مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية
اسم الكاتب: د. عبدالمحسن نعساني
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4086
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 06:52 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) العدد (1)2008
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (30) No. (1) 2008

اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري
دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية

الدكتور عبد المحسن نعساني*

(تاريخ الإيداع 24 / 10 / 2007. قُبِل للنشر في 2008/1/20)

□ الملخّص □

هدفت الدراسة لاستكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث المنهج المسحي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا ويعبّر عنها تعبيرًا كيفيًا و كميًا، من خلال تصميم استمارة استبيان تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 300 موظف من الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا، ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار التدريجي Step Wise كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية، وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها في الإبداع الإداري على التوالي: (التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم، التأثير الكارزمي)، بمعنى أن أكثر السمات تأثيراً في الإبداع الإداري هو التشجيع الإبداعي، وأقلها تأثيراً هو التأثير الكارزمي. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات التي من شأنها العمل على تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى الرؤساء المباشرين، بغرض تعزيز القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيهم.

الكلمات المفتاحية:

- القيادة التحويلية.
- الإبداع الإداري.
- التشجيع الإبداعي.
- التأثير الكارزمي.
- التحفيز الملهم.
- الاهتمام الفردي.

* مدرس في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة حلب– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) العدد (1)2008
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (30) No. (1) 2008

Testing the Impact of the Dimensions of Transformational Leadership on Administrative Creativity: A Practical Stufy of Educational Institutions in Syria

Dr. Abdel mohsen Nassani*

(Received 24 / 10 / 2007. Accepted 20/1/2008)

□ ABSTRACT □

The purpose of this study is to explore the relationship between the transformational leadership features and the availability of administrative creativity among workers in Syrian educational institutions.To achieve this objective, the study adopted a survey approach. 300 members of administrative staff, working in educational institutions in Syria, were randomly selected. Through the use of Step Wise Regression method, the results of the study revealed the existence of a positive relationship between the four features of transformational leadership and administrative creativity. In light of the results of the study, the researcher provides a number of recommendations, which would work on the development of leadership skills in the immediate superiors, for the purpose of strengthening the innovative capacity of their subordinates.

Key Words:

Transformational Leadership Managerial Creative Intellectual Simulation Charismatic influencing Inspirational Motivation Individualized Consideration

* **Assistant Professor, Department of Business Adminstration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمـــة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات .مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبة هذه التطورات والتكيف معها. هذا فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر في مستوى الإبداع لدى العاملين بها .إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي دورًا هامًا في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله. (الطيب، 1988،ص:28).

ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية Transformational Leadership، والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية Creative abilityعن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

وحيث إن المؤسسات التعليمية إحدى تلك المنظمات التي تحتاج أكثر من غيرها إلى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة. الأمر الذي يتطلب من إدارة تلك المؤسسات أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبني أساليب إبداعية جديدة، في ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة، والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال لها للمبادأة والابتكار.

1- أهمية ومشكلة البحث:

نتيجة للتطور السريع والتغير المستمر في كافة المجالات، ظهرت الحاجة لدى المنظمات لإعادة النظر في مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها لمواكبة متطلبات وحاجات هذا التغيير. فالمنظمات عامة تواجه على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن. وحيث أن الإبداع الإداري يعد عاملاً أساسيًا للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة، والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة .فقد أجمع كتّاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المنظمات للإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع، بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة، ويؤكد (Conger, 2002,P:154) على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنماطاً عدة من المرؤوسين، ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدرًا من الإبداع قد يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي Leadership Style، لاسيما 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 والتحولات المتسارعة. (آل خليفة والربيعان،2000،ص:31). ومما لاشك فيه أن الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه، وإيجاد الأشخاص المبدعين، والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري لكافة المنظمات،

إلا أن الحاجة إلى ذلك تكون أكبر في المؤسسات التعليمية لخطورة مهامها وكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها. وعلى ضوء ذلك كان حرص الباحث لدراسة نمط القيادة التحويلي الذي يسعى لفتح الآفاق وتهيئة الأرض الخصبة والمناخ الملائم لتقديم ما لدى المرؤوسين من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المناطة بهم.

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟

2- تساؤلات البحث:

يسعى البحث للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ☒ ما مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية؟
- ☒ ما مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟
- ☒ ما العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟

3- أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية
2. التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.
3. التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.

