



عبدالله الدريويش
جامعة ميداووشن
العلاقات العامة

بحث بعنوان:

أثر سلوك القيادة على الإبداع التنظيمي

في

المملكة العربية السعودية

إعداد الباحث : عبدالله سعود الدريويش

السنة الدراسية

١٤٤٧ هـ / ٢٠٢٦ م

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
المقدمة	٣
مشكلة الدراسة	٥
أسئلة الدراسة	٦
أهداف الدراسة	٦
أهمية الدراسة	٧
حدود الدراسة	٧
مصطلحات الدراسة	٨
فرضيات الدراسة	٩
التصور المقترح لفصول الدراسة	١١
الإطار النظري	١٢
الدراسات السابقة	٤٩
منهجية الدراسة وإجراءاتها	٥٥
الخاتمة والتوصيات	٦٠
المراجع	٦٣

المقدمة:

لقد تطورت مفاهيم الإدارة والقيادة تطوراً كبيراً، وأصبحوا أداة للتنمية والتطور بحيث أصبحوا يتكيفون مع المستجدات والتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك تبعاً للتطورات التكنولوجية الحديثة، كالنظم الرقمية، الإدارة، المعلومات والحكومات الإلكترونية، ووسائل الإعلام والتواصل الحديثة، وأضحى على هذا التغيير النوعي الاهتمام بالقيادة بشكل مستمر، عن طريق تحسين القدرات الذاتية لكل من القادة والمرؤوسين، لتحقيق التوازن والكفاءة والفعالية في المؤسسة (بلهادي، ٢٠٠٨، ٢).

ويعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها.

فقد ظهرت نظرية قيادة في عام ١٩٧٧م تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، تدعى نظرية القيادة النموذجية، وذلك أن الهدف الأسمى للقائد النموذجي هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين العاملين داخل المنظمة (Dierendonck & Patterson, 2010).

وتعمل القيادة النموذجية على تشجيع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القائد النموذجي على أن أولوياته الأولى هي خدمة أتباعه، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة النموذجية هي تحسين حياة الأفراد، ثم رفع مستوى منظماتهم (غالي، ٢٠١٥، ٢).

ولذلك بدأت المنظمات باتخاذ سياسات وبرامج تعطيها القدرة على تعزيز وتطوير واستغلال مواهب العاملين من خلال توفير بيئة تساعد وتحفز على الابتكار والإبداع، فتعزيز القادم الخام للإبداع على مستوى المنظمة والأفراد العاملين فيها أصبح سمه من سمات القائد الناجح، فالقائد النموذجي هو من يساعد ويشجع أتباعه على الإبداع والتجديد، فهذا بدوره يعكس الإبداع التنظيمي لدى القائد النموذجي والمنظمة ككل (الزهرة، ٢٠١٦، ٤).

ويعد الإبداع التنظيمي الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، حيث أدركت الكثير من المجتمعات ما يترتب على الإبداع من نتائج إيجابية سواء كان بالنسبة للفرد أو للمنظمة أو للمجتمع بشكل عام، بحيث أن الإبداع التنظيمي دعوة للتجديد والتطوير ونداء للإحساس بالمشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في مواقعهم التي يعملون بها، وتلمس للفرص المتوفرة التطوير والتحسين، ودعوة لترك الجمود والترحيب بالتجديد الذي يساهم في رؤية الأشياء من منظور شمولي جديد، وإعلان يربط الأشياء ببعضها البعض سعياً للخروج بإنجازات تنطلق للأمام من أجل تحقيق أهدافها (إبراهيم، ٢٠٠٨: ٢١٣).

ويؤكد خيرالله (٢٠٠٩: ١٤) "أن إدارة المؤسسة تحتاج إلى قائد إبداعي يتمتع بسمات الإدارة الإبداعية، التي تساعد في التأثير على الأفراد، من أجل كسب تعاونهم، وتحفيزهم على العمل بجد كفريق متعاون منسجم، لتحقيق الأهداف المرسومة بفاعلية وكفاءة، فقد أصبحت ممارسة وتفعيل الإبداع داخل البيئة الإدارية للمؤسسة من مقومات نجاح العاملين في أدائهم، كما أن نمط سلوكه القيادي يؤثر سلباً أو إيجابياً في مستوى الإبداع لدى أفراد المؤسسة".

وترى الباحثة أنه يمكن النظر إلى القيادة النموذجية على أنها تتجاوز الاهتمام بالنفس أو الانشغال بالذات لخدمة احتياجات الأفراد، ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب مادياً وعاطفياً، فضلاً عن العمل على تحقيق أهداف المنظمة، وأيضاً حثهم على

العمل بشكل إبداعي ومتجدد لتحقيق أهداف المنظمة ورفع الكفاءة والفعالية في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

مشكلة الدراسة:

أن الشخص الذي يعمل في منصب قيادي من المحتمل أن يؤثر بالسلب أو بالإيجاب على المرؤوسين، حيث يوجد الكثير من أساليب ونظريات القيادة، ولكن لا يوجد مفهوم موحد يتفق عليه الجميع كمصدر فريد لنجاح عملية القيادة، وقد أوضحت العديد من الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسة جالوب "أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتركون وظائفهم يستقيلون بسبب مدير غير ناجح أو غير كفء، حيث أوضحت أيضا أن الأغلبية العظمى من الموظفين يتركون شركاتهم لا يتركون الشركة نفسها وإنما يتركون المدير" (غالي، ٢٠١٥، ٣).

وقد تعالت الأصوات الداعية للبحث عن القيادات الأخلاقية القادرة على مواجهة التحديات التي تعاني منها معظم المنظمات، ومنها الصعوبات المتمثلة بالمعادلة الصعبة بين الرغبات الجامحة للقادة الذين يرون أن النتائج هي مقياس النجاح بغض النظر عن الطرف الثاني المتمثل بالأفراد التابعين، من هنا جاءت الحاجة إلى القيادة النموذجية كنظرية ذات مضامين أخلاقية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات ومؤسسات إذ تؤمن بأسلوب المساعدة وتقديم يد العون لإنجاز الأعمال وتحقيق الآمال (متعب، ٢٠١٥، ٦).

فقد أشارت نتائج دراسة (Ling & wu, 2016) إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة النموذجية ومستوى الأداء لدى العاملين، بحيث أن للقائد النموذجي أثر إيجابي على تطوير وتحسين الأداء.

ولذلك بدأت المؤسسات المختلفة والإدارات في تبني استراتيجيات وأساليب قيادية ترفع من مستوى أداء العاملين لديها ليس الأداء المتميز فقد بل خلق أفكار وبرامج وأساليب إبداعية جاذبة ومقنعة

وفي كثير من الأحيان غير مألوفة، وكل ما سبق لا يتم إلا من خلال نمط قيادي يساعد ويهيئ الأفراد والبيئة المحيطة على الإبداع، فالقيادة النموذجية نظرية تركز على خدمة الآخرين من أجل خلق نوع من التفاعل للوصول إلى أفضل النتائج.

وقد أصبح النمط القيادي التقليدي غير قادراً على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التغيرات الحديثة ومع وجود أزمات ومشكلات التي تنتج عن القيادة التقليدية التي تهتم فقط بالنتائج بعض النظر عن الطريقة التي تم التوصل بها إلى هذه النتائج، وهذا بعكس القيادة النموذجية التي تسعى دوماً إلى خدمة ومساعدة الأتباع وتشجيعهم على العمل بأسلوب إبداعي في أعمالهم وذلك لتحسين مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

وبناءً على ما سبق تسعى الدراسة الحالية لتحديد ومعرفة أثر سلوك القائد النموذجي على الإبداع التنظيمي هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة:

١. ما أثر سلوك القائد النموذجي على الإبداع التنظيمي هيئة الإذاعة والتلفزيون في

المملكة العربية السعودية؟

٢. ما هو مفهوم القيادة النموذجية وما أهم النتائج التي يمكن أن تحققها القيادة النموذجية؟

٣. ما مدى ممارسة مفهوم القيادة النموذجية لدى القيادات في هيئة الإذاعة والتلفزيون في

المملكة العربية السعودية؟

٤. هل توجد علاقة ارتباطية بين سلوك القائد النموذجي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي

هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية؟

٥. هل توجد فروق دالة احصائياً في العلاقة بين سلوك القائد النموذجي على الإبداع

التنظيمي في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الجنس

ولصالح أي فئة؟

أهداف الدراسة:

ترنو هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها:

١. التعرف على أثر سلوك القائد النموذجي على الإبداع التنظيمي في هيئة الإذاعة والتلفزيون

في المملكة العربية السعودية.

٢. التعريف بمفهوم القيادة النموذجية كإحدى النظريات القيادية الأخلاقية، وتحديد مدى

أهميتها من خلال ما تحققه من نتائج إيجابية ملموسة على مستوى العلاقة بين القائد

النموذجي والتابع.

٣. تشخيص مدى ممارسة مفهوم القيادة النموذجية لدى القيادات في هيئة الإذاعة والتلفزيون

في المملكة العربية السعودية.

٤. دراسة العلاقة الارتباطية بين سلوك القائد النموذجي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي

هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.

٥. الكشف عن ما إن كان هنالك فروق دالة احصائياً في العلاقة بين سلوك القائد

النموذجي على الإبداع التنظيمي في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية

تعزى لمتغير الجنس ولصالح أي فئة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- يمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة معرفية، سيما أن الدراسات التي تناولت القيادة النموذجية تنسم إلى حد كبير بالندرة، وقد أوصت الكثير من الدراسات بمزيد من الجهود البحثية التي تتناول القيادة النموذجية، وربما تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تدرس تأثير دور القيادة النموذجية ليس فقط على مستوى المنظمة وإنما على مستوى هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.

- محاولة الباحثة إلى لفت الانتباه إلى ضرورة إيلاء مفهوم القيادة النموذجية القدر الكافي من البحث والتحليل للحاجة الملحة في مختلف المنظمات والهيئات في الوقت الحاضر والمستقبل.

- قد تكون هذه الدراسة مرجع مهم للأكاديميين والباحثين في القيادة النموذجية وأثرها على الإبداع الإداري، وبخاصة أن الدراسات في هذا المجال قليلة، كما أن نتائجها تفيد أصحاب القرار بالتعرف إلى إثر القيادة النموذجية وأثرها على الإبداع الإداري.

الأهمية العملية:

- إن دراسة العناصر الأكثر تأثيراً على الإبداع التنظيمياً مهماً لكافة المؤسسات والقطاعات الحيوية، سيما في الوزارات والهيئات في المملكة العربية السعودية، حيث أن مخرجات هذه الدراسة يمكن أن تسهم في تقديم رؤية عملية قابلة للتطبيق تجسد دور القائد النموذجي في رفع وتنمية الإبداع التنظيمي في المنظمة، وما إن كان لتعزيز هذا السلوك القيادي دور محوري يمكن من خلاله تعزيز ذلك.

- يؤمل أن توفر نتائج هذه الدراسة البيانات لمتخذي القرار في هيئات المملكة العربية السعودية عن مستوى ممارسة القادة للقيادة النموذجية، لعلها تكون ذات نفع في عمليات التطوير والتغيير الإداري.

حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** في إطار أهداف الدراسة ومنهجيتها تقتصر الدراسة على تحديد أثر سلوك القائد النموذجي على الإبداع التنظيمي في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.
- **الحد المكاني:** ستقتصر الدراسة الحالية على هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.
- **الحد البشري:** ستقتصر الدراسة الحالية على عينة من قادة هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

- **القيادة النموذجية:** ويعرفها (غالي، ٢٠١٥، ٩) على أنها: "فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثرى حياة الأفراد وتعمل على بناء منظمات أفضل وبالتالي يؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد".
- وتعرف الباحثة القيادة النموذجية إجرائياً على أنها: "هي أن يقوم القائد بالتأثير في الأتباع بحيث يشاركون بإرادتهم واختيارهم في السعي نحو تحقيق أهداف مشتركة مفيدة لجميع الأطراف"

- الإبداع الإداري:

ويعرف (الحضرمي، ٢٠١٧، ٨٧) الإبداع التنظيمي على أنه: "عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوباً أو عملية جديدة يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع عامة".

وتعرف الباحثة الإبداع التنظيمي إجرائياً على أنه "قدرة العاملين على استخدام أساليب التفكير والقدرات العقلية والذهنية، وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة، لتسيير الأعمال الموكلة إليهم".

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الذي لخص مشكلة الدراسة، فقد وضعت الدراسة الفرضيات الآتية:

١. هنالك ممارسة كبيرة لسلوك القيادة النموذجية في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية من قبل الاناث مقارنة بالذكور.
٢. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة سلوك القيادة النموذجية والإبداع التنظيمي في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.
٣. لسلوك القيادة النموذجية تأثيراً إيجابياً دال إحصائياً على الإبداع التنظيمي في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.
٤. هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابات المبحوثين حول العلاقة بين ممارسة سلوك القيادة النموذجية وتحقيق الإبداع التنظيمي في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل، المسمى الوظيفي).

خطة البحث

١. (الإطار العام للدراسة وأبعادها) ويشمل: مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، تساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة ومصطلحات ومفاهيم الدراسة.
٢. (أدبيات الدراسة) وسيتضمن محوري:
 - الإطار النظري: وهو خلفية الدراسة وأدبياتها النظرية التي تتناول مواضيع الدراسة.
 - الدراسات السابقة: وهي جُملة الدراسات والبحوث التي تم تناولها مُسبقاً وذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية والتعقيب عليها.
٣. (الإجراءات المنهجية للدراسة): ويشمل: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة من حيث كيفية بناءها والتحقق من صدقها وفعاليتها وإجراءات تطبيقها الميداني وأساليب المعالجة الإحصائية.
٤. (خُلاصة نتائج الدراسة، توصياتها ومقترحاتها). وفيه يتم تقديم ملخص لنتائج البحث، وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتائج.

الإطار النظري:

المبحث الأول: القيادة النموذجية

تمهيد

رغم كثرة النظريات والتوجهات القيادية والدراسات التي تتناول موضوع القيادة، إلا أنه وصفة سحرية تصلح للعمل المؤسسي في جميع الأزمان ومختلف الظروف، خاصة في أوج التطورات والتحديات والتغيرات المتلاحقة في بيئات العمل، وهناك مؤشر واضح يؤكد ذلك والذي يتمثل في غزارة الأبحاث والكتب التي تناولت المواضيع المتعلقة بمفهوم القيادة، لذلك فإن النظريات والتوجهات القيادية التي تصلح لبعض المنظمات لا تتواءم منظمات أخرى، أو لنفس المنظمة في أزمان وظروف أخرى، ورغم أن بعض المنظمات يمكن أن تنمو في ظل القيادة الاستبدادية بناءً على روتينية الأعمال وغزارة العمالة وقلة فرص العمل البديلة للعاملين، إلا أنه في كثير من المجالات يجب أن يتم اتباع الأنماط الإدارية التي تراعي الجوانب الإنسانية، والشخصية، والمهنية للمرؤوسين، وذلك بسبب ندرة العمالة أو اشتداد المنافسة وكثرة الطلب عليها (غالي ودهليز، ٢٠١٥).

