

الذكاء الناجح وتأثيره في التمكين الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في دائرة بلدية الشعب

م.د. سحر احمد كرجي

agsahr@yahoo.com

الجامعة المستنصرية - كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

هدف البحث الى التعرف على تأثير الذكاء الناجح بأنواعه (التحليلي، الابداعي، العملي) في التمكين الوظيفي متبنياً منهجاً تكاملياً وصفاً وتحليلاً لمتغيراته، تكونت عينة البحث من 41 فرداً يمثلون مدرء الأقسام والشعب ومراكز البلديات في أمانة بغداد - دائرة بلدية الشعب التي كانت ميداناً لإجراء البحث الذي تضمن عدداً من الاسئلة المعبرة عن مشكلته والتي كانت أساساً لبناء الجانب الميداني، وللإجابة على التساؤلات المثارة في مشكلة البحث صيغ مخطط فرضي يعكس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيراته نتجت عنه فرضيتين رئيسيتين بفرضيات فرعية ثلاث لكل منها اختبرت باستخدام عدد من الأساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية المتاحة في البرمجية الجاهزة (SPSS) من خلال استبانة صممت اعتماداً على المصادر العلمية المعتمدة وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: استطاعت المنظمة المبحوثة الاستفادة من الذكاء الناجح في احداث تغييرات للتأثير في التمكين الوظيفي من خلال القدرات العملية التي كان لها اسهام ودور مؤثر في التمكين الوظيفي أكثر من القدرات (الابداعية، التحليلية) وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة أهمها : تعزيز ممارسات ادارة الموارد البشرية ضمن خطوات عملية الاختيار باختبارات تركز على قدرات الذكاء الناجح (التحليلية، الابداعية العملية) والتي يحدد على ضوءها قبول المدير المرشح للوظيفة الشاغرة او حجب القبول عنه.

الكلمات الرئيسية: الذكاء الناجح، التمكين الوظيفي.

المقدمة

أفرزت البيئة العديد من التحديات تركت انعكاسات على المنظمات مما جعلها أمام حالة البحث وباستمرار عن آليات جديدة في ممارساتها وأنشطتها تستند الى مفاهيم ادارية حديثة تضمن لها الاستفادة من اسهامات موارد البشرية على نحو كفوء في معالجة مشكلاتها وتدعم امكانياتها لاستغلال الفرص المتاحة والتصدي للتهديدات التي تواجهها

من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات ومعارف تستطيع من خلالها المنظمة بلوغ أهدافها. وفي ضوء ذلك سعت الباحثة الى البحث عن السبل والأساليب الادارية التي تمكن المنظمات من النمو والاستمرار والبقاء من خلال الاعتماد على الذكاء الناجح كنظام متكامل من القدرات (التحليلية والابداعية والعملية) وبيان تأثيره في التمكين الوظيفي.

جاء هذا البحث ليسلط الضوء على اهمية هذين المتغيرين في المنظمة المبحوثة من خلال أربعة مباحث أساسية يتناول الاول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد تناول الاطار النظري لمتغيري البحث، وجاء المبحث الثالث لبيان الجانب العملي، واهتم المبحث الرابع بأهم الاستنتاجات والتوصيات للميدان المبحوث.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات بيئة متغيرة باستمرار تفرض عليها تحديات عدة مما يتطلب منها قدرات متكاملة لمواجهتها حتى تتمكن من النجاح. ويعد الذكاء الناجح المؤشر الأساس الذي يعكس قدرة المنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها كنظام متكامل من القدرات (التحليلية والابداعية والعملية)، واعتمادها على آلية عمل في ممارساتها تركز على اسهامات مواردها البشرية لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء من خلال منحها الصلاحية الكافية وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.

يحاول البحث أن يعالج مشكلة أشرها بعض الباحثين في أن أغلب الأفراد يمتلكون ذكاءً ناجحاً ولكنه يقتصر على الذكاء التحليلي، وأن العديد من البرامج التعليمية تطور ذكاء الأفراد في هذا المجال وتعطي اهتمام أقل لمجالين مهمين من الذكاء هما الابداعي والعملي على أن يؤديان الى الذكاء الناجح كما يتمثل بإجراء مسح شامل لأقسام وشعب ومراكز البلديات في أمانة بغداد - دائرة بلدية الشعب .

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الذكاء الناجح والتمكين الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
2. ما مستوى العلاقة بين الذكاء الناجح والتمكين الوظيفي.
3. ما مستوى تأثير الذكاء الناجح في التمكين الوظيفي.
4. هل يتباين تأثير أنواع الذكاء الناجح (التحليلي، الابداعي، العملي) في التمكين الوظيفي.

ثانياً: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في الآتي:

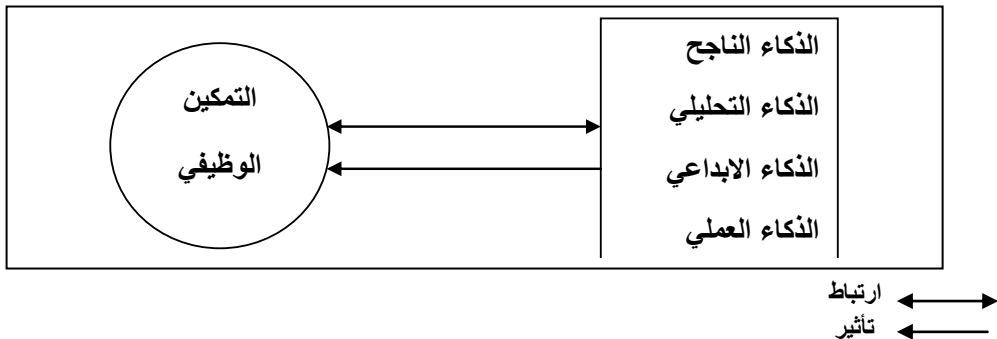
1. امتداد للبحوث والدراسات التي تهتم بموضوع الذكاء، وطرائق العمل وأداء المهمات.
2. إثراء المعرفة الادارية في حقل ادارة الأعمال من حيث اضافة موضوع كتب قليلاً حوله الا وهو (الذكاء الناجح) على الرغم من كثرة الدراسات المحلية والعالمية الا انها درست في غير الحقل أنفأ على حد علم الباحثة.
3. محدودية الدراسات العراقية والعربية الرابطة لمتغيري البحث، ومعرفة طبيعة العلاقة والتأثير بينهما في حدود اطلاع الباحثة.

ثالثاً: أهداف البحث

تتحدد أهداف البحث على النحو الآتي:

1. تقديم إطار نظري يوظف متغيرات البحث بتقديمه الخبرات السابقة للباحثين والتي اجتهدوا من خلالها في بلورة مفاهيم (الذكاء الناجح والتمكين الوظيفي).
2. التعرف على مستوى الأهمية التي توليها ادارة المنظمة المبحوثة لأنواع الذكاء الناجح والتمكين الوظيفي بما يساعدها على تعزيز نقاط القوة والحد أو التخلص من نقاط الضعف بهذا الشأن.
3. تأثير العلاقة والتأثير بين الذكاء الناجح والتمكين الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
4. تقديم التوصيات التي يمكن أن تساعد ادارة المنظمة المبحوثة على الاهتمام بالذكاء الناجح وانعكاس ذلك على التمكين الوظيفي .

رابعاً: مخطط البحث الفرضي



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر : اعداد الباحثة

خامساً: فرضيات البحث

يتمحور البحث حول فرضيتين رئيسيتين، يتفرع عنها فرضيات فرعية لغرض الاجابة عن التساؤلات المثارة في مشكلته:

1. الفرضية الرئيسية الاولى:

(يرتبط الذكاء الناجح بعلاقة معنوية مع التمكين الوظيفي في المنظمة المبحوثة) وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الثلاث الآتية:

- 1.1 يرتبط الذكاء التحليلي بعلاقة معنوية مع التمكين الوظيفي.
- 1.2 يرتبط الذكاء الابداعي بعلاقة معنوية مع التمكين الوظيفي.
- 1.3 يرتبط الذكاء العملي بعلاقة معنوية مع التمكين الوظيفي.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

(يؤثر الذكاء الناجح معنوياً في التمكين الوظيفي في المنظمة المبحوثة) وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الثلاث الآتية:

- 2.1 يؤثر الذكاء التحليلي معنوياً في التمكين الوظيفي.
- 2.2 يؤثر الذكاء الابداعي معنوياً في التمكين الوظيفي .
- 2.3 يؤثر الذكاء العملي معنوياً في التمكين الوظيفي .

سادساً: منهج البحث

أُتبع المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً من خلال جمع المعلومات وتصنيفها، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من اجل تفسيرها والوصول الى استنتاجات تسهم في فهم الحاضر وتشخيص الواقع وأسبابه (مراد وتوفيق، 2013 : 865) أي ان الهدف تشخيصي فضلاً عن كونه وصفي (غرابية وآخرون، 2010 : 33).

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

تم اختيار أمانة بغداد كمجتمع للبحث، وقد تمثلت عينته بالمدراء في دائرة بلدية الشعب ابتداء من المدير العام، ومعاونيه الفني والاداري، وكافة مدراء الأقسام والشعب والبلديات، والذي بلغ عددهم (45)، تم توزيع الاستبيان عليهم، استلم منها (41) من مجموع الاستبانات الموزعة جرى استبيان اراءهم وفق استبيان البحث. ويعرض الجدول (1) وصفاً لأفراد عينة البحث.

