

مخوان المداخلة: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري

مرزوقي رفيق

الدكتور بوهزة محمد

yahoo.fr@rafamerzougui

مقدمة:

في ظل ما يشهده الاقتصاد العالمي من تطور واتساع ومع ظاهرة العولمة الاقتصادية، وما تمخض عنها من حرية انتقال عناصر الإنتاج، فإن المؤسسات أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية و البحث عن طرق إدارية إبداعية حديثة بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية، وذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة.

وعندما نتحدث عن الإبداع من منظور تفاعلي بين الفرد والمتغيرات المحيطة، لا يمكننا أن نغفل متغيرا تنظيميا أساسيا له اثر فعال على القدرات الإبداعية للأفراد، وهذا المتغير يتعلق بأثر عقائد القائد على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه، فالقادة يؤثرون على سلوكيات الآخرين ومن ثم تنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم لهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تعترضهم أثناء القيام بأعمالهم. انطلاقا من هذا فان الإشكالية التي يمكن أن تطرح هنا وتستدعي منا الإجابة عنها هي:

ماهي العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمنظمة؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية، فقد تم تقسيم بحثنا هذا الى ثلاثة عناصر كما يلي:

أولا: مدخل إلى مفهوم القيادة الإدارية.

ثانيا: مدخل إلى مفهوم الإبداع الإداري.

ثالثا: علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري

أولا - الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

1- تعريف القيادة الإدارية

يرجع أصل كلمة "القيادة" إلى الفكر اليوناني وأيضا الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الانجليزية

"leadership" من الفعل¹:

- "Archein": بمعنى يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل اللاتيني "Agere"، ومعناه يحرك أو يقود، هذا وينقسم

كل فعل من الأفعال السابقة إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه.

- "Archein": اسم يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، ومنه استنتج انه هناك علاقة بين قائد ومرؤوسين تجمعهما وظيفتين متباينتين هما، وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات، وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات، وهي من واجب المرؤوسين.

أما في اللغة العربية فان القيادة مشتقة من "القيود" وضدها "السوق"، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها، فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين².
و بالنسبة للتعريف الموضوعي لمفهوم القيادة، فقد قيل بشأنه مايلي:

القيادة هي: " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من اجل دفعهم للعمل رغبة في تحقيق أهداف محددة"³.

وتعرف القيادة كذلك: " بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقنعون بأهميته، فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف"⁴.

وتعرف القيادة الإدارية أيضا: " بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين"⁵.

فحسب هذا التعريف، فان القيادة تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق هدف معين.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستنتج التعريف الإجرائي الآتي: " القيادة عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين شخص وأفراد، أو بالأحرى بين رئيس ومرؤوسين يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، قصد تحقيق هدف مشترك".

2- أهمية القيادة الإدارية

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان دعمتها واستمراريتها، كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية⁶.

لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جو عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع والابتكار بين مرؤوسيه، لهذا يعتبر الجانب السلوكي في علاقة القائد بمرؤوسيه وزملائه هو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك

الأفراد والجماعات، هذا الدور يتطلب فهما عميقا للسلوك الإنساني، ويتضمن إدراكا للحقيقة القائلة بان العاملين في المؤسسة عبارة عن آلات المطلوب منهم الإنتاج فقط حتى ولو تم ذلك على حسابهم كما نادى به الإدارة العلمية

3- أركان القيادة الإدارية

تقوم القيادة الإدارية على ثلاثة أركان أساسية نوجزها فيما يلي⁷:

أ- الرؤية: ويقصد بها الحالة المرجو الوصول إليها مستقبلا وهي الدافع للإبداع والابتكار ووضع الخطط لتحقيقها.

ب- الأتباع المخلصون: لكل قائد أتباعه المخلصون الذين يلتفون حوله ويؤمنون بأفكاره ويسعون معا لتحقيق الأهداف الموضوعية.

