

Entrepreneurship and Innovation

ريادة الأعمال والابتكار

Prepared by Dr.Warda Mahmoud Kloub

Lecture 9

LDR 725



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: أدوار القادة في تعزيز الإبداع والابتكار
لماذا الحديث عن القيادة والقائد المبدع أمر مهم ؟
أسباب الحاجة إلى القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية
مفهوم القيادة، لماذا "كل قائد مدير وليس كل مدير قائد"؟
معايير اختيار القادة
فنون القيادة
أهمية الإبداع
الإبداع الإداري / القيادي
تعريف القائد وأساليب القيادة الإبداعية.
كيف تحدث عملية الإبداع القيادي؟ أساليب تنمية القيادي
مقومات القائد الإبداعية ومهارات القائد المبدع
الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع/ أدوار القادة في تعزيز الإبداع
مهارات القائد التربوي المبدع
طرائق تنمية التفكير الإبداعي
معوقات الإبداع الإداري/القيادي



بدأت العديد من المؤسسات بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار القادة والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم ، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر، فلم تعد المؤسسات بحاجة إلى المدير الذي يرى أن جلّ ما عليه فعله هو تنفيذ ما عليه من أعمال ضمن الأنشطة المتعارف عليها من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة، بل أصبحت حاجة المؤسسات إلى القائد المبدع الذي يسعى قدماً نحو التقدم والازدهار وذلك نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها.

تجتهد المؤسسات بصورة عامة في تهيئة مستلزمات وعوامل وأسباب ومرتكزات بقائها واستمرار تفوقها ، بخاصة في مواجهة تحديات العولمة . وتتباين المؤسسات في قدراتها وتحديد الأسباب والنتائج اللازمة للإبداع ، فسعت العديد من المؤسسات إلى تهيئة مستلزمات نجاحها وإنعاش دورة حياتها من خلال تشخيص العناصر التي تعزز بقائها وازدهارها ، **فنجاح هذه المؤسسات يكون مقترناً بامتلاكها قدرات بشرية (رأسمال فكري) قادرة على التطوير والتجديد في بيئة ديناميكية سريعة التغيير** ، ذلك أن القوة البشرية تعزز أداء المؤسسة من خلال جعلها قادرة على الاستجابة لبيئة منافسة متغيرة باستمرار لإحداث النقلات النوعية المطلوبة للابتكار والإبداع والتجديد .

من هنا يمكن القول بأن اختلاف الأداء فيما بين المؤسسات يمكن أن يعزى إلى التباين النوعي في مواردها البشرية إذ أن توافر الموارد البشرية القادرة والكفوة يهيئ للمؤسسة القاعدة الأساسية التي تمكنها من تحقيق ميزات تنافسية .



لماذا الحديث عن القيادة والقائد المبدع أمر مهم ؟

إن القيادة لها دور عظيم في نجاح المؤسسات، فنجاح القيادات وسيلة للتنمية الشاملة واللحاق بركب الحضارة العالمية. كما أن القيادة الناجحة تسهم في تحقيق النجاح لأي مؤسسة ، وبالتالي تظهر أهمية القيادة في العملية الانتاجية كأحد الوظائف الهامة التي يجب دراستها والتعرف على الدور الذي تقوم به لتحقيق التفاعل والديناميكية الحيوية التي تعطيها للجهة المسؤولة عنها . فلا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى لتحقيق مصالح تابعيها وتنظم شؤونها وتقيم العدل بينها . لذا لا بدّ للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها ، وتتولّى التنظيم والتنسيق والتدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق.

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 وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد والعاملين.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- تحقيق الأهداف المشتركة .



