

تاريخ القبول: 2019/03/03

تاريخ الإرسال: 2018/11/27

**القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين
بالمنظمة**

**Empowerment leadership and its role in developing
the creative behavior of the employees in the
organization**

د/ نعرورة بوبكر

Boubaker narora

boubaker.narora@yahoo.fr

جامعة حماة لخضر الوادي

Eloued University

د/ فوزية برسولي

Bersouli fouzia

bersouli_fouzia2007@yahoo.fr

المركز الجامعي بريكة

Barika University Center

المخلص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة التمكينية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة، حيث يتم التطرق إلى الخلفية النظرية للقيادة التمكينية ومتطلباتها وكذا مقياس القيادة التمكينية، كما يتم استعراض أهم تعاريف السلوك الإبداعي، وتدعيم ذلك بمقوماته وأنواعه، بالإضافة إلى قراءة معمقة في عناصره من جهة، ومراحله وخطواته من جهة أخرى. وفي الأخير يتم تناول القيادة بالتمكين كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة.
الكلمات المفتاحية: القيادة التمكينية، السلوك الإبداعي.

المؤلف المرسل: د/ فوزية برسولي، bersouli_fouzia2007@yahoo.fr

Abstract

The purpose of this paper is to highlight the role of leadership empowerment in the development of creative behavior among the staff of the organization. The theoretical background of leadership empowerment and its requirements, as well as the measure of leadership empowerment, are reviewed and the most important definitions of creative behavior are reviewed. To read in depth the elements on the one hand, and stages and steps on the other. Finally, leadership empowerment is addressed as an input to the development of creative behavior among the staff of the organisation.

Key Words: Empowerment leadership, creative behavior.

مقدمة:

إنّ المتتبع لبيئة الأعمال اليوم، يلاحظ بلا شك أنّ المنظمات الرائدة هي تلك التي تحرص على الاستثمار في الأفكار الجديدة التي تشبع رغبات عملائها بطرق مختلفة ومبتكرة، وعليه يمكن القول أن الإبداع أصبح هو المفتاح الأساسي للتميز و الريادة في بيئة الأعمال المعاصرة، والمطلوب من المنظمات اليوم البحث عن الآليات المناسبة والفعالة التي تسهم في إطلاق قدرات رأس مالها البشري، وذلك من خلال جعل بيئة العمل مناسبة ومشجعة على طرح الأفكار الإبداعية وتطويرها بغض النظر عن مصادرها، لأن الهدف في الأخير هو الوصول إلى بناء منظمة مبدعة قادرة على التأثير في بيئة العمل لا متأثرة بها ومنساقه نحو اتجاهاتها المتجددة باستمرار.

وفكرة تنمية السلوك الإبداعي استتارت الباحثين في مختلف ميادين الإدارة فظهرت على أثر ذلك العديد من المداخل التي فرضت نفسها في هذا الصدد، والتي نذكر من بينها: الإدارة بالجودة الشاملة، الإدارة بالمشاركة، إدارة المعرفة... الخ. والمتخصص لهذه المداخل الإدارية يلاحظ أنها تشترك في أمر مهم ألا وهو الاهتمام بالعامل وفتح مجال المشاركة أمامه، والاستماع إلى أفكاره ومقترحاته لتشجيعه على تفجير قدراته الإبداعية، ومن هنا اقتحمت ميدان الإدارة ما يسمى بالقيادة التمكينية، والتي تعبّر في جوهرها على منح العامل مهما كان موقعه مزيداً من الثقة والحريّة والدعم، ليسهم بفكره وعمله في بناء وتنمية المنظمة.

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذه الورقة البحثية الإجابة عن التساؤل التالي:

ما هو دور القيادة التمكينية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين؟

فرضيات الدراسة: تمّ تبني فرضيتين أساسيتين هما:

- الفرضية الأولى: القيادة التمكينية تبتث الثقة وتُفَعّل الاتصالات والمشاركة بين العاملين.

- الفرضية الثانية: السلوك الإبداعي ينمو لدى العاملين في ظل القيادة التمكينية.

أهمية الدراسة: تظهر جليا أهمية الدراسة في كونها تتناول واحدا من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي يعتبر من أهم المداخل الأساسية التي يتبناها قادة المنظمات، ضف إلى ذلك أنّ موضوع الإبداع من جهة أخرى كان ولا يزال يحظى بأهمية بالغة لدى الباحثين على اعتبار أنه يُعد المدخل الأساسي الذي يضمن للمنظمة الريادة والتميز، لذا تعتبر دراسة السلوك الإبداعي وطرق تنميته من الأهمية بمكان للمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة؛

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الإحاطة بالإطار النظري لماهية القيادة التمكينية والسلوك الإبداعي، وكيف تساهم القيادة بالتمكين في تنمية وتحفيز السلوك الإبداعي للعاملين.

الدراسات السابقة: في إطار بناء هذه الدراسة تمت مصادفة العديد من الدراسات العربية منها وحتى الأجنبية، والتي حاولت أن تجمع بين متغيرات الدراسة بصور مختلفة أهمها:

- دراسة بطاينه سنة 2008 بعنوان: "أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني"، حيث هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي من وجهة نظر مسؤولي المديرية الحكومية في إقليم الشمال. وقد تم ذلك من خلال دراسة مسحية باستخدام الإستبانة في جميع محافظات الشمال الأردني (إربد، المفرق، عجلون، جرش)، حيث وزعت (152) استمارة واسترجع منها (112) أي بنسبة استجابة بلغت (83.7%).

وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- كان المستوى العام لإدراك المدراء للدعم التنظيمي المقدم عاليا؛

- يوجد أثر ايجابي لكل من التمكين والدعم التنظيمي على السلوك الإبداعي لدى

لعاملين من وجهة نظر مسؤولي المديريات الحكومية في إقليم الشمال الأردني، والملاحظ أن التمكين يفسر تباينا أعلى من الدعم التنظيمي بالنسبة لمتغير السلوك الإبداعي.

- توجد معوقات كثيرة لتطبيق التمكين أهمها المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- دراسة Roberg سنة 2007 بعنوان: "التمكين الهيكلي و الاستعداد النفسي كمتنبئ للإبداع" هدفت هاته الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى التمكين الإداري والاستعداد النفسي وعلاقتها بالإبداع الفردي لدى الطلبة الخريجين وغير الخريجين في جامعة سان جوس الحكومية San Jose State بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث استخدمت فيها استبانة خاصة وزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (266) مفردة.
وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ايجابية بين التمكين الإداري بصفة عامة والإبداع الفردي؛
- هناك أثر قوي لأبعاد التمكين الإداري ممثلة بصفة خاصة بالرقابة على القرارات وإطار العمل الهيكلي على زيادة مستوى الإبداع الفردي.
وانطلاقا مما سبق يمكن القول بأن مساهمة هذه الدراسة بصفة عامة تظهر من خلال كونها من أوائل الدراسات التي ستحاول دراسة دور القيادة بالتمكين بشقيه كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع.