4- مصطلحات البحث:

القيادة التحويلية: وهي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية". (العامري، 2001، ص:7)

الإبداع الإداري: وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات. (هيجان،1999، ص:8)

5- الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الباحث للأدب الإداري اتضح أن هناك شحاً في الدراسات التي تناولت أثر النمط القيادي في الإبداع الإداري للعاملين، وفيما يلي ندرج أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث:

- قام (زايد، 1999) بدراسة ميدانية بعنوان" تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين". والتي هدفت إلى التعرف على خصائص الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة التغيرات البيئية الجديدة. وتأثير العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة التبادلية والتحويلية، وبين الانتماء التنظيمي للعاملين والرضا الوظيفي. وكانت أهم النتائج التي توصلت الدراسة إليها وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي، وقدرتهم على تطوير العمل.
- أجرت (العنقري، 2001) دراسة بعنوان "علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين، دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض". واستهدفت الدراسة التعرف على بعض متغيرات السلوك القيادي للقائد بالإبداع الإداري، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد المهتم بالمرؤوسين وبين مستوى الإبداع الإداري لديهم، كما تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص القائد الشخصية وبين مستوى الإبداع الإداري للموظفين.
- قام (الحربي، 2004) بدراسة بعنوان "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية"، وقد استهدفت الدراسة التعرف على مستوى الإبداع الإداري للمدراء السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستوى الإبداع الإداري للمدراء في الوزارات في المملكة العربية السعودية بشكل عام مرتفع، كما تبين وجود تأثير لمتغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء.
- قام (السميري، 2004) بدراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة"، وهدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، والتي تحول دون تمكين الأفراد من إظهار قدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمة، وأظهرت الدراسة أن مقاومة التغيير وعدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد وعدم وضوح أهداف المنظمة والخوف من الفشل تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضوع الدراسة، كما أظهرت الدراسة أن غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد وفقدان روح العمل الجماعي لا تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة .

وبالتالي يتضح من خلال استعراض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث أنه على الرغم من تعرض بعض تلك الدراسات لأثر القيادة في الإبداع الإداري، إلا أن ما يميز دراستنا هو تناول القضية من منظور جديد (أكثر التصنيفات حداثة لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية، وتركيزنا على النمط الأول فقط).

6- حدود البحث:

الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا.

الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومدى توافر القدرات الإبداعية للعاملين في المؤسسات التعليمية.

الحدود الزمانية:

طبقت هذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من تاريخ 2007/1/1 ولغاية تاريخ 2007/8/31.

7- الإطار النظري للدراسة:

7-1- القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه" القيادة"، والذي أكد فيه على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكاريه مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبًا لا تستمر طويلاً. لذلك فقد ركز بيرنز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له. وقد شهدت القيادة التحويلية تطورًا ملحوظًا من خلال إسهامات باس عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية، هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد. ثم أضاف (Bass, 1990,P:463) مكونًا رابعًا أطلق عليه الدافعية المستوحاة Inspirational Motivation، ثم قدم كل من (Bass & Avolio, 1991,P:52) نموذجًا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر :ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.(الهلالي، 2001، ص:19)

7-1-1- عناصر القيادة التحويلية:

تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية عند باس على أربعة عناصر أطلق عليها Four I's حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي:

أ- **التأثير الكارزمي أو الجاذبية القيادية** Idealized Influence:

يسلك القادة وفقًا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجًا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت. فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة. ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم. ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم. (أفوليو، 2003،ص:73)

ب-**الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم** Inspirational Motivation:

يتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون

ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة. وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدًا ومرغوبة. كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعية. (العامري، 2001، ص:8)

ج- التشجيع الإبداعي Intellectual Simulation :

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة. ووفقًا لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ. ويستحثون الأعضاء علىتقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدًا .وفي المقابل يستحث التابعون القائدَ على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائمًا لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته. (أفوليو، 2003ص:74)

د- الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد Individualized Consideration :

وفقًا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصًا لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه. فيعمل كمدرب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم. وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم. والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالاً. كما يجب على القائد أن يكون مستمعًا جيدًا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء. ويقوم القائد أيضًا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم. (أفوليو، 2003ص:78)

7-1-2- خصائص القائد التحويلي:

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي: (العمري،2004،ص:33)

1. القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
2. يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعٍ خال من الصراعات الداخلية.
3. للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدَّم لهم الحلول المناسبة.
4. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
5. يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
6. القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

7-2- الإبداع الإداري:

7-2-1- مفهوم الإبداع الإداري:

يعرف البعض الإبداع على انه " العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسه أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.(هيجان، 1999،ص:283).

