

## قيادة الإبداع والابتكارين حتمية التبنّي وضرورة التفعيل

### Leading creativity and innovation, the imperative of adoption and the necessity of activation

حمود عبد الله الغنزي\*، جامعة الحدود الشمالية، السعودية، البريد الإلكتروني: [Hfam2003@yahoo.com](mailto:Hfam2003@yahoo.com)

بلال لوعيل، جامعة بومرداس، الجزائر، البريد الإلكتروني: [louailbilal2@gmail.com](mailto:louailbilal2@gmail.com)

تاريخ القبول: 2020/10/31

تاريخ الاستلام: 2020/10/20

**ملخص:** يعد تبني إدارة الإبداع والابتكار ضرورة حتمية لبقاء المؤسسات ونموها في محيط يمتاز بالديناميكية والتعقيد، بعدما أصبح التنافس متقاربا بين المؤسسات في مجال التكنولوجيا، وعليه فإن النجاح مرهون بمدى قدرة المؤسسات على الاستثمار في مواردها الفكرية بشكل يمكنها من استباق المحيط، والتكيف مع مستجداته. تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بقيادة الإبداع والابتكار، ومدخل تفعيلها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، الإبداع والابتكار، قيادة الإبداع والابتكار.

**تصنيفات JEL:** M15 ; M12

**Abstract:** the adoption of creativity management and innovation in this time considered an absolute necessity for the survival and growth of the institutions in a dynamic and complex Environment. After competition became close between institutions in the field of technology and for the success depends on the capacity of institutions to benefit from investment in intellectual resources and can anticipate the ocean and adaptation with its innovation. The aim of these research paper to highlight the most important concepts associated with the leadership of the creativity and innovation and entrances activated.

**Keywords:** management leadership, creativity and innovation, the leadership of creativity and innovation.

**JEL classifications codes:** M15 ; M12.

## مقدمة:

يمر العالم في عصرنا هذا بالعديد من التحولات، والتغيرات السريعة، والمتلاحقة التي يأتي في مقدمتها الثورة التكنولوجية والمعرفية؛ حيث تواجه المؤسسات مشكلة سرعة التغييرات المستمرة للمحيط الخارجي، هذا ما جعل التكيف مع المحيط الخارجي أكثر من ضرورة حتى تحافظ المؤسسة على أدائها الاقتصادي وتموقعها؛ لذا فأسلوب القيادة الإدارية الكلاسيكية أصبح يصطدم في كثير من الأحيان مع التحولات التي تفرضها التغييرات في المحيط، حيث أن متطلبات القيادة في عالمنا المعاصر، كممارسة وفكر، تختلف جذريا عما في الوصفات القديمة التي يتناقلها القادة العاديون.

إن الإدارة في عصر المعلومات، والمعرفة انتقلت من إدارة أيدي، وأجسام الموظفين والعاملين، إلى إدارة عقولهم وقلوبهم، لذلك أصبحت القيادة رباية الأبعاد بعد أن كانت في شكلها الثنائي القديم، هذا ما يحتم على المدير أن يمتلك القدرات الذهنية والوجدانية؛ مما يمكنه من التعامل المرؤوسين، حيث لا يمكن أن يتجسد ذلك إلا من خلال مهارات إدارية أساسها الإبداع والابتكار.

## أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث الى تحقيق جملة من الاهداف منها مايلي:

- توضيح العلاقة بين القيادة الادارية والابداع؛
- ابراز المفاهيم المتصلة بالقيادة والابداع في المؤسسات؛
- تسليط الضوء على الاساليب الادارية الحديثة والفعالة لتطوير المؤسسة والنهوض

بإقتصادها؛

- إبراز مدى أهمية قيادة الإبداع والابتكار داخل المؤسسة لتحسين مستواها؛

## أولاً- القيادة الإدارية:

إن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، لذا تعتبر القيادة فرع من علم الإدارة؛ ومما لاشك فيه أن موضوع القيادة الإدارية يعتبر من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري.

