

## القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الابداع الإداري - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

## Transformational leadership and its role in promoting administrative creativity

## A field study on Palestinian universities in the Gaza Strip

د. جلال نافل شيخ العيد<sup>1</sup>، د. أشرف عبد العزيز سلامة<sup>2</sup>، د. أشرف سليمان الصوفي<sup>3</sup>Jalal N. Sheikh Eid<sup>1</sup>, Ashraf A. Salama<sup>2</sup>, Ashraf S. Al Soufy<sup>3</sup><sup>1</sup> أستاذ مساعد الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، فلسطين، jalal68sallam@gmail.com<sup>2</sup> أستاذ مساعد جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، Ash\_ra\_f@hotmail.com<sup>3</sup> أستاذ محاضر أ جامعة باتنة 1، الجزائر، achrafsuliman.soufi@univ-batna.dz

تاريخ النشر: 2021/06/08

تاريخ القبول: 2021/06/01

تاريخ الاستلام: 2021/02/10

## ملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وبينت أهم نتائج الدراسة توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (73.2) وهي نسبي مرتفعة وأن مستوى الابداع الإداري، جاء بوزن نسبي (71.1) وهو مستوى مرتفع. كما بينت النتائج أيضاً وجود علاقة ايجابية بين أبعاد القيادة التحويلية و الابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث بلغ مستوى العلاقة (0.661). وقد أوصى الباحث بضرورة توافر مقومات القيادات التحويلية لتعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. والعمل على تشجيع المبادرات الشخصية والافكار الابداعية ودعمها واسنادها ومكافأتها.

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية ، الابداع الإداري.

تصنيف JEL : MI, TL .

## Abstract:

The aim of the study is to identify the role of transformational leadership in promoting administrative creativity in Palestinian universities in the Gaza Strip. The most important results of the study showed the availability of transformational leadership dimensions in Palestinian universities in the Gaza Strip, which came with a relative weight (73.2), which is relatively high, and that the level of administrative creativity came with a relative weight (71.1), which is a high level. The results also showed the existence of a positive relationship between the dimensions of transformational leadership and administrative creativity in Palestinian universities in the Gaza Strip, where the relationship level reached (0.661).

Keywords: Transformational Leadership; administrative creativity.

Jel Classification Codes: : TL, MI.

## Résumé:

L'étude visait à identifier le rôle du leadership transformationnel dans la promotion de la créativité administrative dans les universités palestiniennes de la bande de Gaza. Les résultats les plus importants de l'étude ont montré la disponibilité de dimensions de leadership transformationnel dans les universités palestiniennes de la bande de Gaza, ce qui est venu avec un poids relatif (73,2), qui est relativement élevé, et que le niveau de créativité administrative est venu avec un poids relatif (71,1), qui est un niveau élevé. Les résultats ont également montré l'existence d'une relation positive entre les dimensions du leadership transformationnel et de la créativité administrative dans les universités palestiniennes de la bande de Gaza, où le niveau de relation a atteint (0,661).

Mots-clés: leadership transformationnel; créativité administrative.

Codes de classification de Jel: : TL, MI.

## 1. مقدمة:

تعتبر القيادة التحويلية إحدى الوظائف المهمة والضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية والمديرين سواء كانوا في الإدارة العليا أو الوسطى أو المباشرة ، ويمكن أن يؤثرها إيجابياً أو سلبياً مع اتجاهات وتوقعات مرؤوسهم ويمكن أن يشجعوا أو يحبطوهم أو يعمقوا ولائهم أو أن يبددوه .

ونظراً للتغيرات المستمر في بيئة العمل التنافسية فإن المنظمات بحاجة إلى حلول ابتكارية من خلال نجاح المدراء والعاملين في التوصل أفكار جديدة وحلول متميزة وأداء للأعمال بأساليب وطرق جديدة.

و يعتبر الابداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال إدارة كونه مجموعة من الأفكار التي تتصف بالجديدة والتي تساهم بحل المشكلات التي تواجه المنظمات و عامل أساسي في تحسين كفاءة المنظمة. ويرى الباحث ان الابداع الإداري امر حتمي وخاصة للجامعات التي تتطلع لمواكبة التطور العلمي والتقني ، كون الابداع يدعم قوة أي جامعة في تميزها بين الجامعات على المستوى المحلي والدولي.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

يعتبر الابداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً والإدارة العربية خصوصاً وخاصة في ظل التحديات العالمية، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات ومنها الجامعات وخاصة الجامعات الفلسطينية التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة لذا أصبحت حاجة الجامعات للإبداع متطلباً إجبارياً إذا ما ارادت الاستمرارية والبقاء والنمو والتطور، كون الابداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل في المنظمات وتحقيق أهدافها المستمدة من البيئة المحيطة وكون الابداع هو عنصر مهم في مواجهة تلك المتغيرات في البيئة التنافسية. فقد تبين للباحث أن هنالك ضعف وعدم معرفة لدى الكثير من القيادات الأكاديمية بالأنماط القيادية التي يجب أن يستخدموها في التعامل مع المرؤوسين و تعزيز المهارات القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين في الجامعات ، ولحل هذه المشكلة أمكن للباحث صياغة المشكلة في السؤال الرئيس التالي :

- ما دور القيادة التحويلية في تعزيز الابداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي على النحو التالي:

✓ ما مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى قيادة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

✓ ما مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

✓ ما علاقة أبعاد القيادات التحويلية في تعزيز الابداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

✓ التعرف على مدى توافر عناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

✓ التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

✓ الكشف عن العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الدافعية المهمة ، الحافز الفكري ، و الاهتمام الشخصي) والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية .

### 3.1. فروض الدراسة:

- الفرض الرئيس الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور القيادة التحويلية في تعزيز الابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وينبثق عنه عدة فروض، وهي:-

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التأثير المثالي (الكارزمي) وبين الابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدافعية المهمة وبين الابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحافز الفكري وبين الابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاهتمام الشخصي وبين الابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

#### 4.1. أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، لذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال الجوانب التالية:

##### 1.4.1. الأهمية العلمية:

- ✓ تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجالات مفاهيم القيادة التحويلية والابداع الإداري، وتوضيح علاقة عناصر القيادة التحويلية في الابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.
- ✓ تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها، وندرته النسبية خصوصاً في أدبيات الدراسة العربية، حيث يتسم موضوع القيادة التحويلية بالحدثة.

##### 2.4.1. الأهمية العملية:

- ✓ من خلال البحث تستطيع القيادات الإدارية والتحويلية في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة التعرف على القدرات في الابداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- ✓ لفت أنظار إدارة الجامعات الفلسطينية إلى أهمية القيادات التحويلية في تعزيز الابداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية.

#### 2. القيادة التحويلية

##### 1.2. مفهوم القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية إحدى الأنماط القيادية التي لا يركز فيها القائد على ممارسة السلطة بقدر ما يهتم بمنح القوة والتمكين المرؤوسين واتباعه في العمل وتطويرهم، كون القيادة التحويلية هي الأكثر قدرة على احداث التطوير للمنظمات إذ كانت هذه المنظمات في حاجة إلى قيادات ادارية أكثر من حاجتها الى مديرين. وان القيادة التحويلية تجعل للقادة تأثيراً عظيماً على مبادئ وأفعال مرؤوسهم ما يؤدي الى زيادة تطلعهم الى المستقبل وزيادة ثقتهم في انفسهم والتعبير بوضوح عن رؤيتهم الاستراتيجية لمستقبل المنظمة (حرينبرج وبارون، 2004، صفحة 622)

##### 2.2. تعريف القيادة التحويلية:

قد عرفها (فليب ساريز) بأنها العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الاهداف في اطار القيم والرؤية المشتركة وهي مهم بشكل خاصة في ادارة التغيير (ساريز، 2008، صفحة 30).

كما عرف (اشتوي) القيادة التحويلية بأنها "هم أشخاص استثنائيون لديهم القدرات العقلية والعاطفية والتي يمكن استخدامها لنقل وتحويل المنظمة من وضع إلى اخر ، مع إقناع المرؤوسين بذلك مع أخذ المخاطر بالحسبان (اشتوي، 2016، صفحة 6) وعرف (جاد الرب) القيادة التحويلية بأنها " نمط قيادي يسعى للتأثير الفعال في اتجاهات وقناعات المرؤوسين وجعلهم جزء من منظومة العمل بما يمكنهم من تبني أنظمة وأساليب العمل والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة. ويعرف (الشريدي) القيادة التحويلية بأنها "العملية التي تحفز النشاط الهادف لدى الآخرين والتأثير في معتقداتهم الشخصية. وبذلك فإن القائد الأكاديمي هو القائد الذي يوجه العاملين للعمل بروح الفريق، ويحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز المهام (الشريدي، 2018، صفحة 6).

ويعرف الباحث إجرائياً القيادة التحويلية بأنها " قدرة القائد على تنمية وتطوير مرؤوسيه تحفيزهم نحو التكيف ومعالجة التغييرات التي قد تحدث في بيئة العمل من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي، وتقليل من شعورهم بالعزلة بما يحقق أهداف الجامعة.

## 2.3. أهمية القيادة التحويلية:

تنبع أهمية القيادة التحويلية من عدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1- التطوير المستمر في مستويات الكفاءة الانتاجية وأهمية استثمارها لصالح العمل .
- 2- الاعتماد المتزايد في كثير من المنظمات على المنظمات المتخصصة لإنجاز المهام لا تستطيع المنظمات المعنية ذاتها وتعدد الجهات ذات العلاقة التي تتعامل معها المنظمة.
- 3- الحاجة إلى القيادة الانسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للعاملين
- 4- الحاجة إلى القيادة الرمزية مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة، واعداد الطاقات الفردية من اجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة (جاد الرب، 2006، الصفحات 131-134).

## 2.4. عناصر القيادة التحويلية :

### 2.4.1. التأثير المثالي (الكاريزما):

وهو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر الى القيادة كنموذج ، ويمثل جوهر التأثير في خلق القيم التي تلمهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين ، ويسلك القادة وفق هذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الاخرين مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للإعجاب والثقة والاحترام هذا لانهم يؤخذون باعتبارهم حاجات الاخرين واثارها في حاجاتهم الفردية. وان التأثير المثالي يحدث عندما يستطيع القادة اكتساب ثقة واحترام تابعيهم ولكن يستطيع كسب الثقة والاحترام يجب عليه فعل الأشياء الصحيحة و التضحية في سبيل تحقيق الاهداف والقيام بتشجيع التابعين وتحفيزهم حتى يتم انجاز أهداف المنظمة.

