

أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان  
وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية)

**The Impact of Transformational Leadership on Administrative Creativity (An Applied  
Study on the General Management of Human Resources Operations at the Ministry Of  
Education in the Kingdom of Saudi Arabia)**

إعداد: الدكتورة/ شريفة ناصر القحطاني

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: [Eshraf-b@hotmail.com](mailto:Eshraf-b@hotmail.com)

الدكتور/ ابهيجيت غوش

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

**ملخص الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري. تتبع أهمية الدراسة كونها واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في دور القيادة التحويلية في التأثير على الإبداع الإداري لدى العاملين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين موظفي وموظفات الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بوكالة الموارد البشرية في ديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ذوي المستويات الإدارية (موظف عمليات الموارد البشرية، مساعد/نائب مدير إدارة، مدير إدارة) بمدينة الرياض، وبلغ عددهم (266) موظفاً. تم اختيار عينة عشوائية من (150) مفردة وزع عليها الاستبيان، تم استرداد (121) استبانة صالحة للتحليل ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والتحفيز، والتمكين) على الإبداع الإداري (المجازفة، الإقناع، المرونة، المنهجية) في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أثبتت نتائج التحليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وفي ضوء هذه النتيجة أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة اهتمام القيادات العليا بمفهوم القيادة التحويلية واتخاذ السياسات والإجراءات اللازمة التي تعمل على رفع مستوى الإبداع لدى العاملين، والاهتمام بالكوادر الوطنية المؤهلة والمدربة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة.  
**الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة التحويلية، الإبداع الإداري.

## **The Impact of Transformational Leadership on Administrative Creativity (An Applied Study on the General Management of Human Resources Operations at the Ministry Of Education in the Kingdom of Saudi Arabia)**

**Dr. Sharifa Nasser Alqahtani**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,  
Malaysia

Email: [Eshraf-b@hotmail.com](mailto:Eshraf-b@hotmail.com)

**Dr. Abhijit Ghosh**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,  
Malaysia

**Dr. Mohamed Anas Shamsy**

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

### **Abstract:**

The study aimed to determine the impact of transformational leadership on administrative creativity. The importance of the study stems from its being one of the few local studies that examine the role of transformational leadership in influencing administrative creativity among workers within organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. This study relied on the descriptive analytical method. The study population consisted of all employees, male and female employees of the General Administration of Human Resources Operations at the Human Resources Agency at the Office of the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia, with administrative levels (Human Resources Operations Officer, Assistant/Deputy Director of Administration, Director of Administration) in the city of Riyadh, and their number reached (266) employees. A random sample of (150) individuals was selected to which the questionnaire was distributed. (121) valid questionnaires were retrieved for analysis and then analyzed with a set of statistical methods using the (SPSS) program.

The study reached a set of results, the most important of which is: There is a statistically significant effect of transformational leadership behaviors in their dimensions (idealized influence, intellectual stimulation, motivation, and empowerment) on administrative creativity (Risk-Taking, Persuasion, Flexibility, Methodology) in the general administration of human resources operations at the Ministry of Education at The level of moral significance ( $\alpha \leq 0.05$ ), and the results of the analysis from the point of view of the study sample members demonstrated that there are no statistically significant differences in the study sample's opinions about administrative creativity due to the variables of gender, age, educational level, and number of years of experience, and the presence of statistically significant differences in the study sample's opinions about Administrative creativity is attributed to the job title variable at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ).

In light of this result, the study made several recommendations, including: the need for senior leadership to pay attention to the concept of transformational leadership and take the necessary policies and procedures that work to raise the level of creativity among employees, and pay attention to qualified and trained national cadres who have the initial readiness to possess the characteristics and characteristics of leadership.

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Administrative Creativity.

## 1. المقدمة:

تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفوة والفعالة إلا أن ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل (Michael, 2008). وعليه فإن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تواكب هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية وأن تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي (صبري، 2010)، فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالاتها لإحداث التغيير المناسب (مرعي، 2008). ومن هنا ظهر ما يعرف بالتوجهات الحديثة في القيادة والإشارة إلى أنماط القيادة التحويلية. ويعتبر عمل المنظمة جهد جماعي ولا بد من تحفيز روح الفريق داخل المنظمة، وهذا كله يحتاج إلى قيادة مدركة وواعية لرغبات واحتياجات كادرها البشري. وقد ظهرت خلال ثمانينات القرن الماضي نظرية "القيادة التحويلية" التي تفضي إلى التأثير على نفوس الأفراد وتطوير مهاراتهم وترقية قناعاتهم وإيصالهم إلى مستويات فكرية لم يكونوا يصلوا إليها بمجرد التوجيهات الإدارية التقليدية. وعلى الرغم من غزارة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم القيادة وتأثيرها إلا أن قطاع التعليم (حسب علم الباحثة) لم يحظ بالدراسات الكافية التي تناقش وضع الأنماط القيادية فيه وتأثيراتها.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على نمط القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

بما أن العنصر البشري يمثل إحدى هذه العناصر المهمة، فالمنظمة تعتمد في تحقيق أهدافها على الموارد البشرية المدربة المؤهلة الكفو ككيان جماعي يوجه كل جهوده لتحقيق الرؤى والأهداف في عالم تحتد فيه التغيرات وترتفع فيه وتيرة المنافسة الشرسة. ولكي تحقق المنظمات أهدافها، يجب عليها الاهتمام بالعنصر البشري للحصول على مخرجات تلبي طموحات ورغبات المستفيدين من داخل وخارج المنظمة وتلبي تطلعاتهم، وتعال رضاهم، وللحصول على ولائهم لهذه المنظمة. وهذا الهدف لن يتحقق إلا إذا أدركت المنظمة العوامل النفسية والمادية التي تؤثر في إنتاجية العنصر البشري.

وقد أثبتت الدراسات والتجارب أن المورد البشري يلعب دوراً رئيساً في مجابهة تحديات العصر ومشكلاته التي تواجه المنظمات، لذلك يجب عليها الاهتمام بهذا الأصل حتى تبتكر وتبدع، فالابتكار والإبداع عنصران مهمان وركيزة من ركائز النجاح والاستمرار، ويحتاج هذا النجاح إلى إبداع إداري يتغلب على الذات، بوضع رؤية واضحة المعالم وأهداف يمكن قياسها وتحقيقها عبر الجماعة داخل المنظمة. ويؤكد العديد من الباحثين على أن النمط القيادي في بيئة العمل أمر ضروري ولا بد منه وبشكل خاص نمط القيادة التحويلية الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال من أجل الابتكار والإبداع. كما أن القيادة التحويلية تزيد من الدافعية والإنجاز، بالإضافة إلى أن عوامل السلوك القيادي التحويلي، المتمثلة في التأثير المثالي (الجاذبية)، الدافعية الإلهامية، الاستمالة الذهنية والاعتبارات الفردية، لها دور كبير في ترسيخ وتعزيز الثقافة الإبداعية في المنظمة (شيخ، 2021).

