

# Entrepreneurship and Innovation

ريادة الأعمال والابتكار

Prepared by Dr.Warda Mahmoud Kloub

Lecture 3

LDR 725



[www.midocean.ae](http://www.midocean.ae)



مراجعة للمحاضرة السابقة



## الموضوعات التي سيتم دراستها في مساق ريادة الأعمال والابتكار

| المحاضرة | الموضوع                                     |
|----------|---------------------------------------------|
| 1        | مفهوم الإبداع والابتكار                     |
| 2        | نظريات الإبداع والابتكار                    |
| 3        | مهارات القائد المبدع والمبتكر               |
| 4        | الإدراك والتفكير الإبداعي                   |
| 5        | الكفاءة الإبداعية وحاضنات الأعمال           |
| 6        | الإنتاجية الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية |
| 7        | التفكير الناقد ومهاراته                     |
| 8        | التفكير المنطقي وخطواته                     |
| 9        | أدوار القادة في تعزيز الإبداع والابتكار     |
| 10       | تنظيم وتنسيق الإبداع التكنولوجي             |



في هذه المحاضرة سنتحدث عن:

لماذا الحديث عن القيادة والقائد المبدع أمر مهم ؟  
صفات المبدع  
مهارات القائد المبدع  
المهارات الإدراكية  
المهارات الأخلاقية  
المهارات الفنية  
المهارات الإشرافية  
المهارات القيادية  
المهارات الإدارية



في هذه المحاضرة سنتحدث عن:

**Stephen Covey** العادات السبع للقادة لستيفن كوفي

**Human Touch** مهارات التواصل الفعال للقائد اللمسة الإنسانية

مهارات تدفع القائد إلى الإبداع والتميز

طرائق تنمية التفكير الإبداعي

استخدام النشاطات العلمية (مفتوحة النهاية)

طريقة التقصي والاكتشاف Inquiry Discovery – Method

استخدام الأسئلة المتباعدة (المتشعبة أو المنطقية) Divergent Question :

الألغاز الصورية Pictorial Riddles:

الألعاب العلمية Games Science

حفز (قصف أو امطار) الدماغ Brain Storming:

فرض (ايجاد) العلاقات Forced Relationships

تأليف (تألف) الأشتات Synectic:

تمثيل الأدوار Role Playing:



## مقدمة

حظي موضوع القيادة باهتمام الكثير من الفلاسفة وعلماء الإدارة ممن ينشدون النجاح والتميز العملي بمختلف أشكاله ومجالاته، فالقيادة هي عصب الاقتصاد وأهم أسباب ازدهاره، وهي المحور الأساسي لنجاح العمل الجماعي وتطور الأداء. وذلك باعتبار قائد العمل هو المحرك الرئيس لجميع مراحل التنمية الاقتصادية بكل ما يتضمنه هذا المعنى من أبعاد، إلا أنّ المشكلة التي تواجه أغلب المنظمات في وقتنا الحالي هي عدم توافر القائد الموهوب ذو "الكاريزما" القيادية العالية والشخصية القوية المؤثرة.

يتفوّق القائد المبدع على القائد الناجح ذلك أن القائد الثاني يهتم بتنفيذ أهداف المؤسسة فيؤدي واجباته بدقة وأمانة وسرعة، ويحقق النتائج المطلوبة منه، بيد أن القائد الإبداعي أو المبدع هو الذي يهتم بتطوير المؤسسة فيبتكر لها أهداف جديدة أو يطور من وسائلها وأساليبها ويكون تفكيره متسم بالأصالة والطلاقة والمرونة فلا يتعامل مع الأساليب التقليدية وإنما يبتكر أساليب غير مسبقة.

يؤثر القادة تأثيراً مباشراً وقوياً على سلوك العاملين والقدرات الابتكارية لديهم، ولذا فإن درجة التفاوت في الجودة والتطوير بين المؤسسات غالباً ما ترجع إلى الاختلافات الموجودة بين القادة، كأسلوبهم في العمل وإدارة الفريق ، وفي ضوء هذا الإدراك فإن إصلاح المؤسسات عامة كانت أم خاصة يتطلب إيجاد قيادات مبدعة تكتشف أفكار جديدة أو أنماط غير مسبقة من الأداء أو من الإنتاج.



لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى لتحقيق مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والردائل؛ فلا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها . فقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية، حين قال عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم " . لذا لا بد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها ، وتتولى التنظيم والتنسيق والتدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق وذلك لتكون قادة لأنفسنا أولاً ثم فيمن نتولى أمرهم .

## وعليه فأهمية الحديث عن القيادة تكمن في:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد .
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- تحقيق الأهداف المشتركة .



