مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية في محافظة حماة
اسم الكاتب: د. قصي علي عمار، غالية نعسان سراقبي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5189
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 01:02 +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 (40) العدد (5) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (5) 2018

دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري
دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية في محافظة حماة

د. قصي علي عمار*
غالية نعسان سراقبي**

(تاريخ الإيداع 11 / 3 / 2018. قُبِل للنشر في 27 / 9 / 2018)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور نمط القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري، وذلك من خلال التعرف على دور أبعاد القيادة التحويلية، في تنمية القدرات الإبداعية بالنسبة للكوادر الإدارية العاملة في المصارف التجارية (العامة والخاصة) في محافظة حماة. لتحقيق هذا الهدف، استخدم الباحثان المقاربة الاستنباطية لتنمية فروض البحث؛ والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في المستويات الإدارية (الوسطى–الدنيا) في المصارف محل البحث. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) وبين تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المصارف محل الدراسة. وكان من أهم التوصيات أن تهتمّ المصارف محلّ الدراسة بشكل أكبر بتطبيق ممارسات وسلوكيات القيادة التحويلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين، الإبداع الإداري، المصارف التجارية السورية.

* أستاذ مساعد–عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين–اللاذقية–سورية.
** طالبة دراسات عليا (ماجستير) في قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين–اللاذقية–سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (5) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (5) 2018

Role of Transformational Leadership in the Development of Administrative Creativity A Field Study on Syrian Commercial Banks in Hama

Dr. Koussay Ammar*
Ghalia N. Sarakbe**

(Received 11 / 3 / 2018. Accepted 27 / 9 / 2018)

□ ABSTRACT □

This research aimed to study the role of Transformational Leadership Style in Administrative Creativity on Syrian Commercial Banks in Hama. By identifying the role of transformational leadership dimensions in developing creative abilities for administrative cadres working in the banks under study. In order to achieve the goals of this study, the researchers used the deductive approach. The study used a comprehensive inventory method for workers at the administrative (middle-lower) levels, consisting of (123). The researcher used the questionnaire as a main tool to collect data. The study concluded that there is a significant correlation between transformational leadership in its dimensions (ideal effect, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration) and the development of Administrative Creativity of the employees in the banks under study. One of the most important recommendations was to be more concerned with the application of transformational leadership practices and behaviors.

Key Words: Transformational Leadership; Idealized Influence; inspirational motivation; intellectual stimulation; individualized consideration; Administrative Creativity; Syrian Commercial Banks.

* **Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
** **Postgraduate Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدّمة:

يحظى موضوع القيادة باهتمام العديد من المنظمات وأصحاب القرار وأرباب العمل، والقائد التحويلي هو الذي يسهم في تحفيز واستثارة وتحويل العاملين إلى منتجين فعالين متميزين. ومن المعلوم أن العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمة فهو القادر على فهم التغيرات المحيطة والاستجابة لها، ويتطلب أسلوباً معيناً في التعامل لا يقتصر على إصدار الأوامر، ولكن على قدرة القائد على كسب احترام العاملين وثقتهم، وإلى تبني المبدعين والحلول الإبداعية والأفكار الخلاقة، وذلك من أجل النجاح والبقاء فالبقاء اليوم يعني الإبداع. فالإبداع يعد من أكثر العوامل أهمية التي دفعت المصارف إلى تركيز الاهتمام عليه لضمان البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة، من خلال تبنيها أسلوب قيادي فاعل ومؤثر في الأفراد الذي أصبح ضرورة ملحة لمواكبة ما يشهده العالم من تطورات علمية وتقنية في مختلف المجالات. تُعدّ القيادة التحويلية Transformational Leadership من أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة، وتهدف إلى إحداث تغيير جذري على مستوى الفرد والجماعة والثقافة التنظيمية بأكملها، وذلك من خلال إثارة دافعية التابعين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية لصالح تحقيق رؤيا ورسالة المنظمة على المدى البعيد، وبالتالي تحقيق أداء يفوق التوقعات.

الدراسات السابقة:

دراسة (أيوبي وأخرون، 2015) بعنوان: **أنماط القيادة في الجامعات السورية واتجاهات الفروق فيما بينها في ضوء القطاع وخصائص المرؤوسين.**

مشكلة الدراسة: حاولت الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هو مستوى ممارسة القيادة الإجرائية في الجامعات السورية؟
- ما هو مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات السورية؟
- هل هناك اختلاف في ممارسة أنماط القيادة ناجم عن اختلاف القطاع؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسة الجامعات السورية لنمطين من الأنماط الحديثة للقيادة، وهما القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية. كما هدفت إلى التعرف على الاختلافات المحتملة في أنماط القيادة والناجمة عن اختلاف القطاع أو اختلاف الخصائص الديموغرافية للمرؤوسين.

