

القيادة الإبداعية للتمكين ودورها في تحقيق الابداع - مقارنة مفاهيمية -

Creative leadership for empowerment and its role in achieving creativity -

سارة زرقوط<sup>1</sup> \* سامي بسة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، البريد الإلكتروني: [s.zerkout@univ-skikda.dz](mailto:s.zerkout@univ-skikda.dz)

<sup>2</sup> جامعة غارداية (الجزائر)، البريد الإلكتروني: [bessa.sami@univ-ghardaia.dz](mailto:bessa.sami@univ-ghardaia.dz)

تاريخ الاستلام: 2020/12/25 تاريخ القبول: 2021/02/19 تاريخ النشر: 2021/07/20

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الإبداعية للتمكين وذلك من خلال دور القيادة في خلق الابداع، هذا الأخير يعتبر ركيزة ملحة لنجاح المنظمات وأحد المقومات الأساسية في التطور التنظيمي، ولا يكون ذلك الابداع إلا من خلال دور القيادات الادارية في تنمية المهارات الابداعية لدى العاملين، ومن أهم المداخل الحديثة المساعدة على ذلك هو التمكين والذي يعتبر أساس الابداع فنقيوض القادة السلطة للعاملين وإشراكهم في حل المشاكل يعتبر حافز لهم ودافع يساعد على بروز الافراد المبدعين.

الكلمات المفتاحية: القيادة؛ الإبداع؛ القيادة الإبداعية؛ التمكين؛ قيادة التمكين.

**Abstract:**

The study aimed to identify the concept of creative leadership for empowerment, through the role of leadership in creating creativity, the latter is an urgent pillar for the success of organizations and one of the basic ingredients in organizational development, and this creativity is only through the role of administrative leaders in developing creative skills among workers, The most important modern approach is empowerment, which is the basis of creativity. Leaders delegate authority to workers and involve them in solving problems is an incentive for them and a motive that helps the emergence of creative individuals.

**Keywords:** Leadership; Creativity; Creative leadership; Empowerment; Empowerment leadership.

\* المؤلف المرسل.

## 1- مقدمة:

في ظل التطور الذي تعيشه المنظمات المجال الإداري ، أصبحت أمام حتمية تبني طرق قيادية جديدة تمكنها من المنافسة و تحقيق أهدافها وتمثل القيادة الابداعية الرؤية المستقبلية والحلم الذي تسعى إليه المنظمات إلى تحقيقه وهي تمثل مفتاح التطور الإداري للكثير من المنظمات.

حيث تقوم القيادة الابداعية على الدور الذي يلعبه القائد الذي يتصف بحساسية للمشكلات والتفطن لها والخروج على المألوف وما هو تقليدي في التعامل مع هذه المشكلات وكذا في تعامله مع مرؤوسيه من خلال قوة التأثير فيهم وحثهم على تحقيق الابداع فهي تقوم بإدخال ثقافة الابداع وترسيخها.

ويعتبر التمكين أحد أحدث الصيحات التي تتردد مؤخر في مجال التطور الإداري ، فبعد أن تحول الاهتمام من منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة القادرة على تحقيق الابداعات ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني فلسفة جديدة قوامها أن يكون القائد على العاملين وما لديهم من كفاءات ولهذا تعتبر العلاقة بين القادة والمرؤوسين في المنظمة هي حجر الأساس لنجاحها.

وقد ثبت مرارا وتكرار أن الفارق الفاصل بين تحقيق النجاح والفشل الإداري يكمن في أساس في نوعية القيادة التي تنتهجها المنظمة فالقائد الذي لا يكمن مرؤوسيه يجعل هناك هوة بينه وبين مرؤوسيه ويجعل هناك نوع من الخوف لديهم من الخطأ مما ينقص من عزيمتهم و دافعيتهم في العمل وكنتيجة حتمية سوف تكون هناك أخطأ في حين أن القائد الممكن تكون له علاقة وطيدة بينه وبين مرؤوسيه تزيد من عزيمتهم و دافعيتهم للعمل وتحقيق الابداع والتميز ونقص الأخطاء مما يعود على المنظمة بالنفع والتطور.

### 1.1. إشكالية الدراسة:

بناء على ما تم ذكره سابقا تم صياغة مشكلة البحث الرئيسية في التساؤل الرئيسي التالي : كيف تساهم القيادة الابداعية للتمكين في تحقيق الابداع؟  
وبغية الوصول على إجابات دقيقة ، تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالقيادة الابداعية وما هي مقومتها؟
- ما المقصود بالقيادة الابداعية وما هي مرتكزاتها ؟
- ما المقصود بالقياد التمكين وكيف يساهم التمكين في تحقيق الابداع؟

### 2.1. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من القيادة الابداعية التي تقوم على التخلي على الأساليب القديمة التي تقوم على كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية التمكين في الذي يعتبر أخر صيحات في المداخل الإدارية لما له دور تحقيق الابداع.

### 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم القيادة الإبداعية والمفاهيم ذات الصلة بها؛
- التطرق إلى أهم ما تركز عليه القيادة الإبداعية؛
- التعرف على مفهوم التمكين وأهميته؛
- التعرف على خطوات عملية التمكين؛
- التعرف على مفهوم قيادة التمكين ودور التمكين في تحقيق الابداع.

### 4.1. منهجية البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وجمع المعلومات والبيانات من مصادرها الأصلية مع معالجتها بطريقة علمية وموضوعية.

### 2-الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية:

تعتبر القيادة من أهم العناصر الإدارية الهامة وتعتبر القيادة الإدارية من أهم المواضيع الهامة في جانب الأعمال إذ تعتبر الركيزة الأساسية في نجاح أو فشل أي منظمة وعليه فإن القائد الإداري الذي يمتلك المهارات والقدرات والخبرات يعد عنصر هامة ورأس مال حقيقي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

### 2-1-تعريف القيادة الإبداعية:

قبل أن نتطرق لمفهوم القيادة الإبداعية سوف نتطرق أولاً لمفهوم القيادة والابداع:

### ➡ تعريف القيادة:

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم كما يلي:

يعرف L.Wolman القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً" (طريف، 1993، صفحة 34)

أما R.Presthus و T.Pfifner فيعتبران أن "القيادة نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الأنبية لهم" (عبد الباقي، 2003، صفحة 241)

أما جون اتزيوني J Etzioni فيعرف القيادة بأنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمؤوسين في مجال واسع من المواضيع" (Collerette, 1991, p. 154)

ويرى اردواي تيد Ordway.Tead في كتابه فن القيادة (1935) أن القيادة هي "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم" (طريف، 1993، صفحة 34).

