



جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

## القيادة الإبداعية

سنة ثانية ماستر علوم التسيير  
مقرر: القيادة الإدارية

السنة الجامعية: 2026/2025

من إعداد الأستاذ: محمد السعيد جوال  
[djoual@gmail.com](mailto:djoual@gmail.com)



جاء في دراسة (ملحم، 2006) والتي أكدت على أن وجود موظف ناجح ومبدع دون قائد ناجح ومبدع سيؤدي إلى الفشل، ووجود قائد ناجح ومبدع دون موظف مبدع وناجح سيؤدي أيضاً إلى الفشل. علماً بأن خطورة البديل الأول أكبر من خطورة البديل الثاني في هذه المعادلة.

في لقاء المجلس الاستشاري لمؤسسة Drucker حول قيادات المستقبل قال Peter Drucker : إن قائد الأمس هو الذي يعرف كيف يقدم الإجابات إلى الآخرين، أما قائد الغد فهو الذي يعرف كيف يوجه الأسئلة ويتلقى الإجابات. مؤكداً على حتمية إعطاء العاملين الأدوات التي تجعلهم يجيبون بثقة وأريحية على هذه التساؤلات، وذلك يستدعي تمكينهم في أعمالهم بما يفتح أمامهم أبواب الإبداع والتجديد.



## القيادة الابداعية:



حسب كل من (Puccio, Mance, & Murdock, 2011) فان القيادة الإبداعية هي القدرة المقصودة على اشراك خيال الفرد، لتحديد وتوجيه أفراد المجموعة، نحو هدف نبيل في اتجاه ما هو جديد لأفراد تلك المجموعة، وكنتيجة لاحداث الابداع فان القائد المبدع لديه تأثير إيجابي عميق على أفراد المجموعة أو البيئة التي يتعاون من خلالها.

حسب (Sen & Eren, 2012) تشير القيادة الإبداعية الى تقديم طريقة، منتج، خدمة، تقنية، فكرة جديدة تماما لتلبية احتياجات الافراد وإيجاد حلول للمشكلات الحالية والمستقبلية.

حسب (Horth & Bunchner, 2014) هي بمثابة أسلوب وفلسفة تجمع بين أساليب القيادة المختلفة

للتأثير على الموظفين وتحفيزهم لتوليد منتجات وخدمات وأفكار إبداعية



## القيادة الابداعية:



يرى كل من (Carmeli, Gafen, & Roy, 2010) أن أهمية القيادة الإبداعية تكمن في:

- تشجيع المبادرة الفردية؛
- تحديد وتوضيح المسؤوليات الفردية؛
- تزويد العاملين بتقييم أدائهم بشكل دقيق وشامل؛
- الحفاظ على التركيز القوي على المهام؛
- التأكيد على علاقات العمل الجماعية؛
- اظهار الثقة بين العاملين بالمنظمة.

# سمات القائد المبدع

| السمات الفرعية                                              | السمات الرئيسية | السمات الفرعية                                     | السمات الرئيسية |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------|-----------------|
| تطوير وتوصيل رؤية مقنعة                                     | السمات الشخصية  | القدرة على التقييم والإدارة عبر سلسلة قيمة الابداع | وسيط            |
| توفير القيادة الفكرية (التعبير عن أفكار تكون أصلية ومختلفة) |                 | تيسير التحسين والتعلم والتطوير                     |                 |
| القدرة على تشكيل التفكير الجماعي                            |                 | تيسير بيئة معززة للابداع                           |                 |
| القدرة على تسهيل عمليات اتخاذ القرارات ذات التأثير الكبير   |                 | تيسير إدارة المعرفة                                |                 |
| القدرة على القيادة بالقوة                                   |                 | تطوير والحفاظ على فرق الأداء العالي                |                 |
| اظهار مهارات وقدرات قيادية استثنائية                        |                 | بناء والحفاظ على الشبكات ذات التأثير العالي        |                 |
| فهم البيئة السياقية                                         | السمات المعرفية | القدرة على تحفيز الآخرين لتحقيق أداء متفوق         | صانع القدرات    |
| تطبيق التفكير الريادي                                       |                 | بناء ثقافة الأداء العالي                           |                 |
| أن يكون معترفاً به كشخص ذو تأثير في البيئة الخارجية         |                 | إدارة الأداء الفردي والجماعي                       |                 |
| التواصل بشكل واضح ومقنع                                     |                 | القدرة على تحقيق النتائج                           |                 |

Source: (Vlok, 2012)



## متطلبات القيادة الابداعية:



- تحمل المسؤولية القيادية وتطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والقيادة (إدارة التغيير، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت...)، والقدرة على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة؛
- استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط، والقدرة على معرفة المتغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلائي؛
- الاهتمام بالأنشطة ذات التوجهات الإبداعية والمستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار المتميزة وغير الاعتيادية وغير الشائعة؛
- الثبات في مواجهة الرأي المضاد ومواجهة النقد حتى وإن كان باجماع الآخرين.