منهجية الدراسة: تم اعتماد المنهج الكمي في هذه الدراسة، تكّون مجتمع البحث من الكوادر الإدارية في الجامعات السورية وهي 6 جامعات حكومية و17 جامعة خاصة. وتمت الدراسة في جامعتين هما جامعة دمشق وجامعة خاصة لم يتم ذكر أسمها في الدراسة التزاماً بما تعهد به الباحثان لتلك الجامعة. حيث صمم الباحثان عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة قوامها 330 مفردة لإجراء الدراسة النهائية. وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة التي وزعت على الموظفين الإداريين.

نتائج الدراسة: تمارس القيادة التحويلية بمستوى مرتفع فيما عدا بعدها الخاص بالاعتبارات الفردية والذي جاء بمستوى متوسط، كما كشفت عدم اختلاف أنماط القيادة معنوياً بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة.

دراسة (عطاء الله، 2017) بعنوان: **دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري – دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.**

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، والقيادة التحويلية) وبين الإبداع الإداري في الجامعة محل الدراسة.

منهجية البحث: تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة من أجل الدراسة الميدانية، وقد تمّ اختيار عينة مكونة من 80 مفردة من القادة الإداريين في الجامعة، ومن أجل جمع البيانات اعتمدت على الاستبانة وإجراء المقابلات.

نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى أن ممارسة القيادة التحويلية في الجامعة بمستوى متوسط، وممارسة الإبداع الإداري في الجامعة بمستوى مرتفع. كما وجدت تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الجامعة المدروسة.

دراسة (Chatterjee and Kulakli, 2015) بعنوان:

Empirical investigation of the relationship between Emotional Intelligence, Transactional and Transformational Leadership Styles in banking sector.

دراسة تجريبية للعلاقة بين الذكاء العاطفي، أساليب القيادة التحويلية والتبادلية في القطاع المصرفي.

مشكلة الدراسة: هل هناك علاقة بين الذكاء العاطفي بأبعاده (إدراك المشاعر، وضوح التفكير، فهم الانفعالات، إدارة الانفعالات) وبين أساليب القيادة التحويلية والتبادلية من وجهة نظر المرؤوسين؟

هدف الدراسة: الهدف من هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي وأساليب القيادة التحويلية والتبادلية من وجهة نظر أفراد العينة.

منهجية الدراسة: تمّ اختيار سبعة مصارف من القطاع العام من مختلف الفروع في مدينة الله اباد (الهند) في هذه الدراسة. وتكون إجمالي العينة من 451 موظفاً من بينهم 151 مدير، 27 من الإناث و124 من الذكور، و(300) من العاملين في مختلف المستويات الإدارية. وتمّ اعتماد المنهج التجريبي من خلال القيام دراسة الميدانية لتوفير البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وذلك عن طريق تصميم قائمة استقصاء مصممة لجمع البيانات من المبحوثين.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين إدراك المشاعر وبين القيادة التحويلية من وجهة نظر المرؤوسين، بينما يوجد ارتباط غير معنوي بين (وضوح التفكير، فهم الانفعالات، إدارة الانفعالات) والقيادة التحويلية من وجهة نظرهم.

دراسة (Pompe, 2015) بعنوان:

The influence of transactional or transformational leadership on individual creativity of high school teachers.

تأثير القيادة التبادلية والتحويلية على الإبداع الفردي لدى معلمي المدارس الثانوية.

مشكلة الدراسة: يتمثل السؤال الرئيس في هذه الدراسة: هل يوجد فهم وتصور واضح بأن القيادة بأسلوبي القيادة التحويلية والتبادلية له تأثير على الإبداع الفردي للمعلمين في المدارس الثانوية الهولندية؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف فيما إذا كان هناك تصور واضح بأنّ القيادة بأسلوب معين يؤثر على الإبداع الفردي لدى معلمي المدارس الثانوية الهولندية.

منهجية الدراسة: قام الباحث بإجراء دراسة مسحية للتعرف على الأسلوب القيادي للمعلمين في المدارس الثانوية الذي يساهم في تحسين الإبداع الفردي في المدارس محل البحث، وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف هذه الدراسة. أخذ الباحث عينة مكونة من 121 مدرس، 57٪ من الإناث و43٪ من الذكور. يعمل هؤلاء المعلمين في 26 مدرسة ثانوية مختلفة ضمن أكبر أربع مدن في هولندا والمناطق المحيطة بها.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أنّ كلاً من أساليب القيادة كان له تأثير إيجابي كبير على الإبداع لدى المعلمين في المدارس الثانوية الهولندية، وأنّ أسوب القيادة التحويلية كان له تأثير أكبر من القيادة التبادلية على الإبداع الفردي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الهولندية.

