



زانكۆى سه لاهه دين - هه ولىر
Salahaddin University-Erbil

القيادة التحويلية واثرها في الابداع التنظيمي

دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في كلية الاداب جامعة صلاح الدين-اربيل

بجث

مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة صلاح الدين - أربيل
وهي جزء من متطلبات نيل درجة بكالوريوس في اختصاص علوم ادارة الاعمال

من قبل

سهركهوت سردار سمايل

ديندار نوزاد كاكؤ

بإشراف

هشام أزور محمد

أربيل-كوردستان

أيا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا

حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ

أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾

(يوسف: 56)

اقرار المشرف

أشهد بأن اعداد هذا البحث الموسوم (القيادة التحويلية واثرها في الابداع التنظيمي). والمقدمة من قبل الطلبة (ديندار نوزاد كاكؤ , سهركهوت سردار سمايل) جرى بأشرافي في قسم ادارة الاعمال- كلية الادارة والاقتصاد- جامعة صلاح الدين اربيل وهي جزء من متطلبات نيل درجة بكالوريوس ادارة الاعمال.

(هشام أزور محمد)

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى...

❖ قوتي ومثلي في الحياة، إلى من أحب العلم وعلمني حبه، إلى من أفخر بحمل إسمه وأسير

على خطاه، إلى والدي العزيز.

❖ إلى اول الكلمة نطقته واحلى كلمة رددته، إلى القلب الكبير الحنون، إلى العون والحب

والعطاء، إلى والدتي الغالية.

❖ من جمعنا الطفولة والايام الجميلة، إلى من يشاركوني ذكريات لا أنساها، إلى من

يبهجون أيامي، إلى أخوتي وأخواتي الاعزاء.

❖ كل من ساندني وساعد في إنجاز هذا العمل، إلى كل من تمنى لي الخير والنجاح.

أهديا لكم جميعاً جهدي المتواضع.

(الباحثون)

شكر و التقدير

الحمد والشكر لله أولاً وأخيراً على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، وله الحمد والشكر أن وفقني لتمام هذه البحث، وأفضل الصلاة والسلام على نبينا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم.

يسعدنا نقدم بجزيل الشكر و عرفان لمشرفنا (هشام أزور محمد) المربي المتواضع وصاحب الادب الجميل وخلق الرفيع على ما بذله من جهد كبير في متابعة إنجاز هذا البحث والاشراف عليها في مراحل أدائها كافة وتقديم النصح والارشاد وتعجز الكلمات عن التعبير عن مدى إمتناني وشكري له وجزاه الله كل الخير.

ويلزمنا واجب الامانة والعرفان بالجميل ان نقدم بجزيل شكري و عرفاني لـ (د. جوان سعدالله رشيد) رئيسة قسم إدارة الاعمال، لما قدمته من إهتمامات وتوجيهات وتشجيع وفقها الله في حياتها ومسعاها وجزاها الله كل الخير.

وفي الختام أتقدم بالشكر والتقدير المقرونين بإلاعتذار لكل من لم يتيح لي ذكر أسمائهم ممن أسهموا بمجهود ومشورة ونصيحة أسهمت في إنجاز هذه الرسالة.

□

□ (الباحثون)

□

□

□

□

□

□

المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاية القرءانية
ب	اقرار المشرف
ج	الإهداء.
د	شكر وتقدير.
هـ	المحتويات.
هـ	قائمة الجداول.
و	قائمة الأشكال.
1	المقدمة
7-2	الفصل الأول: الإطار العام للبحث ومنهجيتها
18-8	الفصل الثاني : إطار النظري
28-19	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
30-29	الفصل الرابع: الاستنتاجات و التوصيات
36-31	المصادر.

□

□

□

□

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	تعريف القيادة التحويلية	.1
19	توزيع الافراد على وفق الجنس	.2
19	توزيع الافراد على وفق العمر	.3
20	توزيع الافراد على وفق التحصيل الدراسي	.4
22	وصف وتشخيص متغير القيادة التحويلية	.5
23	وصف وتشخيص المتغير الابداع التنظيمي	.6
24	تأثير القيادة التحويلية في الابداع التنظيمي	.7
		.8

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
5	مخطط الافتراضي للبحث	1
10	نظرية قيادة المدى الكاملة	2
15	مراحل عملية الابداع	3

ما زالت منظمات اليوم تعاني من تدني مستويات أداء أفرادها ويشكل هذا أمامها عائقاً لبناء قاعدة فكرية متميزة وحثها الدؤوب إلى إيجاد آليات ووسائل كفيلة بمعالجة نقاط الضعف وتقليص فجوات الأداء، لذلك سعت المنظمات إلى اعتماد ممارسات جديدة لإدارة الموارد البشرية تهدف المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على رفع مستويات الأداء وتطوير قدرات وقابليات العاملين بالمستوى المرغوب والمتوقع فضلاً عن استقطاب المعارف والمهارات والخبرات وتنمية قدراتها وبناء روح التعاون الجماعي في حل المشكلات من التعليم والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بالطاقات المعرفية والدافعية لدى العاملين مما يعكس ذلك في تحقيق الأداء المتميز.

ونتيجة للتطور السريع والتغيير المستمر في المجالات كافة ظهرت الحاجة لدى المنظمات لإعادة النظر في عملياتها ومتطلبات تقديم خدماتها ومنتجاتها التي تقدمها لمواكبة متطلبات وحاجات هذا التغيير، فالمنظمات عامة تواجه على اختلاف مهماتها 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 وحيث إن الإبداع يعد عاملاً أساسياً للتجاوب مع التغييرات المتلاحقة الذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة. فقد أجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المنظمات للإبداع حاجة ملحة تفرزها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها.

وأن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواعاً ومفردات من المرؤوسين ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدرًا من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي، 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

والإبداع من جهته نشاط إنساني غائي يمارس من قبل أفراد تتوافر فيهم خصائص تميزهم عن الآخرين ويؤدي هذا النشاط إلى تقديم أشياء جديدة تأخذ أشكالاً متنوعة يؤدي استخدامها إلى تحقيق منافع شتى شريطة توافر البيئة الملائمة لممارسة هذا النشاط .

