

الفصل الخامس

القيادة المتميزة

* تنظم عناصر الإدارة القيادية.

* تبادل الأدوار فى منظومة الإدارة.

* الارتباط بين الريادة وحل المشكلات.

* الارتباط بين الريادة والأنجاز.

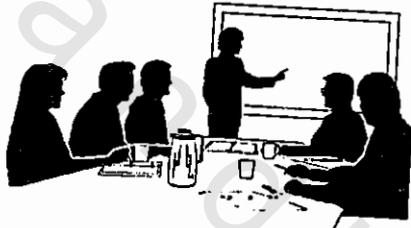
* اإخمال رؤية للقادة.

* التدريب على الأبداع.

* تنمية الابداع.

* مكونات التفكير الأبداعى.

* اسلوب العصف الذهنى.



الفصل الخامس

القيادة المتميزة

إن الاهتمام بتقديم نموذج للقيادة الفعالة المتميزة هو أحد التحديات للقيادة في عصر يتزايد فيه التنافس للوصول إلى قمة النجاح بل يتعدى ذلك في الاحتفاظ بتلك القمة ويمكن فهم نموذج ثلاثي لعملية القيادة التي تتمثل في الآتي:

(هارولد ليفت، ١٩٧٨)

Pathfinding

١- الريادة

Problem Solving

٢- حل المشكلات

Implementing

٣- التنفيذ (أو الإنجاز)

ولا يمكن أن ننظر إلى هذه المنظومة بتلك البساطة بل تتعدد عند مستويات عالية في مجال الإدارة وهذا يمكن أن نمثله في الشكل الانتقالي الارتباطي التالي:

التنفيذ (٣)	حل المشكلات (٢)	الريادة (١)	عوامل الإدارة القيادية
(٣) ← (١)	(٢) ← (١)	-	١- الريادة
(٣) ← (٢)	-		٢- حل المشكلات
-			٣- التنفيذ
(٣) ← (٢) ← (١)			النموذج المتكامل

شكل رقم (١)

يوضح علاقة عوامل الادراء القيادية

ويمكن تطبيق هذا النموذج الثلاثي على مستويات متعددة في مجال القيادة الإدارية.

أولاً: فمن منظور فردى يمكن للمدير أن ينظر إلى النموذج السابق على أساس نماذج منفصلة. فقد يكون النموذج الريادى هو المهيمن على الأسلوب الإدارى بينما يستخدم قائد آخر أسلوب معالجة المشكلات وحلها، وفى الوقت الذى يتأثر فيه آخرون بأسلوب الإنجاز والتنفيذ. ويمكن ان يستخدم بعض من القادة خليطاً من النماذج الثلاثة لتتلاءم مع حالة معينة للوصول إلى التفوق المتوازن.

ثانياً: ويمكن النظر إلى ثلاثة الأجزاء (الريادة، وحل المشكلات، والإنجاز) من منظور تنظيمى. هل تحتاج المؤسسات إلى رواد؟ أم حلالين للمشكلات؟ أم منجزين؟
ثالثاً: يمكن ان نأخذ هذا النموذج من منظور اجتماعى. اى معرفة مدى اعتبار الريادة جزءاً من التقاليد العريقة للدولة.

تنظيم عناصر الإدارة القيادية:

الإنجاز والتنفيذ: (Implementing)

ويتميز الإنجاز بمزيتين أساسيتين هما:

١- يتحقق الإنجاز من خلال عمل الآخرين. فالإنجاز يتطلب من القائد أن يقنع ويرغب ويأمر لكي يقوم العاملين بتنفيذ وإنجاز ما يريده بدلاً من ان يستمروا فى أداء ما يعطونه فى الوقت المفروض. وعلى هذا الأساس فالإنجاز القيادى عبارة عن نشاط اجتماعى بالدرجة الأولى.