المراجعة النقدية: تناولت معظم الدراسات السابقة أنماط قيادية أخرى إلى جانب القيادة التحويلية، ومنها نمط القيادة التبادلية والديمقراطية والأوتوقراطية، بينما تناولت هذه الدراسة نمط القيادة التحويلية فقط، تتشابه هذه الدراسة مع دراسة (Chatterjee and Kulakli, 2015) وذلك في بيئة التطبيق في القطاع المصرفي. وتختلف مع الدراسات الأخرى في البيئة التطبيقية. بينما تتميز الدراسة الحالية بأنها تناولت دور أبعاد القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري في القطاع المصرفي وذلك في محافظة حماة.

مشكلة البحث:

من خلال قيام الباحثان بدراسة استطلاعية على فروع المصارف العاملة في حماة، لاحظو وجود العديد من التحديات التي تواجهها هذ المصارف أهمها ضعف جودة تقديم الخدمة، سيطرة الأساليب والأنماط التقليدية في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والروتين والبيروقراطية والمركزية في العمل، وتدني قدرات العاملين من حيث توليد الأفكار الجديدة، وعدم توفير البيئة الإدارية الداعمة للإبداع، ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: **ما هو دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف التجارية السورية (العامة والخاصة)؟**

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالآتي:

1. ما هو دور التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية، في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف محل الدراسة؟
2. ما هو دور التحفيز الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية، في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف محل الدراسة؟
3. ما هو دور الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية، في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف محل الدراسة؟
4. ما هو دور الاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية، في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف محل الدراسة؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتجلى أهمية البحث انطلاقاً من الأهمية المتزايدة للإبداع الإداري في نمو وتقدم المنظمات، وأهمية السلوك القيادي في تنمية وتطوير السلوك الإبداعي، جاءت هذه الدراسة في محاولة لبحث دور نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري. كما تأتي أهمية البحث من خلال ما يقدمه للمستفيدين وذلك من خلال الدراسة الميدانية، وكذلك أهمية بيئة التطبيق (المصارف) التي تناولها البحث، نظراً لأهمية القطاع المصرفي بالنسبة للجمهورية العربية السورية، وكذلك من أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها العالم اليوم، والتي تستلزم وجود قيادات إدارية.

يهدف هذا البحث إلى:

1. تحديد مستوى توافر نمط القيادة التحويلية، وتقييم واقع القيادات الإدارية في المصارف محل البحث.
2. تقييم واقع القدرات الإبداعية لدى العاملين في المصارف محل البحث.

3. تحديد دور نمط القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في تنمية الإبداع الإداري لدى في المصارف محل الدراسة.

4. تقديم مقترحات وتوصيات لقيادات المصارف محل البحث.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف التجارية السورية في محافظة حماة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة معنوية بين التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية وبين تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف محل الدراسة.

2. توجد علاقة معنوية بين التحفيز الإلهامي المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية وبين تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف محل الدراسة.

3. توجد علاقة معنوية بين الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية وبين تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف محل الدراسة.

4. توجد علاقة معنوية بين الاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية وبين تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف محل الدراسة.

منهجية البحث:

اعتمد الباحثان على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للبحث، ويعتمد البحث أسلوب المسح الشامل من خلال تصميم استبانة وتوزيعها، ثم بعد ذلك اختبار فرضيات البحث باستخدام البرنامج الحاسوبي SPSS كأداة لإجراء التوصيفات والاختبارات المختلفة.

الإطار النظري للبحث:

تعريف القيادة:

هي عملية تتضمن استخدام التأثير غير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء الجماعة نحو إنجاز أهداف المنظمة، وهي سمات شخصية تتضمن مجموعة من الصفات والخصائص التي يمتلكها الأشخاص الذين يستخدمون هذا التأثير بنجاح (Brinckmann, 2008, P:48). ويتفق ليكرت Likert (1981) مع هذا التعريف الذي يرى أنّ القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة (الخفاف، 2013، ص. 108).

مفهوم القيادة التحويلية: ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة من قبل (Downton) عام (1973)، إلا أنّ ظهورها كمدخل هام في القيادة كان على يد عالم الاجتماع السياسي Burns عام (1978) في كتابه "القيادة"، الذي أسس من خلاله لمفهوم القيادة التحويلية وقارنه بمفهوم القيادة التبادلية، وكان أول من درس فكرة القادة السياسيين من منظور القيادة التحويلية والتبادلية (موصللي، 2013). ثم طرأت مجموعة من التغييرات والتطورات على مفهوم القيادة التحويلية بواسطة Bass عام (1985)، الذي قام بتوسيع مفهوم القيادة التحويلية وإثباتها ميدانياً، وذلك من خلال تقديم أفكار جديدة حول القيادة التحويلية، محدداً أبعاداً معينة ركزت على كيفية قياسها، وكذلك كيف تؤثر على أداء ودافعية

التابعين. فوضع لها نموذج ومقياس عُرف بمقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) لقياس عوامل السلوك القيادي (العازمي، 2006).