وبغية تحقيق أهداف البحث فقد قسمت إلى أربعة الفصول , إذ قدم الفصل الأول منهجية البحث , أما الفصل الثاني فقد ضمن مبحثين خُصص الأول لقيادة التحويلية أما الثاني فركز على الإبداع المنظمي, فيما اتجه الفصل الثالث لجانب الميداني للبحث وخصص الفصل الرابع أهم الاستنتاجات والمقترحات التي من المؤمل أن تفيد الباحثين والمهتمين بموضوع البحث.

□

□

□

الفصل الأول

الاطار العام للبحث ومنهجيتها

اولا// مشكلة البحث :

إن التغيرات الاجتماعية والبيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية التي يمر بها العالم اليوم ، أدت إلى ظهور العديد من المشكلات والمعوقات التي تواجه كثيرا من المنظمات ولم ينجو القطاع الخاص من هذه التأثيرات الكبيرة والخطيرة ، التي تم التركيز عليها كثير من الدراسات والبحوث في جميع أنحاء العالم ويشميت مختلفا إلا أن هناك متغيرات تنظيمية لم تأخذ الحيز المناسب والجددي من البحث والتحليل من أجل الوصول إلى الحلول المناسبة والسليمة لها وخاصة إنها تتعلق بالحالة النفسية والشخصية للأفراد العايلين : الذين يعدون الثروة الحقيقية لأي منظمة في العالم .

ان هذه التغيرات السريعة أجبرت إدارات المنظمات إذا ما أرادت البقاء أوالمحافظة على موقعا السوقى على التحدّث بلغة واحدة،ألا وهي لغة العصر لغة التغيير وإحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية والبحث عن طرق إبداعية حديثة, من خلال التركيز على العنصر البشري الذي يُعد جوهر العملية الإدارية, عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة. ويقتضى هذا الاهتمام بتماسك افراد المنظمات لتحقيق الغرض التي وجدت من اجله لذا اصبح من الضروري على قيادات تلك المنظمات تطبيق اساليب قيادية حديثة ادارية يتوقع ان تسهم في تحقيق الابداع الاداري في المنظمات ووسع البحث الاجابه عن الاسئلة الاتية:

1- ما مدى توفر ابعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الادارية في ميدان المبحوث؟

2- ما مدى توجه الكلية نحو الابداع الاداري ؟

4- ما تاثير ابعاد القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري في الميدان المبحوث ؟

ثانيا// أهمية البحث:

تكتسب البحث الحالي أهميته من خلال ما يلي .:

- 1- ينبع أهمية هذا البحث أيضا من أهمية اعتماد ابعاد القيادة التحويلية الذي يساعد في اعتماد أساليب عمل جديدة تختلف عن العمل التقليدي ، و بالتالي يساعد المنظمات على حل مشاكلهم و اجراء تغييرات مناسبة .
- 3- لفت انتباه المدراء و صناع القرار لأهمية اعتماد استخدام ابعاد القيادة التحويلية لتحقيق الابداع الاداري
- 4- تساهم هذا البحث في إثراء موضوع البحث الى جانب من سبقها من الدراسات ، و هي نقطة انطلاق المزيد من الدراسات في المستقبل ، امكانية استفادة المنظمات في البحث من خلال ما ستقر عينة البحث من نتائج.

ثالثا : أهداف البحث:

المهدف الأساسي لهذا البحث هو تحليل و قياس تأثير ابعاد القيادة التحويلية في الابداع الاداري ، وهذا يمكن تحقيقه من خلال الأهداف التالية :

- 1- تقديم جانب عن الإطار المفاهيمي لقيادة التحويلية والابداع الاداري .
- 2- تحديد أثر إدراك الموظفين في ميدان المبحوث لسلوكيات القيادة التحويلية في الابداع الاداري
- 3- بيان مدى تأثير القيادة التحويلية في الابداع الاداري .
- 4- تقديم بعض التوصيات التي تساعد ميدان المبحوث والاستفادة منه.

رابعاً : فرضيات البحث :

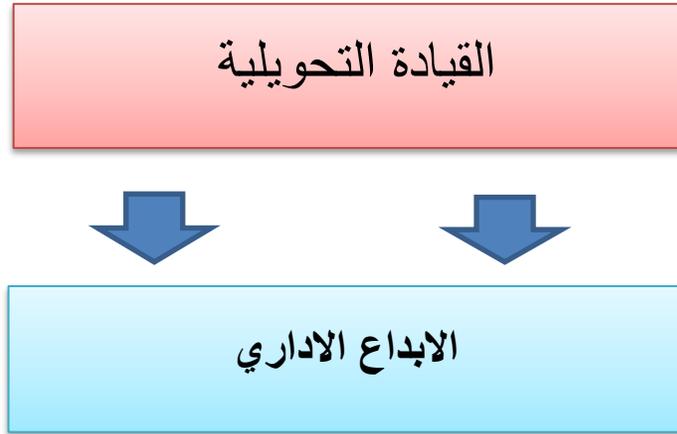
تنطلق فرضيات البحث من محاولات الإجابة عن التساؤلات الفكرية التي وردت في مشكلة البحث ومنهجية مع الطروحات النظرية منها ومفسرة لثلاث تصورات عن سلوكيات ومتغيرات النموذج وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة: توجد اثر ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية والابداع الاداري .

خامساً: أ نموذج البحث

حيث تم اعتماد متغيرين اساسين هما (القيادة التحويلية) و (الابداع الاداري) لبناء أ نموذج البحث الافتراضي

والموضع بالشكل (1).



الشكل (1) النموذج الافتراضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحثون

خامسا : مجتمع البحث

اعتمد البحث على (كلية الاداب) كمجتمع البحث و هي احدى كليات جامعة صلاح الدين في قطاع العام في محافظة (اربيل) والتي يقوم بتقديم الخريجين للسوق والمجتمع ، والتي تتكون من مجموعة من الاقسام و الشعب والوحدات

سادسا : عينة البحث

عينة من الموظفين في (كلية الاداب جامعة صلاح الدين) في اربيل .

سابعا : أساليب جمع البيانات و المعلومات

من أجل إتمام البحث في الجانبين النظري و التطبيقي تم الاعتماد على الأساليب الآتية :

الجانب النظري للبحث : اعتماد الباحثين في تغطية الجانب النظري للبحث الحالية على العديد من كتب و مجلات و دوريات و أطاريح و رسائل عربية و أجنبية ذات صلة بموضوع البحث ، فضلا عن البحوث و المقالات العربية و الأجنبية التي تم الحصول عليها عن طريق الانترنت .