منذ أن ظهر في عالمنا مصطلح المنظمات والمؤسسات قام المفكرون والقادة بالمحاولة من أجل الاستفهام عن العوامل التي تصنع القيادات، والخصائص التي يمتاز بها القادة عن المرؤوسين، وهذا ما أدى إلى كثرة التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة، ففي العام (١٩٢٧م) كان تعريف القيادة بأنها " القدرة على فرض إدارة القائد على العاملين في المؤسسة ويقابل ذلك الطاعة والاحترام والولاء والتعاون من طرف المرؤوسين "، ولكن في عام (١٩٤٢م) توسع هذا التعريف على أن القيادة " فن التأثير على المرؤوسين وليس إجبارهم، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الفعالة كالإقناع، أو تقديم القدوة في إتباع نهج معين " (جراوت وفيشر، ٢٠١٢).

لقد ظهرت في العقود القليلة الماضية الكثير من النظريات الإدارية والتي تولي التركيز تجاه أنسنة العلاقات في مجال العمل، كما وتركز على مصلحة الموظف كمدخل لمصلحة المنظمات العاملة في المجال الإعلامي، وكانت إحدى هذه النظريات هي نظرية القيادة النموذجية، والتي تقوم بشكل أساسي على كون القائد خادماً أولاً، وهي من الفلسفات الإدارية التي

يتبناها القائد، حيث يعمل القائد في خدمة المرؤوسين وهذا بخلاف ما هو متعارف عليه في الأساليب القائمة على سيطرة القائد وسلطته على المرؤوسين (Spears, 2010)، حيث يعمل على إقناعهم بدل الإكراه، وتشجيعهم على المبادرة والمشاركة الفعالة والابتكار ضمن فريق يتسم بروح العمل، وذلك بالتماهي مع المجموعة بعيداً عن الحسابات والأهداف الشخصية، وإنما السعي في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات، وتحقيق ما يهدف إليه الأتباع في الإطار الوظيفي الذي يعملون به، ومن خلاله تمثل الوظيفة المجال المتاح لتحقيق الذات والأهداف، وليس فقط انتظار الراتب مقابل الجهد، وهذا التوجه التي ارتأته بعض المؤسسات الإعلامية العالمية مناسباً في نهايات القرن المنصرم، والذي ينادي بالتخلي عن أسلوب الإدارة التقليدية المعتمدة على الهرمية في العمل وسلطة المركز، وداعية إلى تبني أنماط واتجاهات قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني في الفريق، والمشاركة الفعالة في صنع القرار، وإيلاء الاهتمام للمرؤوسين وتعزيز النمو المهني لديهم، وكل ذلك ضمن إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بالأداء للمنظمات ونوعية الإنتاج والعناية الكاملة بالعاملين والاهتمام بهم (أبو تينة وآخرون، ٢٠١٧).

إن الاهتمام الكبير في الفهم والتطبيق لنمط القيادة النموذجية لا زال سريع النمو، حيث أن المئات من الكتب والبحوث في هذا المجال قد تم نشرها حتى هذه اللحظة، كما أن العديد من الشركات الكبرى التي اختيرت من أفضل مئة شركة على مستوى العالم حسب تصنيف مجلة فورتشن (Fortune Magazine's) قد قامت بشكل فعلي بتبني مفهوم القيادة النموذجية، حيث قامت باعتماد نمط القيادة النموذجية كأسلوب إداري للشركة (Spears, 2010)، كما وأن في القائمة التي ذكرت في المجلة كان أكثر من ٣٠٪ من الشركات التي تضمنتها القائمة تتخذ من نمط القيادة النموذجية كأسلوب إداري معتمد لديها، بالإضافة إلى كونت المراكز الخمس الأولى كانت من نصيب الشركات التي تعتمد نمط القيادة النموذجية وهي: شركة كونيتر ستور، وشركة سينوفوس فاينانشيال، وشركة دي انداستريز، وشركة ويست إيرلاينز (Hunter, 2004).

ومما يلفت النظر في نمط القيادة النموذجية تشجيعها للأفراد في إحداث التوازن بين الممارسة القيادية وخدمة الآخرين، فهي تحث القيادات والمدراء على أن أولوية المسؤوليات الملقة على عاتقهم هي خدمة المرؤوسين، وفي نفس الوقت تشجيعهم على استثمار الفرص لممارسة القيادة، حيث أن الغاية الحقيقية والمرجوة من نمط القيادة النموذجية هو تحسين

المستوى المعيشي حياة الأفراد أنفسهم، ثم الارتقاء بمستوى المنظمات التي يعملوا بها (إبراهيم، ٢٠١٣).

إن القيادة النموذجية تبدأ بنزعة طبيعية تجاه خدمة الآخرين بشكل أولي، ومن ثم يتبعها قوى دافعة للقيادة بفعل ما، ومن ثم تنمو الخيارات الواعية الناتجة عن تلك القوة الدافعة بجذب الأفراد تجاه القيادة، بهدف التحقق من كون الأفراد العاملين في المنظمة والمنظمة والمجتمع قد أصبحت لديهم الخبرة والحنكة والحكمة التي تمكنهم من التحول من الحالة التي يكونوا فيها مخدمين في المنظمة إلى خادمين لغيرهم فيها، وهذا يختلف بشكل محوري مع أنماط القيادة الأوتوقراطية والتي يرى فيها القائد نفسه قائداً أولاً، ليتأكد من أن احتياجاته هي ذات الأولوية التي تتم تلبيتها (Lubin, 2001).

نظرة تاريخية عن القيادة النموذجية

يرجع أساس القيادة النموذجية إلى الرسول محمد - صلى الله عليه وسلم - والذي كان نعم القائد في حياته، حيث كان دائم المساعدة لأصحابه في جميع الأعمال سلماً أو حرباً، وذلك باستخدامه لذكائه الفطري وأسلوبه الفذ في القيادة والذي أسهم في بناء الدولة الأعظم عبر التاريخ في فترة بسيطة (عبد السلام، ٢٠٠٩)، وقد تم التعارف في سابق الأزمان على أن من يقوم بخدمة الناس وتحفيزهم هو سيدهم، وكما ذكر المثل القائل "سيد القوم خادمهم" (حسن، ٢٠١٤)، ومن ذلك يرى الباحث أن مفهوم العام للقيادة النموذجية قد كان موجوداً في الفكر العربي القديم.

ويعد روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) أول من تحدث عن مفهوم القيادة النموذجية وذلك في عام ١٩٧٠م، حيث كان مقصده في ذلك أن المرؤوسين عادة ما يكونوا محور اهتمام القادة وتركيزهم، وأن القائد هو النموذجي بالدرجة الأولى، وأن القيادة من وجهة نظره ما هي إلا تعبير عن الدافعية تجاه خدمة الآخرين، فهو يضع المصالح المتعلقة بالمرؤوسين أولاً، وذلك بهدف الوصول إلى أعلى معدلات الإنتاجية، فيوليهم الاهتمام ويوفر الدعم اللازم لهم (القرني، ٢٠١٤).

وقد استوحى جرينليف تسمية هذا النمط التنظيمي الأحداث الواردة في رواية للكاتب هرمان هسي (Herman Hesse) والتي أصدرت في العام ١٩٥٦م بعنوان "رحلة إلى الشرق"،

والتي تحدث عن ثلة من الرجال الذين اختيروا في إحدى الرحلات الدينية الأسطورية بصحبة خادمهم (lew)، وكانت وظيفته الأساسية خدمة هذه المجموعة والسهر على راحتهم والعمل على تثبيتهم وتحفيزهم بعزمه وأغانيه، وتشير الأحداث الواردة في الرواية إلى أن الرحلة سارت على أفضل مما هو متوقع إلى أن جاء اختفاء النموذجي ليو في أحد الأيام، والذي أحدث غيابيه الكثير من الفوضى والتهان ما أدى إلى إلغاء الرحلة، ويبين الراوي وهو أحد أفراد المجموعة المشاركة في الرحلة أنه التقى بالنموذجي ليو بعد سنوات من التيه، وأخذه إلى رجل الدين المسؤول عن تنظيم الرحلة، ليتم اكتشاف أن ليو الذي عرف بالنموذجي لم يكن إلا أحد أكبر رجال الدين، ومرشدهم الروحي الأول، وقائد عظيم وشريف في قومه، وتعد تلك الفترة هي فترة النشوء لمفهوم القيادة النموذجية (Greenleaf, 2008)، وبهذا فقد صاغ جرينليف من تلك الأحداث الوارد في الرواية دروساً هامة عن دور القادة، ومع مرور الوقت تم تطور مفهوم القيادة النموذجية، مع الأخذ بالاعتبار أن لم يقدم مفهوماً متكاملًا للقيادة النموذجية، حيث اقترح تعريف "القائد هو النموذجي أولاً"، وهذا التعريف قد ترك الباحثين والمفكرين في قضية هامة ومفتوحة للبحث بالتلازم مع الكثير من الأجوبة التي تحتاج إلى إجابات (Reinke, 2004)، هذا وقد توصل جرينليف إلى مغزى رئيس من تلك القصة الأسطورية مفادها أن القائد الجيد هو من يكون خادماً بالدرجة الأولى للجماعة والمجتمع والمنظمة (Winston & Joseph, 2005).

وانطلقت حركة القيادة النموذجية الحديثة في العام ١٩٧٧م، بعد أن تمت صياغة "القائد-النموذجي" من قبل جرينليف في مقالته الكلاسيكية "القيادة النموذجية"، ومن ثم صار هذا النمط معتمداً في المنظمات، رغم أن كثير من المجتمعات تعاني من مصطلح القائد والنموذجي، فقد توقع المهتمين أن هلا يمكن أن يكون خادماً وقائداً في نفس الوقت، نظراً للتناقض والاختلاف منطقياً، حيث أشارت كيث إلى أن فكرة القيادة النموذجية متناقضة تماماً ولا يمكن المساومة عليها، فإذا كان الأفراد يعتقدون أن النموذجي مجامل ومتملق، وأن القائد هو الشخص القوي وذو السيطرة فإنه ستبدو تلك الكلمات متناقضة ولا يمكن الجمع بينهما، وهذا ما أدى إلى مناقشة كيفية ربط تلك المتناقضات الأكثر شيوعاً في الفلسفات الشرقية في الفكر الغربي، كما أضافت كيث إلى أن فكرة التيار المتردد تجاه نمط القيادة النموذجية وتحديدًا بين فكرة النموذجي والقائد لعدم إمكانية الجمع بينهما ولندرة حدوثه في الحياة الحقيقية، فالقائد النموذجي يمكن أن

يمر بفترة سيئة ينزلق فيها أسلوبه في ممارسة القيادة من نموذج الخدمة في القيادة إلى السلطة في القيادة، قبل أن يتدارك نفسه ويرجع إلى أنموذج القيادة الفعالة مرة أخرى (Keith, 2010).

وخلاصة لما سبق فإن القيادة النموذجية تفوق أساليب قيادية أخرى، لأن الهدف الأسمى من اتخاذها نمطاً في الإدارة الإبداعية يتخطى مصالح الأفراد الشخصية الضيقة، وتسعى إلى رفع مستوى المؤسسة الإبداعي ويسهم في رقيه، وبذلك فإن المعنى الحقيقي لها يكون قد تحقق (مصطفى، ٢٠١٥).

مفهوم القيادة النموذجية

عملت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية على معالجة الصراعات القائمة بين قيادات المنظمات والعاملين فيها، وذلك بناءً على ثقافة الربح والخسارة وليس ثقافة الربح والربح، وإن القيادة النموذجية ضمن هذا الاتجاه قامت بإعادة الهيكلة لطبيعة العلاقة بين القادة والعاملين في المنظمات، بالإضافة إلى إعادة الترتيب للأولويات، حيث أن في نمط القيادة التقليدية فإنه يتم تقديم المكافآت والخدمات للعاملين في مراحل لاحقة وبذلك بعد إنجاز المرؤوسين الأعمال الموكلة إليهم، وأثبتوا أنهم تحت طوع القيادة وتأثيرها، ولكن في القيادة النموذجية فإن المطلوب بالأساس هو أن تخدم أولاً، ومن ثم تأتي الاستطاعة في القيادة بسهولة وسلاسة بحيث يعبر المرؤوسين عن أنفسهم برغبة قوية في خدمة الآخرين (نجم، ٢٠١١).

إن القواسم المشتركة التي تمثلت في طرح الكتاب والباحثين هو الاتفاق على مكونات القيادة النموذجية، كما هو الحال مع أي نمط قيادي آخ، حيث أن التعريف العملي للقيادة النموذجية متنوع ولديه العديد من الترجمات التي استفاض الباحثون والمفكرون والكتاب فيها طرحها ومنها:

عرفها عبد السلام (٢٠٠٩) بأنها: " نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد عن طريق الممارسة والتدريب المكثف، وهو نشاط ذو هدف يرتبط بشعور القائد بأنه عضو في جماعة المرؤوسين في المنظمة بحيث يراعى مصالحهم، ويهتم بالأمر الحياتية المتعلقة بهم ويقدرهم، بالإضافة إلى سعيه في تحقيق المصالح عبر التفكير والتعاون المشترك في رسم ووضع ومتابعة الخطط العملية في المجال، بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات حسب كفايات العاملين بالدرجة

الأولى، ومن ثم حسب الاستعدادات المادية المتاحة عبر استثمار الخدمات المقدمة من العاملين بطريقة حكيمة في إطار القيادة " .

وعرفها أبو فراس (٢٠١٦) بأنها: " تبني القائد لفلسفة إدارية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمات، والمبنية على خدمة المرؤوسين مع القيام بممارسة الإقناع والتشجيع على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن الإطار الذي يحتوي فريق العمل " .

وعرفها جيرارد (Girard, 2000) بأنها: " نمط القيادة الذي يسعى في نفس الوقت إلى تعزيز النمو الشخصي للمرؤوسين وتحسين نوعيتهم، ورعاية الكثير من المنظمات من خلا المزج بين العمل الجماعي والمجتمعي، بالإضافة إلى المشاركة الشخصية في صنع القرار " .