عرّف Burns (1978) القيادة التحويلية على أنّها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات من الدافعية والأخلاق (Sun *et al.,* 2014, P: 128).

كما أشار (Northouse, 2001) إلى أنّ القيادة التحويلية هي عملية تغيير وتحويل الأفراد، حيث يكون الاهتمام الأساسي بالقيم، والأخلاق، والمعايير، والأهداف طويلة المدى، كما تتضمن تقدير دوافع الأفراد، وتلبية حاجاتهم، ومعاملتهم معاملة إنسانية.

وفي هذا يشير (الهواري، 2009) إلى القيادة التحويلية بأنّها القيادة التي تحقق نتائج أبعد مما كان متصوراً ومما كان متوقعاً، فتسعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم، والتوجهات، والقناعات، والرؤى والأهداف، وتعتمد في هذا على التغيير الحقيقي والإبداع والمخاطرة، وهي قادرة على برمجة الأنشطة والأفراد في التغيير الشامل المتكامل.

أبعاد القيادة التحويلية:

1. التأثير المثالي Idealized Influence: يُمثل التأثير المثالي أعلى مستويات السلوك الأخلاقيّ والقدرة على خلق مناخ أخلاقي والثّقة المتبادلة بين جميع الأطراف ذات الصّلة بالمنظمة، حيث يصبح سلوك القائد التحويلي نموذجاً للآخرين يُحتذى به من خلال السلوك المثالي الذي يغرس الفخر والثقة بين أتباعه، حيث ينّمي مشاعر الثقة والاحترام نحوه (Ngaithe *et al.,* 2016).

2. التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation: يُشير (Robbins, 2005) إلى التحفيز بأنّه الرغبة في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، بشرط أن تؤدي هذه الجهود إلى تلبية بعض الاحتياجات الفردية. التحفيز الملهم ينشأ من خلال استخدام أساليب التأثير الفعّال والتواصل، ويوضح هذا السلوك أهمية قيام القادة بإيصال توقعات عالية إلى الأفراد وإلهامهم وتحفيزهم من خلال إعطاء معنى وتحدي لما يقومون به حتى يتمكنوا من تطوير رؤية مشتركة في المنظمات (Lopez, 2014).

3. الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation: هي القدرة على تحسين اهتمام ووعي الأفراد بالمشكلات وزيادة قدرتهم على التفكير في المشاكل بطرق جديدة، وتظهر نتائج استخدام الاستثارة الفكرية من خلال زيادة قدرات التابعين الفكرية على فهم وتحليل المشاكل، وفي تحسين قدرتهم على توليد أكبر عدد ممكن من الحلول للمشكلة (Rafferty and Griffin, 2004).

4. الاعتبارية الفردية Individualized Consideration: تُشير إلى مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها إعطاء اهتمام شخصي لكل فرد على حدة، والتعرف على مستوى حاجاته ورغباته مع مراعاة الفروق بينهم عند إشباع هذه الرغبات، وتعني اهتمام القائد الشخصي بالتابعين، فالقائد يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها (الشنطي، 2015).

الإبداع الإداري:

الإبداع هو إنتاج أو توليد أفكار أو حلول جديدة ومفيدة بواسطة فرد أو مجموعة من الأفراد في أي مجال (Amabile, 1988). وقد عرّف (Gowan) الإبداع على أنّه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد والمنظمات والمجتمع ككل (برهان، 2016، ص. 32).

وينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، عرّف العواد الإبداع الإداري بأنّه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير (عوض، 2013، ص. 208).

أبعاد الإبداع الإداري: يُشير العديد من الكُتاب والباحثين في مجال الإبداع إلى أنّ هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع، ومن أبرز الباحثين في هذا المجال (Guilford) الذي حدد ثمان قدرات أساسية يرى أنّها تقف وراء التفكير الإبداعي وهي: الحساسية للمشكلات، وإعادة التنظيم أو إعادة التجديد، الطلاقة، والمرونة، والأصالة، وقدرت تحليلية وتأليفية، ومدى التركيب في البناء التصوري، والتقويم (جوال، 2015). ويركز البحث الحالي على أربع عناصر المتمثلة بما يلي:

1. **الأصالة Originality:** أحد الجوانب الرئيسة للإبداع هو القدرة على إنتاج الأفكار الأصيلة. والفكرة الأصيلة هي التي تتميز بأنّها (جديدة أو طريفة)، يتم تعريف الأصالة من حيث الجدة والندرة ويقاس بمدى ندرة الفكرة مقارنة مع الأفكار الأخرى (Mayseless *et al.,* 2015). والأصالة تُعبر عن قدرة الفرد على إنتاج أفكار فريدة من نوعها لم يتم طرحها من قبل، أي التفكير في مدى أبعد من الأشياء المعتادة، ولقد اعتمد Torrance على ندرة الاستجابة في تقدير درجة الأصالة (جناد وأخرون، 2013)
2. **الطلاقة Fluency:** تُشير الطلاقة إلى القدرة على توليد واستدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول للمشكلة في فترة زمنية قصيرة لمشكلة أو موقف مثير (Hu *et al.,* 2016). وتُعد الطلاقة قدرة مهمة جداً وخاصة في عملية حل المشكلة الإبداعية، وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين والسرعة والسهولة في توليدها (Dumas and Dunbar, 2014)
3. **المرونة Flexibility:** تُشير المرونة إلى القدرة على تحويل مسار التفكير وطريقته حسب ما يقتضي الموقف موضوع النقاش والبحث، وإعادة النظر في طبيعة العلاقات التي تربط العناصر، والتخلي عن الأفكار والافتراضات القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البنّاءة إذا ثبتت صحتها (أحمد، 2010).
4. **الحساسية للمشكلات Sensitivity To Problem:** يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أنّ بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ويرتبط بهذه القوة ملاحظة الأشياء غير العادلة أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو توظيفها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها (حمود وآخرون، 2016).

النتائج والمناقشة

مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة يتضمن العاملين في فروع المصارف التجارية السورية (العامة والخاصة) في محافظة حماة، وتمَّ اختيار جميع العاملين في المستويات الإدارية (المتوسطى– الدنيا) في المصارف المدروسة، وتكّون عدد الموظفين في المصارف العامة من (88) موظف، والخاصة (39) موظف، وبهذا يكون مجموع مجتمع البحث هو (127) مفردة موزعة على المصارف المدروسة وهي: (المصرف التجاري السوري بفروعه 1–2–3، البنك العربي، بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك بيبلوس). حيث تم استرداد 123 استبياناً صالحاً للتحليل من مجموع الاستبيانات البالغ عددها 127 بنسبة استجابة بلغت 96.8%.

أداة البحث: اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وسيتم عرض كامل الاستبانة في قائمة الملحقات. **تضمنت الاستبانة قسمين هما:**

القسم الأول: يتعلق بالمتغير المستقل نمط القيادة التحويلية، ويشمل (28) بند.

القسم الثاني: يتعلق بالمتغير التابع الإبداع الإداري، ويشمل (22) بند.

وقد تمّ استخدام (مقياس ليكرت Likert الخماسي) وذلك كما يأتي:

الجدول (1) مقياس ليكرت

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن النسبي	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
درجة الموافقة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحثة.

صدق وثبات الأداة:

من أجل احتساب الصدق الظاهري للاستبانة، عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين المختصين في هذا المجال، للتعرف على مدى صدقه في قياس ما وضع من أجله، وذلك لجعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس من حيث سلامة الفقرات ومدى وضوحها، وقد تمّ الأخذ بعين الاعتبار جميع ملاحظات المحكّمين ليخرج الاستبيان بشكله النهائي.

معامل ثبات متغيرات الدراسة: تمّ استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس، لعبارات الاستبانة جميعها، وعددها 50، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة على الشكل الآتي:

الجدول (2) معاملات ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
953.	50

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

نلاحظ أنّ قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ (0.95) وهي قيمة ثبات مرتفعة كافية لأغراض البحث العلمي، لأنّ قيمة ألفا كرونباخ أكثر من 60% هي النسبة المعيارية المقبولة، مما يثبت ثبات الأداة ككل ويشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

التوصيف الإحصائي واختبار الفرضيات:

قبل البدء باختبار الفرضيات، قام الباحثان باستخدام الإحصاءات الوصفية وذلك بهدف توصيف متغيرات الدراسة، ومنها التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري. وذلك فيما يتعلق بالمحورين.

1. **محور القيادة التحويلية:** تم استخراج التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بند ويوضح ذلك الجدول (3):

الجدول (3) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية على عبارات الاستبانة لمحور القيادة التحويلية

	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	**المرتبة**
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	3.21	0.897	متوسطة	2
	التحفيز الإلهامي	3.31	3.31	متوسطة	1
	الاستثارة الفكرية	3.02	0.941	متوسطة	4
	الاعتبارية الفردية	3.11	0.901	متوسطة	3
الإجمالي العام		3.11	0.713	متوسطة	**2**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

توضح البيانات في الجدول (3) أنّ المتوسط الحسابي العام لنمط القيادة التحويلية بلغ (3.11) والانحراف المعياري (0.713)، ودرجة الموافقة متوسطة، وكان أكثر أبعاد القيادة التحويلية توافراً هو بُعد التحفيز الإلهامي بمتوسط بلغ (3.31)، ثم يليه التأثير المثالي، ثم الاعتبارية الفردية، ثم الاستثارة الفكرية، وبمتوسط بلغ لكل بُعد على التوالي: (3.21-3.11-3.02).