**صفات الفرد المبتكر:** يتصف الفرد المبتكر بشكل عام بالمواصفات الآتية:

- (١) **ذهنية:** وهي القدرة على ملاحظة التفاصيل والبحث والالمام بها بالتزامن مع القدرة على النظرة الإجمالية والتلخيص للمتشعبات، بالإضافة إلى القدرة على النظر للأمر الواحد من زوايا متعددة ورؤية المؤلف بطريقة غير مألوفة مع القدرة على ملاحظة التناقضات والتعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة.
- (٢) **نفسية:** يتصف المبتكرون بتفاؤل وحماس ورؤية فرص جديدة للتحسن في كل شيء ، ويتميزون بسرعة التكيف مع المتغيرات بسبب ميلهم للمغامرة والتجريب والاكتشاف.
- وكما توجد سمات وخصائص ودوافع لدى الفرد المبتكر تميزه عن غيره من الأفراد وتدفعه نحو التفكير الابتكاري وإن كانت توجد لدى جميع الأفراد ولكن قد تكون أكثر وضوحاً لدى الشخص المبتكر مثل :
- الدوافع الذاتية المعنوية:** وهي الدوافع المتعلقة بالشخص ذاته ومدى رغبته في خدمة مجتمعه بشكل عام كدافع الحصول على رضى الله تعالى وخدمة الأمة والوطن والأسرة بالإضافة للحصول على التقدير المعنوي وتحقيق الذات من خلاله. (بكار، ٢٠٠١)
- الدوافع البيئية:** وهي متعلقة بمدى الحاجة إلى مجال معين من الإبداع في المجتمع ( فني - علمي - مهني ) مما يدفع إلى البحث عن حلول تواكب التغير السريع الحاصل وتساهم في ازدهار المجتمعات.
- الدوافع المادية:** وهي النتائج المادية التي يمكن أن يحصل عليها الفرد لقاء عمله الابتكاري من مكافآت مالية ووظيفية.
- دوافع متعلقة بالعمل الابتكاري:** وهي الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة الابتكارية فرغبة المبتكر تحول الحواس إلى برج مراقبة للإتيان بما هو جديد ونافع.



## مهارات فنية تخصصية

## مهارات انسانية اجتماعية

## مهارات فكرية تصورية

### مهارات القائد المبدع

يحتاج القيادي المبدع إلى جملة مهارات أساسية من أجل القيام بجميع أدواره بكفاءة واقتدار، ومن هذه المهارات:

- **المهارات الفنية** : skills technical تعني المهارات الفنية ، تلك الطرق والأساليب التي يستعملها المدير في ممارسة عمله ومعالجة مختلف المواقف التي يواجهها ، مما يتطلب منه معرفة جميع النواحي الفنية التي يشرف على توجيهها ، حيث تتضمن هذه المهارات قدرات من المعارف المتخصصة والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الأهداف التربوية فعلى القائد أن يعمل باستمرار على تنمية مهاراته الفنية وذلك بتعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية ، أي التدريب الذاتي ، وفي نفس الوقت ينبغي أن تضع السلطات التعليمية برنامجاً فعالاً ، من شأنه أن يساعد المديرين على النمو المهني في مجال عملهم وذلك ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة .

- **المهارات الإنسانية** : skills Human تعني المهارات الإنسانية ، قدرة تعامل مدير المؤسسة كقائد تربوي بنجاح مع الآخرين وتنسيق جهودهم. إن المهارات الإنسانية ضرورية للعمل في كل المنظمات ، خاصة في المؤسسات التعليمية ، لأن المدير لا يتعامل مع الآلات بل يتعامل مع البشر ومنه ينبغي أن يكون سلوكه وتعامله اليومي ، مبني على أساس علاقات اجتماعية سليمة ، قوامها التقارب والألفة . (مرسي ، ٢٠٠١ ، ص



**المهارات التصورية ( الإدراكية ) : skills Conceptual** تتعلق هذه المهارات بقدرة القائد، على إدراك التنظيم الذي يقوده وفهمه وإيجاد الترابط بين أجزائه ونشاطاته، ونظرته الشاملة للأمور وتوقعاته المستقبلية، وكذلك كفاءته في ابتكار الأفكار والأساليب والممارسات والإحساس بالمشكلات والتفنن في اتخاذ الحلول . لهذا تعتبر هذه المهارات ضرورية للقائد لأنها تعينه في التخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع ما قد يحدث من طوارئ(مخاطر) ( محمد منير مرسى، ٢٠٠١).

ومن أن أهم المهارات الضرورية الأخرى للقائد والتي تضمن الكفاءة والفاعلية والأداء المميز وتحقيق الجودة التعليمية الشاملة ما يأتي: ( مهارات العمل الجماعي - مهارة قيادة الآخرين - مهارات التفويض - مهارات بناء الفريق - مهارات تنظيم وإدارة الوقت - مهارات الاتصال الفعال - مهارات التدريب والإشراف - مهارات التفكير الإبتكاري - مهارات إدارة الأزمات) (أحمد، ٢٠٠٢).

إن القائد التربوي الذي من شأنه تحقيق الجودة الشاملة في التعليم هو الذي يتمتع بالكفاءات الوجدانية كالوعي بالذات التي تعني معرفة الفرد لحالته الداخلية والوعي بدوافعه وقدراته وتوقعاته ، إضافة إلى إدارة الذات التي تعني التحكم في الانفعالات، إلى جانب ذلك الوعي الاجتماعي الذي يتجلى في تقدير القائد للعلاقات الاجتماعية وإدراك مشاعر الآخرين وحاجاتهم واهتماماتهم ثم القدرة إثارة الاستجابات المرغوب فيها في الآخرين و المهارة في التعامل معهم ،إلى جانب ذلك الصلابة النفسية والكفاءة الأخلاقية التي تجعل من القائد إنسانا ثابتا متماسكا همه تحقيق الأهداف التربوية السامية.



إن الجانب الهام في عملية تحقيق الذات هو جانب الإدراك، لأنه عامل هام من عوامل تحقيق الذات، والذي لا يرتبط بالتصورات والقوالب النمطية من التفكير، إنما يرتبط بالواقع الفعلي الذي يعيشه الفرد الذي يسعى لتحقيق ذاته. ومن أهم الخصائص التي يتمتع بها الفرد المحقق لذاته كما حددها ماسلو هي :

- أن الفرد المحقق لذاته أكثر كفاءة في إدراكه للواقع، وأكثر ارتياحًا في علاقاته به.
- يتقبل الذات والآخرين.
- يتسم بالتلقائية.
- القدرة على التركيز على مشكلة ما.
- لديه خبرات باطنية يستخدمها في الحياة بشكل عميق وصحيح.
- لديه علاقات شخصية قوية ولديه اهتمامات اجتماعية.
- يميز بين الوسائل والغايات.
- لديه إحساس بالفكاهة والمرح، ويتسم بالإبداعية والأصالة.
- يقاوم عمليات التنميط والقولبة الثقافية.



