

دور القيادة الإدارية في تشجيع المورد البشري على الإبداع الإداري

أ.عبدالباقي حياة

طالبة دكتوراه ل.م.د السنة الثالثة

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

عين تموشنت

د. عبدوس عبد العزيز

أستاذ محاضر "أ"

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

عين تموشنت

الملخص:

أصبح نجاح المؤسسات الحديثة في ضمان بقائها وتحقيق نموها مرهونا بكفاءة وفعالية قياداتها الإدارية الواعية المدركة لأهمية الإبداع، الذي هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعّال، والذي أصبح مطلباً ضرورياً لمواكبة التغيرات والتطورات التي تفرضها التحديات الحالية والمقبلة، واعتماد مفهوم الإبداع من قبل المورد البشري متوقف على درجة الدعم والتعزيز الذي توفره القيادة الإدارية من خلال خلق بيئة ملائمة والإيمان والثقة في قدرات وإمكانات مواردها البشرية، وتشجيع وتفعيل قدراتهم الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، القائد، المورد البشري، الإبداع الإداري، المؤسسة.

Résumé :

Le succès des entreprises modernes à assurer leur survie et leur croissance dépend de l'efficacité et de l'efficience de leurs leadership conscients de l'importance d'innovation. Ce qui est au cœur du processus de développement et de changement effectif, qui est devenu une exigence nécessaire pour faire face aux changements et aux développements posés par les défis actuels et futurs, L'adoption du concept d'innovation par les employés dépend du degré de soutien et de renforcement fourni par le leadership administratif en créant un environnement propice à la foi et la confiance dans les capacités et le potentiel de leurs ressources humaines, et d'encourager et d'activer leur innovation.

Mots clé: Leadership administrative, leader, subordonnés, ressource humain, innovation administrative, l'entreprise.

تمهيد

في ظل بيئة تنافسية يسودها الكثير من التعقيد والتشابك واشتداد المنافسة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة، أصبح لزاما على المؤسسات المعاصرة انتهاز سبيل التفوق والريادة؛ المتمثل في الإبداع كوسيلة

جوهريه يساعد المؤسسة في مواجهة المشكلات المعاصرة ومواكبة التغيرات المتسارعة والمتعاقبة التي تولدت من جراء تحديات العولمة، التطور التكنولوجي، التقدم العلمي وانفجار ثورة المعلومات والاتصالات. غير أن الناتج الإبداعي لن يكون له وجود إلا في ظل قيادات إدارية واعية لأهمية ودور الإبداع التكنولوجي والتنظيمي في توليد الأفكار الجديدة التي من شأنها ضمان بقاء وازدهار المؤسسة، وقادرة على تفعيل دور الموارد البشرية في المنظمة من خلال تنمية القدرات الإبداعية، ومهارات التفكير الإبداعي للعاملين، لذا يقع على عاتقها مسؤولية تنمية وتطوير قدرات العاملين من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على تفجير الطاقات الكامنة بداخلهم وتوجيه قدراتهم الإبداعية واستثمارها الاستثمار الأفضل.

وبناء على ما سبق يمكن طرح السؤال العام التالي: ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تنمية القدرات الإبداعية لدى المورد البشري في المؤسسة؟

ونهدف بذلك إلى محاولة بناء إطار معرفي نوعاً ما متكامل ومتناسق لموضوعات البحث والمتمثلة ب (القيادة الإدارية وتنمية القدرات الإبداعية للمورد البشري)، والكشف عن طبيعة القيادة الإدارية من حيث ماهيتها وأبعادها، وتعريف الإبداع الإداري وأبعاده، والبحث في أهم العوامل والأساليب الممارسة من قبل القادة ودورها في تنمية القدرات الإبداعية لدى المورد البشري.

ولغرض الإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا عرض المحاور التالية:

أولاً- ماهية القيادة الإدارية،

ثانياً- الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري،

ثالثاً- دور القيادة الإدارية في تنمية القدرات الإبداعية لدى المورد البشري.

أولاً: ماهية القيادة الإدارية:

تعددت المفاهيم والتعريفات حول مصطلح القيادة الإدارية باختلاف وجهات نظر الدارسين والباحثين والممارسين لها لذا سنتطرق للبعض منها في ما يلي:

1.1 مفهوم وتعريف القيادة الإدارية

ظلت القيادة واقعاً مبهماً و ملتبساً¹، لذلك حظي موضوع القيادة عامة والقيادة الإدارية خاصة باهتمام ملموس من قبل علماء الإدارة والنفس والاجتماع، لغرض استيعاب ماهيتها وأبعادها الحقيقية ومحتواها الفكري، فهناك من نظر للقيادة على أنها سمات وسلوك، في حين هناك من نظر إليها على أنها " التركيز على عمليات الجماعة" ومجموعة أخرى نظرت إلى مفهوم القيادة من خلال المنظور الشخصي إذ قالت أن القيادة عبارة عن مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الأشخاص تمكنهم من استمالة الآخرين وإقناعهم في انجاز المهام الموكلة إليهم" وتعرف على أنها عبارة عن علاقة قوية بين القائد

والأُتباع"، ومن خلال هذا المنظور فإن للقيادة القوة والتي يستخدمونها للتأثير في الآخرين ويعرفها البعض بأنها وسيلة لتحقيق الأهداف"، وكما تعرف القيادة بأنها عملية بمعنى أن القيادة ليست سمة يتحلى بها القائد وإنما هي نتيجة للتفاعل الذي يحدث بين القائد وأُتباعه، وتتضمن القيادة التأثير والذي يعني كيفية تأثير القائد في أُتباعه²، وهناك من عرف القيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق الهدف ويرغبون في تحقيقه"³، كما تتصف على أنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً"⁴، وتعد "عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دوراً من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير"⁵، ويكون "التأثير الفعّال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية: حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة وتشجيعهم على التفكير في المستقبل وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم"⁶، وبمختصر القول فإن القيادة هي ذلك العنصر الإنساني يجمع مجموعة العاملين و يحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم⁷.

يتضح من خلال التعريفات المذكورة يتضح بأن هناك نقاط تتقاطع فيها وتتفق عليها وهي كالاتي:

- وجود شخص من بين الجماعة قادر على التأثير الايجابي في أعضائها.
- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه من خلال تأثير القائد عليها.
- وجود جماعة من الناس يتقبلون أن يقادوا⁸.
- ومن خلال ما سبق يمكن أن نستخلص التعريف الإجرائي الآتي: "القيادة الإدارية هي عملية التأثير الفعّال الذي يمارسه المدير على مرؤوسيه قصد توجيههم واستمالتهم للتعاون بغية تحقيق الأهداف المشتركة".

