

الباب الثاني

القيادة الإدارية

يلقى مفهوم القيادة في حياتنا المعاصرة نقاشات واسعة مبعثها الأهمية الاستثنائية التي تلعبها القيادة بمعناها الواسع، ليس على صعيد تهيئة نقلة نوعية في كفاءة المنظمة واستقرارها وتعزيز تنافسيتها بمختلف قطاعاتها وعوامل أدائها من أنظمة عمل وموارد مادية وعنصر بشري فحسب، بل على مستوى تحفيز مستوى معيشي مواكب لتطلعات الإنسان وتصوراته واستحقاقاته العصرية.

ويبرز مفهوم القيادة اليوم بما يجعله ذا حضور مألوف في عالم تكتنفه تطورات تقنية هائلة انعكس بالتالي على أنشطة الدولة في عصرنا الحاضر في الكثير من المواقع، وهو الأمر الذي فرض على الإدارة في الدولة الحديثة أن تجابه حزمة من التحديات المترتبة على هذا التطور من خلال كفاءات قادرة على قيادة وإدارة منظومة التنمية ورفع سقف التنظيم الإداري إلى أعلى مستوى من الجودة والمهارة، وعلى هذا الأساس لم تعد القيادة وحدها كافية للتعامل مع هذه التغيرات المتلاحقة السريعة مع عالم الأعمال اليوم بما يشمله من حكومات ومؤسسات وشركات.

إننا في احتياج إلى منهجية وشكل جديد من أشكال الإدارة المؤسسية قادرة على التعامل مع كل المتغيرات التي تحيط بمؤسساتنا لتتواءم مع ثقافتنا وتقاليدنا وفي الوقت نفسه تتجاوب مع كل ما أفرزته العولمة من تكنولوجيا ومناهج وأساليب لم نعرفها فيما سبق.

القيادة الإدارية:

لقد ظلت القيادة الإدارية على مدى عقود مستمرة أهم ما يشغل تفكير خبراء الفكر الإداري، وترتب على ذلك إنتاج فكري واسع شمل المفاهيم والأساليب، تصدى لها مجموعة من أبرز علماء الإدارة في القرن الماضي كما في نظرية البيروقراطية عند ماكس فايبير، والضمان النوعي وحلقات الجودة لدى إدوارد دمنج، والإدارة الإنتاجية عند فريدريك تايلور، وإدارة المدرسة والعلاقات الإنسانية عند هنري ديسون، ونظرية التقسيم الإداري لدى هنري فايول.

ومرجع هذا الإسهام النظري العميق في رأيي جاء:

١- لتلبية احتياجات المنظمة عبر صناعة القائد الجديد ضمن شروط التحولات الإستراتيجية اليوم التي باتت تتطلب حلولاً غير مسبوقة، وأعني القائد الإداري والتأثير الواسع الذي يضيفه على المنظمة.

٢- كذلك على العاملين فيها من خلال توجيه الجهود وتعزيز ولأهم تجاه منظماتهم عبر سلسلة من المقومات كالتدريب والنهوض بمهاراتهم لخدمة أهداف المنظمة بما يليب طموحاتهم الشخصية.

٣- يحقق بالتالي استقرار المنظمة في عالم تسوده تقلبات ومتغيرات بنوية لا تخفى على أحد، وهو الذي يدعونا إلى التركيز على ضرورة توفير القيادة الإدارية الناجحة والأدوار المحفزة المنوطة بهذه القيادة إحداثها على مستوى المنظمة القيادة التي تستوعب حجم التحديات لتكرس أفضل المنتجات حداثة ومواكبة لتحفيز المنظمة وتعزز إبداعها في:

(أ) تعزيز الترابط بين الأشكال التنظيمية والاجتماعية للمنظومة الإدارية.

(ب) توفير ما يمكن لمساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال توحيد وتنسيق الجهود للعنصرين المادي والبشري بما يوفر التوجيه والتنظيم والتخطيط لتحقيق أهداف المنظمة.

وبهذا فإنه تم ربط الإدارة بالقيادة ربطاً وثيقاً حيث جعل نجاح إدارة المنظمة مرهوناً بممارستها القيادية لجميع المظاهر والعناصر والأحوال وتعاملها القيادي مع كل المؤثرات والمشاكل.

- الإدارة والقيادة متلازمان لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى، إذ إن القيادة أصبحت هدفاً والإدارة تبقى الوسيلة.
- اتضح لنا أن للقيادة دوراً مهماً في الإدارة يبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية وتوفير الفاعلية بالإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها.

(١) لماذا القيادة الإدارية وليس القيادة؟

١- الفصل بين القيادة والإدارة بين غالبية المسؤولين بالشكل الذي أثر في حركة مؤسساتهم وتقدمها ومواكبتها للمنافسة الشرسة التي أصبحت سمة هذا القرن، ولذا فنحن في حاجة إلى شكل جديد يجمع بين الاثنين، ألا وهي القيادة الإدارية.

٢- إن الإدارة تتبع من العقل بمعنى أنها مجموعة اللوائح والقوانين والسياسات التي تتبعها المؤسسات لتسهيل أعمالها والتنسيق بين أوجه أنشطتها المختلفة دون اعتبار للعامل الإنساني والعلاقات السلوكية للعاملين، حيث إنها تُعدهم مجرد أدوات عليها تنفيذ أعمالها دون السماح بعملية التفكير، أما القيادة فإنها تتبع من العقل، أما القيادة الإدارية فتجمع بين العقل والقلب، أي تجمع بين النظم ومراعاة احتياجات العاملين، حيث إنهم في هذا القرن هم أهم مورد للمنظمة حيث من خلاله يصنعوا الميزة التنافسية لمؤسساتهم خاصة بعد ثورة الاتصالات والمعلوماتية التي ألغت حاجز الزمن وحاجز المكان، وأصبح الفكر البشري هو الشيء الوحيد الذي تملكه المؤسسات ليتمكنها من الاستمرارية والنمو في عالم الأعمال اليوم.

٣- القيادة تعمل بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والمجتمعات، وأن تبذل جهودها لتقليل السلوك السلبي، موجدة بذلك مناخاً أفضل للعمل والإنتاج، وهي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتنصهر في تنفيذ خطط المؤسسة بما يحقق الأهداف المنشودة، أما القيادة الإدارية فهي التي تستطيع تنفيذ الاثنين معاً بالشكل الذي يتوافق مع المواقف المختلفة وتحت أي ظروف.

٤- إن القيادة الإدارية هي التي تعرف كيف تتعامل مع الخصائص الجديدة للعاملين في عصر العولمة، وكيف تتعامل مع الأشكال الجديدة للمنظمات التي أفرزتها العولمة، وكيف يمكن هيكلتها ووضع سياساتها وإجراءاتها التي يجب أن تهتم بالمرونة لمواجهة التغيرات السريعة التي تحدث في العالم.

إن تعريف القيادة القابلة للتطبيق مع مؤسساتنا العربية هي القيادة بالقلب والعقل، بالقلب لأنه المحك الأساسي للتأثير في سلوكيات الآخرين من خلال الشعور بالأمان والعمل لصالحهم، وهي أيضاً العقل الذي يحدد الهدف ويخطط ويوظف العاملين طبقاً لقدراتهم، واتخاذ القرارات وتصحيح الانحراف في الوقت المناسب.

(٢) لماذا الحاجة للقيادة الإدارية؟

الثورة العلمية التي أسهمت في تحرير الطاقات البشرية واستثمار مصادر الطبيعة وتكوين القدرات الأعلى لاستغلال الثروات الكامنة إلى أبعد مدى يمكن للعقل الإنساني تصوره.

الطفرات والإنجازات التقنية غير المسبوقة التي مكنت الإنسان من زيادة الإنتاج وتحسين الكفاءة والفعالية في مختلف العمليات الإنتاجية، وحققت للإنسان قدرات غير محدودة لابتكار وتطوير أساليب إنتاجية متفوقة من حيث الكم والكيف.

الثورة الهائلة في مجالات الاتصالات وما حققته من ربط وتواصل بين أجزاء العالم، وكرست فعلياً مفهوم أن العالم قرية صغيرة.

الطفرات الهائلة في تقنيات الحاسبات الآلية والتراكمات المتوالية في القدرة الحسابية وحجم الذاكرة وسرعة العمليات التي تؤديها الحاسبات الآلية من الأجيال الحالية، كذلك السهولة الفائقة والتيسير المتواصل في أساليب التعامل مع الحاسبات واستخدامها لغير المتخصصين، وتطوير البرمجيات لفتح آفاق الاستخدام غير المحدود، إضافة إلى الانخفاض المتواصل في الأسعار.

التكامل والاندماج بين تقنيات الحاسبات الآلية والاتصالات والإلكترونيات لتشكيل التقنية الأفضل والأخطر في عصرنا الجديد وهي تقنية المعلومات.

وقد ترتبت على ذلك ظاهرة متميزة تمثل اختلافاً نوعياً في شكل وأسلوب التنظيم الإنساني المعاصر داخل المؤسسات (الإدارة) وأطلق على الظاهرة (العولمة).

الآثار الجوهرية التي ترتبت على ظاهرة العولمة :

- إسقاط المفاهيم والقيم والأسس - ومن ثمَّ الأساليب - التي سادت في عصر ما قبل العولمة، ونشأة مجموعة جديدة من تلك المفاهيم تجعل "العالم" كله مجالاً ممكناً ومحتملاً للتعامل.
- انهيار مفهوم (الزمان)، حيث تداخلت الأزمنة الثلاثة الماضي والحاضر والمستقبل بفضل التقنيات العالية المتاحة، كما تحول مفهوم (الوقت) من قيد (Constraint) إلى مورد (Resource) وانهار إلى حد كبير مفهوم الثبات أو الاستقرار، فالتغيير هو الثابت الوحيد.
- تحول معنى التنظيم من كيان ثابت جامد مغلق على نفسه إلى كيان حي منفتح ومتعلم (Learning) يتعامل في الأساس مع المناخ الخارجي.
- بروز قوة المنافسة بوصفها العامل الحاسم في تحييد ما يمكن للمنظمة أن تحصل عليه في السوق الذي تتعامل، أو تريد أن تتعامل فيه، ومن ثمَّ أهمية أن تستند المنظمة التي تريد البقاء إلى (قدرات تنافسية) تعكس المميزات التي تتفوق بها على المنافسين وتصل بواسطتها إلى تحقيق أعلى المنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة (Stakeholder)، ومن ثمَّ تتجح في الحصول على موقع متميز في السوق تستمر في التمتع به طالما حافظت على رصيدها من القيم والأساليب المتجددة التي تتناسب وتتعامل بكفاءة مع الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار (فكر جديد لعالم جديد).
- تصدع العلاقات التي استقرت بين الدول والمنظمات والمؤسسات على المستويات المحلية والإقليمية، حيث تخفت معايير (المواطنة) وتسود عوضاً عنها معايير تتجاوز حدود الوطن الواحد، وتقل إلى أبعد مدى إمكانيات الدعم والحماية وفرص الانعزالية التي كانت تسود المعاملات والعلاقات فيما بين المنظمات الواحدة في عصر ما قبل العولمة.
- تغيير مفهوم (الحيز) أو (النطاق) الذي اعتادته المنظمات محلية الطابع، وحلَّ مكانه العالم كله كمجال محتمل لفعاليات المنظمة - أي منظمة - حيث ساعدت تقنية المعلومات المعاصرة المتمثلة في الشبكة العالمية (إنترنت) في تجسيد هذه الإمكانية للمنظمات من كل نوع وحجم للتعامل في السوق العالمي بكفاءة لم تكن تستطيعها من سنوات قليلة مضت سوى المنظمات العملاقة.

- غياب مفاهيم وعادات الانعزال والتباعد بين المنظمات - وفيما بين وحداتها الداخلية - وبزوغ عصر الشبكات (Networking) والتحالفات (Alliances) وغيرها من صيغ الترابط المختلفة بين المنظمات وفيما بين مكونات كل منها الذاتية، وسيادة منطلق التكامل (Integration) بدلاً من التجزؤ والتضارب.
- ارتفاع قيمة (الجودة) بمعناها الشامل الذي يعبر عنه بأداء الأعمال الصحيحة صحيحة من أول مرة (Doing Right Things Right First Time)، ومن ثمَّ تحقيق رضا العملاء الخارجيين والعملاء الداخليين، (وهم العاملون القائمون على تنفيذ مختلف عمليات المنظمة)، وهي المفاهيم التي شاع التعبير عنها بإدارة الجودة الشاملة (TQM Total Quality Management).

وكانت الإدارة من أكثر الظواهر المجتمعية تأثراً بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورة العلمية والتقنية الهادرة، ومن خلال ذلك بدأ الاهتمام بإيجاد شكل جديد للقيادة في المنظمات المعاصرة التي تجمع بين خصائص الإدارة والقيادة بشكل يتواكب مع العولمة، وفي الوقت نفسه يحافظ على ثقافة المؤسسة حيث تبينت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة.

١ - التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية :

لقد مرَّ مفهوم القيادة الإدارية بعدة مراحل، وجرى على المفهوم تغيرات جذرية منذ تأسيس وظهور الدولة الأولى ومؤسساتها، وتوزيع السلطة بينها، وتقسيم المجتمع إلى طبقات تغيرت مع مرور الزمن، حيث جارتها وباستمرار تغيرات مماثلة في الفكر الإنساني السياسي والاجتماعي والاقتصادي، وكلما غابت عن مسرح الحياة طبقة أخذت معها الأفكار والتقاليد والعادات وحتى الأعراف وجاءت الطبقة الجديدة بتقاليدها وهكذا.

نرى مثلاً أن طبقات المجتمع كانت تتغير دوماً مع التغير الفكري والعقائدي في المجتمعات، انظر مثلاً إلى تقسيم المجتمعات إلى طبقة (الحاكم، رجال الدين، القادة العسكريين، النبلاء، الإقطاعيين، أصحاب رأس المال، العمال، الفلاحين).

• ولكن، هل توصل خبراء الفكر الإداري في متابعتهم المستمرة للتطورات التي رافقت الإدارة إلى تعريف دقيق للقيادة الإدارية؟ الواقع أننا سنواجه عشرات التعاريف، وهو الأمر الذي دعا بعض الناس إلى الاعتقاد أنه من الصعب الوقوف على تعريف محدد في هذا الصدد، وما زال الفكر الإداري المعاصر يفتقر إلى وجود مثل هذا التعريف الواضح الذي يلقي إجماعاً عاماً، على الرغم من كثافة وتعدد الأبحاث والدراسات، بل إن Stogdill يذهب لأبعد من ذلك، حيث يرى أن الفكر الإداري المعاصر يضم تعريف عديدة للقيادة، وأن هذه التعاريف يكاد عددها يساوي عدد الأشخاص الذين حاولوا تعريفها، وبالرجوع إليها يتضح لنا مدى صعوبة الوصول لتعريف واضح ومحدد للقيادة ينال إجماعاً عاماً، ولا شك أن هذه الاختلافات إنما تعكس اختلاف المنطلقات الفكرية لرجال الفكر الإداري المعاصر في تعريفهم للقيادة.