وللتعمق أكثر في موضوع الدراسة سيتم التطرق إلى المحاور البحثية الآتية:

- أولا: القيادة التمكينية؛
- ثانيا: السلوك الإبداعي؛
- ثالثا: القيادة بالتمكين كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي.

أولا: القيادة التمكينية

من أجل الإلمام بالإطار المفاهيمي للقيادة بالتمكين لا بُدَّ من التعرُّض للخلفية النظرية للقيادة التمكينية ومتطلباتها وكذا مقياسها في المنظمة، من خلال ما يلي.

1. أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي:

القيادة بالتمكين هي أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما) فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيهم وبتوفير

المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين والثقة به في اتخاذ القرار والتصرف بإستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.

في ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيدا من التفويض ومجالا أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء وهذا لا يعني أن يتمتع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كما طالبوا بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدهم على تطوير مهاراتهم والتزاماتهم لكي يؤديوا دورهم بفعالية في منظمة تمكينية.

1.1. المفهوم والخلفية النظرية:

يمكن اعتبار التمكين وفق هذا المدخل أسلوبا من أساليب القيادة الحديثة، حيث يقوم هذا الأسلوب على دور المدير وعلاقته الإيجابية مع موظفيه والتي تتسم بالشراكة بينهما، وذلك على أساس الثقة المتبادلة والمصالح المشتركة، ومن هنا لا بُدَّ قبل الخوض في موضوع سلوكيات القائد التمكينية أن نتبين طبيعة علاقة المشرف بمرؤوسيه حيث أنّ تطور هذه العلاقة واختلافها من موظف إلى آخر يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار، ذلك أنّ استجابة الموظفين لنظام الرقابة يختلف وهذا الاختلاف أساسه إدراك كل فرد بطريقته المختلفة لمحيط (مناخ) العمل الذي ينشط فيه واستجابته له، بالإضافة إلى الاختلاف في خلفياتهم وشخصياتهم وتجاربهم وكذا اتصالهم بالمشرف، ومثال ذلك فالمشرف يمكن أن يتصرف بالأسلوب (النمط) الديمقراطي لما يتعامل مع موظف ذو خبرة ويكون أوتوقراطيا لما يعاقب موظف ذو خبرة أقل، أو يمكن للموظفين أن يروا نفس سلوك المشرف بشكل مختلف ومثال ذلك أنّ المشرف الذي يزيد بشكل مطرد معايير الأداء يمكن النظر إليه من قبل الموظفين على أنه عمل فيه تحدّي لهم في حين أنّ بعض الموظفين يرون نفس السلوك على أنه غير مشجع ومهدّد لهم.

1.1. تعريف ممارسات القيادة التمكينية: عرّفها Hui سنة 1994 بأنها: "صنف مهم من السلوكيات الإدارية خصوصا أنّها ترتبط بكل من فعالية القائد ونجاح محاولات التمكين من أجل بناء أو إقامة سلوكيات تمكينية من خلاله واعتبارها مكوّن هام في بناء مفهوم

التمكين بشكل كلي ومتكامل.⁽¹⁾، وهناك ثلاث مهام يجب تحديدها والتوصل إليها في هذا المجال، هي:⁽²⁾

- تحديد نوع سلوكيات القائد التي يمكن إعتبارها سلوكيات تمكينية؛
- توضيح كيف لسلوكيات القائد التمكينية أن تقود إلى بناء مفهوم متكامل عن التمكين؛

• كيف تؤثر سلوكيات القائد التمكينية على الأفراد.

يُتَّصَفُ التَّمْكِينُ هنا بأنه إعادة توزيع أو نقل سلطة (قوة) صناعة القرار للأفراد الذين لا يملكونها ومنح الفرد سلطة لممارسة وظيفته، بحيث يكون أقدر على حل مشاكل العمل وأكثر مساهمة في تخطيط وتنفيذ المهام. لذا فإنَّ سلوكيات القائد التمكينية تخلق مناخاً يعزِّز فرص النجاح ويعطي الموظف من خلاله أكبر قدر من المسؤولية، والسلطة في اتخاذ القرار، المعلومات وكذا الحافز والدعم من أجل العمل.⁽³⁾

ومن خلال ما سبق فإنَّ القيادة التمكينية تتَّسَم بما يلي:

- منح الموظف الكفاء حريّة التصرف والصلاحيّة والاستقلاليّة في تنفيذ أعماله؛
- منح الموظفين مستويات أكبر من السيطرة والتحكّم في متطلبات الوظيفة؛
- إقامة علاقات من الثقة المتبادلة والشراكة في المصالح بين القائد والموظف؛
- تشجيع الأفراد على تحمّل المسؤولية وعلى التعلّم والتطوير الذاتي؛
- دعم مشاركة العاملين في عملية صناعة القرار.

2.1. نظريات في سلوكيات القائد التمكينية:

عرفت سنة 1980 ظهور عدّة نماذج هامة اهتم الباحثون فيها بالقيادة التحولية التي تقتضي في الأساس تحول المنظمات عن تلك الممارسات التقليدية وذلك من أجل بقائها في المنافسة، وكنتيجة لذلك ظهرت عدّة نظريات قيادية حديثة تستخدم النظرية التحفيزية كإطار للعمل وتحاول توضيح قدرة القائد على تحقيق الإلتزام والوفاء من مرؤوسيهم وكذا تحقيق سلوكيات داعمة، فالقيادة التحولية تتضمن تأثير القائد على المرؤوس قصد تمكينه من المشاركة في عملية تحوّل منظماتهم، وهذه النظريات مناسبة للهيكل التنظيمية الحديثة أين يكون الموظف وليس فقط القائد ملزمين بتحقيق أهداف المنظمة، حيث لم يعد

للرؤساء اليوم وقت لمراقبة سلوكيات الأفراد وإيجاد حلول لمشكلاتهم، فكل موظف يجب أن يكون مسؤولاً عن عمله وعن النتائج المترتبة عنه. وفي هذا المجال هناك ثلاث نظريات حديثة بحثت في طبيعة القيادة التمكينية وقُدمت دراسات تطبيقية في هذا المجال، وهي: (4)

1.2.1. نظرية Bass سنة 1985 في القيادة التحويلية: طوّرت أولى النظريات في القيادة التحويلية من طرف Burns سنة 1978 الذي وصف القيادة بأنها عملية تحفيز للمرؤوسين للاحتكام إلى القيم المثالية والأخلاقية، وبناءً على هذه النظرية عرّف Bass القيادة التحويلية من كونها تأثير القائد على التابعين واقترح بأكثر تفصيل وصفاً للعمليات التحويلية بالمنظمة، فالقائد التحويلي يسعى لرفع رغبات واحتياجات الفرد وتحقيق أعلى أداء، وقد وجد العديد من الباحثين علاقة بين القيادة التحويلية وبين كلّ من (التحفيز، الفعالية الذاتية، الأداء، الرضا الوظيفي، التمكين النفسي، الإلتزام التنظيمي، التمكين في بيئة العمل " التمكين الهيكلي"). كما ذكر Morrison سنة 1997 بأنّ هذه النتائج تضيف الوضوح في العلاقة الهامة بين القيادة والتمكين في تحديد كيف للأفراد أن يشعروا بقيمة ما يؤدونه من أعمال، كما لاحظ بأنّ هذه النتائج هامة خاصة أنّ القيادة غير مدرجة في أغلب الدراسات المتعلقة بالتمكين.