2.1. أهمية القيادة الإدارية:

- لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي: "جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة"⁹، تبرز أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية¹⁰:
- تؤثر القيادة الإدارية على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.
 - تعتبر القيادة الإدارية محورا فعّالا لخلق علاقات إيجابية بين القائد ومرؤوسيه.
 - يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكاً لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.

-السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم.

-قدرة القيادة الإدارية على التقليل من صراعات العمل من خلال التوفيق بين المواقف وبين إشباع حاجات المرؤوسين ومقتضيات التنظيم.

- الدور البالغ الذي تمارسه القيادة الإدارية في توضيحها وتحديد أهداف التنظيم للمرؤوسين. وبمعنى آخر تبرز أهمية القيادة الإدارية من خلال تعاملها الفعال مع المشكلات التي يقع عبء إيجاد مخرج لها على عاتق القائد الإداري، وكيفية توليه بعث الروح المعنوية لدى العاملين وحثهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم وإنجاز الأعمال في الوقت المناسب وبمخرجات ذات جودة عالية، وكيفية إقناعهم وحثهم على التأقلم مع التحولات والمستجدات التي قد تطرأ في بيئة العمل، كيفية استغلال مشاعرهم وسلوكياتهم وجعلها تتواءم وأهداف التنظيم، كيفية خلق ثقافة تنظيمية تسودها علاقات الاحترام المتبادل والقيم الأخلاقية التي تخدم مصالح العاملين وأهداف المؤسسة معاً، البحث عن الطريقة التي يستخدمها في تفجير الطاقات الكامنة داخل المرؤوسين ليدفعهم نحو الإبداع والابتكار، السلوك القيادي الواجب إتباعه والذي يتيح من خلاله الحرية والاستقلالية في إنجاز المهام وبمعنى آخر إتباع أسلوب التمكين، والذي من شأنه أن يُوَظِّق في العاملين شعور حب العمل والتفاني فيه من خلال حرصهم الدائم على تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومواهبهم سواء بالتدريب الذاتي أو التعلم المستمر، قدرته على توطيد علاقاته مع المرؤوسين والتواصل معهم حتى يتمكن له تفهم سلوكياتهم ودوافعهم النفسية واحتياجاتهم وحتى المشاكل التي يواجهونها ، والأهم في ذلك كله كيفية الوصول إلى حل اللغز المحير والمتمثل في كيفية جعل المرؤوسين ينقادوا طواعية له واقتناعهم بأساليبه وقيادته أي جعلهم أتباعاً مخلصين.

1-3-نظريات القيادة الإدارية:

إن من أبرز نظريات القيادة وأهمها نجد¹¹:

1.3.1. نظرية الرجل العظيم:أساس هذه النظرية أن القادة لهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد وتوهمهم لأن يكونوا قادة (أيًا كان الموقف)، وأنها عملية وراثية وأن القادة يولدون ولا يصنعون.

ما يعاب على هذه النظرية إهمالها لصفات ومسؤوليات وحاجات المرؤوسين واعتبرت القيادة حكراً على أفراد دون آخرين.

2.3.1. نظرية السمات: ترتبط بشكل كبير بنظرية الرجل العظيم أي أن القائد يولد ولا يصنع وتقوم على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات جسدية وفكرية تتواجد في شخصية القائد دون غيره، وهي التي تحدد نجاحه.

وما يعاب عليها أنها لم تقدم حصراً شاملاً لكل السمات الواجب توفرها في القادة وإهمالها للمرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم.

3.3.1. نظريات السلوك: ركزت الدراسات¹² التي قام بها رواد هذه النظرية على جانبين مهمين هما وظائف القيادة وأنماطها، ومن أهم هذه النظريات نجد:

1.3.3.1. نظرية البعدين (دراسات جامعة أوهايو): يطلق عليها اسم دراسات جامعة أوهايو في القيادة ظهرت بعد فشل نظرية السمات في إظهار السمات اللازمة للقيادة في جميع المواقف، تم التوصل إلى أن الأسلوب الفعّال في القيادة هو ذلك الذي يهتم بالبعدين معاً: الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاجية.

2.3.3.1. دراسة جامعة ميتشغان: من روادها ليكرت وكاتز وكّان وغيرهم حيث درسوا السلوك القيادي وتم التوصل إلى أنه يوجد بعدين مهمين للقيادة وهما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين وما لهما من تأثير إيجابي على المنظمة.

3.3.3.1. نظرية الخط المستمر: أصحاب هذه النظرية هما تانيوم وشيميث تظهر هذه النظرية أنه لا يوجد سلوك معين ونجاح يستخدم في جميع المواقف وإنما يجب استخدام سلوك قيادي يتلاءم مع الموقف، ووفق هذا الأسلوب هناك عدة خيارات متاحة للقائد حسب الموقف، وتشير إلى وجود أسلوبين:

- أسلوب تركيز السلطة لدى الرئيس.

- أسلوب تركيز السلطة لدى المرؤوسين.

4.3.3.1. الشبكة الإدارية: اقترح بلاك و موتون¹³ تصور نظري فيه بُعْدًا دراستي أوهايو و ميتشغان

في القيادة (الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعلاقات) حيث افترض أن التفاعل بين هذين البعدين ينتج عددا من الأنماط القيادية ومن أبرزها ما يلي:

- القائد السلبي: 1:1

1- اهتمام قليل بالمرؤوسين والعلاقات 1: اهتمام قليل بالعمل والإنتاج.

- القائد الرسمي 1: 9

1: اهتمام قليل بالمرؤوسين والعلاقات. 9: اهتمام كبير بالعمل والإنتاج.

- القائد الاجتماعي: 9: 1

9: اهتمام كبير بالمرؤوسين والعلاقات. 1: اهتمام قليل بالعمل والإنتاج.

-القائد المتأرجح: 5:5-

5: أحيانا يهتم بالناس والعلاقات. 5: أحيانا يهتم بالعمل والإنتاج.

-القائد الجماعي: 9:9-

9: اهتمام كبير بالناس والعلاقات. 9: اهتمام كبير بالعمل والإنتاج.

توصلت نظريات السلوك إلى وجود نمطين للقيادة (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالإنتاج) غير أنها فشلت في ربط تلك الأنماط السلوكية بفعالية القيادة ولم تحدد النمط الأكثر فعالية.

