

التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي.

Administrative empowerment and its relation to organizational creativity

1.د.أسماء قريفة Asma krika-جامعة سطيف2/الهاتف:06.98.97.56.53/الإيميل:tilejan@yahoo.fr

2.د. بوعزة عبد الرؤوفabd raouf bouaza-جامعة سطيف2/الهاتف:0662828490/الإيميل:raouf.1989@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/12/30

تاريخ الاستلام: 2019/03/15

الملخص:

سنتطرق في هذه الورقة البحثية إلى إبراز كيفية إيجاد عمال مبدعين داخل أي منظمة من خلال التمكين الإداري، وعن طريق معالجة محورين هامين عنوان الأول بماهية التمكين الإداري سيكون لنا حديث عن مفهوم التمكين، نشأة مصطلح التمكين، أبعاده، خطواته و أهم أهداف التمكين.

أما محور ماهية الإبداع فقد تضمن عدة نقاط أهمها: أهمية الإبداع، سمات المبدع، خصائص العملية الإبداعية، عناصر الإبداع، أنواعه و مستويات تنمية الإبداع، لنختم المقال بتحقيق مظاهر الإبداع من خلال أبعاد التمكين الإداري.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، أبعاد التمكين، الإبداع التنظيمي.

Abstract: In this paper, we will highlight how to find creative workers within an organization through administrative empowerment, By addressing two important themes of the first, what is administrative empowerment, we will talk about the concept of empowerment, The origin of the term empowerment, Its dimensions, steps and the most important goals of empowerment.

The axis of creativity has included several points, the most important of which are: The importance of creativity, characteristics of the creator, characteristics of the creative process, elements of creativity, types and levels of development of creativity, Let us conclude the article to achieve the manifestations of creativity through the dimensions of administrative empowerment.

Key words: administrative empowerment, empowerment dimensions, organizational creativity.

المقدمة:

إن التغيرات المستمرة التي يشهدها عالمنا اليوم وزيادة حدة المنافسة بين شتى المؤسسات الاقتصادية دعت إلى ضرورة البحث عن موارد بشرية مبدعة أو وضع مجموعة من الإجراءات لإرساء أسس الإبداع بالمؤسسة، حيث تنبثق أهمية الإبداع من خلال اعتباره وسيلة للتطوير و التجديد و ابتكار طرق و حلول جديدة للمشكلات.

و لا يتحقق الإبداع إلا من خلال إرساء أسس التمكين الإداري و الذي يعتمد بالأساس على الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين من خلال تحفيز و إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و بناء العلاقات و قنوات الاتصال، بالإضافة إلى تجاوز الحدود التنظيمية بين الإدارة و العاملين، بحيث يتم وضعهم في مركز تحمل مسؤولية قراراتهم و المشاركة في اتخاذ القرار مع القائمين عليه بالمؤسسة.1

ولهذا جاءت هذه الورقة البحثية لنكشف من خلالها أهمية تطبيق مفهوم إداري حديث داخل التنظيم ألا و هو التمكين الإداري و مساهمته في بناء موارد بشرية مبدعة.

المحور الأول: ماهية التمكين الإداري:

1- مفهوم التمكين: le concept d'empowerment

لغة: هو مصدر لفعل (مكن) يقال مكنه الله من الشيء تمكيناً و (أمكنه) منه، و استمكن الرجل من الشيء و تمكن منه، و فلان لا (يمكنه) النهوض أي لا يقدر عليه.

و التمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء.

اصطلاحاً: لاقى مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة و عليه أعطي له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب في مجملها في معنى شامل، نذكر منها:

تعريف خضير الكبيسي (التمكين هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، و توسيع فرص المبادرة و المبادرة لاتخاذ قراراتهم و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم).2

تعريف الأفندي التمكين هو استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم و حل مشكلاتها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة.³

و يعرف كذلك بأنه: إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات و منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا و سلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

2-نشأة مصطلح التمكين:

اشتقت كلمة التمكين **empowerment** من كلمة القوة **power** و قد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات و تمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات و المؤسسات بشكل عام.

فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد و لهذا اجتذبت أنظار الفلاسفة و علماء النفس و علماء الاجتماع، و حاول (جون ديوي) في هذا الإطار كذلك في كتابه (الديموقراطية و التربية) أن يثبت أن القوة هي المقدرة على النمو، و هي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل.

