

إستراتيجية التمكين كمدخل إداري حديث لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمة -مقاربة نظرية-

Empowerment strategy as a modern management approach to developing - creative behavior in the organization - theoretical approach

بلال مجيدر¹ / بلال أدهيمن

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل bilalmedjider1986@yahoo.fr

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل bilal.texas@hotmail.fr

تاريخ النشر : 2021/12/31

تاريخ القبول : 2021/12/23

تاريخ الاستلام: 2021/09/19

ملخص: سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال المعاصرة بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعد الأنسب لطبيعة الدراسة، وذلك عن طريق تحليل أبعاد هذه الإستراتيجية من خلال مدخلين أساسيين هما المدخل الهيكلي بأبعاده المتمثلة في: بناء فرق العمل الموجهة ذاتيا، القيادة الممكنة والتدريب. والمدخل النفسي بأبعاده المتمثلة في: المعنى، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير. أما السلوك الإبداعي فتم تناوله من خلال أبعاده الأربعة المتمثلة في: الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة والأصالة، وهي العناصر الرئيسية المكونة للقدرة الإبداعية لدى الأفراد عند أغلب الباحثين والكتاب، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تلعب أبعاد التمكين الهيكلي ممثلة في هذه الدراسة ب: بناء فرق العمل الموجهة ذاتيا، القيادة الممكنة والتدريب دورا إيجابيا في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال المعاصرة.

- تلعب أبعاد التمكين النفسي ممثلة في هذه الدراسة ب: المعنى، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير دورا إيجابيا في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التمكين . السلوك الإبداعي .

Abstract : This study sought to reveal the role of the strategy of empowerment in developing the creative behavior of workers in contemporary business organizations depending on the descriptive approach, by analyzing the dimensions of this strategy through two main inputs: the structural approach with its dimensions: building self-directed teams, possible leadership and training. And the psychological entrance in its dimensions of: meaning, efficiency, independence and influence Creative behavior is addressed through its four dimensions: sensitivity to problems, fluency, flexibility and originality, which are the main constituents of the creativity of individuals in most researchers and writers. The study concluded the following results:

- Dimensions of Structural Empowerment: building self-working teams, Empowering leadership and training have a positive role in developing creative behavior.

- Dimensions of psychological Empowerment: meaning, efficiency, independence and influence have a positive role in developing creative behavior.

Keywords: Empowerment Strategy. Creative behavior

¹ المؤلف المرسل: بلال مجيدر

إشكالية الدراسة:

نظرا للظروف الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة التي تعيشها مؤسساتنا اليوم، فإن مطلب الإبداع أصبح ضرورة لا غنى عنه من أجل معالجة القضايا والمشكلات عن طريق توظيف المنهج الإبداعي ومحاولة التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات.

فالإبداع ما هو إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع قصد إيجاد الحل المناسب، وهو ما لا يتأتى إلا بتوفر أفراد متحررين من القيود النفسية التي تفرضها الهياكل التنظيمية التقليدية ضمن بيئة عمل مناسبة وسليمة تدفع الأفراد إلى إبراز قدراتهم الإبداعية وتوظيفها بالشكل المناسب.

وهنا ترى دراسة (Quinn & Spreitzer, 1997) أنه "في ظل زيادة مستويات العولمة، وتوقعات الزبائن العالية، والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا أصبحت هرمية السلطة الآمرة أقل ملائمة، وبدلا من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة، أن يكونوا مبدعين ويتحملوا المسؤولية عن أعمالهم، إنهم يحتاجون إلى التمكين".

ومن أجل تهيئة البيئة وجعلها مناسبة ومشجعة على طرح الأفكار الإبداعية وتنمية السلوك الإبداعي لدى أفرادها، فإن هذا يقودنا إلى التحلي عن الهياكل التقليدية الهرمية في التسيير والبحث عن استراتيجيات حديثة لإدارة الموارد البشرية.

ولعل إستراتيجية التمكين هي الصيحة الأحدث في هذا المجال، والتي انتقل صداها من البيئة الغربية إلى بيئتنا العربية بفعل النتائج الباهرة التي حققتها وهو ما يتجلى من خلال الإطلاع على نتائج الدراسات التي تناولت موضوع التمكين، ومن أبرز هذه النتائج ما تعلق منها بدور هذه الإستراتيجية الحديثة في تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال المعاصرة. وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما دور إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال المعاصرة؟

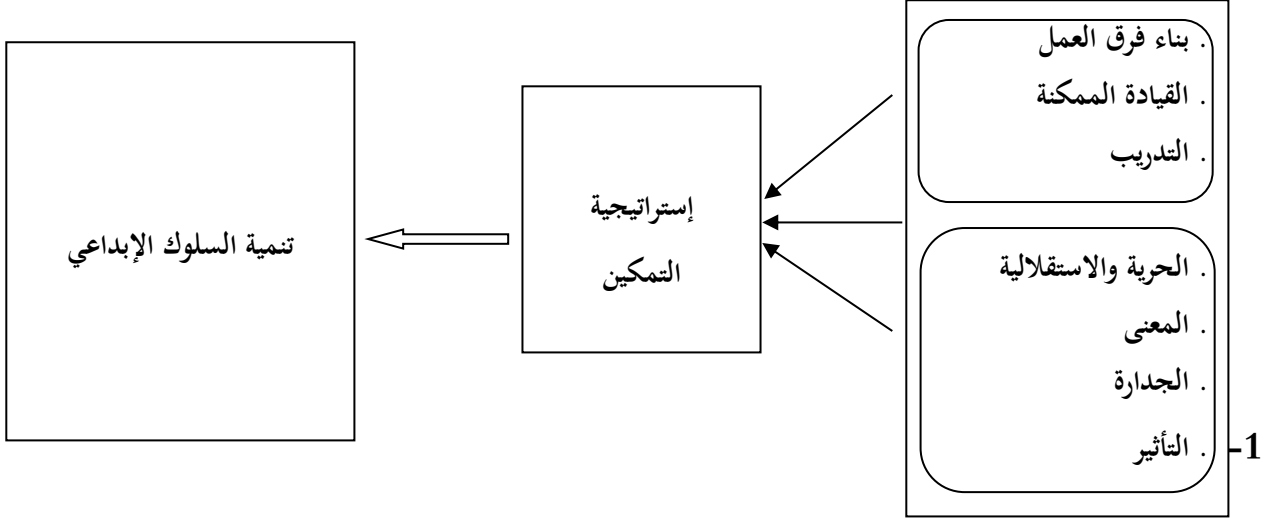
تساؤلات الدراسة:

- ما دور أبعاد التمكين الهيكلي ممثلة في هذه الدراسة ب (بناء فرق العمل الموجهة ذاتيا، القيادة الممكنة والتدريب) في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال المعاصرة؟
- ما دور أبعاد التمكين النفسي ممثلة في هذه الدراسة ب (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير) في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال المعاصرة؟

فرضيات الدراسة:

- يلعب التمكين الهيكلي ممثلا في هذه الدراسة بأبعاد بناء فرق العمل الموجهة ذاتيا، القيادة الممكنة والتدريب دورا إيجابيا في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال المعاصرة.
- يلعب التمكين النفسي ممثلا في هذه الدراسة بأبعاد المعنى، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير دورا إيجابيا في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال المعاصرة.