كما عرفها جرينليف بأنها: " النمط القيادي المقلوب رأساً على عقب، أي أن القائد يتجاوز مصالحه الفردية ويفضل القيام بخدمة احتياجات الآخرين، ويساعدهم على التطور، ومنحهم الفرص لتحقيق طموحهم المادي والمعنوي تزامناً مع مراعاة المصلحة العامة للعمل والمنظمة (جلاب، ٢٠٠١) .

كما عرفها بن إبراهيم (٢٠١٣) بأنها: " فلسفة القيادة التي تركز على تطور المرؤوسين والتألق والتوجه بشكل كامل تجاه تنفيذ المهام الممنوحة بهم بالكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى إفساح المجال في اتجاه ممارستهم للأدوار القيادية في المستقبل .

كما وعرفها باترسون (Paatterson, 2003) بأنها: " القيادة التي يقوم فيها القادة بخدمة المرؤوسين بتركيز كبير، فيمثلوا الهدف الأول بالنسبة لهم، وتكون شؤون المنظمة وقضاياها لهم الثاني. ١٧

كما عرفها لوبي (Lube, 2003) بأنها: " الفهم والممارسة للقيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحتها، بهدف الارتقاء بقيمة الأفراد وتنميتهم، وترسيخ وتطبيق المفاهيم المنادية بروح الجماعة في إطار العمل، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة، بهدف تحقيق المصالح المشتركة للأفراد والمنظمة " .

كما عرفها سبيرز (Spears, 1996) بأنها: " نوع جديد من أنماط القيادة، حيث يتمثل جوهرها في وضع خدمة الآخرين في المقام الأول، وتشديد التوجهات نحو تعزيز خدمة الآخرين

كمنهج شمولي للعمل، مع الاهتمام بالتعزيز المتعلق بالإحساس للجماعة، والمشاركة في صنع القرارات ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للمنظمة".

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "الأعمال الإبداعية المتعلقة بقيادة هيئة الإذاعة والتلفزيون والتي تهدف إلى دعم العاملين في مجال العمل، وتقديم الخدمات لهم ومساعدتهم من أجل أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية وإبداع مستمر، وذلك بهدف تحقيق أهداف هذه الهيئة في مجالها الإعلامي".

مراحل تطور مفهوم القيادة النموذجية

من خلال النظرة العميقة تجاه مفهوم القيادة الأخلاقية منذ نشأته على يد جرينليف في العام ١٩٧٧م، يلاحظ أن هذا النمط مر بالكثير من التحسينات والتغيرات، كما أنه مر في العديد من المراحل في إطارها المفاهيمي، وقد قسمت إلى ٦ مراحل (الخضر ووحدة، ٢٠٠٦):

• المرحلة الأولى: الإدارة بالقيم

تعد القيم والمعتقدات لدى الأفراد من المداخل الملائمة للتأثير عليهم، فطبيعة النفس البشرية قابلة لتقدم المعونة تحت الإطار القيادي بوصفها تحقق القيم التي يؤمن بها الأفراد، وتمثل شريعتنا الإسلامية دليل متكامل لجوانب الحياة الإدارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، فضلاً عما تمتلكه من القيم التي تكسب الأفراد ذاتيتهم وتحققها، والإدارة بالقيم جزء أصيل من الدين الإسلامي ونظامه المتين، ويمكن تطبيقه في كافة الممارسات العملية والقيادية في المنظمات.

• المرحلة الثانية: القيادة النموذجية بإدارة التحفيز

اتجه القادة الذين يتخذون نمط القيادة النموذجية في هذه المرحلة إلى التوازن بين القيادة النموذجية والإدارة بالتحفيز، وذلك في ظل طغيان وتفشي الجوانب المادية، والضعف الذي أصاب القيم في بعض المجتمعات، مما تطلب من القادة الخدم رفع المستوى التحفيزي عند العاملين، بغرض تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة وتحقيق التميز الذاتي لهم وللمنظمة.

• المرحلة الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم

إن التعرف على احتياجات الأتباع والعمل على سدها وإشباعها، والتعرف على المشكلات التي تواجههم في العمل وفي معتركات الحياة، ومساعدتهم على التغلب عليها والحد منها، تعد من أولى الخطوات في اتجاه تحقق معايير القيادة النموذجية.

• المرحلة الرابعة: الخدمة

يعتبر مفهوم الخدمة مجرداً وله أهميته التي ينم عنها عن ضرورة الاهتمام بترسيخ الجوانب التطبيقية، ومحاولة تجنب أن تكون القيادة الخدمة مجرد كلام وشعارات يتم إطلاقها من حين لآخر، ويقف خلف هذه الشعارات قادة لا يولوا أي اهتمام تجاه خدمة الأتباع، فقد ذكر بيتر دراكر أنه لا يوجد قيمة للقائد في حال عدم خدمته للتابعين والمرؤوسين.

• المرحلة الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته

بعد ظهور المفهوم المتعلق بالقيادة النموذجية تبين أن الكثير من القادة يفتقرون إلى مهارات القائد النموذجي والتي تنمي أسلوبه التكيفي ليصبح قائداً خادماً عبر العديد من البرامج المتنوعة والدورات المعتمدة بالجانب التأهيلي والإعدادي والتدريبي، وقبل كل ذلك يجب أن تتولد الرغبة لدى القائد في القيام بهذا الدور الذي يتبناه نمط القيادة النموذجية، بالإضافة إلى وجود بعض المحددات التي تعينه على ذلك، بهدف التأكد من جهوزيته ومقدرته على الخدمة والبذل والعطاء، والتمتع بالتفاؤل والتشارك وتقبل الأفكار الإبداعية (السويدان وباشراحيل، ٢٠٠٣).

• المرحلة السادسة: استمرارية التطبيق للقيادة النموذجية

وتعتبر هذه المرحلة هي آخر مراحل تطور مفهوم القيادة النموذجية، خاصة وبعد تبلور الفكرة من مرحلة الإدارة بالقيم، والتحفيز، وتلمس حاجات الأتباع والمباشرة في خدمتهم، وبعد العمل على تجاوز القصور لدى بعض القادة باستخدام التدريب والإعداد، فإنه يتوجب تقويم هذا النمط والعمل على توجيهها والحفاظ على استمراريته نحو الأفضل، وباتجاه السعي نحو التميز وعدم التكاثر أو التراجع عنها.

ويلاحظ الباحث منطقية التسلسل المرحلي لمفهوم القيادة النموذجية، حيث لاحظ تواترها السليم من خلال اعتمادها على القيم والمبادئ العامة، وإيلاء العاملين التحفيز الكامل أثناء ممارستهم للعمل ما سيؤدي بطبيعة الحال إلى إنتاجية أفضل، بالتزامن مع الحالة الشعورية للقادة المتبعين لهذا النمط في تكثيف خدماتهم تجاه المرؤوسين مما يؤدي انطباعات جيدة وحالة

إبداعية تظهر انعكاساتها على المردود الأدائي في العمل، وهذا لا يتحقق إلا بتوافر المهارات القيادية التي تستشعر الدور المنوط بهم في هذا النمط الإداري، والذي يساعدهم في تحقيق وإنماء منهجية العمل وفق هذا الأسلوب.

السمات والخصائص الأساسية للقيادة النموذجية

لا يمكن أن ينجح نمط القيادة النموذجية إلا بالتوازي مع تصرفات القادة المبنية على نكران الذات، وامتلاك الدوافع الموجهة لخدمة الآخرين، وهذا ما تمتاز به القيادة النموذجية عن غيره، ووفقاً لما جاء به ستارات (Starrat, 2004) فإن المفاهيم التي تبناها جرينليف في هذا الشأن هي مفاهيم جديدة من نوعها، ويتحتم على القائد النموذجي التدقيق في ما يعتقد به وما يمتلكه من تطلعات تجاه توليه للقيادة، وفي جوهر هذه النظرية تتدرج الأخلاقيات والمبادئ والقيم التي يجب على القائد التحلي بها، والتي تعد جوهرية لصالح رقي المؤسسة ونجاحها في المدى البعيد.

كما وتشدد مبادئ القيادة النموذجية على الأهمية الكبرى للسمات الشخصية والمعتقدات أكثر من التقنيات المطلوبة للقيادة، وهو ما يظهر في كتابات جرينليف، بدءاً من المقال الشهير الذي كتبه وحتى مؤلفاته التي نشرت بعد وفاته (Russell & Stone, 2002).

تشتمل القيادة الحادة على عشرة خصائص كما عرفها (Spears) والتي يفترض توافرها في القائد النموذجي ليلتصق به هذا المسمى ويمثله، وفيما يلي شرحاً مفصلاً لهذه الخصائص (أبو تينة وآخرون، ٢٠٠٧):

١. الرؤية

وهي من الصفات الوظيفية للقيادة النموذجية، ويعنى بها التصور المستقبلي للقيادة النموذجية فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها بصورة مثالية أو فريدة من نوعها، وتشتمل على التبصر والتصور (Milligan, 2003)، كما أن من واجبات القيادة النموذجية النظر للمنظمة بمنظور رؤيوي والذي يتمثل برؤية ما وراء الحقائق والأحداث، وهذا يتطلب نظاماً وخبرة متمرسية (غالي ودهليز، ٢٠١٥)

٢. الإصغاء الجيد

حيث يجب أن يتوفر في القادة مهارة الإصغاء للمرؤوسين واحتياجاتهم ومطالبهم وتعليقاتهم، لأن هذا الإنصات يظهر احترامه الجم لهم، مما يكسبهم الثقة، فالإصغاء هو الذي يعمل على تمكين القائد من تقديم التغذية الراجعة المرندة والطلوبة للمرؤوسين بشكل أفضل وذلك وفق احتياجاتهم (نجم، ٢٠١١) حيث يلجأ إليه العاملين إطلاقاً للأفكار والمشاعر دون رهبة أو خوف من إصدار أحكام حول شخصيتهم (أبو تينة وآخرون، ٢٠٠٧)، كما أن الإصغاء يشير إلى عمق الاستماع للآخرين بهدف فهم الياهات الصادرة عنهم ويساعد القادة في فهم ما يدور في عقول العاملين (سادلر، ٢٠٠٨).

كما أشار النشاش (٢٠١٣) إلى أن الإصغاء يساعد كافة أنماط القيادة المؤثرة، ولكنه حاسم جداً في القيادة النموذجية، حيث أنه في حالة إصغاء القائد أولاً فإنه يبدأ الإنجاز الأفضل في انضباط القيادة النموذجية.

٣. الإقناع

من النادر استخدام القادة المتبعين لنمط القيادة النموذجية السلطة والصلاحيات من أجل تنفيذ الأوامر من قبل المرؤوسين، وإنما يتم اتباع نهج الإقناع بما يجب القيام به (نجم، ٢٠١١)، حيث أنه وكونك قائد خادم يجب إقناع الآخرين بدلاً من الإجبار على الإذعان للأوامر، ويعتبر هذا العنصر من أوضح السبل التي يتم بها التمييز بين الأنماط السلطوية التقليدية، وبين نمط القيادة النموذجية، والذي يجب عليه أن يقوم بدور فعال تجاه بناء وحدة الرأي داخل فريق العمل (غالي ودھليز، ٢٠١٥).

ويعرف أبو تينة وآخرون (٢٠٠٧) بأنه: "تلك المساعي الهادفة إلى التأثير في الآخرين بدل الإذعان بالإكراه تحقيقاً للهدف المنشود من ذلك والمتمثل في بناء الإجماع على الرأي بين الأفراد في فريق العمل".

٤. الوعي

إن الوعي والإدراك العام بالأمور والأحداث المحيطة يرفع من قدر ومستوى القيادة النموذجية، كما أنه يساعد على فهم القضايا في المجال الإعلامي، حيث يتوجب على القائد النموذجي أن يمتلك المقدرة على رؤية الحالات الأكثر دقة في الإطار الكلي للحدث، حيث أن هذا الإدراك ليس يوفر الهدوء والسكينة للقيادة النموذجية بقدر ما يمثله من حالة قلق وتنبه

(غالي ودهليز، ٢٠١٥)، كما أن الوعي يتمثل في قراءة مشاعر العاملين في المنظمة وإدراك مدى تأثير ذلك على مردودهم الأدائي واستجاباته تجاه المواقف المختلفة والتي تتطلب معرفة جوانب القوة والضعف لتصبح لديه المقدرة على ترتيبها، فمن لا يعرف نفسه على حقيقتها لا يمكن أن يملك المقدرة على معرفة سلوك الآخرين أو الحكم عليه، وبالتالي لا يمكن أن يكون قائدًا ومسيرًا للأمور في المنظمة، ولذلك يشترط الوعي كمطلب أساسي في نمط القيادة النموذجية (النشاش، ٢٠١٣).

٥. التصور

حيث أنه بوسق القيادة النموذجية أن تتصور الحلول للمشاكل الغير قائمة في الوقت الحالي، حيث تسعة إلى تغذية المقدرات بهدف الطموح لتحقيق الأحلام العظيمة التي تشدها المنظمة، وتحتاج القيادة النموذجية إلى رؤية لقيادة المنظمة بفاعلية لتحقيق الهدف المرجو (Starratt, 2004)

٦. البصيرة

تعتبر البصيرة الخاصة التي تتيح للقيادة النموذجية كيفية الوعي من دروس التجارب الماضية، ومن وقائع الأحداث الراهنة، والنتائج المتوقعة في المستقبل لاتخاذ قرارات ما، حيث أنها تتطلب الدراسة والتأمل للوضع الماضي والحالي لمعرفة النتائج المحتملة لموقف معين، ويجب على القيادة النموذجية النظر إلى البصيرة إلى أنها من المهارات الضرورية والهامة، لأنها تساعد في تحديد الغاية المقصودة من دروس الماضي وفهم منطقي للحاضر ومن ثم اتخاذ قرارات تحقق أهداف المنظمة (غالي ودهليز، ٢٠١٥).

٧. الشفاء

عرف جرينليف الشفاء بأنه "أن يصبح الشخص سليماً"، وتدرك القيادة النموذجية الرغبة الإنسانية في أن يجد الأفراد السلامة في ذاتهم، وأن يقوم الآخرون بدعمها، وبهذا يكون للقيادة الأخلاقية فرصة للمساعدة على إكمال النواقص عن العاملين في المنظمة (المعشر، ٢٠١٤).

٨. القبول

إن التعايش في بيئة العمل معناها أن يقوم الطرفان بقبول بعضهما البعض، حيث أن القبول لا يعني أن يقوم القائد بإلغاء القائد لذاته وهويته وثقافته، بل القدرة على التفاهم والتواصل البناء مع الآخرين في إطار الاحترام المتبادل (النشاش، ٢٠١٣).