2. محور الإبداع الإداري:

الجدول (4) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية على عبارات الاستبانة لمحور الإبداع الإداري

	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المرتبة
الإبداع الإداري	الأصالة	2.89	1.310	متوسطة	2
	الطلاقة	3.34	1.174	متوسطة	1
	المرونة	3.48	0.830	مرتفعة	4
	الحساسية للمشكلات	3.23	0.813	متوسطة	3
الإجمالي		3.27	0.717	متوسطة	2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

يلاحظ من الجدول (4) أنّ قيم متوسط إجابات العاملين في فروع المصارف التجارية المدروسة المتعلقة بالمتغير التابع (الإبداع الإداري) بمعاييره الأربعة مجتمعة قد بلغت (3.27)، وهي درجة متوسطة مقارنة مع متوسط المقياس الذي اعتمد في هذه الدراسة وهو (3)، وهذا يوضح أنّ القدرات الإبداعية لدى العاملين في المصارف المدروسة متوفرة بدرجة متوسطة، ويتبين أنّ أعلى قيمة متوسط حسابي كان لعنصر المرونة بمتوسط قدره (3.48) بدرجة مرتفعة، ويليه الطلاقة ثم الحساسية للمشكلات وأخيراً الأصالة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي لكل عنصر على التوالي: (3.34-3.23-2.89).

اختبار الفرضيات: لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها قام الباحثان باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية وبين تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف محل الدراسة.

الجدول (5) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الأول

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.435[a]	.189	.183	.63835

a. Predictors: (Constant), التأثير المثالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

الجدول (6) تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.521	1	11.521	28.274	.000[b]
	Residual	49.307	121	.407		
	Total	60.828	122			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), التأثير المثالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

الجدول (7) نتائج المعاملات للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.194	.215		10.207	.000
	التأثير المثالي	.342	.064	.435	5.317	.000

a. Dependent Variable: الإبداع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

يُظهر الجدول (5) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.435)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية، وبلغ معامل التحديد (0.189) مما يعني أنّ ما نسبته 19% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإبداع الإداري) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (التأثير المثالي) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى. ويُظهر الجدول (6) أنّ قيمة F المحسوبة والتي بلغت (28.274) أعلى من قيمةF الجدولية والبالغة (3.84)، وهي دالة باحتمال دلالة sig (0.000).

كما يوضح الجدول (7) أنّ قيمة t المحسوبة بلغت (t=5.317)، وقيمة احتمال الدلالة (sig= 0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً عليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، ونقرّ بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي والإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين التحفيز الإلهامي المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية وبين تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف محل الدراسة.

الجدول (8) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.652[a]	.425	.420	.53772

a. Predictors: (Constant), التحفيز الإلهامي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

الجدول (9) تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.842	1	25.842	89.375	.000[b]
	Residual	34.986	121	.289		
	Total	60.828	122			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), التحفيز الإلهامي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

الجدول (10) نتائج المعاملات للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.249	.222		5.634	.000
	التحفيز الإلهامي	.617	.065	.652	9.454	.000

a. Dependent Variable: الإبداع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

يُظهر الجدول (8) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.652)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد (0.425) مما يعني أنّ المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) يفسر ما نسبته 42% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإبداع الإداري) وتعود باقي النسبة (58%) إلى متغيرات أخرى. ويُظهر الجدول (9) أنّ قيمة F المحسوبة والتي بلغت (89.375) أعلى من قيمةF الجدولية والبالغة (3.84)، وهي دالة باحتمال دلالة sig (0.000).

كما يلاحظ من الجدول (10) أنّ قيمة t المحسوبة بلغت (9.454)، وقيمة احتمال الدلالة (sig= 0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي تعني أنّ التغير في قيمة المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.617) في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وبناءً عليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، ونقرّ بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي والإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية وبين تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف محل الدراسة.

الجدول (11) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.460[a]	.212	.205	.62947

a. Predictors: (Constant), الاستثارة الفكرية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

الجدول (12) تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.884	1	12.884	32.516	.000[b]
	Residual	47.944	121	.396		
	Total	60.828	122			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), الاستثارة الفكرية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

الجدول (13) نتائج المعاملات للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.251	.192		11.748	.000
	الاستثارة الفكرية	.345	.061	.460	5.702	.000

a. Dependent Variable: الإبداع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

يتضح من الجدول (11) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.460)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد (0.212) مما يعني أنّ ما نسبته 21% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإبداع الإداري) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (الاستثارة الفكرية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى. ويُظهر الجدول (12) أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (32.516) وهي أعلى من قيمة F الجدولية والبالغة (3.84)، وهي دالة باحتمال دلالة sig (0.000).

