

مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين

الأستاذة رجيمي نعيمة

جامعة ورقلة - الجزائر

gsonaimaredjimigso@hotmail.com

الدكتور عرابة الحاج

جامعة ورقلة - الجزائر

araba_1979@yahoo.fr

Empowerment contribution to the promotion of creative behavior among workers

ملخص :

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز مفهوم وأهمية التمكين الإداري في المنظمات، وأثره في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها. من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل من التمكين الإداري و الإبداع و تبيان العلاقة بينهما، حيث يعتبر التمكين الإداري كأحد أهم المداخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين 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... الخ.

Abstract:

This paper aims to highlight the importance of the concept and administrative empowerment in organizations, and its impact in the promotion of creative behavior of their employees. By addressing the conceptual framework for each of the administrative empowerment, creativity, and demonstrate the relationship between them, where is the administrative empowerment as one of the main entrances to enhance creative behavior of workers from the adoption of the Organization's management of the principles and elements of the administrative empowerment, which is based on the granting of the largest and stimulation and activation of the authority communication and sharing of information and training ... etc.

تمهيد:

تشهد المنظمات اليوم تحديات عديدة أبرزها العولمة و ما انجر عنها من تزايد حدة المنافسة، مما جعل المنظمة أمام إشكالية الحصول على مركز تنافسي و المحافظة عليه. وفي هذا المجال يشكل الإبداع إحدى الأدوات الهامة لمواجهة هذه التحديات، و ذلك من خلال الدور الذي يؤديه في التجديد والتطوير في مختلف المستويات الإدارية والإنتاجية والتسويقية، فالإبداع عامل ضروري لتدعيم تنافسية المؤسسة. وقصد تعزيز الإبداع داخل المنظمة، يجب تبني أسلوب إدارة يقوم على الحرية أكثر، و لعل أسلوب التمكين الإداري هو الأسلوب الأكثر فعالية، كونه يقوم على منح حرية و صلاحية أكبر للفرد، مما يجعل الفرد أكثر تحفيزا للإبداع، و عليه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن يؤثر التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين؟

1- أهداف الدراسة:

1. إبراز أهمية التمكين في المنظمات باعتباره من أهم الأساليب الإدارية الحديثة؛
2. التعرف على أنواع الإبداع في المنظمة و مراحلها، و كذا أهم المعوقات التي يواجهها؛
3. دراسة شكل و كيفية تأثير التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين بالمنظمة.

2- هيكل الدراسة:

قمنا بدراسة و عرض هذا الموضوع عبر تجزئته إلى المحاور الأساسية التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين؛

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري؛

المحور الثالث: التمكين كمدخل لتعزيز الإبداع؛

أولا: الإطار المفاهيمي للتمكين:

1- مفهوم التمكين: ظهر هذا المفهوم في أواخر القرن العشرين على شكل ممارسة ديمقراطية وشعبية، تجسدت من خلال تطبيق فكرة الإدارة الذاتية للعمال في صيغة فرق عمل، و سنتناول في ما يلي بعض التعريفات المتعلقة بالتمكين:

✓ يعرفه (Jay A. Conger, Rabinda N. Kanungo , 1988: p 88) بأنه عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية؛

✓ و يعرفه (brown and harve 2006) بأنه إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدي الأفراد و إشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة و أهدافها البعيدة (احمد عريقات، 7)؛

✓ يعرفه: (Bunchanan and Huzynski 2004) بأنه الترتيبات التنظيمية التي تمنح الأفراد العاملين المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف و اتخاذ القرارات دون الخضوع للرقابة و المسائلة (إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر حسيني، 22)؛

✓ كما يعرف كذلك بأنه تحسين قدرة صنع القرار للموظف من خلال التعليم، التدريب، تقاسم التعاون والعمل بروح الفريق (Hasan tutar and demet (cakiroglu 2011 : p 6319)

✓ كما يعرف كذلك على أنه تحويل السلطة من رب العمل إلى الموظف (Henry onгри (managing :2009) p 10

و من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التمكين هو:

- العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية..لقيام بمهامهم؛

- تقاسم السلطة بدرجات متفاوتة مع الموظفين في المستويات الدنيا، لتقديم خدمة أفضل للعميل.