جدول (1) المعلومات التعريفية لعينة البحث

المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية	
الجنس	انثى	6	14.6	
	ذكر	35	85.4	
المؤهل العلمي	اعدادية	6	14.6	
	دبلوم	4	9.8	
	بكالوريوس	30	73.2	
	دبلوم عالي	0	0	
	ماجستير	0	0	
	دكتوراه	1	2.4	
مدة الخدمة	10 - 5	5	12.19	
	16 - 11	19	46.35	
	22 - 17	5	12.19	
	28 - 23	8	19.51	
	34 - 29	3	7.32	
	34 فأكثر	1	2.44	
المنصب الاداري	مدير عام	1	2.44	
	معاون اداري	3	7.32	
	معاون فني	5	12.2	
	مدير قسم	10	24.39	
	مدير شعبة	18	43.9	
	مدير مركز بلدي	4	9.75	
عدد الدورات التدريبية	في مجال العمل	2 - 0	14.63	
		5 - 3	51.23	
		8 - 6	17.07	
		11 - 9	4.88	
		12 فأكثر	12.19	
	في مجال الحاسوب	2 - 0	27	65.85
		5 - 3	10	24.39
		8 - 6	2	4.88
		11 - 9	1	2.44
		12 فأكثر	1	2.44

ثامناً: أساليب جمع وتحليل البيانات

اعتمدت الباحثة على الأساليب المبينة في أدناه بهدف الحصول على البيانات اللازمة وتحليلها التي تساعد في تنفيذ أهداف البحث والوصول الى نتائجه.

1. أساليب جمع البيانات:

أ. الجانب النظري:

استخدم ما تيسر من كتب ودوريات وأطاريح كمصادر مكتبية ذات صلة بمتغيري البحث، فضلاً عن الاستعانة بشبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لتغطية هذا الجانب.

ب. الجانب التطبيقي:

استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة، وتضمنت ثلاثة محاور، اشتمل المحور الأول على البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، فيما خصص المحور الأول والثاني لقياس الفقرات الخاصة بأنواع الذكاء الناجح (المتغير المستقل) والتمكين الوظيفي (المتغير المعتمد) وبواقع (24) سؤال لكل منهم، وتم استخدام مقياس (Likert-scale) لتحويل الآراء الوصفية الى صيغ كمية باستخدام الاوزان الاتية للمقياس (لا اتفق تماماً، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق تماماً)، وقد تم تصميم اعداد هذه الاستبانة بالاعتماد على الادبيات والطروحات الفكرية المتوفرة والمثبتة في الجانب النظري من البحث. وتم اجراء اختبار الصدق والثبات للتحقق من ملائمة الاستبانة لمجريات البحث:

1. الصدق، ويدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها من حيث الآتي:
 - الصدق الظاهري: تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في ادارة الاعمال (ملحق 1)، كانت نسبة اتفاهم على صدق فقرات المقياس لقياس الظاهرة (85%) وهي نسبة معقولة بعد الأخذ بجميع ملاحظاتهم .
 - صدق المحتوى: تحقق صدق المقياس في جميع فقراته من خلال استخدام اختبار (Mann-Whitney)، حيث تم ترتيب مجاميع اجابات أفراد عينة البحث عن فقرات المقياس تنازلياً، وتقسيمها الى مجموعتين متساويتين، تم أخذ (27%) من أعلى الدرجات وأدناها، ومن ثم قياس الفرق بين المجموعتين فكانت (P – Value) أقل من (0.05) مما يؤشر صدق مقياس البحث في جميع فقراته.
2. الثبات، وهو الاتساق في نتائج المقياس، اذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الافراد نفسهم، ويتم حساب الثبات بطريقتين:
 - الثبات بطريقة التجزئة الصفية (Spilt-Half) تم تقسيم فقرات المقياس البالغ عدده (48) فقرة الى نصفين متجانسين، يضم القسم الأول الفقرات الزوجية، والاخر الفقرات الفردية، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (0.85) باستخدام معادلة سبيرمان-بروات التصحيحية، بلغت قيمة الثبات بهذه الطريقة (0.92) وهو معامل ثبات عال
 - معامل الفا كرونباخ (Cranach's Alpha) للاتساق الداخلي، بلغت قيمة معامل ثبات مقياس الفا كرونباخ لمتغيري الذكاء الناجح والتمكين الوظيفي (0.85) (0.91) على التوالي مما يعكس مدى اتساق فقرات هذين المتغيرين داخلياً.

تاسعاً: الأساليب والمقاييس الاحصائية

اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب والمقاييس الاحصائية المؤشرة أدناه في عملية تحليل ومعالجة واختبار الفرضيات وصولاً الى أهدافه من خلال تطبيق برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

1. النسبة المئوية (Percentage).
2. الوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean).
3. الانحراف المعياري (Standard deviation).
4. الأهمية النسبية (The relative importance).
5. معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman).
6. معامل التحديد R^2 (Coefficient of Determination).
7. اختبار F (F-Test).
8. اختبار Z (Z-Test).
9. اختيار الانحدار المتسلسل (Step Wise Regression).
10. طريقة التجزئة النصفية Split – Half.
11. الفا كرونباخ Cranach's Alfa.
12. اختبار (Mann–Whitney).

المبحث الثاني: الاطار النظري

الذكاء الناجح (Successful Intelligence)

أولاً: مفهوم الذكاء الناجح

قدم روبرت ستيرنبرغ (R. Sternberg) نظرية جديدة توضح طبيعة الذكاء ومكوناته تدعى بالنظرية الثلاثية للذكاء (Triarchic theory of Intelligence) تقوم على ربط القدرات العقلية بعمليات التفكير المتضمنة في تلك القدرات، حيث يرى ان الذكاء البشري يشكل عملية متفاعلة تستخدم في شتى مناحي الحياة، اذ يحاول الفرد باستمرار فهم البيئة التي يعيش فيها، وبالتالي فإن اختبارات الذكاء التقليدية لا تقيس الا جزءاً بسيطاً من مهارات العقل الانساني (نوفل ، 2010 : 71).

عرف (Sternberg & Grigorenko , 2004 : 275) الذكاء الناجح بأنه استخدام مجموعة متكاملة من القدرات المطلوبة لتحقيق النجاح في الحياة، ومع ذلك يعرفه فرد معين ضمن سياق اجتماعي ثقافي. ويرى (ابو حمدان، 2008 : 9) الذكاء الناجح هو قدرة الفرد على تحقيق الاهداف وفق معايير معينة أو خاصة ضمن السياق الاجتماعي والثقافي الموجود فيه ذلك الفرد ، أي أن الفرد يضع أهدافه ويعمل على تحقيقها بما يتلاءم مع السياق الاجتماعي والثقافي الموجود فيه، ويتكون الذكاء الناجح من النجاح التحليلي ، الذكاء العملي والذكاء الابداعي. أما من وجهة نظر كل من (Palos & Maricuto iu ,)

160:2013) فإن الذكاء الناجح هو القدرة على تحقيق النجاح في الحياة بتعبير المعايير الشخصية ضمن السياق الاجتماعي، الثقافي للفرد.

يتضح مما تقدم ان الذكاء الناجح هو مجموعة من القدرات (التحليلية والابداعية والعملية) اللازمة لتحقيق النجاح تمكن الفرد من الافادة من نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف لديه ضمن السياق الاجتماعي الثقافي من خلال اختيار البيئة وتشكيلها والتكيف معها.

ثانياً : أبعاد الذكاء الناجح

يميز ستيرنبرغ بين ثلاثة أنواع من مكونات معالجة المعلومات التي يعدها المصدر الأساس للفروق الفردية في الذكاء واصفاً تصوراً يقوم على ربط القدرات العقلية بعملية التفكير المتضمنة لتلك القدرات (ابراهيم، 2011 : 46) أشار لها في كتابه (Metaphors of Mind) المنشور عام (1990) (الكعبي، 2014 : 72) وهذه الأبعاد هي:

1. المكونات Components

يعكس هذا الجانب القدرات التحليلية التي يمتلكها فرد معين (Martin and Fellenz, 2010:101) وهي عملية تؤدي ثلاث وظائف (الصالحي والذهبي، 2010:298).

أ. ما وراء المكونات أو المكونات الاسمي (Meta components): وهي عمليات عقلية عليا تستعمل مهارات التخطيط، والتوجيه، واتخاذ القرارات في أداء المهمات وتنفيذها (ابراهيم، 2011:46).

ب. المكونات الادائية Performance components : وتشكل القاعدة الاساسية لحل المشكلات وتشمل العديد من العمليات المعرفية (المقارنة، التصنيف)، (جاويش، 2010 : 78) تستعمل ضمن استراتيجيات متنوعة لتنفيذ وانجاز المهام وفق ثلاث مراحل هي: (ابراهيم، 2008 : 18).

- ترميز المثيرات، وهنا ينبغي أن ترمز جميع عناصر المشكلة وهو عمل لا يتساوى الافراد فيه من حيث المهارة، ولكن الحلول الذكية تعتمد بوضوح على ان تكون جميع الجوانب المهمة للمشكلة ماثلة في عقل الفرد.
- التجميع أو المقارنة بين المثيرات.
- الاستجابة

ج. مكونات اكتساب المعرفة Knowledge – Acquisition components: وتتمثل في العمليات المعرفية التي تتيح للأفراد استرجاع الخبرات السابقة والافادة منها في التعلم فضلاً عن عمليات تخزين المعلومات (الزغول، 2004 : 316)

ويعتقد ستيرنبرغ ان اهم العناصر المحددة لاكتساب المعرفة ومن ثم لوظيفة الذكاء هي: (ابراهيم، 2011 : 47)

- الترميز الاختياري (Selective Encoding): انتقاء المعلومات الجديدة الملائمة للموضوع عن المعلومات غير الملائمة التي يقابلها الفرد في مادة التعلم.
- التجميع الاختياري (Selective Combination): دمج وترتيب المعلومات التي تم ترميزها انتقائياً بطريقة خاصة تسهم في تماسكها الداخلي الى أقصى حد ممكن.
- المقارنة الاختيارية (Selective Comparison)، ربط المعلومات المكتسبة الجديدة بالمعلومات التي تم تخزينها في الذاكرة لتعمل على تماسك الترابط بين البيئة المعرفية الجديدة والبناء المعرفي السابق.