أنموذج الدراسة:



المصدر : من إعداد الباحثين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى بحث أحد أهم المفاهيم الحديثة التي تطالعا بها أدبيات الإدارة والتنظيم منذ نهاية تسعينات القرن الماضي والمتمثل في تمكين العاملين، وذلك من خلال الكشف عن دوره في تهيئة المناخ التنظيمي المثير للسلوك الإبداعي لدى العاملين والقائم أساسا على التحلي عن أساليب الإشراف التقليدية والتوجه نحو المنظمات الأفقية، وكذا إبراز أهميته في التحسين والتطوير المستمر لمنظمات الأعمال المعاصرة التي تنشط في بيئة تتسم بالتغير السريع وعدم الاستقرار.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- إبراز الدور الذي يلعبه التمكين الهيكلي لبيئة العمل في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال المعاصرة.
- إبراز الدور الذي يلعبه التمكين النفسي للعاملين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال المعاصرة.
- إثراء أدبيات التنظيم من خلال التطرق لمفهوم حديث النشأة (التمكين) والذي لازال يستوعب الكثير من التنظير والتجريب.

أولا: إستراتيجية تمكين العاملين.

1- مفهوم تمكين العاملين:

لقد تم تناول مفهوم التمكين من زوايا وجوانب متعددة تبعا للخلفية النظرية والمجال المعرفي للباحثين والمنظرين في مجال الإدارة والتنظيم وعلم النفس. فمنهم من رأى أنه يستند على السلطة والقوة وحرية التصرف وفي هذا الصدد أشارت دراسة (Eccles, 1993) إلى أن التمكين يعني "منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لنجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية" ومنهم من رأى أنه يتحدد تبعا لعملية صنع واتخاذ القرار، وقد عرفته من هذه الزاوية دراسة (Krajewski & Raitzman, 1999, p.188) على أنه "منح فرق العمل في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرار وتحميلهم النتائج المترتبة عنها"، كما برز طرح يؤكد على أن نجاح التمكين لا يكون إلا من خلال التعاون القائم بين المدير والعاملين، أو بشكل آخر مساهمة المدير في تمكين العاملين وهذا ما أكدته دراسة (Manuela & Bruce, 2003) التي عرفت التمكين على أنه "أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد

بمواقع السلطة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات، ونظم التدريب، والمكافئة، والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية" (p.104). كما تم النظر إليه كذلك من منظور بيئي حيث عرفته دراسة

(Bennis & Townsend, 1995) بالنظر للتمكين على أنه "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقة دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل مع منحهم الثقة المطلقة" (القحطاني، 2011، ص15). وهناك اتجاه آخر يشير إلى أن مدخل التمكين يرتبط بالتحول من التنظيمات الهرمية إلى بناء فرق العمل، وهذا ما ركزت عليه دراسة (Blanchard, 1997) التي عرفت التمكين على أنه "الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات الإدارية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المستوى التنفيذي لحل مشاكل العمل التي تواجههم من خلال تفويض الصلاحيات ومنحهم السلطة" (ص18).

والملاحظ أنه بالرغم من التباين الحاصل بين الباحثين في محاولة تعريفهم للتمكين إلا أن هناك قواسم مشتركة تصب أغلبها في زيادة الاهتمام بالعنصر البشري بإعطائه مزيدا من الصلاحيات والحرية في اتخاذ القرار تماشيا وتحول المنظمة من الهياكل التنظيمية التقليدية إلى الهياكل الأفقية المعاصرة التي تسير نحو التمكين، وهو ما يدل على أن هذا المفهوم لازال يستوعب الكثير من التنظير والتجريب باعتبار أن الدراسات الأولى التي تناولته كانت وليدة فترة التسعينات من القرن الماضي.

2- أهمية تمكين العاملين:

تبرز أهمية التمكين من خلال مجموعة من العوامل، حيث ترى في هذا الصدد دراسة (العساف، 2006) أن التغيرات التي تشهدها المنظمات الإدارية، وخصوصا في مجال التقدم التكنولوجي لها أهمية خاصة في نشوء المفاهيم الإدارية الحديثة. إذ أن المنظمات الإدارية تعمل الآن العمل نفسه ولكن بعدد أفراد أقل، ولذلك فهي بحاجة لتسهيل الفرص لكل عضو من أعضائها ليسهم بأكبر قدر ممكن في تحقيق أهداف منظمته. (ص ص 26-27).

ومن هنا تأتي أهمية التمكين لكي نستخرج من هذه الموارد البشرية أقصى طاقاتها نحصل منها على أفضل إبداعاتها. والتمكين ليس بالخيار الواهي، فالمديرون ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف. (أفندي، 2003، ص20)

ويشير (الدوري وصالح، 2009) إلى أن أهمية تبني استراتيجية التمكين تعود إلى ثلاث أسباب رئيسية هي: تحسين منتجات المؤسسة، ومواجهة منافسة المؤسسات الأخرى في نفس المجال، ومن أجل خلق وإقامة مؤسسة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية. وذلك لأن التمكين يطلق العنان لإمكانيات وابتكارات العاملين، ويحفزهم ويفتح مجال التدريب لهم، ويعطيهم حرية التصرف وفق معارفهم للسعي نحو التحسين ونجاح المؤسسة التي ينتمون لها. (ص ص 95-96).

3- الاتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين:

3-1- التمكين بوصفه فلسفة تنظيمية:

لاشك أن لكل منظمة فلسفة ترتكز على قيم ومبادئ تحمل في طياتها السياسات والإجراءات الواجب اتباعها من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي أنشأت من أجلها.

وقد أشارت دراسة (Duvall, 1999) إلى أن المنظمة تعتمد على فلسفتين لضمان النجاح المنظمي، الأول هي فلسفة المحافظة على

الموارد، والثانية هي فلسفة التكامل بين الموارد.

