



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

القيادة التحولية واثرها على الابداع التنظيمي

بحث تقدم به الطالبين

عبدالله جاسر محمد

علي محسن شدهان

الى مجلس قسم ادارة اعمال كجزء من متطلبات نيل شهادة
البكالوريوس
بأشراف

م.م. نبيل تكليف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ
فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا

صدق الله العلي العظيم

البقرة: ٢٦٩

الاهداء

الى من كنت أنامله لـ قدم لنا لحظة سعادة

الى من حصد الاشواك عن درب ليمهد لي طريق العلم

الى القلب الكبير

(والدي العزيز)

الى الحب والحنان

الى القلب الناصع بالبياض

(والدتي الحبيبة)

الى القلوب الطاهرة والنفوس البرينة

(اخوتي)

الى من اناروا لنا طرق العلم والمعرفة

استاذتي الكرام

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين وعلى آله
الطيبين الطاهرين الأنجيين ..

أشكر الله تعالى على ما من به علي وساعدني في اعداد هذا العمل
ويسر لي امكانية اتمامه فله وحده الفضل والمنة ... وبعد اتقدم
بالشكر الجزيل والتقدير لأستاذي الدكتور

{ م.م. نبيل تكليف }

الذي لم يبخل علي بالجهد والوقت والعلم ، وكان لأرائه وارشاداته
العون الكبير في انجاز هذا البحث والتقدم بالشكر الجزيل الى افراد
اسرتي الذين كانوا دوما إلى جانبي كما اتقدم بالشكر الجزيل الى
اساتذتي في القسم وزملائي كافة

واخيرا اتقدم بالشكر الى كل من ساهم في هذا البحث فلهم مني
جميعا وافر التقدير والامتنان

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
ب.	الآية القرآنية	١
ن.	الاهداء	٢
ث.	الشكر والتقدير	٣
ج	الفهرست	٤
٢-١	المقدمة	٥
٤-٣	المبحث الاول (منهجية البحث)	٦
١٥-٥	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي	٧
١٩-١٦	المبحث الثالث : علاقة القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي	٨
٢٠	المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	٩
٢٣-٢١	المصادر	

المقدمة-

إن مشكلة القيادة أمر في غاية الأهمية، فالعصر الذي نحياه عبارة عن مرحلة تحول من قرن إلى قرن، والمتغيرات المحيطة بالجامعات عامةً والجامعة الإسلامية خاصة تشكل ضغوط كبيرة لإحداث التغييرات اللازمة، وفي هذا الصدد يؤكد علماء الإدارة وكتابها على أهمية انتقاء العقول القادرة على الابتكار والتجديد والتصور الصحيح، فالعقول المطلوبة للجامعات هي العقول التي تتفاعل بداخلها القوى المؤثرة على التعليم كما تتفاعل تلك القوى في البيئة الخارجية.

وان القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها. (الكردى، ٢٠٠٤: ٤١) بل أن الكثير من علماء الإدارة يقول إن الإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في البشر الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالقيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التعليمية إلى الإمام، ومراعاة أن العصر الحالي، عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات. وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادة التعليمية ضمن إطار فكري حديث، ي اوعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة.

بما ينسجم مع متطلبات العصر و مستجداته وتقنياته، ذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاءة وفاعلية. (-جارداث ومنى، ٢٠٠٠: ٧)

هذا وتختلف أنماط القيادة التي يتبعها عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمديرون، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتسعى إلى تهيئة المناخ الدارسي لحفز المدرسين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز عمل، والاستبداد بال رأي والمركزية في اتخاذ القرارات واتباع أساليب توجيه الأعمال

بواسطة الأوامر. وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء المدرسين قدرا من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات للمدرسين. (آل ناجي، ١٩٩٦ : ٧٩)

وتعتبر الأساليب السابقة أساليب قديمة وتقليدية ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، وهو من الأساليب التي ظهرت حديثا في مجال القيادة على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي بيرنز، ويقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع، ومن أهم ما يميز نمط القيادة التحويلية القدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية.

ولشعور الباحث من خلال عرضه السابق بأن القيادة التحويلية هي الأسلوب الملائم لهذه المرحلة نظرا لما تشتمل عليه من عناصر وخصائص ومهام تمكن القائد إذا مارسها من إدارة التغيير في منظمته بنجاح وتحويلها إلى وضع جديد ومختلف يلبي الطموحات والمتطلبات المستجدة ويستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية تم اختيار عنوان البحث.