### 1. مفهوم القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية من أهم المواضيع، أبرزها في مجال الإدارة كعملية، فهي من أهم الوظائف التي يت ممارستها لنقل الخطة إلى حيز التنفيذ، وذلك بتوجيه الجماعة والتنسيق في ما بينها، كما تتناول موضوع القيادة الإدارية دراسات كثيرة لتفسير ومعرفة أساليب التمكن من مهارات ومصادر قوتها، فمخلاها يمكن تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

لقد تعددت الدراسات حول القيادة الإدارية لما لها من أهمية فيسير نشاط المؤسسات وتحقيق النتائج المطلوبة بالشكل المرغوب فيه، وتفعيل التعاون، والتناسق بين الجماعة، وهي القادرة على التأثير والتحفيز في المورد البشري.

على الرغم من الاهتمام الواسع بالقيادة الإدارية من قبل علماء الإدارة، إلا أن التعاريف قد اختلفت، ولم يتم الاتفاق على مفهوم واحد، حيث سوف نقوم بإعطاء بعض التعاريف الخاصة بالقيادة الإدارية وذلك على النحو الآتي:

تعرف القيادة الإدارية بأنها " القيادة الإدارية هي العملية التي يؤثر من خلالها شخص على جماعة للوصول إلى الهدف المشترك للطرفين" (ben raouan, 2001, p. 213).

كما تعرف بأنها: " ذلك العنصر البشري الذي يجمع العاملين ويحقق التعاون فيما بينهم" (حمدي رضا، 2010، ص. 51)

تعرف القيادة الإدارية بأنها "نشاط إيجابي يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف مشتركة" (عطا حمادي، 2013، ص. 17).

يمكن تعريفها أيضا على أنها "القدرة على جلب الأشخاص الأكفاء وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة" (Mier, 2009, p. 115).

يمكن القول أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي تربط القائد بمؤوسيه، أي يؤثر ويتأثر، وكلاهما يسعى لتحقيق أهداف مشتركة، يتم من خلالها استخدام الخصائص القيادية للتأثير في السلوك وتحقيق التعاون بين الجماعة؛ أي هي عملية تفاعلية تعبر عن العلاقة بين القائد ومؤوسيه للتأثير بالشكل المباشر أو غير مباشر لتحقيق هدف مشترك، وبالتالي مفهومها مستمد من مفهوم القيادة التي كانت لهذه الأخيرة مفهوم تقليدي القائم على أن القيادة هي عملية التأثير باستخدام السلطة؛ أما حاليا فننكلم عن القيادة الإدارية التي يتم التأثير فيها اعتمادا على مهارات الشخص القائد.

## 2. أهمية القيادة الادارية:

تتجلى أهمية القيادة الادارية فيما يلي:

- حلقة للوصول إلى العاملين، وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية (هاشم، 2001، ص. 54)؛
- تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة، فالقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على إنجاز الأشياء، إذا ماتحقت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذا لا بد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها (أبو النصر، 2012، ص. 7)؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة، وحسم الخلافات، واكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة والضعف في مؤوسيه وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتفاذي نقاط الضعف؛
- إقامة علاقات إنسانية مع المؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل (سويدان، باشراحيل، 2004، ص. 4)؛

- العمل على تدريب وإعطاء الرعاية للمورد البشري باعتباره أهم مورد بالمؤسسات (خيري، 2013، ص. 21).

### ثانيا - الإبداع والابتكار:

يمثل الإبداع والابتكار أحد الضرورات الهامة بالمؤسسات اليوم، فنظر التنوع، وزيادة الحاجات بشكل متواصل؛ لم يعد كافيا أن تؤدي هذه المؤسسات نشاطها بالطريقة الروتينية، والتي لا محالة بأنها سوف تؤدي بها إلى الفشل؛ وحتى الزوال مع مرور الزمن، وانطلاقا من كل هذا أضحت الإبداع والابتكار أمرا حتميا لضمان استمرار وبقاء المؤسسات.

### 1. مفهوم الإبداع:

وجد الإبداع منذ وجود الإنسان الذي كان دائما يعمل على تحقيق العيش الأفضل له، والإبداع في مفهومه ينظر إليه من ناحيتين، الأولى على أنه ناتج عملية عقلية، والثانية على أنه ناتج عوامل بيئية تؤثر على الفرد.

