



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

بحث بعنوان

القيادية التحويلية واثرها في الأبداع التنظيمي

أعداد الطالبة

ريام عبد الواحد

أشرف

أ.د. حسين فلاح ورد

٢٠١٧م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(( كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْحَقَّ وَالْبَاطِلَ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ  
جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُتُ فِي الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ  
اللَّهُ الْأَمْثَالَ (١٧) ))

صدق الله العظيم

سورة الرعد الآية (١٧)

## الإمام

أود لو أضع خدي على التراب وابكي حتى ينبت العشب من دموعي من عمق الماضي إل عنفوان المستقبل سرت  
سريع الخطأ حاملاً بيدي اليمنى منبر العلم وبيدي اليسرى جراح المكولمين من الناس شوقاً إلى هذا اليوم لم أكن يوماً  
جائئاً على مركبتي خوفاً من الفشل بل خوفاً من لذة الانتصار ونشوة الهروب من الواقع إلى كل من قال لي لا في هذا  
العالم ارفع عملي المتواضع في وجه كل من وقف في طريقي محاولاً اقتلاع بذور النجاح من أعماق نفسي . . .

اهدي عملي هذا المتواضع إلى:

أمي وأبي حفظهما الله وكل أخواتي وإخواني وإلى كل الأصدقاء والزملاء وإلى كل من امتزج خبزه بعرق  
جبينه وهو يكدي في هذه الحياة إلى كل من عشق العلم ولم يبلغ مراده بسبب الفقر وظلم المجتمع .

ظلالاً من الرفاه بالحب فاذ لبرني إله أقدم بالفكر والتفكير والانتباه إلى  
أمانتي وعرفني الأناضول. فله صابر حوض. التي مر من مناهج جملها حتى التي إلى  
بطلب حمر فالتي نورا ما يكتل في نور العلم والعباد.  
وكله أقدم بالفكر والتفكير إلى كل من جامعتي الجبيلة جامعة القادسية منتسك بالكاور  
التدريسي جامعة دفع الدرر الماخ المالبه واليه فبه.

الباية  
ريام عبد الواحد

## المقدمة

حيث كان التمهيدي عن القيادة وأنواعها وتناولت في الفصل الأول الذي يتكون من مبحثين فالمبحث الأول يتكلم عن القيادة التحويلية والمبحث الثاني يتكلم عن الإبداع التنظيمي

وتناولت في الفصل الثاني الذي يتكون من مبحثين فالمبحث الثالث يتكلم عن القيادة التحويلية وأثرها بالإبداع التنظيمي والمبحث الرابع تحليل النتائج .

إن بحثي الذي أضعه بين أيديكم ماهي إلا نبذة مختصرة عن كل ما تعرضت له في بحثي وإن الرغبة التي تكونت عندي دفعتني إن اكتب في هذا الموضوع تاركه مجرد التفكير بالمشقة والتعب إلا أن هناك ما يدفعني هو حب الاطلاع وأخيرا أرجو من الباري عز وجل إن يوفقني وأنه نعم المولى ونعم النصير.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المقدمه
هـ	فهرست المحتويات
١	منهجية البحث
٢	التمهيد:- القيادة وأنواعها
٣	الفصل الأول
٥	المبحث الأول
٦	القيادة التحويلية
٦	إبعاد القيادة التحويلية
٦	خصائص وسمات القائد التحويلي
٩	الأنواع المختلفة للقيادات التحويلية
٩	وظائف ومهام القائد التحويلي
١٢	دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير
١٢	تطبيق القيادة التحويلية
١٢	قوة وضعف القيادة
١٣	المبحث الثاني
١٣	الإبداع التنظيمي
١٤	مفهوم الإبداع
١٤	أنواع الإبداع
١٤	مفهوم الإبداع التنظيمي
١٦	مجالات تطبيق الإبداع التنظيمي
١٧	مايشكل الإبداع التنظيمي
١٨	دوافع الإبداع التنظيمي
١٩	أهمية إدارة الإبداع التنظيمي وتبينه
٢٠	العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي
٢٠	مقومات الإبداع التنظيمي
٢١	الفصل الثاني
٢١	المبحث الأول
٢٣	القيادات التحويلية واثرها في الإبداع التنظيمي
٢٤	المبحث الثاني

## منهجية البحث

١. نال موضوع الإبداع التنظيمي اهتماما متزايدا من قبل العديد من الكتاب الباحثين وذوي الاختصاص بالبحث والتحليل لدوره الفاعل في ديمومة المنظمة ونجاحها واستمرارها إذ أصبح الإبداع إحدى الوسائل الفاعلة في مجابهة المشاكل التي تحدث داخل أي منظمه وما للقيادة التحويلية من تأثير كبير في عملية الإبداع داخل المنظمة.

## ٢. أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في محاولة تعرف إبعاد القيادة التحويلية وتحديد إي نوع من أنواع الإبداع كان تقنيا أم تنظيميا أكثر تأثيرا في إبعاد القيادة التحويلية وتعرف مدى تأثير إبعاد القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي كما تتجلى أهمية الدراسة في محاولة تهديم إطار نظري تطبيقي يربط بين إبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي إذ انه يمثل الربط بحد ذاته أضافه علميه متواضعة جديرة بالاهتمام.

## ٣. أهداف البحث

- أ. دراسة اثر إبعاد القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي.
- ب. اختيار علاقة الارتباط بين إبعاد القيادة التحويلية ولإبداع التنظيمي.
- ج. وصف وتشخيص إبعاد القيادة التحويلية.

## ٤. الفرضيات

- ١- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.
- ٢- تؤثر إبعاد القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي.

# موضوع البحث

## القيادية التحويلية وأثرها في الأبداع التنظيمي

المبحث الأول

مفهوم القيادة



## الفصل الأول

### مفهوم القيادة

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام العلماء من مختلف العلوم الإنسانية فاهتم بتأ علماء النفس والاجتماعي باعتبارها محورا أساسيا من محاور سلوك الجماعة وأهتم بتأ علماء الاجتماع باعتبارها ظاهرة اجتماعية تنبثق من وجود الفرد داخل المجتمع وعاملا من عوامل تماسك المجتمع وتضامنه وتنظيمه وركز عليها علماء الاتصال باعتبارها اسل وبأ من أساليب الاتصال لhez بذل المختصون في علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وبعض العلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية الأخرى جهودا مكثفه بعهد الحرب العالمية الثانية لكي يصل والى فهم علمي الظاهرة القيادة والسلوك الاجتماعي للقائد وأهم السمات التي تميز القائد الناجح كما شهدت العشرون سنة الماضية زيادة واضحة في محاولات استقصاء ودراسة طبيعة القيادة سواء عن طريق المنهج التجريبي أو الملاحظات العلمية المنظمة.

وتعتبر عملية التأثير هي المحرك الأساسي لعملية القيادة إذ لايد لوجود تأثير من نوع معين لفرد ما على مجموعه من الأفراد ويمكن القول بأن موضوع القيادة في إطار علم نفس الشخصية.

