

تأثير عوامل التمكين الوظيفي على تفعيل الإبداع الإداري في المنظمة

The impact of functional empowerment factors on activating administrative creativity in the organization

بدر الدين غربي^{1*}، ليندة لطاد²

¹جامعة الجزائر 3، (الجزائر)، gharbi.badreddine@univ-alger3.dz

مخبر دراسات وتحليل السياسات العامة في الجزائر

²جامعة الجزائر 3، (الجزائر)، lynda_24072000@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2024/11/18 تاريخ قبول النشر: 2025/06/24 تاريخ النشر: 2025/12/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الأثر الذي تقوم به عوامل التمكين الوظيفي على تنمية الإبداع الإداري في المنظمة والمتمثلة أساسا في تشارك المعلومات والاستقلالية وحرية التصرف والعمل الجماعي من خلال فرق العمل المُدارة ذاتيا، بُغية التعرف على دور كل عامل من هذه العوامل في تحقيق الإبداع الإداري بالمنظمة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أساسا في أن عوامل التمكين الوظيفي المختلفة تمثل أحد الاستراتيجيات الفعالة لرفع الإبداع الإداري في المنظمة لما تمنحه للعاملين من ثقة من خلال المشاركة في المعلومات مما ينمي قدراتهم الإبداعية، كما أن منح الثقة للأفراد سيكسر كل الحواجز النفسية والتنظيمية لديهم مما يدفعهم إلى إبداع طرق جديدة لحل المشكلات، إضافة إلى أن الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي يساهم في تنمية الإبداع الإداري من خلال توفير جو من الألفة مما يؤدي إلى مرونة الاتصالات وتبادل المعلومات وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وينعكس إيجابا على الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: التمكين؛ المشاركة؛ الاستقلالية؛ العمل الجماعي؛ الإبداع الإداري.

Abstract:

This study aims to highlight the impact that functional empowerment factors play on the development of administrative creativity in the organization, which is mainly represented in information sharing, independence, freedom of action, and teamwork through self-managed work teams, by identifying the role of each of these factors in achieving creativity.

This article highlights how factors like information sharing and autonomy boost employee confidence and fuel creative problem-solving. When employees feel trusted and free to act independently, psychological and organizational barriers crumble, paving the way for fresh approaches. Teamwork further fosters administrative creativity by creating a collaborative environment with open communication, information exchange, and increased participation in decision-making.

Keywords: Empowerment; Independence; Teamwork; Administrative creativity.

1. مقدمة:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية فهي تمثل حجر الأساس الذي تبنى عليه المنظمة، وهو ما دفعها لاتباع الاستراتيجيات الكفيلة بتطويرها وتنميتها والمحافظة عليها، خاصة في ظل ما تشهده بيئة المنظمة من تغييرات متسارعة والتي أفرزت مجموعة من الظواهر على غرار العولمة بكافة مظاهرها والمتمثلة في الثورة المعلوماتية وتطور الوسائل التكنولوجية في شتى المجالات، كل هذه التطورات نتج عنها مجموعة من الاتجاهات الحديثة في حقل الإدارة والتي يعد التمكين الوظيفي من أبرزها، هذا الأخير حظي باهتمام كبير من قبل الدارسين والباحثين وذلك نتيجة لما يشكله من آثار إيجابية على كامل مكونات المنظمة التي تسعى لتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز في ظل المنافسة المحتدمة مع غيرها من المنظمات.

فجوهر التمكين الوظيفي يكمن في الانتقال من النموذج البيروقراطي الذي يتسم بالجمود إلى نموذج أكثر مرونة وانفتاحاً يتيح للمرؤوسين هامشاً واسعاً من الحرية والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساهم في تنمية قدراتهم الإبداعية، فتمكين العاملين وما يتضمنه من خصائص وأبعاد من شأنه توفير المناخ الداعم للإبداع الإداري، هذا الأخير بات مطلباً ضرورياً لمختلف المنظمات التي تسعى لبلوغ الميزة التنافسية نظراً لما يتضمنه من أفكار تتسم بالجدّة والأصالة والمرونة يتم تجسيدها على أرض الواقع في شكل سلع ومنتجات جديدة تُلبي تطلعات الزبائن وتحقق احتياجاتهم.

لكي يتحقق الإبداع الإداري على أرض الواقع لابد له من مقومات ومتطلبات تنظيمية تدعمه وتعمل على تنميته وتعزيزه وتبنيه كمنهج فكري وعملي يتجاوز الأطر التقليدية في العمل، وهنا تبرز أهمية التمكين الوظيفي وما يتضمنه من أبعاد وعوامل من شأنها تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمة في ظل التحديات التي تواجهها على المدى القصير والمتوسط والبعيد، هذا ما أمكن من طرح الإشكالية الآتية: كيف يساهم التمكين الوظيفي بعوامله المختلفة في تفعيل الإبداع الإداري بالمنظمة؟ وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- 1 - ما المقصود بالتمكين الوظيفي وفيما تتجلى شروطه وعوامله؟
 - 2 - ما هو الإبداع الإداري في المنظمة وماهي عناصره ومستوياته؟
 - 3 - ما هي طبيعة العلاقة بين عوامل التمكين الوظيفي والإبداع الإداري في المنظمة؟
- وللإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بوضع الفرضية التالية:
- *كلما اعتمدت المنظمة على التمكين الوظيفي بعوامله المختلفة كلما ساهم ذلك في تفعيل الإبداع الإداري.

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية واختبار صحة الفرضية من عدمه سيتم التطرق إلى خطة تتشكل من ثلاثة محاور أساسية، حيث يتناول أول هذه المحاور التمكين الوظيفي من حيث التأصيل النظري والمفاهيمي، فيما سنتطرق المحور الثاني إلى مدخل للإبداع الإداري في المنظمة، أما المحور الثالث فقد تم تخصيصه لتبيان العلاقة بين عوامل التمكين الوظيفي والإبداع الإداري بالمنظمة.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة هذه الدراسة بكافة جوانبها من خلال وصفها وصفا دقيقا وتحليل أبعادها ومتغيراتها ليتم الخروج في النهاية بمجموعة من النتائج، وتم استخدام المنهج المقارن من خلال مقارنة التمكين الوظيفي مع مجموعة من المفاهيم حيث تم إبراز أوجه التشابه والاختلاف والتداخل فيما بينها، كما تم الاعتماد على المنهج التاريخي من خلال التطرق للتطور التاريخي للتمكين الوظيفي والأسباب التي أدت لبروزه باستعراض مجموعة من الاتجاهات النظرية في حقل الإدارة وكيفية تناولها للتمكين الوظيفي.

2. التمكين الوظيفي من حيث الإطار النظري والتأصيل المفاهيمي

في ظل التغييرات السريعة التي تسم بها بيئة العمل اتجهت العديد من المنظمات لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة رغبة منها في تحقيق الاستمرارية والميزة التنافسية، ويعد التمكين الوظيفي من بين أهم هذه المفاهيم التي لقيت رواجاً كبيراً بين المفكرين باعتباره استراتيجية تمكن المنظمة من استثمار طاقاتها البشرية، وسيتم تناول في هذا المحور التمكين الوظيفي من حيث المفهوم وعلاقته مع المصطلحات المشابهة وتطوره التاريخي وشروط تحقيقه وعوامله.

1.2 تعريف التمكين الوظيفي:

لم يتبلور مفهوم التمكين الوظيفي كمفهوم إداري حديث فجأة وإنما ظهر نتيجة لمجموعة من الأبحاث والاجتهادات الفكرية التي قام بها عدد الباحثين وهو ما أدى لظهور مجموعة من التعاريف وقبل الولوج لهذه التعاريف الاصطلاحية لابد أولاً من تناول هذا المفهوم من الناحية اللغوية:

أ. معنى التمكين في اللغة العربية: فالتمكين لغة يعني التقوية والتعزيز.

كما أن التمكين في اللغة العربية مصدر لفعل مَكَّنَ، وتمكَّنَ من الشيء معناها ظفر به، والاسم من كل ذلك إذاً هي المكانة، والمكانة هي المنزل، وقال "ابن منظور" يُقال أمكنني الأمر، إذاً فهو ممكن، بمعنى الاستطاعة¹.

ب. معنى التمكين في القرآن الكريم

جاءت معاني التمكين في القرآن الكريم حول منح الأفراد السلطة والنفوذ وجعلهم خلفاء في الأرض أي أئمة للناس ومسؤولين عن رعايتهم، واستعملت كلمة التمكين في القرآن الكريم بمعاني عديدة من بينها:

التمكين بمعنى المُلْك والسلطان: يقول الله سبحانه وتعالى "إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا" سورة الكهف الآية 83، بمعنى آتيناه مُلْكا عظيما والمقصود في هذه الآية هنا هو ذو القرنين².

التمكين بمعنى المنزل عند المَلِك: قال الله تعالى "ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٌ" سورة التكوين الآية 20، والمَكِينُ فعيل، صفة مشبهة من مَكَّنَ بضم الكاف مكانة، إذاً علت رتبته عند غيره، وتوسيط قوله عن ذي العرش بين قوة ومكين، أي هو ذو القوة عند الله، أي جعل الله مقدرة جبريل تخوله أن يقوم بعظيم ما يوكل إليه من الله سبحانه وتعالى، مما يحتاج إلى القدرة والتدبير وهو ذو مكانة عند الله³.