2- أهمية التمكين: تتبع أهمية التمكين من خلال (رامي جمال اندراوس، 146):

• حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق و تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛

• الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛

• الحاجة للاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة؛

• أهمية سرعة اتخاذ القرارات و إطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛

• توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الانتماء.

3- مبادئ التمكين: إن مبادئ التمكين حسب (Stirr Thomas, 2003) مستمدة من الأحرف الأولى

لكلمة "Empower" ويمثل كل حرف كلمة كما يلي:

- **التعليم:** لتضمن الإدارة نجاح عملية التمكين يجب أن تحرص على تعليم كل الأفراد في المؤسسة قصد زيادة

فعاليتهم و كفاءتهم، ويأخذ التعليم أشكالا عديدة كالتدريب، صنع القرار، مهارات التحليل، مهارات التسيير؛

- **الدافعية:** يجب على الإدارة أن تخطط لتشجيع الأفراد العاملين لتقبل فكرة التمكين وأهميتها في نجاح المؤسسة، وذلك من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا، وذلك قصد إيجاد بيئة للتحفيز؛

- **وضوح الهدف:** لا يمكن لعملية التمكين أن تنجح ما لم يكن لكل فرد المعرفة الواضحة والقبول التام والالتزام لأهداف المنظمة ورسالتها و فلسفتها، فجوهر عملية التمكين هو توجيه القدرات الإبداعية للموظفين لضمان تحقيق أهداف المؤسسة؛

- **الملكية:** اقترح **Stirr** معادلة للتمكين الإداري تسمى ب **A3** تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: **السلطة + المسائلة = الانجاز**

ولكي يتحقق الانجاز يجب على الإدارة و العاملين فيها تقبل مسؤولية قراراتهم وأفعالهم، فالمسؤولية حسب **Stirr** يمكن أن تكون تجربة فريدة وممتعة للموظفين، خصوصا إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم إلى الإدارة العليا ويسمح لهم بممارسة سلطتهم على وظيفتهم؛

- **الرغبة في التغيير:** إن نتائج التمكين يمكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى إيجاد طرق حديثة في أداء مهامها، وإذا لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير، فإن وسائل الأداء سوف تؤدي إلى الفشل؛

- **نكران الذات:** قد تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وذلك لأن بعض المديرين يريدون السيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تهديد شخصي وليس طريقة لتحسين القدرة التنافسية و الريحية للمؤسسة؛

- **الاحترام:** إن شريان الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل فرد في المؤسسة قادر على تقديم مساهمات خارج التعريف الحالي لوظيفته، و ما لم يكن الاحترام في صميم فلسفة المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة منها.

4- أبعاد التمكين: سنتطرق في هذه الدراسة إلى الأبعاد التالية:

✓ **تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عليه تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، أي التحول من الرقابة و التوجيه إلى الثقة و التفويض؛

- ✓ **التحفيز:** إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف يتمثل في العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة؛
- ✓ **التدريب:** يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، و مهارات اتخاذ القرار، و مهارات القيادة، فالجهود التدريبية لتمكين العاملين من بناء المعرفة و المهارات و القدرات ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات و اقتصاديات المنظمات الكبيرة (جواد محسن مرتضى، 64)؛
- ✓ **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين. فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكل بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكل ليست متوفرة لديها و إنما لدى الأفراد المنغمسين في المشكل، و لذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه دون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة و لن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين؛
- 5- معوقات التمكين:** على الرغم من أن هناك دراسات عديدة تؤيد و توافق أهمية التمكين ونشره في المنظمات المعاصرة استنادا إلى النتائج المحققة جراء استخدامها للتمكين، إلا أن هناك بعض الدراسات تشير إلى وجود معوقات للتمكين، ومن أبرز هاته المعوقات ما يلي:
1. انخفاض مستوى الثقة بين أفراد المؤسسة؛
 2. عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين؛
 3. حرص المديرين على مراكزهم و مناصبهم الوظيفية؛
 4. ضعف مهارات العاملين و عجزهم عن تحمل المسؤولية؛
 5. رتابة الهيكل التنظيمي و تعدد مستوياته الإدارية؛
 6. المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين و أدائهم؛
 7. عدم عدالة نظام الحوافز (ايمن عودة المعاني و عبد الحكيم عقلة 241).

