



الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة ما بين الأنماط القيادية
(التحويلية والتبادلية) والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
من وجهة نظر الموظفات.

**The Mediating Role of Innovative Climate in the
Relationship Between the Transformational and
Transactional Leadership Styles and Administrative
Innovation in Palestinian Ministry of Education from
the point of view of female employees.**

اعداد

عائشة يوسف الشلبي

إشراف

د. ايهاب سمير القبيج

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا

جامعة فلسطين التقنية – خضوري

شباط – 2022 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (الأطروحة) وعنوانها: " الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة ما بين الأنماط القيادية (التحويلية والتبادلية) والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين".

وأجيزت بتاريخ: 2022/ /

التوقيع

لجنة المناقشة

د. ايهاب سمير القبح، مشرفاً / رئيساً
أستاذ مشارك – "الإدارة"

د. معن الخطيب ، ممتحناً / داخلياً
أستاذ مساعد – "الإدارة"

د. عطية مصلح ، ممتحناً / خارجياً
أستاذ مشارك – " ادارة الموارد البشرية " جامعة القدس المفتوحة

جامعة فلسطين التقنية - خضوري

"تموذج تفويض"

أنا (عائشة يوسف أحمد الشلبي) أفوض جامعة فلسطين التقنية - خضوري بتزويد

نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب

التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:.....

التاريخ:.....

Palestine Technical University – Khadoorie

"Authorization Form"

I,(Aisha Yousif Ahmad AL-shalabi), authorize PTUK to supply copies of my Thesis to Libraries or Establishments or Individuals upon request, according to the PTUK regulations.

Signature:.....

Date:.....

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة ما بين الأنماط القيادية
(التحويلية والتبادلية) والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
من وجهة نظر الموظفين"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تم
الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل
لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I hereby declare that this thesis is the product of my own efforts, except what has been referred to, and this thesis as a whole or any part of it has not been submitted as a requirement for attaining a degree or scientific or research title to any other educational or research institution.

Name of Student
Signature:-----
Date: -----

اسم الطالب/ة
التوقيع:-----
التاريخ:-----

الإهداء

بأحرفي البسيطة وكلماتي العابرة أخط هذا الإهداء المتواضع...

أهدي هذا الإنجاز :

إلى روح أبي الغالي "يوسف" الذي لم يكمل المشوار معي، فاللهم تغمده برحمتك وأسكنه فسيح جناتك.

إلى قديستي، جميلتي، أمي حبيبتي "عطاف" أطال الله بعمرها.

إلى إخواني "أنس"، "أحمد"، "تقوى"، وغاليتي الصغيرة "فرح".

إلى أحبتي، أهلي، سندي وفخري ومنبع الدفء والأمل، ولمن رحل منهم وتلحف التراب.

إلى زملائي وصديقاتي الأوفياء.

إلى بيتي الثاني ومصنع العمل والشغف، زملائي وزميلاتي في العمل، ومدرائي الداعمين.

إلى جميع أحرار العالم .

إلى كل من تخطى الصعاب.

إلى من عارضته العقبات فحولها إلى عتبات يرتقي من خلالها .

إلى من حُجبت عنه الشمس فلم يستسلم.

إلى من أُحرق بالنار ولكنه خرج من تحت رمادها كالعنقاء .

إلى من طارد حلمه ووكل أمره لله.

إلى من غير في العالم شيئا ولم يتركه كما كان عليه سابقا.

إليك يا حبيبتي، إليك يا جميلتي، إليك يا أولى القبلتين وثالث الحرمين الشريفين، إليك يا بوصلتنا

إليك يا وطني، إلى أبناء شعبي الأبوي في كل مكان، إلى أبنائك الأشاوس الأحرار في كل زمان.

إلى وطني المناضل " فلسطين".

الشكر والتقدير

قال جل في علاه في محكم التنزيل: وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ﴿٤٠﴾ النمل. صدق الله العظيم.

الحمد لله حتى ترضى، و الحمد لله اذا رضيت، والحمد لله بعد الرضى...
الحمد لله الذي سدد خطاي، ودبر لي أمري، وأعانني على المواظبة والاستمرار والوصول إلى ما
ترنو إليه نفسي..
ولن أنسى أن أتقدم بأسى صور المحبة والشكر والامتنان لكل من ترك بصمته وساهم في إتمام
هذه الرسالة، وأخص بالذكر..

إلى القلب الكبير، وصاحب النفس الطويل، والعلم الوافر، إلى من رعاني بحسن توجيهه
وإرشاده، أستاذي المشرف سعادة الدكتور "إيهاب سمير القبيج" أشكره على كل ما خصني به من
التصويب والتوضيح الدائم، وما علمني إياه من فيض أنسانيته وخلقه الرفيع.

لجنة المناقشة جميعاً، والتي تمثلت بالدكتور عطية مصلح ممتحناً خارجياً من جامعة القدس
المفتوحة، والدكتور معن الخطيب ممتحناً داخلياً من جامعة خضوري.

وأقدم بجزيل الشكر لجميع العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتعاونهم في توزيع
الاستبانة وخاصة الموظفين جميعاً، كما وأخص بالشكر جميع المسؤولين الذين أسهموا في
اتمام هذه الدراسة وعلى وجه الخصوص وكيل وزارة التربية والتعليم والوكلاء المساعدين
والمدرء العامين.

وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من مد لي يد العون والمساعدة، سواء من أفراد أو
هيئات أو مؤسسات جزاهم الله عني أوفى الجزاء.

قائمة المحتويات

#	الموضوع	رقم الصفحة
	قرار لجنة المناقشة	أ
	التفويض	ب
	الإقرار	ج
	الإهداء	د
	الشكر والتقدير	هـ
	قائمة المحتويات	و - ي
	قائمة الجداول	ك - ل
	قائمة الأشكال	م
	قائمة الملاحق	م
	الملخص	ن - س
	Abstract	ع - ف
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1.1	المقدمة	3 - 1
1.2	مشكلة الدراسة وأسئلتها	6 - 3
1.3	أهمية الدراسة	7 - 6
1.4	أهداف الدراسة	8 - 7
1.5	فرضيات الدراسة	9 - 8
1.6	أسلوب الدراسة	11 - 9
1.6.1	مصادر جمع البيانات	9
1.6.2	أنموذج الدراسة	10
1.7	حدود الدراسة	11 - 10
1.8	مصطلحات الدراسة	11
1.9	الخلاصة	12
الفصل الثاني: الإطار النظري		
المبحث الأول: الأنماط القيادية		
2.1	مقدمة	15-14

17-15	القيادة والأنماط القيادية	2.2
18-17	القيادة التحويلية	2.3
20-18	تعريف القيادة التحويلية	2.3.1
23-21	أهمية القيادة التحويلية	2.3.2
24-23	أهداف القيادة التحويلية	2.3.3
26-24	أبعاد القيادة التحويلية	2.3.4
29-27	سمات القائد التحويلي	2.3.4
29	القيادة التبادلية	2.4
32-30	تعريف القيادة التبادلية	2.4.1
33-32	أهمية القيادة التبادلية	2.4.2
34-33	أهداف القيادة التبادلية	2.4.3
37-34	أبعاد القيادة التبادلية	2.4.4
39-37	سمات القيادة التبادلية	2.4.5
40-39	مهارات القائد التبادلي	2.4.6
42-40	الانتقادات الموجهة إلى القيادة التبادلية	2.4.7
43	الخلاصة	2.5
61 - 44	المبحث الثاني: المناخ الإبداعي	
45-44	مقدمة	2.6
46-45	الثقافة التنظيمية والمناخ	2.7
48-46	ثقافة الإبداع	2.8
49-48	إبداعية المؤسسة	2.9
49	المناخ الإبداعي	2.10
52-50	تعريف المناخ الإبداعي	2.10.1
57-52	أبعاد المناخ الإبداعي	2.10.2
60-58	المناخ والسلوك الإبداعي الداخلي	2.10.3
61	الخلاصة	2.11
95-62	المبحث الثالث: الإبداع الإداري	
63-62	مقدمة	2.12
65-63	الإبداع	2.13

66-65	الإبداع والابتكار	2.13.1
68-66	مستويات الإبداع	2.13.2
74-68	مداخل دراسة أنواع الإبداع	2.13.3
76-74	الإبداع التنظيمي	2.14
78-76	العوامل التنظيمية الداخلية المعززة للإبداع التنظيمي	2.14.1
81-78	الإبداع الإداري	2.15
82-81	خصائص الإبداع الإداري	2.15.1
84-82	أبعاد الإبداع الإداري	2.15.2
87-85	أهمية الإبداع الإداري	2.15.3
89-87	الإبداع في مؤسسات القطاع العام	2.15.4
94-89	علاقة القيادة بالإبداع والمناخ الإبداعي	2.15.5
95	الخلاصة	2.16
113-96	المبحث الرابع: الدراسات السابقة	
99-96	الدراسات العربية	2.17
105-100	الدراسات باللغة الإنجليزية	2.18
110-105	الدراسات العربية باللغة الإنجليزية	2.19
113-110	التعقيب على الدراسات السابقة	2.20
الفصل الثالث: المنهجية (الطريقة والإجراءات)		
115	المقدمة	3.1
115	منهج الدراسة	3.2
117-115	مجتمع الدراسة	3.3
120-117	أدوات الدراسة	3.4
122-120	الإختبارات الخاصة بأداة قياس الدراسة	3.5
120	صدق المحتوى	3.5.1
121-120	ثبات أداة الدراسة	3.5.2
122	التوزيع الطبيعي للبيانات	3.5.3
123-122	إجراءات جمع البيانات ومناقشتها	3.6
124-123	متغيرات الدراسة	3.7
125-124	المعالجات الإحصائية	3.8

126	الخلاصة	3.9
الفصل الرابع: نتائج الدراسة		
128	مقدمة	4.1
128	التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات مفردات الدراسة الحالية عن متغيراتها	4.2
133-128	التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات مفردات الدراسة الحالية عن السؤال الأول	4.2.1
136-133	التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات مفردات الدراسة الحالية عن السؤال الثاني	4.2.2
137-136	التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات مفردات الدراسة الحالية عن السؤال الثالث	4.2.3
140-138	التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات مفردات الدراسة الحالية عن السؤال الرابع	4.2.4
161-140	تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة	4.3
150-141	أولاً: تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي)	4.3.1
142	الصدق التقاربي Convergent Validity	1
144-142	الاتساق الداخلي (التشبعات) Factor Loading	1.1
145-144	الثبات المركب Composite Reliability	1.2
146-145	متوسط التباين المستخرج (AVE)	1.3
146	الصدق التمايزي Discriminant Validity	2
147-146	التحميلات المتقاطعة Cross Loading	2.1
147	مقياس Fornell Larcker	2.2
148	الصدق التمايزي من خلال Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	2.3
150-149	نتائج تقييم نموذج القياس من الدرجة الثانية Second Order	4.3.2
155-150	ثانياً: تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي)	4.3.3
152-151	اختبار العلاقة الخطية المتعددة Multicollinearity Test	1
154-153	الأهمية التنبؤية للنموذج النظري	2
155-154	حجم التأثير Effect Size (f^2)	3

161-155	اختبار فرضيات الدراسة	4.3.4
157	اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	4.3.4.1
157	اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	4.3.4.2
158	اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة	4.3.4.3
158	اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة	4.3.4.4
158	اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة	4.3.4.5
160	اختبار الفرضية الرئيسة السادسة	4.3.4.6
161	اختبار الفرضية الرئيسة السابعة	4.3.4.7
163	الخلاصة	4.4
الفصل الخامس: النتائج		
165	مقدمة	5.1
192-165	نتائج تحليل أسئلة الدراسة	5.2
193	الخلاصة	5.3
الفصل السادس: النتائج (الإستنتاجات والتوصيات)		
195	مقدمة	6.1
196-195	النتائج	6.2
199-197	الإستنتاجات	6.3
200-199	التوصيات	6.4
230-201	الملاحق	1
262-231	قائمة المراجع	2

قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
116	الخصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة	3-1
118	الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في إعداد أداة القياس الرئيسية	3-2
120	درجات مقياس ليكرت الخماسي	3-3
121	قيم معاملات الثبات كرونباخ الفا Cronbach's Alpha	3-4
222-221	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات	3-5
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعنوية والأهمية النسبية والرتبة للتأثير المثالي	4-1
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعنوية والأهمية النسبية والرتبة للدافع الإلهامي	4-2
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعنوية والأهمية النسبية والرتبة للإستثارة الفكرية	4-3
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعنوية والأهمية النسبية والرتبة للاعتبارات الفردية	4-4
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعنوية والأهمية النسبية والرتبة للمكافأة المشروطة	4-5
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعنوية والأهمية النسبية والرتبة للإدارة النشطة بالاستثناء	4-6
136	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعنوية والأهمية النسبية والرتبة للإدارة السلبية	4-7
137	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعنوية والأهمية النسبية والرتبة للإبداع الإداري	4-8
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعنوية والأهمية النسبية والرتبة للمناخ الإبداعي	4-9
139	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الحالية	4-10
142	معايير قبول عناصر الصدق التقاربي	4-11
224-223	نتائج تقييم لقياس النموذج من الدرجة الأولى Factor Loading	4-12

145-144	نتائج الثبات المركب (CR) Composite Reliability	4-13
146-145	حجم متوسط التباين المستخرج	4-14
226-225	التحميلات المتقاطعة Cross Loading	4-15
147	مقياس Fornell – Lercker	4-16
228-227	نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية Heteratrait Monotrait Ratio	4-17
149	نتائج تقييم المكون من الدرجة الثانية	4-18
230-229	اختبار عامل تضخم التباين لفقرات الاستبانة Variance inflation Factor	4-19
152	اختبار عامل تضخم التباين لفقرات العوامل (المكونات) Variance inflation Factor	4-20
153	الأهمية التنبؤية للنموذج Predictive Relevance (Q^2)	4-21
155	حجم التأثير (F^2)	4-22
156	تحليل المسار Path Coefficients	4-23
160	تحليل اختبار العامل الوسيط	4-24

قائمة الأشكال

رقم الشكل	المحتوى	رقم الصفحة
1-1	أنموذج الدراسة	10
4-1	نتائج النموذج القياسي بعد الاستبعاد Factor Loading	144
4-2	إجراء تمهيد التشغيل Bootstrapping Procedure	157

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	رقم الصفحة
1	رابط توزيع الاستبانة الإلكتروني	202
2	أداة الدراسة الاستبانة	206-203
3	قائمة بأسماء محكمين أداة الدراسة الاستبانة	207
4	نموذج متطلبات تسهيل مهمة بحثية في وزارة التربية والتعليم مركز البحوث والتطوير التربوي	218-208
5	كتاب تسهيل مهمة بحثية من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	219
6	المسؤولين الذين تم إجراء مقابلة شخصية معهم	220
7	جدول اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات	222-221
8	جدول نتائج تقييم لقياس النموذج من الدرجة الأولى Factor loading	224-223
9	جدول التحميلات المتقاطعة cross loading	226-225
10	جدول نسبة سمة اللاتجانس/سمة الأحادية Heterotrait - Monotrait Ratio	228-227
11	جدول اختبار عامل تضخم التباين لفقرات الاستبانة Variance Inflation Factor	230-229

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى وأثر ممارسات نمطي القيادة التحويلية والتبادلية على الإبداع الإداري من خلال الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، فيما تم اختيار الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة بهدف جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المستهدف، والذي وزعت عليه أداة الدراسة، والمتمثل في الموظفين في الوزارة محل الدراسة، وعددهم (263) موظفة من مختلف المواقع الوظيفية. إذ تم استرجاع (124) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي. بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع (6) من المسؤولين في الوزارة محل الدراسة، بهدف الحصول على تفسيرات للنتائج غير المتوقعة في المرحلة الكمية، بما يصف الاختلافات في تأثيرات كلا من القيادة التحويلية والتبادلية.

ومن أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها والوصول إلى أهدافها، قامت الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الأنسانية والاجتماعية (SPSS)، بالإضافة إلى برنامج (SmartPLS3) من خلال استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). وبعد إجراء عمليات التحليل الوصفية لبيانات الدراسة الحالية واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي كان من أبرزها، أن مستوى ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية كان متوسطاً، فيما حظي نمط القيادة التبادلية بالمرتبة الأولى من حيث الممارسة ومن وجهة نظر الموظفين، بالإضافة إلى أن مستوى توافر كل من الإبداع الإداري والمناخ الإبداعي داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كان متوسطاً أيضاً، في حين جاء مستوى توافر الإبداع الإداري بمستوى أعلى من المناخ الإبداعي، وأكدت الدراسة الحالية على وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لنمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على الإبداع الإداري من خلال الدور الوسيط للمناخ الإبداعي. وعلى الرغم

من إثبات أن جميع الفرضيات ذات دلالة إحصائية، إلا أن النتائج أشارت إلى وجود تأثير إيجابي غير دال إحصائياً للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري.

كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات بناء على نتائج الدراسة، من أهمها ضرورة تعزيز ممارسات نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حتى تصل إلى مستوى مرتفع من التطبيق، وأهمها تلك الممارسات التي تحث وتشجع أو تكافئ الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة، بالإضافة إلى ضرورة العمل على نشر ثقافة الإبداع داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وعلى جميع المستويات الإدارية، لتعزيز المناخ المشجع على الإبداع ليصل إلى درجة مرتفعة من التوافر، وكذلك ضرورة تركيز المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على إيجاد فهم مشترك لأهداف الوزارة العامة من قبل الموظفين وبكافة المستويات الإدارية، ويمكن ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية أو لمناقشة تلك الأهداف وأولويات تحقيقها.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، الإبداع الإداري، المناخ الإبداعي.

Abstract

This study aims at identifying the relationship of leadership patterns (transformational and transactional) and their impact on management innovation through the mediating role of the innovative climate at the headquarters of the Palestinian Ministry of Education. The researcher followed the analytical descriptive approach where the questionnaire was selected as a study tool for achieving the purposes of the study, with the aim of collecting the primary data from the study community that was represented in all of the (263) female staff working at the headquarters of the Palestinian Ministry of Education, using the comprehensive survey method. (124) questionnaires had been handled back, and they were all good for analysis. In addition, interviews were conducted with (6) officials of the ministry in study with a view to obtaining explanations of unexpected results in the quantitative phase, describing differences in the effects of both transformational and transactional leadership. The hypotheses were analyzed and tested using (PLSsmart - 3) through the use of Structural Equation Modeling (SEM).

And after the analysis and hypothesis of the study data, the study produced a series of findings, most notably, The level of practice by officials in the Palestinian Ministry of Education of the two patterns of transformational and transactional leadership was medium, while the pattern in both of leadership ranked first in terms of practice and from the point of view of female employees, in addition to the fact that the level of availability of both administrative innovation and the innovative climate within the Palestinian Ministry of Education was also medium. , while the level of availability of administrative innovation was at a higher level than the innovative climate, and the current study confirmed the existence of a positive, statistically significant effect of the two styles of transformational

leadership and transactional leadership on administrative innovation through the mediating role of the innovative climate. Although it was proven that all the hypotheses are statistically significant, the results indicated that there is a positive, non-statistically significant effect of transactional leadership on administrative innovation.

The study also came up with a number of recommendations based on the results of the study, the most important of which is the need to strengthen the practices of the transformational and transactional leadership styles among officials in the Palestinian Ministry of Education until they reach a high level of application, the most important of which are those practices that encourage or reward innovation and present new ideas, in addition to The need to work on spreading the culture of innovation within the Palestinian Ministry of Education and at all administrative levels, to enhance the climate that encourages innovation to reach a high degree of availability, as well as the need for officials in the Palestinian Ministry of Education to focus on finding a common understanding of the objectives of the public ministry by employees and at all administrative levels This can be done through holding periodic meetings or to discuss those goals and the priorities for achieving them.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Administrative Innovation, innovative Climate.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعمل معظم المؤسسات المعاصرة ضمن بيئة شديدة التعقيد، والتغيرات الهائلة والمتسارعة، وخاصة التكنولوجيا منها (Gumusluoglu & Ilsev, 2009)، فيما شهدت العقود القليلة الماضية من القرن الحادي والعشرين تسارعاً في عمليات التطوير المختلفة وتغييرات مهمة وبارزة، وذلك نتيجة لتطور المعرفة، وسهولة الاتصالات وتوافر المعلومات، إلى جانب زيادة الطلب على القادة ودورهم البارز في نجاح مؤسساتهم (Al-Amri, Hassan, Isaac, & Masoud, 2018)، ويظهر ذلك من خلال تأثير القيادة البارز على مواقف المرؤوسين المختلفة تجاه وظائفهم، وفي حين أن دور القادة الإداريين داخل المؤسسات قد تغير في الوقت الحالي (Saleem, 2015). أنعكس ذلك على طريقة عمل وإدارة المؤسسات وأنشطتها المختلفة، مما أدى إلى ارتفاع الدعوات نحو ضرورة أنتهاج تلك المؤسسات لأساليب عمل إدارية جديدة، تمكنها من مواجهة التحديات الناشئة عن تغيرات البيئة الخارجية وتجنبها، وتوسيع قدراتها على اكتساب الفرص الجديدة فيها ومواكبة مستجداتها، وذلك من خلال "القيادات الواعدة" وأساليب عملهم المتنوعة (عبيد، 2020).

حيث تظهر حاجة مؤسسات اليوم بمختلف أنواعها إلى قادة فاعلين يستطيعون فهم البيئة الخارجية بكل متغيراتها وتغيراتها، حيث ارتفع الاهتمام نحو ضرورة فهم بل والتعامل مع تلك المتغيرات العالمية؛ والاجتماعية؛ والثقافية، مثل العولمة؛ والتجارة الإلكترونية؛ والأسواق المتغيرة وانتشار التكنولوجيا والحاجة إلى العمل الجماعي والتحالفات والشراكات (Akkaya & Üstgörül, 2020)، مضيف جرار (2014) أهمية توافر أولئك القادة القادرين على تعزيز قدرة مختلف المؤسسات على التكيف مع تلك المتغيرات والتغيرات ضمن بيئتها الخارجية، وتعزيز الابتكار والإبداع وإحداث التغيير التنظيمي الداخلي الملائم لضمان بقائها واستمرارها.

فيما تُعد القيادة بشكل عام من أكثر المفاهيم تناوُلًا في الدراسات والأبحاث الإدارية الحديثة، لما لها من أثر واضح على أداء المؤسسات، وبالتالي العمل على تحقيق أهدافها المنشودة (أبو الخير، 2013). ومن جهة أخرى، تركز معظم الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة في الغالب على القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، فيما أعطت بعض الدراسات الأخرى أهمية للقيادة التبادلية كذلك (Transactional Leadership) (Saleem, 2015).

يعتبر الإبداع أحد أبرز الموضوعات القليلة التي قد لا تندثر نظرًا لأهميته القصوى بالنسبة للعديد من الأطراف مثل: قادة الدول؛ والقطاع الخاص؛ والبشرية جمعاء، فالمنطق وراء هذه المدرسة الفكرية هو أن التغيير أو الإصلاحات وخلق الفرص تعتبر أمورًا حيوية لضمان النمو والبقاء لجميع الأطراف (Moussa et al, 2018). حيث يعتبر الإبداع الوقود المحرك لتعزيز ورفع كفاءة المؤسسات وتحسين إنتاجيتها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توافر القيادة التي من شأنها أن تقوم بتوفير التوجيه اللازم، وخلق بيئة تتوافق فيها جميع العوامل الثقافية والتنظيمية مع بعضها البعض (Sethibe T. G., 2017). ومن جهة أخرى، يعد توفير المناخ التنظيمي من أهم العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وفي تحقيق الإبداع والتطوير لأنشطتها المختلفة، من خلال خلق جو تشاع فيه ثقافة الإبداع الذي تعمل بدورها على تعزيز الأداء وإتاحة الفرص لنمو الطاقات الإبداعية للعاملين، والخروج عن المألوف في حل المشكلات التي تواجههم في أثناء تأديتهم لأعمالهم ومهامهم المختلفة (عودة و حمياني، 2019).

ومن ناحية أخرى، دعت الحاجة للإبداع إلى قيام المؤسسات بالتعامل مع المشكلات المعقدة التي تواجهها من خلال توظيف القادة الذين يمتلكون القدرات اللازمة لطرح الحلول الإبداعية الممكنة (Williams & Foti, 2011)، إذ يجب أن تعمل تلك المؤسسات على تهيئة المناخ الداعم والمساند

للإبداع، والبحث عن المرؤوسين المبدعين القادرين على التكيف مع تغيرات البيئة المستجدة (Damirch, Rahimi, & Seyyedi, 2011). ويمكن تحقيق ذلك من خلال القيادة الفاعلة بنمطها التحويلية والتبادلية، بالإضافة إلى توفر الثقافة المشجعة والمناخ التنظيمي الداعم للإبداع بجميع أشكاله. في ظل تنوع مؤسسي واضح وعادل لهيئات صنع القرار، وخاصة دور المرأة العاملة وتصوراتها المختلفة حول الأداء (Cook & Glass, 2014)، ذلك الدور والرأي الذين سيتم إبرازهما بشكل واضح من خلال الدراسة الحالية من وجهة نظر إدارية وتنظيمية، استكمالاً لإبراز أهمية ودور المرأة العاملة في القطاع العام الفلسطيني وخاصة في قطاع التربية والتعليم.

1.2 مشكلة الدراسة واسئلتها

ارتفعت الدعوات مؤخراً نحو مزيد من الاهتمام بالتغيير التنظيمي في القطاع العام، حيث لا يُعرف سوى القليل عن كيفية توجيه الأنظمة بأكملها نحو امتلاك ورفع القدرات الإبداعية فيها، إلا أن إحدى الفرص الملحوظة والتي لم يول لها اهتمام كاف، هي بيئة القطاع العام الداعمة للإبداع، بما في ذلك دور القيادة المرتبط بذلك الدعم (Ricard, Klijn, Lewis, & Ysa, 2017)، ومن جهة أخرى، وحتى اللحظة، لا زال الفهم المشترك لمفهوم الإبداع في القطاع العام يشوبه بعض الغموض وعدم الفهم والاجماع الكامل حوله (Moussa, McMurray, & Muenjohn, 2018)، كل ذلك أدى إلى إنخفاض مستوى ومكانة الإبداع والسلوك الإبداعي في ذلك القطاع. وفي حين أن الباحثين والمهتمين ليسوا على نفس الوتيرة فيما يتعلق بأبحاث الإبداع الإداري خاصة في مؤسسات القطاع العام، أظهرت أدبيات الإبداع الإداري ضرورات دعم الثقافة الإبداعية من قبل الإدارة العليا وتشجيعها داخل أي مؤسسة عامة، التي تعتبر تلك الثقافة مكوناً أصيلاً للثقافة التنظيمية العامة للمؤسسة، وتشكل أهم العوامل لدفع المؤسسات نحو النجاح شريطة إلتزام جميع المرؤوسين في المؤسسات التزاماً كاملاً بذلك، فيما يفشل الإبداع في نمو وتطور المؤسسات، وكذلك الأفراد إذا لم تتوافر البيئة

والثقافة التنظيمية المواتية والداعمة له (Szczepańska-Woszczyzna, 2015)، حيث أثبتت الدراسات أن سلوك المرؤوسين وخاصة ذوي القدرات الإبداعية المرتفعة، في العادة ما يأخذ منحى إبداعياً عندما يعملون ضمن مناخ داعم ومشجع للإبداع (Jaiswa & Dhar, 2015)، فيما اعتمدت الأدبيات الحالية إلى حد كبير على المناخ الإبداعي كعامل تفاعلي، وتغاضت عن دوره كمطلب سابق لظواهر تنظيمية مختلفة ومحدد لها (Bibi, et al., 2020).

ومن جهة أخرى، لا تعمل المؤسسات الحكومية بشكل منعزل عن بيئتها الخارجية وتغييراتها، مع تغير متطلبات ورغبات الأفراد المستفيدين لخدماتها، وارتفاع سقف توقعاتهم (العصيمي، 2017)، الأمر الذي أدى لأن تواجه مختلف المؤسسات العديد من المشكلات التي دعتها إلى توفير ودعم القيادات القادرة على مواكبة تلك التغيرات والمتطلبات المتجددة والناشئة، وهذا ما أوجب تقليل الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية، واستبدالها بأساليب إبداعية في العمل، مما جعل من الإبداع الإداري عاملاً مهماً لمجاراة تلك التغيرات (العوضي، 2015). ولعل محدودية الدراسات حول موضوع القيادة والإبداع في الشرق الأوسط (Al-Amri, et al., 2018)، وندرة الأفراد الإداريين ممن لديهم الرغبة والقدرة على القيادة (جرار، 2014)، وخاصة في القطاع العام، أظهر الحاجة إلى الدراسة الحالية. هذا بالإضافة إلى اعتبار أن نمط القيادة الأمثل يمكن أن يؤثر على كل من المناخ التنظيمي الإبداعي، وكذلك على السلوك الإبداعي للأفراد. لذلك من المهم فهم أن الإبداع يعتمد على جهود الأفراد في الأداء، ومن المهم كذلك ضرورة فهم محفزات سلوك الأفراد الإبداعية (Damirch, et al., 2011).

هذا، ولا يزال تأثير نمطي القيادة (التحويلية، التبادلية) على الإبداع داخل المؤسسات يشوبه بعض الغموض، على الرغم من أن جميع الدراسات ذات الصلة قد درست تأثير هذين النمطين على

الإبداع، الا أنه لم يتوصل الباحثون بعد إلى توافق في الآراء بشأن اتجاه وتأثير القيادة على الإبداع الإداري (Jia, et al., 2017).

بناء على ما تقدم، تتمحور مشكلة الدراسة الحالية وغرضها الرئيس في محاولة استكشاف الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة ما بين ممارسات نمطي القيادة (التحويلية، والتبادلية) من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين في الوزارة محل الدراسة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين داخلها؟

2. ما مستوى ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين داخلها؟

3. ما مستوى الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين داخلها؟

4. ما درجة توافر المناخ الإبداعي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين داخلها؟

5. ما أثر ممارسات نمطي القيادة (التحويلية، والتبادلية) من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين في الوزارة محل الدراسة؟

6. ما أثر ممارسات نمطي القيادة (التحويلية، والتبادلية) من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على المناخ الإبداعي من وجهة نظر الموظفين في الوزارة محل الدراسة؟

7. ما أثر توافر المناخ الإبداعي على الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من

وجهة نظر الموظفين في الوزارة محل الدراسة؟

8. هل يتوسط المناخ الإبداعي العلاقة بين مستوى ممارسة المسؤولين لنمطي القيادة (التحويلية،

والتبادلية) ومستوى الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر

الموظفات في الوزارة محل الدراسة؟

1.3 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها بداية من خلال الميزة التي تمتلكها وزارة التربية والتعليم، والدور الذي تقوم به من تأسيس وبناء أجيال أكثر فاعلية وتعلّماً في المجتمع من أجل النهوض بالدولة، عدا أيضاً عن الأهمية التي تضيفها هذه الدراسة من خلال التركيز على وجهة نظر القوى النسائية العاملة، والتي تلعب دوراً مهماً في عمليات الإبداع الإداري، بالإضافة إلى أدوار فاعلة في أنجاح العمليات الإدارية، وعليه فإن الدراسة الحالية ستهم في تسليط الضوء على:

1. أهمية ممارسات نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، خاصة في وزارة التربية والتعليم التي تعد من الوزارات المهمة في تقديم خدمات التعليم، والتي يجب أن تكون خدمات غير نمطية ومواكبة للتغيرات.

2. إبراز وجهة نظر المرأة العاملة في القطاع العام الفلسطيني، وتسلط الضوء على إمكانياتها وقدراتها الإبداعية خاصة في المجال التربوي.

3. من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في توجيه صنّاع القرار والقيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم إلى أفضل الأنماط القيادية، والأكثر تأثيراً في توفير المناخ التنظيمي

المعزز والداعم للإبداع، بهدف تقديم أفضل الخدمات التعليمية والتربوية، وضمان جودتها على حد سواء.

4. تعزيز الدراسات وخاصة في البيئة العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص، في مجال الدراسة التي تعاني من محدوديتها في الربط بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري من خلال المناخ الإبداعي.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة استكشاف الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة ما بين ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لنمطي القيادة (التحويلية والتبادلية)، ومستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين في الوزارة محل الدراسة. ويمكن ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسات نمطي القيادة (التحويلية، والتبادلية) من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.
2. التعرف على مستوى الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.
3. التعرف على درجة توافر المناخ الإبداعي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، واقتراح سبل تحسينه.
4. التعرف على أثر ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لنمطي القيادة (التحويلية، والتبادلية) على مستوى الإبداع الإداري داخل الوزارة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين.

5. التعرف على أثر ممارسة المسؤولين ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

لنمطي القيادية (التحويلية، والتبادلية) على المناخ الإبداعي داخل الوزارة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين.

6. التعرف على أثر المناخ الإبداعي على الإبداع الإداري داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

7. التعرف على الدور الوسيط للمناخ الإبداعي ما بين ممارسات نمطي القيادة (التحويلية، والتبادلية) من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والإبداع الإداري داخل الوزارة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين.

1.5 فرضيات الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الدراسة واستلقتها، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية، سوف تحاول الدراسة الحالية اختبار الفرضيات التالية:

H₁: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على المناخ الإبداعي داخل الوزارة محل الدراسة.

H₂: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية على المناخ الإبداعي داخل الوزارة محل الدراسة.

H₃: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري داخل الوزارة محل الدراسة.

H₄: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري داخل الوزارة محل الدراسة.

H₅: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للمناخ الإبداعي على

الإبداع الإداري داخل الوزارة محل الدراسة.

H₆: يتوسط المناخ الإبداعي التأثير الإيجابي بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على

الإبداع الإداري في الوزارة محل الدراسة.

H₇: يتوسط المناخ الإبداعي التأثير الإيجابي بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية على

الإبداع الإداري في الوزارة محل الدراسة.

1.6 أسلوب الدراسة

1.6.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وذلك من خلال اطلاع الباحثة ومراجعة الكتب والمراجع العربية،

وكذلك الأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة، والتقارير، والوثائق،

والمقالات، ومواقع الأنترنت الموثوقة، وذلك بهدف صياغة الإطار النظري للدراسة

والاحاطة بمتغيراتها.

- **المصادر الأولية:** وذلك من خلال تصميم استبانة ملائمة تشمل متغيرات الدراسة كأداة

لجمع البيانات الأولية، والتي سيتم تصميمها خصيصا لتحقيق غرض الدراسة وأهدافها.

وسوف يتم فيما بعد إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في الوزارة

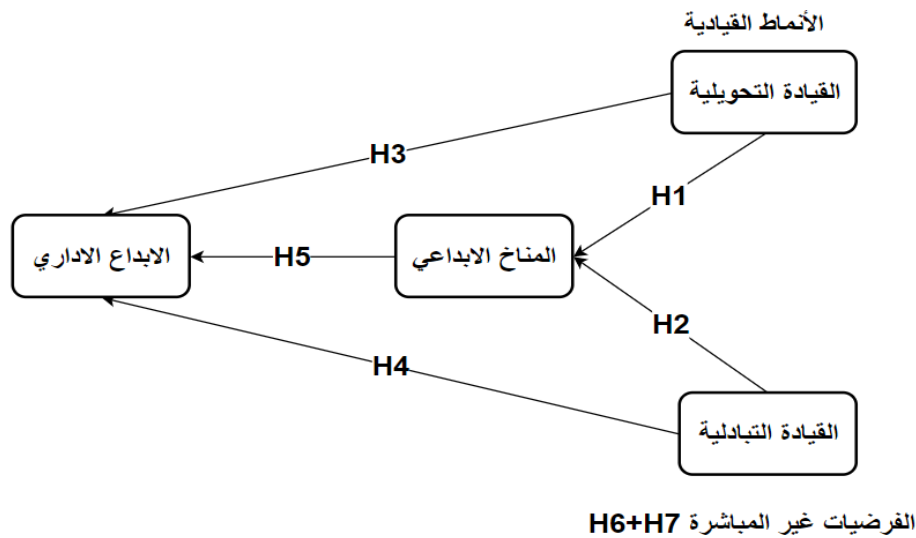
محل الدراسة من أجل الحصول على تفسيرات لبعض النتائج التي سيتم التوصل اليها

من خلال الدراسة الحالية.

1.6.2 أنموذج الدراسة

بالنظر إلى مشكلة الدراسة واسئلتها وفرضياتها، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب النظري والدراسات الخاصة بمتغيرات الدراسة، تم بناء الأنموذج الذي يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية.

شكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة التالية: (واعر، 2015)، (الربيعي و نجم، 2018)، (عبيد، 2020)، (Al-husseini, 2014)، (ul Abidin & Qammar, 2020)، (Saleem, 2015)، (Al-Amri A. Y, et al., 2018)، (Sethibe T. G., 2017)، (Ashoor, 2019). مع تعديلات من الباحثة.

1.7 حدود الدراسة.

1. الحدود المكانية: سيقصر إجراء الدراسة الحالية في مقرّي (القدس، ويافا) التابعة لوزارة

التربية والتعليم الفلسطينية في المصيون في رام الله.

2. الحدود الزمنية: ستمت الدراسة خلال فترة الربع الأخير من العام (2021)، وتحديدًا تم إجراء

الدراسة خلال شهر تشرين الأول/أكتوبر من نفس العام.

3. الحدود البشرية: ستجرى الدراسة على جميع الموظفين داخل مقرى (القدس، ويافا) الوزارة محل الدراسة.

1.8 مصطلحات الدراسة

استنادا إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ومن عدة مصادر مختلفة، فإنه تم تعريف مصطلحات الدراسة على النحو التالي:

- **الأنماط القيادية:** "مجموعة من الخصائص المميزة، والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه، أو يقاوم تأثيرها، ويسلك سلوكه الفردي" (المساعد، 2019).
- **القيادة التحويلية:** "هي أحد المداخل القيادية الحديثة التي تلهم القادة والمرؤوسين لتجاوز قدراتهم وتحسين أدائهم، ومنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة من خلال توظيف المواد بكفاءة، من خلال دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية" (Cheung & Wong, 2010).
- **القيادة التبادلية:** "هي النمط القيادي الذي يركز على المصلحة الذاتية للفرد وتحفيزه من خلال المكافآت، وهي تتبع النهج العقلاني والمادي بين القائد والمرؤوس من خلال التحفيز بالمكافآت مقابل تحقيق الهدف" (Golla, 2013).
- **الإبداع الإداري:** هو عملية إيجاد طرق وأساليب جديدة لتنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية التي لا تمنع عمليات الإبداع والابتكار داخل المؤسسة (Maughan, 2012).
- **المناخ الإبداعي:** "الفهم المشترك لأعضاء المؤسسة فيما يتعلق بالممارسات والإجراءات والسلوكيات التي تعزز توليد الأفكار الجديدة وتقديمها وتحويلها" (Van Der Vegt, Van de Vliert, & Huang, 2005). وهذا يتضمن الدرجة التي تشجع بها الإدارة المرؤوسين لتجربة أشياء جديدة والمجازفة دون الخوف من التحيز" (Choi, HK, & W, 2013).

1.9 الخلاصة

مثلَّ الفصل السابق من الدراسة الحالية، الخارطة التوضيحية لها، والخطوة الأولى في إعدادها، حيث تم التطرق إلى مشكلة الدراسة الحالية وتوضيح السبب الأساسي لإجرائها، ومنها تم صياغة فرضياتها وأسئلتها، وبناء عليها تم توضيح أهمية الدراسة والهدف منها، وهي السبب وراء اختيار هذه المتغيرات موضوع الدراسة، كما تم التطرق إلى تعريف مصطلحات الدراسة التي تعتبر إحدى الإجراءات المنهجية الضرورية التي تعكس القصد منها في الدراسة. إذ تبين هذه العناصر مدى جدية الباحثة فيما يخص سعيها للإجابة عن فرضيات وأسئلة الدراسة، فمن خلال هذا الفصل تم تحديد الأبعاد التي تناولتها الدراسة، لتتمكن في الفصول اللاحقة من إيفائها بالتحليل للوصول إلى إجابات للتساؤلات المطروحة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

المبحث الأول: الأنماط القيادية (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية)

المبحث الثالث: المناخ الإبداعي

المبحث الرابع: الإبداع الإداري

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

المبحث الأول

الأنماط القيادية

2.1 مقدمة

تعمل مؤسسات اليوم بمختلف أنواعها في ظل ظروف معقدة وتحديات جمة، وضمن بيئة عمل تشتت فيها حدة المنافسة، في مقابل ارتفاع وعي الجمهور ومتطلباته، وزيادة حرية الاتصال وتقنياته مع سهولة التنقل، بالإضافة إلى التطور الهائل والمستمر في التكنولوجيا، الأمر الذي جعل تلك المؤسسات تنتقل من استخدام أساليب عمل تقليدية إلى تبني تلك الأساليب الإدارية الحديثة التي تضمن بقاءها واستمرارها في العمل، وتعمل على تحقيق أهدافها المختلفة بكفاءة وفاعلية (المعاني، 2013). وضمن هذا السياق، تلعب القيادة دوراً محورياً وأساسياً في نجاح المؤسسات، وخاصة في القطاع العام، ويتعدى ذلك الدور إلى تعزيز كفاءتها وضمان بقائها (Gabris, Golembiewski, & Ihrke, 2001)، مما اضطرها إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري لديها باعتباره أهم مواردها الاستراتيجية، والضامن الرئيس لنجاحها حال كفاءة استخدامه، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لميزتها التنافسية، بل واستدامتها (الشنطي، 2016). ومن جهة أخرى، وفي إطار سعي مؤسسات اليوم المستمر إلى تحقيق أهدافها، تأتي القيادة لتشكّل العامل الأساس في ذلك، بالإضافة إلى بروز دور القادة في تحسين أداء العاملين من خلال ضمان رضاهم الوظيفي (Torlak & Kuzy, 2019; Elqadri, Priyono, Suci & Chandra, 2015).