لا بدّ من وجود قيادة إبداعية ديناميكية مستمرة بفاعلية لإنعاش وتحسين القيادة داخل المؤسسة، وتعدّ القيادة الإبداعية مطلبًا استراتيجيًا، وذلك للأسباب التالية:

- حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها، كما يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين، والتغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.
- يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة.
- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
- يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.
- تنمي القيادة الإبداعية المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال العصف الذهني.
- تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المؤسسة التربوية أو على مستوى إدارتها في المجالات الفنية والإدارية والمالية.
- تُعدّ القيادة الإبداعية قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات والعلماء، وهذا ما تُعدهُ القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع، لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للاقتراحات تتضمن حوافز واحتفالات لتكريم المتميزين أفراداً وجماعات.
- تهئّ البيئة النشطة التي تنمي وتدعو إلى التميز والأصالة.

الوظائف الجديدة للقائد



القيادة: في اللغة العربية القيادة مصدر الفعل قاد، وهو الذي يتولى توجيه الناس، وهي عند ابن منظور تعني القود وهو نقيض السوق، فالقود من الأمام والسوق من الخلف وتعني الأخذ بالزماء. أما اصطلاحاً فلم يتفق الباحثون في العلوم الإدارية على تعريف واحد لمصطلح القيادة، فتباينت آرائهم تبعاً لنوعية الدراسة وبيئة المؤسسة.

همفيل Hemphill عرفها بأنها: **سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه نشاطات الجماعة**، أي أنها: عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها بمهمة وضع الهدف وتحقيقه.

عرف أوردرى تيد O.TEAD القيادة بأنها : " ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها " .

ولقد عرفها جيبسون GIBBSON بأنها : " أحد أشكال الهيمنة التي بموجبها يقبل التابعون طوعية التوجيه والرقابة من قبل شخص آخر " .

أما في الفكر الإداري العربي، عرفها دره ورفاقه بأنها: **التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة** (السعود، ٢٠١٣).

ونرى أن التعريفات السابقة الإشارة إليها توضح أن هناك عدداً من الشروط اللازم توافرها في القيادة من أهمها :

- ☐ توافر جماعة من الأفراد وهو ما يسمى بالعنصر الإنساني في المؤسسة
- ☐ توافر عدد من الأفراد لديهم القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الآخرين والمرؤوسين.

جدول يوضح الفرق بين القيادة والإدارة نفاً عن د. محمد العدلوني.

م	وجه المقارنة	القيادة/ القائد	الإدارة/ المدير
١	الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
٢	التركيز	تحديد الرؤية وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة
٣	الفاعلية والكفاءة	يهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج)	يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)
٤	الهرم	التركيز على قمة الهرم (القيادة العليا)	التركيز على قاعدة الهرم (المنفذين)
٥	السلطة	تستمدّها من القيم والمبادئ الصحيحة	تستمدّها من أهداف المنظمة وإنتاجيتها
٦	الاهتمام	تكرس الاهتمام على العلاقات بين الأعضاء	تكرس الاهتمام على الجهد والإنتاجية
٧	العاطفة والمنطق	تركز على العاطفة	تركز على المنطق
٨	طريقة التعبير	تفضل استخدام الصور	تفضل استخدام الكلمات
٩	الشمولية/ الجزئية	تهتم بالكليات والعلاقات بين الجزئيات	تهتم بالجزئيات والتفاصيل
١٠	التحليل	تهتم بالتجمع بين الأشياء	تهتم بتحليل الأشياء إلى عناصرها.
١١	التفكير	طبيعة التفكير شمولية / كلية وغير مقيدة بوقت	طبيعة التفكير متتالية

القائد: هو شخص مبدع ومبتكر، ويبحث عن التطوير والتجديد، ويكسر قواعد البيروقراطية ويشد همم العاملين معه.

المدير: هو شخص منفذ للتعليمات والأوامر، ومتشبث بكل أمر يعزز البيروقراطية. القائد: يعمل بروح الفريق الواحد، وهو أحد أعضاء الفريق. يحدد القائد وجهته ويخبر فريقه بالاتجاه الذي يريد الوصول إليه، ويبين لهم المصلحة العائدة على كل واحد منهم من وراء العمل المطلوب إنجازه.

المدير: يعمل بروح المركزية، والرئيس والمرؤوسين. ويقوم بتوجيه الأوامر لفريق العمل بدون مشاركتهم.