ثانيا: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري:

- 1- مفهومه:** تتشابه تعاريف الإبداع الإداري بين معظم الباحثين شكلا و مضمونا، ويمكن تعريفه كالتالي:
- ✓ يعرفه (Stein 1953): بأنه عملية تفرز عمل جديد ترضى عنه المجموعة وتتقبله انطلاقاً من فائدته أو فوائده المتوقعة (Fernando cardoso, P 56)؛
- ✓ يعرفه (woodman 1993) على أنه خلق قيمة، منتج جديد، خدمة، فكرة، إجراء أو عملية من قبل الأفراد العاملين في المنظمة (Wayne morris)؛

✓ كما يعرف الإبداع كذلك على أنه مهارة التفكير و عمل أشياء جديدة. (Adnan Celik, 2014 ، p101).

2- أنواع الإبداع الإداري في المنظمات:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي (طلال نصيرو نجم العزاوي، 6):

1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد Individual Innovation:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد (Kreitner, 1992) خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل؛
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق؛
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة؛
- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

2- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة Group Innovation:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

3- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة Organizational Innovation:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

1. ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع؛
2. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving): وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛

ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem

(Finding): مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

3- مراحل العملية الإبداعية:

قدم والاس (Wallas, 1926) أربعة مراحل تمر بها عملية الإبداع، وهي على النحو التالي (زيد بلخير، 6):

أ- **مرحلة التحفيز:** تتضمن هذه المرحلة كل ما يتعلمه الفرد المبتكر خلال حياته والخبرات التي اكتسبها حتى لو كانت عن طريق المحاولة والخطأ. ويمكن القول أن كل ما يتعلمه الفرد في حياته يمكن أن يفيد في عملية التفكير الإبداعي.

ب- **مرحلة التفريخ:** لا ينشغل الإنسان المبدع في هذه المرحلة بالمشكلة شعوريا، وتكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري، ولا يظهر أي تقدم نحو الحل أو الإنتاج الإبداعي. ويعتمد المبدع إلى تحويل أنظاره عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء أخرى بعد أن مر بمرحلة التحفيز، على أمل أن يهتدي إلى الحل النهائي مع مرور الزمن. وهناك افتراض لم يدعم بعد، يقول بأن المشكلة التي تشغل فكر المبتكر مدة طويلة تظل في حقيقة الأمر نشيطة في منطقة تحت الشعور بعد أن يتركها مؤقتاً، ومع أننا لا نعرف كيف يأتي الحل إلا أن الحل قادم ربما يأتي بعد الاستيقاظ من النوم أو أثناء ممارسة نشاط يومي.

ج- **الإلهام:** يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل فجائي ومن بعيد، ويكون مصحوبا بحالات عاطفية من النشوة والارتياح. ومرحلة الإلهام ليست مرحلة منفصلة ومستقلة لوحدها، وإنما جاءت وليدة كل الجهود التي قام بها المبتكر خلال المراحل السابقة.

د- **مرحلة التحقيق:** يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجودة ابتكاره من خلال تجريبه، وربما يجري في هذه المرحلة بعض التعديلات أو التغييرات على الإنتاج الإبداعي من أجل تحسينه وإظهاره بأجود صورة.