### 2.4.2. الحفز الإلهامي:

وهو يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على ايضاح التوقعات وتصف اسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية والقائد التحويلي يعتمد على التحفيز والاثارة عن طريق اعتبار القادة رموزاً ومثالاً للعاطفة من اجل زيادة الوعي والفهم للأهداف المرغوبة المتبادلة حيث يتصرف القيادة التحويليين بطريقة عدة تشجع كل التابعين على العمل الصحيح ، ويحثهم على ان يجعلهم حوله وهنا تنبثق روح الفريق وينتشر الحماس والتفاؤل بل يحاول القادة أن يقنع التابعين بأهمية التعاون من اجل مستقبل أفضل وجذاب (Nguni & Sleegers, 2006, p. 145).

### 2.4.3. الاثارة الفكرية" العقلية:

هي عبارة عن تطوير وتنمية اهتمامات المرؤوسين وتحسين ادراكهم وزيادة قدراتهم للتفكير بالمشكلات بطرق وأساليب جديدة ويهتم القادة باستثارة الأفكار الأتباع بان يجعلوا الطريق الذي يؤدون به الأشياء محل تساؤل وان يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح وبذلك تشجع الفكر الجديد والحلول للمشاكل ويشترك في عملية تحديد المشاكل وايجاد الحلول وبالتالي ومن خلال قيام القائد بأخذ المقترحات للمرؤوسين في الاعتبار فأن القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر الاعضاء بالأمان وعند تقديمهم أفكار جديدة للعمل (Griffin & Rafferly, 2004, p. 32) وان هذا المناخ الذي يشعر فيه الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكار جديدة للعمل وان هذا المناخ يزيد الاحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤدونه ويوجد عدة طرق وأساليب تساعد على تنشيط على تنشيط الجانب الفكري للأفراد مثل تحدى الواقع النمطي للعمل وايجاد بيئات تعلم وإثارة للأسئلة الافتراضية لحل المشكلات وتحدى المرؤوسين فكرياً، وتشجعهم على عدم تقديم الانتقاد الساخر للمرؤوسين ومراعاة ذلك امام الأخرين (Twigg, 2003, p. 21).

### 2.4.4. الاهتمام الشخصي (الفردية):

يعطى القائد التحويل وفقاً لهذه السمة اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه ، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وخلق فرص جديدة لتعليمهم والنظر اليهم كأشخاص عاملين وليس مرؤوسين وأن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذ أرادوا قول شيء (فوليو، 2005، صفحة 78).

## 2.5. خصائص القيادة التحويلية:

يتصف القادة التحويلين بمجموعة من الصفات والتي منها:

- ✓ الاهتمام الفردي: اذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين ، وبكيفية التعامل مع العاملين على مستوى فردي.
  - ✓ سحر الشخصية: حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس احساس القيمة والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية.
  - ✓ التحفيز الفكري: حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على ان يكونوا مبدعين كما ان هناك صفات اخرى منها امتلاكهم الشجاعة الفائقة، كما تكون لديهم الثقة والايمان بالمرؤوسين وقدراتهم .
  - ويمتاز القادة بأنهم يمتلكون رؤيا مستقبلية وهم عاشقون للتعلم الدائم
  - كما يمتاز القادة التحويلين بما يأتي: (Donnelly, 2003, p. 341).
  - ✓ الالهام إذ يقوم التحويلي بتوضيح اهمية الأهداف بطريقة سهلة وإيصال التوقعات والأمال العالية .
  - ✓ العقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهونها بتأن.
- يتضح من ذلك ان القادة التحويلين يمتلكون مهارات وصفات غير اعتيادية كما نفهم ان للقيادة التحويلين سلوكيات تمكنهم من تغيير توجهات منشأتهم وذلك يعني إنهم يمتلكون القدرة على تشخيص الحاجة للتغيير وتوقع ما ستكون عليه الحال بعد (الشريدي، 2018، الصفحات 109-110).

## 2.6. أهمية القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية أكثر أنماط القيادة فاعلية بالمقارنة مع الأنماط القيادية الأخرى، وترجع أهمية نمط القيادة التحويلية إلي ما يلي:

- ✓ قدرتها علي التكيف ومعالجة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل التي تتسم بشدة.
  - ✓ وتعمل على تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة.
  - ✓ تشجيعهم العاملين علي العمل الجماعي.
  - ✓ والتقليل من شعور العاملين بالعزلة الوظيفية .
  - ✓ تساعد العاملين علي تقديم حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية التي تواجههم أثناء العمل.
  - ✓ تحفز العاملين علي بذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
  - ✓ تعمل على إشراك العاملين داخل الجامعة في وضع الأهداف والرؤى المستقبلية للجامعة، وكذلك اتخاذ القرارات.
  - ✓ تساعد العاملين علي الاعتماد علي التفكير الإبداعي في حل المشكلات وإنجاز الأهداف .
  - ✓ تعمل علي التعرف علي احتياجات العاملين والعمل علي إشباعها.
  - ✓ تعمل على تقديم توضيحات مفصلة بمهام وواجبات جميع العاملين بالجامعة.
- وترتبط أيضاً القيادة التحويلية في تحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية علي مستوي الفرد والجامعة مثل تحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة مستوي الالتزام التنظيمي للمرؤوسين، والاستعداد لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف الجامعة، وانخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق ثقة العاملين بالجامعة وإشعارهم بروح المواطنة والانتماء.