التمكين بمعنى التهيئة: يقول الله سبحانه وتعالى " وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ " سورة يوسف الآية 21، أي جعلنا هذا مقدمة وتهيئة لتمكينه في الأرض فأدارها وسيرها وتصرف فيها كما هداه الله، وأدار الأزمات التي تعرضت لها مصر حينها بكفاءة وجدارة، وهذا ما يصفه علماء الإدارة بالموازنة والملائمة بين المسؤوليات والصلاحيات في تسيير الأعمال داخل المنظمة⁴.

ج - معنى التمكين في اللغات الأجنبية

- والتمكين باللغة الإنجليزية Empowerment كلمة مركبة من ثلاثة أجزاء -الجزء الأول Em ويعني السبيل المؤدي للوصول إلى السلطة.
- الجزء الثاني power ويُقصد به السلطة أو القوة.
- الجزء الثالث ment وتعني واقعية الوصول إلى السلطة وامتلاك القوة⁵.
- فكلمة Empowerment في اللغة الإنجليزية تعني منح الفرد القدرة على التحكم أكثر في الأشياء، وتمكّن من الشيء بمعنى ظفر به، فالتمكين يعني التملك، والشخص له مكنة أي أنه مكين وقوي⁶.
- أما في اللغة الفرنسية فتعني كلمة Autonomisation إعطاء الفرد الحرية والاستقلالية الذاتية ومنحه حرية التصرف وفقا لما يراه مناسباً⁷.

د. تعريف التمكين الوظيفي اصطلاحاً

يعد التمكين الوظيفي من بين المفاهيم الإدارية الحديثة التي لقيت رواجاً كبيراً بين الباحثين في ظل الأهمية الكبيرة التي يحظى في المنظمات المعاصرة، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي تناولته من الناحية الاصطلاحية.

يرى "شاكتيلور" (Chaktelor) أن التمكين الوظيفي هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا⁸.

فيما تؤكد "كوك" (Cook) على أن التمكين الوظيفي يُعبر عن عملية تطور استجابة للاتجاهات الحديثة في حقل الإدارة التي تركز على منح العاملين مساحة أوسع من حيث المشاركة في تحديد الطرق التي تمارس بها المهام والكيفية التي تتخذ بها القرارات وتحمل الأعباء والمسؤوليات بهدف التحسين المستمر لأداء المنظمة⁹.

وفي نفس السياق يرى كل من "ديفيز" و "غويتش" (Davies & Goetsh) أن التمكين الوظيفي هو العملية التي يتم بمقتضاها إشراك العاملين في عمليات التخطيط التنظيمي ومنحهم الملكية الكاملة لأعمالهم، وإحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة دون المساس بسلطة المدراء ومسؤوليتهم¹⁰.

أما "بوترفيلد" (Potterfield) فيرى بأن التمكين الوظيفي هو نقل القوة من قبل المدراء ومُلاك المؤسسات إلى العاملين في الدرجات الدنيا، مما يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ويدفعهم للاجتهاد وبذل مجهودات أكبر ويمنحهم القدرة على إصدار الأحكام وحسن التصرف في مواجهة المواقف التي تعترضهم أثناء أدائهم لأعمالهم¹¹.

فالتمكين الوظيفي إذاً هو نقل السلطات الكافية للعاملين كي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون التدخل المباشر للإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم، حيث يقتصر

دور الإدارة على توفير الموارد وتهيئة المناخ الملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا ومنحهم الثقة اللازمة وقياس أدائهم بناءً على أهداف واضحة ومُعَدَّة سلفاً.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن التمكين يحدث نتيجة لمجموعة من العناصر التالية:

- وجود قيادة وإدارة ديمقراطية تميل إلى تقدير واحترام ومشاركة المرؤوسين.
- يجب أن يكون القادة المانحون للسلطة والداعمون للعاملين لديهم الثقة بأنفسهم وفي مرؤوسيه وفي المقابل ينبغي أن يتسم المرؤوسون بالمصداقية والالتزام والقدرة على تحمل الأعباء والمسؤوليات الموكلة إليهم.

- التمكين الوظيفي هو محصلة النتيجة النهائية أو العائد من البرامج التدريبية والتكوينية.
- يمثل التمكين الوظيفي خطوة أساسية من خطوات برامج الإصلاح والتطوير الإداري وله تأثيرات نفسية إيجابية على العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق إنجازات أكبر، وتأثيرات اقتصادية تمكن المنظمة من تحقيق أكبر العوائد وبأقل التكاليف.

2.2 علاقة التمكين الوظيفي بالمفاهيم المشابهة

هناك مجموعة من المصطلحات والمفاهيم المشابهة وذات العلاقة المباشرة بمفهوم

التمكين الوظيفي وأهمها:

أ. **المشاركة:** ويُقصد بها أن يصبح العامل في أية مؤسسة عنصراً فاعلاً ونشطاً وليس مجرد وسيلة لأداء مهام وسيرورات لا يعرف طبيعتها ويجهل نتائجها، ولا يستفيد من الامتيازات التي تحققها سواء كانت معنوية أم مادية، وتقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تلقي أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها ولو جزئياً، فالمشاركة تعني بالضبط إمكانية العمل على تقليص الاختلافات التي قد تنشأ من تعارض أهداف المنظمة مع أهداف عاملها، وذلك من خلال التفاوض المستمر بين الطرفين والذي يأخذ أشكالاً وصيغاً متعددة قد يكون ذو طابع مؤسساتي أو يبقى على طبيعته العفوية.

وهناك من يخلط بين مفهومي التمكين الوظيفي والإدارة التشاركية أو الإدارة بالمشاركة حيث أن هناك بعض الباحثين يذهب إلى أنها مفهومان مترادفان يُعبران عن مدلول واحد، إلا أن ثمة تشابكاً مفاهيمياً غامضاً يكتنف المصطلحين، ويمكن إزالة هذا الغموض بالقول أن مفهوم التمكين الوظيفي يركز في جانب كبير منه على مشاركة العاملين، فالمشاركة تعد المكون المركزي لتمكين العاملين، فإذا ما لم يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات لا ينبغي من الناحية الأخرى مطالبتهم بتحمل المسؤولية، وبالتالي لا يمكنهم المساهمة في حل المشكلات وإزالة العقبات التي تواجه العمل.

ب. **التفويض:** يعبر التفويض عن منح العاملين السلطة والمسؤولية اللازمتين، والغاية من ذلك هو تمكينه من تنمية مهاراته خدمة لأهداف المنظمة، فالتفويض يُعد عملية ضرورية تهدف إلى تبرير قرار تعيين العامل الذي كان يُتوسم فيه الخير والذي يمتلك المؤهلات اللازمة لتحمل أعباء العمل.

أما عن الفرق بين التمكين الوظيفي والتفويض فيتمثل في أن التمكين الوظيفي يُعد أكثر ثراءً من التفويض، حيث أن التفويض يعبر على أن من يعمل في المستوى الإداري الأعلى يفوض بعض صلاحياته إلى مستوى أدنى، وقد لا يتيح له إلا قدرًا معيناً من المعلومات والدعم، أما في عملية التمكين الوظيفي يتم منح المستويات الدنيا صلاحيات أوسع، ويتم

مشاركة المعلومات بين الإدارة والعاملين كما أن التمكين الوظيفي يتجاوز النظرية التقليدية تجاه المسؤولية، حيث يتم إعطاء العامل المُمكن مسؤولية أكبر، فإن كانت النتائج إيجابية تتم مجازاته وإن كانت النتائج سلبية تتم مسألتته ومحاسبته لكي يستخلص الدروس ويُرَاكم الخبرات، والملاحظ من الناحية التطبيقية لعملية التفويض أن بعض المسؤولين قد يفوضون بعضاً من مهامهم وصلاحياتهم بُغية التخلص من أعبائها وليس لغرض تطوير الموظفين وتعزيز روابط الثقة بينهم مثلما هو الحال في التمكين الوظيفي، كما أنه في إطار عملية التفويض قد يعدل المسؤول المفوض في مرحلة معينة تفويضه أو قد يحجمه أو حتى قد يلغيه، وفي المقابل يمثل التمكين الوظيفي فلسفة إدارية واستراتيجية تتسم بالثبات والاستمرارية يقتنع المديرون فيها بأهمية تمكين الموارد البشرية من أجل دفعهم وتحفيزهم لتقديم أفضل مستوياتهم، وإتاحة فرص النمو والتطور من خلال التعلم و الخضوع لبرامج تدريبية تؤهل العامل لمهام أرقى وأوسع.

ج. الإثراء الوظيفي: يشير الإثراء الوظيفي إلى إعادة تصميم الأعمال وتتضمن التنوع في الأنشطة الوظيفية إلى جانب التمتع بقدر من الحرية والاستقلالية التي تُمكن العامل من التحكم في وظيفته، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي من المتطلبات الأساسية لإنجاح تطبيق التمكين الوظيفي في بيئة العمل، حيث يتطلب التمكين الوظيفي إعادة تصميم الوظيفة وإدخال بعض التغييرات فيها، لكي يشعر الموظف بالثقة والفعالية الذاتية والقدرة على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته مما يحسن أدائه ويزيد من كفاءته إنتاجيته¹².

د. الاندماج: وهو دعوة العاملين في اجتماعات للتفكير بطريقة جماعية لكي يكون القرار أكثر قبولاً وفعالية، وبالتالي فهو يركز على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في التأثير على اتخاذ القرارات، التفاعل، ومشاركة المعلومات، وذلك بهدف ترسيخ مساهمة العاملين في كافة النواحي الإدارية بالمؤسسة من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التعيين المستمر بهدف نجاح المؤسسة، ومصطلح اندماج العاملين أكثر عمقا وشمولية من مشاركة العاملين، فهو يعني تشجيع العاملين لأن يكونوا أكثر قرباً من أهداف المؤسسة، ويُعتبر اندماج العاملين وسيلة تحفيزية تُساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين.