4- أبعاد الإبداع:

4-1 **الأصالة:** إن الأصالة تعني إنتاج ما هو غير مألوف، ما هو بعيد المدى و الفكرة لا تكون أصلية و جديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق و كانت غير عادية و بعيدة عن المدى وذات ارتباطات بعيدة و ذكية (بلهادي سعيدة، 106):

4-2 **الطلاقة:** القدرة على استدعاء اكبر عدد من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا، و ذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي، فالطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، و يقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. (عبد القادر علي عبدالله، 183):

4-3- المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي و النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، و هي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة و عدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا (توفيق عطية، 29)؛

4-4- الحساسية للمشاكل: يقصد بها القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، أو كان هذا الموقف يكتنفه نقص ما أو يحتاج إلى التغيير (اللوذي موسى، 198).

5- معوقات الإبداع: يمكن تصنيف معوقات الإبداع الإداري كما يلي:

5-1- المعوقات الفردية: و التي تتمثل فيما يلي:

- عدم توفر الاستقرار الوظيفي و الإحساس بعدم الأمان و الخوف من الرؤساء؛
- عدم القدرة على المغامرة و تحمل المخاطرة؛
- الخوف من الخطأ و الفشل؛
- الميل إلى الاعتماد على الغير.

5-2- المعوقات التنظيمية: و التي تتمثل فيما يلي:

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، يعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.
- المركزية الشديدة؛
- الروتين المستمر و التزام الأفراد بأساليب عمل موحدة؛
- عدم الترحيب بالتجديد و التمسك بالأنماط الثابتة في التنظيم و علاقات العمل؛
- نقص الموارد المالية و البشرية و التقنية مما يؤدي إلى تأخر المؤسسة في مجال الإبداع؛
- مقاومة التغيير بحيث هناك اتجاه في العديد من المؤسسات لمقاومة التغيير، و إذا كان الإبداع يعني سلعا و طرقا جديدة و تغييرا في المراكز، لذلك قد يواجه بمقاومة من طرف العمال (ناصر مراد، 7).

ثالثاً: التمكين كمدخل لتعزيز الإبداع:

في ظل زيادة مستويات العولمة و توقعات الزبائن العالية و التكنولوجيا الأكثر تعقيداً أصبحت هرمية السلطة أقل ملائمة فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة و أن يكونوا مبدعين و يتحملوا المسؤولية عن أعمالهم فهم بحاجة إلى التمكين.

إن السلوكيات الإبداعية تعكس أيجاد شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك نحو التغيير، ولذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين إذ أن توفر الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين، و بالتالي سندرس تأثير التمكين على الإبداع الإداري من خلال العناصر التالية:

1- اثر تفويض السلطة على الإبداع: يؤدي تفويض السلطة لبعض المرؤوسين إلى تنمية مهارات و قدرات الأفراد الإبداعية و الابتكار، واكتشاف هذه القدرات و تمهيتها و تطويرها من خلال ممارستهم لبعض الأعمال و الوظائف الإدارية و خاصة " التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة " يؤدي إلى خلق طبقة من الموظفين في الخط الثاني مؤهلين ليكونوا مديرين في المستقبل، فالتفويض إذن مدرسة للمدراء على مختلف مستوياتهم و موقعهم في السلم الإداري (ماهر صبري، 68)؛ فتفويض السلطة يعمل على إظهار القدرات الإبداعية للمفوض و ذلك من خلال:

- أنه يولد نوع من الدافعية و المخاطرة لدى المفوض من أجل انجاز المهام الموكلة إليه بأسلوب أفضل؛
- يساعد تفويض السلطة على رفع الروح المعنوية و زيادة الشعور بالثقة لدى المفوض، و ذلك ما يشجعه على إظهار قدراته الإبداعية.

2- اثر التحفيز على الإبداع¹: إن المحور الجوهرى للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تفرس وتؤصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب، وتؤصل ذلك من خلال حوافر وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ. وتشارك المؤسسات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:

- الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء؛
- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج؛
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز.

¹ http://nsalharbi.blogspot.com/2009/04/1_9849.html شوهد يوم 28 - 04 - 2016

وعليه فالحوافز بمثابة مقوم رئيسي في المنظمات المبدعة، بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال. ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية، حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة. وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع، فسيكون أثرها ضعيفاً أو معدوماً.