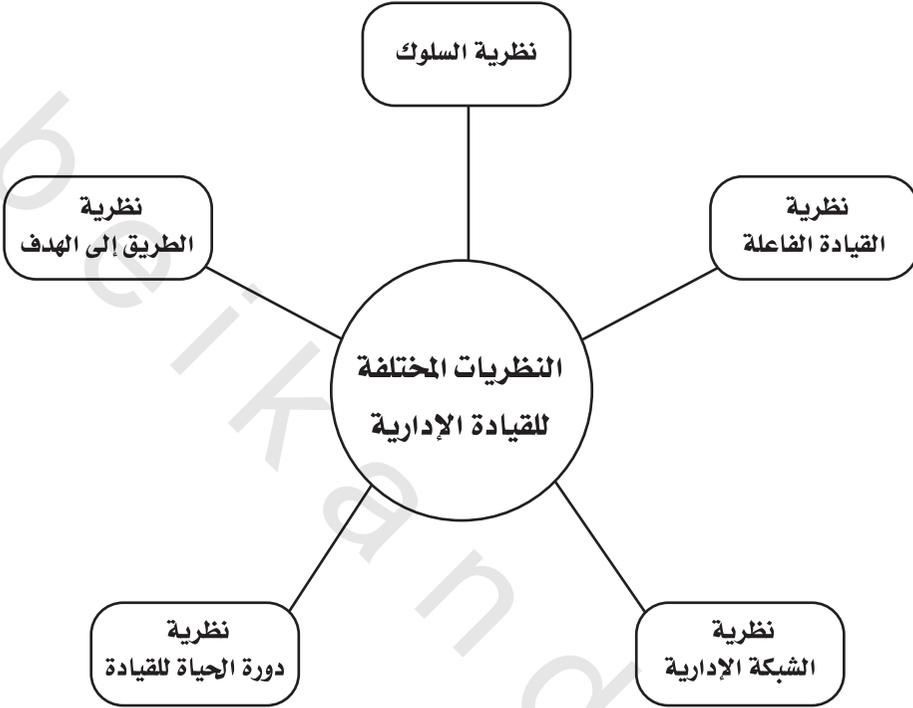
فلقد جاءت تعريفاتهم لتحقيق القيادة الإدارية انعكاساً لاختلاف وتباين نظريات القيادة التي انحاز إليها كل منهم، ومن الأمثلة على ذلك للقيادة:

النظريات الحديثة في القيادة الإدارية:

إن هناك الكثير مما يطلق عليه النظريات القيادية الحديثة وهي تلك النظريات التي تعالج القيادة الإدارية التي مطلوب التعامل بها من خلال المؤسسات في هذا العصر.

إن هذه الإستراتيجيات ما هي إلا تجارب ناجحة لمؤسسات عالمية تبين مفهومها الذي استخلصته من أحوال المؤسسة والظروف المحيطة بها ونوعية المنافسات التي تقابل أعمالها وخصائص العاملين بها وكذلك خصائص عملائها.

إننا نسوق هذا الحديث حتى نؤكد مفهوماً مهماً يجب الالتفات إليه وهو أن على المؤسسات المعنية التي بصدد تطبيق القيادة الإدارية أن تنظر لهذه النظريات التي سوف نستعرضها في هذا الفصل، إذ ليس المطلوب تطبيق إحداها، ولكن من المهم قراءتها واستيعابها، ومن الممكن تطبيق إحداها أو دمج أجزاء مختلفة منها والخروج بمفهوم يتطابق مع ثقافة المؤسسة والمناخ الذي يحيط بها.



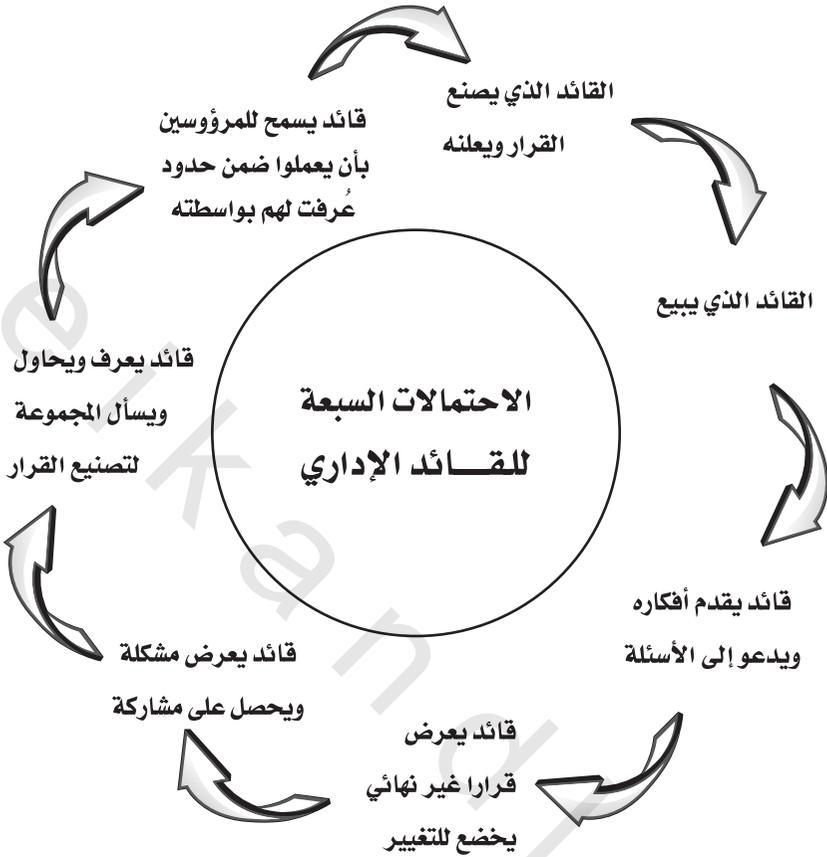
١ - نظرية سلسلة السلوك:

نظرية سلسلة السلوك تعالج بعددين مهمين لتحديد النموذج القيادي للقائد:

البعد الأول: مقدار السلطة أو الصلاحية التي يمتلكها القائد.

البعد الثاني: مقدار الحرية الممنوحة للتابعين أو المرؤوسين.

وهناك مقياس متدرج من سبعة احتمالات يستطيع أن يحدد موقع القائد في ضوء متغيرات البعدين السابقين، ومن خلالها نستطيع أن نصف القائد هل هو ديمقراطي أو دكتاتوري أو بينهما.



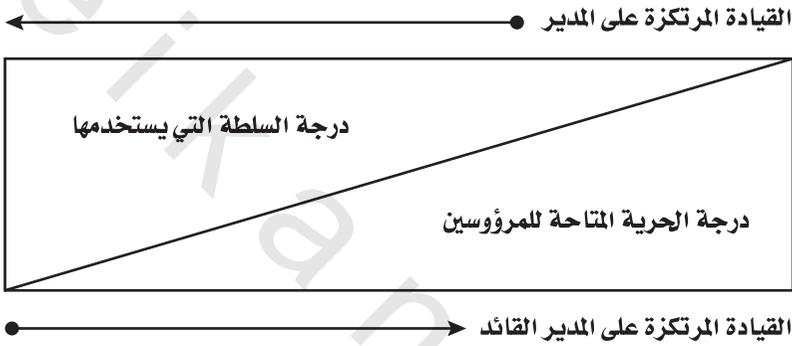
وسنقوم بشرح هذه الأنماط القيادية بإيجاز :

(أ) القائد الذي يصنع القرار ويعلنه :

دور القائد في هذا النمط أن يقوم بتحديد وتعريف المشكلة، ويقوم بنفسه بوضع بدائل الحلول، ثم يختار الحل الأفضل وفقاً لميوله الشخصية أو معاييرها التي يعمل بها، ثم يعلن قراره على العاملين على المستويات كافة، مطالباً إياهم بتنفيذه دون أي اعتبار لأي أفكار أو معتقدات لديهم، فهو لا يعطيهم الفرصة لإبداء الرأي أو المشاركة في تحليل المشكلة واتخاذ القرار، وعادة مثل هذه النوعية من الأنماط القيادية متسلطة وتتسم بالصرامة في إدارة المؤسسة معتمداً على السلطة الممنوحة له.

(ب) القائد الذي يبيع قراره:

القائد هنا له خصائص القائد السابق نفسها، ولكنه يختلف عنه في أنه ربما يجد بعض المقاومة من العاملين إذا أعلن القرار عليهم، ولذا فهو وقبل إصدار القرار يقوم بمحاولة إقناعهم بقبول القرار، ذلك لأنه يدرك أن كسب رضا مرؤوسيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذ القرار وإنجاز العمل، ولذا فهو يقوم بسرد مميزات ما هو مقبل عليه من قرار لهم وللمؤسسة.



(ج) قائد يقدم أفكاره ويدعو إلى الأسئلة:

وهنا يقوم القائد باتخاذ القرار بنفسه، ولكنه يحاول الحصول على موافقة ومساندة مرؤوسيه بأن يتيح لهم الفرصة لتفهم أفكاره والأهداف التي يعمل على تحقيقها عن طريق طرح الأسئلة لتوضيح مفاهيمه وأفكاره أمامهم.

ومثل هذا النمط عادة ليس على دراية كاملة بمسببات المشاكل، أو أنه ليس على بينة من كل البدائل المحتملة، ويعد هذا الأسلوب فرصة للقائد نفسه ولمرؤوسيه لاستكشاف وبلورة مغزى قراره.

(د) قائد يعرض قراراً غير نهائي يخضع للتغيير:

يقوم القائد تحت هذا النمط بتحديد المشكلة وتشخيصها ووضع الحلول لها واختيار أحد الحلول الذي يراه مناسباً، وذلك بصفة مبدئية. وبعد ذلك يجتمع القائد بمرؤوسيه ويعرض عليهم المشكلة وأفكاره ويتبادل الآراء معهم بهدف الوصول إلى قرار لحل المشكلة.

(هـ) قائد يعرض مشكلة ويحصل على مشاركة في عمل قرار:

يختلف دور القائد هنا عن دوره في الأنماط السابقة، فهو ومن خلال هذا النمط، فإن القائد يجتمع مع مرؤوسيه قبل عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يسمى مرحلة صنع القرار، فهو هنا يشارك مرؤوسيه في تحديد المشكلة، ومن ثم اقتراح الحلول البديلة، ثم يبادر القائد في النهاية إلى اختيار الحل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة.

(و) قائد يعرف ويحاول ويسأل المجموعة لتصنيع القرار:

تحت هذا النمط يفوض القائد مرؤوسيه حق اتخاذ قرار في أمر ما، بعد أن يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، أي أن القائد يقوم بتحديد المشكلة وحدود الإمكانيات المتاحة للمنظمة لحلها، ثم يترك عملية اتخاذ القرار لمرؤوسيه ضمن الحدود المعينة التي حددها، وفي هذا النمط يمنح القائد مرؤوسيه الحرية في مشاركتهم له في اتخاذ القرار.

(ز) قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعملوا ضمن حدود عرفت لهم بواسطة:

في هذا النمط القائد يتنازل عن سلطة إصدار القرار ويصبح في حكم المستشار، وبهذا فإن سلطة إصدار القرار يفوضها القائد إلى مرؤوسيه الذين لهم حرية كبيرة في التصرف، حيث يترك القائد لمرؤوسيه اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه بشرط أن يراعوا حدود الإمكانيات المتاحة لحل المشكلة.

٢- نظرية القيادة الموقفية :

عرض فيدلر نظرية القيادة الموقفية للقيادة، وتعالج هذه النظرية نوعين مهمين من أنواع القادة هما :

(أ) القائد الدكتاتوري ————— السلطوي

(ب) القائد الديمقراطي ————— المتساهل

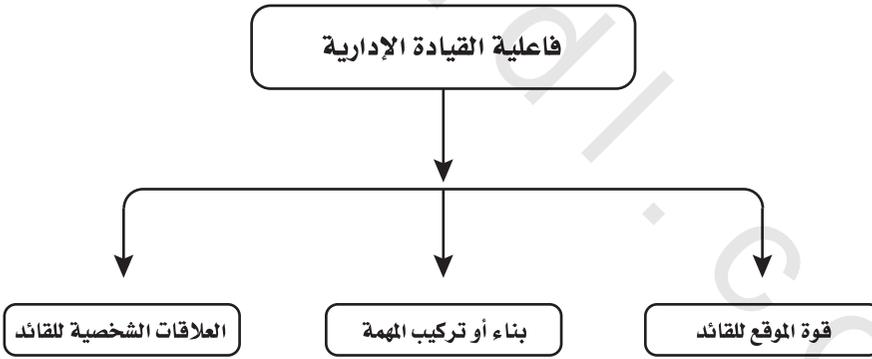
القائد الدكتاتوري:

هذا القائد يعتمد على تسيير حركة المؤسسة على الأوامر، حيث تُعدُّ العاملين مجرد أدوات ليس عليها التفكير، ولكن عليها الطاعة العمياء، فالقائد يركز هنا على إتخاذ القرارات بنفسه وتوظيف العاملين وفق وجهة نظره الشخصية التي غالباً ما تكون قاصرة أو متحيزة.

القائد الديمقراطي:

والقائد هنا يركز على علاقاته مع العاملين من خلال احترام آرائهم والتوفيق بين إشباع متطلباتهم واحتياجاتهم كبعد اجتماعي وبين تحقيق أهداف المؤسسة، ولذا فهو يركز على كيفية استخدام الموارد البشرية بشكل فاعل من خلال المشاركة واكتشاف القدرات الكامنة لديهم، ورفع مهاراتهم وتوظيفها بالشكل الذي يتناسب مع طموحاتهم وتحدياتهم.

إن هناك ثلاثة عوامل لكل منها تأثير يجعل من القيادة الإدارية قيادة فاعلة، وهذه العوامل تستخدم لتصنيف مواقف العاملين، وهي: قوة الموقع للقائد، بناء أو تركيب المهمة، العلاقات الشخصية للقائد.



ولذلك فإن القيادة الإدارية أو من يمثلها بالقائد الإداري، فهو مجمع العوامل الثلاثة السابقة، فهو الشخص الذي يتمتع بالقوة والسلطة الرسمية، وهو الذي يستطيع أن يعد للمهام بدقة ودرجة عالية من التنظيم بتوظيف العاملين تبعاً لقدراتهم وتوفير البيئة والموارد اللازمة لأداء الأعمال، وهو أيضاً الشخص المحبوب الذي اكتسب محبته من قدرته على تحقيق البعد الاجتماعي للعاملين مع عدم التفریط في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

٣- دراسات جامعة أوهايو والشبكة الإدارية :

أثبتت دراسة جامعة أوهايو أن هناك أكثر من متغير واحد يؤثر في السلوك الإداري للمؤسسة، ونتيجة لهذه الدراسات صنف السلوك الإداري للقائد الإداري إلى التصنيفات الثنائية الآتية:

- مهتم بالعاملين.
- مشارك .
- متعاطف.
- متكامل.
- سهل (مرن).
- مقنع.

- مهتم بالإنتاج.
- أتوقراطي.
- مبادر.
- مجدد.
- متسلط (مسيطر).
- متحكم (تعسفي).