ففي الفلسفة الأولى تسعى المنظمة إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتحديد خياراتهم في التصرف، أو عن طريق ممارسة الرقابة المكثفة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم، من خلال ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة. وهذه

الفلسفة كما أشارت دراسة (Pope, 1996) تعتمد على التحديد المسبق للمهام المستقبلية والقرارات المنظمة وكيفية تخصيص الموارد والتصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة.

أما في الفلسفة الثانية التي تقوم على أساس تكامل الموارد فتركز على النتائج المطلوبة من العاملين، ومنحهم حرية اختيار طريقة العمل لتحقيقها دون التركيز على تتبع وترصد الأفعال والأخطاء بوصفها أساساً. حيث يرى (Horsfalt, 1996) أن الأخطاء وفق هذه الفلسفة تعد بمثابة دروس للتعليم واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة. إذ أن الخطأ يعد فرصة مضافة للإبداع والابتكار (الدوري، وصالح، 2009، ص 67-68). وسعي المنظمات لتبني هذه الأخيرة يعد القرار الأنسب لفكر التمكين ومتطلباته على عكس الفلسفة الأولى التي تقوم على شدة الضبط والرقابة المستمرة.

3-2- التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية:

ترى دراسة (Collins, 1995) أن التمكين هو أحد الإيديولوجيات التي اعتمدها المنظمات في فرض واقع جديد يمنح الأفراد أدواراً جديدة غير تلك التي دأبوا عليها. (الدوري، وصالح، 2009). ويرجع ذلك إلى حاجة المنظمات لأساليب جديدة قادرة على مواكبات التغيرات السريعة للبيئة الخارجية التي تعد من أهم التحديات التي فرضت نفسها على المنظمات المعاصرة في كيفية استجابتها واقتناصها للفرص الاستثمارية التي يشكل فيها العامل في الخطوط الأولى حجر الزاوية وأولى حلقاتها، بحيث يؤدي تمكينه إلى تشكيل ميزة تنافسية وقيمة مضافة.

3-3- التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية:

ترى دراسة (جوال، 2015) أن "الطرح الذي يجسد مفهوم التمكين كإستراتيجية من الاتجاهات المعاصرة للتمكين والتي تعتبر المدخل الأساسي للدراسات الحالية والمستقبلية في التمكين. وهذا ما تجسده دراسة (Brown & Harvey, 2006) التي عرفت التمكين على أنه إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها، وذلك لأن نجاحها يعتمد بالدرجة الأولى على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة (ص 51). وهو الطرح الذي ستسعى هذه الدراسة إلى معالجة موضوع التمكين من خلاله.

4- أبعاد إستراتيجية التمكين:

ارتأينا أن نتناول هذا المحور (أبعاد إستراتيجية التمكين) من خلال مدخلين رئيسيين هما المدخل الهيكلي للتمكين والمدخل النفسي

4-1- المدخل الهيكلي: يركز هذا المدخل على الظروف البيئية التي تكفل وتساعد على إحلال التمكين

وتتمثل أبعاد التمكين الهيكلي في هذه الدراسة في الأبعاد التالية: بناء فرق العمل الموجهة ذاتياً، القيادة الممكنة والتدريب.

4-2- المدخل النفسي: يركز هذا المدخل على تفاعل وإدراك العاملين للسياسات والممارسات التي تتبناها المنظمة قصد توفير بيئة

العمل المناسبة لتمكين العاملين، وتمثل أبعاد التمكين النفسي في هذه الدراسة في الأبعاد التالية: المعنى، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير.

ثانياً: السلوك الإبداعي

1- مفهوم السلوك الإبداعي:

"الإبداع هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة، ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص على أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء للخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم" (حروان، 2002، ص 22).

كما يعرف على أنه "قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف، والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير، وهذه القدرة يمكن تنميتها وتطويرها، وهي قدرة عامة وليست خاصة بأفراد دون غيرهم (السليم، 2002، ص21). وقد تضمن هذا التعريف أربع عناصر أساسية يمكن من خلالها وصف السلوك الإبداعي وهي الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة والأصالة وتمثل أهم أبعاد السلوك الإبداعي التي سيتم التركيز عليها في هذه الدراسة.

2- أبعاد السلوك الإبداعي:

من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع، لاحظ الباحث أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أو مكونات أساسية تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد وعليه فإن هذه الدراسة ستعالج السلوك الإبداعي للعاملين من خلال أبعاده الأربعة وهي العناصر الرئيسية المكونة للقدرة الإبداعية لدى الأفراد عند أغلب الباحثين والكتاب:

1-2 الحساسية للمشكلات (Sensitivity to Problems) :

يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ونعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق.

"فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً" (الطيب، 1988، ص11).

2-2 الطلاقة (Fluency) :

"وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها" (السليم، 2002، ص21).
وتقسم الطلاقة إلى: الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات، الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني، طلاقة التعبيرات أو الأشكال.

2-3 المرونة (Flexibility) :

"تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها، ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف". (الصيرفي، 2003، ص18)

2-4 الأصالة (Originality) :

"ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات. ويقول الصيرفي: الأصالة أن يتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة، وتشير أيضا إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف". (الصيرفي، 2003، ص19)

من خلال هذا العرض نخلص إلى أن عامل الطلاقة يركز على الكم دون الكيف أو التنوع في الأفكار، بينما عامل المرونة يركز على أهمية تغيير اتجاه الأفكار بجانب تنوعها، وتعد الأصالة من أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي، لأن الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع، فهو ليس مبدعا وإنما مقلد.

ثالثا: دور إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي

1- أبعاد التمكين الهيكلي وتنمية السلوك الإبداعي:

1-1 بناء فرق العمل الممكنة والسلوك الإبداعي:

إن دور الفريق في المنظمات التي تسير نحو التمكين يختلف عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، إذ أنه في هذه الأخيرة يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهام محدودة أو مشروع معين، أما في المنظمة الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخصوصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة أنشطة المنظمة. والخاصية الأخرى التي تتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة الممكنة هو أنه يدير نفسه بنفسه (Self-Directed) فأعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأشخاص العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم (الساعدي، 2011، صص 178-179).

"وتؤدي فرق العمل دورا هاما في مجال تطبيق التمكين الإداري، حيث تعتبر إحدى الآليات الأساسية بذلك للتطوير والتحسين الإداري، بحيث تعد فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات، لأنها تتمتع بموارد ومهارات متنوعة أكثر في اتخاذ القرار" (القاضي، 2006، ص 28).

