نوفمبر

2018 في [https://www.researchgate.net/publication/320556311\\_13](https://www.researchgate.net/publication/320556311_13)

الشياب، أحمد محمد، أبو حمور، عنان محمد. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. الأردن، عمان. الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الصرن، رعد. (2001). إدارة الإبداع والابتكار. ج2. دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). الإدارة الرائدة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الطيب، حسن. (2012). النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية. عمان: معهد الإدارة العامة.

عبد الحفيظ، دايرة ومسعود، كيسر. (ديسمبر، 2016). "تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة فريال لصناعة الأسمدة البتروكيمياوية في الجزائر". مجلة رؤى اقتصادية، 11، 259-275. متاح 18

فبراير 2019 في <https://search.mandumah.com/Record/804736>

عبد الوهاب، علي. (2002). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: جامعة عين شمس. كلية التجارة.

العتيبي، سعد بن مرزوق. (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، ورقة عمل بالملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. متاح 19 ديسمبر 2019 في

<https://hrdiscussion.com/downloadfile/5825/1/1287646604>

عريقات، أحمد يوسف. (2010). دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال. المؤتمر العلمي الدولي السابع: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. بجامعة الزرقاء الخاصة. الزرقاء. الأردن. متاح 26 يناير 2019 في

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/11/10-%D8%AF%D9%88%D8%B1>

العزاوي، محمد عبد الوهاب. أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة استطلاعية في مديرية بلدة الموصل. مجلة الإدارة والاقتصاد، 36 (64)، 314-331. متاح 11 نوفمبر 2018 في

<https://search.mandumah.com/Record/636366>.

العزاوي، نجم ونصير، طلال. (2011). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. ملتقى الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة 18-19 / 5 / 2011. (ص ص 328-347). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة تعدو. دحلب. البليدة. متاح 11 نوفمبر 2018 في

<https://search.mandumah.com/Record/646951>

عفانة، حسن مروان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلة فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر. غزة. متاح 11 يناير 2019 في

[http://www.alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp?id\\_no=0046882](http://www.alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp?id_no=0046882)

علاوي، جهان سليمان. (2017). أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين في شركة النعمان العامة: معهد الإدارة التقني. مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، (534). متاح 11 يناير 2019 في

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=133800>

علي، عالية محمود محمد وأحمد، سيف الدين عماد. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،

(37)، 160-186 متاح 6 يناير 2019 في <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=82767>.

غازي، علي علي. (ديسمبر، 2015). التمكين الإداري كمدخل للإنجاز العالی لمؤسسات المستقبل: الركائز والمقومات. مجلة إدارة الأعمال، (152)، 6-13. متاح 8 ديسمبر 2018

في <https://search.mandumah.com/record/699618>.

فوزي، رواجية. (2016). معوقات الإبداع الإداري في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية. رسالة ماجستير. جامعة العربي التبسي. قسم المكتبات. تبسة. متاح 18 يناير 2019 في <http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/masters/06160120.pdf>

الفياض، محمود. (1995). أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية. قسم إدارة الأعمال. الأردن. متاح 8 يناير 2019 في <https://search.mandumah.com/Record/554016>

الكبيسي، عامر. (2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

كلو، صباح محمد. (سبتمبر 2009). تطبيقات النظم الالية في مجال الدراسات البيومترية وأثرها على الإدارة الإبداعية للمكتبات. مجلة دراسات المعلومات، (6)، 41-69. متاح 20 يناير 2019 في <https://search.mandumah.com/Record/44518/Details>

كواشي، مراد وبودوده، مريم. (2017). دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخبز الصحي بالميلية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة أم البواقي. الجزائر. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9 (20)، 185-214. متاح 12 أكتوبر 2018 في <https://search.mandumah.com/Record/923082>

مازن، عبد العزيز. (2006). التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي. الأردن، عمان

محمد علي، عالية. (2016). دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (89). متاح 18 ديسمبر 2018 في <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=109787>

محمدة، عمر جهاد عبد الرحيم. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية: دراسة حالة. رسالة ماجستير. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. متاح 18 نوفمبر 2018 في [https://meu.edu.jo/libraryTheses/58637bd27903b\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/58637bd27903b_1.pdf)

محمود، سماح مؤيد ومحمود، أسيل هادي. (2007). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدر. مجلة الإدارة والاقتصاد، (68)، 195-211. متاح 20 يناير 2019 في <http://search.mandumah.com/Record/421425>

المدھون، موسى توفيق. (1999). نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، 13 (2)، 73-95. متاح 18 ديسمبر 2018 في .