ويتضح من التقسيم الثنائي للسلوك الإداري للقائد السابق أن القاسم المشترك فيها جميعها :

- مدى اهتمام المدير القائد بالإنتاج أو بالعمل.
- ومدى اهتمامه بالناس أو بالعلاقات الإنسانية.

وهذا ما أدى إلى البدء في نشر واستخدام منهجية القيادة الإدارية في قيادة المؤسسات والبحث الدؤوب عن شخصية القائد الإداري.

٤- نظرية دورة الحياة للقيادة :

قَدِّم كل من بلانشرد وهرسي نظرية دورة حياة القيادة، وتحاول هذه النظرية أن تزود القائد ببعض الفهم عن العلاقة بين النموذج الفاعل للقيادة ومستوى النضج للتابعين، والتركيز في نظرية دورة الحياة للقيادة سيكون على التابعين، وذلك لأن التابعين عنصر حيوي ومهم جداً في أي موقف قيادي، ليس لأنهم كأفراد يتقبلون أو يرفضون القائد، لكن لأنهم كمجموعة في الواقع يقررون ما هي القوة الشخصية التي يملكها القائد.

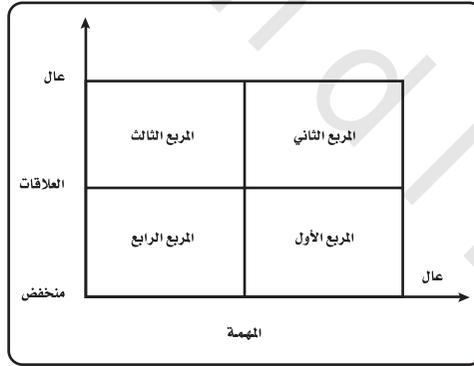
وتتضح نظرية دورة الحياة من خلال أربعة مربعات، والنضج في النظرية يعرف بواسطة ما يسمى قدرة الاستقلال النسبية في الأمور التالية:

(١) تحمل المسؤولية. (٢) التحصيل والدافعية للفرد والجماعة.

وتتأثر مكونات النضج بمستوى التعليم، وكمية الخبرة، والعمر، والمهم هنا هو العمر من الناحية النفسية وليس الزمنية.

وتقترح النظرية بأن سلوك القائد يجب أن يتحرك من:

- ١- اهتمام عالٍ بالمهمة - اهتمام منخفض في العلاقات. (المربع الأول)
- ٢- اهتمام عالٍ بالمهمة - اهتمام عالٍ في العلاقات. (المربع الثاني)
- ٣- اهتمام منخفض بالمهمة - اهتمام عالٍ في العلاقات. (المربع الثالث)
- ٤- اهتمام منخفض بالمهمة - اهتمام منخفض في العلاقات. (المربع الرابع)

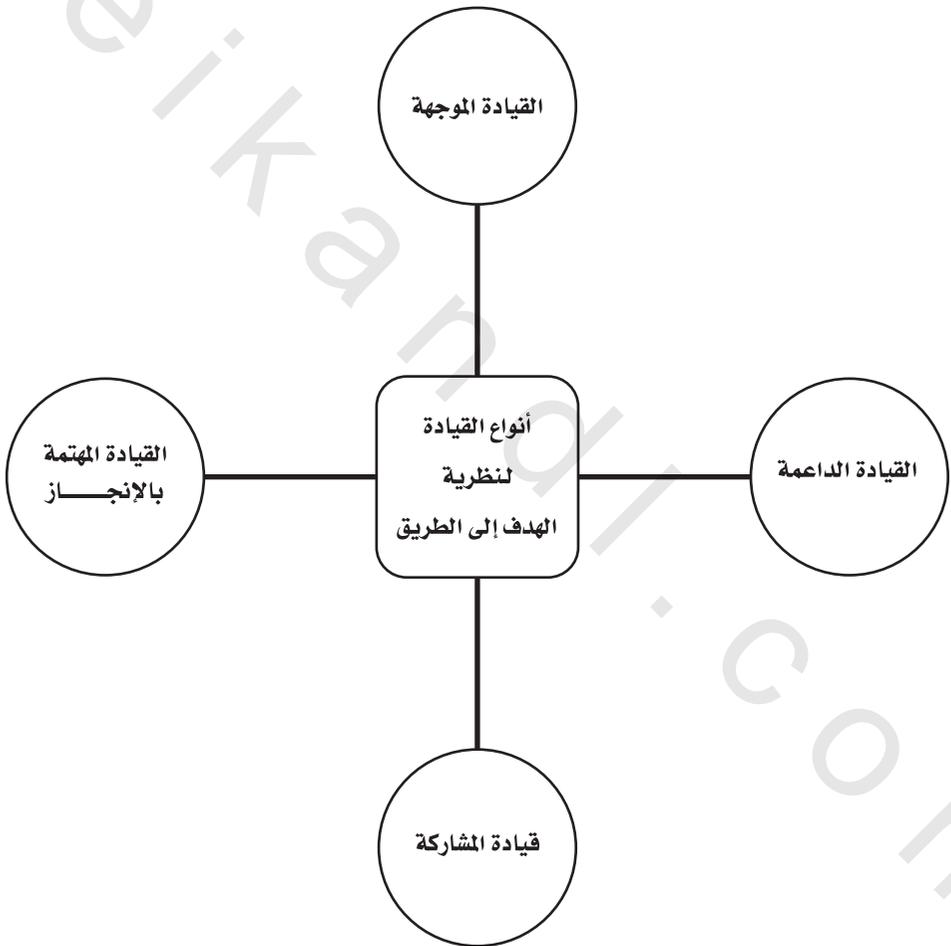


٥- نظرية الطريق إلى الهدف:

قدم كل من House & Mitchell نظرية الطريق إلى الهدف للقيادة، وتناولوا موضوعاً مهماً وهو كيف يكون القائد الإداري مؤثراً في التابعين، وكيف يمكن معرفة الوسائل والطرق التي تؤدي إلى إنجاز الأهداف (أهداف العمل أو الأهداف الشخصية للموظفين) مما يحقق إيجابية سلوكهم نحو الأهداف وباتجاه تقبل سلوك القائد واحترامه.

وهي مدرسة إدارية حديثة تنظر إلى العملية الإدارية بصورة متكاملة ورؤية شاملة، فهي تهتم بتحديد أهداف العمل (أهداف اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو مالية) تبعاً لأهداف كل مؤسسة، وأهداف العاملين الشخصية التي تلبي طموحاتهم، وتشبع احتياجاتهم، وإيجاد الانسجام بينهما بما يحقق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها المشاركة والجماعية في كل فترة زمنية.

وتوضح النظرية أن هناك أربعة أنواع من القيادة الإدارية وهي:



١- القيادة الموجهة :

القائد الإداري هنا هو الذي يسمح للتابعين بأن يعرفوا ما هو متوقع منهم فعله عن طريق التوجيهات التي يصدرها بين الحين والآخر إما شفهاياً أو مكتوبة، من خلال توجيهات محددة عن طريق تحديد دور كل فرد في المجموعة.

فهو يرتب العمل حسب الأولوية والأهمية، ويضع معايير الإنجاز ثم يطلب من التابعين أن يتقيدوا بالقوانين والتعليمات والأنظمة التي تقود عملية الإنجاز.

٢- القيادة الداعمة :

افترضت النظرية أن هذا النوع من القيادة له تأثير إيجابي في رضا التابعين الذين يعملون تحت ضغوط وإحباط، وينفذون مهام لا تؤدي إلى القناعة والرضا والراحة النفسية.

ولذا فإن القائد هنا يكون حليماً، وودوداً، وهو يعطي اهتماماً للوضع الاجتماعي والمعيشي للخاضعين وحاجاتهم من خلال جعل جو العمل ممتعاً ومريحاً للعاملين من الناحية النفسية، ويحاول أن يعامل الكل بشكل متساوٍ دون تفرقة.

٣- القيادة بالمشاركة :

تمتاز هذه القيادة بأن القائد الإداري هنا يستشير العاملين ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يأخذ قراره، ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى قيادة المشاركة، ومن ثم إلى الإنجاز الفاعل.

ويقدم Mitchell عدة دراسات حديثة في هذا المجال، وكلها تؤكد أن هناك علاقة بين نموذج القيادة بالمشاركة وسلوك التابعين وتوافقهم مع الحاجات الموافضية بما يتلاءم مع مميزاتهم الشخصية.

٤- القيادة المهتمة بالإنجاز :

والقائد الإداري في هذا النوع من القيادة يؤكد الإنجاز المميز، وفي الوقت نفسه يضع ثقته بالتابعين وما عليهم إلا أن يرتقوا إلى مستوى هذه الثقة، ويكافحوا ويجاهدوا من أجل الوصول إلى معايير إنجاز عالية، والحصول على ثقة عالية في القدرة على مواجهة التحديات في الأهداف المراد تحقيقها.

فهو الذي يضع الأهداف المحددة، ويضع ثقته بالعاملين، ويعمل على تطويرهم، ويبحث عن النتائج بدلاً من الرقابة.

ولعل من أهم ما يواجهه هذا الأسلوب من صعوبات هي:

- التناظر وصعوبة الوثام بين بعض الأهداف سواء كانت عامة أم تفصيلية.
- أنها صعبة التطبيق في المجتمع الذي تتدنى فيه درجة التقدم والتطور بمعناه الشامل.
- أنها تحتاج إلى وعي علمي وتدريب وتكامل تام في الجهود.
- صعوبة تحديد معايير دقيقة للنتائج المراد تحقيقها في بعض الأعمال.

الحاجة إلى قيادات فعالة لمواجهة التحديات الإدارية:

إن مواجهة الإدارة الحديثة للتحديات التي تواجهها المنظمات في القرن الحادي والعشرين نتيجة للمتغيرات العالمية المحيطة بتلك المنظمات، يحتم الاهتمام بتوفير كوادر إدارية مؤهلة وفعالة، تتوافر لها مهارات وقدرات إدارية معينة تبرز منها المهارات والقدرات التالية:

- (١) القدرة على تكوين وتزويد العاملين برؤية إستراتيجية واضحة ورسالة محددة تحدد بدقة الأهداف المنشودة وكيفية وأهمية تكاتفهم وتعاونهم لتحقيقها والتوجيه السليم لجهودهم لتحقيق هذه الأهداف.
- (٢) القدرة على التفكير الإستراتيجي ووضع الخطط والإستراتيجيات التنافسية.
- (٣) القدرة على الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المنشودة.
- (٤) توافر الفكر الواعي والمستدير، والقدرة على استيعاب الأفكار الجديدة، والإيمان بأن التغيير هو طبيعة الأشياء، فضلاً عن تقبل النقد والرأي الآخر.
- (٥) التسلح بتكنولوجيا المعلومات وتهيئة نظم معلومات إلكترونية متطورة.
- (٦) مهارات الإبداع والابتكار والمبادأة كمدخل أساسية لتحسين وتطوير الأداء الإداري وغرس هذه المهارات في المساعدين وتدريبهم عليها ومكافأتهم عنها تشجيعاً وتحفيزاً لهم على توليد أفكار مبتكرة للتغيير والتحسين المستمر.
- (٧) القدرة على التدريب والتطوير المستمر لقدرات العاملين واستثمار طاقاتهم الإبداعية سعياً للتطوير والتحسين المستمر.

- (٨) القدرة على تخطيط واستخدام أساليب جيدة للتطوير التنظيمي، وتكوين فرق ومجموعات عمل فعالة وتنسيق جهودها، والعمل على تحسين العلاقات مع العاملين ومع بعضهم على مختلف المستويات الوظيفية.
- (٩) الانفتاح على الثقافات العالمية بما يساعد المدير على التفاعل الناجح مع مديرين وعاملين وأطراف أخرى ممن ينتمون إلى جنسيات وثقافات مختلفة.
- (١٠) توافر الاتجاه إلى اللامركزية في الإدارة، وتفويض السلطة بما يسهم في سرعة وفعالية اتخاذ القرارات.
- (١١) توافر القدرات الاتصالية المرتبطة بدراسة المستهلكين أو المستفيدين من الخدمات.
- (١٢) القدرة على تحليل واستشراف المتغيرات البيئية المحلية والعالمية المحيطة، وتحليل اتجاهاتها، وتقدير مدى الحاجة إلى التغيير في النظم والسياسات والخطط لمواجهة تلك المتغيرات البيئية.
- (١٣) توافر رؤية شاملة ومتكاملة لمختلف الأوضاع والظروف الداخلية والخارجية للمنظمة بما يتيح وضع إستراتيجيات وأهداف وسياسات المنظمة وتخطيط فرص تقدمها.
- (١٤) القدرة على تكوين صف ثانٍ من المديرين، وتنمية قدراتهم، وتهيئتهم لشغل مراكز الصف الأول عند الحاجة، فضلاً عن استقطاب قدرات عقلية ذات تفكير ابتكاري وإبداعي لتوليد أفكار للتطوير الإستراتيجي.
- (١٥) القدرة على التعامل الجيد مع العملاء وسرعة الاستجابة لتوقعاتهم ومقترحاتهم وحل مشاكلهم.
- (١٦) القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية، المناسبة لمواقف معينة في ضوء التشخيص الجيد لتلك المواقف، وتحليل وتقييم الحلول البديلة، وإصدار القرار بالبديل الأنسب للموقف هذا، إلى جانب القدرة على التنبؤ برد الفعل للقرارات الصادرة.
- (١٧) مهارة إشعار الآخرين بأهميتهم، والتأكيد على مساهمات العاملين ونقاط قوتهم وتميزهم، وليس على مساهماته ونقاط تميزه هو كمدير، وتوفير مناخ يشجع على المنافسة الفعالة.
- (١٨) القدرة على ابتكار أساليب قيادية متطورة يكتسبها المدير من معاشته لمشاكل وظروف وتحديات العمل في ضوء رؤيته المتجددة للظروف المحيطة.

(١٩) القدرة على الاعتراف بأخطائه وعدم إخفائها أو تبريرها أو الهروب منها وإسنادها إلى آخرين، مع محاولة المدير دائماً الاستفادة من هذه الأخطاء، والعمل على تلافيها في المرات القادمة.

(٢٠) القدرة على معرفة وتحليل الذات، وتنمية العلاقات مع الرؤساء ومع المرؤوسين.