فيما بدأ الاهتمام بالعنصر البشري يتجلى بشكل بارز داخل المؤسسات خاصة في ظل التطور الحاصل في مفاهيم القيادة، حيث يبرز دور القائد الإداري الناجح والمتسلح بأخلاقه النبيلة بعدم اعتبار العنصر البشري بمثابة الأدوات أو الوسائل، بل بمثابة الأهداف التي تسعى المؤسسات

والقيادات إلى تحقيق فاعليتها وكفاءتها وتطورها من أجل تحقيق المصلحة العامة (السكرانة، 2014، صفحة 247). حيث أصبحت القيادة المعاصرة ودور القادة البارز داخل المؤسسات التي تسعى باستمرار إلى تحقيق أهدافها المتنوعة؛ بمثابة العنصر الحيوي والجوهري لنجاح تلك المؤسسات وضمان بقائها، بالإضافة إلى كونها أحد أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها تلك المؤسسات في مواجهة مختلف التحديات التي تواجهها (منصور و الخفاجي، 2009، صفحة 53).

2.2 القيادة والأنماط القيادية

تظهر أهمية القيادة في المؤسسات بشكل واضح من خلال دورها المباشر في التأثير على الأفراد العاملين داخلها، بهدف ضمان التوافق والأنسجام في مواقف وأساليب العمل المختلفة تجاه رؤية المؤسسة المحددة، أو تجاه مجموعة من الأهداف المتنوعة والقابلة للتحقيق (Hidayat, Rafiki, & Aldoseri, 2017). حيث تظهر أهمية القيادة باعتبارها من أهم العوامل التي تؤدي إلى تفعيل نشاط المؤسسة، وتحقيقها لأهدافها وأهداف العاملين فيها على حد سواء، حيث يتجلى ذلك من خلال قدرة القائد في التأثير على سلوكيات المرؤوسين، واتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم المتنوعة، وادائهم لأعمالهم (الشماع و حمود، 2007، الصفحات 221-222). واعتبر المومني ودناوي (2020) بأن العملية القيادية بالإضافة إلى الوظائف الإدارية الأخرى؛ تشكل ممارسة إدارية متكاملة تضفي للمؤسسة قدرة على تحقيق أهدافها المتنوعة. حيث أصبح النمط القيادي أمرًا حاسمًا في إدارة المؤسسات من خلال سلوكيات القادة بالإضافة لأفعالهم المؤثرة (Yaseen, 2010). وهذا ما أكدته Anderson و Sun (2015) باعتبارهم أن النمط القيادي للقائد ما هو إلا ذلك الأسلوب الذي ينتهجه، أو الموقف الذي يتبناه، وتلك السلوكيات التي يظهرونها في تصرفاتهم وأفعالهم المختلفة، والأهم من ذلك هو تأثير ذلك النمط على المحيط الذي يعلمون في سياقه. فالنمط القيادي هو ذلك

الأسلوب أو النهج القادر على تحفيز الافراد وتوجيههم لتحقيق أهداف محددة، حيث تتعدد الأنماط القيادية ومنها: نمط القيادة الأوتوقراطي/الاستبدادي، والبيروقراطي، والتشاركي، والقيادة الخادمة، والمتوجهة بالأفراد والعلاقات، والمتوجهة بالمهام، وقيادة عدم التدخل، وأخيرا نمطي القيادة التحويلية والتبادلية (Amirul & Daud, 2012). ولأغراض هذه الدراسة سيتم التركيز ودراسة النمطين الأخيرين فقط.

يبقى نمطي القيادة التحويلية والتبادلية ذات جاذبية خاصة ومحل اهتمام الباحثين والمهتمين بسبب تأثير هذين النمطين على كل من المخرجات التنظيمية، وكذلك المتعلقة بالأفراد (Dhammika, Ahmad, & Sam, 2014). موضحا Yaseen (2010) بأن حاجة المؤسسات الدائمة لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية تتأتى من اهتمام القادة التحويليين بتلك المبادرات التي يطلقها العاملون داخل المؤسسة والتي تضيف قيمة للعمل، فيما يضمن القادة التبادليون أن العمل الروتيني داخل المؤسسة يتم بشكل سليم. وفي العشرين عامًا الماضية، تراكمت مجموعة كبيرة من الأبحاث حول نمطي القيادة التحويلية والتبادلية مما يوضح ارتفاع الاهتمام فيهما (Judge & Piccolo, 2004). غالبًا ما يتم فهم القيادة التحويلية بشكل أفضل عند مقارنتها بالقيادة التبادلية، حيث يكمن جوهر الاختلاف فيما بينهما في دوافع وأهداف كل من القائد والمرؤوسين (Summers, 1995). وفي العادة ما يركز القائد التحويلي على إحداث التغيير ضمن مستوى الأفراد، وكذلك على مستوى المؤسسة ككل، وذلك من خلال سعيه المستمر إلى إحداث تغييرات جذرية وبالشكل الإيجابي، بهدف تحسين الأداء وأساليب العمل المختلفة، وكذلك تنمية وتطوير المرؤوسين ذاتيا وتعزيز الجانب الإبداعي لديهم، وفي المقابل، نجد بأن القائد التبادلي في العادة ما يركز اهتمامه على ما تم إنجازه فعليًا من خطط ومهام، حيث يتم تحفيز العاملين من خلال مكافئتهم على الالتزام وتحقيق المطلوب

منهم، بالإضافة إلى معاقبة المقصرين منهم في إنجازهم لأعمالهم، بالتالي يركز القائد التبادلي على الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية بشكل أكبر من القائد التحويلي الذي يهتم أكثر بالتغيير والتطوير (السكرنة، 2014. ص 247). وهذا ما أكده أيضا Robbins و Judg (2013) باعتبار نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية مكملان لبعضهما البعض، دون وجود تعارض بينهما، بل أنهما يسيران وفق نهج واحد، حيث تعتمد القيادة التحويلية عند تأسيسها على القيادة التبادلية، فيكون نتاج الأولى عدة مستويات من الجهد، ومتابعة الأداء وهذا مالا تستطيع القيادة التبادلية القيام به وحدها، ومن جهة أخرى، فالقائد التبادلي غير المتسلح بصفات القائد التحويلي سيكون مجرد قائد متواضع ليس أكثر. وأخيرا تعد المستويات المتفاوتة من القيادة التحويلية والتبادلية نحو التغيير هي المفتاح لتنفيذ التغيير التنظيمي المستدام بنجاح (Appelbaum, Degbe, MacDonald, & Nguyen-Quang, 2015). وفيما يلي شرح وتوضيح لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية (التحويلية والتبادلية) محل اهتمام الدراسة الحالية.

2.3 القيادة التحويلية Transformational Leadership

أفاد Jensen, et al., (2019) بأن الحديث أو النقاش حول مفهومي القيادة التحويلية والتبادلية في أدبيات القيادة بشكل عام يستند بشكل أساسي على أعمال كل من Burns (1978) و Bass (1985)، وضمن نفس السياق فقد أوضحا Karakitapoğlu-Aygün & Gumusluoglu (2013) بأنه تم اقتراح نماذج جديدة في القيادة تتلاءم مع بيئة وظروف مؤسسات اليوم المعقدة والمتغيرة باستمرار، والتي ترتفع فيها حالات عدم التأكد، ففي مثل هذه الظروف والحالات يأتي دور القائد التحويلي القادر على تبديد المخاوف الناشئة عن ظروف البيئة المحيطة المعقدة، وتعزيز ثقة المرؤوسين به من خلال قدراته المتنوعة في بناء علاقات فردية معهم، بالإضافة إلى سلوكياته

الملمهة لهم وتصرفاته المحفزة لتفكيرهم. حيث يعتبر نمط القيادة التحويلية والذي ظهر أواخر القرن العشرين من أهم الأنماط القيادية، لاعتماده أسلوب الإدارة التشاركية المنفتحة على العاملين من خلال منحهم حرية القرار والتصرف، فالقائد التحويلي يستطيع إدارة المؤسسات المعاصرة التي تواجه تحديات مختلفة من خلال تعزيز قدرتها على التكيف والإبداع (المعاني أ.، 2013).

كما يتضمن أسلوب القيادة التحويلية وجود القائد الموثوق به، والقادر على إلهام أتباعه برؤية واضحة ومشاركة للمستقبل، ويقضي الكثير من الوقت في التواصل والاتصال مع الجميع (Yaseen, 2010). فيما تعمل القيادة التحويلية على توجيه جهود الأفراد وإلهامهم من خلال تحفيزهم، وبالتالي، فإن القيادة التحويلية تتضمن تلك السلوكيات التي يظهرها القادة والتي تقود إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تلبية حاجات العاملين المتنوعة والذين سيعملون بدورهم وبشكل محفز لتحقيق تلك الأهداف، كما أن تلك السلوكيات ستؤدي إلى تجاوز العاملين لمصالحهم الذاتية والتفكير بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعلمون داخلها (Jensen, et al., 2019).

2.3.1 تعريف القيادة التحويلية

بالنظر إلى أهمية القيادة التحويلية كنمط مرغوب ومهم بالنسبة للمؤسسات المعاصرة من خلال فوائده أو نتائجه التي يعمل على تحقيقها للمؤسسة، ارتفع الاهتمام لفهمه سعيًا لتوظيفه أو تعزيزه داخل المؤسسات، فقد تعددت المحاولات لتعريفه وتوضيح مفهومه وطبيعته، واختلفت تلك التعريفات باختلاف من جاء بها، وذلك بالنظر إلى خلفيته الأكاديمية أو البحثية أو ما يمتلك من خبرات، ويمكن ذكر بعض تعريفات القيادة التحويلية وهي كما يلي:

- " نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جو من الالتزام بالأهداف التنظيمية، والسعي

إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل. إضافة إلى إثارة

دافعية المرؤوسين في المؤسسة التي ينتمون لها" (الروسان، 2017).

- " أسلوب القيادة الذي يعمل على رفع وعي العاملين داخل المؤسسة بالمصلحة العامة

ويساعدهم على تحقيقها" (Víctor Jesús, Magdalena, & Gutiérrez, 2012).

- " أحد أنماط القيادة التي يمكن من خلالها التأثير على المرؤوسين من خلال ما يمتلك

القائد من خصائص وما ينتهج من سلوكيات تقوم على التقدير والاحترام والثقة والعقلانية

والإبداع والتعامل الفردي البناء والتعاطف والمشورة والنصح والتوافق والتوازن في الأهداف

والمصالح وغيرها" (الزهراني، 2016).

- هي ذلك النمط من القيادة "التي لها قدرة فائقة في الإيحاء والتواصل مع المرؤوسين

وحثهم على القيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المؤسسة لغرض الارتقاء بالأداء،

فهي قيادة تتميز بالأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين" (منصور و الخفاجي،

2009، صفحة 93).

- وعرفت (رباعي، 2012) بأنها "هي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين

للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المؤسسة للارتقاء بالأداء وتحقيق نتائج أبعد

مما كان متصوراً أو أبعد مما كان متوقعا".

- "هي أحد المداخل القيادية الحديثة التي تلهم القادة والمرؤوسين لتجاوز قدراتهم وتحسين

أدائهم، ومنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل الخدمات أو السلع من خلال توظيف الموارد

بكفاءة، ومن خلال دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية" (Cheung &

Wong, 2010).

وبالنظر إلى مجمل التعريفات الواردة أعلاه، يمكن القول بأن جوهر تركيز القيادة التحويلية ينصب

على المحاور/الأركان الآتية (الرقب، 2010):

1. استمرارية عملية القيادة التحويلية.

2. يستند عمل القائد التحويلي على قيم أخلاقية متنوعة يلتزم بها مثل العدل والمساواة.

3. العمل على جعل المرؤوسين ينظرون إلى أهمية تحقيق المصلحة العامة بدلاً من مصالحهم

الشخصية الضيقة.

4. حث المرؤوسين لتعديل أهدافهم الثانوية ورفعها إلى مستوى أهداف تشبع حاجاتهم الذاتية

العليا، مع دعم رؤية المؤسسة المستقبلية.

هذا، وأوضح (Bennis & Nanus, 2003, pp. 202-203) بأن القيادة التحويلية هي:

- جماعية، وقائمة على التكافل والتعاقد بين القادة والمرؤوسين، وما يجعلها جماعية هو قدرة

القائد الفائقة على فهم احتياجات ورغبات المرؤوسين المختلفة.

- سببية، وتعمل على تكوين تلك المؤسسات التي تمكن المرؤوسين لتلبية احتياجاتهم المتنوعة.

- موجهة بالأخلاق وهادفة إلى الارتقاء بها، حيث يمكن للقادة من اختيار الأهداف والرؤى

التي تستند إلى القيم الأساسية للمرؤوسين، وأنشاء الهيكل الاجتماعي الداعم لذلك.

- رافعة لوعي المرؤوسين حول العديد من القضايا، مثل الحرية والعدالة وتحقيق الذات.

بناء على ما تقدم، يتضح بأن أساليب القائد التحويلي وسلوكياته التي يظهرها في تصرفاته وأفعاله،

وما يمتلك من خصائص وقدرات وقيم وأخلاق، والتي تعمل على استمالة المرؤوسين وتحفيزهم وحثهم

لبذل جهود إضافية، وتطوير أدائهم ورفع وعيهم ومستوى حاجاتهم تحقيقاً للمصلحة المشتركة، من

خلال التفاعل المستمر معهم والاعتناء بحاجاتهم الفردية الشخصية، وتهيئة البيئة التنظيمية الداعمة

الإبداع، ستفود إلى جعل المرؤوسين بمقابلة تلك التصرفات والسلوكيات بالود والاحترام والثقة؛ جوهر

وتركيز القيادة التحويلية.

2.3.2 أهمية القيادة التحويلية

أوضح Griffith et al. (2010) بأن القيادة التحويلية تعنى بتحقيق التغيير التنظيمي الجذري، وتعتمد بشكل أقل على المكافآت وأكثر على الرؤية والقيم، من أجل إقناع المرؤوسين بأهمية تتحية مصالحهم الذاتية جانباً والعمل من أجل الصالح الجماعي. فيما أفاد Hay (2006) بأهمية القيادة التحويلية باتجاهين، الأول يظهر من خلال قدرتها على تعزيز عملية تنمية القدرات الخاصة بالمرؤوسين، أما الثاني فيظهر من خلال ضمان مستويات أعلى من الالتزام الشخصي من قبلهم بالأهداف التنظيمية العامة.

كما يتضمن نمط القيادة التحويلية العديد من الميزات والجوانب الإيجابية، بما في ذلك اعتباره نمطا حيويًا قد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين، وله جاذبية قوية، فهو يؤكد على أهمية المرؤوسين ودورهم البارز في العملية القيادية، بل ويتجاوز أنماط التعامل النمطي التقليدي في العلاقة ما بين القائد والمرؤوسين، لتشمل الاهتمام بتطوير المرؤوسين وتنمية قدراتهم، بالإضافة إلى تركيزها على الأخلاق والقيم (Northouse, 2013, p. 214). ومن جهة أخرى، يعمل هذا النمط على تطوير وتعزيز مناخ الإبداع داخل المؤسسة، بل وتحفيز سلوكيات الأفراد الإبداعية داخلها، حيث يلعب مناخ الإبداع دوراً متداخلاً بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي (Zhang, Zheng, & Darko, 2018).

وعلى الرغم من تعدد الأنماط القيادية، فقد حظيت القيادة التحويلية بأهمية واضحة لتركيزها الأساسي على تحقيق احتياجات المرؤوسين والتوافق مع متطلباتهم، حيث تتمثل أهمية القيادة التحويلية في أبعادها (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) والتي سنأتي على ذكرها وتوضيحها لاحقاً، إذ إنه وعندما يتم التركيز على جميع تلك الأبعاد معاً، فإن القيادة التحويلية سوف تجد فهماً أعمق وتقديراً أعلى من قبل جميع الأطراف داخل المنظمة، ويمكن

للقائد التحويلي ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة وزيادة الانتاجية من خلال تأثيره على المرؤوسين، وبناء الرؤية المطلوبة (Zhang et al., 2018). ومن ناحية أخرى، تعمل القيادة التحويلية على تحفيز وتشجيع البيئة المناسبة والداعمة لتعزيز الجانب الإبداعي لدى العاملين داخل المؤسسة، حيث إيمان القادة وثقتهم بكل فرد، وأنه أهل للثقة وللعطاء، بل وقادر على تقديم كل ما هو متميز وفريد، مع شعورهم وأنتمائهم لرؤية المؤسسة ومسؤوليتهم نحو تحقيقها؛ يعمل القائد على تحميل المرؤوسين للمسؤوليات، بالإضافة إلى رغبته المستمرة في تعليمهم وتدريبهم وتطويرهم (Bass and Avolio, 1993). فيما أوضح (منصور و الخفاجي، 2009، صفحة 93) أهمية القيادة التحويلية من خلال:

1. قدرتها على إحداث التغيير الشامل والجذري، على مستوى المؤسسة ومستوى المرؤوسين على حد سواء.

2. قدرتها على نقل وتحويل المؤسسة إلى واقع متميز أفضل من الحالي.

3. قدرتها على تحقيق الإبداع من خلال حث المرؤوسين على استخدام أساليب جديدة لحل المشكلات التي تواجههم وتجاوزها باستمرار.

4. قدرتها على مواجهة التحديات المتنوعة التي تواجه المؤسسة من خلال العمل على تطوير شخصية العاملين فيها، وتغيير توجهاتهم.

وبالنظر إلى ما ورد سابقاً، فإنه يمكن تلخيص أهمية القيادة التحويلية في النقاط الآتية:

1. قدرتها على تعزيز حيوية المؤسسة وتفعيل أنشطتها المختلفة.

2. العمل على تحقيق والالتزام بأهداف المؤسسة العامة وأهداف العاملين داخلها وتلبية حاجاتهم المتنوعة.

3. إحداث التغيير اللازم على المستويين التنظيمي ومستوى الأفراد.

4. مجابهة التحديات التي تواجه المؤسسة وتخفيض المخاوف الناشئة عن تغيرات وظروف البيئة المحيطة وتعباداتها.

5. توحيد وتوجيه جهود المرؤوسين نحو رؤية المؤسسة المستقبلية، وتحفيزهم بدنيا وفكريا، وإثارة دافعيتهم.

6. تساعد في تجاوز العاملين لمصالحهم الذاتية الضيقة، والارتقاء بالتفكير نحو مصلحة العمل العامة.

7. تفعيل مناخ الإبداع داخل المؤسسة مما يحفز سلوكهم الإبداعي.

2.3.3 أهداف القيادة التحويلية

تتبع أهمية القيادة التحويلية في الأهداف التي تعمل على تحقيقها، فمن وجهة نظر Bass & Avolio (1993) فإن القيادة التحويلية تطبق عندما يصل القائد إلى مرحلة الوعي الكامل والقبول بأهمية المجموعات والعمل الجماعي، حيث يقوم بعمليات ادماج المرؤوسين في مختلف الأعمال الداخلية في المؤسسة، ليتمكن بعدها من اكتشاف الميزات الفردية لكل فرد بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، ويكون القائد من جهة أخرى داعماً لاهتمامات الأفراد، وأكثر قدرة على مراعاة اختلافاتهم الفردية. كما يقوم القائد أيضا بدعم المرؤوسين في عرض المشكلات المختلفة التي تواجههم في أثناء العمل، وتشجيع التفكير الناقد، وتقديم الدعم، والتشجيع المتواصل من أجل التوصل إلى حلول إبداعية بعيداً عن الطرق والحلول التقليدية (Bass, 1985). فالقائد التحويلي يمتلك القدرات

الكافية لتحويل طرق تفكير المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى رفع درجة ثقتهم فيه (Wills & Raven, 2020).

ولقد تناول الأدب النظري والعديد من الدراسات مجموعة من الأهداف التي تعمل القيادة التحويلية تحقيقها على مختلف المستويات، وترتبط تلك الأهداف بأبعاد القيادة التحويلية وخصائص القائد، ومن هذه الأهداف، تحسين فرص تماثل المرؤوسين مع المؤسسة وتوحدتهم معها (Walumba et al., 1990; Podsakoff et al., 2008; al., 2008)، ورفع وعي المرؤوسين والتزامهم بما يتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة (Nielsen et al., 2010)، وتعزيز كل من الأداء الوظيفي والتطوير والتغيير التنظيمي (Walumba et al., 2008; Tucker & Russell, 2004)، ومساعدة المرؤوسين على تلبية احتياجاتهم الأساسية مما يؤدي إلى مستوى عالٍ من الرضى الوظيفي (Mickson, 2021; Anlesinya, & Malcarm, 2021)، وضمان مستوى مرتفع من مشاركة المرؤوسين في العمل، وبلورة حالة ذهنية إيجابية للمرؤوسين ودعمهم وتحفيزهم (Caniëls, Semeijn, & Renders, 2018)، وتحسين فاعلية المؤسسة (Appelbaum et al., 2015)، ورفع مستوى وتطوير الصفات القيادية داخل كل فرد من أعضاء فريق العمل (Wills & Raven, 2020). وفي النهاية تهدف القيادة التحويلية إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة من خلال توظيف أبعادها (Palalić et al., 2021). فالحاجة إلى وجود قادة التحول داخل المؤسسات أصبح مطلباً تنظيمياً، لتأثيرهم الواضح في جميع مجالات المؤسسة (Tucker & Russell, 2004).

2.3.4 أبعاد القيادة التحويلية

أوضح (Avolio & Bass, 2002, p. 2) بأن طبيعة العلاقة ما بين القادة التحويليين مع المرؤوسين داخل المؤسسة هي أكثر من مجرد علاقة تهدف إلى إجراء تعاملات إدارية عادية فيما

بينهم، بل يمتد ذلك إلى قيام القادة باستخدام أساليب تؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة من خلال توظيف واحد أو أكثر من المكونات/الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، فالقيادة تكون مثالية عندما يسعى المرؤوسين إلى محاكاة قادتهم وتقليدهم، في حين تلهم القيادة المرؤوسين وتستثير دوافعهم وتنبث روح الحماسة لديهم للعمل، إضافة لقدرة القائد على التحفيز الفكري للاتباع وتوسيع استخدامهم لقدراتهم، كما تراعي القيادة الاعتبارات الفردية للاتباع وتزودهم بالدعم والتوجيه والتدريب. أما تلك الأبعاد الأربعة فهي:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence) ويشير إلى استخدام القادة التحويلين للطرق

والأساليب التي تجعل منهم القدوة والأنموذج لأتباعهم، والذين بدورهم سيعملون على تقليد القادة ومحاكاة تصرفاتهم، حيث يكون القائد التحويلي هنا محل إعجاب واحترام وثقة المرؤوسين، ومن بين الأمور التي يقوم بها القائد لكسب ذلك، هو مراعاة احتياجات الآخرين على حساب احتياجاته الشخصية (Avolio & Bass, 2002, p. 2). بالإضافة إلى إحساس القائد التحويلي برسالة المؤسسة ورؤيتها، وتعزيز إحساس المرؤوسين بالفخر تجاه منظماتهم من جهة أخرى (الرشيدي، 2018). وأضاف أبو عرابي (2018) بأن تصرفات القائد التحويلي المثالية تعمل على استثارة مشاعر المرؤوسين من خلال تعزيز سلوكياته الأخلاقية والأنسانية ليكون بمثابة القدوة لهم، الأمر الذي سيؤدي إلى كسب ثقتهم واحترامهم.

2. الدافع الإلهامي (Inspirational Motivation)، يعتمد القائد ضمن هذا البعد إلى

تعزيز الجهود المبذولة من قبل المرؤوسين وتحفيزهم للعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (جبلان و صدقي، 2017)، فمن خلال سلوكيات القائد وتصرفاته المحببة للآخرين، تنثر روح التحدي ومشاعر الحماس والتفاؤل لدى المرؤوسين (الرشيدي، 2018). وفي دراستهم Afsar و Badir (2014) حيث أوضحا أن هذا البعد يتضمن تشجيع القائد

المستمر لأتباعه على الإيمان بقدراتهم من خلال إلهامهم وتحفيزهم. فيما يتصرف القائد التحويليون على تحفيز وإلهام من حولهم من خلال توفير المعنى والتحدى للمهام التي يقوم بها أتباعهم، حيث يقوم القائد بإشراك أتباعه في وضع مجموعة من التصورات المستقبلية الجاذبة ورفع توقعاتهم (Avolio & Bass, 2002).

3. **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)**، ويشير هذا البعد إلى تصرفات القائد التي تحت على ضرورة أنتهاج المرؤوسين لأسلوب التحليل المبني على المنطق والتفكير الخلاق لإيجاد حلول جديدة للمشكلات الصعبة ومعالجتها من خلال طرح حلول إبداعية جديدة (Antonakis et al., 2003; Afsar & Badir, 2014). ومن جهة أخرى، يتعلق البعد بقدرة القادة التحويليين على تحفيز جهود أتباعهم على الابتكار والإبداع، والتعامل مع المشكلات والمواقف التي تواجههم بطرق وأساليب حل جديدة وإبداعية، حيث لا يوجد إنتقاد علني لأخطاء المرؤوسين إن حصلت؛ حتى وإن اختلفت مع أفكارهم (Bass and Avolio, 2002).

4. **الاعتبارات الفردية (Individual Considerations)**، ويشير هذا البعد إلى سلوك القائد الذي يساهم في إرضاء أتباعه من خلال تقديم المشورة والدعم المستمرين بالإضافة إلى الاهتمام الواضح باحتياجاتهم الفردية، مما يؤدي إلى تعزيز فرص تطوهم (Antonakis, 2003; Avoliob, & Sivasubramaniam, 2003). أما Afsar و Badir (2014) فأوضحا أن هذا البعد يعنى باهتمام القائد بالاختلافات الفردية الموجودة بين المرؤوسين، والتطور الشخصي لكل واحد فيهم وعلى حدة، بالإضافة إلى ربط احتياجات المرؤوسين برؤية المؤسسة من خلال التدريب المستمر والتغذية الراجعة المستمرة.

2.3.5 سمات القائد التحويلي

حتى يتمكن القائد التحويلي من الايفاء بمتطلبات القيادة التحويلة وأهدافها، فلا بد من توافر مجموعة من السمات التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه. وغالباً ما تركز أوصاف القائد على سلوكياته (Tucker & Russell, 2004). كما أوضح Summers (1995) أهمية الأساس الأخلاقي القوي الذي يتمتع به القائد التحويلي، وقدراته على التركيز والتوضيح، بل وإيصال رؤية واضحة للمستقبل، بحيث تسمح هذه الرؤية والقيم الأساسية للقائد باتخاذ إجراءات وقرارات شجاعة، فيما يركز ذلك القائد أيضاً على تطوير مروضيه للاستفادة من إمكانياتهم الكاملة لصالح المؤسسة من خلال الاحترام العميق الذي يوفره للمروضين، وتسهيل عملية تحقيق التغيير الحقيقي بعيد المدى من خلال قدرة القائد في السيطرة على تعقيدات الجوانب السياسية والاجتماعية والتقنية للمؤسسة. وبالنسبة لـ Hay (2006) حيث أفاد بوجود مجموعة فريدة من السمات التي تصاحب وترتبط بأبعاد القيادة التحويلية؛ تساعد في إحداث التغييرات في العديد من الجوانب التنظيمية، ومن هذه السمات التي ترتبط بالقائد التحويلي (إحساس واضح بالهدف، مثابر ويحب العمل، لديه رغبة دائمة في التعلم، متحمس، شجاع، متحمل للمخاطرة، يراعي احتياجات المروضين الشخصية، مدفوع بالقيم، قدوة بتوقعات مرتفعة، متواصل فاعل ومستمتع جيد، ناضج عاطفاً). ويمكن تلخيص هذه السمات على النحو التالي (السكرانه، 2014. ص.ص 359-360):

1. الرؤية الاستراتيجية: إن ما يميز القائد التحويلي هي قدرته على وضع تصور بعيد المدى

لما سوف يكون عليه وضع المؤسسة مستقبلاً، وتحديد الكيفية لتحقيق ذلك.

2. الاتصال والتواصل الفعال: حيث يُراعي القائد التحويلي الفروق الفردية للعاملين وفقاً

لخصائص كل واحد فيهم، بالإضافة إلى تركيبته النفسية والثقافية، حيث يعتمد القائد في

خطابه التركيز على التشبيهات واستخدام الرموز، كما يستخدم المصطلحات والمفاهيم الجديدة، الأمر الذي يعمل على تعزيز عملية التواصل الفاعلة بينه وبين المرؤوسين.

3. **النزاهة:** حيث تتجلى قدرة القائد في التأثير في الأنجذاب له والسير لاتباع رؤيته، والسعي لتحقيق الأهداف المطلوبة، فعندما يتسلح القائد التحويلي بدرجة عالية من النزاهة والمصادقية، سيؤدي ذلك إلى رفع درجة استعداد المرؤوسين لأن يضحوا بالكثير من أجل اتباع رؤية ذلك القائد الجاذب.

4. **تعزيز الثقة بالنفس:** ويراعي القائد التحويلي هنا ضرورة وضع المهام للمرؤوسين التي تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم، وبالتالي سيعمل على تنمية قدرات المرؤوسين في إدراك الذات، والثقة بالنفس وبالتالي إبداء التقدير لهم.

بناء على ما سبق، وبالنظر إلى أهمية وجود القائد التحويلي ودوره في إدارة المؤسسات المعاصرة، ينبغي على القائد التحويلي امتلاك العديد من السمات والخصائص التي تساعد في أداء الأعمال والمهام الموكلة إليه بالإضافة إلى تحقيق العديد من الأهداف المناطة بالمؤسسة والمرؤوسين، ومن جهة أخرى يتمثل جوهر أهمية تلك السمات في تعزيز القيادة التحويلية بأبعادها داخل المؤسسة، ومن هذه السمات:

1. قدرته الفائقة على الاتصال والتواصل الفاعل مع جميع الأطراف داخل المؤسسة.

2. تمتعه بثقة مرتفعة بالنفس.

3. ملهم وجاذب، ويمكن الوثوق به بسهولة.

4. متسامح ويحترم الآخرين ويعمل على تحقيق حاجاتهم الفردية والشخصية.

5. منسق جيد، نشيط ومتحمس بشكل دائم للعمل المشترك بروح الفريق.

6. صادق وعادل في التعامل مع المرؤوسين.

7. مؤثر ومتفائل ومحفز.

2.4 القيادة التبادلية Transactional Leadership

في العادة ما تتكون الإدارة من مجموعة من العقود التبادلية، حيث يقوم الأفراد العاملين بمجموعه من المهام مقابل مجموعة من المكافآت (Bennis & Nanus, 2003, p. 203)، فيما تقوم القيادة التبادلية على افتراض رئيس مفاده أنه بالإمكان تحفيز الأفراد من خلال استخدام أساليب المكافأة والعقاب المتنوعة، حيث تتمثل مسؤولية المرؤوس والمحددة في الاستجابة لما يطلب منه من قبل المديرين (Torlak & Kuzey, 2019). وأضافت العتيبي (2019) أن القيادة التبادلية قائمة على مبدأ الثواب والعقاب حيث يتم مكافأة المرؤوسين في حال حققوا الأداء الأفضل والمنسجم مع أهداف المؤسسة، بينما يتم توجيه العقاب في حال كان أداؤهم ضعيفاً أو اثبات وجود التقصير.

ومن جهة أخرى، يؤثر قادة التبادل على المرؤوسين من خلال تحديد الأهداف والتركيز عليها، وتوضيح النتائج المرجوة والمطلوب تحقيقها (Caniëls et al., 2018). ويؤكد نمط القيادة التبادلية على العلاقة بين الأداء والمكافأة، ومن المرجح أن ترتبط هذه القيادة بالجوانب الخارجية (Extrinsic) للرضا الوظيفي (Mickson, et al., 2021). فيما تستند القيادة التبادلية على البيروقراطية والمعايير التنظيمية (Tucker & Russell, 2004). بالتالي ينظر إلى القادة التبادليين على أنهم أكثر توجهاً نحو المهام أو الأهداف بشكل أكثر من التركيز على الأشخاص (Dartey-Baah, 2015).

2.4.1 تعريف القيادة التبادلية

يعتبر اختلاف المدارس الفكرية؛ وخلفية المهتمين والباحثين الثقافية أو الأكاديمية، وطبيعة نظريات القيادة الحديثة، قد أسهمت وبشكل واضح في وجود بعض الاختلافات غير الجوهرية في تعريف القيادة التبادلية، وعلى الرغم من ذلك الاختلاف، نجد بعض الأسس الثابتة التي قام عليها تعريف القيادة التبادلية، ويتضح ذلك من خلال التعريفات المختلفة لها، ومنها:

- "نمط قيادي قائم على تبادل المنافع والوعود المشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف، والخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة" (الروسان، 2017).

- "النمط القيادي الذي يركز على المصلحة الذاتية للفرد وتحفيزه من خلال المكافآت ، وهي تتبع النهج العقلاني والمادي بين القائد والمرؤوس من خلال التحفيز بالمكافآت مقابل تحقيق الهدف" (Golla, 2013) .

- "نمط قيادي يعود على العلاقة التبادلية ما بين القائد والمرؤوسين بطريقة يحصل فيها المرؤوسين على المكافآت والمناصب لتحقيق ما يطلبه القائد (Ebrahimi et al., 2016).

- "اتفاق مبرم بين القادة والمرؤوسين أنطلاقاً من مبدأ التكلفة والعائد لإثارة الدافعية نحو العمل من جهة، ولتحقيق الاهداف التنظيمية المطلوبة من جهة أخرى" (بن عزوز و محمد، 2020).

- أما (المطيري و العزاوي، 2011) فعرفوها بأنها "علاقة تبادلية طرفاها القائد وتابعوه، حيث يتوقع كل من الطرفين منفعة من الآخر، بحيث يتم تقديم المواد اللازمة لإنجاز الأعمال، وربط الأداء الوظيفي بمكافآت للأداء المرضي وعقوبات للأداء غير المرضي".

- في حين عرفها (أبو سبع، 2016) بأنها "القيادة المحكومة بالبيئة التنظيمية السائدة وإجراءات وأساليب العمل والأهداف المحددة مسبقاً من جانب المؤسسة والإدارة العليا وعدم الميل إلى إجراء التغيير والتطوير خوفاً من المخاطر، والتي تعتمد على عملية التبادل التي تتم بينها وبين المرؤوسين في ضوء الأهداف التنظيمية وإجراءات ولوائح العمل".

واعتبر Summers (1995) القيادة التبادلية بأنها عملية تستخدم فيها الموارد من أجل تحقيق الأهداف، فالقادة والمرؤوسين لا يتشاركون في جهد مشترك لتحقيق هدف مشترك أو مصلحة جماعية، بدلاً من ذلك، يستخدمون بعضهم البعض لتحقيق أهداف منفصلة، ولكنها متوافقة. ومن وجهة نظر McCleskey (2014) فإن القيادة التبادلية تركز على تحقيق أهداف القادة والتي هي أصلاً وفي طبيعتها أنعكاس لأهداف المؤسسة، مع ضمان اكتمال المهام المطلوبة، بالإضافة إلى المحافظة على الأوضاع التنظيمية الحالية، وتحفيز المرؤوسين من خلال الاتفاق التعاقدي المسبق باستخدام المكافآت، والتركيز على تطوير الكفاءات التنظيمية.

في العادة ما تكون العلاقات ما بين القائد والمرؤوسين مؤقتة وقصيرة، لاسيما أن استجابة المرؤوسين لإنجاز أهداف المؤسسة لا تكون نابعة من الذات، بل لتحقيق مصلحة محددة. وهذا ما أكدته أيضاً كلاً من Bass & Avolio (1994) باعتبار أن القيادة التبادلية تعتمد على التعزيز المؤقت الطارئ، إما عن طريق مكافأة المحتوى الإيجابي، أو مكافأة أشكال الإدارة السلبية النشطة أو الساكنة، حيث يكون اعتماد القائد على أسلوب الإدارة بالاستثناء من خلال تركيزه على تحفيز أتباعه من خلال التواصل. فيما يرتبط المرؤوسون مع رؤسائهم من خلال عقود العمل والتي تعكس احتياجات المرؤوسين الأساسية ومتطلباتهم، وهذا ما يفسر ماهية المنافع والوعود المشتركة بين الطرفين (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). كما يمكن أن تكون القيادة التبادلية فاعلة في بعض المواقف، لا سيما عندما يتعلق الأمر بضرورة قيام المرؤوسين بأعمالهم بأقصى

طاقاتهم، وبالتالي فإن القواعد والإجراءات والمعايير ضرورية في مثل هذه الحالة (Hidayat et al., 2017).

2.4.2 أهمية القيادة التبادلية

بناء على ما سبق، يمكن إيجاز أن أهمية القيادة التبادلية من خلال ما يلي:

- قدرة القيادة التبادلية على تعزيز السلوكيات الإيجابية للمرؤوسين من خلال المكافآت المشروطة، والمحافظة على ديمومة مخرجات الأداء، بالإضافة إلى أنها تعمل كأسلوب دعم تنظيمي على المدى القصير والمتوسط من أجل تنفيذ التحول المرغوب بشكل فاعل وناجح

(Appelbaum et al., 2015).

- يوفر الاستقرار الذي يحققه قادة التبادل الفاعل؛ والذين يبدؤون في عملية تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية، تناغماً وتآلفاً مهماً داخل المؤسسات (Tucker & Russell, 2004).

- تؤدي القيادة التبادلية إلى إثارة الدافعية نحو العمل من جهة، وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وكذلك الشخصية والخاصة بالمرؤوسين من جهة أخرى (بن عزوز و محمد، 2020).

- تعمل القيادة التبادلية على المحافظة على تحقيق أهداف المؤسسة وإبقاؤها مستقرة من خلال تحديد المهام وتصميم الوظائف بشكل أكثر تخصيصاً في ظل بيئة يسودها الاستقرار والهدوء (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

- تعزيز عملية منح الصلاحيات من خلال بعدي الإدارة بالاستثناء، حيث يكون التدخل فقط في الحالات اللازمة للتدخل.

- تبقي المرؤوسين محفزين باستمرار بالنظر إلى المكافآت المتوقعة.

- يساهم قُرب القائد التبادلي من المرؤوسين في تعزيز قدراته على تحديد ماهية نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم، وبالتالي العمل على تعزيز نقاط القوة ومحاولة معالجة نقاط الضعف لديهم.

2.4.3 أهداف القيادة التبادلية

تهدف القيادة التبادلية إلى المراقبة والسيطرة على المرؤوسين من خلال استخدام الطرق والوسائل الأكثر عقلانية وبطرق اقتصادية (Bass B. M., 1985)، أما السليمات (2020)، أوضح أن القيادة التبادلية تهدف إلى تحقيق عدة أمور يمكن إرازها من خلال ما يلي:

1. التركيز على المرؤوسين من خلال توضيح أدوارهم في العمل، والمتطلبات اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

2. تعزيز الدور التبادلي بين القائد والعاملين من خلال التركيز على تلبية احتياجات العاملين والعمل على زيادة الثقة والدافعية للعمل لديهم.

3. توضيح الأدوار ومتطلبات العمل من خلال توجيه جهود العاملين والعمل على تحفيزهم من خلال ايجاد أنظمة تحفيز عادلة وموضوعية.

4. ضمان تحقيق أهداف المؤسسة من خلال دمج العاملين وتمكينهم وتعزيز الدور الرقابي لضمان التطابق في تحقيق الأهداف العامة والخاصة في المؤسسة.