4.3.1. نظرية القيادة الموقفية: ظهرت ¹⁴ كردة فعل لنظرية السمات التي أهملت المرؤوسين والموقف حيث حددت أن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونة له، والعلاقة بينهما:

- **1.4.3.1. نموذج هيرسي وبلانشارد:** يضم النموذج ثلاثة متغيرات:

- درجة التوجيه من المدير للعاملين.

- قدر الدعم العاطفي الذي يقدمه المدير للعاملين معه.

- درجة استعداد المرؤوسين لأداء مهام محددة.

هذا النموذج يركز على العلاقة بين القادة والمرؤوسين ومستوى نضج المرؤوسين ويمثل أهم المتغيرات الموقفية التي تؤثر في سلوك القادة.

2.4.3.1. نموذج فيدلر: حدد ثلاثة متغيرات موقفية تتفاعل مع بعضها بحيث تؤثر على النمط القيادي وتجعله الأكثر فعالية وهي: - قوة مركز القائد.

- نوعية العلاقة بين القائد و مرؤوسيه (جيدة أو ضعيفة).

- طبيعة المهام والعمل ودرجة وضوحها.

3.4.3.1. نموذج مسار الهدف: أي أن القادة المؤثرين يوضحون للمرؤوسين ما ينبغي عليهم عمله للوصول إلى ما يرغبون ومساعدتهم لتحقيق ذلك، ويتبنى القائد أربعة أنماط من السلوك: المساعدة عن طريق إصدار التوجيهات، الدعم، المشاركة، التوجيه نحو الوصول إلى أهداف معينة.

4.4.3.1. نظرية الأبعاد الثلاثية: قام وليام ريدن بإضافة بُعد ثالث لنظرية البعدين حيث أصبح للقيادة ثلاثة أبعاد: بُعد المهمة، بُعد العلاقات و بُعد الفاعلية.

وينبثق من هذه الأبعاد أربعة أساليب وهي:

- الأسلوب المنفصل: يكون الاهتمام منخفض في المهمة والعلاقات.

-الأسلوب المتصل: يكون الاهتمام منخفض في المهمة و مرتفع في العلاقات.

-الأسلوب المتكامل: يكون الاهتمام مرتفع بالمهمة والعلاقات.

- الأسلوب المتفاني: يكون الاهتمام مرتفع بالمهمة ومنخفض بالعلاقات.

5.3.1. النظريات الحديثة في القيادة:

يعتبر المدخل التحويلي والتبادلي من المداخل المغايرة التي تطرقت للقيادة وهي كالأتي¹⁵:

1.5.3.1. القيادة التبادلية: هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل ايجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل وهي تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاج كما أنها تدعو إلى الالتزام بالقيم التنظيمية.

2.5.3.1. القيادة التحويلية: هي القيادة التي لها قدرة هائلة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بمستويات الأداء وأهم ما يميزها الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين، كما لها القدرة على قيادة التغيير في رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها وثقافتها ، وخلق وتنمية الإبداع لدى المرؤوسين.

4.1. مهارات القيادة الإدارية

عُرِفَت القيادة الإدارية على أنها القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، غير أنّ عملية التأثير تستلزم توافر مهارات معينة لدى القادة تمكنهم من ممارسة عملية التأثير والاستمرار في توجيه سلوك المرؤوسين، وهناك تقسيمين للمهارات التقليدية والمعاصر والتقسيم التقليدي يشمل المهارات الآتية¹⁶:

1.4.1..التقسيم التقليدي للمهارات: يشمل هذا التقسيم المهارات الذاتية ، الفنية ، الذهنية والإنسانية.

1.1.4.1.المهارات الذاتية: تشمل بعض السمات والقدرات الضرورية في بناء شخصية القائد وتشمل السمات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة والابتكار.

2.1.4.1.المهارات الفنية: ويقصد بها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة والبراعة في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الضرورية لإنجاز العمل.

3.1.4.1.المهارات الإنسانية: يقصد بها قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب الفهم المتبادل بينهم، ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ومن سماتها الاستقامة وتكامل الشخصية.

4.1.4.1.المهارات الذهنية: تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهم الترابط الموجود بين أجزائه ونشاطاته، وينبثق عنها مهارتان هما: المهارة السياسية والمهارة الإدارية التي تتمثل في قدرة القائد

على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم و تحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم.

2.4.1. التقسيم المعاصر للمهارات: وبالنسبة لمهارات التقسيم المعاصر نجد¹⁷ :

حسب Mathew اتجه الباحثون لهذا التقسيم الذي يركز على جانبين أساسيين من المهارات: الجانب المعنوي المتمثل في الجانب الإنساني والاجتماعي أي المهارات السلسة (Softskills)، والجانب المادي المتمثل في الجانب الفني أي المهارات الصلبة (Hard skills).

1.2.4.1. المهارات السلسة: عرفها Hale بأنها: "مهارات غير ملموسة ويصعب ملاحظتها مثل مهارة الإنصات وأخذ زمام المبادرة وتمثل المهارات المنطقية والعقلية والتواصل ومهارات الشخصية الذاتية"، وينظر إلى هذه المهارات على أنها عوامل مصيرية للتطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي ومن بين هذه المهارات نجد: مهارة الاتصال، مهارة إدارة الصراع، مهارة إدارة فرق العمل وبنائها، مهارة إدارة الوقت، مهارة الإبداع، مهارة إدارة التغيير التنظيمي، مهارة إدارة الذات، مهارة التفكير النقدي..... وغيرها.

2.2.4.1. المهارات الصلبة: يعرفها (Sukhooetal) بأنها طرائق إدارية وتقنية لها علاقة بأعمال المنظمة، وتستعمل في وظائف محددة أو في مجال معين ومن أشكالها على سبيل المثال لا الحصر: مهارات برمجة الحاسوب، إتقان تشغيل الآلات، إعداد التقارير..... وغيرها.

5.1. أنواع القيادة الإدارية

ويمكن تقسيم القيادة الإدارية إلى نوعين أساسيين من حيث سلطة القيادة وبيئة العمل وهي كالآتي:

1.5.1. القيادة من حيث السلطة: تشمل القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية وهما على النحو التالي:

1.1.5.1. القيادة الرسمية: هذه القيادة تعتمد في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب استناداً إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل الأفراد، حيث أن سلطات القائد الرسمي تكون محددة في التنظيم الرسمي¹⁸، فالقائد الذي يمارس مهامه من خلال القيادة الرسمية تكون سلطاته ومسؤولياته محددة طبقاً لمركزه الوظيفي واللوائح المعمول بها.