القائد: يتحمل المسؤولية عن فريق العمل معه.

المدير: يتنصل من المسؤولية، ويحملها على العاملين

القائد: يعمل على إزالة أي عوائق وعقبات وعوالق قد تعيق عمل الفريق.

المدير: لا يهتم بالعوائق والعقبات، وقد يساهم في زراعتها متى كانت تحقق مصلحته الشخصية.

القائد: يحتفل بأي إنجاز وإن كان صغيراً، حتى تجتمع الإنجازات الصغيرة لتكون إنجازاً كبيراً.

المدير: يرى أي إنجاز وإن كان كبيراً أمراً عادياً؛ بل يرى أنه من واجبات الموظف التي لا يستحق عليها الشكر.

القائد: يستمتع بعمله، ويؤثر إيجاباً في فريق العمل معه ليستمتعوا بعملهم.

المدير: يتذمر من العمل، ويؤثر سلباً على العاملين، حتى يشعروا بالملل، ويتسربوا من إدارته بحثاً عن أنفسهم ليحققوا نجاحاتهم بعيداً عنه.

" قالت احدهما يا ابت استأجره ان خير من استأجرت القوي الأمين " (سورة القصص، اية ٢٦)

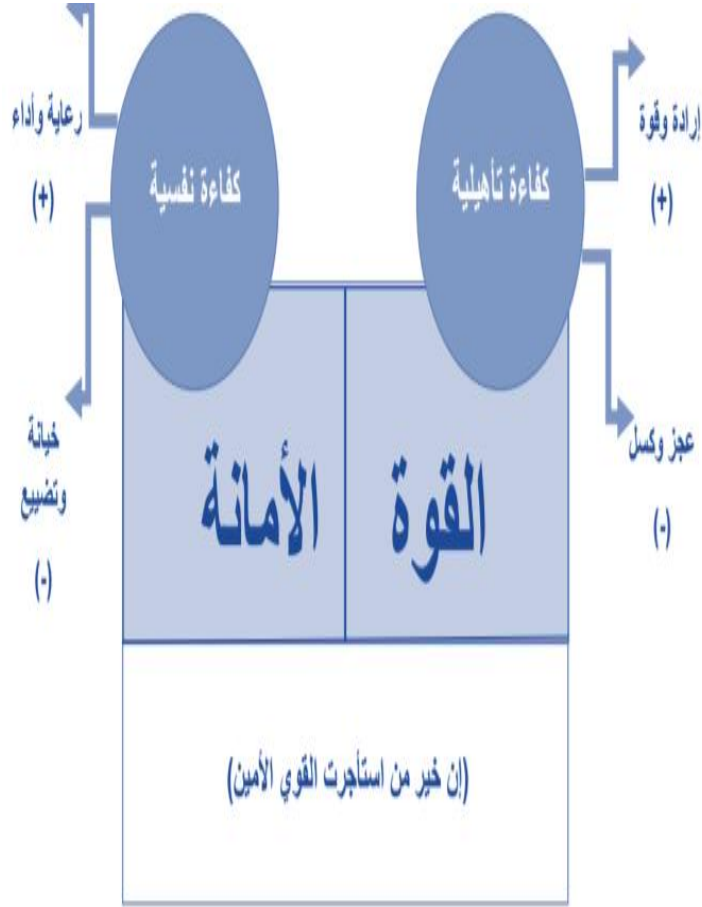
بالتأمل في آيات القرآن العظيم التي فيها إشارة إلى المعايير المناسبة لتوظيف الأصلح والأنسب ليشغل الوظيفة المناسبة، نجد في الآية العظيمة السابقة أن:

معايير الاختيار :

المعيار الأول: القوة والمراد بها الجدارة في التأهيل والجد في التنفيذ والضبط والانضباط ، ويمكن تسميتها **بالكفاءة التأهيلية**.

المعيار الثاني: الامانة والمراد بها رعاية الحقوق وأدائها على الوجه الصحيح ، ويمكن تسميتها **بالكفاءة النفسية**.