والإبداع الإداري يعد أحد العوامل الأساسية التي تتجاوز مع التغييرات المتلاحقة، والتي تتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة ومتجددة، إذ أصبحت حاجة الإدارات للإبداع متطلبا اجباريا إذا ما أرادت الاستمرارية والبقاء والنمو والتطور، كون الإبداع يعد أحد أكثر المجالات أهمية في تعزيز التفاعل في المنظمات وتحقيق أهدافها المستمدة من البيئة المحيطة، أحد العناصر الهامة في مواجهة تلك المتغيرات في البيئة التنافسية. لذلك فإن القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يحمل مسؤولية تحقيق الإبداع الإداري، مفجراً يبايع الإبداع في التابعين (المرووسين). فأول ظهور لمصطلح القائد التحويلي كان على يد "بيرتز" عام 1978م، حيث يرى أن القيادة التحويلية عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرووسين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات من الدافعية والأخلاق والقيم، بما يعني أن القيادة التحويلية محورها الأساسي الذي تركز عليه هو عنصر القيم والأخلاق النبيلة التي تحرك المرووسين وتفجر طاقاتهم لخدمة المنظمة في سبيل تحقيق غاياتها. كما أنها تعمل على إلهام المرووسين من أجل المصلحة العامة. إذا فالقيادة التحويلية تقوم على مصالح مشتركة ذات قيم وأخلاق سامية تسمو بالجميع، محققة روح التعاون والفريق الواحد، متجاوزين بذلك مصالحهم الخاصة والشخصية. فالقائد التحويلي يكون ملهماً لأتباعه، ويتمتع بتأثير مثالي، ويستثير تفكير مرووسيه، ويحفزهم على الإبداع والابتكار وتقبل الأفكار الجديدة- وإن تعارضت مع أفكاره-وتشجيع حل المشكلات بطرق مبتكرة وإبداعية. وبناء على ما سبق فإن إشكالية الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما هو أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري بالتطبيق على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم؟ وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هو أثر التأثير المثالي كأحد سلوكيات القائد التحويلي على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم؟
  - ما هو أثر الاستثارة الفكرية كأحد سلوكيات القائد التحويلي على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم؟
  - ما هو أثر التحفيز كأحد سلوكيات القائد التحويلي على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم؟
  - ما هو أثر التمكين كأحد سلوكيات القائد التحويلي على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم؟
  - ما هو مستوى الاختلاف في تصور الموظفين الذين يعملون في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر - المستوى التعليمي - الجنس - مدة الخدمة - المسمى الوظيفي)؟

## 2.1. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الحديثة في المنظمات وما يمكن أن يحققه لها من تميز في بيئة تزخر بالأفكار، والتنافس، والانفتاح، وثورة في المعرفة والتكنولوجيا. فالقيادة التحويلية تدفع العاملين إلى تمثيل أهداف المنظمة، وتعزز فيهم الدافعية والثقة، وتفوض لهم الصلاحيات الواسعة، وتهتم بإشباع حاجاتهم وتنمية قدراتهم مما يشعرهم بالرضا، ويعمق فيهم الولاء التنظيمي، فيعزز ذلك فيهم السعي نحو الإنجاز المبدع. ورغم ذلك فإن الإدارة العربية - ومنها السعودية - لم تحظ إلا بالنذر اليسير في هذا المجال. كما تعد هذه الدراسة - في حدود اطلاع الباحثة - الأولى التي تبحث في اتجاهات العاملين في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم حول مستوى تطبيق القيادة التحويلية في إدارتها وآثارها على الإبداع الإداري لديهم، وأن النتائج التي سيتم التوصل لها يؤمل أن تحقق الفائدة لوزارة التعليم وللمنظمات الأخرى، وللباحثين في هذا المجال.

## 3.1. أهداف الدراسة:

1. تعريف مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وخصائص القائد التحويلي وأهم معوقات تطبيق هذا النمط في المنظمات الإدارية والمؤسسات التربوية.
2. معرفة مستوى تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم.
3. التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم.
4. الوقوف على أثر تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم.

5. التعرف على مستوى الاختلاف في تصور الموظفين الذين يعملون في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم لأثر القيادة التحولية في الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر - المستوى التعليمي - الجنس - مدة الخدمة - المسمى الوظيفي).

6. استخلاص التوصيات المناسبة بناء على نتائج الدراسة لزيادة الاهتمام بمفهوم القيادة التحولية، وتطبيقه في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم.

#### 4.1. فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى HO1:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحولية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز، والتمكين) على الإبداع الإداري (المجازفة، الإقناع، المرونة، المنهجية)، في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

• **HO1-1:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• **HO1-2:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• **HO1-3:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• **HO1-4:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الرئيسية الثانية HO2:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى للبيانات الشخصية (العمر - المستوى التعليمي - الجنس - عدد سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)، داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويتفرع منها الفرضيات التالية:

• **HO2-1:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• **HO2-2:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• **HO2-3:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

● **HO2-4:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

● **Ho2-5:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

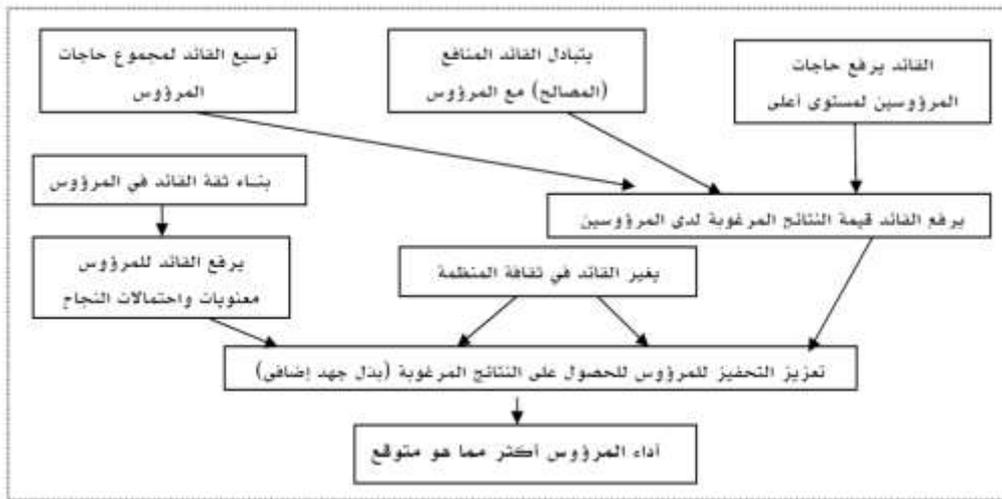
## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2. القيادة التحويلية:

إن مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه "القيادة" وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة هادفة وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على أفضل النتائج، ولقد اصطلح في السنوات الأخيرة على إطلاق لفظ القيادة التحويلية أو التغييرية على هذا النوع من القيادة. فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة وتسمى بالقيم الداخلية، ولا يمكن التفاوض حول هذه القيم أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية، يوحد القائد التحويلي مرؤوسيه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (خدير، 2015).

ولقد رحب الكثير من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها (بيرنز) في بداية السبعينيات من القرن العشرين، وجاء (Bass) لينهض بأفكار (بيرنز) مطورا عدة مقاييس لقياس القيادة التحويلية، وكان متفقا مع كثير مما ذهب إليه (بيرنز)، وبخاصة فيما يتعلق بالتغيرات التحويلية في توقعات أداء المرؤوسين.



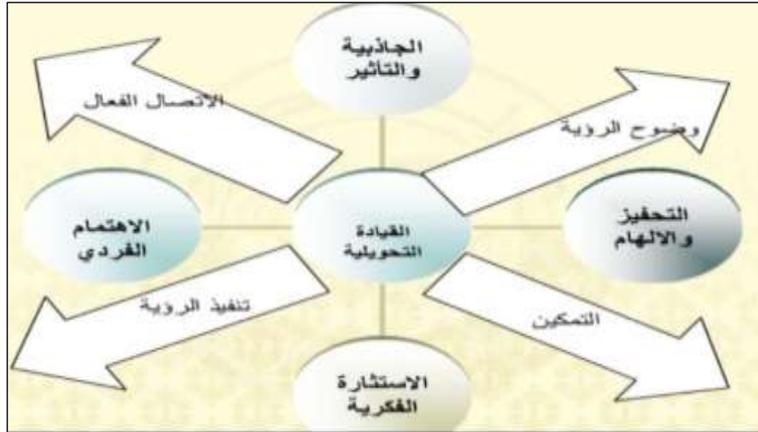
رسم توضيحي - 1 نموذج القيادة التحويلية لدى Bass

عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين القائد و العاملين معه والنظريات الموقفية التي ترى أن القيادة نتاجا للتفاعل بين العناصر الثلاثة للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وهيكله المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها ومستوى قوة القائد، والنظرية التبادلية التي تركز على تبادل المصالح بين القائد والعاملين، كما اجتهدوا في تلاقي كل قصور في تلك النظريات، فالقيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل في سلوك التابعين (الطاهر عبدالرحمن، 2016).