<http://search.mandumah.com/Record/70729/Details>

معراج، قدرى أحمد. (2015). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمدى صيانة لشركة سوناطراك. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر. قسم علوم التسيير. بسكرة. متاح 18 يناير 2019 في <http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/7703/1/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9>

%84%

ملحم، يحيى سليم. (2009). التمكين ك مفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

مهدي، صفا عبد الجبار. (2018). إنعكاس رأس مال النفس الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين: بحث ميداني في عينة من شركات وزارة الأعمال والإسكان. مجلة الدنانير، 1 (12)، 321-352. متاح 16 يناير 2019 في <https://www.iasj.net/iasj?func=search&query=au:%22%D8%A3.%D9%85.%D8%AF>

النجار، فايز جمعة وملكاوي، محمود الأحمد. (2010). نظم المعلومات وأثرها في مستوى الإبداع. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26 (2)، 257 - 279. متاح 13 نوفمبر 2018 في [https://www.researchgate.net/profile/Fayez\\_AI-](https://www.researchgate.net/profile/Fayez_AI-)

النجار، محمد السيد. (يوليو/سبتمبر 2015). الإبداع الإداري في مشروع ميكنة المكتبات والمكتبة الرقمية بالجامعات المصرية في ضوء آراء العاملين. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، 2 (3)، 111-141. متاح 13 نوفمبر 2018 في <http://search.mandumah.com/Record/677937/Details>

نشواني، عبد المجيد. (1996). علم النفس التربوي. ط.3. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

نعوم، أسماء. (2017). أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة رغوة الجنوب. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. تقرت. متاح 13 نوفمبر 2018 في <https://bu.univ-ouargla.dz/master/pdf/asma-naoum.pdf?idmemoire=5678>

الفر، مسعود محمد. (1992). السلوك الإداري. الرياض: جامعة الملك سعود.

#### □ ثانياً: المصادر الأجنبية

Ahmadi, M aryam, Yousef ,Ianzadeh&Abdfazl, Taheri. (2018). The relationship between psychological empowerment and job satisfaction and organizational commitment of librarians in libraries affiliated to iran universty of medical sciences. *Revista Publicando*, 5(14), 142-146. Retrieved 21 Apr 2019. from <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/990>

- Carter, Tony.J.D.(2009).Managers empowering employees.american.*Journal of economics and business administration* , 1(2),39-44. Retrieved 6Jun 2019. from. <https://thescipub.com/pdf/10.3844/ajebasp.2009.41.46>
- Daft,Richard L.(2000). *Management*.USA: arydén press.
- Daft,Richard.(2010). *Organization theory& design*.(10<sup>th</sup> ed). New York: south western college publishing.
- Elnaga,Amir&Imran,Amen.(2014).The impact of employee empowerment on job satisfaction:theoretical study,American. *journal of research communication* , 2 (1), 13-28. Retrieved 6Jun 2019.from. [http://www.usa-journals.com/wp-content/uploads/2014/01/Elnaga\\_Vol-21.pdf](http://www.usa-journals.com/wp-content/uploads/2014/01/Elnaga_Vol-21.pdf)
- Ersted,Margaret.(1999). *Empowerment and organizational*. Retrieved 13 Nov 2019.from <https://pdfs.semanticscholar.org/4a07/00fd5427c75c4a5e1653ad23cc80eae6ef19.pdf>
- Hsiao,H.c.,Chang J.C.,Tu.y &Chen,S.C.(2011).The impact of self- efficacy on innovation work behavior for teachers.international. *Journal of social science and humanty*, 1(1),31-36. Retrieved 18 Dec 2019. from <http://ijssh.org/papers/6-H00112.pdf>
- Ivancevich,John& Matteson,Michael.(2014). *Organizational behavior and management* (10<sup>th</sup> ed). Retrieved 11 Jun 2019.from <https://ar.scribd.com/document/373610830/Organizational-Behavior-and-Management-pdf>
- Janssen,O.(2005).The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovation behavior,*Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4),573-579 Retrieved 18 Dec 2018.from. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1348/096317905X25823>
- Lucier,Richard E&Dooley,James F.(1985).Cosmology and the changing role of libraries:an analogy and reflection *Journal of the association for information science and technology*, 36 (1), 44- 47.
- Murrell,K.L&Meredith,M.( 2000).*Empowering employee*.new York:Mcgraw-hill.