وان القيادات الأكاديمية بالجامعات غالبا ما يواجهون تحديات أثناء اتخاذ قرارات مهمة بشكل يومي ،حيث تقع على عاتقهم مسؤوليات تتعلق بالعاملين في الأقسام وأعضاء هيئة التدريس التنظيمية والبرامج والمناهج وطرق التدريس وتنمية الطلاب واقامة علاقات إيجابية مع مؤسسات ومنظمات المجتمع المحلي. وجامعه بابل من المؤسسات التعليمية الرائدة محليا من حيث تبنيها للوسائل والأساليب الحديثة المتبعة في تحقيق الاهداف

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث :

إن المؤسسات عامة تواجه على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن ويؤكد براون وترونجورو على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواعا مخصصة من المرؤوسين ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدرا من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي . (آل خليفة والربيعان ، ٢٠٠٠ : ٣١) وبخاصة نمط القيادة التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحول المتسارعة . وما لاشك فيه فإن الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري لكافة المنظمات ، إلا أن الحاجة إلى ذلك تكون أكبر في المنظمات التعليمية لكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها . وعلى ضوء ذلك كان حرص الباحث لدراسة نمط القيادة التحويلي الذي يسعى لفتح الآفاق وتهيئة الأرض الخصبة والمناخ الملائم لتقديم ما لدي المنظمة من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المناطة بهم . ومما سبق يمكن صياغة

مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : ما هي العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى المنظمة

ثانيا : أهداف البحث :

١- التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي لدى المنظمة

٢- التعرف على مدى توفر سمات وخصائص القيادة التحويلية .

٣- التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى المنظمة

ثالثا : فرضيات البحث :

٢- الفرضية الرئيسة التي تنص : (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية في الابداع التنظيمي).

ويترفع عنها اربع فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

أ- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في الابداع التنظيمي بأبعاده.

ب- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للحفز الالهامي في الابداع التنظيمي بأبعاده.

ج- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للاعتبار الفردي في الابداع التنظيمي بأبعاده.

ت- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للاستثارة الفكرية في الابداع التنظيمي بأبعاده.

رابعا : اهمية البحث :

١- الأهمية النظرية : حيث تستمد الأهمية النظرية لهذا البحث من أهمية الموضوع الذي تناولته ، وهو القيادة التحويلية وهو نمط معاصر يصلح للبيئات التنظيمية المتغير وهذا ما يحدث في العالم الآن نظرا لسرعت التغيرات في العالم ، الابداع التنظيمي الذي تسعى جميع المنظمات أن تهيئ له المناخ الملائم ليكون جميع عمالها يمتلكونه ، من أجل ضمان قدرته على المنافسة ، والتحدي ، وتطوير المنظمة ، و الارتقاء بها . قد يسهم هذا البحث في إضافة شيء جديد من المعرفة للباحثين والممارسين والدارسين في مجال الأعمال .

٢- الأهمية العملية : تتبع الأهمية العملية لهذا البحث من خلال الدور الذي يلعبه النمط القيادي التحويلي الذي يشجع على الإبداع و يتيح الفرص للموظفين من اجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة وكذلك الابداع التنظيمي في الجانب الإداري للمنظمات حيث أنها بحاجة إلى التجديد المستمر في طرق أداء الأعمال .

الفصل الثاني

الاطار النظري

تمهيد : تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث ، تناولنا في المبحث الاول القيادة التحويلية من حيث مفهومها واهمية وابعاد القيادة التحويلية وخصائصها اما المبحث الثاني فقد تناول الابداع التنظيمي من حيث مفهومه واهميته وعناصره فضلا عن خصائصه وعناصره ، اما في المبحث الثالث الاخير فقد تناولنا العلاقة ودور سلوكيات القيادة في الابداع التنظيمي .

المبحث الأول : القيادة التحويلية

توطئة

أصبح موضوع القيادة من القضايا المحورية والمهمة التي تعتمد عليه جهود وأعمال المؤسسات بمختلف أعمالها وأهدافها، ففي مطلع القرن العشرين لوحظ توجيه الأضواء نحو الاهتمام بها بشكل أكبر من السابق، بعد أن كان هذا الاهتمام متفوق حول الإدارة فقط، اذا تؤثر القيادة بشكل كبير على مستوى أداء العاملين بشكل خاص في المؤسسات التعليمية غير الربحية ودون شك أن مستوى الأداء سواء كان جيداً أم سيئاً سوف ينعكس على المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص.