إن الإنسان هو الذي يمتلك قدرا معيناً من السمات القيادية الانقيادية وإضافة إلى ذلك أن الشخصية الانسانية تتضمن هذي العنصرين في أن واحد.

#### وقد وردت للقيادة عدة تعاريف :

١-١ تعرف القيادة على أنها قدرة الفرد التأثير والتحضير وتمكين الآخرين من المساهمة في الكفاءة وإنجاح المؤسسات التي هي جزء منها. (العموم، وكوفج، ٢٠١١، ١٢).

١-٢ تعرف أيضا على أنها ألقدره على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وهي مسؤولية تجاه ألمجموعه للوصول إلى الأهداف المرسومة. (عساف، ٢٠٠٧، ٢٢).

## القيادة التحويلية وأثرها في الابداع التنظيمي

١-٣) وتعرف أيضاً هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتسبق جهودهم لتحقيق أهداف خاصة بالمجموعة. (أوبنيل، ١٩٨٥ - ٢٥)

١-٤) والقيادة: هي مركز ومكانه خاصة داخل الجماعة يؤديه قائد الجماعة بفرض توجيه سلوك الأعضاء والمحافظة على تماسك الجماعة وحل مشكلات المجموعة. (ناصر الدين / ٢٠٠٤ / ١٥)

١-٥) والقيادة تعرف بأنها عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة (قنديل، ٢٠١٠، ١٤)

١-٦) والقيادة هي القدره على توجيه الأفراد بطريقه تحقق أهداف الجماعة والاعضاء .

١-٧) والقيادة تعرف بأنها عملية توجيه وتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام والأفراد والجماعة (قنديل، ٢٠١٠، نفسه)

١-٨) والقيادة هي ألقدره على التأثير على سلوك الأفراد من اجل تحقيق أهداف محدده أو من خلال تحريك الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المجموعه والأفراد (wivipedia، ٢٠٠٨)

١-٩) القيادة هي عمليو وسلوك اجتماعي يسعى إلى تنظيم عملية الجماعة وأنشطتها لغايات تحقق أهداف الجماعات والأفراد وفق أسس ونظم اجتماعيه ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتحددها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشمل على هذه الناصر (العنوم، وكوفج، ٢٠١٠، ٦٠)

١- إن كل قائد لديه أكثر من قوه يستطيع إن يؤثر بتا على الناس التابعين له.

٢- هدف القياد هان يؤثر على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماع هان المجتمع.

١-١١) والقيادة تعرف أيضاً على أنها العملية التي يتم عن طريقها التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة. (الشماع، ١٩٨٠، ٩٨)

١-١٢) والقيادة تعرف على أنها توحيد سلوك الآخرين نحو تحقيق غرض معين (اللوذي / ١٩٩٨ / ٩٠)

## أنواع القيادات

هناك أنواع عديدة للقيادات التحويلية (العنوم, كوفح , ٢٠١٠, ٧٣).

١- القيادة التحويلية

٢- القيادة التبادلية

٣- القيادة الفعلية

٤- القيادة الكامنة

### ١- القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر أنواع القيادات شهرة التحول المنظمات وهي نوع من القيادة التي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ماهر- ابعدهن عن مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.

### مفهوم القيادة التحويلية

هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل على سلوك التابعين فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغييرات ايجابية عن طريق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة للفريق أو للمنظمة أعلاه من تحقيق معالمهم الشخصية وحثهم على التحلي بالمثلى العالية القيم الأخلاقية وخلق المناخ الملائم لبروز أفكارهم الجديدة وتشجيعهم على الابتكار والتجديد في أسلوب العمل وحل المشكلات التي تواجههم وتستند القيادة التحويلية على ثلاث أساسية (قنديل , ٢٠١٠ , ٦٠) هي:-

## القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي

١- التغيير: ويعني التغيير إي التطوير التنظيمي بهدف تحويل المؤسسة من مؤسسه فعاله إلى مؤسسه أكثر فعاليه والقائد التحويلي يضع استراتيجيه واضحه ومحدده للتغيير من خلال التنبؤات والتوقعات.

٢- الإبداع : وتستند القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي (الابتكاري)كل ما يواجهها من مشكلات معقده إيماناً منها بان الابتكار والتجديد هو جوهر عملية الإبداع كما إن القائد يوفر الجو المناسب لدى الأفراد وذلك عن طريق تشجيع مبادرة العاملين وديمقراطية للقيادة والإبداع أساليب المشاركة وأثارها الدوافع للإنجاز.

٣- روح المخاطرة: حيث يتميز القائد التحويلي على الخواص في المغامرات ويوقد لوكا سان القادة المبتكرين أو المبدعين يتميزون بقبول التحديات والاستماع بمواقف عدم التأكد والتعقد والإيضاح وقبول الأفكار من الغير وحب الاستطلاع والتفكير الخلاق فكلما زادت روح المخاطره تطلب ذلك تفكيراً أكبر ومعلومات أكثر ورؤية الأمور بطريقه أوضح وهذه العناصر المنكاملة تحقق الفاعلية القصوى للقائد حيث يعمل التحويلي على رفع مستوى العاملين معه من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية.

### ابعاد القيادة التحويلية:

إن القيادة التحويلية بنيت على أربعة ابعاد وهي:-

١- الجاذبية الشخصية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحصى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين يتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي وتقديم رؤية ومهمة لإعداد بالنفس للحصول على الاحترام والثقة.

٢- القدرة الإلهامية: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تشير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين.

٣- الاستشارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقه إبداعيه من قبل التابعين.

٤- الاهتمام الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال استراتيجيات التقدير والإطراء.

### خصائص وسمات القائد التحويلي

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فانه ينبغي إن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي:

١- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقه تستشير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.

## القيادة التحويلية وأثرها في الابداع التنظيمي

٢- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقله حضاريه فهو يتمتع بثقة ذاتيه عاليه .

٣- للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل .

٤- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة .

٥- يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجيه عاليه تفوق الأهداف وتفوق ماهر متوقع منهم ومن المنظمة.

كما حدد نيلي الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليين في المنظمات وهي:

١- القادة التحويلي يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير همهم الشخصي والمهني هو أحداث تميز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المناسب .

٢- أشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة ولا يترددون في قول الحقائق

٣- القادة التحويليين يثقون في قرارات الآخرين وليسو متسلطين كما أنهم أقوياء وحساسون تجاه الآخرين.

٤- موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم ألقدره على إظهار مجموعه من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم.

٥- القائد التحويلي يتعلمون ويستفيدون من الأخطاء التي وقع فيها.

٦- يمتلكون ألقدره على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.

٧- القادة التحويلي أصحاب رؤى يحملون ويتخيلون ويترجمون ذلك إلى الحقائق.