## 3. الابداع الإداري

## 3.1. مفهوم الابداع :

يصنف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، ولقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد تم تعريفه بأنه العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد، كما أن الإبداع يعني نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق وهو القدرة على اعادة تشكيل الأسواق من خلال كسر قواعد لعبة المنافسة لإنجاز تحسينات القيمة المثيرة للزبائن وتحقيق نمواً متصاعداً للمنظمات (Schlegelmilch & Kreuz, 2003, pp. 117-132) وتم تعريفه أيضاً أنه عملية تتضمن نشاطات مختلفة أو السلوك

الإبداعي مختلف في كل مرحلة. ويعتمد الإبداع في المنظمات على الإجراءات والسياسات واستراتيجيات محددة توظفها الشركة لزيادة مقدرتها الإبداعية حيث تتضمن التغيير في نمط القيادة ، والتزام الإدارة العليا بالإبداع وتطوير المهارات الإبداعية للعاملين، تطوير المقدرات التكنولوجية (Jayaram & Prajogo, 2014, pp. 4424-4439) ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي (Urban, 2013, pp. 82-96):

- ✓ مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
- ✓ سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
- ✓ إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
- ✓ تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
- ✓ كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات، وسرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.
- ✓ تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
- ✓ تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

### 3.2. أنواع الإبداع:

وعند الحديث عن الإبداع لابد من الإشارة إلى أنواعه لكي تصبح هناك صورة أوضح عن ما هو المقصود بالإبداع ، طبعاً هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين أنواع الإبداع واعطوا مسميات متعددة او حتى أكثر من نوع لكن الأغلب ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المؤسسة وهما (جاد الرب، 2006، صفحة 97).

- ✓ الإبداع الفني: وهو الإبداع المتعلق بالمنتج سواء السلع او الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.
- ✓ الإبداع الإداري: وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

### 3.3. متطلبات الإبداع :

هناك عدد من المتطلبات يجب توافرها حتى يتحقق الإبداع وبالتالي تحقق المنظمة التنمية لمواردها البشرية وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي:

- ✓ وجود افراد مبدعين وإدارة داعمة للإبداع ووجود نظام اتصال فعال .
- ✓ بناء استراتيجي متكامل (تخطيط استراتيجي)
- ✓ توافر منظومة متكاملة من السياسات : توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات، وتحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة، وبينها وبين عناصر المناخ المحيط .
- ✓ توافر هياكل تنظيمية مرنة .
- ✓ توافر نظام لإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ توافر نظام لإدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتحسين وتطوير وتقييم.

## 4. الدراسات السابقة

## 1.1.4. الدراسات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية:

1.1.4. دراسة: (عبد، 2019)

عنوان الدراسة: أثر القيادة التحويلية على جودة حياة العمل- دراسة تطبيقية على بعض الجامعات العراقية. هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات محل الدراسة. ومستوى جودة حياة العمل السائدة في الجامعات محل الدراسة. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على جودة حياة العمل بناء
- وجود تباين في إدراك المستقضي منهم لأبعاد القيادة التحويلية حسب الخصائص الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب النوع.

2.1.4. دراسة: (التويجري، 2017):

عنوان الدراسة " القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام الاشراف التربوي بريدة-منطقة القسم (دراسة ميدانية).

- هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي ، الحفز والاستثارة الفكرية والتمكين) وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار في منطقة القسم التعليمية.
- وقد توصلت النتائج الى أن

- هنالك علاقة بين ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، الحفز والاستثارة الفكرية والتمكين) وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار في منطقة القسم التعليمية هيلة التويجي، القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام الاشراف.

3.1.4. دراسة (القدرة، 2015)

بعنوان: "متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المدراء العاميين في الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المدراء العاميين في الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

- ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- يمتلك المدراء العاميين بالشرطة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة متطلبات القيادة التحويلية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول " متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المدراء العاميين في الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة " تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2.4. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

1.2.4. دراسة (Kaya &amp; Mustafa، 2014):

بعنوان: أثر القيادة التحويلية على الابداع الاداري في الشركات الصناعية الأردنية

أ- أهداف الدراسة: دراسة أثار أساليب القيادة التحويلية، والمشاركة، والأخلاقية، والإدارية والمعاملات على الابداع التنظيمي من وجهة نظر طلاب الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط والاقتصاد ، في معاهد العلوم الاجتماعية ، وفي جامعة زيرف وقهرمان ، وحران بتركيا.

ب- نتائج الدراسة: بينت النتائج وجود ارتباط قوى بين الابداع التنظيمي وأساليب القيادة التحويلية والمشاركة، والأخلاقية، والإدارية والمعاملات على الابداع التنظيمي من وجهة نظر طلاب الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط والاقتصاد

4.2.2. دراسة: (Emad Ali Kasasbeh, 2014)

بعنوان: أثر القيادة التحويلية على الابداع الادارى في الشركات الصناعية الأردنية

ت- أهداف الدراسة: استكشاف أثر القيادة التحويلية على الابداع الادارى في الشركات الصناعية الأردنية (التعدين واستخراجه)

ث- نتائج الدراسة: بينت النتائج وجود أثر للقيادة التحويلية على الابداع الادارى في الشركات الصناعية الأردنية (التعدين واستخراجه)

4.2.3. دراسة (Hussain K. Hussain, 2014)

بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على كل من الابتكار الادارى والتسويق المبتكر في الجامعات الحكومية العراقية

أ- أهداف الدراسة: استكشاف تأثير القيادة التحويلية على كل من الابتكار الادارى والتسويق المبتكر في الجامعات الحكومية العراقية

ب- نتائج الدراسة: بينت النتائج وجود تأثير كبير للقيادة التحويلية في كل من الابتكار الإداري والابتكار في السوق ، وان القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز كل من الابتكار الادارى والتسويق المبتكر ضمن بيئة التعليم العالى.