7-2-2- عناصر الإبداع:

من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع .لوحظ أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتّاب على تحديد عناصر أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية هي التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ولقد تناول أغلب الباحثين في دراساتهم العناصر التالية للإبداع:

أ- الطلاقة:

ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معّين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. (السليم، 2002،ص:21). ويمكن تقسيم الطلاقة إلى ثلاثة أنواع كالآتي: (البريدي، 1999،ص:55)

أ- الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي.

ب- الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني: وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.

ت- طلاقة التعبيرات أو الأشكال: وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

ب- المرونة:

ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها، ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:(السميري،2003،ص:32)

أ- المرونة التكيفية :ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

ب-المرونة التلقائية :وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات.

ح- الحساسية للمشكلات:

يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة، وتحديدها تحديدًا دقيقًا والتعرف على حجمها وجوانبها وإبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، إن التشبع بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم الشخص هو الذي يوحي بالإبداع وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.

د- الأصالة:

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات.

7-2-3- خصائص الإبداع:

نورد فيما يلي أهم خصائص الإبداع:(عساف،1995،ص:36)

أ- أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكرًا على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر حيث يبدو الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر إمكانية ووجودًا بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات التي يعيشها.

ب-أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد: فالإبداع ليس حكرًا على الخبراء والعلماء والأخصائيين، بل إن كل إنسان عاقل سوي هو إنسان مبدع، وتنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان الفرد يعي ذلك أم لا.

ت- إن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره: حيث تؤكد الدراسات العلمية أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكّن كل الأشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين، ولكن هذا بالطبع لا يعني نفي العوامل الوراثية، بل إن هذه العوامل هي الأصل، ولها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير وخاصة في المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى استعدادات خاصة.

7-3- العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري:

تواجه المنظمات المعاصرة، لا سيما في الدول النامية تحديات كبيرة تفرضها المتغيرات، والأحداث المتلاحقة، لذلك تبدو الحاجة ملحة إلى وجود قيادة إدارية واعية وقادرة على تفعيل دور الموارد البشرية في المنظمة من خلال تنمية القدرات الإبداعية، ومهارات التفكير الإبداعي للموظفين، لمواكبة تلك التطورات المتسارعة، بل والقدرة على استشراف المستقبل. وحيث أن الإبداع يعد أداة المنظمة للتكيف مع تلك المتغيرات وغيرها من الأمور المحيطة بها، كما أنه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع تلك المشكلات.

فالمنظمات على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها يجب على قياداتها والعاملين بها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن، والقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيهم من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم، كما أنهم بحكم مناصبهم الرسمية واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيهم يحددون أدوار هؤلاء المرؤوسين وشكل سلوكياتهم وإنجازهم للأعمال .

بل إن المتفحص لأدبيات الإبداع الإداري، والدراسات الميدانية في هذا المجال، يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد. فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم. كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية

على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها. (زناتي،1994،ص:138)

ومن الأهمية بمكان أن يكون القادة والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد – أو على الأقل الاهتمام به. فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسون تفكيرًا إبداعيًا متجددًا إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقى بالاً للجديد. بل إنه يمكن القول إنه لا يكفي في القائد الإداري الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين حتى يدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله من المرؤوسين، ومناقشتهم فيها، وإبلاغ الآخرين بها، وتطبيق الجيد من هذه الأفكار، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها، ويتولى تطبيقها، مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة. (هيجان، 2000،ص:47)

وحيث إن نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة إلى سلوك حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة الإدارية الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع، ذلك أن تحويل الإمكانات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير كافة الوسائل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة. (هيجان، 1999،ص:325).

وقد أكد العديد من الكتّاب والباحثين على أهمية دور القيادة نمطًا وسلوكًا على إبداع، وابتكار المرؤوسين، ومنهم على سبيل المثال لا الحصر: (النمر،1992،ص:65)، و(الزناتي ،1994،ص:29) و(الحقباني، 1997،ص:63)، وفيما يلي سنستعرض العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك من خلال التطرق إلى عناصر القيادة التحويلية كلا على حده.

7-3-1- التأثير الكارزمي (صفات القائد الشخصية):

يستطيع القائد أن يجعل من نفسه نموذجًا لروح الإبتكار، ولكن ذلك لايعني أن يتصف القائد بمقدرة فذة على الإبداع، وإنما المقصود قدرته على تعليم أهمية الإبتكار وعلى إلهام الآخرين (خميس، 1986،ص:57). فالصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير على فتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار، فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد، فلا يكفي أن يكون القائد متحمسًا، ولكن يجب أن يكون قادرًا على إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار. فالقائد يستطيع أن يبعث الهمم، ويشجع مبدأ التجريب والمبادأة وبث الثقة بالنفس والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب، كما أن قدرة القائد على الإقناع تساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة ثقتهم في قدرته على تبني بعض مطالبهم وإقناع الإدارة العليا بها الأمر الذي يزيد من حماسهم للعمل. وتعد الثقة بالنفس، وبعد النظر من السمات الهامة والمؤثرة في سلوك القائد، فمن خلالها يستطيع القائد غرس أو استعادة ثقة الموظفين بأنفسهم، وتشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف والخبرات السابقة ويتيح لهم فرصة التفكير والتأمل، من خلال إتاحة الفرص للمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ بعض القرارات.