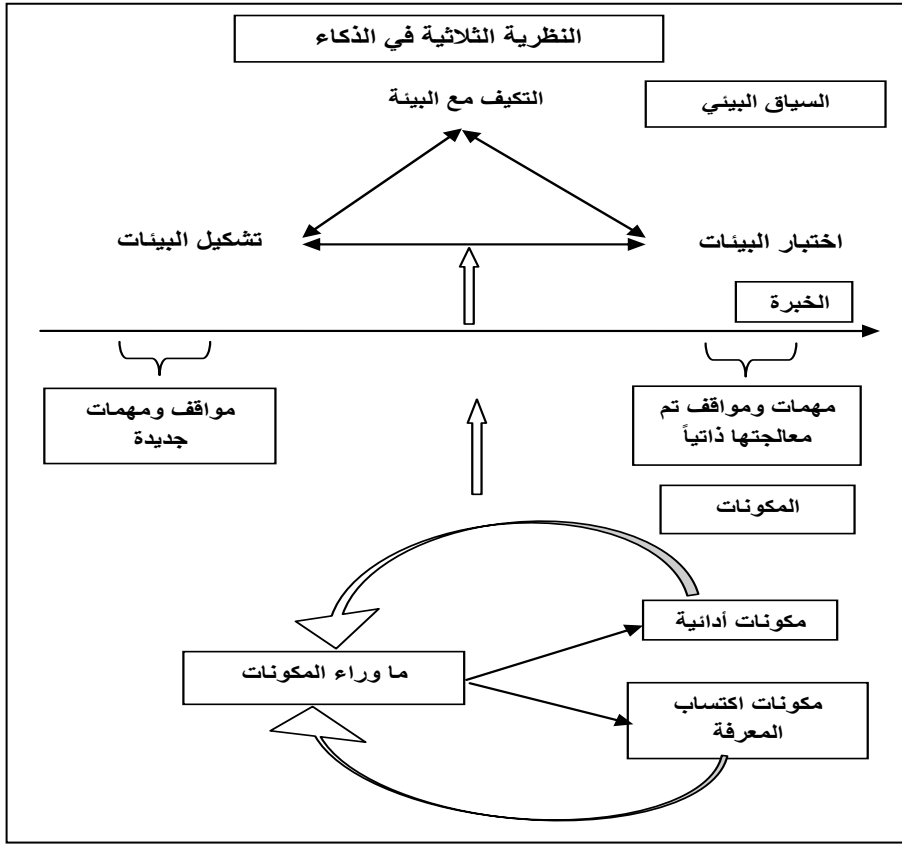
ويرى (ستيرنبرغ) انه مع زيادة عمر الفرد فإن التعلم المستمر يجعل هذه المكونات جميعها أقوى، ويسمح بتزايد الذكاء على الرغم من أي هبوط متعلق بالعمر أو الذاكرة الحية (ابراهيم، 2012 : 31). ويشير (ابو جادو، 2006 : 30-32) الى ان ستيرنبرغ أشار الى ان مكونات الذكاء الثلاثة أنفة الذكر متفاعلة، فالمكون الاول يفعل المكونين الاخرين، اللذان يزودان المكون الاول بالتغذية العكسية بعد ذلك (Sternberg and Grigorenko , 2002 : 265)

2. السياق (Context):

يعكس هذا الجانب قدرة فرد معين على أن يكون مدركاً للظروف السائدة في ظل سياقات معينة، وقدرته على اظهار أو تقديم قدرة معينة من أجل استخدام البيئة وفقاً لاستعادته (Martin & fellenz , 2010: 101) وتتجلى فيه ثلاثة أنواع من الذكاء على النحو الآتي : (الصالحي والذهبي ، 2010 : 299)

- الذكاء التحليلي Analytical
- الذكاء الابداعي Creative
- الذكاء العملي Practical

سيتم تناول هذه الأنواع من الذكاء الناجح في الفقرة ثالثاً من البحث بشكل تفصيلي.



الشكل (2) بنية نظرية الذكاء الناجح / النظرية الثلاثية في الذكاء

Source: Sternberg, Robert J. and Griogrenko , Elena L. " The Theory of Successful Intelligence as a basis for Gifted Education" Gifted Child Quarterly , Vol. 46, No 4, 2002 : 265

3. الخبرات Experiential

يعكس هذا الجانب القدرات الابداعية التي يمتلكها فرد معين ليكون قادراً على جمع أو ضم الأشياء التي يواجهها في ظل نماذج غريبة معينة (Martin and Fellenz, 2010:101) وهنا تبرز قدرتان هما الاستبصار Insight والابتكار Creative، فالقدرة على التعامل مع المواقف الجديدة أو المألوفة بمرونة وبأقل جهد، فضلاً عن ابتكار الحلول في حل المشكلات المستجدة ونتاج حلول جديدة وبشكل سريع، وهذا ما ينطبق على قدرة الفرد الابداعية في حلها (الصالح والذهبي، 2010 : 299) ويصور الشكل (2) بنية نظرية الذكاء الناجح.

ثالثاً: أنواع الذكاء الناجح

يؤكد (Sternberg) بأن التنظيم الناجح يتطلب اكتساب وتطبيق مدى كامل من المهارات الفكرية باندماج استراتيجي لجوانب الذكاء التحليلية والابداعية والعملية والتي تشكل معاً الذكاء الناجح (: Blog , 2012)

1. الذكاء التحليلي (Analytical Intelligence)

يعرف (Shearer , 2006 : 15) الذكاء التحليلي بالقدرة على التعامل مع اوضاع جديدة من خلال استخدام معالجة المعلومات (التحليل، التقييم، النقد، المقارنة، الحدس، الاستبصار) للتمكن من تدبر المواقف الجديدة بحيث يصبح التعامل معها أسهل (جاويش، 2010 : 77).

ويصف كل من (Palos & Maricution , 2013 : 160) الذكاء التحليلي بالقدرة المستخدمة في التحليل والمقارنة والتقييم المطلوبة لحل المشكلات وعمليات اتخاذ القرار. وتعتمد دراسة هذا النوع من القدرات وفقاً لنظرية (Sternberg) للذكاء الناجح على معرفة وفهم العمليات المعرفية المتضمنة في هذا السلوك ، والتي يحددها في ثلاث مكونات لمعالجة المعلومات (التنظيمية، الأداء، اكتساب المعرفة) (الكعبي، 2014 : 79). ويمكن اختصار مراحل طريقة التفكير التحليلي على النحو الآتي: (ابراهيم، 2012 : 36-37)

- وجود مشكلة تواجه الفرد تدفعه الى القيام بالنشاطات الضرورية للحل.
- الملاحظة والمشاهدة لجمع المعلومات الضرورية عن المشكلة من أجل فهمها وتحليلها
- وضع الفروض بعد جمع المعلومات، وتحقيق المشكلة وتحليلها.
- تحقيق هذه الفروض والبرهان عليها واثباتها بمعلومات أخرى، وبما لدى الفرد من خبرات سابقة.
- الوصول الى النتائج القطعية والقوانين والقواعد العامة.

2. الذكاء الابداعي (Creative Intelligence)

عرف (اللامي، 2011: 17) الذكاء الابداعي بالقدرة على التفكير الابداعي والاستجابة للمواقف الجديدة ، وايجاد حلول للمشكلات، وهو ما يتميز به المخترعون والمبدعون. ومن وجهة نظر (: Blog , 2012 : 1) فإن الذكاء الابداعي هو القدرة على توليد أفكار غريبة، وإعادة تحديد المشاكل وبيع الأفكار. ويتضمن الذكاء الابداعي قدرتين أساسيتين: (ابراهيم ، 2012 : 37)

أ. قدرة الفرد على استعمال معلوماته السابقة، وعلى حسن تنظيم مكوناته الابدائية للتعامل مع المواقف أو المشاكل الجديدة بشكل توافقي.

ب. القدرة على تحويل المهارات الجديدة المتعلمة في المواقف التي لم يسبق مواجهتها من قبل الى مهارات آلية لا تستغرق الكثير من مصادر الذاكرة والانتباه، وبالتالي تتاح الفرصة لاستعمال هذه المصادر في تعلم مهارات وخبرات جديدة.

وأكد (Sternberg) على دور البيئة في هذا الذكاء مثل (المدرسة، الجامعة ...) كما وأشار الى أن هذا الذكاء يتضمن ثلاث نقاط رئيسية (التكيف مع البيئة الحالية، العمل على اختيار البيئة الأمثل، تشكيل البيئة الحالية لجعلها أكثر ملائمة) (جاويش، 2010: 77).

3. الذكاء العملي (Practical Intelligence)

ويعني القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لإنجاز الاعمال في الواقع والتصرف العملي في مواجهة المشاكل اليومية (جرينبرغ وبارون، 2009 : 148).

وطبقاً لـ (Sternberg) يتضمن الذكاء العملي تطبيق قدرات فرد معين على انواع المشاكل التي تنشأ في الحياة اليومية عن طريق التكيف مع البيئة واختيارها (chooi et. al., 2014:57). وتتطوي هذه القدرة على ثلاثة عناصر وهي: التطبيق وهو تعلم كيفية عمل الأشياء، والاستخدام وهو التخطيط للأشياء المراد فعلها ثم تحديد الآلية التي يتم القيام بها والانجاز وهو القيام بالعمل فعلياً (جاويش، 2010 : 77).

ويمكن ارجاع سر نجاح الأفراد الذين لديهم قدر كبير من الذكاء العملي الى ما لديهم من خبرات ومعارف كامنة (جرينبرغ وبارون، 2009 : 148) (Razali , Zol) (Bahri , 2013 : 2). وهي مهارة عملية مرتبطة بالعمل يكتسبها الافراد من خلال الملاحظة والتجربة فيما يخص الوظيفة (Ivancevich , et al , 2011 : 69) والتي تتميز بالآتي (جرينبرغ وبارون، 2009: 148)

- ذات توجهات عملية (تتضمن انجاز وتسيير الأمور في الواقع العملي).
- تسمح للأفراد بتحقيق الأهداف المفيدة عملياً.
- يمكن اكتسابها دون الحاجة الى مساعدة.
- يمكن اكتسابها دون الحاجة الى مساعدة مباشرة من الاخرين.

