

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموارد البشرية

The Impact of Administrative Empowerment On The Creative Behaviour of Human Resources

ك. لوش فلة¹، العقريب كمال²¹ طالبة دكتوراه، مخبر تسيير الجماعات المحلية و دورها في تحقيق التنمية، مركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة، الجزائر،

Kahloucheella2017@gmail.com

² أستاذ محاضر أ، مخبر الاقتصاد الأخضر، مركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة، الجزائر، lakribkamal@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2022/03/07

تاريخ القبول: 2022-04-18

تاريخ النشر: 2022-06-17

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز مفهوم وأهمية التمكين الإداري في المنظمات و أثره على السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية فيها. من خلال التطرق إلى الأطار المفاهيمي لكل من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي و تبين العلاقة بينهما نظريا و كذلك من خلال نتائج بعض الدراسات السابقة حيث يعتبر التمكين الإداري كأحد أهم المداخل لتعزيز السلوك الإبداعي للموارد البشرية انطلاقا من تبني إدارة المنظمة لمبادئ و مقومات التمكين الإداري، و التي تقوم على منح لسلطة أكبر و التحفيز و تفعيل الاتصال و مشاركة المعلومات و التدريب... إلخ؛ كلمات مفتاحية: التمكين، الإداري، الإبداع، السلوك الإبداعي، المورد البشري.

تصنيف JEL : M12, O31, O15

Abstract:

This research paper aims to highlight the concept and importance of administrative empowerment in organizations and its impact on the creative behavior of human resources in them. By addressing the conceptual framework of both administrative empowerment and creative behavior, and clarifying the relationship between them theoretically, as well as through the results of some previous studies, where administrative empowerment is considered as one of the most important entrances to enhance the creative behavior of human resources, based on the organization's adoption of the principles and elements of administrative empowerment, and Which is based on granting greater authority, motivation, activation of communication, sharing of information, training, etc.

Keywords: Empowerment; Administrative; Creative Behaviour; Human Resource**Jel Classification Codes:** M12, O31, O15.

المؤلف المرسل: ك. لوش فلة، الإيميل: Kahlouchefella2017@gmail.com

1. مقدمة:

لاشك في أن الموارد البشرية تؤدي دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النجاح والنمو لها لذلك فإن من الضروري الاهتمام بتطوير الموارد البشرية وتنميتها، ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية والتي تركت انعكاسات إيجابية وسلبية على إدارة الموارد البشرية، مثل ظاهرة العولمة وظروف المنافسة العالمية والتطورات التكنولوجية، فقد ظهرت اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التغيرات والتطورات العالمية، ومن بين هذه الاتجاهات التمكين الإداري، باعتبارها أحد الأساليب الناجحة والفعالة التي من شأنها أن تعمل على تطوير وتنمية الموارد البشرية ضمنها. ذلك أن محور التمكين الأساسي هو منح العاملين مختلف الصلاحيات والمسؤوليات و الحرية في التصرف والثقة اللازمة وتوفير مختلف الموارد وخلق بيئة عمل مناسبة كل هذا من شأنه أن يفتح المجال أمام العاملين من أجل تحرير قدراتهم وطاقاتهم وجعلها في خدمة المنظمة، وتجسيد أفكارهم للوصول إلى أفكار وسلوكيات إبداعية وتحويلها من أفكار إلى شيء ملموس من خلال منتجات وخدمات تسهم بقدر كبير من الإبداع. وعليه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للمورد البشري؟

2.1 أهمية الدراسة:

تستمد أهمية الدراسة من حيث أن موضوع التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة وما زال هناك حاجة لدراسة جوانبه المختلفة، خاصة في تبنيه وتطبيقه من قبل منظمات الأعمال، وإن تبنيه وجعله كبرنامج وأسلوب تعتمد عليه المنظمات سيكون له الأثر الكبير في الرفع وتنمية السلوكيات الإبداعية للموارد البشرية الأمر الذي يرجع بالعائد على المنظمات نتيجة تعزيز موقعها التنافسي. كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق لموضوعين مهمين في الوقت الحاضر أين تواجه المنظمات صعوبات وتعقيدات وتغيرات سريعة فرضتها حدة المنافسة، وهما التمكين الإداري الذي يعبر عن قدرة الشخص وكفاءته لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات المتاحة والتصرف بمقتضاها فيما يتعلق بحياة الشخص والسلوك الإبداعي الذي يتمثل في كافة السلوكيات الفردية والجماعية المرغوبة والتي يسعى المورد البشري من خلالها إلى تقديم أفكار جديدة وإبداعية.