وانطلاقاً مما سبق فإن الباحثان حاولتا عرض بعض الموضوعات التي تختص بالقيادة التحويلية موضوع البحث

اولا : مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership concept

إن اخر التطورات في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكارزمية (Charisma) التي عدت القائد شخصاً استثنائياً أو غير اعتيادي، والعاملين كأطراف معتمدة على القائد إلى نظرية الكارزما المحدثه (Neo-Charismatic) او نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي تعتمد الاجماع والخصائص الاجتماعية وليس قيادة الخصائص الشخصية وتقوم بتطوير العاملين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل والقائد الذي يمتلك للخصائص الكارزماتية يكون قائداً تحويلياً ومن ثم فإن القيادة التحويلية هي الأكثر شمولاً والأعمق دلالةً من القيادة لكارزماتية (جلاب، ٢٠١١: ٥١٠).

وبذلك تعد مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاءة للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Cheung & Wong, 2010: 657).

اذ تؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مروؤسيه من اجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (Sani & Maharani , 2012 : 102)

في أسلوب قيادي ينشأ نتيجة الاهتمام الزائد وخلق المزيد من الإدراك والقبول بأهداف ورسالة المؤسسة التعليمية من قبل المرؤوسين (Bass, & Steidlmeier, 1990).

فقد عرف ليكرت (Liker) القيادة بأنها: المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف (Liker ,1961, 3)

وعرفها ستوجل (Stogdill) بأنها: عملية التأثير في نشاط جماعة منظمة باتجاه تحديد أهدافها وتنفيذ هذه الأهداف (الغزاونة ، ٢٠١٧ : ٢٥)

وقد عُرفت نظرية القيادة التحويلية الجديدة باسم (Full-Range leadership Theory) والتي تعني نظرية قيادة المدى الكاملة كمحاولة لتوسيع الفهم المتكامل للقيادة التحويلية (Bass&Avolio,2004,p18) وعبر عنها بالمختصر (FRLT)

وهي تميز القادة الأنموذجيين ، ويعد سلوك القيادة فيها مستمر وعبر ثلاث محاور او مرتكزات رئيسة هي: فعالية أو تأثير القائد، نوع الأنشطة وأساليب العمل، والاتساق والانتظام والتوازن في التعامل مع الجميع بشكل ثابت ومتساوي وتعتمد التركيز على نشاط القائد في مختلف الثقافات لذلك في بعض الاحيان تدعى القيادة المبنية على الثقافات (Wang,et.al,2010,p2925)

ولغرض تحديد مفهوم القيادة التحويلية فقد عالج الكثير من الباحثين والمختصين هذا المفهوم كما مبين في الجدول (١)

جدول (١) بعض مفاهيم القيادة التحويلية التي اوردها بعض الباحثين

المفهوم	اسم الباحث السنة الصفحة	ت
أنها القائد الذي يحول الرؤية إلى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة	Bass, 1985 : 27	-١
يعرف القيادة التحويلية على أنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة وبناء الالتزام لأهداف المنظمة واستراتيجياتها ورسالتها	Burns 1989 : 268	-٢
تعرف القيادة التحويلية بأنها القدرة على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لأجل المصلحة العامة	Bass & Avolio 1999 : 17	-٣
ذلك النمط من القيادة الذي يركز على الأهداف بعيدة المدى و التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع المنظمة على تنفيذ تلك الأهداف مع الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية	العامري ٧ : ٢٠٠٢	-٤
تُعرف بقدرة القائد الخاصة في المنظمة بالإرتقاء بمستوى رؤوسيه وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى العاملين .	عباس ١٢ : ٢٠١٠	-٥

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول اعلاه

ثانيا : أهمية القيادة التحويلية :

تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء التنظيمي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها (Waldman&Yammarino, 1991)

وتبرز أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المنظمات، من وجهة نظر سيرجيو فاني (Sergiovanni 1996) المشار إليه في الهلالي (2006) في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وأنها وفقاً لنتائج دراسة (Epitropaki، 2001) تعمل على رفع مستوى الأداء التنظيمي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين وورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز . كشفت معظم الدراسات أن القيادة التحويلية تعمل على ما يأتي (Anderson, 2001, p44)

١. رفع مستويات الأداء التنظيمي .

٢. الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في حاجات العاملين والمتعاملين مع المنظمة وورغباتهم .

٣. رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بروح المواطنة والانتماء ، وتبعث نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز . (غزاونة، ٢٠١٧ : ٣١)

ثالثاً: خصائص القيادة التحويلية والقائد التحويلي :

١- خصائص القيادة التحويلية

تمتاز القيادة التحويلية، بعدد من الخصائص من أهمها كما ذكرها جروف (Groves، 1996) ما يأتي :

أ- تهيئة الفرص لتحمل المخاطر المختلفة .

ب- تعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم .

ج- تؤكد المشاركة في عمل الفريق أو جماعة العمل .

د- تتيح للعاملين كافة فرص التعاون فيما بينهم .