2.1.5.1. القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة

والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحًا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

2.5.1. القيادة من حيث بيئة العمل:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وفق بيئة العمل¹⁹ القيادي من أشهرها دراسة لبت ووايت (Lippit and White) ودراسة جامعة أوهايو ودراسة بليك وموتون (Blake&Mouton) وحددت بثلاثة أنماط وهي:

1.2.5.1. القيادة الأوتوقراطية: من أهم مظاهرها شيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية للقائد في عملية اتخاذ القرارات ولا يسمح للعاملين معه في المشاركة ووضع السياسات وتحديد الأنشطة الفنية والإدارية للأفراد، ومن أبرز عيوب هذا النمط: قتل روح الإبداع و الابتكار لدى المرؤوسين وإضفاء جو مشحون بالمشكلات والصراعات.

2.2.5.1. القيادة الفوضوية: يعتبر هذا النمط من الأنماط القيادية السلبية حيث يكلف القائد -إن جازت التسمية في هذه الحالة- الجماعة بأداء العمل ولا يشرف عليهم، لا يتدخل ولا يؤثر فيهم، والقائد يقوم بإعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين، والاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق.²⁰

3.2.5.1. القيادة الديمقراطية: من خلال هذا النمط يقوم القائد بإشراك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة ووضع السياسات والاستراتيجيات، وأساس العلاقات بينهم يسودها الاحترام المتبادل مما يجعل الجماعة تتسم بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والاتصالات الفعالة والتمتع بروح الإبداع والابتكار والتعاون البناء في تحقيق أهداف المؤسسة²¹.

ثانياً - الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري:

الإبداع في جوهره عملية سلوكية متمردة ورافضة للأفكار التقليدية التي يسودها نوع من الروتين عند تطبيقها و تنفيذها، فهو بمثابة ملاذ المؤسسة بإحلاله أفكار جديدة وأساليب مبدعة تؤدي إلى التغيير الجزئي أو الكلي في السلوكيات والأساليب فيخلق نوع من التميز والنجاح في مختلف المجالات.

1.2. تعريف الإبداع الإداري لغةً:

الإبداع لغة مشتق من الفعل "أبدع" الشيء الذي اخترعه لا على مثال سابق والله بديع السموات والأرض أي مبدعهما، وأبدع الله الخلق إبداعاً: خلق الخلق لا على مثال سابق، وأبدعت الشيء وابتدعته

أي استخرجته وأحدثته، و الإبداع يعني الإيجاد أو الخلق أو التكوين أو الابتكار، الإبداع هو خلق شيء جديد ولكن ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبدع جديدة كل الجدة بحيث يمكن للمبدع أن يستعير أفكار من غيره ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً و يضيف عليها دلالات لم يسبقه إليها أحد²².

أما الإبداع باللغة الإنجليزية فهو يعني Innovate إحداث أو إيجاد شيء جديد وقد عرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل أو من داخل المنطقة سواء كان هذا يتعلق بالمنتج، الوسيلة، النظام، العملية، السياسة أو برامج الخدمات المهم بشرط أن تكون هذه الفكرة جديدة عند تطبيقها²³

كما نجد بعض الكتاب والباحثين يميلون إلى التفريق بين مصطلحي "الابتكار و الإبداع" ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة، بحيث الإبداع يتمثل في التوصل لحل خلاف لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أي الملائم لها أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي؛ فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق.²⁴

2.2. مفهوم الإبداع الإداري اصطلاحاً:

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، وباختصار فالإبداع الإداري²⁵ هو: "كل الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسات وأكثر خدمة للمجتمع". وقد عرف بعض العلماء الإبداع الإداري بتعريفات خاصة منها²⁶:

- على أن الإبداع: "عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل" و هو: "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون"، ويعبر عنه بأنه: "عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته".

ويمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل

تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية²⁷.

وبذلك نرى أن تعريف الإبداع الإداري ينبع من تعريفات الإبداع العامة التي تركز على دور الفرد في عملية الإبداع والقدرة على ابتكار الأفكار الجديدة والخلقة، سواء أكان ذلك الإبداع فردياً أو جماعياً. و يقوم الإبداع الإداري على مجموعة من العناصر وهي:

- **الطلاقة:** وهي طلاقة فكرية وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية محددة ، وتتمثل أيضاً في الطلاقة الترابطية التي تظهر في القدرة على ربط أو اكتشاف الرابطة بين عدد أكبر ممكن وعناصر الظاهرة، إضافة إلى الطلاقة التعبيرية.
- **الفضول المعرفي والأمانة الفكرية** وقبول المسؤولية لأداء عملية ما وتحمل نتائجها والدقة والموضوعية.
- **المرونة الفكرية** وهي القدرة على تغيير الحالة الذهنية والأفكار كلما تغير الموقف.
- **الأصالة** ويقصد بها الجدة وتظهر في عدم تكرار أفكار الآخرين.
- **الإيمان العميق** بعلاقة العلة والمعلول وأن هناك أسباب ومسببات لكل شيء يبحث عنه.
- **الصبر** والمثابرة مع رغبة داخلية لنيل اعتراف مجتمعه.
- **الاستعداد** لأن يكون له أسلوب إدراك جديد تلقائي.
- **سعة الاتصالات:** مدى قدرة الفرد على توسيع الاتصالات لتشمل بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- **روح المجازفة (المخاطرة) :** يعني بها الاستعداد لتحمل المخاطر ومواجهة المسؤولية عن نتائج تبني الفرد للأفكار والأساليب الجديدة.

وخلاصة لما سبق فإنّ الإبداع موجود لدى الأفراد بدرجات متباينة، وكل ما على الفرد هو أن يوظف ما لديه من قدرات إبداعية²⁸.