كما قدم كل من كورس وبولستر خمس سمات رئيسيه للقائد التحويلي وهذه السمات ليست حكرا على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل عملي استرشادي للقادة لكي يتبعوه في محاوله للقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المنظمات وتشمل هذه السمات :

١- رسم نماذج عمليه واقعيه

يعتبر القادة التحويلي واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما انهم عايرهم مفهومه للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمتهم أنهم يجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل

## القيادة التحويلية واثرها في الإبداع التنظيمي

ويخططون ويخلقون الفرص للتحقيق والنجاح والقادة التحويلي ليهتمون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة بل تكون أفعالهم وانجازاتهم مثالا يحتذى وتكون سلوكياتهم مطابقة ومختلفة لأقوالهم.

### ٢- الإلهام والرؤية الجماعية

يتطلع القادة التحويلي إلى ما وراء الأفق كما أنهم يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل إن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للإمام ومع ذلك فإن هذه الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويلي.

### ٣- تحدي العملية

إن القادة التحويلي يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعهم دوما إلى الإبداع والتجديد وهم يبحثون عن فرص الإبداع والنمو والتطور. لذلك فإنهم يعرفون جيدا إن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدره إلى التوصل إلى حلول لها معنى وعادة ما يبدأ القادة التحويلي بالخطوات الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح ويحققون نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية وعندما تتكرر هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات.

### ٤- تمكين الآخرين من التصرف

لنتحقق الأحلام العظيمة ولنتحول إلى واقع ملموس من خلال إعمال فرد واحد.

إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي والبق اده التحويليين يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج لأنهم يدركون انه في منظمات اليوم لتوجد ولنتمكن إن يختصر التعاون على مجموعه صغيره من المخلصين. يدرك القادة التحويلي إن أسلوب التحكم الذي انتهجته الثورة الصناعية لم يعد مطبقا لذلك فهم يعملون البحلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام ولذلك فان القادة التريليون يقوون مقدره كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه.

### ٥- التشجيع

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم ألقدره على إكمال الطريق واحي أنا يتراجعون وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استشارة رؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح. وليس هذا فحسب بل يكون التشجيع بالمكافأة التي ترتبط بالأداء فعندما يجتهد العامل لرفع الجود هاو تقديم خدمه جديد هاو عمل إي تغيير مؤثر من إي نوع

## القيادة التحويلية وأثرها في الابداع التنظيمي

لينسى القائد التحويلي إن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل لأن هز الاحتفال وتلك المكافئة تنمي روح الانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة. PDFcreated with pdfactor trial versior(www.pdfactory.com)

### الأنواع المختلفة للقيادة التحويلية

في هذا النموذج وصف عدة أنواع من القادة التحويليين:

#### ١- العقلاني

يحتاج عدد كبير من الأفكار والقيم التي تتجاوز الحاجات الفعلية للقائد التحويلي هناك فرض أخلاقي سامي ورؤية التغيير للمجتمع.

٢- الإصلاحية: يحتاج لعدد كبير من القادة المحليين لانجاز الأعمال الإصلاحية وإصلاح المجتمع وفق معايير من المبادئ الأخلاقية.

٣- الثوري: القائد الذي من الإلتباع التضحية الكبرى من أجل الخير للمجتمع ويطلب التغيير الكامل للمجتمع.

٤- البطولي: الشكل النهائي للقائد التحويلي. إن القائد التحويلي يبدو بطلا بين إتباعه.

### وظائف ومهام القائد التحويلي:

إن هناك عدد كبير من الوظائف والمهام التي يقوم بها القائد التحويلي وهي:-

١- إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجمع المعلومات وتنمية ألقدره على استخدام تلك المعلومات الزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال.

- وضع معايير للنجاح محكمه بشكل شمولي.

- وضع نظام معلومات شخصيه ونظام معلومات تنظيمية.

- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.

٢- إدارة التغيير: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعه واحده بغض النظر عن درجة التغيير والغموض ويكون ذلك من خلال.

٣- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب إن تكون عليه العلاقات مع كل طرف

-استخدام الاحاسيس في حلة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.



## القيادة التحويلية واثرها في الابداع التنظيمي

- محاولة تحقيق التوازن بين إطراف المصالح.
  - تكيف المنظمة مع التوجيه العالمي والتحقق من ذلك القائد على إن يقوم بتمايلي:
  - وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
  - تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
  - تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتلائم مع التوجه العالمي.
- ٤- إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد إن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والخلفيات الحضارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات القوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.
- ٥- إدارة المفاجئات المستقبلية: على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجئات والتغيرات المستمرة وان تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجئات المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المسقرة.
- ٦- إدارة التعاليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة لكثرة المفاجئات والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدره ومهارة عالية لتعامل معها كما يراه هزاري إن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي:-
- ١- إدراك الحاجة للتغيير: بما إن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكه فكريه مع أشخاص فاعلين ومؤثرين في التدعيم والتغيير.
  - ٢- تقديم الرؤية المستقبلية : يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والذي يتحقق من ذلك نقله تجاربه للجميع.
  - ٣- اختيار نموذج للتغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم للمنظمة من بين النماذج التي يتوقع إن تبث فاعليتها تحت ظروف وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.
  - ٤- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكليف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يتلاءم والبرنامج الجديد لانه لايمكن إن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع يختلف تماما.
  - ٥- إدارة ألقدره الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم.
  - ٦- القيادة والمشاعر: القيادة أوسع بكثير من مجرد إدارة المهام وإصدار الأوامر للإتباع لكي تكون قائدا حقيقا يجب إن تجلب الأفضل للإتباع وهناك عددا من العناصر الأساسية للقيادة عبر المشاعر:



١- وضع أهداف واضحة.

٢- توقع الأفضل.

٣- دفع الانتباه.

٤- الوعي الشخصي.

### دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير

ضمن أدبيات القدرات هناك اعتراف بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير وكما أوضح كوثر عام ١٩٩٨ يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصوره صادقه إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير وناقش عام ١٩٩٢ Stein ويشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها للقائد التأثير على ثقافته وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلي مثل توجيه الاهتمام للإحداث أحرجه والاستجابة للآزمان دور المثال الذي يقتدي به رواية القصص والخرافات والأساطير ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية في أدبيات القيادة التحويلية .

إن تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغيرات وقد ركز Bass عام ١٩٨٥ بشكل أساسي على التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعيين وتتطلب القيادة التحويلية توفر مجموعه من الكفاءات الجوهرية وتعتبر هذه الكفاءات هي الأساسية للقيادة التحويلية وهي :

١- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبني التغيير.

٢- إحداث تغيير في البناء التنظيمي لتأكد من إن التغيير يبنى على أساس تفهم عميق باحتياجات المنشأة ودعم مجموعه من العمليات .

٣- مشاركة وإدماج العاملين في المنشأة للبناء والالتزام بعملية التغيير.

٤- التنفيذ والمحافظة على التغيرات لبناء وتطوير خطه فعاله لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطه للمتابعة.

٥- تطوير القدرات : التأكيد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.