ج- التشجيع والتحفيز: يعتبر هذا العنصر أساس القيادة، فهو يتعلق بمعنويات الأتباع، وإذا تحقق ذلك فسوف ينطلقون ذاتيا لأداء أعمالهم، وبالتالي الوصول إلى مستوى عالي من الأداء والإنتاجية.

ولقد ورد بشأن التحفيز عدة نظريات على غرار نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية والمتمثلة في (الحاجات البيولوجية، حاجات الأمان، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات) وكذا نظرية "كوفي" والتي تنادي بضرورة تحقيق التوازن بين الحاجات الأربع وهي (الروح، الجسد، العقل، العاطفة) ونفس الشيء بالنسبة للقدرات الأربعة للفرد وهي (إدراك الذات المتمثل في قوة الشخصية والضمير الحي المتمثل في قوة الإيمان، والإدارة المستقلة والمتمثلة في قوة العقل).

4- نظريات القيادة الإدارية

لقد تعددت النظريات التي تناولت القيادة الإدارية ومن أهمها⁸:

4-1- نظرية السمات (القيادة الموروثة): وتعني هذه النظرية أن العوامل الوراثية هي المسؤولة عن تحديد صفات القائد، فهناك من يولد ليكون قائدا وهناك من يولد ليكون تابعا، غير أن هذه النظرية تعرضت للعديد من الانتقادات نذكر منها:

- إهمالها لتأثير الجماعة على المواقف والسياسة الإدارية،
- فشلت النظرية في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والتي تكون ضرورية لدعم شخصيته،
- لم تركز النظرية على تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصفه فقط،
- لم تستطع تحديد صفات القائد الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

ونظرا لعدم قدرة نظرية السمات على التمييز بين صفات القائد الفعال وصفات القائد غير الفعال انتقل التركيز إلى سلوك القائد.

4-2- نظريات سلوك القائد: جاءت هذه النظرية كرد على الأولى واعتبرت أن الصفات القيادية يمكن اكتسابها، فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته للقيادة في الجماعة، ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك القائد:

أ - **نظرية الخط المستمر في القيادة:** تقول هذه النظرية انه ليس هناك سلوكا قياديا واحدا يمكن استخدامه في جميع المواقف، وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف الذي يتواجد فيه القائد.

ب- **نظرية ليكرت في القيادة:** وفيها يمكن أن نميز بين أربعة أنظمة للقيادة:

- **النظام المتسلط الاستغلالي:** وهنا تكون ثقة القائد بمروؤوسيه قليلة، فهو يحدد القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه كما يلجأ إلى طرق التخويف والإكراه في الإدارة.

- **النظام المركزي النفعي:** وهو يشبه السابق، إلا انه اقل مركزية منه، فالقائد يسمح بمشاركة المرؤوسين في موضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.

- **النظام الاستشاري:** وهنا يثق القادة بمروؤوسيهم، فهم يستفيدون من أفكارهم وآرائهم في بعض جوانب القرار.

- **النظام الجماعي المشارك:** للقائد ثقة مطلقة بمروؤوسيه وتتم مشاركتهم في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية.

ج- **نظرية البعدين:** حسب هذه النظرية، فقد تم تحديد بعدين لسلوك القائد.

- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه،

- تفهم واحترام مشاعر الآخرين.

د- **نظرية الشبكة الإدارية:** حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد:

- الاهتمام بالأفراد،

- الاهتمام بالإنتاج.

4-3- نظرية الموقف: فحسب هذه النظرية، فان القيادة لا تعتبر موهبة، بل هي موقف يتفاعل فيه القائد وجماعة الموقف، فالقائد الناجح هو الذي بإمكانه تغيير سلوكه ويكيفه بما يلائم الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، ومن أهم هذه النظريات:

أ - **نظرية فيدلر:** والتي ترى بان سلوك القائد عادة ما يكون مرتبطا بالموقف القيادي والذي يتأثر بالعوامل

الآتية:

- قوة مركز القائد،

- طبيعة العمل،

- علاقة القائد بمرؤوسيه.

