



(القيادة التحويلية وأثرها على الأبداع التنظيمي)

بحث مقدم الى قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة
القادسية وهو جزء من نيل شهادة البكالوريوس في علوم إدارة الأعمال

مقدم من قبل الطالب
(رافد حاكم تايه)

بإشراف
(أ.د. سالم صلال الحسنوي)

الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (25) وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي (26)

وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي (27) يَفْقَهُوا قَوْلِي (28)

صدق الله العلي العظيم

سورة طه الآيات (25- 28)

الاهداء

بدأنا بأكثر من يد ،وقاسينا أكثر من هم ، وعانينا الكثير من الصعوبات، وها نحن اليوم
والحمد لله نطوي سهر الليالي ، وتعب الايام ، وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل ،
المتواضع الى منارة العلم والنبي المصطفى الأمي ، الذي علم المتعلمين ،الى سيد الخلق،
الى رسولنا الكريم محمد (صل الله عليه وآله وسلم) الى من سعى وشقى لأنعم بالراحة
والهناء ، الذي لم يبخل بشيء من اجل دفعي في طريق النجاح ،
الذي علمني ان أرتقي سلم الحياة ، بحكمة وصبر الى والدي العزيز...
إلى من تحملت عني الصعاب وعلمتني الصمود أمي العزيزة...
إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى أخواني وأخواتي...
إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً ، نحو النجاح والأبداع وإلى من تكاتفنا يد بيد
ونحن نقطف زهرة تعلمنا اصدقائي وزملائي...
إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر، وعبارات من أسمى وأجل العبارات في
العالم ، إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ، ومن فكرهم منارة ، تنير لنا سيرة العلم
والنجاح إلى أساتذتنا الكرام...

الشكر والتقدير

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل ان يخط الحروف ليجمعها في كلمات ..

تتبعثر الاحرف و عبثا ان يحاول تجميعها في سطور

سطورا كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف الا قليلا من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا الى جانبنا ...

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطوا خطواتنا الاولى في غمار الحياة ونخص بالجزيل الشكر والعرفان الى كل من

اشعل شمعة في دروب عملنا والى من وقف على المنابر واعطى من حصيلة فكره لينير دروبنا.

الى الاساتذة الكرام في كلية الادارة والاقتصاد ونتوجه بالشكر الجزيل الى الاستاذ : أ.د. سالم صلال الحسناوي الذي

تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام ...

وكذلك نتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ الدكتور: نواف الذي مد لنا يد العون والمساعدة وزودنا بالمعلومات التي

ساعدتنا في اتمام هذا البحث

وبدوافع العرفان بالجميل لا يسعني إلا ان نقدم أمتنانا وتقديرنا الى

الاستاذة : الهام على ما أبدوه لنا من مشوره وما اعانونا به من مصدر أو رأي

والله ولي التوفيق...

قائمة المحتويات

ت	الفقرات	رقم الصفحة
1	الآيه	أ
2	الأهداء	ب
3	شكر وتقدير	ج
4	قائمة المحتويات	د
5	الملخص	هـ
6	المقدمة	1
7	المبحث الاول:-	
8	مشكلة البحث	1
9	أهداف الدراسة	2
10	أهمية الدراسة	2
11	منهجية الدراسة	2
12	عينة الدراسة	2
13	المبحث الثاني:- الجانب النظري	3
14	مفهوم القيادة التحويلية	3
15	خصائص القيادة التحويلية	4
16	عناصر القيادة التحويلية	4
17	عناصر القيادة التحويلية الأساسية	4
18	وظائف القائد التحويلي	5
19	متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية	6
20	ثانياً:- الابداع	7
21	خصائص الابداع	7
22	طرق الابداع	8
23	مبادئ اساسية للابداع الإداري	8
24	انواع الإبداع	9
25	المبحث الثالث: الجانب التطبيقي	11
26	المبحث الرابع:- الاستنتاجات	13
27	التوصيات	14
28	قائمة المصادر	15

ملخص

يهدف البحث الحالي للأختيار أثر قياده التحويلية على الابداع الاداري في كلية الإدارة وأقتصادياً جامعة القادسية وقد أخترعت عينة قوامها (21) تدريسي من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والأقتصاد جامعة القادسية وقد استخدمت وسائل أحصائية متنوعة في أختيار الفرضيات مثل (الوسط الحسابي) ، الانحراف المعياري وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الأستنتاجات كان من أحدها ان ممارسة القيادات في كلية الإدارة والأقتصاد والتي تمثلت بالأشارة الفكرية والتأثير المثالي يمكن إن يشجع العاملين في الكلية على القيام بالتنظيم بشكل أبداعى ويعزز الأداء التعليمي لديهم.