### تطبيق القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية تعطي مدى واسع من السمات القيادية ليست هناك خطوات محددة يتبعها القائد ولكن يجب بذل جهد واعي لتبني النمط التحويلي:

يجب على القائد التحويلي إتباع عدد من الأمور والتي تتضمن:

- تمكين الإلتباع عمل ماهر الأفضل للمنظمة.
- الاستماع لكل وجهات النظر لتطوير روح المشاركة.
- عمل رؤية للمنظمة بالاشتراك مع الموظفين.
- وضع أمثلة لكيفية تطبيق التغيير.
- مساعدة المنظمة عبر مساعدة الآخرين في التبرع للمنظمة.

#### قوة وضعف القيادة التحويلية

- نقاط القوة تتجلى دراستها بشكل واسع على القادة المعروفين ولها تأثير فعال على الإلتباع وعلى كل المستويات شخص على وشخص على كل المنظمة والتأكيد بقوه على حاجات الإلتباع والقيم.
- نقاط ضعف عناصر القيادة التحويلية تبدو عامه وعريضة إن القيادة التحويلية لها نواصب شخصيه أكثر من كونها سلوك متعلم.

المبحث الثاني  
الإبداع التنظيمي

## الإبداع

أصبح الإبداع حاجة ملحة لكل فرد ولكن ولكل منظمه تريد البقاء والاستمرار والنمو في ظروف وواقع الأعمال المعاصرة واضحي من فوائدين المناقسة في ظل التقدم والتطور المتسارع إن الإبداع يلعب دورا مهما في تحقيق التطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي للأمم.

يواجه الباحث الذي يحاول دراسة الإبداع ومظاهره ومراحلها بهدف الوصول إلى تعريف جامع للإبداع عدة صعوبات ولعل هذه الصعوبات تتضح من خلال مجموعه الآراء التي أوردها علماء النفس والاجتماع والإدارة والتربية للذين تناولوا ظاهرة الإبداع وإبعادها بالبحث والدراسة .

## مفهوم الإبداع

(١-١) الإبداع: يعد نشاطا وسلوكا أساسيا من سلوكيات الإنسان (Himan,1999,321)

(١-٢) الإبداع : هو جزء من نسيج كل الفكر البشري . (روث , ٢٠٠١ , ٩١)

(١-٣) وعرف الإبداع على انه الفرد المبدع أو الفعل أو الناتج الإبداعي. (المعجم الوسيط , ١٩٧٢ , ٤٣)

(١-٤) يعرف الإبداع عند الفلاسفة: بأنه إيجاد الشيء من العدم ويتميز بالخروج على أساليب القدمات باستحداث أساليب جديدة إي انه لفظ الإبداع يطلق على الفكرة الجديد هاو المنتج الجديد أو الخدمة المميز هاو الفعل أو العمل المبتكر المميز في مجاله. ونظرة العقول الإنسانية السليمة لجماله وبهائه وتسعد به المشاعر والقلوب السوية لما فيه من تفوق واضح ومن جديد غير مسبوق . (صنورة , ٢٠٠٣ / ٢١)

(١-٥) الإبداع: هو عملية إنتاج أفكار أو أشياء تحقيقه أو خياليه ووضعها في طرق جديدة ومفيدة. (الساعد , ٢٠٠٧ , ١٠٨)

## القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي

(١-٧) عرف أيضاً بأنه تطبيق فكرة طورت داخل أو من خارج المنظمة سواء كان هذا يتعلق بالمنتج، الوسيلة، النظام، العملية، السياسة، وبرامج الخدمات لهم يشترط إن تكون هذه الفكرة جديدة عند تطبيقها (المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير ١٩٨٩).

(١-٨) وعرف أيضاً بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على انه مفيد. يمبك ٢٠٠٣، ص (٥٨)

(١-٩) وعرف أيضاً بأنه إنتاج جديد مقبول ونافع يحقق رضا مجموعته كباره في فترة معينه من الزمن. النقيص ٢٠٠٣، ص (٩).

(١-١٠) الإبداع هو وحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية الموضوعية التي تقوم على تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد والجماعة.

## أنواع الإبداع

١- صنف الإبداع إلى نوعين الإبداع التقني: ويشمل هذا النوع من الإبداع في عملية إحداث وتطوير منتجات أو خدمات جديدة.

٢- الإبداع التنظيمي: وهو الإبداع الذي يتمثل في عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال والوظائف وعمليات المنظمة وسياساتها وإستراتيجيتها ونظمها الرقابية ونشاطاتها الاساسية.

## مفهوم الإبداع التنظيمي

يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي من احد الموضوعات المهمة والمنتشرة في ميادين علم الإدارة بشكل خاص وفي العلوم الأخرى كعلم النفس والاجتماع بشكل عام على الرغم من انه يعتبر من أكثرها إثارة للجدل ومن الظواهر المعقدة لسبب تعدد الإشكال والمخرجات التي تظهر بتنا وتتنوع طرق وأساليب تحقيقه وانجازه وكثرة العوامل التي يتأثر بها وكذلك بسبب تعدد العلوم والمجالات العلمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث وهذا ما أكده الكثير من إعلام البحث في هذا المجال على انه من الصعب وضع مفهوم نظري مجرد للإبداع وقد وردت للإبداع التنظيمي عدة مفاهيم<sup>(١٥)</sup>.

## القيادة التحويلية واثراها في الابداع التنظيمي

(١-١) عرف الإبداع التنظيمي على انه الممارس هاو العلمية التي ينبثق عنها فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمه أو تكنولوجيا أو ابي ممارسه إداريه جديدة بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة. Hage ١٩٩٩, p٥٩٩

(١-٢) وعرف الإبداع التنظيمي بأنه عملية تبني التي تتم بفكره أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق المنظم هاو البيئة ألعامه Daft ٢٠٠١/p357

(١-٣) وعرف الإبداع التنظيمي: بأنه العملية الناتجة في مجموعه من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة والتي تشتمل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة sulim81.٢٠٠١.po

(١-٤) عرف أيضا بأنه ألقدره على خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة قد تكون أفكارا أو حلولا أو خدمات أو منتجات أو طرق وأساليب عمل يستفاد منها في المنظمة ألبوب ٢٠٠٠ و ص (٧)

(١-٥) وعرف أيضا انه عملية ذهنيه معرفيه يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة ألعامه ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شي جديد غير مألوف وقد يكون هذا الشي سلعه أو خدمه أو أسلوبا او عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها للمنفعة للمنظمة والمجتمع بشكل عام مريم ٢٠٠٤ ص (٣٤٦)

(١-٦) وعرف أيضا بانه فكره جديدة يتم تنفيذها من اجل تطوير الإنتاج والعملية أو الخدمة ويمكن إن يتراوح اثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تعود إلى خلق شي ذو قيمه وإحداث تطوير جوهري وهائل ويمكن إن تشتمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالإفراد والعاملين والأنظمة الإدارية Robbins ١٩٣٣ p ٦٧٩

## مجالات تطبيق الإبداع التنظيمي

لايختصر تطبيق وعمل الإبداع التنظيمي في مجالات معينه أو حقول دون غيرها بل يمكن تطبيق وتوظيف العمل الإبداعي في حقول مختلفة ومجالات عديدة وفيما يلي موجز للبعض المجالات التي يمكن إن يطبق ويستخدم فيها الإبداع التنظيمي:

## القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي

- يستخدم في مجال المنتجات والخدمات الجديدة. حيث يكون ذلك ناتجا من خلال استغلال تكنولوجيا جديدة أو إن يكون قد تم تطوير ذلك المنتج أو الخدمة الجديدة عن طريق إدخال إضافات وتحسينات جديدة على منتج أو خدمة موجود هاو متداولة.
- طرق وأساليب إنتاج جديدة : حيث يكون الهدف منها هو إرضاء الزبائن والعملاء وقد يظهر ذلك عن طريق التركيز على إدارة ألقوده الشاملة.
- طرق وأساليب جديدة في إجراءات تسليم وإيصال الخدمات والمنتجات للمستخدمين.
- تطبيقات عملية جديدة: والتي يتم من خلالها ضمان أو كسب الوقت والجهد والخدمة للزبائن أو العملاء (e). p. ٢٠٠٠. mc.Danile

## ما يشكل الإبداع التنظيمي

يتميز الإبداع عن غيره من الأنشطة من حيث ما يملكه من خصائص وتعدد المخرجات التي تنبثق من العملية الإبداعية وتحقيق مجموعه من المنافع الايجابية والسلبية معا سواء كان الإبداع تقنيا أو تنظيميا ويمكن إن نبين ما يشكله الإبداع من المنافع والمخرجات كالآتي:-

**اولا:** المخرجات التي تحقق منفعة ايجابية: وهي المنفعة التي تفيد المنظمات على مختلف أنواعها من حيث الفوائد المكتسبة التي تشكل منفعة مباشرة وتعود على أصحاب المصالح بالرفاه والسعادة مثل.

- التفرد والتمايز: إي الإتيان بالشيء المختلف عن الآخرين من المنافسين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية عن طريق الاستجابة المنفردة بحاجاتها من خلال العملية الإبداعية.
- الجديد: وهي الإتيان بالجديد سواء جزئيا أو كليا في مقابل الواقع القائم وكذلك يمثل مصدر التجدد وذلك للمحافظة على الوضع الأفضل للمنظمة وتقديمها واستثمار الأفكار الإبداعية في حل مشاكل المنظمة في البيئة الداخلية والخارجية وإيجاد طرق أفضل للأداء كما يحقق فائدة للجميع من خلال تسخير نتاج الإبداع والابتكار والاحتياجات والخدمات الأساسية التي تساعد الإنسان في عيشه كالمستلزمات الصحية والعلاجية والتعليمية.
- تحقيق الجودة على المنتج مما يسهم في زيادة رضا المستهلك أو العميل الأمر الذي يمنحه الشعور بأهميته وقيمه كإنسان يحقق رغباته المتجددة.
- التوليفة الجديدة: إي إن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمه في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم يسبق من قبل استخدامها فيه.
- المتقدم الأول في تنفيذ الشيء: حيث يعطي ذلك التميز لصاحب الإبداع كونه السباق في التوصل إلى الشيء الجديد سواء كانت فكره أم منتج أم خدمة عن الآخرين وهم المقلدون كما وفي حالة إلا ضاف أو التحسين وهو ما يسمى بالإبداع الجزئي فان



## القيادية التحويلية واثرها في الابداع التنظيمي

صاحب فكرة التحسين يكون الأول بما أضاف على المنتج أو الخدمة من تعديلات وهذا يعتبر سمه السيف في المبادرة أو الإبداع إي إن يكون صاحب الإبداع على درجه اكبر السرعة من المنافسين الآخرين في تقديم وإضافة الجديد أو هو غير موجود .

**ثانياً: المخرجات إي تحقيق منفعة سلبية:** وهي المخرجات إي يمكن تسميتها بالأخلاقية إي تلك التي يستفيد منها فئة قليلة على حساب فئة كبيرة وتحقيق المصالح الخاصة على مصالح عامه والتي تؤدي إلى إحداث أضرار التنظيمات بمختلف مستوياتها مثل:

- خلق البطالة أو تسريح العاملين نتيجة ظهور إبداع تقني أو تكنولوجي الأمر الذي قد يؤدي إلى استبدال نتاج الإبداع للتكنولوجيا إلى الاستغناء عن العاملين .
- فناء واندثار منافسين أو منظمات نتيجة دخول آخرين لأفكار أو انتاجات إبداعيه جديدة دون مراعاة مشاعر المنافسين الآخرين أو المنظمات الأخرى التي يمكن إن تكون من أوائل المنظمات التي تأسست أو تواجدت في السوق.
- قد تخلق منافع سلبية وإضرار تعود على المبدأ نفسه كالإضرار النفسية والاجتماعية
- تخلق ضرار إنسانيه في حق الإنسان والمجتمعات كالأفكار الإبداعية والابتكاريه التي ينتج عنها الصناعات الحربية والدمار الشامل .أدارة الأبداع والابتكار في منظمات الأعمال ود.عاكف لظفي نهاوننة دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة الأولى و ٢٠١١ ، ص (٤٠)

## دوافع الإبداع التنظيمي

تحقيق معظم الدارسين والباحثين في هذا المجال بان هناك دوافع ملحه فرضت على المنظمات وادراتها على مختلف المستويات لتبني الإبداع اسل وبأ ومنهاجا ولعل ذلك يعود إلى أهم الأسباب التالية:

- ١- التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجدات البيئية التي واجهت وما زالت تواجه المنظمات الأمر الذي بان يتطلب التحديث والتجديد وضرورة الاستجابة لتبني سياسات وأنشطه داعمة للإبداع لتتمكن من مواجهة التغيرات والتحديات البيئية وإيجاد وتطوير حلول وأفكار وأراء جديدة تمكنها من النمو والديمومة الدمان ١٩٩٢ ، ص (١٧٨)
- ٢- ازدياد التحديات والضغوط المنافسة الشديدة وانفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحويلات العالمية الجديدة مما أدى إلى زيادة فرص الاختبار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك.
- ٣- الاستجابة إلى ما يشهده السوق العالمي من ثوره تكنولوجيا وخاصة في مجال السلع والخدمات وطرق الإنتاج والتوزيع في سبيل كسب رضا الزبائن والمستهلكين. مما فرض ذلك على المنظمات للاستجابة لهذه الثورة من خلال إجراء بعض التغيرات الإدارية بشكل إبداعي



## القيادة التحويلية واثرها في الابداع التنظيمي

من اجل ان تواكب الثورة التكنولوجية وتمكين من المنافسة والمواصلة والمحافظة على رضا زبانتها والبقاء في السوق . (بريم ، ٢٠٠٤ ، ص(٣٤٧) ، (Hage,1999/p599)

٤- ندرة المواد الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل المواد المتاحة.