- Nakhoda, Maryam. (2015). "Factors affecting empowerment of female librarians: views of female managers of Tehran public libraries. *Library Management*, 36(8/9), 663-672. Retrieved 23 Apr 2019. from <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/LM-09-2015-0059>
- Ozarall, Nurdan. (2003). Effect of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & organization development journal*, 29 (6), 335- 344. Retrieved 6 Jun 2019. from <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730310494301>
- Pukiene, Aiste. (2016). *Innovative work behavior: the role human resource management and affective commitment*. master. faculty of Ism university management and economics. Retrieved 3 Mar 2019. from <http://gs.elaba.lt/object/elaba:18899278/18899278.pdf>
- Ronald C., Jantz. ( January. 2012 ). Innovation in academic libraries: an analysis of university librarians perspective. *Library & Information science research*, 34 (1), 3-12. Retrieved 20 Jun 2019. from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074081881100096X>
- Scott, Supanne. G & Reginald A , Bruce. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in work place. *Academy of management journal*, 37 (3), 580-607. Retrieved 23 Apr 2019. from [https://www.jstor.org/stable/pdf/256701.pdf?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/pdf/256701.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Whittatch, Jo Bell & Renolds, Judy. (1985). Academic library services: the literature of innovation. *College & Research libraries*, 46 (5), 402-417. Retrieved 18 Jun 2019. from [https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=104.4&context=slis\\_pub](https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=104.4&context=slis_pub)
- Zeglat, Dia, Aljaber, M & Alrawabdeh, W. (2014). Understanding the impact of employee empowerment on customer-oriented behavior. *Journal of business studies quarterly*, 6 (1), 55-67. Retrieved 4 Nov 2018. from [https://www.researchgate.net/profile/Dia\\_Zeglat/publication/266361333\\_Understain](https://www.researchgate.net/profile/Dia_Zeglat/publication/266361333_Understain)



**EMPOWERMENT AS AN ENTRY TO PROMOTE INNOVATIVE  
BEHAVIOR OF EMPLOYEES IN THE UNIVERSITY LIBRARIES:  
AN APPLIED STUDY IN THE CENTRAL SCIENTIFIC LIBRARY OF ALEXANDRIA UNIVERSITY**

DR. OMNIA KHIER TAWFEEK SAAD

## Abstract

*This paper aimed to identify the influence of "empowerment" dimensions on enhancing employees' creativity. The Central Library of Alexandria University which plays a great role in Egyptian higher education community was researched as an example. The research work was conducted through analysis of the influence of the empowerment with its dimensions as independent variables on creativity with its dimensions as dependent variables. The paper aimed also to identify level of innovative behavior for the library staff, and to determine how far empowerment can be applied.*

*The research used the Analytical Descriptive approach, as well as case study, using a questionnaire tool, and applying a three- level Likert scale for the answers. For analysis, the researcher used: Arithmattic Mean, Pearson correlation coefficient, and linear Regression Analysis.*

*The study showed the following results: High level of both empowerment and creativity of Library employess, with a strong significance level link between empowerment and innovative behaviour dimensions.*

*The study recommended that Central library has to keep supporting and maintaingg the high level dimensions of empowerment and innovative behaviour of its employees. Meanwhile, library should re-consider some aspects of its applied empowerment policy for the remedy of the existing weakness in some empowerment dimensions. It is also highly recommended that library staff and leaders enroll in training and workshops that stress the importance of empowement and how it enfluences employee creativity.*

**Keywords:** *Managerial empowerment Creativity, Creativity Management. Empowerment-Administrative Creativity. Innovative Behaviour. Central Library of University.*