## تعريف الإبداع:

- لقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون حول معنى الإبداع وقد تطرقنا إلى ذكر أهمها كما يلي:
- يعرف kotler الإبداع بأنه: "يشير إلى أي منتج أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها جديدة" (لعمور و بن عبد السلام، 2017، صفحة 189).
  - ويعرفه Hage 1999 على أنه: " الممارسة أة العملية التي ينبثق عنا فكرة، سلوك، منتج أو خدمة أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها نوع من التغيير في بيئة المنظمة" (شتاتحة و بن خليفة، 2018، صفحة 235).
- أما الإبداع الإداري فيعرف على أنه: "مجموعة التغييرات التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي، أو هو "عملية استثمار الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها في المنظمة" (علي شريف و علي شريف، 2019، صفحة 528)

## تعريف القيادة الإبداعية:

تعددت التعاريف المقدمة للقيادة الإبداعية بتعدد المناهج والتخصصات ، حيث عُرفت بأنها : "المبادرة التي يبديها القائد ، بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ، ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساسا للمشاكل والنواقص والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي " (السيد، عبد الخير، عبد الباسط، و التهامي، 2018، صفحة 09)

أما القريشي فعرفت القيادة الإبداعية بأنها : " نمط القيادة الذي يتصف بسمات الحساسية للمشكلات والمثابرة والمرح والمبادرة والطرافة والغرابة" (لعمور و بن عبد السلام، 2017، صفحة 191).

إذن فالقيادة الإبداعية هي مجموعة سمات وصفات ومهارات وقوة مؤثرة ويستدل عليها من خلال سلوكيات ديناميكية مبدعة في شكل مبادرات غير مألوفة تقدم للأتباع وتحثهم على التمثل بها وتحسينها والإتيان بأفضل منها (السيد، عبد الخير، عبد الباسط، و التهامي، 2018، صفحة 09)

## 2-2-أهمية القيادة الإبداعية:

في ظل ما تواجهه المؤسسات المعاصرة و لاسيما في الدول النامية من تحديات تف رضا المتغيرات والأحداث الدولية المتتابعة والمتلاحقة فان الحاجة تبدو ملحة وضرورة إلى وجود قيادة إدارية قادرة على الإبداع والابتكار في المؤسسة من خلال تنمية القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي ، لمواكبة مثل هذه التطورات ، بل والقدرة على استشرف المستقبل. لذا فمن المهم أن يتصف القائد بالمبادأة والقدرة على الإبداع وان يكون القائد مصدرا لكل الأفكار الجديدة وان يكون قادرا على توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع بما يظهره لهم من محبة وبما يقدمه لهم من أفكار نيرة ومقترحات ملهمة تنير تفكيرهم المبدع وتشحذهم للعمل (لعمور و بن عبد السلام، 2017، صفحة 191).

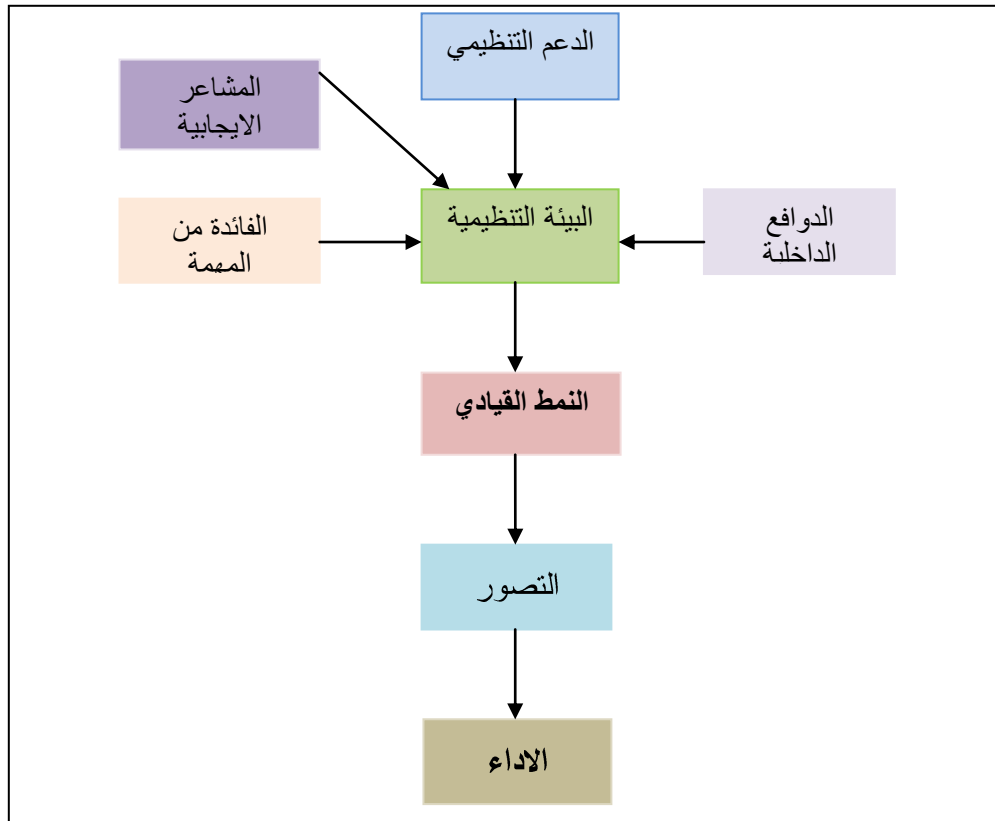
## 2-3- العوامل المؤثرة في القيادة الابداعية:

تتأثر القيادة الابداعية بالعديد من العوامل الذاتية والخارجية ومن هذه العوامل (سالم أبو طه و عبد العال، 2019، الصفحات 78-79):

- ✚ السمات والأنماط الشخصية للقائد ، سلوكه ، ومنها السمات الجسمية ، والنفسية ، السلوكية؛
- ✚ أهداف المؤسسة ، منها : أهداف قصيرة الاجل وأهداف استراتيجية طويلة الأجل؛
- ✚ نوع المؤسسة من حيث حجمها ، نوع انتاجها ، الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي أو نوع المهام الموجودة فيها ، الحوافز ، وجماعة العمل؛
- ✚ الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة ، وما تمر به من ظروف وعوامل مؤثرة ، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية

ويمكن تلخيص هذه العوامل في الشكل رقم 01 كالتالي:

الشكل الرقم(01): ميكانيزمات القيام بالأداء الإبداعي



المصدر: (واعر، 2015، صفحة 111)

نستنتج مما سبق أن القدرات الإبداعية للفرد تتأثر بمدى حريته في العمل ومدى إيجابية الموقف البيئي الذي يتواجد به والمواقف التي يتعرض لها ونمط القيادة ودرجة المكافئة وحسن العوامل المؤثرة على الأداء الإبداعي للفرد، وهذه العناصر تتحدد طبيعتها من خلال البناء التنظيمي الذي يعد أحد أهم مقومات الابداع الاداري (واعر، 2015، صفحة 111).

### 3-الاطار المفاهيمي للتمكين:

ظهر مفهوم التمكين لأول مرة في أواخر الثمانينات وتطور في التسعينيات القرن الماضي والتي نتجت عن زيادة التركيز على العامل البشري في الداخل المؤسسات التعليمية من مختلف الأنواع. هذا المفهوم تبلور نتيجة تطوير الفكر الإداري الحديث ، وخاصة في عملية التحول من مؤسسة التحكم والقيادة إلى المؤسسة التمكينية ، وكذلك التغييرات التي تلت ذلك في بيئة المنظمة.

### 3-1-تعريف التمكين:

يرى Bose et Dufort أن التمكين باللغة الإنجليزية Empowerment يتركب من ثلاثة عناصر (بضياف و العايب، 2017، صفحة 14):  
Power: تعني القوة أة السلطة.

Em: ويعني الحركة التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة.

ment: تشير إلى إلتماس حقيقي وواقعي لبلوغ تلك السلطة (القوة).

وعرف على أنه : "إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المؤسسة ، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية لها ، وذلك لأن نجاح المؤسسة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها. (المعاني، عريقات، جردات، و الصالح، 2011، صفحة 183)

ويعرف ايضا بأنه "عملية إعطاء الافراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة ، وتحمل المسؤولية ، واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات." (أفندي، 2003، الصفحات 10-11)

ويصف Block 1987 التمكين بأنه:"حالة ذهنية وكذلك نتيجة للموقف والسياسات والممارسات.

الشعور بالتمكين يعني عدة أشياء ؛ نشعر بأن بقاءنا في أيدينا ... لدينا هدف أساسي ... نلتزم بتحقيق هذا الهدف الآن" (Derbah & Zitouni, 2012, p. 81)

كما عرفه كل من Anderson and geroy بأنه : "العملية التي يتم تزويد العاملين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات." (شتاتحة و بن خليفة، 2018، صفحة 234)

وقد عرفه روبنز Robbins بأنه " الطريقة التي من شأنها يتم زيادة دافعية العمل العقلية والجوهرية لدى العاملين". (Robbins, 1993, p. 682)

وهنا نجد أن جميع هذه التعاريف هي بين إعطاء ونقل للسلطة وتحويل للصلاحيات للموظفين من أجل التزود بالمعلومات والمعارف واتخاذ القرارات بما يسمح لهم تأدية المهام والمسؤوليات الموكلة لهم .

### 3-2- فوائد ومزايا التمكين:

ذكر (Brown&Lawler :1992)،(Frey :1993) مجموعة مزايا للتمكين الإداري هي (حميد و بهية، 2019، صفحة 365):

- استجابة أكثر سرعة لحاجات الزائن؛

- شعور العاملين بالرضا أكبر لممارستهم عمل مسئول أكبر؛
- ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق وتداخل أكثر مع الزبائن؛
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة؛
- الخدمة الحسنة تبني ولاء الزبون وسمعة الأعمال.

### 3-3- أهمية التمكين الإداري:

تتبع أهمية التمكين الإداري من خلال (القريشي و السبتي، صفحة 65):

- ✓ الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛
- ✓ الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة؛
- ✓ أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛
- ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
- ✓ الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية والوظائف غير الضرورية؛
- ✓ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم؛
- ✓ حاجة المؤسسات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات؛
- ✓ زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرار وهو جوهر التمكين الإداري؛
- ✓ استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة وتقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي؛
- ✓ تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات؛
- ✓ الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

### 3-4- أنواع التمكين الإداري (ابراهيم و عكاب، 2019، الصفحات 136-137):

اختلف الباحثون في تحديد أنواع التمكين فمنهم من قسم التمكين الإداري الى نوعين هما الممنوح (الرسمي) من خلال تفويض الصلاحيات ، والتمكين المكتسب (الاعتباري) الذي يعطي للفرد اعتمادا على خبرته ومعرفته ، قسم (Suominen) عملية التمكين الإداري على ثلاثة أنواع:

- ❖ **التمكين الظاهري:** ويشير على قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري
- ❖ **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها ، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل
- ❖ **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها ، كذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

## 2-5- أبعاد التمكين الإداري:

هناك العديد من الأبعاد المتعلقة بالتمكين الإداري يتضح من خلالها الأهمية الكبيرة لتطبيق التمكين في المنظمات الاداري ومن بين هذه الابعاد مايلي (قاسمي و ضيف، 2017، صفحة 298):