هـ- تتيح الفرص لعرض المهارات والبيانات المشتركة، وتوفير المصادر المتنوعة للعاملين.

و- ترسم الطريق أمام العاملين وتوضحها.

ز- تشجع الابداع والنمو المستمرين.

غ- تسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة . . (الرقب ، ٢٠١٠ : ١٧)

٢- خصائص القائد التحويلي

وانطلاقاً لما تقدم من تناول خصائص القيادة التحويلية فإنه يترتب على ذلك ضرورة تمتع القائد التحويلي على عدد من الصفات والخصائص منها ما يأتي :

أ- أن يكون قادراً على خلق رؤية ورسالة المنظمة، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لتبنيها.

ب- الطاقة العالية والديناميكية والثقة الذاتية العالية.

ج- المثابرة وتقديم الدعم والسلطة للعاملين لرقابة العمليات التنظيمية وبخاصة عند ظهور مقاومة للتغيير.

د- المصادقية لما لها من تأثير في نظرة المرؤوسين إلى قائدهم وزيادة ولائهم للقائد

هـ- التأثير القوي في العاملين من خلال الأفعال والمعتقدات المؤثرة، لا السيطرة واستخدام السلطة.

ع- أن يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة. (الرقب ، ٢٠١٠ ، ١٨)

رابعاً : أبعاد القيادة التحويلية :

وعمل كل من "باس وأفوليو" (Bass and Avolio، 1994) على تطوير نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (4Is) وهي:

١- التأثير المثالي (Idealized influence): هي قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك (أفوليو، ٢٠٠٣: ٧٣) يستطيع القائد أن يجعل من نفسه نموذجاً لروح الإبداع ، لكن ذلك لا يعني أن يتصف القائد بمقدرة فذة على الإبداع ، وإنما المقصود قدرته على تعليم أهمية الإبداع وعل الهام الآخرين . فصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير في فتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع ، فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية للقائد بحيث يجب أن يتحلى بها ، يجب أن يكون قادراً على إثارة الحماس آخرين للإبداع . (غرابي ، ٢٠١٧ ، ص ٦٠)

٢- الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): هي قدرة القائد على إيصال توقعات الأداء العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز، لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء

كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (العامري، ٢٠٠٢ : ٢٢) إن اهتمام القائد بالعمل ، وحرصه على اداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لي تحقيق النجاح اذ لم يكن قدوة لمروؤسيه في الدقة ، والوضوح ، وتنفيذ التعليمات ، فالقائد الذي يخبر المنظمة بان هناك مقابل لكل ابداع في العمل يوفر لديهم دافعا نفسيا يدفع التابعين الى تقديم أفضل ما لديهم من قدرات .

٣- الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation): إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، حيث تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدته القيادة التحويلية، ويستمر هذا الأثر حتى بعد انتهاء الأثر القيادي، لتحفز الدوافع وتوجهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي، والإدراك الذهني تجاه العمل . تعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمروؤسيه من أهم العوامل التي تشجع التابعين على الإبداع حيث أن إتاحة الفرص للمروؤسين للمشاركة في اتخاذ القرارات تشعرهم بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح تحسينات والتعديلات ، وقد

أكدت الدراسات والأبحاث في مجال القيادة والابداع على أن اتباع اسلوب المشاركة في جميع المستويات التنظيمية يشجع الأفراد على اظهار ما لديهم من قدرات ابداعية . (غرابي ، ٢٠١٧ ، ص ٦٠)

٤. الاعتبارية الفردية (Individualized consideration) : هي اهتمام القائد الشخصي بمروؤسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور

(أفوليو، ٢٠٠٣ : ٩٠) تعود قدرة المنظمة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والانتاجية الى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بالدفع العلاقات الانسانية ، وما يسوده من روح الثقة والاحترام والألفة ، ولقد أشارت الدراسات في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه . يؤكد النمر على أن مسؤوليات القائد التنظيمي الناجح هي خلق بيئة اجتماعية تساعد على الإبداع داخل المنظمة . (غرابي ، ٢٠١٧ ، ص ٦٠) وقد لخص الرقب (٢٠١٠) السمات المرافقة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة والتي يقوم عليها كل بعد من الأبعاد.

المبحث الثاني

الابداع التنظيمي

توطئة :

حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة و التنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع التنظيمي والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية ، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة ،اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع. فالإبداع التنظيمي يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى. كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة ، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير وعليه سيتم التعرف في هذا المبحث على مفهوم الابداع التنظيمي لمعرفة الآراء والمفاهيم التي اوردها بعض الباحثين في هذا المجال ثم التطرق الى اهمية الإبداع التنظيمي ثم التطرق الى اهم ابعاد الإبداع التنظيمي لغرض تكوين اطار نظري متكامل لهذا المبحث

أولاً: مفهوم الابداع التنظيمي

الإبداع التنظيم عرف (Robbins ، ١٩٩٣) الإبداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من أحدث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري هائل ، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا ، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين ، والأنظمة التنظيمية .