كما أن اندماج العاملين يساعد على وضع أهداف المؤسسة وتحديدها بشكل دقيق كما يضمن الالتزام الداخلي لدى العاملين بتحقيق الأهداف التي ساهموا في وضعها بشكل أو بآخر، بالإضافة إلى ذلك سيعزز الاندماج من الملكية النفسية، وهناك عدة طرق لزيادة درجة اندماج العاملين ومن بينها تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل وحلقات الجودة وتفعيل أنظمة الاقتراحات، ولكي تتمكن الإدارة من تطبيق سياسة اندماج العاملين وجب عليها أن تُعامل العاملين باحترام وأن تسمح بتقديم وجهات نظرهم وأن تُزيل عوائق الاتصالات بين المدير والعاملين إضافة إلى الدفع بالقرارات من المستويات الدنيا إلى الإدارة الإشرافية وهنا يبدأ تمكين العاملين الذي يُعنى باتخاذ القرار ليس من الإدارة الإشرافية وإنما دفعه للعاملين للتنفيذيين¹³.

2-3. تطور مفهوم التمكين الوظيفي

ظهر مفهوم التمكين الوظيفي من الناحية الإدارية والاقتصادية أواخر القرن العشرين، إلا أنه من الناحية الإنسانية يعد قديماً جداً حيث تمتد جذوره إلى العصور الإسلامية حتى،

وقد لاقى هذا المفهوم رواجاً كبيراً لأن محور تركيزه هو العنصر البشري في المنظمة، فالتمكين الوظيفي من المرتكزات التي ساهمت في تعزيز مشاركة العاملين في وظائف التنمية والتطوير، وقد ظهر نتيجة للتطورات التي طرأت على الفكر الإداري الحديث وهو ما سنستعرضه من خلال مجموعة من النظريات.

أ. نظرية الإدارة العلمية فردريك تايلور (Fredrick Taylor)

تبلورت أفكار هذه النظرية في كتاب مبادئ الإدارة العلمية "فردريك تايلور"، والذي حاول من خلال هذه المبادئ وضع مجموعة من الأسس العلمية المدروسة والمحددة التي تهدف لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين¹⁴، أما فيما يخص علاقة التمكين الوظيفي بنظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي نقيض، فمفهوم التمكين الوظيفي لم يظهر للعيان في تلك الفترة، فجل ما جاء به "تايلور" من أفكار يتعارض تماماً مع التمكين الوظيفي باعتباره استراتيجية حديثة في الإدارة المعاصرة، فالنظرة التي كانت سائدة تجاه العامل آنذاك هو أنه مثل الآلة تحركه الحوافز المادية وتزيد من كفاءته الإنتاجية، لذلك كان الفكر السائد في تلك الحقبة الزمنية بعيداً عن كل البعد عن مفهوم التمكين الوظيفي¹⁵.

ب. النظرية الإدارية Administrative Management

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية (Administrative Management) التي جاء بها "هنري فايول" (Henri Fayol) في عام 1916 والمتفحص بعمق لهذه النظرية الكلاسيكية يجدها تركز بالدرجة الأولى على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

ج. ماري باركر فوليت (Mary parker Follett)

المتفحص للنظريات الكلاسيكية يجد أن "فوليت" كانت مختلفة عن أقرانها من رواد النظريات الكلاسيكية من حيث المبادئ والافتراضات التي جاءت بها، كما أنها تناولت مواضيع سبقت عصرها والتي هي وليدة العصر الحاضر، فقد انصب اهتمامها على مجموعة من القضايا ذات العلاقة بالبعد الإنساني كالتعاون والعمل الجماعي، وتُعرف فوليت المؤسسات بأنها عبارة عن مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وإدارة الصراعات بطرق جماعية، وأكدت أن على المدير أن يكون متعاوناً مع العاملين ويساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة من خلال التنسيق بين الأفراد والمصالح.

د. النظرية البيروقراطية ماكس فيبر (Max Weber)

تأسست النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني "ماكس فيبر" وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا أواخر القرن التاسع عشر، ورأى بأن الحل هو فيما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الهرمي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية للأفراد،

وكان "فيبر" يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات.

وقد شهد عام 1920 اللجنة الأولى لبروز حركات جديدة وجهت انتقاداتها لمبادئ الإدارة الكلاسيكية التي لا يحظى فيها الجانب الإنساني باي اهتمام تقريبا، الأمر الذي أدى لظهور اتجاهات إدارية تركز على الجوانب الإنسانية في العمل سميت بالنظريات السلوكية¹⁶، أين بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني.

ه. نظرية حركة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" (Elton Mayo)

ركزت العلاقات الإنسانية من خلال تجارب "الهاوثورن" عام 1924 في شركة "ويسترين إلكتروك" (Western Electric) على أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها، وقد كانت تجارب "الهاوثورن" من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في حقل الإدارة، وكانت بمثابة المرحلة التمهيديّة لظهور حركة العلاقات الإنسانية خلال الفترة 1950-1960، وانطلقت هذه الحركة من مسلمة مفادها أن مراعاة الجوانب الإنسانية في العمل تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية، فحركة العلاقات الإنسانية إذا مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك الإنساني في التنظيم¹⁷.

و. نظرية X و Y لـ "دوجلاس ماكغريغور" (Douglas McGregor)

تأثر "دوجلاس ماكغريغور" بأفكار "ماسلو Maslow" وحركة العلاقات الإنسانية، فقدم إضافة جديدة على المستوى السلوكي من خلال كتابه "الوجه الإنساني من المشروع" (The Human Side of Enterprise)، والذي تناول فيه نظريته المسماة نظرية X و Y، والتي تضمنت مجموعة من الافتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

ما يميز نظرية "ماكغريغور" أمر في غاية الأهمية وهو أن السلوك الإنساني الفردي والجماعي بشكل عام يوافق توقعات الآخرين (Self-Fulfilling Prophecy) أي أن الفرد قد يتأثر بمرور الزمن بتوقعات الآخرين تجاهه فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالا من الحرية والاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يتولد عن ممارساته موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم.

أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع مرور الوقت الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفعالة وحرية التصرف

والتمكن انسجاما مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيههم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

ز. الشخصية البالغة لدى كرس أرجيريس (Chris Argyris)

لم تكن الدعوة إلى تمكين الفرد دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح "التمكين" Empowerment بشكل حرفي ومحدد، وهو ما نجده في أعمال "كريس أرجيريس" وجهوده، حيث قام بتقديم انتقادات لاذعة للنظريات الكلاسيكية، وهو ما يعبر بشكل واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وقد ظهر ذلك جليا في كتابه "المؤسسة والشخصية" الذي يؤكد فيه على أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان¹⁸.

ح. حركة الجودة والتميز:

ركزت أدبيات الإدارة على موضوع التمكين الوظيفي بشكل واضح ومركز عند الحديث عن إدارة الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري وتمكينه في تلك العملية، خاصة وأن تحسين الجودة بصورة مستمرة لا يمكن أن يتأتى دون تمكين العاملين مبادراتهم وتفانيهم وانتمائهم واقتناعهم بالجودة كفلسفة حديثة¹⁹.

ط. نظرية Z لـ "ويليام أوتشي" (William Ouchi)

تركز هذه النظرية على أهمية التعاون والاتصالات الأفقية بين العاملين والقيادة، كما تؤكد هذه النظرية على أن الترقية تكون على أساس الكفاءة والإتقان، ويؤكد "أوتشي" على أهمية تخطيط المسار المهني (Career Planning) والتنمية المهنية للعاملين (Career Development) وعلى أهمية القرار الجماعي والعمل بروح الفريق ومشاركة العاملين²⁰. إن المتتبع لمراحل تطور الفكر الإداري الحديث يجد بأنه يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة، فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقوماته فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء كان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر، ففرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العاملين، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري ودوره المحوري الذي يساهم به في نجاح المنظمة²¹.

يتضح من خلال النظريات السابقة أن مفهوم التمكين الإداري بدأ يتجسد من خلال النظريات السلوكية على خلاف نظريات المدرسة الكلاسيكية التي كانت لا تؤمن بمفهوم التمكين إلا باستثناء أفكار المفكرة "ماري باركر فوليت" والتي أشارت إلى مجموعة من الأفكار المتعلقة بالتمكين الإداري والتي كانت حسب كبار المنظرين سابقة لأوانها، فالتمكين إذا ظهر إلى الساحة الإدارية من خلال نظريات المدرسة السلوكية وبالضبط مدرسة

العلاقات الإنسانية من خلال تجارب "الهاثورن" والتي فتحت الباب على مصراعيه لدراسة السلوك التنظيمي.

4.2 أهمية التمكين الوظيفي

يحظى التمكين الوظيفي بأهمية بالغة سواء كان ذلك على مستوى العاملين أو المنظمة نظراً لما يؤديه من دور فعال في تهيئة المناخ الملائم لإطلاق الطاقات الإبداعية للعاملين وتنضج أهمية تمكين العاملين فيما يلي²²:

- يساعد تمكين العاملين في القضاء على عديد السلبيات في المنظمات والأجهزة الإدارية والحكومية والمتمثلة أساساً في الأجواء المثبّطة والمركزية الشديدة وهرمية السلطة وطول خطوط الاتصال الرسمية واحتكار المعلومات وتقييد الصلاحيات ومحدوديتها.

- يساهم التمكين الوظيفي في جودة القرارات المتخذة في بيئة العمل نظراً لتوفر المعطيات والبيانات اللازمة بالكمية والجودة المطلوبة.