٢- يستلزم الإنجاز القيادى تغيير سلوك الأشخاص الآخرين. ومن أجل ذلك الغرض فهو يعد نشاطاً عاطفياً بالدرجة الأولى. فكل المعلومات الواردة فى العلوم السلوكية عن تغيير السلوك تؤكد أن الأفراد يتغيرون لأسباب عاطفية أكثر من تغييرهم لأسباب منطقية. فالإنجاز يرتبط بقلوب الناس أكثر من ارتباطه بعقولهم. فلسنا نقنع العاملين من خلال المنطق والتفكير السليم لكي يرفعوا مستوى الجودة ويزيدوا الانتاج ولكى يتم ذلك من خلال شعورهم بالفخر أو الطموح أو الولاء.

حل المشكلات: (Problem Solving)

يتطلب حل استخدام المشكلات الاستنتاج والحجد والمنطق والتحليل. ويرتبط حل المشكلة بنمط من التفكير الواعي كما يرتبط حل المشكلة باستراتيجية العمل التي تقود إلى الحل والإنجاز.

الريادة: (Pathfinding)

إذا كان الإنجاز يشتمل على عوامل عاطفية وكان حل المشكلات يبنى على المنطق والتحليل إلى حد كبير، فكيف يمكننا أن نصف الريادة. ولكن الكلمة التي تصلح مفتاحاً أو دليلاً للريادة هي «مهمة أو رسالة». فجزء من الريادة في عملية القيادة هي وجود القائد المثالي، الحالم المجدد والمبدع، الملتزم وصاحب الشخصية الجذابة المؤثرة، والقائد ذو الشخصية الجذابة المؤثرة هو القائد الذي يمتلك إحساساً وإيماناً برسالته وفي الوقت نفسه يمتلك قدره ليجعل الآخرين يشاركونه ويتبعونه.

تبادل الأدوار العلاقات في منظومة القيادة:

بعد التحرك بين أجزاء منظومة القيادة ليس بالعمل السهل. فالرؤيا الخيالية شيء مقبول ومرغوب فيه، والعملية التحليلية في حل المشكلات ميزة تستحق الذكر في حد ذاتها، وبالمنطق نفسه أيضاً ينظر إلى الحساسية الإنسانية بأنها المهارة في الإقناع والترغيب ولكن عملية قياده الإدارية أكثر من تجميع لأجزائها. لأن على القادة أن يديروا الفراغات الموجودة بين الأجزاء وعليهم أن يغيروا الفراغات التي تفصل بين أجزاء تلك المنظومة الثلاثية.

* الانتقال بين اتخاذ القرار أي الإنجاز:

يمثل الانتقال من اتخاذ القرار إلى الإنجاز مشكله يومية في حياة كل قائد وتواجه المشكلة نفسها بصفه عامه المنظمات ككل عندما تحاول أن تجد تصميمًا يسهل الانتقال من مرحلة الخطط الاستراتيجية إلى مرحله إنجازها إنجازاً فعالاً.

ويخفق الأشخاص المهرة في صنع القرارات أو الإنجاز عادة بسبب افتقارهم إلى المهارات المطلوبة للتعامل مع الحيز الموجود بين صنع القرار وتنفيذه.

وتكون العلاقة كالاتى (٢) \longleftrightarrow (٣)

* الابطاط بين الريادة وحل المشكلات:

يتميز نموذج القيادة (حل المشكلات) بالترتيب والواقعية وعدم الانفعال من مشكلات العمل. فقد قضى أصحابها وقتا وهم يعيشون جنباً إلى جنب مع الانفعال، والعاطفة، والألفة والعودة ويعانى القادة صعوبة أكثر من أن يعيشوا مع التفكير غير المنظم على الحدس وتداعى الأفكار.

وتبدو بعض العبارات متناقضة ظاهرياً مثل «واقعية الخيال» أو «الحدس المنطقي» أو «التقارب المتباعد» كل هذه الأشياء نواجهها عندما نحاول أن ندمج عنصر الريادة مع عنصر حل المشكلات.