## مهارات القائد المبدع

يحتاج القيادي المبدع إلى جملة مهارات أساسية من أجل القيام بجميع أدواره بكفاءة واقتدار، ومن هذه المهارات:

### ١- المهارات النفسية :

#### أولاً: الشخصية:

تتكون الشخصية من النواحي الروحية والجسمية والعقلية والمعرفية والانفعالية والاجتماعية. لذا نجد علماء النفس التربوي مثلاً: يولون اهتمامهم للنواحي العقلية والمعرفية كالذكاء والقدرات التحصيلية، بينما علماء النفس الطبي يولون النواحي الجسمية والانفعالية اهتماماً أكبر في نظرتهم إلى الشخصية. وكذلك علماء النفس الجنائي والباحثون في الإجرام يؤكدون أهمية النواحي الاجتماعية.. وهكذا، لذا يمكن القول أن **الشخصية هي حصيلة الصراع والتفاعل بين العوامل الوراثية والمكتسبة**. تستثمر الشخصية السوية كل من تأثير العوامل الحضارية ومنجزات العلم والتقنيات والرغبة في التطوير الذاتي والتنمية النفسية وصولاً إلى إيجاد وإبراز شخصية نموذجية.



## ثانياً: الصفات:

### أ. الصفات الإنسانية:

وهي القدرة على الإقناع، والتعبير عن الرأي، وإدارة الحوار والمفاوضات، ودقة الملاحظة، والصبر، والتواضع، واللباقة، والثقة بالنفس وبالآخرين.

### ب. الصفات الفكرية:

وهي قدرته على التحليل، والتفكير البناء والمرن.

### ج. الصفات الفنية:

وهي القدرة على التعامل مع الوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل القيادي (التقنيات الحاسوبية) وغيرها من الأمور اللازمة لتسيير العمل الإداري .

## ثالثاً: الثقة بالنفس:

وهي إيمان القائد بقدراته وإمكاناته وأهدافه وقراراته، أي الإيمان بذاته. إن الثقة بالنفس هي العمود الفقري لشخصية الإنسان، إذ بدونها يفقد الإنسان احترامه لذاته، ويصبح عرضة لانتقاد واستغلال من حوله، وبالتالي يعيش حياة بائسة. القائد المتمتع بالثقة في نفسه تجده محط احترام الجميع.

## رابعاً: الثقة بالآخرين:

الثقة بالآخرين عنوان مودة ورمز احترام، ومتى شعر العاملين بهذا الشعور الإنساني النبيل فإنهم يطلقون العنان لمشاعرهم الإيجابية، ويكرسون طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.



## خامساً: الرعاية النفسية للموظفين:

يتعين على القائد الاهتمام بكل فرد أو موظف داخل المؤسسة، وإيجاد علاقات مودة ومحبة بين الطرفين، مما يوجد ارتياحاً نفسياً لدى الموظف، لأن القائد على بيئة بجميع العاملين معه.

كما ينبغي على القائد التعاون مع العاملين في أداء المهام المشتركة فالتعاون مطلب يقع على عاتق المجموعة ككل ، إلا أن القيادي المبدع وحده من يستطيع توفير أسبابه وإبراز ذلك التعاون الجماعي الفعال.

## سادساً: تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية:

يسهم القائد رعاية كل فرد من أفراد مجموعته وذلك بغرس الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لديه، إن إحساس الفرد بالمسؤولية الاجتماعية له تأثير بعيد المدى في بنيته الشخصية ومجمل أفكاره وجماع أهدافه.



## ٢ - المهارات الأخلاقية:

**أولاً: الالتزام بالسلوك السوي:** السلوك الطاهر، والسيرة النقية، والحياة الملتزمة، هي أوجب الوجائب للقائد المبدع، وأية شائبة في سلوكه تعني انعدام صلاحيته للوظيفة الإدارية.

**ثانياً: التخلق بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة:** إن القيادي الشريف قولاً وعملاً هو الذي يترجم مبادئ الأخلاقيات الاجتماعية ترجمة أمينة ودقيقة، كما ويحرص القائد إشباع حاجات الصالح العام.

**ثالثاً: التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية:** إن القيادي المبدع هو الذي يتحلى بأخلاقيات المروءة الإنسانية بمعنى الكلمة، أي أنه يدرك أبعاد القضية التي يدافع عنها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

**رابعاً: ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة:** من خلال اتباع المعايير الموضوعية المحددة بالتعامل مع الآخرين وفق مبدأ المساواة، والديمقراطية والشورى والصدق، إن لجوء القيادي إلى استخدام معايير متباينة بتباين أفراد مجموعته من الموظفين مالياً واجتماعياً وجنسياً يؤدي إلى انحلال قيادته الإدارية وفقدان قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة لها.

**خامساً: الحفاظ على أسرار الموظفين:** من المروءة أن يحرص القيادي على الحفاظ على أسرار العمل ، وأسرار العاملين أثناء وبعد أن يفصل علاقته التنظيمية أو العقدية مع المؤسسة.



## ٣- المهارات المعرفية والثقافية:

يحتاج القيادي المبدع إلى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والإنسانية، فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي إلى ميادين هذه الثقافات. إذن القيادي كي يصبح مبدعاً عليه أن يكون مثقفاً ، وأن يقرأ الكتب المتخصصة التي تمدّه بثقافة تفيدّه في عمله المهني ومن ذلك: علم القانون وعلم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع والدين والأخلاق.