٩. المبادرة

تعد خاصية المبادرة من أهم المؤشرات التي تدل على القيادة النموذجية، حيث أن هذا النمط القيادي لا ينتظر الأشياء بأن تحدث بل يساهم ويساعد بكل قوة لحدوثها، وأنه على جهوزية تامة للعمل، كما ويركز القائد الفعال أن العمل ليس مجرد تحقيق للأهداف، بل تصبح خدمة ومصلحة المرؤوسين الطريق الضروري لتسهيل الوصول إلى الأهداف (النشاش، ٢٠١٣).

١٠. الإشراف

حيث ترى القيادة النموذجية دورها في الحفاظ على ثروة ومقدرات المنظمة ومواردها، واستخدام ذلك في السبل التي تنمي المجتمعات، كما وينظر إلى القياد النموذجية على أنها التزام لمساعدة الآخرين وخدمتهم، وأن ذلك مبني على الإقناع والانفتاح والذين يساهمان في السيطرة على مجريات الأمور (غالي ودهليز، ٢٠١٥).

١١. الالتزام بتنمية الأفراد

حيث تتحمل القيادة النموذجية مسؤولية نمو كافة الأفراد العاملين في إطار المنظمة، بالإضافة إلى العمل على رعايتهم، حيث تبدو مؤشرات القيادة النموذجية منذ البداية من المرؤوسين من خلال الاهتمام بالتعلم والخدمة (Crippen, 2004)، ويتمثل ذلك في استجابة القيادة النموذجية للأفراد في المؤسسة باحترام، وتسمح لهم بالتعبير بكل حرية عن الاهتمامات الشخصية، مع الالتزام التام بتنمية كل فرد في المؤسسة شخصياً ومهنياً، والاعتقاد بأن قيمة الأشخاص أكبر مما يتم تقديمه من قبلهم من إسهامات للمنظمة كموظفين، بالإضافة إلى تنميتهم في الجوانب الشخصية والمهنية (سادلر، ٢٠٠٨).

هذا وقد أورد النشاش (٢٠١٣) أن القيادة النموذجية معنية بإيصال المفهوم للأفراد والذي ينادي بأنهم خدمتهم ليست فقط لصنع مرؤوسين أفضل ولكن أيضاً لصنع أفراد أفضل، وقد حدد سبيرز الالتزام بتنمية الأفراد في المرتبة التاسعة في قائمته المتعلقة بالخصائص الأساسية للقيادة.

١٢. تنمية وتكوين المجتمع

حيث تسعى القيادة النموذجية إلى تحديد الوسائل التي تساهم في تطوير المجتمع وبناءه، وذلك عبر خدمته المتكاملة لها في كافة الجوانب، والمساهمة في الاستثمارات المالية في المجتمع، بالإضافة إلى الاهتمام بمقدراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية (Crippen, 2004)، حيث أشار جرينليف إلى أن كل ما يلزم لإعادة بناء وتطوير المجتمعات هو وجود العدد الكافي من القدرة الخدم لرسم الطريق والخطط، والذين يملكون الكثير من الكفاءة في استثمار الطاقات البشرية والموارد والمصادر المالية (المعشر، ٢٠١٤).

١٣. النمذجة

تعد النمذجة من أحد مجالات القيادة النموذجية، ويتضمن ذلك تأسيس مثال شخصي ومرئي من خلال إظهار المعايير والتوقعات، وأن القيادة النموذجية تؤسس سلطة مناسبة من خلال التفاعل الظاهر مع المرؤوسين، وتعد نشاط شامل يؤثر على جميع الأفعال الصادرة من القادة، كما وتعتبر النمذجة الوسيلة التي من خلال يتم اثبات معايير وتوقعات القادة (Milligan, 2003).

كما وأشار عبد الرحمن (٢٠١٤) إلى أن خصائص القيادة النموذجية تتمثل فيما يلي:

• الخصائص الشخصية

ويقصد بها الخصائص التي تتعامل مع القادة، وتبنى عليها نظرية القيادة النموذجية بوصفها أساساً له، وهي عادة ما تهتم بموقف القادة والعواطف والمشاعر والأفكار التي يحملها والتي تنطلق مواقفه وتوجهاته بناءً عليها.

• الخصائص الموجهة نحو الأتباع

ويقصد بها الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته ومن ضمنهم المرؤوسين، وهذه الخصائص تبين الكيفية التي يقوم فيها القائد النموذجي بالتعامل مع المرؤوسين مثل الاهتمام بالمرؤوسين وتكبيرهم وتطويرهم.

• الخصائص الموجهة نحو المهمات

ويقصد بها الخصائص التي تكون في نطاق المؤسسة والتي تهتم بالفعاليات والنشاطات القيادية، كما وتركز على مهام القيادات النموذجية والمهارات التي يمتلكها والتي تضمن له النجاح كالرؤية والرسالة ورسم الخطط ووضع الأهداف.

• الخصائص الموجهة نحو العمليات

ويقصد بها خصائص القائد التي تؤثر في كيفية تنفيذ العمليات في المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وتركز على مدى قدرة القادة على تطوير نظام كفؤ ومرن مثل النمذجة وبناء الفريق والمشاركة في صنع القرار.

كما وذكر زوهار (Zohar, 2002) العديد من الخصائص الهامة التي يجب أن يتحلى بها الفرد يتم تأهيله إلى مرتبة القائد النموذجي وهي:

- الإحساس العميق بتشابك الحياة وتواصلها في كافة الجوانب.
- المشاركة الفعالة.
- الإحساس بالمسؤولية.
- الاقتناع بحتمية تحقيق النجاح.
- القناعة بأن النشاط والمحاولة والتجربة في إطار العمل ما هي إلا جزء من النسيج الأكبر في محيط الكون والأكثر إثراءً له.

وبناءً على ما سبق فقد اتفق الباحث مع الكثير من الخصائص التي تم ذكرها، ويؤكد الباحث على أن من الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد النموذجي في هيئة الإذاعة والتلفزيون كضرورة العمل لتحقيق الإدارة الإبداعية، من خلال مساعدة العاملين في هذا المجال والتعاطف معهم، نظراً لصعوبة الضغوط وكثرة المتاعب التي تواجههم في المجال الإعلامي، والذي يتطلب الكثير من الجهد والتفكير المترتب عن القلق تجاه الأحداث المتواترة، كما أكد الباحث على خاصية القدرة على إقناع العاملين من خلال الإدارة الإبداعية التي تحتم على المجموعة العاملة به على التوافق في الآراء وعدم التفرد في الرأي نظراً لأهمية الخبرات وتكاتفها في استقراء الأحداث والاستبصار بالمتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية المستقبلية، هذا ويرى الباحث أن هناك انتقاع مؤكد في حال تم استخدام السلطة بطريقة مهنية وأخلاقية والمبنية على الثقة بالنفس من قبل القائد بالإضافة إلى ثقته في مرؤوسيه، وبالتالي فإن تلك الخواص

تساهم بشكل كبير في تنمية الهيئة والتي لا تخلو أسسها ومبادئها من الاحتياجات المترتبة على هذه الخواص.

أبعاد القيادة النموذجية

من خلال الأدبيات والبحوث العلمية السابقة والتي تعلق بموضوع القيادة النموذجية قام كل من وأين (Wayne)، وتشاو (Zhao)، وهندرسون (Henderson) في عام ٢٠٠٨م بتطوير أنموذجاً للقيادة النموذجية، وقد عرف هذا الفريق تسعة أبعاد ممكنة وتتعلق بشكل كبير بالقيادة النموذجية، ومن خلال التحليل العلمي والمنهجي قام الباحثين باعتماد سبعة أبعاد وهي (Henderson & Wayne, 2003):

١. المهارات المفاهيمية

وتعني حياة المعرفة الكاملة عن المنظمة وطبيعة عملها والمهام الموكلة للقيادة النموذجية بحيث يكون القائد النموذجي في وضع مناسب من المرؤوسين، ويعمل على تقديم المساعدات والدعم الكامل، بالإضافة إلى تسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين

٢. التمكين

وتتمثل في تشجيع وتقديم التسهيلات المطلوبة للآخرين خصوصاً من المرؤوسين المباشرين، وذلك من خلال تحديد وحل المشكلات، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام المنوطة بالعمل بجودة وكفاءة عالية.

٣. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

وتتمثل في إيلاء الاهتمام الحقيقي والمكثف لنمو المرؤوسين من خلال توفير وإيجاد الدعم الكامل والتوجيه اللازم لهم، لكي يمتلكوا المهارات المهنية اللازمة لكي يقوموا بالأعمال الموكلة إليهم بطريقة مناسبة وفعالة.

٤. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً

وتتمثل في استخدام الإجراءات والعبارات المناسبة والواضحة للآخرين وتحديداً مع المرؤوسين المباشرين، وتلبية كافة احتياجاتهم من انضمامهم للعمل واعتبارها من الأولويات الهامة.

٥. التصرف بأخلاق

وتتمثل في آلية التعامل المبنية على الصراحة والإنصاف والصدق والعدالة في التعامل مع المرؤوسين.

٦. المعالجة العاطفية

وتتمثل في إظهار الاهتمام تجاه الاهتمامات والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيةها.

٧. الالتزام بتطوير المجتمع

ويتمثل في الوعي الحقيقي تجاه تطوير وتحسين ومساعدة المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمع.

يرى الباحث أن هناك الكثير من الأبعاد التي تناولها الكتاب من عدة جوانب، وذلك لأنها الأساس الذي يمكن من خلاله دراسة القيادة النموذجية لدى الرؤساء ومدى تأثر المرؤوسين بها، كما ويعتمد الباحث هذه الأبعاد من خلال ربطها بالإدارة الإبداعية، لأنه ومن وجهة نظره تتناول كافة العوامل التي تسهم في زيادة ممارسات الإدارة الإبداعية، خاصة وأنها أولت السمات الشخصية الكثير من الاهتمام وهي من المطالب الأساسية لتحقيق الإدارة الإبداعية.

أخلاقيات القيادة النموذجية

إن أي نمط قيادي لابد أن يتسلح بمجموعة من الأخلاقيات في إطاره العملي، خاصة وأنها تعزز سبل الاحترام مع المنافسين ومع الطواقم العاملة في المؤسسة وكذلك في تعامله مع المجتمع، وأشار بعض الكتاب والباحثون إلى العديد من الأخلاقيات التي تساهم في إظهار أساسيات القيادة النموذجية، وتمثلت القواعد الأخلاقية فيما يلي (البداح، ٢٠٠٦):

١. أن المسؤولية الأساسية في القيادة الأخلاقية هي العمل والمساهمة في رفع مستوى

رفاهية الفرد أو الجماعات أو المجتمعات التي يقوموا بخدمتها.

٢. أن يتقهم مسؤولياته المهنية، ويقدمها على المصالح الشخصية.

٣. أن يعتبر نفسه مسئول بشكل مطلق عن مستوى ومقدار الخدمات التي يقدمها، بمعنى

أن يضمن كفاءتها وجودتها وفعاليتها العالية.

المبادئ الأساسية للقيادة النموذجية

إن هناك العديد من المبادئ التي يتحتم على القادة اتباعها في حال رغبتهم باتخاذ نمط الإدارة النموذجية كأسلوب لممارسة المهام الموكلة إليهم في إطار المنظمة أو المؤسسة التي يعملوا بها، وعليه فإن هناك محددات لتصرف القائد كخادم وليس كفائد متسلط، والتي تتمثل فيما يلي (البداح، ٢٠٠٦):

١. الأمانة

وتعني أن يضطلع القائد النموذجي بالمسؤوليات والواجبات المنوطة به، وأن يقوم بها بالاعتدال والأمانة التامة، والأفراد مسئولين أمام من يقوموا بخدمتهم سواء كانوا المرؤوسين أو عملائهم، والرؤساء يعاملوا على أنهم مقدمين للخدمات.

٢. الثقة بالنفس والمصادقية والصدق.

٣. القوة وتعني الكفاءة.

٤. العناية والاهتمام والولاء للأتباع

حيث يتم فرض الالتزام بالتصرفات والعمل حسب ما تتطلبه المصلحة العامة للمنظمة، والعمل على دعم وتفعيل الحلول المحلية التي تنبع من الدخل، ورفض التسلط في الرأي الراض للمشورة بهدف فرض رأي شخصي أوحده.

٥. المبادرة

حيث يجب على المرؤوسين أن يقوموا بعملية الإقناع تجاه ما يتم تقديمه كم خدمات، وإثبات قيمة الآراء والقرارات التي من شأنها المساهمة في رفعة ورفي العمل في المنظمة وتنميتها.

٦. زيادة فرص الاختبار أمام الأفراد الأكثر قرباً في العمل، بالإضافة إلى إعادة الدمج بين

الإدارة وبين سير الأداء في العمل، حيث أن المسؤولية تقع على عاتق الجميع.

٧. أهمية أن تكون قياسات الأداء والضوابط والمعايير في خدمة العدالة الأساسية، ووضع

حد للسرية والتكتم.

الانتقادات الموجهة إلى القيادة النموذجية

لقد ظهر نمط القيادة النموذجية في مجال الأعمال في مطلع القرن الحادي والعشرين، وبصفة عامة فإن مفهوم القيادة النموذجية يعني أن قائد المنظمة يقوم بقيادة المرؤوسين ويقدم لهم الدعم الكامل، وفي إطار هذا النمط فإن القائد يقوم بتفويض المرؤوسين في القيام ببعض المهام مع توفير كامل الدعم لهم خلال التنفيذ لإنجازه على أكمل وجه، وعلى الرغم من أن مؤشرات القيادة النموذجية تعطي إحساساً بفاعليته ونجاح، إلا أن هناك العديد من الانتقادات التي وجهت إلى القيادة النموذجية ومنها (Kokemuller, 2010):

١. الفرضية خاطئة

في المقالة الصادرة في شهر أغسطس (٢٠١٠) والتي كان عنوانها "لماذا القيادة النموذجية فكرة سيئة؟" يقول الكاتب مككريمون (Mitch Mccrimmon) بأن القيادة النموذجية لا يمكن أن تتماشى مع الهيكلية العامة للأعمال، حيث أن الهدف الرئيسي للقادة هو خدمة الأهداف الرئيسية للمالكين والقيادات العليا وليس المرؤوسين، وهذا بالرغم من أن هناك جزء كبير من وظيفة القائد موجهة إلى توفير الدعم والتحفيز لأداء المرؤوسين وسلوكياتهم، ويرى الكاتب أن توجهات القيادة النموذجية في خدمة المرؤوسين لا تخدم الأهداف العامة للمنظمات والمؤسسات (Kokemuller, 2010).