ولهذا نجد أن المؤسسات حديثه العهد يرغب صاحبها فى تكوين مركز الريادة ويختار خدمات مدير من رقم (٢) الذى يهتم بالتكاليف والرقابة. ولهذا نلاحظ أن مؤسس الشركة يكون من النوع (١) الرواد الذين يستخدمون العقلانية أحياناً ويعين رقم (٢) حلالاً للمشاكل الذى يهتم بالرقابة والضبط شخصاً يكون ذا فهم كان لرقم (١) حتى يمكن للإثنين أن يعملوا معاً بطريقة فعالة.

وتكون العلاقة كالاتى (١) \longleftrightarrow (٢)

* الارتباط بين الريادة والإنجاز: الفردية فى عالم جماعى:

من النظرة الأولى نجد أن القائد الفردى الذى من رقم (١) يتصف إلى حد كبير على الطرف النقيض من رقم (٣) المؤمن بالجماعه، والمشاركة والرأى الاجماعى والسؤال الذى يتصف بالتحدى والعمق هو: كيف ندمج وجهات نظر رقم (١) ورقم (٣)؟ كيف نسجع كلاً من الأفراد والجموعات داخل المؤسسة ليستقوا طريقهم نحو تحقيق تطلعاتهم بينما يظلون فى الوقت نفسه يعملون كاعضاء متعاونين صمم

الفريق التنظيمي؟ كيف نجتمع بين الانجاز الفردى والتعاون الجماعى؟ هذا هو التحدى فى القيادة الجديدة.

ففكرة القادة الافراد الأقوياء ذوو التأثير الجذاب كانت شيئا بغيبضا أو محرما لدى كثيرين من جماعة رقم (٣) ففى رأيهم أن هذا النوع من القيادة يحمل أثرا ونكهة القيادة القديمة التسلطية والابوية.

ولذلك استعاضوا عن فكرة القيادة الشخصية بفكرة القائد الذى يهتم ويسعى إلى الحصول على التأييد. ويظهر أن القيادة اليابانية قد تبينت البديل الجماعى رقم (٣) الإنجاز وهو البديل الذى يخضع فيه الفرد للمجموع أما فى المجتمع الأمريكى يشجع كل من طريقتى رقم (١) ورقم (٣). وقد انتج التوتر بين الفردية والجماعية اختراعات وابتكارات شيقة. والتحدى الكبير الآن هو تصميم مؤسسات تضم بطريقة معقولة وجهتى النظر ومشجعة كلا من البطل المتفانى والعامل عضو الفريق المتفانى أيضا. ومثل هذا الاندماج سوف يكون صعبا ولكنه ليس مستحيلا ولكن يمكن لن يحدث إذا كان هناك قادة يؤمنون بأن الفردية يمكن ان تسهم فى البناء الجماعى.

والعلاقة تأخذ هذا الشكل (١) ← (٣)

الخيال رؤية للقادة:

ينظر الرواد دوما تجاه المستقبل. فهم يواجهون المستقبل بطريقة تقدميه. عاملين على بناء ما يؤمنون بأنه ما يجب أن يكون فالقائد الذى يمتلك قدر من الإبداع هو قائد يمتلك قدرة على الإنتاج بطريقة فريدة وجديدة وأصلية. ولكن لماذا لا يفكر كل القادة بطريقة إبداعية. ويمكن أن يفسر ذلك فى ضوء العوامل الآتية:

١- إن عملية الإبداع يمكن وقفها أو قتلها بالضغوط التى تتطلب الطاعة والامتثال فمن الصعب أن تعبر عن أفكار تخيلية فى غرفة مليئة بالواقعين المعارضين ومن الصعب أن تشك فى إحدى المعتقدات فى غرفة مليئة بالمؤمنين الحقيقيين بهذه المعتقدات.

٢- إن الإصرار على أن يعمل بطريقة عقلية منطقية يكبت أو يشبط قدرتنا على التصرف بطريقة خلاقة. فالإبداع مرتبط تماما بكيف نفكر، مثلما يرتبط إثبات أن الفكرة التي نقدمها اليوم متفقتة مع ما قلناه بالأمس.