7-3-2- الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم:

إن اهتمام القائد بالعمل، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يتحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة، والوضوح، وتنفيذ التعليمات. ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله، حيث إن تقديم

القائد صورة واضحة، ومقنعة عن رؤيته، أو شعوره لما يجب أن تكون عليه الإدارة وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور يعطي انطباعًا بالثقة به كقائد إداري من ناحية، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكاناتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم، فالقائد الذي يخبر الموظفين بوضوح تام أن هناك مقابل مجز لكل ابتكار في العمل يوفر دافعًا نفسيًا هامًا يدفع المرؤوسين لتقديم أفضل مالديهم من قدرات ومهارات. ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بين الموظفين تساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات، وأفكار تتسم بالجدة والأصالة.

7-3-3- التشجيع الإبداعي:

تعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، حيث إن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة، ولإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيدًا لمبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة، وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة والإبداع على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية، في حين أن عدم إشراك العاملين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد حائلاً دون الاستفادة من القدرات الإبداعية والإبتكارية للعاملين. كذلك يعد تفويض القائد الإداري لبعض صلاحياته لمرؤوسيه عاملاً مساعدًا آخر لتطوير وتنمية قدرات الفرد الإبداعية. ولكي يكون التفويض مثمرًا يجب ألا يقتصر على تفويض الواجبات، وعلى المسائل البسيطة، أو عند انشغال المدير فقط إنما يتعدى ذلك إلى تفويض القدرة والنفوذ.

7-3-4- الاهتمام بالأفراد:

تعود قدرة المنظمة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام. ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم، ويؤكد (النمر،1992،ص:66) أن من مسؤوليات القائد الإداري خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على الإبداع والابتكار داخل التنظيم .فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل ؛ يرفع بذلك من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم الأمر الذي يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والتفكير؛ وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج. وتشير دراسة (صقر،1993،ص:21)، إلى أن مساندة القائد لمرؤوسيه تعد مشجعًا رئيسيًا لهم على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بأسلوب ابتكاري. ولقد ظهر أن وجود معايير موضوعية لقياس الأداء ونظام جيد للحوافز تعد من العوامل المؤثرة في تهيئة المناخ الإبداعي، فمن المعروف أن قدرة الموظف على الإنتاج والعطاء تتناسب طردًا مع درجة ارتياحه في العمل.

مما سبق نخلص إلى أهمية الدور الفعال للقيادة الإدارية في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي للإبداع، وذلك من خلال العمل على تبني سلوكيات تساعد على الارتقاء بقدرات الموظفين وتشجع على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم.

8- منهج البحث:

انطلاقا من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء العاملين في المؤسسات التعليمية، ومن خلال الأسئلة التي يسعى هذا البحث للإجابة عليها، استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا ويعبر عنها تعبيرًا كيفيًا و كميًا ؛ فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفًا رقميًا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

8-1- مجتمع وعينة البحث:

يتكوّن مجتمع البحث من الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا، حيث تم اختيار عينة مكونة من 300 موظف. في حين بلغ حجم مجتمع الدراسة 2120 مفردة.

8-2- أداة البحث:

تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وقام الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية، مستفيدًا من الإطار النظري واستبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. و قد تم تصميم الإستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وهو مخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية عن أفراد المفردات وهي العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة.

الجزء الثاني: وهو مخصص لقياس السلوك القيادي التحويلي وقد تمت الاستعانة بالمقياس (MLQ) المصمم من قبل (Bass & Avolio,1991,P:51) ويشتمل على 12 عبارة حسب مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، وهي تقيس العناصر الأربعة للسلوك القيادي التحويلي.

الجزء الثالث: وهو مخصص لقياس الإبداع الإداري وتم الإستعانة بالإستبانة التي صممت من قبل (العنقري، 2001،ص:37)، وقد تم عمل بعض التعديلات عليه بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة، ويتضمن 8 عبارة حسب مقياس ليكرت الخماسي المتدرج.