- **المشاركة بالمعلومات** : تعد المعلومات العنصر الأساسي في استراتيجية تمكين العاملين ، وبخاصة توفيرها في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير او فرق العمل سعيا من المنظمة لجعل العاملين أكثر فهما حول أسلوب اتخاذ القرار ، ولماذا تتخذ ؟ وبما ذا يلتزم بتنفيذها وغن نجاح التمكين يتطلب من المنظمة توفير مزيد من المعلومات للأفراد لمختلف المستويات الإدارية ، بهدف تحقيق استعداد كامل لتحمل المسؤوليات وإطلاق الطاقات المبدعة.
- **المشاركة في اخاذ القرار**: تعرف المشاركة في اتخاذ القرار بأنها : "تقاسم القرار مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة". حيث يوضح العديد من الباحثين أن المشاركة في اتخاذ القرار ترفع من دافعية العاملين ، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وتنسب هذه النتائج على تمكين العاملين.
- **التحفيز والمكافآت**: إذ تعد الحوافز والمكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين ، لأنها تعطي رسالة للموظف بقبول سلوكه وتصرفاته وأدائه ، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.
- **التدريب**: من خلال تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية السليمة اللازمة ، لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية ، وبعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية.
- **تفويض السلطة**: تعد كأداة لتمكين العاملين ، إذ تساعد الموظفين على تطوير وتنمية مهاراتهم ، على عكس تفويض المهام غير المرغوب فيها وغير المهمة ، إذ ينبغي إشراك الموظفين في المهام التي تكون ذات أهمية مثل المشاركة في حل المشكلات التي تعترض عمل المؤسسة. والجدول الموالي الرقم (01) يوضح أهم توجهات الباحثين فيما يخص أبعاد التمكين.

الجدول الرقم(01): أبعاد التمكين

الابعاد	السنة	الباحث
المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة	1992	Dowen
القوة الموارد، الحرية	1993	Eccles
الحرية، المسؤولية عن النتائج	1995	Horine
الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات	1996	Brown
فريق العمل، التفويض	1996	Gregory
فريق اعمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل	1997	Ivancevich



الحرية، المسؤولية	1997	Choi
دعم المنظمة، حرية التصرف	1998	Argyris
الهيكل التنظيمي الرقابة	1998	Rubbins
تأهيل العاملين، الرقابة	1999	Griffin
فرق العمل، الهيكل التنظيمي	1999	Lloyd
دعم المنظمات، المكافآت	2000	U gboro
الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات	2001	Daft
السلطة، المهارات، الحرية	2001	Hellriegel et al
المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل	2001	al.Blanchard et

المصدر: (نميدلي، 2018، صفحة 216)

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الباحثين اتفقوا على منح القوة والمشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل كأبعاد أساسية للتمكين (نميدلي، 2018، صفحة 217).

### 3-6- معوقات تطبيق التمكين الإداري في المنظمات (حميد و بهية، 2019، صفحة 365):

يشير بعض الكتاب الى مجموعة من المعوقات التي تحد من قدرة المنظمة على تطبيق التمكين

تتضمن :

- البناء التنظيمي الهرمي؛
  - المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
  - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
  - عدم الرغبة في التغيير؛
- ويضيف آخرون معوقات أخرى مثل:
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة؛
  - تخوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية؛
  - الانظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار؛
  - سرية تبادل المعلومات؛
  - ضعف نظام التحفيز تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
  - ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
  - عدم ملائمة نظام المكافآت؛
  - عدم الثقة الإدارية.
- أما البعض فيرى أن معوقات أخرى يمكن أن تؤثر سلبا في عملية التمكين هي:
- غموض الدور؛

▪ عدم قدرة العاملين على التعرف على طبيعة المهام والمسؤوليات الخاصة بهم.

### 3-7- خطوات التمكين:

إن التمكين هو الأسلوب الذي يسعى من خلاله القائد إلى تمكين الموظفين في أداء مهامهم ، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف يجب على كل قائد اعتماد جملة من الخطوات من أجل تنفيذ هذه العملية بإحكام أو بأقل خطأ ممكن ولذلك ورد العديد من النماذج تنطوي تحتها جملة من الخطوات المحكمة من أجل تطبيق عملية التمكين داخل المنشأة وهي كالاتي:

#### ❖ نموذج (1995) Fond و Foottler:

إن هذا النموذج هو الآخر قام بإدراج مجموعة من الإجراءات التي يعتمد عليها في تنفيذ عملية تمكين الموظفين داخل اي منشأة، والتي نوردتها فيما يلي (زايد و صراب، 2016، الصفحات 170-171):

- ✓ تحديد أسباب الحاجة للتغيير؛
- ✓ التغيير في سلوك القادة؛
- ✓ تحديد القرارات التي يشارك في الموظفين؛
- ✓ تكوين فريق العمل؛
- ✓ المشاركة في المعلومات؛
- ✓ اختيار الموظفين المناسبين؛
- ✓ توفير التدريب؛
- ✓ الاتصال لتوصيل التوقعات؛
- ✓ وضع برنامج للمكافآت والتقدير؛
- ✓ عدم استعجال النتائج.

#### ❖ نموذج (2001) Daifes:

اقترح daifes من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري أن هناك عشر طرق يمكن للقيادة اتباعها لتمكين موظفيها وهي (زايد و صراب، 2016، صفحة 171):

- التمكين من خلال المسؤوليات : يجب أن يكون الموظف على دراية ومعرفة بالمهام المطلوبة منه ، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بامتلاك والأهمية ويزيد من المسؤولية.
- التمكين من خلال منح الصلاحيات : لا يتم التمكين دون صلاحيات ، أي أن منح الصلاحيات للموظف داخل عمله يؤدي به إلى التحمس والإبداع أكثر.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي : يجب وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول على الإمكانية القصوى مع وجود شرط مهم ، هو أن هذه المعايير يجب أن تتصف بالمصادقية والموضوعية مثلاً.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات : يجب توفير المعرفة للموظفين حتى يستطيعوا اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

- **التمكين من خلال التغذية العكسية :** إذا أردنا إنجاز عملية تمكين الموظفين ، يجب أن يعلم الموظف والمنشأة بنقاط الضعف ليقوما بتقويمها ومراجعتها والحرص على عملية الاتصال الثنائية.
  - **التمكين من خلال التقدير والاهتمام :** يجب أن يولى الموظفين بالاهتمام الكامل من قبل قادتهم.
  - **التمكين من خلال الاحترام والثقة :** يجب أن يعامل الموظف باحترام من قبل قائده أثناء تأدية المهام وذلك من أجل مساعدته في تعزيز شعوره بالاحترام وذلك ما ينعكس بالأداء المتميز له.
  - **التمكين من خلال السماح بالفشل:** إن أي موظف تعطى له الحرية والاستقلالية في إنجاز المهام المكلف بها دون محاسبة في النهاية أو دون وضع إنذارات ابتدائية في حالة الفشل في مهامه.
- وحتى يحقق التمكين أهدافه ويبرز أهمية على الإدارة أن تحقق نمط قيادة كفؤ يسمح من خلالها بنقل قوة العمال الى الأهداف المخططة ومنه الى نتائجها العامة.

