

دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي

أ. شافعي أمال¹

¹جامعة - أدرار- الجزائر

amelchafaibourradou@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/04/24 تاريخ القبول: 2022/05/17 تاريخ النشر: 2022/06/02

الملخص

يعتبر الإبداع ضرورة ملحة بالنسبة لجميع المنظمات المعاصرة ، وخاصة المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة و معقدة ، و ازدادت أهميته في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء كانت ظروف سياسية ، اقتصادية ، أو اجتماعية ، مما يتطلب على المنظمات التأقلم مع هذه الظروف بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها و استمرارها ، ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد من وجود قيادات إدارية لها القدرة على تنمية و تطوير و تشجيع الإبداع لدى المرؤوسين ، و قدرتها على التأثير في سلوكهم ، و ذلك من خلال تهيئة الظروف الملائمة و توفير المناخ المناسب ، و فسخ المجال أمامهم لتقديم أفكارهم و اقتراحاتهم .

Résumé :

L'innovation est considérée aujourd'hui, comme un impératif pour toutes les organisations, surtout pour celles qui se trouvent dans un environnement concurrentiel, de plus en plus complexe et en perpétuel changement. Son importance est devenue considérable dans un environnement politique et socio-économique instable. Les organisations sont dans l'obligation d'intégrer l'innovation pour survivre et se développer dans cet environnement. Pour atteindre cet objectif, les organisations doivent avoir des leaderships administratifs capables d'encourager, de développer et d'inciter les subordonnés à

أ. شافعي آمال

l'effort d'innovation, cela dépend en grande partie par la mise en place d'un climat favorable à l'innovation qui donne aux subordonnés la possibilité d'exprimer leurs idées et leurs avis.

المؤلف المرسل: أ. شافعي آمال

مقدمة

يعتبر الإبداع التنظيمي من العوامل الأساسية لنمو المنظمات وتفوقها ، فهو يشكل عنصرا مهما في ظل المنافسة التي تشهدها المنظمات اليوم ، لذلك أصبح التشجيع عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها ، ولكي تحقق المنظمات التميز والاستمرار لابد من وجود قيادات ذات كفاءات عالية تهتم بالإبداع وتقوم بتطويره.

فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية الإبداع والقدرات الإبداعية لدى رؤوسهم من خلال تشجيعهم على توليد و طرح أفكارهم و آرائهم ، عمل على حل المشاكل والتصدي لها ، وتنمية روح الإبداع لديهم وتوفير البيئة المناسبة والمشجعة على الإبداع ، كما يمكن للقادة أن يعملوا على كبح تلك القدرات الإبداعية لدى الأفراد وذلك بعدم تشجيعهم و عدم فسح المجال أمامهم لطرح أفكارهم واقتراحاتهم ، وفي هذا الإطار سوف نحاول معرفة الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية لتطوير وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال التطرق الى العناصر التالية :

- ماهية القيادة الإدارية .
- ماهية الإبداع التنظيمي .
- دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي .

دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي

1- ماهية القيادة الإدارية :

1-1- مفهوم القيادة الإدارية :

لقد تعددت التعاريف التي تناولت موضوع القيادة الإدارية من طرف الباحثين ، باعتبارها ظاهرة إجتماعية معقدة و عملية تفاعل ترتبط بالسلوك الإنساني ، الأمر الذي أدى إلى صعوبة تعريفها ، ووصفها أو تحليلها ، و لذلك سنحاول إعطاء بعض التعاريف لها للوصول إلى وضع تعريف شامل لها .

تعني القيادة الإدارية مدى قدرة المدير على إستخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة و المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ، ويقوم بتحفيزهم والإتصال بهم ويقدم لهم الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة¹ .

كما يعرفها "كونتر" و "أدونيل" : بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .

ويعرفها "ألن" بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال² .

ويعرفها "عبد الكريم درويش" و "ليلي تكلا" : بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم و ولائهم و شحذ هممهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته³

¹ علاء محمد سيد قنديل : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. دار الفكر، عمان ، ط1 ، 2010 ، ص 19 .

² نواف كعنان : القيادة الإدارية . دار الثقافة للشرو والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2007 ، ص98

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات . الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص271 .

أ. شافعي أمال

وعليه يمكن القول أن القيادة الإدارية هي قدرة الفرد على التأثير على الأفراد والجماعات بالمنظمة وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف المحددة ، كما يتمكن من تحقيق التفاعل بين الأفراد من أجل تبادل المعارف التي تخدم أهداف التنظيم ، وكذلك قدرته على كسب تأييد وولاء الأفراد مما يمكنه من توجيههم على البحث المستمر على الخلق والإبداع.