5. أسلوب ومنهجية البحث

5.1. منهج البحث:

بناءً على طبيعة البحث، والأهداف التي يسعى إليها وستند هذه البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف البحث، فهو يقوم على الرصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى وقد استخدم الباحثين مصدرين أساسيين للمعلومات:

5.2. مجتمع وعينة الدراسة:

قام الباحثون باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية حسب الجامعة لفئات الدراسة الثلاث (أعضاء الإدارة العليا، والهيئة التدريسية ومعاونهم، والهيئة الإدارية) في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة هي: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة، جامعة غزة، جامعة فلسطين)، وقد بلغ عدد أفراد الدراسة (411) موظف وموظفة، وقد استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية المنتظمة، ويتوزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مكان العمل

م	مكان العمل	العدد	النسبة المئوية %
1	الجامعة الإسلامية	94	
2	جامعة الأزهر	94	0.23
3	جامعة القدس المفتوحة	94	0.21
4	جامعة الأقصى	63	0.18
5	جامعة غزة	20	0.04
6	جامعة فلسطين	46	0.10
		411	100%

المصدر: من اعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية.



## 3.5. أداة البحث:

تم إعداد استبانة حول " على القيادة التحويلية دورها في تعزيز الابداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " تم تصميم استبانة، موجهة إلى الإداريين العاملين في الجامعات محل الدراسة. وتكونت الاستبانة قسمين. حيث تناول القسم الأول القيادة التحويلية ، وتكونت من أربعة محاور رئيسية من ( 16 ) سؤال، والقسم الثاني تناول محور الابداع الإداري وتكون من ( 9 ) أسئلة وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة. وتم توزيع (257) استبانة العاملين في الجامعات محل الدراسة وتم استرداد (208) استبانة أي بنسبة استرداد(81%).

جدول رقم (2) درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة التوافر	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: اعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

## 4.5. صدق وثبات الاستبانة:

تتصف الأداة بأنها صادقة لما صممت لقياسه، وقد قام الباحثون بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1.4.5. ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت الظروف والشروط نفسها، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وتم التحقق من ثبات استبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha)، وقد بين جدول رقم (7) أن معاملات الثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحث إلى استخدام الاستبانة.

الجدول رقم (3) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1	ثبات محور القيادة التحويلية	0.897	0.001
2	الابداع الاداري	0.883	0.001
3	الثبات الكلي	0.847	0.001

المصدر: اعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

ونستخلص من نتائج اختبائي الصدق والثبات أن أداة البحث (الاستبانة)، صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جدًا، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذا البحث، ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

## 2.4.5. اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار kolmogorov-Smirnov - Test K-S لتحديد نوع البيانات ، وتبين انها تتبع التوزيع الطبيعي ، حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع محاور مجالات الدراسة(0.835) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) ولذلك تم استخدام الاختبارات العملية للإجابة عن فرضيات الدراسة

## 5.5. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي تجانس المقياس وقدرته علي قياس ما وضع لأجل قياسه، ويعبر عن العلاقة بين الفقرات والمجالات، والفقرات والدرجة الكلية للمقياس. يتم احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه الفقرة توضح الجداول التالية نتائج الاتساق الداخلي لفقرات مقياس القيادة التحويلية.

جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين فقرات مجال القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه

م	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية	م	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
أولاً: التأثير المثالي (الكارزمي)					
1	0.762	0.001	-1	0.796	0.001
2	0.766	0.001	-2	0.735	0.001
3	0.763	0.001	-3	0.681	0.001
4	0.658	0.001	-4	0.745	0.001
5	0.754	0.001	-5	0.618	0.001
ثالثاً: الحافز الفكري (الاثارة العقلية)					
1	0.767	0.001	-1	0.672	0.001
2	0.669	0.001	-2	0.757	0.001
3	0.648	0.001	-3	0.659	0.001
4	0.771	0.001	-4	0.694	0.001
5	0.760	0.001	-5	0.767	0.001

المصدر: اعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين فقرات مجال الابداع الإداري والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه

م	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية	م	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
1	0.701	0.001	-6	0.799	0.001
2	0.646	0.001	-7	0.646	0.001
3	0.757	0.001	-8	0.711	0.001
4	0.672	0.001	-9	0.687	0.001
5	0.757	0.001			

المصدر: اعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "محاو الاستبانة" من وجهة نظر العاملين في الجامعات محل الدراسة، "والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

5.6. صدق الاتساق البنائي "لمحاو الاستبانة: يبين جدول رقم (6) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361).

جدول رقم (6) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
أولاً: القيادة التحويلية			
1	التأثير المثالي (الكارزمي)	0.884	0.001
2	الدافعية الملهمه	0.902	0.001
3	الحافز الفكري (الاثارة العقلية)	0.935	0.001
4	الاهتمام الشخصي	0.803	0.001
	جميع محاور القيادة التحويلية	0.866	0.001
	ثانياً: الابداع الإداري	0.811	0.001

المصدر: اعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

## 6. تحليل واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا عرضاً لتحليل البيانات واختبار فروض البحث، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات البحث.