وهنا ظهر نوع جديد من انماط القيادة ألا وهو القيادة الابداعية للتمكين هذا النمط يهدف في مجمله الى تحرير الطاقات الابداعية للأفراد ، وهو ما سنحاول التطرق اليه بالإسهاب في المحور الثالث.

#### 4- القيادة الإبداعية للتمكين :

سنحاول في هذا المحور تسليط الضوء على تعريف قيادة التمكين وكيفية إسهامها في تحقيق الإبداع حيث تعتبر التمكين جزء الاساس في تحقيق الابداع.

#### 4-1- قيادة التمكين:

يعرفها كارلوس (1998): "هي تحقيق الشعور للموظفين بأنهم يمتلكون وظائفهم ، ويصبحون قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي ونجاح المؤسسات التي يعملون فيها .". (الكواز و مقداد، 2014، صفحة 206) ويستخدم هذا الاسم لوصف القائد الذي يترك مرؤوسيه يقومون بعملهم بعد أن يشرح لهم المهمة وهدفها ، ويزودهم بالإمكانات اللازمة لتنفيذها . وقد يكون فعالا بشكل خاص عندما يراقب القائد ما يتم انجازه ، ويتواصل مع فريقه بشكل منتظم ، وفي غالب الاحيان تعمل قيادة التمكين بأسلوب تقسيم الافراد الى فرق عمل ، حيث يتمتع افراد الفريق بخبرة عالية ، وهم ماهرون ومحترفون (السويدان و هواري، 2019، صفحة 1829).

إن قيادة التمكين تعني بأن يقوم القادة بمنح جزء من سلطتهم إلى مرؤوسيهم وإعطائهم حرية التصرف فيما يتعلق بالعمل وتحقيق الأهداف التنظيمية ، ويرى في هذا الاطار **Schemerhorn (2002)** أن تنازل القائد عن شيء من سلطته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك السلطة ، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها من خلال تبنيهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي ، فمثلا (ماكس دبيري) في شركة **هيرمان ميلر** يمتدح القادة الذين يركزون في عملهم على الأمور المهمة والمصيرية في المؤسسة ويتركون للآخرين حق التصرف في أعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بدائرة مسؤولياتهم.

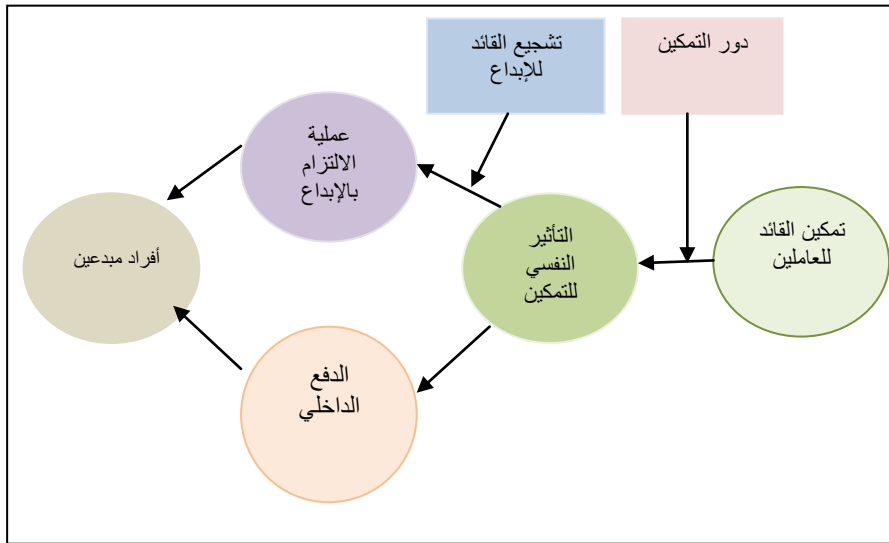
فالقائد الممكن يتبنى مجموعة من سلوكيات القائد المتميزة الموجهة نحو تطوير قدرات التأثير الذاتي ، وتشمل التحكم الذاتي ، والتنظيم الذاتي ، والإدارة الذاتية ، والقيادة الذاتية للتابعين ، فتركيز القائد الممكن على تشجيع التابعين لأخذ زمام المبادرة ، والتحكم في السلوك الذاتي ، ويعني ذلك استخدام استراتيجيات

القيادة الذاتية وهو يفوض مسؤوليات مهمة للتابعين تتصل بطبيعة وظائفهم ، ويعني ذلك ، أن القائد الممكن يركز على التأثير الذاتي في التابعين بدلا من إملاء الأوامر والتعليمات ، وخلق مناخ يمكن التابعين من خلال إرضاء حاجاتهم للنمو والاستقلالية عن طريق ممارسة التحكم الذاتي الفعال والتوجه الذاتي نحو الأهداف التنظيمية ، والقائد الممكن شخص يقود الآخرين للتأثير على أنفسهم لتحقيق أداء عالي.

يمتلك القائد اعتقادا راسخا فحواه أن التابعين أنفسهم مصدر مؤثر للحكمة والتوجيه لذلك يسعى لتطوير التابعين الفاعلين في قيادتهم الذاتية (الكواز و مقداد، 2014، صفحة 207).

ويمكن تلخيص مساهمة الإدارة بالتمكين في قيادة الإبداع في الشكل 02.