وبين العامري أن القيادة التحويلية هي من أكثر النظريات شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع الذي تحتاجه المنظمات اليوم ذات التغيير المتسارع. فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين، والنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة. ومن مبادئ القيادة التحويلية: (الغامدي، 2011).

- النظر للمنظمة كنظام: يجب اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد والقائد التحويلي.
- إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على بلوغها: الاستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، القيم، البناء التنظيمي، الأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الإستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سراً.
- تأسيس نظام إداري: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل العاملين فجميعهم مسئول عن تطوير الأداء وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.
- تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدراً من الحرية لاختيار الإجراءات الذي يعتقدون أنها مناسبة لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.
- تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم الأنشطة والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.
- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة. حيث يهتم القائد التحويلي بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، وتأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، بهدف تطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر. وهنا يدرك القائد التحويلي أن دوره ينبغي أن ينصبّ على تحسين العمليات الإدارية، وأن يهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل. وتظهر أبعاد القيادة التحويلية في الشكل التالي:



رسم توضيحي - 2 عناصر القيادة التحولية

حيث تشتمل سلوكيات القيادة التحولية عند (باس) على أربعة عناصر يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي:

1. **الجاذبية القيادية:** يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحوا موضع 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 ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، 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 التابعين على محاكاتهم، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم.
2. **الدفع والإلهام:** يتصرف القادة التحوليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه
3. **التشجيع الإبداعي:** 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، ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحوليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ. ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجربة مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدأ، وفي المقابل يستحث التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.
4. **الاهتمام الفردي:** وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحولي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصادق 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 عمال. كما يجب على القائد أن يكون مستمتعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية قدرة الأتباع كما أن هذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم

### 2.1.2. الإبداع الإداري:

الإبداع ظاهرة إنسانية طبيعية وليس قاصراً على ذوي الموهبة، وهذا معناه أن الإبداع موجود لدى البشر بدرجات متفاوتة وبأساليب متنوعة. لقد عرّف علماء النفس الإبداع على أنه القدرة على ابتكار علاقات بين الأشياء أو ابتكار تركيبات أو تنظيمات جديدة من هذه الأشياء في محاولة منهم لربط الذكاء بالابتكار. وهناك تعريفات تعتبر الإبداع أسلوباً عملياً لحل المشكلات، حيث يتم وضع الفرضيات ثم اختبارها واستخلاص النتائج وإيصالها للآخرين. وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن كلمات الإبداع والابتكار تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبوقة ومألوفة (القريوتي، 2003).

وقد اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع والأشخاص المبدعين وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات والأنشطة سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات. ومن هذه المساهمات ما ذكره (عساف، 1995)، في تقويمه لأبرز خصائص الإبداع والتي أشار إليها في الآتي:

➤ **الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:** لم يتفق المفكرون والباحثون على رأي واحد حول حقيقة الظاهرة الإبداعية من حيث كونها ظاهرة فردية أم أنها ظاهرة جماعية، وقد أستشهد "عساف" على ذلك من عدد من المنظرين أمثال (لوبون، وتيلور، وروشكا)، وخلص من تناوله لهذه الآراء إلى القول أن الإبداع قد يتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات وبالتالي فإن الإبداع ليس حكراً على الأفراد. وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يعتبر الإبداع الجماعي والمؤسسي متاحاً وممكناً أكثر خصوصاً في المراحل التاريخية المعاصرة، حيث أصبحت المتغيرات والظواهر تتداخل بصورة بالغة التعقيد ويستلزم وجود إمكانات ضخمة وجهود كبيرة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها. ويؤكد (عساف، 1995)، بأن الأفكار الإبداعية تكون في البداية نبوغاً أو فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد، يتم الاستفادة منها في إنجاز حضاري معين عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها وتأصيلها لدى الأفراد من خلال العمل الجماعي والمؤسسي حيث أن كثيراً من الأعمال الإبداعية اختفت وتلاشت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت فردياً نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمات.

➤ **الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:** يؤكد (عساف، 1995)، بأن الإبداع ليس مقتصراً على الأخصائيين والخبراء والعلماء، فالإنسان العاقل إنسان مبدع، حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا يعيها وهذه العناصر الإبداعية تختلف من شخص إلى آخر حيث الفطرة التي فطر الله عليها خلقه حسب الظروف البيئية التي يعيش في وسطها ويتفاعل ويتعامل معها الفرد.

➤ **الإبداع كالتشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره:** يؤيد (عساف، 1995)، أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تشابه

الاستعدادات لدى الآخرين، وأن درجة نمو الإبداع تتزايد كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.

وترجع أهمية الإبداع الإداري إلى كونه وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وأساليب وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة والتي تتمثل في النقاط والمجالات التالية (علي السلمي، 2001)

• **الأهمية الثقافية:** إن للإبداع تيارات ثقافية متجددة وحيوية معتمدة على الإنتاج الذاتي للنظم وهو الأمر الذي يغذي ثقافة الأمة ويدعم جهود أبناءها من الفئة المثقفة.

• **الأهمية الاقتصادية:** بفضل الإبداع والابتكارات الجديدة توفر للأمة نفقات وجهود معتبرة، حيث تعمل على بلوغ مستوى أفضل للأداء الاقتصادي.

• **الأهمية التقنية:** يسهم الإبداع في التطور التكنولوجي، كهدف أولي للاختراع العلمي والذي يمكن أن يطور الماكينات والآليات.

• **الأهمية الحضارية:** إن حضارة الأمة بفضل الإبداعات والابتكارات وبفضل تطوير الوسائل المادية كالنقل والمواصلات وتطوير الوسائل النظرية من أفكار ومناهج علمية في الحياة.

وتواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة المضطربة والمعقدة والتي تنشط في إطارها، ولمواجهة هذه المشكلات والصعوبات بكفاءة وفعالية، فإن الأمر يستدعي جهوداً وقدرات إبداعية عالية حتى تتمكن هذه المنظمات من ضمان بقائها واستمراريتها وحتى نموها. لقد أصبح الإبداع ميزة تنافسية بالغة الأهمية خصوصاً في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها ظاهرة العولمة وما رافقها من انفجار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعولمة الأسواق وتغير في أذواق المستهلكين، وأصبح نجاح المنظمات يقاس بما تمتلكه من أفكار جديدة ومدى قدرتها على تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع، بما تمتلكه من موارد مادية.

وقد أكد العديد من الكتاب والباحثين على حاجة المنظمات للإبداع، باعتباره مورداً هاماً للمنظمة يجب حسن إدارته بل حتى تنميته وتطويره. وإدراكاً منها لأهميته فقد استجابت المنظمات وبطرق مختلفة من الاهتمام والعناية، وذلك بتبنيها استراتيجيات وسياسات شاملة لتشجيع السلوك والتفكير الإبداعي، فقد قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الإبداع مثل وحدات البحث والتطوير وأخرى أنفقت مبالغ باهظة للاهتمام بالموهب المبدعة، أما فيما يتعلق بالمنظمات السعودية على اختلاف أنواعها فهي في حاجة ماسة للإبداع وفي شتى الميادين لتحقيق التنمية، وبالتالي وجب عليها التأكيد على أهمية الأفكار الإبداعية وتهيئة الجو المناسب لزراعة ثقافة الإبداع على مستوى الأفراد والجماعات وإزالة كل العوائق التي تحول دون تقديم الأفكار الجديدة للارتقاء بمستوى أدائها (بوهزة & رفيق، بدون تاريخ). ويوضح (دركر بيتر، 2003)، ستة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي:

1. التحدي: حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.