سمات القائد الإداري:

وضع ستيفن كوفي صاحب كتاب (العادات السبع للناس ذوي الفاعلية العالية) عادات أساسية تميز القائد الإداري الفعال. نلخص هذه العادات فيما يلي:

العادة	معناه
كن إيجابياً	أنت مسؤول عن تصرفاتك ولا تلم الظروف أو الأحداث، لديك تحكم في ردود أفعالك تجاه كل شخص أو كل موقف.
ابدأ والنهاية في ذهنك	تستطيع أن ترى بوضوح المستقبل الذي تود تحقيقه، لديك رؤية واضحة إلى أين تريد الذهاب؟ وما الذي تود إنجازه؟ تعيش حياتك طبقاً لعقائد ومبادئ راسخة.
ابدأ بالأهم	حياتك منضبطة تركز بشدة على النشاطات ذات الأهمية الكبيرة وقد لا تكون مستعجلة مثل بناء العلاقات أو كتابة رسالتك في الحياة أو التخطيط طويل المدى أو الرياضة، أنت قادر على أن تقول لا للأشياء التي تبدو مستعجلة ولكنها غير مهمة.
فكر بعقلية اكسب وكسب	أنت تؤمن أن نجاح شخص ما لا يتطلب فشل شخص آخر، أنت تسعى لحلول تكاملية للمشاكل، وتسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف التي تحقق المكاسب للجميع.
اسع إلى أن تفهم قبل أن تُفهم	أنت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الآخر عاطفياً وعقلياً، أنت تشخص المشكلة قبل أن تصف العلاج.
تكامل مع الآخرين	أنت مبدع ورائد، وتؤمن أن الكل أكبر من مجموع أجزائه، وتقدر الاختلافات بين الناس، وتحاول أن تبني على هذه الاختلافات، وعندما تواجه خيارين متناقضين فإنك تبحث عن ثالث أكثر إبداعاً.
جدد الطاقة	تسعى للتطوير الدائم المستمر، والإبداع والدقة، وأنت دائم السعي للتعلم في بيئة مريحة غير ضاغطة.

وقد قام كل من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات، واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:

- ١- **صل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** الابتعاد عن التعامل مع القضايا بمستويين من المعايير الأخلاقية على الصعيدين المهني والشخصي، لأن هذا من شأنه أن يظهر خللاً جسيماً في طريقة التصدي للقضايا.
- ٢- **النشاط العالي:** الابتعاد ما أمكن عن هوامش الأمور التي لا تضيف جديداً، والتركيز باحترافية على النشاط المؤسسي الفاعل.
- ٣- **الإنجاز:** تصنيف القضايا يرشد القائد إلى تحديد سقف زمني للإنجاز، وهو جوهر العملية الإدارية.
- ٤- **امتلاك الشجاعة:** تعزيز إنجاز الأعمال يتطلب شجاعة مستمدة من القدرة الشخصية.
- ٥- **العمل بدافع الإبداع:** يبرز الإبداع من بين الدوافع الشخصية للقائد أنه شخص يراهن على حماسه لطرق الأفكار غير المألوفة.
- ٦- **العمل الجاد بتفانٍ والتزام:** فالقادة الضعالبون يقومون بإنجاز أعمالهم بتفانٍ وعطاء كبير، كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.
- ٧- **تحديد الأهداف:** تحديد الأهداف يعكس موقف القائد لتعيين المشاكل لترتيب وضع الحلول واتخاذ القرارات الأكثر جدية وحيوية.
- ٨- **استمرار الحماس:** الحماس المتقدم من متطلبات حيوية القائد حيث يمدّه بمزيد من الاستمرارية والإبداع.
- ٩- **امتلاك الحنكة:** فالقائد هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها. القائد الإداري تتوافر لديه دراية مجربة تمكنه من اجتذاب المواقف المتناثرة في نقطة واحدة، فهو لا يتغاضى عن المشكلة بل يعمل على اكتشافها ومواجهتها.
- ١٠- **مساعدة الآخرين على النمو:** سيادة ثقافة الحوار إحدى مبادرات القائد الإداري.. والمساهمة في الارتقاء بمستوى الأتباع إحدى نقاط قوة قائد المنظمة عبر حشد العديد من المواقف الإيجابية التي ترتفع بالالتزام تجاه تقدم المنظمة نجاحها ضمن أجواء التعاون والمشاركة الفعالة.

ومن كل ما تقدم يمكننا أن نخلص إلى أن القائد المدير الجديد الذي هو منوطة به قيادة المؤسسات التي تنتهج مدخل القيادة الإدارية طريقاً لإدارة مؤسساتها يجب أن يتمتع بالخصائص التالية:

لكي تكون قائداً مديراً فعالاً:

- توصيل الرؤية لجميع العاملين بالمنظمة.
- الإدارة بالمبادئ بدلاً من السياسات.
- تدريب الأفراد وفرق العمل.
- فهم وتوصيل المعلومات بالكامل.
- إزالة العقبات أمام فاعلية الفريق.
- تيسير الأمور لأعضاء الفريق.
- التركيز على العمل.
- النظر للآخرين كزملاء وليسوا مرؤوسين.
- وضع الصالح العام قبل المكاسب الشخصية.
- العمل من أجل النتائج وليس المجد الشخصي.
- حل مشكلات اليوم مع النظر للفرص المتاحة في المستقبل.
- "عندما يطلب القائد من الناس أن تجلس لا تبحث عن المقاعد".
- "يساعد القائد الناس على تحقيق نتائج تشعر بالفخر من تحقيقها".
- "أفضل ما يملكه القائد القوة التي لا يستخدمها".
- "إذا اعتقدت أن بإمكانك تحقيق شيء .. فهذه هي الثقة .. أما إذا أنجزت هذا الشيء .. فهي الجدارة".
- "القائد الكفاء مثل حكم كرة القدم الذي لا يلاحظ وجوده أحد عندما يفوز الفريق".
- "القائد لديه قدرة فطرية لاستخراج أفضل ما لدى الآخرين".

الأدوار الحديثة للقائد المدير المطلوب في المؤسسات

إن القائد الجديد المطلوب في المؤسسات الآن الذي من خلاله يستطيع تطبيق المدخل الجديد للقيادة الإدارية يجب أن يكون قادراً على أن يجيد ويتقن خمسة أدوار أساسية.

(١) القائد الميسر:

- يساعد الناس على تحديد اهتماماتهم في العمل ومساوهم المهني ومهاراتهم المطلوبة.
 - يساعد الناس على فهم أهمية التخطيط الطويل للمسار المهني.
 - يخلق مناخاً تسوده الصراحة والقبول لمناقشات الأعضاء.
 - يساعد الناس على فهم وتوضيح رغباتهم وطموحاتهم.
- ويوضح الشكل التالي خصائص القائد الميسر وكيف يؤدي عمله.

التدعيم	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> • الاتصالات. • التوضيح. • مواجهة الخلافات. • بذل الوقت. • احترام وقت الفراغ. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاتفاق على النتائج. • المناقشات الإيجابية. • إدارة الوقت. • تشجيع المساهمة. • الحماس في العمل.



ضرب المثل والقوة	التسوية
<ul style="list-style-type: none"> • توفير الانسجام مع الناس. • الصراحة. • الإخلاص. • مراعاة المشاعر. • لعب الأدوار. 	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة الصراعات بإيجابية. • الإنصاف / العدالة / عدم التحيز. • إدراك الأجندات الشخصية. • استخدام روح الفكاهة. • الابتكارية.

المهارات الأساسية للتيسير

(٢) القائد المقيم Appraiser :

- توفير معلومات مرتدة غير متحيزة لأعضاء الفريق عن أدائهم.
- توضيح معايير وتوقعات الأداء التي سيتم التقييم بناء عليها.
- الإنصات لمعرفة ما هو المهم بالنسبة لأعضاء الفريق عن وظائفهم وتطلعاتهم للتطوير.
- توضيح العلاقة بين الأداء وأهداف المسار المهني للفريق.
- اتخاذ الخطوات الضرورية لتطوير أداء العاملين.

(٣) القائد المتنبئ Forecaster :

- توفير المعلومات عن المنظمة والصناعة التي تعمل بها.
- مساعدة الناس على الوصول لمصادر المعلومات.
- الإشارة إلى الاتجاهات الجديدة التي قد تؤثر في المسار الوظيفي للعاملين.
- مساعدة العاملين على فهم ثقافة وسياسات المنظمة الحقيقية.
- توصيل إستراتيجية واتجاه المنظمة للفريق.

(٤) القائد المرشد / الناصح Adviser :

- مساعدة العاملين على تحديد أهداف المسار الوظيفي المختلفة.
- مساعدة الأفراد على اختيار الأهداف الملائمة لطموحاتهم في العمل.
- ربط أهداف المسار الوظيفي المرغوبة لدى العاملين بمتطلبات وإستراتيجيات المنظمة.
- تقديم العون والتدعيم للعاملين في تحقيق أهدافهم وطموحاتهم المهنية.

(٥) القائد الممكن Enabler :

- مساعدة الأفراد على وضع خطط العمل لإنجاز أهدافهم.
- مساعدة الناس على تحقيق أهدافهم بتوضيح المجالات الأخرى التي يمكنهم العمل بها.
- مناقشة قدرات أعضاء الفريق وتوفير الفرص لهم للتطوير.
- ربط الناس بالموارد التي يحتاجون إليها لتطبيق خطط تطوير مساهمهم الوظيفي.

خطوات بناء شخصية القائد المدير المطلوب للقيادة الجديدة في المؤسسات:

الخطوة ١: قبول المسؤولية Step 1: Accept responsibility

- عندما تتحمل مسؤولية إضافية فأنت تقوم بإعطاء نفسك ترقية.
- قبول المسؤولية = قبول المساءلة عن النتائج.
- معظم الناس تسارع للحصول على التقدير وإسناد الفضل إليها عندما ينجح ما تقوم به من عمل، والقليل جداً من يسارع إلى تحمل المسؤولية عندما يفشل ما يقوم به من عمل.
- توقف عن لعبة إلقاء اللوم على الآخرين **Stop the plan game**.
- العقول النافذة تدفعنا لتجاهل مسؤولياتنا، (المسؤولية هي الثمن الذي ندفعه للتميز).

الخطوة ٢: مراعاة مشاعر الآخرين Step 2: Consideration

- التفكير في الآخرين قبل نفسك.

الخطوة ٣: التفكير من منطلق فائز / فائز Step 3: Think win - win

- حصول كل طرف على مميزات من الموقف.
- عدم الحصول على المزايا على حساب الآخرين.

الخطوة ٤: اختر كلماتك بعناية Step 4: Choose your words carefully

- معرفة ما يقال وما لا يقال.
- كلماتك تعكس اتجاهاتك.
- عدد الذين يضارون من الكلمات غير الملائمة أكثر مما يضارون في الكوارث الطبيعية.
- تحدث قليلاً.. وقل كثيراً.
- الأحق يتكلم دون تفكير.. والعاقل يفكر قبل أن يتكلم.

الخطوة ٥: لا تنتقد وتشكو Step 5: don't criticize and complain

- عندما تنتقد الآخرين يلجأون للدفاع عن أنفسهم.

ما هو النقد البناء؟

- النقد بهدف تقديم الحل والمساعدة وليس التقليل من شأن الطرف الآخر.
- نقد السلوك أو الأداء وليس الشخص نفسه.

يهدف النقد البناء إلى:

- المساعدة على تطوير الأداء.
- إظهار الفهم التام لموقف الطرف الآخر.
- استخدام اتجاه إيجابي وليس تأديبي.
- التحديد وليس التعميم.
- استخدام الحقائق دوناً عن الآراء.
- الحفاظ على هدوء الأعصاب.
- الإقناع وليس التخويف.
- توجيه النقد على انفراد.
- إعطاء الطرف الآخر الفرصة لشرح موقفه.
- نقد الأداء وليس المؤدي.
- طلب اقتراحات الطرف الآخر للتطوير.

الشكاوى Complaints

- كثير من الشكاوى.

إدمان الشكاوى والتذمر من كل شيء حتى لو كان صحيحاً.

(٥٠٪ من البشر لا يهتمهم وقوعك في مشكلة والـ ٥٠٪ الباقية يشعرون بالسعادة لوقوعك في مشكلة).

الخطوة ٦ : ابتسم وكن عطوفاً Step 6: smile and be kind

- لا يكلفك الابتسام شيئاً ولكنه يؤدي إلى الكثير من المزايا.

الخطوة ٧ : التفسير الإيجابي لتصرفات الآخرين

Step 7: put positive interpretation on other people's behavior

- عدم الشك في تصرفات جميع الناس حتى في غياب الحقائق.
- العالم لا يشغل باله بالإيقاع بك وحدك.

الخطوة ٨ : كن منصتاً جيداً Step 8: Be a good listener

نتائج عدم إنصاتك الفعال :

شعور الطرف الآخر بما يلي:

- التجاهل .
- الرفض.
- الإحباط.
- الدونية.
- عدم الأهمية.
- الضيق.
- الغباء.
- عدم القيمة.
- الإحراج.
- الغضب.

نتائج الإنصات الفعال:

- الأهمية.
- السعادة.
- الرضا.
- القيمة الذاتية.
- الاهتمام بالمشاعر.
- التقدير.
- التشجيع.
- الحماس.

الخطوة ٩: إظهار الحماس Step 9: Be enthusiastic

- "لا يتم إنجاز شيء عظيم مطلقاً دون حماس".
- الحماس والنجاح يسيران جنباً إلى جنب - ولكن الحماس يأتي في المقدمة.

الخطوة ١٠: قدم التقدير الأمين المخلص للآخرين

Step 10: Give honest and sincere appreciation

- "إحدى أعمق رغبات البشر الرغبة في الحصول على تقدير الآخرين".
- التقدير المخلص إحدى أعظم الهدايا التي نعطيها للآخرين.
- أكبر الأمراض اليوم فتكاً بالإنسان أن يشعر بتجاهل وعدم قبول الآخرين له.

معايير التقدير الفعال :

- محدد بواقعة معينة.
- يقدم للطرف الآخر في الحال.
- صادقاً نابعاً من القلب.
- يختلف عن التملق.
- لا تتبعه كلمة .. (ولكن).
- عدم انتظار الشكر من الطرف الآخر.

الخطوة ١١ : الاستعداد التام لقبول أخطائك في الحال

Step 11: Accept your mistakes immediately and willingly

- بعض الناس يعيش ويتعلم .. وبعضهم الآخر يعيش ولا يتعلم مطلقاً.
- أعظم خطأ يرتكبه الفرد هو أن يكرر ما قام به من أخطاء.

الخطوة ١٢ : ناقش دون جدال Step 12: Discuss but don't argue

- أفضل طريقة للفوز في الجدل أن تتجنبه.
- الجدل هو أحد الأشياء التي لن تفوز فيها مطلقاً فإذا فزت، فأنت الخسران، وإذا خسرت، فأنت أيضاً الخسران.
- الجدل هو معركة عاطفية تدفع ثمنها غالباً.
- - فقدان وظيفة / عميل / صديق أو أحد المقربين إليك.
- ما معنى أن تحاول إقناع عقل ضيق متحامل ومتحيز؟

الخطوة ١٣ : لا تلجأ للشائعات والنميمة Step 13: Don't gossip

- "الذين يتبادلون الشائعات معك، يتناولونك أيضاً بالشائعات في غيابك".
- الكذب وإطلاق الشائعات وجهان لعملة واحدة.
- الشائعات هي فن قول (لا شيء) بأسلوب لا يترك شيئاً لم يقل.
- "صغار القوم يتحدثون عن الآخرين - عظماء القوم يتحدثون عن الأفكار".

الخطوة ١٤ : حوّل تعهداتك ووعودك إلى التزامات

Step 14: Turn your promises into commitments

ما الفرق بين الوعود والالتزامات؟

- الوعد: تعبير عن القصد والنية.
- الالتزام: تنفيذ الوعد أياً كانت العقبات.
- لا تدوم أي علاقة دون التزامات.