3.2. أهمية الإبداع الإداري:

يترتب عن ظاهرة الإبداع في المؤسسات عدة إيجابيات وهي على النحو التالي²⁹:

- **القدرة على الاستجابة** لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر من خلال الاستعداد لمواجهة تلك المتغيرات.
- **تحسين خدمات التنظيم** بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد العامل.
- **المساهمة في تنمية القدرات الفكرية للعاملين في التنظيم.**

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن التجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل، بما يتفق مع التغيرات المحيطة

4.2. المفاهيم الخاطئة لدى القيادات الإدارية عن الإبداع:

- هناك بعض المفاهيم الخاطئة لدى القيادات الإدارية ومروؤسيهم عن عملية التفكير الإبداعي، ومن بين هذه المفاهيم الواجب تصحيحها هي³⁰:
- صعوبة اكتساب مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على الإبداع، لاعتقاد بأنها صفات موروثة لا تكتسب بالتعلم المستمر والتدريب.
- الاعتقاد بمحدودية فرص ومجالات الإبداع في الوظائف الإدارية.
- الاعتذار بندرة الموارد والإمكانيات المادية والمالية والفنية، والاعتقاد السائد بأن تنمية مهارات الإبداع تتطلب تخصيص إمكانيات طائلة يصعب توفيرها.
- التصور بأن أساس الحاجة لعملية الإبداع تدور عادة حول وجود مشكلة قائمة.
- الاعتقاد بأن عملية الإبداع هي وظيفة ومسؤولية أفراد معينين في المؤسسة يتم اختيارهم لهذا الغرض ووظيفتهم الأساسية هي التركيز على الإبداع، على اعتبار أن هذه الفئة من الذين يمتلكون قدرات خاصة، تجعلها فئة متميزة عن غيرها ومن تم صعوبة تكليف جميع القيادات الإدارية الموجودة على مختلف المستويات بعملية الإبداع والابتكار.

5.2. مستويات الإبداع الإداري:

يطرح المتخصصين بالعلوم الإدارية ثلاث مستويات من الإبداع وهي كما يلي:³¹

- 1.5.2. الإبداع على مستوى الفرد: يعرف الإبداع الفردي بأنه توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه.
- وبقوم التفكير الإبداعي الفردي على أساس تحليل المشكلات طبقاً للتفكير المنطقي العقلاني والتفكير الحدسي الإلهامي ويعتمد التفكير الإبداعي على عدد من المبادئ وهي كالآتي³²:
- الإبداع عملية إدراكية تقوم على استخدام المنطق والحدس معاً.

-تبدأ عملية الإبداع الهادفة بتحليل منظم للفرص المتاحة وبشكل دوري.

-لكي يكون الإبداع فعالاً، يجب أن يكون بسيطاً ونطاقه محدود بحيث يتم توجيهه نحو شيء واحد، ويتم فيه التركيز على النتيجة النهائية المرغوب الوصول إليها وأن تكون متطلباته من الاستثمارات المادية والوقت والجهد متواضعة.

2.5.2. الإبداع على مستوى الجماعة: هو ذلك الإبداع³³ الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة اعتماداً على خاصية التداوب، وهو يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل بينهم وتبادل الآراء والخبرات ومساعدة بعضهم البعض، هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بما يلي: الرؤية، المشاركة الآمنة، درجة تماسك الجماعة وتنوعها وحجمها، الالتزام بالتميز في الأداء.....

3.5.2. الإبداع على مستوى المنظمة: يتفق الإبداع التنظيمي مع الإبداع الجماعي في الكثير من الصفات، على اعتبار أن المنظمة كيان إداري وتنظيمي يتكون من جماعات وأفراد عاملين في مواقع مختلفة لأجل انجاز هدف معين، ويحمل الإبداع اسم المنظمة وينسب إليها كحدث فكري ويسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك، ويعتمد الإبداع في المنظمة على عاملين أساسيين هما:

-القاعدة المعرفية في المنظمة.

-تراكم المعرفة عبر الوقت³⁴.

6.2. مراحل التفكير الإبداعي:

لعل أكثر تلك التقسيمات شيوعاً³⁵ ذلك التقسيم الذي قدمه جراهام ولاس (J.Wallace) في كتابه " فن الفكرة" حددها بأربعة مراحل كالآتي:

-مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة: وهي مرحلة إدراك الشخص لما يدور حوله من المتغيرات ويقوم بجمع المعلومات حول المشكلة التي تمثل محور اهتمامه.

-مرحلة التأمل واحتضان المشكلة: يعرفها كل من تورانس وسامنتر بأنها تلك: " المرحلة التي تبدأ بالخلق الجديد الناجم عن حالة الغموض والموجه نحو الوضوح، ويمر بالمرحلة الحسية إلى الرمزية، ويتكون الشعور بأن هناك شيئاً مفقوداً ويحدث الصراع والذي يزول عند ظهور أول شعاع من شعاعات الإلهام".

ويشير البعض بأنها: " مرحلة التشبع وهي مرحلة التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها".³⁶

-مرحلة البزوغ والإشراق: هذه المرحلة هي حصيللة العمليات الذهنية التي تمتد داخل الفرد وهي مرحلة الذروة في العملية الإبداعية حيث تظهر الفكرة فجأة".

-مرحلة التحقيق أو التنفيذ: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها وتنفيذها.³⁷

إن خطوات التفكير الإبداعي ليست متسلسلة بهذه السهولة لأنها عملية متداخلة وهذا التقسيم ليس إلا تبسيط و توضيح للعملية الإبداعية، وهذه الأخيرة تتناوب ما بين مرحلة الاحتضان ومرحلة الإشراق وبعد أن تتخمر الفكرة ويدرك الفرد جميع جوانبها، فإنه يمكن أن يصل إلى الناتج الإبداعي الذي يمثل محور اهتمام الدراسات المتعلقة بالإبداع.³⁸

ثالثا- دور القيادة الإدارية في تنمية القدرات الإبداعية:

يشير فريدمان (Friedman) أن العصر الحديث يتمثل في عالم مفتوح بلا حدود لقوى اقتصادية وتقنية لا يمكن رؤيتها ولكنها قادرة على تغيير مجرى الحياة في أية لحظة. كذلك يرى بينيس (Bennis) أن بيئة مؤسسات الأعمال الحديثة تشهد تحولات وتغيرات جذرية من أهمها بروز أدوار جديدة وهامة للقيادة والوعي الواضح بأهمية الثروة البشرية سواء في بناء المعرفة أو الابتكارات أو الاختراعات، مما يتطلب من المؤسسات البدء بتخليها عن التصاميم التقليدية وتبني نماذج هيكلية أكثر مرونة والتميز بالكفاءة والرؤية المستقبلية.