1.6. تحليل فقرات الاستبانة:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة (One Sample T test) للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتعد الفقرة إيجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، والتي تساوي 1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتعد الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية، والتي تساوي -1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من (0.05).

## 1.1.6. تحليل فقرات مجال القيادة التحولية:

## 1.1.1.6. التأثير المثالي (الكارزمي):

جدول (7) يوضح تحليل فقرات المحور الأول التأثير المثالي (الكارزمي):

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يملك رؤية واضحة للمستقبل الوظيفي للمرؤوسين في العمل	3.6	71.6	0.868	7.73	0.000	4
2	يشعر بالفخر أما الآخرين بمستوى اداء مرؤوسيه	3.7	74.0	0.598	15.06	0.000	3
3	يتمتع بثقة عالية ومهارات قيادية تعزز هذه الثقة بينه وبين مرؤوسيه	4.0	79.2	0.999	13.17	0.000	1
4	يسعى الى استغلال نفوذه من أجل مكاسب شخصية	3.9	78.8	0.9	13.89	0.000	2
	جميع الفقرات	3.8	75.9	0.773	6.265	0.000	

المصدر: اعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

يستخلص الباحثين من الجدول السابق رقم (7) ما يلي:

حصلت الفقرة رقم (3) " يتمتع بثقة عالية ومهارات قيادية تعزز هذه الثقة بينه وبين مرؤوسيه " على أكبر نسبة موافقة ، بوزن نسبي (79.2)، وهي درجة مرتفعة كذلك. وحصلت الفقرة رقم (1) " يملك رؤية واضحة للمستقبل الوظيفي للمرؤوسين في العمل. " على أدنى نسبة بوزن نسبي (71.6) ومستوى معنوية أقل من (5%)، وهي درجة مرتفعة. يرى الباحثين ان القيادات الأكاديمية في الجامعات يمتلكون كريزما قيادية من خلال تمتعهم بمهارات قيادية تعزز الثقة بينهم وبين مرؤوسيهم و يمتلكون رؤية واضحة لمستقبلهم الوظيفي ، ويشعرون بالفخر أما الآخرين بمستوى اداء مرؤوسيه .

## 2.1.1.6. الدافعية الملهمه :

جدول (8) يوضح تحليل فقرات محور (الدافعية الملهمه)

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يكافئ الأداء المتميز ويقدر الانجاز العالي لدى مرؤوسيه في العمل	3.7	73.8	0.9	9.045	0.000	3
2	يملك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	3.8	76.1	0.8	13.65	0.000	2
3	يشجع العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما	3.8	76.2	0.7	15.17	0.000	1

						يتوقعون	
4	0.000	6.115	1.0	70.6	3.5	يسعى الى حل المشكلات بطريقة مبتكرة	4
-	<b>0.000</b>	<b>10.995</b>	<b>0.85</b>	<b>74.2</b>	<b>3.7</b>	جميع الفقرات	

المصدر: اعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

حصلت الفقرة رقم (3) " يشجع العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون " على أكبر نسبة موافقة ، بوزن نسبي (76.2)، وهي درجة مرتفعة كذلك. وحصلت الفقرة رقم (4) " يسعى الى حل المشكلات بطريقة مبتكرة. " على أدنى نسبة بوزن نسبي (70.6) ومستوى معنوية أقل من (5%)، وهي درجة مرتفعة.

يرى الباحثين ان القيادات الأكاديمية تعمل على التحفيز من خلا مكافئة الأداء المتميز ويقدرون الانجاز العالي لدى رؤوسيين ، ويمتلكون القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة. ويشجعون العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون ويسعون الى حل المشكلات بطريقة مبتكرة.

### 3.1.1.6. الحافز الفكري (الاثارة العقلية):

جدول (9) يوضح تحليل فقرات محور الحافز الفكري (الاثارة العقلية)

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يتيح قدرأ من المخاطر لتطبيق الأفكار	3.72	74.4	1.063	7.857	0.000	2
2	يساهم في وضع الخطط الوقائية للمشكلات	3.48	69.6	0.865	7.09	0.000	4
3	يشجع العاملين على الابداع والتجديد في الأفكار بشكل مستمر	3.64	72.8	0.832	9.884	0.000	3
4	يسعى لتعزيز ادراك العاملين لفهم المشكلات	4.0	79.2	0.999	13.17	0.000	1
	جميع الفقرات	3.71	74.00	0.939	9.502	0.000	

المصدر: اعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

حصلت الفقرة رقم (4) " يسعى لتعزيز ادراك العاملين لفهم المشكلات " على أكبر نسبة موافقة ، بوزن نسبي (79.2)، وهي درجة مرتفعة كذلك. وحصلت الفقرة رقم (4) " يساهم في وضع الخطط الوقائية للمشكلات. " على أدنى نسبة بوزن نسبي (69.6) ومستوى معنوية أقل من (5%)، وهي درجة مرتفعة .

ويرى الباحثين انه تتوافر القدرة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات على التحفيز الفكري من خلال تشجيع العاملين على الابداع والتجديد في الأفكار و تعزيز ادراك العاملين لفهم المشكلات و اتاحة قدر من المخاطر لتطبيق الأفكار وتشجيع العاملين على الأبداع.

