

عنوان المشروع

اثر القيادة التحويلية على الأبداع الإداري (دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية)

اسم الطالبة

ريماز خالد سعيد بادغيش

2021204940

مشروع التخرج-1

كلية الإدارة – جامعة ميداوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميداوشن

محتويات البحث

1. ملخص الدراسة
2. المقدمة
3. مشكلة الدراسة
- 5- أسئلة الدراسة
6. أهمية الدراسة
7. اهداف الدراسة
8. فرضيات الدراسة
9. الإطار النظري :
- الإطار النظري
- القيادة التحويلية
10. الإبداع الإداري
11. الدراسات السابقة
- العربية
- الأجنبية.....
12. منهجية البحث
13. مصادر البيانات
- البيانات الأولية
- البيانات الثانوية.....
14. المراجع.....

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

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الى معرفة اثر 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 ، مساعداً نائب مدير إدارة ، مدير الإدارة) بمدينة الرياض وبلغ عددهم 266 موظفاً . تم اختيار عينة عشوائية من 150 مفردة وزع عليها استبيان تم استرداد 121 استبانة صالحة للتحليل ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (spss) توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي – الاستثارة الفكرية – التحفيز - التمكين) على الإبداع الإداري (المجازفة – الاقناع – المرونة – المنهجية) في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم كما اثبتت نتائج التحليل من وجهة نظر افراد عينة الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية . 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 والمدرّبة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، الإبداع الإداري

المقدمة

1 المقدمة:

تُعد 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 ال 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 التصميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي

(صبري، 6101)، فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم بروى منظماتهم

ورسالتها لإحداث التغيير المناسب (مرعي، 6112). ومن هنا ظهر ما يعرف بالتوجهات الحديثة في القيادة والإشارة إلى أنماط القيادة التحويلية. ويعتبر عمل المنظمة جهد جماعي وال 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 ليصلوا

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 لتسلط الضوء على نمط القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم

مشكلة الدراسة :

بما أن العنصر البشري يمثل إحدى هذه العناصر المهمة، فالمنظمة تعتمد في تحقيق أهدافها على الموارد البشرية المدربة

المؤهلة الكفو ككيان جماعي بوجه 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، وتنال رضاهم، وللحصول على ولائهم لهذه المنظمة. وهذا الهدف لن يتحقق إلا إذا أدركت المنظمة العوامل النفسية والمادية التي تؤثر في إنتاجية العنصر البشري.

في مجابهة تحديات العصر ومشكلاته التي تواجه رئيسا وقد أثبتت الدراسات والتجارب أن المورد البشري يلعب دورا

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 وال 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 (الجاببية)، الدافعية الإلهامية، الاستمالة الذهنية والاعتبارات الفردية، لها دور كبير في ترسيخ

وتعزيز الثقافة الإبداعية في المنظمة (شيخ2021)

والإبداع الإداري يعد أحد العوامل الأساسية التي تتجارب مع التغييرات المتلاحقة، والتي تتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة ومتجددة، إذ أصبحت حاجة الإدارات للإبداع مطلبا 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 فبن القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يحمل بنابيع الإبداع في التابعين (المرووسين). فأول ظهور لمصطلح القائد التحويلي كان على مسؤولية تحقيق الإبداع الإداري، مفجرا يد "بيرتز" عام 0792م، 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 ترتكز 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 ملهما 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

أسئلة الدراسة:

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)؟

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 الصالحات 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 إداراتها وأثارها على الإبداع الإداري لديهم، وأن النتائج التي سيتم التوصل لها يؤمل أن تحقق الفائدة لوزارة التعليم وللمنظمات الأخرى، وللباحثين في هذا المجال.

اهداف 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 التحويلية 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 التحويلية، وتطبيقه في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى HO1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز، والتمكين) على الإبداع الإداري (المجازفة، الإقناع، المرونة، المنهجية)، في الإدارة العامة لعمليات المواد 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 بديوان وزارة التربية والتعليم

عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

HO1-2: ال يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$).

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

HO1-4: ال 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 دالة معنوية ($\alpha \geq 1.15$). ويتفرع منها الفرضيات التالية:

HO2-1: ال توجد فروق ذات دلالة إحصائية الآراء 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 ($\alpha \geq 0.05$)

HO2-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية آراء 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: ($\alpha \geq 0.05$)

HO2-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية آراء 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 آراء 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 ($\alpha \geq 0.05$).