وعن مالك بن نبي : "لا يقاس غنى مجتمع بكمية ما يملك من أشياء بل بقيمة ما يملك من أفكار"، على هذا الأساس فالمؤسسة ككيان اجتماعي يقوم على أساس التفاعل بين مختلف مواردها البشرية، ومن خلال قيادتها الواعية والمؤهلة يستلزم عليها تفجير القدرات الكامنة بداخل مواردها البشرية -من مديريين وعاملين- وتطوير وتنمية المهارات الإبداعية لديهم مما يساهم في نمو المؤسسة. فهناك العديد من الأساليب التي يمكن أن يستخدمها القائد لتشجيع وتنمية الإبداع في المؤسسة، من أهمها ما يلي:

1.3.تهيئة المناخ الملائم للإبداع: تركز عملية الإبداع على تواجد قيادة إدارية تؤمن بضرورة العمل الإبداعي بالمؤسسة، و جعله من بين قيمها وإستراتيجيتها الخاصة في إدارة المؤسسة، إضافة إلى هذا فإن الجو الجيد الذي يوفره القائد في المؤسسة يساعد كثيرا المرؤوسين على الإبداع، ومن بين خصائص الجو الإبداعي الملائم ما يلي :

- فتح وتسهيل قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم ومع الأشخاص خارج المؤسسة.

-توفير جو من الثقة بين الإدارة والأفراد.

-إتاحة فرص بزوغ الأفكار الجديدة وتهيئة الأجواء المناسبة لتنفيذها.

-إزالة كل القواعد والقوانين البيروقراطية الجامدة التي تعيق ظهور الأفكار الإبداعية أو الاستفادة منها.

- توفير مناخ عمل يسوده نوع من الحرية (قيادة ديمقراطية).

2.3. الاستغلال الأمثل لأساليب الإبداع: من خلال الاعتماد على الطرق التالية:

-حلقات الجودة بحيث يتم اجتماع مجموعة من العاملين المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها .

-إدارة الجودة الكلية هي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسئولون عن تحقيقه .

بالإضافة لأسلوب العصف الذهني، أسلوب الجماعة الاسمية، أسلوب دلفي وغيرها من الأساليب.

3.3. تدريب الأفراد على الإبداع: يمثل التدريب عامل أساسي في تطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين، بغية مساعدتهم على التألف مع عملية الإبداع ودعم قدراتهم وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة³⁹، ويهتم التدريب بثلاثة عناصر أساسية تشترك في عملية التنمية والتطوير تتمثل في ما يلي:

- تنمية معرفة الأفراد وتمكينهم.

-زيادة قدرة الفرد ومهاراته في العمل.

-إتاحة فرصة للاستكشاف والتجديد..

4.3. بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية: نظراً لاعتبار منظمات العصر⁴⁰ الحالي الإبداع كوسيلة لمواكبة التحديات القائمة على المنافسة الشديدة، فإن عليها العمل على خلق ثقافة جديدة تُيسر وتدعم وتشجع الإبداع، ويظهر دور القائد من خلال بذل الجهد الكبير لكي تصبح ثقافة المنظمة داعمة للإبداع بشكل مستمر، وذلك من خلال إفراح المجال لسلوكيات العاملين بممارسة العمل الإبداعي دون خوف من تحمل المخاطر وتوفير لهم نوع من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتعزيز السلوكيات بالتمكين والتحفيز، وغرس الدافعية للإبداع وحسن التقدير والمكافآت التي تشمل زيادةً على الجانب المادي، الترقية والنماء من قبل

المدير القائد، توفير كافة الوسائل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة. إضافة إلى الاعتراف بالمبدعين.

5.3. التشجيع الإبداعي:

إنّ القادة هم من يحثون الأفراد العاملين على تقديم أفكار جديدة وتجريب أساليب عمل جديدة وفي المقابل يحث المرؤوس الرئيس على إعادة التفكير حول أرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً، لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته⁴¹؛ لذلك تعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، حيث إن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة، ولإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيداً لمبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة، وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة والإبداع على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية، في حين أن عدم إشراك العاملين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد حائلاً دون الاستفادة من القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين. كذلك يعد تفويض القائد الإداري لبعض صلاحياته لمرؤوسيه عاملاً مساعداً آخر لتطوير وتنمية قدرات الفرد الإبداعية. ولكي يكون التفويض مثمراً يجب ألا يقتصر على تفويض الواجبات، وعلى المسائل البسيطة، أو عند انشغال المدير فقط إنما يتعدى ذلك إلى تفويض القدرة والنفوذ⁴².

6.3. النمط القيادي:

وقد ثبت مراراً وتكراراً أن الفارق الفاصل بين تحقيق النجاح والفشل يكمن أساساً في نوعية القيادة التي يمارسها المديرون والتي تتمثل في التحفيز والتمكين والتقدير والإبداع والحث على روح التعاون المثمر والايجابي للعاملين الذين يقودهم⁴³، ومما لا شك فيه أيضاً أن للقيادة الإدارية أثراً فعالاً في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، من خلال رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات المناسبة، والحصول على تعاون أعضاء المنظمة وتفاعلهم وخلق روح العمل الجماعي الهادف وقد أكدت (Gloria) أنّه في الوقت الحاضر وأكثر من أي وقت مضى فإنّ القيادة ليست مطلوبة فحسب بل ومتوقعة في المنظمات التي هي بأمس الحاجة إلى قادة لتحريك منظماتهم إلى الأمام لتحقيق النجاحات والتميز في بيئة الأعمال⁴⁴، كما يجب أن يؤمن القادة أنّ الثروة الحقيقية لأية مؤسسة ليست في امتلاك الموارد المالية والمادية أو الموارد البشرية؛ وإنّما في بناء المورد البشري، فهو العنصر الفاعل في تمكين المؤسسة من المنافسة، لذا فإن

القادة الحقيقيين هم الذين يحدثون تغييراً في المؤسسات والأفراد⁴⁵، فإنه لا يمكن لمؤسسة ما أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تنمية وتطوير وضع العاملين لديها وتفجير وتوظيف طاقاتهم الذهنية والابتكارية، وبالتالي فالقيادة الناجحة هي التي تستطيع أن تتكيف مع البيئة، وتستجيب للمسؤوليات، وتستثمر طاقات الموارد البشرية⁴⁶، والاستثمار في المورد البشري لكونه يمثل أهم أصل من أصول المؤسسة؛ ولأنه هو وحده الذي يمتلك المعارف التي تحقق التميز في الأداء، والقدرة على الإبداع لذا لا بد من الاهتمام به و بالعوامل المؤثرة فيه⁴⁷، وقد "اعترف الأكاديميون والممارسون على السواء بأن كفاءة أداء المنظمات بصفة عامة تتوقف على كفاءة إدارة وقيادة العنصر البشري"⁴⁸ الذي يمثل العنصر الأساسي الذي يقرر مستوى الأداء ويحدد بذلك درجة النجاح المتوقعة للنشاط⁴⁹، لذا "تبقى القيادة وكيفية ممارستها هي المؤثر الجوهري الذي يعزز العمليات التنظيمية المختلفة باتجاه تحقيق النجاح"⁵⁰.