وطبقاً لـ (Sternberg) فإن الأفراد من قادة ومدراء أذكيا من الناحية العملية الذين يستخدمون المعرفة الضمنية سيرفعون من فرص نجاحهم ضمن المنظمات التي يتواجدون فيها من خلال : (Irancevich et al , 2011 : 69)

- الاعتماد على نقاط قوتهم والتغلب على نقاط ضعفهم.
- الاعتراف بأنهم ليسوا جيدين في كل شيء.
- التعلم من تجاربهم الايجابية والسلبية.

- وجود قدرات امكانية عمل الأشياء.
- التغلب على التوقعات السلبية المطروحة من قبل الاخرين حولهم.

رابعاً: مفهوم التمكين الوظيفي

جاء مفهوم التمكين (Empowerment) في الفكر الاداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي في القيادة، الذي يركز على التوجيه الى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور لزيادة الافادة من الافراد العاملين، وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً بأدوار العمل (المعاني وآخرون، 2011 : 182) من خلال زيادة مساحة مشاركتهم في عملية صنع القرارات وتعزيز فاعليتها وبما ينعكس على أداء المنظمة (النعمة وسليمان، 2012 : 170) وعلى هذا الأساس تقع على عاتق ادارة الموارد البشرية في المنظمة مهمة نجاح التمكين باعتبارها الجهة المسؤولة عن ادارة الأداء والتدريب وتصميم الوظائف وتحديد الأجور، اذ يتعين تدريب المدراء ليكونوا حلقة الوصل بين العاملين والموارد الاخرى داخل المنظمة وخارجها، ومساعدة العاملين في التفاعل بعضهم مع البعض الآخر في جميع مستويات المنظمة، فضلاً عن ضمان جعل هؤلاء العاملين مواكبين للقضايا المهمة التي قد تطرأ بما في ذلك تدريبهم على ادوات الاتصال وجمع المعلومات وتقاسمها (الحسيني وجلاب، 2013 : 19).

ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الادارية الحديثة، اذ تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف التي تعددت بتعدد الكتاب والباحثين الذين تناولوه وحسب الأطر الفكرية والنظريات التي يستقون منها أفكارهم. إذ عرفه (Stevenson , 2005 : 399) بأنه إعطاء الأفراد العاملين المسؤولية للتحسينات والسلطة لصنع تغييرات لإنجازها بقوة دافعة مجهزة للعاملين. ومنهم من نظر اليه على انه عملية المشاركة ودرجات متفاوتة من القوة مع العاملين في المستويات الدنيا للحصول على المنافع المحتملة لهذه العملية (kinick & kreintner , 2007:486).

وأشار اليه كل من (Buchanan & Hugzynski, 2010: 285) بالترتيبات التنظيمية التي تعطي العاملين استقلالية أكثر وحرية أكبر في التصرف ومسؤولية اتخاذ القرار . ووصفه (Gomez – Mejia et al , 2010 : 48) بتزويد العاملين بالمهارات والسلطات المطلوبة لاتخاذ القرارات التي عادة ما تتخذ تقليدياً من قبل المدراء.

وعبر عنه (Griffin & Morhead, 2014: 134) بعملية وضع العاملين الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشاكل ضمن إطار مسؤوليتهم واستقلاليتهم.

أما (جودة، 2014 : 322) فقد أشار الى ان هناك منظورين في تعريف التمكين يركز الأول على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين كربط الأجور والمكافآت بالأداء، وتوفير التدريب اللازم، وبناء فريق العمل، أما الثاني

وهو المنظور النفسي الذي يتضمن مفهوماً تحفيزياً فهو يركز على تحفيز المرؤوسين عند تطبيق التمكين.

وبهذا الخصوص يشير (Mcshan & Glinow ,2009 :106) الى أربعة أبعاد للتمكين النفسي هي على الوجه الآتي:

1. التحديد الذاتي (Self – determination): يشير الفرد الممكن بامتلاكه الحرية والاستقلالية وحرية التصرف أزاء النشاطات التي يتضمنها العمل الذي يقوم به (جلاب، 2011 : 447).
2. المعنى (Meaning): يهتم الفرد الممكن بعمله ويؤمن بأن ما يقوم به مهماً(جلاب،2011:447).
3. المقدرة (Competence): ثقة الفرد بقدرته على تأدية مهامه بمهارة (جودة، 2014:322).
4. الأثر (Impact): إدراك مدى إمكانية تأثير الفرد في مخرجات العمل (جودة، 2014: 322).

من خلال ما تقدم يمكن إعطاء مفهوم للتمكين الوظيفي بأنه ممارسة ادارية تركز على منح الافراد العاملين السلطة والقوة والموارد والمعلومات وحرية التصرف لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها في مجال الأعمال المناطة بهم.

خامساً: أبعاد التمكين الوظيفي

يشير بعض الباحثين الى أبعاد التمكين الوظيفي بمفاتيح أو محاور التمكين التي تترابط فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الايجابية لتطوير العمل في المنظمة (الدوري، 2003: 80) ولم يتفق الباحثون الذين اهتموا بدراسة التمكين على عناصر أو أبعاد موحدة له، اذ تجلى ذلك التباين في عدد ونوع هذه الأبعاد (محمد ومحمد، 2013: 175) واتجاه تركيز آرائهم على الابعاد ذات التأثير البارز على التمكين. الا ان هذا التنوع لم يقدر الى حدة التناقض بأرائهم (المعاصيدي، 2013: 8) وكما هو واضح في الجدول (2).

جدول (2) أبعاد التمكين الوظيفي

ت	الباحث	الأبعاد
1	Irancevich et al , 1997 : 488	المشاركة في المعلومات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي
2	Daft , 2001 : 504	توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، القوة، المكافآت.
3	الملوك ، 2002 : 63	المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة.
4	الدوري ، 2003 : 80	المشاركة في المعلومات، الهيكل التنظيمي، فرق العمل.
5	Melhem , 2006 : 588	المعرفة، الثقة، المكافآت، المشاركة في المعلومات.
6	الدوري ، 2010 : 54	المشاركة في المعلومات الحرية والاستقلالية فرق العمل الذاتية
7	عزيز ، 2011 : 48	المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة.

المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل الذاتية	سلیمان والنعمة ، 2012 : 172	8
المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، الحوافز والمكافآت التدريب	مراد وتوفيق ، 2013 : 133	9
اجراءات القيادة، انظمة الموارد البشرية (المكافآت)، الهيكل، تصميم الوظيفة	Chital et al , 2013 : 210	10
التدريب التحفيز، الالتزام، الحرية والاستقلالية، الثقافة.	Griffin & Moorhead , 2014 : 133	11
الاقتناع، المنهجية العلمية في التفكير، فرق العمل، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة.	الدنان ، 2015 : 75	12

المصدر : اعداد الباحثة

واستناداً الى ما ورد في الجدول آنفاً، ثم الاعتماد على الأبعاد الاتية للتمكين الوظيفي (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، امتلاك المعرفة) والتي نالت قبول أكثر الباحثين.

1. المشاركة في المعلومات:

تعرف المعلومات بأنها بيانات نظمت بطريقة تعطي معنى وقيمة لمستلمها (جلاب، 2011 : 454) وحتى يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل فإنهم يحتاجون الى معلومات عن وظائفهم وعن المنظمة، لذلك يجب أن يتوفر لهم فرصة الوصول الى المعلومات التي تساعد على تفهم كيفية القيام بوظائفهم للإسهام بنجاح المنظمة (المعاني وآخرون، 2011 : 211) ولكن إتاحة هذه المعلومات يعتمد في واقع الأمر على الثقة بالعاملين وتحملهم مسؤولية المعلومات التي يعرفونها، فضلاً عن توافر قنوات الاتصال المناسبة التي تسهل تبادل هذه المعلومات (بريس ، 2010 : 243).

2. الحرية والاستقلالية:

تعتبر (الملوك، 2002 : 68) حرية التصرف عاملاً مهماً في التمكين الوظيفي إن لم يكن العامل الأكثر اهمية، لأنها تمنح الافراد سرعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها (عزيز، 2011 : 51).

أما الاستقلالية فيقصد بها توفر درجة عالية من الحرية والمرونة في أداء المهام، وتحمل المسؤولية وممارسة الصلاحية، واعتماد الفرد على نفسه في تخطيط العمل وتنفيذه (جمعه، 2013 : 193) نقلاً عن (الهواسي، 2008 : 26) ويعرفها (السالم، 2009 : 141) بأنها درجة حرية الفرد في اتخاذ القرارات بشأن أفضل الطرق لانجاز المهام او الاعمال المكلف بها وتدل الشواهد على ان المنظمات التي نجحت في إعطاء الاستقلالية للعاملين فيها التزمت بما يأتي (جرينبرغ وبارون، 2009 : 193)

- انفاق الكثير من الوقت والجهد لضمان اختيار الافراد الذين يستطيعون القيام بأعمالهم دون حاجة الى اشراف مباشر من جانب المدراء.
- تقديم الافراد على كيفية أداء أعمالهم بكفاءة حيث يجب أن يكونوا على إلمام كامل بأعمالهم قبل أن يتركوا بمفردهم للقيام بها.
- ان الاستقلالية في العمل لا يكتب لها النجاح الا في المنظمات التي تعنى بتحقيق مستويات أداء عالية.

ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية (سليمان والنعمة ، 2012 : 173)

- وضوح الرؤية، وتتعلق بمعرفة العاملين لرسالة واستراتيجيات وأهداف المنظمة.
- تحديد الأطر الإرشادية، لضمان التعرف على وفق ما خطط له في إطار رؤية المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها.
- نظام الرقابة، ويتعلق بإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين.