و قال ديوي أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها و المرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو التعديل في بعض قنوات الاتصال...⁴

و لقد جاءت كلمة القوة **power** من كلمة **potter** باللغة اللاتينية و تعنى أن يكون الفرد قادرا أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما و اشتق من مفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي و بناء من الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر و القدرة على صنع القرار و فعل التغيير، و هو يتضمن القدرة على التفاوض و التأثير في طبيعة العلاقات.⁵

3-أهداف التمكين:

يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات و أكثر تقديرا لدعم الابتكار، كذلك يتيح للعمالة الممكنة فرصة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكارا مبتكرة و التخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة، كما أنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات بالمنظمة.

كما يهدف التمكين إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق و إيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع كما أنه يساعد العاملين على المساهمة و المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.6

4-خطوات تطبيق التمكين: ذكر "العتيبي" و "أندراوس" و "معاينة" أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم بالخطوات التالية:

• الخطوة الأولى: تحديد أسباب التغيير

إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية أم لتنمية قدرات و مهارات المرؤوسين و أيا كان السبب فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض و التأكد، و يجب على المدراء أيضا شرح الهيئة و الشكل الذي سيكون عليه التمكين.

• الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، و هذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.7

• الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسون

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء و المرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

• الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من العمل الانفرادي.

• الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم و المنظمة ككل، و يجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات و البيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة.8

• الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات و المهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، و هذا يتطلب توفير معايير واضحة و محددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

• الخطوة السابعة: توفير التدريب

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير البرامج التدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين، حل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، وذلك لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين.

• الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين

يجب أن يتم شرح و توضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات و متطلبات وظائفهم، و استخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوضيل توقعات الإدارة للعاملين حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة.9

• الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت و التقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت و التقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.

• الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم و ليلة، و هنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة و بما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا، فيجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة.10

المحور الثاني: ماهية الإبداع

1-أهمية الإبداع:

يكمن الإبداع بين طلبات التغيير المستمر، ويمثل التغيير سمة من السمات العصرية في كل جانب من جوانب الحياة، وخاصة بالنسبة لدورة حياة المؤسسة الاقتصادية، حيث يعتبر التغيير والإبداع فرض قائم من فروض استمرارية حياة المؤسسات، ومن هنا زادت أهمية الإبداع حيث يعتبر وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطرق مبتكرة، كما يساهم في مواجهة التحديات و مواكبة المستجدات.

كما تنبثق أهمية الإبداع من خلال ارتباطه دائما بحل المشكلات وابتكار طرق جديدة للعمل تساهم في زيادة جودته، وفي الوقت ذاته اختصار الوقت والجهد والتكلفة، فالإبداع عملية تفكيرية تساعد على توليد الأفكار.11

2-سمات المبدع وخصائص العملية الإبداعية:

1.2-سمات المبدع:

إن الإبداع متوفر لدى كل الأفراد، ولكن بدرجات متفاوتة من فرد لآخر، فهو ليس حكرا لفئة دون أخرى، والبيئة لها دور في زيادات الصفات الإبداعية لدى الفرد، ولقد بذل العلماء الكثير من الجهود لمعرفة سمات الشخصية المبدعة.

ويتفق الباحثون عامة على أن الأشخاص المبدعين بالرغم من اختلاف ميادين إبداعهم، يشتركون في مجموعة من السمات والقدرات وأساليب معالجة المشكلات والمعلومات.

ويقوم عدد من الباحثين بتصنيف خصائص المبدعين إلى ثلاثة فئات هي:

- أ-خصائص معرفية: تضم الخصائص المعرفية للمبدعين مجموعة من السمات والقدرات وأساليب معالجة المعلومات التي يمكن ذكر بعض منها فيما يلي:
- القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة: بحيث تظهر على الأطفال في الأسرة وفي المدرسة اللغوية والقدرة على استخدام الكلمات في جمل تامة.
- حب الاستطلاع: يمتلك الفرد المبدع رغبة قوية في التعرف على ما حوله وفهمه وذلك في طريق قوة ملاحظته للأشياء وطرح الكثير من الأسئلة.
- قوة الذاكرة: يمتاز الفرد المبدع بقدرته على اكتساب كم هائل من المعلومات وحفظها في وقت قصير.
- الاستقلالية: الفرد المبدع لديه الرغبة في العمل بمفرده، واكتشاف الأشياء بطريقته الخاصة، والتمتع بكفاءته الذاتية وعدم التبعية لغيره.
- قوة التركيز: وتعني القدرة على التركيز والانتباه والتفكير في مشكلة معينة زمنا طويلا.
- حب القراءة: يتصف الأفراد المبدعون بأنهم يحبون القراءة والمطالعة للكتب المتنوعة و المعمقة.12
- تنوع الاهتمامات: يتصف المبدعون بتنوع اهتماماتهم وهواياتهم وكثرتها.
- القدرة على النقد: فالمبدع يمتلك قدرة على النقد سواء نقد الآخرين أو نقد نفسه.13
- ب-خصائص الشخصية والدافعية: يتصف المبدعون عموما بعدد من خصائص الشخصية والدافعية، ولكن تجدر الإشارة إلى أن شخصا مبدعا في مجال معين قد تتوافر لديه بعض الخصائص ولا تتوافر لديه غيرها من الخصائص المذكورة في القائمة، وتشمل خصائص الشخصية والدافعية التي وردت في أكثر من مصدر ما يلي:
- الرغبة في التصدي للمواقف العدائية والقيام بالمخاطرات الذكية.
- المثابرة.
- حب الاستطلاع والميل للتساؤل و المساءلة.

التمكين الإداري و علاقته بالإبداع التنظيمي

د.قريفة أسماء - د.بوعزة عبد الرؤوف

- الانفتاح على الخبرات الجديدة و النضوج.
- الانهماك الزائد في العمل .
- الانضباط في العمل و الانتماء إليه.
- التركيز على المهمات وعدم التشتت.
- الدافعية الذاتية المرتفعة.
- القدرة على التنظيم الذاتي وفق قواعدهم الخاصة.
- القدرة على التأثير في الآخرين.
- ج-خصائص تطويرية: أورد الباحثون عددا من الخصائص التطورية ذات العلاقة بالخبرات المبكرة ومراحل النمو المختلفة نذكر منها ما يلي:
 - غالبا ما يكون المبدع المولود الأول للأسرة.
 - الأجواء الأسرية للمبدعين مثيرة ومتنوعة في سن مبكرة.
 - التعرض لتجارب وخبرات متنوعة في سن مبكرة.
 - حب المدرسة والنجاح فيها.
 - تطوير عادات عمل ممتازة والمحافظة عليها.
 - إقامة علاقات مميزة مع مجموعات ضيقة و مغلقة.
 - التأثر بدور القدوة أو الأستاذ.
 - التوتر الناشئ عن الصراع بين الاندماج مع المجتمع و الانعزال عنه.
 - تقديم مبادرات وإسهامات دالة على النبوغ و السبق.
 - امتلاك هوايات كثيرة.14

2.2- خصائص العملية الإبداعية: ظهرت العديد من الأفكار التي ساعدت على توضيح خصائص العملية الإبداعية ومنها:

-إن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: بمعنى أن الإبداع ليس حكرا على الأفراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر. صحيح أن اشراقا الفكرة الإبداعية تبدأ في ذهن الأفراد كأفراد إلا أن متابعة هذه الفكرة وإثرائها يتطلب العمل الجماعي.15

-ليست هناك عملية واحدة مفردة يمكن النظر إليها على أنها هي العملية الإبداعية، فهذا المصطلح هو تلخيص متفق عليه لمجموعة معقدة من العمليات المعرفية والدافعية داخل الفرد، عمليات تشمل على الإدراك والتذكر والتفكير والتخيل.....الخ.

-تميل العملية الإبداعية إلى الاختلاف بطريقة واضحة في الأشكال المختلفة من الأعمال الإبداعية، هذا على الرغم من ميلها إلى التشابه في بعض النواحي أيضا.16

3-عناصر الإبداع وأنواعه:

3.1-عناصر الإبداع:

أ-الأصالة: تعد عنصرا أساسيا في التفكير الإبداعي، تقوم على إنتاج أفكار جديدة أو طريقة جديدة، أي هي التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار.

ب-الطلاقة: هي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمسألة أو مشكلة نهايتها حرة ومفتوحة، وتلعب الطلاقة دورا مهما في صور التفكير الإبداعي عند الشخص، وتحدد هذه الطلاقة في حدود كمية مقاسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها، وتتلخص الطلاقة في الأنواع التالية:

-طلاقة الكلمات(الألفاظ): أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ والكلمات وتوليدها في نسق محدد.

-طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

-طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا، وصياغة أفكار في عبارة مفيدة.

-طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

-طلاقة الأشكال: أي تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.17

ج-الحساسية للمشكلات: يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على البحث عن حلها، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة واستيعاب آثارها المترتبة عنها برؤية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتلافيمها وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث.18

د-المرونة: وهي تغير الحالة الذهنية لدى الشخص بتغير الموقف، أي هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة ورؤية المشاكل من زوايا متعددة، وتتخذ المرونة مظهرين هما:

-مرونة تلقائية: أي إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.

-مرونة تكيفية: أي التوصل إلى حل مشكلة ما أو مواجهة أي موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف.

هـ-الإفاضة: وتسمى أيضا التفاصيل أو التوسيع أو الإكمال أو الإثراء، وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل مشكلة أو لجهاز ما أو لوحة أو مخطط، ومن شأنها أن تساعد على تحسينها أو تطويرها أو إغنائها أو تنفيذها.

ويرى تورانس أن التوسيع هو " اقتراح تكميلات و تجميلات و زيادات قد تقود إلى زيادات أخرى، وقد دلت ملاحظة الأطفال الأكثر إبداعا على أنهم يميلون إلى زيادة الكثير من التفاصيل غير الضرورية إلى رسوماتهم وقصصهم."19

2-أنواع الإبداع: هناك ستة أنواع للقدرة الإبداعية وصل إليها الباحث كالفن تايلور " kalven taylor " ، وقد صنفها كما يلي:

أ-الإبداع التعبيري: يبدو أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والثقافة.

ب-الإبداعي الإنتاجي: هو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

ج-الإبداع التجديدي: ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل

في منتج جديد، أو نظرية جديدة، أو نوع جديد من الأقمشة.....الخ، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الكبيرة الجديدة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى innovation أو التجديد.

د-الإبداع الاختراعي: وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب أو synthèses كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو كمحاولة المسير ربط فكره التسييري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام.

ه-الإبداع الانبثاقي: أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما وهي أكثر المستويات وأعلىها تجريدا، مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.20

4-مستويات تنمية الإبداع: تتمثل أقسام تنمية الإبداع في:

1.4-تنمية الإبداع على مستوى الفرد: ويكون ب:

- تعزيز مهارات الاستفسار والملاحظات والتحليل.

- إعطاء النفس فرصة لمناقشة الأفكار الجديدة.

- عدم أخذ الأمور كمسلمات.

- إعطاء فرصة للأذكياء لاختبار ما تتوصل أنت إليه من نتائج.

- قراءة موضوعات خارج تخصصك.

- تحليل الأفكار المتوصل إليها مع القيام بدراستها.

- وضع خطة لتنفيذ الفكرة الجديدة.

- مراعاة عناصر الإبداع الأساسية مثل: الإحساس بالمشكلة والمرونة، الأصالة.

4.2- تنمية الإبداع على مستوى الجماعة:

لا يكفي تنمية الإبداع على مستوى الفرد، بل ينبغي أن يشمل الجماعات كالنوادي الثقافية والرياضية، الدوائر والأقسام وفرق العمل، 21 فتحديات التطور والتغيير التي تواجهها المنظمات المعاصرة تستدعي

تنمية جماعات وفرق عمل مبدعة، والعوامل المؤثرة في تنمية عملية الإبداع على مستوى الجماعة هي كالتالي:

- تكوين رؤية مشتركة للجماعة: فالرؤية المشتركة تشير إلى الأفكار المشتركة بين أعضاء الجماعة وتعبّر عن القيم السائدة فيها.

- حرية الاقتراح والمبادرة الآمنة: أي توفير بيئة تشجيع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم ودون اتهام مضاد.

- الالتزام بالتميز في الأداء داخل الجماعة: وذلك يشجع على إيجاد مناخ يقوم فيه الأفراد بالتنافس على الأداء المبدع وتقييم إجراءات العمل وتحديدها بشكل مستمر.

- إثارة جو من الحوار البناء: من خلال إيجاد مناخ من النقاش البناء. 22

- دعم الإبداع: فالإبداع مهما كان بسيطاً يحتاج إلى توفير المساندة والدعم من الزملاء في العمل وأعضاء الجماعة والرؤساء بتوفير الموارد والوقت اللازمان للإبداع.