ويشير العجلة (2009) إلى أن المنظمات حين تكافح من أجل الازدهار في البيئات المضطربة التنافسية فإن الإبداع يصبح أمرا في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع، فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة في الوقت نفسه يمكن أن يعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا" (ص 13).

فإذا سلمنا بأن ما يقدمه الفريق من إنجاز يكون أكبر من مجموع ما ينجزه الأفراد مستقلين، فإن العمل الفرقي والجمعي ينبغي أن يكون بديلا للعمل الفردي التقليدي وذلك من أجل تجاوز الحواجز التي تعيق الموظفين من تقديم ما لديهم من أفكار إبداعية، فهي توفر سهولة ومرونة في الاتصال المباشر بين الأعضاء مما يقود إلى إنجاز الأعمال بشكل أفضل من حيث أن فرق العمل تمكن من توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول مبتكرة، وتحقق للمنظمة أقصى استفادة من إمكانات موظفيها وقدراتهم الإبداعية.

1-2 القيادة الممكنة والسلوك الإبداعي:

تعتبر القيادة مستلزما مهما لتمكين العاملين، حيث تعد أحد أدوات القوة كما جاء في نموذج Kanter. ويجب أن تكون هذه القيادة متمكنة بحيث تفوض الصلاحيات للمستويات الدنيا، وتشارك العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وتحفزهم على التوجه نحو الإبداع، وتكافئهم على القيام بالمبادرات الخلاقة، والأهم أن تعمل على إيجاد الثقة بين المنظمة والعاملين. وهذا يتطلب أن تكون هي نفسها متمكنة، وتملك الصلاحيات والسلطات الواسعة، وتمارسها فعلا بحيث تستطيع أن تتخذ القرارات بدون عودة إلى المستوى الأعلى (جوال، 2015، ص 107).

والقيادة المتمكنة التي تؤمن أن بناء المؤسسة والوصول بها إلى الريادة لا يكون إلا من خلال امتلاك الكفاءات البشرية وتأهيلها والحفاظة عليها، ستكون بدورها داعمة لبرنامج التمكين في المستويات التي تقع تحت إشرافها، وتسعى جاهدة من أجل تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم على المبادرة وتحمل المسؤولية، طبعاً بتوفير البيئة والمناخ المساعدين على الإبداع والابتكار.

زيادة على ذلك، تضيف دراسة القحطاني (2011) أنه "من الضروري أن تكون القيادة الإدارية في المنظمة متمكنة إلى جانب كونها ممكنة" (ص 53).

ونظراً لكون العاملين كثيراً ما يميلون إلى تقليد رؤسائهم في كيفية أداء العمل ومعالجة القضايا المطروحة، فإن وجود قيادة إبداعية التفكير والأداء وبالتالي النتائج، يترك انطبعا ويجعلنا نتنبأ بظهور مرؤوسين مبدعين نتيجة محاكاة رؤسائهم.

وهذا ما ذهبت إليه دراسة فرمان (2010) التي أكدت أن التمكين سيشمر نتائجه في حال كانت القيادات الإدارية العليا والوسطى مؤمنة بأهميته وحاجة المنظمة والعاملين إليه، ولكن قبل ذلك يجب أن يكون المدراء أنفسهم يشعرون بالتمكين ليعملوا على ترجمة ذلك إلى سلوكيات إبداعية تكون نتائجها ابتكارات متنوعة وبأشكال متعددة. فالقيادات الإدارية إذا كانت متمكنة بما فيه الكفاية، فإن ذلك سيؤدي إلى التأثير على العاملين من خلال الإدارة بالقدوة Lead By Example، ليصبح النزوح الإبداعي محبباً لديهم من مبدأ محاكاة السلوك القيادي (فرمان، 2010، ص 44).

*القيادة والتفكير خارج الصندوق

التفكير خارج الصندوق مجاز لوصف أولئك الذين يمتلكون القدرة على التفكير بشكل مختلف خارج العرف التقليدي المحدد والجامد، ولا يستطيع فعل ذلك إلا المتمردون على الروتين الذين يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز والتجديد ومواجهة التحديات" (ملحم، 2009، ص 170).

ومثل هؤلاء المرؤوسين يحتاجون إلى مديرين من نوع آخر أيضاً فهم يحتاجون إلى مدراء لديهم تميز في النواحي الآتية:

- 1- وجود رؤية وإستراتيجية شاملة وعلى أسس مرتبطة برسالة المؤسسة وقيمها.
- 2- وجود توه لدى المديرين نحو تنمية المنظمة وتجديدها بشكل دائم.
- 3- عدم قبول الوضع الراهن على أنه وضع آمن ومستقر، وعدم القبول بالحقائق على الأرض.
- 4- تشجيع الإبداع والتميز.
- 5- تشجيع روح المخاطرة وتحمل الخطأ.
- 6- تحمل مستويات من الإرباك وعدم الوضوح (لأنه عندما تكون بيئة متغيرة وديناميكية التغير فإن الحلول تبدأ أحياناً ضبابية وغير واضحة، وهذا هو الوضع المناسب في مثل هذه الحالات).
- 7- تشجيع التمكين والمرونة والروح المبادرة لدى أفراد المؤسسة.
- 8- الاهتمام بالمضمون والجوهر والابتعاد عن الشكليات.

9- ديمومة البحث والإطلاع على تجارب الآخرين سابقين ومعاصرين (الوادي، 2012، ص179).

ويرى ملحم (2009) أن "أن دور القيادة هنا دور محوري وأساسي في بناء تنظيم يشجع هذه المحاور التسعة من خلال المرونة في النظم والقوانين والعلاقات الرسمية وغير الرسمية ومن خلال هيكل تنظيمي مرن يعطي المبدع مجالاً للإبداع وللمجتهد نصيباً من الاجتهاد" (ص171). وعليه، يظهر لنا التفكير خارج الصندوق شكلاً من أشكال السلوك الإبداعي الذي يتطلب قيادة معاصرة تختلف عن القيادة التقليدية القائمة على التحكم والسيطرة، بل قيادة مرنة ذات رؤية إستراتيجية مستعدة لنقل الطوعي للقوة إلى المستويات الدنيا وتمكينها من حرية التصرف واتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملها، وهذه القيادة هي القيادة الممكنة الداعمة لفرص الإبداع والأفكار الخلاقة في المنظمة. ومنه نسلم بأن نوعية القيادة التي تشتمل عليها المنظمة تعتبر من أهم عوامل نجاح التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، وفي هذا الصدد يضيف ملحم (2009) "أن وجود موظف ناجح ومبدع دون قائد ناجح ومبدع يؤدي إلى مؤسسة فاشلة. ووجود قائد ناجح ومبدع دون موظف مبدع وناجح يؤدي أيضاً إلى مؤسسة فاشلة، علماً أن خطورة البديل الأول أكبر من خطورة البديل الثاني في هذه المعادلة (ص 171-172).