3. فرق العمل:

يعتبر تكوين فرق العمل خطوة مهمة جداً في تنفيذ عملية التمكين الوظيفي، فما هو مطلوب من الفريق لا يتأتى الا من خلال اعضاء ممكنين قادرين على اتخاذ القرارات المختلفة (المعاني وآخرون، 2011 : 211) . ولقد تطرق لمفهوم فرق العمل العديد من الكتاب والباحثين فلقد أشار (Hellriegel et al , 2001 : 226) لفريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بمهارات يكمل احدهم الآخر، يتعاونون لإنجاز هدف مشترك، ويعملون وفق علاقات تحافظ على المسؤولية المتبادلة.

أما (Robbins & Judge , 2013 : 309) فيعرف فريق العمل بأنه مجموعة أفراد تؤدي جهود كل منهما الى وجود أداء أكبر من مجموع مدخلات كل فرد. ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية: (سليمان والنعمة ، 2012 : 173)

- ثقافة المنظمة: قيم المنظمة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة باتجاه بناء الأدوار الذاتية.
- نزوع الأشخاص باتجاه العمل الفرقي: ويتعلق بإشاعة ثقافة الجماعة والمقدرة او القابلية الاجتماعية، والتي تعني رغبة الافراد على اخضاع الاهداف الشخصية وما يصاحبها من أفعال الى أهداف وأفعال جماعية.

4. امتلاك المعرفة :

اصبحت المعرفة (وليست رأس المال أو غيره من عناصر الانتاج) هي التي تركز عليها العملية الادارية بكافة مجالاتها ووظائفها ، فهي المعيار الأهم في تقييم العاملين وفي مقدمتهم المدراء. وهي التي حولت المنظمات من منظمات قائمة على الأوامر

واستخدام السلطة الرسمية الى منظمات تقوم على المعرفة (السالم، 2009 : 53) وطالما ان المنظمات في مجتمع المعرفة بحاجة مستمرة الى المعرفة التي تعد أحد الموجودات الخفية غير المرئية الموجودة في عقول العاملين، فأن العاملين بدورهم بحاجة الى المعرفة الجديدة التي تزداد لديهم على وفق المعلومات المنقولة اليهم والتي تتراكم وتتفاعل مع معارفهم السابقة لخلق وتكوين معارف جديدة تصب في تحقيق أهداف المنظمة (المعاضيدي والحافظ، 2013 : 11) تعتلي المعرفة قمة الهرم الذي يبدأ بالبيانات ويبنيها من خلال المعلومات لتصل في النهاية الى المعرفة ذاتها (كليبج، 2003 : 14).

ويقصد بالمعرفة الأنشطة التي يمارسها الفرد عند حل إشكالية عدم التجانس بين تصرفاته الذهنية عن البيئة وما يدركه فعلياً لما يترشح عنها من مثيرات (السالم، 2009 : 53). وللبداء في تنفيذ نماذج وخطوات التمكين الوظيفي لابد من اكساب الفرد المعارف والمهارات التي تنمي قدراته على تأدية مهامه بكفاءة واستقلالية من خلال (تحديد العوامل التي تساهم في تعزيز المعرفة) وهي على النحو الآتي: (عزيز، 2011 : 52-53).

- **التدريب:** يعرف التدريب بأنه جهود مخططة من قبل المنظمة لتسهيل تعلم الموظفين المعرفة والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالوظيفة (Denis & Griffin , 2001 : 266).
- **الحوار:** يقصد بالحوار تبادل الخبرة والثقافة والمعلومات التي تقلل من ارتكاب الأخطاء مستقبلاً، وهي الطريق للتعلم من خلال أفكار الآخرين وتجاربهم (عزيز، 2011 : 54).
- **الخبرة:** تعرف الخبرة بأنها التراكم العلمي الذي يكتسبه الفرد عبر التعلم الرسمي أو الحياة العملية، أو من خلال التعامل مع الآخرين، او تشمل القدرات الاساسية والموهبة، وهي سمة شخصية تسهم في تكوين وبناء المعرفة الضمنية (الكبيسي، 2002: 14).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً: عرض وتحليل نتائج شدة إجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث

ترمي هذه الفقرة الى بيان شدة إجابة العينة حول محتويات أسئلة استبانة البحث والمتعلقة بالمتغيرات المستقلة المتمثلة بأنواع الذكاء الناجح والتي تضم (الذكاء التحليلي، الذكاء الابداعي، الذكاء العملي) والمتغير المعتمد المتمثل بالتمكين الوظيفي، حيث تم اعتماد الجداول التي توضح اتجاهات اجابات العينة لكل فقرة ولكل محور من محاور البحث اذ استخدمت التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لها، ومن ثم أضافت الباحثة تعليقاً يتناسب مع اجابات أفراد العينة والبالغ عددهم (41) فرد وكانت النتائج كما يلي:

1. **الذكاء الناجح:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.03) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بأن اجابات العينة متجهة نحو الانفاق، وبانحراف معياري (0.85) والذي يشير الى مدى تجانس اجابات عينة البحث بخصوص هذا المتغير، في حين كانت الاهمية النسبية (80.71%) وهي نسبة مقبولة تؤكد اتفاق عينة البحث على معظم فقرات الذكاء الناجح كما في جدول (3). اما على مستوى المتغيرات الفرعية للذكاء الناجح كانت النتائج على الشكل الاتي:

أ. **الذكاء التحليلي:** سجلت قيمة الوسط الحسابي للذكاء التحليلي (4.08) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) مما يؤشر اتجاه اجابات العينة نحو الاتفاق لهذا المتغير، وبانحراف معياري (0.84) والذي يشير الى مدى التجانس في اجابات عينة البحث، في حين كانت الاهمية النسبية (80.06%) وهي نسبة مقبولة تؤكد اتفاق أفراد عينة البحث على معظم فقرات الذكاء التحليلي.

ب. **الذكاء الابداعي:** شكلت قيمة الوسط الحسابي للذكاء الابداعي (4.03) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) يعني بأن اجابات العينة لهذا المتغير متجهة نحو الاتفاق، وبانحراف معياري (0.83) مؤشر تجانس اجابات عينة البحث لهذا المتغير، وكانت الاهمية النسبية كما يظهرها الجدول (3) (80.63%) كنسبة مقبولة تؤكد اتفاق عينة البحث لمعظم فقرات الذكاء الابداعي.

ج. **الذكاء العملي:** بلغت قيمة الوسط الحسابي للذكاء العملي (4.07) وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) مما يدل على ان اجابات العينة لهذا المتغير متجهة نحو الاتفاق، بانحراف معياري (0.77) مؤشر تجانس اجابات عينة البحث، وبلغت الاهمية النسبية (81.44%) وهي نسبة مقبولة تؤكد اتفاق عينة البحث على معظم فقرات الذكاء العملي.

جدول (3) اجابات عينة البحث للأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (الذكاء الناجح)

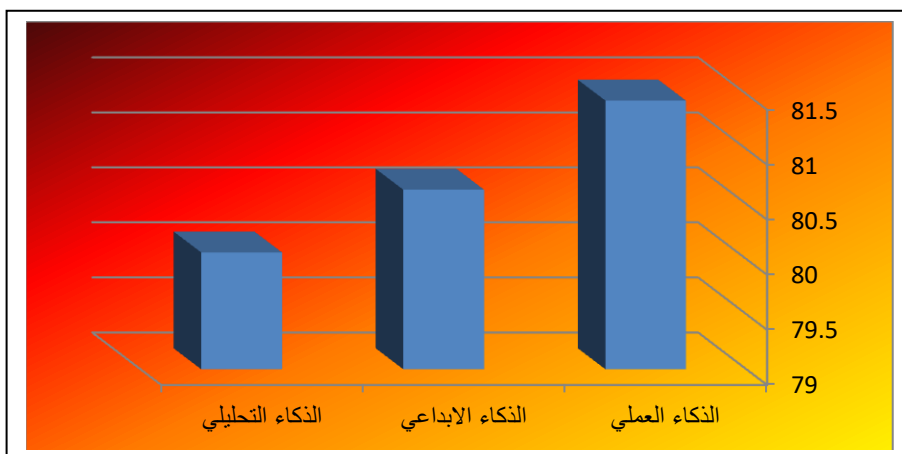
الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق	ت
			تماما	4	3	2	1	
			5	النسب المئوية				
81.5	0.86	4.07	31.7	46.3	10.5	0	2.5	1
87	0.7	4.35	44.0	46.3	7.3	2.4	0	2
80.5	0.83	4.03	97.5	46.1	9.1	4.9	2.4	3
79	0.88	3.95	26.7	53.7	9.8	9.8	0	4
77	0.98	3.85	24.4	51.2	9.8	14.6	0	5
65	1.9	3.25	12.1	36.6	22.0	22.0	7.3	6