لا يمكن تحديد مفهوم واحد للإبداع نظرا لارتباطه بالعمليات الفكرية المختلفة، وسوف نحاول إبراز أهم التعاريف المقدمة له كالآتي:

- التعريف اللغوي للإبداع: هو مشتق من "بدع الشيء أو ابتدعه"، ويعني أن شأه وبدأه أولا، أي الإتيان بشيء جديد غير مألوف، والنظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة (بن محمد العواد، 2005، ص. 10).

عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه "القدرة على إيجاد الحلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد" (خير الله، 2009، ص. 6).

- عرف " الإبداع هو إدخال شيء جديد ومختلف، قد يتمثل في أفكار حول منتجات أو تجهيزات أو حول طرق صنع جديدة، أو خدمات جديدة أو كفاءات اتصال أو أشكال تنظيم جديدة " (Champsaur, 2002, p. 5).

- كذلك "يعبر الإبداع عن فكرة أو منتج جديد، أو نظرية أو طريقة جديدة، وأنه تجميع للأفكار والمعلومات" (القيوتي، 2013، ص. 3).

اختلفت تعريف الإبداع كونه موضوع معقد، وبناء على التعاريف السابقة يتضح أن الإبداع هو كل ما يؤدي إلى التحسين، وتفعيل الأداء بالمؤسسة من أفكار جديدة بأسلوب أو طريقة جديدة أو أفكار مرتبطة بتحسين منتج ما.

## 2. مفهوم الابتكار:

التعريف اللغوي للابتكار: ابتكر يبتكر ابتكاراً، فهو مبتكر ابتكاراً، اختراعه، ابتدعه واستنبطه غير مسبق إليه، ابتكر طريقة جديدة، عقل مبتكر: خلاق مبدع، مجدد ذو موهبة ونبوغ.

تعددت كذلك تعريف الابتكار بين الكتاب، فيرى "جيل فورد" إن الابتكار هو تفكير تعبيرى، كما يذكر "شتاين" الابتكار بأنه هو العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرض لدى مجموعة من الناس، ويعرف "روجرز" الابتكار بأنه ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والمادة (أبو النصر، 2004، ص. 6).

كما يعرف الابتكار بأنه "المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير" (الألوسي، 2002، ص. 7).

إن يمكن إن نعرف الابتكار هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة...)، لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع (D'Oslo, 1994, p. 36).

من خلال ما تقدم ينضح مدى التداخل بين الابتكار والإبداع ولقد جرت الكثير من الدراسات على الجمع بينهما كترادفين وما يدل على ذلك من أنها تعد صفات المبتكر بأنها الإبداع والبراعة.

لقد فرقت أمبيل (Amabile) بين الإبداع والابتكار على أن الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة ومعقدة في أي حقل وميدان، والابتكار على أنه التنفيذ الناجح للأفكار الخلاقة داخل نظام معين (Amabile & Al., 1996, pp.1154-1184).  
يوافقها "القييد" الرأي حيث يرى بأن الابتكار هو التطبيق العملي للأفكار المبدعة (القييد، 2000، ص. 25).

مما سبق نرى أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين إن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين إن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج، فمصطلحا الإبداع (Créativité)، والابتكار (Innovation) مصطلحان مترادفان يعني كلاهما الإتيان بشيء جديد غير مألوف.