٢. الافتقار إلى وجود سلطة

في الواقع فإن القيادة النموذجية يمكن أن تؤدي إلى التحجيم فيما يتعلق بسلطة القائد ووظيفة القيادة ككل في قطاع الأعمال، حيث أنه عندما يرى المرؤوسين أن القائد يقوم بتلبية كافة الاحتياجات لديهم على الدوام، فإنهم ينظرون إليه بطريقة خالية من الثقة، حيث أنه إذا أرادت القيادات العليا دفع المرؤوسين لتحسين الأداء فإنه من الصعب أن يتراجع القائد النموذجي عن نمطه وأسلوبه في القيادة، ولكن أوامر القيادات العليا يختم عليه فرض هيمنته على المرؤوسين بعد تعودهم عليهم وعلى قيادته النموذجية.

٣. محبطة

حيث أن هذا النمط القيادي قد يؤدي إلى تكاسل المرؤوسين، مما يؤدي ويساهم في قلة إنتاجيتهم، حيث أن مككريمون (McMrimmon) قد شبهها بعلاقة الطفل بوالديه، فهما يحافظان عليه دائماً ويبعدانه عن المشاكل ويولوه الاهتمام والرعاية الكاملة، وعندما يؤمن المرؤوسين بأن

القائد سيقوم بالتدخلات لصالح تلبية الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بهم، بالإضافة إلى حل المشاكل التي قد تواجههم، فإن هذا النمط سيغريهم للجلوس أكثر وبالتالي سيقبل بذل الجهود في العمل ما يعني تأخر المنظمة في تحقيق الأهداف ونشوب النزاعات في أجواء العمل (غالي ودهليز، ٢٠١٥).

٤. مثيرة للاهتمام ولكنها خطأ

إن القيادة النموذجية تكون مثيرة بشكل أكبر إذا تمثل فيها المعنى الحرفي المتمثل بأن القائد يجب أن يخدم المرؤوسين، حيث أنه تبدو الفكر معقولة في السياسة أو النوادي أو الجمعيات، حيث يتم انتخاب القادرة، وبلا شك يجب على القادة خدمة الناخبين لضمان نجاح في الدورات المقبلة، أما في مجال الأعمال التجارية والاقتصادية فالقادة في جميع المستويات يجب عليهم القيام بخدم المالكين في حال رغبتهم بالاحتفاظ بالوظيفة، كما أنهم بحاجة للعملاء وخدمتهم أيضاً، فالحقيقية المؤلمة أن الموظف هو وسيلة فقط لتحقيق الغايات التي ترنو إليها المؤسسات والمنظمات، وبطبيعة الحال فإن القائد الكفو والفعال سيعمل بكل قوة لإشراك وتحفيز المرؤوسين، ولكن في نهاية المطاف لنك يكون خادماً لمرؤوسيه (Kokemuller, 2010).

والحقيقة هي أنه بينما يقوم القائد بمعاينة الموظف لديه لعدم إنجازه للأعمال، فإن القائد النموذجي لا يستطيع معاينة رئيسه في العمل، لذلك فإن الإحساس بالقيادة النموذجية مثير جداً ولكن من الواضح أنه زائف.

٥. صحيح وتافه

قام لاري سبيرز (Spears) بشرح القيادة النموذجية بمنتهى الوضوح، وذلك أثناء خدمته كمدير تنفيذي في مركز جرينليف للقيادة النموذجية، حيث أنه قام بتحرير العديد من المقالات التي تناولت رؤية القيادة، والذي قال "نحن بدأنا نرى أن أنماط القيادة التقليدية والتسلطية والهرمية تسفر إلى أنماط جديدة، ومنها نمط مبني على أساس العمل الجماعي والمجتمعي، ونمط على أساس إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ونمط بناءً على السلوكيات الأخلاقية والاهتمام"، كما ويضيف سبيرز أن من يقومون بالتشكيك في الحاجة إلى أن تكون أنماط القيادة استبدادية وهرمية، وأن تكون أكثر شمولية، كمن اختار أن يكون خصمه كرجل القش، وذلك بسبب سهولة انهزامه بالضربة القاضية، فيجب أن يكون هناك العديد من النماذج البطولية للقيادة

والتي تتفق مع طرحه، إن هذا الطرح لا يعطي شيئاً يميز القيادة النموذجية في حد ذاتها، إنها كمن يقوم بالإخبار أن الحيتان من الثدييات دون قوله كيفية اختلافها عن غيرها من الثدييات، ولجعل القيادة النموذجية مميزة في أدوارها فإنه لا يكفي المقارنة بنمط قيادي منذ عصر الثورة الصناعية والتي أكل عليها الدهر وشرب، وما نحتاج إليه هو إظهار الفوائد للقيادة النموذجية وفق المفاهيم المتواتر في القرن الحادي والعشرين، كما وتقف القيادة النموذجية موقفاً غامضاً من الموظفين (غالي ودھليز، ٢٠١٥).

ويرى الباحث أن في كل النظريات هناك مجموعة من المناصرين وأخرى من المعارضين لهذا النمط، وكل منهم يسوق الحجج والآراء التي يتبناها، فالقيادة النموذجية أبعد ما يكون عن هذه التصورات، القيادة النموذجية يمكنها أن تكون شديدة الهرمية في التفكير، وفي قمة الاستبداد عن تعلق الموضوع بجانب معين يمس أهداف الشركة ورسالتها وقيمها ومعاييرها ومحاسبتها، فالقيادة النموذجية لا تسمح بتنازل القائد عن مسؤولياته القيادية المتمثلة في تحديد المهمة والرسالة، ووضع القواعد والمبادئ التي تحكم التصرفات والسلوكيات، حيث أن القيادة النموذجية لا تقوم بالتفويض أو التصويت الديمقراطي تجاه تلك الجوانب، وفي غير تلك الجوانب فإن القيادة النموذجية تقوم بتوفير كل الإمكانيات لخدمة الموظفين والتجاوب معهم وتلبية احتياجاتهم الحقيقية وتلبيتها، بحيث يمكنهم أن يكونوا على أفضل حال لإنجاز المهام الموكلة إليهم بالفعالية والكفاءة المطلوبة

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

تمهيد

يعيش العالم تطوراً هائلاً للمتغيرات العالمية، ولم يعد يكفي الوقوف عند منجزات الماضي، إذ أن الفرد لا يستطيع في عصر تفجر المعرفة أن يسيطر إلا على جزء يسير من الكم المتدفق للمعلومات، لذلك فإنه من الضروري أن يهتم علماء التربية بإدراك هذه التغيرات، والتطورات العالمية السريعة، والعمل من أجل تنمية مهارات الإبداع المختلفة (اليزل وآخرون، ٢٠١٤).

وتواجه المؤسسات والمنظمات العديد من المشاكل والقضايا التي تحتم على متخذي القرارات فيها ضرورة تفعيل وتوظيف المنهج الإبداعي للتقليل من الاعتماد على التخمين، والمصادفة والذهاب إلى المجهول، وذلك في ظل تزامم المنظمات وتنافسها للحصول على تواجد لها على المستوى السوقي، لذا يتوجب على المؤسسات أن تبحث عن المبدعين وتنمي قدراتهم، فالإبداع اليوم يعد عنصراً أساسياً وداعماً لأي منظمة، ويعتبر من أكثر المواضيع حداثة (مطر، ٢٠١٨).

حيث أن التجديد أصبح جوهر الإبداع التنظيمي لأي مؤسسة من المؤسسات والمنظمات الإدارية، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع ملحة، إذ يتعين على المديرين أن يتولوا إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية قدرات العاملين وتطويرها للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة، والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد، وصولاً للإبداع وزيادة الإنتاج، حيث أن الإبداع يعتبر شكلاً من أشكال النشاط الإنساني (علي والحاكم، ٢٠١٥).

ويمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإبداع، وقد يكون الإبداع واحدة من عدد قليل من المصادر الدائمة للميزة التنافسية، وفي الوقت الحاضر فإن الإبداع ليس خياراً بقدر ما يمثل من ضرورة للاستجابة لتغيير متطلبات العملاء وأنماط الحياة، والاستفادة من الفرق التي يتيحها، بالإضافة إلى التكنولوجيا، والأسواق المتغيرة، والهياكل والديناميكيات (Baregheh, 2009). ويعني الإبداع الاستجابة للتغيرات في بيئة المؤسسات الداخلية والخارجية، وذلك كإجراءات وقائية متخذة للحد من تأثير البيئة على المنظمة، ويهدف اعتماد الإبداع في المنظمات إلى ضمان السلوك التكيفي، وتغيير المؤسسة للحفاظ عليها أو تحسينها، لذا فإن للإبداع أهميته كونه يمثل القضية الاستراتيجية الرئيسية في المؤسسة (Mothe et al, 2015).

مفهوم الإبداع

الإبداع قديم منذ خلق الإنسان على وجه البسيطة، حيث مارس الإنسان الإبداع منذ وجوده على الأرض فهو ابتكر المعول في تحد واضح للطبيعة، ثم شق الجبال بالمعدات الحديثة، واستخرج الماء من جوف الأرض، وغاص في أعماق البحار، ثم ارتاد الفضاء (ربيع، ٢٠١٧).

وتعد كلمة الإبداع من الكلمات التي تجذب الاهتمام، وذلك لما تحمله من مضامين متعددة لعل من أهمها ما يتعلق بالنبوغ والتجديد والاختراع والتغيير، غير أن هذه المضامين كثيراً ما تنصرف في ذهن الأشخاص إلى مجالات محددة كالفن بجميع مجالاته، والشعر، والاختراع، وبالتالي فإنه من غير المؤلف أن ترتبط هذه الكلمة بكل المشكلات، والإبداع من حيث المكانة التي يحتلها داخل عمليات التفكير البشري يمثل أعمق وأوسع وأعقد نوع من أنواع هذا التفكير، ومن هنا يكون تحديد طبيعة الإبداع صعباً، أو أنه ذو طبيعة خلافية فقد عده الكثير من الباحثين شكلاً من أشكال الذكاء العالي، أو أنه الذكاء في أعلى مستوياته، ولكنه يتجاوز الذكاء حيث أن الإبداع يتجاوز ذلك إلى شق دروب جديدة وخلق عوامل مبتكرة تتباين مع المؤلف (العجلة، ٢٠٠٩).

وعلى الرغم من كثرة تداول مصطلح الإبداع في العقد الأخير من القرن العشرين، باعتباره أحد الخصائص المهمة التي تؤثر في حاضر المنظمات الإنتاجية والخدمية المعاصرة ومستقبلها، إلا أن مفاهيم الإبداع تعددت وتباينت، نظراً لاختلاف الكتاب والباحثين الذين قاموا بتحديد واستخدام السياق المطبق، وكذلك لاستخدام مفهوم الإبداع بوصفه مرادفاً لبعض المفاهيم كالابتكار والموهبة والذكاء، إلا أنه ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المهمة للإبداع (بلواني، ٢٠٠٨).

ويعرف الإبداع بأنه: قدرة القائد على ابتكار الأساليب والأفكار والوسائل الجديدة، والتي يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم مواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (نصر، ٢٠٠٨).

وعرفه العبيدي وولي (٢٠١٠) بأنه: " تجاوز المؤلف لما هو كائن إلى ما ينبغي أن يكون، كما أنه توجه صوب المستقبل، حيث تشترك في تحقيقه مقدرات عقلية مميزة، وإمكانات متواصلة ومواهب متنوعة، وخيال واسع، وروح فكرية تنصف بالانفتاح والتسامح".

كما عرفه جراون (٢٠١٣) بأنه: " مزيج من المقدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أم خبرات المؤسسة أم المجتمع أم العالم".

وعرفه مصطفى (٢٠١٤) بأنه: " مقدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة مع الاستعانة بالآخرين في توليد هذه الأفكار، وإعادة صياغة خبراته السابقة، والتي تمكنه من استخدام المهارات التخيلية، والتي تساعد على بزوغ الجديد والنادر والمبتكر، مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الأفكار كبيرة، وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة".

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: " قدرة عقلية التي تمتلكها القيادات النموذجية في إنتاج أفكارا جديدة وهادفة ومبتكرة في مجال العمل الإذاعي والتلفزيوني في المملكة العربية السعودية، بحيث تكون مناقضة للتقليد وتكون قابلة للتطبيق، وتساهم في تنمية العمل في هيئة الإذاعة والتلفزيون، وتعمل على تقنين المشاكل والتحديات التي تقف في وجه تطوره".

مراحل تطور مفهوم الإبداع

نظراً لأقدمية مفهوم الإبداع، خاصة أنه متعارف عليه منذ قديم العصور، وتواتره على الكثير من الحقب الزمنية، مر مفهوم الإبداع في الكثير من المراحل التي تطور فيها تاريخياً، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام تمثلت كما يلي:

• المرحلة الأولى

وتمتد منذ قديم العصور، وقد ارتبط مفهوم الإبداع بالأعمال الخارقة، والتي تقتزن بالغموض، وتستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة (العجلة، ٢٠٠٩).

• المرحلة الثانية

ظل موضوع الإبداع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني، غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين (علي والحاكم، ٢٠١٥)، ففي عام (١٩٥٠م) بدأ الاهتمام الجاد بالدراسة العلمية للإبداع على يد العالم الأمريكي جيلفورد،

والذي قام بدراسة الإبداع من خلال التأكيد على مفهوم السمات، حيث يشترك مجموعة من الأفراد في بعض السمات والخصال على درجات متفاوتة، ومن ثم يمكن دراسة الإبداع من خلال اكتشاف تلك السمات التي تميز المبدع وتحديد درجة وجود السمات المميزة عند الأفراد، وعندما ألقى جيلفورد خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، ترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع، وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين. وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهر الإبداعية وحدوث تتم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والحوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية (العجلة، ٢٠٠٩).

هذا وقد أشار الشاعر (٢٠١٦) إلى أبرز ما تميزت به هذه المرحلة، وتمثلت فيما يلي:

١. ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية الجشتطالت، والتحليل النفسي والقياس النفسي.
٢. حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والحوارق.
٣. انحسار أثر الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع والاهتراف بأهمية العوامل الوراثية البيئية.
٤. تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع.

• المرحلة الثالثة

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها يصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير، والشخصية، والدافعية، والبيئة، وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت بالإبداع، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتساعد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى المبدعين والمبتكرين (العجلة، ٢٠٠٩).

ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة (الشاعر، ٢٠١٦):

١. التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع والموهبة، وأن الذكاء غير الإبداع.
٢. تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريبية لتعلم الإبداع.
٣. اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعرف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.
٤. ظهور نظريات جديدة في الإبداع، وتطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختبارية لقياس الإبداع.