## متطلبات القيادة الابداعية:



- الرؤية الاستراتيجية التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ورؤية نقاط الضعف ونقاط القوة؛
- التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات وما تتيحه من معلومات في التدريب والدعم؛
- الإدارة بفريق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية، وتطبيق الإدارة بمبدأ التفكير الإبداعي بدلا من الإدارة باللوائح؛
- التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير؛
- الاطلاع على الثقافات الأجنبية الأخرى.



ترى دراسة Dvir & Al, 2002 أن القيادة الإبداعية قد تتحقق من خلال القيادة التحويلية، إذ يتميز القائد التحويلي بقدرته الكبيرة على قيادة التغيير، وسعيه الدائم لإتباع الأساليب التي تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على المبادرة بالأفكار الجديدة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الإبداع الفردي والجماعي.

وتشير إلى ذلك دراسة Bennis & Nanus, 1985، على أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم قدرة كبيرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام مما يعزز الفعالية الذاتية وينمي السلوك الإبداعي.



## القيادة وأسلوب الإدارة

الإبداعية

المحافظة

قيادة ديمقراطية (تفويضية)

قيادة بيروقراطية (متسلطة)

العلاقات أفقية

العلاقات هرمية

السياسات والأنظمة عامة وتوجيهية

السياسات والأنظمة محددة وملزمة

القواعد مرنة وقابلة للتغيير

القواعد روتينية ومحددة بالتفصيل



## قيادة فرق العمل



بموجب مدخل فريق العمل WORK TEAM DESIGN APPROACH يصمم تنفيذ الأعمال والوظائف على أساس جماعي من خلال فرق عمل أعضاؤها متجانسون، يرأس الفريق قائد هو عضو فيه مثله كمثل باقي الأعضاء يعمل جنباً إلى جنب معهم، لكنه يتميز عنهم بخبرته ومهارته. يسند لكل فريق أداء عمل أو مهمة محددة، ويعطى صلاحية، ويحمل مسؤولية تصميم الإطار التفصيلي للمهمة أو العمل وتوزيع المهام على أعضائه.



## قيادة فرق العمل



ويمكن تلخيص **المرتكزات** التي يقوم عليها مدخل فرق العمل في تصميم الأعمال بما يلي:

1 لفريق العمل **السلطة الكافية** لتخطيط وتنظيم تنفيذ عمله والرقابة عليه، وتوزيع الأدوار على أعضائه، بالطريقة التي **يختارها ويراهها مناسبة**.

2 يراعي الفريق عند توزيع مهامه على أعضائه **مدى ملائمة المهمة للعضو** وإمكاناته والخصائص التي يحملها، من أجل تمكينه من أداء الدور المكلف به

3 يحمل الفريق **مسؤولية كاملة جماعية** عن إنجاز وتحقيق العمل المكلف به وتحقيق النتائج المطلوبة منه.



## قيادة فرق العمل



الرقابة على أداء الفريق رقابة عن بُعد.

4

يحاسب الفريق ويحفز على قدر ما حققه من نتائج.

5

أسلوب تحفيز الفريق هو تحفيز جماعي وليس إفرادي

6

اتخاذ القرارات يأخذ الشكل الجماعي

7

تقليل عدد الوظائف ضمن الفريق الواحد، فشعار العمل فيه هو المرونة التي تسمح لأعضائه بتبادل الأعمال بين بعضهم بعضاً.

8



## قيادة فرق العمل



أعضاء الفريق يجب أن تتوفر فيهم **مهارات متنوعة** لممارسة عدة مهام فيه،  
فالتخصص الواسع هو المطلوب وليس التخصص الضيق.

9

توفير **المعلومات الكافية للفريق** لتمكينه من أداء مهمته وإنجاز المطلوب منه

10

**قائد الفريق هو:**

11

معلم، **مدرب**، **ملهم روحي**، خبير فني، مساند، منسق، مطور ومحسن للأداء،  
وهو قائد يتحلى بصفات القيادة الإدارية، وبالتالي فهو **ليس رئيساً بل قائداً** يقود  
فريقه نحو تحقيق هدفه بفاعلية، عن طريق تحفيزه المستمر لأعضاء الفريق.