المقدمة

إن مشكلة القيادة أمر في غاية الأهمية فالعنصر الذي تحياه عبارة عن مرحلة تحول من قرن الى قرن والمتغيرات المحيطة بالجامعات عامه والجامعة الإسلامية خاصة تشكل خطوط كبيره لإحداث التغيرات اللازمة وفي هذا الصدد يؤكد علماء الإدارة وكتابها على أهمية أنتماء العقول القادرة على الابتكار والتجديد الصحيح فالعقول المطلوبة للجامعات الى العقول التي تتفاعل بداخلها القوى المؤثره على التعليم كما تتفاعل تلك القوى في البيئة الخارجية وإن من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة والقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية والقيادة التربوية تمثل جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية وقد ذهب علماء الإدارة الى القول بأن القيادة من جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهن مفتاح الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها

(الكردي: 41,2004) 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 الى تهينة المناخ الدراسي لتحفز المرؤوسين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المفقودة وهناك الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بالنجاح وجاءت بأربعة مباحث تناول الأول منها على منهجية البحث فيما تناول الثاني الجانب النظري وتمثل الثالث بالجانب العملي وأوضح المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

مشكلة الدراسة:-

ان المنظمات عامة تواجه على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير والاعتماد على المنهج القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الأبداعي في هذا الشأن ويؤكد على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواعاً مخصصة من المرؤوسين فأن الموظف الذي يملك قدراً من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي (آل خليفه والربعان 31,200)

وبخاصة النمط القيادي التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والأبداع من خلال فتح قنوات التطوير لمواجهة التغيرات المحيطة والتحويلات المشاركة وما شيك فيه فان الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه وإيجاد الاشخاص المبدعين ووسائل تنمية وتطويره مطلب ضروري لكافة المنظمات إلا ان الحاجة إلى ذلك تكون أكبر في المنظمات التعليمية لكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها.

وعلى ضوء ذلك فان حرص الباحث نمط القيادة التحويلية الذي يسعى إليه لفتح الآفاق وتهيئة الأرض الخصبة والمناخ الملائم لتقديم ما لدى المرؤوسين أو رؤساء الأقسام الأكاديميين من قدرات وأبداعات في مجال القيام بواجباتهم والاعمال المناطة بهم.

* مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:-

- ماهي العلاقة القائمة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الابداعية لدى رؤساء الأقسام بجامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد

أهداف البحث

- 1- التعرف على العلاقة بين واقع القيادات لكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية وخصائص القائد التحويلي وتوافر الأبداع لدى المرووسين بكلية الإدارة والاقتصاد.
- 2- التعرف على الخصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات بكلية الإدارة والاقتصاد.
- 3- التعرف على مدى توفير القدرات الأبداعية لدى رؤساء الاقسام بجامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد.
- 4- التعرف على مدى تباين اداء رؤساء الأقسام بجامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد وأعادة واقع أملاك القيادة التحويلية بالكلية لسمات وخصائص القائد التحويلي بتباين المتغيرات الديمقراطية (العمل والحالة والمؤهل العلمي وغيرها)
- 5- التعرف على مدى تباين آراء رؤساء الأقسام الاكاديميين بأكمالية تجاه واقع أملاك رؤساء الاقسام الأكاديميين بجامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد والقدرات الإبداعية بتباين المتغيرات الديموغرافية.

أهمية البحث

تتيح الدراسة أهمية من كونها تقوم بدراسة نمط جديد من انماط لقيادة وهو نمط القيادة التحويلية واثرها على الابداع الاداري اي تأثيرها على المرووسين وتنمية الابداع لديهم وتبرز أهمية الدراسة في الجانب

1- الجانب العلمي

- أ- تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع القيادة احد الموضوعات العلمية لهذه الدراسة.
- ب- لخاصية نمط القائد التحويلي الذي يأخذ نصيبة من البحث والدراسة.
- ج- مما يزيد هذه الدراسة أهمية ارتباط هذا النمط القيادي الحديث الذي يأخذ الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها للموظفين الا وهو الابداع الاداري الذي يعد من اهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث ان ذلك قائم على مايتوفر للعاملين بها من قدرات وامكانيات ابداعية.

منهجية البحث

استخدام الباحث النهج الوصفي التحليلي للدراسة : نظراً لكونه يتناسب مع الظاهرة الاولى والثانوية في جميع البيانات لاجراء دراسة حديثة ثم استخدام المصادر الثانوية والمتمثلة بالمراجع والمقالات والوثائق على الانترنت وايضاً الابحاث السابقة لكافة الاطار النظري للدراسة
وتم استخدام المصادر الاولى لجمع البيانات بأستخدام الادوات العلمية الملائمة لجمع البيانات بما في ذلك استبانته ثم تصميمه لأغراض هذه الدراسة وذلك بالاستعانة بأستبانته ثم استخدامهما في دراسات سابقة منها دراسة (العازمي 2006) ودراسة (العجله 2009) و تم عرض الاستبانة للتحكم وفقاً لقواعد البحث العلمي بعرضها على عدد من اعضاء الهيئة المرووسين في كلية الإدارة واقتصاد جامعة القادسية ثم إعادة صياغتها في ضوء الملاحظات التي ابدوها حول فقرات الاستبانة وتبادلها و تم معالجة البيانات الاولى بأستخدام اساليب التحليل الاحصائي المناسب لاهداف الدراسة لاستخراج النتائج.

عينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية فد اختير عينة عشوائية مكونه من (21) تدريسياً وتدرسيه.

* متغيرات البحث

- المتغير التابع:- الابداع الاداري والخلافة المعروفة الحساسة للمشكلات الاصالاة الاستقاط بالاتجاه قدره على تحليل الرابط وقبول المخاطر.
- المتغير المشغل :- السمات وخصائص القيادة التحويلية مع الاخذ بنظر اعتبارات قياده التحويلية تضمنت اربعة عناصر وفق مايلي:-
- 1- الجانب (التأثير المثالي).
- 2- الحقز الالهامي.
- 3- الاستشارة الفكرية.
- 4- الاعتبار الفردي.

المبحث الثاني / الجانب النظري

اولاً:- مفهوم القيادة التحويلية

- تعرف على انها القيادة التي تساعد على اعادة النظر في الرؤية المتصلة بالافراد ومهامهم وادوارهم . وتعمل على تجديد التزامهم وتسعى لاعادة هيكلية النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.
- وكذلك عرفت على انها عملية تسعى الى حقن التابعين من خلال جعلهم يتطلعون الى مثل وقيم سامية بدلاً من التركيز على المصالح الذاتية والقادة التحويليون هم في المقام الاول وعلاء للتغير فهم يمتلكون رؤية مقسمة وصورة متكاملة لما شكوت عليه المنظمة في المستقبل او لما ينبغي ان تكون عليه . ابن المنصور جمال الدين : 23، 2010
- وكذلك تعرف القيادة التحويلية على انها العملية التي يتم فيها اثارة العاملين لجعلهم اكثر وعياً بالمشكلات التي تفرض تحقيق الاداء الذي يعوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لافكارهم.
- وكذلك عرفت على انها الاهتمام من قبل القائد باعطاء الابلاء معة التي تتسم بالخصوصية وحاجاتهم ليست واحدة وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوى في اداء العاملين . الجليلة - محمد محمود: 29، 2001
- وكذلك عرفت على انها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه
- وكذلك عرفت على انها السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك. الاسمري ، عبد العزيز سعد 10، 2011
- وكذلك عرفت بأنها قدرة القائد على ايصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية للتابعين وتحفيزهم من خلال الممارسات الاخلاقية العالية لبناء ثقة واحترام بين طرفين لتحقيق اهداف المنظمة . برنوطي/ سعاد نايف 9، 2001
- كما عرفت على انها العملية التي يسعى من خلالها كل قائد من القاده والتابعين الى رفع كل منها الآخر الى اعلى مستويات الدافعية والاخلاق .
- وكذلك عرفت على انها القيادة التي تساعد على اعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالافراد ومهامهم وادوارهم وتعمل على تحديد التزامهم وتسعى لاعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم . الفترالي ، 2006، 12
- وكذلك عرفت القيادة التحويلية على انها قيادة متفوقة وتهدف الى التمييز بين القادة الذين يحققون انجازات مميزة عن القادة العاديين الذين هم اما غير فعالين او الذين يحققون متطلبات الدنيا ولكنهم لا يحققون انجازات فائقة
- جلدة ، سامر . 152، 2009.

ثانياً:- خصائص القيادة التحويلية

- 1- القدرة على التركيز والانتباه . يتمتع القائد التحويلي بالقدره على الاصفاء والانتباه لما يقوله للآخرين بالاضافة الى التركيز المهم والكبير على الامور المهمة في المواقف المهمة التي يواجهها من خلال تحديد الاوليات التي يقوم بها.
- 2- الثقة بالنفس وبالآخرين
- يمتاز القائد التحويلي بانه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والدكتورية فسعيه الحثيث نحو تحقيق الاهداف التي يرغب في تحقيقها لايتسنى احساسه بالآخرين.
- 3- احترام الذات
- يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الاساسية التي في ضوئها تشكل اقواله وتصرفاته ويؤمن دائماً بأن الفعل ابلغ من القول.
- 4- تحمل المخاطر
- يتسم القائد التحويلي بالقدرة على تحمل المخاطره والشجاعة والتي لاتعنى البلاهة والفضاء كما قد يتبادر للذهن فالشجاعة هذه تعني ان يكون للشخص موقف واضح يتحمل من اجله المخاطره المسحوبة ويرفض الوضع القائم غير ملائم.
- 5- القدرة على الاتصال
- يمتلك القائد التحويلي القدرة على الاتصال بالآخرين والتواصل مع العاملين في المنظمة ومعرفة متطلباتهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية تلك الاحتياجات او الاتصال مع المنظمات الاخرى. جلد، سامر : 25 ، 2009.