وعرفه أيضا (Haga , ١٩٩٩) على أنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها أحداث فكرة ، أو سلوك ، أو منتج ، أو خدمة ، أو تكنولوجيا ، أو أي ممارسة إدارية جديدة ، بحيث يترتب عليها أحداث نوع من التغيير في البيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة .

كما عرفه (Daft ٢٠٠١) بأنه عملية التنبني التي تتم لفكرة أو سلوك جديد على واقع ، أو قطاع العمل ، أو السوق المنظمة ، أو البيئة العامة لها .

وهو أيضا " عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل والخلاق ، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل ، فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية ، أو موضوعية ، أو شخصية ، أو بيئية ، أو سلوكية ، يقودها أشخاص متميزون .

ولغرض تحديد مفهوم الابداع التنظيمي فقد عالج الكثير من الباحثين والمختصين هذا المفهوم كما مبين في الجدول رقم (٢)

ت	اسم الباحث السنة الصفحة	المفهوم
١-	الدهان ١٥ : ١٩٨٩	أن كلمة إبداع تعني أي فكرة أو سلوك أو تعني جد يدًا يختلف نوعيًا عن الأشكال الموجودة .
٢-	المعاني ٤٣ : ١٩٩٠	الإبداع بأنه (عملية الإحساس بالمشكلات أو الثغرات في المعلومات ، وصياغة الأفكار أو الفروض واختيار وتعديل هذه الفروض ، وإيصال النتائج ، وهذه العملية تقود إلى العديد من الإنتاجات المتنوعة اللفظية وغير اللفظية الحسية المجردة) ،
٣-	مزيان وآخرون ٥٣ : ٢٠٠٦	انه وحدة متكاملة لمجموعة عوامل ذاتية وموضوعية تقود إلى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة .
٤-	سعدون وآخرون ١٩٢ : ٢٠١٧	أنه " يتمثل في أي نشاط إنساني يترتب عليه إيجاد متغير أو إحداث شيء جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والملائمة والأصالة ، صياغته الأخيرة حتى وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل بشرط أن تتوافر صيغة الخبرة والكفاءة ويندرج تحت هذا كله الإنتاج الفني والعلمي والصناعي "
٥-	عبد العال ١٥ : ٢٠١٨	أن الإبداع التنظيمي ما هو الا مجموعة من الإجراءات والعمليات و السلوكيات التي تؤدي إلى تحسن المناخ العام في المنظمة من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا و بطريقة غير مألوفة في التفكير .

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول اعلاه

ثانيا : أهمية الإبداع التنظيمي

تكمن أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي . (أبو العلاء . ٢٠١٣ : ٢٨٠-٢٨١)

- ١- يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها .
- ٢- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة القدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى .
- ٣- يساعد المنظمة في الأعمال بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي .
- ٤- يؤدي إلى تسهيل العمليات التنظيمية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية ، وإلى إحداث تغيرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها التنظيمية .
- ٥- يساهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة ، وزيادة مدخلاتها المالية .
- ٦- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات وبنسب مرتفعة ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة .
- ٧- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها ، وتحسين إنتاجيتها ، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها .
- ٨- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة ، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية .

ثالثاً: أبعاد الإبداع التنظيمي

على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد عناصر الإبداع التنظيمي ، إلا انه يمكن تحديدها حسب اغلب المراجع كما يلي :

١- الحساسية للمشكلات (Sensitivity to Problems) :

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف أو بمعنى آخر " يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل ، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً إلى أفكار جديدة " (الصيرفي ، ٢٠٠٣ : ١٦) ويمكن القول هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً معيناً ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبين هذا (الصافي ، ٣٣ : ١٩٩٧) حيث أن المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها .

(عباس ، ٢٠٠٤ : ١٥٣)

٢- الطلاقة (Fluency) :

وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها . (الشقهاء ، ٢٠٠٣ : ٤٣) إن هناك فروق بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع بمعنى أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فإنه إذا تساوت الاعتبارات والظروف الأخرى ، يكون أكبر حظاً في إبداع أفكار ذات معنى

(حسن : ٢٠٠٤ ، ١٢١)

٣- الأصالة (Originality) :

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة ، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات ويقول الصيرفي الأصالة أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة - فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن . وتشير أيضاً إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف . (الصيرفي ، ١٩ : ٢٠٠٣) وهي قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة ، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد ، لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها (جروان ، ٩٨ : ١٩٩٨) وأما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع ، فهو ليس مبدعاً وإنما مقلد (عبد الوهاب ، ١١٨ : ١٩٩٤)

٤- المرونة (Flexibility) :

تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي تلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف (الصيرفي ، ١٨ : ٢٠٠٣) ونظراً لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات والتي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير ، فإن هذا يقضي أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلاً للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة ، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به ، وذلك على عكس ما إذا كان هذا الإبداع لا يتمشى إلا مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يغري برفضه (هيجان ، ٤٥ : ١٩٩٩)

المبحث الثالث

علاقة القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي

تواجه المنظمات المعاصرة ، لا سيما في الدول النامية تحديات كبيرة تفرضها المتغيرات ، والاحداث المتلاحقة ، لذلك تبدو الحاجة ملحة الى وجود قيادة إدارية واعية وقادرة على تفعيل دور الموارد البشرية في المنظمة من خلال تنمية القدرات الإبداعية ، ومهارات التفكير الإبداعي للموظفين ؛ لمواكبة تلك التطورات المتسارعة ، بل والقدرة على استشراف المستقبل . وحيث أن الإبداع يعد أداة المنظمة للتكيف مع تلك المتغيرات وغيرها من الأمور المحيطة بها (مخامرة والدهان ، ١٩٨٨ : ١٥٢) . كما أنه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع تلك المشكلات . فالمنظمات على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها يجب على قياداتها والعاملين بها ضرورة التفكير في التقليل من الإعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن . (هيجان ، ١٩٩٩ : ١) .

والقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيههم من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم ، كما أنهم بحكم مناصبهم الرسمية واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيههم يحددون أدوار هؤلاء المرؤوسين وشكل سلوكياتهم وإنجازهم للأعمال . بل إن المتخصص لأدبيات الإبداع التنظيمي ، والدراسات الميدانية في هذا المجال ، يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع التنظيمي على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد . فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيههم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم . كما يمكن للقيادة أن يشجعوا مرؤوسيههم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع ، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها . (زناتي ، ١٩٩٤ : ١٣٨) . .

ومن الأهمية بمكان أن يكون القادة والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد – أو على الأقل الاهتمام به . فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالتقديم ولايلقي بالا للجديد ، بل إنه يمكن القول أنه لا يكفي في القائد التنظيمي الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط ، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين حتى يدفعهم للتوصل الى أفكار جديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله من المرؤوسين ، ومناقشتهم فيها ، وإبلاغ الآخرين بها ، وتطبيق الجيد من هذه

الأفكار ، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ، ويتولى تطبيقها ، مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية ، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة (هيجان، ١٩٩٩ : ٤٧)

و حيث أن نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع ، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة الى سلوك حقيقي ، وذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة التنظيمية الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع ، ذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة التنظيميين الذين يتطلعون إلى توفير كافة الوسائل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة . (الهيجان ، ١٩٩٩ : ٣٢٥) .

وقد أكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية دور القيادة نمطا وسلوكا على إبداع ، وإبتكار المرؤوسين ، ومنهم علي سبيل المثال لا الحصر (النمر ، ١٩٩٢) ، و (الزناتي ، ١٩٩٤) ، و (الحقباني ، ١٩٩٧) ، و (أيوب ٢٠٠٠) . (العنقري ، ٢٠٠١ : ٣٤) .

وفيما يلي سنستعرض العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات ، وذلك من خلال التطرق إلى عناصر القيادة التحويلية الإبداعية لدى كلا على حده :

١- التأثير الكارزماطيكي (صفات القائد الشخصية) : يستطيع القائد أن يجعل من نفسه نموذجا لروح الإبتكار ، ولكن ذلك لا يعني أن يتصف القائد بمقدرة فذه على الإبداع ، وإنما المقصود قدرته على تعليم أهمية الإبتكار وعلى إلهام الآخرين (خميس ، ١٩٨٦ : ٥٧) . فالصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير على فتح المجال ام - ام المرؤوسين للإبداع والابتكار ، فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد ، فلا يكفي أن يكون القائد متحمسا ، ولكن يجب أن يكون قادرا على إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار (فرج ، ٢٠٠٠ : ١٩) فالقائد يستطيع أن يبعث الهمم ، ويشجع مبدأ التجريب والمبادأة وبث الثقة بالنفس والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب (عبد الفتاح ، ١٩٩٥ : ٧١) . كما أن قدرة القائد على الإقناع تساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة ؛ ثقتهم في قدرته على تبني بعض مطا لبهم وإقناع الإدارة العليا بها الأمر الذي يزيد من حماسهم للعمل)