الخطوة ١٥ : قَدِّم الشكر والتقدير دون تَوَقُّع العرفان بالجميل

Step 15: Be grateful but no expect gratitude

- العرفان بالجميل شعور فطري إنساني تجاه الآخرين.
- العرفان بالجميل لا يعني رد المجاملة بمثلها فهو لا يعتمد على مبدأ (الأخذ والعطاء).
- الود - العطف - الفهم والصبر سلوكيات لا ينتظر الشخص مقابلها لها.

الخطوة ١٦ : كن جديراً بالاعتماد عليك Step 16: Be dependable

- "جرام من الولاء أكثر قيمة من رطل من المهارة".
- إذا كنت تمتلك أعلى القدرات.. ولا يمكن الاعتماد عليك فما فائدتك؟
- لا يمكنك تحقيق أحلامك على حساب الآخرين، وإلا ستكون معدوم الضمير.

الخطوة ١٧ : تجنب الضغينة والحقْد - اغفر وانس

Step 17: Avoid bearing grudges forgive and forget

- عندما ترفض أن تغفر للآخرين فأنت تغلق أبواباً قد تحتاج إلى فتحها يوماً ما.
- عندما تحمل في قلبك الضغينة والحقْد فأول من سيعاني .. أنت.

الخطوة ١٨ : تصرف بأمانة واستقامة

Step 18: Practice honesty, integrity

- أن تكون حقيقياً - أصيلاً ولست مزيفاً.
- احترم نفسك والآخرين.
- الاستقامة لا توجد في الألقاب الوظيفية ولكن في شخصيتك.

الخطوة ١٩ : كن متواضعاً

Step 19: Practice humility

- الثقة دون تواضع تصبح غطرسة وكبرياء.
- التواضع علامة العظمة.

الخطوة ٢٠ : كن متفهماً - مراعياً للمشاعر

Step 20: Be understanding and caring

- الحساسية تجاه احتياجات الآخرين خاصة المقربين منك.
- مراعاة مشاعر الناس تبني الود والارتياح الذي يُعدُّ خير أمان يمكن أن يمتلكه الفرد.

الخطوة ٢١ : تعامل بلطف وكياسة يومياً

Step 21: Practice courtesy on a daily basis

- اللطف والكياسة يفتحان الأبواب المغلقة.
- عدم استخدام الخشونة والحدة.

الخطوة ٢٢ : استخدم حاسة الدعابة

Step 22: Develop a sense of hummer

- القدرة على الضحك حتى على نفسك.
- الدعابة قوة لشفاء الأنفس.
- العواطف السلبية تفرز كيمياء سلبية في جسمك والعكس صحيح.

الخطوة ٢٣ : لا تستخدم السخرية في الإقلال من شأن الآخرين

Step 23: Don't be sarcastic and put others down

- غفران الألم أسهل من غفران الإهانة
- إيذاء مشاعر الآخرين جريمة قاسية

الخطوة ٢٤ : التعامل مع الثقافات المختلفة

- " البراعة هي القدرة على رؤية الآخرين كما يرون أنفسهم".

مفهوم الثقافة :

- تشير الثقافة إلى مجموعة من الناس تشترك في الخبرات نفسها، وتشكل الأسلوب الذي يفهمون به العالم.
- الثقافة هي العدسة التي ترى من خلالها العالم وتعبّر عن نفسك من خلالها.

الصدمة الثقافية :

- الفشل في تحديد ومعرفة الثقافات المختلفة يؤدي إلى الصدمة الثقافية.

أعراض الصدمة الثقافية :

- (١) الانعزال.
- (٢) العصبية العالية.
- (٣) القلق.
- (٤) قلة الحيلة.
- (٥) انخفاض مستوى الأداء.

احترام الخلافات والعمل معاً:

- بصفة عامة: عندما نواجه ببعض التصرفات التي لا نفهمها نفسرها بأنها تصرفات (غير عادية) (خطأ) أو (غريبة).
- إدراك الاختلافات الثقافية في العمل هو الخطوة الأولى لفهم الآخرين وخلق مناخ عمل إيجابي من خلاله يمكنك تحدي افتراضاتك المسبقة عن الأسلوب (الصحيح) لأداء الأشياء وإتاحة الفرصة لتعلم أساليب جديدة لحل المشكلات.

استخدام قوة الاختلاف والتنوع بين العاملين:

التنوع Diversity:

يعني مكان العمل الذي يتضمن أفراداً لديهم خلفيات مختلفة وثقافات متعددة.

قاعدة مهمة:

المبدأ الرئيس لنجاح العمل هو دمج وتوحيد الأضداد بدلاً من تعريفها كمجموعة متنافرة والتعامل معها من هذا المنطلق مما يزيد من الصراعات.

كيف نعمل معاً Working together :

سنة نماذج أساسية لاختلافات الثقافات:

- أنماط اتصالات مختلفة.
- أنماط مختلفة عن الصراعات.
- مداخل مختلفة لإنهاء مهام العمل.
- أساليب مختلفة لاتخاذ القرارات.
- اتجاهات مختلفة نحو كشف الموضوعات وإفشاء المعلومات.
- مداخل مختلفة للمعرفة.

كيفية التعامل مع الثقافات المختلفة :

- (١) إقامة حوار.
- (٢) تعلم أشياء جديدة.
- (٣) إنشاء صداقات.
- (٤) فهم وجهات نظر مختلفة.

المخاوف :

- (١) سوء التواصل.
- (٢) الحكم على تصرفات كل فرد.
- (٣) مناصرة فريق للآخر أو الإيذاء المعتمد للغير.

مزايا التعامل مع الثقافات المختلفة :

- المشاركة في الخبرات متعددة الأشكال للعاملين.
- معرفة الثقافات المتنوعة.
- تطوير الخدمات والمنتجات وإحداث منتجات وخدمات ابتكارية للعملاء المختلفين ثقافياً.
- حل المشكلات ابتكارياً (رؤية المنظر الواحد بعيون كثيرة).
- الوصول للتلاحم والتعاون من خلال المتناقضات بحيث يصبح:

$$(١ + ١ = \text{أكثر من اثنين})$$

"الكل أكبر من مجموع أجزائه"

نصائح للقائد المدير :

- (١) تعلم من الثقافات الأخرى ولكن لا تستخدمها في التعميم أو التكرار بنمط ثابت، ولكن في تقدير واحترام الأوجه المتعددة للعنصر البشري.

- (٢) استخدم الثقافات المختلفة في تحسين فهمك للأمور.
- (٣) اشعر بالاحترام والتقدير لأوجه الاختلاف المتعددة للعنصر البشري.
- (٤) لا تفترض أن ثقافتك هي الأسلوب الوحيد الصحيح للاتصالات.
- (٥) وصل الثقة وبناء ألفة ومودة وتحدث بالأسلوب المفضل للطرف الآخر.
- (٦) ابحث عن أساليب لنجاح الاتصالات بدلاً من البحث عن شخص تلقي عليه اللوم.
- (٧) أنصت بفاعلية وتعاطف، حاول أن تضع نفسك في مكان الشخص الآخر.
- (٨) احترم آراء الآخرين.
- (٩) أوقف إصدار الأحكام المسبقة وانظر للموقف من الخارج.
- (١٠) اعترف بأمانة بإساءة معاملة أصحاب الثقافات المختلفة حتى تصل لأفضل أسلوب فعال للاتصال بهم.
- (١١) إدراك اختلال التوازن الحالي من الأمور الضرورية للعمل معاً.
- (١٢) تذكر أن عاداتك الثقافية قد لا تنطبق على سلوكيات الأفراد المختلفين عنك.

دور الإبداع في تطبيق مفهوم القيادة الإدارية :

أولاً : ما الإبداع ومن المبدع؟

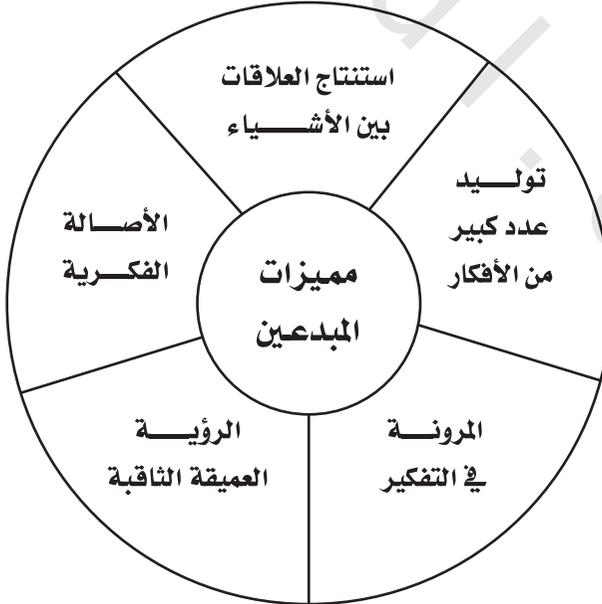
- المبدع فرد لا يختلف كثيراً عن الآخرين من حيث الطبيعة النوعية، ولكنه يمتلك بعض الخصائص والقدرات الدالة على الابتكار والتحديث.
- ويستطيع كل فرد أن يكون مبدعاً لو اكتسب المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمكن أن تقوده إلى ذلك، وعمل على تنميتها في نفسه بإرادة قوية. ولا نستطيع أن نصف شخصاً بصورة مطلقة أنه غير مبدع، لأن هناك بعض الفترات الإبداعية التي صنعها وعاشها بنفسه، وقد لا تكون كثيرة في حياته أو نادرة ولكنه تذوقها وعاشها.

- ولذلك فالإبداع ليس شيئاً بعيداً عن تناول الكثيرين، فالفرق بيننا وبين هؤلاء العلماء والمفكرين المشهورين هو أن إبداعاتهم كانت في مجالات وموضوعات لها الأثر الأكبر في حياة الناس. ونستطيع أن نقول أيضاً:
- إن هناك انتظاماً أكثر للوظائف والقدرات والمهارات العقلية المحفزة للابتكار والتجديد لهؤلاء العلماء والمبدعين أكثر من الأشخاص العاديين. ولذلك يمكن القول إن: الإبداع هو قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن الجديد.

ثانياً : مميزات المبدعين :

- ويمتاز المبدعون بالقدرة على توليد أعداد كبيرة من الأفكار الجديدة في مجال وزمن محدد. وتمثل القدرة على تدفق وانسياب الأفكار أول وأهم صفات المبدعين، وكلما زادت هذه القدرة زادت معها القدرات الإبداعية.
- ويمتازون أيضاً بالمرونة في التفكير، حيث تكون لديهم قدرة واضحة على الانتقال من فكرة إلى أخرى، أو من مجال إلى آخر بلياقة عالية. وتغيير الحالة الذهنية أو العقلية ليست عملية سهلة يستطيع كل فرد أن يقوم بها بدرجة الكفاءة أو الجودة نفسها ولكنها مهارة مطلوبة كي تتناسب مع طبيعة تصاعد الموقف أو المشكلة التي ن فكر بشأنها. إن المقصود بالمرونة هي الهروب من زنزانة الأفكار الجامدة التي نحبس أنفسنا فيها، والبعد عن التجمد والإصرار والعناد والتمسك ببعض الأشياء الصغيرة التي نطلق عليها مبادئ وما هي إلا مجرد وسائل يمكن تغييرها لتحقيق الهدف.
- ويمتازون أيضاً بالقدرة على الرؤية العميقة والثاقبة للأشياء، فهم يرون أشياء كثيرة في الموقف الواحد لا يراها الآخرون حولهم، حيث يستطيعون أن يروا العوامل المشجعة والعوامل المثبطة، ويروا القوى الحقيقية المحركة للأمر، ويدركوا أيضاً الآراء والاتجاهات التي يحاول الآخرون إخفاءها.
- ويمتازون أيضاً بالأصالة الفكرية، فهم لا يقلدون الآخرين أو يسرقون أفكارهم، ولكنهم يستفيدون منها، حيث تكون لديهم قدراتهم الشخصية على إنتاج الحلول الجديدة المناسبة، وتتجلى أصالة فكر المبدع في إنتاج أفكار ذات تأثير أقوى في المدى البعيد والقريب عند مقارنتها بالأفكار الأخرى، ولذلك فكثيراً ما يحتاج الآخرون إلى بعض الوقت لفهم الأفكار الابتكارية الأصيلة.

- ويمتازون أيضاً باستنتاج العلاقات بين الأشياء، فالكثير منا ينظر إلى الأشياء بطريقة سطحية ولا يحاول أن يحول الظاهرة التي أمامه إلى عمليات إحصائية بسيطة تحدد عدد المرات أو التكرارات في العوامل المسببة، حيث يساعده ذلك على معرفة العلاقات بين الأشياء ومدى ترابطها التي لا تبدو واضحة للعين غير الفاحصة، وتقوم الكثير من الأفكار الإبداعية على إعادة تنظيم أو ترتيب العلاقات بين الأشياء وجعلها تعمل بطريقة مختلفة عن طريق تجربة النتائج وإعادة التنظيم والترتيب، وهكذا حتى نصل إلى أفضل الصور الجديدة للآراء في ظل التغيير والتبديل في طبيعة وشكل العلاقات بين العوامل المسببة للظاهرة أو المشكلة.
- وقد يحتاج بعض المبدعين إلى إيجاد نوع من العلاقات بين عوامل منفصلة لم تكن بينها علاقة من قبل، وهذا النوع من الإبداع هو الأكثر إثارة وجاذبية وفائدة للمجتمع أو للآخرين، وتتفاوت قدرة الناس في إيجاد العلاقات الارتباطية بين العوامل أو العناصر المعروفة التي تعمل بشكل معين أو بين العوامل والعناصر المتباعدة التي لم تعمل من قبل، وتتوقف قدراتهم الإبداعية على ما ينتجونه من علاقات جديدة تحرك العوامل والعناصر بطريقة جديدة تعطي تأثيراً أقوى وأفضل من الأداء السابق، على أن يكون ذلك الحكم من وجهة نظر المستفيدين أو المستهدفين بالابتكار أو الإبداع.



ثالثاً : العقلية الإبداعية :

- من المهم أن نعرف ما الإبداع؟
- كيف يساعدك الابتكار على أن تكون أكثر القادة تأثيراً؟
- وكيف تستطيع أن تحفز الناس نحو الإبداع؟
- لا يوجد شخص طبيعي يريد لشركته التي يعمل فيها أن تكون منهارة أو لا تحقق تقدماً، وبما أنك تملك الأفكار والطرق والوسائل التي تمكنك من الابتكار والإبداع فعليك أن تضع نصب عينيك أن الهدف هو أن تكون مميّزاً في معرفة وإدراك طاقاتك الكامنة وطاقات من تقودهم.

فلا تشعر أبداً بأنك شخص غير مبدع، فالإبداع ليس صفة وراثية، وأي إنسان يستطيع أن يطور القدرة الابتكارية لديه إذا ما أدرك وفهم حقيقة الإبداع. فالشخص المبدع إنسان يحب الاستطلاع والبحث والاستفسار والاقتناع، فهو يقرأ ويناقش ويقنع ويسافر ويستكشف ويمارس العديد من الهوايات.