ويتعين على القيادي المبدع التعمّد على التثقيف الذاتي المنهجي، وذلك لفرض استيعاب الأسس الواقعية للإدارة المبدعة والتنظيم القيادي السليم واكتشاف المؤثرات التي تخضع لها الإدارة وتنفيذ أهداف المؤسسة على نحو أدق وفي وقت أقصر وبتكلفة أقل.

## ٤- المهارات القيادية:

ينبغي أن يرفع القيادي أفراد مجموعته عن طريق اكتشاف مواهبهم وطاقاتهم الفنية والإبداعية، وأن يعمل على تيسير أمرهم وتوجيه طاقاتهم بما يحقق خير الوطن ورفعته، فالوطن لا يبني إلا بسواعد الخيرين وعقولهم النيرة.

وفي معظم الأحيان لا يكتشف العامل أو الموظف طبيعة المواهب والمهارات الكامنة في أعماقه، ويحتاج الأمر إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير. ولكن القيادي المبدع بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم ومهاراتهم الكامنة.



## ٥- المهارات الإدارية:

### أولاً: إدارة الاجتماعات:

إدارة القائد اجتماعاً أو لقاءً أو ندوة مع العاملين أو غيرهم، وذلك لبحث موضوع واحد، أو جملة موضوعات تستدعي التداول في شأنها، والتوصل إلى فهم مشترك، ومن ثم اتخاذ القرار اللازم.

ومن الضرورة أيضاً أن تخضع الاجتماعات للضوابط النظامية الآتية:

- أ- ضرورة وجود قائمة بالموضوعات التي سيتم التداول في شأنها.
- ب- ضرورة أن يتاح للجميع حرية المناقشة.
- ج- من الضرورة ألا يكون الاجتماع مجالاً للطعن بالغير، أو فرصة للثرثرة أو محاولة استعراض الثقافة الشخصية.
- د- ضرورة الالتزام بالحضور لجميع المعنيين ، كما ينبغي أن يتخلل الاجتماعات الطويلة فترة راحة. أفضل الاجتماعات هي القصيرة أو الوسطى أما الاجتماعات المطولة فهي مرهقة لكل الأطراف، كما أنها تفسح المجال للثرثرة والخروج على جوهر موضوع أو موضوعات الاجتماع.
- هـ- من الضرورة استخدام سجل لتدوين المداولات والقرارات والتوصيات المتخذة وذلك لتوثيق هذه الموضوعات من جهة، ولسهولة العودة إلى أصول القرارات المتخذة من جهة أخرى وأسبابها الموجبة.



## ثانياً: إدارة الوقت:

### ٥- المهارات الإدارية:

الوقت عنصر من عناصر الإنتاج، ومورد هام غير أنه عنصر غير قابل للتخزين أو الاسترجاع، ولذلك ينبغي على القائد:

#### • تفويض السلطة لتجنب تراكم الأعمال:

في الأغلب الأعم يركّز الإداري الصلاحيات والسلطات بيده، ولا يلجأ إلى تفويضها جزئياً إلى مساعديه أو معاونيه، وحينئذٍ ينشغل بأمر روتينية أو عادية على حساب الأمور التخطيطية والتنظيمية والإشرافية والرقابية. ومعالجة مثل هذه الحالة تتمثل بتفويض الرئيس أو القيادي جزءاً من صلاحياته وسلطاته لبعض العاملين، بحيث ينشغل هو بقيادة المؤسسة ويكون ذهنه متفرغاً للمسائل الأهم.

#### • التحكم في المكالمات الهاتفية:

إذ أن القيادي ينشغل بأمر متعلقة بإدارته، ولكن عدم التحكم في المكالمات الهاتفية قد يشغله عن مواصلة إتمام العمل المشغول به في تلك اللحظة. ويعالج ذلك عن طريق تنظيم ذلك بواسطة السكرتير أو أمين المكتب.

#### • تنظيم الزيارات :

أحياناً يزور القيادي أشخاص دون أن يكون لديهم عمل متعلق بالمنظمة التي يقودها، ويعالج ذلك عن طريق تنظيم الزيارات بمواعيد محددة مسبقاً .



إن القائد التربوي الفعال، يجب أن يتوفر فيه مزيج من الخصائص والسمات الشخصية والمهنية التي تعطيه صفة القائد التربوي أهمها :

- **الذكاء** : إن القائد هو الذي يملك عقلاً متفتحاً وبصيرة ثاقبة وقدرة على مسايرة التطورات وتعلم الجديد .
- **المبادأة والابتكار** : إن القائد هو الذي يبادر في مواجهة مختلف المواقف ويحسن التصرف ويتخذ القرارات الملائمة.
- **الإقدام والثقة بالنفس** : إن المؤسسة تحتاج إلى قائد شجاع غير متذبذب لديه ثقة وحزم، ويستطيع أن يتخذ القرارات، ويواجه الطوارئ .
- **النضج الانفعالي** : القائد هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة على مواجهة المواقف والتعامل مع الآخرين بثبات واستقرار وضبط النفس .
- **التعاون والتفاعل الاجتماعي** : إن القائد الذي تحتاج إليه المؤسسة هو من يملك القدرة على الإيحاء للآخرين وشحنهم وتعزيز روح التعاون بينهم.
- **القدرة على الإقناع** : يجب على القائد التربوي أن يسعى جاهداً إلى كسب ثقة العاملين وتأبيدهم.
- **قدرة التعبير** : ويعني ذلك الطلاقة اللفظية وحسن اختيار الكلمات ليكون الاتصال بينه وبين أفراد جماعته فعالاً.
- **الصبر والمثابرة والطموح** : إن العمل التربوي وقيادة المؤسسة ، يتطلبان قائداً مثابراً يطمح إلى الأفضل، لا يتراجع حتى يصل إلى تحقيق أهدافه .
- **تحمل المسؤولية** : على القائد التربوي أن يفهم دوره الحقيقي والمسؤولية الملقة على عاتقه، لأن القيادة مسؤولية وأمانة لذا وجب عليه تحملها والإخلاص فيها .
- **القدرة على الإدراك والتحليل** : على القائد التربوي أن يكون دقيق الملاحظة ، مدركاً لجميع التفاصيل ، حيث يحل المشكلة إلى عناصرها الأساسية .
- **القدرة على إدارة العلاقات** : أن يشجع القائد لتفاعل بين أفراد المؤسسة وينمي فيهم العلاقات البناءة والمثمرة والتواصل الفعال في جو يسوده الاحترام والثقة .
- **القدرة على التعليم والتدريب** : يعتبر القائد التربوي معلماً ومدرّباً يمتلك مهارات وخبرات بإمكانه أن ينقلها إلى الآخرين لتحسين نتائجهم وأدائهم.
- **حسن الخلق** : إن المؤسسة تحتاج إلى قائد صادق في أقواله وأفعاله، ساعياً إلى الخير والصلاح، ومحباً لعمله ، ومتفانياً في خدمة أبناء مجتمعه .
- **المظهر الشخصي** : إن المظهر الشخصي للقائد التربوي لا يقل عن جوهره، فحسن مظهره وهندامه لهما دور مهم أيضاً.