2.2.1. نظرية Konzes & Posner للسلوكيات القيادية: وصف كلّ منهما القيادة على أنّها علاقة متبادلة بين من اختاروا القيادة وبين أولئك الذين قرّروا الانقياد والتبعية، ومن خلال دراستهم التي فاقت عيناتها 1300 مفردة قاما بإستقراء خمس سلوكيات يمارسها القادة للتأثير على الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية، وهذه السلوكيات هي:

- التحديّ لأيّ عملية تتطوي على المخاطرة كونها عملية ذات منحى مبدع ومبتكر؛

- إلهام الرؤية المشتركة؛
- تمكين الآخرين من أجل بناء فريق عمل وكذا بناء علاقة أساسها الثقة؛
- نمذجة الطريق من خلال وضع نماذج لمعايير عالية؛
- التشجيع من خلال الدعم، الرعاية والاعتراف و الاحتفاء بالإنجازات.

وبالنسبة للباحثين فالمدراء الذين يطبقون هذه السلوكيات الخمسة هم أكثر تأثيراً على الأفراد لتحقيق أهداف إيجابية للمنظمة.

3.2.1. تصوّر Hai سنة 1994 لسلوكيات القائد التمكينية: قام الباحث Hai بتوسيع دائرة دراساته التجريبية حول نموذج لعملية التمكين، بوصفها عملية تحفيزية بدلاً من كونها مفهوماً علائقياً، ففي المفهوم العلائقي القائد يتشارك القوة مع موظفيه عن طريق التفويض، حيث يعدّ التفويض مكوّناً أساسياً في التمكين، والقائد الذي لا يفوّض لموظفيه الصلاحيات لا يمكن أبداً تمكينهم، كما ناقش الباحث أنّ الحاجة لتمكين المرؤوسين تصبح مهمة عندما يشعر الموظف بالضعف، أي عدم التأثير على مجريات الأحداث بالمنظمة، وهنا يأتي دور القائد في تحديد الظروف (مناخ المنظمة) الذي يساهم في تكوّن الشعور بالضعف لدى الموظف، وهذه الظروف يمكن أن تشمل: التغيير التنظيمي، ضعف الاتصالات، النظام الشبكي المعقد، الرقابة الشديدة، ضعف نظام الحوافز، عدم وضوح الدور، مشاركة محدودة في اتخاذ القرار، فرص التقدّم المحدودة والاتصال المحدود مع المستويات الإدارية الدنيا.⁽⁵⁾

أما التمكين فيشعر الموظفون بأنّهم عناصر هامة في نجاح المنظمة، ويكونون في منتصف دائرة التنظيم وليس الهامش أو المحور، ولدعم عملية التمكين حُدّدت أربع ممارسات قيادية يمكن اعتبارها تمكينية:⁽⁶⁾

- التعبير عن الثقة في المرؤوسين ذوي الأداء العالي؛
- تعزيز فرص المشاركة في عملية صناعة القرار؛
- منح الإستقلالية بدل القيود البيروقراطية؛
- وضع أهداف ملهمة وذات معنى.

3.1. متطلبات تمكين القادة: إنّ التحوّل نحو بيئة التمكين ليس سهلاً بالنسبة للكثير من المديرين بسبب خوفهم من فقدان الرقابة، أو التنازل عن جزء من السلطة، ونقص الثقة بموظفيهم حيث تمّ تطوير إطار عمل لتمكين القادة يشمل:⁽⁷⁾

- القيم المشتركة: يقصد بها القائد المُمكن الذي يدافع عن موظفيه ويعترف بخبراتهم ويكافئ إنجازاتهم؛

- **الإستراتيجية:** يقصد بها قدرة القائد الممكن على خلق رؤية ملهمة ومشاركة القوة بشكل مناسب؛
- **النمط:** هي مجموعة من الخصائص التي يتّصف بها سلوك القائد الممكن كتحقيقه لمبادئ المساواة والثقة والاحترام؛
- **المهارات:** وتشمل المهارات التي يجب على القائد الممكن امتلاكها كمهارات التخطيط والاتصال والتفاعل.
- **4.1. مقياس سلوكيات القيادة التمكينية:** اعتمد أغلب الباحثين والدارسين على مقياس للقيادة التمكينية يتكوّن من: (8)
- **التعبير عن الثقة في أداء المرؤوسين:** وهذا النوع من السلوكيات يشمل العنصرين التاليين:
 - ليكون القائد مُمكنًا يجب أن يُظهر الثقة لمرؤوسيه؛
 - يجب أن يعتقد القائد يقينًا أنّ المرؤوسين يمكنهم أن يحققوا ما هو متوقع منهم.
 وهكذا فالتعبير عن ثقة القائد في أداء المرؤوسين هو نوع من سلوكيات القائد التمكينية، ويمكن تعريفه على أنه تعزيز وإظهار القائد للثقة في قدرة مرؤوسيه على تحقيق الأداء العالي ويتضمن هذا الاعتراف بإنجازاتهم.
- **التشجيع على المشاركة في صنع القرار:** وقد حاز هذا البعد على اهتمام كبير من قبل الباحثين، فالقادة هنا عليهم اعتماد أسلوب الإدارة التشاركية وتطبيق هذا الأسلوب يتراوح بين تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وصولاً إلى منحهم الحرية في صناعة القرار، ويمكن تعريفه أيضا بأنه درجة استعانة القائد بمدخلات من المرؤوسين حول مشكلة قائمة من ضمان إشراك الأفراد واندماجهم في عملية صناعة القرار، كما يشمل هذا خلق الفرص للأفراد للتعبير عن آرائهم المتعلقة بالعمل واتخاذ قرارات تشاركية مع الإدارة.
- **منح الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية:** أكدت بعض الدراسات أنه لإخضاع الأفراد لتجربة التمكين يجب أن يكونوا أحرارا من القيود البيروقراطية ويشمل هذا: تبسيط القواعد التنظيمية، تقليل الإجراءات الإدارية وتقليص مستويات السلطة ونطاق الإشراف

كما يشمل أيضا تحرير الأفراد من حالة الشعور بالضعف وقلة التأثير حتى يتمكنوا من إبداء سلوكيات المبادرة وتحقيق الأهداف بالطرق التي يجدونها مناسبة.