أما Corrigan و Garman (1999) فأكدوا على أن القادة التبادليين في العادة ما يركزون على ثلاثة أهداف رئيسة، يمكن إجمالها بما يلي؛ وهي:

1. توضيح التوقعات: وتعني مساعدة أعضاء الفريق على فهم مسؤولياتهم المتعلقة بالعمل بشكل أفضل من خلال تقديم أهداف واضحة.

2. التحفيز على التحسين: أي خلق التحدي بين أعضاء الفريق لتحسين أدائهم بشكل مستمر.
3. الاعتراف بالإنجازات: أي خلق الفرص للاعتراف بجهود أعضاء الفريق ومكافأتهم.

2.4.4 أبعاد القيادة التبادلية

يؤكد مفهوم القيادة التبادلية على التعامل أو التبادل الذي يحدث ما بين القادة والمرؤوسين، بحيث يعتمد هذا التبادل على قيام القائد بمناقشة أدوار المرؤوسين المطلوب القيام بها وتحديدها، والشروط والمكافآت التي سيحصلون عليها عند استيفاء تلك المتطلبات والأدوار (Bass & Riggio, 2006, P. 4). حيث يستند مبدأ القيادة التبادلية على فكرة وجود علاقة تعامل أو تبادلية ما بين القائد والمرؤوس لتحقيق أهداف تنظيمية معينة، وتحفيز المرؤوسين بناء على أساس التكلفة والعائد، وهي تصور مدى الرسمية وممارسة السلطة في متابعة الأعمال من قبل المرؤوسين في الاعتماد على أساليب المكافأة والتحفيز بناء على القيام بالمهام المطلوبة منهم (بن عزوز و محمد، 2020)، ومن هنا تقوم القيادة التبادلية على عدة أبعاد أساسية ذكرها Robbins & Judge (2013) وهي على النحو التالي:

- **المكافأة المشروطة Contingent Reward:** وتشير إلى تبادل المكافآت مقابل الجهود المبذولة والأداء الجيد من قبل المرؤوسين والاعتراف بإنجازاتهم، فأساسها هو قيام القائد بتقديم المكافأة للمرؤوسين عند وجود ما يلزم لتقديم المكافأة لأجله، ومن هنا يحقق القائد التعزيز الايجابي والتبادلي للمنافع (Bass & Avolio, 1993). فيما أضاف كل من المطيري والعزاوي (2013) بأن المكافأة تنصب نحو الاهتمام بما هو ناجح أكثر من الاهتمام بما هو صحيح، فالقائد يعكس مدى استخدامه لسلطة منح المكافأة أو فرض العقاب بناء على الأداء، ومن جهة أخرى، فالقائد أيضا هو من يقوم بتحديد الاحتياجات والمتطلبات، الأمر الذي يعكس بدوره آثارا إيجابية لقيامه بتوجيه أداء المرؤوسين نحو المطلوب إنجازه

والقيام به. فالمكافأة المشروطة هي الدرجة التي يؤسس من خلالها القائد، ويحدد تلك التعاملات أو التبادلات البناءة مع المرؤوسين، حيث يوضح القائد التوقعات ويحدد المكافآت التي تقابلها (Judge & Piccolo, 2004).

- **الإدارة النشطة بالاستثناء Management by Exception-Active:** يهتم القادة هنا في البحث عن سبب الانحرافات الحاصلة عن القواعد والمعايير المحددة مسبقاً، وكيفية اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة حيال ذلك (Robbins & Judge, 2013). وينصب تركيز القادة على وضع المعايير ومراقبة الانحرافات عن تلك المعايير، وذلك من خلال المراقبة النشطة للأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الضرورة (Bass B. M., 1985). ويرتكز دور القائد هنا على مراقبة سلوك المرؤوسين، كما يتوقعون المشاكل والتحديات الممكنة بشكل استباقي، ومن ثم يتخذون الإجراءات التصحيحية قبل أن يخلق ذلك السلوك صعوبات أو مشاكل خطيرة ومعقدة في العمل (Judge & Piccolo, 2004).
اذ يلزم قيام القائد بعمل الترتيبات اللازمة الهادفة إلى المراقبة النشطة لأية انحرافات عن المعايير الموضوعة مسبقاً، بالإضافة إلى مراقبة أية أخطاء أو مشاكل قد تظهر عند قيام المرؤوسين بتنفيذ المهام الموكلة إليهم، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحسب الضرورة، وهذا النوع من القيادة مطلوب وفاعل، وخاصة في بعض المواقف التي تتطلب تدخلات مهمة مثل السلامة (Bass & Riggio, 2006. P. 8). وضمن هذا الأسلوب، يتبنى القادة نهج الإدارة التفصيلية للتعامل مع المرؤوسين، وهذا ينطوي على أن يولي القائد اهتماماً تفصيلياً لأنشطة المرؤوسين لضمان الالتزام الصارم بالإجراءات المعمول بها، وكذلك لتوفير إرشادات أو تدابير علاجية فورية لتصحيح الانحرافات أو الأخطاء حال حدوثها (Dartey-Baah, 2015).

• الإدارة السلبية بالاستثناء Management by Exception–Passive : يقتصر دور

القائد على مراقبة الأعمال الروتينية اليومية للمرؤوسين دون أي تدخل من قبله، بل والسماح لهم بمواصلة قيامهم بأعمالهم واستمراريتها، بحيث يكون تدخل القائد وقت الحاجة وللضرورة الماسة فقط (Bass & Avolio, 1993). أي أن دور القائد يكون محصوراً فقط عند حدوث مشاكل خطيرة تستلزم التدخل. فيما أضاف العزاوي والمطيري (2011) بأنه يمكن للقائد الاستفادة من هذا النوع من الإدارة من خلال فرض التوقعات الاستباقية لحدوث الأخطاء وأنتظار الانحرافات. حيث ينتظر القادة حتى يتسبب سلوك وتصرفات المرؤوسين في حدوث المشاكل قبل اتخاذ أي إجراء (Judge & Piccolo, 2004). كما يعني هذا البعد أيضاً الانتظار حتى حدوث الانحرافات والأخطاء والمشاكل، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية تجاهها، ويصلح هذا الأسلوب عندما يشرف القائد على عدد كبير من المرؤوسين الذين يقومون برفع تقارير مفصلة حول إنجازاتهم (Bass & Riggio, 2006. P. 8). من ناحية أخرى، يشير هذا الأسلوب إلى سلوكيات قادة التبادل التي تمنح المرؤوسين بعض المساحة الإشرافية للسماح لهم بتنفيذ وظائفهم، ولكنها تتطلب التدخل فقط عندما تكون هناك انحرافات أو قضايا تتعلق بمعايير الأداء غير المستوفاة للشروط والمتطلبات الموضوعية مسبقاً (Dartey-Baah, 2015).

وبشكل عام، فالإدارة بالاستثناء (النشطة والسلبية) هي الدرجة التي يتخذ فيها القائد إجراءات تصحيحية على أساس نتائج العلاقة التبادلية التي تتم فيما بين القائد والمرؤوسين (Judge & Piccolo, 2004). والاختلاف بينهما يكون في وقت التدخل فقط. ويؤكد كل من (Bass & Riggio, 2006. P. 8; Avolio & Bass, 2002, p. 3) بأن أسلوب المكافأة المشروطة ليس بنفس درجة فاعلية نمط القيادة التحويلية بأبعادها، لكنه أكثر فاعلية من أسلوب الإدارة بالاستثناء،

ومن ناحية أخرى، يمثل بُعد المكافأة المشروطة علاقة تبادلية بناءه (constructive)، في حين يمثل بعد الإدارة بالاستثناء (النشطة والسلبية) علاقة تبادلية تصحيحية (corrective).

2.4.5 سمات القيادة التبادلية

أكد الروس أن (2017) يتميز القائد التبادلي بعدة مزايا، فهو ذلك الشخص الذي يمتلك القدرة على تحديد رؤية مستقبلية بشكل واضح، وهو محاور فاعل، ولديه إدارة جيدة لجلسات النقاش الأمر الذي سيعمل على تعزيز قدراته على الاقتناع وخاصة للمرؤوسين، مما يمكنه من ضمان تحقيقهم لما هو مطلوب منهم، من ناحية أخرى، فإن قرب القائد التبادلي من المرؤوسين يساهم في تعزيز قدرته على تحديد ماهية نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم، وبالتالي العمل على تعزيز نقاط القوة ومحاولة معالجة نقاط ضعفهم، وهذا ما يكسبه الدعم والتأييد من قبل المرؤوسين، مما يضمن رضاهم، وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. فيما أوضح Olsen et al., (2010) بأنه من المتوقع أن يكشف قادة التبادل عن التزام المرؤوسين القوي بالوفاء بالالتزامات المتفق عليها، بما في ذلك الاعتبارات الأخلاقية، ومن جهة أخرى، فالقائد التبادلي قد يسترشد بدافع جوهري للتصرف بطريقة مبررة أخلاقياً في سياق تشغيلي معزز أخلاقياً. فيما أضاف Kuye (2010) مجموعة من مزايا القيادة التبادلية المتمثلة فيما يلي:

1. هي عملية (Practical) وتسمح بالمرونة التكتيكية في التعامل.
2. تؤكد على الكفاءة فيما يتعلق بأداء المرؤوسين، من خلال إدراك المرؤوسين خضوعهم للمراقبة عن كثب، الأمر الذي يقودهم للأداء على النحو الأمثل.
3. يكون تدخل القادة فقط في الحالات التي لا يتم فيها تلبية الأداء المطلوب من قبل المرؤوسين.

أما (Chan, 2017) فأوضح أن مزايا قيادة التبادل تتضمن ما يلي:

1. رفع انتاجية المرؤوسين من خلال المكافآت والحوافز الممنوحة، والتي تفوق توقعاتهم أحياناً.
2. تعزيز الأداء من خلال ميل قادة التبادل إلى إدارة المؤسسة من خلال ربط الأداء الوظيفي بالمكافآت .

3. وضوح الهيكل التنظيمي، حيث يعرف المرؤوسين بالضبط ما هو متوقع منهم من خلال التسلسل القيادي، ويتم تحفيز المرؤوسين بشكل مستمر لتعزيز أدائهم.
4. تقسيم الأهداف والغايات على المدى القصير، حيث يتم تحفيز المرؤوسين على إنجازها، ومن جهة أخرى سيتم تحقيق المهام بسهولة، فيما يضمن القادة توفير جميع الموارد التي يحتاجها المرؤوسون لتحقيق الأهداف على المدى القصير.

وضمن منظور التبادل للقيادة، أكد (منصور و الخفاجي، 2009، صفحة 89) بأن ذلك المنظور يساهم في تحقيق ما يلي:

1. تعزيز وتأكيد جودة العلاقات مع المرؤوسين من خلال الممارسات المباشرة للقائد، ودوره التفاعلي في الاتصال معهم، الأمر الذي يؤدي إلى تأثير إيجابي لعمليات القيادة، حيث يظهر ذلك التأثير في تحسين الأداء، والتزام المرؤوسين وتقليل معدل دوران العمل لديهم، ومن جهة أخرى يرتفع مستوى اهتمام القائد بشكل عام.
2. الكشف عن الجوانب الإيجابية وكذلك السلبية لدى المرؤوسين من خلال حاجة الطرفين إلى معرفة بعضهم البعض بشكل أكثر.

وضمن السياق السابق يمكن الإجاز سمات وخصائص القيادة التبادلية بما يلي (أبو سبع، 2016):

1. توفر جانب شرط التحقيق في العلاقة ما بين القائد والمرؤوسين، فالقائد بدوره يؤكد على منح التقدير والمكافآت للمرؤوسين بناءً على أدائهم للأعمال والمهام الموكلة لهم، وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، فيما لا يحق للمرؤوسين التفاوض مع القائد فيما يخص العائد.
2. تدخل القائد بعد حدوث الانحرافات، وهذه هي طبيعة القيادة التبادلية التي يكون تدخل القائد مقتصرًا فقط عند حدوث المشاكل أو فشل المرؤوسين، فتدخله لا يكون مانعاً لتكرار حدوث الانحرافات مرة أخرى.
3. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، فتحديد تلك الأهداف يكون وفق الإجراءات ولوائح العمل المتبعة داخل المؤسسة والتي يتم تكليف المرؤوسين بالعمل على تحقيقها وفق تلك الإجراءات واللوائح.

2.4.6 مهارات القائد التبادلي

حتى يضمن القادة التبادليون تحقيق غاياتهم وما يتطلعون إليه، من خلال ضمان قيام المرؤوسين بتلبية وتأدية المطلوب منهم، يجب أن تشمل القيادة التبادلية مجموعة متنوعة من المهارات التي يجب أن يمتلكها القادة التبادليون، وهذه المهارات تتضمن (Corrigan & Garman, 1999):

- **مهارة تحديد الأهداف Goal Setting**، وتعني قدرة القائد التبادلي على توضيح الأهداف الصريحة والمحددة الواجب تحقيقها، بالإضافة إلى تحديد مسؤوليات المرؤوسين، حيث يساعد تحديد الأهداف على فهم كيفية ارتباط واجبات المرؤوسين بتلك الأهداف، والتي بدورها تمثل معيارًا يقيس من خلاله أعضاء الفريق جودة إنجازاتهم.

- مهارة تقييم الأداء **Performance Feedback**، وذلك من خلال قيام القادة بتنظيم جلسات إشراف منتظمة مع المرؤوسين ضمن جو تفاؤلي، وفي حالة معالجة الأخطاء، تتضمن الملاحظات التصحيحية فرصاً محددة للتغيير، وبهذه الطريقة، يفهم أعضاء الفريق ما يمكنهم فعله لتحقيق أهدافهم بشكل أكثر فاعلية.

- مهارة التعزيز المشروط **Contingent Reinforcement**، فعندما يتم مكافأة المرؤوسين على الأهداف المحققة، فمن المرجح تكرار هذه الجهود في المستقبل، حيث تكون المكافآت أكثر فاعلية عندما تكون ذات مغزى شخصي لمتلقيها، فعلى القائد استكشاف وتحديد مجموعة المعززات ذات المغزى للمرؤوسين، حيث تكون المكافآت أكثر فاعلية عند ربطها بالأهداف التي حققها المرؤوسون، بدلاً من السلوكيات السيئة التي تجنبوها.

2.4.7 الإنتقادات الموجهة إلى القيادة التبادلية

على الرغم من أهمية القيادة التبادلية بالنسبة للمؤسسات، إلا أنه قد تم توجيه بعض الانتقادات لها، وهذه الانتقادات شملها (McCleskey, 2014) بعد مراجعته لمجموعة من الدراسات والادب النظري في الخصوص، وهي:

1. تقود طبيعة العلاقة التبادلية ضمن هذا النمط إلى علاقات نمطية ضحلة وقصيرة الأجل ما بين القائد والمرؤوسين.
2. نمطية العلاقة التبادلية وعلى اعتبار أنها مؤقتة، تكون لإرضاء غايات لحظية للمرؤوسين والمؤسسة مما يتولد عنها الشعور بالاستياء لاحقاً.
3. اعتمادها على نهج عالمي يتناسب مع الجميع جعلها محط انتقاد بسبب تجاهلها للتحديات التنظيمية المتغيرة، وخاصة التي تتعلق بالأوضاع والظروف المحيطة.

أما (Chan, 2017) فأوضح أن سلبيات القيادة التحويلية تتمحور حول:

1. ما يؤديه هذا الأسلوب من القيادة من تحفيز الأفراد في المستوى الأساسي فقط، حيث لا

تكون العقوبة والمكافأة فاعلة للموظفين ذوي المتطلبات أو التوقعات الأعلى بشأن المزيد من

التطوير.

2. محدودية الإبداع، حيث يُطلب من المرؤوسين اتباع ما يكلفهم به قادتهم فقط.

فيما أضاف المطيري والعزاوي (2011) حول سلبيات هذا النوع من القيادة حين وصفا العلاقة

التبادلية القائمة بين التابع والقائد على أنها علاقة هشة، لحظية ومؤقتة، إذ تعود الرغبة في تحقيق

أهداف المؤسسة إلى وجود مصالح معينة لدى المرؤوسين، أو نتيجة للمكافآت المعروضة والمحددة،

وبما أنها ليست نابعة من الذات فهي علاقة لا تُعمر طويلاً.

من ناحية أخرى، أوضح كلا من Howell & Avolio (1993) بأن القادة التبادليين في العادة

ما يصبحون أقل قدرة على الارتباط والتفاعل مع المرؤوسين من خلال تركيزهم على المكافآت

المستتدة على الأعمال المنجزة، أو التركيز على الأخطاء، أو تجنب التدخل إلى حين حدوث

الأنحرافات، مما يجعل التعامل مع المرؤوسين محدوداً وضمن نمط محدد. وأهم ما خلص إليه

Robbins (2011) بأن المرؤوسين العاملين مع قادة التبادل غالباً ما يكون معدل دوران عملهم

أعلى من أولئك العاملين مع القادة التحويليين.

أما Kuye (2010) فأضاف أن سلبية القيادة التبادلية تظهر من خلال النهج العملي الذي قد

يضر بالعلاقة ما بين القائد والمرؤوسين، من حيث الصلاحيات المخولة للقائد، وعلى سبيل المثال

لا الحصر، وفي حالة فشل المرؤوسين في القيام بمهام معينة؛ سيميل ذلك القائد إلى التوبيخ الصارم

دون وضع وتطبيق تدابير تصحيحية.

وبالنظر إلى ما ورد سابقاً، وعلى الرغم من تعدد السلبيات المرتبطة بالقيادة التبادلية كنمط قيادي، إلا أن أهميتها تبقى واضحة، بل وفي كثير من الحالات يكون هذا النمط هو الأنسب والمطلوب، وخاصة فيما يتعلق بضرورة إنجاز بعض الأعمال المعينة، والمهام الموكلة إلى المرؤوسين، والذين بدورهم يتطلعون إلى المكافآت والبدلات كعوامل تحفيزية مهمة بالنسبة لهم، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة المحددة ضمن نظام مراقبة واضح وصريح. ومن جهة أخرى تضمن القيادة التبادلية سير العمل وفق الإجراءات والقواعد المحددة داخل المؤسسة، كما أن فاعلية القيادة التبادلية لا تكتمل إلا مع الأخذ بعين الاعتبار توفير الموارد اللازمة، مما سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة وبغض النظر عن الأسلوب الإداري المتبع في تحفيز المرؤوسين.

2.5 الخلاصة

تم تسليط الضوء في العرض السابق على نوعين بارزين من الأنماط القيادية هما (التحويلية، والتبادلية)، إذ أنه وخاصة في العصر الحالي والذي يتضح من خلاله استمرارية التغير في البيئة الخارجية للمؤسسات وضرورات التجديد الداخلي، مما أدى إلى ظهور وتنوع الأنماط القيادية بما يتناسب مع الظروف والأوضاع الواقعة، فعلى الرغم من اختلاف النمطين، والايجابيات أو السلبيات التي يتمتع بها كل نمط، إلا أنه لا يمكن حجب نمط عن الآخر أو الاكتفاء بواحد دون الآخر، فكلما مكمّل للآخر، فلا يوجد أهمية مطلقة وقطعية لأي منها، بل أن الأمر نسبي، ففي حين يجب الاهتمام بالاعتبارات الفردية للعاملين والتقرب منهم وإشراكهم في القواعد، لا بد من تحفيزهم ومكافأتهم بالطريقة المناسبة، أيضا لا يمكن إتقان العمل المطلوب حسب الخطط والتوجيهات ما لم يتم توفير الموارد اللازمة، فالقائد الناجح هو من يمكنه الجمع بين أكثر من نمط قيادي بما يتناسب في تحقيق أهداف ورغبات الأفراد، وأهداف المنظمة والجماعة.

المبحث الثاني

المناخ الإبداعي Innovative Climate

2.6 مقدمة

يتضمن الوضع الحالي لبيئة المؤسسات الخارجية حالات معقدة وظروف متغيرة ومتنوعة، لعل من أهمها حالة عدم اليقين، وتحديات المخاطر المرتفعة، والتقلبات المستمرة لعناصرها، مما دعا تلك المؤسسات إلى البدء بإجراءات تطوير عملياتها الداخلية؛ جوهرها وتركيزها هو الإبداع (Škerlavaj, Song, & Lee, 2010)؛ الأمر الذي سيمكنها من تمييز خدماتها وتقديم قيمة للمستفيدين منها (Newman, Round, Wang, & Mount, 2020). حيث يصف البعض هذا العصر بعصر التطور والتغير، إذ إن جملة التطورات والتغيرات التي يشهدها وتنوعها؛ طالت جميع المؤسسات بأنواعها المختلفة، وكذلك الأفراد العاملين داخلها، حيث ارتفعت واستمرت الدعوات نحو ضرورة تفعيل الإبداع-المكون الرئيسي لعمليات التطوير والتغيير الداخلية- سواء في العمليات الإدارية أو في القدرات والمهارات الإبداعية للأفراد، تلك المهارات التي ستمكنهم حال امتلاكها من تعزيز قدرتهم على حل المشكلات التي يمكن أن تواجههم في أثناء عملهم بأساليب إبداعية غير نمطية أو تقليدية، وكذلك تشجعهم على تقديم أفكار جديدة، بالإضافة إلى تعزيز عمليات التعلم من حالات الفشل وعدم الخوف منه، بشكل متواز مع عملية تعزيز الثقة المتبادلة مع الإدارة، حيث يمكن تحقيق جميع ذلك؛ من خلال توافر البيئة التنظيمية الداعمة والمحفزة على الإبداع، أو ما يعرف بالمناخ الإبداعي (حسين، 2020؛ خيرالله والعريمي، 2017).

وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي اعتبرت أن توافر المناخ المعزز للإبداع هو الشرط الأساسي من أجل تحقيق الأداء الإبداعي داخل المؤسسة & (Soto-Acosta , Popa , Martinez-Conesa, 2017)، ذلك المناخ الذي سيعمل على تعزيز شعور المرؤوسين بقوة أكبر لسلوكياتهم الإبداعية والتي بدورها سوف تؤدي إلى تعزيز أدائهم ومخرجاتهم الإبداعية (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019).

وفيما يلي توضيح لمفهوم وطبيعة وعناصر ذلك المناخ، وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، مثل الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

2.7 الثقافة التنظيمية والمناخ

لا يزال البعض يخلط بين مفهومي المناخ والثقافة، باعتبارهما يحملان نفس المفهوم والمعنى. وبالإشارة إلى (van den Berg & Wilderom, 2004) وخلال دراستهم لتعريف وقياس ومقارنة الثقافة التنظيمية، حيث لا يشددون في التمييز بين مفهومي المناخ (Climate) والثقافة (Culture)؛ ما دامت تعرف الثقافة التنظيمية بأنها تلك "التصورات المشتركة لممارسات العمل التنظيمي". وعرفا (مشاركة و مصلح ، 2015) الثقافة التنظيمية بأنها "ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في سلوكيات العاملين، وفي كيفية أدائهم لأعمالهم، وتنشأ متأثرة بالقيم والمعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولون". فيما تشير الثقافة التنظيمية إلى تلك المعاني الكامنة في الأفعال والتصرفات، والإجراءات، والترتيبات التنظيمية الخاصة بالتبادلات والخطاب التنظيمي (Sarros, Cooper, & Santora, 2008). ومن جهة أخرى أوضح راهم وقاطر (2017) بأن المناخ التنظيمي يمثل

شخصية المؤسسة، فيما تمثل الثقافة التنظيمية هويتها، بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر مفهوماً أشمل من مفهوم المناخ التنظيمي الذي يعتبر انعكاساً لثقافة المؤسسة التنظيمية، كما يرتبط المناخ التنظيمي بالمستويات الإدارية في المؤسسة، فلكل مستوى إداري مناخه التنظيمي الخاص فيه، والذي بدوره يفرض المناخ للمستويات الإدارية الأدنى.

ويمكن القول، وبالتحديد بين مفهومي الثقافة التنظيمية والمناخ، بأن المناخ التنظيمي محصلة ونتيجة للثقافة التنظيمية السائدة، ومن هنا تظهر أهمية وتأثير الثقافة التنظيمية في إنشاء ذلك المناخ الداخلي الداعم للإبداع وتعزيزه، حيث يتجسد الإبداع في المستويين الفردي والتنظيمي.

2.8 ثقافة الإبداع

بات من الضروري قيام مختلف المؤسسات بتطوير وتحسين ثقافة المؤسسة الإبداعية من أجل تحقيق إبداع فاعل وتطورها، بحيث يبحث جميع أعضائها عن منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة بما تتضمن من تغييرات أو أشياء جديدة - مثل الأفكار أو السلوكيات الجديدة (Škerlavaj, et al., 2010).

وأعتبر Martins and Terblanche (2003) بأن أفضل الطرق لخلق المناخ التنظيمي الداعم للإبداع؛ هو توافر نظام العمل المفتوح داخل المؤسسة، ومن جهة أخرى، بات لزاماً على إدارة المؤسسات المعاصرة وكذلك القادة داخلها؛ تفعيل وترسيخ مبادئ ومفاهيم الابتكار والإبداع كقيم ثقافية تنظيمية داخلية، مما يضمن نجاح المؤسسة وبقائها. فالثقافة التنظيمية تعتبر من أهم العوامل القادرة على تعزيز مناخ الإبداع داخل المؤسسة (Sarros et al., 2008)، وتشير ثقافة الإبداع إلى القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة لأعضاء المؤسسة التي يمكن أن تسهل عمليات الإبداع الداخلية (Castro, Delgado-Verde, Navas-López, & Cruz-González, 2013).

وحتى تتمكن المؤسسة من إنشاء وتعزيز تلك الثقافة، يجب أولاً الاعتراف بسلوكيات الإبداع الفردية والجماعية مثل تحمل المخاطرة، والقدرة على حل المشكلات، وتقديم أفكار إبداعية جديدة، وثانياً، تحويل تلك الأفكار إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات جديدة، بل ومكافأتها (Maughan, 2012). وهذا يعني أن درجة الدعم والتشجيع التي توفرها المؤسسة لموظفيها لاتخاذ المبادرة واستكشاف الأساليب الإبداعية؛ من المتوقع أن تؤثر على درجة الإبداع الفعلي في تلك المؤسسة، ومن أهم محددات الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والابتكار (ثقافة الإبداع) داخل المؤسسة هي (Martins & Terblanche, 2003):

- **الاستراتيجية Strategy:** وتعني درجة تبني المؤسسة لاستراتيجية طويلة الأمد مستندة على الإبداع، بالإضافة إلى درجة وضوح رؤية المؤسسة ورسالتها من قبل المرؤوسين، والمضي بتنفيذ تلك الاستراتيجية مستقبلاً.

- **الهيكل Structure:** المعزز لقيم الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، مثل قيم المرونة والحرية في العمل بما يتضمن حرية اتخاذ القرارات، والتمكين الإداري، والاستقلالية، وفتح العمل التعاونية التي تسودها الثقة والاحترام المتبادل.

- **آليات الدعم الإدارية Support Mechanisms:** مثل نظم التحفيز والتقدير المعمول بها داخل المؤسسة، ومدى توفر الموارد المختلفة مثل الموارد المالية والوقت، وكذلك تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى أساليب الاستقطاب والاهتمام بالموارد البشرية والمحافظة عليها.

- **السلوك المعزز للإبداع Beauvoir That Encourage Innovation:** حيث تتجلى القيم والمعايير التي تشجع الإبداع في شكل سلوكيات محددة تؤدي إلى تعزيز ذلك الإبداع، مثل طرق التعامل مع الأخطاء أو الفشل، والسماح بالتجريب والتعلم المستمر، وتعزيز

عمليات توليد الأفكار الجديدة والأخذ بها، وإدارة الصراع، ودعم التنافس ما بين المرؤوسين، وتشجيع تحملهم للمخاطر، ودعم عمليات التغيير التنظيمية الداخلية.

- **نظام الاتصالات Communication:** وخاصة نظم الاتصالات المفتوحة والشفافة؛ والتي

تسمح بعمليات الاتصال والتواصل الحر والسهل ما بين المرؤوسين مع قادتهم، ومن جهة أخرى، تشجيع اختلافات وجهات النظر بين العاملين، وكذلك فيما بين مجموعات العمل المختلفة داخل المؤسسة.

يتضح مما سبق دور ثقافة الإبداع في تطوير الإبداع داخل المؤسسة، وذلك عند الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموارد البشرية كأحد أهم العوامل الداخلية الأساسية، الأمر الذي يتطلب تحسينا للعلاقة ما بين الإدارة والعاملين، حيث سيعتمد المرؤوسون إلى توظيف واستغلال مهاراتهم أو معرفتهم أو خبراتهم بشكل أفضل إذا شعروا بالثقة، والقيم التنظيمية المشتركة، ودعم وتشجيع الإدارة وخاصة على الإبداع، بما في ذلك الإبداع على مستوى الأفراد (Sarros et al., 2013; Castro et al., 2008).

2.9 إبداعية المؤسسة

أوضح Sarros et al, (2008) بأن مناخ الإبداع يؤثر على إمكانية أن تكون المؤسسة إبداعية (Innovativeness)، وهذا يتطلب أن تقوم إدارة المؤسسة بتوفير مستوى مرتفع من الدعم والتشجيع لموظفيها لاتخاذ المبادرة؛ وحثهم على استكشاف وتوظيف الأساليب الإبداعية في العمل. حيث تعني الإبداعية ثقافة قبول الأفكار الجديدة وتحويلها إلى إبداعات؛ والتي لا تعتمد فقط على العاملين مصدر تلك الإبداعات، بل بشكل متواز مع توافر المناخ الذي يؤكد على تعزيز تلك الإبداعات داخل المؤسسة واكتشافها ووضعها موضع التطبيق، لذا يجب أن يتم تنظيم المؤسسة بطريقة تسهل

الممارسات الإبداعية المختلفة داخلها (Thiruvankadam & Sampath Kumar, 2018). وتوصف المؤسسة كذلك بالإبداعية عندما تكون ثقافتها محفزة بقوة على الانخراط في السلوك الإبداعي، فالإبداعية Innovativeness تتكون من بنائين رئيسيين هما الإبداع والثقافة الإبداعية (Škerlavaj, et al., 2010). في حين أضافا Thiruvankadam و Kumar (2018) بأن مقومات المؤسسة الإبداعية تتضمن توافر البيئة التنظيمية المفتوحة، وتعزيز مشاركة جميع أعضاء المؤسسة، وتوافر الهيكل التنظيمي المرن (المسطح وغير المركزي)، وحرية العمل، وإجراءات العمل المتكاملة (فرق العمل متنوعة التخصصات)، وروح التعاون، والانتباه وتلبية احتياجات المجموعات الاجتماعية، ومساعدة المرؤوسين في تخطي معوقات العمل وتحدياته المختلفة. فإبداعية المؤسسة حالة تنظيمية شاملة تهدف إلى تعزيز الإبداع داخل المؤسسة من خلال إنشاء وتعزيز المناخ الداعم للإبداع.

2.10 المناخ الإبداعي

حظي المناخ الإبداعي للمؤسسات مؤخراً بمزيد من الاهتمام والدراسة، للتأثير الإيجابي لذلك المناخ على العديد من الجوانب التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة مثل؛ السلوك الإبداعي للمرؤوسين، وقدرة المؤسسة التنافسية، وطرق أدائها للأعمال، وتشجيع المرؤوسين على التفكير خارج الصندوق، والتجربة، واستخدام المعرفة الحالية للمؤسسات بطرق إبداعية لإيجاد حلول جديدة، وتعزيز إبداع المؤسسة بشكل عام (Bibi, et al., 2020). فيما أوضح Newman et al., (2020) بأن الأمر يتعدى تركيز المناخ الإبداعي على خصائص المجموعة التي تدعم تطوير رؤى وأفكار وحلول جديدة، إلى تبني تلك الأفكار والحلول الجديدة واستغلالها ووضعها موضع التطبيق. فذلك هو جوهر الإبداع الذي يؤكد على النتائج النهائية للعملية الإبداعية.

يعتبر المناخ التنظيمي الداخلي المشجع للإبداع لأي مؤسسة أمراً حيوياً لنجاحها، الأمر الذي يدعو إدارة تلك المؤسسات إلى إبقاء المرؤوسين محفزين بشكل مستمر لمواصلة تقديمهم أفكاراً جديدة ومتنوعة، وتفعيل مشاركتهم في القرارات، وخلق روح التحدي لديهم، وإلهامهم وتوجيههم، وضمان التزامهم بالمتطلبات التنظيمية، ومساعدتهم على التغلب على التحديات التي يواجهونها أثناء قيامهم بأعمالهم، بالإضافة إلى ضرورة توافر مجموعة واضحة من السياسات والممارسات التنظيمية المناسبة فيما يتعلق بالأفراد والعمل، تعمل بدورها على تعزيز الإبداع التنظيمي، ويمكن ذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار تلك الأفكار الجديدة التي يطرحها المرؤوسون ودمجها، بل وتطبيقها في الأعمال (Maughan, 2012; Koehler, et al., 2010). بالإضافة إلى ذلك، يوفر المناخ إشارات للأفراد حول نوع السلوكيات والنتائج المحتملة والمتوقعة منهم، وبالتالي، يستجيب الأفراد لهذه التوقعات، حيث سيعملون على تنظيم سلوكياتهم والوصول إلى حالة من التقييم الذاتي الإيجابي، وإظهار الرضا والفخر، فيما توفر القيادة مناخاً إبداعياً يتضمن فرصاً أفضل للتعلم، وتشجيعاً أعلى للموظفين على استخدام معرفة المؤسسة الحالية، وتوظيف خبراتهم لتوليد الأفكار الجديدة ومعالجتها، بل وتنفيذها لإيجاد حلول إبداعية وخلاقة (Bibi, et al., 2020).

2.10.1 تعريف المناخ الإبداعي

يعتبر المناخ الإبداعي جزءاً من المناخ التنظيمي العام للمؤسسة. حيث أفاد Olsson et al., (2019) بأن مفهوم المناخ التنظيمي يشوبه بعض الغموض والتعقيد، بالإضافة إلى أنه يوصف بطرق مختلفة من قبل العديد من الباحثين والمهتمين. حيث يشير المناخ التنظيمي إلى "سلوك العاملين داخل المؤسسة المستند على القبول بقيم المؤسسة ومعتقداتها وافتراساتها الأساسية"، في حين يشير المناخ الإبداعي وبشكل واضح إلى ذلك المناخ التنظيمي المعزز للإبداع (Thiruvankadam & Sampath Kumar, 2018).

فيما يخلط بعض الباحثين بين مفهوم الإبداع كنتيجة أو محصلة نهائية، وبين الإبداع كسلوك يتم ممارسته داخل بيئة العمل (برسولي و بويكر، 2019)، كما يتداخل مفهوم المناخ مع الثقافة عند البعض مع عدم التفريق بينهما (راهم و قاطر، 2017). وفيما يلي مجموعه من التعريفات التي تناولت المناخ الإبداعي:

- هو الفهم المشترك لأعضاء المؤسسة فيما يتعلق بالممارسات والإجراءات والسلوكيات التي تعزز توليد الأفكار الجديدة وتقديمها وتحويلها، حيث تشمل تلك الممارسات والإجراءات والسلوكيات دعم وتشجيع تطوير الأفكار الجديدة، وتحدي الطرق التقليدية للقيام بالأشياء، والتعلم من الآخرين داخل أو خارج موقع العمل (Van Der Vegt, et al., 2005).
- تلك البيئة أو الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والإبداع من خلال العمل على توافر نظم دعم الإدارة وتقديرها بالإضافة إلى المكافآت (Oke, 2013).
- أما (Newman et al., 2020; Bibi et al., 2020) فأوضحوا وجود توافق في الأدب النظري الخاص بالمناخ الإبداعي، والذي يُطلق عليه أيضًا "مناخ الإبداع" أو المناخ الداعم للإبداع من قبل العديد من الباحثين على تعريف المناخ الإبداعي: بأنه تلك "التصورات المشتركة على مستوى الفريق فيما يتعلق بمدى تشجيع العمليات الجماعية (أو التنظيمية) على الإبداع وتمكينه"، وهذا يتضمن الدرجة التي تشجع بها الإدارة المرؤوسين على تجربة أشياء وطرق جديدة، والمجازفة دون خوف" (Choi, HK, & W, 2013).

كما تظهر أهمية المناخ الإبداعي في تحفيز المرؤوسين على التفكير خارج الصندوق، والتجربة، واستخدام المعرفة الحالية للشركة بطريقة إبداعية لإيجاد حلول وتعزيز إبداع المؤسسة، كما يشجع

المناخ الإبداعي على التدريب، والعصف الذهني، وتطوير المهارات، بالإضافة إلى تحسين الأداء (Bibi, et al., 2020).

2.10.2 أبعاد المناخ الإبداعي

بعد اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات ذات الصلة، يلاحظ تعدد أبعاد المناخ الإبداعي وتنوعها، إلا أنها جميعاً ما تهدف إلى نفس الغرض، ألا وهو تشجيع وتحفيز الإبداع لدى المرؤوسين داخل المنظمة وتعزيزه، وتلك الدراسات هي:

أولاً: دراسة (Turnipseed & Turnipseed, 2013) والتي درس من خلالها أبعاد المناخ الإبداعي التالية:

1. **التحدي Challenge**: وتعني درجة مشاركة أعضاء المؤسسة في العمليات التنظيمية

اليومية، وفي تحديد الأهداف طويلة المدى، فالعمل داخل مؤسسة مليئة بالتحديات، يؤدي بالأعضاء لتوليد دوافع جوهرية لديهم لتقديم مساهمات فاعلة في نجاح المؤسسة.

2. **الحرية Freedom**: أي القدرة على ممارسة السلوك المستقل في المؤسسة، بحيث تسمح

المؤسسات التي تتمتع بدرجة عالية من الحرية لموظفيها بإنجاز وتأدية الكثير من أعمالهم ومهامهم بشكل مستقل.

3. **الثقة / الانفتاح Trust/Openness**: ويقصد بها مدى توفر الأمان العاطفي في العلاقات،

ففي مؤسسة تتميز بدرجة عالية من الثقة، سيشعر الأفراد داخلها عمومًا بالحرية والراحة خلال طرحهم لأفكارهم الجديدة.

4. الوقت المتاح للأفكار **Idea Time**: أي مقدار الوقت الذي يمكن للأفراد أن يستخدموه في

تطوير وتقديم أفكار جديدة، ففي حالة الأفكار الجدية والممكنة، توجد إمكانيات لمناقشة

واختبار الدوافع والاقتراحات الجديدة والعفوية.

5. المرح / الفكاهة **Playfulness/humor** ويعني مدى توافر الجو المريح والعفوي داخل

المؤسسة.

6. دعم الأفكار **Idea support**: وهي الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع الأفكار الجديدة،

ففي مناخ داعم، يتم استقبال الأفكار التي يقدمها المرؤوسون بطريقة واضحة ويقظة.

7. الحوار **Debate**: حيث يسود جو من الحوار الفاعل والنقاش البناء، فالخلافات والنقاشات

حول وجهات النظر والأفكار مرحب بها، إذ يتم الاستماع إلى الأفكار التي يقدمها المرؤوسون

ومناقشتها باستمرار.

8. الصراع **Conflict**: حيث يجب تخفيض حدة التوترات الشخصية والعاطفية في المؤسسة،

فالصراع مخالف للإبداع.

9. المخاطرة **Risk-Taking**: فالمؤسسة التي تتحمل المخاطرة ولا تتجنبها، يمكنها تقبل

المبادرات حتى عندما تكون النتائج غير مؤكدة، حيث يشعر المرؤوسون أنه بإمكانهم

المخاطرة ما دامت المؤسسة تتحملها.

ثانياً: دراسة (Crespell & Hansen, 2008) حيث أوضحوا أهم الأبعاد التي تعزز المناخ الإبداعي وهي كالتالي:

1. تماسك الفريق Team cohesion:

ويقصد به ذلك البناء متعدد الأبعاد، والذي يتضمن عناصر الجاذبية الشخصية، والالتزام بالمهام والفخر بالمجموعة (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003). ويعني أيضاً محاذاة وجمع الأشخاص حول رؤية واضحة للمؤسسة، ومنحهم إحساساً بالهدف، كما أن تماسك الفريق يتحقق من خلال تحديد الأهداف والمبادئ الواضحة والمشاركة، أي من خلال إعطاء المرؤوسين الاحساس بالانتماء (Crespell & Hansen, 2007).