### 3. عناصر الإبداع والابتكار:

يمكن دمجها في مجموعة القدرات العقلية والمتمثلة في (أبو وائل، أيمن عمير 2011، ص. 81-82):

- **الطلاقة:** وتتضمن الجانب الكمي للأفكار، أي تعدد الأفكار الملائمة للبيئة الواقعية وأن تكون هناك قدرة على إنتاج عدد أكبر من الأفكار؛
- **المرونة:** تتضمن الجانب النوعي للإبداع والابتكار ويقصد بها تنوع الأفكار التي يأتي بها الشخص المبدع المبتكر، أي النظر إلى الموضوع في أكثر من زاوية وعدم التفكير في إطار محدود؛
- **الأصالة:** وهي التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالمبدع هنا يأتي بأفكار جديدة عن أفكار زملائه، وبالطبع لا يعني ذلك أن يهمل الأفكار المألوفة والسابق التوصل إليها، فقد تساعده في التوصل إلى ما هو جديد؛

- **تفاصيل الإكمال (التوسع):** ويقصد بها التوسع وقدرة المبدع على تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة، يمكنه من خلال فكرة بسيطة أن يوسع فيها؛
- **التحسس للمشكلات:** تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا هام من خلال توظيف القدرات العقلية للفرد و كل معارفه السابقة ومهاراته في حل المشكلات ومعالجتها بإيجاد حلول مبدعة لها، أي أينما وجدت مشكلة يسعى الفرد المبدع إلى حلها (معراج وآخرون، 2006، ص. 69)؛
- **القدرة على التحليل:** وهي تحليل وفهم عناصر الأشياء وفهم العلاقات بينها، وامتلاك القدرة في الحصول على المعلومات تجميعها، تبويبها والاحتفاظ بها إلى حين الحاجة لها، كما يمكنه إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة وإمكانية إحداث تغيير أو تجديد للواقع العملي (خالد، 2008، ص. 69).

**4. أهمية الإبداع والابتكار:** إن للإبداع والابتكار أهمية كبيرة بالمؤسسات، ويمكن إبراز الأهمية كما يلي (معمرى، 2013، ص. 10):

- إن ما تعرفه المؤسسات من تحديات، وصعوبات بسبب البيئة المضطربة والمعقدة التي تنشط فيها، ولمواجهة كل هذا أصبح لزاما عليها تقديم جهود وقدرات إبداعية لضمان البقاء والاستمرارية، فالإبداع أصبح ميزة بالغة الأهمية خصوصا في ظل التحولات السريعة وهو يضمن النجاح للمنظمات، وهذا الأخير أصبح يقاس بما تملكه من أفكار جديدة وقدرتها على تجسيد هاته الأفكار؛
- تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة، والتكيف لتلبية احتياجاتهم، كما يسمح الإبداع من جهة أخرى بإيجاد فرص جديدة للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها ومبيعاتها.
- من خلال كل ما سبق فإن الإبداع والابتكار مهم بالمؤسسات لمواجهة المنافسة فهو يكسبها ولاء عملائها، وأنه على المؤسسة التعرف على خصائص المبدعين لتكون كقاعدة تستخدمها في عملية اختيار موظفيها.



## 5. مستويات الإبداع والابتكار: لقد تم تصنيف مستويات الإبداع والابتكار في ثلاث

مجموعات وهي (عكروش، عكروش، 2004، ص. 76):

- **الإبداع والابتكار على مستوى الفرد:** وهو ذلك الإبداع والابتكار الذي تم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، الذي يتميز بقدرات وخصائص إبداعية تميزه عن الجماعة.

- **الإبداع والابتكار على مستوى الجماعة:** وهو ذلك الإبداع والابتكار الذي تم التوصل إليه من قبل المجموعة، وناتج إبداع وابتكار المجموعة يمكن أن يكون أكثر من الناتج عن الإبداع والابتكار الفردي وذلك بسبب طبيعة تكوين الجماعة وإمكانية تبادل الآراء والمعارف بين الجماعة (أحمد جودة، 2010، ص. 313).

- **الإبداع والابتكار على مستوى المؤسسة:** وهو الإنتاج الإبداعي والابتكاري الذي تتوصل إليه أكثر من جماعة داخل المؤسسة، ويظهر جلياً في المؤسسات الصغيرة حيث تكون الجماعة قريبة بعضها من بعض، مما يسهل الاتصال وتبادل المعلومات واشتراك الخبرات المتعددة للوصول إلى حلول إبداعية، وذلك يحتاج إلى خبرة بالميدان ومعرفة احتياجات العملاء وتشجيع الإدارة على الإبداع وبساطة في الهيكل التنظيمي (أحمد جودة، 2010، ص. 313).