ثالثاً:- عناصر القيادة التحويلية

- 1- وجود مجموعة من الافراد يعملون في تنظيم معين:
- لايمكن ان تكون هناك قيادة يرون مجموعة ولا يتصور وجود قائد يرون اتباع وقد يكون الحد من الادنى لعدد المجموعة هو ثلاثة افراد مصداقاً لقول الرسول الكريم (ص) (خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم احدثهم) ولكن مع التطور في حجم المنظمات ودورها الحديث اصبح الحد الادنى لعدد المجموعة يفوق ذلك بكثير ويرتبط بوجود المجموعة عنصر منهم هو اشراكهم في عمل واحد وهدف واحد.
- 2- هدف مشترك تسعى الجماعة الى تحقيقه:
- لأي من وجود هدف مشترك يسعى القائد وجماعته الى تحقيقه وأفضل القادة هم الذين يصدرن هدف مشترك بوضوح امام الجماعة وبينما تعتمد القيادة على عمق الافق فأنه من الضروري ان يكون الهدف واضحاً متميزاً وحينما يقل العاملون على العمل فأنها يعود الى اقناعهم بالهدف والايان به.
- 3- القائد من افراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجههم:
- بطريقة يمكنه معها اكتساب طاعتهم وضمان ولائهم وخلق التعامل بينهم في سبيل تحقيق هدف معين . النمر . عبدالله : 2006، 11.

عناصر القيادة التحويلية الاساسية

- 1- الجاذبية (التأثير المثالي)
- وتشير الى ان القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه وتهتم بصيغة اساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة.
- 2- الاستشارة العقلية (الفكرية)
- وفيها يهتم القائد بتشجيع الاتباع على ان يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الاشياء محل تساؤل وان يشعروا من الماضي ويجدوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح.
- 3- الدافعية المستوحاة من (الحقن الالهامي)
- وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالاهداف المرغوبة المتبادلة حيث ان افعالهم تؤثر في الاتباع وتدفعهم الى تمثل خطواتهم.

4- الاعتبار الفردي
وفيه يتم التعامل مع الاتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية ولكن بعدالة. حيث تسمى بالاهتمام الفردي او الاعتبار الفردي حيث ينبغي على القائد ان يلاحظ رغبات اتباعه وحاجاتهم واستعداداتهم الشخصية علاوة على انه يتصدى بدور الموجه والمعلم المهم . الهاللي . رشيد 25،2004.

وظائف القائد التحويلي

حدد رينسميث 1993م وظائف القائد التحويلي (القحطاني، 1422:132) فيما يلي

1- ادارة التنافس : أي ادارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال
_ وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي
_ وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية
_ وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب

2- إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد للتعامل مع كثرة المتغيرات كدفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغير والغموض وأختلاف الأهداف وتوسع المنظمة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال:

_ إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
_ استخدام الاحاسيس في حال نقص المعلومات لأتخاذ القرار المناسب.
_ محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كانت تباينها.

3- تكيف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي
_ وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
_ تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
_ تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

4- إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية بالإضافة الى توفير المهارات اللغوية اللازمة لأنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

5- إدارة المفاجأة وعدم التأكد: على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية وأستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجأة والتغيرات المستمرة وأن تنمي قدرتها مع المفاجأة المتكرره لأتخاذ القرارات في الأوضاع غير المستقره

6- إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية الى ايجاد نظام تعليمي وتدريسي مستمر في المنظمة لكثرة التغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة في التعامل معها.

متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية

يلعب القادة التحويليين دوراً محورياً في صياغة القيم والثقافات للمنظمات ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال أظهر مهاراتهم الشخصية والتفاعلية ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم اليوم أملاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم والقيادة في التغير.

وعند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد التحويلي حتى يستطيع القيام ما هو متوقع منه ولهذا فإنه يجب اعداد القيادات التحويلية ذات الكفاءة العالمية لمواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية أعداداً جيداً متكاملات لمتطلبات التطور العالمي ويبدأ هذا الاعداد للتأكد من توفير بعض المتطلبات في القائد التحويلي ومنها ما يلي (القحطاني، 2001م : 135):

- _ الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- _ الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- _ التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- _ استيعاب متطلبات العولمة بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- _ توفير مهارات التسهيلات وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- _ تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في التقدم ونمو المنظمة.
- _ تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة والتطور الذاتي عند الموظفين.

ثانياً : الابداع

* مفهوم الابداع الاداري

يعرف على انه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تعود الى تحقيق انتاج جديد او اصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة والابداع بمعناه الواسع يعني ايجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج وكذلك يعرف على انه العملية التي تعبر عن القدرة على ايجاد علاقات بين اشياء لم يسبق ان قيل انه بينها علاقات كما عرف على انه قدره على حل المشكلات بأساليب يعجب السامع والمشاهد فيها . السويديات ، طارق واحد :2004،15،16،17،18.