فالقوة والأمانة هما القاعدتان الأساسيتان التي تعرف بها الجودة في الأداء المهني وممارسات القائمين على الأعمال ، وهما الميزان الذي توزن به الكفاءة والجودة والتميز سواء كان العمل مسؤولية أسرة أو مهنة تعليم أو إدارة مؤسسة أو حتى رعاية الغنم. وهي الوظيفة التي قام بها موسى عليه السلام بعد أن وصفته بنت شعيب بهذا الوصف أي أن هاتين الصفتين لا بد من تحققها في كل من يتولى عملاً صغيراً كان أو كبيراً، وقد يظن البعض أنها صفات مكررة وهي ليست كذلك وان ظهر منها شيء من التشابه وهذه المعايير هي في ميدان الأعمال والحساب والادارة والسياسة والقيادة من المعايير التي تحتوي تحتها مفردات كثيرة ويتبين ذلك بأنها تتضمن حفظ الحقوق وأدائها على الوجه الاكمل ويتحقق ذلك على الوجه أميناً وقوياً (الجهني، ٢٠١٧).



يقول مونتغمري بأن القائد هو: "الرجل العالم بفن القيادة والذي يجعل الناس يتبعونه ويطيعونه" ويقول هور: "إن القيادة مبنية على العلاقات، وأفضل الإداريين يدعمون العمل في الفريق الواحد القائم على الزمالة، ويثمنون التنوع، ويشجعون كل من يحيط بهم لكي ينمو ويتطور" من هنا نجد أن هناك فنون يجب على القائد أن يتقنها وهي:

- فن إصدار الأوامر: وفق مقدرة وخبرة الأفراد.
- فن الاتصال: من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعدّ الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات. وفي هذا السياق تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية .
- فن التأنيب: لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة
- فن معالجة التذمرات وتجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- فن المكافأة والتشجيع والثناء على الأعمال الناجحة والاعتراف بإنجازات الأفراد وشجع معاونيك دوماً.
- فن المراقبة: إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.
- فن التعاون مع القادة الآخرين: تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض معينة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.



(وصوص والجوارنة ، ٢٠١٤)

تظهر أهمية الإبداع في انتقال المؤسسة من مرحلة ما قبل الإبداع إلى مرحلة ما بعد الإبداع . والجدول يوضح عملية الانتقال التي يجب أن تحققها المؤسسة عند اعتمادها لعملية الإبداع في نشاطها ومختلف مراحلها.

• 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.

من	إلى
التشتت في العمل	تحديد المسار
النوايا	تحقيق النتائج
مبهم	متميز
محبوب	منتج لا غنى عنه
المنتجات	تقديم خدمات و حلول
المعقد	البسيط
التقنية	تطبيق الإبداع
صعوبات	العودة إلى القمة



القيادة الإبداعية: هي تلك الممارسة القيادية التي تعتمد على تحقيق أعلى معايير الجودة والأداء المهني باستخدام المؤهلات والمهارات والخبرات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستشرافية واستخراج القدرات الكامنة المخزونة لدى الموظفين وتطويرها لتحقيق الإنتاج المسؤول بما يتميز على المنافسين . **القيادة الإبداعية:** هي نمط قيادي يتسم بالحساسية للمشكلات والمثابرة يستدل عليه المبادرات والممارسات غير المألوفة في المؤسسة.

مفهوم الإبداع الإداري/ القيادي : هو إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر، لضمان جودة العمل، عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت.

إن القيادة الإبداعية هي القيادة القادرة على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد، واستعماله بتقنيات حديثة تتلاءم ومتطلبات المؤسسة، وتطلعات العصر الحديث، وتلبي حاجات المجتمع، وهي تعتمد على قدرة القائد على أن يستخدم الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة، وأن يطرح أفكاراً وحلولاً مبتكرة للمشكلات والقضايا، تتصف بالجدة والجودة والجدوى (ساعد، ٢٠١٦). كما تشمل القدرة على حل المشكلات بطريقة ابتكارية، من خلال حفز الآخرين على التميز والإبداع، والعمل بروح الفريق الواحد، مع توفير المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والاهتمام بتنمية الموارد البشرية ، ان الإبداع الإداري في المؤسسات يعدّ قوة فاعلة للمنظمة ومصدر قوة ، كما يعمل على حل المشكلات ، وينمي القدرات ومهارات التفكير والتواصل.