8-3- أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث في معالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

- ☒ معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس صدق الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة.
- ☒ معامل ألفاكرونباخ (ALPHA) لحساب ثبات محاور الاستبانة.
- ☒ التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم.
- ☒ المتوسط الحسابي لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.
- ☒ تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين سمات القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

8-4- صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):

أ – صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق محاور الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (1). حيث يتضح من

الجدول أن قيم معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يشير إلي أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدًا وعليه فأن هذه النتيجة توضح صدق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

ب- ثبات أداة البحث (الاستبانة):

لقياس مدى ثبات الاستبانة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول رقم (2).

جدول رقم (1) معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور	الدرجة الكلية
مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات في المؤسسات التعليمية	** 0.81
مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.	** 0.87

**** تشير لدلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل**

جدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الإستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور	الترتيب
مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية	32	0.88	1
مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين في المؤسسات التعليمية.	20	0.78	2
الثبات العام للاستبانة.	52	0.91	-

يتضح من الجدول رقم (2) أن معامل الثبات العام للاستبانة عال حيث بلغ (0.91) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين 0.78 إلي0.88 ، وهذا يدل أن الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

9- تحليل النتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلي التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات في المؤسسات التعليمية، والتعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في تلك المؤسسات، كما هدفت أيضاً إلي التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها مع تفسير النتائج:

9-1- النتائج المتعلقة بمدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات في المؤسسات التعليمية:

للإجابة عن التساؤل المتعلق بهذا المحور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات في المؤسسات التعليمية والنتائج يوضحها الجدول رقم (3)، حيث يتضح أن معدي الدراسة يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة جيدة لدى القيادات في المؤسسات التعليمية حيث بلغ متوسط توفرها 3.58 ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى خبرة هذه القيادات، حيث إن نسبة 76% من مفردات العينة بلغت سنوات خبرتهم أكثر من 11 سنة. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (الهلالي، 2001،ص:56) والتي بينت أن العمداء ينظرون إلى أنفسهم على أساس أنهم تحويليون حيث أن درجة المتوسط تشير إلى أنهم يستخدمون سمات القيادة التحويلية، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الوطبان، 2005،ص:89) والتي بينت أن أكثر السمات توفرًا في القادة هي سمة القيادة الكارزمية، تليها سمة التشجيع الإبداعي، ثم القيادة الإلهامية ثم الاهتمام الفردي، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (العامري ،2001،ص:146) والتي بينت أن المديرين في المؤسسات العامة يتمتعون بمستوى متدنٍ في كل خصائص القيادة التحويلية كما تختلف مع دراسة (العمري ،2003،ص:67) والتي بينت أن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة لا يرقى إلى مستوى المأمول ،وتختلف هذه النتيجة كذلك مع دراسة (الغامدي، 2000،ص:87) والتي بينت أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة. كما أتضح من نتائج الدراسة أن هنالك تفاوتاً في رؤية مفردات الدراسة لمدى توفر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات في المؤسسات التعليمية، ما بين رؤيتهم لبعض السمات والخصائص للقيادة التحويلية على أنها متوفرة بدرجة كبيرة لدى هذه القيادات، ورؤيتهم للبعض الأخر من سمات القيادة التحويلية على أنها متوفرة إلى حد ما لدى هذه القيادات، حيث تراوحت متوسطات رؤيتهم لمدى توفر السمات التفصيلية للقيادة التحويلية لدى تلك القيادات ما بين (3.13-3.90)، حيث يتضح من النتائج أن معدي الدراسة يرون بأن إحدى عشرة سمة وخاصية من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات في المؤسسات التعليمية، وأبرز هذه السمات تتمثل في السمات التي تمثلها العبارات رقم (1،7،2،6،4)، والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب درجة توفرها لدى القيادات في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر مفردات الدراسة.

كما يتضح من النتائج أن معدي الدراسة يرون بأن اثنتين من سمات وخواص القيادة التحويلية متوفرة إلى حد ما لدى القيادات في المؤسسات التعليمية، وهذه السمات تتمثل في السمات التي تمثلها العبارات رقم (8 ،13). والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب درجة توفرها لدى القيادات في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر مفردات الدراسة.

جدول رقم (3) مدى توفر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات في المؤسسات التعليمية.