- **تحسيس القائد بأهمية ومعنى العمل:** وهي سلوكيات يظهرها القائد من خلال:
 - الإلهام بقيمة ومعنى الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها.
 - ربط مهام الموظف بقيم وقضايا اجتماعية.

ثانيا: السلوك الإبداعي

نحاول فيم يلي التالابداعي: بعة ومحتوى السلوك الإبداعي، حيث سنتناول الإطار المفاهيمي له من خلال استعراض أهم تعاريفه، وتدعيم ذلك بمقوماته وأنواعه، بالإضافة إلى قراءة معمقة في عناصره من جهة، ومراحله وخطواته من جهة أخرى.

1. الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي:

يخط الكثير من الباحثين بين الإبداع كنتيجة نهائية، وبين الإبداع كسلوك يمارس في بيئة العمل، وانطلاقا من هذا سنحاول تفسير حقيقة السلوك الإبداعي من خلال عرض أهم التعاريف التي قدمت له، بناء على ما جاء في أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية على حد سواء، بالإضافة إلى تحليلها من أجل استنباط أهم مقومات وأنواع السلوك الإبداعي.

1.1 - تعريف السلوك الإبداعي Creative Behavior:

"قت الدراسات الغربية والعربية على أهمية السلوك الإبداعي، لكنها اختلفت في تعريفه ويرجع ذلك أساسا إلى الطبيعة المعقدة للظاهرة، وهذا ما يمكن استنتاجه من خلال الآتي:

1.1.1- تعريف السلوك الإبداعي في أدبيات إدارة الأعمال الغربية:

يعرف Mackinnon السلوك الإبداعي على أنه: " تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير".⁽⁹⁾ أما دراسة Epstein فتعرف السلوك الإبداعي على أنه: " السلوك الذي يتسم بالجدة والذي يراه المجتمع على أنه جديد وذو قيمة".⁽¹⁰⁾ في حين أن دراسة Spreitzer تعرف السلوك الإبداعي على أنه: "متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات جديدة، أو أفكار جديدة، أو إجراءات جديدة، أو عمليات جديدة".⁽¹¹⁾

كذلك ترى دراسة Cortese أن السلوك الإبداعي يعرف على أنه: "إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيسي عمليات المنظمة ومخرجاتها." أما دراسة Zipple, فتري بأن السلوك الإبداعي يعرف على أنه: " كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة في تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها." (12)

تعرف دراسة Eline & Al السلوك الإبداعي على أنه: " كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد، وتقديم، وتطبيق أشياء جديدة ومفيدة في أي مستوى تنظيمي." (13)

2.1.1. تعريف السلوك الإبداعي في أدبيات إدارة الأعمال العربية:

تعتبر دراسة الدهان، من البحوث المرجعية حيث كان لها السبق في الإشارة إلى ضرورة تمييز مفهوم السلوك الإبداعي، حيث عرفته على أنه: السلوك الذي يتفرد به الشخص عندما يواجه مواقف يتأثر بها، ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته، فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين." (14)

أما دراسة أخرى فتعرفه على أنه: " العمليات القادرة على تحقيق الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة." (15)

كذلك ترى إحدى الدراسات بأن السلوك الإبداعي يمكن تعريفه على أنه جميع الأفعال الفردية والجماعية الموجهة نحو استنباط وتبني وتطبيق الأفكار المميزة والفريدة على جميع مستويات التنظيم. ويمكن أن تشمل هذه الأفكار تطوير أساليب إنتاجية جديدة، أو استحداث تغييرات جديدة في الأساليب الإدارية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل، أو تطبيق تكنولوجيا جديدة في العمليات الإنتاجية التي تهدف إلى زيادة مستوى كفاءة وفعالية التنظيم." (16)

أما دراسة العطوي سنة 2008 فتري بأن السلوك الإبداعي يعرف على أنه: " عملية خلق الأفكار الجديدة البعيدة عن السياق التقليدي في التفكير، واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة للمجتمع، والتي تحمل في أشكال المغامرة المتمثلة بعمليات التغيير والدعم لتحقيق الأهداف التنظيمية." (17)

من خلال ما سبق يلاحظ أنّ: أن نقطة الانطلاق في تحليل مفهوم السلوك الإبداعي في المنظمات تكون من خلال التأكيد على نقطتين أساسيتين، وهما:

النقطة الأولى: أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد أنماط أو أشكال السلوك التنظيمي؛

النقطة الثانية: ضرورة التركيز وعدم الخلط بين السلوك الإبداعي والنتائج الإبداعية.

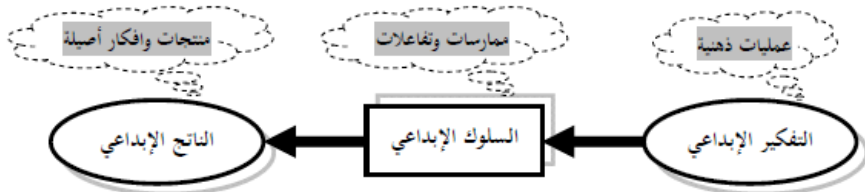
ببساطة يمكن القول أن النتائج الإبداعية يتمثل في تقديم شيء جديد كلياً أو نسبياً،

مثلاً في سلعة أو خدمة أو فكرة... الخ. أما السلوك الإبداعي فحسب دراسة السالم سنة 1999 فهو عبارة عن التصرف المتفرد الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مواقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه إنتاج جديد أو خدمة جديدة، فهو السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه أول مرة في مواقع العمل. (18)

وتحاول دراسة القحطاني سنة 2002 شرح الرابط بين الإبداع كنواتج والسلوك الإبداعي، حيث تشير إلى أن الإبداع يعني استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط المنتجات والأساليب الجديدة بطريقة ابتكاريه، وهذه المهارات حسبها ما هي إلا تعبير عن بعض السمات الشخصية للمبدعين، والتي تظهر في شكل سلوك محدد يطلق عليه مسمى "السلوك الإبداعي".