ان القيادة الإبداعية الابتكارية تتطلب تعليماً قائماً على توليد الأفكار، التأمل، الابتكار، الإبداع، سعة الأفق، رحابة التفكير، والقدرة على ربط الأفكار، كما يتطلب التفكير الريادي شراكة ودعم من شركات القطاع الخاص والعام على المستوى المحلي والإقليمي ، إذ أن التعليم الابتكاري القائم على الإبداع يتطلب تبني النظام الإبداعي الذي يتيح فرصة التأهيل الملائم لبناء جيل المعرفة.



القائد هو: "ذلك الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين الذين يقبلون هذا التوجيه والإرشاد بهدف تحقيق أغراض معينة. وهو الشخص الذي يمتلك مميزات شخصية تجعله قادراً في التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة. وعرف **القائد** أيضاً بأنه الشخصية القادرة على اختيار العاملين، وفرض احترامه عليهم، والحصول على محبتهم، ومعرفة إمكاناتهم، واستغلالها، ووضع كل منهم في المكان الذي يلائمه، وبث فكرة القوة، والمساواة بينهم، وتوزيع المسؤوليات عليهم، وإشراكهم جميعاً في خدمة هدفٍ سامٍ على أن يتمثل فيه إيمان جاد بالمهمة التي يقوم بها. **فالقائد** هو ذلك الشخص الذي يمتلك الكثير من المهارة والخبرة والكفاءة والسلطة، ما يمكنه من تطويع الآخرين وقيادتهم بالإقناع والرغبة وطيب خاطر، إلى ما يحقق الأهداف المرسومة والمصالح المأمولة (سيف، ٢٠١٧).

أساليب القيادة الإبداعية

أسلوب القيادة التشاركية: القيادة التشاركية مدخل مهم لتطوير الأداء الإداري والقيادة وحل المشكلات وإحداث التغيير في المؤسسات التربوية، حيث يمكن توظيفها في صياغة المناخ المناسب للابتكار، وتحفيز العاملين على تأدية وظائفهم للوصول إلى نجاح المؤسسة التربوية وتفوقها (الشبل، ٢٠١٩).

أسلوب القيادة بالأهداف: وهو ذلك الأسلوب الإداري الذي يشترك فيه القائد والمرووسين في كافة المستويات الإدارية في تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها بطرق مبتكرة وجديدة .

أسلوب القيادة التطويرية: ويتمثل في قدرة القائد على حث همم العاملين على استشراق المستقبل، ومواكبة التطورات والمستجدات ومعرفة الحاجات المستقبلية.

Mabry, 2016



لقد غدت حاجة المؤسسات للقيادة المبدعة ملحة، وذلك لما فرضته تغيرات العصر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في المجتمع، وهذا يستدعي وجود قيادات مبدعة تمتلك القدرات الأساسية للإبداع التي تنعكس على سلوك القائد المبدع وهي (رزق، ٢٠١١):

-الحساسية للمشكلات: وهي قدرة القائد على رؤية المشكلات المتعددة في وقت واحد، وتحديدتها بدقة، والرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وأسبابها، والآثار المترتبة عليها. فالقائد المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد ويعي الأخطاء ونواحي القصور في العمل الإداري.

-الطلاقة: وهي تمثل قدرة القائد على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعاني، والتوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما وإنتاج تصورات بموقف ما في فترة زمنية محددة.