كما يعرف على انه مزيج من الاستحداث والخصائص الشخصية التي اذا وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات الفعلية التي تؤدي الى نتائج اصيله ومفيدة للفرد او الشركة او المجتمع او العامل. كما عرف على انه تعبير عن الابتكار والتجديد والتي على عكس من الابداع والتقليد كما عرف على انه انتاج جديد خارج عن المألوف على شرط ان تكون افكار مفيدة وقد يكون الابداع في مجال يجلب الدمار والضرر وهذا يسمى ابداع بل تخريب فلو قلنا ان الموظف ابتكر طريقة لتخفيض التكاليف او لزيادة الانتاج فأن هذه تعتبر فكره جديدة وجيدة. خير الله ، جمال : 2009،6،7،8.

ثالثاً: خصائص الابداع

هناك مجموعة من الخصائص للإبداع وهي:

- 1- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
 - 2- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق له اكتشافها.
 - 3- القدرة على استظاف تلك العلاقة والافصاح عنها.
 - 4- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق اهداف معينة.
- الاحجام على الاخذ عن الاخرين الا بالقدر الذي يخدم ويحقق الابداعية لديه خيرالله،جمال: 2009،18.

كما هناك خصائص اخرى للتفكير الابداعي او الابتكار الابداعي

- 1- مرونة التفكير الابتكاري والابداعي وقدرته على ان يطوع نفسه فيتحرك في كل الاتجاهات ويتعامل بمرونة واضحة مع العوائق سواء بالتخلص منها او تقليل مغاليتها او الالتفاف حولها.
- 2- تبعية التفكير الابداعي الى البحث عن طريق ومداخل متجددة مع قدرته على التحرر من الضغوط لتبرير عدم التقيد بالأساليب والطرق المستقره المتعارف عليها.
- 3- التفكير الابتكاري والقدرة على الابداع يستطيع ان يحول القيد الو المشكله التي يبدو فيها انها تمتع بتحقيق الهدف الحقيقي او فرصة يتم استثمارها لتحقيق الهدف.
- 4- يتجة التفكير الابداعي او الابتكاري الى البحث عن افكار وسبل وعلاقات جديدة غير مألوفه ويتطلب ذلك عادة ان يتم النظر الى انشاء والموضوعات والمواقف والعلاقات برؤية جديدة قد تكون احياناً رؤية غريبة غير مألوفه وهذا مايدفع الى القول بأن اعتبارات المنطق والمعرفه والعرف عادة وتسيطر على العقل عند التفكير التقليدي في حين ان هذا الاعتبار تكون عاده خارقة وتابعة لمنهج التفكير الابتكاري الابداعي.

- 5- عملية مركبة يتطلب فهمها والاستفادة منها لدراسة الجوانب المتعلقة بالفرد من جانب وبالمنظمات من جانب آخر وبالمجتمع ومايتكون منه من مؤسسات واجهزة وانظمه من جانب ثالث وخاصة تلك الجوانب التي لها العلاقة باكتشاف

- 6- ظاهرة ايجابية لكل من الفرد والمؤسسة والمجتمع حيث تحافظ على استمرارية الدافع القوي لدى الفرد للتحسين والتطوير والبحث عن كل جديد يعطي للحياة قيمة اضافية.
- 7- ظاهرة بشرية طبيعية تتوافر لدى جميع الافراد وان كانت بمستوى ويتطلب التعامل معها استخدام اساليب وادوات متنوعة تتفق وتركعية العنصر البشري.
- 8- عملية تخضع للفهم المنهجي حيث انها ليست عملية سحرية او خارقة وانما هي شأنها شأن اي صفة او مهارة او قدرة يمكن لأي فرد ان يكتسبها ومع مراعاة الظروف النسبية بين الافراد وفي هذا الشأن.
- 9- ظاهرة صحية ينتج عن اكتشافها وتنميتها والاستفادة منها لتحقيق حاله من التوازن النفسي لدى الفرد وتقليل احتمال تعرضه للضغوط النفسية التوتر حيث ان اكتشاف مهارة التفكير والقدرة على الابداع وتنميتها وتوظيفها يعطي قيمة اضافية لحياة الانسان ويساعده على الاستمتاع الافضل بحياته.
- 10- ظاهرة جوهرية هامة حيث يؤكد الشواهد العلمية ان تحقيق فعالية الاداء في تحقيق الاهداف لم تعد تتوقف على مالدى مواردها البشرية من مهارات ابتكارية وقدرات ابداعية كوشيلة هامة لتحطيم الاستفاده من الموارد والامكانيات.
- 11- عملية هادفه نافعة يحرص اي فرد ان يتعرف عليها ويستفيد منها الا ان ذلك يتطلب معاونه خارجية له لاكتشافها وتنميتها وتوظيفها. ابو بكر ، مصطفى: 169:2008، 170، 171.

طرق الابداع

- 1- ضرورة تجنب النقد للمرووسين، وهذه المسؤولية تقع على عاتق الرئيس.
- 2- إطلاق حرية التفكير والترحيب بالأفكار التي تحقق الهدف المنشود للمنشأة مهما كان نوعها أو مستواها.
- 3- الفصل ما بين استنباط الأفكار وبين تقويمها.
- 4- تشجيع المشرفين، حيث أن معظم المديرين مشغولون دائماً، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة. ومن ثم فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها.