كما يمكننا من خلال التعاريف السابقة أن نستخلص أبعاد عملية القيادة الإدارية وهي :

أ- أن جوهر عملية القيادة يتمثل في القدرة على التأثير التي يمارسها القائد على سلوك و اتجاهات الأفراد .

ب- أن العناصر الأساسية لعملية القيادة الإدارية تتمثل في :

- عملية التأثير التي يمارسها القائد .
- عملية التأثير هذه تقع على أنشطة الأفراد والجماعات .
- ينتج عن هذا التأثير إقناع الأفراد و تحريكهم إراديا لتحقيق هدف مشترك .

2-1 أهمية القيادة الإدارية : تتمثل فيما يلي⁴ :

- تحقيق التفاعل الإجتماعي و تنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع و تشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة .
- تساعد على تنظيم السلوك الجماعي و تنسيقه و توجيهه و تسيير العمل بسهولة ، و ضمان عملية الإتصال بين كل أعضاء الجماعة في المنظمة .
- تساهم القيادة في رسم إستراتيجيات المنظمة .

⁴ علاء محمد سيد قنديل : المرجع السابق ، ص 22 .

دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي

- تساهم القيادة في خلق المناخ الإبتكاري و الإبداعي و التجديدي لدى العاملين في المنظمة ، و ذلك من خلال التحفيز و الدفع و التشجيع و تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد .

- تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية بين جميع العاملين .

- إنها حلقة وصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و توجهاتها المستقبلية .

3-1 أنماط القيادة الإدارية : لقد تعددت الدراسات في مجال القيادة و هذا ما أدى إلى ظهور عدة أنماط للقيادة ، و لكن سوف نعتد فقط على الأنماط الأكثر شيوعا ، والتي تتمثل فيما يلي :

1-3-1 نمط القيادة الأوتوقراطي : و الذي يطلق عليه التسلطي ، المتحكم ، الاستبدادي و أحيانا يطلق عليه الدكتاتوري ، و هو الأسلوب الذي يعتمد بتفرد القائد في الرأي و إتخاذ القرارات و الإعتماد على أسلوب الأوامر الصادرة منه والحرص على تنفيذها من طرف المرؤوسين دون اعتراض من قبلهم ، بحيث يكون القائد في هذه الحالة هو محور عملية التسيير .

فالقائد في هذا النوع من القيادة لا يأخذ بآراء و أفكار الآخرين فهو الذي يختار الأهداف و يقوم بتحديدها و اختيار كيفية تحقيقها من غير أن يكون لأتباعه رأي فعال ، مما يؤدي إلى تدهور العلاقات بين القائد و المرؤوسين ، و ضعف العلاقات بين المرؤوسين فيما بينهم ، و كذلك ضعف العلاقة التبادلية و التعاونية و قتل روح المبادرة لديهم و المشاركة ، كما يتميز القائد في هذا النوع كذلك بسلوكه المتعسف الذي يستمده من السلطة المخولة له ، بحيث يستغل منصبه في تحميل أتباعه وفق ما يريد ، مستخدما أساليب التهديد و التخويف ، مما يؤدي في كثير من الأحيان شعور المرؤوسين بالإحباط و انخفاض الروح المعنوية لديهم مما يعيقهم على الخلق و الإبداع .

أ. شافعي آمال

1-3-2 نمط القيادة الديمقراطية : و يطلق عليه التشاركي يعتمد على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و إفساح المجال لهم للمبادرة و الإبداع ، من خلال فتح المجال أمامهم لإبداء آرائهم و طرح اقتراحاتهم و إعطائهم الحرية للتعبير عن انشغالاتهم اليومية ، و عمل على حل مشاكلهم و تشجيع المبادرات الفردية والجماعية و استشارتهم في بعض المهام قبل اتخاذ القرارات ، فالقيادة الديمقراطية تعتمد في أسلوبها على العلاقات الإنسانية عن طريق التواصل ومعرفة انشغالات المرؤوسين و تقديم الدعم و إشباع حاجاتهم و خلق التعاون وروح الفريق فيما بينهم .

و تركز القيادة الديمقراطية في أداء مهام العمل على ما يلي (1⁵):

- توسيع قاعدة الاشتراك في اتخاذ القرارات و وضع الأهداف و الطرق والسياسات و مناقشة أفكارهم و مقترحاتهم المتعلقة بنظم العمل .
- تفويض السلطة للمرؤوسين .
- اشراك المرؤوسين في المهام القيادية .
- إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين .

فالقائد في هذا النمط ينطلق من كونه عضو في فريق ، و الأفراد في منظمته يعملون معه و لا يعملون عنده فهو يستمع إليهم و يفتح المجال أمامهم من أجل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، و الاستماع إلى أفكارهم و آرائهم و المناقشة من أجل الاستفادة منها ، كما أنه يكون لديه دورا في تنمية القدرات الإبداعية لديهم .

1-3-3 نمط القيادة الحر : و يطلق عليه أيضا المتساهل أو غير الموجهة ، و هي قيادة تكون متحررة من سلطة القائد ، بحيث تعطي أكبر قدر ممكن من الحرية للمرؤوسين لممارسة مهامهم ، كما أنها تفتح المجال أمامهم للمبادرة في اتخاذ

⁵ نفس المرجع ، ص 41

دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي

القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإجراء العمل ، إلا أن هذا النمط لا يتماشى مع جميع الأعضاء فمنهم من يقدر المهام الموكلة إليهم، وهناك أعضاء يستغلون الوظيفة للتهرب من العمل والتغيب وعدم انجاز المهام .

فمن خلال الأنماط القيادية الثلاثة التي تطرقنا إليها ، نرى بأن النمط الاوتوقراطي لا يعتمد على العلاقات الإنسانية في التعامل ، كما أنه لا يعتمد على مبدأ المشاركة مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، ولا يفتح المجال لإظهار القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين من خلال تقديمهم لأفكارهم واقتراحاتهم ، فهو نمط يعتمد فقط على سلطة القائد فهو الذي يخطط ويسير ويتخذ القرارات و يضع الأهداف ، أما بالنسبة للنمط الحر فهو عكس النمط الاوتوقراطي فهنا القائد يترك لمرؤوسيه تنفيذ ما يريدونه بالأسلوب الذي يرونه مناسب فهو لا يؤثر في سلوك مرؤوسيه، بينما النمط الديمقراطي يمكن اعتباره أحسن من النمطين السابقين (الوتوقراطي و الحر) ، فهو يعتمد في تعامله مع المرؤوسين على العلاقات الإنسانية ، كما أنه يقوم على مبدأ المشاركة من خلال إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف واختيار الطرق المناسبة للعمل ، ويخلق جو من العمل تسوده روح التعاون و الفريق ، كما يعمل على تنمية القدرات الإبداعية لديهم ، فيمكن اعتبار هذا النمط مشجع و محفز لإظهار القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين ، ويفتح المجال للمبادرة والتجديد .

2- ماهية الإبداع التنظيمي:

1-2 مفهوم الإبداع:

الإبداع في اللغة العربية من بدع وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق

وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة " Innovate " إحداث أو إيجاد شيء جديد⁶.

⁶ حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي . دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2010 ، ص 299 .

أ. شافعي أمال

وقد تباينت آراء الباحثين و الكتاب حول مفهوم الإبداع ، فمنهم من يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد و إخراجة إلى خير الوجود ، بينما يقصد به البعض الآخر العمليات وخصوصا السيكولوجية منها و التي يتم بها خلق شيء جديد ذو قيمة عالية ، في حين ينظر فريق آخر إلى الإبداع بأنه العملية الإبداعية التي تؤدي في نهاية الأمر إلى انجاز عمل الإبداع وتحقيقه .

إلا أنه رغم تباين تعاريف الإبداع وتعددتها ، فيمكن حصر هذه التعاريف

في المحاور التالية:

المحور الأول : يشمل التعاريف التي تنظر إلى الإبداع كونه عملية .

وفي هذا عرفه "GOLTON" بأنه : عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة

ما أو تقبله على أنه مفيد .

كما عرفه "SMITH" على أنه : عملية يتم من خلالها اتخاذ علاقات بين

متغيرات لم يتم التطرق إليها مسبقاً⁷.

وعرفه "HAGE" على أنه : العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك

أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا ، أو أي ممارسة إدارية جديدة بحيث يترتب عليها

إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات منظمة⁸ .

المحور الثاني : الذي ينظر إلى الإبداع على أنه إنتاج إبداعي و حل للمشكلات ،

فيقول "روشكا" على أنه : الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية

التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل و ذو قيمة من قبل الأفراد أو الجماعة⁹ .

⁷ بلال خلف السكارنة : الإبداع الإداري . دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2011 ، ص 17 .

⁸ عاطف لطفي خصاونة : إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال . دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2011 ، ص 33 .