3- اثر التدريب على الإبداع:

أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك. الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه يساعد المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم (زيد الخير، 8) و عليه فان التدريب يحقق عدة فوائد على الإبداع الإداري أهمها:

- يعمل على صقل مهارات الأفراد ذوي القدرات الإبداعية العالية و رفع مستوى الأفراد ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع؛
- يقوي رغبة الأفراد و خاصة المتدربين على استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها؛
- تحقيق الريادة للمؤسسة و بالتالي ضمان بقائها و استمراريتها.

4- اثر الاتصال الفعال على الإبداع:

إن توفر الاتصال الفعال و المعلومات الجيدة سيتم تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين، كما أن نجاح الجماعة في القيام بأدائها مهامها و في حل المشكلات بطريقة إبداعية تعتمد على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها و بما يمكنهم من تبادل المعلومات و حرية المشاركة والتعبير عن آرائهم.

الهدف الأساسي لوجود اتصال فعال هو تنمية و تحفيز الأفكار و الاقتراحات الإبداعية، ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل حتى تتسبب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد و التطوير و نجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم في حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي (قرماش وهيبة، 18).

خاتمة:

من خلال تحليلنا لموضوع التمكين وأثره في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين، توصلنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى مجموعة من النتائج وهي:

- إن التمكين الإداري هو أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويؤدي تطبيقه إلى تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة (الاستغلال الأمثل للمورد البشري):
- إن عملية الإبداع لا تقتصر فقط على تقديم واقتراح الأفكار الجديدة، وإنما تستدعي الاهتمام بجميع مراحل العملية ابتداء من تطوير الأفكار وانتهاء بالتطبيق والمتابعة والتقييم؛
- 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 القرار والسهولة في انسياب المعلومات، والاتصال الفعال و التدريب، إضافة إلى التحفيز سيتحسن مستوى الطاقة الإبداعية لدى الفرد؛

الاحالات والمراجع:

- 1- Fernando cardoso de sousa still, **the elusive definition of creativity**, international journals of psychology, 2008.
- 2- Hasan tutar mehmet altinoz and demet cakiroglu, **the effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees African**, journal of management ,vol 5, 2011.
- 3- Henry ongri, **managing behind the scenes a view point on employee empowerment**, african journal of business management, vol 3 (1), 2009.
- 4- http://nsalharbi.blogspot.com/2009/04/1_9849.html.2016 – 04 – 28 شوهدي يوم □
- 5- Jay A. Conger, Rabinda N. Kanungo, **The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice**, Academy Of Management Review, 1988.
- 6- Stirr Thomas (2003) **Fundamentals Of Empowerment**: Available at: http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf.
- 7- Wayne morris enhancing organistional, **creativity** : Available at : www.future-edge.co.nz/Files/Organisational.pdf
- 8- إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر حسيني، إدارة التمكين و الاندماج، دار صفاء، عمان، 2013.
- 9- أحمد عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول "تداعيات الأزمة العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

- 10- أمينة عبد القادر، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات و معوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال بمدينة الخرطوم، *مجلة العلوم الاقتصادية*، العدد 16، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2015.
- 11- بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2008.
- 12- توفيق عطية، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 13- جواد محسن مرضي، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد العدد 12، 2011.
- 14- رامي جمال اندراوس، الإدارة بالثقة و التمكين، عالم الكتاب الحديث، 2008، الأردن.
- 15- زيد الخير، اثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة و تحليل تجارب دولية و وطنية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2011.
- 16- طلال نصير و نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ورقة مقدمة في ملتقى الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، 2011.
- 17- قرماش وهيبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر 3، العدد الثامن، 2014.
- 18- اللوزي موسى، السلوك التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 19- ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة: الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الوسطى الكوفة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 82، 2010.
- 20- ناصر مراد زياد أبو موسى، واقع الإبداع في المؤسسة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي للإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18، 19 ماي، 2011.