

## داخل المؤسسات الجزائرية قيادة الإبداع الإداري

*Leadership Administrative Creativity in Algerian Institutions*أ.د. حران العربي<sup>1</sup>، د. حسين طيبي<sup>2</sup>Harran Larbi<sup>1</sup>, Taibi Hocine<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة عمار ثليجي الأغواط (الجزائر)، harran@hotmail.fr<sup>2</sup> جامعة عمار ثليجي الأغواط (الجزائر)، Hassan03ha03@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/03/31

تاريخ القبول: 2020/03/22

تاريخ الاستلام: 2020/02/10

**ملخص:** ان المهمة الأساسية للقيادة هي شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس أولئك الذين يقودونهم، وذلك عندما يخلق القائد شكلا من أشكال الرنين - والذي هو عبارة عن مخزون من الإيجابية تؤدي إلى تحقيق الأهداف على مستوى الفرد والمنظمة وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة هي في أساسها عاطفية، التي تتوقف على الجانب الإبداعي الذي يبرز في التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار الجديدة والمفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية بلالرغبة العارمة في استخدام قدرات العقل في تطبيقات جديدة، لإيجاد وتنفيذ أفكار، عمليات ومنتجات وخدمات جديدة، وهو يكون على مستوى الفرد أو المنظمة.

**كلمات مفتاحية:** القيادة الادارية، الإبداع الإداري، معوقات القيادة ابداعية، البيئة التنظيمية، تنمية القيادة التنظيمية.

**Abstract:** The primary task of the leaders is charging sensations good in the hearts of those who lead them, and so when it creates a commander form of resonance which give rise for stocks of the positive lead to the achievement of goals at the individual level and Almntmh so the roots of the function of leadership is essentially emotional, which depends on the creative side, which highlights the excellence in thinking and scarcity and the ability to access to the direct and familiar behind new ideas and useful and connected to solving specific problems or assembly and reinstallation of the known knowledge of the styles in unique forms, not only creativity is limited at the technical side but also exceed the Machinery and equipment and methods of manufacturing and improvements in the organization itself and the results of training and job satisfaction, leading to an increase in productivity Blalrghb overwhelming in the use of reason capabilities in new applications, to find and implement ideas, operations and new products and services, and it will be on an individual or organizational level.

**Keywords:** Administrative Leadership؛ Administrative Creativity؛ Obstades of Creative Leadership؛ Organizational Environment؛ Development Leadership organizational.

## 1. مقدمة:

إن المحور الجوهرى للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة اتجاهات القيادة الابداعية في منهج فكري وعلمي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات لاستحواذها على موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية من جهة، وقادة إداريين متميزين بإمكانهم استثمار هذه القدرات وتوفير الدعم اللازم لها من جهة أخرى، إلا أن المؤسسات الجزائرية تعاني اليوم من الركود من جانب العلاقات الإنسانية وبالأخص العنصر القيادي الفعال والمؤثر بالإيجاب بتطوير الأداء وزيادة الإنتاج داخل المؤسسة.

ومن هنا يأتي طرح التساؤل التالي: ماهي القيادة الإدارية وما هو الابداع الاداري؟ وماهي

المعوقات التي تواجه القيادة الابداعية داخل المؤسسات الجزائرية؟

### 1- القيادة الادارية:

#### 1-1- مفهوم القيادة:

يعتبر تحديد ماذا نعني بكلمة القيادة من أكثر الأمور التي حيرت الإنسان من مشرق الأرض إلى مغربها، وهذا ما يؤكد "بيرنز" حين يقول: (القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحًا، وأقلها إدراكًا).

ولعل من التعريفات التي تُذكر للقيادة تعريف "وليام كوهين" في كتابه فن القيادة حين يقول: (القيادة هي فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أية مهمة أو هدف أو مشروع).

بل إن أمر القيادة ليتعدى التأثير على الناس لتحقيق بعض المهام وإنجاز الأهداف بل إنه يستطيع أن يستحث الناس على فعل أمور كانت في مخيلتهم أنها أمور مستحيلة التحقيق، وهذا ما أكدته "ألن كيث" حين قالت: (إن القيادة في مجملها عملية استحداث طريقة، تمكّن البشر من أداء الأشياء غير الطبيعية). (الصرف رعد، 2001، ص 28)

- التعريف الاجرائي: القيادة الادارية هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.