- كما أنه لا يشعر بالفنعة والرضا أمام ما يحدث، أو البدائل المحدودة، ومع أنه قد يجيد الحركة في المساحات الضيقة إلا أنه يبحث عن المساحات الأوسع. وتستطيع أن تقلل القدرات الابتكارية عند الآخرين عندما تحدد للناس ماذا يفعلون، وكيف يفعلون، ولكن إذا اكتفيت بتوجيه أنظارهم إلى مهامهم الجديدة فسوف يأتون ببدائل جديدة ولعدة مرات. بعض الناس يخنقون قدراتهم الإبداعية، وذلك من خلال الاختفاء والخوف من المجهول، ومجتمع الأعمال مليء بهؤلاء الذين يخنقون قدراتهم، وبغض النظر عن الأسباب فهؤلاء يعتقدون أن البديل المستقبلي لن يكون أفضل مما هو متاح، وعلى النقيض تماماً نجد أن الإبداعيين يشعرون بأن الحاضر مهما كان مناسباً إلا أن هناك ما هو أفضل ينتظرهم في المستقبل، ولذلك فهم لا يخافون المجهول، بل يقبلون عليه، ويبحثون عن الإثارة في عالم المجهول. فعندما يتحول المستقبل مع الزمن إلى حاضر مألوف ومريح فسيستمر اندفاع هؤلاء المبدعين قدماً إلى ما هو غير معروف، وذلك من خلال تشوقهم لمستقبل أكثر إشراقاً.

- والقائد المبدع هو الذى يشجع الإبداع ويعطي اهتماماً للأفكار الجديدة التي يطرحها هؤلاء المبدعون، فهؤلاء المبدعون يهتمون بدرجة كبيرة بالأفكار التي يطرحونها وبمدى صلاحيتها، ويمكنك القول إن لحظة الإثارة هي تلك اللحظة التي تضع هذه الأفكار في نطاق التجربة.
- فالراحة الكبرى في العملية الإبداعية هي رؤية نتائج الأفكار الجديدة، فإذا أتت هذه الأفكار بالنتائج المرجوة منها أصبحت هذه الأفكار بعد ذلك أفكاراً عتيقة، ولذلك يتعين تقديم العون والتشجيع للأفكار الجديدة، لأن العون والتشجيع لا يخلق ولا يعوق الدافع الإبداعي.
- " أحياناً تأتي أفضل الأفكار من هؤلاء الحمقى المندفعين، في حين يمتلك الخجل الحكماء " .
- ولا يرتبط المبدعون برباط كاثوليكي مع الفكرة الواحدة أو المفهوم الواحد، فهم لا يعبدون أصناماً لا تتحرك، بينما نجد غير المبدعين يميلون إلى التشبث بالماضي أو الأفكار التي كانت متميزة وناجحة سابقاً، والمبدعون عادة لا يهتمون بأي شيء لا ينتج ولا يساعد على التقدم، وليس معنى ذلك أنهم لا يستفيدون من الماضي، ولكن تتولد لديهم طاقة كبيرة من حب الاستطلاع والشغف نحو المستقبل، ويكونون أكثر سعادة عندما تتاح لهم الفرصة للتحرك نحو أشياء جديدة.

خصائص الشخص المبدع :

- إحساس طفولي دائم بالتعجب والاستغراب.
- الانفتاح المستمر على البدائل.
- لا يخاف من الأفكار المستحدثة والجديدة.
- يقبل على المستقبل بقوة.
- قدرة على اختبار الأفكار الجديدة.
- درجة عالية من المرونة في التفاعل مع الفكرة مهما كان مصدرها.

- لذا فعليك ألا تشجع من يعملون معك على أن يكونوا ملائكة يملكهم الخجل في الوقت الذي يتطلب فيه الإبداع، فهناك أوقات تحتاج إلى تصرفاتهم الملائكية مثل المناسبات والاحتفالات الاجتماعية، أما الحمقى فهم أناس طبيعيون سمح لهم بأن يكونوا غير تقليديين عندما يتطلب الوقت ذلك، فالمبدعون من الضروري وحتماً أن يكونوا مولعين بالجدل وبالبحث عن كل ما هو جديد.

رابعاً : ما الدوافع المسببة للإبداع؟

ما السبب في اتجاه بعض الناس لطريق الإبداع بدلاً من الطريق المعتاد؟ ما الذي يجعل بعض الناس يعيش مبدعاً طوال حياته وبعضهم الآخر يعيش متعثراً؟

- تمثل الدوافع الشخصية للمبدعين المدخل إلى شخصيتهم، وتختلف وتتعدد الدوافع المحركة للعملية الإبداعية عند الأفراد، وتحدد قوة الدافع المدى الذي وصلت إليه المقدرة الإبداعية للفرد، ويمكن تقسيم الدافع كالتالي:

(١) دوافع شخصية :

هي العوامل المميزة لقدرة الفرد على العمل وحبه للبحث والتقصي في الأمور الصعبة والمعقدة والناقصة، وتتمو الدوافع الشخصية مع الفرد منذ نشأته، حيث تتكون لديه الحساسية والحماس والانفعال بالمواقف والأمور والخوض فيها للوصول إلى أفضل الصور أو الحلول. وأفضل صور الدافعية الشخصية هي المتوسطة، حيث إن الدوافع القوية أو الزائدة تؤدي إلى ضعف كفاءة العملية الإبداعية، وفي الوقت نفسه فإن انخفاض هذه الدوافع إلى الحدود الدنيا تمنع الشخص من شحذ طاقته الكامنة للعمل والابتكار.

(٢) دوافع اجتماعية :

حيث تظهر الحاجة في المجتمع المحيط بالشخص إلى التحرر من الأفكار المنتشرة أو السائدة التي يقبلها الآخرون كحقائق ثابتة. ويمثل ذلك دافعاً للمبدعين للتوجه نحو طريق الابتكار والتجديد، ويحتاج ذلك إلى قدر كبير من الثقة بالنفس، والتفاعل مع الواقع الاجتماعي بصورة تساعده على التعامل مع المواقف المختلفة بطرق وأفكار جديدة لم تكن معروفة أو منتشرة من قبل.

(٣) دوافع الحاجة :

وهي نمو حاجات الفكر الأساسية والاجتماعية إلى حاجات تقديم الأفكار الجديدة وغير النمطية والابتكارية بهدف الحصول على المكانة والتقدير المناسبين أو إثبات الذات بين الآخرين في المجتمع. ويتفاعل دافع الحاجة مع الدوافع الشخصية والدوافع الاجتماعية، وذلك من أجل خلق الاتجاه الإبداعي.

- وينبغي لدافع الحاجة ألا يكون مجرداً من الشعور بحاجات المجتمع المحيط، ولذلك يجب على المبدعين ألا ينظروا لإبداعاتهم من منظور الابتكار والتحديث فقط، ولكن من منظور اجتماعي يساعد على توجيه طاقتهم الإبداعية فيما يحقق لهم التطور لمستوى أفضل من الحياة الاجتماعية.

(٤) عندما تشتد المواقف يكون الإبداع ضرورة :

إذا كانت الطرق والوسائل القديمة تؤدي إلى مشكلات ومواقف صعبة ومعقدة، فبكل تأكيد سوف تكون الطرق والوسائل الجديدة هي المخرج بالنسبة لك.

ويصنع الابتكار والتجديد الأسس التي تقوم عليها عمليات حل المشكلات وإدارة وتوجيه عملية التغيير في حياتك وداخل المنظمة التي تعمل بها.

وعندما تشتد المواقف يكون الابتكار ضرورة وليس عملاً ترفيهياً، وإذا كان ما تقوم به يحقق نتائج جيدة ومرغوبة فأنت لا تعاني أي مشاكل، والذي يخلق المشاكل في حقيقة الأمر هو إصرار بعض الناس على التعامل مع الابتكار على أنه عملية اختيارية حتى في الأوقات الصعبة أو الحرجة ويجدون في ذلك الفرصة لعدم التعامل معه.

فالابتكار لا يسعى إلى الناس، ولكن الأفراد هم الذين يسعون إليه، بل إننا سوف نجد في بعض البيئات التنظيمية أن هناك مقاومة منها للأفكار الابتكارية والإبداع، فلا نتوقع أن الابتكار سوف يجد ذراعاً مفتوحة داخل المنظمة التي تعمل بها تستقبلك، ولكن عليك أن تبذل الكثير من السعي للوصول إليه.

خامساً : مؤهلات الشخصية المبدعة :

(١) الذكاء الشخصي والاجتماعي :

وهو مفهوم يجمع بين الخصائص العقلية والمهارات الشخصية التي تساعد الفرد على استثمار إمكانياته العقلية والجسدية في التكيف مع الظروف المحيطة به للسيطرة على الأحداث والمشكلات. فيكون شخصاً ذا أفكار واضحة وأكثر قدرة على الاستفادة من الخبرات التي تصادفه، وفهم الأشياء واستيعابها أكثر من غيره، ويستطيع أن يحدد ويدرك العلاقات بين الأشياء. والذكاء عنصر مهم بالنسبة للشخص المبدع، حيث يعني بالنسبة له سرعة الفهم وقوة الحدس وتفتح الذهن وسرعة دمج وتزاوج الأشياء والأفكار واستنباط الجديد منها.

(٢) الموهبة :

وهي الاستعداد الفطري الموروث اجتماعياً لدى الفرد في التفاعل مع المشكلات، حيث ساعدته بيئته الاجتماعية سواء في الأسرة أو المدرسة أو الحياة بصفة عامة للحصول على فرص حقيقية لمواجهة المواقف والمشكلات والاعتماد على نفسه في حلها. تكون تلك الفرص بمنزلة برنامج تدريبي طويل كونت لديه سلوكاً طبيعياً يستطيع أن يمارسه بصورة سريعة في المواقف المشابهة. وهذا لا ينفي وجود بعض العوامل الوراثية الأخرى التي قد تؤثر في إيجاد الموهبة ولكنها لا تمثل كل العوامل المسببة لوجود الموهبة.

- فالموهبة تنمي في هذه الحالة التعود على ترتيب الظروف والمناخ في داخل فكر الشخص وحوله بما يساعده على الوصول للحل الأمثل.

(٣) الخبرات السابقة :

وهي مجموعة المواقف والأحداث المستمدة من البيئة من خلال التفاعل معها والقدرة على استرجاعها والاستفادة منها. وليس هناك فرد ليست لديه خبرات في حياته، فالإنسان يعيش دائماً في مواقف ومشاكل تتحول إلى جزء من تاريخه، ولكن تختلف القدرات من شخص لآخر من حيث مقدرته على الاستفادة بما لديه من خبرات سابقة. وتزداد هذه المقدرة عندما يكون الشخص قد

أعد نطاقاً خاصاً به لاختزان الخبرات في عقله وأعطاهها تكويداً (ترميزاً) خاصاً، بحيث يستطيع استدعاءها عندما يكون في حاجة إليها، بل يستطيع مزج بعض الخبرات التي صادفته في مواقف مختلفة منفصلة مع بعضها كي يكون قادراً على أن يحصل على توقعات لبعض الأمور دون أن يكون قد قابلها من قبل.

يحرص المبدعون دائماً على تخزين الخبرات القوية وذات الأهمية، ولا يشغلون مخزن الأفكار في عقولهم بالتفاهات والتفاصيل غير المفيدة، بجانب تقسيم عقولهم إلى أجزاء رئيسية، كل جزء منها يهتم بمجال معين، وتقع تحته أجزاء فرعية، وذلك مثل النظام المستخدم في الكمبيوتر لتخزين المعلومات. ويساعدهم ذلك كثيراً على التعامل مع خبراتهم والاستفادة منها.

(٤) القيم والاتجاهات:

تعني أن الرغبة أو الميول واتجاهات الإنسان مرتبطة بما يحمله من قيم وقواعد. وعندما تكون القيم الحاكمة للفرد جامدة ومتخلفة فإنها توقف اتجاهاته الابتكارية والإبداعية، ولكن عندما تكون قيماً راسخة ولكنها متطورة ونامية فإنها تساعده على أن تكون اتجاهاته نحو الإبداع طبيعية ومتدفقة.

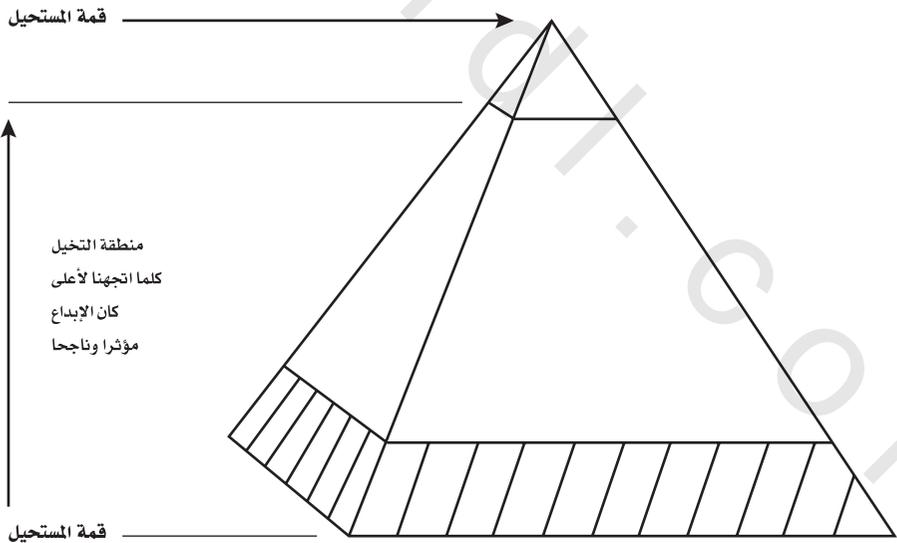
والاتجاهات الإيجابية في الإبداع هي التي تخلق الاستعداد للاستجابة بشكل معين تجاه مواقف معينة بصورة تلقائية ومستمرة نسبياً، والاتجاه لدى الإنسان بناء مركب من الشعور والتفكير والسلوك، فالجانب الشعوري أو ما يطلق عليه بعض الناس الوجداني هو الشكل العاطفي الذي يربط الإنسان بالموضوع، ويحدد درجة إقباله أو إجمامه أو حبه أو كراهيته أو موافقته أو معارضته له.

ويشير الجانب الفكري في هذا الاتجاه إلى مدى تقبله لمجموعة الأفكار والمعتقدات والحجج التي يتقبلها الشخص نحو موضوع البحث، حيث تكون هناك أفكار مسبقة عن الموضوع تحدد درجة القبول والرفض. والجانب السلوكي هو الناتج للجانب الشعوري والتفكيري، حيث يتحول إلى ترجمة بالقبول أو الحركة أو الفعل. وتأتي خطورة الجانب السلوكي للاتجاه في أنه إذا كان سلبياً فسوف تصحبه أخطار يتبعها رد فعل من الطرف الآخر وهكذا.