الجانب التطبيقي للبحث : اعتمد الباحثين استمارة الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث فضلا عن أنها تأتي متوافقة مع عنوان البحث .

ثامنا: منهج البحث

طالما أن البحث الحالي تركز على استطلاع الآراء فأن المنهج الملائم لها هو المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات وتحليل النتائج ويمتاز هذا المدخل بنظرة شمولية لاقتران وصف الحالة بتحليلها، ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية للبحث.

تاسعا : حدود البحث

- الحدود المكانية : تم اختيار (كلية الاداب) كحدود مكاني للبحث ، ويأتي سبب الاختيار للأهمية التي تتمتع بها كونها تمثل أرضية خصبة لإجراء البحوث ونقل المعرفة واستخدام التقانة الحديثة .
- الحدود البشرية : اقتصر البحث على (موظفين) في (كلية الاداب جامعة صلاح الدين -اربيل) كافة والذي يمثل حصر شامل لمجتمع البحث .
- الحدود الزمانية : مدة تطبيق البحث كانت من الفترة 14 / 11 / 2023 لغاية 4/1 / 2024 .

□

□

□

□ الفصل الثاني // الاطار النظري للبحث

□ المبحث الاول // القيادة التحويلية

□ المبحث الثاني // الابداع الاداري

□

□

□

□

□

□

□

□

المبحث الاول

القيادة التحويلية

اولاً: مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership concept

تقوم نظرية القيادة التحويلية على القيادة بالتحفيز ، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتمادية لاتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وابداعية للمشاكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام القائدهم والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط يقظتهم تجاه الأمور المهمة والأسيية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم. وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية، ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية، وهي (جواد 2000 307 308)

1 توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات المنظمة.

2- إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة. 3 توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية. تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ومنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاءة للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Cheung & Wong, 2010: 657).

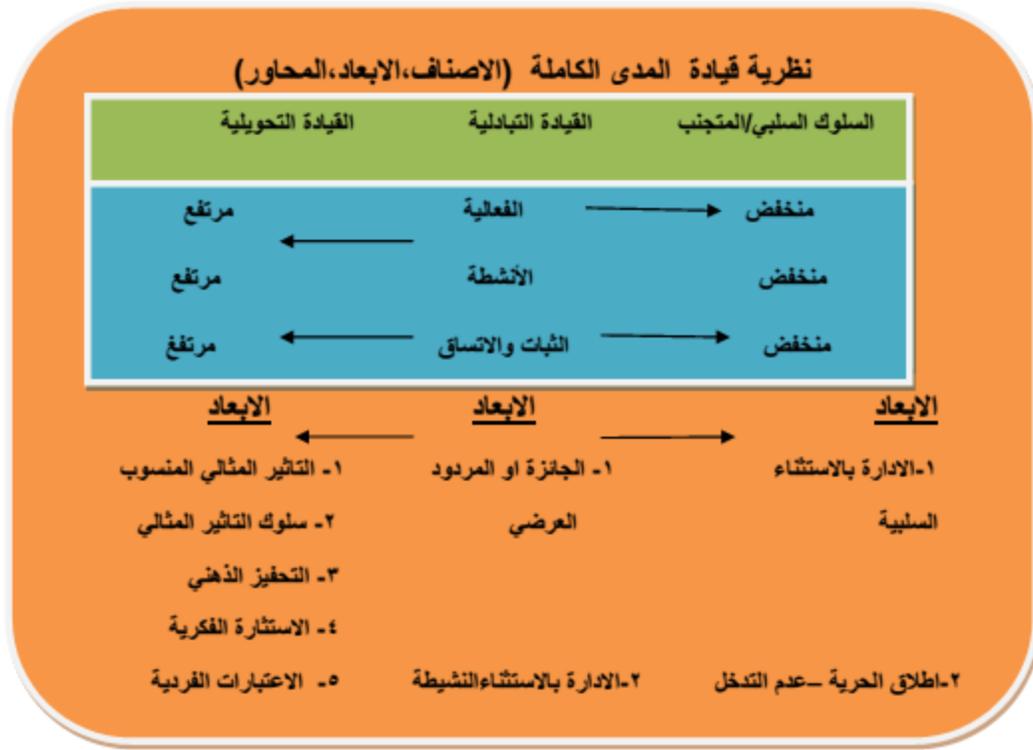
وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مروؤوسيه من اجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (Sani & Maharani , 2012 : 102)

إن احر 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 الكارزمية يكون قائداً تحويلياً ومن ثم فإن القيادة التحويلية هي الأكثر شمولاً والأعمق دلالةً من القيادة لكارزمية (جلاّب، 2011، 510).

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 الأعموديين

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 بعض الاحيان تسمى القيادة المبنية على الثقافات (Wang,et.al,2010,p2925)، والشكل (2) يوضح ان القيادة المعاصرة تنقسم الى ثلاثة انواع رئيسية ومختلفة وهي:

- 1- القائد التحويلي
- 2- القائد التبادلي
- 3- القائد السلبي او الخايد.



شكل (2) نظرية قيادة المدى الكاملة

العبيدي, ميسون علي حسين, (2013), "دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية" رسالة ماجستير, جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد ص 49.

ثانيا: تعريف القيادة التحويلية:

جدول رقم (1) بعض تعريفات القيادة التحويلية

ت	الباحث	السنة والصفحة	التعريف
1	Shibru	2011: 687	نمط قيادي يلهم الاتباع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة وقادر على التأثير باهتمامات التابعين.
2	Bell	2013 : 2	عملية قائمة على تحفيز الاتباع من اجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح الفريق او المنظمة.
3	القيسي والطائي	762 : 2013	هي قيادة استراتيجيه، وتعتبر اهم النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تاخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يؤمن تحقيق اهداف المنظمة بابعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة.
4	السوداني	43 : 2014	ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو اتقان العمل بما ينسجم واهداف المنظمة
5	الساعاتي والمسازي	2015:1315	القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة اهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكياتهم والهامهم وتحفيزهم لطرح الافكار الايجابية من خلال تمكينهم واشراكهم في صنع القرارات

الجدول من اعداد الباحثون

ثالثاً : سمات القائد التحويلي Transformational Leader Attributes

لقد تعددت وتباينت وجهات نظر الكتّاب والباحثين حول سمات القائد التحويلي، إلا أن أغلبهم اتفق على خمسة سمات

مهمّة والتي سيتناولها البحث الحالي وهي :

* التأثير المثالي

* الدافعية الالهامية.