HO2-5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية آراء 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 ($\alpha \geq 0.05$)

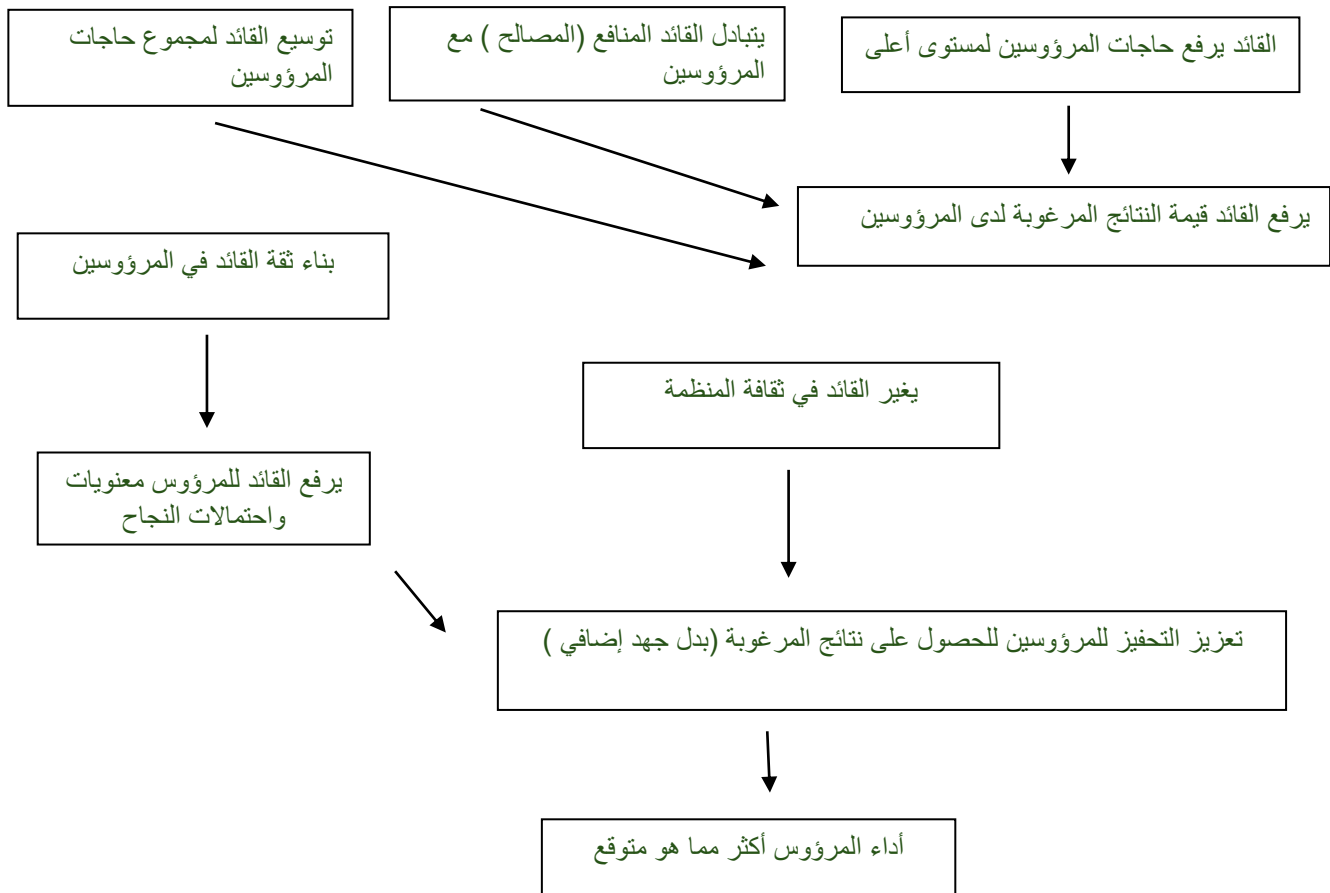
2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. الإطار النظري:

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 عالقة 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، وال 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، 6105). 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



عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين القائد والعاملين معه والنظريات الموقفية التي ترى أن القيادة نتاجا للتفاعل بين العناصر الثلاثة للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد ومروءوسيه، وهيكله المهام المسندة لأفراد 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 التغير المتسارع. فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المروءوسين، والنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة. ومن مبادئ القيادة التحويلية: (الغامدي، 1111).

-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، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، القيم، البناء التنظيمي، الأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا

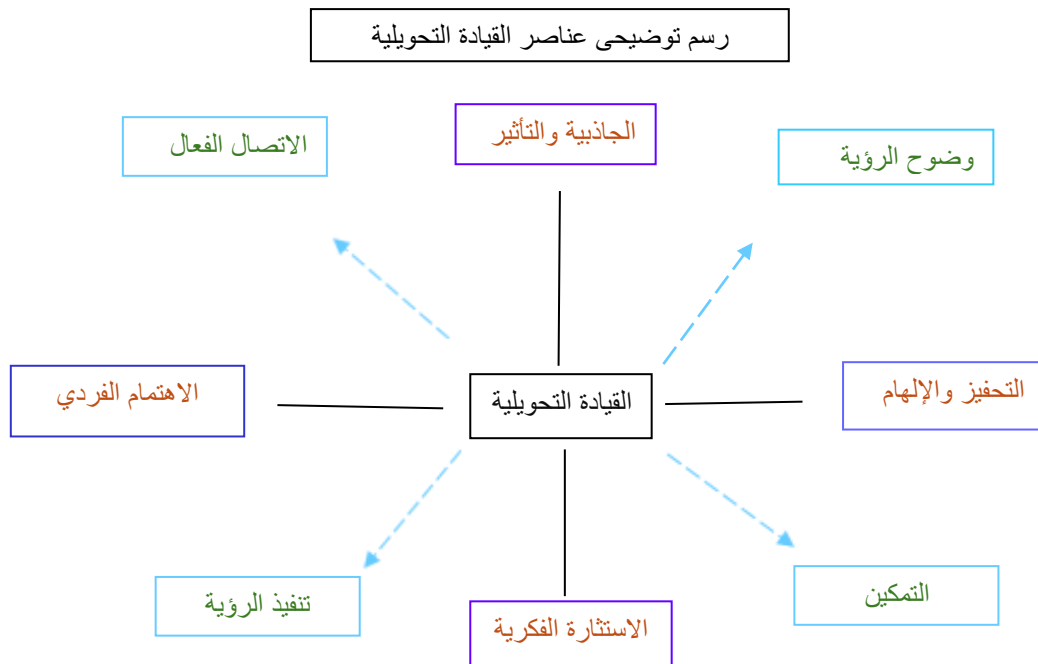
- تأسيس نظام إداري: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل العاملين فجميعهم مسئول عن تطوير الأداء وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

- تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية الاختيار 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 ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وأن يهدف إلى تبني وتطوير أنظمة إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل. وتظهر أبعاد القيادة التحويلية في الشكل التالي:



حيث تشمل سلوكيات القيادة التحويلية 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 و رؤيتهم 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 التحويليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بعباء المعنى والتحدى لما يقوم به رؤوسهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالة 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 تابعة

3. **التشجيع الإبداعي**: يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجدين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة لهذه الخاصية فين القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ. ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجربة مناهج جديدة واليعرضون أفكارهم للنقد أبداً، وفي المقابل يستحث التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.

4. **الاهتمام الفردي**: وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليه كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم رؤوسين 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 .

1. 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 (الفريوتي، 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.

. الدراسات السابقة:

1- 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، ألن 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، فبن 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 (علي بن مرزوق الغامدي، 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 كالآتي:

- 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 العلمي الأعلى، وللاكثر في عدد في القياس البعدي ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية، لصالح الأكبر ع وللمؤهل العل سنوات الخبرة.

- وأوصت الدراسة بضرورة تنمية وتطوير مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية، والأهلية بمنطقة الرياض

دراسة سالم، 2021)، العالقة بين القيادة التحويلية والابتكار والإبداع في الإدارة لتحسين أداء أكاديمي للموظفين في

جامعة صحار).

تناولت هذه الدراسة العالقة 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 إلى 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 بقادتهم فيما يتعلق بالأنشطة الأكاديمية والإدارية، وأخيرا وجدت الدراسة أن الجامعات في سلطنة عمان ال تولي اهتماما خاصا لمهارات القيادة التحويلية، مما يؤثر سلبًا على جودة ومصداقية التعليم.

دراسة (العوامل، 2020)، بعنوان: العالقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري: دراسة ميدانية لشركة البوتاس

الأردنية.

كان الغرض من هذه الدراسة هو تطوير نموذج مقترح الاختبار العالقة 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 (495) موظفا داخل الشركة محل البحث. تم استخدام تحليل انحدار بسيط الاختبار الفرضية، وتوصلت النتائج إلى 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 23 واستعمل الباحثان الاستبيان لجمع البيانات،

وبعد إجراء عملية التحليل الكمي والكيفي للبيانات توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. تلعب الدافعية الإلهامية للقائد التحويلي دور في تحقيق التفكير الاستراتيجي للعاملين.

2. 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

الفردية) في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة الكاتمية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة حجمها (32) 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- الدراسات الأجنبية

Study (Rua, 2023), titled: Connecting transformational leadership with startup creativit

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 عالقة 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 (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 306 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 العالقة بين المتابعين. تم إجراء

مسح استبيان ذاتي لمجموعة من موظفي قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تم استخدام التقنيات الذكية الثابتة والمتنقلة (sim3-2-9) 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 العالقة المباشرة، ما

أظهرت الدراسة أن إبداع الموظف يتم تعزيزه من خلال القيادة التحويلية. أوصت الدراسة بضرورة تركيز المؤسسات

على غرس مناخ الابتكار من أجل تحقيق نتائج الإبداع المرجوة

منهجية 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

، اعتمدنا في دراستها على المنهج الوصفي دقيقا تحليلي، 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.

-مصادر البيانات

.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.

.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

المراجع

- 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 FiveStar 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
- كريمة 2018 أثر القيادة التحويلية في الإبداعي الإداري للعاملين - دراسة حالة مؤسسة الكاتمية جامعة محمد الصديق، رسالة دكتوراه ، الجزائر
- على، حورية. (6107). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، رسالة ماجستير منشورة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد 06 العدد .