1-3- التدريب والسلوك الإبداعي:

ترى دراسة بن نخت (2008) "أن التدريب من أهم المقومات التي يركز عليها نجاح تنفيذ أسلوب تمكين العاملين، لأنه لا يمكن تمكين العاملين في أي مجال عملي دون اكتساب المهارات والقدرات الفردية اللازمة لإنجاز مهام العمل، فالتدريب هو الوسيلة لمعالجة أوجه الضعف والقصور في الأداء، ومن ثم لا يمكن تمكين العاملين إلا بعد اكتساب المهارات والقدرات وصقل الخبرات اللازمة لإنجاز هذا العمل (ص58). "فالجهد التدريبي تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (Spreitzer, 2007, p.5). لكن ما هي طبيعة البرامج التدريبية في ظل مقاربة التمكين، وما محتواها؟

في هذا الصدد ترى دراسة بورني (2015) أنه "لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، فمن بين خصائص المؤسسات الممكنة التدريب على قيادة التمكين، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل. والهدف من التدريب في إطار التمكين هو إكساب الفرد قدرات في اتخاذ القرار وحل المشاكل بهدف تحقيق التحسين المستمر(ص ص 71-72).

ومن أجل تنمية السلوك الإبداعي من خلال تمكين العاملين. اقترحت دراسة (1995 Nicholls) برنامجاً تدريبياً للمديرين مكوناً من ثلاثة مراحل أساسية، حيث يتم في المرحلة الأولى تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين على العمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم، وفي المرحلة الثانية يطلب من المديرين التحول إلى مدربين من أجل جعل العاملين يبذلون جهداً يفوق ما يبذلونه حالياً، وفي المرحلة الثالثة يتم مشاركة العاملين في بناء الرؤية والقيم من أجل ضمان ولائهم والتزامهم، وبذلك يتم تحقيق التمكين الكامل الذي يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي (p.8).

ولا شك أن العملية التدريبية من الأدوار الجديدة التي يجب على المدير الذي يسعى إلى تمكين العاملين أن يقتنع بها ويتقن أداءها، وحتى يطمئن أن السلطة والقوة التي تم التنازل عنها لصالح العاملين يتم توظيفها في اتجاهها الصحيح.

وهذا ما تؤكد عليه دراسة يعقوب (2004) إذ تشير إلى أن "الدور الأساسي للمدير كمدرب يكمن في توفير الأجواء التعليمية للعامل وتحفيزه على التطوير والمشاركة الجادة والفعالة فيها. ومن أجل ذلك يمكن أن يبدأ المدير المدرب إنشاء لجنة توجيهية متخصصة يتولى رئاستها،

من اجل التنسيق والتخطيط لمختلف الفعاليات التي من شأنها تحفيز وتنمية السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى إنشاء فرق عمل متخصصة في المهام ذات الطابع الإبداعي، على أن تكون المشاركة فيها طوعية لا إجبارية.

وهنا نرى أنه، إذا كان تخطيط البرامج التدريبية الملائمة يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، فإن المنظمة التي لا تضع ضمن اهتمامها تخطيط المهارات الإبداعية وتنمية القدرات الابتكارية لدى أفرادها ضمن هذه المخططات، تكون قد حكمت على نفسها بالفشل في ظل بيئة أعمال شديدة التقلب والتغير.

ولهذا فتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين وتدريبهم المستمر والمتواصل عليه يعتبر أساس العملية التدريبية في فلسفة التمكين، وهو ما يتطلب بدل جهود حثيثة في هذا المسعى تقع على عاتق المنظمة، لكنها تشكل قيمة مضافة تساعد العاملين على النمو والتطور والتميز. أما الدورات التكوينية والبرامج التدريبية الروتينية التي دأبت المنظمات على إخضاع العاملين لها فإنها ورغم أهميتها في إكساب العاملين المبادئ الأساسية لسير العمل، إلا أنها لا ترقى إلى تنمية السلوك الإبداعي لديهم وتفجير طاقاتهم الإبداعية.

ويخصص Davis المدرب والمستشار الإداري، فيما يلي عشرة طرق تعمل كدليل إرشادي جاءت به دراسة Davis (2010) يمكن للمدير كمدرب إتباعها لتحقيق متطلبات التمكين من اجل الإبداع وهي كما وردت في دراسة (حوال، 2015، ص ص 227-228):

- التمكين من خلال المسؤوليات: يجب ان تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه من المنظمة ككل، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية مما يزيد المسؤولية.

- التمكين من خلال الصلاحيات: لا يتم التمكين بدون توفير الصلاحيات المناسبة، فالموظفون يظهرون حماسا وإبداعا أكثر عندما يكون لديهم قدر كاف من الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحيات محددا وواضحا بدقة.

- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع المعايير المناسبة لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى. هذه المعايير يجب أن يكون لها عدد من الصفات مثل المصدقية والموضوعية. الخ، وأن تكون ذات مستوى عال بحيث تستثير السلوك الإبداعي للموظف، على أن يكون بالإمكان فعلا تحقيقها.

- التمكين من خلال التدريب والتطوير: حيث يعتبر التدريب عنصرا أساسيا لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى وتحرص المنظمة بشدة على تطوير مهارات موظفيها، وبالأخص تحفيز وإظهار وتنمية مهاراتهم وسلوكياتهم الإبداعية.

- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: فالموظفون بحاجة إلى المعرفة لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وبدون ذلك سيكونون قاصرين على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، أي أن مشاركة المعلومات وتوفيرها يعد مطلباً أساسياً لنجاح التمكين.

- التمكين من خلال التغذية الراجعة: تعتبر التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصرا مهما في التمكين، فإذا أردنا أن نمنح التمكين وان ينجح في ذلك، يجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويمها ومراجعتها. وهنا يجب التأكد والحرص على الاتصال الثنائي بين الطرفين (المدير والعامل).

- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج الموظف لأن يشعر باحترام وتقدير الذات، والمدير هنا له دور مهم في ذلك من خلال إظهار تقديره وحرصه واحترامه للموظف، مما يساعد على تعزيز إدراك الموظف لذاته وقدرته على أداء العمل بأقصى جهد ممكن.

- التمكين من خلال الاحترام: فالموظفون يرغبون دائما في أن يعاملوا بتقدير واحترام وكرامة قبل كل شيء، فالاحترام هنا يساعد في تعزيز وتقدير الذات وبالتالي الرغبة في إظهار أداء إبداعي متميز.