⁹ الكسندر روشكا : الإبداع العام و الخاص . ترجمة غسان أبو الفجر ، سلسلة عالم المعرفة ، الكويت ، 1989 ، ص 125 .

دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي

كما يعرف على أنه إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة ، في حل المشاكل تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه.¹⁰

المحور الثالث : الذي ينظر إلى الإبداع من خلال سمات أو صفات و الخصائص التي يتميز بها الأفراد المبدعين كالطلاقة ، المرونة في التفكير ، الثقة في النفس ، روح المخاطرة ، و البحث المستمر عن الأفكار الإبداعية .

وفي هذا يعرفه "Guifford" بأنه : سمات استعدادية تضم الطلاقة تقيس التعبير و المرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و إعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات .

كما يعرف بأنه : عملية عقلية تتميز بالحساسية للمواقف و الأصالة و المرونة تجاهها و تجاه الحالات و المشاكل التي تجابه الفرد أو المنظمة ، و بشكل متفرد أو غير مألوف .

المحور الرابع: الذي ينظر إلى الإبداع من خلال الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية لدى الأفراد .

حيث عرفه "WALLACH" بأنه : التمييز في العمل أو الانجاز بصورة تشكل إضافة حدود المعرفة¹¹.

المحور الخامس : الذي ينظر إلى الإبداع من خلال مراحل العمل الإبداعي الذي يمر به ، و هنا "WALLACH" يؤكد على أن العمل الإبداعي يحتاج إلى أربعة مراحل :

• الإعداد و التحضير : و تتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع .

¹⁰ Habib Sahhaf : dictionary of humain resources management . library du Liban publishers, Beirut, 2003, P 76

¹¹ عبيد طایل فرحان البشاشة : درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها . دار حامد للشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2008 ، ص 34 .

أ. شافعي أمال

• مرحلة الإحتضان : هي مرحلة التفاعل بين شخصية المبدع و معلوماته وموضوع المشكلة ، يحاول فيها البحث عن أسبابها و السعي لإيجاد حلول ، و قد يأتي هذا الحل سريعا أو يصدم بعقبات مسببة للإحباط .

• البزوغ و الإشراق : و تتجسد في حالات أو خصائص الإبداع الذاتية ، التي تمثل فصلا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث و بين ما يقوم به المبدعون و هي اللحظة التي يشع فيها الحل في ذهن الفرد ، أو البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية .

• مرحلة التنفيذ : و تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر و الاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي

نتجت خلال مرحلة البزوغ ، و ذلك للتحقق من صحتها و تحديد طرق لتطبيقها¹² .

من خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم الإبداع من أكثر الموضوعات إثارة للجدل وهذا ما أكده "روشكا" في مؤلفه عن الإبداع العام والخاص ، حيث قال بأن الإبداع ظاهرة إنسانية معقدة جدا ، ذات أوجه و أبعاد متعددة .

فيمكن أن نخلص إلى أن الإبداع عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور و علاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد و العمل و بيئة المنظمة ، و يقوم الفرد أو الجماعة أو المنظمة بالبحث و الاطلاع و الربط بين الأشياء مما يؤدي إلى خلق شيء جديد ، و قد يكون هذا الشيء الجديد خدمة أو سلعة أو أسلوب عمل جديد أو عملية مثل أفكار جديدة في القيادة و الإشراف والاستراتيجيات و اتخاذ القرارات أو طرق الجديدة في العمل.

كما يمكن اعتباره الأداء المتميز الذي ينتج عنه عمل جديد ، وهو جهود الأفراد العاملين في خلق الطرق والأساليب ، التي تساهم في حل المشاكل و توليد

¹² عبدالحليم رفعت الفاعوري : إدارة الإبداع التنظيمي . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2005 ، ص 17-18 .

دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي

الأفكار الجديدة التي تهدف إلى تنمية سلع وخدمات من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

2-2 علاقة الإبداع بالمفاهيم الأخرى:

يرتبط مصطلح الإبداع بالعديد من المفاهيم المتداخلة و المترابطة حيث يعتقد أنها مترادفة ويتم استخدامها بشكل تبادلي لنفس الغرض و المعنى ، في حين أن لكل منها استخداماته ومدلولاته وفيما يلي المفاهيم التي لها علاقة بالإبداع .

1- الإبداع و الابتكار : لقد أشار " بتر كوك " إلى أن العلاقة بين الإبداع و الابتكار هي علاقة تكاملية ، بحيث أن هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشتمل على الأفكار و العاملين و التمويل تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة ، ومخرجات تشتمل على الإبداع و النمو و العائد على الاستثمار ، تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج و تحقيق المكاسب المادية¹³ .