وفي ضوء ما سبق يشير الباحث إلى أن الإبداع قديم قد الإنسان في المعمورة، حيث كان هناك اختلاط بين مفاهيم الإبداع والإبتكار والذكاء، وكان يعتقد أن الإبداع يرتبط بعنصر الوراثة، وفي النصف الأول من القرن العشرين تم التركيز على الإبداع من خلال السمات المميزة للفرد والذكاء بوصفه مقياساً لقابلية الفرد، وفي النصف الثاني من القرن العشرين ركز على الإبداع بوصفه نتيجة كل قابليات الإنسان.

مبادئ الإبداع الإداري

هناك مبادئ أساسية للإبداع التنظيمي عبارة عن مجموعة من الممارسات التي يجب على المؤسسة التي تسعى إلى الإبداع أن تلتزم بها، بالإضافة إلى مجموعة من الممارسات التي يجب على المؤسسة أن تتجنب فعلها، ومن الأشياء الواجب فعلها (نصير والعزاوي، ٢٠١١):

١. إن الإبداع الهادف يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر، إلا أنه يدب دراسة وتحليل جميع المصادر بشكل منتظم.
٢. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فالإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالبمدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.
٣. لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو اتجاه محدد.

٤. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحبيب لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد غيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي (نصير، والعزاوي، ٢٠١١):

١. المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

٢. التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

٣. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.

كما أورد السكارنة (٢٠١١) بعض المبادئ الأساسية للإبداع التنظيمي التي يجب أن يمتلكها المديرون أو أصحاب القرار للوصول إلى الريادة ومنها:

١. إفساح المجال لأي فكرة في الاتجاه الصحيح أن تولد وتنمو وتكبر، أي إعطاء الأفراد الحرية للإبداع وعدم قتل الأفكار ما دامت في خدمة الصالح العام.

٢. الأفراد مصدر القوة وتمييزهم ورعايتهم تجعلنا الأفضل وفي المقدمة دائماً، ولتكن المكافأة على حسب الكفاءة.

٣. احترام الأفراد وشجعهم بابتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق النجاح للمؤسسة.

٤. التخلي عن الروتين وتطبيق اللامركزية ينمي القدرات الإبداعية.

٥. تحويل العمل إلى شيء ممتع وليس وظيفة، والنشاط إلى مسئولية، والمسئولية إلى طموح.

٦. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، فالعمل ليس وظيفة فقط، بل يبني النفس والشخصية معاً.

٧. التطلع إلى الأعلى دائماً يحرك دوافع الأفراد للعمل وبذل المزيد، لأن الشعور بالرضا في الواقع يعتبر تراجعاً وخسارة وقد يؤدي بمرور الوقت إلى الفشل.

٨. ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية مكررة، بل أن تكون نسخة رائدة وفريدة.

٩. لا ينبغي ترك الأفكار الجيدة بسبب صعوبة تطبيقها، فكثير من الأفكار لا تتضح إلى بعد عدة محاولات.

١٠. يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات ودمج المهارات بالمهام والوظائف.

١١. التغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد وعدم البقاء على ما كان.

وفي ضوء ما سبق، ترى الباحثة أن المبادئ السابقة يمكن تحقيقها من خلال ممارسة قدرة المؤسسات لأنشطتها لدعم وتعزيز ممارسة الإبداع بكافة صورته، للوصول إلى تحقيق أهداف منظماتهم التي انطلقت من أجلها ومواجهة ما يعترضها من تحديات.

خصائص الإبداع الإداري

انعكس اختلاف الكتاب والباحثين في تعريف ماهية الإبداع على تحديد خصائص الإبداع الإداري، ففي الوقت الذي تجد فيه الباحثين يناقشون الخصائص من وجهة نظر عامة، تجد بعضهم يربطها بالعملية الإبداعية ذاتها، وفريق آخر يرى هذه الخصائص من زوايا اقتصادية واجتماعية، وفريق آخر يدرس السمات والخصائص الشخصية للمبدعين نأتهم، وعليه يمكن إيجاز خصائص الإبداع التنظيميما يلي (السكرانة، ٢٠١١):

١. الإبداع يعني التميز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من العاملين في الميدان.
٢. الإبداع يمثل الجديد، وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة.
٣. الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال، أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
٤. الإبداع هو أن تكون الأول في الوصول إلى الفكرة قبل الآخرين وفي هذا تميز للمبدع.
٥. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص، وهو يستمد إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات.

كما ذكر العاجز وشلدان (٢٠١٠) مجموعة من الخصائص العامة للإبداع، ونوجزها فيما يلي:

١. الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في تحسس المشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة ومواجهة الاتجاه.
٢. الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد.

٣. جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية معينة.
 ٤. الإبداع ليس ظاهرة فردية، لكن يمكن ممارسته على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.
 ٥. يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته وسلوكه والعمليات الخاصة بتفكيره.
 ٦. يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره من خلال المهارات الأساسية للإبداع.
- كما وحدد دراكر (Drucker) خمس خصائص للإبداع، وتمثلت فيما يلي (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٦):

١. الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
 ٢. بما أن الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي، وفي ذات الوقت يتصل فيه بالتصورات والصياغات الجديدة، فإنه يتطلب قدرات متميزة في الملاحظة والاستمتاع في البحث عن إجابة مقنعة للتساؤلات المختلفة.
 ٣. لكي تكون نتيجة الإبداع ذات فاعلية، لا بد أن تكون موجهة لإشباع حاجات أو رغبات معينة، إن أفضل تغيير عن الإبداع الجديد هو: هذا أمر بديهي: لماذا لم نفكر فيه قبل ذلك؟
 ٤. الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة، فالتعديلات والتغييرات الواجبة أثناء العملية الإبداعية بما تشمل من اختبار وتجريب وتقويم تستوجب البدايات الصغيرة، على أن يتطور الأمر جلياً مرحلياً وفق لنتائج التجريب والتقويم.
 ٥. إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والريادة، إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة والتفوق، فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية.
- كما أشار الصيرفي (٢٠٠٦) إلى عدة خصائص ترتبط بالأشخاص والمديرين الذين يمتلكون ملكة الإبداع، وتجلت هذه الخصائص فيما يلي:

١. البصيرة الخلاقة: وهي امتلاكه قدرة التصورة لعدة بدائل ليتعامل بها مع المشاكل، ويقوم بطرح أسئلة صحيحة لا يكون هناك أجوبة موحدة عنها.
 ٢. يثق بنفسه وبالأخرين بدرجة كبيرة: حيث أن المبدع لا يستسلم بسهولة، ويتعامل مع الفشل على أنه التجربة التي تسبق النجاح.
 ٣. يتعامل مع مقتضيات التغيير: فالبحث عن الحلول هو أحد أركان الإبداع، فيميل الشخص المبدع إلى التعامل مع المواقف الغامضة التي تحتاج ذلك.
 ٤. قدرته على التجريب والتجديد والتكيف: حيث نجد المبدع يشك في القضايا التي يتعامل معها الناس على أنها من المسلمات، ولا يؤمن بوجود صواب وخطأ مطلقين، حيث إن الأمور لديه تعد نسبية.
 ٥. جريء في إبداء رأيه ومقترحاته: حيث إنه يناقش الأوامر والتعليمات التي تكون صادرة من الإدارة العليا.
 ٦. تميزه بالميل إلى الاستقلالية الفردية: يجب أن يخضع الشخص المبدع لسلطة الغير ولا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين.
- ويشير الباحث أن هذه الخصائص تساهم في زيادة الجهود الإبداعية للأفراد بطرق وأشكال متفاوتة، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على الأداء الشامل للمؤسسة بالشكل الذي يساهم في تطويرها وتحسينها، كما أن للشخصية المبدعة في العمل لها عدة خصائص، قد تكون متجانسة مع بعضها البعض، وقد تكون في بعض الأحيان متناقضة، وبالعوموم يمكن القول إن الشخصية المبدعة بحاجة دائمة إلى التحفيز والإثارة للوصول بالمنظمة إلى التميز والمنافسة.

مكونات الإبداع الإداري

أشار العبيد (٢٠٠٧) إلى أن هناك عدة من المكونات الهامة، والتي لا يمكن أن يتحقق الإبداع التنظيمي إلا بوجودها، وتجلت هذه المكونات في البنود التالية:

١. العمل الإبداعي أو الإنتاج الإبداعي: وهو النتائج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار.
٢. العملية الإبداعية: وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير، وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع، وهي الخطوات التي يقوم

بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية، كما أن يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون ناضجة.

٣. الشخص المبدع: هو ذلك الفرد الذي تتوافر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي، وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية.
٤. الموقف الإبداعي: إن تكرار المواقف الإبداعية، وتعددتها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد، وأيضا يكون مبدعاً في موقف، ويظهر سلوكاً عادياً في مواقف أخرى، فلا إبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد، ويظهر حلاً غير مألوفاً.

عناصر الإبداع الإداري

إن القدرات الإبداعية تتكون من عناصر أساسية لا يمكن بدونها التحدث عن وجود إبداع فعال، وتتمثل أهمية تلك العناصر في قياس مستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، ويقرر جيلفورد (Gilford) عالم النفس الأمريكي أنه رغم أن الاستجابة الإبداعية تتطلب قدرات عقلية معينة، إلا أن هذه القدرات تتأثر بالدوافع والسمات المزاجية للفرد، ولم تعد القدرات العقلية هي المحط الوحيد الصالح للتنبؤ بالأداء الإبداعي في المستقبل، وإنما أصبح من الضروري أن تضاف إليها السمات المزاجية والدافعية التي تحول الإبداع من قدرات عقلية أو استعدادات كامنة داخل الفرد إلى أداء إبداعي بالفعل (الداهري، ٢٠٠٨).

ومن خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع التنظيمي لوحظ أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أساسية للإبداع وهي كما يلي:

- الطلاقة

وتعني تعني تحرر العقل وانطلاق التفكير خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات، ويقصد بها أيضاً إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار أو البدائل أو المترادفات أو المشكلات أو الاستعمالات حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة، فالشخص المبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها (أحمد ومحمود، ٢٠٠).

كما وعرفها حسن (٢٠٠٤) بأنها: " الفروق بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع بمعنى أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فإنه إذا تساوت الاعتبارات والظروف يكون أكبر حظاً في إبداع أفكار ذات معنى".

وتبرز أهمية الطلاقة في إطار الإدارة الإبداعية من خلال لعبها أدواراً هامة في معظم صور التفكير الإنساني، وخاصة التفكير في تفصيل الطلاقة إلى جزئياتها، هذا وقد قام الباحثون بتقسيم الطلاقة إلى عدة أقسام، وهي كما يلي (العزاوي ونصير، ٢٠١١):

١. طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج الكلمات أو الوحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.
 ٢. طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
 ٣. طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
 ٤. الطلاقة الشكلية: وهي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استناداً إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة، مثل أن يعطي خطوطاً بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة.
 ٥. طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون متصلة بغيرها وملائمة لها.
- كما وأشارت دراسة رضا (٢٠٠٣) إلى أن عنصر الطلاقة يمكن أن يتم تصنيفها وفق أبعاد معينة، وتمثلت في العناصر التالية:

١. الطلاقة الفكري: وتشير إلى القدرة على إنتاج أكبر عدد من التعبيرات التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد، وتعد الطلاقة الفكرية من السمات عالية القيمة في مجالات الفنون والآداب، وتدل على القدرة على إنتاج الأفكار لمقابلة متطلبات معينة، ويتم الكشف عنها باستخدام اختبارات تتطلب من المفحوص القيام بنشاطات معينة.
٢. الطلاقة الارتباطية: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات الأولية ذات خصائص معينة مثل علاقة تشابه وتضاد، وو عامل يتطلب إنتاج أفكار جديدة في موقف يتطلب أقل قدر من التحكم، ولا تكون لنوع الاستجابة أهمية، وإنما تكون الأهمية في عدد الاستجابات التي يصدرها المفحوص في زمن محدد.

٣. الطلاقة التعبيرية: ويمكن التعرف على هذا العامل عن طريق الاختبارات التي تتطلب من المفحوص إنتاج تعبيرات أو جمل تستدعي وضع الكلمات بشكل معين أو نسق معين لمقابلة متطلبات عملية تكوين الجمل أو التعبيرات.

- المرونة

وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه مسار التفكير وتحويله مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، والمرونة عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة (جروان، ٢٠٠٢). وتعني المرونة النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، مما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتمايزة، وهي تعني أيضاً عدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة مما يسمح بالتوصل إلى الجديد (خبراء بميك، ٢٠٠٤). هذا وقد تم قام عدد من الباحثين بتقسيم المرونة إلى عدة أصناف، تمثلت فيما يلي (الحيزان، ٢٠٠٢):

١. المرونة التلقائية أو العفوية: وهي قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة بشكل تلقائي، تنتمي إلى فئة أو مظهر محدد، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات، أي أن الإبداع في أكثر من إطار أو شكل.

٢. المرونة التكيفية: وتعني قدرة الفرد على تغيير فئة الاستعمال وطريقته، وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة، كما وتعلق بالسلوك الناجح لمواجهة موقف ما، فإذا لم يظهر هذا السلوك يفشل الشخص في حل المشكلة أو مواجهة الموقف، وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية في التفكير، والبحث عن أساليب جديدة في تأدية العمل.

٣. المرونة التقليدية: وهي سيل أنواع لا نمطية من الأفكار (حويحي، ٢٠١٥).

٤. المرونة الشكلية: وهي ما تعني تنوع الحلول الجديدة (حويحي، ٢٠١٥).

- الأصالة

وتتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدة، أو التفكير غيما وراء المباشر أو المألوف، أي إنتاج عدد من الأفكار غير الشائعة وغير المعروفة، أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث (خبراء بميك، ٢٠٠٤). ويوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان

باستجابات أصيلة وجديدة وتختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدتها، وتعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتكفير الإبداعي (الهويدي، ٢٠٠٩). وتعد الأصالة أعلى درجات الإبداع، حيث أنها تختلف عن الطلاقة والمرونة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي (بلواني، ٢٠٠٨):

١. أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة، وإنما إلى جودة الأفكار ونوعيتها وقيمتها.

٢. أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصياً كم في المرونة، وإنما تشير إلى الرفض والابتعاد عن تكرار أفكار الآخرين، وعدم الخضوع للأفكار الشائعة.

وممن جانب آخر أشار (إبراهيم، ٢٠٠٢) إلى أنه لا يجب أن نبالغ في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع، فما هي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية، وتتفاوت أهميتها بتفاوت ميادين البحث والتأليف، ففي مجال الفن والأدب تزداد أهميتها، أما في مجال البحث العلمي والرياضيات فإن وزنها يتضاءل كثيراً.