4.3- تنمية الإبداع على المستوى التنظيمي:

التمكين الإداري و علاقته بالإبداع التنظيمي

د. قريفة أسماء - د. بوعزة عبد الرؤوف

إن أي منظمة لا تضع الإبداع هدفا من أسى أهدافها، سيكون مصيرها التردّي والانهيار، وبالتالي فإن أيا منا على اختلاف مواقعنا الوظيفية، لا يحاول أن يجعل الإبداع جزءا من حياته، فإنه حكم على نفسه بالتخلف وعدم المقدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظّمته.

وحتى نجعل الإبداع تقليد حياة على مستوى المنظمة بشكل عام، وعلى مستوى الأفراد والجماعات بشكل خاص، نقدم مجموعة من التحليلات والأفكار المهمة التي تمثل مدخلا مهما لذلك، وسوف نوجزها في الشروط التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى الأشخاص الذين يكونون دائما عميقي التفكير الشمولي.

- ضرورة تعليم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني ضرورة ترويض الفكر وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها باحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

- ضرورة تنمية مهارات وقدرات إيجاد مشكلات ذات حلول إبداعية: إن المشكلات الإبداعية هي التي تكون ذات طابع مميز يستحق البحث، ويرتبط بصورة عملية بتقدم العمل وازدهاره، أو بحياة العاملين وتوازهم واستوائهم النفسي والعضوي و القيمي، وليست تلك المشكلات الروتينية التقليدية مثل التعامل مع المشكلات الهاتفية اليومية. 23

5-دو افع الإبداع و مراحلہ:

5.1-دو افع الإبداع:

هناك العديد من الدواعي والتي تقف وراء ضرورة توافر عامل مبدع في المؤسسة الاقتصادية والذي يستطيع التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهه بما يؤدي إلى توفير البيئة المناسبة لإحداث العملية الإنتاجية وخاصة ونحن بصدد تغيرات سريعة ومتلاحقة في البيئة الداخلية

والخارجية للمؤسسة والتي تجعل من وجود العامل المبدع شيء حتمي وملح، ومن هذه الدواعي

على سبيل المثال:

-زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

-تنوع حاجات الفرد.

-قلة الموارد المتاحة مما يثير الحاجة إلى الإبداع للوفاء بالمتطلبات.

-التغير في القيم والمبادئ و المفاهيم. -زيادة
فعالية الاتصالات.

ويتضح بذلك أن الحياة العملية اليوم وما يكتنفها من تحديات تحتاج إلى العامل المبدع، حيث تسعى الكثير من الدول المتقدمة وبعض الدول النامية إلى تبني بعض الاتجاهات التسييرية الحديثة مثل اتجاه الحكم الذاتي والذي يعطي المؤسسة المزيد من الاستقلالية والتي ينتج عنها زيادة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية وسعي كل مؤسسة إلى التميز والاختلاف وإيجاد ميزة تنافسية لها، بالإضافة إلى تغيير بيئة العمل والبيئة المحيطة بها والتي نتج عنها تنوع احتياجات العاملين والتغيير في بعض قيمهم ومبادئهم، كل هذه التحديات وقفت وراء ضرورة الإبداع في الحياة العملية داخل المؤسسة الاقتصادية.24

2.5-مراحل الإبداع:

لقد اختلف الباحثون في تحديد مراحل الإبداع، باختلاف فلسفة مقدميها و أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها، وفي هذا المجال ذكر ستاين " stiene " أن الإبداع يمر بثلاث خطوات هي:

-مرحلة تكوين الفرضية: وتبدأ بعد الاستعداد وتنتهي بفكرة (فرضية) أو خطة جديدة.

-مرحلة اختبار الفرضية: وتتضمن فحص الفكرة أو الفرضية واختبارها بدقة.

-مرحلة توصيل النتائج: وهي المرحلة التي يحدث فيها تبادل المعلومات والخبرات وبالتالي عرض الصورة للآخرين.

لكن العديد من الباحثين مثل والاس " wallas " و هادمارد " hadmard " وشوهان " chohan " يذكرون أن عملية الإبداع عبارة عن مراحل متباينة تتولد في أثناءها الفكرة الجديدة، وتمر هذه العملية بمراحل أربع هي:

-مرحلة الإعداد (التحضير): في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات والمهارات والخبرة من الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة وتهضم جيدا ويربط بعضها

ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة، ويقول عبد الستار إبراهيم أن مرحلة الإعداد لها وظائف متعددة مثل:25

- خلق الإنجاز العام وبلورة الشروط الأولية للفكرة.