شوقي ، ١٩٩٢ : ٨٧) . وتعد الثقة بالنفس ، وبعد النظر من السمات الهامة والمؤثرة في سلوك القائد فمن خلالها يستطيع القائد غرس أو إستعادة ثقة المنظمة بأنفسهم وتشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف والخبرات السابقة وبتتيح لهم فرصة التفكير والتأمل ، من خلال إتاحة الفرص للمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ بعض القرارات (القيوتي ، ١٩٨٩ : ١٨٤)

٢- الدفع والالهام أو التحفيز الملهم : إن اهتمام القائد بالعمل ، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يتحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمؤوسيه في الدقة ، والوضوح ، وتنفيذ التعليمات (حلواني ، ١٩٩٠ : ٦٤) . ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله ، حيث أن تقديم القائد صورة واضحة ، ومقنعة عن رؤيته ، أو شعوره لما يجب أن تكون عليه الإدارة وما يتوقعه من الافراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور يعطي انطبعا بالثقة به كقائد إداري من ناحية ، ومن ناحية أخرى يدفع المؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكاناتهم للوصول الى ما هو مطلوب منهم (هيجان ، ١٩٩٣ : ٢٠) .

فالقائد الذي يخبر المنظمة بوضوح تام أن هناك مقابل مجز لكل ابتكار في العمل يوفر دافعا نفسيا هاما يدفع المؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات . ويبدو أن قدرة القائد على إرساء روح التنافس بين المنظمة تساعد على إستثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات ، وأفكار تتسم بالجدة والأصالة (مخامرة والدهان ، ١٩٨٨ : ١٧)

٣- التشجيع الإبداعي : تعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الابداع والابتكار ، حيث أن اتاحة الفرصة للمؤوسين للمشاركة ، وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات التنظيمية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المؤوسين وتأكيدا لمبدأ الثقة المتبادلة من القائد ومؤوسيه (الطيب ، ١٩٨٨ : ١٩) . فالمشاركة تشعر المؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة (كنعان ، ١٩٨٥ : ٢٢٦) . وقد أكدت الابحاث في مجال القيادة والإبداع على أن اتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات التنظيمية يشجع الأفراد على إظهار مآليهم من قدرات إبداعية (هيجان ، ١٩٩٩ : ٣٢) . في حين أن عدم إشراك العاملين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد حائلا دون الاستفادة من القدرات الإبداعية والإبتكارية للعاملين (عبد المنعم وعبد الحكيم ، ٢٠٠٠ : ١٤) كذلك يعد تفويض القائد التنظيمي لبعض صلاحياته لمؤوسيه عاملا مساعدا آخر لتطوير وتنمية قدرات الفرد الإبداعية . ولكي يكون التفويض مثمرا يجب ألا

يقتصر على تفويض الواجبات ، وعلى المسائل البسيطة ، أو عند انشغال المدير فقط إنما يتعدى ذلك إلى تفويض القدرة والنفوذ (خميس ، ١٩٨٦ : ٥٦) .

٤- الاهتمام بالأفراد : تعود قدرة المنظمة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والانتاجية الي مايمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية ، وما يسوده من روح الثقة والالفة والاحترام . ولقد اشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال الى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم (يوسف ، ١٩٨٦ : ١٠٠) . ويؤكد النمر (١٩٩٢ : ٦٦) على أن من مسؤوليات القائد التنظيمي خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على الإبداع والإبتكار داخل التنظيم . فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل ؛ يرفع ذلك من روحهم المعنوية ، ومن ثقتهم بأنفسهم الامر الذي يدفعهم الى بذل مزيد من الجهد والتفكير ؛ وبالتالي الى التقدم وزيادة الانتاج (الجبهان ، ١٩٨٥ : ١٣٩)

وتشير دراسة صقر (١٩٩٣ : ٢١) إلى أن مساندة القائد لمرؤوسيه تعد مشجعا رئيسيا لهم على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بأسلوب إبتكاري . ولقد ظهر أن وجود معايير موضوعية لقياس الأداء ونظام جيد للحوافز تعد من العوامل المؤثرة في تهيئة المناخ الإبداعي فمن المعروف أن قدرة الموظف على الانتاج والعطاء تتناسب طرديا مع درجة إرتيابه في العمل . (عبد المنعم وعبد الحكيم ، ٢٠٠٠ : ١٤) ومما سبق نخلص إلى أهمية الدور الفعال للقيادة التحويلية في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي للإبداع (الطيب ، ١٩٨٨ : ٢٧) ؛ وذلك من خلال العمل على تبني سلوكيات تساعد على الارتقاء بقدرات المنظمة وتشجع على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم . إن التغيرات المتسارعة التي تحدث في العالم أوجبت على القادة والمدراء أن يوفر البيئة الملائمة للإبداع ، وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة ، فالقائد التنظيمي الناجح هو من تكون القدرة على تحفيز واستئارة مرؤوسيه لتقديم أفضل الاساليب والطرق لأداء الأعمال .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