فعندما يركز القائد على مهام العمل، فانه حتما سيميل إلى المركزية والتسلط وبالتالي فان الإنتاجية العالية للمرؤوسين ستتحقق في المواقف المتطرفة (السهلة جدا أو الصعبة جدا)، أما القائد الذي يركز على العلاقات والنواحي الإنسانية، فان الإنتاجية العالية للمرؤوسين سوف تتحقق في المواقف المعتدلة (متوسطة الصعوبة).

ب- نظرية هاونس وايفانس: وتعرف بنظرية المسار والهدف، فحسب هذه النظرية فدور القائد يتمثل في توضيح الأهداف وسبل تحقيقها من قبل المرؤوسين، أما العوامل التي تؤثر على الموقف فهي تتمثل في:

- بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، العلاقة مع الآخرين،

- صفات العاملين: حاجاتهم، قدراتهم، الثقة في النفس،

- المساند: وهو الذي يعطي اهتماما لحاجات المرؤوسين ويعمل على ارتياحهم،

- المشاركة: يثق القائد في المرؤوسين ويمنحهم المجال للمشاركة في صنع القرار،

- الإجرائي: وهو الذي يمنح المرؤوسين التعليمات والإجراءات بشكل واضح،

- الانجازي او المتحدي: وهو الذي يضع أهدافا يتحدى بها قدرات المرؤوسين بغرض تطوير أدائهم وزيادة الثقة في نفسه.

5- أنواع القيادة الإدارية

يمكن تقسيم أنواع القيادة إلى مجموعتين حسب معياري سلوك القائد والتنظيم كمايلي⁹:

5-1- القيادة حسب معيار سلوك القائد: وتتمثل هذه الأخيرة في:

أ- القيادة التسلطية: يقوم القائد باستغلال السلطات الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بالأعمال وفقا لرغباته وأهوائه، ولا يهتم لآرائهم وأفكارهم، وعادة ما يستخدم أساليب الفرض والتهديد والعقاب لتحقيق ذلك، ويؤدي هذا النوع من القيادة إلى انتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفا من العقاب والجزاء ولكن في المدى القصير فقط، ويظل تماسك الجماعة مرهونا بوجود هذا القائد، إلا أنه في المدى الطويل سرعان ما يظهر عدم الرضا والتذمر وبالتالي انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر سلبا على أدائهم.

ب- القيادة الترسلية (قيادة عدم التدخل): يتميز هذا النوع من القيادة بأنه الأول من حيث الإنتاج وفيه يترك القائد لأتباعه حرية التصرف والسلوك دون نصح أو توجيه أو تدخل في شؤونهم، كما يتصرف هو بالسلبية والتسامح، ويؤخذ على هذا النوع من القيادة شعور الأفراد بعدم القدرة والتصرف السليم في المواقف التي تحتاج إلى إرشاد، مما يؤثر سلبا على العمل وعلاقة الجماعة بالقائد.

ج- القيادة الديمقراطية: ثقة القائد بمرؤوسيه كبيرة، فهو يستأنس بآرائهم ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم، وتكون لهم حرية الاتصال، كما يعمل القائد على تقديم النصائح والإرشادات اللازمة مما سيجعلهم يتحملون

المسؤولية فتنمو قدرتهم على الإبداع والابتكار وتحقيق التعاون السليم مع الاحتفاظ بذاتية الأفراد، وينعكس هذا إيجابا على رضا المرؤوسين فيندفعون نحو العمل على تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة ويتمسكون بولائهم له.

5-2- القيادة حسب معيار التنظيم: وهنا نميز بين قيادة رسمية وقيادة غير رسمية.

أ- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تنشأ بموجب اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المؤسسة، فالقائد من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي واللوائح المعمول بها.

ب- القيادة غير الرسمية: فهي على عكس النوع الأول، فالقائد لا يستمد سلطاته ومسؤولياته من منصبه الرسمي وإنما بناء على مواهبه القيادية، وقوة شخصيته بين زملائه، وقدرته على التصرف والإقناع، ويتسم القادة غير الرسميين ب:

- قدرتهم على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها،
- التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفراده.