وتشرح دراسة الدهان سنة 1989 العملية الإبداعية قائلة إن الإبداع عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصراً عقلياً، وعنصراً انفعالياً، وعنصراً سلوكياً. والبداية تكون بالعنصر العقلي والذي يسمى بالتفكير الإبداعي حيث يولد شعوراً انفعالياً كالقلق أو الخوف أو الرضا، ثم يجسد العنصرين السابقين نفسيهما في سلوك إبداعي ظاهر للأخريين، الذي بدوره قد يترجم في النهاية إلى نواتج إبداعية. (19)

ويمكن أن تصور العملية الإبداعية بمكوناتها وعلاقتها من خلال الشكل الآتي:
الشكل رقم (01): منظور متكامل للعملية الإبداعية



المصدر: سعيد عيد العطوي، أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص: 16.
من خلال الشكل السابق يمكننا القول بأن العملية الإبداعية تبدأ أولاً بما يسمى بالتفكير الإبداعي، الذي يعبر عن تفاعلات ذهنية تدفعها الرغبة والحاجة إلى التغيير، حيث تتأثر أساساً بطبيعة الأفراد وهنا نتكلم أساساً على مكونات وخصائص الشخصية الإبداعية، التي لا يمكن أن تتحقق وتتوفر لدى الجميع. بعد ذلك يتطور التفكير الإبداعي ليتحول إلى ما يسمى بالسلوك الإبداعي، والذي يظهر من خلال مراحل وخطوات نظامية من أهم خصائصها أنها عبارة عن ممارسات وتفاعلات تتباعد عن الروتين والسياقات الاعتيادية التي تسود المنظمة وأنظمتها، وهذا يعتمد أساساً على ضرورة توفر بيئة حاضنة لذلك، أو بصورة أدق مناخ تنظيمي مشجع ومحفز للسلوكيات والممارسات الإبداعية. وهذا ما يتجسد في النهاية من خلال نواتج إبداعية قد تكون على شكل منتجات وأساليب وأفكار أصيلة نسبياً، بما يعكس إيجاباً على أهداف المؤسسة والعاملين والمجتمع.

وانطلاقاً من سبق يمكننا أن نستنتج أهمية السلوك الإبداعي باعتباره الركيزة الأساسية في العملية الإبداعية، لذا على المنظمات مهما كانت أهدافها وقبل أن تفكر في النواتج الإبداعية والأفراد المبدعون يجب عليها أن تسعى إلى توفير بيئة حاضنة ومساعدة على نمو وازدهار الممارسات والسلوكيات الإبداعية.

2.1. مقومات وأنواع السلوك الإبداعي:

1.2.1. مقومات السلوك الإبداعي: تلخص مقومات السلوك الإبداعي من خلال

مجموعة من العناصر، وهي: (20)

- **الذكاء:** يؤكد الكثير من الباحثين والمتخصصين على أن كل مبدع ذكي، وليس كل ذكي بمبدع، وهذا يعني أن الذكاء شرط أساسي للسلوك الإبداعي لكنه ليس كاف، حيث يحتاج إلى مقومات أخرى مرتبطة بشخصية الفرد من جهة وبخصائص البيئة من جهة أخرى، وعموما يمكن القول أن الفرد لابد وأن يتصف بحد أدنى من الذكاء حتى يمكن أن نتوقع منه سلوكا إبداعيا؛
- **الانفعالية:** توصلت العديد من الدراسات إلى أن الشخص الذي يميل إلى السلوك الإبداعي غالبا ما يتسم بالاتزان وبنضوج انفعالي يزيد عن أقرانه، كما أنه يشعر بالأمان وعدم الخوف والاستقلالية والثقة بالنفس، بالإضافة لكونه يقدر ذاته كما يقدر الآخرين ويحترم آرائهم ويساعدهم؛
- **الدافعية:** وتعتبر عن قرار يصدر من داخل الفرد في أن يتحرك نحو التنفيذ والممارسة بطابع إبداعي؛
- **التعلم:** حيث أن المعرفة والمعلومات وسعة الاطلاع ضرورية لتنمية السلوك الإبداعي؛
- **الاجتماعية:** حيث إن توفير الجو الاجتماعي الملائم والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة له تأثير كبير على المبادرة والمحافظة على السلوك الإبداعي، لذا تؤكد مرة أخرى على أن المناخ التنظيمي الداعم يعد أرضا خصبة لتنمية التفكير الإبداعي وتحفيز السلوكيات والممارسات الإبداعية؛
- **الزمن:** حيث أظهرت دراسات عديدة أن التركيز والعمل الجاد لمدة لا تقل عن عشر سنوات في مجال التخصص ضروري لتنمية السلوك الإبداعي، لكن هذا لا يعتبر قاعدة عامة وخصوصا مع تطور بيئة الأعمال وارتفاع أهمية المعرفة وحجم تأثيرها، لذا يمكن القول أن العامل يحتاج إلى فترة من الزمن لكي يظهر في سلوكه الإبداع، وهذه الفترة تختلف من عامل إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى.

وهناك مجموعة من المقومات العلمية الإيجابية لدراسة وتحليل السلوك الإبداعي وهي أن السلوك الإبداعي ظاهرة إنسانية طبيعية، صحية، ممتعة، ومرغبة فهي تتطلب التنمية والتدريب لأنها غير وراثية بل تكتسب بالتعلم والتدريب، وهي لا ترتبط بوجود مشكلة أو أزمة فعلية قائمة، كما أنها لا تقتصر على أفراد معينين يتم اختيارهم لهذا الغرض، على اعتبار أن لهم سمات مختلفة وقدرات خاصة تجعلهم فئة متميزة عن غيرها.

2.2.1. أنواع السلوك الإبداعي: يقسم السلوك الإبداعي إلى أربعة أنواع تحت مسمى التوجه الإبداعي وذلك انطلاقاً من بعدين هما: الأول: مستوى السلوك الإبداعي، والثاني: نوع التكنولوجيا.

وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): أنواع السلوك الإبداعي حسب دراسة Wickham



Source: Wickham, P, Strategic Entrepreneurship, 4th Ed, USA : Prentice-Hall, 2006, p223.

3.1. عناصر السلوك الإبداعي: لا يمكن الحديث عن السلوك الإبداعي إلا بعد التأكد من توفر عناصر السلوك الإبداعي ولو بدرجات نسبية متفاوتة، لأنها مقياس يعكس القدرات الإبداعية، التي يمكن النظر إليها على أنها الإستعدادات العقلية التي يلزم توافرها لدى الأشخاص حتى يمكنهم القيام بأنواع السلوك الإبداعي.