يُظهر الجدول (13) أنّ قيمة t المحسوبة بلغت (t= 5.702) وقيمة احتمال الدلالة (sig= 0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي تعني أنّ التغير في قيمة المتغير المستقل (الاستثارة الفكرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.345) في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وبناءً عليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، ونقرّ بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية والإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية بين الاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية وبين تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف محل الدراسة.

الجدول (14) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.384[a]	.147	.140	.65467

a. Predictors: (Constant), الاعتبارية الفردية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

الجدول (15) تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.968	1	8.968	20.924	.000[b]
	Residual	51.860	121	.429		
	Total	60.828	122			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), الاعتبارية الفردية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

الجدول (16) نتائج المعاملات لفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.360	.213		11.086	.000
	الاعتبارية الفردية	.301	.066	.384	4.574	.000

a. Dependent Variable: الإبداع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

يُظهر الجدول (14) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.384)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد (0.147) مما يعني أنّ ما نسبته 15% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإبداع الإداري) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (الاعتبارية الفردية) وتعود باقي النسبة (85%) إلى متغيرات أخرى. كما يُظهر الجدول (15) أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (20.924) وهي أعلى من قيمة F الجدولية والبالغة (3.84)، وهي دالة باحتمال دلالة sig (0.000).

ويتضح من الجدول (16) أنّ قيمة t المحسوبة بلغت (t= 4.574) وقيمة احتمال الدلالة (sig= 0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير قيمة المعامل B التي تعني أنّ التغير في قيمة المتغير المستقل (الاعتبارية الفردية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.301) في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وبناءً عليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، ونقرّ بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاعتبارية الفردية والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة.

<u>الفرضية الرئيسة</u>:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف التجارية السورية في محافظة حماة.

الجدول (17) ملخص النموذج للفرضية الرئيسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.565[a]	.320	.314	.58485

a. Predictors: (Constant), التحويلية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

الجدول (18) تحليل التباين للفرضية الرئيسة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.440	1	19.440	56.836	.000[b]
	Residual	41.388	121	.342		
	Total	60.828	122			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), التحويلية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

الجدول (19) نتائج المعاملات للفرضية الرئيسة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.554	.237		6.558	.000
	التحويلية	.559	.074	.565	7.539	.000

a. Dependent Variable: الإبداع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

يلاحظ من الجدول (17) وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة وقدرها (0.565) بين المتغيرين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وبلغ معامل التحديد (0.320)، مما يعني أنّ المتغير المستقل يفسر ما نسبته (32%) من التغييرات الحاصلة على المتغير التابع (الإبداع الإداري) وتعود باقي النسبة لمتغيرات أخرى. ويتضح من الجدول (18) تحليل التباين حيث بلغت قيمة F (56.836) وهي أعلى من قيمة F الجدولية والبالغة (3.84)، وبدلالة إحصائية (0.000)، أي أنّ المتغير المستقل (القيادة التحويلية) يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (الإبداع الإداري).

ويُظهر الجدول (19) أنّ قيمة (T–sig) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (a=0.05)، وبناءً عليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

بناءً على الدراسة الميدانية، وعلى اختبار فرضيات الدراسة فقد تمّ التوصل إلى النتائج الآتية:

1. توفر نمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة في المصارف المدروسة وفق أراء عينة البحث.

2. توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المصارف المدروسة بدرجة متوسطة.

3. توجد علاقة معنوية بين القيادة التحويلية وبين تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف محل الدراسة.

4. توجد علاقة معنوية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) وبين تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف محل الدراسة.

التوصيات:

1. توصي الباحثة بضرورة اختيار وتعيين المدراء ذوي الخبرات والكفاءات والمؤهلات العلمية والعملية لقيادة المصارف، وتطوير مهاراتهم ووضع خطط واستراتيجيات وبرامج لتأهيل وتدريب وإعداد القادة التحويليين في المصارف محل الدراسة، وأن تهتمّ بتطبيق ممارسات وسلوكيات القيادة التحويلية بفعالية أكثر، والتي تتمثل بـ (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) لدعم وتعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المصارف على المدى الطويل، والالتزام بالقيم المُثلى، وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لصالح المصلحة العامة، مما يغرس الفخر لدى العاملين لاتباعه ويجعله نموذجاً يحتذي به الآخرين.

2. ضرورة قيام المدراء في المصارف بخلق رؤيا مشتركة حول المستقبل ووضع أهداف لإلهام وتحفيز الآخرين وقيادة التغيير، وإيصالها بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها والتخطيط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق هذه الرؤيا.