88	0.78	4.4	51.3	43.9	2.4	0	2.4	تعتمد عمليات المقارنة بين البدائل الفكرية من أجل اختيار أنسبها	7
82.5	0.76	4.13	31.7	51.3	14.6	2.4	0	تحصل على برهان أو إثبات لكل افتراض ذهني بشأن ما يرتبط بنواتج العمل.	8
80.06	0.84	4.08	الذكاء التحليلي						
84	0.97	4.2	48.8	31.7	14.6	2.4	2.4	تستعمل المعلومات السابقة في تنظيم المفردات الإدائية للتفاعل مع المواقف	9
85.5	0.93	4.27	53.7	26.8	9.1	0	2.4	تستخدم القدرات الجديدة بما يتلاءم مع الموقف الذي يواجهه في العمل.	10
74.5	1.04	3.73	22	43.9	24.4	4.9	4.9	تحقق نجاحات متواصلة في تقديمك للحلول التي ترتبط بمشاكل العمل .	11
83	0.7	4.15	29.3	58.5	9.8	2.4	0	تمتلك المهارات الروتينية التي لا تأخذ حيزاً في الذاكرة وتستفيد منها في أداء أعمالك.	12
75.5	1.05	3.77	26.8	41.4	22	4.9	4.9	تساعدك مهاراتك الروتينية في اكتساب مهارات جديدة.	13
85.5	0.64	4.27	36.6	53.7	9.7	0	0	تتمكن من تحويل مهاراتك الجديدة الى مهارات آلية (روتينية).	14
79	0.78	3.95	26.8	46.4	24.4	2.4	0	تتعلم من الأخطاء السابقة بما يرفع من مستوى خبراتك في العمل	15
78	0.81	3.9	24.4	43.9	29.3	2.4	0	تستطيع تشكيل بيئة العمل الحالية وجعلها أكثر ملائمة لإنجاز المهام التي تكلف بها.	16
80.63	0.83	4.03	الذكاء الابداعي						
84	0.61	4.2	29.2	61.0	9.8	0	0	تحرص على استنباط طرائق جديدة لإنجاز المهام .	17
79.5	0.8	3.97	26.8	51.2	9.1	4.9	0	تتمكن من توظيف مهاراتك الأدائية في انجاز الأعمال بشكل ريادي (متفوق)	18
75.5	0.97	3.77	26.8	31.8	36.6	2.4	2.4	تجري عملية تخصيص الموارد المتاحة في الوظيفة بشكل ناجح منذ المرة الأولى.	19
67	1.05	3.35	14.6	29.3	39.0	12.2	4.9	يسهل تحويل معارفك الضمنية (غير الملاحظة) الى معارف صريحة (ملاحظة) الاستدلال عليها من قبل الآخرين .	20
82.5	0.69	4.13	29.3	58.5	9.8	2.4	0	تسهم القدرات اللفظية (تخاطب) تجاه الآخرين في تحقيق النجاح في حياتك اليومية	21
86.5	0.57	4.33	36.6	56.1	7.3	0	0	تراعي تشخيص مواطن الضعف والخلل في المهام الموكلة لك.	22
91	0.78	4.55	26.8	48.8	22.0	2.4	0	تحقق التوافق الكفوء بين متطلبات البيئة وقدراتك الفردية.	23
85.5	0.72	4.28	43.9	41.5	14.6	0	0	تسمح معالجة المشاكل بشكل عقلاني تحقيق أهداف ذات قيمة لك وللمنظمة.	24
81.44	0.77	4.07	الذكاء العملي						
80.71	0.85	4.03	الذكاء الناجح						

ويوضح الجدول (4) ترتيب متغيرات الذكاء الناجح حسب الاهمية النسبية . بينما يبين الشكل (3) توزيع متغيرات الذكاء الناجح حسب الاهمية النسبية. و يلاحظ من خلال جدول (4) وشكل (3) ان الذكاء العملي الأكثر اهمية بين متغيرات الذكاء الناجح وواقع (81.44%) يليه الذكاء الابداعي بواقع (80.63%) ثم الذكاء التحليلي (80.06%).

جدول (4) ترتيب تنازلي لمتغيرات الذكاء الناجح حسب الاهمية النسبية

ترتيب المتغيرات	الاهمية النسبية %
الذكاء العملي	81.44
الذكاء الابداعي	80.63
الذكاء التحليلي	80.06



شكل (3) توزيع متغيرات الذكاء الناجح حسب الاهمية النسبية

2. التمكين الوظيفي: يلاحظ من الجدول (5) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.62) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني ان اجابات افراد العينة متجهة نحو الاتفاق ، بانحراف معياري (0.96) والذي يشير الى مدى تجانس اجابات عينة البحث بخصوص هذا المتغير، في حين كانت الاهمية النسبية (72.4%) وهي نسبة مقبولة تؤكد اتفاق عينة البحث على معظم فقراته.

جدول (5) اجابات عينة البحث للأسئلة المتعلقة بالمتغير المعتمد التمكين الوظيفي

الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	ت
			5	4	3	2	1	
			النسب المئوية					
72	0.81	3.6	12.2	41.5	39.0	7.3	0	1
69	1.2	3.45	16.9	41.5	22.0	9.8	9.8	2
76	0.99	3.8	24.4	43.9	22.0	7.3	2.4	3
68.5	1.9	33.4	22	22	39	9.7	7.3	4
70.5	0.99	33.5	10.5	26.8	43.9	7.3	2.4	5
65	0.98	3.25	7.3	34.2	43.9	7.3	7.3	6
81	0.78	4.05	31.7	46.3	10.6	2.4	0	7
59	1.11	2.95	9.8	9.1	39	24.4	9.8	8
65	1.08	3.25	9.8	34.1	31.7	9.1	7.3	9
68.5	1.15	33.4	10.5	31.7	26.8	9.1	4.9	10
74	0.99	3.7	24.4	34.1	36.6	0	4.9	11
71	1.06	3.55	9.1	43.9	26.8	4.9	7.3	12
72	1.08	3.6	22.0	34.1	31.7	7.3	4.9	13
67.5	1.03	83.3	12.2	34.1	41.5	4.9	7.3	14
77.5	1.09	83.8	34.1	34.1	10.5	9.8	2.5	15
76.5	0.98	33.8	24.4	46.3	10.5	7.3	2.5	16
85.5	0.85	4.27	46.3	41.5	9.8	0	2.5	17
79	0.88	3.95	31.7	34.1	31.7	2.5	0	18
76	0.76	3.8	9.1	48.7	31.7	2.5	0	19
70.5	0.96	3.52	9.8	51.1	26.8	7.3	4.9	20
70.5	0.99	3.53	14.6	39	29.3	14.6	2.5	21
75.5	0.92	3.78	22	46.2	24.4	4.9	2.5	22

68.5	0.87	3.43	4.9	46.3	39	4.9	4.9	تؤكد إدارة المنظمة على تشكيل اللجان الدائمة من أجل انجاز المهام الرئيسية في المنظمة.	23
78	0.9	3.9	22	58.5	14.6	0	4.9	تلجأ إدارة المنظمة الى تشكيل فريق الأزمات في حالة الطوارئ.	24
72.4	0.96	3.62	التمكين الوظيفي						

ثانياً: اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث

لاختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بأنواع الذكاء الناجح (الذكاء التحليلي، الذكاء الإبداعي، الذكاء العملي) والمتغير المعتمد المتمثل بالتمكين الوظيفي، ثم استخدام اختبار (Z Test)، ومعامل ارتباط الرتب (لسبير- مان) لاختبار معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

يشير الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الناجح والتمكين الوظيفي، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (4.74) وهي أكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (1.96)، وسجلت قيمة معامل الارتباط البسيط (لسبير- مان) بين المتغيرين $** (0.75)$ مما يعني وجود علاقة ارتباط طردي جيدة بينهما. وقبول الفرضية الرئيسية الأولى (يرتبط الذكاء الناجح بعلاقة معنوية مع التمكين الوظيفي في المنظمة المبحوثة).

أما على مستوى ارتباط المتغيرات الفرعية للذكاء الناجح والتمكين الوظيفي يلاحظ من الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوي طردي بين الذكاء التحليلي والتمكين الوظيفي، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (3.41) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، وسجلت قيمة معامل الارتباط البسيط (لسبير- مان) بين المتغيرين نحو $** (0.54)$ في حين بلغت قيمة Z المحتسبة (4.17) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، وسجلت قيمة معامل الارتباط البسيط (لسبير- مان) بين الذكاء الإبداعي والتمكين الوظيفي $** (0.66)$ مؤكدة معنوية العلاقة الارتباطية بينهما. ويظهر الجدول (6) علاقة ارتباط طردي معنوية بين الذكاء العملي والتمكين الوظيفي. فبلغت قيمة Z المحتسبة (4.68) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير- مان بين المتغيرين $** (0.74)$. وهذا يعني قبول الفرضيات الفرعية الثلاث للفرضية الرئيسية الأولى: القائلة يرتبط الذكاء التحليلي، الإبداعي، العملي بعلاقة معنوية مع التمكين الوظيفي.

جدول (6) قيمة معامل الارتباط لسبير- مان ونتيجة اختبار (Z) بين متغيرات الذكاء الناجح والتمكين الوظيفي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير- مان	قيمة Z المحتمسبة	قيمة Z الجدولية	التفسير
الذكاء التحليلي	التمكين الوظيفي	0.54 **	3.41	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الذكاء الابداعي	التمكين الوظيفي	0.66 **	4.17	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الذكاء العملي	التمكين الوظيفي	0.74 **	4.68	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الذكاء الناجح	التمكين الوظيفي	0.75 **	4.74	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد

علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية ** (0.01)

علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية * (0.05)

ثالثاً: اختبار الفرضيات الخاصة بالتأثير

لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة بأنواع الذكاء الناجح (الذكاء التحليلي، الذكاء الابداعي، الذكاء العملي) في المتغير المعتمد التمكين الوظيفي، ثم استخدام اختبار F (F - Test) لقياس معنوية تأثير كل من متغيرات الذكاء الناجح في التمكين الوظيفي، وكذلك احتساب قيمة معامل التحديد R2 والتي تبين نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، في حين تشير قيمة بيتا الى مقدار التغير في المتغير المعتمد عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة وكانت النتائج كالآتي كما يعرضها الجدول (7).

• اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر الذكاء الناجح معنوياً في التمكين الوظيفي).

يلاحظ من خلال الجدول (7) ان قيمة F المحتمسبة بلغت (82.49) عند مستوى معنوية (0.05) أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.08) ما يؤكد وجود علاقة تأثير معنوية للذكاء الناجح في التمكين الوظيفي، وبذلك تقبل الفرضية أعلاه، في حين سجلت قيمة معامل التحديد 67.9 % لتمثل بذلك نسبة تأثير المتغير المستقل (الذكاء الناجح) في المتغير المعتمد (التمكين الوظيفي)، كما بلغت قيمة بيتا للمتغير المستقل (الذكاء الناجح) 0.88 بإشارة موجبة مما يعني ان التأثير طردياً في المتغير المعتمد (التمكين الوظيفي)، والتي تشير الى مقدار التغير فيه عند تغير الذكاء الناجح بوحدة واحدة.