## 6. مراحل الإبداع والابتكار: يمر الإبداع والابتكار بأربعة مراحل أساسية وهي كالآتي:

- **الإعداد والتحضير:** لا بد من تحديد المشكلة أو الصعوبة ودراستها وتمحيصها من جميع جوانبها وجمع المعلومات عنها ومعرفة العوامل المؤثرة فيها وتحليلها لكي يكون الإبداع أكثر فاعلية وفهم عناصر هذه المشكلة فهماً جيداً قبل حلها؛

- **الاحتضان والكمون:** يتم فيها إبعاد كل ما هو خارج نطاق المشكلة من الأفكار والمعلومات، وامتصاص العقل لكل ما يتعلق بالمسكلة من معلومات وخبرات مكتسبة واحتضانها؛

- **الإشراق أو الإلهام:** وهي المرحلة الحاسمة للعقل التي تتولد فيها الفكرة الجديدة والتي بدورها ستؤدي إلى حل المشكلة؛

- **التحقق أو (إعادة النظر):** وهي مرحلة إعادة النظر في الفكرة وتمحيصها وتهذيبها وصلتها وقياس مدى فائدتها، وهل هي ناقصة أم مكتملة وهذه هي مرحلة التجريب أو (الاختبار التجريبي).

من خلال ما سبق يتضح لنا أن علينا أن نتبع دائماً الخطوات السليمة في سعيها للحصول على نتائج مجدية إذ إن السلوك العشوائي غير منظم لأي عملية يحكم بالتالي على فشلها واتباع الخطوات اللازمة لنجاح أي عملية وتتبع مراحلها يعمل على إنجاحها والوصول إلى الأهداف المرجوة.

### ثالثاً - قيادة الإبداع والابتكار:

إن الإدارة التقليدية لم تعد ملائمة في الوقت الحالي لما لها من عواقب، فهي تقوم على البيروقراطية، وتسلب العاملين قدرتهم على الإبداع والتفكير وتقتل روح المبادرة والرغبة بالعمل، وحالياً تم التركيز والاهتمام بقيادة الإبداع والابتكار لدفع المؤسسات نحو التميز من خلال تشجيع أفرادها على الإبداع والابتكار.

### 1. تعريف قيادة الإبداع والابتكار:

يمكن تقديم عدة تعريف لقيادة الإبداع والابتكار من بينها:

- تعرف قيادة الإبداع والابتكار: على أنها الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد من أجل وصول إلى أهداف المؤسسة، باعتبار أن القيادة هنا نشاط إيجابي الذي يؤديه شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما، باستخدام وسيلة التأثير؛ كما يعبر عنها بأنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف

ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل بالشكل المطلوب وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة (نجم، 2011، ص. 19).

- تعرف قيادة الإبداع والابتكار بأنها العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وفق الأسلوب الذي يحدده القائد الإداري الذي يستطيع عادة إذابة الخلافات والتناقض بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة (فليه، فاروق عبده؛ السيد، 2005، ص. 254).

- تعرف أيضا قيادة الإبداع والابتكار بأنها عبارة عن المبادرة التي يبديها القائد، بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساسا للمشاكل، والنواقص، والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي والابتكاري (سكارنة، 2011، ص. 18).

إن القيادة الإبداعية هي جمع للأفكار سواء من طرف القائد أو من طرف العاملين بدعم من القيادة والعمل على تدعيم الأفكار الجديدة وتنفيذها.

كما يمكن إعطاء تعريفات للقائد المبدع والمبتكر كمايلي:

- القائد المبدع والمبتكر هو الذي يتقهم ويعمل على تشجيع الأفكار الجديدة يأخذ بالمخاطرة، وهو إنسان محفز للآخرين قادر على التركيز حول المشاكل ويعمل على تشجيع وتدعيم التوصل إلى أفكار جديدة (خير الله، ، 2009، ص. 215).

- القائد هو الذي ينظر للأشياء بمنظور مختلف، ويسعى إلى أن يرى الآخرون ذلك بالمنظور نفسه، وإن النجاح يبدأ بفكرة تطرأ بذهن القائد ويتم تحقيقها من طرف الجميع (جويبا ، 2008، ص. 339).