والقائد الإداري هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

## 2-أنواع القيادة:

### 1-2-القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنشأة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

### 2-2-القيادة غير الرسمية:

وهي تلك التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي. فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً.

وبوجه عام، فإنه لا غنى عن هذين النوعين من القيادة في المنشأة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية يتعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنشأة وقلما تجتمعان في شخص واحد.

### 3-أهمية القيادة الإدارية:

- تُعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.
- تُعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- تدعيم القوى الايجابية في المنشأة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القيادة الإداري قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.
- تسهيل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

#### 4-صفات القيادة الإداري:

هناك عدة صفات يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائدا بمعنى الكلمة ويؤثر على مرؤوسه

بالأساليب الاقناعية ومن هذه الصفات ما يلي:

#### 4-1-الصفات الشخصية:

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن.
- احترام نفسه واحترام الغير.
- الإيجابية في العمل.
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

#### 4-2-الصفات الإدارية: تشمل المهارات والقدرات الفنية التي يمكن تنميتها بالتدريب، وأبرزها ما

يأتي:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء، وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس المبنية على الكفاءة العالية في تخصصه، واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت، وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.

- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف، ومواجهة المواقف الصعبة.
- توخي العدالة في مواجهة مؤوسيه.
- تجنب الأنانية وحب الذات، وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

## 2-الإبداع الإداري:

### 2-1- مفهوم الإبداع:

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومنتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية. (الصرف رعد، مرجع سابق، ص 37)

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب.

### 2-2- ملامح الشخصية المبدعة:

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوجد أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية.

غير ان هناك بعض الأفراد تظهر قابلياتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى أنفسهم أكثر والعناية بقابلياتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلائم والصفات التي يحملونها وهي:

- الحساسية: وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع ابعادها والعوامل المؤثرة فيها.

- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة.

- المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

- الأصالة: وتعني تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلقات إنتاجية هادرة غير موجهة.

- البصيرة: وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.

3-أنواع الإبداع الإداري في المؤسسات: يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري، وهي:

- الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة. (أبوزيد، خالد ذيب حسين، 2010، ص37)

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

**1-3-الإبداع الإداري على مستوى الفرد Individual Innovation:**

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن

الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي:

(Kreitner, 1992;p58)

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.

- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

### 2-3- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة Group Innovation:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، هذا ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الآتية:

(Smith, 1999, p165)

- الرؤية Vision: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الأمانة safety Participative: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.

- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

- دعم وموازة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة، كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة. (الرهان أميمة، 1998، 139)

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

- تنوع الجماعة: يزداد ابداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد اعضاء الجماعة.

### 3-3- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة **Organizational Innovation**:

لا بد من التأكيد مرة اخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعلما أن جعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية: (عساف محمد عبد المعطي، 1999، ص 277)

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (**Creative Problem Solving**): وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة او المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (**Creative Problem Finding**): مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد اية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل

بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل. ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

#### 4-معوقات القيادة الابداعية في المؤسسات الجزائرية وسبل معالجتها:

##### 4-1-المعوقات:

- لغة: جاء في القاموس الجديد للطلاب شرحا للعائق أو المعوق كما يلي: عاق، يعوق، عوقاً، أي غيره عن كذا وصرفه وثبطه وأخره عنه. (علي بن هادية، بلحسن البليش، 1991، ص 127)
- اصطلاحاً: يعرفها عبد الله الرشدان بأنها: "تعني الحواجز والقيود التي يضعها المجتمع أو المؤسسة أمام بعض طوائفها وأفرادها". (عبد الله الرشدان، 1999، ص 331)
- 4-2-أسباب المعوقات: بينت بعض الدراسات ان القيادة الابداعية على مستوى المؤسسة تعاني من المعوقات للأسباب التالية: (الفياض محمود، 1995، ص 67)
- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلمي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث ان الابداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة أن تتحملها.
- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي:

- الخوف من الفشل.

- الاعتياد على الأمور.
- عدم توافر الحرية.
- مقاومة التغيير.
- انخفاض الدعم الجماعي.
- فقدان التحفيز.
- التوبيخ العلني.
- العقاب في حال الفشل.
- أساليب التفكير الإبداعي الجماعي

إن هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمؤسسات اختيار أحدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب:

أ. العصف الذهني: (Brainstorming) والذي ابتكره (أوسبرون) ومن الشروط اللازم توافرها لنجاح هذه الأسلوب:

● تجنب نقد أي فكرة.