٣- يبدو الإبداع وكأنه متزامن مع «عدم المحاولة الجديدة وتأتى الأفكار الخلاقة عادة وحدها عندما يكون الشخص مشتركا، على وشك النوم، أو يفكر فى أشياء أخرى.

٤- تعزز البراءة والسطحية عادة الابداع: ويلعب التدوير الوظيفى وهو يمثل أحد الطرائق للحصول على رؤيا ونظرات متجددة فى المنظمة كما يقوم بالتأثير نفسه استمرار تعيين أشخاص جدد فى المنظمه.

٥- يتعزز الإبداع عن طريق الخبرة والمعرفة الواسعة والعميقة فالناس الذين يعرفون الكثير عن أشياء كثيرة عندهم القدرة على أن يضعوا معا تركيبات أو مجموعات جديدة من الأفكار أكثر مما يستطيعه الناس الذين ليست عندهم معارف يجمعونها بعضها إلى بعض.

٦- الإبداع ذو صلة بالبيئة المحيطة. فمن السهل أن يوجد شئ جديد لم يسبق له مثيل مدام غير مقيد بقواعد من أن يوجد وهو مقيد بالقواعد والإجراءات. فالإبداع يجب أن يخلق الجديد ولكن يجب أن يضاف إلى الفكر ويكون ذا نفعيه للانسان.

٧- تشجع بعض المهن درجة أعلى أكثر من غيرها. فالمهن التى يكون التصميم فيها محل الاهتمام تميل عادة نحو الإبداع مثل الهندسة المعمارية.

التدريب على الإبداع

إن بناء العقول هو أحد المرتكزات الأساسية التى تسعى إلى تنمية الابداع الانسانى والتخيل. وقد انتهى علماء النفس إلى اتخاذ مواقف تؤيد إمكانية الابداع حيث أنهم قاموا بتحريره وان يكشفوا عنه كما لو كان موجودا هناك من قبل وكأنه سجين. فكللمات مثل «حر» Free أو «منطلق» Loose عادة تصف التفكير الخيالى بينما تعبر كلمات مثل «منضبط» disciplined او منتظم Systematic عن التفكير التحليلي.

ان التدريب على الإبداع غالباً يبنى على أساس أن التفكير الإبداعي يمكن تنميته كخطوة أولى بحيث نتوقف عن التفكير التحليلي بحيث نجعل النصف الأيمن فى المخ يعمل بطريقة الخاصة ويمكن زيادة حدوث الإبداع عن طريق الوسائل الآتية:

١- يجب أن نكافئ ونشجع السلوك الإبداعي حيثما وجد وقد أظهرت نظريات التعلم أن الشيء الذى يكافأ يكون هناك ميل لإعادته وتكراره.

٢- الإبداع هو مكافأة فى حد ذاته. فالإحساس الداخلى بالرضا يكون ذا تأثير وفاعلية أكبر فى عملية الإبداع والسؤال الآن.. إذا كان الإبداع يولد مكافأة اذن لا يكون معظمنا مبدعين فى كل مكان؟...أحد الاسباب التى يمكن أن يعزى إليها ذلك هو أننا فى فترة نمونا وبلوغنا الرشد نضطر للتنازل عن فضولنا وتخليتنا وتفكيرنا المنطلق فى سبيل المتزم الجاد الذى يتوقعه العالم من الناضجين وعلى ذلك فإن التفكير التحليلي يأخذ مساحة كبيرة من الأهتمام، بينما يتراجع التفكير الإبداعي ويأخذ هامش قليل من الأهتمام. فالمعلم يعطينا مكافآت خارجية عن التحليل والألتزام.. وقد تدفع المكافآت الخارجية رد فعل عكس تقود إلى قتل الإبداع بحيث نجعل الأفراد يبحثون عن المكافآت بأى طريقة مما يجعل الأفراد يتسمون بالطاعة مما يعوق الإبداع.

٣- إن استخدام اللعب بطريقة عفوية يجعل الأفراد يميلون إلى التخيل المنطلق بدون خوف من النقد. إن من أسباب الإبداع هو التمرد على المؤلف فلا تعمل كل تعودت أن تعمله.