رقم العبارة	العبـــارة	التكرار	درجة التوافر					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	إلى حد ما	غير متوفرة	غير متوفرة إطلاقاً			
1	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	ك	73	62	55	13	4	3.90	1.02	1
		٪	35.3	30.0	26.6	6.3	1.9			
7	يتمتع بثقة ذاتية عالية.	ك	75	56	48	23	5	3.84	1.11	2
		٪	36.2	27.1	23.2	11.1	2.4			
	يحوز على احترام	ك	62	65	66	11	3			

2	الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.	٪	30.0	31.4	31.9	5.3	1.4	3.83	0.97	3
6	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.	ك	73	47	55	25	7	3.74	1.16	4
		٪	35.3	22.7	26.6	12.1	3.4			
4	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	ك	58	59	69	20	1	3.74	0.99	5
		٪	28.0	28.5	33.3	9.7	0.5			
10	يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.	ك	59	56	62	22	8	3.66	1.12	6
		٪	28.5	27.1	30.0	10.6	3.9			
12	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به.	ك	49	73	48	26	11	3.59	1.14	7
		٪	23.7	35.3	23.2	12.6	5.3			
11	يستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد.	ك	55	48	65	31	8	3.54	1.15	8
		٪	26.6	23.2	31.4	15.0	3.9			
3	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	ك	60	43	59	38	7	3.54	1.19	9
		٪	29.0	20.8	28.5	18.4	3.4			
9	يشعر العاملين معه بأن باستطاعتهم تحقيق الأهداف بدونه عند الضرورة.	ك	50	40	74	34	9	3.43	1.15	10
		٪	24.2	19.3	35.7	16.4	4.3			
5	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها.	ك	54	40	63	34	16	3.40	1.25	11
		٪	26.1	19.3	30.4	16.4	7.7			
13	يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة.	ك	37	55	54	36	25	3.21	1.27	12
		٪	17.9	26.6	26.1	17.4	12.1			
8	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	ك	27	54	60	50	16	3.13	1.15	13
		٪	13.0	26.1	29.0	24.2	7.7			

9-2- النتائج المتعلقة بمدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية:

للإجابة عن التساؤل المتعلق بهذا المحور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية والنتائج يوضحها الجدول رقم (4)، حيث يتضح أن مفردات الدراسة يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، حيث بلغ متوسط توفرها 3.91، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى امتلاك قياداتهم لخصائص وسمات القيادة التحويلية مما مكنها من رفع مستوى القدرات الإبداعية لمرؤوسيها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العنقري، 2001،ص:39)، والتي بينت أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الحكوميين تحت الدراسة مرتفع بينما

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الحقباني، 1997،ص:219)، والتي بينت أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بشكل عام متوسط إلى حد ما، كما اتضح من نتائج الدراسة أن هنالك تفاوتاً في رؤية مفردات الدراسة لمدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية ما بين رؤيتهم لتوفر بعض هذه القدرات بدرجة كبيرة جدًا للعاملين، ورؤيتهم لتوفر بعض القدرات الأخرى بدرجة كبيرة فقط حيث تراوحت متوسطات رؤيتهم لمدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية ما بين (3.45–4.24)، حيث يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة يرون بأن قدرة إبداعية واحدة متوفرة بدرجة كبيرة جدًا لدى العاملين في المؤسسات التعليمية وتمثلها العبارة رقم (4)، بمتوسط (4.24) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تأثر العاملين بقياداتهم وسماتهم التحويلية وخاصة السمة المتعلقة باعتراف قادتهم بأخطائهم عند اكتشافهم لها. كما يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة يرون بأن خمس قدرات إبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، وأبرزها تتمثل في العبارات رقم (3، 7، 8، 2، 1)، والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب درجة توفرها لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.

جدول رقم (4) مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية

رقم العبارة	العبـــارة	التكرار	درجة التوافر					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة								
4	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	ك	103	59	37	7	1	4.24	0.90	1
		٪	49.8	28.5	17.9	3.4	0.5			
3	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	ك	78	83	39	7	-	4.12	0.83	2
		٪	37.7	40.1	18.8	3.4	-			
7	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	ك	66	89	45	7	-	4.03	0.82	3
		٪	31.9	43.0	21.7	3.4	-			
8	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	ك	63	88	46	9	1	3.98	0.86	4
		٪	30.4	42.5	22.2	4.3	0.5			
2	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	ك	71	73	49	12	2	3.96	0.95	5
		٪	34.3	35.3	23.7	5.8	1.0			
1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	ك	57	77	72	1	-	3.92	0.80	6
		٪	27.5	37.5	34.8	0.5	-			
6	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	ك	34	74	82	15	2	3.59	0.88	7
		٪	16.4	35.7	39.6	7.2	1.0			
5	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	ك	35	59	84	23	6	3.45	0.99	8
		٪	16.9	28.5	40.6	11.1	2.9			

9-3- النتائج المتعلقة بالعلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية:

للإجابة عن التساؤل المتعلق بهذا المحور، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد بين سمات القيادة التحويلية الأربع وهي (التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم، التأثير الكارزمي) كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع، فحصلنا على أربعة نماذج نوضحها فيما يلي:

النموذج الأول: ويضم العلاقة بين التشجيع الإبداعي (كأحد أهم سمات القيادة التحويلية) والإبداع الإداري، وذلك كما يوضحه جدول رقم (5). حيث تظهر النتائج الموضحة في الجدول أن النموذج ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (228.5) عند درجة ثقة تبلغ (99.9 ٪)، كما تظهر النتائج الموضحة في الجدول وجود تأثير جوهري مباشر للتشجيع الإبداعي (علاقة طردية)، في الإبداع الإداري وذلك عند درجة ثقة تبلغ 95٪، بينما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.40، مما يعني أن التشجيع الإبداعي يسهم في تفسير 0.40 ٪ من التغير الذي يحدث في الإبداع الإداري.

النموذج الثاني: ويضم السمة الثانية من سمات القيادة التحويلية (الاهتمام بالأفراد)، إضافة للسمة السابقة، ويلاحظ أيضاً كما يوضحه الجدول (6) أن النموذج ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (156.3) عند درجة ثقة تبلغ (99.9 ٪)، كما تظهر النتائج الموضحة في الجدول وجود تأثير جوهري مباشر للاهتمام بالأفراد (علاقة طردية)، في الإبداع الإداري وذلك عند درجة ثقة تبلغ95٪، بينما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.48، مما يعني أن إضافة الاهتمام بالأفراد للنموذج أدى لارتفاع المقدرة التفسيرية للنموذج من 0.40 إلى 0.48 بزيادة قدرها 8٪.

النموذج الثالث: ويضم السمة الثالثة من سمات القيادة التحويلية (التحفيز الملهم)، إضافة للسمات السابقة، ويلاحظ أيضاً كما يوضحه الجدول (7) أن النموذج ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (119.2) عند درجة ثقة تبلغ (99.9 ٪)، كما تظهر النتائج الموضحة في الجدول وجود تأثير جوهري مباشر للتحفيز الملهم (علاقة طردية)، في الإبداع الإداري وذلك عند درجة ثقة تبلغ 95٪، بينما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.52، مما يعني أن إضافة التحفيز الملهم للنموذج أدى لارتفاع المقدرة التفسيرية للنموذج من 0.48 إلى 0.52 بزيادة قدرها 4٪.

النموذج الرابع:ويضم السمة الرابعة من سمات القيادة التحويلية (التأثير الكارزمي)، إضافة للسمات السابقة، ويلاحظ أيضاً كما يوضحه الجدول (8) أن النموذج ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (95.7) عند درجة ثقة تبلغ (99.9 ٪)، كما تظهر النتائج الموضحة في الجدول وجود تأثير جوهري مباشر للتأثير الكارزمي (علاقة طردية)، في الإبداع الإداري وذلك عند درجة تبلغ 99٪، بينما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.54، مما يعني أن إضافة التأثير الكارزمي للنموذج أدى لارتفاع المقدرة التفسيرية للنموذج من 0.52 إلى 0.54 بزيادة قدرها 2٪.

جدول رقم (5) نتائج الانحدار التدريجي

	الإبداع

	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T
التشجيع الإبداعي	0.64	0.04	15.11**
معامل التحديد المعدل Adj. R2	0.40		
قيمة F	228.5		
معنوية النموذج	0.000		

**** تشير لمعنوية العلاقة عند درجة ثقة 95٪.**

جدول رقم (6) نتائج الانحدار التدريجي

	الإبداع		
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T
التشجيع الإبداعي	0.60	0.039	15.43**
الاهتمام بالأفراد	0.27	0.041	7.07**
معامل التحديد المعدل Adj. R2	0.48		
قيمة F	156.3		
معنوية النموذج	0.00		

**** تشير لمعنوية العلاقة عند درجة ثقة 95٪.**

جدول رقم (7) نتائج الانحدار التدريجي

	الإبداع		
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T
التشجيع الإبداعي	0.15	0.04	15.43*
الاهتمام بالأفراد	0.28	0.03	7.07**
التحفيز الملهم	0.20	0.04	4.9**
معامل التحديد المعدل Adj. R2	0.52		
قيمة F	119.2		
معنوية النموذج	0.00		

**** تشير لمعنوية العلاقة عند درجة ثقة 95٪.**

جدول رقم (8) نتائج الانحدار التدريجي

	الإبداع		
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T

التشجيع الإبداعي	0.45	0.04	*10.6
الاهتمام بالأفراد	0.29	0.03	*7.9
التحفيز الملهم	0.70	0.04	*3.9
التأثير الكارزمي	0.60	0.04	***3.6
معامل التحديد المعدل Adj. R2	0.54		
قيمة F	95.7		
معنوية النموذج	0.00		

