

## دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري

أ.بن عودة نصر الدين

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

جامعة سعد دحلب البليدة

ملخص:

إن المتخصص للدراسات الميدانية في مجال الإبداع الإداري، يجد أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد، فالقيادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها .

كما يمكن للقيادة أن يشجعوا مرؤوسيه على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو المشاركة فيها.

لذا سنحاول في هذه الدراسة التعرض لموضوع القيادة الإدارية ودورها في تطوير

الإبداع الإداري.

### Résumé

Celui qui analyse les études pratique dans le domaine de l'innovation administrative, trouve que la capacité des subordonnés créative est influencée par le mode de leadership qui existe.

Les leaderships peuvent contribuer au développement des capacités d'innovations de leurs subordonnés en les encourageant à résoudre les problèmes et de les confronter en exposant leurs solutions.

Les leader peuvent encore encourager leurs subordonnée à avoir un esprit créatif à travers leurs comportement qui glorifie la motivation à l'invention en les permettant à fixer les objectifs ou d'avoir la possibilité d'y participer.

De ce fait, nous essayons dans cette étude d'aborder le thème de leadership administratif et son rôle dans le développement de l'innovation administrative.

نتيجة لتحديات العصر وعولمة النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتطورات العلمية والتقنية المتسارعة، ونتيجة لما تعانيه المنظمات المعاصرة على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها، للعديد من المشكلات التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها ضرورة توظيف المنهج الإبداعي بدلا من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة و الخطأ في حل المشكلات، إذ يتعين على المديرين تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجيدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولا للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج. فإذا تمكن أحد المديرين من تحسين جودة الخدمة فهذا إبداع، وإذا اكتشف القائد أسلوبا يقرب به بين أفراد التنظيم ويجعلهم يعملون بروح الفريق المتعاون المتضامن فهذا إبداع، فهو يتمثل في أي نشاط يترتب عليه تغيير وإحداث شيء جديد تتوافر فيه صفة الجدية والكفاءة والأصالة.

وعلى ذلك فإن الأمر أصبح أكثر إلحاحا على المنظمات في توظيف منهجيات إدارية حديثة للتعامل مع الأفكار والابتكارات والحلول الإبداعية للمشكلات، من أجل خلق مناخ إيجابي في ظل بيئة عمل متغيرة تستدعي الإبداع، للمساهمة في تلبية الحاجات التنظيمية بشكل فعال يرتقي بالأداء التنظيمي إلى أفضل مستوياته. وهو الأمر الذي جعل القادة الإداريون في إدارتهم للتغيير في المنظمات يتبنون مفهوم الإبداع الذي ظهر بمصطلح له مترادفات ومعان كثيرة.

### 1 - مفهوم القيادة الإدارية

بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع بين مفهوم القيادة والإدارة نعرف القائد الذي يمارس القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة ثم للجمع بين المفهومين القيادة الإدارية. [01]ص33



wondershare

- القائد Leader:

هو "شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي - السلطة غير الرسمية على عدد من الأفراد، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد".

- المدير Manager:

هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها.

- القائد الإداري هو "شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية".

## 2 - مفهوم الإبداع الإداري

إن كلمة الإبداع في اللغة العربية هي من فعل "أبدع" أي "بدع الشيء" والذي يعني أنشأه على غير مثال سابق [02]ص 143.

جاء في المعجم الوسيط بدعه بدعا: أي أنشأه على غير مثال سابق. [03]ص 72.

" إحداث أو إيجاد شيء جديد. Innovate وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة "أما قاموس أكسفورد فيعرفه " بأنه تقديم أفكار أو أساليب أو طرق جديدة".

[04]ص 345

"وتعني جديد. [05]ص Novus3 لكن أصل كلمة الإبداع لاتيني من " ولورجعنا إلى أصل الكلمة عند العرب هي الابتداع، وأبرز من عني بهذا المفهوم ابن الجوزي والشاطبي، إذ يقول ابن الجوزي بأنه فعل لم يكن فابتدع.

وقال الشاطبي إن الابتداع طريقة مخترعة ومغايرة للمألوف [06]ص 43.