تنمية الإبداع:

إن تحديد الإبداع هام فى التعرف على مكوناته وأبعاده ويعرف توارنس (Torrance) الإبداع بأنه عملية الأحساس بالمشكلات والتناقض والتغيرات فى المعرفة والعناصر المفتقدة وعدم التماسق وغير ذلك ثم تحديد الصعوبة وتبين هويتها ثم البحث عن الحلول وإجراءات التخمينات وصياغة الفرضيات عن النقائص والعيوب، ثم اختيار الفروض وإعادة اختبارها، وأخيراً صياغة النتائج ونقلها.

ويعتبر توارنس الإبداع نوعاً خاصاً من حل المشكلات إذا تحقق أحد الشروط التالية:

- ١- حين يكون نتاج التفكير جديداً وذات قيمة.
 - ٢- حين لا يكون التفكير اتفاقياً بمعنى أنه يتطلب تغييراً للأفكار المقبولة سابقاً أو رافضاً لها.
 - ٣- حين يتطلب التفكير إثارة شديدة ومثابرة ويدوم مدة طويلة أو يكون عميقاً.
 - ٤- حين تكون المشكلة كما طرحته في البداية غامضة بحيث تكون صياغة المشكلة نفسها جزءاً من المهمة (فاخر عاقل، ١٩٨٣ ص ٥٩).
- مكونات التفكير الإبداعي:

يتضح من نتائج البحوث المختلفة أن الأبداع يتضمن أربعة عوامل أساسية هي:

١- الطلاقة الفكرية:

وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار التي تتمثل فيها بعض الشروط الخاصة خلال وحدة زمنية معينة. والاختبارات التي تقيس هذا العامل هي تلك التي تتطلب من المفحوص أن يقدم عناوين لقصص معينة تقدم إليه أو يفكر في النتائج المترتبة على بعض الأحداث المعينة وهنا يولى الاهتمام إلى كم الأفكار وليس نوعها.

٢- المرونة التلقائية:

وهي التي يمكن وصفها على أنها استعداد وميل ما لدى شخص يمكنه من الوصول إلى عدد متنوع من الإجابات أو المعلومات المنتجة متحرراً من القصور الذاتي الذي يكشف عن نفسه من خلال الانتقال من فئة إلى أخرى من فئات الاستجابة.

٣- الأصالة

وهي القدرة على إنتاج أفكار أصلية. وهي تكشف عن نفسها من خلال إعطاء استجابات غير شائعة وإن كانت مقبولة. أو من خلال الميل إلى تقديم تداعيات لفظية بعيدة في اختبار ما لتداعي الكلمات أو في درجة استجابة معينة كما تقر بواسطة المحكمين (Soueif, 1959, P.21).

٤- الحساسية للمشكلات:

وهي قدرة الشخص أو ميله لأن يرى المشكلات التي تنطوي عليها مواقف معينة. وهذه القدرة يمكن قياسها بواسطة تقديم بعض المواقف الاجتماعية التي يطلب من المفحوص فيها أن يذكر بعض التحسينات التي يمكن ادخالها عليها. أو تقدم للفرد بعض الأشياء الموجودة في الحياة اليومية ويطلب منه أن يذكر المشكلات المرتبطة بها.

(محي الدين حسين، ١٩٨٣، ص ٥٣-٥٤).

أسلوب العصف الذهني:

يعتبر الكس اوزبورن (Alex osborn,1953) هو أول من قدم طريقة أسلوب العصف الذهني كأسلوب في حل المشكلات بطريقة إبداعية ويعتمد العصف الذهني على مبدئين أساسيين هما.

١- تأجيل الحكم على قيم الأفكار:

تؤكد جلسات العصف الذهني على تأجيل الحكم على الأفكار وذلك يؤدي إلى تلقائية الأفكار وبنائها مما يؤدي إلى عدم الخوف من النقد. حيث إن الفقد إلى تقديم الاستجابات بطريقة تلقائية (Pink stin,1981).