- الحساسية للمشكلات

وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات احساساً مرهفاً (حويحي، ٢٠١٥)

ويعرف على والحاكم (٢٠١٥) الحساسية للمشكلات بأنها: هي الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، وأن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد.

- القدرة على التحليل والربط

ويعني التحليل قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، ولذلك يوصف الفرد الذي يملك القدرة على التحليل بأنه ذو قدرة على استكشاف تفاصيل وأجزاء الشيء سواء، أكان

فكرة أو عملاً (جمل والهويدي، ٢٠٠٦). أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر وتفسيرها في استنتاج أو توليف علاقات جديدة (خبراء بميك، ٢٠٠٤).

- المخاطرة

ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتجمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك، أو بمعنى آخر فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره (على والحاكم، ٢٠١٥).

- الخروج عن المألوف

ويقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل، ويتطلب ذلك شجاعة كافية (عوض، ٢٠١٣). وقد أشار السكارنة (٢٠١١) إلى ثلاث مرتكزات لا يمكن للإبداع التنظيمي أن يستقيم إلا بوجودها وهي:

١. **العامل الفسيولوجي:** ويتمثل في قدرة الأفراد على التفكير، ويشتمل على القدرات الإبداعية لديهم، ويتصف المبدون بعدة سمات منها: المرونة، والطلاقة، والإحساس بالمشكلة، وتحمل الضغوط، والمخاطرة، والقدرة على المثابرة.
 ٢. **العامل البيئي:** ويتمثل في المناخ السائد في المؤسسة والذي يتعلق بظروف العمل، وظروف العاملين، ومعتقداتهم، وأنماطهم السلوكية، حيث أن تفاعل هذه العوامل يعمل على تشكيل مناخ تنظيمي يؤثر كثيراً في الإبداع الإداري.
 ٣. **العامل السيكلولوجي:** ويتمثل في العوامل التي تعمل على دفع العاملين في المؤسسات للإبداع الإداري، وتكون متمثلة في الحاجة إلى الجودة، والحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى الاجتهاد، وحس الاستطلاع، والحاجة إلى النظام.
- وتشير الباحثة إلى أن أغلب الباحثين اتفقوا على أن عناصر الإبداع تتركز في العناصر الأربعة الأولى، وهي الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وأن أي شخص لا يمكن

أن يكون مبدعاً دون أن يمتلك العناصر الأربعة الأولى من عناصر الإبداع الإداري. حيث أن الأصالة تكاد تكون أهم القدرات المرتبطة بالإبداع، فلا يمكن أن يكون الأداء مبدعاً ما لم يتسم بالحدثة والخروج عن المألوف، وفيما يتعلق بالطلاقة ومن خلال النظر إلى أنواع الطلاقة ترى الباحثة أن الطلاقة من القدرات المهمة في الإبداع الإداري، إذ أن تمكن الفرد من إنتاج عدد كبير من الأفكار بسهولة فيما يتعلق بمشكلة ما، فإن ذلك يعطي دلالة على أن ذلك الشخص هو قادر على الإتياء الأفكار الخلاقة والبناءة، وفيما يتعلق بالمرونة، فإن اتسام عالمنا بالتطور السريع في كافة مجالات يتطلب المرونة من أجل القدرة على التكيف معها ومواكبتها وتقبلها، كما وترى الباحثة أن الحساسية للمشكلات من العناصر المهمة في الإبداع الإداري، إذ أن استشعار مشكلة هي الخطوة الأولى في الحل، وبالتالي يمكن للفرد معرفة جوانب الضعف والخلل ومعالجته.

معوقات الإبداع الإداري

يعد الإبداع شكلاً من أشكال التطور والتقدم الذي يهدف إلى التغيير للأفضل داخل المؤسسات والأعمال، ولا يجب أن نغفل هذه المشاكل والمعوقات التي تعمل على إعاقة العملية الإبداعية، كما تحتوي هذه المعوقات على تأثير سلبي على عملية الإبداع، وتساهم في التأثير عليها على المدى القصير والبعيد، لذا يجب الحد منها قدر الإمكان، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي (الدريبي، ٢٠١٥):

١. المعوقات العقلية: حيث أن هناك العديد من المشكلات التي يتعرض لها إدراك الأشخاص، ومن أمثلة هذه المشكلات هي: خداع وخطأ ومحدودية الإدراك، وضعف الذاكرة.
٢. المعوقات الانفعالية: حيث يحتاج الابتكار الإبداعي إلى توفير العديد من العوامل الانفعالية بهدف تحقيق الأهداف المختلفة مثل الثقة بالنفس والاكتفاء الذاتي والاستقلالية وتقليل المخاطرة.
٣. المعوقات البيئية: حيث تساهم الظروف البيئية في تشجيع عملية الإبداع وتقليلها، حيث تلعب البيئة دور كبير يف تحديد ذلك من خلال احترام حرية الأفراد في التفكير والتعبير

عن آرائهم، وإطاء فرصة للتجربة وبذلك يمكن اعتبار هذه البيئة مساعدة لعملية الإبداع، وفي حال كان هناك ضغط في التفكير، فإن الفرد سيقوم بالتصرف بطريقة لا يمكن توقعها، وبذلك يتم البعد عن التفكير الإبداعي مما يعطي صورة سلبية عن هذه البيئة (Broushack, 2005).

٤. معوقات الدافعية: توجد العديد من العوامل التي تساهم في التفكير الإبداعي واكتشاف القصور، والمساهمة في التجديد والتعبير بفاعلية، وهو ما يتطلب الوصول إلى بذل جهود إيجابية لتحقيق كل ما هو جديد، والتعبير عن ذلك بشكل فعال.

٥. المعوقات التنظيمية: تعتبر المعوقات التنظيمية من أكثر المعوقات التي تواجه عملية الإبداع، ومن أهم هذه المعوقات هو سيادة نمط إداري تقليدي، وسوء التخطيط التنظيمي، وضعف التحفيز للمبدعين، بالإضافة إلى تراجع مستوى الاتصالات بشكل ملحوظ.

كما أشار الشايب وأبو حمور (٢٠١١) إلى بعض المعوقات التي تقف أمام الإبداع التنظيمي والتفكير الفعال، وقاموا بتصنيفها إلى عدة تصنيفات أهمها:

١. المعوقات الإدارية: وتعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الإبداع ومن أهمها (الشايب وأبو حمور، ٢٠١١):

- ضعف الثقة بالنفس.
- الميل للمجاعة.
- الحماس المفرط.

٢. المعوقات الاجتماعية-الثقافية: تؤدي العوامل الاجتماعية والثقافية إعاقة الإبداع التنظيمي أو تنميته، فقد تظهر المعوقات الثقافية في المجالات التالية (عبابنة والشقران، ٢٠١٣):

- الاعتقاد بأن الخيال والتأمل والابتكار مضيعة للوقت والجهد.
- تفضيل التقليد على التغيير والتجديد.
- الخوف من عقاب المجتمع عند الإتيان بكل ما هو جديد.
- اتباع العادات السيئة في الأسرة والمجتمع.

أما المعوقات الاجتماعية فإنها تتمثل في المجالات التالية (الشايب وأبو حمور، ٢٠١١):

- التفوق على الذات وعدم الانفتاح على المجتمعات الأخرى.

- التمسك بالأفكار القديمة وعدم السير نحو المستقبل.
 - ذوبان الفرد في الجماعة وإهمال مواهبه وقدراته.
 - القيود الاجتماعية التي تمنع التجديد الفكري والمعرفي.
 - عدم الاستقرار الأمني والاجتماعي والعنف السياسي.
 - ٣. المعوقات الاقتصادية: وتتمثل في المجالات التالية (جدعون، ٢٠١٣):
 - تفاقم مشكلات المديونية الخارجية والتدهور الاقتصادي.
 - التفجر السكاني والذي يؤثر سلباً في وضع المؤسسات.
 - الميزة التنافسية بين المؤسسات.
 - ٤. المعوقات الإدارية: وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي (المعاينة، ٢٠١٤):
 - ممارسات المدير السلبية كنظرته للأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا.
 - الامتناع عن المديح لعاملين.
 - اتخاذ قرارات التغيير وإعادة التنظيم بسرية.
 - فرض السيطرة المطلقة على العاملين.
- وتشير الباحثة إلى أن المعوقات تتنوع وتتعد باختلاف البيئات المرتبطة بالعمل، فتارة ترتبط بتزايد الضغوط على العاملين، وعدم إعطاء الموظفين لحقوقهم وتقليصها، وتارة من خلال استهتار المدراء بأفكار العاملين وعدم إعطاءها الأهمية، بالإضافة إلى تقليص العمل الجماعي، وعليه، تقع على مسؤولية القائد النموذجي السعي لتذليل المعوقات والصعوبات التي تواجهه بحيث يتم تجاوزها، لضمان استمرارية الإبداع لديه ولدى الطواقم العاملة في المؤسسة، والتأكيد على تنميته وتطويره

الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت القيادة النموذجية

- أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (الكرعاوي وعوجة، ٢٠١٨) بعنوان: ترسيخ مبادئ الشفافية الاستراتيجية وفق استخدام ممارسات القيادة النموذجية في ظل المتغيرات الأمنية: بحث تطبيقي لعينة من مديري مراكز قوى الامن الداخلي في محافظة النجف الأشرف.

هدفت الدراسة للكشف عن التكامل بين الشفافية الاستراتيجية وممارسات القيادة النموذجية، في المؤسسة الأمنية لما لها من دور في مكافحة الفساد. وقد استهدفت الدراسة عينة من (٥٠) مدير يعملون في مواقع قيادية في مراكز قوى الأمن، وتم توزيع الاستبانة عليهم. وتوصلت الدراسة إلى أن المبحوثين كانوا يدركون أهمية القيادة النموذجية في مجال العمل، وقد دعت الدراسة للمزيد من الدراسات المستقبلية الأكثر عمقاً مع متغيرات أخرى تعزز دور القيادة النموذجية.

- دراسة (شراب، ٢٠١٨): بعنوان: أثر القيادة النموذجية على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين.

هدفت إلى التعرف على دور القيادة النموذجية في تحقيق الفعالية لفرق العمل، وقد طبقت الدراسة على كبرى بلديات قطاع غزة، حيث تم توزيع استبانة على ٣٣٥ موظف. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك ممارسة متوسطة تميل إلى التدني لسلوك القيادة النموذجية، وكذلك الحال بالنسبة لفعالية فرق العمل، غير أن أبعاد القيادة النموذجية كان لها تأثير مباشر على فعالية فرق العمل.

- دراسة (العبرية، ٢٠١٧) بعنوان: علاقة نمطي القيادتين النموذجية والموزعة بصناعة القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات.

سعت الدراسة للتعرف على علاقة القيادة النموذجية والقيادة الموزعة بعملية صنع القرار الاخلاقي، وقد طبقة الدراسة على محافظة مسقط بسلطنة عمان، حيث استهدفت عينة عشوائية طبقية وفقاً للتوزيع النسبي على (٣٠٦) معلمة جرى توزيع الاستبانات عليهم، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة النموذجية بين المعلمات كان كبير، ووجدت القيادة النموذجية مؤثرة على صنع القرار الأخلاقي.

- ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Sun, 2016) بعنوان: هل تلهم القيادة النموذجية الاداء الابتكاري لدى الموظفين: الرقابة على الاداء كمتغير معدل.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القادة النموذجية والاداء الابتكاري، حيث استهدفت الدراسة الموظفين لمختلف الصناعات وتم توزيع الاستبانة على عينة من ٣٨٧ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة النموذجية لها تأثير إيجابي كبير على أداء الأفراد في مجال الابتكار. كما توصلت الدراسة إلى أن الرقابة على الاداء يعد متغيراً معدلاً في تلك العلاقة مما يزيد من تأثير القيادة النموذجية على الأداء الابتكاري.

- دراسة (Mohamad & Abdul Majid, 2014) بعنوان: القيادة النموذجية في المؤسسات الاجتماعية (التعاونية)-مراجعة نظرية

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة النموذجية والاداء في المؤسسات التعاونية باعتبارها أحد محركات التنمية الاقتصادية. حيث ركزت الدراسة على دور القائد كشخص أساسي في التعاونية. وقد حلت الدراسة عناصر القيادة النموذجية، وعناصر العمل التعاوني وربطت بينهما، نظرياً وبررت لارتباط القيادة النموذجية بالتنمية الاقتصادية.

الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري:

- أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (العنتلي ومحمود، ٢٠١٣) بعنوان: الإبداع التنظيمي كمدخل لتطوير إدارة المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة".

هدفت الدراسة الحالية التعرف على مقومات الإبداع التنظيمي في إدارة التنظيمات الرياضية، ممارسات إدارة المنظمة الرياضية للإبداع الإداري، وميسرات الإبداع التنظيمي بالمنظمات الرياضية، وسعت أيضاً لوضع تصور مقترح لتطوير إدارة المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة قائم على ممارسات الإبداع التنظيمي واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية من بين العاملين بالمنظمات الرياضية وقد بلغ عددهم (٢٠٠) مفحوصاً، والعاملين بالمجالس الرياضية وبلغ عددهم (٣٠) مفحوصاً، والعاملين بالهيئة العامة لرعاية الشباب وبلغ عددهم (١٦) مفحوصاً، والعاملين بمركز إعداد القادة وبلغ عددهم (١٥) مفحوصاً، وبلغ إجمالي العينة (٢٦١) مفحوصاً، في حين بلغ حجم عينة الدراسة الاستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لمتغيرات البحث (٣٠) مفحوصاً من خارج عينة الدراسة، واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن من المقومات الأساسية للإبداع التنظيمي في إدارة المنظمات الرياضية: الإنتماء التنظيمي، الحل الإبداعي للمشكلات، العمل كفريق، وأن من أهم ممارسات الإبداع التنظيمي

إدارة المنظمات الرياضية: المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، إدارة الوقت، الاتصال الفعال، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، المخاطرة المحسوبة. وكانت أهم التوصيات العمل على تطبيق التصور المقترح حتى يمكن الإرتقاء وتطوير إدارة المنظمات الرياضية الإماراتية وضع معايير جديدة لإختيار مديري المنظمات الرياضية.

• دراسة (البرناوي، ٢٠١٢) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة

ميدانية على الإدارات الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٨١٠) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات العاملين في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك للقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة. وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (٦٣٣٪) من التباين في الإبداع الإداري. وفي ضوء ما تن التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة تعزيز التشجيع وتحفيز الموظفين على التجديد بروح المبادرة والمجازفة بعد تحديد أهداف الإدارات وترسيخها في قناعة الموظفين وذلك بعد إعطاء فرص والتشجيع على الحصول على الدراسات العليا، لإستغلال هذه المؤهلات العلمية في خلق قيادات إدارية عن طريق توحيد جهود شمولي مخطط وخلق بيئة تنظيمية صحيحة لتعزيز الإبداع الإداري.