# مهارات الاتصال الفعال للقائد

## اللمسة الإنسانية Human Touch

من أهم مهارات الاتصال: الإنصات للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات.

تضمنت إحدى الدراسات العلمية قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:



- |                              |                    |
|------------------------------|--------------------|
| H: Hear Him                  | (١) استمع إليه.    |
| U: Understand his feeling    | (٢) احترم شعوره.   |
| M: Motivate his desire       | (٣) حرّك رغبته.    |
| A: Appreciate his efforts    | (٤) قدّر مجهوده.   |
| N: News Him                  | (٥) مدّه بالأخبار. |
| T: Train Him                 | (٦) دربه.          |
| O: Open his eyes             | (٧) أرشده.         |
| U: Understand his uniqueness | (٨) تفهّم تفردّه.  |
| C: Contact Him               | (٩) اتصل به.       |
| H: Honor Him                 | (١٠) أكرمه.        |



## قدرات إبداعية فريدة تدفع القائد إلى النجاح والتميز:

القادة المبدعون يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بطريقة واحدة لحل مشكلات العمل.

القادة المبدعون لديهم تصميم وإرادة قوية لا تهزمها المواقف الصعبة، ولديهم أهداف واضحة يصرون على الوصول إليها ويجتهدون لتحقيقها. القادة المبدعون لا يخشون الفشل ولا يملّون من كثرة التجارب.

القادة المبدعون (مبادرون، متفائلون، إيجابيون، لا يميلون للروتين)، ولديهم حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر لكل جديد بالعمل، ولديهم الرغبة في التقصي والاكتشاف لمعظم التفاصيل الصعبة.

القادة المبدعون يتميزون بالبراعة والدهاء وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات، بالمقارنة بأقرانهم، ويمتلكون القدرة على عرض أفكارهم بصورة مبدعة، والتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصور الذهني، والتمتع بمستويات عقلية عليا في تحليل وتركيب الأفكار والأشياء، كما أن لديهم خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية مختلفة.

القادة المبدعون يتميزون بالاستقلالية في الفكر والعمل ، ويتمسكون بآرائهم إذا شعروا أنهم على صواب.

القادة المبدعون أكثر جرأة ومغامرة من غيرهم، وأكثر ضبطاً للذات وسيطرةً عليها.

• نصائح للقائد (العادات السبع للقادة كما يراها ستيفن كوفي في كتابه الشهير):

- ❖ **كن مختاراً لاستجابتك:** وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً، ولا تتهرب من المسؤولية أبداً.
- ❖ **لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما:** يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.
- ❖ **اجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها:** وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة وضبط الإرادة فلا تجعل تيار الحياة يسيّر ككيفما سار، بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية.
- ❖ **فكر على أساس الطرفين الراحين:** أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة.
- ❖ **اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تفهم:** وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.
- ❖ **اجعل العمل شراكة مع الآخرين:** فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الراجح للطرفين، لا موقف الراجح والخاسر.
- ❖ **اشحذ قدراتك:** ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدّم لأنه سوف يتأخّر حتماً.



من استقراء أقوال الفلاسفة في مختلف العصور وفي مختلف الديانات نجد أنه ليس هناك تصورا واضحا لماهية العقل وقدراته فالعقل مرتبط بالوعي والإدراك وهذا لا يأتي من فراغ وإنما يأتي بالتعلم والتجربة والمشاهدة، باعتباره وظيفة دماغية، وغير ذلك فقد يتأثر بما يحب الإنسان وما يكره، أي يتأثر بالهوى، فمثلا بنظر العقلانيين ما وافق العقل فهو عقلاني وما لم يوافقه فهو غير عقلاني، ويقول وليم جيمس أن "العقل ليس اسمًا لكيان مادي يوجد في الدماغ، وإنما هو وصف لمنظومة من العمليات الفكرية ذات سمات معينة". ولقد قام بعض المفكرين في العقود الأخيرة بعمل دراسات وأبحاث متنوعة عن الدماغ البشري، تناولوا من خلالها طرق التفكير الإنساني ومراحل ظهور الفكرة الإبداعية وكيفية تذكرها وتخزينها في الذاكرة ومتى تتصف الفكرة بالذكاء وكيفية إدارتها وتنفيذها، كما حاولت الدراسات بحث منظومة الذاكرة وتشريحها إلى ذاكرة أيقونية وذاكرة عاملة قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى، وكذلك البحث في أنواع التفكير وتصنيفه إلى تفكير بصري واستدلالي (استقرائي واستنباطي) وتأملي وناقد وإبداعي، وفي نفس الإطار ظهرت نظريات تفسر الذكاء كمصدر للتفكير وكحلقة وصل بين الجسم والعقل وتعددت النظريات في كون الذكاء (ذكاء واحد متعدد العوامل أم أنه مجموعة ذكاوات بحسب نظرية هوارد جاردنر).