٢- الكم يولد الكيف:

يؤكد بعض الباحثين أن كم الأفكار المطروحة من خلالها انتقاء الأفكار الجديدة والأصلية التي تقود إلى حل المشكلة.

مراحل حل المشكلة في جلسة العصف الذهني:

١- مرحلة صياغة المشكلة:

يقوم المسئول عن جلسة العصف الذهني بطرح المشكلة وشرح ومناقشة كل جوانبها حتى يتأكد من فهم كل المشاركين للمشكلة.

٢- مرحلة إعادة صياغة المشكلة:

إن إعادة صياغة المشكلة تقدم حلولاً جديدة مقبولة لحل المشكلة. وفي تلك المرحلة يمكن استبعاد الحلول التي لا تقود إلى حل المشكلة.

٣- العصف الذهني لواحد أو أكثر من عبارات المشكلة:

وهي خطوة هامة لأنها تقدم كم من الأفكار. حيث إن المبدأ الذي ينادى به العصف الذهني ان الكم يولد الكيف الذي يقود حتماً إلى حل المشكلة.

٤- تقييم الأفكار:

إن توليد الأفكار الناتج من المناقشة أثناء جلسات العصف الذهني يجب أن تقوم. ومن المعايير المستخدمة في تقييم الأفكار: الجودة والأصالة والحدائث والمنفعة والمنطق التكلفة، قبول الأفكار، الزمن، العائد المادي، الأداء، الاتساق. ويجب على المشاركين أن يقوموا بصياغة المعايير الخاصة بكل مشكلة يناقشها المشاركون في العصف الذهني.

استطاع جراهام والس (G.Wallas) أن يقدم تصوراً في نمو العملية الإبداعية على النحو الآتي:

١- مرحلة التحضير:

وهي مرحلة يتم فيها تعلم الحقائق والمهارات الضرورية، وكذلك يتم خلالها إجراء المشاهدات اللازمة والتي سيتم التفكير المبدع على أساسها.

٢- مرحلة التفريخ:

هي المرحلة التي لا يتم فيها تقديم ملموس نحو الهدف، والتي يمكن للمفكر خلالها أن يشعر بالإحباط أو الكسل.

٣- مرحلة الإيحاء:

وهي التي تتولد فيها الفكرة الإبداعية أو الانتاج الإبداعي وتأتي في غالب الأحيان بشكل فجائي.

٤- مرحلة التحقق:

وهي المرحلة التي يتم فيها التحقق من صحة الفكرة كما يتم تعميقها والبناء عليها.

صفات القائد المبدع:

- ١- الاستقلال فى الرأى والعمل.
 - ٢- المرونة الفكرية.
 - ٣- الرغبة فى التعرف على الدوافع غير المنطقية عندهم.
 - ٤- الميل إلى تفضيل المواقف الجديدة والمعقدة.
 - ٥- توفر روح المرح وروح الفكاهة عندهم.
 - ٦- التأكيد بشكل ملحوظ على القيم النظرية والجمالية.
- ويمكن توضيح الفرق بين خصائص القادة المتكيفين والمبدعين (انظر نهاية الموضوع).
- ### إيجاد المشكلات الإبداعية:

الحدود التى تفصل بين حل المشكلات الإبداعية وإيجاد المشكلات الإبداعية حدود مشوشة وغير واضحة إذا يهتم إيجاد المشكلات الإبداعية بتعرف المشكلات وتحديدها أكثر من اهتمامه بحل المشكلات سابقا.

ولقد قدم ادامز Adams بعض الطرائق المساعدة التى نقلها من مجال حل المشكلات إلى مجال إيجاد المشكلات الإبداعية. فقد اقترح على سبيل المثال عمل قائمة مضايقات.

اكتب فيها أى شئ تعتقد انه يضايقك ثم عامل كل بند على القائمة على أنه مشكلة. ويمكنك هنا استخدام قائمتك «للمساعدة على إيجاد حل لكى تحاول مساعدتك فى حل» كل واحدة منها.