2. الحرية: حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق لهم، ولكن نجد أن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة من خلال تغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية إسما دون تطبيق.
3. المصادر والموارد: حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع، ولكن ما نجده في المنظمات أنها تقتل الإبداع روتينيا من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه انجاز المهام.
4. سمات وصفات مجموعة العمل (جماعة العمل): حيث يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما كانت هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة فإنها تكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي.
5. التشجيع التوجيهي والإشرافي: ونجد أن المديرين يهملون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.
6. الدعم المنظمي: أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء أكان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيتها وقبول الخطأ وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية. لذا فإن الإبداع يلعب دوراً هاماً لإستمرار وبناء المنظمة، لذا وجب تنمية الإبداع في مختلف وظائفها ولن يكون ذلك إلا عن طريق الأسس التالية (سويدان & العدلوي، 2002):

- العمل على هندسة الإبداع والعمليات التابعة لها تعمل على تحقيق أهداف واستراتيجية المؤسسة.
  - العمل على تجاوز مشكلات القيادة في العملية الإبداعية.
  - العمل على الاهتمام وتشجيع الإبداعات التي تأتي صدفة.
  - تحفيز المبدع من مختلف النواحي مما يسمح له بأداء مهامه الحالية بكفاءة عالية.
  - العمل على تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة بطريقة تسمح القيام بالعملية الإبداعية.
- تتعرض عملية الإبداع الإداري إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عملية الإبداع وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية، كما أن هناك مبدعون لا تتاح لهم الفرصة للإبداع. إذ أن عملية الإبداع لديهم تقيدها مجموعة من المحددات ومن أهمها:
- الإبقاء على العادات المألوفة: يجابه الكثير من الناس مشكلة التخلي عن الأساليب القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات، وقد اعتادوا على ضمان مستوى محدد من النتائج والتي اكتسبت تحقيق مؤكدة وتظهر هذه القيود عند القادة المحافظين على الوضع القائم والذين لا يرغبون في تحمل المخاطر أو الدخول في مراهات تتطلب مستوى عال من الجهد، ويغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول، ولما كان الإبداع يتطلب قدرا مهما من تحمل المخاطرة، فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع.
  - الأحكام المسبقة: تظهر الأحكام المسبقة على أساس تبني شعارات أو مقولات تهيب الأخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك فهناك على سبيل المثال من يردد عبارات مشهورة مثل "ليس بالإمكان أفضل مما كان" أو هذا ما تعلمناه وعرفناه وقد تكون هذه العبارات مقصودة وموجهة لسلوك الآخرين وتظهر هذه الأحكام في الفنة القيادية التي تشعر بإستمرار مصالحهم الذاتية أو المادية وبذلك يصبح الإبداع تهديدا لمصالحهم (يونس، 2006).

إن التغييرات المتسارعة التي تحدث في العالم أوجبت على القادة والمدراء أن يوفرُوا البيئة الملائمة للإبداع وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة، فالقائد الإداري الناجح هو من تكون له القدرة على تحفيز واستثارة مرؤوسيه لتقديم أفضل الأساليب والطرق لأداء الأعمال، فيما يلي يتم عرض العلاقة بين الإبداع الإداري والسلوك القيادي التحويلي:

- يستطيع القائد أن يجعل من نفسه نموذجاً لروح الإبداع، لكن ذلك لا يعني أن يتصف القائد بمقدرة فذة على الإبداع، وإنما المقصود قدرته على تعليم أهمية الإبداع وعلى إلهام الآخرين، فصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير في فتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع، فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية للقائد بحيث يجب أن يتحلى بها، كما يجب أن يكون قادراً على إثارة الحماس في الآخرين للإبداع.
- تعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع التابعين على الإبداع حيث أن إتاحة الفرص للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات تشعرهم بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات، وقد أكدت الدراسات والأبحاث في مجال القيادة والإبداع على أن أتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.
- إن اهتمام القائد بالعمل، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يستطيع تحقيق النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة، والوضوح، وتنفيذ التعليمات، فالقائد الذي يخبر العاملين بأن هناك مقابل لكل إبداع في العمل، يوفر لديهم دافعا نفسيا يدفع التابعين إلى تقديم أفضل ما لديهم من قدرات. تعود قدرة المنظمة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والانتاجية إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بالدفاء والعلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والاحترام والألفة، ولقد أشارت الدراسات في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر، هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه. كما أن مسؤوليات القائد الإداري الناجح هي خلق بيئة إجتماعية تساعد على الإبداع داخل المنظمة.

## 2.2. الدراسات السابقة:

### 1.2.2. الدراسات العربية

دراسة (الموسوي، 2023)، بعنوان: دور الإعلام الجديد واستراتيجيات القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري في الجامعات "الأفاق والطموحات".

يهدف البحث إلى التعرف على استراتيجيات القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري في الجامعات، وتوضيح خصائص القائد التحويلي، وأهم الركائز التي تقوم عليها القيادة التحويلية، واقتراح استراتيجيات إبداعية تثري التفكير وبالتالي يؤدي إلى الإبداع في الأداء الإداري، والتعرف على صفات القائد للوصول إلى الإبداع الإداري. توصل البحث إلى نتائج وتوصيات من أهمها:

- توفر القيادة التحويلية رؤية تربوية يمكن تجسيدها على أرض الواقع، لأن رؤية النظام تمثل البوصلة الإرشادية له والهدف الذي تمثله جميع مدخلاته وغاياته.

- من المفترض أن تترجم العمليات إلى واقع ملموس، والوصول إلى الإبداع الإداري من خلال ممارسة القيادة التحويلية، من الضروري التأكيد على ترسيخ روح الفريق والعمل من خلاله، حيث تتميز أنظمة اليوم بالتعددية الثقافية، فهي أنظمة معولمة سواء أحببنا ذلك أم لا، فإن التنوع في أعضائها هو أحد نقاط قوتها.
- القيادة التحويلية الفعالة هي التي تحسن جني ثمار تنوع أعضائها من خلال قبول التنوع الثقافي والمعرفي والمهاري والخيالي لفريق العمل.

### دراسة (الغامدي، علي بن مرزوق، 2021)، بعنوان: فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

- استهدفت الدراسة معرفة تصميم برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية، وقياس فاعليته في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، وتم استخدام المنهج التجريبي، وقام الباحث بتصميم برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية، ومقياس للإبداع الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (60) قائدا للمدارس الثانوية، مقسمين على مجموعتين (30) للمجموعة التجريبية، (30) للمجموعة الضابطة، وكانت النتائج كالاتي:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات كل من أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الإبداع الإداري في القياس القبلي.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الإبداع الإداري في القياس البعدي لصالح المجموعة التجريبية.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من المجموعة التجريبية بين القياسين القبلي والبعدي على مقياس الإبداع الإداري لصالح القياس البعدي تعزى إلى تطبيق البرنامج التدريبي القائم على القيادة التحويلية.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية على محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس للمجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية، لصالح الأكبر عمراً وللمؤهل العلمي الأعلى، وللاكثر في عدد سنوات الخبرة.
  - وأوصت الدراسة بضرورة تنمية وتطوير مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية، والأهلية بمنطقة الرياض.

### دراسة (سالم، 2021)، العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار والإبداع في الإدارة لتحسين الأداء الأكاديمي للموظفين في جامعة صحار.

- تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات وأعراف القيادة التحويلية وأداء الموظفين في جامعة صحار في سلطنة عمان. يستند هذا البحث إلى حقيقة أن الأساليب التقليدية للقيادة تعيق تطوير ممارسات القيادة الحديثة في جامعة صحار بشكل خاص وفي عمان بشكل عام. قد تساهم هذه الدراسة في بعض الحلول المهمة للأدبيات الموجودة خاصة في أن ممارسات القيادة التحويلية يمكن أن تكون ذات قيمة كبيرة إذا كانت مدعومة بتقنيات حديثة ومهارات تدريب عالية للموظفين. أعتمد البحث أسلوب البحث النوعي. تم استخدام الاستبيان كأداة بحث لجمع البيانات. تم اعتماد مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط لمساعدة الباحثين على تحليل البيانات.