ثانيا- الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري

1- تعريف الإبداع

جاء على لسان العرب أن كلمة إبداع من "بدع"، وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق¹⁰، أما في اللغة الإنجليزية فتعني كلمة "innovate" إحداث وإيجاد شيء جديد، ويتداخل هذا المصطلح مع العديد من المصطلحات الأخرى، كالاختراع والابتكار وغيرهما، لذلك كان حريا بنا أن نزيل هذا اللبس والتداخل قبل التطرق إلى التعريف الموضوعي للإبداع، فالابتكار يتعلق بخلق فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ، وعليه فإن الابتكار يسبق الإبداع ويتوقف عند مستوى الوصول إلى الفكرة¹¹.

ولقد تعددت وتباينت المفاهيم حول ماهية الإبداع، ويرجع السبب في ذلك إلى تعقد الظاهرة في حد ذاتها وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع بسبب تباين اجتهادات واهتمامات الباحثين والمدارس الفكرية التي ينتمون إليها، حيث ينظر كل واحد منهم إلى الإبداع من الزاوية التي تناسب تخصصه وميوله.

ويمكن حصر هذه التعاريف ضمن خمسة مداخل كل منها يتناول جانبا من جوانب الظاهرة وهي:

أ- المدخل الأول: التعاريف التي تنظر إلى الإبداع كونه عملية، وفي هذا المجال يعرف الإبداع على أنه "عملية يحاول الإنسان فيها عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد، أن ينتج إنتاجا جديدا نافعا له وللمجتمع الذي يعيش فيه"¹².

ب- المدخل الثاني: التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي، حيث عرف الإبداع على انه " تصرف يهدف إلى إنتاج يتسم بالجدية والملاءمة وإمكانية التطوير"¹³.

ج- المدخل الثالث: التعاريف التي تركز على صفات المبدعين كالحيال الواسع، والثقة في النفس واستمرارية البحث والاطلاع والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير.

د- المدخل الرابع: التعاريف التي تركز على الامكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية لدى الأفراد مثل الاستقلال والبحث عن الحقيقة، والحاجة للإنجاز حيث عرف الإبداع من خلال هذا المدخل على انه " الاستعداد الكامل للتفوق والتميز"¹⁴.

هـ- المدخل الخامس: التعاريف التي تركز على مراحل العمل الإبداعي حيث هناك من اعتبر الإبداع على انه عملية مركبة من مراحل متلازمة وهي، الاهتمام، التركيز، الاحتضان، البروغ (الشروق)، التحقق.

وذهب البعض إلى التمييز بين نوعين من الإبداع، فني وإداري، فالأول يتعلق بالجانب الفني داخل المنظمة، كتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوصل إلى أساليب وطرق ترتبط بشكل مباشر بالنشاط الإنتاجي، أما الثاني فيتعلق بالجانب الإداري ومثال ذلك إدخال تغييرات جديدة على الهيكل التنظيمي أو التغيير في الأدوار والمهام¹⁵.

فمن خلال التعاريف السابقة نستشف الأفكار الآتية عن الإبداع:

- يعتبر إبداعا كل إنتاج جديد غير مألوف يكون مفيدا للفرد وليبئته وحتى لمجتمعه،
- أن العملية الإبداعية ليست حكرا على الأفراد فقط بل ترتقي حتى مستوى الجماعات والمنظمات،
- تتحدد نوعية الإبداع المتميزة بالصفات والخصائص الشخصية التي يمتلكها الأشخاص المبدعين،
- إن العملية الإبداعية ليست عارضة وإنما هي نتاج مراحل متعددة أهمها: الاهتمام، التركيز الاحتضان، البروغ، التحقق.
- يمكن تنمية وتطوير السلوك الإبداعي داخل المنظمات من خلال تدريب الجماعات والأفراد وتوفير المناخ الملائم لذلك.