3.1 أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- إبراز أهمية التمكين في المنظمات باعتباره أهم الأساليب الإدارية الحديثة؛
- إبراز أهمية ودور التمكين العاملين، حيث أصبح للتمكين اليوم في جميع القطاعات أهمية بالغة من طرف المسيرين ومدراء المؤسسات لما له دور في إظهار قدرات العاملين وإبداعاتهم مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة.

4.1 منهج الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج النظري الأكاديمي، حيث تم التطرق للآطار المفاهيمي للتمكين الإداري و السلوك الإبداعي في كل من الجزء الأول و الثاني، أما الجزء الثالث من البحث تناول مساهمة التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي للمورد البشري.

2.الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

يعد مفهوم التمكين بما يحمله من دعائم و مرتكزات من أكثر المفاهيم تداولاً و شيوعاً، حيث تجاذبه الباحثون من تخصصات و اتجاهات مختلفة و متداخلة، و ذلك انطلاقاً من سبعينيات القرن العشرين وصولاً إلى مطلع القرن الواحد و العشرين، و تقوم فكرة التمكين على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة و الثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يمثل دافعاً مهماً للإبداع و الابتكار و زيادة الإنتاجية و ذلك باعتبارهم جزءاً أساسياً من النظام الإداري بالمنظمة.

1.2 مفهوم التمكين الإداري

يعتبر موضوع التمكين الإداري ثمرة جهود إدارية متسلسلة و متواصلة سعت إلى البحث عن حلول للمشكلات الإدارية التي تعيق حركة التحديث و التطوير، و تنامي اهتمام الباحثين بدراسته لكونه فلسفة إدارية تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، و في هذا السياق يشير (Marcy, 2015) أن التمكين الإداري يتضمن منح الأفراد حرية التصرف و درجة من الاستقلالية من خلال عملية منح التفويض للتفكير و التصرف بما يؤدي إلى اتخاذ القرارات بطريقة مستقلة، مما يولد الشعور بالثقة و تحكم الفرد فيوظيفته (يوسف، 2018، ص 122). و يرى (جاد الرب، 2012) التمكين الإداري كاستراتيجية يعني عملية إعطاء الصلاحيات و المسؤوليات و منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا و سلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم (جاد الرب، 2012، ص 439).

و يعرف التمكين الإداري بأنه "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية و في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم استخدام القرار" (المبضي و الطراونة، 2011، ص 482). على ما تقدم من تعريفات، و التي اتفقت في مجملها على أن مفهوم التمكين كفلسفة إدارية يحمل في طياته استراتيجية تغيير تمثل رؤية جديدة للموارد البشرية و أهميتها داخل المؤسسات، فالهدف الأساسي من الممارسات و الفعاليات التمكينية هو إطلاق قدرات الموارد البشرية التي أصبحت اليوم تسمى أرسنال بشري و الاستثمار فيها، بدلاً من تقيدها و محاولة التحكم المفرط و الدائم فيها، و عليه يمكن القول أن التمكين الإداري هو استراتيجية إدارية تقوم بتعزيز قدرات العاملين و منحهم حرية التصرف و اتخاذ القرارات بشكل مستقل و تحقيق المشاركات الفعلية في إدارة منظماتهم و تحفيزهم مما يقوي العلاقات الإنسانية فيما بينهم و يزيد من إنتاجيتهم و إبداعهم في العمل (المعاني و أخو ارشيدة، 2009، ص 239).

2.2 أهمية التمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري في السنوات الأخيرة ضرورة دعت الحاجة إلى تبنيها من طرف المنظمات و ذلك لما له من أهمية بالغة تعود بالأثر الإيجابي للمنظمة و الأفراد العاملين فيها.

■ أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمورد البشري: (المبيضين و الطراونة، 2011، ص 484)

- زيادة ولاء الفرد للمنظمة: إن التمكين الإداري يعمل على زيادة الاهتمام بالعاملين و كذلك منحهم الثقة و يخلق لديهم التزاما اتجاه المنظمات التي يعملون فيها، و هذا ما يؤدي إلى زيادة الولاء و الإخلاص من قبل العاملين لمنظماتهم؛

- ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية: إن نقل جزء من الصلاحيات و كذلك المسؤوليات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا يولد لدى العاملين شعورا بأنهم على قدر كبير من المسؤولية، مما يساعد في تنمية هذا الشعور و استمراره؛

- زيادة الشعور بالرضا الوظيفي: إن التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين و يحسن نظرتهم الذاتية إلى أنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل (شتاتحة و بن خليفة، 2010، ص 231).

■ أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمة: (دن و فراحي، 2013، ص 221)

- رفع مستوى الإنتاجية: ما أشارت إليه الدراسات أن التمكين في المستويات الدنيا يزيد من إنتاجيتهم في العمل؛

- انخفاض نسبة الغياب و دوران العمل: إن التمكين الإداري للعاملين، و كذلك زيادة مشاركتهم في صنع و اتخاذ القرار يرفع من الروح المعنوية للعاملين و يكون لديهم شعورا بالرغبة في العمل، مما يؤدي إلى التقليل من معدلات الغياب و كذلك الدوران الوظيفي؛

- تحسين جودة السلع و الخدمات: إن التمكين الإداري للعاملين و تزويدهم بالمهارات و المعارف الضرورية و التكوين اللازم، يؤدي إلى فهم العاملين للعمل و طبيعته و من ثم تقديم سلع تتصف بدرجة عالية من الجودة؛

- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: إن التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين وضع المنظمة مع غيرها و بالتالي تحقيق تنافسية عالية.

و تؤكد دراسة (الضالعين، 2010) أن الهدف الأساسي من عملية التمكين الإداري هو استحداث قوة عمل قوية و ممكنة و لديها القدرة على إنتاج سلع و خدمات تفوق توقعات العملاء، من خلال التركيز بشكل أساسي على صانع السلعة أو الخدمة و استحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع و الابتكار لديه و عدم ربطه بالسياسات و الإجراءات المقيدة غير المرنة، فهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، يوفر الثقة و الأمان، و الشعور بالرضا الوظيفي و الانتماء و الولاء

الحقيقي للمنظمة و لخدمة العميل و نيل رضاه، و هذا لن يتحقق إلا برضا العميل الداخلي (الضلاعين، 2010، ص 72).

3.2 أبعاد التمكين الإداري

يمكن تصنيف أبعاد التمكين الإداري إلى ما يلي:

البعد الأول: الاستقلالية و حرية التصرف

يشير بعد الاستقلالية إلى الغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، و منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحة أوسع كإعادة الهيكلة، أما حرية التصرف فتعد العامل الأكثر أهمية فيتمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، و قد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملين مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة كما قد تكون حرية إبداعية غير روتينية، و هذه الأخيرة تعتمد على قدرة العامل في إيجاد بديل بما يعبر عن قدرته على الإبداع، و يتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية التالية:

- وضوح الرؤية: معرفة العاملين كافة لرسالة المؤسسة و أهدافها و استراتيجياتها؛
- تحديد الأطر الإرشادية: و يعني ذلك ضمان التصرف وفق ما هو مخطط له في إطار رؤية المؤسسة و استراتيجياتها و أهدافها؛
- نظام الرقابة: أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين و ما يستلزم من نظم رقابية أخرى كالرقابة الحديثة و الرقابة المتفاعلة و نظم رقابة المعتقدات (العتيبي، 2005، ص 17)

البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

تعد عملية اتخاذ القرارات من المسؤوليات الرئيسية التي تقع على عاتق المدير و يتحملها بوصف اتخاذ القرار نشاطا إداريا و تنظيميا و أهم عامل فيه هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات، و جوهر التمكين تكمن في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الخروج من الروتين و محاولة الاتيان بشيء جديد يضمن لهم حق صنع القرار و المشاركة في اتخاذه دون الرجوع إلى دائرة الاشراف الضيقة، و هذا ما يدفع بالعاملين نحو مواكبة التغير و يمثل أمرا حاسما في حل المشكلات في بيئة العمل (الجعبري، 2010، ص 45).

البعد الثالث: تفويض العاملين

تسهم الحوافز المادية و المعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم و رضاهم و انتمائهم الوظيفي و بصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، و بشرط تقديمها في الوقت المناسب و ربطها بنظام تقويم الأداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقها، و تكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين كنتاج نهائي للتمكين (عفانه، 2013، ص 15).

البعد الرابع: الثقة

هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم و أمانتهم و صدقهم و اهتمامهم بمصلحته و عدم توقع اساءتهم، و الثقة شعور متبادل بين القادة و المرؤوسين، و ثقة الناس في القائد دليل على نجاحه، و هي من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون و كأنهم أصحاب المنظمة أو شركاء فيها (شرع، 2015، ص 74).