- ١- الافراد العاملين أصحاب قيم وقناعات واضحة وقوية وحازمين في اتخاذ القرارات.
- ٢- يمتلك العاملون القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.
- ٣- ان الإدارة تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.
- ٤- اتضح ان إجراءات العمل بحاجة الى عملية تطوير مستمرة بعيدة عن الروتين.
- ٥- لدى الافراد العاملين القدرة على تقديم الحلول الجديدة للمشكلات التي تواجههم اثناء العمل.
- ٦- يحرص العاملون على احداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.

التوصيات :

- ١- ضرورة ان تتمتع الإدارة بمهارات قيادية لتعزيز ثقة المرؤوسين.
- ٢- ضرورة ان تتسجم أفعال العاملين مع اقوالهم وذلك بغية تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.
- ٣- ضرورة ترسيخ مبدأ اشراك الافراد العاملين في اتخاذ القرارات.
- ٤- ضرورة تدريب الافراد العاملين على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشكلات التي تعترض عملهم.
- ٥- ضرورة ترسيخ قيم المشاركة بالآراء على اختلافها والاستفادة منها.
- ٦- ضرورة ان يمتلك العاملين رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.

المصادر

القرآن الكريم

أولاً - المصادر العربية

- ١- آل خليفة والربيعان ،فاطمة ،عصام، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإدارية - إدارة أعمال، العدد الأول، المجلد السابع ،ع مجلس النشر العلمي، ٢٠٠٠.
- ٢- بن عبد الرحمن ، الطاهر ،القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، ٢٠٠٩، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري - قسنطينة، مجلة ابحاث نفسية وتربوية ، العدد ٣، ٢٠١٠ .
- ٣- حسن، ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، إربد، ٢٠٠٤ .
- ٤- حسني ، محمد كريم ، علاقة القيادة التحويلية بالابداع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، ٢٠١٠.
- ٥- خميس ، عبد المنعم . دور الإدارة في تنمية الابتكار . مجلة الإدارة ، العدد الثاني ، ١٩٨٦ .
- ٦- هيجان، عبد الرحمن أحمد ،المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، ١٩٩٩ .
- ٧- عبد الرحمن ، مصطفى رضاء، سمات رجل الأعمال المبادر القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين " ، المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- ٨- العمري، مشهور بن ناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض. ٢٠٠٤ .
- ٩- العجلة، توفيق، الابداع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة ال، جامعة الإسلامية غزة. ٢٠٠٩ .

- ١٠- عباس، شريف، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان ، الأردن. ٢٠١٠ .
- ١١- عوض، عاطف محمود، أثر تطبيق عناصر الابداع التنظيمي في التطوير التنظيمي : دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد ٢٩، العدد ٣ (٣١ ديسمبر/ كانون الأول ٢٠١٣ .
- ١٢- عبد المنعم ، عزة و عبدالحكيم ، محمد ، تنمية الإبداع و الابتكار لدى المواطن العربي ، بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع ، القاهرة : جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠ .
- ١٣- العامري ، احمد سالم ، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مج(٩ ، العدد الاول ، ٢٠٠٢ .
- ١٤- الغامدي، سعيد، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة، دكتوراه ،جامعة أم القرى ١٤٢١هـ
- ١٥- غرابي خولة، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع التنظيمي، رسالة ماجستير تخصص العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ٢٠١٧ .
- ١٦- الطيب، حسن أبشر، محاور التنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطور الإداري، الإدارة العامة، العدد (٥٩) السنة(٢٨)، ١٩٨٨ .
- ١٧- صقر، هدى ، التفكير الابتكاري وحل المشكلات واتخاذ القرارات، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد (٣) العدد (٤) معهد التنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، ١٩٨٨ .
- ١٨- زناتي ، محمد، أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين : دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية . مجلة كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الاول ، ١٩٩٤ .
- ١٩- الدهان ، أميمة ، نظريات منظمات الأعمال . عمان : الناشر المؤلف، ١٩٩٢
- ٢٠- فضل الله ، فضل الله ، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الابداع التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ع ، ٣ ، ١٩٨٦ .