٥- المسؤولية الاجتماعية ونظرا لمبدأ الكينونة الاجتماعية والعلاقات المتداخلة والمتبادلة ما بين المنظمات والعاملين فيها فلهذا أصبحت المنظمات تعيش في واقع أكثر وعياً ومرونة وتعمل على زيادة استعمالها في دعم وتحسين ظروف وقدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع وتعمل على تنميه الإبداع لديهم وذلك انطلاقاً من كونهم جزءاً مهماً من الكينونة الاجتماعية التي تعيشها المنظمة وهذه التحسينات تعرف بالمسؤولية الاجتماعية (Ric kards, ١٩٩٦p(24)

٦- زيادة الوعي والتوقعات التي أدت إلى إكساب المستهلك بزيادة المعرفة عن مدى توافر المنتجات والخدمات الإضافية وزادت الجودة الأفضل وتنعكس هذه المعرفة على نوعية الطلب للمستهلك للسلع والخدمات والمنتجات وبالتالي تنعكس على المنظمات وسعيها إلى تلبية رغبات المستهلك وإضافة لذلك فإن المستهلكين يطلبون معلومات تفصيلية عن الخدمات والمنتجات والمنظمات بحاجه لتوفير هذه المعلومات للمستهلكين بالوقت والسرعة المناسبين سعياً وراء كسب رضاهم ويعتبر الإبداع احد أهم الموارد أو الوسائل التي تحقق للزبون أو للمستهلك نوعاً من التغيير والإضافات وكسر حاجز الروتين . ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال ود. عاكف لطفي نهاونة دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة الأولى ، ٢٠١١ ، ص(٤٢).

### أهمية إدارة الإبداع التنظيمي وتبنيه

تتلخص أهمية إدارة الإبداع وتبنيه في النقاط التالية :

- ١- إكساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل العاملين.
- ٢- زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي.
- ٣- إكساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.
- ٤- تحسين الإنتاج والأداء.
- ٥- يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي.
- ٦- المساعدة في التقليل من دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرة.
- ٧- تمنح المنظمة المزيد من قوة البقاء والكيان والديمومة.
- ٨- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبدعة. مصدر سابق ، ص(٤٢)

### العوامل المؤثرة في الإبداع

يعتمد المحور الرئيسي للمنظمات التنظيمي: مدى رعايتها وتبنيها لنشاطات داعمة للإبداع وتميئها في بيئة تنظيمية تغذي الاتجاهات الإبداعية بطاقتها وتحقق كيانها بالمنهج العلمي والفكري الذي يقوم على قواعد وأسس وممارسات وظيفية تهدف إلى غرس الإبداع في العمل المؤسسي وتعمل على تطويره وتحقيقه من خلال كافة الموارد والطاقات المختلفة.

ولكي يتحقق الإبداع في المنظمات يجب عليها إن تتبنى وتستخدم نشاطات داعمة وتأتي من خلال الأفراد العاملين في المنظم هاو تنميته لديهم. إما العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي :

- ١- الاعتماد على مشاركة الأفراد في العمل داخل المنظمة.
- ٢- الاعتماد على استخدام وتكوين فرق العمل لتنفيذ بعض الأعمال الخاصة بالمنظمة.
- ٣- التركيز على توجيه كافة المواد والطاقات المختلفة في المنظمة لتحقيق رؤية وأهداف ورسالة المنظمة Daris scase / ٢٠٠٠ / p٣

### مقومات الإبداع التنظيمي

- إن الإبداع يمكن من خلال المقومات التالية :-
- ١- وضع الهدف والاهتمام به والسعي من أجل تحقيقه.
  - ٢- بناء المهارات الأساسية كقاعدة للإبداع.
  - ٣- التشجيع على اكتساب وامتلاك المعرفة.
  - ٤- إتباع أسلوب الحث والمكافآت للأفراد الذين لديهم ملكة الاكتشاف وحب الاستطلاع.
  - ٥- الاعتماد على سياسة التحضير.
  - ٦- التشجيع ودعم الثقة لدى الأفراد وعدم الخوف من المخاطر.
  - ٧- زرع سياسة المنافسة والتحدي في نفوس الطاقات البشرية.
  - ٨- زرع مبادئ القيم والإيمان لدى الأفراد بمدى أهمية الإبداع ونتائجه الايجابية التي تنعكس على الأداء.
  - ٩- تنمية المهارات والإدارة الذاتية لدى الأفراد من أجل دعم المبادرة لديهم والشعور بالاستقلالية.
  - ١٠- التركيز على استراتيجيات التعليم التقني من أجل تسهيل عملية الأداء الإبداعي.
  - ١١- إشراك العاملين ببرامج تدريبية.
  - ١٢- تركيز إدارة المنظمة على البحث والتجريب ٤٢٠ - ٤٠٧ nickerson ١٩٩٩, p

## المبحث الثالث

## مقدمة

انسجاماً مع ظهور المداخل الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي والتي كانت لم تكتمل نظرياتها إلى إن ملامحها في زيادة تركيز المنظمات على رأس المال الفكري وعلى إدارة المعرفة التي تؤكد على دور العنصر البشري في تعزيز الإبداع فالمتمفحص لأدبيات الإبداع والدراسات الميدانية في هذا المجال يجد إن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمختصين في مجال الإبداع على إن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد فالقيادة يمكن إن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح إمامهم كما يمكن للقيادة إن يشجعوا مرؤوسيهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع ومن خلال إفساح المجال إمامهم كي يهتموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها ومن الأهمية بمكان إن أكون القادة والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام بهم فليس من المتوقع إن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً متجدد إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ولا يلقي اهتماماً لما هو جديد بل انه يمكن القول انه لا يكفي في القائد الناجح إن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط بل عليه إن يشجع التنافس بين المرؤوسين حتى يدفعهم للتواصل إلى أفكار جديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله من المرؤوسين ومناقشتهم فيها وإبلاغ الآخرين بتا والتطبيق الملائم من هذه الأفكار والتكليف من يأتي بفكره جديدة من مرؤوسيه بان يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها مع تقديم العون الذي يطلبه منه إمكانات مادية ومعنوية وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة وحيث إن نجاح العمل الإبداعي في إي منظمه يلتزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أم الجماع هام المنظمة إلى سلوك تحقيقي وذلك لا يمكن إن يتوفر إلى من خلال وجود القيادة الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع وذلك إن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماع هاو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساس للقيادة التحويلية الذين يتطلعون إلى توفير كافة الوسائل وإتاحة أفرصه للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية بالمشكلات ألقائمه وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات على أهمية دور القيادة نمطا وسلوكا على إبداع وابتكار المرؤوسين . ويتطلب الإبداع التنظيمي قياده تحويلية قادرة على الإبداع وان القيادة والإبداع يتعلقان بصيغه ورؤية جديدة ونشرها والعمل بشكل مستمر للوصول إليها ومن الضروري بعد ذلك كيفية الانتقال من حاله إلى أخرى وان عملية الإبداع وفي هذه الحالة الانتقالية هي مرحلة حاسمه في عملية الإبداع .