* الاستشارة الفكرية

* الاعتبارية الفردية.

* التمكين.

وفيما يأتي شرح هذه السمات:

1- التأثير المثالي Idealized Influence: ومن خلال هذه السمة فإن القائد التحويلي هو نموذج يقتدي به المرؤسين

فهم يبدون مواصلة وعزم في متابعة الاهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الاخلاقي بما يمتلكونه من احساس

عالي يرفع اخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي الى مستويات اعلى وفق ما هو متوقع

(Niekerk,2005:5).

2- الدافعية الالهامية inspirational Motivation: يتصرف القادة وفقاً لهذه الخاصية بطرائق تعمل على تحفيز

والهام اولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة واطهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون

في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة (الغامدي، 2001، 8).

وتعبر هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستثارة دوافعهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الاهداف (Goodwin et al ,2011:411) ويشير الغزالي الى ان تحفيز المرؤوسين هي عملية تركيز على تصرف وسلوك القائد التحويلي والتي تجعل المرؤوسين محبين للتحدي, واثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين (الغزالي, 2012: 9).

3- الاستشارة الفكرية intellectual simulation :تعد الاستشارة الفكرية قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق ابداعية, ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية , مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط ايجابياً مع مواقف القادة. (AL- Swidi et al , 2012 : 136 – 137)

4- الاعتبارية الفردية Individualized consideration : وتشير هذه السمة الى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لاتباعه , ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمروؤوسين وان يكون موجهاً لاعضاء الفريق. والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالاهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر اليها على انها ذات دلالة وتحدي للاعمال وللاهداف الشخصية ويكون المرؤوسين محفزين وملهمين لتحقيق اهداف المنظمة (Ismail et al , 2010 : 96).

5- التمكين Empowerment:هذه السمة هي سلوك جوهري للقائد التحويلي والفكرة الرئيسة من فكرة التمكين هي ان سلطة اتخاذ القرار ان يتم تفويضها في الصفوف الامامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مناسبة لطلبات المجتمع ومشكلاتهم واحتياجاتهم (الغزالي , 2012 : 31).

□

□

□

المبحث الثاني

ابداع المنظمي

اولا: مفهوم الإبداع المنظمي :

يعد الابداع ظاهرة قديمة ، فمنذ بدء الخليقة والانسان يبدع ويخترع وكذلك الجماعة والمنظمة والمجتمع . وقد دخل هذا الموضوع محوراً للتناول الفلسفي ، الا ان الاهتمام العلمي المنظم لم يبدأ به الا أوائل الخمسينات من القرن العشرين (فاضل،2007:46) .

و يمثل الإبداع أداة أساسية لنمو المنظمات المعاصرة وبقاءها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية ، فالإبداع يشير الى شيء جديد يقدم لأول مرة بشرط ان يكون الشيء المقدم جديدا لم يتطرق اليه أحد من قبل أو سبق لأحد ان قدمه. وتستخدم مفاهيم الإبداع ، الاختراع ، والايجاد كمتزادفات وتعني جميعا ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر الى الأشياء بطرق جديدة(القريوتي،1993: 257)

و ستستخدم مفاهيم الابداع (Invention)، الابتكار(Creativity)،والاختراع(Invention) كمتزادفات وتعني جميعا ولادة شيء جديد غير مألوف او النظر الى الاشياء بطرق جديدة (الطالباني،2005: 32) .

ويميل بعض الباحثين الى التمييز بين المفاهيم اعلاه اذ يرى (محمد ، 2006: 108_109) أن الابتكار هو مجرد توليد شيء جديد ، لكن الابداع هو عملية او حتى تقنية أو أسلوب تم تنفيذه على ارض الواقع ، وبعبارة اخرى فان الاول يتمثل في التوصل الى حل خلاق لمشكلة ما ، في حين أن الاخير هو التطبيق الخلاق والملائم لها ، وبذلك الابتكار يكون الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة ، بينما الابداع يكون الجزء الملموس المرتبط بتحويل الفكرة الى منتج وقد يتكامل المصطلحين في مجال اظهار الاشياء الى الوجود وتطوير الاشياء الموجودة ويعتقد الباحث المذكور ان الاختراع يسبق الابداع وقد يمثل درجة من درجات الابداع وان سمة هذا الطرح فيه اقتراب الاختراع اكثر للابتكار منه للابداع .

ثانيا: اهمية ابداع المنظمي:

فتدار معظم منظمات العمل في كثير من بلاد العالم الثالث باستخدام مداخل وأنماط إدارية تقليدية لم تعد تضاهي التغيرات المستخدمة سلوكيا وداريا ، لذلك يمكن الإبداع الإداري بين طلبات التغير المستمر ، ويمثل التغير سمة من السمات العصرية في كل جانب من جوانب الحياة ، وخاصة بالنسبة لدورة حياة منظمة الأعمال حيث يعتبر التغير والإبداع فرض قائم من فروض استمرارية حياة منظمات الأعمال

(الكبيسي ، 1994 : 377) .

حيث تعتمد وتشابكت الأعمال أشكال الوحدات الإنتاجية بصورة مميزة ، حيث تلتهم الشركات الكبيرة الشركات الصغيرة ، من خلال فرض ضغوط معينة مرة ، أو من خلال الاندماج مرة أخرى ، وأضفي ذلك بعدا جديدا على أهمية الإبداع ومن ثم توجد كثير من الظواهر المثيرة إلى زيادة أهمية الإبداع الإداري ومنها :

- 1- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات .
- 2- كبر حجم منظمات الأعمال .
- 3- التغيير في القيم والمبادئ وانتشار ظاهرة الطمع والخيوط رفيع بينهما .
- 4- انتشار صور النزاع المختلفة ، بما يؤدي إلى التفكير في حل المشكلات ، إلى غير ذلك من الأسباب التي توضح أهمية الإبداع كضرورة حتمية للإدارة ، و شرط أو جزء من واجبات المدير الفعال.(الكبيسي ، 1994 : 378-379)

ثالثا: أنواع الإبداع المنظمي :

تعددت تصنيفات الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة لأنواع الإبداع المنظمي منطلقين بذلك من منطلقات مختلفة .فهناك من صنفه وفقا لاستعمالاته الى نوعين هما :

1. ابداع المنتج (Product Innovation): وهو تغيير بالخصائص المادية او الادائية للسلعة والخدمة الحالية او انتاج منتجات جديدة تماما (العامري والغالي، 2007: 46) .
2. ابداع العملية (Process Innovation) : وهو تغيير بطرق تصنيع السلع او تقديم الخدمات انتاجا وتوزيعا (العامري والغالي ، 410 : 2007) . وغالبا ما يكون الحد الفاصل بين ابداع المنتج وابداع العملية غير واضح لتداخل لعلاقة بين النوعين (الحسيني ، 2007: 26) واحتمالية عمل النوعين معا كعلاج الطبيب للمرضى فإنه يستخدم التشخيص(كابداع عملية) وكفاءة الدواء (كابداع منتج) . (الكبيسي ، 2002 : 98) .