● استعراض أكبر قدر من الأفكار.

● تشجيع العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة فكرة ليختار الأنسب منها.

ب. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية (Nominal Group):

وقد أوجده (دلييك وفان دوفان)، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:

● أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.

- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.
  - ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.
  - بعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.
- ج. أسلوب دلفي (Delphi):

وقد أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:

- حلقات الجودة (Quality Circles): بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.
  - إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): وهي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.
- 3-4 دور البيئة التنظيمية في تنمية القيادة الإبداعية:

الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات. وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز القيادة المبدعة:

(Wynet,2002.,p39 t)

- الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

- استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

- ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

- 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، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم. (Schermehron2002. 67p)

- جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع والتماسك والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل 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 وتضرب بالإبداع.

- أنظمة المكافآت والحوافز Rewards & Incentives: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد.

## 5. خاتمة:

نستنتج مما سبق أن حقل المؤسسات الممارسة لنشاطها في مجال من الطموح للإبداع بحاجة ماسة إلى قيادة إبداعية، إذ تعد أحد العناصر الحاسمة في تحديد مستقبل أي مؤسسة، فمن خلالها يمكن غرس «ثقافة التقدم»، ومن خلالها يمكن للأفراد اكتساب المهارات اللازمة للتجديد والإبداع والتطوير، كما يمكنهم أيضا اكتساب مهارات القدرة على تنظيم الوقت، والتكيف مع الجديد واستيعابه، وتنميته نحو الأفضل، وكلما ازداد الاهتمام بتطوير العملية الإبداعية من حيث محتواها واساليبها وتقويم عوائدها، فإن المؤسسة تصبح أكثر قدرة على التعامل مع معطيات البيئة المتغيرة التي تحيط بها، ففي البيئة التي تتسارع بها خطى عملية التطور

التكنولوجي فإن قدرة أي مؤسسة على الاستفادة من ناتج هذا التطور تتوقف على القدرات الإبداعية المتاحة، والعناصر القيادية لديها لأن هناك أثر للإبتكار التكنولوجي على التنمية بصورة عامة، وعلى المؤسسة بشكل خاص.

وفي الأخير نقترح بعض التوصيات التي من الممكن أن تساهم إلى حدّ ما في رفع المعنويات وبالتالي تحقق نوعا ما الإبداع الإداري داخل المؤسسات الجزائرية:

- التخفيف من عبئ العمل.
- إشراك العمال في عملية صنع القرارات داخل المؤسسة.
- إعادة تأهيلهم لأعمال أخرى إذا رأت المؤسسة الحاجة المستقبلية لهم.
- التخطيط للمستقبل: اي الوظائف التي يرغب أن يشغلها العامل الكفوؤ خلال العام القادم أو الثلاثة أعوام القادمة.
- توفير الأوقات الاستثنائية: العطل، أوقات الراحة .. إلخ.
- توفير كل من التحفيزات المادية والمعنوية.
- إدراك الرئيس المباشر لمدى تميز الموظف في الأداء الوظيفي ومدى حاجته لتطوير الأداء.
- أن يكون المدير على دراية بالمعلومات عن تاريخ الموظف (المهارات الأساسية، الشهادات العلمية، أهم المشروعات التي ساهم في إنجازها هذا العامل).

- قائمة المراجع:

- 1-الصرف رعد، (2001) إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق.
- 2- Kreitner, (R) & Kinaki, Organizational behavior (2<sup>nd</sup> Ed). Homewood: Irwin. 1992
- 3- Smith, (M, Analyzing Organizational behavior (1<sup>st</sup> Ed), London: Macmillan Press.
- 4-الرهان أميمة، (1992) نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، ط1، عمان، مطبعة الصفدي.
- 5- عساف محمد عبد المعطي، (1999) السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط1، مكتبة المحتسب، عمان.
- 6- علي بن هادية، بلحسن البليش (1991) القاموس الجديد للطلاب، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7.
- 7- عبدالله الرشدان، (1999) علم اجتماع التربية، دار الشروق، الاردن.
- 8- الفياض محمود، (1995) أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ورسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، قسم إدارة الأعمال.
- 9- Wynett, C Inspiring innovation, Harvard Business Review, Vole, 80, No.8.