المبحث الرابع  
تحديد النتائج  
القيادة التحويلية

القيادة التحويلية وأثرها في الابداع التنظيمي

التأثير المثالي

الوسط الحسابي	أوافق بشده	أوافق	أوافق إلى لحد ما	لا أوافق	لا أوافق بشده	الفقرة
٣,٦	-	١٥	٧	٣	٥	١
٢,٩	٢	١٠	٨	٣	٧	٢
٣,٧٦	١٥	٣	٢	١٠	-	٣
٣,٤	٤	٧	١٦	٣	-	٤

حصلت الثانية في مجموعة التأثير المثالي على (٢,٩) على اقل استبيان وذلك من خلال الوسط الحسابي والفقرة هي (( يتفاعل المدير المسؤول عنك تجاه مستقبل الشركة في مكان عملك)).

إما ألقره التي حصلت في هذه المجموعه على (٣,٧٦) هي ألقره الثالثة وكانت هذه ألقره قد حصلت على اعلي استبيان والفقرة هي (يتمتع المدير المسؤول عنك بقدره عاليه على إقناع العاملين في مكان عملك).

الاستشارة الفكرية

الوسط الحسابي	أوافق بشده	أوافق	أوافق إلى لحد ما	لا أوافق	لا أوافق بشده	الفقرة
٣,٢٣	١	١١	١٢	٦	-	١
٣,٥٦	٢	١٣	١٥	-	-	٢
٢,٨٦	-	٦	١٤	١٠	-	٣
٣	١	٨	١١	١٠	-	٤

حصلت ألقره الثالثة في مجموعة الاستشارة الفكرية على (٢,٨٦) على اقل استبيان وذلك من خلال الوسط الحسابي والفقرة هي ((يزود المدير المسؤول عنك العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل)).

إما ألقره التي حصلت في هذه المجموعه على (٣,٢٣) هي ألقره الثانية وقد حصلت هذه ألقره على اعلي استبيان من خلال الوسط الحسابي والفقرة ((يقوم المدير المسؤول عنك بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصوره مستمرة)).

## القيادة التحويلية واثرها في الابداع التنظيمي

### الاعتبارات الفكرية

الوسط الحسابي	اوافق بشدة	اوافق	اوافق إلى حد ما	لا اوافق	لا اوافق بشدة	ت
٣,٤٣	٣	٧	٢٠	-	-	١
٣,١٣	-	٤	٢٦	-	-	٢
٣,٣٣	-	١٢	١٦	٢	-	٣
٣,٤٣	١	١٨	٤	٧	-	٤

حصلت ألقره الثانية في مجموعة الاعتبارات الفكرية على (٣, ١٣) وهذه ألقره قد حصلت على اقل استبيان وذلك من خلال الوسط الحسابي والفقرة هي ((يحترم المدير المسؤول قناعات العاملين معك)).

إما ألقره الأولى والرابعة في هذه المجموعة قد حصلت على اعلي(٣,٤٣) والفقرتان حصلت نفس الاستبيان وذلك من خلال الوسط الحسابي والفقرتان هما ألقره الأولى هي ((يستمع المدير المسؤول باهتمام الآراء العاملين معك)).

ألقرة الرابعة هي يلتزم المدير المسؤول بالشفافية في تعامله مع العاملين معك

### التحفيز

الوسط الحسابي	أوافق بشده	أوافق	أوافق إلى لحد ما	لا أوافق	لا أوافق بشده	الفقرة
٣,٦٣	٣	١٣	١٤	-	-	١
٢,٨	-	٤	١٦	١٠	-	٢
٣,٤	٢	٨	٢٠	-	-	٣
٣,٣٦	٨	٧	٢١	-	-	٤

حصلت ألقره الثانية في مجموعة التحفيز على(٢,٨) وقد حصلت هذه ألقره على اقل استبيان وذلك من خلال الوسط الحسابي والفقرة هي ((يقوم المدير المسؤول عنك بتشجيع العاملين معك للعمل بروح الفريق الواحد)).

اما ألقره التي حصلت على (٣, ٦٣) في هذه المجموعة وقد حصلت هذه ألقره على أعلى استبيان وذلك من خلال الوسط الحسابي والفقرة هي ((يهتم المدير المسؤول عنك بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية)).

## القيادة التحويلية واثرها في الابداع التنظيمي

### التمكين

الوسط الحسابي	أوافق بشده	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشده	الفقرة
٣,٩	-	٢٧	٣	-	-	١
٣,٢	٤	٩	٦	١١	-	٢
٢,٥٦	-	٦	٥	١٩	-	٣
٣,٥٣	٢	٥	١٠	٣	-	٤

حصلت ألفقره الثالثة في مجموعة التكوين على (٢,٥٦) وهذه ألفقره حصلت على اقل استبيان وذلك من خلال الوسط الحسابي والفقرة هي ((يفوض المدير المسؤول في مكان عملك بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه)).

اما ألفقره التي حصلت على (٣,٥٣) في هذه المجموعه وقد حصلت هذه ألفقره على أعلى استبيان وذلك من خلال الوسط الحسابي والفقرة هي الرابعة ((يقوم المدير المسؤول عنك بتقديم تصور شامل للعمل تاركا الهامش الاكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه)).

### الإبداع التنظيمي

#### تبني الإبداع

الوسط الحسابي	أوافق بشده	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشده	الفقرة
٢,٩	١	-	٢٤	٥	-	١
٣	١	٧	١٣	٩	-	٢
٢,٤٣	-	٣	٧	٢٠	-	٣
٣,٢٣	٣	٥	١٨	٤	-	٤

حصلت ألفقره الأولى في مجموعة تبني الإبداع على (٢,٥٦) وهذه ألفقره قد حصلت على اقل استبيان وذلك من خلال الوسط الحسابي والفقرة هي ((قامت الشركة بتهيئة منتجات بمواصفات تتناسب وحاجة فئات المتعاملين)).

اما ألفقره التي حصلت في هذه المجموعه (٣,٢٣) وقد حصلت هذه ألفقره على استبيان وذلك من خلال الوسط الحسابي والفقرة هي الرابعة ((أجرت الشركة تغييرات جذريه في أداء العمليات الإنتاجية)).



توافر القدرات الإبداعية

الوسط الحسابي	أوافق بشده	أوافق	أوافق إلى لحد ما	لا أوافق	لا أوافق بشده	الفقرة
٢,٩٦	-	٣	٢٣	٣	-	١
٣,٩٦	٢	٢٥	٣	-	-	٢
٢,٨٦	١	٤	١٥	١٠	-	٣
٣,٨٣	١	٢٦	٢	١	-	٤

حصلت ألفقره الثالثة في مجموعة توافر القدرات الإبداعية على (٢, ٨٦) وقد حصلت هذه ألفقره على اقل استبيان وذلك من خلال الوسط الحسابي والفقرة هي ((أسعى للاشتراك في دورات تدريبيه تقام خارج الشركة لتبادل الآراء مع المشاركين فيها)).

إما ألفقره التي حصلت على (٣, ٩٦) في هذه ألمجموعه وقد حصلت على أعلى استبيان وذلك من خلال الوسط الحسابي والفقرة هي الثانية ((اسعي للعمل مع اللجان أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة)).