- التمكين من خلال الثقة: عندما يثق المدير في موظفه فإن ذلك سيؤدي لأن يركز الموظف جهوده على أداء العمل بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.

- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا أو غالبا ما يكون الفشل مقدم للنجاح، فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة، وإذا فشل فسوف يمنح فرصة أخرى اي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك سيؤدي إلى النجاح والتميز. وعلى الرغم من صعوبة إيجاد بيئة تقبل المخاطرة، إلا أنه يجب في بعض الأحيان تقبل هذه الفكرة لأنه وببساطة قد تكون المخاطرة ضرورية لتنمية السلوك الإبداعي.

2-أبعاد التمكين النفسي وتنمية السلوك الإبداعي:

2-1- المعنى (الإحساس بالجدوى) Meaning:

ويقصد بالمعنى هنا استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإن المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي إن الوظيفة لا معنى لها. وكثيرا ما يقول الموظفون بأن "وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه (ملحم، 2009، ص 30-31).

وهذا ما ذهبت إليه دراسة (Spreitzer, 1995, p.1443) التي ترى أن "المعنى هو قيمة الهدف أو الغرض من العمل، ويتم الحكم عليه (المعنى)، من خلال مدى توافق متطلبات العمل مع معتقدات وقيم وسلوكيات الفرد.

فعدم إدراك العامل لمعنى وقيمة ما يقوم به من عمل والإحساس بتعارض مكتسباته وقيمه القبلية مع سلوكياته في العمل، تجعل منه فردا محبطا ينتظر بفارغ الصبر نهاية الدوام للتحرر من قيود العزلة التي تحول حتما وتعارض قطعا مع مظاهر السلوك الإبداعي التي تتطلب أن يكون العامل متوافقا مع عمله ويتطلع إلى التحسين المستمر لما يقوم به من أنشطة. وبالتالي فإن العامل يبقى مرتبطا بعمله ماديا فقط، بحيث لا يتوانى في التخلي عن وظيفته في حلة توفرت له وظيفة جديدة تضمن له دخلا أفضل.

2-2- الكفاءة (الجدارة) Efficiency

"وتعكس الجدارة ببساطة مدى شعور الفرد بامتلاكه القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز عمله، فضلا عن ثقته بقدرته على القيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفعالية" (جوال، 2015، ص 113).

ويمكن تعزيز الشعور بالكفاءة كما أشارت إلى ذلك دراسة (بورني، 2015، ص 81) عن طريق "الإشراف الفعال والتدريب على مهارات اتخاذ القرار والمبادأة والابتكار والذي يتحقق عند القيام بالتغذية العكسية للأداء، وإيجاد بيئة داعمة للتفكير والإبداع"

والموظف الذي يشعر بأن قدراته ومهاراته أضعف من أن تسمح له بأداء العمل، أو أن تكون متطلبات الوظيفة تفوق ما يمتلكه من معرفة وكيفية الوصول إلى أفضل النتائج، فإن هذا الوضع يجعل العامل يحجم عن المبادرة إلى إيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات الطارئة التي تواجهه،

وتجعله ينزع إلى الطرق التقليدية التي تخلي مسؤوليته من المساءلة في حلة كانت النتائج غير مرضية، وهي انتظار الأوامر وتنفيذها حرفيا دون مناقشة.

لذلك يشير (Bowen & Lawler, 1992) إلى "ضرورة تدريب العاملين بصورة سليمة على مهارات اتخاذ القرار والمبادأة والابتكار، وذلك لأن العامل عندما يشعر بعدم قدرته على القيام بأنشطة وظيفته في ظل التمكين لعدم تدريبه فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض ثقته بقدراته أي كفاءته الذاتية وبالتالي مقاومة تطبيق التمكين وتفضيله للنظم التقليدية للأعمال التي يتقنها" (الرقب، 2010، ص28).

2-3- الإستقلالية (حرية الاختيار) Independence

وتعني "إدراك الفرد بأنه يمتلك الحرية في تحديد طرق تنفيذ عمله، بما يمنحه الحق في اختيار البدائل المناسبة بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص" (جوال، 2015، ص113).

"وتؤدي حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادأة ومقاومة الضغوط وضبط النفس، أما إدراك الفرد أن الأحداث من حوله تقيد اختياره وتتحكم به فيؤدي إلى مشاعر سلبية، تؤثر في العمل وانخفاض احترام الفرد لذاته" (الرقب، 2010، ص28).

ويشير (الساعدي، 2011، ص175) إلى أن حرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة أو قد تكون حرية خلاقية غير روتينية، وهذه تعتمد على قدرة الشخص لإيجاد البديل بما يعبر عن قدرته على الخلق والإبداع، كما أن هناك حرية تصرف سلبية وهي ناشئة عما تفرضه نظم المنظمة من سلوكيات تهمش دور العاملين.

وركزت دراسة (جواد وحسين، 2007، ص17) على أهمية الحرية الخلاقية في أداء المنظمة الممكنة حيث أشارت إلى "وجود ثلاثة أنواع من حرية التصرف: الروتينية Routine والخلاقية Creative والمقيدة Bounded، وما يهمننا هنا هو حرية التصرف الخلاقية في ممارسة العمل التمكيني، بحيث يستطيع العاملون إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهام وممارسة الأدوار على وفق ما يرونه مناسباً لمواجهة المواقف المتغيرة"

وهنا نرى أن سلوك العاملين والقادة وإدراكهم لما هو مطلوب منهم في ظل المنظمة الهرمية سيقود إلى ميل العاملين إلى التنفيذ أو أن يفعلوا ما يؤمرون به مع تحاشي الوقوع بالأخطاء والتملص من المسؤولية ومراقبة الرؤساء، وتصيد فرص التسرب من العمل، ولو ناقشنا كذلك المواقف والسلوكيات في ظل المنظمة المتمكنة فإننا سنرى أن الاستجابة ستكون مغايرة تماماً للاستجابة الأولى وأن التمكين سيدفع الأفراد إلى عمل ما يرونه ضرورياً للقيام به وكذلك خوض المخاطر والتعلم من الأخطاء والسعي وراء المسؤولية وتدقيق العمل والبحث عن حلول للمشاكل ومعرفة وقت عدم التطبيق فضلا عن الإحساس بمفهوم التعاون مع الآخرين في أقسامهم ومنظمتهم.