(٥) التصور والتخيل:

وهو القدرة على توفير درجة عالية من المرونة في التنوع والتلقائية في توليد الأفكار. ولا يعترف الشخص المبدع ذو المقدرة على التخيل بالحوجز والقيود، فعلى الأقل يستطيع أن يحرر نفسه منها في أثناء معاشته لمرحلة التخيل أو التحليق في آفاق مختلفة بعضها يبدو مستحيلًا أو ممنوعاً، وينتقل بين المستويات والمراحل المختلفة محاولاً الخروج بفكرة يمكن صياغتها والتعبير عنها بدرجة مقبولة لنفسه أولاً قبل أن يبحث عن درجة قبولها لدى الآخرين.

والتخيل دائماً يستحضر مواقف لم تحدث من قبل ويتوقع نتائجها، وهو حاسة أو صفة مهمة للمبدع، حيث ينقله إلى قمة التفاعل الفكري بين قمة المستحيل وقاع الواقع، ويحاول أن يجد مكاناً مناسباً بينهما ينطلق منه. وكلما كان الاتجاه يميل إلى الهروب من قمة المستحيل كان الإبداع قوياً وفعالاً ومؤثراً، وكلما كان قريباً من الواقع التقليدي كان هامشياً ومؤقتاً.



سادساً : كيف تكون مبدعاً؟

يعتقد الكثير من الناس أن المبدعين والمبتكرين حمقى يحبون الجدل والاختلاف. وإذا كنت من فريق المبدعين فيجب ألا تدهش ولا تضعف عزيمتك عندما تواجه مقاومة أو نقداً في أثناء اللحظات الإبداعية، وعلى الرغم من كل الصعوبات التي قد تواجهك فما عليك إلا أن تصر على الإبداع والتجديد، وذلك إذا كنت تدرك حقاً أن الإبداع والتجديد هما عنصران أساسيان لتحقيق النجاح على المستوى الشخصي والمهني.

وعندما تجد نفسك في موقف صعب لأنهم يتهمونك بالإبداع فتذكر أن المطلوب منك أن تحافظ على إبداعك بل تكون أكثر إبداعاً عن طريق:

- استمر في جدولك الذي خططته لنفسك من قبل.
- غَيِّر اتجاهاتك في الحوار والمناقشة ولا تغير أهدافك.
- عليك ألا تكون ساذجاً، وسَهِّل الانخداع في أوقات كثيرة من حياتك.
- اجعل هدفك دائماً الأفكار البعيدة ولا تفرق في مشكلات حدثت.

(١) اترك ساحة المعركة وخصص وقتاً لنفسك :

كيف تخلق الإبداع بداخلك، عليك أن تكون بمفردك بعض الوقت، اصنع لنفسك صومعتك الخاصة لتفكر وتتدبر أمورك فيها عندما تهاجمك المشكلات، أو عندما تشعر بأن وقت التجديد قد حان.

كثير من الناس يشعرون أنهم لا يستطيعون ترك مشكلاتهم وساحة الصراع ولحظات غير مفهومة، ولكن من المهم عليهم أن يتذكروا أن الاستمرار دون أفكار جديدة أو تقديم أي شيء لن يفيد.

إنك قد تفقد الرؤية السليمة إذا اقتربت أكثر من اللازم من القضايا المعقدة والصعبة، ولا تتوقع أن يكون الذهاب إلى الندوات أو اللقاءات الاجتماعية والأماكن المزدحمة سوف يساعدك على الحل. إنك في حاجة إلى أن تصنع مسافة بينك وبين المشكلة التي تواجهها، وذلك من خلال العزلة والانفراد بنفسك، وإذا أردت للعزلة أن تحقق تأثيرها الإيجابي فأنت تحتاج إلى أن تكون صايف الذهن، وتبتعد عن المشكلات والاضطرابات ولا تفكر وأنت في قلبها.

(٢) انظر إلى الموضوع من زوايا مختلفة :

سوف تساعدك العزلة على أن ترى الموقف من زوايا مختلفة، لأنك استطعت أن تضع حداً أو مسافة بينك وبين المشكلة، وهناك سوف ترى الأمور بمنظار واضح حقيقي وتعود إلى عملك أكثر حماساً ولديك ما هو جديد وذو قيمة، وتستطيع أن تقدمه للآخرين.

فالإبداع مثل الشكل الهندسي له جوانب متعددة وليس له شكل معين أو منظم، وعندما تقلب هذا الشكل في اتجاهات مختلفة فإن ذلك يعني بداية ظهور وتكوين الأفكار المثيرة.

(٣) ثق بكل فكرة جديدة حتى تجد سبباً لرفضها :

الشخص الذي يخاف من الخطأ يخاف من الأفكار الجديدة ولا يثق بها، الشخص المبدع يثق في كل فكرة جديدة حتى يكون لديه سبب قوي لرفضها. وعليك أن تتصور كيف يكون حال المنظمة التي تعمل بها أو حتى العالم حولك إذا لم يتبن بعض المخترعين والمجددين تلك الأفكار التي لا يجرؤ أحد على تصديقها أو الخوض فيها.

إن الأمر يتطلب منك في بعض الأحيان أن تكون ساذجاً؛ أي تصدق كل ما يقال لك، وتندفع نحو الأشياء التي لا يجرؤ من يطلقون على أنفسهم الحكماء بالخوض فيها، ولا تكن خائفاً من أن يتهكم الناس بالحماقة، فكثير منهم لا يسمحون لأنفسهم بالاستمتاع بفوائد هذا الاتهام. فالإبداع يأتي في مواقف نادرة، ولن تكون مبدعاً إلا عندما تحقق بعض الفشل في طريقك لتحقيق النجاح.

والتعساء هم الذين ينظرون إلى الصراع على أنه أقوى منهم ولا حول لهم معه، ويندبون حظهم العاثر في الوقت الذي يتعين عليهم أن يحولوا هذا الصراع إلى عملية إبداعية لأن الضغوط تولد هذا الإبداع، وبمكنا أن نقول أيضاً إن لحظات القيادة الحقيقية هي تلك اللحظات التي يستطيع فيها القادة تمويل الصراع إلى إبداع.

(٤) الإبداع وُلِدَ الصراع :

يجب أن تتوقع صراعاً ذهنياً في أثناء العملية الإبداعية فإذا لم تعان صراعاً داخلياً أو خارجياً فإن ذلك يعني أنك لم تستثمر العملية الإبداعية كما كنت تتوقع، وكي تتأكد من ذلك انظر إلى سجل حياتك الشخصية فسوف ترى أن أعظم لحظات الصراع هي أكثر الأوقات إبداعاً.

فلا تتخل عن أفكارك لمجرد أن الآخرين وجدوها غير تقليدية.

• الأفكار غير المنطقية هي الطريق للمنطقية :

كن حريصاً ولا تبذ الأفكار بسرعة، انظر إلى الأفكار البعيدة وغير المنطقية بمصداقية، فالكثير من الناس يبنذون الأفكار الجديدة لأنها لا تناسب الخطط المعمول بها.

تذكر أن كل الأفكار غير المنطقية سوف تدور بداخلك حتى تساعدك على تكوين الفكرة الجديدة، فإذا كانت الفكرة لا تمثل الحل الكامل للمشكلة فهذا لا يعني أنها ليست عنصراً قيماً في إيجاد الحل الكامل للمشكلة، ولكنها يمكن أن تكون نقطة انطلاق نحو فكرة جديدة.

التخيل أهم من المعرفة (آينشتين)

سابعاً: معوقات الإبداع

عندما تريد أن تكون قائداً مبدعاً ومتطوراً عليك أن تشجع الإبداع والابتكار لدى من يعملون معك، وعليك أيضاً أن تتعرف على الأشياء التي تقف حجر عثرة في طريق الإبداع والابتكار. وسوف تجد أن هناك بعض من يعارضونك في اتجاهاتك هذه، ويرفضون أو يقاومون المشاركة في مثل هذه الأنشطة. ونستطيع أن نحدد أهم أسباب ذلك في الآتي:

(١) التكرار والاعتیاد:

يصعب على كثير من الناس أن يتخلوا عن عاداتهم السابقة ويتشبثون بها، لأنهم قد تعودوا، وتمثل ممارستها بالنسبة لهم شيئاً بسيطاً وسهلاً ومضمون النتائج، ويخلو من المغامرة والمخاطرة بل يؤديون العمل براحة كاملة دون أي توتر أو قلق لحدوث فشل في النتائج التي تعودوا أن يحصلوا عليها، وتمثل الطريقة الجديدة المطلوبة منهم المجهول، ويتناقض ذلك مع التنمية والإبداع.

وأمثال هؤلاء الأشخاص يصبحون عبيداً لعاداتهم القديمة، حيث تلعب التصرفات القديمة دور السيد المتحكم في سلوكهم، الذي يوجههم لرفض الجديد. ويحتاج أمثال هؤلاء إلى تكوين اتجاهات جديدة لديهم لممارسة الطريقة الجديدة على سبيل التجربة، وليس هناك مفر من خلق

دوافع شخصية واجتماعية، وحاجة إلى تكرار ممارسة هذه الطريقة، وعندما ننجح في إقناعهم بتكرار ممارستها مرات عديدة يمكن أن تدخل كجزء من عاداتهم وسلوكياتهم المعتادة والمكررة. ودخول طريقة جديدة يعني إزاحة أو إهمال طريقة قديمة أو تقليدية.

(٢) الخوف:

يمثل الخوف من الجديد أهم معوقات الإبداع، حيث يقودنا إلى التشبث بالعادات التقليدية والقديمة وبعض السلوكيات المكررة بدرجة قوية. ويفضل الناس أن يظلوا فيما هو مريح، ولكنه مألوف بدلاً من المخاطرة التي ينطوي عليها المجهول، ويسبب المجهول قدراً كبيراً من الخوف يمنع الناس من التفكير في التخلي عن القديم المعروف والمعلوم.

ويزيد من تأثير عامل الخوف كمعوق للإبداع عندما لا تسمح البيئة الاجتماعية أو التنظيمية بالتجربة والخطأ، وعندما لا يكون هناك اقتناع لدى القيادات المسؤولة عن أن التجربة في صميمها مقرونة بالخطأ، وأن كل خطأ لا بد أن يتبعه بالضرورة تجربة جديدة أكثر إظهاراً وتوضيحاً للأمور. ومواجهة الإبداع لعامل الخوف تتطرق من قتل الشعور بالخوف داخل الأفراد أنفسهم، وكذلك إعادة صياغة البيئة التنظيمية المحيطة بشكل يسمح للأفراد بتقليل مخاوفهم من ممارسة الجديد الحديث. ويمثل جهل الأفراد بالنتائج المدمرة للأسلوب التقليدي والنتائج المشجعة على النمو والتطور أهم أسباب الخوف من الإبداع.

(٣) الأحكام المسبقة:

يتجمع الخوف والجهل ليكونا مصدرين للأحكام المسبقة على الطرق المبتكرة الجديدة. وتكشف الأحكام المسبقة عن نفسها في مجموعة عبارات مشهورة، وتتردد كثيراً مثل "ليس في الإمكان أفضل مما كان" أو "هذا هو ما تعلمناه وعرفناه".

وهناك بعض المؤيدين والمشجعين لهذه الأحكام الذين يعملون بكل طاقاتهم على استمرار سيادة هذه الأحكام التي يربطونها إلى حد كبير بمصالحهم الذاتية المادية أو الاجتماعية، حيث يمثل التغيير أو التطوير إضراراً لمصالحهم.

(٤) الجمود والكسل :

يوقف الجمود الإبداع، فإذا كان الخوف بداخلنا كبيراً لدرجة أنه يقيد الخطوات والحركة للأمام فإننا سوف نتردد كثيراً في أن ندفع الطائرة للحركة على الممر الرئيس تمهيداً للإقلاع. ويتطلب ذلك أن يكون هناك إفتناع لدى المنشأة الراغبة في التحديث الدائم والمستمر بإمكانية وجود طريق أو اتجاه آخر يستحق الاكتشاف، حيث يعني ذلك تشجيع عمليات النمو والإبداع.

(٥) القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة :

كثير من الناس تمر في عقولهم بعض الأفكار الجديدة ولكن لا يستطيعون تحديدها وصياغتها وإظهارها. وعندما تكون الفكرة واضحة ومحددة في ذهن الشخص فإنه عادة لا يسعى إلى إطلاقها خوفاً من النقد، فأحياناً ينتظر حتى تأتي إليه الظروف المناسبة، وتكون مؤيدة لها ويطلقها، ولذلك فإن من الأهمية تحطيم كل المظاهر والاتجاهات التي تدفع الأفراد إلى إطلاق أفكارها لأنه كثيراً ما تكون في أشد الحاجة إليها، ولكن بعض القيود السخيفة والمصطنعة تمنعهم من ذلك. ويجب على القيادات العليا أن تبحث عن أولئك الذين لديهم القدرة على توليد أفكار جديدة وتهيء لهم الظروف والبيئة المناسبة.

مجالات ومحاور الابتكار في المؤسسات الحكومية :

إن مجالات ومحاور الابتكار كثيرة ومتعددة، وتشمل جميع جوانب الحياة العامة وجميع جوانب الأنشطة المختلفة للمؤسسات والمنظمات.

ومن هذه المجالات التي على مستوى أنشطة المؤسسة أو المنظمة الآتي:

أولاً: إدماج الخدمة :

وذلك يعني ليس التركيز على نوع الخدمة المقدمة فقط، وإنما على كيفية تقديمها بل تسويقها وتكيفها أكثر فأكثر لتلبية احتياجات المواطنين، بمعنى آخر المخرجات أو الخدمات التي تقدمها أجهزة الإدارة العامة، وهناك أمثلة كثيرة لذلك في عدد من دول العالم مثل الفلبين والبرازيل، وذلك على سبيل المثال: إنشاء مراكز موحدة للرعاية المتكاملة للأسر، مثل تقديم خدمات قانونية ونفسية وطبية، وتقديم خدمات اجتماعية متكاملة محورها الأول هو المواطن.

ثانياً: استخدام اللامركزية في الخدمات:

بمعنى تقريب الخدمة والموظف في الوطن مثلاً من المستوى الوطني إلى المستوى الإقليمي، وهذا يؤدي إلى تحسين الاستجابة وتطوير الخدمة، وأيضاً زيادة ارتياح المواطنين ومنظمات القطاع الخاص، وهذا يعمل أيضاً على زيادة إشراك المواطنين بالتعبير عن رأيهم في الخدمة العامة وتلبية احتياجات المواطن انطلاقاً من الظروف الصحيحة التي يعيشها. وكثير من التجارب تدل على نجاح هذا النوع في تقديم الخدمات لما كان يشكل عبئاً في تكاليف المعاملات سواءً على مقدم الخدمة أو المستفيدين.

ثالثاً: الاعتماد على الشراكة في تقديم الخدمات العامة:

أي العمل على زيادة انتشار الشراكات بين القطاعين العام والخاص بهدف تقديم الخدمات العامة المختلفة، ومثل هذه الشراكة تعمل على تحسين استخدام الموارد، وزيادة الفعالية في تقديم الخدمات، وذلك من خلال مشاركة القطاع الخاص في تقديمها، وهذه الشراكة تمثل تغيراً نوعياً في أداء الأجهزة الحكومية والمنظمات الخاصة.