- إن العلاقة بين القيادة والإبداع والابتكار تمثل أساس نجاح واستمرار المؤسسات اليوم، والقادة المبدعون لا يرضون فقط بإعادة الهياكل الموجودة، وإنما العمل على إيجاد

طرق أفضل للعمل، وكذا إحداث تغييرات في جوانب عدة والعمل على تشجيع العاملين بطرح أفكارهما إشاركهم لتحقيق المصلحة العامة للجميع.

## 2. أهمية قيادة الإبداع والابتكار:

إن لقيادة الإبداع والابتكار أهمية كبيرة يمكن اختصارها في (هلاي وآخرون، 2009، ص.60-61):

- العمل على التطور والتحسين المستمر، من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية؛

- تعمل القيادة الإبداعية على تحفيز وتشجيع المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة بالمؤسسة؛

- تسهيل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من الاتصال والتفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، وكذا الاستفادة من الخبرات واكتساب معارف جديدة؛

- قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وإملاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتج جديد أو خدمة جديدة تخلق طلب فعال أو اكتشاف سوق جديد لم يكن موجود، وكل هذا يفضل الأفكار الإبداعية.

3. خصائص القائد المبدع والمبتكر: يمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي (هلاي وآخرون، 2009، ص. 61):

- الحساسية للمشكلات: أن يكون لدى هذا القائد الحساسية الكافية بحيث يلتمس المشكلة قبل وقوعها وذلك من خلال المواقف اليومية، أو من خلال مواقف معينة قد تحدث في مؤسسته؛

- إعادة التنظيم: وهي القدرة على إعادة تنظيم الأفكار وإعادة تركيبها بسهولة تبعاً لخطة معينة، وبحيث تكون له القدرة على حل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة.

- **المرونة:** وهي قدرة القائد على التشكل حسب المواقف التي تواجهه؛  
 - **القدرة على التحليل:** وهي أن يكون لدى القائد القدرة على تحليل المواقف التي تحدث بشكل متأنى، وأن لا يتسرع في اتخاذ القرارات التي قد تنتعكس سلبا عليه وعلى المؤسسة؛

- **التقييم:** إن القائد المبدع والمبتكر الذي يريد النجاح، لابد أن يعرف أي مشكلة وأي منهج يختار من بين المشاكل والمناهج المتعددة، على ضوء الامكانيات المتاحة أمامه والمهارات المكتسبة أو التي يستطيع اكتسابها.

#### رابعا - مداخل تفعيل القيادة الإبداعية والابتكارية.

توجد ستة مداخل لتفعيل ممارسات القائد المبدع والمبتكر من خلال النقاط التالية:  
 - **التحديات:** يمكن للقائد أن يجري مقارنات بين الأفراد، ووظائفهم التي تمثل خبراتهم وممارساتهم في التفكير الإبداعي والابتكاري، وتتطلب هذه المقارنة أن يكون لدى القائد معلومات، وتفصيل كافية وتامة عن موظفيه والمهام المتاحة لهم، ولعل المقارنات الجيدة قد تكون نادرة بسبب أن أكثر القادة يهدمون العملية الإبداعية والابتكارية لعدم حرصهم على المعلومات اللازمة والضرورية؛

- **الحرية:** سيكون العاملون أكثر إبداعا وابتكارا إذا منحوا الحرية لكي يقرروا كيف ينفذون المهام الصعبة أو إنجاز أشياء هامة، بحيث أنه على القائد أن يحدد تلك المهام لهم مسبقا ولا يحدد لهم كيفية إنجازها؛

- **المصادر:** هناك مصدران مهمان هما الوقت والمال، وهذان العنصران يؤثران على عملية الإبداع والابتكار، فيجب على القادة أن يقسموا هذين المصدرين بعناية، حيث يجب أن يقرروا المدة أو الوقت الذي يمنحه القائد لفريق عمل لإنجاز العمل المطلوب ويتكفله تكون مناسبة؛