الشكل رقم(02): مساهمة الإدارة بالتمكين في قيادة الإبداع



المصدر: (قهيري و بوزيدي، 2017، صفحة 160)

- والتمكن من جانبه يمكن أن يسهم في زيادة فعالية القيادة للأسباب الآتية (القانوع، 2016، صفحة 78):
- يزيد التمكين من قدرة المدير على القيام بالأشياء الجيدة لأنه يحصل على الدعم والمساعدة من المرؤوسين الذين يمتلكون المعرفة خاصة عن كيفية أداء المهام التي يتضمنها العمل؛
  - يسهم التمكين في زيادة اندماج العاملين ورفع دافعيتهم وتحسين ولائهم الأمر الذي يساعد في الاندفاع نحو انجاز الاهداف التنظيمية؛
  - يسهم التمكين في فسخ المجال أمام المديرين وإعطائهم المزيد من الوقت للتعاطي مع المسائل المهمة لأن هؤلاء المديرين ينفقون القليل من الوقت على الفعاليات الإشرافية اليومية.

##### 5. نموذج مقترح لقيادة التمكين لبناء الثقة والتميز:

يرى أندريه ماكسنوك -الرئيس التنفيذي لميرسر بالمكسيك- أن القادة الجدد سيلعبون دورا هاما في العالم الحالي والمستقبلي وذلك بعد أتمتة الإدارة وما يشهده العالم من تقلب وغموض هائلين، الأمر الذي سيوجب في النهاية الإبداع كحل للمشكلات الجديدة وبطرق أكثر حداثة (Maxnuk, 2020) ، وهذا من منطلق أن المؤسسات والموظفين يدخلون حقبة لا مفر منها من تجربة أمور جديدة (عروض؛ منتجات؛ شرائح؛ عملاء) وكذا مناطق جغرافية جديدة، دون ان ننسى الثقافات التنظيمية الجديدة التي تنشأ بعد

عملات الاندماج والاستحواذ التي تطبقها المؤسسات الضخمة مع مؤسسات أخرى، هنا كان لزاما على القادة تبني طرق أكثر حداثة من جهة وأكثر انضباط وصرامة من جهة أخرى.

وبالحديث عن التمكين في دراستنا، فإن تميز القادة هنا يظهر جليا في قدرتهم على تمكين فرقهم ليس لتحقيق النجاح فحسب بل لتفجير طاقاتهم الابداعية الكامنة وتقديم حلول تحقق للمؤسسات المزايا التنافسية الفريدة من نوعها كل هذا من خلال توفير الهدف والتوجيه والدافع، وهذا من خلال: (Powell, 2012)

### ✚ تحديد التمكين القيادي

يمثل التمكين وسيلة لإشراك الفريق في صنع القرار ومنحهم دورًا تشاركيًا للاستفادة من خبراتهم وهذا لزيادة إحساسهم بالقيمة الفردية والالتزام تجاه المنظمة، هنا يجب أن تعكس قيادة التمكين مهارات القائد في الاستماع الجيد والاهتمام بمدخلات كل فرد في فريقه، الأمر الذي سيضمن زيادة النجاح العام لمهمة القائد بعد بناء الثقة في قدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة اليهم، وخلق المستوى الثانوي للقيادة الضرورية عند غياب القائد لاتخاذ القرارات الرئيسية التي من شأنها أن تؤثر على مصير المنظمة.

### ✚ تمكين أعضاء الفريق

ان القائد لا يمكنه أن يعمل في بيئة انفرادية لتحقيق نجاح منظمته، بل التميز الجماعي للكثيرين هو الذي يبني النجاح، أين يجب أن تعتمد المنظمات على المواهب المتنوعة ومجموعات المهارات لأولئك الذين يجعلون فريق العمل يزدهر، لاسيما بالنظر إلى معدل التغيير اللوغاريتمي الذي يشهده العالم اليوم، لذا فإن أسباب تمكين فرق العمل تبدأ بفهم مجموعة التميز الجماعي في كل منظمة والتي في الوقت المناسب تمكن المهمة.

### ✚ فكرة التمكين القيادي

يمكن للقادة الذين لا يؤمنون بفكرة التمكين أن ينزعولوا عن فرقهم، وهذا يمكن أن يقلل من نجاح المنظمة على المدى الطويل. ويمكنهم أيضا أن يصبحوا مدراء مصغرين يصرون على أن أفكارهم فقط هي الصحيحة، ويفحصون عمل الآخرين بشكل نقدي للغاية، ويتخذون قراراتهم في فراغ، وقد لا يسمحون بقوة الإجماع ويمكن أن ينفروا من الأفكار الجديدة، كما يمكن تجاهل القوة الإيجابية للابتكار والتفكير النقدي التي غالبًا ما تكون مدفوعة من أسفل إلى أعلى، كل هذا ممكن خاصة في نمط القيادة الدكتاتوري، لكن الاصح في القيادة التمكينية أن يكون نمط القيادة تشاوري من خلال توظيف مهارات القائد وكفاءته بشكل غير مباشر وهذا لن يتأتى إلا من خلال التمكين.

### ✚ المنظمات الناجحة تمكن قياداتها

يؤدي التمكين إلى إنشاء منظمة صحية وإيجابية وناجحة في نهاية المطاف، وهذا بامتلاكها رؤية واضحة الثقة في عملية القيادة، فالقائد حين يستمع إلى مرؤوسيه ، ثم تتصرف مع الأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم كمدخلات مدروسة، فإن القائد بذلك سيتقوم بتمكينهم وتمكين المنظمة التي ينتمي اليها معا.