ذكر الإبداع في القرآن الكريم، حيث يقول رب العزة جل وعلا "بديع السماوات والأرض" (سورة البقرة) الآية 116، أي مبتدعها على غير مثال سابق.

لقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء، وإنشاؤه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته [ 07 ] ص483. والإبداع لغة هو مصدر للفعل أبدع أي ابتكر. كما جاء في المعجم الوسيط هو بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق.

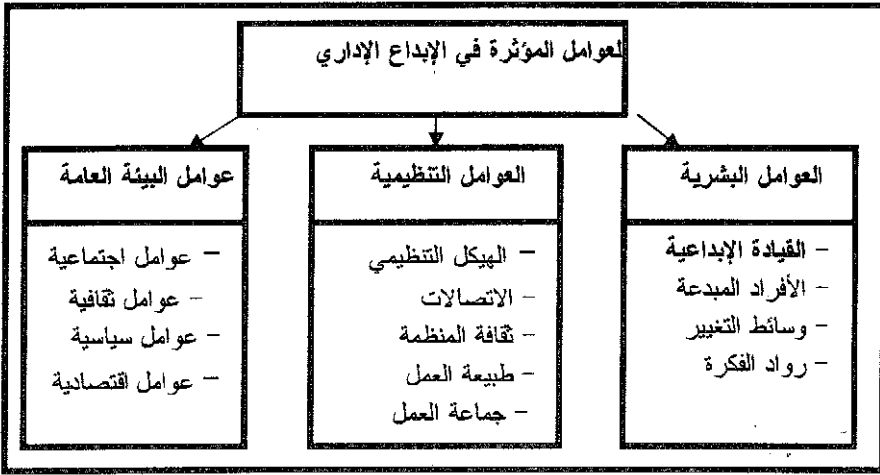
ولقد تعرض الكثير من الباحثين بالدراسة والبحث للإبداع وحاول كل منهم إعطاء تعريف يوضح مفهوم الإبداع، فيعرفه حسين حريم "هو تطبيق فكرت طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها. [04] ص345

ويعرفه القريوتي بأنه القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. [08] ص314، وتعرف نادية أيوب الإبداع الإداري على أنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرقاً وأساليب عمل مفيدة، وهو عملية استثمار الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها في المنظمة. [09] ص6

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الإبداع تختلف في مفهومها عن الإبداع الإداري حيث يعرفها (هيج) إن إدارة الإبداع تتمثل في الأساليب والطرق التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة Hage ، وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد وتقديم الأفكار الإبداعية وإخراجها بشكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة، والتي تستمر من لحظة تقديم الأفكار الابتكارية حتى لحظة إيصالها للمستفيدين [10] ص26

ويتجلى مفهوم إدارة الإبداع في قدرة المنظمة والقائمين عليها على تغيير وتطوير بيئة العمل وبيئة المنظمة، بحيث تصبح بيئة تشجع وتستقطب المبدعين وأفكارهم وتعمل على مساعدتهم ودعمهم في تطوير أفكار إضافية وأساليب عمل أكثر إنتاجاً ونفعاً للمنظمة ومنتسبيها، كذلك يتضمن المفهوم مقدرة قيادة المنظمة على الاستمرار بدعم وتشجيع وتهيئة المناخ والظروف للأفكار الإبداعية ومن يقدمها على طول حياة المنظمة.

شكل رقم (01): العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري [11] ص 71



### 3 - القيادة الإبداعية

ركزت الدراسات التي تناولت دور القادة في إبداع المنظمة على الخصائص الشخصية (سمات، قيم ومعتقدات، الخبرة والمعرفة...) لكن بعض الدراسات بينت وجود متغيرات أخرى ذات علاقة بالإبداع هي دراسة نمط القيادة بدلا من صفات القائد.

وقد اقترح الكتاب العديد من السمات والمهارات والقدرات، بصفتها عناصر

بناء للقيادة ومنها:

• المهارات الشخصية

- الوعي بالذات: إدراك الذات، إدراك الشكوك الذاتية.

- التنظيم الذاتي: ضبط النفس، التكيف، الإبداع، المرونة، التجديد.

#### ● المهارات التبادلية

- الوعي الاجتماعي: التعاطف، الاتصال، الحساسية لاحتياجات العاملين.