عمل المشكلات الإبداعية:

عمل المشكلات الإبداعية عابرة عن الاكتشاف الخيالى للمشكلات المهمة الشائعة. فهو ليس مجرد عالم أحلام أو كتاب قصص علمية خيالية. فصناع المشكلات المبدعون فضوليون محبون للاستطلاع. ويحاولون تركيبات لم يحاولها أحد من قبل.

ان طرائق تنمية الإبداع تساعد إلى حد كبير على حل المشكلات، ومن أمثلة ذلك ، طرائق الاستجمام والتأمل ، حاول التخلص من قواعد المنطق ، تجنب القاعدة التي تتطلب عدم التناقض وتفادى الحاجة إلى أن تقدم حججا وأدله لأفكارك، اذهب في الطريق غير المعقول.

القيم فى الريادة:

ليست الريادة قاصرة على الابداع فقط. ولكنها تتضمن أيضا القيم - وتختلف القيم عن التفكير الإبداعي فى أنها عبارة عن معتقدات وليست عمليات. وقد وصف دافيد ايزمان (١٩٥٣) ثلاثة مصادر للقيم التى تساعدنا لكل تفكر فى أنواع الضغوط التى نستجيب بها ومن مصادر القيم وصف تناقض «التوجيه التقليدى» والتوجيه الداخلى والتوجيهات الأخرى وهى التى نعتقد بها لأن معاصرونا اخبرونا بأنها صائبة وسوف يحقق القادة الطمحوون الكثير إذا اعطوا معظم عنايتهم الموجهة داخليا و بعض العناية للقيم الموجهة تقليديا وقليل جداً للقيم الموجهة بطرائق أخرى.

ويمكن تنمية قيمهم ومعتقداتهم من خلال الوسائل الآتية:

- ١- حاول أن تفكر فى مدى اختلاف معتقداتك عن معتقدات والديك.
- ٢- حاول الشئ نفسه فى مدى معرفة اختلاف معتقداتك مع رئيسك أو معتقدات مرؤسيك.

وقد تساعدنا مثل هذه الأساليب فى التعرف على قيمنا وهو عبارة عن فكرة الفرد عن ذاته.

- ٣- حدد القيم التى تتصور أنها تقود منظمتك إلى التقدم والارتقاء ولهذا القائد يجب أن يمتلك قدرا من القيم الأخلاقية. فالقيم والمثل والأخلاق هى أشياء هامة فى حياة القائد لأنها تقوده إلى تماسك المنظمة.

إن تربية الإبداع يجب الاهتمام به فى المؤسسات أو المنظمات الكبيرة حيث إن القائد فى قيمه تلك المؤسسه يجب أن تساعد فى كيف يفكر بطريقة إبداعية ويضع أكثر من حل للمشكلة ذلك عن طريق توفير مناخ متساهل حيث لايقوم بكشف أفكاره.

خصائص المتكيفين والمبدعين^(*)

الموضوع	المتكيف	المبدع
حل المشاكل	يميل إلى قبول المشكلة كما هي ثم يقوم بتوليد أفكار جديدة ومبتكرة تهدف إلى «عمل الأشياء بطريقة أفضل»	يميل إلى إعاة تعريف المشكلات المتفق عليها عموماً محطماً بذلك الحدود المتعارف عليها ومولداً حلولاً ترمى إلى عمل الأشياء بطريقة مختلفة.
الحلول	يأتى بعد قليل من الحلول المختارة والملائمة والتي يرى انها كافية. ولكن هذه الحلول لا تحتوى عادة على أفكار تكفى لكسر الأنماط القائمة تماماً.	يأتى بأفكار قد لا تكون واضحة أو مقبولة. ولكن تجمع هذه الأفكار يمكن أن يعمل على زحزحة المشاكل المستعصية.
السياسات	يفضل أوضاعاً منظمة ومرتبطة وراسخة وهو يارح في ادخال البيانات والاحداث الجديدة فى صلب الهياكل والسياسات القائمة.	يفضل أوضاعاً غير منظمة وغير راسخة. وهو يرى فى ذلك فرصته لإقامة هياكل وسياسات جديدة مع ما قد يرافق ذلك من مخاطر.
الملاءمة التنظيمية	ضرورى لاستمرار العمل فى حالته الراهنة. قد يصادف صعوبة فى إحداث تغيير فى الوظائف الأساسية عندما تكون هناك حاجة لتغير.	ضرورى فى وقت التغيير أو الأزمة. قد يجد صعوبة فى ملاءمة نفسه مع الأوضاع التنظيمية القائمة.
السلوك كما يراه الآخرون	يراه التجديدون أو المبدعون كشخص موثوق وحصيف ومنضبط ويمكن التنبؤ بتصرفاته ونظامى وغير متساهل مع الغموض.	يراه المتكيف كشخص غير حصيف وغير عملى ومغامر ومقامر وغالبا ما يصدم الآخرين بسلوكه ويخلق التنافر.