3. ضرورة قيام المدراء في المصارف بالتخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية التي تعتمد على المركزية وإصدار الأوامر، والاهتمام بإقامة العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، وإعطاء اهتمام فردي لكل مرؤوس على حدة ومراعاة الفروق الفردية بينهم، عن طريق اتباع سياسة الباب المفتوح من خلال التواصل اللفظي التفاعلي، وإلهامهم لرؤية الفرص المستقبلية، وتوضيح كيفية الوصول إليها، ودفعهم إلى تحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات، وإظهار التصميم والثقة وبث الحماس لتحقيق الأهداف وتحقيق مستويات أداء عالية.

4. ضرورة الاهتمام بموضوع الإبداع من حيث تشخيص عوائقه وتصنيفه واقتراح حلول لتجاوزه، وكذلك وضع خطط عملية لتطوير وتنمية القدرات الإبداعية في المصارف محل الدراسة. وتوفير بيئة ملائمة للإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، وتشجيعهم على البحث عن طرق وأفكار جديدة مبدعة لتحسين أداء العمل في المنظمة وتحقيق أهدافها، وزيادة قدرتهم على التفكير بالمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعزيز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة.

المراجع:

- أحمد، دورا. *مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط: الأردن، 2010.
- أيوبي، رامي؛ خليفة، بيان. *أنماط القيادة في الجامعات السورية واتجاهات الفروق فيما بينها في ضوء القطاع وخصائص المرؤوسين*. المجلة العربية للأعمال والاقتصاد. ع1، 2015، 1-8.
- برهان، وسيلة. *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري- دراسة ميدانية على عينة من مديري مؤسسات التعليم الابتدائي بولاية ورقلة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: الجزائر، 2016.
- جناد، روعة؛ خضر، علي؛ صالح، لارا. *مستوى التفكير الإبداعي لدى تلاميذ الصف الرابع الأساسي (دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية)*. سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، ع 4، 2013، 149-167.
- جوال، محمد السعيد. *التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعبي بالشلف: الجزائر، 2015.
- حمود، طه؛ وهيبة، بن عاليا؛ نادية، آيت يحياتن. *تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة*. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، ع1، 2015، 41-51.
- الخفاف، إيمان عباس. *الذكاء الانفعالي: تعلم كيف تفكر انفعالياً*. الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع، 2013.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن. *أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع1، 2015، 31-57.
- العازمي، محمد. *القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري- دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية*. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2006.
- عطاء الله، ماجدة. *دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري – دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة*. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر، 2017.
- عوض، عاطف. *أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع3، 2013، 197-244.
- موصللي، محمد. *أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب*. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب: سورية، 2013.
- الهواري، سيد. *القادة صناع التغيير*. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، 2009.
- AMABILE, T. M. *A model of creativity and innovation in organizations*. Research in organizational behavior, Vol. 10, N°. 1, 1988, 123-167.
- BRINCKMANN, J. *Competence of top management teams and success of new technology-based firms*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, Germany, Gabler, 2008.
- CHATTERJEE, A.; KULAKLI, A. *Empirical investigation of the relationship between Emotional Intelligence, Transactional and Transformational Leadership Styles in banking sector*. Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 210, 2015, 291-300.

- DUMAS, D.; DUNBAR, K. N. (2014). *Understanding fluency and originality: A latent variable perspective.* Thinking Skills and Creativity, Vol. 14, 2014, 56-67.
- HU, R.; WU, Y. Y.; SHIEH, C. J. *Effects of Virtual Reality Integrated Creative Thinking Instruction on Students' Creative Thinking Abilities*. EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology, Vol. 12, N°. 2, 2016, 477-486.
- LOPEZ, R. *The relationship between leadership and management: Instructional approaches and its connections to organizational growth*. Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 6, N° 1, 2014.
- MAYSELESS, N.; ERAN, A.; SHAMAY-TSOORY, S. G. *Generating original ideas: The neural underpinning of originality*. Neuroimage, Vol. 116, 2015, 232-239.
- NGAITHE, L.; K'Aol, G.; LEWA, P.; NDWIGA, M.. *Effect of Idealized Influence and Inspirational Motivation on Staff Performance in State Owned Enterprises in Kenya*. European Journal of Business and Management, Vol.8, N°.30, 2016, 6-13.
- NORTHOUSE, G. P. *Leadership: Theory and Practice.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001, 131.
- POMPE, M. *The influence of transactional or transformational leadership on individual creativity of high school teachers*. Master Thesis, Utrecht University: Holland 2014.
- RAFFERTY, A. E.; GRIFFIN, M. A. *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions.* The Leadership Quarterly, Vol. 15, N°. 3. 2004, 329–354.
- ROBBINS, S.P. *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SUN, W.; XU, A.; SHANG, Y. *Transformational leadership, team climate, and team performance within the NPD team: Evidence from China*. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. *31*, N°.1, 2014, 127-147.