- الاستفادة من المهارات الإبداعية للعاملين وخبراتهم في مواجهة التحديات المتعلقة بحل المشكلات، الأمر الذي يؤدي إلى نجاح تطبيق برامج التغيير والتطوير التنظيمي.

- تعميق الشعور بالانتماء لدى الأفراد والتقليل من دوران العمل وانخفاض معدلات الحوادث المهنية والسرقة وغيرها من الظواهر السلبية مما يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي ورفع الكفاءة الإنتاجية والربحية...إلخ.

- يساهم التمكين الوظيفي في تطوير العاملين مما يؤهلهم لتقلد رتب أعلى ووظائف قيادية في المستقبل.

- يؤدي التمكين الوظيفي باعتباره أحد أهم القدرات الاستراتيجية للمنظمة لبلاورة الاستراتيجيات التنظيمية التي تركز على التغيير والتجديد ومواكبة التغيرات السريعة التي تميز بيئة المنظمة²³.

5.2 شروط التمكين الوظيفي

لكي تحقق عملية التمكين الوظيفي أهدافها لابد لها من شروط ومتطلبات والتي يمكن إجمالها على النحو الموالي²⁴:

أ. إدراك الحاجة إلى التغيير: حيث يوضح المدير للعاملين الأسباب الرئيسية لتبني استراتيجية التمكين، الأمر الذي يجعلهم يتقبلونه ولا يعارضونه وذلك من خلال فهم المهام والمسؤوليات الملقة على عاتقهم وكيفية أدائها على الوجه المطلوب.

ب. التغيير في سلوك المديرين: من أهم شروط نجاح التمكين الوظيفي أن يتنازل القادة عن بعض صلاحياتهم لمروسيهم، وفي المقابل لا بد أن يكون للقائد الرغبة الحقيقية في التخلي عن بعض صلاحياته وهذا لا يمكن أن ينجح إلا إذا آمن القادة بضرورة التمكين الوظيفي والالتزام بتجسيده على أرض الواقع.

ج. تحديد القرارات التي يشارك بها المروسون: فكلما زادت القرارات التي يشارك فيها العاملون، كلما زاد شعورهم بثقة أكبر وبإمكانية تحقيق النجاح، وارتفع طموحهم لتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجاز الأمر الذي يؤدي لنجاح عملية التمكين قولاً وممارسة.

د. تكوين فرق العمل: تعتبر عملية تشكيل فرق العمل من المراحل المهمة جداً في سبيل إنجاح تنفيذ التمكين الوظيفي، حيث أن المنظمات التي تميل إلى تشكيل فرق العمل تسعى

دوما إلى تمكين أعضاء الفريق، فما هو مطلوب من أعضاء الفريق لا يمكن أن ينجح إلا من خلال أعضاء الفريق الممكّنين والذين يمتلكون الكفاءة اللازمة لاتخاذ القرارات.

هـ. المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن الأفراد العاملون في المنظمة من اتخاذ قرارات فعالة لابد لهم من توفر نظام معلومات يتعلق بوظائفهم وبالمظمة ككل، ولذلك من الضروري تذليل العقبات وتسهيل السبل التي تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي تتعلق بوظائفهم والتي تساعد على تأديتها كما ينبغي مما يدفعهم للمساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف المنظمة.

و. إختيار الأفراد المناسبين: حيث أنه ينبغي على المدراء إختيار الأفراد الذي يمتلكون المهارات والقدرات التي تتيح لهم العمل مع الآخرين بشكل جماعي، ولذلك يجب أن تتوفر المنظمة على المعايير الموضوعية اللازمة لإختيار الأفراد الذين يتقدمون للعمل ويجب أن تنسجم هذه المعايير بالدقة والوضوح²⁵.

ز. توفير التدريب: يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الوظيفي، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية تتعلق بحل المشكلات وتحسين مهارات الاتصال وإدارة الصراع، والعمل بروح الفريق، التحفيز ... إلخ والغاية من ذلك هو رفع مستوى أداء العاملين.

ح. الاتصال لتوصيل التوقعات: ويتم من خلال تقديم التوضيحات اللازمة للعاملين حول المقصود بعملية التمكين الوظيفي وماهي توقعات الإدارة منهم بشأن نجاح تطبيقه، ويمكن أن تستخدم خطة الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المدير للعامل الأهداف التي ينبغي تحقيقها كل سنة، وقد تتعلق هذه الأهداف بتحسين الأداء أو التطوير والتعلم²⁶.

ط. وضع برنامج للمكافآت: حيث ينبغي على المنظمة تصميم نظام مكافآت يتماشى مع اتجاهاتها نحو تفضيل العمل الجماعي بروح الفريق، وتعد استراتيجية تقديم المكافآت للموظفين أحد العناصر الرئيسية الداعمة للتمكين الوظيفي.

ي. التريث لجني ثمار التمكين الوظيفي: تغيير بيئة العمل لا يتم بين الفينة والأخرى، وإنما ينبغي وضع مقاومة التغيير بعين الحسبان، حيث يُتوقع أن يقاوم العاملون أي تغيير يضيف على كاهلهم المزيد من المهام والمسؤوليات والالتزامات، ومن ناحية أخرى سيقاوم المدراء المحاولات الرامية لنزع الصلاحيات وتفويضها²⁷.

وفي هذا الصدد يضيف مجموعة الباحثين متطلبات أخرى للتمكين الوظيفي²⁸:

-الثقافة التنظيمية: وتعد من المكونات الرئيسة للتمكين باعتبارها ترتبط بالحالة النفسية والعقلية للعاملين ومدى استعدادهم لتحمل المسؤولية، فالتمكين يعبر عن ثقافة تنظيمية جديدة ترتكز على العمل الجماعي بروح الفريق.

-الهيكل التنظيمي المرن: تعتبر المرونة في الاستجابة للتغيرات من أهم مقومات نجاح استراتيجية التمكين الوظيفي ويكون ذلك بالاعتماد على الهيكل التنظيمي المرن الذي يتجاوز الأساليب التقليدية التي تقوم على الهرمية والجمود.

-نظام المعلومات والاتصالات: ويساهم في التدفق السلس للمعلومات عبر كامل الاتجاهات والمستويات مما يؤدي لاتخاذ قرارات فعالة تؤدي لنجاح جهود التمكين الوظيفي.

دعم الإدارة العليا: ويكون من خلال مساندتها لخطط ومشاريع التمكين الوظيفي والجدية في تطبيقه.

نمط القيادة: ويكون باعتماد النمط القيادي الذي يدعم خطط وجهود عملية التمكين الوظيفي. كل هذه المتطلبات والمقومات السالفة الذكر من شأنها المساهمة في إنجاح استراتيجية التمكين الوظيفي والتي تقوم على تظافر الجهود وتسخير الإمكانيات اللازمة وترتكز على مجموعة من العوامل والأبعاد.

6.2 عوامل التمكين الوظيفي

إن دراسة التمكين الوظيفي بوصفه استراتيجية إدارية تستدعي التعرف على عوامله التي تعبر عن مضمونه ومحتواه والتي بواسطتها يمكن تحقيق أهداف عملية التمكين الوظيفي من الناحية النظرية والتطبيقية، وقد تباينت وجهات النظر بين الباحثين والمفكرين حول عوامل أو أبعاد التمكين الوظيفي وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تصنيف "بلانشارد" وزملاؤه الذين يحددون عوامله كما يلي²⁹:

أ. المشاركة في المعلومات: أشار "لاشلي" (Lashely) إلى أن المعلومات لها دور محوري في تمكين الأفراد، فهي تعد عنصراً استراتيجياً في عملية التمكين الوظيفي، والسبب في ذلك على حد وصف "كولينس" (Collins) أن المعلومات تسهل للعاملين فهم الأسباب الفعلية للقرارات المتخذة، مما يجعلهم أكثر التزاماً بالإجراءات في المنظمة وفي هذا الصدد توصل "أبلبوم" (Appelbaum) إلى حقيقة مفادها أن توفر إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها عامل مهم مرتبط بالتمكين الوظيفي، حيث أن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة وكيفية علاقتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة و يتيح لهم فهم أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق أهداف المنظمة وإنجازاتها، كما أن توفر المعلومات من شأنه المساعدة في التقليل من حالات عدم التأكد ويسهل على للأفراد فهم بيئة العمل بشكل أكثر عمقاً وفعالية.

وقد قدم الباحثون مجموعة من المؤشرات التي تشير إلى فوائد مشاركة العاملين في المعلومات والمتمثلة في:

- تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.
- تعزز المعلومات جودة الخدمات المقدمة للزبائن تلبيبة لاحتياجاتهم.
- تحقق المعلومات التحسن المستمر للعمليات وما يترتب عن ذلك من حسن نوعية السلع والخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين، الأمر الذي يتيح للمنظمة تحقيق نتائج إيجابية (الفاعلية والكفاءة) عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يعملون على أثرها.
- تستفيد المنظمة من قدرات ومهارات الأفراد كاملة عندما يمتلكون المعلومات الضرورية واللازمة.