ومن جهة نظر " اماييل " فان العلاقة ما بين الإبداع و الابتكار هي علاقة مكاملة لبعضها البعض ، ولكن الإبداع شيء و الابتكار شيء آخر ، حيث أن الإبداع عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة و غير مألوفة من قبل فرد أو مجموعة أفراد يعملون معا ، أما الابتكار فيعتمد على هذه الأفكار فهو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة¹⁴ .

ويرى " Cumming " بأن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل ، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قبولته أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها .

وكذلك " Rosenberg " فقد عرف الإبداع في كتابه قاموس الإدارة والأعمال بأنه: عبارة عن أفعال الأفراد التي ينتج عنها أفكار أصيلة جديدة تؤدي

¹³ - عاكف لطفي خصاونة : المرجع السابق ، ص 36

¹⁴ رفعت عبدالحليم الفاعوري : المرجع السابق ، ص 09 - 11 .

أ. شافعي أمال

إلى تحقيق نتائج فريدة، والابتكار هو النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى انجاز علمي¹⁵.

أما الباحثان "Ahmed" و "Wang" فقد عرفا الإبداع على أنه : عملية التفكير الذهنية و الضمنية الخارجة على الأنماط التقليدية و التي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية ، بينما اعتبروا الابتكار على أنه عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتج أو خدمة أو طريقة¹⁶.

فمن خلال ما سبق يتضح مدى التداخل والعلاقة ما بين الإبداع و الابتكار فكثير من الدراسات و الأبحاث العلمية لم تميز بين المصطلحين الإبداع و الابتكار، وقد تم استخدامهما كمصطلحين مترادفين في حين هناك من ينظر إلى الإبداع على انه مرحلة تسبق الابتكار.

فالإبداع هو عملية توليد وإيجاد الأفكار الجديدة وغير المألوفة ، أما الابتكار فهو العملية التي تكون فيها التركيز موجه نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار و آراء و طرق و أساليب بمعنى الابتكار هو عملية تطبيقية للإبداع.

الإبداع و التغيير: عرف التغيير التنظيمي بأنه عملية تطوير وتحسين شمولي على أجزائه المنظمة بهدف تفعيل المنظمة و نقلها من وضع صحي إلى وضع صحي أفضل¹⁷.

¹⁵ عاكف لطفي خصاونة : المرجع السابق ، ص 37.

¹⁶ 2 Stephen Robbins et al : Management l'essentiel des concepts et pratiques . distribution Nouveaux Horizons ARS, Paris, 2008. P.210.

¹⁷ عاكف لطفي خصاونة : المرجع السابق ، ص 185.

دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي

ويعرفه "فرنش" هو جهد ونشاط يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتحديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل¹⁸

بينما الإبداع كما عرفنا سابقا هو التوصل إلى أفكار جديدة غير مألوفة، والإبداع يشترك مع التغيير في العديد من الأنشطة كتحديد الرؤية ، تعبئة الجهود، المشاركة ، غير أن الإبداع والتغيير يختلفان في:

* يعملان في حقول مختلفة ، فإذا كان التغيير يسعى إلى حل المشاكل فإن الإبداع يعمل على أوسع نطاق ، حيث لا يسعى فقط إلى حل المشاكل بل أيضا إلى تجنب الأخطاء ، تحسين الأداء و غيرها.

* لا يتجهان إلى نفس الهدف بمعنى أن التغيير يسعى إلى تحقيق هدف محدد (حل مشكل ما) ، أما الإبداع فلا يتم التركيز على الهدف فقط بل على طريقة الوصول إليه¹⁹.

فالعلاقة بين الإبداع والتغيير ، فالإبداع يعتبر المحرك الرئيسي للتغيير، وأن التغيير هو نشاط إستجابي لما يصدره الإبداع من أفكار ومنتجات جديدة.

3-2 مستويات الإبداع :

يظهر الإبداع في العديد من المستويات، ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع في المنظمات، وهذه المستويات الثلاث تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، و سنوضح هذه المستويات الثلاث فيما يلي:

¹⁸ خصر مصباح الطيطي : إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات المدراء العاملين . دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2011 ، ص 31.

¹⁹ Didier Bardin : Management de la créativité en entreprise. Edition Economica , Paris , 2006 ,P 107-109 .