مبادئ أساسية للإبداع الإداري

- 1- إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ولم يُقطع بعد بخطئها أو فشلها. فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، ويجب أن يُعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، وتصب في الأهداف الأهم.
- والاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- 2- احترام وتشجيع وتنمية الأفراد بآتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاحات للمنشأة، وذلك كفيل بأن
- سندوا قصاصهم لأداء العمل على الوجه الأكمل، فالمنشأة ما هي الا مجموعة جهود أبنائها وتضافهم

3- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتفوق والنجاح.

- 8 -

4- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

5- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.

6- التطلع إلى الأعلى دائماً، لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد. ومن ثم يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف الأبعد لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة للفرد وللمنشأة.

7- يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع التعديلات اللازمة للأفضل.

8- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال، وتعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها، فتكتمل في المحاولات الأخرى.

9- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.

10- من المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنشأة، كما أنها ستجعلهم في محط الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

11- إن تطبيق مفاهيم إدارة الابتكار والإبداع بالنسبة للجان العمل أو المؤسسات الإدارية والحكومية على تعدد أنواعها وتحت أي إطار كانت أو في أي دولة من الدول عامة، لا بد وأن يتوافق مع عمليات التنمية والتطوير والتدريب بهدف إحداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب الإدارية بحيث يتجاوز العادات أو التقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابية. ويجب أن يبنى الاتجاه الصحيح للمنشآت الرائدة على أساس منهجي وعلمي، وهذا ما يتطلب دائماً توفير عناصر الابتكار والإبداع الإداري مثل التخطيط الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي، وبناء ثقافة الأفراد والمؤسسات وفق معايير إنسانية رفيعة.

أنواع الابداع

أ- الابداع التعبير: يعني الفلسفه والحريه والطريقه الخاصه التي يتميز بها اوممارسه من الفنون فقرى هذ الرسم ينتج الفنيه بطريقه للاعب يعالج الفكره بطريقه مميزه.

ب- الابداع الفني: يمثل انتاج سلعه معينه و الخصائص التي توجد فيها المزايا التي تتضمنها الوظائف التي توديتها الحاجات التي تستعملها مثال على ذلك السيارات اليابانيه الان.

ج - الاختراع: يعني اشياء اصيل جديد لكن موجود من قبل ان العناصر واجزاء التي يتكون منها مثل العجله والكهرباء والقطار.....

د- الابداع المركب: يعتبر عن تجميع غير عادي بين الاشياء ناخذ الشخص مختلفه ويصيغها نموذج واحد عندما يتعرف المبادئ والفرضيات ولاسس التي يتوجه عليها حقوق معينه للعلوم والفنون تحول شي جديد.

هـ - الاستحداث: هو استخدام شي موجود فعلا ولكن يطيف خ مجال جديد، او ينظر اليه بضو زوايا جديد والابداع هنا يمثل في قدره على فهم المبادئ ولاسس التي وضعها السابقون وتفسيرها : (عامر وفندقي، 2010، 18).

اما (حصارته. 2011. 54) فقد اشارة ان الابداع ينقسم الى :

1- الابداع التعبيري: ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الاخر في انقاذه للعمل شي معين او ممارسه او حتراف مهنة اوفن معين.

2- الابداع الفني: هو الذي يمثل الجانب الجماعي الذي يطره او يضاف الى المنتجات او الخدمات كا المظهر العام و لزيته التي توضح على المنتج.

3- الابداع المركب: هو الذي يعتمد على مجتمع الاشياء مل ان يتم تجميع الافكار مختلفه ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من اجل التوصيل الى معلومات جديده :

4- الاختراع: هو الذي يتم من خلاله استحداث شي جديد لاول مره تكون العناصر ولاجزاء المكونة من موجودة من قبل ولكن تتم اضافة ادخال بعض التعديلات عليها من اجل ان تعطي مظهر جديد.

5- الابداع الاستحدثي: وهو يمثل هذا النوع من قبل الابداع في عملية استحداث شي موجود على الارض الواقع ويتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل ان تتم عملية تحسين على النظريات والمبادئ واسس وضعها العلماء.

وصف (حريم، 2010، 301) الابداع الى صنفين هما:

1- ابداع اداري

2- ابداع فني

يمثل الابداع الاداري على التغيرات الهيكلية التنظيمية ، وتصميم الوظائف والعمليات المنظمة والسياسات والاستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة وغيرها

اما الابداع الفني فيمكن ان يمثل تطوير المنتجات او الخدمات جديدة او نظريات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة والتغيرات في فنون واساليب الانتاج وادخال الحاسوب في العمل وغيره.