2- أهمية الإبداع في المنظمات

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة المضطربة والمعقدة والتي تنشط في إطارها، ولمواجهة هذه المشكلات والصعوبات بكفاءة وفعالية، فإن الأمر يستدعي جهودا وقدرات إبداعية عالية حتى تتمكن هذه المنظمات من ضمان بقائها واستمراريتها وحتى نموها.

لقد أصبح الإبداع ميزة تنافسية بالغة الأهمية خصوصا في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها ظاهرة العولمة وما رافقها من انفجار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعولمة للأسواق، وتغير في أذواق

المستهلكين، وأصبح نجاح المنظمات يقاس بما تمتلكه من أفكار جديدة ومدى قدرتها على تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع، لا بما تمتلكه من موارد مادية.

وقد أكد العديد من الكتاب والباحثين على حاجة المنظمات للإبداع، باعتباره موردا هاما للمنظمة يجب حسن إدارته بل حتى تنميته وتطويره.

وإدراكا منها لأهميته، فقد استجابت المنظمات وبطرق مختلفة من الاهتمام والعناية، وذلك بتبنيها استراتيجيات وسياسات شاملة تشجع السلوك والتفكير الإبداعي، فقد قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الإبداع مثل وحدات البحث والتطوير، وأخرى أنفقت مبالغ باهضة للاهتمام بالمواهب المبدعة... الخ¹⁶.

أما فيما يتعلق بالمنظمات الجزائرية على اختلاف أنواعها، فهي في حاجة ماسة للإبداع وفي شتى الميادين لتحقيق التنمية، وبالتالي وجب عليها التأكيد على أهمية الأفكار الإبداعية وتهيئة الجو المناسب لزرع ثقافة الإبداع على مستوى الأفراد والجماعات، وإزالة كل العراقيل التي تحول دون تقديم الأفكار الجديدة للارتقاء بمستوى أدائها.

3- عناصر الإبداع

رغم اختلاف الباحثين والخبراء في إعطاء تعريف جامع مانع للإبداع، إلا أنهم متفقون جميعا على أن الإبداع عبارة عن قدرة تتشكل من العناصر التالية¹⁷:

أ- الأصالة: ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقة أو غير مألوفة، فالشخص المبدع يمتلك تفكيراً أصيلاً يتعد به عن المألوف أو الشائع.

ب- الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي بشكل مباشر إلى الحلول المقترحة للمشكلات.

ج- المرونة: وهي القدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء والنظر إليها من زوايا مختلفة.

د- الميل إلى التحليل والتفصيل: ونقصد بها القدرة على فهم وتحليل العناصر التي تتكون منها الأشياء والعمل على إيجاد علاقات بين هذه العناصر.

هـ- القدرة على تحسس المشكلات: ويعتبر هذا العنصر أساس العمل الإبداعي، ونقصد به تشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد، وذلك بتحديد أبعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها للتوصل إلى الحلول المبدعة بصدها.

و- الميل إلى التجريب: يميل الشخص المبدع للشك وانتقاد الأمور والقضايا التي يعتبرها الآخرون مسلمات لا نقاش فيها، إذ يعتبرها نسبية تتوقف على المنظور الذاتي حيالها.

م- **الثقة في النفس:** يتسم الشخص المبدع بالجرأة والشجاعة للدفاع عن آرائه وأفكاره، لما يمتاز به من سمو في الطموح ورغبة في النجاح.

ن- **المخاطرة:** ويقصد بها أن الشخص المبدع سباق للأخذ بزمام المبادرة وتبني الأفكار الجديدة، وفي نفس الوقت مستعد لتحمل المسؤوليات فيما يخص تبعات ذلك.

ي- **النقد الذاتي:** يميل الشخص المبدع باستمرار إلى نقد وتقييم أفكاره باستخدام أساليب التحليل الاجتماعي والنفسي، وعدم الركون لأية صورة لا تنسجم مع التطلعات الهادفة في بناء الشخصية الإنسانية لاسيما فيما يتعلق بنقدها وتقويمها.