يلاحظ أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين على مجموعة من العناصر كمحددات للسلوك الإبداعي، يمكن توضيحها من خلال الآتي: (21)

- **الطلاقة:** هي الشيء المعبر عن الجانب الكمي في السلوك الإبداعي، فهي مقياس لمدى قدرة الفرد على خلق الأفكار وطرحها، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. إذ يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع، وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار قد تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشر للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي، بل وربما عدد قليل جدا من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديرة بأن تكون ذات استثمار إبداعي. ويميز الباحثون بين خمسة أنواع للطلاقة، وهي: (22)

- **طلاقة الأفكار:** وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار في زمن واحد؛

- **طلاقة اللفظ:** وتعتبر عن مدى سرعة الفرد في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد؛

- **طلاقة التداعي:** وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛

- **طلاقة التعبير:** وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا؛

- **طلاقة الأشكال:** وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على تقديم الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

- **المرونة:** تتضمن الجانب النوعي في السلوك الإبداعي، حيث تعتبر عن القدرة العقلية للفرد على تغيير اتجاهات تفكيره لأكثر من زاوية، وعدم التجمد والإصرار على اتجاه واحد، وبالتالي فالشخص المبدع يحاول ألا يجعل تفكيره أسيرا لنهج معين، حيث يجب أن يمتلك القدرة على التكيف مع الظروف ومعطيات التغيير المتجدد واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي، فهو بذلك يلجأ إلى تحديث أساليب العمل، وإتباع طرق عديدة عند انجاز الأعمال، وله نظرة مختلفة للأمور من خلال قدرته على التحليل متعدد الأبعاد الذي يساعده على الربط بين الأشياء المتباعدة والتي لا

يستطيع الآخرون رؤيتها، مما يمكنه من اكتشاف علاقات وترابطات ومكونات وطرق حديثة لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل.

وتصنف المرونة إلى نوعين، هما: (23)

- **مرونة التكيف:** وتتصل بقدرة الفرد على تغيير اتجاهه العقلي في التفكير والسلوك، أي إعادة بناء وتنظيم وترتيب عناصر المشكلة المطروحة وطبيعة الفعل، بناء على متطلبات الموقف والظروف والإمكانيات المتاحة؛

- **المرونة التلقائية:** وهي التي تظهر دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي بذلك الشخص من خلالها عدد من الاستجابات الفكرية والسلوكية التي لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما إلى اتجاهات متعددة. وهذا ما يميز المرونة عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاهات الأفكار، بينما تبرز الطلاقة أهمية كثرة الأفكار فقط بغض النظر عن اتجاهاتها.

• **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر الضعف في البيئة أو النظام. حيث أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحسس من وجودها في كافة المواقف والظروف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذا القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية في محيط الفرد وإثارة التساؤلات حولها. (24) ولعل إحساس المبدع بالمشكلات واتجاهه نحو إصلاحها يفسر ما كشفت عنه الدراسات من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللاوضوح فيما يراه الآخرون واضحا، وعدم الرضا بما هو كائن، والقدرة على إدراك الفرق بين ما يجب إن يكون وما هو كائن فعلا.

• **الأصالة:** وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجودة، أو التفكير فيما وراء المباشر أو غير المألوف، أي إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير الشائعة أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث. (25) ويُعبّر عنها بالقدرة على إنتاج أفكار أصلية قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، حيث أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت أصالتها، فالشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، وتعد هذه السمة من أهم مقومات السلوك الإبداعي. حيث أن

الأصالة هي نتيجة مباشرة للتخيل، بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد و مختلف، وتشتمل على ثلاث جوانب رئيسية، وهي: (26)

- الاستجابة غير الشائعة: وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار نادرة؛
- الاستجابة البعيدة: وتتمثل في القدرة على استحضار التداعيات البعدية المرتبطة بالفكرة أو المشكلة؛

- الاستجابة الماهرة: وتتمثل في القدرة على إنتاج استجابات وأفكار أصلية يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محكا أساسيا إذا لا يمكن الاعتماد على عدم الشبوع وحده كمحدد للأصالة.

وتعد العناصر الأربعة السابقة (الطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والأصالة) بمثابة السمات الرئيسية للسلوك الإبداعي حيث اتفقت عليها أغلب الدراسات والبحوث، واعتمدها العديد من النماذج الغربية منها والعربية على حد سواء. وتبقى هناك عناصر أخرى أضافتها بعض الدراسات نوجز أهمها كما يلي: (27)

• **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** وتتمثل في قدرة الفرد على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المُشْتِتَاتُ بينه وبينها. كما تعني عدم التنازل عن الهدف، والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه والتركيز لا يجب أن تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه حيث يظل في الوقت نفسه محتفظا لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادفة والفعالة. وهذه السمة أي الاحتفاظ بالاتجاه على قدر كبير من الأهمية، فقد يواجه الباحث أثناء سعيه صعوبات مفاجئة، فإن لم يكن يتمتع بهذه القدرة فقد يستبد به اليأس ويتوقف عن البحث.

• **قبول المخاطرة:** وتعتبر عن مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل، أو النقد، وتقديم تخمينات والعمل في ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، إضافة إلى

تحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد المبدع والاستعداد التام لمواجهة المسؤولية المترتبة على ذلك.

• **التحليل والربط:** يتمثل التحليل في القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا ومؤلفا من أجزاء بعضها غامض ومتلبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة عن المشكلة من أجل تفرعيها إلى مجموعة قضايا أصغر، بما يسهل فهمها والتوصل إلى البدائل المناسبة لحلها. أما الربط فيتمثل في القدرة على استغلال المعرفة والخبرة والمهارة من أجل إدراك العلاقات بين الأثر والسبب، وتسييرها، ثم استنتاج أو توليف علاقات ونتائج جديدة.

• **النزوع إلى التجريب:** يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن أن يراها الآخرون أبعادا مسلما بها، بل إنه يميل عادة إلى الشك وانتقادها واعتبارها أمورا نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للأفراد إزائها، لذا فإن عملية التجريب والتحقيق والتأكد يعد من الصفات الأساسية المميزة للسلوك الإبداعي.

• **القدرة على الابتكار:** وتعني الخروج على المألوف في التعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين، وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل لحل المشكلات، والرغبة الدائمة في التجديد والتغيير نحو الأفضل.

كما تضيف بعض الدراسات والبحوث عناصر أخرى نكتفي بذكرها دون الخوف في تفاصيلها، لاعتقادنا أنها محتواة ضمنا في العناصر السابقة، وهي: التفاصيل، والانفتاح نحو التغيير، والإفاضة، والقدرة على التقويم، والنقد الذاتي، والشجاعة والثقة بالنفس.