لقد ركزت المنظمات على الابداع الفني واكثر بكثير من الابداع الاداري ونشأ عن ذلك فجوة ثقافية واصبح النظام والممارسات الادارية والتنظيمية مختلفة كثيرا عن الجوانب الفنية وقد اهتم الكتاب والباحثون بدراسة العلاقة بين الابداع الفني والابداع الاداري في المنظمات المختلفة ومدى تاثير التعاون في مدى السرعة والابداع في كلا النوعين على اداء المنظمة

وأكتشفت الدراسات عن وجود فجوة تنظيمية ناتجة من تفاوت كبير بين الابداع الفني والابداع الاداري.

فالمنظمات تمثل الاهتمام والتركيز على الابداع الفني اكثر من الابداع الاداري لذلك اكتشفت الدراسات ان نسبة الابداعات الفنية اكبر من الابداعات الادارية لذلك تنتج فجوة سلبية في كثير من المنظمات.

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي

الادوات الاحصائية

*اعتمد البحث الادوات الاحصائية الاتية:-

1- الوسط الحسابي.

2- الانحراف المعياري.

الأبداع	التأثير المثالي	الدافعية الالهامية	الاستشاره الفكرية	الأعتبار الفردى	قيمة t الدولية	قيمة t الدولية
معامل الأرتباط	0.61	6.71	0.75	0.81	2.11	4.5
الإبداع	توجد علاقة (1%)	توجد علاقة (5%)	توجد علاقة (5%)	توجد علاقة (1%)		

أولاً: يتضح من خلال نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والأبداع من جهة نظر العينة إذ يؤثر الجدول الى وجود علاقة ارتباط معنوية مقدارها (61%) تحفيز العاملين على الأبداع.

ثانياً: يتضح من خلال نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية والابداع من وجهة نظر الهيئه اذ يؤثر الجدول الى وجود علاقة ارتباط معنوية مقدارها (6.71) عند مستوى مهنية (5%) مما يعنى الدافعية الالهامية يمكن ان تحفز العاملين على الابداع.

ثالثاً: يتضح من خلال الجدول وجود علاقة ارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية والابداع من وجهة نظر العينة اذ يؤثر الجدول الى وجود علاقة ارتباط معنوية مقدارها (0.75) عند مستوى معنوية (5%) مما يعنى ان الاستشارة الفكرية يمكن ان تحفز العاملين على الابداع.

رابعاً:- يتضح من نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية والابداع من وجهة نظر العينة اذ يؤثر الجدول الى وجود علاقة ارتباط معنوية مقدارها (0.81) عند مستوى (1%) مما يعنى ان الاعتبار الفردى يمكن ان يحفز العاملين على الابداع.

أولاً: القيادة التحويلية

أ/ التأثير المثالي:- يتصرف القائد على أنه نموذج محترم ينف المرووسين به يقدم حس من المهمة والرؤية التي يرغب الاخرون في أتباعها.

الأسئلة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري
1 - يؤكد مسؤولك المباشر على أهمية أن تمتلك احساساً جماعياً برؤية ورساله	4.04	0.92
2 - يراعي مسؤولك المباشر السلوك الأخلاقي اثناء العمل	3.90	0.81
3 - يتحدث مسؤولك المباشر بتفائل عن العمل وروح الفريق المؤدي الى نجاح الكلية في المستقبل	3.80	1.02
4 - يضع المعايير عالية الأداء لخلق منافسة عادلة بين المرووسين في تحقيق أهداف الكلية	3.85	0.92
5 - يشجع مسؤولك المباشر للتعبير عن افكاره بثقة عالية	3.90	0.85
6 - يشجع التفكير بالأسلوب العلمي للتعامل مع الممتلكات التقليدية والغير تقليدية	3.57	1.29
7 - يتعاطى مسؤولك المباشر مع كل المرووسين على أساس أن لهم حاجات وقابليات وطموحات مختلفة	3.76	0.85
8 - يركز مسؤولك على تطوير نقاط القوه للمرووسين	3.61	1.28
9- تتبع الكلية استراتيجية معده مسبقاً في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية	3.38	1.02
10- أجرت الكلية تغيرات جذرية عند أستعمال الأنظمه الحاسوبيه في العمليات التعليمية والإدارية	3.58	0.89
	37.39	9.85

يبين نتائج الوصف الأحصائي الوارد في الجدول أن الوسط الحسابي العام (القيادة التحويلية وأثرها على الأبداع التنظيمي) بلغ (37.39) وبأنحراف معياري مقداره (9.85) وذلك يعني أن الكلية تتبع استراتيجية أستباقية لتنمية موارد البشرية وتعمل على أجراء تغيرات في الهيكل التنظيمي وفق متطلبات البيئة الخارجية وذلك بمشاركة تدريسيين والموظفين.