***** تشير لمعنوية العلاقة عند درجة ثقة 99٪.**

10- النتائج والتوصيات:

☒ تبين أن مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات العاملة في المؤسسات التعليمية، عدا ثلاث سمات متعلقة بتعريف العاملين بالأهداف الكلية للمنظمة، وتشجيعهم للتعبير عن أفكارهم، وعليه يوصي الباحث بأهمية تشجيع وتدريب القيادات العاملة في المؤسسات التعليمية على الاعتراف بالأخطاء عند اكتشافها .وضرورة إطلاع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة، والعمل على تشجيعهم على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكار هذه القيادة.

☒ تبين أن مفردات مجتمع البحث يرون بأن تسع عشرة قدرة إبداعية تفصيلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في المؤسسات التعليمية وأبرزها تتمثل في القدرات التالية:

- العامل يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.
- العامل يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل.
- العامل لديه القدرة على تجزئة مهام العمل.
- العامل لديه القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.
- العامل لديه القدرة على إنجاز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.

عليه يوصي الباحث بتشجيع وتدريب العاملين في المؤسسات التعليمية على الحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل، والعمل على تجزئة مهام العمل .وتشجيع وتدريب العاملين على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل .وكذلك تشجيع وتدريب العاملين في المؤسسات التعليمية على إنجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.

☒ أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية والإبداع الإداري، وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها في الإبداع الإداري على التوالي: (التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم، التأثير الكارزمي)، بمعنى أن أكثر السمات تأثيراً في الإبداع الإداري هو التشجيع الإبداعي، وأقلها تأثيراً هو التأثير الكارزمي. وعليه يوصي الباحث إدارة المؤسسات التعليمية أن تعمل على إلحاق قياداتها بدورات تدريبية لتنمية مهارات القيادة التحويلية لديهم مع التركيز بصورة خاصة على الخاصتين الأولى والثانية (التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد).

المراجع:

- أفوليو، بروس، *تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية*، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، 56.
- آل خليفة، فاطمة والربيعان، عصام، *مقياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت*. المجلة العربية للعلوم الإدارية. الكويت، ع (1)، 2000، 38.
- البريدي، عبدالله عبدالرحمن، *الإبداع يخنق الأزمات*، ط1، بيت الأفكار الدولية، الرياض، 1999، 78.
- الحقباني، تركي عبد الرحمن سعد، *أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1997، 154.
- خميس، عبد المنعم، *دور الإدارة في تنمية الابتكار*. مجلة الإدارة، ع 2، 1986، 134.
- زناتي، محمد، *أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية*. مجلة كلية التجارة، جامعة طنطا، ع 1، 1994، 215.
- السليم، عبدالله يوسف الزامل، *أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، 134.
- السميري، حامد عاتق مرزوق، *العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدا لعزيز، جدة، 2003، 267.
- صقر، هدى، *معوقات التفكير والسلوك الإبتكاري لدى المديرين*. الإدارة، مجلد 26، ع 22، 1993، 69.
- الطيب، حسن أبشر، *التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطور الإداري*، الإدارة العامة، الرياض، 1988، 167.
- العامري، احمد سالم، *السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية*، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 9، عدد 1، 2002، 35.
- عساف، عبدالمعطي، *مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة*، الإداري، السنة 17، العدد 62، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، 1995، 267.
- العمري، مشهور بن ناصر، *العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004، 167.
- العنقري، غادة عبد الرحمن، علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين، دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، جامعة الملك سعود، الرياض، 2001.
- الغامدي، سعيد، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى. 2001.
- النمر، سعود محمد، *الإبداع الإداري*، المدير العربي، العدد 117، 1992، 96.
- الهلالي، الشربيني، *استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية*، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، ع 21، 2001، 135.

- هيجان، عبد الرحمن أحمد، *المدخل الإبداعي لحل المشكلات*، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1999، 165.

- BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. 1985, 169-185
- BASS, B. M. *Transformational leadership*. Leadership Quarterly, 1990, no. 6, 68.
- Bass, B. M., & AVOLIO, B. J. 1991. Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. CHEMERS & R. AYMAN (Eds.), Leadership theory and research: Perspectives and directions: San Diego: Academic Press.
- CONGER , M. *Leadership: learning to share the vision , organizational dynamics* , 2002, winter vol. 19. issue 3, 164.
- HOUSE, R. J., SPANGLER, W. D., & WOYCKE. J. *Personality and charisma in the U.S. presidency*: A psychological theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 1991, No. 36: PP. 364-396.