ويمكن اختصار عناصر السلوك الإبداعي من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): عناصر السلوك الإبداعي

عناصر السلوك الإبداعي								
القدرة على الابتكار	التزوع الى التجريب	التحليل والربط	قبول المخاطرة	الاحتفاظ بالاتجاه	الأصالة	الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة

المصدر: من إعداد الباحثة

4.1. مراحل السلوك الإبداعي: يؤكد العديد من الباحثين على أن السلوك الإبداعي وحل المشكلات يشكلان نفس الظاهرة من حيث الجوهر، أو على الأقل يحملان نفس الأبعاد، و يمكن دراسة السلوك الإبداعي من خلال تتبع المراحل التي يسلكها الأفراد قبل التوصل إلى النواتج الإبداعية، و تقسّر بعض النماذج سيورة السلوك الإبداعي من خلال المراحل الأربعة الآتية: (28)

1.4.1. مرحلة الإعداد والتحضير Preparation Stage: ويتم في هاته المرحلة جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية والبحث في الذاكرة من أجل إجراء القراءات المختلفة، حيث يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة لكنها تبقى. الأمر الذي يشكل الاعتراف بالحاجة إلى حل مبدع وليس حلا تقليدي لمواجهتها.

2.4.1. مرحلة الاختمار أو التفريخ Incubation Stage: تستغرق هاته المرحلة فترة قد تطول أو تقصر، وهي تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تحمله من معاناة وآلام، حيث تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، وتحدث منه خلالها محاولات هائلة إدارية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة. حيث أن الشخص المبدع في هاته المرحلة يكون خاملا ولا يظهر أي نشاط يذكر، حيث يحاول فيها العقل أن يستوعب كل المعلومات والأفكار والوقائع ذات العلاقة، كما يكون الخيال فيها نشيطا، وعادة ما يصاحبها القلق نتيجة التوترات النفسية والتقلبات المزاجية التي تفرضها المشكلة.

3.4.1. مرحلة البزوغ أو الإشراف Illumination Stage: وتتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، وتعتبر مرحلة البزوغ عن الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وربطها بما يسمح له بالوصول إلى الترتيب الأمثل لها، ويتم ذلك بإعطاء العقل الظاهر فترات للراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المحددة، بحيث يحتويها العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى حل نموذجياً لها، فيتدفق الحل مرة أخرى إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين. فهذه المرحلة تشهد ميلاد الأفكار الجديدة والتي عادة ما تأتي إلى المبدع بشكل مفاجئ ومستمر ومتتابع وكأن فرداً آخر يلقيه إياها.

4.4.1. مرحلة التحقق Verification Stage: في هاته المرحلة يتم تجريب واختبار الأفكار الجديدة التي تمّ التوصل إليها، ويفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلنها، وأن يتأكد من صحتها وفعاليتها، كما عليه أن يتوقع النقد من قبل الآخرين، وألا يستبعد ظهور من يناقض فكرته أو نظريته. والمهم هنا أن مرحلة التحقق تغيد المبدع في التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة، مما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها على شكل نواتج إبداعية نهائية.

ثالثاً: القيادة بالتمكين كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي

يعتبر تحفيز السلوك الإبداعي من أهم متطلبات العمل الإداري المعاصر، لكن السؤال الذي يحير الكثير من المديرين والممارسين مرتبط بكيفية تحقيق ذلك، لأن السلوك الإبداعي يعتمد على خصائص الفرد الشخصية والذاتية، كما يعتبر أيضاً حصيلة لتفاعل أربعة عوامل أخرى، وهي: الأفراد، وجماعات العمل، والقيادة، والمناخ التنظيمي. حيث أن القيادة التمكينية تعتبر من أهم عوامل تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، فقد أكدت الدراسات على أن وجود موظف ناجح ومبدع دون قائد ناجح ومبدع سيؤدي إلى الفشل، ووجود قائد ناجح ومبدع دون موظف مبدع وناجح سيؤدي أيضاً إلى الفشل. علماً بأن خطورة البديل الأول أكبر من خطورة البديل الثاني في هذه المعادلة، لذا فالمطلوب هو "قيادة تمكينية" تؤدي إلى تحقيق معادلة "التمكين من أجل الإبداع".

فالقادة المدعمن والمشاركين يسعون دوماً إلى زيادة التوقعات الايجابية بالنسبة للموظفين، عن طريق خلق معايير التميز وتشجيع المبادرات الفردية مهما كانت، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على السلوك الإبداعي فينمو ويزدهر، والعكس تماماً فإن القادة ذوي الأنماط الموجهة وغير المشاركة يسعون دوماً إلى تركيز سلطات اتخاذ القرار بأيديهم، ولا يميلون إلى تفويض الصلاحيات، ولا يشاركون الموظفين في المعلومات وبالتالي فهم يعارضون فكرة التمكين من أصلها، الأمر الذي ينعكس سلباً على السلوك الإبداعي للموظفين، حيث يصبحون أكثر ميلاً للتميط والجمود والروتين.⁽²⁹⁾

فالقائد التمكيني يتميز بسعيه الدائم لإتباع الأساليب التي تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على المبادرة بالأفكار الجديدة الابتكارية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على السلوك الإبداعي الفردي والجماعي. وتشير الدراسات وتؤكد على أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تمكيني لديهم قدرة كبيرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام مما يعزز الفعالية الذاتية وينمي السلوك الإبداعي.

وكدليل إرشادي اقترحت دراسة Davis، الذي عمل لسنوات طويلة كمدرّب ومستشار إداري عشرة طرق يمكن للمدير والقائد إتباعها لتحقيق متطلبات التمكين من أجل الإبداع، وهي:⁽³⁰⁾

- **التمكين من خلال المسؤوليات:** يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح القائد للموظف دوره في العمل وموقعه من المنظمة ككل، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية مما يزيد من تحمله للمسؤولية؛
- **التمكين من خلال الصلاحيات:** لا يتم التمكين بدون توفير الصلاحيات المناسبة، فالموظفون يظهرون حماساً وإبداعاً أكثر عندما يكون لديهم قدر كاف من الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحيات محدداً وواضحاً بدقة؛
- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** يجب وضع المعايير المناسبة لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى. هذه المعايير يجب أن

يكون لها عدد من الصفات مثل المصادقية والموضوعية...الخ، وأن تكون ذات مستوى

عالي بحيث تستثير السلوك الإبداعي للموظف، على أن يكون بالإمكان فعلا تحقيقها؛

• **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** حيث يعتبر التدريب عنصرا أساسيا لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى وتحرص المنظمة بشدة على تطوير مهارات موظفيها، وبالأخص تحفيز وإظهار وتنمية مهاراتهم و سلوكياتهم الإبداعية؛

• **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** فالموظفون بحاجة إلى المعرفة لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وبدون ذلك سيكونون قاصرين على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم. أي أن مشاركة المعلومات وتوفيرها يعد مطلباً أساسياً لنجاح التمكين والإبداع؛

• **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** تعتبر التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصراً مهماً في التمكين، فإذا أردنا أن نمنح الموظف التمكين وأن ينجح في ذلك، يجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه للقيام بتقييمها ومراجعتها. وهنا يجب التأكيد والحرص على الاتصال الثنائي بين الطرفين (القائد والعامل)؛