الأستنتاجات

- 1- اتضح من خلال نتائج الدراسة ادراك العينة لخصائص القيادة التحويلية لدى قيادة الكلية من خلال ممارستها للآثار المثالي على العاملين الذين اكدوا ادراكهم لشعور مسؤولهم المباشر بالفخر كونه جزءاً منهم ومراعاته للسلوك الاخلاقي اثناء العمل.
- 2- يتبين من خلال نتائج التحليل الاحصائي ارتفاع مستوى الدافعية الالهامية للعاملين من خلال مراعاة القيادات لترك الذات من اجل المصلحة العامة للكلية ودفع المروؤوس للاداء مهامهم وواجباتهم.
- 3- يتضح من خلال نتائج التحليل الاحصائي ان توجه القيادات الادارية لممارسة دورها التحويلي يمكن ان يفرز الابداع وتعمل الكلية على اجراء تغييرات جذرية على هيكلها التنظيمي بهدف التكيف للتغيرات المستقبلية تسمح عمادة الكلية بمشاركة التدريسين والموظفين في عملية اتخاذ القرار.
- 4- افرزت نتائج التحليل الاحصائي ان الاعتبارات الفردية للقيادة الادارية يحفز العاملين على تطوير العمل وابتكار وسائل ابداعية ترفع اداء المنظمة ان تخصص الادارة موارد ووقت لبرامج ودورات تعليم وتدریس المروؤوسين على تشخيص المواقف الصعبة وكيفية مواجهتها.
- 5- تبين من خلال نتائج الوصف الاحصائي جاهدية العاملين لاحتلال خصائص الابداع الاداري في ضوء توجه لاجراء بعض التغيرات الضرورية والخاصة بالعملية التعليمية والادارية وممارسة عمادة الكلية لانقاط متجدة في الادارة والاستراف.

التوصيات

1- ضرورة سعي القيادات الى تطوير قابلياتها بشكل مستمر من خلال القيام.

2- العمل على مراعاة التحدث والحوار المستمر عن القيم والمعتقدات الاكثر اهمية ذات الصلة برسالة الكلية ورؤيتها المستقبلية.

3- تعزيز روح التفاؤل لدى العاملين والاندماج بروح الفريق الواحد من اجل الاهداف الاستراتيجية للكلية وتعزيز الثقة لديهم بمهارتهم نحو اهداف الكلية.

4- تشجيع العاملين واتاحة الفرص امامهم للتعبير عن مقترحاتهم وافكارهم بثقة عالية وتعزيز التفكير العلمي من حل المشكلات والتأكيد على قيمة اثارة الشك من الاختلافات تحت خلفية الشك اساس كل يقين.

5- العمل على اجراء التخطيط الاستراتيجي من مجالات الاخرى بالاضافة الى مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية واجراء تغييرات جذية في مجال تكنولوجيا التعليمية لوجه نحو تعليم الالكتروني بما ينعكس على هيكل التنظيم للكلية.

قائمة المصادر

- 1- ابن المنظور، ابي النضل ، (لسان العرب) دار صادر ، بيروت ، لبنان، 2003.
- 2- الحليلة، محمد محمود ،مبادئ الاحصاء الاسكندرية ، مطابع كلية التجارة بجامعة الاسكندرية مصر (2011).
- 3- الاسمري ، عبد العزيز بن سعد (المهارات) الاستراتيجية للقادة الامنين – الرياض – 2011.
- 4- برنوطي، سعاد نايف (اساسيات ادارة الاعمال) دار وائل للنشر والطباعة ، عمان ، الاردن، 2001.
- 5- القترالي حافظ (جذور الولاء) الانتماء من اخلاقيات الادارة اليابانية ، 2006 ،دار غريب للنشر والتوزيع ، مصر ، القاهرة.
- 6- جلدة ، سامر (السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة) ، عمان ، دار اسامة ، 2009.
- 7- طاهر ، علاء فرج (ادارة التحول والقيادة الفعالة) ، دار الراية للنشر والتوزيع، 2010.
- 8- الصرفي ، محمد ، (القيادة الادارية والابداعية) دار الفكر الجامعي ، 2007.
- 9- ابو بكر ، مصطفى محمود، 0 (ادارة الموارد البشرية) الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر، 2008.
- 10- حريم ، حسين ، (مبادئ الادارة) ، دار الحامد للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 11- جبرالد جرينينج ، روبرت باون، (ادارة السلوك في المنظمات) الرياض ، المملكة العربية ، 2004.
- 12- الدوزي ، موسى (التنظيم الاداري) دار النشر الجمعية العلمية للكلية، 2010.
- 13- خصاونه، عاكف لطفي (ادارة الابداع والابتكار) دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 14- السويديان ، طارق محمد (مبادئ الابداع) دار القلعة للنشر والتوزيع، رياض ، السعودية.
- 15- العكارثه، بلال خلف ،(الابداع الاداري) دار المسيرة ، عمان ، الاردن ، 2001.
- 16- قنديل، علاء محمد سيد ،(القيادة الادارية والابتكار) دار الفكر ، 2010 مصر، الاسكندرية.
- 17- العتبي، محمد زويد ، (الطريق الى الابداع والتغير الاداري) دار الوارق للنشر والتوزيع 2011.