- المهارات التبادلية: إدارة النزاعات، العمل الجماعي، التعاون، بناء العلاقات.

ومن مهام القائد المبدع إضافة إلى المهام التقليدية من تخطيط، تنظيم

توجيه، ورقابة، فيتمتع القائد المبدع بمهام أخرى منها: [12] ص 420

. رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة وبيئتها.

. بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة.

. زراعة الابتكار قيما واتجاهات وسلوكيات، ضمن ثقافة المنظمة.

. خلق ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط أهداف الأفراد بالمنظمة .

. أن يكون محفزا ومساعدة على بلوغ مستويات أعلى من الابتكارات عند

تصميم العمل.

. أن يطور قدرات القيادة في تابعيه ويثير دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير

الإبداعي.

. أن يجمع في مهامه بين كونه مدربا وميسرا ويأني لإحساس مشترك برسالة

المنظمة وخالق لثقافة تؤكد على أن كل فرد مرتبط بأهداف المنظمة.

#### 4 - مقومات الإبداع الإداري

نقصد بمقومات الإبداع العوامل التي تسهل عملية الإبداع.

ويرى موسى اللوزي أنه لا بد من توافر مجموعة من المقومات تتمثل

في: [13] ص 301

. اعتماد المنظمة الإدارية على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي.

. أن يكون التدريب واجبا وظيفيا.

. إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب.

. الميل للتنظيم اللامركزي.



wondershare PDF Editor

- . دعم القيادات الإدارية للعمل، على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.
- وتقدم سهيلة عباس مجموعة من المقومات لتنمية وتطوير الإبداع: [14]ص 151
- . دعم وتشجيع الأفراد على طرح آرائهم وأفكارهم.
- . ضرورة الربط بين التعليم النظري والعملية خاصة في المعاهد التعليمية .
- . وضع هيكل تنظيمي يدعم ويشجع حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين.
- . وجود قيادة إدارية واعية تسعى إلى قيادة المنظمة إلى البحث والتحليل والقدرة على التكيف للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

#### 5- العوامل المحفزة والمشجعة على تنمية الإبداع الإداري

يعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة للمنظمات لتحقيق التميز في مجال عملها وذلك من خلال العمل على تنمية إطاراتها البشرية وزيادة قدراتها وتطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتوفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد.

ويتطلب الإبداع توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، فإذا كانت مريحة ومواتية تسهم بفعالية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، وكلما كانت درجات الايجابية في أبعاد المناخ التنظيمي كلما ارتفع الرضا الوظيفي وبالتالي زاد التمسك بالبقاء وزادت درجات الولاء والانتماء ومن ثم زادت احتمالات الإبداع.

ويجب أن تتسم البيئة التنظيمية التي تشجع على الإبداع بالسمات التالية: [15]

- . توفير برامج تدريبية على الإبداع.
- . مواجهة المشكلات كتحديات وفرصة للإبداع والتجديد.
- . تشجيع حب الاستطلاع.
- . توقع وتحمل حالات الفشل والإخفاق، يتطلب من الإدارة تشجيعهم وحفزهم على عدم التوقف للخوف من الفشل.

- . إشعار العاملين بأن المنظمة تريد أن يبدعوا في عملهم مع إتاحة الفرصة لهم للمشاركة بأفكارهم وأرائهم.
- . تزويد العاملين بالأدوات والتقنيات والوسائل المادية المشجعة على الإبداع.
- . مكافأة المبدعين ماديا ومعنويا على أفكارهم.
- . وهناك عوامل كثيرة تساعد في تنمية وتشجيع الإبداع.[16]
- . تخصيص مبالغ مالية من الميزانية لتنمية الإبداع.
- . تحسين المناخ العام بالمنظمة.
- . تشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم.
- . التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- . وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدرته.
- . بث الثقة بالنفس بين العاملين.
- . رفع شعار التحدي والابتكار إعطاء الوقت والفرصة للعمال لمزيد من التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات وحلقات النقاش والمحاضرات.
- . تعليم حل المشكلات بصورة إبداعية.
- ومن العوامل التي تشجع على الإبداع في العمل [17]ص142
- . قيام المشرف ببحث وتشجيع العامل.
- . الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل.
- . إتباع أسلوب اللامركزية في العمل.
- 6 - معوقات الإبداع الإداري:

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحدا من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية.