## أثناء عملية تدريب وتنمية القائد

## عناصر يجب توافرها قبل التدريب

وسائل وطرق التي من الممكن ان يستخدمها القائد لزيادة مهاراته القيادية وزيادة الكفاءة وتحسين الأداء:

عناصر مساعدة لتحقيق الغاية من التدريب:

١. إتقان مهارات الحاسوب والانترنت.
٢. حضور الدورات التدريبية المستمرة والمكثفة لتساعده على تنمية مهاراته وتطويرها وتحسين أدائه.
٣. المكتبة القيادية والإدارية يجب ان تكون هي المكان الأول الذي يقضي فيه القائد معظم وقته.
٤. الانضمام إلى الأندية والمؤسسات التي تنمي مهارات فن التحدث والاستماع والتفكير.
٥. الاختلاط والتفاعل مع الأشخاص ذوي الخبرة والمعرفة والأقدم والأكثر معرفة وتبادل المعرفة.

١. وجود المدربين المؤهلين .
٢. توفر البرامج التدريبية المتطورة المسابرة لركب العلم والمعرفة .
٣. توفر البيئة المناسبة للتدريب .
٤. استخدام أساليب التدريب الحديثة المتجددة المتنوعة
٥. ضمان تفاعل واندماج المتدربين وتفاعلهم مع البرامج المطروحة
٦. إجراء الاختبارات المبنية على أسس سليمة تضمن تطوير مهاراتهم
٧. الواقعية في التدريب والبعد عن التصورات الخيالية الغير محتملة.



يمكن تنمية التفكير الإبداعي لدى القيادي بخضوعه لبرامج تدريبية معينة منها:

١. استخدام النشاطات العلمية (مفتوحة النهاية):

هي أسئلة تتطلب إجابة كاملة يستخدم فيها المستهدف مشاعره ومعرفته الخاصة، بحيث تتيح الفرصة له للتعبير عن نفسه وأفكاره والكشف عن قدراته المعرفية والمهارية المختلفة والكشف أيضاً عن قدراته في التركيب، وربط العلاقات، واستنتاج الآثار وصياغة الاستخلاصات مثل: التعميمات والمبادئ، إذ أن الإجابة في الغالب تتطلب التخيل والتأمل والبحث في المصادر وإثارة التساؤلات العميقة والتفكير من جهة وتحكيم المنطق والقدرة على الكتابة المركزة الملتزمة بالتوجهات المحددة بالسؤال من جهة أخرى

وتتميز هذه النشاطات بأن النتائج (أو الإجابات) عن المشكلات المبحوثة ليست معروفة للمتدرب على القيادة المبدعة الذي يحاول بحثها أو حلها، كما تستخدم عادة لتوليد مشكلات علمية جديدة للتقصي والاكتشاف وفي هذا الصدد يزود المتدربين بنشاطات علمية إبداعية تتضمن ما يأتي:

- إيجاد مشكلة.

- تكوين الفرضيات.

- إيجاد استعمالات جديدة للأجهزة والأدوات العلمية.

- إنتاج أفكار أصيلة.

- الاتصال العلمي والتعبير العلمي المناسب وبخاصة في تقرير النشاطات والمشروعات العلمية البحثية.

## ٢. طريقة التقصي والاكتشاف (Inquiry Discovery – Method):

عرف بأنها تلك الطريقة التي تقوم على خطوات إجرائية متسلسلة مترابطة تؤدي لزيادة المستوى المعرفي العلمي لدى الطلبة ، وتقوم هذه الطريقة على أربعة مرتكزات هي :

- ١- عرض ظاهرة أو موقف على المتدرب .
  - ٢- طرح أسئلة قصيرة ومحددة ومتسلسلة تثير تفكيره، وترتقي بمستوى تفكيره المنطقي مع توفير ثقافة علمية مناسبة لدى المتدرب لكي يتقصى ويكتشف
  - ٣- دفع المتدرب لأن يقترح الحلول المناسبة لهذه الظاهرة وممارسة التعلم بالاكتشاف .
  - ٤- تقييم هذه الحلول واعتبار الإجابات النموذجية خطوطاً عريضة يستطيع من خلالها أن يكتشف قدرات المتدربين وإمكاناتهم.
- تعتبر طريقة التقصي والاكتشاف من أكثر الطرائق فاعلية في تنمية التفكير العلمي لدى المتدربين، وذلك لأنها تتيح الفرصة أمام المتدربين لممارسة العمليات العقلية ومهارات التقصي والاكتشاف بأنفسهم، كما تؤكد على عمليات من حيث ثقته وشعوره بالإنجاز واحترامه لذاته وزيادة مستوى طموحه وتطوير مواهبه الإبداعية، وفيها أيضاً، يسلك المتدرب سلوك العالم في بحثه وتوصله للنتائج كأن يحدد المشكلة، ويجمع المعلومات، ويكون الفرضيات، ويلاحظ، ويقيس، ويتنبأ، ويستنتج... ويصمم التجارب.