ب. الاستقلالية وحرية التصرف: تعتبر الاستقلالية وحرية التصرف العامل الأكثر أهمية في عملية التمكين الوظيفي لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بمهامهم، ويرى "ويلكنسن" (Wilkinson) بأن الاستقلالية تشير إلى "إلغاء دور المشرفين في الخطوط الأمامية ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات

مساحة أوسع لإعادة هيكلة الأعمال وإعادة توزيعها بينهم، وتحديد مسارات تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة أي فرق العمل"، ويشتمل بُعد الاستقلالية وحرية التصرف في ظل التمكين الوظيفي على ما يلي:

- امتلاك العاملين لرؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها في إطار سعيهم إلى توجيهها نحو بلوغ التميز التنظيمي في ظل المنافسة الشرسة التي تشهدها بيئة العمل الخارجية.
- مساهمة العاملين في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تساهم في بلوغ الفعالية التنظيمية بشكل يوفق بين توجيهات الإدارة العليا بما تشمله من مكونات بشرية، وتلبية حاجيات كافة الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح على غرار المالكين والموردين.
- يتيح التمكين الوظيفي للعاملين حرية التصرف ومناقشة أفكارهم مع الإدارة العليا بكل حرية وديمقراطية الأمر الذي ينسجم مع متطلبات الإبداع الإداري والمتمثلة في المرونة والأصالة وسرعة الإنجاز.
- يساهم التمكين في تصحيح الانحرافات التي يقع فيها العاملين دون العودة إلى الرئيس أو المشرف المباشر، الأمر الذي يزيد من إدراك الأفراد ويعزز ثقتهم بقدرتهم على ممارسة الرقابة الذاتية.
- تقديم العاملين لأرائهم ومقترحاتهم حول العمل بحرية دون خوف من النتائج المترتبة مستقبلاً مما يعزز من فرص الإبداع لديهم على المدى البعيد في ظل توفر المناخ التنظيمي الملائم والداعم للإبداع.
- يركز التمكين على الرقابة الذاتية التي يكون منبعها إدراك العاملين لقيمتهم وأهميتهم في المنظمة بعيداً عن الرقابة الممارسة من قبل الإدارة العليا التي تكبح قدراتهم الإبداعية، فالرقابة الذاتية تتيح للعاملين الالتزام بوظائفهم وتدفعهم لمواجهة التحديات التي تجابههم³⁰.

ج. العمل الجماعي: ظهرت فكرة التمكين الجماعي جلياً مع الإرهاصات الأولى لحلقات الجودة (Quality circles) وكان ذلك بالتحديد في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، والتمكين الوظيفي على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها في إطار التعاون الجماعي والشاركة والعمل معاً، فأسلوب عمل الفريق يستخدم لتمكين العاملين و يعتبر مرتكزا ضروريا لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتفعيل الأداء المؤسسي، إضافة إلى أن تمكين الفريق يتلاءم مع التغييرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال التحول من التنظيم الهيكلي الذي يقوم على الجمود وضيق الإشراف وعدم وضوح خطوط السلطة، إلى التنظيم الأفقي (Structures Flat) الذي يتسم بتوسيع نطاق الإشراف ووضوح خطوط السلطة ومرونة الاتصالات، فالتمكين الجماعي لفريق العمل يؤدي لتنمية الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي، لأن الاعتماد المتبادل (Interdependency) بين أعضاء الفريق يساهم في تكريس الاستقلالية الفردية (Dependency) كقيمة مضافة (Added Value) فتمتع أعضاء التنظيم بالمعرفة والمهارة من شأنه أن يحسن من جودة القرار الجماعي بدلا من القرارات الفردية التي تكون أكثر تعرّضا للقصور والخطأ³¹.

لقد بات التمكين الوظيفي من أكبر أولويات المنظمات المعاصرة التي تسعى لتحقيق الفعالية والميزة التنافسية وذلك لكونه استراتيجية حديثة تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل من خلال التركيز على العنصر البشري وتفجير طاقاته واستثمار قدراته، ولكي ينجح التمكين الوظيفي في تحقيق أهدافه باعتباره لا بد له من مقومات على غرار التدريب ونظام الحوافز ونمط القيادة الديمقراطي والثقافة التنظيمية الداعمة، إضافة لتوفر مجموعة من العوامل والتي تتجلى في المشاركة بالمعلومات والاستقلالية وحرية التصرف والعمل الجماعي التي تؤدي لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

3. مدخل حول الإبداع الإداري في المنظمة

لكي تكون المنظمة متطورة لا بد لها من مواكبة التطورات الحاصلة، والمقصود بالتطور هنا ليس في الموارد المادية المتمثلة في الوسائل والتقنيات الحديثة بدلا من التقليدية، بل أن القصد من ذلك تطور الفكر وانفتاحه وما يشتمل عليه من ترابط الأساليب والطرق وتكاملها والارتقاء بالأهداف والطموحات، وكذا التطور في الجانب الإنساني من خلال تطوير مناهج وطرق العمل في المنظمة، لأن العمل مهما تطور وامتلك الإمكانيات الفنية فإنه يبقى رهين العقول التي تدير شؤونه، ومن هنا تتجلى أهمية الإبداع الإداري ودوره في تحقيق فعالية المنظمة واستمراريتها، وسنسلط الضوء في هذا المحور على الإبداع الإداري من حيث المفهوم وعلاقتها بالمفاهيم المشابهة وعناصره ومستوياته.

1.3 مفهوم الإبداع الإداري

يعد الإبداع ظاهرة قديمة قدم الإنسان فهذا الأخير منذ وجوده وهو يبدع ويبتكر من أجل مجابهة تحديات الحياة من خلال سعيه المستمر لتوفير احتياجاته وتحقيق متطلباته وذلك يكون بتوفير الظروف المساعدة على ذلك. وقبل التطرق للمفهوم الاصطلاحي للإبداع الإداري لا بد أولا من التعرّيج على المفهوم اللغوي.

أ. الإبداع الإداري لغة

اتفقت المعاجم على أن الإبداع يعني أو يُقصد به اختراع الشيء وإنشاؤه عن غير مثال سابق وجعله في غاية صفاته، وأن الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل القديمة والمتعارف عليها³².

وكلمة إبداع في المعجم الوسيط هو من بدعة، بدعا، أي أنشأه على غير مثال سابق والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم³³.

ويُقصد بالبدیع الشيء الذي لا مثيل له ولا نظير وهو اسم من أسماء الله الحسنى ويتجلى ذلك في قوله سبحانه وتعالى ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ (سورة البقرة، الآية 117) وبدیع السماوات والأرض أي مُبدعهما، والبدیع لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها على غير مثال سابق³⁴.

ونظرا لأنه لا يتصور في قدرة الإنسان على الإبداع من عدمه فقد اتفق معظم المفكرين على أن الإبداع هو إنتاج شيء ما على أن يكون جديدا في صياغته، حتى وإن كانت عناصره موجودة من قبل كإبداع عمل من الأعمال العلمية أو الفنية أو الأدبية³⁵.

ب. مفهوم الإبداع الإداري اصطلاحاً

يمكن القول أن غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع الإداري ليس شيئاً غريباً بل أن أية محاولة للوصول إلى إجماع حول تعريف محدد لهذا المصطلح تتعارض مع فكرة الإبداع نفسها، حيث أن الإبداع الإداري يعد عملية جوهرها التطوير والتجديد والإحساس بالمشكلات التي تواجه المنظمة وأفرادها سواء كانوا قادة أو مرؤوسين في مواقفهم التي يعملون بها، واكتشاف فرص التطوير والتحسين وترك كل ما هو تقليدي، ولكن هذا لا يمنع من التطرق لعدة تعاريف للإبداع الإداري في المنظمة.

يعرف الإبداع الإداري بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل³⁶.

كما يعرف الإبداع الإداري على أنه عملية معرفية ذهنية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية التي يتواجد فيها، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يخص هذا الشيء منتج أو خدمة أو أسلوب أو عملية جديدة... وغيرها، يعود تطبيقها بالنفع على المؤسسة والمجتمع بصفة عامة.

وأيضاً هو درجة إنتاج أفكار تكون جديدة ومفيدة في آن واحد، بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة وتطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمؤسسة³⁷.

كما يقصد بعملية الإبداع الإداري على أنها " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة و يمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين³⁸.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه مجموعة من القدرات والإمكانيات الفردية والجماعية التي إذا ما وجدت البيئة المناسبة التي تحتضنها وتدعمها ستقوم بتقديم أفكار ومنتجات جديدة وحل المشكلات التنظيمية، فنجاح المنظمة أصبح يقاس بما تمتلكه من قوى بشرية مبدعة وليس بما تحوزه من إمكانيات مادية، ولذلك من الضروري أن تقوم بتنمية الإبداع وحسن إدارته وتطويره.

2.3 أهمية الإبداع الإداري

وتكمن أهمية الإبداع الإداري فيما يلي³⁹:

- الإبداع يقود إلى التجديد والتجديد يقود إلى التميز والتقدم على الغير في الإدارة.
- الناس والمنظمات وحتى الدول يمكن تصنيفهم إلى قسمين: قسم متقدم وآخر سائر في ركب التطور، فالأول هو الذي يتضمن المبدعين، أما الثاني فهو الذي وقف وقنع ورضي بما عنده وهؤلاء هم الأتباع المقلدون، فالمنظمة تسعى دائماً أن تكون ضمن الفئة الأولى (المبدعين) لمواجهة أي تغييرات تطرأ على البيئة الخارجية.

- حاجة المنظمة دائماً إلى التطوير وتحسين الأداء ورفع الكفاءة لكي تكون لها القدرة على المنافسة، لأن الأفكار والحلول الإبداعية تساهم في دفع عجلة التطور بدرجة كبيرة وإيجاد الحلول الإبداعية.
- تجدد المشكلات وتتنوعها باستمرار يجعل الإبداع الإداري ضرورة ملحة لما يلعبه من دور في طرح أفكار جديدة لحل تلك المشاكل بطرق مبتكرة وفعالة.