وفيما يلي توضيح لأهم معوقات الإبداع: [18]ص 23

- . المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية.
- . القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة، كعدم تخصيص الميزانية المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.
- . مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
- . غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، وعدم الخوف من الخطأ والفشل.
- . الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين.
- . عدم مساندة العمل الجماعي.
- . قلة المهارات والقدرات القيادية.
- هنالك مبدعين لا تتاح لهم فرص الإبداع، إذ أن عملية الإبداع لديهم تقيدها مجموعة محددات تخبو في ثنايا عوامل الإبداع ومن أهمها: [19]ص 90
- . الإبقاء على العادات المألوفة.
- . الأحكام المسبقة وتظهر في الفئة القيادية، يصبح الإبداع أو التجديد تهديدا لمصالحهم.
- . القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة، وربما تكون الفكرة موجودة في ذهن القائد، ولكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفا من النقد الذي قد يواجهه.
- . غياب الفرصة: إذ أن الإبداع هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة وان فقدان أحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.
- . عدم توفر البيئة الإبداعية.

ومن معوقات الإبداع في رأي القريوتي ما يلي: [13]ص 267

- . مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.
- . الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- . عدم ثقة المديرين بأنفسهم.



wondershare

PDF Editor

. سوء المناخ التنظيمي والمتمثل في نمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقييم

والحوافز... الخ

. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.

. القيم الاجتماعية السائدة.

. الظروف الاقتصادية.

وحدد معوقات التفكير الإبداعي في التنظيمات الإدارية أنها تأخذ شكلين

أساسيين: [13]ص309

- المعوقات البشرية

. القيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم

إعطاء فرصة للمشاركة في صنع القرار ولتبادل الآراء والمقترحات.

. الضغوط التي تمارسها الجماعات الغير الرسمية.

. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب

نتيجة لافتقار العناصر التنظيمية الجيدة.

. عدم توافر الاستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير والإبداع .

- المعوقات التنظيمية

. رفع شعار المألوف ومقاومة الإدارة للإبداع أو التغيير.

. الهيمنة القانونية والتقليدية على الكثير من القيادات الإدارية.

. عدم تهيئة الفرص التدريبية.

. هيمنة المديرين الإداريين المقتربين للمعرفة و المهارة الإدارية اللازمة.

. عدم تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين.

7 - إستراتيجية دعم الإبداع الإداري

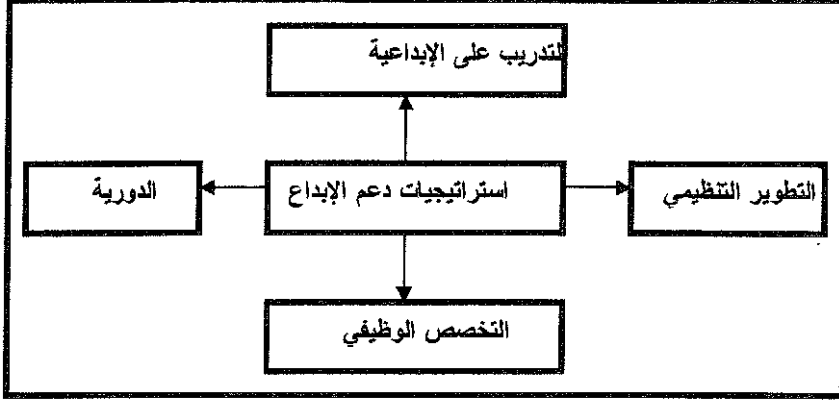
TM إذا أرادت منظمة ما أن تنمي وتطور إبداعها الإداري الذي يقوم به

أعضائها، فعليها أن توجد استراتيجيات تساعد على ذلك، ويقصد

باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية

وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة.

الشكل رقم (02) استراتيجيات دعم الإبداع : [ 08 ] ص 231



التطوير التنظيمي

عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق المستوحاة من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزويد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. التطوير التنظيمي هو عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم، وهو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي، والعلاقات الإنسانية في التنظيم بهدف تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم، وتوسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها، وإشاعة جو الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية. [08] ص 231.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع، وترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع. [20] ص 400.