### ٣. استخدام الأسئلة المتباعدة (المتشعبة أو المنطلقة) Divergent Question:

يعتبر استخدام الأسئلة المتباعدة من الأساليب الفاعلة في تنمية المواهب والقدرات الإبداعية لدى المتدربين وذلك لأنها تتيح الفرصة أمام المتدربين لأن يستخدموا عقولهم باتجاهات متشعبة لإيجاد إجابات مختلفة للأسئلة المطروحة، وتحفز المتدربين على التفكير المتباعد المنطلق وتهيئ لهم الجو المناسب لانفتاح العقل واستخدام المواهب الإبداعية كما أنها (الأسئلة المتباعدة) وسيلة مناسبة لإثارة المناقشات وتصارع الأفكار وتلاحقها بين المتدربين أنفسهم وليس بين المدرب والمتدربين. وتعود المتدربين أيضاً على مواجهة الحياة بشكل أكثر واقعية، لأن المشكلات الحياتية تحتاج إلى التفكير بعدة حلول ومن ثم اختيار أكثرها فاعلية وملائمة.

### ٤. الألغاز الصورية Pictorial Riddles:

يتميز هذا الأسلوب بأنه يمكن استخدامه كنقطة بدء جيدة للابتداء بتدريس الموضوعات العلمية وبخاصة لأنه يتطلب وقتاً أو جهداً كبيراً من المدرب والمتدربين لتكوين الألغاز الصورية، كما أنه يبعث الحيوية في الدروس العلمية وفي هذا الأسلوب على سبيل المثال، تعرض صورتان (أو أكثر) لشيء أو ظاهر ما، ويحوّر شيء في إحدى الصورتين تحويراً بسيطاً ويسأل المتدربين عن هذا التحوير أو الاختلاف الذي حصل.

### ٥. الألعاب العلمية Games Science:

الألعاب العلمية ذات الطابع العلمي، تهدف إلى تنشيط القدرات العقلية وتحسين الموهبة الإبداعية لدى المتدربين لأنها تتيح لهم البحث والتنقيب والتفكير بمواد كثيرة مخزنة وما بينها من علاقات متشابهة أو متناقضة.

## ٦. حفز (قصف أو امطار) الدماغ (Brain Storming):

ينظر إلى حفز الدماغ كنوع من التفكير الجماعي يهدف إلى تعدد الأفكار وتنوعها وأصالتها إذا ما تأجل إصدار الأحكام على الأفكار بمجرد ظهورها، وبخاصة عندما تعرض المشكلات على المتدربين يصعب حلها بشكل فردي. فإحساس المتدرب بأن أفكاره ستكون موضعاً للنقد والانتقاد والرقابة منذ ظهورها قد يكون عاملاً مانعاً أو مثبطاً لإصدار أية أفكار أخرى، ولتطبيق أسلوب حفز الدماغ، ينصح المدرب لأن يقسم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تتألف كل مجموعة من حوالي (٥-١٠) متدربين، وتطرح المشكلات (أو الأسئلة) عليهم. ثم يتم التنسيق بين هذه المجموعات للوصول إلى أحسن حل أو السؤال المطروح.

## ٧. فرض (إيجاد) العلاقات Forced Relationships:

يقوم هذا الأسلوب على فرض أو اختلاق علاقة بين شيئين أو أكثر (صورة، كلمات، أشياء..) ليس بينها وبين بعضها أية صلة، ويستخدم هذا الأسلوب كنقطة بدء في عملية توليد الأفكار، ولتطبيق هذا الأسلوب، يطلب من المتدربين إيجاد أو اكتشاف العلاقات بين الأشياء والظواهر التي تبدو غير مترابطة أو متباعدة عن بعضها منطقياً.



## ٨. تأليف (تألف) الأشتات Synectic:

تألف الأشتات يعد من النماذج الفعالة في تطوير القدرات الابتكارية لدى الطلبة وغيرهم في المجالات المتنوعة والمختلفة حيث أن هذا النموذج طوّر من قبل وليم جوردن عام ١٩٦١م، حيث أن عمله بدأ من فكرة تطوير وبناء مجموعات ابتكار في المؤسسات الصناعية ؛ أي في المجموعات التي يتم فيها اجتماع لأفرادها من أجل تجميع الخبرة والمعرفة للقيام بعملية تطوير الإنتاج . وقد طوّر "وليم جوردن" نموذج من أجل استخدامه في عملية التعليم .

ويرى بعض علماء النفس والتربويون أن تألف الأشتات يتضمن ربط العناصر والموضوعات المختلفة ببعضها البعض ؛ أي ربط العناصر والأفكار والموضوعات المختلفة التي تدلّ على عدم وجود ترابط بين بعضها البعض. وأن هذا النموذج يستهدف تنمية القدرة الابتكارية لدى الطلبة (الكسباني ، ٢٠٠٨) ويستند هذا الأسلوب على أساس أن عملية الإبداع هي نشاط عقلي يمارسه المتدرب في موقع وتحديد وفهم المشكلة أولاً، ثم في موقف حل المشكلة ثانياً، ويستخدم هذا الأسلوب من حيث المبدأ، لتسيير عمليتين هما (أ) جعل الغريب مألوفاً . (ب) وجعل المألوف غريباً.

## ٩. تمثيل الأدوار Role Playing:

في هذا الأسلوب (لعب الدور أو تمثيل الأدوار) يمارس المتدرب الدور الذي يتفق عليه مما يسمح له بالتصرف كصاحب الدور نفسه، فقد يطلب المدرب من المتدربين أن يقوموا بدور قائد المستويات العليا. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يتيح المجال أمام المتدربين لأن تتطرق أفكارهم وآراءهم الجديدة مما ينمي وينشط قدرات الطلاقة عندهم من جهة، كما ينمي موهبة ومهارة الاتصال سواء تقصّي المشكلات العلمية في إدارة المناقشات والتعبير عن آرائهم بحرية واحترام آراء زملائهم الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة من جهة أخرى.