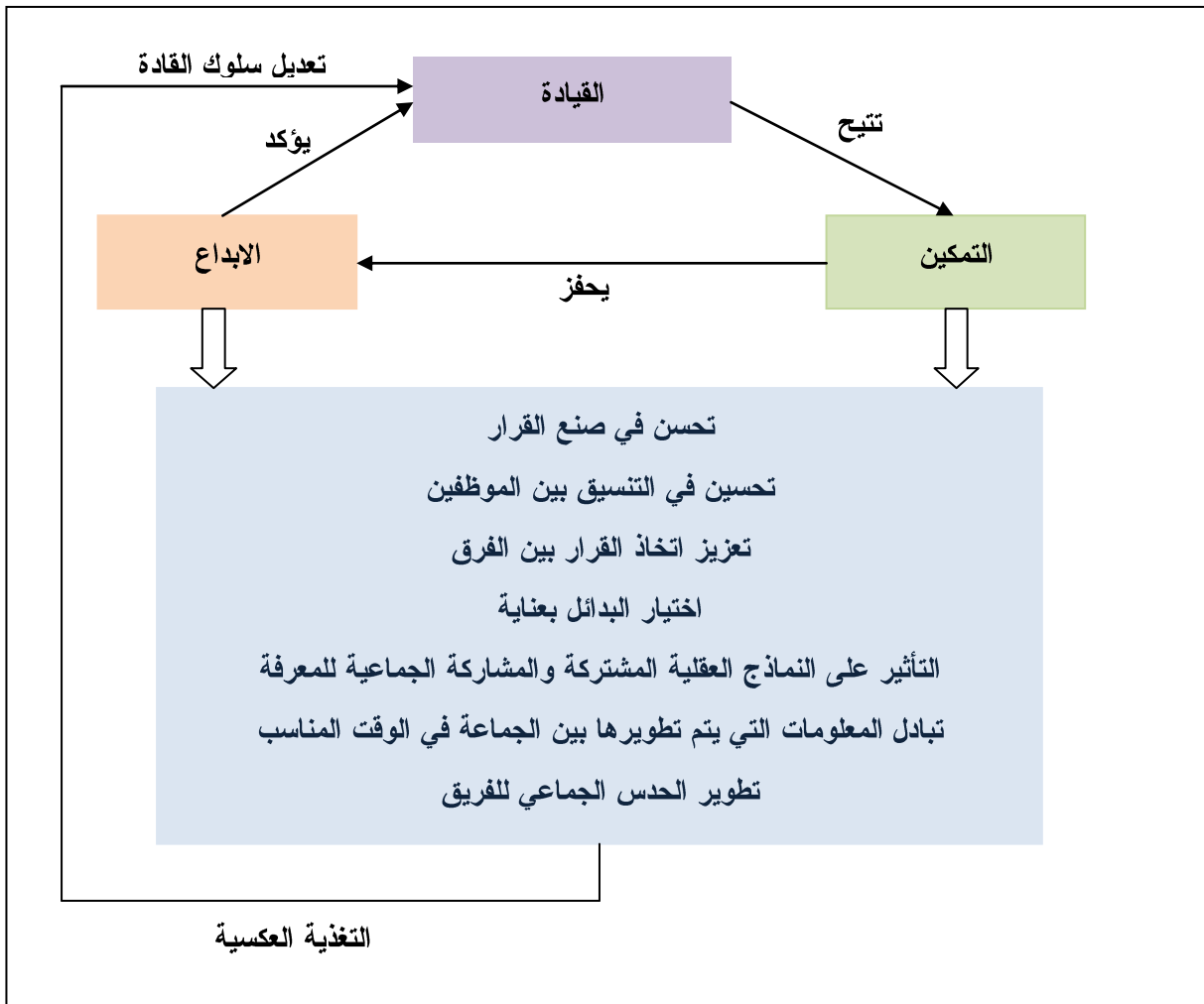
### ✚ تمكين الناس

إن تمكين الناس ليس عملاً عارضاً للقائد ، بل يجب أن يكون عملية شاملة ومستمرة مع وسيلة لمراجعة الفعالية. بمعنى أن يتم إرفاق عملية التمكين بعملية التأكد، حيث يقصد بالتأكد هنا التحقق من ( أن الفريق

يقوم بما يريد القائد إنجازَه؛ التأكيد من أنهم يفهمون نية القائد؛ معرفة ما إذا كانوا حركون في اتجاه مختلف)، بمعنى آخر على القائد أن قال يثق ، لكن أن حقق بتوصيل نيته ثم تشجيع فريقه؛ ثم المساهمة بتقديم التوصيات لتحسين المنظمة بالاستماع إليهم ودمج أفكارهم السليمة وتحديد مساهمهم، كل هذا لن يتأتى إلا من خلال توفير الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الغاية، هذه الأخيرة يجب أن تمزج بين تدابير الفعالية والجدول الزمنية والاستماع الجيد.

ومما سبق ذكره يمكن اقتراح النموذج المفاهيمي التي والذي يرسم العلاقة بين عملية القيادة و الابداع والتمكين كالتالي:

الشكل رقم (03): نموذج مفاهيمي مقترح للعلاقة بين القيادة؛ التمكين والابداع



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر السابقة

## 6-الخاتمة

إن للقيادة دورا مهما في مواجهة التحديات و في إحداث التنمية في منظمات الاعمال ولدى القيادة الإبداعية القدرة على خلق التميز والتطور وتحقيق الأهداف المنشودة في المنظمة من خلال ما تركز عليه من دعم وتحفيز وتشجيع من أجل تحقيق الإبداع، فالإبداع الإداري لا يمكن أن يتحقق دون ممارسات خاصة تبعد عن المألوف من خلال تبني برامج إدارية حديثة ومعاصرة مثل التمكين الذي يعتبر مفهوم إداري معاصر لما له من أهمية في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي وشعورهم بالانتماء حيث أن العاملين يتجاوبون بشكل أكثر إبداعا عندما يمكنون من خلال إشراكهم في صنع القرارات وحل المشكلات ومنحهم المزيد من الاستقلالية ، ومن خلال توفير المعلومات اللازمة والتمكين لا يحقق نتائج دون وجود قيادة مؤمنة بقدرات ومؤهلات العاملين على خلق الابداع والتميز والمضي قدما بالمنظمة .