تعتبر هذه العناصر كسمات تحدد وتميز الأشخاص المبدعين، عن غيرهم وهي نتاج دراسات وأبحاث علمية في كل من علم النفس وعلم الاجتماع، كما تعتبر أساس البناء الإبداعي للذات الفردية والجماعية، لذا يجب على المنظمة الاستثمار في مهارات ومعارف هذه المواهب لصالح تطورها وتفوقها.

4- مراحل عملية الإبداع

إن الإبداع ظاهرة إنسانية تتم وفق خطوات ومراحل يمكن التطرق إليها كما يلي¹⁸:

أ- **مرحلة الاهتمام (interest):** في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموماً فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة.

ب- **مرحلة الإعداد (preparation):** وتتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة، وهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصاءات لجمع المعلومات.

ج- **مرحلة الاحتضان (incubation):** وهي مرحلة يتم فيها التفاعل بين شخصية الباحث ومعلومات وموضوع البحث، وكذلك وضع الحلول وبدائلها.

د- **مرحلة البروغ (illumination):** في هذه المرحلة يقوم الفرد المبدع بإعادة ترتيب وتنسيق أفكاره، بما يسمح له بالوصول إلى الحل، فيتدفق هذا الأخير بشكل مفاجئ في صورة بزوغ إبداعي.

هـ- **مرحلة التحقق (vérification):** في هذه المرحلة يتم اختبار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، أي هل هي جدية بالاهتمام أم لا، كذلك هنا يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها، ومن هم الأشخاص المكلفين بتطبيقها.

إن تسلسل هذه الخطوات والمراحل لا تمثل نموذجاً يجب إتباعه، إذ أن الظاهرة الإبداعية متشابكة ومتداخلة في معظم الأوقات، وهذا لا ينفي أن العمل الإبداعي يتم وفق خطوات منظمة خصوصاً على مستوى الإبداع الجماعي، إضافة إلى ذلك فهي ليست دائماً عملية يمكن السيطرة عليها وتوجيهها وفق ما يخدم أهداف المنظمة، ففي أغلب الأحيان تنبثق أفكار جديدة قبل الحاجة إليها.

5- معوقات الإبداع:

يعتبر الإبداع شكلا من أشكال التغيير والتي أملتتها الظروف والتغيرات، ومصدر تميز المنظمات التي تبحث عن البقاء والاستمرار، لكن غالبا ما تواجه هذه العملية معوقات وعراقيل تحول دون تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي¹⁹:

- معوقات متعلقة بالفرد نفسه، كالخوف من الفشل وعدم الثقة في النفس والخوف من تحمل المسؤولية وكلها عوامل محجمة للإبداع،

- إهمال الأفكار الجديدة خصوصا الصادرة من المستويات الدنيا والنظر اليها بنوع من الشك والريبة،

- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات والتي تتعارض مع كل ما هو جديد وبالتالي لا ينبغي مخالفتها،

- عدم ثقة القيادات الإدارية بأنفسهم وخوفهم من إشراك العاملين في شؤون العمل لأنهم يرون في ذلك تهديدا لهم،

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات،

- غياب سياسة تحفيزية تشجع المجتهدين والمتفوقين في العمل والذين يعتبرون مصدرا للإبداع،

- اعتماد الهيكل التنظيمي البيروقراطي والذي يعتمد على المركزية وعلى مبدأ التخصص ولا يترك حرية التفكير والبحث والاجتهاد،

- عدم وضوح أهداف المنظمة وما يولده من فوضى وغموض في محيط العمل ومن ثم التأثير على عملية الإبداع،

- عدم الاعتماد على الأسس العلمية والموضوعية في تصميم أنظمة التعيين والتقييم والتكوين من شأنه كذلك إن يعرقل الإبداع في المنظمة،

ثالثا - علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري

في ظل التحولات السريعة التي تعيشها المنظمات والتي فرضتها ظاهرة العولمة، وما نجم عنها من تسارع تكنولوجي وانفجار معرفي واشتداد في المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وبغرض التكيف مع المتغيرات المحيطة وتحقيق التميز في الأداء، كان لزاما عليها التركيز على الرأسمال الفكري وبالذات على العنصر البشري والذي يمثل اليوم أساس التسيير الحديث.