أ. شافعي أمال

2-3-1 الإبداع على مستوى الفرد : تبدأ العملية بوجود مشكلة تدفع الفرد العامل إلى البحث عن الحل أو الحلول الملائمة ، و يتم توصل الفرد إلى هذه الحلول من خلال تلك القدرة الإبداعية ، فهو مجمل ما يتوصل إليه الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية تميزهم عن غيرهم .

ويلاحظ عدم الاجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الفرد المبدع ، إلا أن هنالك اتفاقا مبدئيا على مجموعة من السمات هي حب الاستطلاع ، المثابرة ، الثقة بالنفس ، تأكيد الذات ، التنافس ، عدم الكبت تحمل الغموض ، القدرة على تحمل المخاطر وعدم الانصياع²⁰ .

2-3-2 الإبداع على مستوى الجماعة : هو الإبداع الذي يتم القيام به من طرف الجماعة ، و الإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة ، و ذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار والآراء .

و يتطلب العمل الجماعي الالتزام بأربعة مراحل عملية هي:²¹

- مرحلة التكوين و تحديد منهج العمل .
- مرحلة تحديد المشكلات و مناقشتها .
- مرحلة تحديد الأهداف و الأدوار .
- مرحلة وضع قواعد و معايير العمل .
- مرحلة الأداء .

²⁰ حسين حريم : السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال . دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 351 .

²¹ بلال خلف السكارنة : الرجوع السابق ، ص 107 .

دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي

كما أن إبداع الجماعة يتأثر بالعوامل التالية: ²²

- * الرؤية : حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة القيم ، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة .
- * المشاركة : إن البيئة و المناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم ، يعززان الإبداع الناجح.
- * الالتزام بالتميز في الأداء : يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل .

* دعم الإبداع : من خلال توفير المساندة و الدعم لعملية التغيير ، و يمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء ، الجماعة أو المنظمة .

و قد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يخص إبداع الجماعة: ²³

- _ إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة ، من الجماعة أحادية الجنس .
- إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل ، و أن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة.
- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة : يزداد الإبداع مع ازدياد أعضاء الجماعة .

2-3-3 الإبداع على مستوى المنظمة : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل ، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها و عملها ، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً و مثالياً للمنظمات الأخرى ، و حتى تصل المنظمة إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي و جماعي في المنظمة ، و قد بينت

²² حسين حريم : السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال . المرجع السابق ، ص 352 .

²³ محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال . دار وائل للشر و التوزيع ، عمان ، ط 3 ، 2005 ، ص 393 .

أ. شافعي أمال

الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكارهم وآرائهم وإعطائهم حرية النقاش ، وفتح المجال لهم من خلال قنوات الاتصال التي تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد و تشجيع التنافس بين العاملين و تقديم الدعم المادي والمعنوي من قبل القادة للمبدعين حتى تساعد على تنميته على مستوى المنظمة ككل .

و هذه المستويات الثلاثة للإبداع (الفردي، الجماعي، المنظمة) تتأثر بالظروف الاجتماعية المحيطة ، لذلك يمكن القول بأن هناك مستوى آخر للإبداع وهو الإبداع على مستوى المجتمع ، فللمناخ الاجتماعي دورا أساسيا في تكوين شخصية الفرد و توفير الظروف الموضوعية اللازمة لنشوءه نشأة سليمة ، و استمرار قدراته و مواهبه الذاتية ، فالعادات ، القيم و مستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط بالفرد من خلال علاقته بالأسرة و المؤسسات الاجتماعية تكون الإطار المطلق أو المقيد لنشاطه و تفاعلاته ، و تغيير الأنظمة الاجتماعية والتقاليد و القيم عاملا مهما في غرس روح الإبداع لدى أفراد المجتمع ، فالعادات و التقاليد التي تعارض التجديد و التحديث في مختلف شؤون الحياة سوف تقتل روح التفكير و الإبداع ، مما يجعله مجتمعا يميل للجُمود رافضا للإبداع والتجديد.

3- دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي

1-3 مهام القائد الإبداعي : إن مهام القائد الإبداعي لمجابهة التحديات والتهديدات المعاصرة لا تنحصر فقط في مجرد التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة كإطار تقليدي ، بل يجب أن تتسع وتكامل لتشمل ما يلي:²⁴

- رؤية مستقبلية لصورة المنظمة و بيئتها .

²⁴ مصطفى أحمد السيد : التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية) . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006 ، ص 418 – 419 .

دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي

- زراعة الابتكار قيما واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة وتنميتها بالتمكين والحفز.
- خلق ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط أهداف العامل بالمنظمة والالتزام المشترك ببلوغ هذه الأهداف.
- تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين و تحفيزهم على المبادرة .
- أن يراعي في تصميم العمل أن يكون مثيرا ، محفزا و ممتعا ومساعدة على بلوغ مستويات أعلى من الابتكارية والإنتاجية .
- أن يجمع في مهامه بين كونه مدربا ومسيرا وبانيا لإحساس مشترك برسالة المنظمة.
- أن يطور قدرات القيادة في تابعه ويثير دافعهم للتنافس الايجابي و التفكير الإبداعي .
- الرؤية الانتقادية الهادفة للتغيير والتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع .
- إدارة المنافسة داخل المنظمة و خارجها ، ضمن بيئة تنظيمية دافعة تشجع على الإبداع و ترعاه.
- التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير.

2-3 خصائص القيادة الإدارية لتشجيع الأداء الإبداعي :

- يعتمد نجاح و تطوير المنظمات اليوم على دور القيادة في تهيئة المناخ المناسب الذي يسمح بطرح الأفكار والآراء الجديدة و تشجيع السلوك الإبداعي لدى الأفراد العاملين، ومن بين الخصائص القيادية التي تشجع الأداء الإبداعي ما يلي:
- روح المبادرة و القدر الجيدة من الذكاء والخبرة في مجال أعمالها فهي تمثل قدوة ونموذج يتحذى به.

أ. شافعي آمال

- تمكين العاملين ومنحهم الثقة و الحرية في التصرف في ظل ثقافة من الإبداع والتميز²⁵.

- إفساح المجال لأي فكرة جديدة ، والتخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مع الأفراد لتنمية قدراتهم الإبداعية.

- الاهتمام بتنمية و رعاية الأفراد إيماناً منهم بأنهم مصدر القوة ومصدر الإبداع والتفوق و التميز.

- احترام الأفراد و تشجيعهم و إتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرارات و إبداء الآراء والأفكار.

- التجديد المستمر للنفس و الفكر والطموحات و تفجير القدرات الإبداعية الكامنة²⁶

- التقليل من السيطرة و تجنب البيروقراطية، و تبني نمط قيادة يشجع الأفراد على التفكير والإبداع²⁷

- القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة، و المرونة في التفكير والقدرة على تغيير اتجاه التفكير و الخروج عن المألوف.

- الميل إلى الدعابة و المخاطرة و تقبل الغموض و تحويل الأزمات إلى فرص ، إضافة الاتزان العاطفي و الاهتمام بالآخرين و بأرائهم و التمتع بالثقة بالنفس ، والقدرة على التفكير و تحمل المسؤولية و كذا الانفتاح على الخبرات الجديدة²⁸

²⁵ يحي سليم مملحم وآخرون : القيادة و الابداع . مجلة جامعة الملك عد العزيز ، الاقتصاد و الإدارة ، المجلد 23 ، العدد 01 ، 2009 ، ص 13 .

²⁶ علاء محمد سيد قنديل : المرجع السابق ، ص 167 .

²⁷ لطيف محمد عبد الله علي : التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشاكل الإدارية . دار اليازوردي للنشر و التوزيع ، عمان ، ص 104 .

²⁸ فؤاد علي العاجز ، فايز كمال شلدان : دور القيادة المدرسية و تنمية الابداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد 18 ، العدد 01 ، 2010 ، ص 20-21 .

دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي

3-3 الإجراءات التي تتخذها القيادة الإدارية لتطوير عملية الإبداع التنظيمي:

- القيادة مقومات ومحددات يجب على القيادة القيام بها لإنجاح عملية الإبداع داخل المنظمة وتتمثل فيما يلي:²⁹
- تدعيم الجانب الإنساني في المنظمة و الارتقاء بالإنسانية واحترام آراء الأفراد و فكرهم .
- إعلاء شأن المشاركة و اعتبار كل فرد في المنظمة ليس منفذ و إنما هو مشارك فعال .
- الفهم الواضح لرسالة المؤسسة وغاياتها الاستراتيجية و الاقتناع بها والاستعداد للتحدي للوصول إلى تحقيقها .
- إشاعة روح الإحساس بالمسؤولية في المنظمة و اعتبار كل فرد هو المسؤول عن أهداف المنظمة أو فشلها .
- إعطاء الأفراد القدر الكافي من الحرية نحو الإبداع و طرح الأفكار الجديدة و توفير المناخ الملائم لذلك ، بحيث أن القائد هو الذي يعمل على إيجاد مثل هذا المناخ وإدارته بكفاءة و فعالية للحفاظ على استمراريته .
- تبني العمل بروح الإبداع و تمكين الأفراد من ذلك و جعل الإبداع حقيقة وليس مجرد شعارات خاصة.
- تبني نمط القيادة المعرفية التي تسعى إلى جلب المعرفة ونشرها وإتاحتها لكل العاملين في المنظمة.
- تهيئة المناخ الذي يتسم بالأمن و الأمان و الاستقرار لجميع العاملين لإعطاء الفرد استقلالية، أن يفكر و يبدع و يطور من أساليب أدائه دون خوف أو قهر من الإدارة.
- تبني هيكل تنظيمي يساعد على الإبداع.