2. تشجيع المشرفين Supervisor Encouragement:

أي التشجيع والدعم الذي يظهره المسؤولون والقادة للمرؤوسين، مع ضرورة استمرار عملية التشجيع من أجل تحسين مهارات الأفراد وقدراتهم الإبداعية (Crespell & Hansen, 2007). ويشمل كذلك التدفق الحر للمعلومات ودعم الأفكار الجديدة على جميع مستويات المؤسسة ابتداءً من الإدارة العليا، ومروراً بالمشرفين المباشرين، وحتى مجموعات العمل (Amabile & Conti, 1999).

3. خلق التحدي Challenge:

حيث يكمن دور المديرين في منح المرؤوسين مساحة بقدر معقول لممارسة إبداعهم والكشف عن مسارات عمل جديدة، واستخدام أسلوب العصف الذهني، ووضع نظام فاعل لجمع الأفكار ومتابعة تنفيذها بهدف التطوير، فالتحسين المستمر هنا هو وسيلة للبقاء والتطور، إذ يصبح التحدي أكثر من

مجرد مهمة وجب تحقيقها، فالتركيز في الهدف من خلال خلق التحدي هو بهدف التطوير العام (Crespell & Hansen, 2007). وكما وصف Turner & Müller (2005) خلق التحدي بأنه يظهر من خلال تقديمهم لأفكار وأساليب جديدة، وحل المشكلات بطريقة خلاقة.

4. الاستقلالية **Autonomy**:

ويقصد بذلك منح المرؤوسين حرية التصرف بتسيير الأعمال اليومية المناطة بهم (Amabile & Conti, 1999). ومن جهة أخرى، تشير الاستقلالية إلى الدرجة التي يدرك من خلالها المرؤوسين بأنهم حصلوا فعليا على حريتهم في أداء المهام والأعمال الموكلة لهم (Dunegan, Tierney, & Duchon, 1992).

5. الإنفتاح على الإبداع **Openness to Innovation**:

فالإبداع هو القيمة الأساسية للمؤسسة، وعلى إدارتها أن تتصرف وفقاً لذلك، والذي يعنى التحفيز على الاستكشاف والبحث عن كل ما هو جديد (Crespell & Hansen, 2007).

6. توافر الموارد **Availability of Resources**:

ويتضمن كل ما هو متاح للمساعدة في المجالات الهادفة للإبداع، وتشمل الوقت، والمال، والأفراد ذوي الخبرة، والمواد، وأنظمة العمل ذات الصلة، إذ يؤثر توافر المواد بشكل مباشر في عملية تعزيز الإبداع (Crespell & Hansen, 2007). كما يقصد بالموارد المواد، والمعلومات، والموارد العامة المتاحة من أجل العمل (Amabile & Conti, 1999).

ثالثاً: قام (Patterson, et al., 2005) ولاحقاً (Remneland-Wikhamn & Wikhamn,

2011) بتحديد أبعاد المناخ الإبداعي المفتوح وهي:

1. دعم الإبداع **Innovation Support**: ويعني درجة توفر الدعم والتشجيع الإداري للأفكار

الجديدة التي يقدمها المرؤوسون وتقبلها.

2. المرونة **Flexibility**: ويقصد بها توجه المؤسسة نحو التغيير.

3. التركيز الخارجي **Outward Focus**: أي مدى استجابة المؤسسة لاحتياجات العملاء أو

المستفيدين من خدماتها والسوق بشكل عام.

4. الأنعكاسية (الفعل المنعكس) **Reflexivity**: ويقصد بها درجة الاهتمام بعمليات المراجعة

وإعادة التفكير في الأهداف والاستراتيجيات والإجراءات التنظيمية الموضوعة، من أجل

التكيف والأنسجام مع متغيرات البيئة الأوسع.

رابعاً: فيما درس (Sarros et al., 2008) مناخ الإبداع التنظيمي من خلال بعدين هما:

1. دعم الإبداع **Support for Innovation**: تعني الدرجة التي ينظر بها الأفراد إلى المؤسسة

على أنها مفتوحة على التغيير.

2. توفير الموارد **resource supply**: درجة اعتبار الموارد (على سبيل المثال، المرؤوسون

والوقت) على أنها كافية في المؤسسة.

خامساً: قام (Dunegan ,et al., 1992)، اعتماداً على دراسة (Welsh & Matthews) بتعداد

أبعاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسات، حيث أنقسمت تلك الأبعاد إلى قسمين، منها ما كانت ذات

تأثير إيجابي (الحرية، التشجيع، الاعتراف، التنسيق) وهي:

1. **الحرية Freedom**: الدرجة التي يدركها المرؤوسون لمستوى منحهم الاستقلال التشغيلي في أداء مهامهم.

2. **التشجيع Encouragement**: الدرجة التي يشعر بها المرؤوسون بالتشجيع على الإبداع بسبب الحماس الإداري والدعم الشامل للأفكار الجديدة والإبداعية.

3. **الإدراك Recognition**: الدرجة التي يدرك بها المرؤوسون بأن جهودهم مقدرة بشكل مناسب ويكافؤون على سلوكياتهم الإبداعية.

4. **التنسيق Coordination**: وتعني الدرجة التي يعتقد المرؤوسون عندها بأن التفاعلات الإيجابية والبناءة موجودة مع المجموعات الأخرى ذات الصلة في الأقسام أو وحدات العمل المختلفة في المؤسسة.

أما القسم الآخر من الأبعاد، والذي كان تأثيره سلباً على المناخ الإبداعي وهي (عدم الاهتمام، فرض القيود) (Dunegan , et al., 1992):

1. **عدم الاهتمام Disinterest**: الدرجة التي يعتقد بها المرؤوسون أن الحلول المبتكرة والإبداعية لم تكن حقاً شيئاً تهتم به المؤسسة.

2. **القيود Constraints**: الدرجة التي يعتقد بها المرؤوسون بعدم توفر الوقت أو الموارد الكافية للسماح لهم بالبحث عن حلول إبداعية وابتكارية.

2.10.3 المناخ والسلوك الإبداعي الداخلي

في الوقت الذي تواجه فيه المؤسسات تحديات متنوعة من أهمها ندرة الموارد البشرية القادرة على مواكبة تغيرات البيئة المحيطة والمعقدة، بدأت المؤسسات ترفع من وتيرة اهتمامها بتلك الموارد كعنصر حاسم وهام من أجل بقائها ونجاحها وتحقيق أهدافها، حيث عمدت تلك المؤسسات إلى أنتهاج العديد من الأساليب الإدارية الهادفة إلى تحفيز تلك الموارد البشرية النادرة بل واستغلالها الاستغلال الأمثل والكفؤ والاحتفاظ بها، بالإضافة إلى قيامها بإجراء تعديلات تنظيمية داخلية واسعة، ومن جهة أخرى بدأت تلك المؤسسات في السعي الدؤوب وبهمة عالية لكي تكون منظمات خلاقة وإبداعية، وذلك من خلال إدخالها الإبداع كنهج إداري وأسلوب فاعل يقود إلى التميز في أدائها، فيما يمثل السلوك الإبداعي أحد ضرورات إدارة المؤسسات المعاصرة (النوايسة، 2009). وأكد مرزوق وآخرون (2019) على أهمية السياق التنظيمي بما يتضمن من عوامل وظروف متنوعة داخل بيئة المؤسسات باعتباره من أهم العوامل المؤثرة والمحددة لسلوك العاملين داخل المؤسسات. وعرف السالم (1999) السلوك الإبداعي بذلك "السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو (المجموعة) في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج جديدة، أو خدمة جديدة، أنه السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية. وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل". فيما أوضح راهم وقاطر (2017) بأن السلوك ما هو الا مخرج ناتج لمجموعه متفاوتة من العوامل والمؤثرات، والتي من أهمها المناخ التنظيمي العام إضافة إلى طريقة التفاعل والتعامل بين أعضاء المؤسسة.

فبعد أن كان ينظر إلى الصفات العامة التي يحملها الفرد وكذلك سماته الشخصية كمحددات لسلوك الأفراد داخل المؤسسات، والتي لاقت إنتقاداً ما بين الباحثين والمهتمين لاحقاً، انتقل الاهتمام إلى البيئة التنظيمية الداخلية، والتي ممكن من خلالها تحفيز السلوك الريادي الإبداعي للأفراد العاملين

(Kirkley, 2016). حيث بدأ المديرون بتحفيز ذلك السلوك الإبداعي من خلال استخدام العديد من الأساليب والممارسات الإدارية الفاعلة مثل؛ مشاركة المعلومات، ونطاق الإشراف، والدعم الإداري، وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم للسلوك الإبداعي، أي المناخ الإبداعي (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). إذ إنه من المفترض أن يتعزز سلوك العمل الإبداعي عندما يدرك المرؤوسون المعنيون بتوافر ذلك المناخ الإبداعي الداعم لهم ولمبادراتهم، حيث يجب أن يؤمن المرؤوسين بأن سلوكهم ذو قيمة تنظيمية، وأن مخرجات إبداعيتهم التي ستتحقق ستكون محل تقدير، لذلك من المرجح أن يعزز مثل هذا المناخ التأثير الإيجابي الذي يمكن أن تحدثه ممارسات الموارد البشرية على سلوك العمل الإبداعي من خلال خلق جو تسوده حالات الإبداع وتقبل المخاطرة (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). حيث يتجسد السلوك الإبداعي في أحد أشكال الممارسات التالية أو أكثر (السالم، 1999):

1. الايمان بالتغيير التنظيمي وتبنيه ونشره داخل المؤسسة.
2. استبدال طرائق وأساليب العمل التقليدية بأخرى جديدة وإبداعية.
3. استبعاد الحالة النمطية التقليدية في العمل، وتعزيز تلك تنمي حرية التفكير.
4. يتقبل المخاطر ويتحملها، ويساهم في تقديم حلول للمشاكل التي قد تحدث.
5. الرغبة الدائمة في الاطلاع المستمر على المستجدات وما يتعلق بالعمل، وإجراء الاتصالات الفاعلة مع الجهات الخارجية والداخلية.

يبقى السلوك الإبداعي محل اهتمام إدارة المؤسسات المعاصرة، للنتائج التي يعمل على تحقيقها ذلك السلوك على المستوى التنظيمي، وكذلك للعاملين، اذ تحرص إدارة المؤسسة على إبقاء سلوك

مرؤوسيهـا محفـزا باستـمرار وموجـها نحو تحقـيق أهـدافها، من خـلال مـجموعـة مـتنوعـة من الممارسات الإدارية والتنظيمية الفاعلة، مما يجعل من السلوك النهائي لمرؤوسيهـا مصدرا للأفكار الجديدة والإبداعات.

2.11 الخلاصة

بناءً على ما تقدم، يمكن القول بأن المناخ الإبداعي هو المحرك الأساس للإبداع من خلال خلق جو من التجديد، ودعم للأفكار الإبداعية، وقبول المخاطرة، ووحدة الفريق، والحرية. وتبقى مسؤولية توفير ذلك المناخ على عاتق القائد من خلال استخدام أساليب تحفيزية وممارسات إدارية فاعلة. علاوة على ذلك، وإذ لا يكفي دور القادة في توفير وخلق المناخ الإبداعي داخل المؤسسة، حيث يكمن كذلك دور المرؤوسين من خلال إيمانهم بذاتهم وقدراتهم، وأن سلوكهم ونتائج أعمالهم هي ذات قيمة مضافة للمؤسسة التي ينتمون لها، والتي سوف تكون محل اهتمام وتقدير من الإدارة، وهذا ما تصبو إليه مؤخراً العديد من المؤسسات الباحثة عن الإبداع المستمر.

المبحث الثالث

الإبداع الإداري Administrative Innovation

2.12 مقدمة

تعمل المؤسسات المعاصرة بكافة أنواعها بهدف المحافظة على بقائها وضمان استمرارها في العمل، ولن يتأتى ذلك وخاصة في ظل عصر العولمة والتطور السريع؛ إلا من خلال قدرة تلك المؤسسات على التحول لكي تكون مؤسسات مبدعة، حيث لم يعد الإبداع حكراً على مؤسسة دون أخرى، الأمر الذي جعل من الإبداع بكافة أنواعه، بمثابة صمام الأمان الذي يقود إلى تسجيل قفزات إبداعية وتحقيق نجاحات مختلفة على كافة المستويات والقطاعات (رياحي، 2012). ولكي نؤمن بالإبداع، علينا أن نرى العالم بطريقة معينة، وأن نؤمن بمستقبل أفضل من الحاضر، وبأننا نستطيع العمل من أجل التأثير على العالم وتغييره من خلال جملة من الأفعال، علاوة على ذلك، إذا أردنا تشجيع الأفراد على الإبداع، فإنه من المناسب أن تتم مكافأتهم على جهودهم في تطوير ذلك الإبداع (Wickham, 2006, p. 168).

ارتفعت الدعوات مؤخراً لمختلف المؤسسات لأن تكون مؤسسات خلاقة ومبدعة، وأن يصبح الإبداع والتجديد من أهم سماتها حين تأديتها لخدماتها، الأمر الذي سيمكنها من مواجهة التحديات التي تحيط بها، وحيث يبدأ الإبداع من الأفراد؛ فعلى المؤسسات توفير كافة المتطلبات وتهيئة بيئتها التنظيمية الداخلية حتى يتمكن العاملون من تحويل سلوكياتهم وأفكارهم إلى نتائج إيجابية لجميع الأطراف (القطاونة و ابوتايه، 2016؛ النوايسة، 2009). وهذا ما يدعو إدارة تلك المؤسسات وقياداتها إلى زيادة الاهتمام وتعزيز الإبداع داخلها باعتباره جوهر عملية تغيير وتطوير الأفراد، لتنمية

وتطوير قدراتهم على مواجهة المشاكل والتحديات التي تواجههم في أثناء عملهم حاضراً ومستقبلاً
الكفاوين و الزعبي، 2021).

2.13 مفهوم الإبداع Innovation

على الرغم من أهمية الإبداع كممارسة، لكنه يبقى مفهوماً معقداً من الناحية النظرية. ويعود ذلك إلى وجود مجموعه من العوامل المتنوعة التي يتأثر بها، ولعل من أبرزها تلك العوامل الخاصة بالأفراد أنفسهم، بالإضافة إلى العوامل التنظيمية، وكذلك الموقفية والطارئة، ومن جهة أخرى تؤثر تلك العوامل على قرار المؤسسة لاعتماد وتبني الإبداع، فيما تؤثر الإبداعات المختلفة على بعضها البعض، وغالباً ما تتكامل (Damanpour et al., 1989). كما يعتبر الإبداع بالمفهوم العام من أكثر المصطلحات شيوعاً في الأدب الإداري الحديث، فيما ظهر الاختلاف في تعريف الإبداع، الأمر الذي أكسبه أهمية واضحة، وذلك إنطلاقاً من التطورات المتلاحقة والمستمرة في بيئة المؤسسات الخارجية المحيطة، علاوة على ذلك، يعتبر الإبداع من الوظائف الأساسية الحديثة للمدير، حيث لم تُعد مهمة المدير إدارة الأعمال وانتظار المشكلات فقط، بل أصبح التطلع إلى الإبداع، وتفعيله وتوليده من مهام المديرين في العصر الحالي (حسن، 2017).

تتنوع تعريفات الإبداع نظراً لتنوع واختلاف السياق الذي يستخدم فيه ويفسر من خلاله، بالإضافة إلى وجود بعض المفاهيم المرادفة له ولعل أهمها الابتكار Creativity (المعاني وآخرون، 2011. ص. 345)، الأمر الذي يزيد من تعقيد وصعوبة تعريفه. بالإضافة إلى أن مصطلح الإبداع يستخدم بعدة طرق مختلفة يبدو أنها تختلف بشكل منهجي مع مستوى التحليل المستخدم (West & Altink, 2008).

وبالإشارة إلى دراسة السالم (1999) فإن الإبداع هو أي شيء جديد يتمثل إما في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المؤسسة لأول مرة". وعرفه Scott and Bruce (2017) بأنه عملية تنطوي على توليد الأفكار وتنفيذها أي تطبيقها، حيث يتطلب مجموعة متنوعة من السلوكيات المحددة من جانب الأفراد، وبينما يُتوقع من بعض الأشخاص إظهار جميع السلوكيات التي ينطوي عليها الإبداع، قد يعرض البعض الآخر فقط نوع واحد أو عدة أنواع من السلوك. وتتضمن فكرة الإبداع أي طريقة جديدة لعمل شيء ذي قيمة، ويمكن أن يعني الإبداع منتجاً أو خدمة جديدة، كما يمكن أن يتضمن أيضاً طريقة جديدة لتقديم منتج أو خدمة حالية، أو طرق جديدة لتنظيم المؤسسة، أو حتى مناهج جديدة لإدارة العلاقات مع المؤسسات الأخرى، فالإبداع ببساطة يعني القيام بشيء ما بطريقة جديدة ومختلفة وأفضل (Wickham, 2006, p. 7)، أو هو عملية توليد وقبول وتنفيذ أفكار، أو عمليات، أو منتجات، أو خدمات جديدة (West & Altink, 2008). فالإبداع يُعنى إذاً في إيجاد فكرة ما، والتي قد تكون سلعة، أو خدمة، أو عملية، أو البحث عن طريقة عمل جديدة، وهذا المفهوم انعكس بدوره على مفهوم الإبداع التنظيمي الذي يقوم على إيجاد فكرة جديدة في استخدام أسلوب جديد ناتج عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي وضعتها إدارة المؤسسة (Naguib & Abou Naem, 2018). وأضاف (Damanpour et al., 2009) بأن الإبداع عبارة عن تطوير و / أو استخدام أفكار أو سلوكيات جديدة.

ومع ذلك، فإن معظم تعريفات الإبداع تشترك في فكرة أن الإبداع يعني تبني فكرة أو سلوك جديد (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). مع العلم أن قرار الإدارة بتبني الأفكار الجديدة لا يضمن بالضرورة تنفيذها، بل يجب استيفاء متطلبات أخرى، مثل قبول الفكرة الجديدة، أو التعديلات اللازمة في الإجراءات، حيث يتم افتراض بأن التبني قد تم على أكمل وجه بعد أن بدأ أعضاء المؤسسة في استخدام جهاز، أو نظام جديد، أو سياسة، أو برنامج جديد (Damanpour & Evan,

(1984). وبالإشارة إلى دراسة West و Altink (2008)، وبعد تحليلهم لمجموعة من تعريفات الإبداع المختلفة، أفادوا بوجود تباين كبير في تلك التعريفات، ولكن ذلك لا يمنع من وجود بعض الموضوعات المشتركة بين تلك التعريفات؛ مثل:

- الحداثة والتجديد Novelty (سواء أكانت مطلقة أو جديدة لوحدة تبني الإبداع).
 - التطبيق Application (ليس فقط توليد الأفكار، ولكن تطبيق تلك الأفكار).
 - قصد المنفعة Intentionality of Benefit (الذي يميز الإبداعات عن التغيير بالصدفة أو المتعمد).
- يلاحظ مما سبق اتساع مفهوم الإبداع، الذي يأخذ أشكالاً متعددة، ويعنى بتقديم شيء جديد، أساسه الابتكار من خلال توليد وتقديم أفكار جديدة يتم تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ، حيث تتجلى فكرة الإبداع في ذلك التطبيق. ويبقى مجال الإبداع ومكانه هو قرار الإدارة العليا للمؤسسات وإنسجاماً لرؤيتها وتطلعاتها، ومواكبة لمتطلبات وتحديات عوامل البيئة المحيطة ومتغيراتها.

2.13.1 الإبداع والابتكار Innovation and Creativity

لاحقاً لما سبق، وحول المفاهيم المرادفة للإبداع، يبقى الابتكار Creativity أكثر المفاهيم ملاصقة وتكاملاً مع الإبداع، الأمر الذي يستوجب توضيح المقصود به وعلاقته بالإبداع. حيث قام جبريل والعوامي (2018) بتوضيح آراء بعض الباحثين حول مصطلحي الإبداع والابتكار، إذ قام البعض باستخدام المصطلحين للدلالة على نفس الشيء، فيما ميز آخرون بينهما. واستناداً إلى دراسة Gurteen (1998) الذي أفاد بأن مفهومي الابتكار والإبداع يتعلقان بعملية خلق المعرفة الجديدة ومن ثم تطبيقها، حيث ينظر إلى الابتكار على أنه عملية توليد والخروج بأفكار جديدة، فيما ينظر إلى الإبداع على أنه عملية غريبة وصقل تلك الأفكار بشكل حاسم ونهائي من خلال وضعها موضع

التنفيذ، فالابتكار هو تفكير متشعب، فيما يعتبر الإبداع عملية تفكير تجميعيه تقاربية، فالابتكار وحده لا يكفي، بل هناك حاجة إلى الإبداع، وهذا يتطلب تطبيق المعرفة الموجودة وتطوير المعرفة الجديدة المناسبة. مضيافا Okpara (2007) بأن عملية الخروج بأفكار جديدة هو غذاء الإبداع، فالإبداع هو اقتراح أصعب بكثير من الابتكار، حيث تبدأ الإبداعات بالأفكار الجديدة للأفراد، فالابتكار هو نقطة البداية للإبداع، ومع ذلك، فإن الابتكار ضروري، ولكنه ليس شرطاً كافياً للإبداع، فالابتكار هو غرس الإلهام الإبداعي. ومن ناحية أخرى، حتى لو كان الابتكار مرتبطاً بشكل عام بجميع عمليات الإبداع الأكثر صلة، فلا توجد علاقة خطية بين الابتكار والإبداع الناجح (Ricciardi, 2014, p. 52).

ولأغراض الدراسة الحالية سيتم التفريق بين مصطلحي الابتكار والإبداع، باعتبارهما مفهومين متكاملين لكن بخصائص مختلفة، فالأول يسبق الآخر، ضمن سياق تنظيمي مشجع ومعزز لكليهما.

2.13.2 مستويات الإبداع

تتعدد مستويات الإبداع، أي مقام حدوث الإبداع ومكانه أو من يقوم فيه، حيث أورد الأدب النظري المتعلق بالإبداع أربعة مستويات يمكن أن يحدث الإبداع في سياقها، وهي (West & Altink, 2008):

1. **مستوى الأفراد Individuals**، وهو "الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات

وسمات إبداعية" (أبو زيد، 2010). إذ يتأثر سلوك الأفراد العاملين بالحوافز التي تقدمها

المؤسسة والمشجعة على الإبداع، فالسلوك الاستكشافي للفرد، أو الفضول الذي يبديه، أو

دافع الإتقان لديه، يؤثر بقوة على علاقات الفرد بالبيئة المحيطة ومتغيراتها، وهذا هو الجانب

الأساسي لعلاقات الأفراد مع العالم الذي يمكنه من التكيف والإبداع غير العاديين في بيئات

متنوعة ومتغيرة، ومن جهة أخرى، فالأفراد مدفوعون بالحاجة إلى التحرر من التهديد، والإحساس بالأمان النفسي، وخاصة في أثناء العمل (West & Altink, 2008)، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق الإبداع وتعزيزه لديهم.

2. **مستوى الجماعة Group**، وهو الإبداع الذي تحققه الجماعة /الفريق/وحدة العمل التنظيمية، ويتأتى ذلك نتيجة التفاعل بين أعضاء الجماعة والتعاون المستمر فيما بينهم (أبو زيد، 2010)، فمن خلال الجمع بين الأفراد ذوي المهارات المتنوعة في فرق عمل، يأمل المديرون في زيادة الفاعلية والقدرة على التكيف داخل المؤسسة، وتعزيز كلا الابتكار والإبداع (West & Altink, 2008).

3. **المستوى التنظيمي Organizational**، وجد علماء النفس التنظيمي أن المؤسسات ذات الهياكل المسطحة والمستويات العالية من الاتصال بين الأقسام والوظائف المختلفة داخل المؤسسة، من المرجح أن تكون أكثر إبداعية من تلك المؤسسات الهرمية التقليدية، والتي تتميز في الغالب بالاتصال الرأسي، وبالتالي، يتم تحديد الأشكال العضوية للتنظيم تقديراً لقيمتها في تسهيل الإبداع، فالأفضل هو ذلك النوع الذي يمنح استقلالية أكبر للأفراد والفرق والوحدات التنظيمية، لأن هذه المؤسسات تقلل درجة المركزية، وتعطي المروسين مسؤوليات أكبر، والاستقلالية في اتخاذ القرارات، والقدرة على تحقيق أهداف العمل بالطرق التي يحددها بأنفسهم، والتي تعتبر أكثر ملاءمة لمتطلبات العمل (West & Altink, 2008).

4. **المستوى الاجتماعي-الثقافي Socio-cultural Level**، حيث يجب مراعاة الاختلافات الثقافية والاتجاهات الاجتماعية والسياسية التي تؤثر على عمليات الإبداع ونتائجها في تنظيم العمل (West & Altink, 2008). في حين أضاف Tekina و Tekdogana (2015)

بأن الثقافة السائدة تغلب دوراً هاماً في تحديد القدرة الإبداعية على مستوى المجتمع، حيث الجهود المبذولة لخلق ظروف ثقافية مشجعة للإبداع ومهمة حقاً للتنمية الاقتصادية.

2.13.3 مداخل دراسة أنواع الإبداع Typologies

اهتمت الأبحاث التي تناولت موضوع الإبداع منذ فترة طويلة بالإبداع التكنولوجي دون غيره، وخاصة فيما يتعلق بتطوير منتجات أو عمليات إنتاج جديدة، وفي الآونة الأخيرة، بدأ الاهتمام في موضوع الإبداعات غير التكنولوجية يأخذ حيزاً لا بأس فيه من البحث والدراسة والاهتمام، ولا سيما في المجال التنظيمي أو الإداري (Hecker & Ganter, 2016). حيث تتنوع المداخل والتصنيفات لأنواع الإبداع ومجالاته بشكل عام، وتختلف كما ذكر سابقاً باختلاف سياق دراسته أو البحث فيه. فيما صنف (Varis & Littunen, 2010) الإبداع ضمن مدخل التغيير استناداً على:

1. **الهدف من التغيير**، ويعود هذا التصنيف إلى شومبيتر (1934)، حيث يتم التفريق بين أنواع الإبداع المختلفة على أساس الهدف من التغيير، إذ يأخذ الإبداع أربعة أشكال/أنواع مختلفة من عناصر التغيير والتي تأخذ مكانها في المنتج، أو العملية، أو السوق، أو الإبداع التنظيمي (Varis & Littunen, 2010). وهذا ما ورد في دليل (OECD, 2005) الذي تضمن تصنيفات مختلفة لأنواع الإبداع، حيث يمكن للمؤسسة إجراء العديد من أنواع التغييرات في أساليب عملها، واستخدامها لعوامل الانتاج وأنواع المخرجات التي تعمل على تحسين انتاجيتها و/ أو أدائها، فيما يحدد الدليل أربعة أنواع من الإبداعات التي تشمل مجموعة واسعة من التغييرات في أنشطة المؤسسات تتجسد في المنتج، والعملية، والسوق، والإبداعات التنظيمية.

2. مدى ودرجة التغيير، ويتم التفريق بين أنواع الإبداع المختلفة وفق درجة الحدثة Newness

أو التغيير الجذري/الجوهري Radical، ووفقاً لهذا الرأي، فإن الإبداعات الجذرية هي تلك

التعديلات الجوهريّة، والتي في حالات استثنائية جداً، قد تكون بمثابة فتح واكتشاف مسارات

تكنولوجية جديدة تماماً، حيث يمكن وصف مدى التغيير المرتبط بالإبداع من حيث الحدثة

الكاملة أو التحسين الملحوظ (Varis & Littunen, 2010). فاكتشاف شيء جديد تماماً

يشار إليه غالباً باسم الابتكارات الجذرية، فيما تسمى الجهود الرامية إلى تحسين شيء موجود

بالفعل بالإبداعات الإضافية (Oke et al., 2009).

أما (منصور و الخفاجي، 2009، الصفحات 203-205) فأوضحا: بأنه "لا يمكن حصر الإبداع

وعملياته في مجال محدد دون آخر، بل أنه يطاول مجمل الجوانب التكنولوجية والإدارية والتنظيمية،

وثقافة المؤسسة وعملياتها غير الظاهرة"، ولذلك يمكن تصنيف الإبداع ضمن معايير متعددة إلى

أنواع متعددة، هي:

1. الإبداع الجزئي (التدريجي) والإبداع الشامل (الجذري).

يمثل الإبداع الجزئي الحالة الطبيعية والمستمرة لعمليات التحسين والتطوير في المنتجات والخدمات

الموجودة حالياً والتي تنتجها المؤسسة، فيما إذا طال هذا النوع من الإبداع الجوانب الإدارية

والتنظيمية، سيؤدي ذلك إلى قيام المؤسسة بإدخال تغييرات على ممارساتها الإدارية والتنظيمية، أما

الإبداع الجذري فيتجسد في إنتاج منتجات أو خدمات جديدة كلياً، أو تطوير تكنولوجيا جديدة كلياً

تحل محل القديمة (منصور و الخفاجي، 2009، الصفحات 203-204).

2. الإبداع المرتكز على المنتجات والإبداع المرتكز على العمليات.

فإذا كان الهدف من الإبداع هو تغيير في خصائص ومكونات المنتجات (السلع والخدمات) المادية والأدائية؛ من خلال التحسين والتطوير أو من خلال انتاج بديل جديد عنها وبالكامل، فذلك يسمى بإبداع المنتجات، أما إبداع العمليات فيقصد به أن تركيز العملية الإبداعية يكون قائماً على أساس تطوير وتحسين وتغيير أساليب الانتاج والتصنيع والتوزيع والإدارة والتنظيم داخل المؤسسة (منصور و الخفاجي، 2009، الصفحات 204-205).

3. الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري التنظيمي.

يتجسد الإبداع التكنولوجي في تطوير وتغيير الخصائص الأدائية والمادية للمنتجات (السلع والخدمات)، أو تحسين وتطوير العمليات الانتاجية، فيما يتجسد الإبداع الإداري والتنظيمي في تطوير وتغيير "العمليات الإدارية والتنظيمية"، والتي من خلالها يتم انتاج منتجات المؤسسة وتوزيعها (منصور و الخفاجي، 2009، صفحة 204).

في العادة ما يتجسد الإبداع على المستوى التنظيمي في نوعين هما: الإبداع التقني لتنفيذ أفكار فنية/تقنية جديدة، أو الإبداع الإداري لتنفيذ الأفكار الإدارية الجديدة (Damanpour & Evan, 1984)، ولاحقاً أوضح Damanpour et al., (2009) بأن أنواع الإبداع لها سمات ومحددات وتأثيرات مختلفة، إذ يأخذ الإبداع في العادة الأنواع الثلاثة التالية:

1. إبداع الخدمات Service Innovations، وتعني تقديم خدمات جديدة للعملاء الحاليين

أو الجدد، وتقديم الخدمات الحالية لعملاء جدد (Damanpour et al., 2009).

2. إبداعات العمليات التكنولوجية (الإبداع التكنولوجي) Technological process

innovations، ويقصد بها تلك العناصر الجديدة التي يتم إدخالها في نظام الإنتاج أو العمليات المتعلقة بالخدمة في المؤسسة، لإنتاج منتجاتها أو تقديم خدماتها للمستفيدين منها، وتتمثل دوافع هذه الإبداعات في المقام الأول في تقليل وقت التسليم، وزيادة المرونة التشغيلية، وخفض تكاليف الإنتاج في المؤسسات الخدمية، وتعتبر هذه الإبداعات هي في الأساس إبداعات مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات (Damanpour et al., 2009)، أو هي تلك العمليات التي تحدث في مكونات/عناصر التشغيل، وتؤثر على النظام الفني/التقني للمؤسسة. وغالبًا ما يتعلق هذا الأمر بالإبداع في تكنولوجيا الإنتاج، ولكن من حيث المبدأ يمكن تطبيقه على أي نشاط ذي قيمة مضافة داخل المؤسسة (Wickham, 2006, p. 496).

3. إبداع العمليات الإدارية (الإبداع الإداري) Administrative process innovations

وهي مناهج وممارسات جديدة لتحفيز أعضاء المؤسسة ومكافأتهم، ووضع إستراتيجية وهيكل المهام والوحدات، وتعديل عمليات إدارة المؤسسة، في حين أن الإبداعات التكنولوجية ترتبط ارتباطًا مباشرًا بنشاط العمل الأساسي للمؤسسة، وتنتج بشكل أساسي تغييرات في أنظمة التشغيل الخاصة بها (Damanpour et al., 2009)، فإن الإبداعات الإدارية ترتبط بشكل غير مباشر بنشاط العمل الأساسي للمؤسسة وتؤثر بشكل أساسي على أنظمة إدارتها (Damanpour and Evan, 1984)، وتتعلق إبداعات العمليات الإدارية بالتغييرات في هيكل وعمليات المؤسسة، والأنظمة الإدارية، والمعرفة المستخدمة في أداء عمل الإدارة، والمهارات الإدارية التي تمكن المؤسسة من العمل والنجاح باستخدام مواردها بفاعلية (Damanpour et al., 2009). وهي تلك العمليات التي تتطوي على تغييرات في الهيكل،

والسياسات، وأنظمة المكافآت ، وعلاقات العمل، وأنظمة التحكم والرقابة الإدارية، وآليات التنسيق الخاصة بالمؤسسة، والتي تؤثر على المعرفة والإجراءات المستخدمة في أداء وإنجاز الأعمال الإدارية (Wischnevsky et al., 2011).

حيث يمكن أن يسمح كلا النوعين (التقني والإداري) من تغيير عمليات المؤسسة باستخدام مواردها بكفاءة وفاعلية (Wischnevsky et al., 2011). وضمن هذا المدخل والسياق، يمكن تصور كلا الإبداعات الإدارية والتقنية ما هي إلا وسيلة لإدخال التغييرات ذات الصلة في كل من الهيكل الاجتماعي والنظام التقني للمؤسسة، بالإضافة إلى أن الدراسات حول إدارة الإبداعات التقنية تشير إلى أن هيكل وعمليات المؤسسة؛ وكذلك سلوك أعضائها، يجب أن يتغير من أجل التبنّي الناجح للإبداعات التقنية، ولضمان التنفيذ الناجح لتلك الإبداعات، يجب أن يتغير النظام الاجتماعي وفقاً لذلك ومن ناحية أخرى، لضمان بدء وتطوير الإبداعات التقنية، يجب أن يكون المكون الإداري للمؤسسة مفتوحاً للأفكار والممارسات الجديدة، حيث لا يمكن إنشاء بيئة داخلية تعزز وتسهل تبني الإبداعات التقنية إلا من خلال تقديم الأشخاص والإبداعات الهيكلية التي تتعلق بالنظام الاجتماعي للمؤسسة (Damanpour et al., 1989). وأضاف Ruiz-Moreno et al., (2014) بأن الإبداع الإداري يدعم الإبداع التقني ويعزز.

إبداع العمليات، وهي ذات تركيز داخلي، وتهدف إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات التنظيمية الداخلية بهدف تسهيل إنتاج السلع أو الخدمات وتسليمها للمستفيدين منها، ويمكن أن ترتبط العمليات الجديدة بجوهر التكنولوجيا أو النظام التقني للمؤسسة (إبداعات العملية التكنولوجية)، أو الجوهر الإداري أو النظام الاجتماعي للمؤسسة (إبداعات العملية الإدارية).

كما أوضح Sisaye (1999) بأن المؤسسات تسعى جاهدة للحفاظ على مستوى أدائها أو تحسينه، من خلال إدخال تغييرات في هيكلها وعملياتها، ويمكن أن تكون هذه التغييرات نتيجة مباشرة للاختيار الإداري (التغيير المخطط له) أو يمكن فرضها بواسطة ظروف خارجية، بغض النظر عن أصل القوى التي تحفز التغيير التنظيمي، فإن الإبداعات هي وسيلة لخلق تغييرات لضمان السلوك التكيفي للمؤسسة (Sisaye, 1999). وبالنظر إلى المؤسسات كنظم تكيفية، والإبداع كوسيلة لتسهيل التغييرات التكيفية للبيئة، يقترح (Damanpour et al., 2009) أن:

1. الإبداعات في المؤسسات الخدمية لا تتبع حتمية تكنولوجية فقط.
2. يعتمد تأثير الإبداع على الأداء التنظيمي على قدرة المؤسسة على التبنى المشترك لأنواع مختلفة من الإبداع بدلاً من الاعتماد على نوع واحد.
3. يمكن دراسة التأثيرات المجمعة لأنواع الإبداع على الأداء بشكل أفضل بمرور الوقت، وليس في وقت واحد.

كما يأخذ الإبداع على مستوى المؤسسة عدة أشكال (Naguib & Abou Naem, 2018) هي:

1. **الإبداع الإداري:** فعلاقة الإبداع التنظيمي في الإبداع الإداري من خلال ارتباط الثانية بالهيكل التنظيمية والعمليات الإدارية، وعليه فإن الإبداع الإداري يعتبر جزءاً من الإبداع التنظيمي.
2. **الإبداع التقني:** ويشمل الجانب التقني للسلع (منتجات أو خدمات) كما وتشمل كافة العمليات والتقنيات المستخدمة داخل المؤسسة.
3. **الإبداع الجذري:** ويشير إلى أي تغيير أساسي يتم في العمليات التنظيمية والتي تتسبب في إجراء تحولات مهمة في المؤسسة سواء في عملياتها أو صناعاتها.

4. **الإبداع الإضافي:** وفيها يكون الخروج عن هامش الممارسات الحالية والتي تقوم على تعزيز

القدرات الحالية للمؤسسة دون إحداث أي تغييرات.

ولأغراض الدراسة الحالية، سيتم التمييز بين مفهومي الإبداع التنظيمي والإبداع الإداري، باعتبار الأخير أحد أنواع /أبعاد الإبداع التنظيمي بالإضافة إلى إبداع المنتجات/الخدمات وإبداع العمليات، وذلك استناداً على دراسات (Yamin et al., 1997; Boddy and Taplin, 2020)، ودراسات (Rezaei et al., 2018; Damanpour and Evan, 1984) باعتبار الإبداع الإداري أحد أنواع الإبداع التنظيمي بالإضافة إلى الإبداع التقني. ودراسة (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008) الذي اعتبر أن مصطلح الإبداع التنظيمي يستخدم أحياناً للإشارة إلى أي نوع من الإبداع الذي تولده المؤسسات، بما في ذلك المنتجات الجديدة.

لاحقاً لما تقدم، فقد أوضح Jiménez... et al (2011) بأن الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت الإبداع قد أشارت إلى وجود العديد من الأنواع وأشكال الإبداع المختلفة. إلا أن التصنيف الأكثر توسعاً وقبولاً هو ذلك الذي اقترحه Damanpour (1991)، والذي يميز بين الإبداعات الفنية/التقنية والإدارية، بينما تشمل الإبداعات التقنية عملية جديدة ومنتجات أو خدمات جديدة، حيث تشير الإبداعات الإدارية إلى الإجراءات والسياسات والأشكال التنظيمية الجديدة داخل المؤسسة.

2.14 الإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع عملية تتضمن تقديم الأفكار الجديدة، أو السلوكيات المتعلقة بالمنتجات، أو الخدمات، أو عمليات الإنتاج، أو الهياكل التنظيمية، أو الأنظمة الإدارية، التي تعد جديدة على المؤسسة، فمن خلال تبني الإبداعات، تُدخل المؤسسات تغييرات في المنتجات والخدمات والعمليات التشغيلية والإدارية التي تعتبر السمة المميزة لها أنها جديدة على المؤسسة (Wischnevsky,

(Damanpour, & Me´ndez, 2011). حيث لا يمكن عزل الإبداع التنظيمي عن عملية الإبداع بشكل عام، فالإبداع التنظيمي يتكون من خلال دمج الإبداع في العمليات الإدارية اليومية، ومنها حل المشكلات، واختيار البدائل، والتي تكون مبنية على الإبداع منذ البداية، بالتالي هي عملية تراكمية لا تحدث من العبث، كما أنها ليست قصراً على شخص دون آخر، بل هي نتاج التفاعلات بين العمل الجماعي ومدى تأثره في البيئة المحيطة (خير الله و العريمي، 2017).