(*) بيرى سميث، تولى المسؤولية دليل عملى للقادة، ١٩٨٩.

برنامج تنمية مهارات التفكير الإبداعي

أولاً: الحماسية للمشكلات:

اختر الإجابة (نعم) أو (لا) وضع علامة (X) امام الاجابة المناسبة لك.

السؤال	نعم	لا
١- هل يشد انتباهك إلى القصور أو النقص في أجزاء الموضوعات التي تطرح عليك؟	()	()
٢- هل تحب مشاهدة الأشياء الغريبة؟	()	()
٣- هل تضع أكثر من حل للمشكلة الواحدة؟	()	()
٤- هل أنت مغرم بوضع تصورات جديدة لحل المشكلات؟	()	()
٥- هل ترفض الأفكار القديمة؟	()	()

لا = صفر

نعم = ١

الدرجة الكلية =

ثانياً: إعادة التنظيم:

ضع بعض الاستعمالات غير الشائعة لهذه الأشياء

١- استخدام الجريدة				
،	،	،	،	،
،	،	،	،	،
،	،	،	،	،

٢- كوب الماء

،	،	،	،
،	،	،	،
،	،	،	،

٣- المشبك

،	،	،	،
،	،	،	،
،	،	،	،

مجموع الأفكار الكلية =

ثالثاً: الطلاقة:

ضع بعض الاستعمالات غير الشائعة لهذه الأشياء

١- فرع الشجرة

،	،	،	،
،	،	،	،
،	،	،	،

٢- حافر الماشية

،	،	،	،
،	،	،	،
،	،	،	،

٣- الحبل

،	،	،	،
،	،	،	،
،	،	،	،

مجموع الأفكار الكلية =

رابعاً: المرونة:

ضع بعض الاستعمالات العادية وغير العادية للأشياء الآتية:

١- فرع الشجرة

‘	‘	‘	الاستعمالات العادية
‘	‘	‘	
‘	‘	‘	الاستعمالات غير العادية
‘	‘	‘	

٢- حافر الماشية

‘	‘	‘	الاستعمالات العادية
‘	‘	‘	
‘	‘	‘	الاستعمالات غير العادية
‘	‘	‘	

٣- الحبل

‘	‘	‘	الاستعمالات العادية
‘	‘	‘	
‘	‘	‘	الاستعمالات غير العادية
‘	‘	‘	

مجموع أفكار الاستعمالات العادية

مجموع أفكار الاستعمالات غير العادية

مجموع الأفكار الكلية =

النتائج

الحساسية للمشكلات	صفر - ١	٢ - ٣	٤ - ٥ فأكثر
الحساسية للمشكلات	صفر - ٥	٦ - ١٩	١٢ - ١٥ فأكثر
الطلاقة	صفر - ٥	٦ - ١٩	١٢ - ١٥ فأكثر
المرونة	صفر - ٥	٦ - ١٩	١٢ - ١٥ فأكثر
درجة الإبداع	منخفضة	متوسطة	عالية