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها، تعتبر مهارات القيادة التحويلية ضرورية للغاية لاكتساب القادة رفيعي المستوى في جامعة صحار في سلطنة عمان، تم العثور على القادة التحويليين ذوي المهارات القيادية المتميزة بشكل مذهل في إدارة وقيادة أولئك الذين يعملون في ظلهم، وجد أن الموظفين يتأثرون بشكل كبير بقداتهم فيما يتعلق بالأنشطة الأكاديمية والإدارية، وأخيرا وجدت الدراسة أن الجامعات في سلطنة عمان لا تولي اهتماما خاصا لمهارات القيادة التحويلية، مما يؤثر سلبيًا على جودة ومصداقية التعليم.

اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها، استخدام القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة صحار.

**دراسة (شيخ العيد جلال، سلامة أشرف، الصوفي أشرف، 2021)، بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وبينت أهم نتائج الدراسة توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث جاء بوزن نسبي (73.2) وهي نسبة مرتفعة وأن مستوى الإبداع الإداري، جاء بوزن نسبي (71.1) وهو مستوى مرتفع. كما بينت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع 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 والأفكار الإبداعية، ودعمها، وإسنادها ومكافأتها.

**دراسة (العوامل، 2020)، بعنوان: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري: دراسة ميدانية لشركة البوتاس الأردنية.**

كان الغرض من هذه الدراسة هو تطوير نموذج مقترح لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وقد تم النظر في أربعة أنماط للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري) لقياس القيادة التحويلية. نفذت الدراسة استبانة استقصائية في شركة البوتاس الأردنية. ضمت العينة (475) موظفا داخل الشركة محل البحث. تم استخدام تحليل انحدار بسيط لاختبار الفرضية، وتوصلت النتائج الى التالي: أربعة أنماط للقيادة التحويلية تؤثر إيجابيا على الإبداع الإداري، جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى، يليه الدافع الملهم، ثم الاعتبار الفردي، ثم التحفيز الفكري، فكانوا جميعا على مستوى عالي، وكانت الدرجة الإجمالية عالية.

**دراسة (علي & حورية، 2019)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري.**

هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين بإحدى المؤسسات الصناعية (شركة أقال بلوس) لتصنيع الألمنيوم بالمسيلة، واعتمدا الباحثان على إجراءات المنهج الوصفي، واختارا عينة عشوائية طبقية من العاملين قدرت ب 63، واستعمل الباحثان الاستبيان لجمع البيانات، وبعد إجراء عملية التحليل الكمي والكيفي للبيانات توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تلعب الدافعية الإلهامية للقائد التحويلي دور في تحقيق التفكير الاستراتيجي للعاملين.
- يعمل التأثير المثالي للقائد التحويلي على خلق مناخ تنظيمي إبداعي.

دراسة (كريمة، 2018)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين - دراسة حالة مؤسسة الكاتمية. هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة الكاتمية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة حجمها (36) عامل، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وأن الأبعاد الخاصة بالقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبار الفردي) ليس لها أثر على المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، في حين أن بُعد الاستثارة الفكرية له تأثير على المتغير التابع.

### 2.2.2. الدراسات الأجنبية

#### Study (Rua, 2023), titled: Connecting transformational leadership with startup creativity.

هدفت الدراسة إلى فهم مساهمة القيادة التحويلية في إبداع الموظف البرتغالي داخل الشركات الناشئة. أجريت دراسة تجريبية باستخدام منهج منهجي كمي، مع تطبيق استبيان عبر الإنترنت أرسل إلى الشركات البرتغالية الناشئة. تم التحقق من صحة (102) من ردود الموظفين. أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها وجود علاقة إيجابية وهامة بين القيادة التحويلية والإبداع في الشركات البرتغالية الناشئة. لذلك، نستنتج أنه من المستحسن أن تستخدم الشركات الناشئة أسلوب القيادة هذا حتى تتمكن من الحصول على نتائج أعلى من حيث الإبداع التنظيمي.

#### Study (Anh Le, 2022), the Impact of Transformational Leadership Style and Employee Creativity on Organizational Innovation in Universities during the Covid-19 Pandemic.

هدف الدراسة إلى تقييم تأثير أسلوب القيادة التحويلية وإبداع الموظفين على الابتكار التنظيمي في الجامعات في فيتنام. استخدم الباحث تحليل العوامل الاستكشافية وتحليل الانحدار مع البيانات الأولية للقيادة والموظفين لاستكشاف التأثيرات المذكورة أعلاه. أظهرت النتائج أن مكونات أسلوب القيادة التحويلية، بما في ذلك التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبارية الفردية، لها آثار إيجابية على الابتكار التنظيمي وإبداع الموظفين. كما تشير النتائج أيضا إلى أن إبداع الموظفين هو عامل وسيط في تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي. وأخيرا، يمكن أن تؤدي زيادة الدافع الداخلي إلى زيادة التأثير الإيجابي لأسلوب القيادة التحويلية على إبداع الموظفين. بناء على النتائج، اقترح الباحث تطوير السياسات لتعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات الفيتنامية في سياق جائحة كوفيد-19.

#### Study (Chandika Karunasekara, 2021), Transformational Leadership on Employee Creativity in Five-Star Hotels in Sri Lanka: Moderating Role of Personal Initiatives.

ركزت الدراسة على الدور المعتدل للمبادرة الشخصية في إبراز إبداع الموظفين من خلال القيادة التحويلية في فنادق الخمس نجوم في سريلانكا. تم جمع البيانات من عينة تكونت من 312 موظفا وتم جمع وتحليل المشرفين المباشرين. كشفت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية يعزز الإبداع بين أتباعهم. إلى جانب ذلك، تم العثور على دور معتدل كبير للمبادرة الشخصية في

العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين. سلطت النتائج الضوء على تأثير إبداع الموظفين الذين يعملون في ظل قادة تحويليين عندما يرون مبادرة شخصية عالية.

### Study (Seerat Fatima, 2020), The Impact of Transformational Leadership: A Multiple Mediation Model of its impact on Employee Creativity.

هدفت الدراسة إلى استكشاف نموذج شامل لمعالجة التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على إبداع الموظفين في باكستان. اقترحت الدراسة ثلاثة وسطاء متسلسلين، مناخ الابتكار، والكفاءة الذاتية الإبداعية، وتحديد العلاقة بين المتابعين. تم إجراء مسح استبيان ذاتي لمجموعة من موظفي قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تم استخدام التقنيات الذكية الثابتة والمتنقلة (Sim 3-2-9) لقياس التحليل المباشر وغير المباشر. كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود صلة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين. وعلاوة على ذلك، وجود أثر على مناخ الابتكار، والكفاءة الذاتية الإبداعية للتوسط في العلاقة المباشرة، ما أظهرت الدراسة أن إبداع الموظف يتم تعزيزه من خلال القيادة التحويلية. أوصت الدراسة بدراسة بضرورة تركيز المؤسسات على غرس مناخ الابتكار من أجل تحقيق نتائج الإبداع المرجوة.

#### 3. منهجية الدراسة

##### 1.3.1. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والتي تتركز على دراسة أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري بالتطبيق على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية كما هي في الواقع، ومحاولة وصفها وصفاً دقيقاً، اعتمدنا في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أشكال البحوث الشائعة التي يعتمد عليها العديد من الباحثين حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها باعتبار كونها إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة التي يجري قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

##### 2.3.2. مصادر البيانات:

##### 1.2.3.1. البيانات الأولية:

تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده المؤلفين والباحثين بخصوص أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري ليتم الاعتماد عليها كمصدر أولي. تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والاستبيانات والمقابلات، لكن كان ذلك بشكل رئيسي من خلال الاستبيان.

##### 2.2.3.2. البيانات الثانوية:

تم استخراج بعض البيانات من خلال الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية. بهذه الطريقة سهلت بناء خلفية نظرية قوية لتوضيح تعريف المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

### 3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين موظفي وموظفات الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بوكالة الموارد البشرية في ديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ذوي المستويات الإدارية (موظف عمليات الموارد البشرية، مساعد/نائب مدير إدارة، مدير إدارة) بمدينة الرياض حيث بلغ عددهم (266) موظفاً.