-الأصالة: وتعني الأصالة قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة والمدهشة التي تثير الانتباه، وتكون نادرة لم يسبقه إليها أحد، وهي إنتاج غير مألوف. فالقادة المبدعين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف وإنتاج أفكار فريدة تميز منظماتهم عن المؤسسات التربوية الأخرى. وهي إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي، بشرط أن تكون ذات قيمة.

-المرونة: وهي النظر للمشكلة من عدة زوايا، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتميزة، وعدم التفكير داخل أطر محددة للوصول إلى الجديد.

-التحليل: وهو إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة لإعادة تنظيمها.

- المخاطرة: وهو الأخذ بزمام الأمور في تبني أساليب وأفكار جديدة والاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عما يقوم به، والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

- المثابرة: تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل؛ للوصول إلى حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات والبحث عن الطرق والحلول البديلة وعدم الاكتفاء بحل أو طريقة واحدة.

- المبادرة: المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداري هام، وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع، وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات، ويتبنى المبدعين، ويوجد المنافسة الشريفة، ولا يقتل روح الحماس لدى العاملين بأساليب القمع والغيرة المهنية.

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، 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 المؤسسات ، 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 .

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 مرسي، ٢٠٠١).

مهارات فنية تخصصية

مهارات إنسانية اجتماعية

مهارات فكرية تصورية

الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع

أدوار القادة في تعزيز الإبداع

- تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته ، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه ،والعكس التعيين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.
- إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، ويجب أن يُعطى الأفراد حرية كبيرة لبدءوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، وتصب في الأهداف الأهم.
- الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً. فإعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه ، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه .
- توزيع الموارد: إن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المؤسسة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات.
- التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل: مما ينمي القدرة الإبداعية، وتحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب. والتجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.
- التطلع إلى الأعلى دائماً: لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لتحقيق الأهداف الأبعد باستمرار. كما لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفنقذ إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها، فنكتمل في المحاولات الأخرى.



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.



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.

يقول شارلي شابلن: "أنَّ الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها"؛ حتى تتحقق عملية الإبداع القيادي، لا بدّ من تحقق شروط محددة حيث أن عملية الإبداع تمر بمجموعة من العمليات، فهي ليست وليدة اللحظة أو الصدفة؛ وهذه العمليات هي:

البدء والاستكشاف: مرحلة من العمل والجد ينتج عنها الخبرة والممارسة، مما يمكن القائد لبدء عملية الإبداع عن وعي.

مرحلة التحليل: يحدث فيها تحليل المشكلات أو النتائج التي تنتج عن ممارسة فرق العمل، والبحث عن أسبابها، والسعي إلى حلها بطرائق إبداعية.

مرحلة التأمل: بعد عملية التحليل واستحضار أسباب المشكلات، يحتاج القائد إلى التأمل فيما وصل إليه من نتائج وحلول لبدء برسم الطريق لقيادة الفريق نحو الأداء الإبداعي.

الوعي: أي أن تظهر العملية الإبداعية في الوعي الإنساني، وتُترجم الأفكار إلى أفعال، وتخرج الفكرة إلى حيز التنفيذ؛ فالإبداع والقيادة متلازمان، والوعي عملية تراكمية لا تنشأ من فراغ، ولا تتوقف على قدرات أو مواهب معينة.

مرحلة العمل/ التطبيق: مرحلة استبصار النتائج والحلول المبتكرة وتهيئة فريق العمل وإشراكهم في الحل والبدء في التطبيق العملي، لتكوين منظومة عمل تتسم بالإيجابية والإبداع.

التكوين: أي أن يكون العمل الإبداعي ومستمرّاً، ومتواصلًا. وتأتي هذه المرحلة بعد المراحل السابقة: البدء والاستكشاف، والوعي، والتأمل، والتطبيق، ومن ثم التجربة، حتى الدخول في مرحلة التكوين والنضوج والاستمرارية.