التخصص الوظيفي وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل

المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

### الدورية:

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية متغيرة ومن أمثلة على هذه الإستراتيجية نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت، أو إستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة خاصة بالنسبة للمناصب التي تملك إمكانية إبداعية غير عادية.

### التدريب على الإبداعية

هو إستراتيجية تنتهجها المنظمة لزيادة إنتاجها الإبداعي أن تقوم بتدريب أفرادها على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي، ويتم ذلك بإتباع

الأساليب التالية: [21]ص 273

. إيجاد آليات عمل للقيادات الإبداعية داخل المنظمات، من خلال إسناد دوائر مختصة لكافة أنواع الدعم المادي والمعنوي، والذي يساعد على إيجاد الأفكار الجديدة والمبدعة.

. تدريب الفئات الشابة من العاملين ومن مختلف المستويات أو الوظائف الإدارية، مما يؤدي لدى معظمهم بالشعور بالحماس والحافزية التي قد تنتج أفكار إبداعية إذا ما أحسن توجيهها من قبل الإدارة المختصة بعملية التطوير التنظيمي.

### 8- مهام القائد الإبداعي:

إن مهام القائد الإبداعي المعاصر الذي نريده لمجابهة التحديات والتهديدات المعاصرة والقادمة لا تنحصر فقط في مجرد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كإطار تقليدي، بل يجب أن تتسع وتتكامل ليضمنها إطار عريض

يشمل: [12]ص 420

. رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة وبيئتها.

. تصميم رسالة المنظمة تأسيسا على قراءة واستشراف المتغيرات البيئية،  
متضمنة مزيج المنتجات والسوق المستهدفة والتزامات المنظمة تجاه عملائها  
وحملة أسهمها وعاملها

. زراعة الابتكار قيما واتجاهات وسلوكيات، ضمن ثقافة المنظمة، وتنمية هذه  
السلوكيات بالتمكين والحفز والتعزيز الايجابي.

. خلق ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط أهداف الموظف بالمنظمة والالتزام المشترك  
ببلوغ هذه الأهداف.

. تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين وتحفيزهم على المبادرة.

. أن يراعي في تصميم العمل أن يكون مثيرا محفزا وممتعا ومساعد على بلوغ  
مستويات أعلى من الابتكارية والإنتاجية.

. أن يجمع في مهامه بين كونه مدربا وميسرا وبانيا لإحساس مشترك برسالة  
المنظمة وخالقا لثقافة تؤكد على أن كل فرد مرتبط بأهداف المنظمة ويمكن  
بشكل كاف ليسهم في تحقيقها.

. أن يطور قدرات القيادة في تابعة ويثير دوافعهم للتنافس الايجابي والتفكير  
الإبداعي.

. أن يجمع في مهامه بين كونه مدربا وميسرا وبانيا لإحساس مشترك برسالة  
المنظمة وخالقا لثقافة تؤكد على أن كل فرد مرتبط بأهداف المنظمة ويمكن  
بشكل كاف ليسهم في تحقيقها.

. أن يطور قدرات القيادة في تابعة ويثير دوافعهم للتنافس الايجابي والتفكير  
الإبداعي.

وتتمثل ملامح التحول المطلوب على محور تعزيز تنافسية القائد الذي

نحتاجه في السمات اللازمة التالية: [22]ص ص 144-146  
. التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية المستشرقة اللازمة لإدارة إستراتيجية

فاعلة، والرؤية لإستراتيجية لا تستغني عن الخيال كواحد من أهم سمات  
المبتكرين.

. الإدارة المبادأة المتحسبة بدلا من الإدارة برد الفعل.

. الرؤية الشمولية تلك التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وأيضا بين نقاط القوة والضعف في منظمته والفرص والتهديدات وربطها في علاقات هادفة ضمن تخطيط استراتيجي فاعل وتفكير إبداعي مثمر.  
. الرؤية الانتقادية الهادفة للتغيير والتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع والتحسين المستمر.

. التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات وما تتيحه - بمصادرها المختلفة- من معلومات فيصنفيها ويبتقي ويربط فيستنتج. كما يسعى لتوظيف خياله ليتكامل مع هذه التكنولوجيا في إعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء. وينقل هذه المعارف والمهارات لمرؤوسيه.  
. تفهم وتبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة مثل إدارة الجودة الشاملة.

. الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية.

. الإدارة بالمبادأة والتفكير الإبداعي بدلا من الإدارة باللوائح.

. الإدارة بالمخاطرة المحسوبة بدلا من إثارة السلامة.

. التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق عمل ذاتية الإدارة مع إشراكهم في المعلومات.

. تبني مدخل التحسين المستمر بدلا من " ليس بالإمكان أبدع مما كان".

. استثمار الوقت والجهد في تدريب ونصح ورعاية ودعم العاملين.

. إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها، إن النجاح في إدارة المنافسة داخل

المنظمة ضمن ثقافة تنظيمية دافعية تشجع الإبداع وترعاه، سيساعد على تعزيز

تنافسية المنظمة في السوق، وسيؤدي لتحويل العاملين من الصراع الضار للصراع الإيجابي ومن متصارعين إلى منسجمين متعاونين ومن سلبيين إلى

إيجابيين، ومن متواكلين إلى مبتكرين.

. اكتساب قدرات المدير العالمي من حيث إجابة لغة أجنبية على الأقل والتكيف مع بيئات أعمال ومتطلبات أسواق مختلفة.  
. اكتساب مهارات التعلم من المقارنة والاقتداء بمنافس نموذجي ليس فقط محليا بل على نطاق عالمي.  
. التحلي بارادة التغيير قبل إدارة التغيير.

### 9 - القيادة الإدارية و علاقتها بالإبداع الإداري:

تعتبر القيادة من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات، ويظهر ذلك من أثر القائد على القدرات الإبداعية لمروسيه، فالقادة يؤثرون في سلوكيات مروسيهم من خلال السلطات الممنوحة لهم فليهم سلطة الثواب والعقاب، كما يحددون أدوار مروسيهم وشكل سلوكياتهم، ويساهموا في تنمية القدرات الإبداعية من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها، ومن خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، والمشاركة في وضع أهداف المنظمة.

ولا يكفي في القائد الإداري الناجح أن يكون متجدد التفكير فقط، بل عليه أن يشجع التفافس بين المرؤوسين، وتطبيق الجيد من الأفكار، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من مروسيه بأن يتولى تطبيقها، وتقديم العون له والمتمثل في الإمكانيات المادية والمعنوية. [23] ص 47.

وتعتبر الفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات أثر على مستوى الإبداع لديهم. فالنظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو العامل، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية، وبناء علاقات بين الإدارة والفرد يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع الفرد إلى بذل الجهد والعطاء والإبداع.

كما أن أسلوب القائد في اتخاذ القرار داخل المنظمة ذو أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار، ودرجة الرضا الذي

يحققه القرار للعاملين، و درجة مشاركة العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية والعقلية، وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم. [24]ص62.

ويستطيع القائد أن يجعل نفسه نموذجا لروح الابتكار، فالصفات الشخصية للقائد لها تأثير على المرؤوسين للإبداع، فالقدرة على الإقناع وإثارة حماس الآخرين، ويشجعهم مبدأ التجريب والمبادأة، و بث الثقة بالنفس التي تشجعهم على عدم التقيد بالمألوف والخبرات السابقة، وتتيح لهم فرصة التفكير والتأمل، من خلال إتاحة الفرص للمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات [ص184] والقائد الذي يخبر المرؤوسين بوضوح أن هناك مقابل لكل ابتكار في العمل يوفر دافعا نفسيا يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات.

كما أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة، وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين، وتشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد لاقتراح التحسينات والحلول. [23]ص32.

كذلك يعد تفويض القائد الإداري لبعض صلاحياته لمرؤوسيه عاملا مساعدا لتطوير قدرات الفرد الإبداعية، وتعتبر كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم، مما يؤدي إلى خلق بيئة اجتماعية إيجابية تساعد على الإبداع والابتكار داخل التنظيم، فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل يرفع من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم الأمر الذي يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والتفكير وبالتالي إلى تقدم وزيادة الإنتاج.