أما على مستوى تأثير المتغيرات الفرعية للذكاء الناجح في التمكين الوظيفي كانت النتائج على النحو الآتي:

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى (يؤثر الذكاء التحليلي معنوياً في التمكين الوظيفي).

بلغت قيمة F المحتسبة (23.10) عند مستوى معنوية (0.05) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) مما يؤكد وجود علاقة تأثير معنوية للذكاء التحليلي في التمكين الوظيفي، وبذلك تقبل الفرضية أعلاه، في حين كانت نسبة التأثير (37.2%) كما سجلتها قيمة معامل التحديد R2، وبلغت قيمة بيتا للمتغير المستقل (الذكاء التحليلي) بإشارة موجبة (0.69) مما يعني ان التأثير طردياً في المتغير المعتمد (التمكين الوظيفي) عند تغير المتغير المستقل الذكاء التحليلي بمقدار وحدة واحدة .

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية (يؤثر الذكاء الابداعي معنوياً في التمكين الوظيفي)

سجلت قيمة F المحتسبة (46.71) عند مستوى معنوية (0.05) أكبر من قيمتها الجدولية (4.08) ما يؤكد وجود تأثير معنوي للذكاء الابداعي في التمكين الوظيفي، وبذلك تقبل الفرضية أعلاه، وسجلت قيمة معامل التحديد (54.5) لتمثل ذلك بنسبة تأثير الذكاء الابداعي في التمكين الوظيفي، كما بلغت قيمة بيتا للذكاء الابداعي (0.86) مؤشراً التأثير الطردي من خلال اشارتها الموجبة، والتي تشير الى مقدار التغير في التمكين الوظيفي عند تغير الذكاء الابداعي بمقدار وحدة واحدة.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (يؤثر الذكاء العملي معنوياً في التمكين الوظيفي)

يلاحظ ان قيمة F المحتسبة بلغت (65.89) عند مستوى معنوية (0.05) أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.08)، مما يعني وجود علاقة تأثير معنوية للذكاء العملي في التمكين الوظيفي، وبذلك تقبل الفرضية أعلاه ، بينما سجلت قيمة معامل التحديد R2 (62.8%) لتمثل نسبة التأثير، كما بلغت قيمة بيتا للذكاء العملي كمتغير مستقل وبإشارة موجبة (0.91) مما يدل على ان التأثير طردي للذكاء العملي من خلال التغير في التمكين الوظيفي عند تغير الذكاء العملي بمقدار وحدة واحدة.

جدول (7) نتائج اختبار F لقياس تأثير متغيرات الذكاء الناجح في التمكين الوظيفي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	الحد الثابت ألفا	قيمة بيتا	قيمة معامل التحديد R2 %	قيمة F المحسوبة	التفسير
الذكاء التحليلي	التمكين الوظيفي	0.74	0.69	37.2	23.10	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير المعتمد
الذكاء الابداعي	التمكين الوظيفي	0.43	0.86	54.5	46.71	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير المعتمد
الذكاء العملي	التمكين الوظيفي	0.17	0.91	62.8	65.89	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير المعتمد
الذكاء الناجح	التمكين الوظيفي	0.55	0.88	67.9	82.49	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير المعتمد

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,39) = 4.08

رابعاً: اختبار الانحدار الخطي المتسلسل (Stepwise Regression)

لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثير من بين متغيرات الذكاء الناجح (الذكاء التحليلي، الذكاء الابداعي، الذكاء العملي) على المتغير المعتمد (التمكين الوظيفي)، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتسلسل بغية الوصول الى أفضل نموذج انحدار خطي يمثل الظاهرة المدروسة (التمكين الوظيفي) خير تمثيل، تم الحصول على النتائج كما في الجدول (8) حيث يلاحظ من الجدول المذكور ان المتغيرات الأكثر تأثير من بين متغيرات الذكاء الناجح الثلاث هي (الذكاء العملي والذكاء الابداعي)، إذ بلغت قيمة معامل التحديد R2 للذكاء العملي (56.2%)، والتي تشير الى نسبة تأثير هذا المتغير في (التمكين الوظيفي)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد R2 للذكاء الابداعي (14.6%) وهي نسبة تأثيره في (التمكين الوظيفي)، بينما سجلت قيمة F المحسوبة (38.3)، وهي معنوية عند مستوى (0.05) لاسيما انها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.23)، مما يؤكد وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمتغيرين المستقلين (الذكاء العملي، الذكاء الابداعي) في التمكين الوظيفي وبذلك يكون النموذج الذي يمثل الظاهرة المدروسة (التمكين الوظيفي) يضم متغيرين مستقلين من بين متغيرات الذكاء الناجح.

$$Y = 0.17 + 0.28X_2 + 0.65X_3$$

جدول (8) نتائج اختبار الانحدار المتسلسل لتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في التمكين الوظيفي

المتغيرات المستقلة الأكثر تأثير في المتغير المعتمد	المتغير المعتمد	الحد الثابت الفا	قيمة بيتا	قيمة معامل التحديد R2 %	قيمة F المحتسبة
الذكاء العملي	التمكين	0.17	0.65	56.2	38.3
الذكاء الابداعي	الوظيفي		0.28	14.6	

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية (2.38) يساوي 3.23

Y: التمكين الوظيفي

X2: الذكاء الابداعي

X3: الذكاء العملي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن البحث عرض أهم الاستنتاجات، والتي هي نتاج لما أظهرته نتائج الاختبارات الاحصائية لتحليل ومعالجة بيانات ومعلومات متغيري مخطط وفرضيات البحث، وتقديم مجموعة من التوصيات التي تخدم المنظمة المبحوثة في تعزيز أداؤها.

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات من خلال استقصاء آراء أفراد عينة البحث لمتغيري الذكاء الناجح والتمكين الوظيفي الآتي:
أ. حققت دائرة بلدية الشعب نجاحاً بامتلاكها ذكاء ناجح ، وقد ساهم في هذا المستوى امتلاك مديريها لقدرات عملية أكثر من القدرات (الابداعية، التحليلية) وعلى الترتيب، مما يؤشر حاجة الدائرة المذكورة لتعميق الذكاء الناجح لدى مديريها في جميع انواعه.
ب. تبين ان مستوى التمكين الوظيفي يحظى بمستوى جيد في المنظمة المبحوثة، الأمر الذي يؤشر منح موظفيها الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور ، وتهيتها الظروف المادية والمعنوية المناسبة لأداء أعمالهم .
2. تبين ان الدائرة المبحوثة قد استفادت من امتلاك مديريها ذكاءاً ناجحاً لتعزيز تمكين موظفيها من أداء أعمالهم، وقد ظهر ذلك جلياً عبر توظيف القدرات العملية أكثر من القدرات (الابداعية، التحليلية) في التمكين الوظيفي.
3. استطاعت الدائرة المبحوثة الاستفادة من الذكاء الناجح في احداث تغييرات للتأثير في التمكين الوظيفي، اذ ظهر ذلك التغيير في القدرات العملية بحيث كان لها اسهام ودور مؤثر في التمكين الوظيفي أكثر من القدرات (الابداعية، التحليلية) وعلى الترتيب.

4. ظهر ان هناك تباين في تأثير متغيرات الذكاء الناجح الثلاث في التمكين الوظيفي بحيث كان (الذكاء العملي، الذكاء الابداعي) أكثر متغيرات الذكاء الناجح تأثيراً في التمكين الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

1. طرح مفاهيم ادارية حديثة (الذكاء الناجح، التمكين الوظيفي) أمام المنظمات بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص للعمل بها بما يخدم موقعها بين دوائر البلدية الاخرى التابعة لأمانة بغداد وأدائها التنظيمي .
2. ضرورة سعي الادارة العليا في دائرة بلدية الشعب وعبر أقسامها وشعبها ومديريات بلدياتها الى الكشف وباستمرار عن مستويات الذكاء الناجح لمديريها، كونه يمثل أحد المرتكزات الأساسية في الدعم والاسهام للتمكين الوظيفي .
3. ضرورة أن تجري المنظمة المبحوثة مسحاً دقيقاً لقدرات مديريها (التحليلية، الابداعية، العملية) لتحديد الفجوة بينها وبين دوائر البلدية الاخرى باعتماد معايير موضوعية لتشخيص مواطن القوة والضعف والتي طُرحت في الجانب النظري من البحث.
4. تحسين قدرات المديرين (التحليلية والابداعية والعملية) المتمثلة في الحكم على جودة الأفكار، توليد الافكار وتوظيفها، والعمل على اقتناع الاخرين بجودتها من خلال ادخالهم دورات تدريبية والمشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والخارجية بما يؤدي الى امتلاكهم ذكاء ناجح وتعزيز عملية التمكين الوظيفي.
5. تعزيز ممارسات ادارة الموارد البشرية ضمن خطوات عملية اختيار العاملين باختبارات تركز على قدرات الذكاء الناجح (التحليلية، الابداعية، العملية) والتي يحدد على ضوءها قبول المدير المرشح للوظيفة الشاغرة أو حجب القبول عنه.
6. اعتماد التمكين الوظيفي في دائرة بلدية الشعب، وذلك لزيادة الوعي به، اذ ان نتائج البحث الوصفي والتحليلي تشجع على زيادة تفعيل هذه الممارسة الادارية.
7. تسهيل إكمال الدراسات العليا لمديري المنظمة المبحوثة، إذ إن نتائج مواصفات افراد عينة البحث توشح الحاجة لذلك، والتي من شأنها زيادة قدراتهم وتحقيق مستوى عال من التمكين الوظيفي .
8. منح العاملين فرصة للتعلم واكتساب المعرفة من خلال توفير وسائل اتصال حديثة لتبادل المعلومات والخبرات بين اقسام وشعب ومراكز البلديات بما يقلل من ارتكاب الأخطاء.
9. تقديم الدعم للموظفات بفسح المجال لهن في ادارة أقسام وشعب ومراكز البلديات للمنظمة المبحوثة وعدم اقتصر ذلك على الذكور فقط، حسب ما اظهرته مواصفات عينة البحث.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ. الكتب

- [1] ابراهيم، نبيل رفيق محمد، "الذكاء المتعدد"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- [2] السالم، مؤيد سعيد، "ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي"، الطبعة الاولى، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- [3] المعاني، احمد اسماعيل وعريقان، احمد يوسف والصالح، أسماء رشاد وجرادات، محمد سعود، "قضايا ادارية معاصرة"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
- [4] جرينبرغ، جيرالد وبارون، روبرت، "ادارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009.
- [5] جلاب، احسان دهش، "ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- [6] جلاب، احسان دهش والحسيني، كمال كاظم طاهر، "ادارة التمكين والاندماج"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- [7] جودة، محفوظ احمد، "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- [8] كليج، بريان، "ادارة العقل"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- [9] نوفل، محمد بكر، "الذكاء المتعدد في غرفة الصف: النظرية والتطبيق"، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.