• **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** يحتاج الموظف لأن يشعر باحترام وتقدير الذات، والقائد هنا له دور مهم في ذلك من خلال إظهار تقديره وحرصه واحترامه للموظف، مما يساعد على تعزيز إدراك الموظف لذاته وقدرته على أداء العمل بأقصى جهد ممكن؛

• **التمكين من خلال الاحترام:** فالموظفون يرغبون دائماً في أن يعاملوا بتقدير واحترام وكرامة قبل كل شيء، فالاحترام هنا يساعد في تعزيز وتقدير الذات وبالتالي الرغبة في إظهار أداء إبداعي ومتميز؛

• **التمكين من خلال الثقة:** عندما يثق المدير في موظفه فإن ذلك سيؤدي لأن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها؛

• **التمكين من خلال السماح بالفشل:** كثيرا أو غالبا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح. فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة، وإذا فشل فسوف يُمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك سيؤدي إلى النجاح والتميز. وعلى الرغم من صعوبة إيجاد بيئة تتقبل المخاطرة، إلا أنه يجب في بعض الأحيان تقبل هذه الفكرة لأنه وببساطة قد تكون المخاطرة ضرورية لتنمية السلوك الإبداعي.

وختاما، يمكننا تقديم تحليل خاص للعملية من خلال التأكيد على أن سلوكيات القائد التمكينية تنمي السلوك الإبداعي لدى العاملين، و تُعد من أهم تحديات العمل الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة. فالتدريب اليوم بصفة خاصة وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة يجب أن لا يكون مجرد تقليد أو ممارسات مفرغة بعيدة عن الرؤية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة، كما يجب أن لا تكون هدفا بحد ذاته، فالأصل هو أن القيادة عبارة عن وسيلة من أجل ضمان الوصول الفعال لتحقيق متطلبات التمكين من أجل الإبداع، وهذا ما يُثبت صحة الفرضيتين المتبقيتين في هذه الدراسة.

خاتمة:

إنّ تحلّي المسؤولين في المنظمة بالصفات القيادية التمكينية من شأنه إنجاح برامج المنظمة الإبداعية، ذلك أن العمال سيشعرون بأنهم عناصر هامة في نجاح المنظمة، وعليه يكونون في منتصف دائرة التنظيم وليس في الهامش أو المحور، بالإضافة إلى جعل العمل أكثر متعة وحافزية وذو معنى، كما أنّ ذلك يبني الثقة ويُفعل الاتصالات والمشاركة بين العاملين. وهذا من شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا ملائما للعمليات الإبداعية و محفزا قويا للسلوكيات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة.

فالقيادة التمكينية لها أبعاد وممارسات تحفز الأفراد وتدفعهم للانغماس أكثر في العمل من أجل الإبداع، وهذا ما تحتاجه المنظمة اليوم، فالإبداع هو السلاح السري الذي تواجه به بيئتها المتشعبة والمعقدة...، وفي سبيل ذلك تحتاج القيادة التمكينية لدعائم أساسية بدونها لا تأتي ثمارها أهمها: الثقة المتبادلة، وقابلية العاملين وقناعتهم، والمشاركة في المعلومات وتعزيز نظم المعلومات، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي مع التركيز على الاتجاه نحو التمايز الأفقي بدلا من تعدد المستويات الإدارية، بالإضافة إلى التدريب

والتطوير. ويجب أن يتم كل هذا في قالب تغيير ثقافي وبالأخص في نظام القيم باعتبارها المفتاح الرئيسي لنجاح القيادة التمكينية، والتي لها أثر كبير جدا على السلوك الإبداعي للعاملين.

الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (1) Chun Hui, Effects of leader empowerment behaviors and followers personal control, voice, and self –Efficacy on in-role and extra role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo empowerment process model, unpublished doctoral dissertation, school of business, Indiana University, 1994, p:14.
- (2) Ibid, p:14.
- (3) Sonet Van Schalkwyk; et al „Job insecurity, leadership empowerment behavior, employee engagement And intention to leave in a petrochemical laboratory, SA journal of human resource management, Vol.8, No.1, 2010, p:2.
- (4) Gladys A. Peachy, The effect of leader empowering behaviors on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism, Unpublished doctoral dissertation ,Mc Master university, Ontario, 2002, pp:19-23.
- (5) Ibid, p: 22.
- (6) Michel Ahearne, An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance, unpublished doctoral dissertation, Kelley school of business, Indiana University, 2000, pp: 24-30.
- (7) Jon Turner, employee empowerment: relationships between locations in the hierarchy span of control, and industry type on perceptions of empowerment. Master of Science, university of North Texas, 2006, p: 26.
- (8) Michel Ahearne, op. Cit, pp:24-30.
- (9) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الأردن: مكتبة المحتسب، 1999، ص: 268.

- (10) عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1999، ص:19.
- (11) Spreitzer, G , M., Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, USA : Academy of Management Journal, Vol.39, Issue.2, 1996, p: 486.
- (12) كفى حمود عبد الله النوايسة، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، دراسات في العلوم الإدارية، المجلد(36)، العدد (2)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص:340.
- (13) لوى فواز محمد بطاينة، أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر. مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2008، ص:21.
- (14) أميمة الدهان، نظريات منظمة الأعمال، مطبعة الصفدي، الأردن، 1992، ص:16.
- (15) زهير منصور المزيدي، مقدمة في منهج الإبداع، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص:16.
- (16) يوسف كامل الزيادين، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ومدينة الحسن الصناعية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص:20.
- (17) سعيد عيد العطوي، أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص:16.

- (18) مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (26)، العدد (1)، الأردن، 1999، ص: 101.
- (19) أميمة الدهان ، مرجع سابق، ص: 19.
- (20) سعود محمد النمر، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، السعودية، 1990، ص: 11.
- (21) جمال محمود محمد الخباز، الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مصر وسبل تفعيله، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (135)، الجزء (1)، مصر، 2008، ص: 200.
- (22) محمد الطيطي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 5.
- (23) يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد (19)، العدد (2)، فلسطين، 2011، ص: 140.
- (24) فتحي جروان، الإبداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2002، ص: 157.
- (25) عبد الرحمان توفيق، التفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004، ص: 12.
- (26) على الخطيب، التربية الإبداعية: تعلم في العمق واستمطار للأفكار، منشورات دار التربية، قطر، 1995، ص: 137.
- (27) عبد الله الصافي، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مطابع دار البلاد، السعودية، 1997، ص: 114.
- (28) عبد الرحمان أحمد هيجان، مرجع سابق، ص ص: 187-188. (بتصرف)

(29) Hughes, R; Ginnett, R.; & Curphy, G., Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, 7th Ed, McGraw-Hill/Irwin. USA, 2011, p: 436.

(30) تمارا عادل اليعقوب، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص ص: 61-63.