- **فريق العمل:** إذا أردت إلى أن تصل إلى أفكار مبدعة وخلاقة، يجب خلق مجموعات متفاهمة مساندة بصورة متبادلة، ويجب على القائد التأكد من أن الفرق المكونة للعمل تتميز بالمزايا أهمها: أنه يجب على الأعضاء ابداء الرغبة في مساعدة فريقهم على تجاوز العوائق، والصعوبات للنهوض بمستوى المؤسسة، بالإضافة إلى أنه على كل عضو أن يدرك المعلومات الغامضة، ويفكر في جميع النواحي مع الفرق الأخرى ليجلسوا معا على مائدة المفاوضات، كما يجب أن يبتعد الأفراد المكونين لفريق العمل عن مصالحهم الشخصية وأن يعملوا بروح الفريق الواحد؛

- **التشجيع الإشرافي:** على القائد أن يشجع العملية الإبداعية والابتكارية، بحيث يكافئ العاملين معه الذين يقومون بطرح أفكار جديدة، وأن يتبنى تلك الأفكار، وأن لا ينتقدهم في حالة فشل تلك الأفكار؛

- **التأييد المنظمي:** بحيث أن البناء المنظمي للمنظمة يشجع على الإبداع والابتكار من خلال التنظيمات الرسمية الموجودة في المنظمة ومن خلال اللوائح والسياسة المتبعة فيها، ولكي نساند العملية الإبداعية والابتكارية فعلينا إشراك العاملين وتفويض الصلاحيات والمشاركة في المعلومات والدعم والمساندة.

#### خامسا - مساهمة الإشراف والقيادة في تحسين الإبداع الإداري:

تساهم الإدارة في خلق الحافز لدى الأفراد من خلال أساليب الإشراف و القيادة و ذلك بمنح الفرص للمشاركة في القرارات و المداولة والاستشارة، إضافة إلى ذلك قدرات الإدارة في عملية الاتصال الفعال مع رجال البيع لديها سواء الفردية أم الجماعية إضافة لأساليب الاتصالات المفتوحة بين الإدارة ورجال البيع.

**يمكن للقيادة والإشراف المساهمة في تنمية وتحسين الإبداع الإداري من خلال:**

- الاتجاه نحو تطوير قدرات وطاقات المؤسسة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها بما يتلاءم مع مبادئ إدارة المعرفة؛

- إدراك القادة لاستراتيجيات المنظمة وسياساتها والفلسفة الإدارية العامة التي تعتمدها في إدارة قواها البيعية لتحقيق أهدافها؛
- فهم واستيعاب مجموعات الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة وتبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها؛
- إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، واستيعاب مدلولاتها بالنسبة للعمل القيادي فيمختلف مواقع المنظمة؛
- متابعة وتفهم المتغيرات الحاصلة في المنظمة وفي المناخ المحيط بها، واستيعاب معانيها بالنسبة لخطط وبرامج المنظمة وفرص تحقيقها؛
- فرز القادة الواعين المبشرين بأداء متميز، والتركيز على تنمية قدراتهم وإلقاء الأضواء عليهم باعتبارهم ركائز التغيير والتجديد في المنظمة؛
- تهيئة الفرص لمشاركة رجال البيع في عمليات التنمية الذاتية، وتشجيعهم على طرق أبواب المعرفة من داخل المنظمة وخارجها، وتيسير فرص التعليم والدراسات المتخصصة للمتميزين منهم؛
- تصميم مسارات التقدم الوظيفي للقادة الإداريين، وتعيين الشروط والمواصفات ومعايير التقييم لتحقيق هذا التقدم.
- وتمر عملية تنمية القدرات الإبداعية للقيادات الإدارية بمراحل ثلاثة هي:
- تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القدرات والخبرات القيادية للمديرين بالمنظمة؛
- تحليل الطاقات القيادية المتاحة والمتوقعة لفريق القيادة الإدارية بالمنظمة؛
- تصميم السياسات والخطط الملائمة لسد الفجوة بين المستويات المطلوبة من الخبرات والقدرات القيادية، وبين المستويات الفعلية المتاحة.