4.2 نماذج التمكين الإداري

النموذج التآفيري لـ (Conger & Kanungo): عرف Conger & Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، و تبنى الكاتبان النموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تزيد من الشعور بالضعف و العمل على إزالتها و التغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية و الوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية، و اقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين، الزاوية الأولى كمركب اتصالي فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة و الزاوية الثانية يمكن النظر للتمكين كمركب تحفيزي، فالتمكين يدل بكل بساطة على معنى المشاركة في القوة أو السلطة، و يظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان (قريشي و سبتي، 2015، ص 122).

النموذج الإدراكي لـ (Thomas & Velthouse): قام Thomas & Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger & Kanungo فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي، و عرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية و التي تتضمن الظروف العامة للفرد و التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، و التي بدورها تنتج الرضا و التحفيز، و أشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات و نظام المعتقدات و يتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر للعالم الخارجي، و مفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة و يربطها مع الأهداف و منهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة و حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين حيث شعروا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين و هي التأثير الحسي أو الإدراكي، الكفاءة، إعطاء معنى للعمل، الاختيار (قريشي و سبتي، 2015، ص 123).

5.2 معوقات التمكين الإداري

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، و من بين هذه المعوقات ما يلي: (المعاني و أخو ارشيدة، 2009، ص 241)

- الهيكل التنظيمي الهرمي
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة

- عدم الرغبة في التغيير
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية
- الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي تحد من المبادأة و الإبداع
- سرية تبادل المعلومات
- ضعف نظام التحفيز

3.1.3. الأطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي

إن المنظمات التي تسعى نحو النجاح و البقاء و الاستمرارية، لا تتوقف عند التخطيط و جعل الأهداف المقابلة للوضع الحالي فقط، بل هي تبحث عن التجديد و الابداع و العمل على تنمية السلوكيات الإبداعية لدى أفرادها. و تنمية السلوكيات الإبداعية له أهمية بالغة في حياة المنظمات فهو الوسيلة الهادفة للتطوير و الابتكار و إيجاد حلول للمشكلات المختلفة التي تواجه المنظمات و السعي من خلال الابداع إلى إيجاد طرق جديدة و منتجات و خدمات جديدة تكسب المنظمة الميزة التنافسية.

3.1.3. مفهوم السلوك الإبداعي

يخلط البعض بين الابداع كحصيلة أو نتيجة لجهود سابقة بين الابداع كسلوك يمارس في موقع معين فالإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة، اما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل و ليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات و سلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الابداع في صيغته النهائية و قد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة، و يعرف ويست و فاز السلوك الإبداعي بأنه "كل الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد و تقديم و تطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي" (مكيد و يحيوي، 2015، ص 191).

و يشير (المطيري، 2012) إلى أن السلوك الإبداعي يعبر عن الأفكار و الممارسات التي يقدمها المدبرون و العاملون، و التي تقتضي إلى إيجاد عمليات إدارية و طرق و أساليب أكثر كفاءة و فعالية في انجاز الأهداف. بينما يرى (الزيادين، 2005) بأن السلوك الإبداعي يمثل جميع الأفعال الفردية و الجماعية الموجهة نحو استنباط و تبني و تطبيق الأفكار المميزة و الفريدة على جميع المستويات التنظيمية (يوسفي، 2018، ص 125).

بناءً على ما تقدم من تعاريف، يتضح أن السلوك الإبداعي هو الفعل الذي يسبق الإبداع، و بالتالي فهو ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، و انما ينبغي أن يمثل الاتجاه السائد و المرغوب بوجوده في كل مؤسسة أعمال تسعى للإبداع و التميز، و عليه يمكن القول أن السلوك الإبداعي بأنه " السلوك الذي يسبق العمل الإبداعي و يقود إليه، فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئا

جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً وإلا عد سلوكاً إبداعياً" (يوسف، 2018، ص 126).

2.3 أهمية السلوك الإبداعي

تشير العديد من الأدبيات الإدارية إلى أهمية السلوك الإبداعي باعتباره الركيزة الأساسية في العملية الإبداعية، ويمكن اجمال الإيجابيات التي يوفرها في التنظيمات على النحو التالي: (عطية، 2009، ص 15).