إن الإبداع يمكن الوصول إليه من خلال برامج تدريبية بطرق عدة ، ومن الوسائل والطرق المعينة القائد لزيادة المهارات القيادية وزيادة الكفاءة وتحسين الأداء: الاختلاط والتفاعل مع الأشخاص ذوي الخبرة والمعرفة الأقدم والأكثر بغرض تبادل المعرفة. والانضمام إلى البرامج التدريبية المتطورة المسيرة لركب العلم والمعرفة ، والانضمام إلى الأندية والمؤسسات التي تنمي مهارات فن التحدث والاستماع والتفكير، واستخدام أساليب التدريب الحديثة واستراتيجيات مختلفة للتفكير الإبداعي (دواني، ٢٠١٣)

أساليب تنمية القيادي:

أسلوب العصف الذهني: ويعرف بأنه "طريقة لتوليد عدد كبير من الأفكار من خلال مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية وجيزة بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية".

أسلوب ملف الإنجاز للقيادات: يمثل دليل إنجاز القائد والإسهامات والتصورات التي قام بها، حيث يستطيع القائد مواصلة التفكير والعمل الإبداعي ، كما تمكنه من إجراء التقييم الذاتي له بالإضافة إلى تعميق جوانب التعلم من خلال الاعتماد على الاستراتيجيات المتنوعة.

ولتحقيق السرعة في ممارسة وإدخال الإبداع التنظيمي الفعال في بيئة العمل المؤسسي- ومواكبة الأساليب الإدارية الناجحة، فإن من الأهمية أن يأخذ المدير بعين الاعتبار للجوانب التالية:

1- **التركيز على الإبداع والتجديد:** أي الخروج عن العمل الروتيني والجمود وضرورة تشجيع الأفكار الإبداعية وتبنيها ومواكبة التجديد وممارسة المرونة في تنفيذ سياسات العمل والإجراءات وتطبيق الأنظمة والقوانين بما يتناسب مع التغيرات البيئية ومتطلبات أصحاب المصالح المتجددة.

2- **السرعة في التفاعل والاستجابة مع التغير:** أي ضرورة السرعة في استثمار الوقت ومحاولة التخلص من التأجيل، لأن عملية التطور سريعة التغير والتجدد ولا يملك المدير مفتاح السيطرة عليها كما يشاء شريطة أن يكون اتخاذ قرار الاستجابة للتغيير مبني على الاستعداد والجاهزية المسبقة المبنية على الدراسات والبحوث والحنكة في الاتصال مع الآخرين وتوفير الموارد الكفؤة.

3- **الممارسة الفاعلة للوظائف الإدارية في إدارة عناصر الإنتاج:** أي على المديرين أن يستخدموا الإدارة بشكل فاعل كعنصر مهم من عناصر الإنتاج إلى جانب العناصر الأخرى كالعناصر المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والوقت، لأن الموارد مهما بلغ حجم توفرها وإمكاناتها لا يمكن أن تنجح وتحقق الفاعلية والكفاءة معاً في غياب عنصر- الإدارة. أي بمعنى أنها يمكن أن تحقق الفاعلية (أي النجاح وتحقيق الهدف) ولكن

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 الطرق 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 وتتنوعها 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 يعدّ 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 تتطوّل 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.

يواجه الإبداع العديد من المعوقات، إلا أنه يمكن حصر معوقات الإبداع في أربع مجموعات هي: **معوقات عقلية، وانفعالية، ودافعية، وتنظيمية**

:

١- **معوقات عقلية:** وتتمثل في ضعف قدرة المدير على الإدراك والتذكر والتحليل، وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الخروج منها، ويبدو ذلك في اعتماد المديرين على الإحساس والبديهة بالصواب والخطأ عند حل مشكلة ما، واستخدام أساليب مألوفة، وضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط عملية.

٢- **معوقات انفعالية (الخوف والتردد):** إن المغالاة في بعض الانفعالات مثل الخوف والتردد قد تسبب في إعاقة الإبداع، لأنها تؤدي إلى تقييد التفكير، وتمنع من السعي وراء الجديد، وتسبب الانطواء على النفس، أو ضعف الثقة بالنفس، ومن مظاهر ذلك: خوف المديرين من التجديد؛ لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة، واستخدام أسلوب التبعية في التفكير، والخوف من التعرض للسخرية، والظهور ومواجهة الآخرين.