وفي الأخير يجب أن نقول أن يجب أن يكون التمكين على المدى الطويل وجزءاً لا يتجزأ من مجموعة أدوات كل قائد، لأنه يقوي الجميع في المنظمة، ولا يقصد هنا القوة الاجتماعية فحسب بل الفكرية والعرفية من منطلق تحرير الابداع و تبادل الخبرات الأمر الذي سيبقي في النهاية المنظمة تسير على طريق النجاح، ويبني أحد أهم العناصر في أي فريق ألا وهي الثقة-الثقة من قائد إلى قائد والثقة بين كل فرد في الفريق-، لأن التمكين يستثمر في رأس المال البشري الذي من شأنه ضمان باقي الاستثمارات خاصة في ظل معالم الاقتصاد الرقمي-المعرفي.

### 6-التوصيات:

حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق أهداف التمكين وتحرير الطاقات الإبداعية الكامنة في العمال باختلاف مستوياتهم الادارية عليها أن:

- تتبع نمط القيادة الابداعي الغير مقيدة بمعنى عدم وضع قيود تربط العلاقة بين القائد والإتباع ، وهذه القيود لا تعني بالضرورة التخلي عن المبدأ الرسمي في الاتصال بل تعني تفعيل مبدأ التشاور والإدارة بالأهداف.
- توفير المعدات التقنية والجو المناسب لتحرير الافكار الابداعية وتطبيقها
- دون أن ننسى توفير التدريب والتكوين اللازم لمواكبة التغيرات الاقتصادية المعاصرة.

## 7- المراجع :

### 7-1- المراجع باللغة العربية:

- ◀ أحمد المعاني، أحمد عريقات، ناصر جردات، و أسماء الصالح. (2011). قضايا إدارية معاصرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ◀ أسامة حسن سالم القانونع. (2016). دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني -الشق المدني-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير. غزة، إدارة الدولة والحكم الرشيد: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة.
- ◀ أسماء نميدلي. (سبتمبر، 2018). دور التمكين في تحسين الكفاءات المهنية للموارد البشرية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، 09 (04)، الصفحات 213-225.
- ◀ بشرى عبد ابراهيم، و محمد مهدي عكاب. (2019). دور أبعاد التمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية -دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع الملعب. مجلة كلية المأمون ، 33، الصفحات 125-159.
- ◀ حورية علي شريف، و يوسف علي شريف. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة ميدانية بشركة +ALGAL (لتصنيع الاليمينيوم) بالمسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 12 (01).
- ◀ رميلة لعمور، و أمال بن عبد السلام. (أفريل، 2017). واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة. مجلة إضافات اقتصادية ، 01 (01)، الصفحات 186-209.
- ◀ سامي سليم سالم أبو طه، و حسن محمد عبد العال. (جوان، 2019). دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة ميدانية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني قطاع غزة). مجلة أوراق اقتصادية ، 03 (01)، الصفحات 75-101.
- ◀ شوقي طريف. (1993). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة، مصر: دار غريب.
- ◀ صلاح الدين عبد الباقي. (2003). السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ◀ طارق السويدان، و غياث هواري. (25 06، 2019). مفاهيم وأساسيات الإدارة. 01 . تاريخ الاسترداد 2020 فيفري، 23، من <https://books.google.dz/books?id=rfeeDwAAQBAJ> pg=RA1-&https://books.google.dz/books?id=rfeeDwAAQBAJ lpg=RA1-&PA1829 &PA1829 dq=%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%AA &ots=fm\_pPfbolP&source=bl&%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86



- ← طاهر حميد، و عباس بهية. (2019). دور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي -دراسة ميدانية في مصنع إطارات ديوانية، . مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ، 27 (01)، الصفحات 361-382.
- ← عادل بضيف، و رابح العايب. (جوان، 2017). ، التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية، ، العدد:47، جوان 2017، ص 14. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 03 (01)، الصفحات 10-34.
- ← عائشة شتاتحة، و فاطمة الزهراء بن خليفة. (2018). دراسة العلاقة بين التمكين والابداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من عمال المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، 09 (01)، الصفحات 231-259.
- ← عدي غانم الكواز، و حمد سالم مقداد. (2014). قيادة التمكين لدى مدرسي التربية الكشفية في كلية وأقسام التربية الرياضية بجامعة الموصل. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية ، 20 (65)، الصفحات 203-235.
- ← عطية حسين أفندي. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ← فاطنة قهيري، و فطوم بوزيدي. (أفريل، 2017). الإدارة بالتمكين كأسلوب لتفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية،. مجلة إضافات اقتصادية ، 01 (01)، الصفحات 143-166.
- ← كمال قاسمي، و دنيا ضيف. (2017). واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين -دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 10 (18)، الصفحات 296-308.
- ← محمد أحمد السيد، فرح يس فرح عبد الخير، منال عبد الباسط، و عبد الرحمان التهامي. (جوان، 2018). -، سلوكيات القيادة الإبداعية كمؤقت لسلوكيات الابداع الاداري، ، العدد:04، يونيو 2018، ص 9. المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية ، 04 (01)، الصفحات 1-32.
- ← محمد طاهر القرشي، و لطيفة أحمد السبتي. (بلا تاريخ). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. المجلة الاردنية في إدارة الأعمال 2015 ، 11 (01)، الصفحات 59-85.
- ← مراد زايد، و نور الدين صراب. (ديسمبر، 2016). مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية - دراسة تطبيقية بمدرية الري لولاية أم البواقي-. مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي ، 13 (02)، الصفحات 163-184.

◀ وسيلة واعر. (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. بسكرة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

#### 2-7-المراجع باللغة الاجنبية:

- ◀ Collette, P. (1991). Pouvoir, Leadership, Autorité Dans Les Organisations. Québec, canada: Ed Presse De L'universit.
- ◀ Derbah, S., & Zitouni, A. (2012, June). Assessment Of Employee's Empowerment. Revue Organisation Et Travail , 01 (03), pp. 78-88.
- ◀ Robbins, S. (1993). Organizational Behavior : Concepts Controversies And Applications. Englewood: Prentice- Hall Inc.
- ◀ Maxnuk, A. (2020, Jan 07). Creative leadership is the future of organizational transformation. Retrieved 06 29, 2021, from <https://www.mercer.com/our-thinking/career/voice-on-talent/creative-leadership-is-the-future.html>
- ◀ Powell, C. (2012). It Worked For Me in Life and Leadership. Harper , pp. 73-76.