إذن أسلوب القيادة يمثل حاجة فعالة لمنظمات اليوم⁵¹، لذلك بإمكان القائد أن يختار النمط المناسب للتعامل مع المرؤوسين بإتباع خطوات محددة منها⁵²:

- التعرف على المرؤوسين واختبار قدراتهم في مجال اتخاذ القرار عن طريق إشراكهم في حل بعض المشاكل الخاصة بظروف العمل.
 - تزويد المرؤوسين بتوجيهات واضحة والمعلومات الضرورية ومتابعة آليات التنفيذ وتقييمه.
 - إتاحة الفرصة لبناء علاقات عمل وعلاقات اجتماعية مع المرؤوسين وتقييم مستوى التزامهم.
 - ترك نوع من الحرية لبعض المرؤوسين المتميزين لإنجاز أعمال مهمة وحيوية.
- ويمكن للقائد أن يجري تقييمًا لنتائج كل خطوة ثم يقرر في ضوءها إمكانية اختيار النمط الملائم لسلوكه في التعامل والتفاعل مع المرؤوسين..

ويؤكد (Conger) على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنماطاً عدة من المرؤوسين، ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدرًا من الإبداع قد يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي، لاسيما نمط القيادة التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحول المتسارعة⁵³.

7.3. تمكين العاملين:

المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين تعتقد بأن ذلك لا يتم أبداً إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم، وكما يقول كلا من توم بيترز و وترمان في كتابيهما - البحث عن التميز - إن سر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر، ولا بُد من أن

تتوافر للمبدع نوعاً من اللاعقلانية في التفكير لأن العقلانية تقود إلى حلول كمية مبنية على أسس علمية محددة ومؤكدة النتائج لا يوجد فيها استثمار للخيال والحدس البشري بشكل متحرر من القيود والأطر والقوانين المحددة⁵⁴.

إن مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة من خلال منحهم السلطة وتوثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهمتهم الابتكارية لخدمة مؤسساتهم⁵⁵؛ أن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية⁵⁶؛ بمعنى أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات⁵⁷، بحيث يشير Carter إلى ضرورة مشاركة العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرارات وفي معالجة المشكلات التي تواجهها المؤسسة وحلها في إطار المسؤولية المناطة والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا.⁵⁸

8.3. العلاقات الإنسانية:

يعرف كل من (Fertman & Liden van) النمط القيادي بأنه: "شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفي ويشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه، والقيادة تمثل بأي مستوى في المنظمة وهي تركز على العلاقة بين القادة و المرؤوسين"⁵⁹، تلك العلاقة القائمة على الثقة و الاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسيهم وهي بمثابة العمود الفقري في المحافظة على بنية المؤسسة فيتحقق معها ولاء العاملين وإحساسهم بقيمتهم وكرامتهم الإنسانية، حيث يؤكد الباحث Cochran أن "العلاقة الجيدة بين المؤسسة والعاملين لديها يؤدي إلى تحفيزهم وتحسين أدائهم، إضافة إلى انعكاسها الإيجابي على نظرة الأطراف الخارجية، مما يؤدي بالضرورة إلى جذب واستقطاب العاملين وكفاءات جديدة نظراً لسمعتها الحسنة ورضا العاملين عليها."⁶⁰

9.3. الحوافز:

هناك نوع من الحوافز يتوقف تطبيقه وفعاليتها وإفادة العاملين والمنظمة منه على الأسلوب والنمط القيادي للمدير-الرئيس-، فالحوافز التي ترصد للأداء المتميز والسلوك الإبداعي مثلاً، لا يتوقع أن يكون لها تأثير كبير إذا كان المدير نفسه يسير وفق أسلوب تقليدي أو يرفض التجديد أو التغيير أو الذي لا يهتم لمجهودات العاملين نحو الإبداع أو يخاف من الإبداع أو من منافسة مرؤوسيه.

في حين يحدث العكس في حال المدير المجدد الذي يفكر بطريقة مرنة ومبدعة والمشارك لآراء مرؤوسيه ويدرس مقترحاتهم ويعمل على تنفيذ أفضلها، فمثل هذا المدير يشجع العاملين على النمو و التطور يشيع جواً ومناخاً محفز على مستويات الأداء الأفضل بين العاملين للحصول على الحوافز الموضوعة لذلك فيتحقق الهدف من تلك الحوافز⁶¹.

وكإضافة لما سبق يمكن الاعتماد على ما يلي:

-تعليم المرؤوسين نظام الكايزن KAISEN أي التحسين المستمر، والذي يعني إدخال تحسينات حتى ولو كانت صغيرة وبسيطة على طرق العمل والمنتجات والخدمات بشكل دائم.

وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق ما تصبو إليه من تنمية وتطوير الإبداع لدى العاملين عليها تجنب المعوقات التنظيمية التالية:

-العمل على حفظ استقرار الوضع الاجتماعي وتجنب خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يلزمها التغيير.

-عدم الرغبة في التغيير بسبب التكاليف التي قد يفرضها.

-بقاء و جمود الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما صاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم.

وقد أضيف بعض المعوقات الأخرى وهي: الخوف من الفشل، تجنب المخاطر، الاعتقاد على الأساليب المألوفة، عدم توافر الحرية، مقاومة التغيير، جمود القوانين، انخفاض الدعم الجماعي، فقدان التحفيز، التوبيخ العلني، العقاب في حال الفشل.

الخاتمة:

القيادة في كل المستويات ضرورية لتوليد الإبداع والابتكار في المؤسسة، كما تعد القيادة العامل المشترك بين عملية الإبداع وتحقيق المؤسسة أهدافها في البقاء والاستمرارية والنمو، من خلال التحفيز، دعم بيئة العمل التي تشجع وتطور عملية الإبداع، تنمية المواهب الخلاقة واستثمار الإمكانيات المتاحة، كل ذلك يؤدي إلى نتائج ملموسة ذات القيمة والقادرة على إحداث قفزة نوعية سواء على المستوى الكلي للمؤسسة أو الجزئي لها.

كما أن المرحلة الراهنة تفرض على القيادات الإدارية كذلك الرفع من قدراتها بالتعلم المستمر واكتساب المزيد من المعرفة، والأخذ بعين الاعتبار المستجدات العالمية في توجهاتهم وأن يطوروا من مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والتوجه بفكرهم نحو القيادة العالمية.