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على أحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

3.3 أبعاد السلوك الإبداعي

- للسلوك الإبداعي خمس أبعاد نذكرها فيما يلي: (دن و فراحي، 2013، ص 225)
- استكشاف الفرص: هو البعد الذي يهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة و عملية الابداع عادة ما تبدأ بما يسعى فجوة الأداء أو عدم التلاؤم بين الأداء الفعلي و الممكن مما يدفع العاملين إلى استكشاف فرص جديدة؛
- توليد الأفكار: يهتم هذا البعد بخلق الأفكار الجديدة و المبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة، و مصدر كل تغيير و كل الأفكار هم الموارد البشرية، فالأفراد هم مصدر كل الأفكار الجديدة ووجود و امتلاك الأفكار الجديدة هو شرط ضروري للإبداع؛
- التحقق: الذي يعني صياغة الأفكار و الحلول و تجربتها باستخدام الوسائل العلمية، ثم تقييم الأفكار و الحلول الإبداعية المطروحة، و اختبار هذه الأفكار و الحلول يقدم الأدلة الواقعية للنتائج المتوقعة؛
- التحدي: و ينتج من ملاحظة الأفكار و الحلول الإبداعية الكامنة و تحريكها و تحمل المخاطر في سبيل دعمها، و الأشخاص المبدعون هم أفراد يشعرون بالتزام قوي اتجاه فكرة معينة و يكون لهم القدرة على اقناع الآخرين بها؛
- التطبيق: هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الإبداعية و تصحيح الانحرافات التي قد تظهر، و القبول بالإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد.

4.3 خصائص (سمات) السلوك الإبداعي

يشير بعض الباحثين في محاولتهم لتحديد ملامح السلوك الإبداعي إلى أن هناك عددًا من الخصائص والسمات تتجلى في مفهوم السلوك الإبداعي تفرضها طبيعة هذا المفهوم، و من أبرز هذه الخصائص: (يوسف، 2018، ص 126)

- الطلاقة: وتشمل الجانب الكمي في السلوك الإبداعي، وهي عبارة عن مقياس لمدى قدرة الفرد على خلق الأفكار وطرحها، 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 و سهولة توليدها؛
- المرونة: وتشمل الجانب النوعي في السلوك الإبداعي، وهي القدرة العقلية للفرد على تغيير اتجاهات تفكيره لأكثر من زاوية، و عدم التجمد و الإصرار على اتجاه واحد؛
- الحساسية للمشكلات: وتشمل درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو النظام حيث أن بعض الأفراد اسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات و التحسس من وجودها في كافة المواقف و الظروف، و لا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، و يربط بهذا القدرة على ملاحظة الأشياء الغير عادية في محيط الفرد و اثاره التساؤلات حولها؛
- الأصالة: وتشمل القدرة على انتاج أفكار تتسم بالجدية، وهي عبارة عن القدرة على انتاج أفكار أصيلة و قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتهي اليها الفرد، حيث أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت أصالتها و تعد هذه السمة من أهم مقومات السلوك الإبداعي.

5.3 متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي

يرى العديد من علماء الإدارة و الممارسون الإداريون أن للسلوك الإبداعي متطلبات عديدة تمثل في حيثياتها الاستراتيجية الإبداعية، إذ أن التخطيط لها و تعزيز ممارستها يهيئ للسلوك الإبداعي بيئة ملائمة تحسن الأداء و تطور الواقع العام للمنظمة، و يمكن حصر متطلبات تشجيع السلوك الإبداعي في النقاط التالية: (عبد الفتاح، 1995، ص 70)

- تحسين المناخ العام للمنظمة و جعله أكثر انفتاحا و تبادلًا للخبرات، و تقبل الرأي الآخر؛
- تشجيع الأداء الإبداعي، و دعم المبدعين من خلال الدراسة الجادة لأفكارهم، حتى وإن بدت غريبة للوهلة الأولى؛
- التخلص من الإجراءات الروتينية التي تحول دون اطلاق الأفكار و الإبداع؛
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و تكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره و قدراته لكي تزكي فيه روح الابداع و التطوير و التحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط؛
- مساندة المسؤولين للأفكار و الممارسات الإبداعية و دعمهم لها؛
- بث الثقة بالنفس و التأكيد على كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت لديه عوامل الابداع و المناخ المناسب؛

- رفع شعار الإبداع و التجديد ليس كمجرد وسيلة، بل هدف يجب أن تسعى إليه المنظمات و الأفراد على حد سواء؛
- العمل على إنشاء ما يسمى بنك الإبداع لتبني الأفكار و الممارسات الإبداعية؛
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر و خلق روح الإبداع.