جدول - 1 توزيع مجتمع الدراسة

الإجمالي	نكر	أنثى	
23	7	16	إدارة الترفيقات
49	29	20	إدارة التوظيف
41	22	19	إدارة الرواتب
16	12	4	إدارة الموفدين
23	12	11	إدارة النقل
35	21	14	إدارة الوظائف
31	9	22	إدارة خدمة الموظف
1	0	0	المدير العام
3	1	2	تواصل
32	1	21	مكتب المشرف
4	11	3	وحدة الجهات الرقابية
8	1	8	وحدة دعم الإدارات
<b>266</b>	<b>126</b>	<b>140</b>	<b>الإجمالي</b>

تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تتكون من (150) مفردة وزع عليها الاستبيان، حيث تم استرداد (135) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (14) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (121) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبته (89.62%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

### 4.3. أداة الدراسة:

كانت الطريقة المستخدمة في هذا البحث هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصاً لهذه الدراسة. احتوى الاستبيان على (ثلاثون) سؤالاً مغلقاً بخلاف الأسئلة الديموغرافية الأخرى المتعلقة بالنوع والخبرة والمؤهل الدراسي والمسمى الوظيفي... الخ.

## جدول - 2 - توزيع متغيرات الدراسة

أثر القيادة التحويلية					
المتغيرات	التأثير المثالي	الاستثارة الفكرية	التحفيز	التمكين	الإبداع الإداري
عدد الأسئلة	5	5	5	5	10

وبهذا تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (30) سؤالاً. حيث تراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

## 5.3. صدق أداة الدراسة وثباتها:

وفقاً لـ (Sekran, 2013)، تتعلق الصلاحية بما إذا كنا نقيس المفهوم الصحيح، بينما تتعلق الموثوقية بالاستقرار والاتساق في القياس.

## 1.5.3. الصلاحية:

- تم استخدام طريقتين لاختبار الإستبانة من أجل الوضوح وتقديم استبيان دراسة متماسك على درجة عالية من الدقة كما يلي:
- أولاً، تم استخدام مصادر متعددة للبيانات مثل (المجلات، والأبحاث، والأطروحات، وشبكة الإنترنت العالمية، والمقالات) لتعيين وصقل النموذج والمقاييس.
  - ثانياً، تم إجراء مراجعة شاملة تغطي جميع هياكل الدراسة بشكل شامل من قبل المحكمين الأكاديميين من جامعة لينكولن والممارسين المتخصصين في إدارة الأعمال. تمت إضافة بعض العناصر بينما تم إسقاط البعض الآخر بناءً على توصياتهم القيمة. كما تم إعادة صياغة البنود الأخرى لتصبح أكثر دقة لتحسين وتعديل أداة الدراسة.

## 2.5.3. الموثوقية:

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's alpha، لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذلك الثبات وكانت النتائج مبيّنة في الجدول التالي:

## جدول - 3 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	No. of Items
.973	5

## جدول - 4 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

عدد الأسئلة	المتغير	معامل كرونباخ ألفا
5	التأثير المثالي	.898
5	الاستثارة الفكرية	.954

.931	التحفيز	5
.916	التمكين	5
.971	الإجمالي	20
.960	الإبداع الإداري	10
.960	الإجمالي	10
.981	الإجمالي الكلي	30

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت (0.981) وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتكون جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.60) (Sekran, 2013).

#### 4. تحليل نتائج الدراسة

##### 1.4. النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

##### 1.1.4. أثر القيادة التحويلية (التأثير المثالي):

جدول - 5 لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر القيادة التحويلية (التأثير المثالي)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تمتلك القيادة رؤية واضحة للمستقبل.	3.82	0.95	5	مرتفع
2	تستحوذ القيادة على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم.	4.09	0.77	1	مرتفع
3	تلتزم القيادة بالقيم المثلى في سلوكها.	4.06	0.79	2	مرتفع
4	تعتبر القيادة صاحبة قيم وقناعات واضحة وقوية.	4.03	0.81	3	مرتفع
5	القيادة حازمة في اتخاذ القرارات.	4.03	0.88	4	مرتفع
	المتوسط العام	4.01	0.71		مرتفع

##### 2.1.4. أثر القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية):

جدول - 6 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تعطى القيادة الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة	4.03	0.81	1	مرتفع

مرتفع	2	0.92	3.97	تحفز القيادة منسوبيها على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات	2
مرتفع	3	1.05	3.79	تشجع القيادة العاملين لديها على المشاركة في عملية صناعة القرار	3
مرتفع	4	1.01	3.73	تعمل القيادة على إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل التي تواجه المنظمة	4
متوسط	5	0.97	3.61	تتقبل القيادة الأفكار الجديدة حتى لو تعارضت مع أفكارها	5
مرتفع		3.82	0.88	المتوسط العام	

## 3.1.4. أثر القيادة التحويلية (التحفيز):

جدول - 7 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر القيادة التحويلية (التحفيز)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تُطلع القيادة العاملين على أهداف المنظمة.	3.70	0.95	5	مرتفع
2	تتحدث القيادة بحماسة عما يجب إنجازه.	3.91	0.72	2	مرتفع
3	تعمل القيادة على دعم وبث روح الفريق الواحد.	3.82	0.95	4	مرتفع
4	تؤكد القيادة على أهمية وجود حس جماعي برسالة المؤسسة.	3.91	0.84	3	مرتفع
5	تعبر القيادة عن تقديرها للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.	3.94	0.90	1	مرتفع
	المتوسط العام	3.85	0.78		مرتفع

## 4.1.4. أثر القيادة التحويلية (التمكين):

جدول - 8 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر القيادة التحويلية (التمكين)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تظهر القيادة الثقة في قدرات وإمكانيات العاملين على اتخاذ القرارات ذات الصلة بمجال عملهم.	4.09	0.98	1	مرتفع
2	تتناقش القيادة مع العاملين متطلبات إنجازهم لمهامهم الوظيفية.	3.76	0.83	5	مرتفع
3	تفوض القيادة العاملين بعض صلاحياتها بناء على أسس علمية.	3.76	0.75	4	مرتفع

مرتفع	2	0.88	3.97	تشجع القيادة على تحمل المسؤولية.	4
مرتفع	3	0.96	3.79	تقدم القيادة تصورا شاملا للعمل تاركه الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه.	5
مرتفع		0.77	3.87	المتوسط العام	

#### 5.1.4. الإبداع الإداري:

جدول 9 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإبداع الإداري (الإبداع الإداري)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تنصت القيادة جيدا لأراء منسوبيها لكي يتم الاستفادة منها ولو كانت مخالفة لرأيها.	3.64	0.96	9	متوسط
2	تستمع القيادة للأفكار والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل	3.85	0.87	2	مرتفع
3	تحرص القيادة على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات.	3.73	0.80	6	مرتفع
4	تحاول القيادة تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها.	3.58	1.03	10	متوسط
5	تتخذ القيادة القرارات وفقا لأسس علمية وليس بشكل عشوائي.	3.73	0.94	7	مرتفع
6	تعمل القيادة على تبسيط وتنظيم أفكار منسوبيها عند مواجهة أي مشكلة.	3.79	0.96	4	مرتفع
7	تسعى القيادة بتزويد منسوبيها بالتعليمات المفصلة قبل البدء في الأعمال الجديدة.	3.79	0.99	5	مرتفع
8	توفر القيادة وسائل الاتصال الفعال مع جميع العاملين داخل المنظمة.	3.94	0.86	1	مرتفع
9	تشجع القيادة تطوير إجراءات العمل بعيدا عن الروتين.	3.67	1.02	8	مرتفع
10	تخطط القيادة لمواجهة المشكلات مستقبلا قبل حدوثها	3.82	0.85	3	مرتفع
	المتوسط العام	3.75	0.80		مرتفع

## 2.4. اختبار فرضيات الدراسة:

## 1.2.4. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستنارة الفكرية، والتحفيز، والتمكين) على الإبداع الإداري (المجازفة، الإقناع، المرونة، المنهجية) في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم.