3.3 مستويات الإبداع الإداري

يمكن تقسيم الإبداع الإداري إلى ثلاثة مستويات رئيسية وفقاً لما يلي⁴⁰:

أ. **الإبداع الإداري على مستوى الفرد:** محور الإبداع الفردي هو العنصر البشري الذين يمتلك مجموعة من الخصائص والقدرات الإبداعية، وفي هذا الإطار نجد العديد من الكتابات حول الشخصية المبدعة التي سعت لتحديد السمات المميزة لها، وفي هذا الصدد تم تنظيم العديد من التظاهرات العلمية من ملتقيات وندوات وتم نشر العديد من الأبحاث والمقالات، والهدف من كل ذلك هو التوصل إلى الخصائص التي تُميز الشخص المبدع ولا تتوفر في غيره.

ب. **الإبداع الإداري على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يمثل محصلة تفاعل الجماعات وتعاونها من حيث الأفكار التي يحملونها، ويعملون على تجسيدها ميدانياً في صورة منتجات وخدمات وطرق جديدة للعمل وحل المشكلات بهدف تحقيق التغيير المنشود، ويدعم الإبداع الجماعي نظام المعلومات عن طريق ربط الجماعات مع بعضها البعض الأمر الذي يؤدي إلى مرونة وسهولة تبادل البيانات والأفكار والآراء والاقتراحات وتهيئة البيئة المناسبة لمشاركة المعلومات، وقد أثبتت الدراسات والتجارب أن الإبداع الجماعي أكثر نجاعة من الفردي⁴¹.

ج. **الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة:** لم يعد الإبداع الإداري اليوم أمراً كمالياً بالنسبة للمؤسسات وإنما بات مطلباً لا غنى عنه في سبيل تحقيق البقاء والاستمرارية، فالمؤسسة التي تسعى لبلوغ الميزة التنافسية ينبغي أن تجعل الإبداع منهجاً فكرياً وعملياً في ممارساتها، كما ينبغي لها استقطاب موارد بشرية تتميز بالتفكير الخلاق ولديها رؤية وإمام كبير بالمفاهيم النظرية وحب الفضول والاطلاع، والعمل بعد ذلك على تنمية هذه الإمكانيات من خلال إخضاع العاملين لدورات تدريبية وتكوينية، وإقامة تظاهرات علمية لتبادل المعارف والخبرات كما ينبغي تلقين الأفراد كيفية حل المشكلات بصورة إبداعية من خلال تحفيزهم على طرح الأفكار التي تنسم بالجدة والمرونة⁴².

4.3 عناصر الإبداع الإداري في المنظمة:

يحدد الباحثون والمختصون مجموعة من العناصر للحكم على الإبداع الإداري من عدمه فهي بمثابة مؤشرات لقياس للإبداع الإداري لمعرفة مستواه الحقيقي في المنظمة، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي⁴³:

أ. **الحساسية للمشكلات:** وتعتبر إحدى القدرات الأساسية للتفكير الإبداعي، وتعني قدرة الفرد على رؤية العديد من المشكلات في الموقف الواحد الذي قد لا يرى فيه فرد آخر أي مشكلات، وهذا الحجم من المشكلات التي يراها الفرد المبدع هي التي تدفعه نحو التحدي من أجل إحداث التغييرات أو الوصول إلى منتج جديد يساهم في حل المشكلات.

وبناءً على ذلك فإن الحساسية للمشكلات قد تكون سمة دافعية أكثر منها قدرة عقلية، وفي هذا الصدد يرى "جيلفورد" (Guilford) أن هذه القدرة شرط أساسي للإبداع ومرحلة ضرورية للبدئ في أي تفكير إبداعي.

ب. الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه يمتاز بامتلاك قدرة عالية من حيث سيولة الأفكار وسهولة توليدها⁴⁴.

ج. المرونة: ويقصد بها القدرة على التفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، وكذا النظر إلى المشكلة من زوايا وأبعاد مختلفة، فهي تتمثل في درجة السيولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها⁴⁵.

وفي هذا الإطار يمكن تصنيف المرونة إلى صنفين هما⁴⁶:

-المرونة التلقائية: وتظهر لدى الفرد المبدع بصورة تلقائية بغض النظر عن الحاجة التي يتطلبها الموقف الذي يواجهه، فيصدر الفرد مجموعة من الاستجابات التي تنتمي لمجموعة من الفئات وليس فئة واحدة.

-المرونة التكيفية: وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على تغيير سلوكياته الذهنية بناءً على الموقف الذي يواجهه من أجل الوصول إلى الحل المثالي للمشكلة.

د. الأصالة: المقصود بالأصالة ابتعاد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية من أجل استكشاف الأفكار الأصلية والجديدة، فالأصالة تكون نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف، حيث عادة ما يبدأ المبدع بالتقليد ثم يقوم بتطوير ما تم تقليده وإتمام القص فيه ومن ثم السعي إلى تقديمه في صورة جديدة ومُحسنة⁴⁷.

هـ. المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك⁴⁸.

و. القدرة على التحليل: وتعني إيجاد أو التوصل إلى إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن تقسيم أو تقطيع أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليُعاد تنظيمها وترتيبها فيما بعد، فالمبدع هو الذي يستطيع استخدام وتوظيف ما تراكم لديه من أفكار ومعلومات في المواقف التي تستوجب استخدام هذه المعلومات عند اتخاذ قرار معين⁴⁹.

5.3 خطوات الإبداع الإداري

ظهرت مجموعة من التقسيمات لمراحل وخطوات الإبداع الإداري ويعد تصنيف "والاس" (wallace) من أشهر التصنيفات والتمثلة فيما يلي⁵⁰:

أ. مرحلة الإعداد: وتختص هذه المرحلة بتعريف المشكلة وتحديدتها وجمع المعلومات المتعلقة بها، ويتم ذلك من خلال طرح الأسئلة وتدوين الملاحظات وإدارة الحلول والمناقشات وجمع الشواهد وتسجيلها، وأبرز ما يميز الباحث في هذه المرحلة هو قدرته على التحرر من أفكار الآخرين والأفكار الثابتة في حركة إبداعية أصيلة.

ب. مرحلة التفريخ : لا ينشغل الإنسان المبدع في هذه المرحلة بالمشكلة شعوريا وتكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري ولا يظهر أي حل حول الناتج أو الحل الإبداعي، وفي هذه المرحلة يعمل المبدع على تحويل أنظاره عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء

أخرى بعد أن مر بمرحلة التحفيز على أمل أن يتوصل إلى الحل النهائي مع مرور الزمن، ويتباين سلوك الفرد في هذه المرحلة من فرد لآخر ومن موقف لآخر، ويغلب على سلوك الفرد في هذه المرحلة القلق والشعور بعدم الراحة ويصبح سهل الإثارة ويستسلم للعوامل المشتتة، ومن ثم يصبح النوم والاسترخاء ضروريا لإحداث نوع من التغيير، لأنه يساهم في التقليل من عوامل الجمود والتداخل ويهيئ الفرصة لبروز الإبداع من خلال دفعة قوية والانطلاق إلى الأمام.

ج. مرحلة الإلهام: يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل فجائي من بعيد ويكون مصحوبا بمجالات عاطفية من النشوة والارتياح، فمرحلة الإلهام ليست مرحلة مستقلة لوحدها وإنما جاءت نتيجة المجهودات التي بذلها الشخص المبدع خلال المراحل السابقة.

د. مرحلة التحقق: حيث يختبر الفرد المبدع في هذه المرحلة صحة وجود الإبداع من خلال الاختبار والتجريب، وربما تجري في هذه المرحلة بعض التعديلات والتغييرات على المنتج الإبداعي بهدف تحسينه وإظهاره في أحسن صورة⁵¹.

أصبح الإبداع الإداري ضرورة ملحة للمنظمات المعاصرة التي تسعى لتحقيق التميز في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، واحتدام حدة المنافسة، فالمنظمات المبدعة اليوم وحدها قادرة على بلوغ النتائج المرجوة من خلال تطوير البيئة التنظيمية بالتركيز على المنهج الإبداعي كأسلوب فكري وعملي يتجاوز الطرق التقليدية في العمل، فالمنظمات المتميزة تسعى لدعم وتنمية الإبداع الإداري من خلال توفير الشروط اللازمة والعوامل التنظيمية من تدريب وتكوين وتمكين وظيفي... والتي تساهم في نجاحه وتحقيق أهدافه على المدى البعيد.

4. العلاقة بين عوامل التمكين الوظيفي والإبداع الإداري في المنظمة

يتطلب تحقيق الإبداع الإداري لأهدافه توفر مجموعة من المتطلبات والتي يعد التمكين الوظيفي من أهمها والذي يركز بدوره على منح مساحة واسعة لمشاركة العاملين في المعلومات من خلال فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات، إضافة إلى منحهم هامش من الاستقلالية والحرية عن طريق جعلهم يمارسون مهامهم بأريحية وإشراكهم في اتخاذ القرارات بكل حرية، وكذا تشجيعهم على العمل الجماعي بروح الفريق مما يساهم في رفع قدراتهم الإبداعية.

وسيتم التطرق في هذا المحور إلى مساهمة عوامل التمكين الوظيفي باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في تحقيق الإبداع الإداري من خلال التركيز على العوامل الرئيسية للتمكين الوظيفي ودورها في تنمية الإبداع الإداري بالمنظمة.