### 4.1.1.6. الاهتمام الشخصي:

جدول (10) يوضح تحليل فقرات محور "الاهتمام الشخصي"

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	ت
1	يهتم برؤوسيه من الناحية الشخصية على حد سواء	3.41	68.2	0.957	5.035	0.000	2
2	يهتم بالتعليم الذاتي لدى العاملين للارتقاء بمستواهم	3.39	67.8	0.977	5.163	0.000	3
3	يقدر أهمية مشاركة العاملين في احداث التغيير	3.57	71.4	0.832	9.437	0.000	1
4	يعمل على اثاره العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	3.37	67.4	0.848	5.585	0.000	4
	جميع الفقرات	3.435	68.7	0.9035	6.305	0.000	

المصدر: اعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

حصلت الفقرة رقم (3) " يقدر أهمية مشاركة العاملين في احداث التغيير " على أكبر نسبة موافقة، بوزن نسبي (79.2)، وهي درجة مرتفعة كذلك. وحصلت الفقرة رقم (4) " يعمل على اثاره العاملين للعمل بروح الفريق الواحد. " على أدنى نسبة بوزن نسبي (67.4) ومستوى معنوية أقل من (5%)، وهي درجة مرتفعة . ويرى الباحثين ان القيادات الأكاديمية في الجامعات تهتم بالمرؤوسين من خلال اهتمامهم بالتعليم الذاتي و مشاركتهم في التغيير واثارتهم للعمل كفريق عمل واحد .

#### 1.6. تحليل لكافة مجال القيادة التحويلية:

جدول (11) يوضح تحليل فقرات مجال القيادة التحويلية

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	التأثير المثالي (الكارزمي)	3.8	75.9	0.773	6.265	0.000
2	الدافعية المهمة	3.7	74.2	0.85	10.99	0.000
3	الحافز الفكري (الاثارة العقلية):	3.71	74	0.939	9.502	0.000
4	الاهتمام الشخصي	3.435	68.7	0.903	6.305	0.000
	جميع أبعاد القيادة التحويلية	3.661	73.2	0.866	8.265	0.000

المصدر: اعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

يستخلص الباحثون من خلال الجدول السابق (11) أن الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية جاءت بمتوسط حسابي (3.661) وبوزن نسبي 73.2، وهو مستوى مرتفع، وهذا يدل على أهمية توفر هذه الأبعاد في القيادة التحويلية من أجل تحقيق الإبداع الإداري لدى المرؤوسين (الاساتذة والموظفين والعاملين) في الجامعات .

2. تحليل محور الإبداع الإداري:

جدول (12) يوضح تحليل فقرات المحور الثالث (الإبداع الإداري)

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1-	تتوافر لدينا القدرة في الجامعة على التفكير بكل ما هو جديد وبشكل مستمر.	3.56	71.2	1.214	5.319	0.000	4
2-	تعمل الجامعة على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار في تقديمها خدمات جديدة .	3.43	68.6	0.733	7.619	0.000	7
3-	تعمل الجامعة على تجديد وتطوير طرق الاتصال بعملائها لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا التي تقدمها.	3.7	73.0	1.17	7.586	0.000	3
4-	لدى الجامعة القدرة على تطوير خدمات الطلاب بشكل مستمر	3.51	70.2	1.125	5.277	0.000	5
5-	تقدم الجامعة مزايا عديدة ومتجددة للمجتمع المحيط بما يتناسب مع احتياجاته	3.19	63.8	0.953	2.606	0.010	9
6-	تحرص ادارة الجامعة على احداث التغيير في أساليب العمل بين الحين والآخر	3.5	70.2	1.156	6.104	0.000	5
7-	يتم التخطيط لمواجهة المشاكل العمل في حال حدوثها	3.72	74.4	1.063	7.857	0.000	2
8-	تحرص ادارة الجامعة على معرفة اوجه القصور والضعف في الأداء العاملين	3.48	69.6	0.865	7.09	0.000	6
9-	تمتلك المهارات الكافية في النقاش والتحاوور والقدرة	4.0	79.2	0.999	13.178	0.000	1

على الاقناع					
-	0.000	7.1646	1.008	71.1	3.565
جميع الفقرات					

المصدر: اعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

يستخلص الباحثين من الجدول السابق رقم (12) ما يلي:

حصلت الفقرة رقم (9) " نمتلك المهارات الكافية في النقاش والتحاور والقدرة على الاقناع " على أكبر نسبة موافقة ، بوزن نسبي (79.2)، وهي درجة مرتفعة. وحصلت الفقرة رقم (2) " تقدم الجامعة مزايا عديدة ومتجددة للمجتمع المحيط بما يتناسب مع احتياجاته. " على أدنى نسبة بوزن نسبي (63.8) ومستوى معنوية أقل من (5%)، وهي درجة مرتفعة. ويرى الباحثين أن القيادات الأكاديمية الاستراتيجية في الجامعة تدعم عملية الابداع الإداري للعاملين .