رابعاً: إشراك المواطنين:

من أجل الإسهام في صياغة السياسة العامة التي تنتهجها الحكومة، مثل عملية إعداد الموازنات، والنظام الضريبي، وإنشاء شعبة مجالس الظروف والاحتياجات الحقيقية واللازمة.

خامساً: الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

أي استخدام تقنيات المعلومات في إدارة أعمالها، وفي تقديم الخدمات العامة للمستفيدين، ومن الملحوظ مع التطورات التكنولوجية والحديثة والمتواصلة يتضح اتساع استخدام الخدمات القائمة على الإنترنت في جميع القطاعات العامة، وزيادة على هذا فإن الخدمات القائمة على الإنترنت هي أيضاً وسيلة لنشر الشفافية والديمقراطية وتوطيدهما في عموم ممارسات الإدارة.

مجالات الإبداع والابتكار على مستوى الأنشطة المختلفة للمؤسسات:

- (١) الإبداع والابتكار في مجال الأنشطة الصناعية والهندسية.
- (٢) الإبداع والابتكار في الأنشطة الزراعية والصناعات الغذائية.
- (٣) الإبداع والابتكار في استصلاح الأراضي وبرامج التصنيع الزراعي.
- (٤) الإبداع والابتكار في مجال الصحة الوقائية والعلاجية والاستشفاء البيئي.
- (٥) أنظمة معالجة المياه والصرف الصحي.
- (٦) الطاقة المتجددة والمستدامة.
- (٧) الإبداع والابتكار للأنشطة البيئية ومكافحة التلوث.
- (٨) الإبداع والابتكار للأنشطة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- (٩) الإبداع والابتكار للأنظمة والوسائل التعليمية والتدريبية والبحثية.
- (١٠) الإبداع والابتكار للأنشطة التكنولوجية (الاتصالات والمعلومات).
- (١١) الإبداع والابتكار للأنشطة الأدبية والثقافية والاجتماعية.
- (١٢) الإبداع والابتكار للأنشطة الإعلامية (السمعية والمرئية والإنترنت).
- (١٣) الإبداع والابتكار لمختلف الأنشطة الرياضية.

مبادئ الإبداع في المؤسسات الحكومية

مديرو المؤسسات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاقية، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مديرين أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

- (١) افسحوا المجال لأي فكرة أن تولد وتتم وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة.

وبتعبير آخر: لا تقتلوا أي فكرة، بل أعطوها المجال، وامنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام.

فإن الابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يُعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسة للعمل وتصب في الأهداف الأهم.

(٢) إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

(٣) احترم الأفراد وشجعهم ونمهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.

فإن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، وهل المؤسسة إلا مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم؟

(٤) التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

(٥) حوّلوا العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح وهم.

(٦) التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه إلى تفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف، فإن كل فرد مبدع بالقوة في ذاته، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يجعل من أفراده مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة.

(٧) التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد، لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع، ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز، وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل.

إذن لنسع إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة وحيّة ومستمرة ومتكاملة.

(٨) ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات.

فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة، ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين، وليس هذا بالشيء الكثير.

(٩) لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين أونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

(١٠) يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهميّة بالغة، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.

(١١) إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة، لأنّ التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونفس جديد، خصوصاً أن الجديد مخيف، لأنّه مجهول المصير، والابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة، لذلك فإنّ المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة، كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر، وهذا أمر يتطلّب المزيد من الخوض والمحاورة والنقاش حتى يصبح جزءاً من الاعتقادات والمبادئ، ويتكرّس هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أنّ المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً الأفراد بالمهام والوظائف.

إستراتيجيات دعم الإبداع في المؤسسات الحكومية

فهناك أربع إستراتيجيات يمكن انتهاجها :

- (١) أساليب استخراج وتوليد الأفكار الجديدة: وهي تهدف إلى تمكين الأفراد العاملين في المنظمات من توليد فريد من الابتكارات الجديدة، حيث تقوم المنظمة بتعليم أفرادها أساليب التفكير الإبداعي، ويتمثل هذا القصد في إمداد هؤلاء الناس بأداة يمكن استخدامها في مواقف محددة.
- (٢) تدريب الأفراد على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح، وذلك من خلال إيجاد تأثير أوسع بقصد جعل أفراد المنظمة أكثر إبداعاً في منهج العمل الخاص.
- (٣) استخدام عمليات اختيار وتقييم عند توظيف أفراد مبدعين، وتوزيع هؤلاء الأفراد على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع الذي يتسمون به.
- (٤) أن تقوم بتغيير خصائصها مثل الهيكل، ومناخ العمل، والثقافة بطريقة تؤدي إلى تسيير عمليات الإبداع.

النتائج الإيجابية للإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية :

أولاً: تحقيق الكفاءة :

إن ثقافة التجديد والابتكار تساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المادية، وذلك من خلال إيجاد منفعة ملموسة للمواطن وبحيث تنعكس آثارها على مسيرة التنمية الشاملة التي تشهدها الحكومة ويسعى إليها المجتمع.

ثانياً: تعزيز منظومة الحكم والإدارة الرشيدة :

من خلال إفساح المجال للعاملين في صناعة القرار والحد من احتكار ذلك من قبل مجموعة من كبار الموظفين التي قد لا تلبى بالضرورة حاجات وتطلعات وهموم المستفيدين من الخدمة، ولضمان تعزيز الانتماء الوظيفي للعاملين، وكسب ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

ثالثاً: كسب ثقة المواطنين:

وذلك من خلال تحسين صورة الأجهزة الحكومية والخدمات العامة.

رابعاً: تقوية الشعور بالفخر والاعتزاز لدى الموظفين الحكوميين:

وذلك من خلال تقوية الشعور بالاعتزاز، وتشجيع ثقافة التحسين المستمر، وتمتية الشعور بإمكانية التقدم والتطور والتمكين لدى الموظفين.

خامساً: المساهمة في خلق فرص مواتية للتغيير:

التي تشدها الإدارة العامة على اعتبار أن الابتكار الناجح في أحد القطاعات قد يؤدي إلى إفساح المجال لابتكارات في مجالات أخرى، وهذا يؤدي في نهاية الأمر إلى تهيئة بيئة مواتية لإحداث تغيير إيجابي يمس جميع جوانب الإدارة العامة، وهذه النتائج بدورها تؤدي إلى اتخاذ سلسلة من القرارات الإيجابية التي تعود إلى إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على المبادرة وفعل الكثير بدلاً من مجرد التخطيط للعمل فقط واستهداف إنجاز رسالة المنظمة من خلال الإدارة والتوجيه لعلاقة المنظمة مع بيئتها.

دور الحكومة في تهيئة البيئة الصالحة للابتكار في مجال الإدارة المعاصرة:

الابتكار أمر صعب يستغرق الوقت والجهد، وهناك عدد من العوامل الحاسمة في تهيئة البيئة الصالحة للابتكار وتشمل:

١- وجود قيادة فاعلة (توفر عنصراً بشرياً فعالاً):

إن قدرة القيادة الإستراتيجية هي أداة مهمة في خلق مناخ الابتكار في مجال الحكم والإدارة العامة، لأن دور القائد يتركز في بناء القدرات وتفويض المسؤوليات والسلطات.

٢- توافر ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار:

فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار ينبغي التشجيع على قيام عقلية جديدة تركز على التفكير الممكن، وذلك عن طريق آليات مختلفة من بينها التوظيف والتنشئة الوظيفية وتوافر نظام عادل لتقييم الأداء والمكافآت والتقدير وفتح المجال للتجريب والتعلم المستمر.

٣- تعزيز روح الفريق والمشاركة :

العمل على تشجيع التدريب على بناء الفريق، وعلى كيفية التفاوض حول إقامة الشراكات في أجهزة الإدارة العامة، وإقامة ترتيبات تنظيمية جديدة للعمل المشترك مع المجتمع المدني والقطاع الخاص.

٤- تشجيع التعلم مدى الحياة :

إن إبداع وتطبيق الابتكارات قد يتعذر دون رفع مستويات معارف ومهارات العاملين بصورة مستمرة.

٥- تشجيع المخاطر :

الانفتاح بين الخيارات.

معوقات الإبداع والابتكار في الإدارة العامة :

إن الإدارة الحديثة المعاصرة تتطلب في العصر الذي تعيش فيه تغييراً وتحولاً جذريين في الإدارة الراهنة للانتقال من إستراتيجية الزحف والتجمد أمام المشاكل والتحديات المثارة إلى إستراتيجية القفز إلى إدارة جديدة قادرة على الإبداع والابتكار والتحديث والنمو، وهناك كثير من المعوقات التي عادة ما تقيد الابتكار في الحكومة:

(١) الاهتمام الزائد بالشكليات الإدارية الجامدة (مثل الأخذ بالابتكار لكونه حديثاً وإن كان بلا مضمون، كان يقطن بعض المديرين تقنية المعلومات كالكمبيوترات لمجرد الزينة والتفاخر).

(٢) اقتناء تقنية معلومات دون النظر إلى ضرورة إحداث تغييرات مماثلة في القوانين واللوائح والإجراءات.

(٣) التمسك بالواقع أو التراث دون المخاطرة في اكتشاف مزايا التغيير والابتكار.

(٤) إصباغ الصفة الشخصية على الابتكار من جانب القائد، إضافة إلى القصور الذاتي للموظفين الذين ينظرون إلى الابتكار على أنه من اختصاص كبار المديرين وحدهم في المنظمة.

وهناك معوقات أخرى منها :

- المعوقات الإدراكية : الصعوبة في عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية.
- المعوقات النفسية والعاطفية : الخوف من الوقوع في الأخطاء، وعدم القدرة على اختزان الفكرة، ونقص التحديات.
- معوقات حضارية وبيئية : مشاكل نابعة من البيئة وعدم الخروج عن الأعراف والتقاليد.
- معوقات ثقافية : نقص المعلومات الضرورية وعدم التعبير عن الأفكار.

التفكير الإستراتيجي :

لاشك في أنّ عملية الإبداع والابتكار تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسّسات إلى المستقبل البعيد الأمد، وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم. وينبغي ألا تعدّ النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحّون على المديرين بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية، لأنّ الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاستثمار، وقد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحاً، إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمّن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل، فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بل هو تكثيف مدروس ومنتج.

ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلّب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الإستراتيجية الإبداعية، وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي:

(١) إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء في الأفراد أو تكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة ونحو ذلك.

(٢) إذا آمنت الإدارة بأن التفكير السليم هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف، لأنّه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم بقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء.

(٣) إذا التزم الأفراد - مديرين وعاملين - بشرائط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل ومنسجم.

(٤) إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المؤسسة - على اختلاف مستوياتهم - على أنهم يمثلون جزءاً من الإستراتيجية وعنصراً مهماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وإنجازاتها.

وبعكس ذلك إذا كانت آفاق التفكير قصيرة الأمد والأفراد العاملون لا ينظرون إلى المستقبل إلا من زوايا محدودة وإن الإدارة تخصص القليل من الوقت للتفكير وربما لا تخصص أي وقت للتفكير والإبداع على الإطلاق أو تشغل بمعالجة المشاكل الصغيرة المحدودة التي لا تنتهي في يوم من الأيام، دون أن تكلف نفسها عناء المشاكل المعقدة والكبيرة التي تتطلب التفكير الخلاق والإبداع في الحلول، أو تدفع أفرادها لأداء أدوارهم اليومية دون أن توسع آفاقهم وتطلعاتهم المستقبلية، فحينئذ يمكن أن نحكم على هذه المؤسسة بأنها عديمة الفكر الإستراتيجي، ومن ثم فهي غير مؤهلة للقيام بالأدوار الأكبر والأهم، التي بها تتحقق الأهداف الحقيقية.

إن التفكير السليم والإستراتيجي ليس سهلاً، بل هو أمر في غاية التعقيد كما هو في غاية الأهمية، لأنه يتطلب من أصحاب القرار جملة من الشروط التي يجب القيام بها دائماً حتى يعدون من المبدعين أو الإستراتيجيين، بعضها يرتبط في المجموع العام للمؤسسة - كما عرفته مما تقدم - وبعضها في خصوصياتهم الخاصة كأشخاص من سائر البشر والتي منها:

- توفير الوقت الكافي للتفكير في أي أمر من الأمور، وتعريضه للنقد والمشاورة والاستماع إلى مختلف الرؤى والآراء حوله، خصوصاً الأمور المهمة، فضلاً عن الأهم، إذ إن الأحكام المرتجلة أو الخاطفة والسريعة تكون أكثر خطأ وأكثر عرضة للانتقاد، بل معرضة إلى تدخل الأحكام مع بعضها فيخرج القرار فيها خالياً من التوازن والإنصاف، فإن استخدام عقليين بدلاً من عقل واحد يعد وسيلة جيدة للتقليل من التحيز في الرأي أو المحدودية في الفكر، فخير الناس من جمع عقول الناس إلى عقله.

- الابتعاد عن المشاعر الساخنة لدى التخطيط أو التفكير أو اتخاذ القرار، فإنه من الممكن أن يتغير تفكيرك عندما تتغير مشاعرك، لذلك يجب الفصل بين الأفكار والمشاعر، لكي

تكون الأعمال أكثر منطقية. وهذا لا يعني تجريد القرار من المشاعر، بل قد نجد في الكثير من الأحيان أن القرار الصحيح هو الذي يمزج بين الفكر والمشاعر، إذ لا يمكن إهمال الجوانب العاطفية والإنسانية في المديرين والعاملين وإنما المقصود أن يكون قرارنا منطلقاً من التفكير المنطقي السليم، فقد نجد أن خلط المشاعر في بعض القرارات أفضل وقد نجد تجريدها أفضل. وهذا أمر إيجابي وبناء، والسليبي يكون في القرار الناشئ من المشاعر دون وعي ودراية.

- ينبغي أن نضع في بالنا دائماً أن من الصعب أن نفكر بطريقة منطقية كاملة، وأن نتجنب الوقوع في الهفوات في أثناء التفكير أو العمل أو القرار ما لم نرع طرق التفكير السليم والصحيح لتجنب ذلك، وهذا ما يتطلب منا دائماً التفكير المتزايد والاستشارة وتقليب الآراء والمشاعر المفترضة، فبذلك نستطيع أن نحقق أعمالاً إبداعية مبتكرة وفعّالة.

إن العمل بمفهوم القيادة الابتكارية وإيمانها بأن الإبداع والابتكار هو الأداة الوحيدة لكي تبقى مؤسساتنا وتستمر وتتمو، وهذا يتطلب كثيراً من التغيير في انتقاء القادة المديرين لقيادات من منطلق الإيمان المطلق بعقلية المورد البشري وقدرته على الإبداع في مجال العمل، وأنه الأساس في التطوير والتنمية.

يجب على المؤسسات الآن أن تبدأ في إعادة هيكلة العمل بما يسمح بمشاركة المورد البشري في صنع القرارات وطرح وتجربة الأفكار.

إن الاهتمام بالإبداع في المؤسسات هو طريق الحياة.