4. مساهمة التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإداري

في ظل زيادة مستويات العولمة، و ارتفاع توقعات العملاء، و الاتجاه نحو الاعتماد المتسارع للتكنولوجيا الأكثر تعقيداً، أصبحت هرمية السلطة و نظم الإدارة التقليدية أقل ملائمة، إذ المطلوب اليوم دفع العاملين نحو المبادرة و حثهم على تحمل المسؤولية من أجل أن يكونوا مبدعين، لذا يمكن القول ببساطة أنهم يحتاجون اليوم إلى التمكين.

4.1 أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين بالمنظمة

تأخذ أساليب تحفيز و تنمية الإبداع شكلان أحدهما فردي و الآخر جماعي -أساليب التنمية الجماعية: يمكن تنمية الإبداع الجماعي من خلال العديد من الأساليب حيث تتغير تبعاً للرؤى و وجهات النظر المختلفة وفي هذا الإطار تم التركيز على أشهر الأساليب و الطرق لتنمية السلوك الإبداعي التي يمكن للمنظمات اختيار احداها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها، و فيما يلي عرض لبعض منها:

أ- أسلوب العصف الذهني (جاد الرب، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، 2013، ص 100): عبارة عن أسلوب مصمم لزيادة جوهر الإبداع لدى جماعة العمل التي تحاول حل المشكلات المعروضة، و من بين القواعد التي يستخدمونها القادة عند محاولتهم تطبيق العصف الذهني:

- ✓ أن تكون الجماعة مكونة من 5 إلى 7 أعضاء مع تحديد من سوف يهتم بالجلسة؛
- ✓ إعطاء كل شخص الفرصة في المشاركة و يجب التركيز على سيولة الأفكار و ليس على جودتها؛
- ✓ عدم السماح بتوجيه النقد أثناء مرحلة تولد الأفكار، حيث أن هذا يساعد على التوصل إلى أفكار مثالية؛
- ✓ تحصيل الأفكار الأخرى، و محاولة دمج و توحيد الأفكار لتعطي نتائج مقبولة و الحلول المطلوبة؛
- ✓ دعم التوصل إلى كميات ضخمة من الأفكار، فكلما زادت الأفكار زاد وجود الحلول المفضلة؛
- ✓ تسجيل الأفكار على مرئ للجميع حتى يرى الأفراد جميع الأفكار التي تم التوصل إليها؛
- ✓ تقييم الأفكار و تقديم وجهات النظر المختلفة سواءً مؤيدة أو معارضة، و أيضاً تقييم التكلفة و العائد و دراسة الجدوى للأفكار و هكذا؛
- ✓ إن اختيار الحل النهائي يعتمد على نتائج التحليل السابق.

ب- أسلوب دلفي: وقد أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء في مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء لبيدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة (طلال و العزاوي، 2011، ص 12).

ج- الاستعانة بالخبراء: إن استخدام الخبراء يساعد على توليد العديد من الأفكار الإبداعية التي تساعد في أعمالهم، حيث يمكن الاستعانة بالخبراء من خلال تزويدهم بالمقترحات البناءة التي تساعد في تحسين استغلال الموارد المتاحة والأفكار المتميزة في تعديل و تغيير المنهج لتتلاءم مع متطلبات العصر بالإضافة إلى تزويدهم بالطرق الفعالة لتحقيق التنمية المستدامة للفريق.

د- حلقات الجودة: حيث يشترك في هذه الحلقات الإدارة والعاملين في المنظمة للكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل وتقديم الحلول الابتكارية لها، ولذلك فإن الحلقات تتيح فرصة المشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية واستفادة المنظمة من إمكانيات العاملين، إلى أقصى حد ممكن لمقابلة تحديات العمل والتغلب عليها، وتشجيع العاملين على ابتكار وتطوير شخصيتهم.

هـ- مدخل الخيار الاستراتيجي: يساعد هذا المدخل جماعة صنع القرار على حل المشكلات المعقدة و ما يرتبط بها من مشكلات فرعية، ويتم حل المشكلات من خلال:

- ✓ الصياغة: يتم تحديد و تعريف المشكلات المراد إيجاد حلول قرارات بشأنها؛
- ✓ التصميم: يتم تحديد ما يتم فعله و تحديد نقاط عدم التأكد وهي التي تكون سبب المشكلة؛
- ✓ المقارنة: مقارنة الأفكار المتنوعة و تقييم أفضل الطرق التي يتم اتباعها؛
- ✓ الاختبار: اختيار أفضل الأفكار لحل المشكلات و إعداد الخطط الإجرائية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الفعالة (عبدلي، 2018، ص 32).