2-4- التأثير Influence

"ويعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات والسياسات والاستراتيجيات المرتبطة بعمله، وبمعنى آخر يمكن القول أنه يعكس إحساس الفرد بمدى قدرته على المساهمة والتأثير في النتائج والمخرجات" (جوال، 2015، ص113).

"ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثير في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة" (الرقب، 2010، ص28).

وهذا ما أشارت إليه دراسة (Spreitzer, 1995, pp 1443-1444)

التي ترى أن المقصود بالتأثير هو "إدراك الأفراد للدرجة التي يمكن لهم من خلالها أن يؤثروا على النتائج الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية". فتغيب العامل عن القضايا المهمة والمشكلات الطارئة التي تستدعي إعمال الفكر من أجل الوصول إلى حلول إبداعية لها، واقتصار تأثيره على قرارات بسيطة، تجعل العلاقة بينه وبين مختلف مستويات التنظيم كالعلاقة بين الطفل وأفراد الأسرة، مما يعزز سيادة السلطة الأبوية التنظيمية التي تراه دائما قاصرا وليس مؤهلا لاتخاذ قرارات مصيرية، وهو الوضع الذي يقتل لدى العمل ملكة الإبداع ويجعله يتعود على النمطية وسطحية التفكير.

من خلال ما سبق، نخلص إلى أن أبعاد إستراتيجية التمكين بشقيه الهيكلي (مثلة في هذه الدراسة بفرق العمل الموجهة ذاتيا و القيادة الممكنة والتدريب)، والنفسي (مثلة في هذه الدراسة بالمعنى، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير) من أبرز متطلبات ظهور السلوك الإبداعي وتنميته لدى القادة والعاملين. فهذه الأبعاد تشكل البيئة الخصبة للإبداع التنظيمي والمناخ الأنسب لاحتضانه، وغياب هذا المناخ التمكيني سوف يرهن كثيرا حظوظ المنظمات في ظهور قادة وعاملين مبدعين.

رابعا: دلالة العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي:

من أجل الدلالة على العلاقة الإيجابية بين إستراتيجية التمكين والإبداع التنظيمي، سنقوم بعرض موجز لأهم الدراسات التي دعمت هذا التوجه وهي كما يلي:

"توصلت دراسة (Kanter, 1993) التي أجرتها على المنظمات الريادية بأن التمكين والإبداع كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما" (Spreitzer, 1995, p. 1446).

وأكدت دراسة (Spreitzer & al, 1999) "أن التمكين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة. وأشار (Spreitzer & al, 1999) إلى أن "التمكين مهم لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات، حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وأن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين". وبين (Kirkman & al, 2004) أن "العاملين الممكنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل، والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل" وأشارت دراسة (Quinn & Spreitzer, 1997) أن "العاملين الممكنين أكثر رغبة في تحمل المخاطر، واختبار الأفكار الجديدة، وإلهام زملاء العمل لتقليدهم، ويشعرون بمستوى عال من الإدراك لرؤية المنظمة، واتجاهها الاستراتيجي مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل باستقلالية ويوسع من قدراتهم الإدراكية" (راضي، 2010، ص ص 66-67).

وفيما يلي بعض الدراسات العربية والغربية التي تناولت العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي، نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (01) يوضح بعض الدراسات العربية والغربية التي تناولت العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي.

أصحاب الدراسة	نتيجة الدراسة
---------------	---------------

يعتبر التمكين عاملا مهما لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات، حيث إن امتلاك الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى السلوك الإبداعي.	(Spreitzer & al, 1999)
إن العاملين الممكّنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل، والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل.	(Kirkman & al, 2004)
هناك العديد من الممارسات والتطبيقات العملية للمنظمات التي ترغب في تشجيع الموظفين على الإبداع، حيث يعتبر التمكين أولها وأهمها على الإطلاق لأنه يساعد على تحفيز وتعزيز السلوك الإبداعي.	(Turvey, 2006)
يسمح التمكين للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستويات العليا، الأمر الذي يساعد على تحفيز السلوك الإبداعي لما يوفره التمكين من مرونة على خلق الأفكار الجديدة وتطبيقها.	(جواد وحسين، 2007)
يتحقق السلوك الإبداعي من خلال تفاعل الخبرات المعرفية والفكرية والفنية والمهارات والتفكير الخلاق والدوافع الداخلية والخارجية، والحقيقة تكمن في أن المنظمة لن تستطيع تنمية هذه العناصر مجتمعة لدى موظفيها من دون إرساء قواعد التمكين بمختلف متطلباته ومستوياته	(الحري، 2008)
إن العمال الممكّنين أكثر رغبة في تحمل المخاطر واختبار الأفكار الجديدة وإلهام زملائهم لتقليدهم، وباختصار إنهم عمال المعرفة والإبداع.	(راضي، 2010)
يعد التمكين عاملا مهما ومفتاحا رئيسيا لتنمية السلوك الإبداعي، فالشركات التي تعمل على تمكين عاملها لصنع قراراتهم بأنفسهم ترى في ذلك فرصة لهم لتطوير مهاراتهم وتفجير قدراتهم وتصوراتهم الإبداعية.	(بجر والعجلة، 2013)

المصدر: جوال، 2015، ص2019

ويضيف الباحثين الدراسات التالية :

جدول رقم (02) يوضح الدراسات التي تناولت التمكين وعلاقته بالسلوك الإبداعي.

أصحاب الدراسة	نتيجة الدراسة
---------------	---------------

<p>وجود علاقة بين التمكين والمرونة التي يتمتع بها العاملون والتي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي " .</p>	<p>(Thomas & Velthouse, 1990)</p>
<p>التمكين يقوم أساسا على حرية العامل لما يجب عمله وكيف يتم ذلك، وهو ما يضمن التحرر من القيود التنظيمية بما يؤدي إلى تعزيز الطاقات الإبداعية. والعاملين الأكثر إبداعا هم الذين ينزعون أو يتوفر لديهم الميل نحو حب الإطلاع والمجتهدين نحو التعلم والذين يتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، والأكثر إصرارا على مواجهة العقبات والتحديات.</p>	<p>(Knight-Turvey, 2006)</p>
<p>الشعور الداخلي بالتمكين يؤدي إلى زيادة قدرة العاملين على تحديد العوامل التي تحد من قدرتهم على الخلق والإبداع، والسعي لإزاحتها بجميع الطرق الرسمية وغير الرسمية، وهو ما يفتح المجال أمام مبادراتهم وإبداعاتهم.</p>	<p>(القريوتي والعنزي، 2006)</p>
<p>تمكين العاملين ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات سيؤدي إلى دفعهم نحو البحث عن طرق غير تقليدية لأداء المهام التي يكلفون بها، وهذا ما يؤدي إلى ابتكار وإبداع طرق جديدة في أداء العمل، وعليه فمن المنطق القول والتأكيد على أن هناك علاقة إيجابية بين مستويات التمكين والسلوك الإبداعي لدى العاملين.</p>	<p>(فرمان، 2010)</p>
<p>توفر مستلزمات التمكين يساعد على تنمية السلوك الإبداعي، حيث أن العلاقة بينهما طردية، فكلما زاد مستوى الشعور بالتمكين لدى العامل زادت احتمالية نزوحه إلى تقديم مبادرات وسلوكيات إبداعية، والعكس صحيح، فغياب التمكين بصورة عامة يعتر من من أهم معوقات السلوك الإبداعي.</p>	<p>(جوال، 2015)</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المشار إليها أعلاه.