جدول - 10 مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار (الفرضية الرئيسية)

## Correlations

	الإبداع الإداري	القيادة التحويلية
Pearson Correlation	1	.892**
Sig. (2-tailed)		.000
N	121	121
Pearson Correlation	.892**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	121	121

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول السابق مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين الإبداع الإداري وأبعاده (التأثير المثالي، الاستنارة الفكرية، التحفيز، التمكين) وبين الإبداع الإداري بأبعاده، حيث بلغت قيمته (0.892) بدلالة أقل من (0.05) وهي قيمة مرتفعة. من أجل معرفة العلاقة بين أثر القيادة التحويلية (بأبعاده) والإبداع الإداري، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول - 11 نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الأولى

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	10.959	0.892	.000 <sup>b</sup>	120.101	0.795	0.892 <sup>a</sup>	القيادة التحويلية	الإبداع الإداري

من أجل معرفة العلاقة بين الإبداع الإداري والمتغيرات المفسرة (القيادة التحويلية)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبر فيه متغير القيادة التحويلية كمتغير مستقل، الإبداع الإداري كمتغير تابع. أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (120.101) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (79.5%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الإبداع الإداري (المتغير التابع) وأثر القيادة التحويلية (المتغير المستقل) بقيمة (0.892) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها.

ويعني ذلك أنه كلما تحسن أثر القيادة التحويلية (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الإبداع الإداري (كمتغير تابع) بمقدار (0.892) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.00) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج. النتيجة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز، والتمكين) على الإبداع الإداري (المجازفة، الإقناع، المرونة، المنهجية) في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم.

#### 1.1.2.4. الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05). وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

#### جدول - 12 نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الأولى

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	4.490	0.707	.000 <sup>b</sup>	20.161	0.375	0.628 <sup>a</sup>	التأثير المثالي	الإبداع الإداري

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (20.161) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (37.5%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة بيتا بقيمة (0.707) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن التأثير المثالي (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الإبداع الإداري (كمتغير تابع) بمقدار (0.707) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.00) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

النتيجة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05).

#### 2.1.2.4. الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05). وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

#### جدول - 13 نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الثانية

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	8.687	0.767	.000 <sup>b</sup>	75.467	0.709	0.842 <sup>a</sup>	الاستثارة الفكرية	الإبداع الإداري

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (75.467) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (70.9%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>). كما جاءت قيمة بيتا بقيمة (0.767) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت الاستثارة الفكرية (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الإبداع الإداري (كمتغير تابع) بمقدار (0.767) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.00) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج. النتيجة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05).

#### 3.1.2.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05). وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

#### جدول - 14 نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الثالثة

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	9.285	0.882	.000 <sup>b</sup>	86.204	0.736	0.858 <sup>a</sup>	التحفيز	الإبداع الإداري

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (86.204) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (73.6%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>). كما جاءت قيمة بيتا بقيمة (0.882) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت التحفيز (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الإبداع الإداري (كمتغير تابع) بمقدار (0.882) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.00) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج. النتيجة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05).

#### 4.1.2.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05). وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

## جدول - 15 نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الثالثة

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	12.518	0.953	.000 <sup>b</sup>	156.691	0.835	0.914 <sup>a</sup>	التمكين	الإبداع الإداري

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (156.691) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (83.5%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة قيمة بيتا بقيمة (0.953) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت التمكين (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الإبداع الإداري (كمتغير تابع) بمقدار (0.953) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.00) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

النتيجة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05).

## 2.2.4 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى للبيانات الشخصية (العمر - المستوى التعليمي - الجنس - عدد سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي) داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويتفرع منها الفرضيات التالية:

## 1.2.2.4 الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). من أجل التحقق من صحة الفرضية من عدمها، سيقوم الباحث بإجراء اختبار تجانس التباين بين متغير الإبداع الإداري ومتغير النوع (الجنس) من خلال اختبار (ليفين) كما يلي:

## جدول - 16 نتيجة اختبار (ليفين) - الفرضية الفرعية الأولى

## Test of Homogeneity of Variance

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Based on Mean	.100	1	110	.754
Based on Median	.161	1	110	.691
Based on Median and with adjusted df	.161	1	30.946	.691
Based on trimmed mean	.120	1	110	.732

يظهر الجدول في الأعلى نتيجة اختبار تجانس التباين (ليفين) الأربعة سواء التي تعتمد على (المتوسط الحسابي، الوسيط، الوسيط مع تصحيح درجات الحرية، المتوسط الحسابي المقطوع)، وبالتدقيق في نتائج الجدول نلاحظ أن قيم (Sig.) لجميع اختبارات (ليفين) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) والذي يعنى أن الاحصائيات ستعطي نفس القرار حول تجانس التباين من عدمه والتي توضح أن مستويات التباين بين مجموعات النوع (الذكور والاناث) متجانسة.

**النتيجة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 2.2.2.4. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). من أجل التحقق من صحة الفرضية من عدمها، سيقوم الباحث بإجراء اختبار تجانس التباين بين متغير الإبداع الإداري و متغير العمر من خلال اختبار (ليفين) كما يلي:

#### جدول - 17 نتيجة اختبار (ليفين) - الفرضية الفرعية الثانية

#### Test of Homogeneity of Variance

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Based on Mean	.100	1	110	.754
الإبداع Based on Median	.161	1	110	.691
الإداري Based on Median and with adjusted df	.161	1	30.946	.691
Based on trimmed mean	.120	1	110	.732

يظهر الجدول في الأعلى نتيجة اختبار تجانس التباين (ليفين) الأربعة سواء التي تعتمد على (المتوسط الحسابي، الوسيط، الوسيط مع تصحيح درجات الحرية، المتوسط الحسابي المقطوع)، وبالتدقيق في نتائج الجدول نلاحظ أن قيم (Sig.) لجميع اختبارات (ليفين) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) والذي يعنى أن الاحصائيات ستعطي نفس القرار حول تجانس التباين من عدمه والتي توضح أن مستويات التباين بين مجموعات العمر متجانسة.

**النتيجة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 3.2.2.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## جدول - 18 نتيجة اختبار (ليفين) - الفرضية الفرعية الثالثة

Test of Homogeneity of Variance<sup>a</sup>

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Based on Mean	.960	1	110	.395
Based on Median	.370	1	110	.694
الإبداع الإداري Based on Median and with adjusted df	.370	1	19.955	.696
Based on trimmed mean	.824	1	110	.449

يظهر الجدول في الأعلى نتيجة اختبار تجانس التباين (ليفين) الأربعة سواء التي تعتمد على (المتوسط الحسابي، الوسيط، الوسيط مع تصحيح درجات الحرية، المتوسط الحسابي المقطوع)، وبالتدقيق في نتائج الجدول نلاحظ أن قيم (Sig.) لجميع اختبارات (ليفين) أقل من مستوى الدلالة (0.05) والذي يعنى أن الاحصائيات ستعطي نفس القرار حول تجانس التباين من عدمه والتي توضح أن مستويات التباين بين مجموعات المؤهل الدراسي غير متجانسة.

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## 4.2.2.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ . من أجل التحقق من صحة الفرضية من عدمها، سيقوم الباحث بإجراء اختبار تجانس التباين بين متغير تحسين الأداء المؤسسي ومتغير النوع من خلال اختبار (ليفين) كما يلي:

## جدول - 19 نتيجة اختبار (ليفين) - الفرضية الفرعية الرابعة

## Test of Homogeneity of Variance

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Based on Mean	1.204	1	110	.281
Based on Median	.789	1	110	.381
الإبداع الإداري Based on Median and with adjusted df	.789	1	30.394	.381
Based on trimmed mean	1.259	1	110	.270

يظهر الجدول في الأعلى نتيجة اختبار تجانس التباين (ليفين) الأربعة سواء التي تعتمد على (المتوسط الحسابي، الوسيط، الوسيط مع تصحيح درجات الحرية، المتوسط الحسابي المقطوع)، وبالتدقيق في نتائج الجدول نلاحظ أن قيم (Sig.) لجميع

اختبارات (ليفين) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) والذي يعنى أن الاحصائيات ستعطي نفس القرار حول تجانس التباين من عدمه والتي توضح أن مستويات التباين بين مجموعات عدد سنوات الخبرة متجانسة.