الهوامش:

1-Monica Gather Thurler, Innover ou coeur de l'établissement scolaire, , ESF éditeur, Paris, 2000, PP151/177.

2-- بيتر ج. نورث هاوس، "القيادة الإدارية النظرية والتطبيق"، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، الطبعة الثانية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 20.

3 - نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 90.

4 -طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب، القاهرة، 2000، ص 34.

5-محمد أبو الفضل عبد الشافي، "القيادة الإدارية في الإسلام"، المعهد العلمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص 31.

6-صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 195.

7- هشام حمدي رضا، "تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية"، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2010، ص 149، نقلاً عن:

Harlod Koonts, **Management**, Mc Graw-Hill international bookCo, London, 1980, P 662

8-بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 99.

9-نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 99.

10-راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 253.

11-فاتن عوض، "القيادة و الإشراف الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009، ص 74.

12-المرجع نفسه، ص 78-81.

13- كمال الدين حسن علي با بكر، " القيادة التحويلية و الإبداع للإداري"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص 111.

14 ناجي إسماعيل حامد، محمد إبراهيم مغاوري، "الإداري المحترف"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الحديث للنشر، مصر، 2014، ص 162.

15- كمال الدين حسن علي با بكر، مرجع سبق ذكره، ص 16.

16-بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

17-ميسون عبدالله أحمد، دينا مناف محمد، "الأنماط القيادية و دورها في تنمية مهارات العاملين-دراسة استطلاعية لعينة من قيادات الإدارات و العاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى"، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العدد 109، مجلد 34، 2012، ص ص 209-211.

- ¹⁸-عليوة السيد، "تنمية مهارات القادة والمديرين الجدد"، دار السماح، القاهرة، 2000، ص346.
- ¹⁹-خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007، ص 224.
- ²⁰-عبد الحميد المغربي، "الإدارة - الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية"، المكتبة المصرية، مصر، 2006، ص 422.
- ²¹-سامي عبد الله باحسين، "القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير: التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 34.
- ²²-عمر حسن مساد، "سيكولوجية الإبداع"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص63-64.
- ²³-لطيف محمد علي، "التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص20.
- ²⁴-نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص17.
- ²⁵-كمال الدين حسن علي با بكر، مرجع سبق ذكره، ص 83.
- ²⁶-حسين حريم، "إدارة المنظمات"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2003، ص 205.
- ²⁷-رعد حسن الصرن، "نظريات الإدارة والأعمال - دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص28.
- ²⁸-عمر حسن مساد، "سيكولوجية الإبداع"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص118.
- ²⁹-أحمد العساف، "مهارات القيادة و صفات القائد"، الطبعة الأولى، النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2002، ص 20.
- ³⁰-مصطفى محمود أبو بكر، "خصائص الأنماط القيادية ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة"، 2002، ص 65 شوهد بتاريخ 2016/06/07 على الموقع الالكتروني التالي: Srv4.eulc.edu.eg/eulc_v5/libraries/stsrt.aspx?fm:
- ³¹-مؤيد عبد الحسين الفضل، "الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص15.
- ³²--المرجع نفسه، ص 18.

³³-المرجع نفسه، ص 21.

³⁴- لطيف محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص64-65-

³⁵-محمد الصيرفي، "أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع- النظريات والأنماط القيادية"، الجزء الأول، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس للنشر، الإسكندرية، 2006 ، ص 226 .

³⁶-رفعت عبد الحليم الفاعوري، " إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 404، 2005، ص 16 .

³⁷-كمال الدين حسن علي با بكر، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³⁸-المرجع نفسه، ص133.

³⁹-المرجع نفسه، ص 118 .

⁴⁰-المرجع نفسه، ص 110.

41- بروس افليو "تنمية القيادة : بناء القوى الحيوية " ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003، ص74.

42- عبد المحسن نعساني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد الثلاثون، العدد الأول، 2008، ص77.

43 - أحمد صادق الرقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2010، ص3.

44 - رشا مهدي صالح، رشا مهدي صالح، "تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين- دراسة ميدانية في الشركة العامة للمؤنن العراقية في البصرة"، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد التاسع عشر، 2011، ص 4.

45- علي بن محمد الغامدي، "درجة جودة أداء القيادة التربوية و تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية و المتوسطة بالمدينة المنورة"، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد الأربعون، الملحق الثالث، سنة 2013، ص 1068.

46--علي بن محمد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 1071.

47- أحمد قهوجي، لما بدر، "دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية MTN-Syriate في مدينة دمشق"، مجلة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 36، العدد السادس، سنة 2014، ص 189.

48- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 8.

49- عبد المحسن نعساني، مرجع سبق ذكره، ص69.

50- يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص248.

51-Noreen.Share, and al,"Does paternalistic leadership lead to commitment? Trust in leader as moderator in Pakistani context", Interdisciplinary of contemporary research in business, Vol 5, N^o1, 2013, P443.

52- صلاح عبدالقادر النعيمي، "المدير...القائد والمفكر الإستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 105.

53- عبد المحسن نعساني، مرجع سبق ذكره، ص 69.

54- يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 259.

55- عبدالباسط حسونة وآخرون، "تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية -دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 2014، 115، ص 46.

56- سعد بن مرزوق العتيبي، "جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود-كلية العلوم الإدارية، الرياض-المملكة العربية السعودية، 17-18 أبريل 2005م. شهود على الموقع بتاريخ 2018/01/27:

<https://hrdiscussion.com/downloadfile/5825/1/1287646604/%D9%88%D8%B1%D9%82%D8%A9%20%>

⁵⁷- المرجع نفسه.

58- جنان كامل الكبيسي، "التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونين والمعاونات"، مجلة الأستاذ، جامعة العراق، المجلد الثاني، العدد 216، 2016، ص 309.

59- سلمى حنينة رحيمة، " دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، بغداد، المجلد الرابع، العدد التاسع، 2012، ص 251.

⁶⁰- إلهام موساوي، علاء الدين بوزشة، أحلام حامدي، " إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموارد البشرية مدخل حديث لزيادة الالتزام الوظيفي وتفعيل الإبداع داخل المؤسسة"، جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية .المستدامة - الواقع والرهانات -يومي 14 و 15 نوفمبر 2016، ص 13.نقلا عن: p:108- European Competitiveness Report 2008

61- عبدالرحمن بن علي الوابل، " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 56.