²⁹ علاء محمد سيد قنديل : المرجع السابق ، ص 171- 172 .

أ. شافعي أمال

فالقيادة الإدارية تعتبر من العوامل الهامة التي تعمل على تنمية و تطوير الإبداع داخل المنظمة ، و ذلك من خلال غرس الثقافة الإبداعية لدى الأفراد ، بمنحهم الثقة في النفس ، حرية التصرف و فسح المجال لأي فكرة جديدة ، والابتعاد عن الروتين و اللامركزية في اتخاذ القرارات ، و اشراكهم في الأهداف المسطرة ، و تدعيم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة عن طريق التواصل الدائم و فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات و تحفيزهم ماديا و معنويا ، و توفير المناخ المناسب الذي يعل على تشجيع الإبداع ، و كل هذه الأمور تحدث في إطار النمط القيادي المناسب الذي يستعمله القائد للتأثير على المرؤوسين .

الخاتمة

تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين ، و ذلك من خلال الدور الذي يقوم به القائد داخل المنظمة في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية من اجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة. ويعتمد تقدم المنظمة واستمرارها على القيادة التي تبحث عن التجديد و الإبداع ، بحيث أصبح هذا الأخير ضرورة ملحة و مطلبا رئيسيا لكل منظمة حتى تتمكن من التكيف و الاستمرار. فالإبداع يعتبر عامل هام لتطوير المنظمة ، لذلك تسعى القيادات الإدارية إلى تطوير و تشجيع الإبداع بتنمية القدرات الإبداعية لدى مرؤوسهم ، و ذلك بمشاركةهم للأفراد في اتخاذ القرارات و منحهم الحرية لإبداء آرائهم و أفكارهم و خلق بيئة مشجعة و محفزة للإبداع ، و تبني أسلوب قيادي مناسب يعمل على تشجيع و تطوير الإبداع داخل المنظمة.

دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي

قائمة المراجع

- 1- علاء محمد سيد قنديل : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار . دار الفكر، عمان ، ط1 ، 2010 .
- 2- نواف كعنان : القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2007 .
- 3- صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات . الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
- 4- حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي . دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2 ، 2010 .
- 5- بلال خلف السكارنة : الإبداع الإداري . دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011 .
- 6- عاطف لطفي خصاونة : إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال . دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011 .
- 7- الكسندر روشكا : الإبداع العام والخاص . ترجمة عسان أبو الفخر ، سلسلة عالم المعرفة ، الكويت، 1989 .
- 8- عبيد طایل فرحان البشاشة : درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الابداعية في عملها . دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2008 .
- 9- عبد الحلیم رفعت الفاعوري : ادارة الابداع التنظيمي . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2005 .
- 10- خصر مصباح الطيبي : ادارة تغيير التحديات و استراتيجيات المدراء العاملين . دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2011 ، ص31 .
- 11- حسين حريم : السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال. دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2004 .

أ. شافعي أمال

- 12-محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال . دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط3، 2005 .
- 13-مصطفى احمد سيد : التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الابداعية) . المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة ، 2006 .
- 14- لطيف محمد عبد الله علي : التفكير الابداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية . داراليازوردي للنشر والتوزيع ، عمان، 2011 .
- 15 - يحيى سليم ملحم و آخرون : القيادة والابداع . مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد و الإدارة ، المجلد 23 ، العدد 01، 2009 .
- 16-فؤاد على العاجز ، فايز كمال شلدان : دور القيادة المدرسية وتنمية الابداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة وجهة نظر المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد 18 ، العدد 01، 2010 .
- 17- Habib Sahhaf : Dictionnaire of Humain Resource Management . Beirut , Library Publishes, 2003.
- 18 -Stephen Robbins et Al : Management l'essentiel des concepts et de pratique. distribution nouveaux Horizon ARS , Paris ,2008.
- 19 - Didier Bardin : Management de la créativité en entreprise . Edition Economica , Paris 2006.