2.4 تمكين العاملين كاستراتيجية لتفعيل السلوك الإبداعي

تستخدم استراتيجية التمكين بعض الأساليب لتوفر للعامل مناخ ملائم لاحتضان الابداع و انبثاقه أهمها: (برسولي و يحيواوي، 2017، ص 74).

تهيئة الظروف والمحيط: تستلزم نشاطات السلوك الإبداعي علاقة و معاملة خاصة مع الإدارة و منه يجب مراعاة اختلاف مستلزمات بالنسبة لمختلف عمليات البحث و التطوير؛

الإعلام والتسيير: يعتبر الإعلام و أسلوب الاتصال و سهولة نقل المعلومات محددات رئيسية لتشجيع السلوك الإبداعي في المنظمات ؛

الحوافز: الحوافز بمختلف أنواعها مادية و معنوية؛

الإدارة الفعالة: تركز الإدارة الفعالة للإبداعات على مجموعة من القواعد يمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ توظيف الأفراد على أساس قدراتهم و مواهبهم

✓ تعينهم لمهام و نشاطات ليس فقط بالنظر إلى احتياجات المنظمة و كذلك استنادا إلى ميولاتهم الشخصية؛

✓ اشراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم؛

✓ إدارتهم و الإشراف عليهم بطريقة مرنة دون أن تخلو من الجدية اللازمة؛

✓ التركيز و الاهتمام بالقضايا الاستراتيجية و ترك الأمور اليومية للصنف الثاني من الإداريين.

3.4 علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي للمورد البشري

في هذا الإطار صدرت العديد من الأدبيات و الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة المباشرة في أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي و بينت نتائج تلك الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري و السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية، فنجد نتائج دراسة (فرمان، 2010) تؤكد العلاقة التأثيرية الواضحة بين التمكين كوسيلة و السلوك الإبداعي كهدف، و التي تنبع من حقيقة مفادها أن تمكين العاملين و منحهم المزيد من الصلاحيات و المسؤوليات و مشاركتهم في اتخاذ القرارات سيؤدي إلى دفعهم نحو البحث عن طرق غير تقليدية لأداء المهام التي يكلفون بها، و هذا ما يؤدي إلى ابتكار و ابداع طرق جديدة لأداء العمل، و عليه فمن المنطقي القول و التأكيد أن هناك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري و السلوك الإبداعي للموارد البشرية.

أما دراسة (العدوان و الخوالدة، 2008) فأكدت بعد تحليلها للعديد من الدراسات العربية و الأجنبية أن هناك علاقة جد وثيقة تجمع ما بين تمكين العاملين و الأداء سواء كان فرديا أو مؤسسيا، فالتمكين يريء البيئة الصحية و الخصبة و المحفزة على السلوك الإبداعي و الإنجاز المتميز، و هذا ما يساعد على زيادة الأداء الفردي الذي ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة بشكل عام (يوسفي، 2018، ص 127).

و توصلت نتائج دراسة (Knight-Turvey, 2006) أن التمكين يقوم أساسا على حرية اختيار العامل لما يجب عمله و كيف يتم ذلك، و هو ما يضمن التحرر من القيود التنظيمية بما يؤدي إلى تعزيز و تفجير الطاقات الإبداعية.

وفي موضع آخر أكدت نتائج نفس الدراسة على أن العاملين الأكثر إبداعا هم الذين يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع و المجتهدين نحو التعلم و الذين يتمتعون بمرونة إدراكية عالية و يرغبون في تحمل المخاطر، و الأكثر إصرار على مواجهة العقبات و التحديات، إنهم ببساطة العمال الممكنون.

و في نفس السياق أشارت نتائج دراسة (البشاشة، 2008) إلى أن تعزيز عمليات التمكين يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء و الانتماء لدى عمال المنظمة، الأمر الذي يجعلهم بمثابة جنود فيها، حيث يكرسون كل طاقاتهم و امكانياتهم لخدمة المنظمة و التضحية من أجل بقائها و ازدهارها، و ذلك من خلال ممارسة العمل فيها بطرق و أساليب أكثر إبداعية و تميز (البشاشة و عبد المجيد، 2008، ص 230).