1.4 المشاركة في المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري في المنظمة

تشكل عملية الاتصال وتدفق المعلومات ومشاركتها على نطاق واسع عبر مستويات المنظمة دورا فعالا في تحقيق الإبداع الإداري، حيث تمثل المعلومة موردا في غاية الأهمية يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشكلات العمل على كافة المستويات، فبدون المعلومة الصحيحة والمتجددة لا يمكن للعامل الاستجابة للمواقف التي تواجهه بكفاءة، لأنه لا يحوز على المعلومة التي تتيح له التصرف بشكل صحيح مما يؤثر على ثقته بنفسه لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة وتمكنه من حسن التصرف دون خوف أو تردد

من أن تصرفه قد يكون خطأً، فالاتصال الفعال في المنظمة المبدعة يزيد من ثقة العاملين ويعزز من الإبداع الإداري⁵².

فمضمون العملية الاتصالية الفعالة يركز على توفير المعلومات الضرورية التي تتدفق بشكل مُستدام داخل المنظمة ولها دور فعال في تنمية الاتجاهات وتعزيز القدرات الإبداعية للأفراد في التنظيم⁵³.

2.4 الاستقلالية وحرية التصرف وعلاقتها بالإبداع الإداري في المنظمة

يعد منح الاستقلالية وحرية التصرف للعاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار من المتطلبات الأساسية للإبداع الإداري لما له من دور في تحقيق فعالية المنظمة، هذا الأمر يحتم على الإدارة منح هؤلاء العاملين قدراً من الصلاحيات التي تمكنهم من أداء مهامهم خاصة المتمكنون من أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية، حيث يمثل هذا التفويض دافعا قويا للعاملين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات سواء كانت في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، ومن ناحية أخرى فإن إشراك المنظمة للعاملين والجماعات في عملية اتخاذ القرارات تعد عاملاً مهماً لقبول هؤلاء الأفراد للقرارات التي تتخذها المنظمة في الحاضر أو المستقبل لإحساسهم بالمشاركة فيها، الأمر الذي يساهم في نجاح تنفيذها مستقبلاً كما يساعد في ذات الوقت على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم ورؤسائهم وتحفيزهم على الإبداع⁵⁴.

وفي هذا الصدد يتساءل "سيمونز" (Simons) أيهما أصح إذا أردت أن يكون الأفراد العاملين معك مبدعين ومتمكنين هل من الأفضل (أن تخبرهم بما يجب أن يفعلوه؟ أو أن تخبرهم بما لا يجب أن يفعلوه؟) تتمثل الإجابة على هذا التساؤل في أنه عندما نفرض على الأفراد ما يجب أن يفعلوه فإننا أقمنا قواعد وإجراءات ومعايير لن تؤدي إلى نجاح التمكين الوظيفي، لذا وجب إخبار العاملين بما عليهم وما الذي ينبغي أن يفعلوه وما تبقى سيتيح مجالات الإبداع والابتكار ضمن حدود واضحة ومعروفة تعدّ كأطر إرشادية⁵⁵.

3.4 العمل الجماعي وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمة

في إطار العمل الجماعي يختلف دور الفريق في المنظمات الممكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، ففي المنظمات الهرمية يتشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة الممكنة فإن الفريق هو الأساس الذي يُبنى عليه الهيكل التنظيمي، ومن أبرز سماته هو الاستدامة أي أنه يستمر بعد انتهاء المشاريع، أما السمة الأخرى المميزة لفرق العمل الممكنة هي الإدارة الذاتية لنفسه بنفسه (self-Diverted Team بمعنى أن أعضاء الفريق يساهمون في رسم الخطط ووضعها حيز التنفيذ ويقودون دفة العمل من بدايته إلى نهايته، والهدف من التمكين الوظيفي هو توجيه أعضاء فريق العمل بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في القيام بمهامهم وإدارة أنشطتهم، ويُعرف فريق العمل الموجه ذاتياً أنه " عبارة عن عدة فرق تتولى مسؤولية القيام بجملة من المهام المستقلة والتي جوهرها الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق أو حل المشكلات المتعلقة بالوظائف، أو تصميم الوظائف الخاصة بها وتخطيط وإدارة الوقت اللازم للقيام بالمهام والصلاحيات، وتتسم الهياكل التنظيمية التي أساسها فرق العمل المدارة ذاتياً بالمرونة وتمتاز بتعدد قنوات الاتصال وسهولة تدفق المعلومات والمعرفة بين أعضاء المنظمة المتعلمة التي تساهم في خلق فرص الإبداع،

ويشير "دافت Daft" في هذا الصدد إلى أن رأس المال الفكري المعرفي هو المرتكز الذي تنطلق منه المنظمات باتجاه الابتكار والإبداع في سبيل بلوغ النجاح وتحقيق البقاء والاستمرارية⁵⁶.

فعلى الرغم من أن الإبداع الإداري في أصله يتسم بالطابع الفردي إلا أن ذلك لا يمنع العاملين من اتباع الأسلوب الجماعي في العمل، هذا الأخير يتيح للعاملين تقديم أفكارهم واقتراحاتهم فيما يتعلق بكيفيات تحسين العمل، فالروح الجماعية تمثل عاملاً مساعداً على تنمية الإبداع الإداري في المنظمة، وفي هذا السياق أثبتت العديد من الدراسات أن الإبداع الجماعي له الأثر الأكبر على فعالية المنظمة مقارنة بالإبداع الفردي، وتُستمد فعالية العمل الفرقي من المواقع الوظيفية لأفراد الجماعة وما يحوزونه من معلومات في إطار ممارستهم لوظائفهم وقدرتهم على اتخاذ قرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة كقرارات تبني وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة⁵⁷.

فالمؤسسة التي تهدف لتنمية الإبداع الإداري لابد لها أن تأخذ في الحسبان التمكين الوظيفي وما يتضمنه من عوامل ومقومات تساهم في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وذلك من خلال منحهم الحرية والاستقلالية وتحريرهم من القيود البيروقراطية، كما أن عملية التمكين الوظيفي الموجهة لتنمية الإبداع الإداري ينبغي أن تركز على عملية الاتصال وتبادل المعلومات والتي تقوم على فتح قنوات الاتصال على جميع المستويات مما يساعد على انسيابية المعلومات وسهولة الحصول عليها وبالتالي اتخاذ قرارات تتسم بالجودة والفعالية، كما أن العمل الجماعي من خلال فرق العمل المدارة ذاتياً من شأنه الارتقاء بعملية الإبداع الإداري نتيجة للقدرات والمهارات المتنوعة التي يمتلكها أعضاء الفريق.

5. الخاتمة

من خلال التعرض لمحاور هذا البحث تم استخلاص أنه هناك علاقة تأثير وتأثر بين عوامل التمكين الوظيفي، فعلى سبيل المثال نجد أن عنصر المشاركة بالمعلومات يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع العمل الجماعي، حيث أن هذا الأخير يساهم في توفير جو من الألفة مما يؤدي لمرونة الاتصالات وسهولة تبادل المعلومات، ومن ناحية أخرى تتأثر عناصر الإبداع الإداري ببعضها البعض، حيث نلاحظ أن الأصالة تؤثر على بشكل كبير على المرونة لأن غزارة وسهولة الأفكار تتيح للفرد النظر إلى المشكلة من زوايا متعددة مما يساهم في حل المشكلات بطرق إبداعية.

كما توصل الباحث إلى أن عوامل التمكين الوظيفي المتمثلة في التشارك بالمعلومات والاستقلالية وحرية التصرف والعمل الجماعي كلها عوامل فعالة تساهم في تنمية الإبداع الإداري بالمنظمة وتجسيده كمنهج فكري وعملي يساهم في بقاء المنظمة واستمراريتها، فتدفق المعلومات ومشاركتها على أوسع نطاق يؤدي إلى فعالية اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال التعامل السليم مع مختلف المواقف (المرونة)، كما أن إعطاء العاملين الاستقلالية وحرية التصرف ومنحهم قدراً من الصلاحيات يمثل دافعاً قوياً لهم لتقديم حلول إبداعية، وفي نفس السياق يساهم العمل الجماعي مجسداً في فرق العمل المدارة ذاتياً في خلق فرص الإبداع والابتكار من خلال الارتكاز على رأس المال المعرفي باتجاه الإبداع الإداري في المنظمة.

6. قائمة الهوامش

- 1 - توفيق كرمية، "تمكين العاملين دراسة حالة بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان"، رسالة ماجستير، (جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علو التسيير، 2007-2008)، ص: 62.
- 2 - عماد الدين ابن كثير، تفسير القرآن العظيم، المجلد 3، ط5، (بيروت: دار صادر، 2009)، ص: 324.
- 3 - محمد الطاهر ابن عاشور، تفسير التحرير، الجزء 30، (تونس، الدار التونسية، 2007)، ص: 156.
- 4 - خالد بن سليمان الرشودي، التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه (دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد وكلية خالد العسكرية)، رسالة ماجستير، (الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2009)، ص 43.
- 5- Patrick Mignault, **Empowerment: Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habitation psychologique et comportementale?**, mémoire présente à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de M.Sc en relation industrielle, école de relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, Université du Montréal, 2006, p 6.
- 6- Dictionnaire de Français, **LA ROUSSE**, Maury- Euro livres, à macheourt, France Edition 02, 2002, p 31.
- 7 - سامية حميدي، سليمة قشيدة، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزاياه)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 20، (سبتمبر 2016)، ص 35.
- 8 - سعد بن مرزوق العتيبي، جوهره التمكين إطار مفاهيمي، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 60، العدد 1، (الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، يناير 2021)، ص: 14.
- 9- سيد جاد محمد عبد الرب، استراتيجيات تطوير الأداء وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، (دون بلد نشر: دون دار نشر، 2009)، ص: 253.
- 10- David L.Goetch, Stanly B.Davis, **Quality Management For Organizational Excellence : Introduction to Total Quality**, Prentice Hall, New Jersey, Sixth Edition 2010, p 160.
- 11-Thomas A.Potterfield, **Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace**, Greenwood Publishing Groups, United States of America, 1999, p 2.
- 12- عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية (دراسة تطبيقية على عينة من مصارف بريدة)، مجلة دورية الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 2، (2012)، ص: 167-168.
- 13- أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة ، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2011)، ص: 192.
- 14- إعتامد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، (الإسكندرية : مكتبة الأنجلو المصرية، 1994)، ص: 70-71.
- 15- توفيق كرمية، مرجع سبق ذكره، ص: 5.
- 16- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص: 16.
- 17- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007)، ص: 65.
- 18- توفيق كرمية، مرجع سبق ذكره، ص: 19.
- 19 - يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 20.
- 20- الهاشمي بعاج، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، (الأغواط: مطبعة بن سالم، 2001)، ص: 52.
- 21- يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 25.
- 22- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004)، ص: 137.
- 23 - سيد جاد محمد عبد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 257.