وأوضح منصور والخفاجي (2010. ص. 193)، بأن الإبداع التنظيمي يمثل جهود المؤسسة المنتظمة والمبرمجة الرامية إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين المنتجات والخدمات الموجودة، أو تطوير استخدامات جديدة لمنتجات وخدمات موجودة، اذ يمثل الإبداع تلك العمليات والإجراءات التي تبدأ بتبني الأفكار الجديدة ليتم تحويلها لاحقاً إلى "منتجات وخدمات وعمليات وطرق مفيدة". وأضاف Cavagnoli (2011) بأن الإبداع التنظيمي يعكس تقسيماً وظيفياً مرناً للعمل، ويساعد على تنفيذ الأنشطة التي تزيد من استقلالية المرؤوسين في صنع القرار، الأمر الذي سيحفزهم على المساهمة والاستمرار بتقديم أفكارهم الجديدة، حيث يعكس الإبداع ضمن سياق العمالة المرنة وظيفياً؛ عملية متشابكة للتكيف والتغيير، تنشأ عن تفاعلات معقدة ما بين الأفراد والمؤسسة وبيئة العمل، فإذا تم النظر إلى الإبداع من وجهة نظر عمل مرنة وظيفياً، يصبح الإبداع عاملاً مضمناً في ثقافة المؤسسة، يتم تعلمها ونقلها مع قواعد وعادات السلوك. ويمكن فهم ديناميكية الإبداع في أي مؤسسة بشكل أفضل عند دراستها من خلال مدخلين هما (Hijal-Moghrabi et al., 2020):

1. النظم المفتوحة، باعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً، سيمكنها ذلك من الاتصال والتواصل المباشر مع بيئتها الخارجية، بما تتضمن من فرص تسهل تبني الإبداع (مثل المعلومات

والموارد والتكنولوجيا)، إذ إن خصائص بيئة المؤسسة الخارجية، سواء أكانت اجتماعية، أو ثقافية، أو سياسية، أو اقتصادية، تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة على تبني الإبداعات.

2. نظرية المؤسسة، حيث يمكن اعتبار الإبداع التنظيمي بمثابة تغيير مؤسسي، إذ تتبنى المؤسسات جميعها، ممارسات وسياسات وهياكل وعمليات جديدة، ومن ثم تضيف الطابع المؤسسي عليها، استجابة للتغيرات أو المحفزات في البيئات الداخلية والخارجية، ويمكن أن تتبع الإبداعات إما من خيار إداري لإيجاد حل لعدم الكفاءة الداخلية، أو تحفزها الظروف الخارجية، وعلى الرغم من أن الدافع للإبداع يمكن أن يكون داخلياً أو خارجياً للمؤسسة، فقد اتفق علماء الإبداع على أن الدافع الأساسي للإبداع والتغيير التنظيمي يأتي من البيئة الخارجية.

اما (Ricciardi, 2014, p. 52) فأوضح بأن الإبداع التنظيمي هو نتيجة التغيير الذي يتم إجراؤه:

1. داخل المؤسسة (بالنسبة للثقافة والهيكل والعمليات و / أو الأنظمة).

2. و / أو في شبكة السوق والأعمال (بالنسبة لقاعدة العملاء والعلاقات مع الموردين والسمعة وما إلى ذلك).

3. و / أو في المنتجات (السلع والخدمات).

وضمن المنطق المتعلق بالتغيير الداخلي للمؤسسة فيما يتعلق بالعمليات التكنولوجية والإدارية، يمكن الإشارة إلى أن الإبداع الإداري كأحد أنواع الإبداع التنظيمي ذو أهمية بالغة لعمليات التطوير الداخلية المؤسسية، وفيما يلي توضيح لمفهوم وطبيعة ذلك النوع من الإبداع.

2.14.1 العوامل التنظيمية الداخلية المعززة للإبداع التنظيمي

تسعى مختلف المؤسسات المعاصرة إلى تشجيع الإبداع وتعزيزه داخلها، ويمكنها ذلك من خلال توافر مجموعة من العوامل التنظيمية لعل من أهمها (Hijal-Moghrabi et al., 2020):

1. **الهيكل الرسمي**، حيث تختلف المؤسسات باختلاف درجة تعقيدها الهيكلي، والذي يشمل

مجموعة من العناصر التنظيمية التي تعمل على تشجيع الإبداع أو تقيده، وتشمل هذه

العناصر؛ درجة المركزية الإدارية، والتعقيد التنظيمي، والترابط، وإضفاء الطابع الرسمي،

وبشير إضفاء الطابع الرسمي إلى الدرجة التي يلتزم بها الأعضاء والوحدات التنظيمية بدقة

بالقواعد والإجراءات التنظيمية الداخلية، حيث وجد بأن إضفاء الطابع الرسمي يرتبط سلباً

بالإبداع، فالشكليات والبيروقراطية المفرطة تمنع وتحد من السلوكيات الإبداعية.

2. **دعم الإدارة العليا**، حيث أكد الأدب النظري المتعلق بالقيادة الإدارية على دور الإدارة العليا

أو القادة كوكلاء للتغيير؛ والقادرون على إحداث تغيير تنظيمي، ومناصرة للإبداعات بسبب

قدرتهم على استكشاف البيئة الخارجية والاستجابة بشكل تكيفي لتغييراتها، وقد تأخذ هذه

الاستجابة شكل صياغة سياسات مناسبة، والتحكم في الموارد المتاحة وتعبئتها، وبناء القدرات

التنظيمية، وتنفيذ القرارات الرئيسية؛ لا سيما تلك المتعلقة بالمسائل الاستراتيجية، حيث يعتبر

كبار المسؤولين التنفيذيين والمديرين والقادة أكثر الأشخاص تأثيراً على الإبداع والتغيير داخل

مؤسساتهم نظراً لقدرتهم على رفع درجة تحفيز المرؤوسين، وتحسين الرضا الوظيفي، وخلق

مناخ داعم للإبداع من خلال تحسين الروح المعنوية وتشجيع ومكافأة الإبداع.

3. **الأمان الوظيفي**، يعتبر شعور المرؤوسين بالأمان الوظيفي من أهم العوامل التي تؤدي إلى

شعورهم بالاستقرار والاطمئنان، الأمر الذي يعزز ولائهم وانتماءهم. وبالإشارة إلى دراسة

حسان (2021) حيث أوضحت أهمية وعلاقة شعور المرؤوسين بالأمان النفسي بالإبداع ودور القادة الإيجابي والمعزز لذلك، من خلال شعور المرؤوسين بقدرتهم على التعبير بحرية، بالإضافة إلى عدم وجود تهديدات وظيفية. فيما أوضحت (Hijal-Moghrabi et al., 2020) طبيعة العواقب السلبية لأنعدام الأمان الوظيفي على الرفاه النفسي للموظفين، والسلوك المرتبط بالعمل وكذلك على النتائج التنظيمية، إذ ينظر إلى الأمان الوظيفي كمصدر قلق، حيث يقلل إنعدام الأمان الوظيفي من القدرة على الإبداع، ومن ثم، فإن تعزيز مناخ آمن نفسيًا واجتماعيًا وترتيبات عمل آمنة هي مسؤولية كل مدير يسعى إلى الوصول إلى مؤسسة أكثر إبداعاً.

أما (Majeed & Shahatha, 2021) فأوضحا ضرورة وجود مجموعة من القيم التي تدعم الإبداع الإداري، والتي يجب صقلها وجعلها جزءاً من ثقافة المؤسسة، ومن أبرزها:

1. التعلم المستمر والتقييم الموضوعي للأفكار.
2. المخاطرة وعدم الخوف من الفشل والتشجيع على التجريب.
3. تجاوز الخلافات بشكل بناء وقبولها، والاحتفاء بالتغيير.

2.15 الإبداع الإداري

يُعَدّ الإبداع الإداري أحد أهم متطلبات الإدارة المعاصرة، حيث لم يعد من الممكن أن يؤدي المديرون واجباتهم وإدارة مؤسساتهم باستخدام الأساليب التقليدية، بل يجب أن يكونوا طموحين إلى أبعد من ذلك، حتى يصبح الإبداع أحد السمات البارزة لأدائهم، فالإبداع الإداري هو قوة جميع المؤسسات في الوقت الحاضر، وبالتالي يمكن للمؤسسات المبدعة أن تجسد إبداعاتها على شكل خدمة، أو منتج جديد، أو عملية انتاج جديدة، أو نظام إداري جديد (Majeed & Shahatha, 2021).

(2021). كما اتسع مفهوم الإبداع في الوقت الراهن داخل المؤسسات ليتجسد في العمليات أو المنتجات وحتى في الجوانب التنظيمية والإدارية، ويتمثل ذلك في تحسين وتحديث أو تطوير جوهر العمليات والممارسات الإدارية الداخلية المتنوعة (منصور و الخفاجي، 2009، صفحة 194). فيما جعل قيام المؤسسات بعمليات التغيير ومواكبة التطورات المحيطة من ذلك الأمر موضوعاً بحاجة للبحث عن تفسيرات واضحة حول أهم الأسباب التي أحدثت تلك التغييرات والتطورات، والتي قامت المؤسسات بالاستجابة لها بسرعة، حيث يمكن اعتبار الإبداع الإداري أحد أهم الطرق التي استطاعت المؤسسات من خلاله بأن تغدو أكثر إبداعاً (غانى و سعيد، 2018).

فالإبداع الإداري يحدث في العملية الإدارية ويؤثر على النظام الاجتماعي للمؤسسة، أي القواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بالاتصال والتبادل بين المؤسسات والأفراد، وبالتالي، يمكن أن يشير الإبداع الإداري، على سبيل المثال، إلى تبني أفكار جديدة في العمليات التسويقية، أو المالية، أو الإدارية، أو إدخال برنامج تطوير المرؤوسين، أو التغييرات في فريق الإدارة، ومن جهة أخرى، لا تقدم الإبداعات الإدارية منتجاً جديداً أو خدمة جديدة، ولكنها تؤثر بشكل غير مباشر على أنشطة العمل الأساسية للمؤسسة (Ruiz-Moreno et al., 2014). ويشير الإبداع الإداري إلى آلية تطبيق الأفكار الجديدة من أجل تحسين الهياكل والأنظمة والعمليات المتعلقة بالهيكل الاجتماعي للمؤسسة، وغالبا ما يتم إطلاق مصطلح الإبداع الإداري من خلال الاحتياجات الداخلية للمؤسسة من أجل تحقيق تنسيق وهيكل أفضل (Kima, Kumarb, & Kumar, 2012). وعلاوة على ذلك، يدور الإبداع الإداري حول الإبداعات المتعلقة بالهيكل التنظيمي وسياسات الموارد البشرية للمؤسسة (Birkinshaw, et al., 2008)، ويتضمن عملية توظيف لبرامج إدارية جديدة، بالإضافة إلى تبني عمليات وأساليب إدارية جديدة مثل؛ إنشاء فرق العمل المستقلة، وتوسيع الوصف الوظيفي، وبرامج للمكافآت، ومن جهة أخرى، فجملة الإبداعات الإدارية تحدد القدرة الإبداعية للمؤسسات من خلال

تشجيع التفاعلات الاجتماعية الجديدة والمتكررة. فالإبداعات الإدارية، مثل التغييرات في الهيكل، وإعادة توجيه التدفقات الحالية للسلطة، ونظم الرقابة والاتصالات، غالبًا ما تسفر عن تغيير في الهيكل التنظيمي، وتؤدي إلى المزيد من الإبداع (Georgantzias & Shapiro, 1993). ويعرف Birkinshaw et al., (2008) الإبداع الإداري على أنه الإتيان وتنفيذ ممارسة إدارية جديدة، أو عملية، أو هيكل، أو تقنية جديدة وفق أحدث ما توصلت إليه التقنية، أو هو الاختلاف في الشكل أو الجودة أو الحالة بمرور الوقت لأنشطة الإدارة في المؤسسة، حيث يكون التغيير جديدًا أو خروجًا غير مسبوق عن الماضي، ويهدف إلى تحقيق أهداف تنظيمية إضافية، كما يتضمن الإبداع الإداري إدخال الحداثة في مؤسسة قائمة، وعلى هذا النحو فإنه يمثل شكلًا معينًا من أشكال التغيير التنظيمي بمعناه الأوسع. أما (Damanpour et al., 1989) فعرف الإبداعات الإدارية على أنها تلك التي تحدث في المكون/التركيبية/العناصر الإدارية للمؤسسة، وتؤثر على النظام الاجتماعي للمؤسسة، وتشمل تلك الإبداعات إدخال نظام إدارة جديد، أو عملية إدارية، أو برنامج تطوير المرؤوسين. ومن وجهة نظر (Al-Amri A. Y., et al., 2018) فالإبداع الإداري عبارة عن "إجراء التغييرات بالطريقة التي يتم بها ضمان تنظيم المؤسسة أو إدارتها، والكيفية التي يتم بها مكافأة المرؤوسين، والتعامل مع المعلومات أو نشرها، وإدارة أنشطة العمل الأساسية المختلفة". ومن جهة أخرى، قام Nguyen (2020) بإيجاد وصف مختلف للإبداع الإداري حيث وصفه بأنه "عبارة عن أداة ذات قيمة عمدت المؤسسات إلى تطبيقها من أجل البقاء في سياق تنافسي، متقلب، وغير مؤكد بشكل دائم".

كما يُعنى الإبداع الإداري في التركيز على تحسين قدرات المؤسسات بشكل عام، ويتأتى ذلك من خلال ضرورة التركيز على تفعيل الإبداع الإداري داخل المؤسسات، والتأكد من فاعليته باعتباره نهجًا جديدًا، حيث يجب التأكد من تكاملية هذا النهج ما بين جميع المرؤوسين لضمان أن العملية تمت

على النحو المطلوب، والتأكد من اكتمال عملية التكيف الداخلي بين المرؤوسين، إذ سيقود هذا النهج التكاملي في النهاية إلى نجاح النهج الإبداعي داخل المؤسسة (Bayhan & Korkmaz, 2021).

وأوضحت الفهد (2020) بأن المؤسسات بمختلف أنواعها أصبحت تركز على بلورة وإيجاد بيئة تنظيمية إدارية داعمة للأفكار والأعمال الإبداعية، من خلال وضع معايير وقيم وظيفية داعمة للإبداع التي تعمل على تحسين أداء العاملين في تلك المؤسسات، من خلال التركيز على الإبداع الإداري. علاوة على ذلك، يجب على القادة القيام بتشجيع المرؤوسين الدائم على الإبداع ودعم إبداعاتهم، وإظهار رؤية واضحة من قبل الإدارة في دعمها للإبداع والأفكار الجديدة، من ناحية أخرى، تعمل النقلة النوعية التي تقوم بها المؤسسات في التحول من منظمات عادية إلى منظمات داعمة للإبداع؛ إلى خلق بيئة عمل معززة بالثقافة الإبداعية والتي بدورها تزيد من المهارات المهنية للمؤسسة ككل وبالتالي للمرؤوسين (Bayhan & Korkmaz, 2021).

2.15.1 خصائص الإبداع الإداري

تتعدد خصائص الإبداع الإداري والتي تعمل على تمييزه واعطائه طابعاً خاصاً دون غيره من أنواع الإبداع الأخرى، وهذه الخصائص هي (Majeed & Shahatha, 2021):

1. التركيز الاستراتيجي Strategic focus، إذ يجب أن يكون الإبداع الإداري في صميم

استراتيجية المؤسسة، وأن يخدم أيضاً أغراض عملها المختلفة.

2. التركيز على المرؤوسين Focus on employees، يساعد الإبداع المرؤوسين على إيجاد

الأفكار الجديدة واكتشاف أفضلها، أو المشاركة في التوليد المبكر للأفكار الجديدة، وطوال

عملية الإبداع.

3. التركيز الخارجي External focus، حيث يكون ذلك التركيز من خلال الحاجة إلى البحث النشط عن وجهات النظر الخارجية، وإدخالها في عملية الإبداع الإداري الداخلية، مما سيؤدي ذلك إلى توسيع نطاق الأفكار، وعدم اقتصار النظر إلى الداخل فقط.
4. التعاون Collaboration، حيث سيؤدي التعاون القوي والمفتوح على توسيع نطاق الوصول من خلال الشبكات الخارجية إلى الداعمين الخارجيين في المؤسسات والقطاعات الأخرى.
5. النماذج الأولية السريعة Rapid prototyping، ويعني ذلك إيجاد طريقة ذات تكلفة منخفضة وسريعة للتحقق من الفكرة الجديدة بالتغيير المستهدف، أي تحقيق تقدم أسرع وأخطاء أقل.
6. الثقافة والعمليات الداعمة Supportive culture and processes، إذ توفر المؤسسات المبدعة بيئة آمنة لإجراء التجارب التي يمكن أن تتحمل الفشل وتحتفي به، وتعطي الهيبة والتقدير للمبدعين.
7. المخاطر وإدارة المخاطر Risks and risk management، تظهر المؤسسات الناجحة الثقة في تحمل المخاطر وتقبل بعض الفشل الحتمي، كما يقومون بإدارة المخاطر باستخدام خطط معدة مسبقاً ورسم خرائط للمخاطر والمكافآت المتوقعة لكل إداري مبدع.
8. عمليات وتدابير الإبداع الإداري Management innovation processes and measures، إذ يجب أن يكون لدى المؤسسة أساليب وإجراءات واضحة ومحددة للنجاح.

2.15.2 أبعاد الإبداع الإداري

تتعدد أبعاد الإبداع الإداري وتتنوع، ويمكن دراسة وفهم تلك الأبعاد من خلال مجموعة من المقاييس التي عمدت إلى قياس تلك الأبعاد كما جاءت بها الدراسات والأبحاث ذات العلاقة، ومن تلك الأبعاد؛ توافر بيئة العمل التشاركية، واستمرارية الدعم الإداري، والمكافآت والتعويضات، وتقييم الأداء، وتعزيز الاتصال المفتوح، ومراعاة توافر القدرات الإبداعية عند عملية التعيين للأفراد (AL-Amri et al., 2018). فيما أورد Yamin et al., (1997) مجموعة من أبعاد الإبداع الإداري هي:

1. المشاركة في صنع القرار Participative decision making، ويقصد بها درجة السماح للموظفين ومشاركتهم في عمليات صنع القرارات الإدارية داخل المؤسسة.
2. الاتصالات Communications، أي مدى توفر نظم الاتصالات المفتوحة والمعلومات داخل المؤسسة وحرية التواصل بين أعضاء المؤسسة.
3. المعايرة Benchmarking، ويقصد بها وضع ومقارنة الأهداف والتعلم من تجارب الآخرين.
4. التغييرات في الهيكل التنظيمي Changes in organizational structure، أي تنمية وتطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بما يضمن التحفيز للعمل وخاصة الجماعي، فالتغييرات والمستجدات على الهياكل وطرائق العمل ستؤثر إيجاباً على إبداعية المرؤوسين (العويسي، 2007).
5. التدريب والتطوير Training and development، وهو من أهم الركائز وخاصة في الأنشطة الإدارية التي تحتاج إلى الإبداع، والتي تهتم في توفير المعرفة والمهارة من أجل

مواكبة التطورات والمستجدات لضمان إكساب الأفراد كل ما هو جديد، وهو بدوره الوسيلة التي تضمن نقل المرؤوسين من مستوى إلى آخر (الرشيدي، 2018).

6. المكافآت والتعويضات Rewards and compensation، أي النظام الفاعل للمكافآت والحوافز للمرؤوسين، والذي يقوم باستثارة طاقاتهم الكامنة وإبداعاتهم، سواء كانت المكافآت مادية والتي تعتبر الوقود المحرك للإبداع، أو معنوية، وهي الدافع الجوهري وراء الإبداع والتطوير (ملحم، الشرفي، و الشيخ، 2009).

7. التركيز على العملاء Customer focus، وتضمن عملية استمتاع الموظفين في أثناء التفاعل والتعامل مع العملاء، والأهمية التي يوليها الموظفون لضرورة خلق رضا العملاء، والاحترام في المقابل من العملاء (Dienhart, Gregoire, Downey, & Knight, 1992).

8. تطبيق التكنولوجيا Technology application، ويقصد بها دمج الأجهزة، والبرمجيات، ومحاكات التدريب، وتقنيات القيادة، والتحكم في جميع مستويات المنظمة لجعلها أكثر كفاءة ومرونة واستجابة (Panda, 2008)، وتوظيفها التوظيف الأمثل (Yamin, Mavond, 1997). Gunasekaran, & Sarros, 1997).

9. التغييرات في سياسة الموارد البشرية Changes in human resource policy، وتعني المرونة والاستجابة السريعة للمتطلبات والمتغيرات البيئية المحيطة. فعند إرسال المنظمة إشارات ودلالات إلى موظفيها تعني بالتزامها فإن الموظفين سوف يردون عليهم من خلال مستويات سلوكية عالية تفوق تقديراتهم، وهذه الإشارات تكون من خلال حوافز ملموسة مثل الأجر والمزايا الإضافية، والتدريب والتطوير، وتوفير الدعم اللازم وجميعها بالتالي تعزز من الالتزام العالي نحو تقديم سلوكيات إبداعية جديدة (Annaa, Bos, & Andre, 2019).

ومن ناحية أخرى أضاف كل من Kima et al., (2012) أبعاداً أخرى مثل؛ التحسين أو تطبيق الإجراءات الإدارية الجديدة، وضع هياكل عمل جديدة أو تحسين الموجود منها، والبحث عن مصادر تمويل جديدة.

كما خصص Nguyen (2020) أبعاد الإبداع الإداري من خلال الاعتماد على طرق إدارية متقدمة مثل: خلق ثقافة الإبداع من خلال التحفيز والتعويضات والتي بدورها تقلل من مقاومة التغيير، وإيجاد هيكل تنظيمي مرن، وتعزيز الاتصال المفتوح، وتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات التي بدورها تسهل حوكمة المؤسسة، والتي يمكن إيجازها جميعاً من خلال تطبيق نظم الإدارة المتقدمة.

2.15.3 أهمية الإبداع الإداري

يؤدي الإبداع الإداري إلى تحقيق المؤسسة لفوائد متعددة، إذ أنه يمثل إحدى المهارات الأساسية لتحقيق نجاح أي عمل، ومن منظور تنظيمي، يشجع المديرون الإبداع بسبب القيمة المضافة التي يمكنهم جنيها بسببه (Majeed & Shahatha, 2021). فاعتماد الإبداع الإداري كأحد استراتيجيات العمل الأساسية داخل المؤسسات، سيكون ضامناً للحفاظ على ثقافة الإبداع، والقضاء على البيروقراطية السائدة، فالإبداع يعني التغيير والتجديد، وهذا بدوره يسهم في خلق ثقافة إبداعية قوية داخل المؤسسة قائمة على أساس الإدارة بالوسائل الاستراتيجية، وتنفيذ الأفكار الإبداعية بطرق متقدمة وأكثر حداثة (Bayhan & Korkmaz, 2021)، فنظراً للأهمية الاستراتيجية وللدور المهم الذي يقوم به الإبداع الإداري، واهتمام الباحثين مؤخراً في دراسته من عدة جوانب، أدى ذلك إلى اكسابه أهمية بارزة، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، ويتجلى ذلك في (حسن، 2017، صفحة 14):

1. تحقيق الاستقرار التنظيمي، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، ويتمثل ذلك في جهوزية المؤسسة التامة لمواجهة تلك التغيرات بما لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

2. اظهار القدرات الإبداعية للمرؤوسين وتنميتها، من خلال توفير الفرص المناسبة لهم في استكشاف قدراتهم الإبداعية والاستفادة منها بما يعود بالنفع على كل من الفرد والمؤسسة.

3. الاستغلال الأمثل للموارد وخاصة المالية منها، وذلك عن طريق استخدام الطرق والأساليب التي تتلاءم مع التغيرات والتطورات المستجدة في البيئة المحيطة.

4. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، من خلال تعزيز قدراتهم وتنميتها من خلال التدريب وتقديم كل ما هو جديد ليتناسب مع البيئة المحيطة.

وهذا ما أيده الشاعر (2016) اذ أوجز بأن أهمية الإبداع الإداري تكمن في توظيف كافة الموارد والإمكانيات المتاحة لتنمية الإبداع ورعايته، وأن الاستثمار في عملية الإبداع الإداري تعتبر استثماراً ناجحاً بسبب العوائد التي يحققها سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة وعلى المجتمع أيضاً، وعلى الرغم ما يبذل من جهود وتخصيص للموارد المالية والوقت على العملية الإبداعية؛ إلا أن عوائدها فاقت كثيراً تلك التكاليف حيث لا يوجد هدر في الموارد. فيما أضافا Georgantzاس و Shapiro (1993) بأن الإبداعات الإدارية تعمل على تجديد وتحديث السياسات والهيكل التنظيمية والممارسات التي عفا عليها الزمن. أما (Rahim et al., 2019) فأفادوا بأن الإبداعات الإدارية تنعكس إيجاباً على العديد من البرامج الداخلية في المؤسسة؛ مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات التجارية، وإبداع الانتاج الذي يتكون من دوائر الجودة، ونظام التصنيع في الوقت المحدد. علاوة على ذلك، من المتوقع أن يؤدي تبني فكرة جديدة في مؤسسة ما، بغض النظر عن وقت اعتمادها في المجتمع التنظيمي ذي الصلة، إلى تغيير تنظيمي قد يؤثر على أداء تلك المؤسسة، لذلك، قد

يكون لإدخال الإبداعات الإدارية تأثير أكبر على المدى الطويل على الأداء العام مقارنة بإدخال الإبداعات التقنية، ومن جهة أخرى، يمكن أن تغير الإبداعات الإدارية مناخ المؤسسة، والاتصالات، والعلاقات بين الإدارات، وسياسات المرؤوسين، وفي المقابل، فإنها توفر فرصًا جديدة لبدء واعتماد الإبداعات في النظام التقني (Damanpour and Evan, 1984). موضحين (Majeed & Shahatha, 2021) بوجود العديد من الفوائد التنظيمية للإبداع الإداري تتمثل في:

1. زيادة الانتاجية والقدرة التنافسية للمؤسسة، حيث يعمل المرؤوسون المبدعون على زيادة الانتاجية من خلال إنشاء وتنفيذ عمليات جديدة، والتي بدورها قد تزيد من القدرة التنافسية وتوفر تمايزًا ذا مغزى للمؤسسة.
2. ميل المرؤوسين المبدعين إلى أن يكونوا أكثر تحفيزًا وإنخراطًا في المؤسسة.
3. يؤدي تحسين إجراءات عمل المرؤوسين بهدف التشجيع على الإبداع، إلى توفير شعور بالاستقلالية التي تعزز الرضا الوظيفي لديهم.
4. يخلق تمكين المرؤوسين من الأنخراط في إبداع إداري أوسع على مستوى المؤسسة إحساسًا قويًا بالعمل الجماعي والمجتمع، ويضمن أن يكون المرؤوسون على دراية بالأهداف والاستراتيجيات التنظيمية ويستثمرون فيها.

2.15.4 الإبداع في مؤسسات القطاع العام

الإبداع هو أحد الموضوعات القليلة التي قد لا تنتهي، نظرًا لأهميته القصوى للقادة والمجتمعات والدول، ولل بشرية جمعاء، والأساس المنطقي وراء هذه المدرسة الفكرية هو أن التغيير أو الإصلاحات، وخلق الفرص أمر حيوي للبقاء والنمو والتميز وحتى هيمنة بعض الدول والحكومات والمؤسسات، اذ يعتبر تطوير مناخ داعم ومعزز للسلوك الإبداعي للمرؤوسين وإبداعاتهم ليس خيارًا، بل ضرورة،

فيما تتعرض المؤسسات العامة باستمرار لضغط شديد لانتاج قيمة أكبر لمجتمعاتها (Moussa et al., 2018). حيث بدأت مؤسسات القطاع العام بتبني الإبداع استجابة للتغيرات الحاصلة في المعرفة التكنولوجية والإدارية، أو حتى في توقعات المواطنين، وتطلعات كبار المسؤولين العموميين لاكتساب كفاءات مميزة وتحسين مستوى الأداء بشكل عام (Damanpour et al., 2009). حيث بات القطاع العام مطالباً أكثر من أي وقت مضى لتعزيز وتفعيل الإبداع الداخلي على المستويين الفردي والمؤسسي. وضمن هذا السياق، فإن أي إبداع مهما يبدو صغيراً، قد يؤدي إلى نتائج أو تأثيرات كبيرة تتجاوز حدود القطاع العام نفسه، حيث بإمكان موظفي القطاع العام تقديم إبداعات متعددة إذا تم تحفيزهم على ذلك، ومن جهة أخرى، حيثما لا يعكس السلوك التنظيمي في القطاع العام سلوك نظرائهم في القطاع الخاص، إلا أنه وبالإشارة إلى Bloch (2016)، يمكن أن يأخذ الإبداع في مؤسسات القطاع العام عدة أشكال قد تظهر في السياسات، والخدمات وطرق تقديمها، والإبداع الإداري والتنظيمي، ومن جهة أخرى، ونظراً لقيمة الإبداعات المرتفعة؛ يجب أن تكون القدرة على تطوير وتنفيذ الإبداعات المعقدة هدفاً مهماً لكل من الحكومة والمديرين في كافة مؤسسات القطاع العام (Torugsa & Arundel, 2016)، فيما يمكن أن يحدث الإبداع في أي قطاع من قطاعات الاقتصاد، وفي الخدمات الحكومية مثل الصحة أو التعليم، ومع ذلك، لا يُعرف الكثير عن عمليات الإبداع في القطاعات غير الموجهة نحو السوق؛ مثل القطاع العام (OECD, 2005). وغالباً ما يُنظر إلى إبداع القطاع العام من خلال عدسة أطر القطاع الخاص (Demircioglu & Audretsch, 2017). الأمر الذي دعا مؤسسات القطاع العام إلى ضرورة توفير المقومات والظروف التي تؤثر على نشاطها الإبداعي وتعمل على تفعيله، بل وتحقيقه، مثل التجريب والتحفيز المستمر على تحسين الأداء (Demircioglu & Audretsch, 2017).

وأضافا Torugsa وArundel (2016) بأنه يمكن لمدرء مؤسسات القطاع العام تحسين احتمالات نجاح الإبداع داخل مؤسساتهم، من خلال تطوير قدرات أساليب حل المشكلات، والاعتماد على مجموعة متنوعة من مصادر الأفكار والمعلومات بدلاً من الحفاظ على حدود تنظيمية مغلقة من خلال تحديد المجموعة الصحيحة من مصادر الأفكار للإبداع، وخلق ظروف موقع العمل المشجعة على الإبداع الفردي وكذلك الجماعي، من خلال منح الجوائز والمكافآت واطهار التقدير للموظفين المبدعين، بل وحمايتهم، بالإضافة إلى منحهم الوقت والموارد الكافية للاستثمار في الإبداعات.

واقترحت Hijal-Moghrabi et al., (2020) في دراستها مجموعة من الإرشادات للمديرين الذين يسعون إلى تعزيز الإبداع في مؤسسات القطاع العام وهي:

1. العمل مع صانعي السياسات للتوصل إلى ترتيبات تنظيمية تناسب سياق القطاع العام على أفضل وجه.
2. رعاية الثقافة التي يتم من خلالها تقييم رضى المواطنين أي المستفيدين من الخدمات والسعي المستمر إليه.
3. المرونة في تنفيذ السياسات والإجراءات، ويمكن ذلك من خلال التقييم المستمر للهياكل التنظيمية والقواعد والسياسات، لتحديد المجالات التي تبطئ / تعرقل الإبداع.
4. تعزيز مناخ آمن نفسي واجتماعي، حيث يمكن للموظفين تجربة الأفكار والممارسات الجديدة دون الخوف من المخاطرة بوظائفهم.
5. تعزيز ثقافة تنظيمية تكافئ الأفكار الجديدة وأفضل الممارسات، وتعتبر الخطأ فرصة للتعلم.

6. الاستفادة من العنصر البشري، من خلال دعم وتحفيز وتمكين المرؤوسين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم.

2.15.5 علاقة القيادة بالإبداع والمناخ الإبداعي

تعتبر القيادة عملية اجتماعية تحدث في سياق جماعي يؤثر فيه القائد على سلوكيات المرؤوسين، بحيث يتم تحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة، فيما قد يتراوح دور القائد كمؤثر في السلوكيات المطلوبة من كونه ملهمًا ومحفزًا وذا بصيرة؛ إلى ذلك الدور الذي يتضمن تصميم سياق تنظيمي مناسب، ومن هنا ارتفعت أهمية الإبداع في نجاح المؤسسات وبقائها الذي يعتبر الإبداع أحد أكثر الجوانب تحديًا للقادة المعاصرين، ومن جهة أخرى بات الدور الذي قد تلعبه القيادة في تعزيز الإبداع أو تفعيله واضحاً (Oke, Munshi , & Walumbwa, 2009)، ولا يمكن تجاهله، إذ ينعكس نتائج التفاعلات بين إبداعات الأفراد الداخلية على إدارة وقادة المؤسسة، ويشكل عاملاً بارزاً في عملية تشجيع الإبداع وتوظيفه بالشكل الصحيح (ماهر، 2020).

ومن جهة أخرى، فنجاح أي مؤسسة لم يعد يقتصر فقط على إنخفاض التكاليف وجودة منتجاتها، بل من خلال امتلاكها للقادة الإداريين الذين يمارسون أساليب قيادية هادفة إلى توجيه المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المحددة، فيما تعد أنماط القيادة مصدراً أساسياً للإبداع الإداري للمؤسسة؛ المساعد الرئيس والمحرك الأساس لممارسة عملها في الوقت الراهن (Yamin et al., 1997).

فامتلاك المؤسسات للقدرات التكنولوجية أو قدرات البحث والتطوير والأصول التكميلية هي عوامل تمكين رئيسية للإبداع، ولكن يبقى الأهم هو النمط القيادي السائد داخل المؤسسة والدافع لعملية الإبداع بكفاءة وفاعلية، فالقدرات القيادية الفريدة هي السمة المميزة للمؤسسات المعاصرة والقادرة على إدارة أنواع مختلفة من الأنشطة الإبداعية بنجاح (Oke et al., 2009). وعليه؛ يجب توافر القادة

الداعمين للإبداع والمؤمنين بأهميته، الأمر الذي سينعكس على عملية إنشاء فرق العمل، والتشجيع على التنوع بينهم؛ تلك الفرق التي يسودها الود والتفاهم والتركيز على العمل الجماعي، وتشجيعهم على توظيف أساليب حل المشكلات ودعم التفكير الاستراتيجي (ماهر، 2020)، أولئك القادة المبدعون والمتسلحون بالقدرة على استغلال الموارد المتاحة في المؤسسة من أجل تحقيق الإبداع وتعزيز التفاعل ما بين القائد والمرؤوسين، بهدف ضمان مواجهة المتغيرات والتحديات البيئية المستمرة، وفي هذه المواجهة تظهر الحاجة إلى اللمسة الإبداعية لمواجهة الحاضر وتغييره نحو مستقبل أفضل، وصولاً إلى تحقيق الإبداع الإداري والتنظيمي (الربيعي و نجم، 2018)، ومن أهم ما يميز القائد الإبداعي عن القائد العادي هي مجموعة الصفات الشخصية المتجسدة في مجموعة من الأخلاق والقيم وسعيه الدؤوب للبحث عن الفرص الجديدة واكتشافها، فيما تتجلى الصفات السلوكية في قدرته على تمكين الآخرين وتحفيزهم على الإبداع؛ من خلال ايجاد المناخ الملائم والرؤية الواضحة والمشاركة (خدروش و شناق، 2017).

وبالنظر إلى طبيعة وجوهر العملية القيادية، حيث يمكن للقادة التأثير على أفكار مرؤوسيهـم ومشاعرهم ورغباتهم ودوافعهم وسلوكياتهم، فمن الممكن لأساليب قيادتهم أن تعمل كميسر أو عامل مثبط بشكل مباشر أو غير مباشر على إبداع المرؤوسين (Ebrahimi et al., 2016)، وفيما أوضح (Oke et al., 2009) بأن تأثير كل من أساليب القيادة التحويلية والتبادلية على عمليات وأنشطة الإبداع تختلف باختلاف السياق التنظيمي، أشارت دراسة (Wei et al., 2010) بأن سلوكيات القيادة ليست فاعلة بنفس القدر، حيث يتضح بأن القيادة التحويلية مرتبطة بالأداء الإبداعي للمتابعين، فيما يبقى تأثير القيادة التبادلية على الإبداع ذات نتائج متضاربة. حيث من المؤكد أن العديد من القادة التحويليين يخرطون في سلوكيات تبادلية، لكنهم غالباً ما يكملون هذه السلوكيات ببعض عناصر القيادة التحويلية (Howell & Avolio, 1993).

وعلى الرغم من وجود العديد من نظريات القيادة في الأدبيات التي توفر عدسة نظرية لفهم الإبداع، تعتبر القيادة التحويلية واحدة من أبرز الأساليب المعاصرة للقيادة فيما يتعلق بالإبداع وتعزيز المناخ الإبداعي (Moolenaar, Daly, & Sleegers, 2010). إذ أفادت Lin (2014) بوجود تأثير متبادل بين القيادة التحويلية والإبداع، فالقيادة التحويلية تشجع الإبداع وتسهم في خدمة المؤسسات الإبداعية، فيما يعمل القادة التحويليون على تعزيز المهارات الإبداعية للمرؤوسين، بل ويسهمون في توظيف أساليب التطوير والتغيير من أجل تحقيق الإبداع بشكل عام. كما أكد الربيعي ونجم (2018) على الدور الفاعل للقيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري وضمان ديمومته. وعلاوة على ذلك، أظهرت بعض الدراسات أهمية ودور سلوكيات القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي للمرؤوسين (Afsar & Umrani, 2019; Zhang et al., 2018)، وعلى كل من الالتزام بالإبداع والإبداع التنظيمي (Tanesab, 2019; Al-Amri et al., 2018). فالقادة التحويليون يؤدون أداءً أفضل في البيئات الإبداعية (Howell & Avolio, 1993).

وفيما يتعلق بأهمية القيادة التبادلية ودورها في عملية الإبداع، فمن المرجح أن يساهم قادة التبادل في العمليات والأنشطة الإبداعية من خلال توضيح معايير الأداء المطلوبة وكيفية تلبية الاحتياجات المختلفة، ويمكن ذلك من خلال تغيير وتطوير الهيكل التنظيمي، وتشجيع ووضع نظم للحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية وتحديد الأهداف المطلوب منهم تحقيقها (Oke et al., 2009). إلا أن التأثير الإيجابي للقيادة التبادلية المباشر على الإبداع بشكل عام غير ملحوظ، ويكمن السبب وراء ذلك إلى طبيعتها وأدواتها. فغالبًا ما يقوم القائد التبادلي بتعيين المهام إلى المرؤوسين بموجب قانون "الطريقة الصحيحة تؤدي إلى النجاح"، مع التركيز على أداء المهام كما تم تنفيذها في الماضي واستخدام أساليب روتينية ويمكن التنبؤ بها، مع تقييد حرية المرؤوسين

بحيث تكون هناك فرصة ضئيلة لحرية التصرف؛ وبالتالي تقليل إمكانية الأداء الإبداعي (Wei et al., 2010).

كما يجب أن تأخذ القيادة بعين الاعتبار المناخ الإبداعي الذي يعمل على توفير فرص أفضل للتعليم ولتشجيع المرؤوسين على استخدام معرفة المؤسسة الحالية والسائدة وخبراتهم لتوليد أفكار جديدة ومعالجتها وتنفيذها لإيجاد حلول إبداعية (Bibi, et al., 2020). ومن جهة أخرى، يعتبر توفير مناخ تنظيمي داعم للإبداع محفزاً للأفراد والجماعات، حيث تشكل عملية تحفيز المرؤوسين واثارة الدافعية لديهم بيئة داعمة ومشجعة في تعزيز السلوك الإبداعي لديهم (ماهر، 2020)، وبالتالي، من الواضح أن المناخ التنظيمي لا يمكن أن يكون منعزلاً عن عملية الإبداع، إذ أنه يتعلق بمفاهيم موازية مثل القيادة والتوجيه والموارد والتعاون (Olsson, Paredes, Johansson, Roese, & Ritzén, 2019). فتوفير ذلك المناخ لا يكون الا من خلال تبني السلوكيات والأنماط القيادية التي تساعد على الارتقاء بقدرات العاملين وتشجيعهم المستمر من أجل تطوير توجهاتهم الإبداعية (خدروش و شناق، 2017). فيما أشار Sarros et al., (2008) إلى أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها الآلية التي يقوم القادة من خلالها بإجراء التغيير الداخلي، مع وجود بعض الروابط بين سلوكيات القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع، وفي كثير من الحالات، يكون نوع القيادة المطلوب لتغيير الثقافة تحويلياً، لأن تغيير الثقافة يحتاج إلى طاقة هائلة والتزاماً لتحقيق النتائج المرغوبة.

بناءً على ما سبق، وبشكل عام، وحيث يلاحظ تأثير أكبر لنمط القيادة التحويلية على الإبداع وحتى على بعض المفاهيم القريبة مثل؛ الثقافة الإبداعية والمناخ الإبداعي، فيما يتباين، بل ويكاد أن يكون تأثير القيادة التبادلية على الإبداع محدوداً أو حتى معدوماً، إلا أن توافر سياقات تنظيمية معينة أو قوى أو ممارسات تنظيمية داخلية محددة قد تشكل دوراً بسيطاً لتأثير أوضح لسلوكيات القيادة

التبادلية على الإبداع. وقد تشمل مثل هذه السياقات التنظيمية تصميم للعمليات والسياسات التي توجه جهود تطوير المنتجات والخدمات داخل المؤسسة، وإدخال أنظمة الحوافز المناسبة لمكافأة الجهود الإبداعية وأنشاء الهياكل لتطوير المنتج (Oke et al., 2009)، أو توافر مناخ التمكين الجماعي وتعزيز التمكين النفسي لدى المرؤوسين (Wei et al., 2010).