وصنفه اخرون وفقا لجالاته الى نوعين هما :

1. ابداع اداري(Managerial Innovation): فهو تغيير في العمليات الادارية والتي بواسطتها يمكن انجاز وتقديم وتسليم الخدمة او السلعة للمستهلكين (العامري والغالي ، 2007:410) وتشمل الابداعات الادارية تغيير في هيكل المنظمة وانظمة ووظائف الموارد البشرية والاساليب الادارية(الكبيسي ، 2002 : 98)

2. ابداع تكنولوجي (Technological Innovation) : ويعني تغييرا في المظاهر المادية او الادائية للسلعة او الخدمة او تغييرا في العمليات الانتاجية(العامري والغالي ، 2007:410).

رابعا: مراحل عملية الابداع :

ان الابداع ليست عملية واحدة تتم في لحظة زمنية واحدة وسريعة ، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة تعتمد بعضها البعض (العامري والغالي ، 2007 : 409) الا ان الباحثين اختلفوا في تحديدهم لمراحل هذه العملية من حيث عددها وترتيبها . ويتفق الباحثين مع (العامري والغالي ، 2007) عملية الابداع على ان مراحل يمكن أن تلخص في الشكل التالي:



المصدر: (العامري و الغالي، 2007: 409)

الشكل (3) مراحل عملية الابداع

خامسا: العوامل المعززة للابداع :

لقد اشار اغلب الباحثين الى ان العوامل التي تعزز الابداع في المناخ السائد في المنظمات المبدعة بشكل عام هي (المعموري ،2004 : 48-49):

1. يجب ان تعمل المنظمة المبدعة على تقوية الصلة مع المنظمات الاجتماعية.
2. ضرورة اللجوء الى اعتماد التحالفات والاتفاقات المشتركة مع منظمات اخرى كالدخول في مشاريع استثمارية خاصة بالابداع وكذلك اعتماد فرق العمل كاستراتيجية رئيسة ضمن استراتيجية الابداع ، وايضا منح الابداع الاسبقية الاولى في اهتمامات المنظمة .
3. الاهتمام بايصال الخبرات التكنولوجية المستحدثة الى منظمات المجتمع من خلال التدريب المستمر.
4. صياغة الانظمة والتعليمات بطريقة مرنة تساعد على الابداع ، وكذلك صياغة نظم منافسة داخلية بين تشكيلات المنظمة ، للاستفادة من المدى الواسع للافكار التي تقدم مع التركيز على تكريم الخاسرين.
5. زيادة الاتصال الفعال بين العاملين داخل المنظمة .
6. رفع مستوى وفرة المثيرات التي تساعد على توليد الأفكار الجديدة المبدعة ، وتشجيع جميع الممارسات الادارية ، وتطوير المهارات الخاصة بالابداع .
7. تشجيع المنظمة والعاملين على حضور الندوات المرتبطة بتطوير الافكار المبدعة وتخفيض حالات الغموض البيئي ، بأعتماد الكثير من الاليات ، ولاسيما ما اطلق عليه (الابداع الجذري) كي يكون مخزنا للمعلومات الخاصة بأدارة الابداع .
8. منح الصلاحيات وتفويضها للاقسام المرتبطة بالمنظمة مما يشجعها على الابداع .
9. مساهمة المنظمة بفاعلية في حل المشكلات الجديدة التي تواجه العاملين .
10. التعامل مع جميع الافكار التي ترد ، ولا سيما الجذرية منها وكذلك سعي المنظمة الى اشاعة قيم جديدة وتقبل التغيير وتشجيعه.

سادسا: العوامل المعيقة للابداع :

تعددت اراء الباحثين في تصنيفاتهم لمعوقات الابداع ، فقد اشار (العامري والغالي ،2007: 410) الى أهم معوقات الابداع 2007 كالآتي :

1. نقص الموارد المكرسة لعملية الابداع ، فعملية الابداع مكلفة من ناحية الموارد المالية والوقت والطاقة .

2. الفشل في ادراك الفرص الواعدة او توليد الافكار الجديدة والتي يمكن ان تطور الى منتجات .

3. مقاومة التغيير , حيث ان الافكار الجديدة عادة ما تجد الكثير من المعارضة وعدم القبول و بالتالي فأن عملية الابداع قد تموت وتندثر مبكرا.

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

□ الفصل الثالث: الجانب الميداني

□

□ المبحث الاول : وصف وتشخيص متغيرات البحث

□ المبحث الثاني: اختبار فرضية البحث

-
-
-
-

المبحث الاول

وصف مجتمع البحث

□

يستعرض هذا المبحث وصف عينة البحث عبر ثلاث فقرات, يتناول الاولى وصف خصائص الكلية المبحوثة, وتتطرق

الفقرة الثانية الى وصف خصائص الفردية للمستجيبين, وعلى النحو الآتي:

اولاً: وصف خصائص الكلية المبحوثة:

يعد تحديد مجال البحث من المحاور المهمة التي تسهم اسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل البحث، بأعتبره المصدر الاساسي للحصول على بيانات الخاصة بالبحث, ويتضمن مجال البحث كليات جامعة صلاح الدين والمكونة من (14) كلية كما حيث تسعى هذه الكليات الى تقديم خريجين بهدف تلبية متطلبات المجتمع, وتعد انجازات ونتائج الكليات في الإقليم ثمرة لدور القطاع الحكومي في مجال القطاع الخدمي والتي تؤدي الى تعزيز المستوى الخدمي للمواطنين والمجتمع بكافة جوانبها الصحية والتعليمية والصناعية والتجارية والزراعية والاجتماعية فضلاً عن الاستقرار الامني، ويحظى اختيار الكلية كميدان مبحوث بأهمية كبيرة على وجه الخصوص وميدان خصب لاجراء البحوث , وشملت افراد المستجيبين عينة من الموظفين في كلية الاداب جامعة صلاح الدين كونهم العمود الفقري لها, وتم توزيع (48) استمارة الاستبانة عليهم وقد تم استرجاع (45) استمارة منها لعدم استجابتهم .