## خاتمة:

إن الإبداع والابتكار سمة من سمات العصر، والتعامل معه لم يعد كماليا أو نوعا من التحضر؛ بل أصبح أمرا حتميا في عصر الانفتاح الاقتصادي والمعلوماتي، ويتطلب الإبداع توفر كفاءات قيادية إدارية وعاملين ذو مواصفات عالية أطلق عليها القيادة الإبداعية، حيث يتفوق القائد المبدع على القائد الناجح؛ ذلك أن القائد الثاني يهتم بتنفيذ أهداف المنظمة فيؤدي واجباته بدقة وأمانة وسرعة، ويحقق النتائج المطلوبة منه، بيد أن القائد الإبداعي أو المبدع هو الذي يهتم بتطوير المؤسسة فيبتكر لها أهداف جديدة أو يطور من وسائلها وأساليبها ويكون تفكيره متمسك بالأصالة، والطلاقة والمرونة فلا يتعامل مع الأساليب التقليدية، بل يبتكر أساليب غير مسبوقة.

في ضوء هذا الإدراك، فإن إصلاح وتطوير المنظمة أو المؤسسة عامة كانت أم خاصة يتطلب إيجاد قيادات مبدعة تكتشف أفكار جديدة أو أنماط غير مسبوقة من الأداء أو من الإنتاج.

## قائمة المراجع:

- 1- Amabile Tera & al, (1996), **Assessing The Work Environment For Creativity**, Academy Of Management Journal, Volume 34, Number 5, ABIInform.
- 2- D'Oslo, Manuel, (1994), **principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des donnés sur l'innovation technologique**, 1 édition, Paris, France.
- 3- Mier, Olivier: (2009). **dico du manager (500 clé pur comprendre et agir)**, éd dunod, paris, 2009.
- 4- Ben raouan, Sid Ahmed, (2001). **le management des ressources humains**, sans éd, Alger.
- 5- Champsaur, Paul : (2002). **L'innovation dans les entreprises**, institut national de la statistique et des etudes économiques, statistique publique N° 67, France.



- 7- أبو النصر، مدحت (2012)، الأداء الإداري المتميز، الموسوعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- 8- أبو النصر، مدحت، (2004)، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة، مجموعة النيل العربية. مصر.
- 9- أبو وائل، أحمد؛ أيمن عمير، أكرم، (2011). كيف تصبح مبدعا، دار الحلزونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 10- أحمد جودة، محفوظ، (2010)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن.
- 11- الألوسي، صائب، (2002)، تنمية الفكر الابتكاري، دار المنهل، عمان، الأردن.
- 12- بن محمد العواد، عبد الله (2005)، "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاص"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 13- جويبا، برفين، (2008)، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 14- حمدي رضا، هشام، (2010). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن.
- 15- خالد علي، "أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، المركز الجامعي العربي للتبسي، الجزائر.
- 16- خير الله ، جمال (2009)، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن
- 17- خيري، أسامة (2013)، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.

- 18- سكارنة، بلال خلف (2011)، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 19- عطا حمادي، عدي، (2013)، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن.
- 20- عكروش مأمون نديم، عكروش سهير نديم، تطور المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 21- فليه، فاروق عبده؛ السيد محمدعبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 22- قاسم القريوتي، محمد: (2013)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 1 الأردن.
- 23- القعيد، إبراهيم، (2000)، الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، السعودية.
- 24- محمد سويدان، طارق؛ باشراحيل، فيصل عمر، (2004)، صناعة القائد، دار ابن حزم للنشر، الطبعة 3، لبنان.
- 25- محمود هاشم، زكي، (2001)، أساسيات الإدارة، منشورات ذات سلاسل، الكويت
- 26- معراج وآخرون، (2006)، "الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر.
- 27- معمري، سهيلة، (2013)، "دور الإبداع التسويقي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، الجزائر.
- 28- نجم، عبود نجم، (2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن.

29- هلاي، حسين مصطفى؛ وآخرون (2009)، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، دار السحاب للنشر والتوزيع الطبعة 1 ، مصر .