وحيث تتضمن عمليات الإبداع وضع تصور لفكرة جديدة (العملية الإبداعية) وتطوير الفكرة (عملية التنفيذ)، يمكن القول أيضًا أن الإبداع يتضمن أنشطة استكشافية exploratory (أنشاء شيء جديد بنتائج جذرية) وأنشطة استغلالية exploitative (تحسين الأشياء الموجودة)، ويمكن تلخيص بعض النقاط الرئيسية حول تأثير نمطي القيادة التحويلية والتبادلية على الإبداع بالنحو التالي (Oke et al., 2009):

1. يعتبر أسلوب القيادة التحويلية أكثر ملاءمة لتعزيز عملية الإبداع من أسلوب القيادة التبادلية، فيما يعتبر أسلوب القيادة التبادلية أكثر ملاءمة لمرحلة تنفيذ عملية الإبداع من أسلوب القيادة التحويلية (Oke et al., 2009). ويبدو الأمر منطقيًا، حيث تتطلب مرحلة التنفيذ التشجيع والتحفيز لبذل مزيد من الجهود التي ممكن مكافأتها.

2. يمكن تعديل تأثير القيادة التحويلية على عمليات الإبداع من خلال السياقات التنظيمية التي تشمل توفير بيئة تشجع على المخاطرة والثقافة الإبداعية وما شابه، من ناحية أخرى، يمكن تعديل تأثير القيادة التبادلية على عمليات الإبداع من خلال سياقات تنظيمية معينة تشمل تصميم الأنظمة والعمليات والهياكل الرسمية لتوجيه جهود التنمية والمكافآت والحوافز.

3. سيكون أسلوب القيادة التحويلية أكثر ملاءمة لأنشطة الإبداع الاستكشافية، بينما سيكون أسلوب القيادة التبادلية أكثر ملاءمة لأنشطة الإبداع الاستغلالية.

4. قد يكون أسلوب القيادة التحويلية مناسباً لأنشطة استغلالية معينة تتضمن، على سبيل المثال، إعادة ترتيب الأشياء الموجودة (مثل المنتجات والخدمات) في سوق مختلف وجديد تماماً.

2.16 الخلاصة

يتضح من العرض السابق بأن دراسة الإبداع وخاصة الإداري منه أصبح ذا أولوية بارزة عند أغلب المؤسسات المعاصرة، وخاصة في ظل المنافسة الشديدة والتطورات الهائلة التي تشهدها بيئة المؤسسات الخارجية، بالإضافة إلى جملة التحديات التي تحيط بتلك المؤسسات، وارتفاع الدعوات إلى ضرورة التأقلم والتكيف مع تلك التغيرات والتطورات وصولاً إلى حالة الانسجام والاستقرار التنظيمي. فعلى الرغم من صعوبة إيجاد مفهوم عام وشامل للإبداع من الناحية النظرية، إلا أن سعي جميع المؤسسات بما فيها المؤسسات العامة منها أصبح واضحاً بل حاجة ملحة نحو تحقيق الإبداع وخاصة في الممارسات والإجراءات الإدارية والتنظيمية، وهو ما تم التأكيد عليه خلال الدراسة الحالية، إذ إن جوهر العملية الإبداعية هي تلك الأفكار الجديدة والتي مصدرها الإنسان، مما أكسب العنصر البشري اهتماماً زائداً من قبل معظم المؤسسات من أجل ضمان الاستمرارية والتطور.

المبحث الرابع

الدراسات السابقة ذات الصلة

أن الدراسات السابقة عبارة عن المرجع النظري الذي يستطيع من خلاله ملاءمة مواضيع دراسته معها والاستفادة مما توصلت إليه البحوث السابقة، مما يساعد على تجنب تكرارية الدراسات من جانب، أما من جانب آخر فهي تمكن الباحث من تحديد متغيرات الدراسة وإضافة الأصالة البحثية إلى دراسته، وفي البحث هذا تم تقسيم الدراسات السابقة بناءً على اللغة التي أُعدت فيها وهي على ثلاث محاور (الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية، والدراسات العربية باللغة الإنجليزية).

2.17 أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (القرعان و الشقران، 2021) بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في

محافظة جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش في الأردن للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي وذلك من وجهة نظر المعلمين، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (274) معلم ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن درجة تطبيق النمط القيادي التبادلي من قبل معلمي المدارس الثانوية في جرش كانت متوسطة، وكذلك مستوى الإبداع التنظيمي كان متوسطاً أيضاً، مما يثبت ذلك وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الإبداع الإداري. وخلصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها ضرورة التركيز على عقد الندوات

وتقديم الدورات التدريبية في المؤسسات التربوية خاصة من أجل توضيح أسس القيادة التبادلية والإبداع التنظيمي وكيفية تطبيقهما.

2. دراسة (شيخ العيد، سلامة، و الصوفي، 2021) بعنوان " القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري-دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ".

سعت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية متمثلة بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، الحافز الفكري، الاهتمام الشخصي) في تعزيز الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في التحليل، فيما تم استخدام أسلوب العينة العشوائية من خلال استخدام الاستبانة كأداة للدراسة للفئات الدراسية الثلاثة (الإدارة العليا، الهيئة التدريسية، الهيئة الإدارية) في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الاسلامية، الازهر، الاقصى، القدس المفتوحة، غزة، فلسطين)، حيث بلغ عدد افراد العينة (411) موظفا وموظفة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة كانت متوسطة، وكذلك جاء الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، أي أنه تم إثبات وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة، وكذلك أوصت الدراسة بضرورة توافر المبادرات الشخصية والأفكار الإبداعية ودعمها وتعزيزها.

3. دراسة (عبيد، 2020) بعنوان " تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية ".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستئثار الفكرية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين) على الإبداع بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة) لدى موظفي وزارة الداخلية في الضفة الغربية. حيث اتبعت الدراسة المنهج

الوصفي، وقامت باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها بأسلوب المسح الشامل على جميع الموظفين البالغ عددهم (323) موظفاً وموظفة باستثناء موظفي الخدمات، إذ تم استرجاع (198) استبانة، كانت منها (182) استبانة صالحة للتحليل. خرجت الدراسة بعدة نتائج أشارت إلى توافر أبعاد القيادة التحويلية بالإضافة إلى الإبداع في الوزارة محل الدراسة، كما وأظهرت النتائج وجود تأثير وعلاقة موجبة لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع. فيما أوصت الدراسة بضرورة أن تعترف وزارة الداخلية بأهمية القيادة التحويلية كمصدر رئيسي للإبداع والسعي نحو توظيفها لتحقيق إبداع ثابت ومستمر في الوزارة بشكل ملموس، والتركيز على الدورات التدريبية التي تعزز من القدرات القيادية والإبداعية وخاصة لدى المدراء.

4. دراسة (الربيعي و نجم، 2018) بعنوان: " دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري:

بحث استطلاعي لآراء المسؤولين في ديوان وزارة التربية والتعليم العراقية ".

استهدفت الدراسة البحث في العلاقة ما بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردية، تمكين العاملين) والإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، الاحساس بالمشكلة، القدرة على التحليل)، ومعرفة مدى تأثير كل منهما على الآخر في ديوان وزارة التربية والتعليم العراقية. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي فيما تم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة. وقد تمثل مجتمع الدراسة في ديوان وزارة التربية والتعليم العراقية، فيما تكونت عينة الدراسة من (العميد، مدير عام، ومعاون مدير عام، ومدير قسم، معاون مدير قسم، ورئيس شعبة)، وزعت عليهم (32) استبانة. وخرجت الدراسة بنتيجة أثبتت وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، فيما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الإبداع والتميز بين العاملين، والاهتمام بعنصر تمكين العاملين من خلال توزيع الصلاحيات والتفويض لإيجاد قادة مؤهلين على أداء المهام الضرورية الإبداعية.

5. دراسة (واعر، 2015) بعنوان " دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال " .

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل: الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي (الكاريزما)، الاهتمام الأنساني بالفرد، أما بالنسبة للقيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة، بينما تم قياس الإبداع الإداري (المتغير التابع) من خلال خمسة أبعاد وهي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين من مختلف الوظائف بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر الموزعين على فروعهم المختلفة والبالغ عددهم (1300) إطاراً، تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الوسطى والدنيا بلغ إجمالي حجمها (169) وزعت عليهم استبانة الدراسة، إذ تم استرداد (135) استبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت (80%). حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها، وجود ممارسات لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية والتشاركية بدرجات متفاوتة أكثر من النمط الأبوي، وأن مستوى الإبداع الإداري متوفر بدرجة مرتفعة، وتم اثبات وجود علاقة ارتباط طردية وموجبة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة. كما أوصت الدراسة بضرورة إنشاء دائرة حاضنة للإبداع من أجل تنمية الأفكار الإبداعية لديهم ورعاية المبدعين وتشجيعهم وتطويرهم، والتركيز على البرامج التدريبية واعتماد أساليب تدريب حديثة ومناسبة للتطوير من القدرات الإبداعية، وتفعيل نظام الحوافز على أساس مكافأة المبدعين وتقديم الحوافز.

2.18 ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية

1. دراسة (Tran, Nguyen, Trung Pham, & Le, 2021) بعنوان:

“The roles of transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy, and knowledge sharing in fostering employee creativity in the public sector in Vietnam”

هدفت الدراسة إلى التحقق في تأثير القيادة التحويلية على تعزيز إبداع الموظفين من خلال عدة عوامل وسيطة من ضمنها المناخ الإبداعي في المؤسسات العامة في دولة فيتنام، حيث اعتمدت الدراسة نهج أخذ العينات باستخدام كرات الثلج لإجراء مسح للبيانات لـ (461) مشاركاً يعملون في القطاع العام في مدينة هوشي منه في فيتنام. وقد خلصت الدراسة بنتيجة أن القيادة التحويلية لا تؤثر بشكل مباشر على إبداعية الموظف، إلا أن التأثير يكون غير مباشر من خلال تعزيز العوامل الوسيطة المتعددة ومنها المناخ الإبداعي، كما أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الموظفين على الإبداع وخاصة في القطاع العام، وتسليط الضوء على القيود والفرص المتاحة من أجل البحث فيها مستقبلاً.

2. دراسة (Zain-ul-Abidin & Qammar, 2020) بعنوان:

“Mediating and Moderating Role of Organizational Ambidexterity and Innovative Climate among Leadership Styles and Employee Performance”

هدفت الدراسة إلى التحقق من إيجابية الرابط بين الأنماط القيادية (القيادة التحويلية والقيادة اللافتة للنظر) على أداء الموظف. وذلك في ظل العلاقة الثلاثية المكونة من المناخ الإبداعي (الدور المعدل) والبراعة التنظيمية (الدور الوسيط) بين القيادة التحويلية والقيادة اللافتة للنظر وأداء الموظفين. وتمثل مجتمع الدراسة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الباكستان، وبسبب كبر حجم مجتمع

الدراسة، تم اخيار عينة عشوائية تكونت من (1000) شركة لتكنولوجيا المعلومات في الباكستان، حيث تم استهداف المير التنفيذي للإجابة عن الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى النتيجة الأساسية للغرض منها والتي أثبتت حتمية العلاقة الثلاثية للأنماط القيادية لدى المدراء التنفيذيين، والدور الوسيط للبراعة التنظيمية والدور المعدل للمناخ الإبداعي على أداء الموظف، وأوصت بضرورة إثراء الدراسات الأدبية في دراسة هذه المتغيرات وتأثيراتها بشكل أكبر.

3. دراسة (Afsar & Umrani, 2019) بعنوان:

“Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate.”

سعت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة ما بين تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين من خلال نمط القيادة التحويلية، ودور التحفيز على التعلم وتعقيد المهام ومناخ الإبداع كمتغيرات وسيطة في تحديد قوة تلك العلاقة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. إذ تم توزيع الاستبانة على العاملين بدوام كامل والمشرفين في (35) شركة من قطاعات (الخدمات والتصنيع) في باكستان، فيما تم جمع البيانات من (338) موظفا ومشرفا شكلوا وحدة الدراسة. حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لنمط القيادة التحويلية على سلوك العمل الإبداعي للموظفين، فيما يتوسط متغير التحفيز على التعلم العلاقة ما بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الإبداعي، وأظهرت الدراسة كذلك أن تعقيد المهام ومناخ الإبداع أدى إلى تعديل العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الإبداعي لدى المرؤوسين. وقد أوصت الدراسة بضرورة أنتباه المؤسسات إلى أهمية توفير المناخ الداعم للإبداع، وتشجيع الأفراد على تعلم معارف ومهارات جديدة، وتزويد المرؤوسين بفرص جديدة لاستخدام معارفهم ومهاراتهم المكتسبة.

4. دراسة (Tanesab, 2019) بعنوان:

"Transformational Leadership and Commitment for Organizational Innovation in Public-sector Organizations".

تناولت الدراسة تأثير نمط القيادة التحويلية على الالتزام بالإبداع التنظيمي من خلال المتغير المعدل وهو التحفيز للخدمات العامة (PSM). حيث تمثلت عينة الدراسة بموظفي القطاع العام الكوري في المستويين المحلي والمركزي وشمل (42) وكالة إدارية مركزية و(17) حكومة محلية. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وزعت على المسؤولين الإداريين العموميين العاملين في الإدارات الإدارية المركزية والحكومات الحضرية والمحلية، كانت منها (2070) استبانة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير هام لنمط القيادة التحويلية كل من الالتزام بالإبداع التنظيمي، فيما يمثل الالتزام التنظيمي دوراً بسيطاً وإيجابياً فيما بين نمط القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، فيما أوصت الدراسة بضرورة تكثيف البحث والدراسة في موضوع القيادة التحويلية وخاصة في القطاع العام.

5. دراسة (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019) بعنوان:

“Managing employee innovative behavior through transformational and transactional leadership styles”

هدفت الدراسة إلى استكشاف الارتباطات بين أساليب القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، الاستئارة الفكرية، التأثير المثالي (الكاريزما)، الاعتبارات الفردية) والتبادلية بأبعادها (المكافآت المادية والمكافآت اللفظية، والعقوبات) وسلوك الموظف الإبداعي بأبعاده (توليد الأفكار الجديدة، والترويج لها، وإدراكها) من خلال تنفيذ استراتيجية إبداعية طموحة. حيث تمثل مجتمع الدراسة في بلدية Odense في الدنمارك والتي تضم ما يقارب (200000) مقيم. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة

لجمع البيانات، فيما تمثلت وحدة التحليل بالموظف في مدرسة أو مؤسسة رعاية، وبالتالي تكونت العينة من المعلمين والمعلمين ومديريهم. فيما تم استخدام أسلوب المسح العشوائي إذ تم إرسال (1292) إستبانة استرجع منها ما نسبته (65%). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن القيادة التحويلية وأحد عناصر القيادة التبادلية وهي المكافآت اللفظية ترتبط ارتباطاً وثيقاً في تعزيز السلوك الإبداعي، كما أن السلوك الإبداعي يكون واضحاً أكثر عند الدمج بين القيادة التحويلية والمكافآت اللفظية، كما أكدت الدراسة على ضرورة تطبيق عدة أنماط قيادية في المؤسسة لضمان تحقيق أعلى مستوى ممكن من السلوك الإبداعي لدى الموظفين وقادتهم.

6. دراسة (Zhang et al., 2018) بعنوان:

“How Does Transformational Leadership Promote Innovation in Construction? The Mediating Role of Innovation Climate and the Multilevel Moderation Role of Project Requirements”.

هدفت الدراسة إلى فحص دور القيادة التحويلية في تشكيل سلوك المرؤوسين الإبداعي من خلال الدور الوسيط لمناخ الإبداع، وتأثير مستويات الإبداع كمتطلب للمشروع، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تم تحديد مجتمع الدراسة في المتخصصين في مجال البناء إذ تمثلت عينة الدراسة بـ (300) متخصص في تلك الصناعة، حيث تم تلقي (251) اجابة تم جمعها من خلال الاستبانة التي أعدت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة. أسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أهمها قدرة القيادة التحويلية على توفير مناخ مشترك للإبداع ومحفز للسلوكيات الإبداعية للموظفين، وباعتبار ان الإبداع أحد متطلبات المشروع فإنه يعزز من الربط غير المباشر بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي عبر مناخ الإبداع، بالتالي فإن القيادة التحويلية أثبتت تأثيرها الايجابي على السلوك الإبداعي للفرد عبر

توافر ذلك المناخ، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدراسات حول القيادة والإبداع مع التنويع في الأساليب البحثية، ومجتمع الدراسة.

7. دراسة (Khalili, 2016) بعنوان:

“Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate.”

تمحورت الدراسة حول استكشاف العلاقة ما بين القيادة التحويلية وكل من الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين من خلال الدور الوسيط للمناخ الداعم للإبداع. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، فيما تم توزيع الاستبانات على (2500) موظف يعملون في أنواع مختلفة من الصناعات في إيران مثل صناعة الزيوت، والتجزئة والبنوك وغيرها، كانت منها (1172) استبانة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية وهامة بين القيادة التحويلية وكل من الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين، وأشارت النتائج إلى وجود تصورات واضحة لدى المرؤوسين حول المناخ الداعم للإبداع، ومنها خرجت الدراسة بتوصيات تخص الدراسات والابحاث المستقبلية بأن يتم التنويع في أساليب جمع البيانات من عينة الدراسة من خلال تعزيز أسلوب المقابلة الذي قد يحصل على معلومات أكثر دقة من عينة الدراسة.

8. دراسة (Jaiswa & Dhar, 2015) بعنوان:

“Transformational leadership, innovation climate, creative self- efficacy and employee creativity: A multilevel study”

بحثت الدراسة في دور القيادة التحويلية من خلال أبعادها (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في التنبؤ بإبداع الموظف، والدور الوسيط لكل من المناخ

الإبداعي والفاعلية الذاتية الإبداعية. وقد أجريت الدراسة على عينة ضمت (372) موظفا ومشرفيهم المباشرين أي ما نسبته (74.4%) من إجمالي عينة الدراسة، من مجتمع الدراسة الذي تكون من (16) فندقا سياحيا يقع في ولاية أوتراخاند في الهند. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القادة التحويليين يمكن أن يهيئوا مناخًا للإبداع يقود إلى تعزيز إبداع الموظف، بالإضافة إلى وجود دور معدل ومهم للفاعلية الذاتية الإبداعية في العلاقة بين مناخ الإبداع وإبداع الموظف. كما أثبتت أن الموظفين ذوي الكفاءة الذاتية الإبداعية العالية يلجأون إلى السلوك الإبداعي عندما يتوفر مناخًا داعماً للإبداع. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية وجلسات استشارية خاصة للموظفين حتى يتسنى لهم العمل ضمن بيئة خلقة داعمة للإبداع ضمن مناخ مناسب لإنجاز الأعمال بإبداعية.

2.19 ثالثا: الدراسات العربية باللغة الإنجليزية

1. دراسة (Karam & Kitana, 2020) بعنوان:

“An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates”.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنسب أساليب القيادة (البيروقراطية، الأوتوقراطية، الديمقراطية، التحويلية، التبادلية، الموقفية) في القطاع العام القادرة على تحقيق تميز مؤسسي أفضل، بالإضافة إلى استكشاف تأثير أساليب القيادة على التميز المؤسسي لمعرفة أفضل المؤشرات لتطوير القيادة الإماراتية وتحقيق التميز المؤسسي، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن أساليب القيادة المناسبة داخل المنظمات الناجحة، والدور الموجود-أن وجد- بين أساليب القيادة ومقاييس النجاح في التميز المؤسسي. حيث استخدمت الدراسة نهجاً كمياً إذ أنه تم جمع البيانات من خلال استبانة مكونة من

(49) فقرة. بالإضافة إلى استخدام العينات الملائمة لجمع البيانات والتي تكونت من (329) من القادة والموظفين العاملين في جميع مؤسسات وزارة الداخلية الإماراتية. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي بين أسلوب القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، كما توصلت إلى أن أساليب القيادة الأكثر استقراراً في مؤسسات دولة الإمارات العربية المتحدة كانت على حد سواء هي القيادة التحويلية والتبادلية، وكانت ذات دلالة إحصائية، فيما كانت كذلك جميع الفرضيات تؤيد أنماط القيادة السبعة في التفوق المؤسسي. وختمت الدراسة ببعض التوصيات حول الآفاق الموجزة التي تحتاجها المنظمة لإدراك أهمية أساليب القيادة في تعظيم مستوى التميز المؤسسي الذي يسهم في نمو المنظمة وتطورها.

2. دراسة (Al-Amri, et al., 2018) بعنوان:

“The Effect of Transformational Leadership on Organizational Innovation in Higher Education: The Case of Developing Countries”

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي (الكاريزما)، الاهتمام الأنساني بالفرد) على الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع كمنتج، الإبداع كعملية، الإبداع الإداري) في قطاع التعليم العالي في اليمن تحديداً في جامعة صنعاء. حيث جمعت البيانات اللازمة من خلال توزيع (330) استبانة بأسلوب المسح على الموظفين الإداريين في أقسام جامعة صنعاء، وتم استرجاع (283) استبانة كانت منها (279) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، فيما تم تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام برنامج AMOS. وخرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي. فيما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المجتمعات الشرقية والعربية بمثل هذا النوع من الأبحاث والدراسات الخاصة بالإبداع والقيادة وعدم قصرها على الغرب فقط.

3. دراسة (Iriqat, 2018) بعنوان:

"The Effectiveness of Applying Transformational Leadership within the Role of Administrative Leaders in Palestinian Universities / Comparative Approach"

استهدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات العاملة في جامعتي بيرزيت والقدس من منظور مقارن، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فيما تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الجامعتين، حيث بلغت عينة الدراسة (200) عضو هيئة تدريس، بواقع (100) في كل مجموعة من كل جامعة. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم وجود فروق بين آراء عينة الدراسة في الجامعتين حول تطبيق القيادة التحويلية ضمن دور القادة الإداريين في الجامعات الفلسطينية باستثناء الاهتمام بمشاعر المرؤوسين من قبل القيادة الإدارية والتي كانت لصالح جامعة بيرزيت، وعلى وجود اختلاف في المعايير الأخرى بين عینتي الدراسة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لكل جامعة تنوعت ما بين ضرورة التركيز على حاجات الافراد وضرورة الانتباه لها، كذلك التركيز بشكل أعمق على نقاط القوة والضعف، ووضع استراتيجيات تفاؤلية بعيدة المدى.

4. دراسة (Elrehail, Emeagwali, Alsaad, & Alzghoul, 2018) بعنوان:

"The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing"

استهدفت الدراسة البحث في تأثير نوعين من الأنماط القيادية (التحويلية، الواقعية) على إبداع العمليات وإبداع المنتج في مؤسسات التعليم العالي الأردنية من خلال دور مشاركة المعرفة. فيما

تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية الخاصة العاملة في شمال الأردن وعددها (4) جامعات، وبلغ عدد العاملين من أعضاء الهيئة التدريسية فيها (487)، حيث تم توزيع (407) استبانة، استرجع منها (234) استبانة، كانت منها (173) استبانة صالحة للتحليل. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير لكل من القيادة التحويلية وتبادل المعرفة على الإبداع في الجامعات محل الدراسة، في حين توصلت الدراسة كذلك إلى عدم وجود تأثير للقيادة الواقعية في دعم الإبداع في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، كما أوصت الدراسة بضرورة التنويع في دراسة المتغيرات مستقبلاً من خلال إضافة متغيرات وسيطة أو معدلة جديدة، وتكرار الدراسة على نفس القطاع للتأكد من مطابقة النتائج.

5. دراسة (Al- hallak, 2016) بعنوان:

“The effect of transformational leadership on the administrative innovation among the employees in the higher institutes of management in Damascus”

سعت الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق مستويات سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع الإداري في مجموعة من المعاهد العليا للإدارة والأعمال في دمشق عددها ثلاثة معاهد، ومعرفة مدى تأثير تطبيق تلك السلوكيات في تحسين الإبداع، في حين تشكلت عينة الدراسة من (160) أكاديمي وإداري من المعاهد العليا محل الدراسة. خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن مستوى الإبداع الإداري وجميع أبعاد القيادة التحويلية كانت مرتفعة بشكل عام، واحتل المرتبة الأولى والثانية على التوالي بعدي الكاريزما ودافع الإلهام، كما أظهرت الدراسة وجود فروق بين الجنسين في مستويات القيادة التحويلية والإبداع الإداري بين الأكاديميين والإداريين في المعاهد العليا محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على القادة الذين يتمتعون بصفات القائد التحويلي عند تعيينهم وخاصة في

المناصب العليا، مع ضرورة تعزيز مجالات الإبداع الإداري في جميع المؤسسات وخاصة التعليمية منها.

6. دراسة (al-husseini, 2014) تحت عنوان:

"The impact of leadership style on innovation in Iraq's higher education institutions: the role of knowledge sharing"

سعت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على إبداع (المنتج، العملية) من خلال الدور الوسيط لمشاركة المعرفة (الجمع، التبرع)، في مجتمع الدراسة الذي تمثل بمؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة في العراق وعددها (31) مؤسسة اختيرت جميعها من العاصمة بغداد، موزعة ما بين (17) جامعة حكومية ومعهد تقني يعمل فيه (10370) موظفا وموظفه، و(13) كلية خاصة يعمل بها (693) موظفا وموظفة. تم اختيار (8) كليات عامة و(6) كليات خاصة بشكل عشوائي وزعت عليها (600) استبانة على مؤسسات التعليم العالي العامة و (300) على الكليات الخاصة، تم استرجاع (468) استبانة منها (253) من المؤسسات العامة، و (233) من المؤسسات الخاصة كانت صالحة لاختبار العلاقات السببية بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة والإبداع. فيما تم لاحقاً إجراء (10) مقابلات مع قادة مؤسسات التعليم العالي لشرح النتائج غير المتوقعة من المرحلة الكمية فيما يتعلق بالاختلافات في ممارسة القيادة التحويلية وعلاقات التأثير. وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة المعرفة تلعب دوراً محورياً في العلاقة ما بين القيادة التحويلية والإبداع، وأن القيادة التحويلية ستكون مثالية في السياق التعليمي بشكل أخص، وتعزيز أنشطة تبادل المعرفة والتأثير على الإبداع في كل من القطاعين العام والخاص، كما كشفت المقابلات عن أوجه الشبه والاختلاف بين مؤسسات التعليم العالي العراقية العامة والخاصة من حيث علاقات التأثير بينها. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على الكوادر

المؤهلة والمدرية والتي تمتلك الخصائص الفنية والأشخاص الذين يملكون قدرات إبداعية من أجل الاستفادة من تلك القدرات وتقديم الدورات التدريبية وورش العمل المناسبة لهم، وتبني الأساليب والأدوات التي تعزز من أداء العاملين وتحسنه.

2.20 التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

1- الهدف: اتفقت بعض الدراسات السابقة فيما بينها على هدف مشترك وهو البحث في تأثير

القيادة التحويلية على الإبداع الإداري كما يظهر في دراستي عبيد (2020)، وواعر

(2015) و(الربيعي و نجم، 2018)، و (شيخ العيد، سلامة، و الصوفي، 2021)، بينما

اتفقت دراستي الغامدي (2018) و Iriqat (2018) على تسليط الضوء على الأنماط القيادية

ومدى تطبيقها في العينة الخاضعة للدراسة. في حين قامت بعض الدراسات بالتوسع في

الهدف المراد، حيث قامت دراستي Jaiswa و Dhar (2015) ودراسة (Tran,et al.,

2021) بالبحث في تأثير القيادة التحويلية على إبداع الموظفين من خلال تأثير المناخ

الإبداعي، بينما ركزت دراستي Afsar & Umrani (2019) ودراسة (Zhang et al.,

2018) على القيادة التحويلية ودورها في السلوك الإبداعي للموظفين من خلال عدة عوامل

وسيطرة كان من أبرزها المناخ الإبداعي، أما دراسات (Sarros et al., 2008) ودراسة

Karam و Kitana (2020) ودراسة Zain-ul-Abidin و Qammar (2020) فهدفت

جميعها إلى التركيز على النمط القيادي التحويلي على اعتبار أنه النمط الأكثر سيادة وتأثيراً،

الا أنها اختلفت في تحديد المتغير التابع، في حين هدفت دراسة Karam و Kitana

(2020) على دراسة متغير التميز المؤسسي في ظل الإبداع والتمكين والرؤية، قامت دراسة

(Sarros et al., 2008) على استهداف المناخ الإبداعي التنظيمي، الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي كمتغيرات تابعة للدراسة، ومن جهة أخرى ركزت دراسة (Tanesab, 2019) على الالتزام بالإبداع التنظيمي في ظل التحفيز كمتغيرات للدراسة، وأخيراً قامت دراسة (Qammar و Zain-ul-Abidin, 2020) باختبار أداء الموظف في ظل المناخ الإبداعي والبراعة التنظيمية، بينما اتفقت دراستي (القرعان و الشقران، 2021)، ودراسة (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019) في الهدف، حيث ركزت على القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي أو سلوك الموظفين، بينما ركزت دراسة (Elrehail et al., 2018) على نمط قيادي مختلف بجانب القيادة التحويلية وهو الواقعية، ودرجة تأثيرهما على الإبداع من خلال الدور الوسيط لمشاركة المعرفة.

2- عينة الدراسة: اتفقت بعض الدراسات السابقة التي تم عرضها سابقاً في تحديد العينة المختارة، من حيث تطبيق الدراسة على عينة من القطاع العام أو تابعه للقطاع العام كمؤسسات تعليمية باستثناء دراسة (واعر، 2015)، ودراسة (Afsar & zain, 2020) ودراسة (Umrani و دراسة (Zhang, et al., 2019) ، (jaiswa, 2018) و دراسة (Khalili, 2016) ودراسة (Sarros et al., 2008) حيث كانت عينة الدراسة تتمثل في القطاع الخاص أو المؤسسات التابعة له، بينما اختارت دراسة (شيخ العيد، سلامة، و الصوفي، 2021)، ودراسة (Al-husseini, 2014)، مزيجاً ما بين مؤسسات القطاع العام والخاص والتي تمثلت بمؤسسات التعليم العالي الجامعات.

3- أداة الدراسة: استخدمت بعض الدراسات السابقة جميعها أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة وذلك بناءً على طبيعة تلك الدراسات والأهداف المراد تحقيقها، بينما استخدمت دراسة (Al-husseini, 2014) أسلوب المقابلات الشخصية كأداة للتحليل بالإضافة إلى الاستبانة.

4- منهج الدراسة: وظفت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي الكمي في تحليل الدراسة،

باستثناء دراسة (Al-husseini, 2014) التي اعتمدت على الأسلوب الكمي والنوعي

(المتعدد) في تحليل الدراسة وذلك بالنظر إلى الهدف من تلك الدراسة.

ثانياً: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال الاستعراض السابق لأوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، يمكن الإشارة إلى

أن الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام، إلا أنها

تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة وهي:

1. تضمنت الدراسة الحالية ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة وطريقة ربطها معا يعتبر

من الآليات غير المتداولة بشكل كثير.

2. استخدمت الدراسة الحالية أداتين بحثيتين هما (الاستبانة / المقابلة الشخصية)، وهو الأسلوب

المختلط، وذلك من أجل تعزيز النتائج والتوصل إلى استنتاجات وتوصيات يمكن تطبيقها

على أرض الواقع.

3. اختيار مفردات الدراسة الحالية والتي تمثلت بالموظفات وتفسير النتائج من وجهة نظر

القياديين من خلال المقابلة لاحقاً.

4. تم إجراء الدراسة الحالية على البيئة الفلسطينية، فيما لوحظ بأن الدراسات التي تناولت جميع

متغيرات الدراسة الحالية تكاد أن تكون مفقودة، أو يتم تطبيقها في بيئات أخرى سواء عربية

والتي كانت محدودة كذلك، أو أجنبية والتي ركزت على عوامل مختلفة.

ومن العرض السابق يتضح أن الدراسة الحالية حاولت معالجة فجوة علمية متعددة الجوانب

بتطرقها لموضوع الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة ما بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية

والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كما وتميزت وحدة المعاينة بأنها مخصصة ومحددة بشكل أفضل، والتي تمثلت بالنساء الموظفات، علاوة عن تعدد أدواتها البحثية بين الاستبانة والمقابلة الشخصية.

الفصل الثالث

المنهجية (الطريقة والإجراءات)

3.1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها وإجراءات توزيعها، إضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة الحالية، ووصف الطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج والتوصيات، وفيما يلي توضيحاً لذلك.

3.2 منهج الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، فهي تتبع منهجاً مستخدماً في دراسات الأثر وفحص العلاقات بين المتغيرات، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لوصف عينة الدراسة ومتغيراتها بدلالة أبعادها، بالإضافة إلى المنهج التحليلي بهدف التعرف على الدور الوسيط للمناخ الإبداعي ما بين ممارسات نمطي القيادة التحويلية والتبادلية من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والإبداع الإداري في الوزارة محل الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

تمثل المجتمع المستهدف للدراسة الحالية في الموظفين في مقرّي (القدس، ويافا) التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية. وباستخدام أسلوب الحصر الشامل تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع مفردات الدراسة (موظفات الوزارة) والبالغ عددهن (263) موظفة وذلك بناءً على الإحصائيات التي تم الحصول عليها من جهات الاختصاص في الوزارة محل الدراسة بتاريخ 29/09/2021، وتم استرجاع (124) استبيان منها جميعها صالحة للتحليل. إذ يمكن اختيار المجتمع كاملاً لأغراض جمع البيانات إذا كان عدد مجتمع الدراسة أقل من (500) مفردة (Easterby-Smith et al.,)

(2002; Zikmund et al., 2012). ويشير الجدول رقم (3-1) إلى الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة الحالية.

جدول (3-1) : الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	خصائص افراد عينة الدراسة	
%26.6	33	أقل من 30 سنة	العمر
%47.6	59	من 30 - 40 سنة	
%25.8	32	أكثر من 40 سنة	
%100	124	التكرار	
%20.2	25	دبلوم	المؤهل العلمي
%57.2	71	بكالوريوس	
%20.2	25	ماجستير	
%2.4	3	دكتوراه	
%100	124	التكرار	
%25.8	32	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة في الوزارة
%25	31	من 5 إلى 10 سنوات	
%22.6	28	أكثر من 10 إلى 15 سنة	
26.6%	33	أكثر من 15 سنة	
%100	124	التكرار	
1%	1	مديرة عامة	المسمى الوظيفي
1%	1	نائبة مدير/ة عام	
6%	8	مديرة دائرة	
2%	2	نائبة مدير/ة دائرة	
29%	36	رئيسة قسم	
1%	1	رئيسة شعبة	
60%	75	موظفة	
100%	124	التكرار	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسة الميدانية (2020)

يتضح من الجدول (3-1) أعلاه، توزيع مفردات الدراسة الحالية حسب المتغيرات الديموغرافية وهي (العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في الوزارة، المسمى الوظيفي). وفيما يتعلق بمتغير العمر، فقد

جاءت الفئة العمرية من (30-40 سنة) بأعلى نسبة حيث بلغت (25.8%)، بينما سجلت الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) أقل نسبة بين مفردات الدراسة إذ بلغت (25.8%). وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فكانت أعلى نسبة هي من نصيب حملة درجة (البكالوريوس) بنسبة (57.3%)، بينما تمثلت أقل نسبة لمفردات الدراسة ممن يحملون درجة (الدكتوراة) بنسبة (2.4%). وأما فيما يخص متغير مدة الخدمة في الوزارة فقد سجلت أعلى نسبة للفئة (أكثر من 15 سنة) بما نسبته (26.6%)، بينما كانت أقل نسبة هي لفئة أكثر من (10 إلى 15 سنة) وبنسبة (22.6%). وأخيراً، فقد كانت أعلى فئة لمتغير المسمى الوظيفي هي لمسمى (موظفة) بما نسبته (75%)، بينما سُجلت ما نسبته (1%) والتي كانت موزعة بالتساوي بين فئة (مديرة عامة، نائبة مدير/ة عام/ة، رئيسة شعبة) وهي أقل نسبة في المتغير السابق.

3.4 أدوات الدراسة

تم استخدام الأدوات التالية من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة الحالية كما يلي:

1. الاطلاع ودراسة البيانات الثانوية، مثل الكتب العلمية والمقالات والتقارير المنشورة، بالإضافة إلى الدراسات والأبحاث السابقة والمتعلقة بموضوعات الدراسة ومتغيراتها، ورسائل الماجستير والدكتوراة المنشورة، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية الموثوقة.
2. الاستبانة، وهي أداة القياس الرئيسة للدراسة الحالية، والتي تم تصميمها لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات الدراسة ومتغيراتها الرئيسية، وأهدافها، ومجالاتها، وتطبيقاتها.

3. **المقابلة الشخصية**، وهي أداة قياس ثنائية تم الإستعانة بها من أجل الحصول على تفسيرات للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل أداة القياس الرئيسية (الاستبانة)، حيث تم إجراء المقابلات الشخصية مع (6) من المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

وقد تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة وفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة كما يظهر من الجدول رقم (3-2) التالي:

جدول (3-2) الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في إعداد أداة القياس الرئيسية للدراسة الحالية

الدراسة	المتغيرات
بالاعتماد على استبانة القيادة متعدد العوامل ل Avolio و Bass (1995)، بالإضافة إلى دراسات كل من (الروسأن، 2017)؛ ودراسة (المصري، 2020).	1. القيادة التحويلية، والتبادلية
بالاعتماد على دراسات (Ameen et al., 2021)، ودراسة (Al-Amri et al., 2018)، ودراسة (Nguyen, 2020)، ودراسة (Kim, Kumar, & Kumar, 2012).	2. الإبداع الإداري
بالاعتماد على دراسات (Koehler, et al., 2010)، ودراسة (Van Der Vegt, et al., 2005)، ودراسة (Bibi, et al., 2020)، ودراسة (Sarros et al., 2008).	3. المناخ الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسة الأدبية السابقة

وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين رئيسيين موضحين كما يلي:

- **القسم الأول:** وتضمن (4) متغيرات تصف الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة الحالية وهي (العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).

- **القسم الثاني:** وتضمن (3) مجالات مثلت متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير الوسيط بالإضافة إلى المتغير التابع موضحة كما يلي:

- **المجال الأول: وتضمن جزئين هما:**

- **الجزء الأول: وتضمن المتغير المستقل الأول (القيادة التحويلية)، وشمل أربعة أبعاد هي:**
بُعد التأثير المثالي وتم قياسه من خلال (5) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (1-5)،
وبُعد الدافع الإلهامي وتم قياسه من خلال (4) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (6-9)،
وبُعد الاستثارة الفكرية (4) الإلهامي وتم قياسه من خلال (4) فقرات موضوعية حملت
الأرقام من (10-13)، فيما تم قياس البُعد الأخير وهو الاعتبارات الفردية من خلال (4)
فقرات موضوعية كانت أرقامها من (14-17).

- **الجزء الثاني: وتضمن المتغير المستقل الثاني (القيادة التبادلية) والذي تضمن ثلاثة أبعاد**
هي: بعد المكافأة المشروطة وتم قياسه من خلال (4) فقرات موضوعية حملت الأرقام من
(18-21)، فيما تمثل البعد الثاني بالإدارة النشطة بالاستثناء وتم قياسه من خلال (4)
فقرات موضوعية حملت الأرقام من (22-25)، أما البعد الثالث والأخير فتمثل ببعد الإدارة
السلبية بالاستثناء فقد تم قياسه من خلال (4) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (26-
29).

- **المجال الثاني والمتمثل بالمتغير الوسيط (المناخ الإبداعي)، فقد تم قياسه من خلال (10)**
فقرات موضوعية حملت الأرقام من (30-39).

- **المجال الثالث والأخير والمتمثل بالمتغير التابع (الإبداع الإداري)، وتم قياسه من خلال (10)**
فقرات موضوعية حملت الأرقام من (40-49).