٣- **معوقات دافعية:** إن ممارسة المديرين للإبداع يحتاج إلى رغبة حقيقية من جانبهم، بحيث يكونون مدفوعين للدرجة التي تجعلهم يبذلون الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، لذلك فإن من المعوقات التي تؤدي إلى أحجام دافعية المديرين عن ممارسة الإبداع ضعف رغبة المديرين في التجديد، وقلة تشجيع المبدعين بالطريقة الملائمة، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم.

٤- **معوقات تنظيمية:** إن من العوامل التنظيمية التي قد تؤدي إلى إعاقة إبداع المديرين تركّز السلطة في يد الوزارات، وضعف السماح للمديرين بالاشتراك في المساهمة في تنظيم ورسم خطط المؤسسة، وتحديد أدوار المديرين في لوائح وتعليمات ثابتة وبشكل مفصل، وإلزام المديرين بالرجوع إلى الإدارة العليا مما يعيق الإبداع والخروج عن المألوف، ويؤدي إلى تمسك المديرين بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها؛ على اعتبار أنها الهدف الرئيس في العمل.



إن من أبرز معوقات الإبداع في العمل القيادي في المؤسسات ما يأتي: (الورفلي، ٢٠١٦)

أ- التصورات الخاطئة لدى القيادات الإدارية ومنها:

- الاعتقاد بأن الإبداع صفة وراثية، ولا يمكن اكتساب مهارات التفكير الإبداعي.
- الاعتقاد بمحدودية مجالات الإبداع في العمل الإداري والخدمات العامة.
- التعذر بندرة الموارد والإمكانات المادية والمالية والفنية.
- الاعتقاد أن الإبداع يدور فقط حول وجود مشكلة أو أزمة فعلية قائمة.
- الاعتقاد بأن الإبداع مسؤولية أفراد معينين في المؤسسة.

ب- عدم رغبة الجهات الإدارية بالتغيير والركون إلى ما يسمى بجمود الإدارة.

ج- سوء المناخ التنظيمي، ونظام الاتصال داخل المؤسسات، ونمط الإشراف، وأسس الترقية والتقييم والحوافز.

د- اختلاف القيم الاجتماعية السائدة، ورفض التفكير بغير المألوف واحتمالية تعارضه مع القيم الاجتماعية السائدة.

هـ- الظروف الاقتصادية، ومركزية الإدارة وعدم الإيمان بالتفويض .



الخاتمة:

تشكّل القيادة محور مهم ترتكز عليه الوظائف الأخرى ، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث عن الأسلوب القيادي الأمثل والصفات التي يجب أن يتمتع بها كل قائد.

فالقيادة هي المحور الأساسي لنجاح العمل الجماعي وتطور الأداء. ولذا فإن درجة التفاوت في الجودة والتطوير بين المؤسسات غالبًا 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 مسبوقة من الأداء أو من الإنتاج. يتفوّق القائد المبدع على المدير الذي يهتم بتنفيذ أهداف المؤسسة ويحقق النتائج المطلوبة منه فقط، بيد أن القائد الإبداعي أو المبدع يتسم تفكيره بالأصالة والطلاقة والمرونة وهو الذي يهتم بتطوير المؤسسة فيبتكر لها أهداف جديدة أو يطور من وسائلها وأساليبها فلا يتعامل مع الأساليب التقليدية وإنما يبتكر أساليب غير مسبوقة. إن القائد يمكنه ان يكون مبدعًا بإرادته وتصميمه وتنمية عقله باستمرار وممارسة التنقيف الذاتي، إلى أن يصل إلى أسلوب التفكير الإبداعي الذي يتسم بالأصالة والمرونة والطلاقة.



ملخص المحاضرة



الموضوع القادم: تنظيم وتنسيق الإبداع التكنولوجي



دتم بحفظ الله ورعايته
د. وردة أبو كلوب