ثانياً: وصف الخصائص الفردية للمستجيبين

توزيع الافراد المستجيبين على وفق الجنس:

يوضح الجدول (2) خصائص الافراد المستجيبين من حيث الجنس, بأن النسبة الكبرى من الموظفين عينة البحث هم من الذكور وعددهم (18) فردا وبلغت (64.2%), في حين بلغت نسبة الإناث (35.7%) بواقع (10) فرداً, وهذا يدل على تكليف الذكور اكثر من الاناث بالوظيفة مما يدل على ان هناك فرصا اكثر للذكور لممارسة المهام والوظائف . □

الجدول توزيع المستجيبين على وفق الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس	ت
64.2%	18	ذكر	1
35.7%	10	انثى	2
100%	28	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبان

توزيع الافراد المستجيبين على وفق الفئات العمرية

يتضح من نتائج الجدول (3) بأن اغلبية الافراد المستجيبين هم من فئات عمرية (25-34) شكلت (46.4%)، وتلتها الفئة العمرية (35-44) سنة وكانت نسبتهم (35.7%) ثم الفئة العمرية (45 فاكثر) سنة وبلغت نسبتهم (17.8%) وهذه النسب تؤكد بأن (70%) من الموظفين في الكلية المبحوثة هم من الفئات العمرية (25-35) مما يدل على نضجهم وادراكهم للتعامل مع كوادرمهم والمواطنين وكذلك فهمهم وادراكهم للتعامل مع فقرات الاستبانة، والاعتماد على قدراتهم وخبرتهم الاكاديمية

الجدول (3) توزيع المستجيبين على وفق الفئات العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية	ت
46.4%	13	25-34	1
35.7%	10	35-44	2
17.8	5	45 سنة فاكثر	3
100%	28	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة ونتائج

توزيع الافراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي

يتضح من الجدول (4) بأن الحاصلين على شهادة بكالوريوس جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت (67.1%)، والحاصلين على شهادة بكالوريوس قد بلغت (71.4%) وتليه شهادة دبلوم بنسبة (28.5%) وهذه اشارة إلى أن اغلبية افراد المستجيبين هم من حملة شهادات جامعية ولهم مؤهلات علمية جيدة لاتخاذ القرارات المناسبة، وهذا ينسجم مع

المهام الإدارية والقيادية الموكلة إليهم، ويعطي مؤشراً جيداً عن إجابات أفراد المجتمع لقدرتهم على فهم عبارات الاستبانة واستيعاب متغيراتها.

الجدول (4) توزيع عينة المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

الت	التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
١	بكالوريوس	20	71.4%
٢	دبلوم	8	28.5%
	المجموع	28	100%

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة ونتائج

□ المبحث الثاني

□ وصف متغيرات البحث وتشخيصها

يهدف هذا المبحث إلى وصف متغيرات البحث وتشخيصها للتعرف على الاختلافات الموجودة في آراء المستجيبين، وإعطاء تصور شامل عن وجهات نظرهم حول طبيعة المتغيرات بالاستناد على أدوات إحصائية وصفية في تحليل المتغيرات عبر استخراج النسب المئوية، التكرارات، وأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبالاتفاق إجابات المستجيبين بحيث تكون الفقرة إيجابية أي بمعنى " أن أفراد المجتمع يوافقون على محتواها وعلى النحو الآتي:

أولاً: وصف متغير القيادة التحويلية وتشخيصها:

يضم هذا المتغير العبارات (X1-X5) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً على وفق نسب الاتفاق وكما موضحة في الجدول (5) كالاتي:

- احتلت العبارة "3" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 77% وهي أكبر من 60% وتعد أكبر معدل وقد تركزت آراء أفراد عينة البحث نحوها، وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.81 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.869، مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية عالية على محتوى هذه العبارة، حيث تنص، اشعر بأن القادة في كليتنا تحترمني وتحترم عملي

- احتلت العبارة "5" المرتبة الأخيرة على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 65.8% وهي أكبر من 60% وتعد أقل معدل وقد تركزت آراء أفراد مجتمع الدراسة نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.29 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.988 مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة والتي تنص على " يهتم كليتنا بزرع الثقة لدى موظفيها باتجاه رؤيتها.

الجدول(5) التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم وسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات الافراد
المستجيبين

نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق تماما		لا أتفق		الى حد ما		أتفق		أتفق تماما		رمز	المتغيرات الفرعية
			1		2		3		4		5			
			%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr		
69.8	0.998	3.49	2.2	1	15.6	7	26.7	12	42.2	19	13.3	6	X1	القيادة التحويلية
69.6	0.941	3.24	0	0	15.6	7	26.7	12	42.2	19	15.6	7	X2	
77	0.869	3.81	0	0	13.3	6	8.9	4	62.2	28	15.6	7	X3	
75.06	0.850	3.78	0	0	8.9	4	22.2	10	51.1	23	17.8	8	X4	
65.8	0.968	3.29	2.2	1	20.0	9	33.3	15	35.6	16	8.9	4	X5	

المصدر: من إعداد الباحثون

ثانيا: وصف متغير الابداع الاداري وتشخيصها:

يضم هذا متغير العبارات (Y5-Y1) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً على وفق نسب الاتفاق وكما موضحة في الجدول

(6) كالاتي:

- احتلت العبارة "4" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 75.6% وهي أكبر من 60% وتعد أكبر معدل وقد تركزت آراء أفراد عينة البحث نحوها، وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.29 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.850، مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية عالية على محتوى هذه العبارة، حيث تنص، يثير رئيسي المباشر روح العمل الحماسة بين الموظفين

- احتلت العبارة "2" المرتبة الاخيرة على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 64% وهي أكبر من 60% وتعد أقل معدل وقد تركزت آراء أفراد مجتمع الدراسة نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.02 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.055، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة والتي تنص على اثق بقدرات رئيسي في التعامل مع الازمات .