وفيما يتعلق بمقياس الاستجابة الخاص في استبانة الدراسة الحالية، فقد تم استخدام مقياس ليكرت
الخماسي (Likert)، والذي يعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً وسهولة في فهمه وتوازن درجاته، حيث

يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات (الفقرات) المحددة، كما يظهر في الجدول رقم (3-3) التالي:

جدول (3-3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3.5 الاختبارات الخاصة بأداة قياس الدراسة

3.5.1 صدق المحتوى

من أجل التحقق من صدق المحتوى، قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة الرئيسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين المختصين في موضوعات الدراسة الحالية والإحصاء (الملحق 3: لجنة تحكيم الاستبانة)، حيث طُلب منهم إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغتها، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو بتعديل صياغتها، أو بحذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، حيث تم الأخذ برأي أغلبية أعضاء لجنة المحكمين في عملية التحكيم، فيما تم إضافة فقرة واحدة على بعد التأثير المثالي، بالإضافة إلى إعادة صياغة لبعض الفقرات، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة (الملحق 2: أداة الدراسة).

3.5.2 ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من الثبات، والذي يشير إلى "درجة الاستقرار أو الاتساق في الدرجات المتحققة على أداة القياس مع الزمن" (البطش و أبوزينة، 2007، صفحة 134)، والتأكد من درجة الاعتماد على أداة الدراسة بهدف قياس متغيرات الدراسة، فقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معامل

كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha). كما هو موضح في الجدول رقم (3-4) أدناه، الذي يظهر معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها:

الجدول (3-4) قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا

مجالات وأبعاد الدراسة	Cronbach's Alpha
الإبداع الإداري	0.894
المناخ الإبداعي	0.897
القيادة التحويلية	0.929
القيادة التبادلية	0.863
الدافع الإلهامي	0.792
الاعتبارات الفردية	0.816
التأثير المثالي	0.885
الاستنارة الفكرية	0.860
الإدارة السلبية بالاستثناء	0.776
المكافأة المشروطة	0.847
الإدارة النشطة بالاستثناء	0.810

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

أشارت القيم الواردة في الجدول رقم (3-4) أعلاه إلى درجة ثبات قوية لكل متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث تراوحت قيم كرونباخ ألفا لجميع المكونات ما بين (0.776 – 0.929). إذا تعتبر قيم ألفا مقبولة علمياً إذا تجاوزت النسبة (0.7)، فيما تكون ضعيفة إذا قلت عن (0.6)، وأفضلها هي تلك التي تتجاوز نسبة (0.8) (رشيد ودخيل، 2018). وبذلك على إمكانية الاعتماد على أداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية للقياس، لتمتعها بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والاستقرار بين فقرات الاستبانة. مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي كما هو موصى به للدراسات الإنسانية (George, 2003).

3.5.3 التوزيع الطبيعي للبيانات

تُستخدم اختبارات التوزيع الطبيعي في الإحصاء، لتحديد ما إذا كانت مجموعة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، إحصائياً، يمكن استخدام اختبارين لذلك - معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis. ويمكن أن يؤدي الانقمار إلى التوزيع الطبيعي في البيانات إلى تشويه نتائج التحليل متعدد المتغيرات، وعلى الرغم من أن هذه المشكلة أقل خطورة (PLS-SEM)، لكن يتعين على الباحثين فحص نتائج (PLS-SEM) بعناية عندما تحرف التوزيعات بشكل كبير عن التوزيع الطبيعي (J. Hair, Hult, Christian, & Marko, 2017). حيث يتم إجراء اختبار-Z (SCORE) لاختبار التوزيع الطبيعي باستخدام الالتواء والتفلطح. بينما في العينات الصغيرة تميل الفرضية الصفرية للتوزيع الطبيعي لأن يكون قبولها بسهولة أكبر (Kim, 2013)، يتضح ذلك من خلال الرجوع إلى جدول (3-5) في قائمة الملاحق (ملحق رقم: 7)

وبالنظر إلى نتائج التحليل في الجدول (3-5) من قائمة الملاحق (ملحق رقم: 7)، الذي يوضح نتائج اختبار الالتواء والتفلطح، تستنتج الباحثة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بما أن قيمة-Z (SCORE) لكل من الالتواء والتفلطح لا تزيد عن (3.29)، فيما بلغ عدد مفردات الدراسة الحالية (124) موظفة، بالتالي ينطبق على هذه الحالة معيار Kim (2013) للعينات التي تزيد عن (50) وتقل عن (300).

3.6 إجراءات جمع البيانات ومناقشتها

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم تجهيز الاستبانة وإعدادها بصورتها النهائية بشكل الكتروني، تبع ذلك توجيه كتاب رسمي من عمادة كلية الدراسات العليا في جامعة فلسطين التقنية خضوري إلى وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة جمع بيانات الدراسة الحالية (ملحق 5: كتاب تسهيل

مهمة بحثية). وبعد أخذ الموافقات اللازمة من الوزارة محل الدراسة (ملحق 5 : كتاب تسهيل مهمة بحثية) لتوزيع الاستبانة إلكترونياً حيث تمت عملية تقديم الطلب إلى الوزارة من خلال نموذج الكتروني (ملحق 4: نموذج متطلبات تسهيل مهمة بحثية في وزارة التربية والتعليم)، تم إرسال رابط الاستبانة الإلكترونية (ملحق 1: رابط الاستبانة الإلكترونية) إلى إدارة العلاقات العامة في الوزارة حيث تولوا بدورهم عملية القيام بالتوزيع ونشر رابط الاستبانة الإلكترونية بواسطة إرسال رسالة من خلال البريد الإلكتروني إلى مفردات الدراسة الحالية.

وبعد عملية توزيع الاستبانة الإلكترونية لوحظ ببطء استجابة المبحوثين وانخفاض نسبة الرد عليها، تم الاتفاق ومن أجل الوصول إلى حجم معلومات كاف للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، على اعتماد أسلوب التوزيع الورقي وبشكل شخصي عن مفردات الدراسة الحالية في الوزارة محل الدراسة والتي تمت بتاريخ 2021/10/13، حيث تم توزيع (263) استبانة، استرجع منها (124) استبانة أي بنسبة استرداد إجمالية (47.1 %)، كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي. تبع ذلك عملية تفريغ للبيانات بعد تصنيفها في ملف (Excel) تمهيداً لتجهيزها لعملية التحليل اللازمة وذلك بناءً على طبيعة إجراءات برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS)، ومن ثم تم إدراج الملف على البرنامج. ليتم لاحقاً إجراء المعالجات اللازمة لاستخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة. فيما تم إجراء المقابلات مباشرة مع بعض المسؤولين في الوزارة محل الدراسة حسب الملحق رقم (6): المسؤولين الذين تم إجراء مقابلات شخصية معهم).

3.7 متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات المستقلة:

○ القيادة التحويلية وتمثلت أبعادها في (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية).

○ القيادة التبادلية وتمثلت أبعادها في (المكافأة المشروطة، الإدارة النشطة بالاستثناء، والإدارة السلبية بالاستثناء).

ب. المتغير الوسيط: المناخ الإبداعي.

ت. المتغير التابع: الإبداع الإداري.

3.8 المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، وبعد جمع الإجابات من مفردات الدراسة الحالية، جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (SmartPLS.3)، وكذلك تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لتحقيق نتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها، بالإضافة إلى اختبار نموذج الدراسة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية لتحليل ووصف خصائص مفردات الدراسة الحالية (المتغيرات الديمغرافية).

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يخص قياس استجابات مفردات الدراسة الحالية.

3. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة.

4. تحليل النموذج القياسي Measurement Model ويمكن تحليل نتائج النموذج القياسي

من خلال التحقق من المعايير التالية:

- الصدق التقاربي Convergent validity ويتم من خلال: الاتساق الداخلي - التشبعات

Factor Loading، ثبات المقياس Reliability - الثبات المركب Composite

Reliability (CR)، متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted

(AVE).

- الصدق التمايزي Discriminant validity وذلك من خلال: معيار Fornell and

Larcker (1981)، النسبة غير المتجانسة - أحادية الاتجاه Heterotrait-Monotrait

Cross Loading، Ratio.

- اختبار العلاقة الخطية المتعددة Multicollinearity test للتأكد من عدم وجود ارتباط

عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك من اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance

Inflation Factor، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير

المستقل.

5. تحليل النموذج الهيكلي Structural Model، ويمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي من خلال

التحقق من المعايير التالية: معامل التفسير coefficient of determination (R^2)، حجم التأثير

Effect size (f^2)، واختبار الفرضيات.

6. اختبار جودة نموذج الدراسة: ويتم اختبار جودة نموذج الدراسة من خلال التحقق من المعايير

التالية: جودة التنبؤ Q^2 .

3.9 الخلاصة

تناول هذا الفصل مناقشة المنهجية المختارة للوصول إلى أهداف الدراسة الحالية. إذ تم استخدام المنهجين الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة. كما تم استخدام استبانة ذاتية الإدارة مع أسئلة مغلقة لجمع البيانات من الموظفين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والخاصة في المرحلة الكمية. فيما تم إجراء مقابلات شخصية مهيكلية مع أسئلة مفتوحة واستقصائية مع بعض المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المرحلة النوعية، من خلال استخدام استراتيجية توضيحية متسلسلة في الدراسة الحالية تتكون من مرحلتين. حيث تم استخدام المسح الكمي في المرحلة الأولى لاختبار علاقة الأثر في النموذج المفترض، فيما استخدمت المقابلات في المرحلة الثانية لشرح النتائج من المرحلة الكمية. حيث سيتم عرض التحليل الكمي في الفصل التالي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

القسم الأول التحليل الوصفي باستخدام برنامج SPSS

القسم الثاني التحليل باستخدام برنامج Smart PLS

4.1 المقدمة

بعد الإنتهاء من مرحلة جمع البيانات عن طريق الاستبانة التي أعدت خصيصاً لتحقيق أغراض الدراسة الحالية، واللازمة لاختبار العلاقات التي يمثلها نموذج الدراسة، والتي وزعت على مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل بجميع الموظفين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وبعد أن تم التأكد مبدئياً من صدق المحتوى والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة، سوف يتم الانتقال إلى تحليل البيانات وعرض نتائجها الوصفية والكمية في هذا الفصل. وفي سياق ذلك، ومن أجل التحقق من نفي أو إثبات صحة الفرضيات التي تم طرحها في نموذج الدراسة المقترح، تم تحليل البيانات بالاعتماد على منهجية المعادلات الهيكلية (SEM (Structural Equation Modeling باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (Smart-PLS3).

4.2 التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات مفردات الدراسة الحالية عن متغيراتها

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمتغيرات الدراسة وفقرات الاستبانة، حيث سيتم عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة. حيث تم اعتماد المقياس التصنيفي ثلاثي المستويات لوصف المتوسطات الحسابية التي سيتم التوصل إليها كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) / 3 = 1.33$$

وبذلك تكون مستويات الأهمية النسبية:

- من 1 - 2.33، وتدل على مستوى أهمية نسبية منخفضة.
- من 2.34 - 3.66، وتدل على مستوى أهمية نسبية متوسطة.
- من 3.67 - 5، وتدل على مستوى أهمية نسبية قوية ومرتفعة.

(4.2.1) التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات مفردات الدراسة الحالية عن سؤال الدراسة الأول:

ما مستوى ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من

وجهة نظر الموظفين داخلها؟

للتعرف على مستوى ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية في الوزارة محل الدراسة، فيما يلي عرض لنتائج التحليل الوصفي الخاص بالمتغير المستقل الأول (القيادة التحويلية) من خلال عرض نتائج التحليل الوصفي الخاص بأبعاده وهي (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية). حيث جاءت نتائج التحليل الخاصة بكل بعد كما يلي:

1. التأثير المثالي

تم قياس هذا البعد من خلال (5) فقرات، ويتضمن الجدول (4-1) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والرتبة لفقرات بعد التأثير المثالي في الوزارة محل الدراسة.

جدول (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لبعد التأثير المثالي

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الرتبة
INF1	يتصرف مسؤولي المباشر بشكل مثالي.	2.39	متوسطة	0.77	3
INF2	أسعى لمحاكات مسؤولي المباشر بتصرفاته المثالية.	2.43	متوسطة	0.778	2
INF3	يتصرف مسؤولي في العمل بطريقة تحظى بثقتي واحترامي.	2.39	متوسطة	0.872	3
INF4	يركز مسؤولي المباشر على ضرورة إيجاد فهم مشترك من قبلنا لأهداف الوزارة.	2.32	منخفضة	0.843	4
INF5	أشعر بالفخر للتعامل مع مسؤولي المباشر الذي يوصل لنا قيم الوزارة ومعتقداتها.	2.53	متوسطة	0.872	1
المجموع		2.41	متوسطة		

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

يتبين من الجدول أعلاه (4-1) بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعد التأثير المثالي قد تراوحت ما بين (2.32-2.53)، بمستوى ممارسة قد تراوح ما بين منخفض إلى متوسط، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد التأثير المثالي (2.41)، أي بمستوى ممارسة متوسطة.

حيث حصلت الفقرة رقم (5) ومفادها "أشعر بالفخر للتعامل مع مسؤولي المباشر الذي يوصل لنا قيم الوزارة ومعتقداتها" على أعلى مرتبة وبمتوسط حسابي بلغ (2.53)، وإنحراف معياري بلغ (0.872)، أي بمستوى ممارسة متوسط، بينما حصلت الفقرة رقم (4) ومفادها "يركز مسؤولي المباشر على ضرورة إيجاد فهم مشترك من قبلنا لأهداف الوزارة" على أدنى مرتبة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.32)، وإنحراف معياري (0.843)، أي بمستوى ممارسة منخفضة.

2. الدافع الإلهامي

تم قياس هذا البعد من خلال (4) فقرات، ويتضمن الجدول (4-2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لفقرات بعد الدافع الإلهامي في الوزارة محل الدراسة.

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لبعد الدافع الإلهامي

الفرقة	العبارة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الرتبة
MOT1	يتمتع مسؤولي المباشر بالقدرة على استثارة روح التحدي بين زملاء العمل.	2.66	متوسطة	0.854	1
MOT2	يكون مسؤولي المباشر متفانلاً فيما يتعلق بتحقيق رؤية الوزارة.	2.56	متوسطة	0.799	2
MOT3	يثق مسؤولي المباشر بقدرات العاملين على إنجاز الأهداف المحددة.	2.50	متوسطة	0.701	4
MOT4	يركز مسؤولي المباشر على ضرورة إنجاز المهام بروح الفريق.	2.52	متوسطة	0.779	3
المجموع	2.56	متوسطة			

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

يتبين من الجدول أعلاه (2-4) بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعد الدافع الإلهامي قد تراوحت ما بين (2.5-2.66)، بمستوى ممارسة متوسط، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد الدافع الإلهامي (2.56)، أي بمستوى ممارسة متوسطة. حيث حصلت الفقرة رقم (1) ومفادها " يتمتع مسؤولي المباشر بالقدرة على استثارة روح التحدي بين زملاء العمل " على أعلى متوسط حسابي (2.66) وإنحراف معياري (0.854) بتقدير متوسط، بينما حصلت الفقرة رقم (3) ومفادها "يثق مسؤولي المباشر بقدرات العاملين على إنجاز الاهداف المحددة" على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.5) بأنحراف معياري (0.701)، وهي درجة متوسطة.

3. الاستثارة الفكرية

تم قياس هذا البعد من خلال (4) فقرات، ويتضمن الجدول (3-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لفقرات بعد الاستثارة الفكرية في الوزارة محل الدراسة.

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لبعد الاستثارة الفكرية.

الفرقة	العبارة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الرتبة
STM1	يطرح مسؤولي المباشر رؤية عامة لما يجب عمله ويترك التفاصيل لنا.	2.73	متوسطة	0.7	1
STM2	يشجع مسؤولي المباشر على تقديم الأفكار والآراء المبدعة والخلقة حول كيفية إكمال المهام الموكلة لنا.	2.58	متوسطة	0.88	4
STM3	يحاول مسؤولي المباشر الوصول إلى وجهات نظر مختلفة من قبلنا عند حل المشكلات التي تحصل في العمل.	2.70	متوسطة	0.902	2
STM4	يحث مسؤولي المباشر للنظر في المشكلات التي تواجهنا أثناء العمل من جوانب مختلفة.	2.65	متوسطة	0.867	3
المجموع		2.67	متوسطة		

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

يتبين من الجدول أعلاه (3-4) بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعد الاستثارة الفكرية قد تراوحت ما بين (2.58 – 2.73)، بمستوى ممارسة متوسط، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد الاستثارة الفكرية (2.67)، أي بمستوى ممارسة متوسطة.

حيث حصلت الفقرة رقم (1) ومفادها " يطرح مسؤولي المباشر رؤية عامة لما يجب عمله ويترك التفاصيل لنا" على أعلى متوسط حسابي (2.73) وإنحراف معياري (0.7) وبتقدير متوسط، بينما حصلت الفقرة رقم (2) والتي مفادها "يشجع مسؤولي المباشر على تقديم الافكار والآراء المبدعة والخلقة حول كيفية إكمال المهام الموكلة لنا." على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.58) بأنحراف معياري (0.88) وهي درجة متوسطة.

4. الاعتبارات الفردية

تم قياس هذا البعد من خلال (4) فقرات، حيث تم حذف الفقرة رقم (2) وذلك بسبب إنخفاض تأثيرها على المتغير الكلي (القيادة التحويلية)، كما ويتضمن الجدول (4-4) قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لفقرات بعد الاعتبارات الفردية في الوزارة محل الدراسة.

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لبعد الاعتبارات الفردية.

الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الأنحراف المعياري	الرتبة
ATT1	يهتم مسؤولي المباشر في متطلبات تنمية قدراتي المهنية.	2.68	متوسطة	0.833	3
ATT3	يهتم مسؤولي المباشر باحتياجاتنا الشخصية.	2.81	متوسطة	0.819	2
ATT4	يولي مسؤولي المباشر اهتماما بكل العاملين دون تحيز أو استثناء.	2.83	متوسطة	0.911	1
المجموع		2.77	متوسطة		

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

يتبين من الجدول أعلاه (4-4) بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعد الاعتبارات الفردية قد تراوحت ما بين (2.68 – 2.83)، بمستوى ممارسة متوسط، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد الاعتبارات الفردية (2.77)، أي بمستوى ممارسة متوسطة.

حيث حصلت الفقرة رقم (4) ومفادها " يولي مسؤولي المباشر اهتماما بكل العاملين دون تحيز أو استثناء " على أعلى متوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.911) ويتقدير متوسط، بينما حصلت الفقرة رقم (1) والتي مفادها " يهتم مسؤولي المباشر في متطلبات تنمية قدراتي المهنية." على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.68) بأنحراف معياري (0.883) وهي درجة متوسطة.

(4.2.2) التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات مفردات الدراسة الحالية عن سؤال الدراسة الثاني:

ما مستوى ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين داخلها؟

للتعرف على مستوى ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية في الوزارة محل الدراسة، فيما يلي عرض لنتائج التحليل الوصفي الخاص بالمتغير المستقل الثاني (القيادة التبادلية) من خلال عرض نتائج التحليل الوصفي الخاص بأبعاده وهي (المكافأة المشروطة، الإدارة النشطة بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء). حيث جاءت نتائج التحليل الخاصة بكل بعد كما يلي:

1. المكافأة المشروطة

تم قياس هذا البعد من خلال (4) فقرات، ويتضمن الجدول (4-5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لفقرات بعد المكافأة المشروطة في الوزارة محل الدراسة.

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لبعء المكافأة المشروطة

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الرتبة
REW1	يوفر مسؤولي المباشر المكافأة المثالية مقابل الجهود التي أبذلها.	3.09	متوسطة	0.804	1
REW2	يناقش مسؤولي المباشر المسؤوليات الملقاة على العاملين للوصول إلى الهدف المراد.	2.75	متوسطة	0.92	3
REW3	يوضح مسؤولي المباشر الحوافز المتوقعة عند تحقيق الأهداف الموضوعة.	2.89	متوسطة	0.876	2
REW4	يعبر مسؤولي المباشر عن رضاه عندما أنجز العمل المطلوب مني.	2.60	متوسطة	0.709	4
المجموع		2.83	متوسطة		

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

يتبين من الجدول أعلاه (4-5) بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعء المكافأة المشروطة قد تراوحت ما بين (2.6 – 3.09)، بمستوى ممارسة متوسط، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعء الاعتبارات الفردية (2.83)، أي بمستوى ممارسة متوسطة.

حيث حصلت الفقرة رقم (1) ومفادها "يوفر مسؤولي المباشر المكافأة المثالية مقابل الجهود التي أبذلها." على أعلى متوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.804) ويتقدير متوسط، بينما حصلت الفقرة رقم (4) والتي مفادها "يعبر مسؤولي المباشر عن رضاه عندما أنجز العمل المطلوب مني." على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.6) بأنحراف معياري (0.709) وهي درجة متوسطة.

2. الإدارة النشطة بالاستثناء

تم قياس هذا البعد من خلال (4) فقرات، ويتضمن الجدول (4-6) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لفقرات بعد المكافأة المشروطة في الوزارة محل الدراسة.

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لبعيد الإدارة النشطة بالاستثناء

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الرتبة
ACT1	يركز مسؤولي المباشر أنتباهه على الأمور الخارجة عن المؤلف.	2.70	متوسطة	0.773	2
ACT2	يركز مسؤولي المباشر كل اهتمامه في النظر بالشكاوى أو الإخفاقات.	2.86	متوسطة	0.802	1
ACT3	يتابع مسؤولي المباشر الأخطاء التي تحدث أثناء العمل.	2.58	متوسطة	0.82	4
ACT4	يوجه مسؤولي المباشر أنتباهه عندما أفضل في تحقيق الأهداف.	2.69	متوسطة	0.797	3
المجموع		2.71	متوسطة		

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

يتبين من الجدول أعلاه (4-6) بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعيد الإدارة النشطة بالاستثناء قد تراوحت ما بين (2.58 – 2.86)، بمستوى ممارسة متوسط، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعيد الإدارة النشطة بالاستثناء (2.71)، أي بمستوى ممارسة متوسطة.

حيث حصلت الفقرة رقم (2) ومفادها "يركز مسؤولي المباشر كل اهتمامه في النظر بالشكاوى أو الإخفاقات." على أعلى متوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.802) وبتقدير متوسط، بينما حصلت الفقرة رقم (3) ومفادها "يتابع مسؤولي المباشر الأخطاء التي تحدث أثناء العمل" على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.58) بانحراف معياري (0.82)، وهي درجة متوسطة.

3. الإدارة السلبية بالاستثناء

تم قياس هذا البعد من خلال (4) فقرات، ويتضمن الجدول (4-7) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لفقرات بعد المكافأة المشروطة في الوزارة محل الدراسة.

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لبعـد الإدارة السلبية.

الفرقة	العبارة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الرتبة
PAS1	يتدخل مسؤولي المباشر في حل القضايا عندما تصبح خطيرة.	2.35	متوسطة	0.75	4
PAS2	ينتظر مسؤولي المباشر حتى تحدث الأخطاء ثم يتخذ القرار.	2.81	متوسطة	0.777	3
PAS3	يعزز مسؤولي المباشر فكرة "إذا كان الشيء يعمل فلا تصلحه.	2.85	متوسطة	0.815	2
PAS4	ينتظر مسؤولي المباشر حتى تستفحل المشاكل قبل أن يحلها.	2.95	متوسطة	0.712	1
المجموع		2.74	متوسطة		

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

يتبين من الجدول أعلاه (4-7) بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعـد الإدارة السلبية بالاستثناء قد تراوحت ما بين (2.35 – 2.95)، بمستوى ممارسة متوسط، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعـد الإدارة النشطة بالاستثناء (2.74)، أي بمستوى ممارسة متوسطة.

حيث حصلت الفقرة رقم (4) ومفادها "ينتظر مسؤولي المباشر حتى تستفحل المشاكل قبل أن يحلها." على أعلى متوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.712) وبتقدير متوسط، بينما حصلت الفقرة رقم (1) ومفادها "يتدخل مسؤولي المباشر في حل القضايا عندما تصبح خطيرة." على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.35) بأنحراف معياري (0.75) وهي درجة متوسطة.

(4.2.3) التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات مفردات الدراسة الحالية عن سؤال الدراسة

الثالث:

ما مستوى المناخ الإبداعي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين داخلها؟

للتعرف على مستوى توافر الإبداع الإداري في الوزارة محل الدراسة، فيما يلي عرض لنتائج التحليل

الوصفي الخاص بالمتغير التابع (الإبداع الإداري) من خلال عرض نتائج التحليل الوصفي الخاص

به، حيث جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لبعـد المناخ الإبداعي.

الفرقة	العبارة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الرتبة
INN2	يتم مكافأة أفكار الإبداعية التي أطرحها من قبل الوزارة أو المديرية.	2.59	متوسطة	0.654	8
INN3	يتم تطبيق مقترحات التطوير التي أقدمها في العمل ووضعها موضع التنفيذ.	2.49	متوسطة	0.682	9
INN4	تحقق الجهود المبذولة في تحسين إجراءات العمل نتائج إيجابية.	2.63	متوسطة	0.665	7
INN5	من الواضح أن الوزارة تشارك رؤيتها مع موظفيها.	2.77	متوسطة	0.788	4
INN6	تهتم الوزارة بمطالب الموظفين الرامية إلى تحسين ظروف العمل.	3.46	متوسطة	0.85	1
INN7	يتمتع موظفو الوزارة بالاستقلالية والموثوقية أثناء تأديتهم لأعمالهم.	3.09	متوسطة	0.771	2
INN8	تشجعي الوزارة على العمل الجماعي عند تأدية أعمالهم والمهام الموكلة لي.	2.72	متوسطة	0.765	5
INN9	تشجعي الوزارة على العمل الجماعي والتعاون مع أقسام ودوائر الوزارة المختلفة.	3.02	متوسطة	0.715	3
INN10	تقدر الوزارة الحلول الإبداعية التي أقدمها لمواجهة المشاكل التي تواجهني في أثناء تأدية عملي.	2.66	متوسطة	0.732	6
المجموع		2.53	متوسطة		

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

يتبين من الجدول أعلاه (4-8) بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعـد المناخ الإبداعي قد تراوحت ما بين (2.49 – 3.46)، بمستوى ممارسة متوسط، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعـد الإبداع الإداري (2.53)، أي بمستوى ممارسة متوسطة أيضاً. حيث حصلت الفقرة رقم (6) ومفادها " تهتم الوزارة بمطالب الموظفين الرامية إلى تحسين ظروف العمل " على أعلى متوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.85) وبتقدير متوسط، بينما حصلت عبارة " يتم تطبيق مقترحات التطوير التي أقدمها في العمل ووضعها موضع التنفيذ " على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.49) بأنحراف معياري (0.682)، وهي درجة متوسطة.

(4.2.4) التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات مفردات الدراسة الحالية عن سؤال الدراسة الرابع:

ما درجة توافر الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟
للتعرف على مدى توافر الإبداع الإداري في الوزارة محل الدراسة، فيما يلي عرض لنتائج التحليل الوصفي الخاص بالمتغير الوسيط (المناخ الإبداعي) من خلال عرض نتائج التحليل الوصفي الخاص به، حيث جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (9-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لبعد الإبداع الإداري

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الرتبة
ADM1	تقوم الوزارة باعتماد تطبيقات إدارية جديدة أو محسنة قائمة على الحاسوب لإنجاز الأعمال.	2.77	متوسطة	0.713	10
ADM2	حصلت الوزارة على مصادر تمويل جديدة بهدف تطوير وتسريع الإجراءات.	3.28	متوسطة	0.713	2
ADM3	يوجد في الوزارة فرق مشروعات/عمل تضم موظفين من إدارات متنوعة.	3.10	متوسطة	0.706	3
ADM4	قامت الوزارة بتنفيذ خطط جديدة أو محسنة لتدريب الموظفين الحاليين.	3.61	متوسطة	0.768	1
ADM5	توفر الوزارة الدعم الإداري المستمر لنا بهدف القيام بأعمالنا والمهام الموكلة.	2.98	متوسطة	0.797	6
ADM6	يرتبط نظام مكافأة الموظفين بتقييم الأداء.	3.06	متوسطة	0.673	4
ADM7	تعتمد وزارتنا نظام تقييم أداء جديد ومحسن.	2.94	متوسطة	0.771	7
ADM8	تؤمن وزارتنا ببيئة الاتصال المفتوح بين الإدارات المختلفة في الوزارة.	2.83	متوسطة	0.708	8
ADM9	يوجد نظام يتم من خلاله تعيين الموظفين الجدد اعتماداً على قدراتهم الإبداعية.	2.81	متوسطة	0.627	9
ADM10	تنصف بيئة العمل داخل الوزارة بالتشاركية.	3.05	متوسطة	0.719	5
المجموع		3.04	متوسطة		

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

يتبين من الجدول أعلاه (9-4) بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة بمتغير الإبداع الإداري قد تراوحت ما بين (2.77-3.61)، بمستوى ممارسة متوسط، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير الإبداع الإداري (3.04)، أي بمستوى ممارسة متوسطة.

حيث حصلت الفقرة رقم (4) ومفادها " قامت الوزارة بتنفيذ خطط جديدة أو محسنة لتدريب الموظفين الحاليين " على أعلى متوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.768) وبتقدير متوسط، بينما حصلت الفقرة رقم (1) والتي مفادها " تقوم الوزارة باعتماد تطبيقات إدارية جديدة أو محسنة قائمة على الحاسوب لإنجاز الأعمال. " على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.77) بانحراف معياري (0.713) وهي درجة متوسطة.

بعد التوصل إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بُعد من الأبعاد الفرعية والرئيسية لمتغيرات الدراسة، فإن الجدول (4-10) أدناه يوضح ملخص المتوسط الحسابي لكل منها.

جدول (4-10) المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الحالية

الرتبة	المتوسط الحسابي	البُعد
1	2.41	التأثير المثالي
2	2.56	الدافع الإلهامي
3	2.67	الاستثارة الفكرية
4	2.77	الاعتبارات الفردية
متوسطة	2.60	القيادة التحويلية
5	2.83	المكافأة المشروطة
6	2.71	الإدارة النشطة
7	2.74	الإدارة السلبية
متوسطة	2.76	القيادة التبادلية
متوسطة	2.53	المناخ الإبداعي
متوسطة	3.04	الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

نلاحظ من الجدول أعلاه (4-10) أن أكثر الأبعاد تطبيقاً من قبل المسؤولين في الوزارة من وجهة نظر الموظفين في القيادة التحويلية هي الاعتبارات الفردية، حيث كانت بمتوسط حسابي (2.77) وبأهمية نسبية متوسطة واحتلت المرتبة الأولى، بينما حصدت العوامل المتعلقة بالاستثارة

الفكرية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.67) وأهمية نسبية متوسطة، وجاءت على التوالي في المرتبة الثالثة الدافع الإلهامي بمتوسط حسابي (2.56) وأهمية نسبية متوسطة، أما في المرتبة الأخيرة كان التأثير المثالي من الأبعاد المطبقة في الوزارة في القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.41) و بأهمية نسبية متوسطة، وسجل متغير القيادة التحويلية ككل متوسط حسابي (2.60) وهو ذو أهمية نسبية متوسطة.

أما فيما يتعلق بالقيادة التبادلية فإن أكثر الأبعاد تطبيقاً وفي المرتبة الأولى كانت للمكافأة المشروطة بمتوسط حسابي (2.83) وبأهمية نسبية متوسطة، وفي المرتبة الثانية الإدارة السلبية والتي بلغت بمتوسط حسابي (2.74) وأهمية نسبية متوسطة، وأخيراً سجلت الإدارة النشطة المرتبة الأخير بمتوسط حسابي (2.71) وأهمية نسبية متوسطة. بينما حصد متغير القيادة التبادلية ككل متوسط حسابي (2.76) وبأهمية نسبية متوسطة.

ويتضح من الجدول أعلاه (4-10) أيضاً، أن القيادة التبادلية تحظى بممارسة أكثر من القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وكذلك سجل المناخ الإبداعي متوسط حسابي بلغ (2.53) وبأهمية نسبية متوسطة وكذلك الإبداع الإداري حصد نفس الأهمية النسبية ولكن بمتوسط حسابي أعلى بلغ (3.04)، أي أن مستوى ممارسة الوزارة للمناخ الإبداعي والإبداع الإداري كانا بدرجة متوسطة.

4.3 تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

بعد تم التأكد من إمكانية الاعتماد على أداة الدراسة الحالية من خلال صدق المحتوى واستخدام معامل كرونباخ ألفا كما ورد في الفصل الثالث، سيتسنى للباحثة القيام بتحليل بيانات الدراسة الحالية تمهيداً لاختبار فرضياتها باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Square

(PLS) وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SmartPLS3)، حيث تعتمد عملية تحليل البيانات بهذه الطريقة على عنصرين رئيسيين هما تقييم النموذج الخارجي (Measurement Model)، وتقييم النموذج الداخلي (Structural Model) لاحقاً.

4.3.1 أولاً: تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي)

قامت الباحثة بتحليل نموذج الدراسة القياسي (الخارجي)، وهو ذلك الجزء من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها، حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات أو الاسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضاً يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة. وذلك باستخدام النموذج الجزئي للمعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى (PLS-SEM) بهدف فحص نموذج الدراسة الحالية والتحقق من صحته، وذلك باستخدام برنامج (Smartpls.3)، حيث يتضمن نموذج الدراسة الحالية مكوناً من الدرجة الأولى (construct First Order) ومكوناً من الدرجة الثانية¹ (Second Order construct) أي أنه نموذج مختلط (Mixed model)، بالإضافة إلى ذلك فهو نموذج عاكس وتكويني (reflective- formative model) (J. Hair et al., 2017). حيث أن المكون من الدرجة الثانية (Second Order) في النموذج هو القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. ولذا تم استخدام معايير مختلفة لتقييم الدرجة الأولى والدرجة الثانية في النموذج القياسي للدراسة الحالية. كما تتمثل إحدى المزايا الأساسية لبرنامج (Smartpls.3) في قدرته على تقدير الصدق البنائي للمقاييس. ويشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي تعكس بها عناصر مقياس البناء النظري والمفاهيمي الذي صممت لقياسه. ويتم التحقق من

¹ المكون الدرجة الثانية (second order) في الدراسة الحالية هو القيادة التحويلية بالإضافة إلى القيادة التبادلية، حيث تضمنت القيادة التحويلية (4) أبعاد عاكسة ذات ترتيب منخفض وهي (الاعتبار الفردي، التأثير المثالي، الدافع الملهم والتحفيز الفكري)، بحيث تكون هذه جميعها القيادة التحويلية، والامر نفس ينطبق على القيادة التبادلية التي تكونت من (4) أبعاد عاكسة هي (الإدارة النشطة بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء، والمكافأة المشروطة).

الصدق البنائي للمقياس من خلال اختبار توافر كلا من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المقياس. وفيما يلي نتائج اختبار كلا النوعين من الصدق.

1 الصدق التقاربي Convergent Validity

يشير الصدق التقاربي إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض. ووفقاً لما أشار إليه Hair Jr et al., (2016) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال التأكد من توافر ثلاثة معايير هي: (الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading، ثبات المقياس Reliability - الثبات المركب Composite Reliability (CR)، ومتوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE)). ويظهر الجدول (4-11) أدناه توضيحاً للمعايير المعتمدة علمياً لقبول عناصر الصدق التقاربي:

جدول (4-11): معايير قبول عناصر الصدق التقاربي

المعايير	القيم المعتمدة
الاتساق الداخلي (التشبعات) Factor loading	يجب أن تكون قيمة التشبعات Factor loading لكل العبارات/الفقرات أكبر من (0.60) بحسب (Hair Jr et al., 2016).
الثبات المركب Composite Reliability (CR)	يجب أن تكون قيم الثبات المركب (CR) أكبر من (0.8) لتجسيد التماسك الداخلي بين مؤشرات العام وذلك بحسب (Sarstedt et al., 2019).
متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	يجب أن تكون قيم التباين المفسر (AVE) أكبر من (0.5) لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).

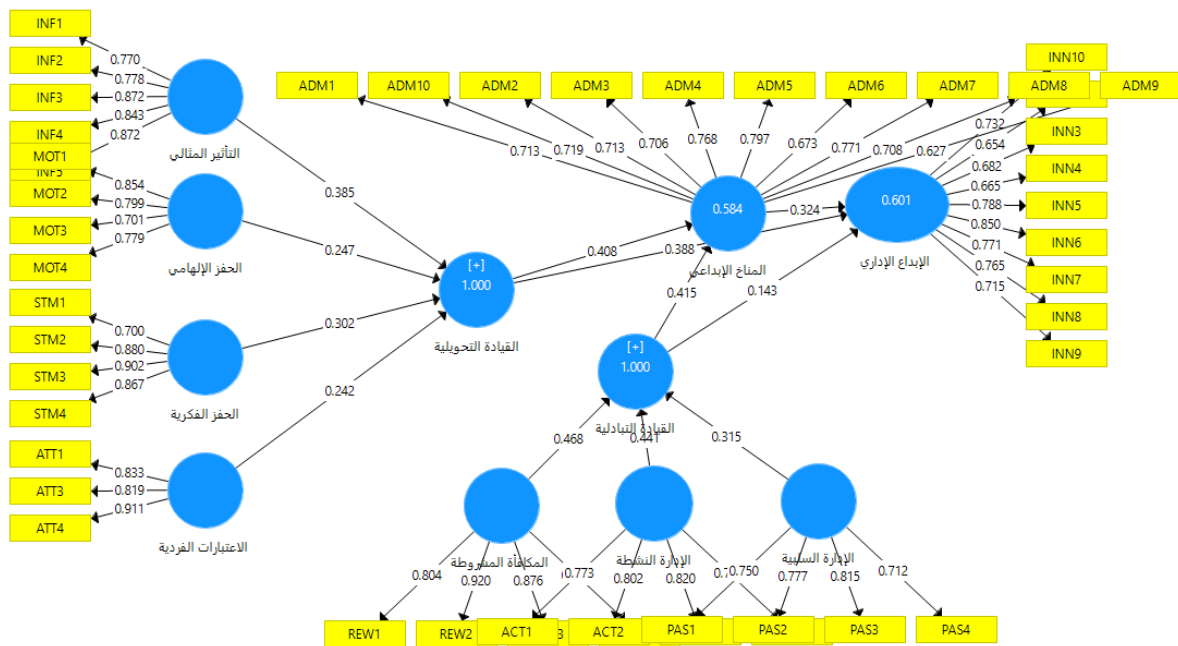
1.1 الاتساق الداخلي (التشبعات) Factor Loading

يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد. وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading)، حيث تشير النتائج في جدول (4-12) في

قائمة الملاحق (ملحق رقم: 8)، وشكل (4-1) إلى قيم تشبعات العبارات (الأسئلة) لجميع متغيرات الدراسة الحالية.

أشارت نتائج الجدول (4-12) بالرجوع إلى قائمة الملاحق (ملحق رقم: 8)، إلى أن جميع تحميل المؤشرات على المكونات المرتبطة بها كانت أكبر من (0.60)، وذلك يتفق مع ما اقترحه باحثون سابقون (Chin, 1998; Joe F. Hair et al., 2011) بأن القيمة الحدية لتشبع الفقرة يجب أن تتجاوز قيمة (0.60). حيث كشف فحص عوامل التحميل لكل عنصر من المتغيرات والتي تمت ملاحظتها، بأن له تشبعات تتراوح بين (0.627) و(0.92)، بالإضافة إلى جميع القيم كانت موجبة وأكبر من القيمة الموصى بها.

كما تجدر الإشارة إلى أن أداة الدراسة اشتملت على (49) عبارة ملحق رقم (2)، وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي - التشبعات، تم حذف العبارة (ATT2) من بعد (الاعتبارات الفردية)، بالإضافة إلى حذف العبارة (INN1) من متغير (الإبداعي الإداري)، إذ يعود السبب لحذف هذه العبارات هو انخفاض معاملات تشبعاتها إلى أقل من (0.60)، مما يؤثر على ثبات العامل، وتحقيق صدق التقارب. حيث تبقى (47) عبارة لقياس النموذج القياسي كما يظهر في الشكل رقم (4-1) أدناه.



شكل (4-1): نتائج النموذج القياسي بعد الاستبعاد (Factor loading)

1.2 الثبات المركب (CR) Composite Reliability

يستخدم الثبات المركب لقياس ثبات العوامل غير الظاهرة أو الكامنة (Hair et al, 2009)، وهو أحد مقاييس الاتساق الداخلي بين المتغيرات المشاهدة التي ترتبط بمتغير كامن مُعَيَّن؛ ونظراً لمحدودية معامل ألفا كرومباخ فيما يتعلق بمجتمع الدراسة، فإنه من الملائم استخدام مقياس مختلف لقياس الثبات الداخلي ويسمى هذا المقياس بمقياس الثبات المركب.