5. الخاتمة

من خلال ما سبق نستطيع القول أن التمكين الإداري هو أساس إبداع العاملين، و يظهر ذلك من خلال دوره الفعال في تهيئة الظروف التنظيمية و البيئية لتفجير المواهب و الطاقات الكامنة لدى الأفراد، و إبراز قدراتهم الإبداعية. و لقد أثبتت الدراسة التي قمنا بها أن:

- إن التمكين الإداري هو أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، و يؤدي تطبيقه إلى تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة (الاستغلال الأمثل للموارد البشرية)؛
- إن عملية الإبداع لا تقتصر فقط على تقديم و اقتراح أفكار جديدة، و انما تستدعي الاهتمام بجميع مراحل العملية ابتداء من تطوير الأفكار و الانتهاء بالتطبيق و المتابعة و التقييم؛
- التمكين الإداري يمنح فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية و الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للقيام بالسلوك الإبداعي؛
- التمكين الإداري يكسب العاملين معارف و مهارات تسهم في تطوير قدراتهم و تمكثهم من ابتكار و سائل و طرق جديدة لإنجاز أعمالهم؛
- التمكين الإداري يمنح للعامل القوة و المبادرة في اقتراح الحلول، و الأفكار الإبداعية لحلال المشاكل؛
- إن التمكين إذا طبق بشكله الصحيح سوف يعمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم يدعم السلوك الإبداعي للفرد داخل المنظمة، فإذا ما توفرت الحرية في اتخاذ القرارات و سهولة انسياب المعلومات و الاتصال الفعال و التدريب، إضافة إلى التحفيز سيتحسن مستوى الطاقة الإبداعية لدى الموارد البشرية.

قائمة المراجع:

- 1- البشاشة، و سامر عبد المجيد. (2008). أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد 15 (العدد 02).
- 2- أيمن عوده المعاني، و عبد الحكيم أخو ارشيدة. (2009). التمكين الإداري و أثره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 (العدد 2)، الصفحات 234-259.
- 3- بن مرزوق العتيبي. (2005). جوهر تمكين العاملين: اطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، (الصفحات 44-63). السعودية.

- 4- توفيق عطية . (2009). الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. الجامعة الإسلامية.
- 5- جاد الرب، س. (2012). القيادة الاستراتيجية .مصر: جامعة قناة السويس.
- 6- حسن مروان عفانه. (2013). التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل. كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، إدارة الأعمال. فلسطين: جامعة الأزهر.
- 7- دعاء عبد العزيز الجعبري. (2010). واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين. كلية الدراسات العليا، إدارة الأعمال. جامعة الخليل.
- 8- دن، أ، &، فراحي، ب. (s.d.). استراتيجية التمكين الإداري و أثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة. مجلة البديل الاقتصادي (العدد 8). 215-232. pp ,
- 9- سيد محمد جاد الرب. (2013). إدارة الإبداع و التميز التنافسي. مصر: مطابع دار الهندسة.
- 10- عائشة شتاتحة، و فاطمة الزهراء بن خليفة . (2010). دراسة العلاقة بين التمكين الإداري و الابداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15(العدد 01).
- 11- علي الضالعين. (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة اتصالات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الأردنية، المجلد 37(العدد 1)، الصفحات 64-92.
- 12- علي مكيد، و فاطمة يحياوي. (2015). أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبويتيكال المدية. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية(العدد 15).
- 13- فوزية برسولي، و مفيدة يحياوي. (2017). تمكين رأسمال البشري كخيار استراتيجي لتنمية الابداع و صناعة التميز. مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية(العدد 18).
- 14- كمال يوسف. (2018). أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي بريح بو عريج. مجلة العلوم الإدارية و المالية، المجلد 2(العدد 1)، الصفحات 122-142.
- 15- محمد ذيب المبيضين، و محمد أحمد الطراونة. (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. مجلة العلوم الإدارية، المجلد 38(العدد 02)، الصفحات 480-505.
- 16- محمد قريشي، و لطيفة سبي. (2015). دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. مجلة الاقتصاد و التنمية(العدد 15).

- 17- مريم شرع. (2015). الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية دراسة ميدانية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، إدارة الأعمال. شلف: جامعة حسيبة بن بو علي.
- 18- نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح. (1995). مهارات التفكير الإبداعي و علاقتها باتخاذ القرار. مجلة الإدارة، المجلد 17(العدد 6).
- 19- نصيرة طلال، و نجم العزاوي. (2011). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. ملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة تحليلية و تجارب دولية و وطنية. الجزائر: جامعة سعد دحلب.
- 20- نور الهدى عبدلي. (2018). دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع دراسة حالة مؤسسة حضنة المسيلة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، إدارة الأعمال. جامعة محمد بو ضياف المسيلة.