### النظام الابتكاري والإبداعي في المنظمات Innovative and Creative System in Organizations

يمكن النظر إلى العملية الابتكارية والإبداعية في المنظمات على أنها نظام له مدخلات وعمليات. ومن المعروف أن نظام الابتكار والإبداع لا يتم في بيئة تنظيمية بيروقراطية، لذلك يجب قياس البيئة المحيطة به سواء أكانت تنظيمية داخلية، أم بيئية خارجية، ومن هذا المنطلق يجب تحديد الأهداف الابتكارية والإبداعية الطويلة الأجل والقصيرة أيضاً، ويجب تحديد الأولويات المرتبطة بهذه الأهداف، وقياس التنبؤ وتوقيت الأداء ومتابعة الخطة وتقييم الأداء والرقابة على المعامل والمختبرات والتجارب، كما أنه يجب توظيف العناصر الفعالة وتعبئة وتوجيه الموارد المادية والبشرية، ووضع نظام فعال للأجور والحوافز وتحديد المعلومات واتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار والإبداع.

ويتم تنظيم الأنشطة المتعلقة بنظام الابتكار والإبداع في المنظمات في الشكلين التاليين:  
**المركزي:** يتم هذا النوع من التنظيم عن طريق **تجميع الخبراء والباحثين في إدارة واحدة** كإدارة البحوث أو الابتكار، أو إدارة البحوث والتطوير، أو إدارة ابتكار وتطوير السلع الجديدة وغير ذلك من الأشكال التي يأخذها هذا النوع من التنظيم.

**اللامركزي:** يتم هذا النوع من التنظيم من خلال العمل في أشكال لفرق العمل وتنظيماتها المختلفة بهدف الاستفادة من التفاعل بينهم، باعتباره السبب الرئيسي في عملية الابتكار والإبداع، وقد يتمثل هذا الشكل في شكل دوائر الجودة أو فرق العمل أو فرق عمل مدارة ذاتياً وغير ذلك.



## • مجالات الإبداع الوظيفي:

تتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات الأساسية التالية (John, 1991:324):

1. تفعيل سياسة جديدة، أي إحداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد .
2. إيجاد فرصة جديدة، أي تطوير منتج جديد تماماً أو إيجاد سوق جديدة .
3. استخدام أسلوب جديد، أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.
4. تصميم هيكل تنظيمي جديد، أي إحداث تعديل على الهيكل الرسمي، إعادة التنظيم أو تبني هيكل تنظيمي جديد، أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

[https://meu.edu.jo/libraryTheses/5860cb5abd7e5\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/5860cb5abd7e5_1.pdf)



## • مصادر الإبداع الوظيفي:

أشار (Drucker, 1985:35) بأن الإبداع المنظم يُعنى بمراقبة سبعة مصادر للفرص الإبداعية الرئيسية التالية:

1. النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
2. عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
3. الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية (Process).
4. التغيير في بنية قطاع العمل (Industry Structure) أو بنية السوق (Market Structure).
5. التغيير في العوامل الديمغرافية.
6. التغيير في الإدراك، والأمزجة، والمعاني.
7. المعرفة الجديدة.



## Creative System in Organizations

|                   |                             |                   |                             |
|-------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|
| ?                 | اللامركزية في النمط الإداري | التنافس           | الثقافة التنظيمية الإيجابية |
| المشاركة والتعاون | ?                           | القوانين والأنظمة | ?                           |
| ?                 | البيئة التنظيمية            | ?                 | التدريب المستمر             |
| الإخلاص في العمل  | ?                           | الحوافز           | ?                           |



وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه (Wynett,2002:39):

- 1- الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، وال رسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.
- 2- استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعات والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- 3- ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنتظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.
- 4- القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطويع ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.



5- جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق العمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال والتي تضر بالإبداع.

وأن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن (Complacent) ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجيع الإبداع التعاوني. (Florida, Cushing and Gales, 2002:20).

6- أنظمة العوائد والحوافز Rewards and Incentives: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم العوائد التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة العوائد والإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجيد. (Schermerhorn, 2000:67).



# ملخص المحاضرة



## الخاتمة:

يعود سبب نجاح وفشل العديد من المؤسسات الى إدارتها العليا الممثلة بالقادة، فهم العنصر الفعّال في تحديد الاستراتيجية والسياسة العامة التي تتحدر في مصباتها نجاح أو فشل المؤسسة. ولذلك فإن الاختيار الملائم لهم يعد الاولوية الاساسية لأي مؤسسة ، فكلما حسن اختيار القادة كلما زادت فرص النجاح والتطور .

### (القيادي المبدع) كيف يتحقق الإبداع للقائد القيادي؟

إن القائد يمكنه ان يكون مبدعًا بإرادته وتصميمه وتنمية عقله باستمرار وممارسة التثقيف الذاتي، وملاحظة أساليب وشخصيات الآخرين فيبقى يلاحظ ويراقب ويحلل ويقارن ويستفيد من أخطائه ويتعلم من نجاح من نجحوا ، ويأخذ عبرةً من إخفاق من أخفقوا فيحلّل كل ذلك، ثم يقارن، ثم يفكر بطرق غير مسبوقة، فهو بالأصل قد مارس جميع أنماط التفكير إلى أن يصل إلى أسلوب التفكير الإبداعي الذي يتسم بالأصالة والمرونة والطلاقة.



المراجع:

مدخل إلى إدارة الابداع والابتكار، دار المنهل

[https://meu.edu.jo/libraryTheses/5860cb5abd7e5\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/5860cb5abd7e5_1.pdf)

<https://books.google.jo/books>

القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي د. عبد القادر الشخلي، ٢٠٠٣

# الموضوع القادم: الإدراك والتفكير الإبداعي



دتم بحفظ الله ورعايته  
د. وردة أبو كلوب