- تحديد جانب معين من الاهتمام.

- التهيؤ لجمع المعلومات والبيانات.

- العمل المكثف والموجه لتأييد الفكرة.26

-مرحلة الاحتضان: يتم في هذه المرحلة التركيز على الفكرة أو المشكلة بحيث تصبح واضحة في ذهن المبتكر وهي ترتيب الأفكار وتنظيمها، وفيها يتحرر العقل من الأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، ويتأثر الفرد بتجاربه السابقة حول حل المشكلة وهنا يتم التقدم غير الواضح نحو حل المشكلة.

-مرحلة الإشراق: تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة.

-مرحلة التحقق: هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة، حيث تعرض الفكرة على المجتمع بوسائل عدة ويجب على المبدع أن يتوقف ليرى رد فعل المختصين إزاء فكرته.27

و بعد استعراضنا لمرحل الإبداع عند بعض الباحثين نجد أن العديد من الأدبيات تتفق على تحديد أربعة مراحل أساسية وهي كما يلي:

1-الإعداد: أي تكوين فكرة عامة إجمالية عن المشكلة ومعالجة التصورات والارتباطات بطريقة حرة شبه عشوائية كما لو كان الباحث يلعب بالأفكار كما يلعب المصور بالخطوط والألوان وقد تؤدي هذه المحاولات إلى بزوغ الحل دفعة واحدة في صورة استبصار أو الهام.

2-الكمون: حيث يواصل الذهن مجهوده نحو الحل ولكن بطريقة صامتة لاشعورية، وقد تكون فترة الكمون قصيرة أو طويلة.

3-الاستبصار أو الإلهام: حيث يدرك الشخص فجأة طريقة حل المشكلة، وتتفاوت صفة الفجائية في درجة شدتها تبعاً لطول مرحلة الكمون ودرجة الاختلاف بين البناء السابق للمشكلة والصورة التي يكون عليها البناء الجديد بعد إعادته وتعديله.

4-التحقق: ولا يتحتم أن يكون الحل الذي بزغت صورته في المرحلة السابقة هو الحل الصحيح فلا بد من استكمال صياغته واختباره للتأكد من صحته، ويمكن في ضوء نظرية الجشطالت رد هذه المراحل الأربعة إلى ثلاثة ووصفها بأنها سلسلة من النظم المترابطة التي تتجه من العام إلى الخاص، أو من البناء الضعيف إلى البناء القوي، بحيث تضيق دائرة البحث تدريجياً، فيكون لدينا أولاً ما يعرف بالمدى العام للمشكلة، ثم تليها مرحلة الحلول الوظيفية، ثم أخيراً مرحلة الحل النوعي.28

6-أبعاد التمكين المحققة للإبداع: اتفق العديد من الباحثين على وجود خمسة أبعاد للتمكين:

-البعد الأول: يرتبط الاتصال بالإبداع من خلال نقطتين أساسيتين أولهما تقديم الأفكار و المقترحات و المشاريع الجديدة، و ثانيهما في عملية تطبيق هذه الأفكار و المقترحات مما يعمل على ابتكار طرق جديدة للإنتاج و تحفيز محيط المؤسسة.29

-البعد الثاني: حرية التصرف، حيث أن إعطاء العامل هامش من الحرية في العمل و عدم تقييده يعمل على تنمية روح الإبداع له من خلال منحه فرصة للتجديد و ابتكار طرق و حلول جديدة للمشكلات التي تواجهه أثناء ممارسته لعمله.

-البعد الثالث: تحفيز العاملين حيث تسهم الحوافز المادية و المعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم و رضاهم و انتمائهم الوظيفي، بشرط تقديمها في الوقت المناسب و ربطها بنظام تقويم الأداء، و تكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين و المنظمات.30

-البعد الرابع: الثقافة التنظيمية و التي تبحث في مدى تعزيز ثقافة المنظمة، الشعور بالتمكين و إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بالبيروقراطية أو بالموجهة للمهمة و الأدوار.31

الخاتمة:

في الأخير يمكننا القول أن التمكين كمفهوم إداري حديث تسعى المؤسسات إلى تطبيقه لتصبح أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات و أكثر دعماً للإبداع و لكي تضمن تبني العمال لأفكار مبتكرة للاتصال بالمنظمة، فالإبداع يبرز من خلال أسلوب الاتصال، حرية التصرف، الأسلوب التحفيزي المتبع و ثقافة المنظمة و كلها أبعاد تشكل مفهوم التمكين الإداري.