### الاستنتاجات

- ١- وجود تناسب في الإبداع التنظيمي لدى المديرين مع إجمالي مؤشرات الحل الإبداعي لديهم حيث كان الوسط الحسابي بينهما ذات دلالة معنوية مرتفعة.
- ٢- هناك تباين في القيادة فيما يوجد تأثيرها على إجمالي ألقدره على التفكير لدى مديرين أفراد الهيئة حيث كانت الحسابية للمشكلات في مقدمة هذه العوامل ويلبها الاحتفاظ بالاتجاه ثم انطلاقه ثم المرونة وأخيرا الاصاله.
- ٣- تبين عدم وجود فروق بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لدى المديرين في المنظمات.

### التوصيات

- ١) التأكيد على ضرورة تعزيز قدرات القائد التحويلي في المنظمات و العمل على تنمية هذه القدرات وتوظيفها لحل المشكلات الادارية حل امثلا.
- ٢) ضرورة عمل المنظمات على تطوير نظام معلومات متكامل يتخصص بالبحث عن القياد التحويلية والأفكار الإبداعية ومتابعتها وتطويرها للاستفادة منها في كافة مجالات عملها وان يكون عملها لديها سلة أفكار كبيره.
- ٣) ضرورة إجراء مزيد من الدراسات على جميع الأنشطة في القطاعات المالية والتجارية والصناعية والخدمية والخاصة للتعرف على توجهات المديرين العاملين فيها من خلال استطلاع آرائهم لإغراض تصميم برامج تعليمية وتدريبية على مهارات القائد التحويلي ومهارات الإبداع وتوظيفها في حل المشكلات الإدارية.

## الخاتمة

أولت الدراسات والبحوث نظريا وميدانيا اهتماما كبيرا بالإبداع حيث أصبح الإبداع التنظيمي صفة ملازمة لكل المنظمات وجزء من العملية التنظيمية ووظيفة رئيسيه من وظائف القائد الناجح وليس استراتيجيه تظهر فقط خلال الأزمات إذ لايمكن لأي منظمه النجاح في ظل إتباع سياسيه الثبات والجمود بل لابد من التكيف مع التطورات والإحداث المحيط بتا ومن أهم سمات القيادة التحويلية الناجحة الإخلاص في العمل إي يؤدي القائد التحويلي عمله على أكمل وجه وينظر إلى جميع الذين يعملون معه على أنهم سواء والتفضيل احدهم على الآخر بما يقدمه من عمل متقن ولايجابي أحدا لقراة أو صداقه وعليه إن يختار القيادات الجديرة بالمنصب إذ إن من أهم أسباب الفساد الإداري إن ينسب الأمر إلى غير أهله وان يسند العمل والمنصب إلى غير الجدير به وان يكون أمينا في استعمال المال العام والابتعاد عن استغلال النفوذ وان يكون القائد التحويلي مستوعبا بروح العمل ومجالاته ولا يستبد به الروتين أو البيروقراطية لأنها تدمر أسس النجاح في العمل بل عليه إن يتسم بالمرونة في العمل وبالرفق مع العاملين وهنا نقول لابد من إبداع في أسلوب العمل فهو الحل الحتمي للإصلاح التنظيمي للعمل ومن هنا جاء هذا البحث على دور إبعاد القيادة التحويلية في إدارة الإبداع التنظيمي.

المصادر العربية والاجنبية

المصادر العربية

- الآية القرآنية، سورة الرعد، ١٧.
- العتوم ، عدنان ، كوفح قاسم (٢٠١١) القيادة والتغيير، عمان ، إثراء للنشر والتوزيع.
- العساف ، احمد (٢٠٠٧) مهارات القيادة وصفات القائد ثم استرجاعها من الانترنت بتاريخ ٢٠٠٨/٢/٤ من [http; aid. Net, doat , assaf /٣٠.doc](http://aid.Net, doat , assaf /٣٠.doc)
- أبو الدين، حمود (١٩٨٥) علم النفس الاجتماعي: دراسات عربية وعالمية دار النهضة العربية، بيروت
- ناصر الدين ، سعد (٢٠٠٤) السلوك العدواني ، تم استرجاعه من الشبكة العالمية للانترنت في ٢٤ /١٠ /٢٠٠٨ من <http: www. ٤ uarab. Com. Vibe. show. Thread. Pup? T ٣٩٧٩٢>
- قنديل ، علاء محمد سيد، (٢٠١٠) القيادة الادارية وإدارة الابتكار ، عمان دار الفكر
- الشماعة ، خليل محمد حسن وآخرون ، (١٩٨٠) مبادئ الإدارة ، العراق .
- اللوزي ، سليمان وآخرون ، (١٩٩٨) أساسيات في الإدارة ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- روث ولیم ، (٢٠٠١) تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل اختراع وات ، watt الآلة البخارية إلى بعد تكنولوجيا الروبوت Aobot وعصر المعلومات . ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي ( الطبعة الأولى ) القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع.
- حنوره ، مصري (١٠). دور المدرسة أحيثه في تربية الإبداع ورعاية التفوق . المحله التربوية . القاهرة ٠ م ج (١٠) . ع (٦٩)
- الساعد ، رشاد محمد ، (٢٠٠٤) مدى الارتباط بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي وأثره على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية ، مجلة دراسات مستقبلية مركز دراسات المستقبل جامعة أسيوط . م ج ألسنه السابقة ع (١٠) .
- النفيعي ، ضيف الله بن عبد الله (٢٠٠٣) . الإبداع من اجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض مجله جامعة الملك عبد العزيز .الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز، جده م ج (١٧) ع (١)

المصادر الاجنبية

- Beockman, Beverly, k.; and Morgan ,Robert, (١٩٩٩) The evolution of managerial innovations in distribution what prospects for efficient consumer response (Ecu)?

Hagen, Jet., (١٩٩٩) organizational innovation and =; organizational Change, Annual Reviews social. ٢٥, ٥٩٧, ٦٢٢

= Daft, Richard. (٢٠٠١) orgaanizationTheorg and Design, √ The Ed new gory south western publishing.

= Bobbins, step hen .p. (١٩٩٣). Organizational Behavior; concepts controversies and Applications, ٦ThEd., new Jersey; prentice Halleck.

= Suleiman, Abu bakr, m (٢٠٠١) Are you ready to innovate? Work readiness to innovate relation Ship; The case of Jordan , journal of creativity innovation management ٧٠, ٤٩, ٥٩ .

= Mc Daniel , Bruce

(٢٠٠٠) Assurer entre pruner ship and innovation. Social science journal. ٣٧, ٧٤., ٩٧=

Davis, Howard and scale, Richard (٢٠٠٠).

Managing creativity The Dynamics work and organ inaction, set published, Philadelphia; opening verity press. =Harold coots, management

.London; McGraw

Hill sinter national book

١٩٨٠. p. ٦٢٢

الانترنت

=PDF created with pdfactory pretrial version www.pdfactory.com