الجدول (6) التوزيع التكراري والنسب المتوية وقيم وسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لأجابات

الافراد المستجيبين

نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق تماما		لا أتفق		الى حد ما		أتفق		أتفق تماما		ت
			1		2		3		4		5		
			%	F r	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	F r	
62.2	1.153	3.11	8.9	4	22.2	10	28.9	13	28.9	13	11.1	5	Y1
60	1.055	3.02	8.9	4	22.2	10	31.1	14	33.3	15	4.4	2	Y2
60.8	1.042	3.03	6.7	3	24.4	11	33.3	15	28.9	13	6.7	3	Y3
60.4	0.988	3.02	4.4	2	26.7	12	37.8	17	24.4	11	6.7	3	Y4
60.4	1.055	3.02	8.9	4	22.2	10	31.1	14	33.3	15	4.4	2	Y5

الابداع الاداري

المصدر: من إعداد الباحثون

المبحث الثالث

اختبار انموذج البحث وفرضياتها احصائيا

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على "وجود تأثير معنوي بين ابعاد القيادة التحويلية والابداع المنظمي مجتمعة في الكلية المبحوثة", تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة (Enter) كونها الأداة الإحصائية المناسب لبيان التأثير بين متغيري البحث، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية، وذلك كما يأتي:

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير المعتمد (الابداع المنظمي) وعلى المستوى الكلي للمتغيرين حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (7).

الجدول (7)

تأثير القيادة التحويلية في الابداع المنظمي

الابداع المنظمي				المتغير المعتمد
F	Radj	β_1	C الثابت -	المتغير المستقل
65.705		0.778	1.772	القيادة التحويلية
Sig=0.000	٪77.8	t=7.969	t=8.106	
0		Sig.=0.000	Sig.=0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي 0.05*التأثير معنوية عند مستوى

تشير نتائج أنموذج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (7) إلى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الابداع المنظمي، إذ تبين أن هناك تأثيراً معنوياً للقيادة التحويلية في الابداع المنظمي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (65.705) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، لذا يعدّ أنموذج الانحدار مقبول في تفسير العلاقة، أي القيادة التحويلية تؤثر في الابداع المنظمي في الكلية المبحوثة إيجابياً ومعنوياً، وفسرت القيادة التحويلية ما نسبته (77.8 ٪) من التأثير الحاصل في تحقيق الابداع المنظمي، وهذا ما أوضحتها قيمة معامل التحديد (Radj)، أما النسبة

المتبقية والبالغة (22.2٪) فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم تناولها البحث الحالية، وتشير قيمة معامل (β_1) التي بلغت (0.77.8) إلى أن التغير في القيادة التحويلية بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير في الابداع المنظمي بمقدار (1.772)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (8.106) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وفيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (0.557) إلى وجود للابداع المنظمي حتى لو كانت قيمة القيادة التحويلية صفراً. وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الرئيسة.

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

الفصل الرابع :الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

□

□

المبحث الأول: الاستنتاجات :

- 1- - يُعد التأثير المثالي من أهم وأقوى سمات القيادة التحويلية من حيث التأثير الإيجابي في تحقيق الإبداع الإداري في الكلية المبحوثة ، فكلما زاد مستوى هذه السمة في الشركة كلما انعكس وبشكل إيجابي في الإبداع الإداري
- 2- تتوفر في المنظمات التي تهيب البيئة المشجعة للإبداع والمعززة لتوليد الأفكار الإبداعية وتطبيقها مجموعة من الخصائص التي توفر المناخ الملائم لتأصيل الإبداع وتفعيله ، أما المنظمات التي تتبع قواعد وإجراءات غير مرنة وأنظمة رقابية محكمة لا يمكن أن تشجع الإبداع .
- 3- أن الربط بين التمكين والإبداع له مسوغاته ، لأن التمكين كاستراتيجية يعني منح القيادات الإدارية وفي جميع المستويات القدرات التي تمكنها من التصرف في المواقف التي تواجههم مع الاستقلالية والحرية المترتبة على هذا المنح ، فضلاً عن دعم الإدارة وتشجيعها مما يؤدي إلى رفع الأغطية التي تمنع طاقات الأفراد على الإبداع .
- 4- حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى عوامل المعرفة والاستقلالية والمعلومات لتفعيل أدوارهم باتجاهات إيجابية جديدة يتم الاستفادة فيها من ما يمتلكونه من عوامل الرغبة والاستعداد لأداء أفضل والتوجه نحو الإبداع .
- 5- توافر البيئة المنظمة الداعمة والمشجعة لتواصل القيادات العلمية مع نشاطات البحث العلمي .
- 6- دلت نتائج الوصف بأن هناك مستوىً متوسطاً للإبداع المنظمي في الكلية المبحوثة و يتفق معظم المستجيبين مما يدل على قدرة الكلية المبحوثة على معرفة مصادر الاداع وتشخيص المشكلات وتبني استراتيجيات الإبداع وتنفيذها وتقييمها بمستويات مقبولة.
- 7- بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط صحة الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية و بهذا نستنتج بأن الاعتماد على ابعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في أبعاد الإبداع المنظمي.