قائمة الهوامش:

- 1- عمر، جهاد عبد الرحيم محمديّة. "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية رسالة ماجستير، الأردن، 2016، ص 02.
- 2- عبد العالي، دبلّة وفاء العمري. ألية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، بسكرة، ص 02.
- 3- حسن، مروان عفانة. "التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل". رسالة ماجستير. غزة، 2003، ص 10.
- 4- عبد العالي، دبلّة وفاء العمري. ألية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مرجع سابق، ص 03.
- 5- عبد العالي، دبلّة وفاء العمري. المرجع نفسه، نفس الصفحة .
- 6- عمر، جهاد عبد الرحيم محمديّة. "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية". رسالة ماجستير ، الأردن، 2016، ص 15.
- 7- حسن، مروان عفانة. "التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل"، مرجع سابق، ص 17.
- 8- حسن، مروان عفانة. المرجع نفسه، ص 18.

التمكين الإداري و علاقته بالإبداع التنظيمي

د.قريفة أسماء - د.بوعزة عبد الرؤوف

- 9- حسن، مروان عفانة. المرجع نفسه، نفس الصفحة.
- 10- حسن، مروان عفانة. المرجع نفسه، ص 19
- 11- لاحق، بن عبد الله القحطاني. "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام." رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، 2007، ص 13.
- 12- سلوى، العطاس. "إسهامات الأسرة في تربية الإبداع لدى أطفالها من منظور التربية الإسلامية." رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. مكة المكرمة، 2005، ص 65.
- 13- محمد، الصيرفي. القيادة الإدارية الإبداعية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص 263.
- 14- فتحي، عبد الرحمان جروان. الإبداع: مفهومه، معايير، نظرياته، تدريبه، المراحل العلمية الإبداعية. الأردن: دار الفكر، 2002، ص 22.
- 15- أحمد، محمود الخطيب و عادل سالم معاينة. الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، عمان: جدارا للكتاب العالمي، 2006، ص 71.
- 16- ثروت، مشهور. استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص (173-174).
- 17- محمد، حمد الطيبي. تنمية قدرات التفكير الإبداعي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001، ص 53.
- 18- علي، حسن رضا حاتم. "الإبداع وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي." رسالة ماجستير. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. جدة، 2005، ص 35.
- 19- محمد، الصيرفي. الحل الابتكاري للمشكلات. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص (153-154).

التمكين الإداري و علاقته بالإبداع التنظيمي

د.قريفة أسماء - د.بوعزة عبد الرؤوف

- 20-جمال، خير الله. الإبداع الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص ص(20-21).
- 21-محمد، بزيع حامد بن تويلى العازمي. " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري". رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية، 2006، ص 41.
- 22-سليم، جلدة وزيد منير عبودي. إدارة الإبداع والابتكار. الأردن: دار كنوز المعرفة، 2006، ص 51.
- 23-محمد، بزيع حامد بن تويلى العازمي. " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري". مرجع سابق، ص ص(42-43).
- 24-عزة، جلال مصطفى نصر. الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة: رؤية استراتيجية. عمان: المركز القومي للبحوث التربوية، 2008، ص 13.
- 25-محمد، حمد الطبطي. تنمية قدرات التفكير الإبداعي. مرجع سابق. ص 61.
- 26-طارق، كمال. سيكولوجية الموهبة والإبداع. مصر: مؤسسة شباب الجامعة، د.ت، ص 30.
- 27- طارق، كمال. سيكولوجية الموهبة والإبداع. مرجع سابق، ص 62.
- 28-الموسوعة العربية الميسرة، حرف ألف، ج 1، ط3، القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، 2009، ص 04.
- 29-أحمد، صقر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية، د.س، ص 275.
- 30-حسن، مروان عفانة. "التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل"، مرجع سابق، ص 15.
- 31-أيمن، حسن ديوب. "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014، ص 206.

التمكين الإداري و علاقته بالإبداع التنظيمي

د.قريفة أسماء - د.بوعزة عبد الرؤوف