خامسا: نتائج وتوصيات الدراسة:

1- خاتمة :

- تلعب فرق العمل الموجهة ذاتيا دورا إيجابيا في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، فمن خلال العمل الفرقي واشتراك جميع أعضاء الفريق في إدارة العمل يصبح المجال أكثر انفتاحا لظهور الأفكار الإبداعية وتحسينها.
- تلعب القيادة الممكنة دورا إيجابيا في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات لمؤوسيتهم ليصبحوا قادة بدورهم وبالتالي توفير الجو المساعد على الإبداع والابتكار.
- يلعب التدريب في ظل مقارنة التمكين دورا إيجابيا في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، وذلك من خلال اعتماد برامج تدريبية تمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، وتسمح لهم باتخاذ القرار وحل المشاكل دون الرجوع إلى القيادة.

- يلعب التمكين النفسي للعاملين دوراً إيجابياً في تنمية السلوك الإبداعي لديهم، فاستشعار الموظف لقيمة ومعنى العمل الذي يقوم به، وثقته بقدرته على القيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، وتوفر حرية الاختيار المدركة لدى الفرد في أداء الأعمال، وإشراك العامل في القضايا المهمة وفي حل المشكلات الطارئة التي تستدعي أعمال الفكر من أجل الوصول إلى حلول، كلها عوامل تعمل على رفع الروح المعنوية وروح الابتكار والمبادأة لتعزيز السلوك الإبداعي لديه.

2- توصيات الدراسة:

لاشك أن اعتماد إستراتيجية التمكين كمدخل حديث للتطوير الإداري من خلال خلق وإيجاد بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع والابتكار يعد تحدياً حقيقياً لمنظمات القرن الحادي والعشرين. فهذه الإستراتيجية وعلى غرار باقي الإستراتيجيات التنظيمية ذات الطابع التغييرى تتطلب إحداث تغييرات جوهرية هيكلية وتنظيمية، وتغيرات في ثقافة وأنظمة المنظمة من أجل نجاحها. وعليه، فالتحول الناجح لتطبيق إستراتيجية التمكين في الواقع العملي للمنظمة ليس بالأمر البسيط، إذ لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات قبل، أثناء وبعد عملية التحول يمكن إنجازها فيما يلي:

- الاهتمام بالجانب الثقافي المتمثل في نشر قيم العمل الجماعي، توفير الدعم والمشاركة والتكيف مع التنوع الثقافي.
- الاهتمام بالجانب التنظيمي المتمثل في تعديل منظومة العلاقات وتدفق السلطة.
- الاهتمام بالجانب الهيكلي القائم على إعادة تصميم الوظائف بالاعتماد على فرق العمل الموجهة ذاتياً.

قائمة المراجع:

- 3- العجلة، توفيق (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 2- فرمان، مها فرمان أحمد (2010)، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام الاردني: دراسة حالة وزارة التخطيط التعاون الإنمائي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك.
- 3- راضي، جواد محسن (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الغدادة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة القادسية، 12(1): 62-84.
- 4- الصبري محمد عبد الفتاح (2003)، الإدارة الرائدة، عمان: دار صفاء.
- 5- السليم عبد الله يوسف الزامل (2002)، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- 6- الطيب حسن أبشر (1988). محاور التنمية والتجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، الإدارة العامة، العدد 59.
- 7- جروان فتحى عبد الرحمن (2002). الإبداع مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل العملية الإبداعية، عمان: دار الفكر.
- 8- جواد، عباس حسين وحسين، عبد السلام علي (2007) أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء: 4(16): 1-57
- 9- الرقب، أحمد صادق (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.
- 10- القريوتي، محمد قاسم والعزبي، عوض خلف (2006)، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، 22(1): 281-310.
- 11- بن نحيث، أيوب بن حجاب (2008) تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 12- ملحم، يحيى (2009)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الثانية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- 13- العقوب، تمارا عادل(2004) ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك.
- 14- الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة (الطبعة العربية). عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 15- العساف، حسين موسى (2006)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى هيئة أعضائها التدريسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 16- أفندي، عطية حسين (2003) تمكين العاملين، مدخل التحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية.
- 17- القحطاني، شائع (2011)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 18- الساعدي، مؤيد (2011) مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- 19- جوال، محمد السعيد (2015) التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجزائر: جامعة حسينية بن بوعلي.
- 20- الوادي، محمود حسن (2012) التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان، الأردن: دار الحامد.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 21- Karajeski,L. and Raitzman, L (1999), Operation management: Strategy and Analysis, 5th. Ed, Addison Wesley publishing.
- 22- Manuela, B and Bruce (2003), Measuring empowerment, leadership and Organization Development Journal 24(2): 102-108.
- 23- Blanchard. K (1997), Out with the old and in witle the new, Incentive, 17(40): 15-40.
- 24- Spreitzer, G.M (1995), Psychological Empowerment in the Workplace : Dimentions, Measurement and Validations, Academy of management Journal, 38(5): 1442-14465.
- 25- Spreitzer, G.M (2007), Taking Stock : A Review of more than Twenty years of Research on Empowerment at Work, published in the Sage Handbook of Organizational Behavior, USA, Sage publicatuin Ud.
- 26- Bowen, D.E and Lawler, E.E (1995), Empowering Service Employees, Sloan Management Review, 2(1) : 73-84.
- 27- Thomas, Kenneth.W and Velhouse, Betty. A(1990), Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, 15(4) : 666-681
- 28- Knight – Turvey, Neal, (2006), Influencing Employce Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The need to Feel Empowered, Entrepreneurship Theory and practice, PP. 313 – 324.
- 29- Nicholls, John (1995), Getting empowerment into perspective : a three-stage training framework, Empowerment in Organizations , 3(2) : 6-11.