إن المتأمل لأدبيات الإبداع الإداري والقيادة الإدارية والدراسات التي تمت في هذا المجال، يلاحظ أن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة، بمعنى آخر انه هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي.

وبناء على ما سبق، فإن للقيادة تأثيرا مباشرا وقويا على سلوك مرؤوسيههم، وأنهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيرا واضحا وملموسا، وتأكيدا لهذا يرى كل من (Hage & Dewar 1973) أن كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر، وإن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي، زيادة على ذلك، فإن القادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيههم ويتم ذلك من خلال تشجيعهم وإعطائهم الحرية في إبداء الآراء والمشاركة، كما أن سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه إثناء القيام بعمله، إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً في حين أن قائدهم لا يزال يتشبث بالقديم ولا يملك روح المخاطرة باتجاه التغيير، بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التفكير وان يزرع روح التنافس الايجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم²⁰.

هذا وقد أفاد بعض الباحثين والخبراء أن القدرات الإبداعية تتفاوت من فرد إلى آخر، غير ان الفرد يصبو دائما إلى تحقيق ذاته الإبداعية والتي تعطيه التقدير والاحترام، وان القيادة الإدارية المؤهلة من شأنها أن تدفع الفرد بهذا الاتجاه، ويستطيع القائد تنمية وتعزيز الإبداع لدى الأفراد والعاملين معه من خلال الوسائل والطرق الآتية²¹:

1- التأثير الكارزماطيكي (صفات القائد الشخصية): تلعب الصفات التي ينبغي على القائد الإداري أن يتحلى بها دورا هاما في تحريك غرائز الإبداع والابتكار، وفي هذا المجال قام كل من (Danny Cox) و (John Hover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين وتوصلوا من خلالها إلى مجموعة من الصفات للقادة هي²²:

أ- **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** يجب على القائد الفعال ان تتطابق أخلاقه الشخصية مع أخلاقه المهنية.

ب- **النشاط العالي:** على القائد الفعال أن يتصف بالحيوية وان يترفع عن توافه الأمور، وان ينصب جل اهتمامه على القضايا المهمة والمثيرة.

ج- **الانجاز:** القائد الفعال يجب أن تكون لديه الرغبة في الانجاز وتحقيق الأهداف.

د- **امتلاك الشجاعة:** القائد الإداري الفعال بطبعه جريء ومقدام يقدم أحيانا على المخاطرة مع تحمله لكافة النتائج المترتبة عن ذلك.

هـ- **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع ولا يرضون أبدا بما هو مألوف.

و- العمل الجاد بتفان والتزام: يقوم القادة الإداريون بانجاز المهام الموكلة إليهم بتفان وإخلاص، كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.

م- الذكاء: يمتلك القائد الإداري الفعال عقلا مرنا يمكنه من تغيير اتجاه فكره بسهولة لكي يتكيف مع الظروف المتغيرة.

ن- تحديد الهدف: يتميز القائد الإداري الفعال بسمعة تحديد الأهداف الخاصة به قبل اتخاذ أي قرار.

ل- استمرار الحماس: يمتلك القائد الإداري الفعال حماسا ملهما فهو كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا.

2- تشجيع الأفكار الجديدة: ينبغي على القائد الإداري أن يتيح لمرؤوسيه هامشا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم، وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات.

3- الإنابة أو تفويض السلطات: وهو أن يخول القائد غيره سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته.

4- تحقيق التفاعل بين القائد وبين جماعة العمل: مثل هذا التفاعل يشجع على تبادل المعلومات المفيدة وانسياب الأفكار بجدية.