ب. الدوريات

- [10] الدوري، زكريا مطلق، "تمكين العاملين في منظمات الاعمال - دراسة ميدانية استطلاعية في عينة من المصارف العراقية"، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، العدد 46، 2003.
- [11] المعاضدي، معن وعد الله والحافظ علي عبد الستار، "توظيف بعض ابعاد استراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة: دراسة تحليلية في عينة من المصارف الاهلية في مدينة الموصل"، بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العدد 43، 2013.
- [12] النعمة، عادل ذاكر وسليمان، سرحان "دور تمكين العاملين في دعم اهداف التحسين المستمر: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 108، 2012.
- [13] بريس، احمد كاظم، "أثر استراتيجية التمكين في ادارة معرفة الزبون: دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الالبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية

- في محافظة النجف الاشرف"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 28، 2010 .
- [14] جمعة، محمود حسن، "استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الابداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 19، العدد 71، 2013 .
- [15] مراد، نجله يونس وتوفيق، احمد زهير، "دور التمكين في تطوير تطبيقات المستفيد النهائي من أنظمة المعلومات الادارية: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مسؤولي الشعب الادارية في كليات جامعة الموصل، المؤتمر العلمي السنوي السادس، ايار 15 – 16، 2013 .

ج. الرسائل والأطاريح

- [16] ابراهيم، فاطمة مدحت، "الذكاء الناجح وعلاقته باستراتيجيات ما وراء المعرفة لدى طلبة المرحلة الاعدادية"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد - كلية التربية ابن رشد، علم النفس التربوي، 2012 .
- [17] ابراهيم، نبيل رفيق محمد، "الذكاء المتعدد لدى طلبة مدارس المتميزين وأقرانهم الاعتياديين في المرحلة الثانوية - دراسة مقارنة"، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية التربية ابن الهيثم، علم النفس التربوي، 2008.
- [18] ابو حمدان، عبد الجليل، "أثر برنامج تدريبي في تنمية مهارات الذكاء الناجح وادارة الذات للتعلم في مواقف حياتية لدى طلبة الصف العاشر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الاردن، 2008.
- [19] الدوري، ياسمين خضير عباس، "دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في اطار عناصر الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، 2010.
- [20] الكبيسي، صلاح الدين عواد، "ادارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.
- [21] الكعبي، هشام مهدي كريم، "ادارة الهوية الاجتماعية وعلاقتها بالذكاء الناجح وحل المشاكل لدى طلبة الجامعة"، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية، قسم العلوم التربوية والنفسية، 2014 .
- [22] اللامي، عامر عبد الكريم سالم، " الذكاءات المتعددة وعلاقتها بتنظيم الذات لدى طلبة جامعة بغداد"، رسالة ماجستير - جامعة بغداد، كلية التربية ابن الهيثم، قسم التربية وعلم النفس، 2011.
- [23] الملوك، جلال سعيد، "أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي - دراسة تحليلية"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، 2002.

- [24] جاويش، صافيناز سمير، "التفضيلات المهنية وعلاقتها بالذكاءات المتعددة: دراسة ميدانية على عينة من طلبة الثالث الثانوي في مدارس محافظة دمشق الرسمية"، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم الارشاد النفسي، 2010 .
- [25] دنان، علي ثامر، "الابداع الاداري وعلاقته بالتمكين الاداري لدى مديري المدارس الاعدادية"، رسالة ماجستير - الجامعة المستنصرية، كلية التربية، قسم العلوم التربوية والنفسية، 2015.
- [26] عزيز، ديلمان احمد، " التمكين ودوره في الابداع الاداري: دراسة لآراء القيادات الادارية للمصارف التجارية الاهلية في مدينة السليمانية"، رسالة ماجستير، جامعة السليمانية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، 2011.
- [27] الصالحي، عادل عبد الرحمن والذهبي، هناء مزعل، "ترجمة وتقنين مقياس المكونات لبطارية فلانجان Flanagan لتصنيف الاستعدادات، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 22، 2010.

ثانياً : المصادر الأجنبية

- [28] Buchanan, David A. and Huczynski, Andrzej A. "Organizational Behavior" , 7th ed., Pearson Ltd , 2010 .
- [29] Chital, Avinash K., Mohanty, Rajendra Prasad and Dubey, Nishith Rajaram, "Organizational Behavior: Text and Cases", 1st ed., PHI Learning Private Limited, 2013.
- [30] Daft, Richard L. "Organization Theory and Design", South Western College Publishing, Ohio, 2001.
- [31] Denis, Angelo S. and Griffin, Rick W. " Human Resource Management", Houghton Mifflin Company, 2001.
- [32] Gommez, Mejia, R. Balkin, David B. and Cardy, Robert L., "Managing Human Resources", 7th ed., Pearson Ed., Inc., 2012.
- [33] Griffin, Ricky W. and Moorhead, Gregory, "Organizational Behavior: Managing People and Organizations", 11th ed., South Western, 2014.
- [34] Hellriegel, Don, Slocum J. and woodman, R. "Organizational Behavior", 9th ed., South Western college Publishing , 2001.

- [35] Ivancevich, John M., Robert, Konopaske and Matteson, Michael T., "Organizational Behavior and Management", 10th ed., Mc. Graw. Hill International Ed., 2014.
- [36] kinicki, Robert and kreitner, Robert, "Organizational Behavior", 7th ed., Mc. Graw Hill Irwin, 2007.
- [37] Martin, John and Fellenz, Martin, "Organizational Behavior and Management", 4th ed., South Western Cengage Learning , 2010 .
- [38] Mc. Shane, Steven L. and Glinow, Mary Ann Von, "Organizational Behavior", 2nd ed., Mc. Graw Hill Irwin, 2009.
- [39] Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A., "Organizational Behavior", 15th ed., Pearson Ed, Inc., 2013.
- [40] Stevenson, William J., "Operations Management", 8th ed., Mc. Graw Hill, 2005.
- [41] Blog, Spinnaker, "The Three types of Intelligence Required for Successful Entrepreneurship, 2013.
- [42] Chooi, weng Tink, Long, Holly E. and Thompson, Lee A. "The Sternberg Triarchic Abilities Test (Level – H) is a Measure of G", Journal of Intelligence, No. 2, P. 56-67, 2014.
- [43] Melhem, Yahya S., "Prerequisites of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone companies", Jordan Journal of Business Administration, Vol. 12, No. 4, 2006.
- [44] Sternberg, Robert J. and Grigorenko, Elena L. "The Theory of Successful Intelligence as a Basis for Gifted Education", College of Education, No. 15, 2013.
- [45] Sternberg, Robert J. and Grigorenko, Elena L. "Successful Intelligence in the Classroom", College of Education , the Ohio State University, Vol. 43. No. 4, 2004.
- [46] Palos, Ramona and Maricutoiu, Laurentia P., "Teaching for Successful Intelligence Questionnaire (TST – Q) – A new Instrument Developed for Assessing teaching style", Journal of Educational science and Psychology, Vol. LXV, No. 1, P. 159 – 178, 2013.
- [47] Razali, Zol Bahri, "Measuring Practical Intelligence: The Hidden dimension of (Hands – On Laboratory Assessment in Engineering Technology Courses", Proceedings of Malaysian

Technical Universities Conference on Engineering and
Technology (MUCET), 2013 Ku An tal Pahang.

Successful Intelligence and its Influence in the Career Empowerment: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Al Shaab Municipality

Dr. Sahar Ahmed Karji

agsahr@yahoo.com

Al-Mustansiriya University - College of Administration and Economics

Abstract: *The research aims to identify the impact of successful intelligence types (analytical, creative and practical) in career empowerment, adopting an integral approach, description and analysis of its variables. The research sample consists of 41 individuals, representing the departments and sections managers and centers of municipality in the Baghdad Municipality-Al Shaab Municipality, which was a field to conduct the research. To answer the questions raised in the problem of the research, it formulated a supposed scheme to reflect the impact and the correlation between variables, resulting in two major hypotheses with three sub-hypotheses, each was tested using a number of statistical descriptive and analytical methods available in ready made software (SPSS), through a questionnaire designed based on the approved scientific sources.*

The research arrived at conclusions, the most important of them is that the surveyed organization take advantage of the successful intelligence to make changes to influence the career empowerment, through practical capacities that have a contribution and an influential role in the career empowerment more than capacity (creative and analytical).

The research ends with a set of appropriate recommendations, including: strengthening the practices of human resources management within the steps of Selection process, focusing on the capabilities of the successful intelligence (analytical, creative and practical), in which it determines the acceptance of director candidate for the vacant job or withhold acceptance of his .

Keywords: Successful Intelligence, Empowerment.