تأثير عوامل التمكين الوظيفي على تفعيل الإبداع الإداري في المنظمة

- 24- أحمد بطاح، حسن أحمد الطعمي، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، (عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2015)، ص ص 128-129.
- 25- أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 209.
- 26- سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 32.
- 27- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة، (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014)، ص 51.
- 28- خالد بن سليمان الرشودي، المرجع السابق الذكر، ص ص 29-32.
- 29- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، (عمان: دار اليازوردي العلمية، 2009)، ص ص 64-66.
- 30- زهيدة رباعي، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 3)، أطروحة دكتوراه، (جامعة الجزائر 3: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، 2017-2018)، ص 52.
- 31- يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.
- 32- يوسف محمد رضا، المعجم الكامل الوجيز، (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2002)، ص 483.
- 33- المعجم الوسيط، ط4، (مصر: مكتبة الشروق الدولية، 2004)، ص 43.
- 34- حسام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي، رسالة ماجستير، (سوريا: جامعة حلب، 2008)، ص 50.
- 35- الموسوعة العربية الفلسفية، ط1، (بيروت: معهد الإنماء العربي، 1986)، ص 15.
- 36- نهاد زكي محمد، خالد عبد المنعم إبراهيم، دور التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات، (عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2018)، ص 144.
- 37- سمير عبد المجيد البشاشة، تأثير ضغوط العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 2، المجلد 32، (لجامعة الأردنية، 2005)، ص 332.
- 38- محمد الحراحشة وآخرون، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، (2006)، ص ص 248-249.
- 39- سعد علي ربحان المحمدي، الريادة والإبداع هوية المنظمات المعاصرة، (عمان: دار اليازوردي العلمية، دون سنة نشر)، ص ص 160-161.
- 40- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009)، ص ص 304-306.
- 41- فايز النجار، نازم ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، (جامعة دمشق، 2011)، ص 265.
- 42- معن بن محمد المدني، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية، مجلة كلية التربية، العدد 181، (جامعة الأزهر، 2019)، ص 321.
- 43- نادية عبده عواض أبو دنيا، أحمد عبد اللطيف إبراهيم، سيكولوجية الإبداع، (القاهرة: مؤسسة دار المعارف للنشر والتوزيع، 2000)، ص 11.
- 44- عادل سرايا، تكنولوجيا التعليم وتنمية الابتكار، (عمان: دار وائل للنشر، 2007)، ص 67.
- 45- لطيف محمد عبد الله علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، (عمان: دار اليازوردي العلمية، 2011)، ص 60.
- 46- Bacanli Hasan et al., *Quadruple Thinking : Creative Thinking, Procedia-Social And Behavioral Sciences*, Vol. 12, 2011, p 540.
- 47- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003)، ص 19.

- 48- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، (جامعة دمشق، 2013)، ص 209.
 - 49- مها عثمان الزامل، واقع تطبيق الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملات فيها، المجلة التربوية، المجلد 48، العدد 48، (جامعة سوهاج، 2017)، ص 404.
 - 50- عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، (الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2002)، ص 30.
 - 51- عبد الله حسن مسلم، الإبداع الإداري في التنسيق والتنظيم، ط1، (عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015)، ص 23.
 - 52- يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 62.
 - 53- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع)، 2016، ص 343.
 - 54- عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط1، (الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1999)، ص 447.
 - 55- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 73.
 - 56- زهيدة رباعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55.
 - 57- محمد لمين مراكشي، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 2، العدد 1، (جامعة لونيبيسي علي، 2011)، ص ص 40-41.
- قائمة المراجع:**
- المراجع باللغة العربية**
1. ابن عاشور محمد الطاهر، تفسير التحرير، الجزء 30، (تونس: الدار التونسية، 2007).
 2. ابن كثير عماد الدين، تفسير القرآن العظيم، المجلد 3، ط5، (بيروت: دار صادر، 2009).
 3. أبو دنيا نادية عبده عواض، أحمد عبد اللطيف إبراهيم، سيكولوجية الإبداع، (القاهرة: مؤسسة دار المعارف للنشر والتوزيع، 2000).
 4. الأحمد حسام عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي، رسالة ماجستير، (سوريا: جامعة حلب، 2008).
 5. البريدي عبد الله بن عبد الرحمن، الرشيد نورة بنت محمد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية (دراسة تطبيقية على عينة من مصارف بريدة)، مجلة دورية الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 2،
 6. البشاشة سمير عبد المجيد، تأثير ضغوط العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 2، المجلد 32، (الجامعة الأردنية، 2005).
 7. بطاح أحمد، الطعمي حسن أحمد، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، (عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2015).
 8. بجاج الهاشمي، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، (الأغواط: مطبعة بن سالم، 2001).
 9. البنا حسين موسى قاسم، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة، (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014).
 10. الحراشة محمد و آخرون، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، (2006).
 11. حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009).

تأثير عوامل التمكين الوظيفي على تفعيل الإبداع الإداري في المنظمة

12. الحيزان عبد الإله بن ابراهيم، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، (الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2002).
13. الدوري زكريا مطلق، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، (عمّان: دار اليازوردي العلمية، 2009).
14. رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 3)، أطروحة دكتوراه، (جامعة الجزائر 3: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، 2017-2018).
15. الرشودي خالد بن سليمان، التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه (دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد وكلية خالد العسكرية)، رسالة ماجستير، (الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2009).
16. رضا يوسف محمد، المعجم الكامل الوجيز، (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2002).
17. الزامل مها عثمان، واقع تطبيق الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملين فيها، المجلة التربوية، المجلد 48، العدد 48، (جامعة سوهاج، 2017).
18. سرايا عادل، تكنولوجيا التعليم وتنمية الابتكار، (عمان: دار وائل للنشر، 2007).
19. الشماع خليل محمد حسن، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط3، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007).
20. الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003).
21. عبد الرب سيد جاد محمد، استراتيجيات تطوير الأداء وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، (دون بلد نشر: دون دار نشر، 2009).
22. العتيبي سعد بن مرزوق، جوهر التمكين إطار مفاهيمي، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 60، العدد 1، (الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، يناير 2021).
23. علي لطيف محمد عبد الله، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، (عمان: دار اليازوردي العلمية، 2011).
24. عوض عاطف، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية في لبنان)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، (جامعة دمشق، 2013).
25. الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004).
26. كرمية توفيق، تمكين العاملين (دراسة حالة بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان)، رسالة ماجستير، (جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2007-2008).
27. محمد علام اعتماد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، (الإسكندرية: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994).
28. المحمدي سعد علي ربحان، الريادة والإبداع هوية المنظمات المعاصرة، (عمان: دار اليازوردي العلمية، دون سنة نشر).
29. المدني معن بن محمد، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية، مجلة كلية التربية، العدد 181، (جامعة الأزهر، 2019).
30. مراكشي محمد لمين، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 2، العدد 1، (جامعة لونييسي علي، 2011).
31. مسلم عبد الله حسن، الإبداع الإداري في التنسيق والتنظيم، ط1، (عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015).

32. المعاني أحمد اسماعيل وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011).
33. المعجم الوسيط، ط4، (مصر: مكتبة الشروق الدولية، 2004).
34. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، السلوك التنظيمي، ط1، (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016).
35. ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009).
36. الموسوعة العربية الفلسفية، ط1، (بيروت: معهد الإنماء العربي، 1986).
37. النجار فايز، نازم ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، (جامعة دمشق، 2011).
38. نهاد زكي محمد، خالد عبد المنعم إبراهيم، دور التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات، (عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2018).
39. هيجان عبد الرحمن أحمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط1، (الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1999).

المراجع باللغة الأجنبية

1. -Bacanli Hasan et al, **Quadruple Thinking : Creative Thinking**, Procedia-Social And Behavioral Sciences, Vol. 12, 2011.
2. -David L.Goetch, Stanly B.Davis, **Quality Management For Organizational Excellence : Introduction to Total Quality**, Prentice Hall, New Jersey, Sixth Edition 2010.
3. Dictionnaire de Français, **LA ROUSSE**, Maury- Euro livres, à macheourt, France Edition 02, 2002.
4. -Patrick Mignault, **Empowerment: Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habitation psychologique et comportementale?**, mémoire présente à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de M.Sc en relation industrielle, école de relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, Université du Montréal, 2006.
5. -Thomas A.Potterfield, **Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace**, Greenwood Publishing Groups, United States of America, 1999.