5- العلاقات الإنسانية الطيبة: وهي تنبع من إيمان القائد بان العاملين لهم مشاعر ومعنويات يجب احترامها ولهم حقوق ومشاكل وآمال تتعلق بالعمل.

6- الاعتراف والتقدير: إن التزام القيادات الإدارية بمنح الاعتراف والتقدير بشكل ملموس من خلال الحوافز والمكافآت خير دليل على تشجيع السلوك الإبداعي في المنظمة.

7- زرع ثقافة التغيير: على القائد الإداري أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها أن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذا ساهم المرؤوسون في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير.

8- على القادة ألا يعطوا الحلول الجاهزة لمرؤوسيه لان ذلك يمنعهم من الفرص التي تساعد على إظهار قوتهم، ولان القدرة على الابتكار عمادها الاعتماد على النفس وتحمل المسؤوليات والتفكير في الحلول البديلة لها.

9- يجب على القادة احترام الفروقات الفردية بين المرؤوسين وان لا يحتقروا أصحاب القدرات الابتكارية البسيطة، بل لا بد من التعاطف معهم حتى ولو كانت مبادراتهم متواضعة.

10- يجب على القادة توفير قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للتطوير والإبداع، فالمبدع دون معلومات لا يستطيع أن يستمر.

إضافة لما سبق فيقع على عاتق إدارة المنظمة تخصيص اعتمادات مالية كافية لتدريب وتنمية خبرة الرؤساء والمرؤوسين على حل المشاكل غير التقليدية، وتقديم المكافآت الفورية للأعمال الإبداعية والابتكارية

خاتمة:

من خلال هذه الورقة المتواضعة نستنتج أن سر تنمية المنظمات لم يعد يكمن فقط في مقدرتها على إدارة ثروتها المادية فقط، وإنما أيضا في كيفية استخدام قادتها في توجيه القوى العاملة ودفعتها إلى اكتشاف وتفجير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لتلك العمالة، لذلك فالمنظمات خصوصا في الدول النامية في أمس الحاجة إلى الاهتمام بهؤلاء القادة والرفع من مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة تحديات العولمة والاستفادة من الفرص التي تطرحها، من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى الأداء المرضي للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.

الهوامش والمراجع:

- 1- فاروق فرحات، أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، دمشق، 13-16 أكتوبر 2003، ص 329.
- 2- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، 2002، ص 165.
- 3- فواد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994، ص 185.
- 4- احمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، من تنظيم قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس سطيف، يومي 08-09 افريل 2007، ص 284.
- 5- عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، دار السماح، القاهرة، 2001، ص 45.
- 6- كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص 163-164.
- 7- عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، متطلبات القيادة الإدارية الرشيدة في ظل الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية، من تنظيم قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 2007.
- 8- وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، دمشق، 13-16 أكتوبر 2003، ص 253-255.
- 9- احمد مسعودان، مرجع سابق، ص 285.
- 10- القاموس العصري الحديث، دار التوفيق للنشر، بيروت، 1988، ص 20.
- 11- حسين حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 203-204.
- 12- نفس المرجع السابق، ص 203.
- 13- هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، العدد 06/2006، ص 70.
- 14- نفس المرجع السابق، ص 70.
- 15- حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان، 1997، ص 465.

- 16- حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص305.
- 17- هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، مرجع سابق، ص68-69.
- 18- حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص307.
- 19- Yenat.Z, fonction GRH, fonction stratégique de l'entreprise aujourd'hui et demain, ALGRH, le 24-25-26 Octobre 1998,pp 01-15.
- 20- HAge, J. Dewar,elite values versus organizational structure in predicting innovation, administrative science quarterly 1973,18,279,290.
- 21- حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص ص 318-319.
- 22- كوكس وهوفر، القيادة في الأزمات، ترجمة هاني خلجة وریم سرطاوي الطبعة الأولى، بيت الأفكار الدولية، 1998، ص ص71-104.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22