## 2.6. اختبار وتحليل فروض البحث:

الفرض الرئيسي الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد القيادة التحويلية و بين الابداع الإداري. وينبثق عنه مجموعة من الفروض على النحو التالي:-

### جدول (13) يوضح اختبار وتحليل فروض البحث

م	الفروض	معامل الارتباط	الدلالة
	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التأثير المثالي (الكارزمي) بين الابداع الإداري	0.669	0.000
	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدافعية الملهمة وبين الابداع الإداري.	0.641	0.000
	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحافز الفكري (الاثارة العقلية) وبين الابداع الإداري.	0.624	0.000
	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاهتمام الشخصي وبين الابداع الإداري.	0.674	0.000
	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري	0.661	0.000

المصدر: اعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق تبين ما يلي :

أن قيمة مستوى الدلالة ( $\text{sig} = 0.661$ ) أقل من  $\alpha = 0.05$  حيث يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

## 7. النتائج والتوصيات

### 7.1. نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفروض توصل الباحث الى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

#### 7.1.1. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

تبين أن توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة جاءت بمتوسط حسابي (3.661) و بوزن نسبي (73.2) وهي نسبة مرتفعة. وأن متوسطات أبعاد القيادة التحويلية جاءت كما يلي:

- ✓ المتوسط الحسابي لبعده التأثير المثالي (الكارزمي) جاء بمتوسط (3.8) وبوزن نسبي (75.9) وهو مستوى مرتفع .
- ✓ المتوسط الحسابي لبعده الدافعية الملهمة ، جاء بمتوسط (3.7) وبوزن نسبي (74.2) وهو مستوى مرتفع .
- ✓ المتوسط الحسابي لبعده الحافز الفكري، جاء بمتوسط (3.71) و بوزن نسبي (74.0) وهو مستوى مرتفع .

✓ المتوسط الحسابي لبعده الاهتمام الشخصي، جاء بمتوسط (3.435) و بوزن نسبي (73.2) وهو مستوى مرتفع.  
2.1.7. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الابداع الاداري):

جاء المتوسط الحسابي لمجال الابداع الاداري بمتوسط (3.565) و بوزن نسبي (71.1) وهو مستوى مرتفع.  
- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.  
2.7. التوصيات:

- ✓ تدريب وممارسة الإدارة العليا في الجامعات لأنماط السلوكية الخاصة بالقيادة التحويلية (كالاتمام الشخص والدافعية المهمة والحافز الفكري والتأثير المثالي) والعمل على تعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين والاداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- ✓ حث المدراء في الجامعات على تشجيع العمل الجماعي وزيادة الأنشطة التي تنمي صفات التعاون والمشاركة والاصفاء والتواصل. والعمل أيضاً على تشجيع المبادرات الشخصية والافكار الابداعية ودعمها واسنادها ومكافأتها.
- ✓ ضرورة اهتمام القادة في الجامعات بالأفكار الفردية والتعامل مع الموظفين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم ودعم الأفكار الإبداعية للعاملين التقدير الذاتي للموظفين والإداريين في الجامعات .
- ✓ عقد الفعاليات المتخصصة في الاهتمام بالأشخاص المبدعين وتقديرهم ذاتياً للعمل على تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم ومكافأتهم.

## 8. قائمة المراجع:

- اشتوي، م. (2016). القيادة التحويلية و علاقتها بجودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية: مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة .مجلة جامعة فلسطين للابحاث والدراسات. (3)6 ,
- التويجري، ه. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الاشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم : دراسة ميدانية .مجلة العلوم التربوية والنفسية. (3)18 ,
- القدرة، ا. ع. (2015). متطلبات القيادة التحويلية و علاقتها بمخرجات العمل لدى المدراء العاملين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة . غزة: رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الاسلامية.
- حريبرج وبارون، ج. ،. (2004). ادارة السلوك في المنظمات .الرياض: دار المريخ.
- ساريز، ف. (2008). القيادة .القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- سيد جاد الرب. (2006). كيف تكون قائداً ناجحاً. القاهرة: دار النهضة.
- عبد، ن. خ. (2019). أثر القيادة التحويلية علي جودة حياة العمل : دراسة تطبيقية علي بعض الجامعات العراقية .، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة ، جامعة بنها.
- علي الصبيان الشريدي. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها في الابداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الجامعات الحكومية والاهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الامنية، 33(71).
- فوليو، ب. (2005). تنمية القيادة وبناء القوى الحيوية .القاهرة: دار العجز للنشر.

Donnelly, C. (2003). Leadership: professional, inspirational ordysfunctional? *Journal of Nursing Management*(11).

Emad Ali Kasasbeh, Y. H. (2014). "The impact of the transformational leadership in the administrative creativity: An Applicative Study on the industrial companies (Mining and

- Extraction) in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), 382-394.
- Griffin & Rafferly, M. (2004). dimensions of transformational leadership conceptual and empirical extensions. *The Leadership quarterly*, 15(3).
- Hussain K. Hussain, N. A. (2014). "Transformational leadership: A case for innovation in Iraqi public universities. *International Journal of Advanced Research* , 2(7), 664-671.
- Jayaram & Prajogo, O. A. (2014). The antecedents and consequences of product and process innovation strategy implementation in Australian manufacturing firms. *International Journal of Production Research*(5215).
- Mustafa & Kaya, A. O. (2014). The Impact of Shared, Ethical, Transformational, Authentic, Transactional and Servant Leadership on Organizational Creativity. *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, 8(3), 498.
- Nguni & Slegers, S. ., (2006). " *Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case* (Vol. 17). Grow- Hill, Companies .
- Schlegelmilch, D., & Kreuz, P. N. (2003). Strategic Innovation: The Construct it's Drivers and it's Strategic Outcomes. *Journal of strategic management*.
- Twigg, N. (2003). *Transformational Leadership Perceived unions support and union citizenship*. Louisiana tech University.
- Urban, H. o. (2013). "Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge". *Journal of Competitiveness*.