والنظام الجيد للحوافز يعد من العوامل المؤثرة في تهيئة المناخ الإبداعي، فقدرت العامل على الإنتاج والعطاء تتناسب طرديا مع درجة ارتياحه في العمل. [25]ص14.



## خاتمة:

مما سبق نخلص إلى أهمية الدور الفعال للقيادة الإدارية في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي للإبداع، وذلك من خلال العمل على تبني سلوكيات تساعد على الارتقاء بقدرات المرؤوسين وتشجع على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم.

إن دور القائد له درجة عالية من الحساسية فهو قدوة للعاملين سواء كان سلوكه ايجابيا أم سلبيا، إذ يمكنه أن يحفز العاملين على التعامل والمبادرة ما يمكنه أن يستحدث آليات التوتر والصراع داخل التنظيم ويؤدي إلى تراجع أداء العاملين. وبالتالي يمكن القول بان الحكم على نجاح أو فشل المنظمة يكون من خلال الحكم على شخصية القائد وأسلوبه في تسيير المنظمة. ولعل من الأهداف التي تسعى إليها المنظمات هو وجود قادة على مستوى عال من الفاعلية يهتمون بالعاملين ودوافعهم وأهدافهم، ويحرصون على تطابقها مع أهداف المنظمة ويصفون بالإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط الخارجي من خلال العمل على رفع مستوى العاملين لتحقيق الانجاز والتنمية الذاتية، واستشارة الهمم العالية للمرؤوسين. فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها، ويشجعوا مرؤوسيه على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع.

## قائمة المراجع

- 01- محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
- 02- علي بن هادية، القاموس الجديد للطلاب، ط7، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991.
- 03- أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة. الأردن: عالم الكتاب للنشر والتوزيع، ط1، 2006.



wondershare

PDF Editor

- 04- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 05- فارس طراد، مناجمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007.
- 06- عدنان محمد زوزو، مفهوم البدعة في الثقافة الإسلامية. مجلة آفاق، العدد1، جامعة الزرقاء، الأردن، 2000.
- 07- يوسف محمد رضا، المعجم الكامل الوجيز، بيروت: مكتبة لبنان للنشر 2002.
- 08- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، الأردن 2003 .
- 09- نادية حبيب أيوب، العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودي، مجلة الإدارة العامة، مجلد 40، عدد 1، 2000.
- 10- رفعت عبد الحليم الفاعوري، الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 .
- 11- محمد طارق سويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع. ط2، دار ابن حزم، بيروت، 2002.
- 12- مصطفى احمد سيد، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية. التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006 .
- 13- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
- 14- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط2، عمان: دار وائل



wondershare<sup>TM</sup> 2004

PDF Editor

15- لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.

[www.nauss.edu](http://www.nauss.edu)

16- عوض بن سعيد العمري، مفهوم الإبداع وعناصره مقوماته وعوائقه. مجلة كلية خالد العسكرية، بتاريخ 2009/12/14. [www.kkmaq.hotmail.com](http://www.kkmaq.hotmail.com).

17- مدحت ابو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة ، مجموعة النيل العربية القاهرة، 2004.

18- رفعت عبد الحليم الفاعوري، الإبداع التنظيمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 .

19- محمد الطعمانة وطارق شريف يونس، الإبداع مقوماته ومعوقاته التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

20- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.

21- أحمد بزيرية، العقريب كمال، الإبداع كمدخل لنمو وزيادة القدرة التنافسية للشركات العائلية في ظل العولمة، الندوة الدولية حول المقاوله والإبداع في الدول النامية، خميس مليانة، الجزائر يومي 13-14 نوفمبر 2007.

22- مصطفى احمد سيد، قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية، أفاق اقتصادية، العدد 85، القاهرة، 2001.

23- عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الرياض: مركز الدراسات والبحوث، 1999.

24- سعود النمر، الإبداع الإداري دراسة سلوكية ،مجلة المدير العربي، عدد 117، القاهرة، 1992.

25- محمد عبد المنعم عبد الحكيم، تنمية الإبداع الإداري والابتكار لدى المواطن العربي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1992.



wondershare™

# PDF Editor