□

المبحث الثاني التوصيات

- 1- يوصي البحث الحاضر بدعوة الباحثين إلى اختبار المقاييس المعدة في هذا البحث في بيئات منظمة أخرى وفي مختلف القطاعات لمعرفة مدى فاعليته في هذا المجال ولإمكان تعميم نتائجه .
- 2- بغية تعزيز النشاط الإبداعي في كلية الاداب وتفعيل عوامل التمكين وما تهيؤه القيادة الإدارية العلمية من مستلزمات وتسهيلات تدعم الجهد الإبداعي وتشجعه
- 3- منح الملاك المهني والإداري حرية التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم وضمن حدود معينة يتفق عليها لتقليل الإجراءات التي تعيق النشاط الإبداعي .
- 4- مكافأة الأفراد العاملين لكل نشاط يسهم في تحقيق أهداف الكلية وغاياتها وبخاصة النشاطات الإبداعية .
- 5- التخلي عن أسلوب الرقابة المباشرة والسماح للموظفين في جميع المستويات للعمل باستقلالية.
- 6- تقديم وشرح الأنظمة والقوانين والتعليمات الراحية للإبداع والداعمة له عن طريق آليات متعددة منها النشرات الدورية والندوات والمؤتمرات واستخدام قواعد المعلومات.
- 7- إصدار نشرة دورية علمية خاصة بالنشاطات الإبداعية في الكلية تبرز دور المبدعين فيها وتوزع على نطاق واسع.
- 8- الإشراف على ممارسات تكريم الأعمال الإبداعية والمبدعين وضمن طقوس خاصة تعزز من توجهات الباحثين نحو الإبداع.
- 9- الإشراف على تقييم الأعمال الإبداعية عن طريق تشكيل لجان متخصصة وتكريم مبدعيها مع ضرورة مراعاة العدالة في ذلك .
- 10- إقامة دورات تأهيل على مستوى عال من الكفاءة لجميع القادة العلميين في الكلية وضمن خطط تعد مسبقاً على أن تكون تخصصية للمناهج الإدارية المعاصرة وبخاصة القيادة منها ، وقد شهدت السنوات القريبة الماضية تحولاً جذرياً في تلك المفاهيم على أن تتضمن هذه الدورات التطويرية مواضع في مجالات الإدارة والقيادة ومهارات التفاوض وإدارة الإبداع والابتكار والتمكين والعمل الفرقي وكيفية استخدام التقنيات الحديثة في العمل وبخاصة في مجالات المعلومات وتقاناتها والاتصالات بحيث تتطابق مع توجهات الدولة في تشجيع مثل هذه الممارسات.

المصادر والمراجع:

- جلاب ، احسان دهبش، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الاولى: دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان-الاردن-2011 .
- التفكير الابداعي، سلسلة الادارة المتلى، الطبعة الاولى، مكتبة لبنان ناشرون ،2005 العامري ، مهدي محسن ، والغالبى ، طاهر محسن منصور ، " الادارة والاعمال " . الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، 2007 .
- الحسيني، بشرى عباس محمد، " عملية التعلم التنظيمي واثرها في الابداع المنظمي: دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد . "رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد،الجامعة المستنصرية ،2007
- الدهان، أميمة،(1992)، نظريات نظمات الأعمال الطبعة الأولى مطبعة الصفاي عمان الأردن.
- ال سيامرائي، سلوى هاني عبد الجبار،(1999)، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء القطاع الصناعي، اطروحة دكتوراه كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ال سيدواني، محمد رحمة فنجان،(2014)، " تمكين وابداع المرؤو سين في اطار نموذج القيادة التحويلية" رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
- الصرن، رعد حسن، " ادارة الابتكار والابداع:الاسس التكنولوجيا وط ا رنق التطبيق." الطبعة الاولى، سلسلة الرضا للمعلومات ،2000
- الطالباني، خولة عبد الحميد محمد". اثر ارس المال الفكري في الابداع المنظمي"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد،2005
- الطائي، يوسف حجيم و العبادي ،هاشم فوزي دباس، (ادارة الموارد البشرية) مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، (2005).
- العبيدي ، ميسون علي ح سين ،(2013) ، " دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية " رسالة ماجستير ، جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
- العمري، مشهور بن ناصر (2004)، "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة" ، رسالة ماجستير غير منشور ، جامعة الملك سعود الرياض .
- الغالي، طاهر محسن، و صالح، احمد علي، 2010 "التطوير التنظيمي مدخل تحليلي " الطبعة الاولى، دار وائل للنشر.
- الغامدي، سعيد بن محمد (2001)، القيادة التحويلية في الجامعات ال سعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الاكاديمية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام القرى- المملكة العربية السعودية.

- الغزالي، حافظ عبدالكريم (2012)، " اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار " ، رسالة ماجستير، كلية الاعمال □ جامعة الشرق الاوسط .
- فاضل ، فلاح تايه . العقل الاستراتيجي للقيادات الادارية واثره في ادارة الابداع : دراسة تطبيقية في عينة من كليات الجامعة المستنصرية " . رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، 2007.
- القريوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسين، الادارة الاستراتيجية (نظريات-مداخل-امثلة وقضايا معاصرة) ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013
- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم " ادارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي : دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط . " اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002
- محمد سمير فرج ، (2000)، الابتكار والتجديد في الإدارة العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين ، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- محمد، خميس ناصر". اثر ادارة المعرفة في الابداع والتنافسية: دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الادارة" ، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006

المصادر الاجنبية

- Al-Swidi , Abdullah Kaid&Nawawi , Mohd Kamal Mohd& Al-Hosam , Asma , 2012, Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks , Asian Social Science Vol. 8, No. 10 .
- Bass,B.&Riggio,R.,(2009), "Transformational Leadership", Lawrence Erlbaum Associates, Inc, New Jersey
- Bass, B.M.,&Avolio,B.J.(2004).Multifactor-Leadership-Questionnaire: Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.behavior", New York , Oxford university Press.

- Belle ,Nicola (2013) ," Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact and Public Service Motivation" , Paper presented at the 11th Public Management Research Conference ,Madison, Wisconsin
- Cheung M. and Wong, C. 2010.Transformational leadership, leader support and employee creativity, leadership and Organization Development Journal, 32(1).
- Goodwin , Vicki L. & Whittington , J. Lee & Murray , Brian , (2011) , Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm , Journal of Managerial Issues , Vol. XXIII Number 4 .
- Ismail, A., Mohamad ,M., Mohamed, H., Rafiuddin ,N., Pei Zhen ,K., (2010), "Transformational And Transactional Leadership Styles", Theoretical And Applied Economics,Volume Xvi), No. 6(547).
- Niekerk,Magdalena, Maria,Van:2005"Transformational Leadership at a Higher Education Institution",Master of arts, University of South Africa.
- Sani, Achmad& Maharani, Vivin, (2012), The impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance with the among Lecturers of faculty in the Islamic maulanamalikibrahimmalang university: the mediating effects ofOrganizational Citizenship Behavior, International , Journal of Academic Research , Vol. 4. No.4
- Shibru, Bekele, &Darshan, G.M (2011) "TransformationalLeadership and its Relationship With Subordinate Satisfaction with the Leader (The Case of Leather Industry in Ethiopia) " Interdiscipilinary Journal of contemporary research in Busines ,Vol 3. No.5 .
- Wang,fu-giu,et,al,Effect-of-Leadership-Style-on-Organization Performance as Viewed From Human Resource Management Strategy Africa, Journal of Business Management, Vol 4. No 18. 2010.