• دراسة (العجلة، ٢٠٠٩) بعنوان: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع

العام: دراسة تطبيقية على وزارت قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع التنظيمي وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل (٣٠٥) استبانة وذلك بنسبة (٨٢٪) من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي، واقع الإبداع التنظيمي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول. وبناءً على النتائج السابقة وضعت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى بنك الأفكار. وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين، العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

• دراسة (Darre, 2011) بعنوان: تصورات في الإدارة الإبداعية والابتكارية.

هدفت الدراسة إلى تعزيز مفهوم الإبداع والابتكار التنظيميين عند المديرين، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلات الهاتفية والإلكترونية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مدير من مديري المدارس في مدينة كوبنهاجن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك عدداً من الحلول للمشكلات التي تظهر في مجال الإدارة والإبداع التنظيميين خلال التخطيط الجيد للإدارة المدرسية، وأن الإبداع في الإدارة المدرسية يعمل على تبسيط عملية الإدارة والتخطيط للعمل التنظيمي ويعطي للمديرين فهماً أعمق

للمشكلات التي تواجههم. وقد أوصت الدراسة بالتالي: أهمية توظيف الأساليب الإدارية المبدعة والابتكارية في المدارس وخاصة من قبل المديرين وذلك لأنهم قدوة للعاملين في المدرسة، وأن ممارسة عمليات التخطيط المسبق للمشاكل يساعد في تقادي المشاكل والعقبات المستقبلية.

- دراسة (Banaji et al, 2010) بعنوان: وجهات نظر الخبراء بشأن الإبداع والابتكار في المدارس الأوروبية وتدريب المعلمين.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على استراتيجيات الإبداع التنظيمي خلال العملية التعليمية لإدارة تدريب المعلمين والمدرسة، وقد استخدم أسلوب المقابلة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٨١) مديراً من مدارس مختلفة في أوروبا. واستخدم الباحثين الأسلوب الوصفي المسحي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك استراتيجيات تساعد على إدارة المدارس عند المديرين بطريقة إبداعية، إذ إنها أيضاً تحتاج إلى دعم واسع عن طريق إعداد دورات تدريبية للمديرين أنفسهم ليساعدهم هذا على إدارة المدارس والعملية التعليمية بما فيها إدارة للمعلمين والطلاب، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن من الضروري أن تكون هناك عوامل تحفز على إيجاد الإبداع التنظيمي عند المديرين من حيث توافر بيئة مدرسية وتبادل الاحترام بين المديرين والمعلمين والطلاب حتى يشعر المدير على تطوير مهارته الإدارية بشكل إبداعي. وقد أوصت الدراسة بضرورة استراتيجيات جديدة لتنمية وتطوير المهارات الإبداعية عند المديرين، وأهمية توفير بيئة تنظيمية تدعم مكونات وعناصر الإبداع التنظيمي في المدرسة.

- دراسة (Carmeli et al, 2010) بعنوان: أهمية الإدارة الإبداعية في تطوير المصالح الاستراتيجية وتعزيز أداء الشركة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الإدارة الإبداعية لدى المديرين في غرس الإستراتيجيات المناسبة في المؤسسات التعليمية وبيئتها وأثرها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ومختلف النتائج الأكاديمية والعلاقات في الضفة الغربية. وتكونت عينة الدراسة من (١٧٧) مؤسسة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي الارتباطي. وقد أظهرت النتائج أن الإدارة الإبداعية تساعد في تغيير المؤسسة وتكييفها مع بيئتها الخارجية لتحسين أداء العاملين فيها، وأظهرت أهمية الإدارة الإبداعية لدى المديرين في رفع الثقة التنظيمية الشخصية، وتعزيز التأثير الفرد والتنظيمي وتغذيته ودعمه لدى العاملين في هذه المؤسسات التعليمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

• موضوع الدراسة

- تناولت بعض الدراسة السابقة موضوع القيادة النموذجية كدراسة (الكرعاوي وعوجة، ٢٠١٨) ودراسة (شراب، ٢٠١٨) ودراسة (Sun, 2016).
- بعض الدراسات ناقشت موضوع الإبداع التنظيمي كدراسة (العنقبلي ومحمود، ٢٠١٣)، ودراسة (العجلة، ٢٠٠٩)، ودراسة (Darre, 2011) ودراسة (Banaji et al, 2010).

• المنهج البحثي:

- بينما طبق المنهج الوصفي المسحي في دراسة كل من (العنتبلي ومحمود، ٢٠١٣)، ودراسة (Darre, 2011) ودراسة (Banaji et al, 2010).
- بينما طبقت الدراسة (العجلة، ٢٠٠٩) المنهج الوصفي وبينما طبقت دراسة (Carmeli et al, 2010) المنهج الوصفي الارتباطي.

• عينة الدراسة:

- طبقت دراسة (الكرعاوي وعوجة، ٢٠١٨) الدراسة على عينة من مدراء قوى الأمن، وقد طبقت دراسة (شراب، ٢٠١٨) الدراسة على عينة من موظفين البلديات.
- وقد طبقت دراسة (العنتبلي ومحمود، ٢٠١٣) الدراسة على العاملين في إدارة المنظمات الرياضية، بينما طبقت دراسة (البرناوي، ٢٠١٢) الدراسة على عينة من مديري الإدارات الحكومية.
- بينما استخدمت دراسة (Carmeli et al, 2010) المؤسسات المجتمعية كعينة للدراسة.
- واتفقت دراسة (Darre, 2011) ودراسة (Banaji et al, 2010) في تطبيق الدراسة على عينة من مديري المدارس الحكومية.

• أداة الدراسة:

- اتفقت معظم الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة كل من (الكرعاوي وعوجة، ٢٠١٨) ودراسة (شراب، ٢٠١٨) ودراسة (العنتلي ومحمود، ٢٠١٣) ودراسة (البرناوي، ٢٠١٢) ودراسة (العجلة، ٢٠٠٩).
- بينما استخدمت دراسة (Darre, 2011) أسلوب المقابلات الهاتفية والمقابلات الإلكترونية كأداة للدراسة.
- واستخدمت دراسة (Banaji et al, 2010) أسلوب المقابلات الشخصية.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد موضوع الدراسة وصياغة مشكلتها.
- تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة بما يسهم في إثراء الإطار النظري، والاستفادة من الأدبيات العلمية المتوفرة في الإطار النظري لتلك الدراسات.

• أوجه التميز في هذه الدراسة:

- ناقشت الدراسات السابقة محور واحد فكانت تكتفي بمناقشة محور الإبداع التنظيمي بينما تميزت الدراسة الحالية بمناقشة المحورين معاً كإطار واحد للدراسة، وذلك لدراسة أثر سلوك القائد النموذجي على الإبداع التنظيمي هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.

- تعد هذه الدراسة أول دراسة تناقش أثر سلوك القائد النموذجي على الإبداع التنظيمي
هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية على حد علم الباحثة.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث إن هذا المنهج يقوم على توصيف الظاهرة وتحليلها، وبالتالي هو الأنسب لهذا النوع من الدراسات.

أداة الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث سيتم تصميم استبانة من ثلاثة محاور، الأول يستعرض البيانات الشخصية للمبحوثين وتتضمن فئتين كلاهما يعبأ من قبل المبحوث نفسه، أما الفئة الأولى فتشمل البيانات الخاصة بالمبحوث نفسه، وهي: الجنس - الحالة الاجتماعية - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - مكان العمل - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة. أما الفئة الثانية، فتشمل البيانات الخاصة بالمسؤول المباشر في العمل، وتتضمن: الجنس - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الاشراف عليك - عدد الذين يشرف عليهم. أما المحور الثاني فيتناول عبارات سيتم تصميمها لقياس مدى توافر السمات المعبرة عن المتغير المستقل وهي سمات القيادة النموذجية، حيث سيتم تقسيم العبارات إلى خمسة محاور رئيسية هي تلك التي تتناولها الدراسة. وفي المحور الثالث، سيكون هناك فقرات تعبر عن مدى توفر الأداء الإداري، وفي المحور الرابع والأخير سيكون هناك فقرات عن مدى تحسين مستوى الإبداع الإداري، والذي سيتم قياسه من خلال هذا المحور.

مصادر البيانات:

تعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات، المصدر الأول هو البيانات الثانوية، أي التي سبق أن تم اعدادها وجمعها بواسطة الآخرين، وتشمل الدراسات السابقة، والأبحاث المنشورة، والرسائل العلمية، والتقارير، والنشرات، والمطبوعات، والكتب باللغتين العربية والانجليزية. أما مصادر البيانات الأولية، فهي الاستبانة، حيث سيقوم الباحث بتصميمها لجمع بعض البيانات الأولية التي لم تقدمها المصادر الثانوية ولإزالة الحاجة إليها حتى يقوم بتحليل وتفسير الظاهرة التي يتم دراستها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية. أما عينة الدراسة فسوف تتكون من (٢٠) قائد من قادة هيئة الإذاعة في المملكة العربية السعودية.

الخاتمة

ختاماً، يمكن القول إن سلوك القائد النموذجي يمثل ركيزة أساسية في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات المعاصرة. فمن خلال تبني أبعاد القيادة النموذجية - وعلى رأسها التمكين، والاحتواء العاطفي، والإيثار، والتعاطف - ينجح القائد في خلق مناخ تنظيمي آمن ومحفز، يترفع عن النمطية ويشجع المرؤوسين على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها . لقد أثبتت النتائج أن القائد الذي يركز على خدمة موظفيه وتطوير قدراتهم، بدلاً من مجرد السيطرة عليهم، يحصل في المقابل على أعلى درجات الولاء والالتزام الوظيفي، مما يترجم مباشرة إلى سلوكيات إبداعية وابتكارية في حل المشكلات وتحسين الأداء .

توصيات وخلاصات دراسية:

- **علاقة طردية قوية:** تؤكد الدراسات وجود تأثير معنوي إيجابي دال إحصائياً للقيادة النموذجية على مستوى الإبداع الإداري.
 - **تمكين الموظف:** يعتبر تمكين المرؤوسين، ومنحهم مساحة من الاستقلالية والثقة، من أبرز السلوكيات التي تدعم الإبداع.
 - **بيئة العمل النفسية:** يساهم القائد النموذجي في خلق بيئة تتميز بالأمان الوظيفي، مما يقلل من خوف الموظفين من الخطأ ويدفعهم لتجربة طرق عمل جديدة .
- وبناءً على ذلك، توصي الدراسات بضرورة تعزيز نمط القيادة النموذجية لدى الإدارات والقيادات الوسطى والعليا، وعقد دورات تدريبية لتنمية المهارات السلوكية المتعلقة بها، كونها أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق التفوق التنظيمي في بيئة عمل سريعة التغير.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، إبراهيم حسين (٢٠٠٨). المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع التنظيمي للعاملين بالأندية الرياضية. المجلة العملية لعلوم التربية البدنية والرياضة، العدد (١١)، مصر.
- البرناوي، خالد يوسف (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارات الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- بلهادي، سعيذة (٢٠٠٨). تنمية الإبداع التنظيمي الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

الجعبري، عدنان (٢٠٠٩). دور الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.

الحريز، رافده (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان: دار الثقافة.

الحضرمي، نوف بنت خلف (٢٠١٧). معوقات الابداع التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، مجلد (١)، العدد (١١)، فلسطين.

خيرالله، جمال. (٢٠٠٩). الإبداع الإداري. ط٢، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

الزهرة، جباري فطيمة (٢٠١٦). مستويات الإبداع التنظيمي المنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة، سكرة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

شراب، سلامة (٢٠١٨)، أثر القيادة النموذجية على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين.

العاجز، فؤاد وشلان، فايز (٢٠١٠). دور القيادة التربوية في تنمية الإبداع التنظيمي لدى معلمي مرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

العبرية، نعيمة (٢٠١٧) علاقة نمطي القيادتين النموذجية والموزعة بصناعة القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

العبيدي، سليمان سالم النعاس (٢٠١٦). أثر تمكين العاملين في الإبداع التنظيمي بالشركات الصناعية الليبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد (٧)، مصر.

غالي، محمد أحمد (٢٠١٥). القيادة النموذجية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الكرعاوي، محمد وعوجة، أزهار (٢٠١٨) ترسيخ مبادئ الشفافية الاستراتيجية وفق استخدام ممارسات القيادة النموذجية في ظل المتغيرات الأمنية: بحث تطبيقي لعينة من مديري مراكز قوى الامن الداخلي في محافظة النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (١٤) العدد (٥٥)، ص (٢٥٦-٢٧٦).

متعب، حامد كاظم (٢٠١٥). القيادة النموذجية وأثرها في فاعلية الفريق-دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في منطقة القادسية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد (١٧).

المطيري، نواف بن بجاد (٢٠١١). الممارسات التعليمية اللازمة لتنمية مهارات الإبداع الإداري. عالم التربية، مجلد (١٢)، العدد (٣٤)، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Covey, S. R. (2006). Servant leadership. Leadership Excellence, (23)12, 5-6. Retrieved January 10, 2007, from Business Source Premier Database.
- Dierendonck, D. V. & Patterson, K. (2010). Servant leadership: Developments in theory and research. New York: Palgrave Macmillan.
- Greenleaf, R.K. (2015). Servant-leaders. The Robert K. Greenleaf Center. <https://www.greenleaf.org/THE-GREENLEAF-NEWSLETTER-SEPTEMBER-2015>.

- John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler (2006). "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership "University of Nebraska – Lincoln Digital Commons @University of Nebraska – Lincoln 6-1.
- John E. Barbuto, Gregory T. Gifford (2010). "Examining Gender Differences of Servant Leadership: An Analysis of the Agentic and Communal Properties of the Servant Leadership Questionnaire" *Journal of Leadership Education* Volume 9, Issue 2 – summer.
- Keith, K. M. (2010). The meaning of the compound word "servant leader", Indiana: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Ling, Q, Lin, M. & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism management*, 52, 341-368.
- Mohamad, Maizura & Abdul Majid, Izaidin (2014) Servant Leadership in Social Enterprise (Cooperative): They Fit, A Review of Literature, *International Journal of Business, Economics and Law*, 4(1).
- Sun, Ying (2016) Does Servant Leadership Inspire Personnel's Innovation Performance: Performance Control as a Moderator, *International Journal of Business Administration*, 7(2).