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 5.2.2.4. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). من أجل التحقق من صحة الفرضية من عدمها، سيقوم الباحث بإجراء اختبار تجانس التباين بين متغير الإبداع الإداري ومتغير المسمى الوظيفي من خلال اختبار ليفين كما يلي:

#### جدول - 20 نتيجة اختبار (ليفين) - الفرضية الفرعية الخامسة

#### Test of Homogeneity of Variance

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Based on Mean	3.981	1	110	.026
Based on Median	3.440	1	110	.041
Based on Median and with adjusted df	3.440	1	33.171	.044
Based on trimmed mean	3.646	1	110	.034

يظهر الجدول في الأعلى نتيجة اختبار تجانس التباين (ليفين) الأربعة سواء التي تعتمد على (المتوسط الحسابي، الوسيط، الوسيط مع تصحيح درجات الحرية، المتوسط الحسابي المقطوع)، وبالتدقيق في نتائج الجدول نلاحظ أن قيم (Sig.) لجميع اختبارات (ليفين) أقل من مستوى الدلالة (0.05) والذي يعنى أن الاحصائيات ستعطي نفس القرار حول تجانس التباين من عدمه والتي توضح أن مستويات التباين بين مجموعات المؤهل الدراسي غير متجانسة.

النتيجة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 5. النتائج والتوصيات

##### 1.5. النتائج:

- القيادة التحولية هي القيادة التي لها قدرة فائقة في التأثير على المرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة، كما تخلق تغييرا مهما على صعيد المرؤوسين والمنظمة وقيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها.

- أكدت نتائج التحليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر القيادة التحويلية (التأثير المثالي)، حيث كان مرتفعاً، أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (التأثير المثالي) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الإبداع الإداري بالتطبيق على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- أظهرت النتائج بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية)، حيث كان مرتفعاً، أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الاستثارة الفكرية) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الإبداع الإداري بالتطبيق على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- توصلت النتائج بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر القيادة التحويلية (التحفيز)، حيث كان مرتفعاً، أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (التحفيز) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الإبداع الإداري بالتطبيق على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- أكدت نتائج التحليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر القيادة التحويلية (التمكين)، حيث كان مرتفعاً، أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (التمكين) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الإبداع الإداري بالتطبيق على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- أظهرت النتائج بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية الإبداع الإداري (الإبداع الإداري)، حيث كان مرتفعاً، أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الإبداع الإداري) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الإبداع الإداري بالتطبيق على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- أكدت نتائج التحليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز، والتمكين) على الإبداع الإداري (المجازفة، الإقناع، المرونة، المنهجية) في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم.
- أثبتت نتائج التحليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- أثبتت نتائج التحليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**2.5. التوصيات والمقترحات:**

- ضرورة اهتمام القيادات العليا بمفهوم القيادة التحويلية واتخاذ السياسات والإجراءات اللازمة التي تعمل على رفع مستوى الإبداع لدى العاملين.
- الاهتمام بالكوادر الوطنية المؤهلة والمدربة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة.
- إنشاء إدارة خاصة بالتنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها لأن هذا يساهم في تقليل مشاكل العمل.
- عقد برامج تدريبية للقيادات في مختلف المستويات الإدارية داخل الإدارات العامة للتعريف بالقيادة التحويلية، وبيان أهمية هذا الأسلوب القيادي الحديث الذي أخذ مكانه في أدبيات الإدارة، حتى يستطيع هؤلاء القيادات استبدال أساليبهم القيادية بأسلوب أكثر تطوراً وأكثر مرونة وإقبالاً على التغيير.
- إنشاء معاهد متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين.

**6. المراجع****1.6. المراجع العربية:**

- خليل، سارة. (2020). القيادة التحويلية لدى المرأة وأثرها على الإبداع الإداري- دراسة ميدانية على قطاع البنوك، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 11، العدد 4.
- دركر ببتير. (2003). الإدارة، المهام، المسؤوليات، التطبيقات. ط3. الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- رزق، طيبي. (2019). واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر: دراسة حالة مديرية التربية بالأغواط، منصة المجلة الجزائرية للعلوم، الجزائر.
- رفعت عبد الحليم الفاخوري. (2005) إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- رفعت عبد الحليم الفاغوري. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- سعد. (2017). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري للعاملين من خلال توسيط التمكين النفسي- دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنصورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، مجلد 35، عدد 1.
- الشريف. (2021). القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين- دراسة حالة على العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، جامعة غزة، فلسطين.
- شيخ، سلامة، الصوفي. (2021). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 4، الطبعة 1.
- الطاهر بن عبد الرحمن. (2013). التطور المفاهيمي لنظرية القيادة التغييرية والتبادلية من خلال اسهامات (بيرنر، باس وأوفليو، ليثوود، سيرجيو فاني) - دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 8، الصفحة 75.
- عساف عبد المعطي. (1995). مقومات الإبداع في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، عدد 62.

- على السلمي. (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- على، حورية. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، رسالة ماجستير منشورة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد 12، العدد 1.
- العوضي، فائزة بن عبد الله. (2015). تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، دار مستقبل التربية العربية للنشر والتوزيع. مجلد 22، العدد، 93.
- الغامدي عبد المحسن عبد الله بن علي. (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكة المكرمة الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكة المكرمة
- كريمة. (2018). أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين - دراسة حالة مؤسسة الكاتمية جامعة محمد الصديق، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجزائر.
- محمد طارق سويدان ومحمد أكرم العدلوي (2002). مبادئ الإبداع، ط2. دار ابن حزم، بيروت.
- محمد قاسم القريوتي. (2003). السلوك التنظيمي، دراسة الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. دار الشروق للنشر والتوزيع ط 4. الاردن.
- المعاني، أيمن عودة. (2016). أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، مجلد 31، العدد 121.

## 2.6. المراجع الأجنبية:

- AL-Awamleh. (2020). International Journal of Management, Volume 11, Issue 4, April 2020, pp. 475-486, Article ID: IJM\_11\_04\_046.
- Aldighrir. (2020). Mediating effect of leadership outcomes on the relationship between the leadership style of leaders and followers' administrative creativity, journal of business and management studies (jbms), vol. 5, issue 2, 2020
- Alessa. (2021). the dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: a systematic review, Journal of Business and Management Studies (JBMS), Volume: 3, Issue: 2, ISSN: 2719-0846.
- Almusawi. (2023). the role of new media and transformational leadership strategies in developing administrative creativity in universities "Prospects and ambitions", international Suleiman Journal of Academic Studies, Vol.1, Issue 04

- Anh Le, 2022. (2022). the Impact of Transformational Leadership Style and Employee Creativity on Organizational Innovation in Universities during the Covid-19 Pandemic, Humanities and Social Sciences Letters 10(1):36-53
- Chandika Karunasekara. (2021). Transformational Leadership on Employee Creativity in Five-Star Hotels in Sri Lanka: Moderating Role of Personal Initiatives South Asian Journal of Tourism and Hospitality, Volume 1 Issue 1 (2021) pp. 117-137
- Rua. (2023). Linking transformational leadership to start-ups creativity Journal of Business and Management Studies (JBMS), San Paulo, SP, Brasil v. 14, n. 7, p. 1165041673.
- Salim. (2021). the relationship between transformational leadership and innovation and creativity in management to improve employees' academic performance at Sohar university, Journal of Business and Management Studies (JBMS), Volume: 3, Issue: 2, ISSN: 2709-0876
- Seerat Fatima. (2020). Transformational Leadership: A Multiple Mediation Model of its impact on Employee Creativity, NICE Research journal, Vol.13 No.1, ISSN: 2219-4282.

**Doi:** <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.48.7>