جدول (4-13): نتائج الثبات المركب (CR) Composite Reliability

Composite Reliability الثبات المركب	First-order constructs المكون من الدرجة الأولى (المتغير)
0.915	الإبداع الإداري
0.915	المناخ الإبداعي
0.865	الدافع الإلهامي
0.891	الاعتبارات الفردية
0.916	التأثير المثالي

0.906	الاستثارة الفكرية
0.849	الإدارة السلبية
0.899	المكافأة المشروطة
0.875	الإدارة النشطة

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (smartPLS)

أشارت نتائج الجدول (4-13) أعلاه، بأن قيمة الثبات المركب (CR) لجميع التركيبات ذات الترتيب الأدنى تتراوح من (0.849 – 0.916)، وهي أكبر من القيمة الحدية (0.80) وفقاً (Sarstedt et al., 2019)، حيث دعمت هذه النتائج نموذج القياس الانعكاسي في الدراسة الحالية لتقييم وقياس الاتساق الداخلي. وبالتالي، تظهر نتائج الدراسة الحالية أن الأداة قد حققت درجة كبيرة من الثبات، من خلال ارتفاع ثبات فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها.

1.3 متوسط التباين المستخرج (AVE)

يشير (AVE) إلى متوسط النسبة المئوية لتغير عناصر القياس للعوامل الكامنة، ويعتبر من أشهر المقاييس الشائعة لإثبات الصدق التقاربي على مستوى النموذج البنائي. ويعرف هذا المقياس بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحملات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، أي مجموع التحميلات المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات (الأسئلة).

جدول (4-14): قيم متوسط التباين المستخرج

Average Variance Extracted (AVE) متوسط التباين المستخرج	First-order constructs المكون من الدرجة الاولى
0.545	الإبداع الإداري
0.520	المناخ الإبداعي
0.616	الدافع الإلهامي
0.731	الاعتبارات الفردية
0.686	التأثير المثالي

0.708	الاستثارة الفكرية
0.584	الإدارة السلبية
0.691	المكافاة المشروطة
0.637	الإدارة النشطة

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (smartPLS)

وبالنظر إلى نتائج الجدول (4-14) أعلاه، فإن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع المكونات من الدرجة الأولى كانت أكثر من (0.50)، وتراوح ما بين (0.52 – 0.708)، وبالتالي، نلاحظ أنه تم ضمان الصدق التقاربي لجميع التركيبات ذات الترتيب الأدنى. بمعنى أن جميع القيم تجاوزت المعيار الموصي به، أي أن معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق، فيما يشير إلى وجود توافق بين أسئلة العامل مع بعضها البعض.

2. الصدق التمايزي Discriminant Validity

يشير معيار الصدق التمايزي إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض، أو بمعنى آخر، فإن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات، وذلك من أجل التأكد من أن المتغيرات المستخدمة غير مكررة. وهو على النقيض بشكل كامل مع الصدق التقاربي، ويهدف إلى قياس مدى التباعد أو التناظر المنطقي لأدوات القياس، أي هو الدرجة التي يختلف عندها أي بناء عن الأبنية الأخرى في النموذج، ويؤكد أيضا أن المقاييس أو المتغيرات التي يفترض أنها غير مترابطة نظريا أيضا غير مترابطة في الواقع. ويمكن التأكد من صدق التمايز من خلال طريقة التحميلات المتقاطعة (Cross Loading)، وطريقة معامل Fornell-Larcker، وطريقة اللاتجانس-سمة الأحادية (HTMT). وفما يلي توضيحا لذلك.

2.1 التحميلات المتقاطعة (Cross Loading)

تعتبر طريقة التحميلات المتقاطعة الأكثر شيوعاً لقياس صدق التمايز (Hair, Hult, et al., 2017)، ويوضح الجدول (4-15) أدناه التشبع المتداخل أي التحميلات المتقاطعة لمتغيرات وأبعاد الدراسة الحالية، اذ يجب أن يكون التحميل الخارجي لكل مؤشر (فقرة) على المتغير الكامن أكثر من التحميل المتقاطع على أي من المتغيرات الكامنة الأخرى، وبالتالي يتم تأكيد الصدق التمايزي.

أشارت قيم الجدول (4-15) من خلال الرجوع إلى قائمة الملاحق (ملحق رقم 9)، إلى أن قيم التحميلات المتقاطعة لفقرات كل متغير وبعد من أبعاد الدراسة الحالية أكبر من تحميلها على المتغيرات الأخرى، مما يدعم الصدق التمايزي لنموذج القياس الخاص بالدراسة الحالية.

2.2 معيار Fornell and Larcker (1981)

ويشير معيار Fornell-Larcker إلى ضرورة أن يكون كل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنته ببقية المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة. والأساس المنطقي الذي يقوم عليه المعيار هو مدى نجاح المتغيرات المقاسة في تفسير عاملها، حيث يجب أن تكون قيمته أكبر من قيمة ارتباطه بالعوامل الأخرى (Samsudin, M A & Nordin N, 2015).

جدول (4-16): معيار Fornell-Larcker

الإدارة النشطة	المكافأة المشروطة	التأثير المثالي	الحفز الفكري	الاعتبارات الفردية	الإدارة السلبية	المناخ الإبداعي	الدافع الإلهامي	الإبداع الإداري	Fornell- Larcker Criterion
								0.738	الإبداع الإداري
							0.785	0.584	الدافع الإلهامي
						0.721	0.467	0.701	المناخ الإبداعي
					0.764	0.635	0.28	0.419	الإدارة السلبية
				0.855	0.375	0.602	0.581	0.655	الاعتبارات الفردية
			0.841	0.67	0.379	0.62	0.531	0.604	الاستثارة الفكرية
		0.828	0.629	0.67	0.403	0.675	0.648	0.613	التأثير المثالي

	0.831	0.526	0.627	0.66	0.289	0.544	0.564	0.608	المكافأة المشروطة
0.798	0.66	0.517	0.527	0.554	0.465	0.578	0.452	0.537	الإدارة النشطة

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (smartPLS)

ويشير الجدول (4-16) أعلاه، إلى عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة، بالتالي يتحقق معيار الصدق التمايزي لأداة الدراسة.

2.3 الصدق التمايزي من خلال Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

وجد بعض العلماء قصوراً نوعاً ما في طريقة Fornell-Larcker، واقترحوا أسلوباً بديلاً هو أسلوب Heterotrait-Monotrait Ratio (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). حيث يوصى بإلقاء نظرة على معيار الارتباطات "نسبة سمة اللاتجانس - سمة الأحادية" (HTMT) لفحص الصدق التمايزي. هذا النهج هو تقدير الارتباطات الحقيقية بين عاملين كامنين. اذ يجب أن يكون أقل من واحد صحيح ويفضل أن يكون أقل 0.90، بالإضافة إلى ذلك فترات الثقة في (HTMT) لا تتضمن أيضاً الواحد صحيح (Henseler, Hubona, & Ray, 2016).

يوضح تقييم المعيار (HTMT) من خلال الجدول (4-17) والذي يمكن الرجوع اليه من خلال قائمة الملاحق (ملحق رقم: 10) أن جميع القيم بين العوامل الكامنة لم تتجاوز (0.90)، وفاصل الثقة في (HTMT) لا تحتوي على واحد، وبالتالي تم استيفاء معيار (HTMT) لنموذج الدراسة الحالية.

4,3,2 نتائج تقييم نموذج القياس من الدرجة الثانية (Second Order Construct)

في نفس سياق مراحل نموذج القياس وما بعد التحقق من صدق وثابت مكون الدرجة الأولى، تحتاج متغيرات القيادة التحويلية والتبادلية أي مكونات من الدرجة الثانية إلى التقييم² (Sarstedt et al., 2019). بالإضافة إلى ذلك مكون الدرجة الثانية هو نموذج تكويني. في هذه المرحلة، تم تقييم قياس النموذج التكويني أي من الدرجة الثانية وفق معايير تقييم النموذج التكويني التي تختلف عن المعايير المستخدمة لنموذج الانعكاسي، هي:

1. تقييم العلاقة الخطية (Multicollinearity) المتداخلة بين العناصر ذات الصلة بالبناء التكويني من خلال عامل تضخم التباين (Variance inflation factor, VIF) إذ يجب أن تكون أقل من قيمة (5).

2. الوزن الخارجي (outer weights) للأبعاد مكون الدرجة الثانية و يجب أن تكون كبيرة ذات دلالة إحصائية (Becker, Klein, & Wetzels, 2012).

جدول (4-18): نتائج تقييم المكون من الدرجة الثانية

المكون من الدرجة الثانية	المكون من الدرجة الأولى	الوزن الخارجي outer weights	T Statistics تي الإحصائية	P Values مستوى الدلالة	VIF عامل تضخم التباين
القيادة التحويلية	التأثير المثالي - < القيادة التحويلية	0.394	20.108	0.000	2.378
	الاعتبارات الفردية - < القيادة التحويلية	0.304	13.638	0.000	2.058
	الاستشارة الفكرية - < القيادة التحويلية	0.24	16.867	0.000	2.312
	الدافع الإلهامي - < القيادة التحويلية	0.237	13.538	0.000	1.872
القيادة التبادلية	المكافأة المشروطة - < القيادة التبادلية	0.475	12.102	0.000	1.772
	الإدارة النشطة - < القيادة التبادلية	0.43	15.766	0.000	2.07
	الإدارة السلبية - < القيادة التبادلية	0.322	7.286	0.000	1.276

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (smartPLS)

² تم استخدام نهج المؤشرات المتكررة (repeated indicators approach) بحيث يتم تعيين جميع عناصر (الفقرات أو المؤشرات) بناء المكون من الدرجة إلى المكون من الدرجة الثانية.

يشير الجدول (4-18) أعلاه، إلى أن قيمة عامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد ذات الصلة بالقيادة التحويلية والتبادلية أقل من قيمة (5)، وجميع الأوزان الخارجية كانت ذات دلالة إحصائية، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05). وتكشف هذه النتائج عن صلاحية نموذج القياس للبناء التكويني من الدرجة الثانية. علاوة على ذلك، كان الارتباط بين المكونات من الدرجة الأولى والقيادة التحويلية والتبادلية إيجابياً. والجدير بالذكر أن بعد التأثير المثالي له أكبر وزن بين مكونات/ابعاد القيادة التحويلية بحوالي (0.394)، في حين كان أقل وزن لبعد للحفز الفكري بين مكونات القيادة التحويلة بحوالي (0.24)، كما كان أعلى وزن ضمن مكونات القيادة التبادلية هو لبعد المكافأة المشروطة بحوالي (0.475)، والأقل وزناً كان لبعد الإدارة السلبية بالاستثناء بحوالي (0.322).

بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة الأسئلة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها من خلال تحليل النموذج القياسي Measurement Model بشقيه الصدق التقاربي Convergent validity والصدق التمايزي Discriminant validity، فإنه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model والذي سيتم مناقشته في القسم التالي.

4.3.3 ثانياً: تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model:

وهو النموذج الداخلي الذي يوضح طبيعة العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من المتغيرات المستقلة في العامل التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج اختبار فرضيات الدراسة وطبيعة علاقاتها.

لكن، وقبل القيام بعملية التقييم، من المهم فحص العلاقة الخطية المتداخلة في النموذج. إذ أن معاملات المتغيرات المستقلة قد تكون متحيزة بسبب وجود مستوى عال من العلاقة الخطية المتداخلة

بين المتغيرات الكامنة. الأمر الذي يتطلب فحص هذه العلاقة. ووفق طريقة (PLS-SEM) تبرز مشكلة التداخل الخطي Collinearity عندما تكون قيم التسامح Tolerance من (0.20) أو أقل، وقيم VIF (معامل تضخم التباين) من (5) فأعلى على التوالي (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2010).

1 اختبار العلاقة الخطية المتعددة Multicollinearity Test

إن ظاهرة التداخل الخطي هي ظاهرة خاصة بالنموذج الخطي لأنها تدرس العلاقة بين المتغيرات، ومن الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها نموذج الانحدار الخطي هي عدم وجود علاقة تامة بين المتغيرات المستقلة، بمعنى آخر أن هذه الفرضية تدل على غياب التداخل الخطي. وعموماً عند دراسة التداخل الخطي فإن الذي يهتم الباحث المستخدم للأسلوب القياسي هو الكشف عن الدرجة العليا من التداخل الخطي، بمعنى آخر أن المشكلة هي الدرجة وليس في النوعية، لأنه من المفترض عادة أن تكون هناك تداخلات خطية بين المتغيرات المستقلة عند دراسة نموذج الانحدار الخطي (Joseph F. Hair et al., 2006). مما يعني أن المتغيرات المتداخلة خطياً تفسر نفس الظاهرة، مما يستوجب تبني استراتيجية لإقصاء بعضها من النموذج. وبالإشارة إلى J. Hair et al., (2017) فإن عامل تضخم التباين يجب أن يكون أقل من (5). كما نرى في الجدول (4-19) من خلال الرجوع إلى قائمة الملاحق (ملحق رقم: 11)، فإن عامل تضخم التباين للفقرات والعوامل أقل من (5). وهذا يعني عدم وجود علاقة خطية متداخلة كاملة في نموذج القياس من الدرجة الأولى.

كما نلاحظ من الجدول (4-19) نفسه أيضاً، والمتعلق باختبار عامل التضخم لتباينات أسئلة الاستبانة والتي تراوحت نتائجها لكل متغير من متغيرات الدراسة ما بين (1.255 – 4.035)، وهي جميعها أقل من (5) وهي الحد المتفق عليها بناء على J. Hair et al., (2017). وبالتالي فإن تلك

النتائج تشير إلى عدم وجود علاقة خطية متداخلة كاملة في اختبار عامل تضخم التباين لفقرات الاستبانة.

جدول (4-20) اختبار عامل تضخم التباين لفقرات للعوامل (المكونات): Variance

Inflation Factor

Inner VIF Values	الإبداع الإداري	المناخ الإبداعي	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
الإبداع الإداري				
المناخ الإبداعي	2.406			
القيادة التبادلية	2.529	2.114		
القيادة التحويلية	2.514	2.114		
الفردية الاعتبارات				2.312
الاستثارة الفكرية				2.058
التأثير المثالي				2.378
الدافع الإلهامي				1.872
المكافأة المشروطة			1.772	
الإدارة السلبية بالاستثناء			1.276	
الإدارة النشطة بالاستثناء			2.070	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (smartPLS)

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه (4-20) المتعلق اختبار عامل التضخم لتباينات الفقرات والتي تراوحت نتائجها لكل متغير من متغيرات الدراسة بين (1.276 – 2.529) وهي جميعها أقل من (5)، وهي الحد المتفق عليها بناءً على J. Hair et al., (2017). وبالتالي فإن تلك النتائج تشير إلى عدم وجود علاقة خطية متداخلة كاملة في اختبار عامل تضخم التباين لفقرات للعوامل.

2 الأهمية التنبؤية للنموذج النظري

في العادة ما يتم استخدام طريقتين للتحقق من الأهمية التنبؤية للنموذج النظري، ويمكن ذلك من خلال معامل التفسير (Coefficient of Determination) (R^2)، وقوة التنبؤ Predictive relevance (Q^2).

ويمثل مقياس القوة/القدرة التنبؤية (Q^2) لنموذج العينة أو أهميتها التنبؤية. في النموذج الهيكلي، تشير قيم (Q^2) التي تكون قيمتها أكبر من الصفر إلى القدرة التنبؤية للنموذج (Hair Jr et al., 2016). وتعني قيم (Q^2) الأكبر من الصفر أن النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس تماماً حيث تعني القيم الأقل من الصفر بأن النموذج يفتقر إلى الأهمية التنبؤية. ومقياس نسبي للأهمية التنبؤية تشير القيم 0.02 و 0.15 و 0.35 إلى أن المكون الخارجي (exogenous construct) له أهمية تنبؤية صغيرة أو متوسطة أو كبيرة للمكون الداخلي (endogenous construct). ومن ثم عندما تكون قيمة صفر يدل هذا النموذج أنه لا يمتلك قدرة تنبؤية أي أن العوامل المستقلة لا تتنبأ العامل التابع. كما تظهر النتائج في الجدول (4-21) أدناه.

جدول (4-21): الأهمية التنبؤية للنموذج (Q^2) predictive relevance

$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	SSE	SSO	
0.293	876.067	1240	المناخ الإبداعي
0.313	767.142	1116	الإبداع الإداري
	496	496	الدافع الإلهامي
0.402	889.126	1488	القيادة التبادلية
0.481	1030.245	1984	القيادة التحويلية
	496	496	الإدارة السلبية
	372	372	الاعتبارات الفردية
	496	496	الاستثارة الفكرية
	620	620	التأثير المثالي
	496	496	المكافأة المشروطة

النشطة الإدارية		496	496
معامل التحديد	R Square	R Square Adjusted	
المناخ الإبداعي	0.584	0.577	
الإبداع الإداري	0.601	0.591	
القيادة التبادلية	1	1	
القيادة التحويلية	1	1	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (smartPLS)

حيث جاءت كل قيم (Q^2) ما بين المتوسط والكبيرة، وهذا يعني أن نموذج الدراسة له قدرة تنبؤية، وعلى سبيل المثال، فالقيادة التحويلية والتبادلية يمكن أن تتنبأ (0.293) من المناخ الإبداعي بينما المناخ الإبداع والقيادة التحويلية والتبادلية يمكن أن تتنبأ (0.313) من الإبداع الإداري، وجميعها نسب تعتبر قليلة.

تشير قيمة R-square نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغيرات المستقلة، وتتراوح قيمها بين ضعيفة إلى كبيرة، كما يلي: (0.02 – 0.13) ضعيف، من (– 0.26) (0.13) معتدل، وأكثر من (0.26) كبيرة (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). وفي الدراسة الحالية، تبلغ قيمة R-square حوالي (0.584 – 0.601) وبالتالي فهي قيم كبيرة. مما يعني أن العوامل المستقلة (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والمناخ الإبداعي) يمكن أن تفسر حوالي (60.1%) من التباين بالإبداع الإداري داخل المؤسسة، بينما القيادة التحويلية والتبادلية تفسر (58.4%) من التباين بالمناخ الإبداعي.

3 حجم التأثير (f^2) Size Effect

يشرح حجم التأثير قدرة كل متغير مستقل (على حدة) على التأثير بالمتغير التابع، حيث تم إجراء تحليل حجم التأثير (f^2) للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، في محاولة لفهم ما إذا كان لكل

متغير مستقل تأثير عملي أم لا على متغير التابع (J. Hair et al., 2017). من خلال نموذج المسار، يمكن تقييم حجم التأثير بواسطة (f^2)، حيث يمكن حساب حجم تأثير المتغير على النحو التالي؛

$$F^2 = R^2_{\text{included}} - R^2_{\text{excluded}} / 1 - R^2_{\text{included}}$$

حيث كلا من قيم (R^2) المشمولة أي عندما يكون المتغير المستقل في النموذج و (R^2) المستبعدة، أي عندما يتم استبعاد المتغير المستقل في النموذج الهيكلي. حيث تتراوح قيم (f^2) من 0.020 إلى 0.150، 0.150 إلى 0.350، أو أكبر أو تساوي 0.350، مما يشير إلى حجم تأثير ضعيف أو متوسط أو كبير على التوالي.

جدول (4-22): حجم التأثير (f Square)

المتغيرات	المناخ الإبداعي	الإبداع الإداري
المناخ الإبداعي	-----	0.109
القيادة التبادلية	0.196	0.02
القيادة التحويلية	0.189	0.15

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (smartPLS)

تبين نتائج الجدول (4-22) أعلاه، بأن تأثير المناخ الإبداعي على الإبداع الإداري (0.109) وهو متوسط، وأيضاً كان تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الإداري (0.15) متوسط، بينما كان تأثير القيادة التبادلية على الإبداع الإداري (0.02) ضعيفاً. في حين كان تأثير القيادة التبادلية على المناخ الإبداع (0.196) متوسطاً، كذلك تأثير القيادة التحويلية على المناخ الإبداعي (0.189) هو تأثير متوسط.

4,3,4 اختبار فرضيات الدراسة:

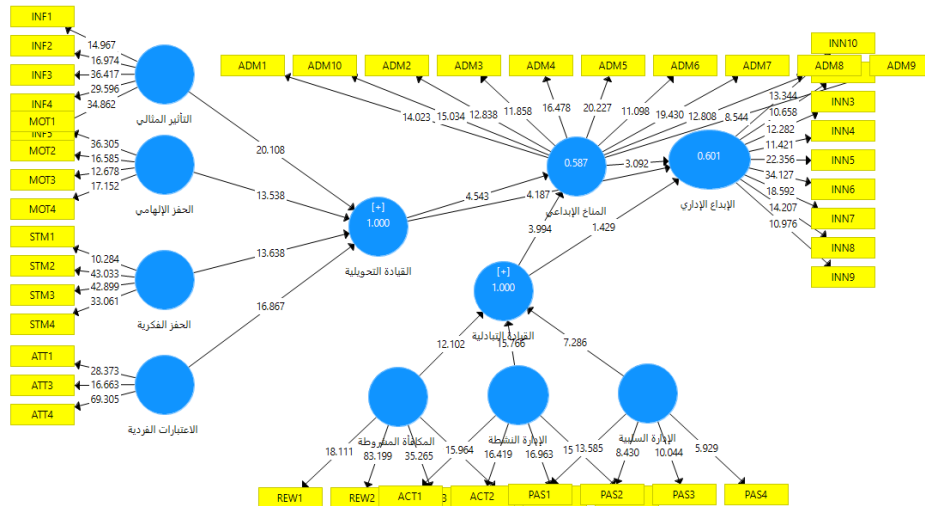
بعد التأكد من قيم كل من معامل التفسير (R^2) وحجم الأثر (f^2)، تم اختبار نتائج الفرضيات كما يظهر في الجدول (4-23) من خلال تحليل المسار أي معاملات المسار في (PLS) وهي متشابهة لمعاملات بيتا (Beat coefficients) في تحليل الأنحدار (Benitez, Henseler, Castillo, & Schubert, 2020).

من خلال قيمة معامل بيتا (Beat coefficient) يتم اختبار أهمية الفرضيات، حيث تشير قيمة معامل بيتا إلى التباين المتوقع في العامل التابع لتغير وحدة في العامل المستقل مع الاحتفاظ بالعوامل الأخرى ثابتة. يتم حساب قيم معامل بيتا لكل مسار (العوامل المستقلة) في النموذج المفترض، وكلما زادت القيمة زاد التأثير الجوهرى على العامل التابع. وكذلك اختبار تي-الإحصائية (T-Statistics) ومستوى الدلالة (P-Values) لكي يتم اختبار الفرضيات، أي فيما إذا كانت ذات دلالة إحصائية أم لا. بحيث يتم مقارنة قيم تي-الإحصائية (T-Statistics) المحسوبة مع القيمة الجدولية (1.96)، فإذا كانت تي-الإحصائية المحسوبة أكبر من الجدولية يكون مستوى الدلالة أقل من (5%) الذي يقود إلى قبول الفرضية عند (مستوى الدلالة: 5%). لأجل القيام بذلك في تحليل المسار (PLS)، تم تنفيذ إجراء تمهيد التشغيل (bootstrapping procedure) باستخدام (1000) عينة فرعية.

جدول (4-23): تحليل المسار: Path Coefficients

المتغيرات	Beat coefficients معامل بيتا	T Statistics	P Values
القيادة التحويلية -> المناخ الإبداعي	0.411	4.543	0.000
القيادة التبادلية -> المناخ الإبداعي	0.414	3.994	0.000
القيادة التحويلية -> الإبداع الإداري	0.386	4.187	0.000
القيادة التبادلية -> الإبداع الإداري	0.145	1.429	0.153
المناخ الإبداعي -> الإبداع الإداري	0.324	3.092	0.002

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (smartPLS)



شكل (4-2) إجراء تمهيد التشغيل (bootstrapping procedure)

4.3.3.1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يلاحظ من الجدول رقم (4-23) بأنه يمكن قبول الفرضية التي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على المناخ الإبداعي داخل الوزارة محل الدراسة"، حيث تشير نتائج الجدول رقم (4-23) إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على المناخ الإبداعي، حيث بلغ معامل Beta ($\beta = 0.411$)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($P\text{-value} = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة (T-Value) المحسوبة بلغت (4.543)، وهي أكبر من الجدولية (1.96)، لذا يمكن القول بأن الزيادة في متغير القيادة التحويلية داخل الوزارة محل الدراسة بمقدار (1%) سيؤدي إلى زيادة في المناخ الإبداعي بمقدار (41%) مع الاحتفاظ بجميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

4.3.3.2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يلاحظ من الجدول رقم (4-23) بأنه يمكن قبول الفرضية التي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية على المناخ الإبداعي داخل الوزارة محل الدراسة"، حيث تشير نتائج الجدول رقم (4-23) إلى وجود تأثير

إيجابي للقيادة التبادلية على المناخ الإبداعي، حيث بلغ معامل Beta (0.414)، ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($P\text{-value} = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة (T-Value) المحسوبة بلغت (3.994)، وهي أكبر من الجدولية (1.96). لذا يمكن القول بأن الزيادة في متغير القيادة التبادلية داخل الوزارة محل الدراسة بمقدار (1%) سيؤدي إلى زيادة في المناخ الإبداعي بمقدار (41.4%) مع الاحتفاظ بجميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

4.3.3.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

يلاحظ من الجدول رقم (23-4) بأنه يمكن قبول الفرضية التي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري داخل الوزارة محل الدراسة"، حيث تشير نتائج الجدول رقم (23-4) إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل Beta (0.386)، وهو أيضاً دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($P\text{-value} = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة (T-Value) المحسوبة بلغت (4.187)، وهي أكبر من الجدولية (1.96)، لذا يمكن القول بأن الزيادة في متغير القيادة التحويلية داخل الوزارة محل الدراسة بمقدار (1%) سيؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري بحوالي (39%) مع الاحتفاظ بجميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

4.3.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

يلاحظ من الجدول رقم (23-4) بأنه لا يمكن قبول الفرضية التي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري داخل الوزارة محل الدراسة"، حيث تشير نتائج الجدول رقم (23-4) إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل Beta (0.145)، إلا أن التأثير غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($P\text{-value} = 0.153$)، وهي أكبر من (0.05)، بالإضافة إلى أن

قيمة (T-Value) المحسوبة بلغت (1.429)، وهي أقل من الجدولية (1.96)، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن هذه الفرضية غير دالة إحصائياً.

4.3.3.5 اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

يلاحظ من الجدول رقم (4-23) بأنه يمكن قبول الفرضية التي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للمناخ الإبداعي على الإبداع الإداري داخل الوزارة محل الدراسة"، حيث تشير نتائج الجدول رقم (4-23) إلى وجود تأثير إيجابي للمناخ الإبداعي على الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل Beta (0.324)، وهو أيضاً دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($P\text{-value} = 0.002$)، بالإضافة إلى أن قيمة (T-Value) المحسوبة بلغت (3.092)، وهي أكبر من الجدولية (1.96)، لذا يمكن القول بأن الزيادة في متغير المناخ الإبداع داخل الوزارة محل الدراسة بمقدار (1%) سيؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري بمقدار (32%) مع الاحتفاظ بجميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

اختبار فرضيات المتغير الوسيط

لفهم أهمية اختبار التأثيرات الوسيطة في (PLS - SEM)، من الضروري أولاً فهم ماهية تأثيرات الوساطة. جوهر تحليل الوساطة هو أنه يفترض سلسلة من العلاقات التي يؤثر فيها متغير مستقل على متغير وسيط، والذي يؤثر بعد ذلك على متغير تابع. بهذه الطريقة، تحليل العامل الوسيط هي إحدى الطرق التي يمكن للباحث أن يشرح بها العملية أو الآلية التي من خلالها يؤثر أحد المتغيرات على الآخر. وقد يكون العامل الوسيط وساطة كاملة، تتم الإشارة إلى الوساطة الكاملة في الحالة التي لا يكون فيها التأثير المباشر لعامل الوسيط مهماً وذا دلالة إحصائية بينما يكون التأثير غير المباشر للعامل المستقل على العامل التابع مهماً وذا دلالة إحصائية، مما يعني وجود التأثير غير

المباشر عبر الوسيط فقط. بمعنى آخر، تعني التوسطات الكاملة أن تأثير المتغير العامل المستقل على العامل التابع ينتقل بالكامل بمساعدة متغير آخر هو العامل الوسيط. في حين الوساطة الجزئية تحدث عندما يكون كل من التأثير المباشر للعامل الوسيط والتأثير غير المباشر مهماً وذا دلالة إحصائية، بالتالي يمثلان وساطة جزئية (Laosirihongthong, Adebajo, & Choon Tan, 2013).

جدول (4-24): تحليل اختبار العامل الوسيط

P Values	T-Statistics	Beta coefficients		
Indirect Effects				التأثير
0.012	2.531	0.133	القيادة التحويلية -> المناخ الإبداعي -> الإبداع الإداري	غير
0.024	2.261	0.134	القيادة التبادلية -> المناخ الإبداعي -> الإبداع الإداري	المباشر
Direct Effects				التأثير
0.000	4.187	0.386	القيادة التحويلية -> الإبداع الإداري	المباشر
0.153	1.429	0.145	القيادة التبادلية -> الإبداع الإداري	
Total Effects				التأثير
0.000	5.908	0.519	القيادة التحويلية -> الإبداع الإداري	الكل
0.002	3.111	0.279	القيادة التبادلية -> الإبداع الإداري	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (smartPLS)

4.3.3.6 اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

وفقاً لنتائج تحليل العامل الوسيط في الجدول أعلاه رقم (4-24)، يتبين أن المناخ الإبداعي يتوسط تأثير ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، وهذا التأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية، حيث التأثير غير المباشر لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري إيجابي وذو دلالة

إحصائية، حيث بلغ معامل بيتا (0.133) وقيمة T-Statistics المحسوبة (2.531) وهي أكبر من الجدولية (1.96) ومستوى الدلالة P-Values (0.012) وهي أقل من (5 %). وأيضاً التأثير المباشر لممارسة نمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري إيجابي وذو دلالة إحصائية حيث بلغ معامل بيتا (0.386) وقيمة T-Statistics المحسوبة (4.187) وهي أكبر من الجدولية (1.96) ومستوى الدلالة P Values = (0.000) وهي أقل من (5%). وكذلك التأثير الكلي لممارسة نمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري هو إيجابي وذو دلالة إحصائية حيث بلغ معامل بيتا (0.519) وقيمة T-Statistics المحسوبة (5.908) أكبر من الجدولية (1.96) ومستوى الدلالة P Values = (0.000) وهي أقل من (5%). ولذا يمكن القول أن المناخ الإبداعي يتوسط التأثير جزئياً بين نمط ممارسة القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، ومن ثم يمكن قبول الفرضية التي نصها "يتوسط المناخ الإبداعي التأثير بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الوزارة محل الدراسة "

4.3.3.7 اختبار الفرضية الرئيسية السابعة:

تشير نتائج تحليل العامل الوسيط في الجدول أعلاه (4-24) أن المناخ الإبداعي يتوسط تأثير نمط ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري وهذا التأثير إيجابي، حيث تظهر النتائج أن التأثير غير المباشر لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري إيجابي وذو دلالة إحصائية حيث بلغ معامل بيتا (0.134) وقيمة T-Statistics المحسوبة (2.261) وهي أكبر من الجدولية (1.96) ومستوى الدلالة P Values = (0.024) وهو أقل من (5%). وأيضاً التأثير المباشر لممارسة نمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري إيجابي إلا أنه غير ذي دلالة إحصائية حيث بلغ معامل بيتا (0.145) وقيمة T-Statistics المحسوبة (1.429) وهي أقل من الجدولية (1.96) ومستوى الدلالة P Values (0.153) وهي أكبر من (5 %). وكذلك التأثير الكلي لممارسة نمط

القيادة التبادلية على الإبداع الإداري وهو ايجابي وذوي دلالة إحصائية حيث بلغ معامل بيتا (0.279) وقيمة T-Statistics المحسوبة (3.111) أكبر من الجدولية (1.96) ومستوى الدلالة P Values (0.002) وهي اقل من (5%). ولذا يمكن القول أن المناخ الإبداعي يتوسط التأثير كليا بين نمط ممارسة القيادة التبادلية على الإبداع الإداري، ومن ثم يمكن قبول الفرضية التي نصها "يتوسط المناخ الإبداعي التأثير بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري في الوزارة محل الدراسة".

4.4 الخلاصة

قدم هذا الفصل النتائج الإحصائية من تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، بدءاً بالتحليل الوصفي، باستخدام برنامج تحليل الحزم الإحصائي (SPSS) الذي أوجد المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، ثم تم استخدام برنامج (smart PLS) كأداة تحليلية لتقييم أداة الدراسة (الاستبانة) وتقييم النموذج واختبار فرضيات الدراسة. ويجمع برنامج (smart PLS) بين العديد من التقنيات الإحصائية مثل تحليل النموذج (الداخلي والخارجي)، وتحليل المسار والعلاقة الخطية المتعددة، وقياس حجم التأثير، وحجم التنبؤ للنموذج. ثم تم التأكد من صدق البناء، والتي يتكون من الصدق التقاربي والصدق التمايزي، بعد حذف بعض العناصر. وجدت الدراسة أن النموذج مناسب للبيانات ليكون مقبولاً. ويتحقق التحليل الهيكلي من صحة النموذج المفاهيمي للدراسة، ويتوسط المناخ الإبداعي العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والإبداع الإداري.

وأثبت التحليل إيجابية العلاقات بين متغيرات الدراسة، وأن القيادة التبادلية هي الأكثر تطبيقاً في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بينما أثبت ضعف تأثير القيادة التبادلية بشكل مباشر على الإبداع الإداري، والتي يمكن تعزيز هذه العلاقة من خلال توسط المناخ الإبداعي. فيما سيتم مناقشة النتائج المستخلصة من البيانات المستمدة من استخدام الأساليب الكمية بمزيد من التفصيل في الفصل التالي جنباً إلى جنب مع النتائج النوعية.

الفصل الخامس

النتائج

5.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وغرضها الرئيس المتمثل في محاولة استكشاف الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة ما بين ممارسات نمطي القيادة (التحويلية، والتبادلية) من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين في الوزارة محل الدراسة، ستقوم الباحثة بدايةً بمناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، والمتعلقة بمستوى ممارسات نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، ومن ثم مناقشة مستوى توافر كل من المناخ الإبداعي والإبداع الإداري في الوزارة محل الدراسة، لتقوم الباحثة لاحقاً في التعرف على أثر تلك الممارسات على المناخ الإبداعي والإبداع الإداري بما يشمل التعرف أيضاً على اثر توسط المناخ الإبداعي في تلك العلاقة. ومن ثم التوصل إلى أهم الاستنتاجات المرتبطة بها، والخروج بتوصيات نأمل أن يكون لها اضافة معرفية مميزة في الدراسات اللاحقة.

5.2 نتائج تحليل أسئلة الدراسة

مناقشة نتائج أسئلة الدراسة من خلال الإجابة عنها وهي على النحو التالي:

أولاً: ما مستوى ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لنمطي القيادة (التحويلية، والتبادلية)؟

تشير نتائج الدراسة ومن وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، إلى أن مستوى ممارسات المسؤولين لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية جاءت بنسب متوسطة ومتفاوتة، في حين أظهرت النتائج بأن نمط القيادة التبادلية حظي بمستوى ممارسة أعلى. إذ أظهرت النتائج حصول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التبادلية من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومن وجهة نظر الموظفين على متوسط حسابي (2.76%). في حين حصلت الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية على متوسط

حسابي (2.6%). وفيما يلي توضيحاً لنتائج كل بعد من أبعاد نمطي القيادة التحويلية والتبادلية كما يأتي:

أولاً: مستوى ممارسات نمط القيادة التحويلية.

جاءت النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية مرتباً ترتيباً تنازلياً كما يلي:

1. الاعتبارات الفردية

أشارت نتائج الاجابة عن الفقرات الخاصة ببعد الاعتبارات الفردية، ومن وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، على وجود مستوى ممارسة متوسط لن هذا البعد، والذي جاء بالمرتبة الأولى ما بين أبعاد القيادة التحويلية وبمتوسط حسابي بلغ (2.77%)، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سعد، 2017)، ودراسة (الغالي و إدريس، 2010) بالإضافة إلى دراسة (Al-husseini, 2014)، وعلى العكس مع دراسة (chan, chan 2005) التي نتج عنها بأن الاعتبارات الفردية هي الأقل تطبيقاً في عينة الدراسة الخاصة بها.

ويدل ذلك على اهتمام متوسط من قبل المسؤولين بالاعتبارات والاحتياجات الشخصية الفردية للموظفات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث أظهرت النتائج أن المسؤولين يهتمون بجميع الموظفين بدون تحيز، والتي حققت أعلى أهمية نسبية في هذا البعد، وأن ذلك الاهتمام لا يمكن اقتصره على جوانب رسمية فقط، بل يمكن أن يتعداه إلى طرق تضمن تحقيق الاهداف والأعمال المطلوبة دون الحاجة إلى إضفاء الصبغة الرسمية عليه، وهو ما أوضحه أ. أ.ع:

"اهتمامي الشخصي نحو تعزيز اللقاءات الصباحية خاصة أكثر من التركيز

على اللقاءات الرسمية المتمثلة في الاجتماعات الروتينية، وتطبيقي لسياسة

الباب المفتوح مع جميع الموظفين والموظفات بما يضمن تحقيق الأهداف

المطلوبة هي من ضمن أولويات العمل لدي" (مقابلة شخصية، 21 تشرين

الثاني، 2021).

بينما جاءت فقره اهتمام المسؤول في متطلبات تنمية قدراتي المهنية على أقل رتبة ضمن فقرات هذا بعد الاعتبارات الفردية، وقد يعود ذلك إلى حجم الوزارة الكبير، واتساع نطاق الاشراف للمسؤول، حيث لا يمكن لأي مسؤول الاهتمام بكل حاجة فردية للموظف. حيث يكون الاهتمام في الأمور التي لها علاقة بالعمل وتحقيق الأهداف، مثل تعزيز القدرة على استخدام البرامج الحاسوبية بدرجة احترافية، حيث يقوم المسؤول هنا يركز على تحسين هذه القدرة لما لها من علاقة مباشرة في التأثير على إنجاز الأعمال والمهام الموكلة بحكم الوصف الوظيفي وتعليمات العمل، وضمن حدود الصلاحيات والإمكانات الممنوحة لهم كمسؤولين. وهو ما أوضحته م.و.ن:

"أحاول قدر المستطاع المواءمة بين متطلبات العمل وقدرات الموظفين بما

يضمن عدم تعطيل سير العمل" (مقابلة شخصية، 21 تشرين الثاني، 2021).

2. الاستثارة الفكرية

أشارت نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعد الاستثارة الفكرية، ومن وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، إلى مستوى ممارسة متوسط لهذا البعد من قبل المسؤولين في الوزارة محل الدراسة، وجاء بالمرتبة الثانية من حيث مستوى الممارسة من بين أبعاد القيادة التحويلية، ومتوسط حسابي بلغ (2.67%)، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سعد (2017).

ويدل ذلك على قيام المسؤول المباشر بممارسات الاستثارة الفكرية تجاه الموظفين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إلى حد ما، لا يصل إلى الحد المثالي واللازم، ويتجسد ذلك من خلال

اهتمام المسؤولين بوضع رؤية عامة لما يجب عمله ويترك التفاصيل للموظفات، فالمسؤولون هنا يشجعون الموظفات على الإنخراط في العمل من خلال خلق الجو المشجع على تعزيز عمليات العصف الذهني والتفكير خارج الصندوق، حيث يعتبر هذا الاهتمام في البحث عن طرق لحل الأمور بوجهات نظر مختلفة، مع ضمان تحقيق الأهداف والقيام بالمهام الموكلة على أكمل وجه، من ضمن الأهداف التي يركز عليها غالبية المسؤولين، بينما حصلت عملية تشجيع المسؤولين للأفكار الإبداعية الجديدة المقدمة من قبل الموظفات على أقل أهمية نسبية، وقد يعود ذلك إلى أن طبيعة الأفكار الإبداعية التي تطرحها الموظفات قد لا تصب بشكل مباشر في تحقيق الأهداف العامة، أو أن هذه الأفكار قد يصعب تطبيقها من الناحية العملية وذلك نظراً لعدة اعتبارات تتعلق بطبيعة عمل المؤسسات الحكومية بشكل عام، وهو كما فسره السيد ر.ط من جانبه:

" أن ترك التفاصيل مفتوحة محكومة بكل موقع وظيفي وموظف بحكم "الصلاحيات" الممنوحة له، وحُكما التي يصعب في المؤسسات الحكومية خاصة تجاوزها، فعند وجود أنظمة عمل مناسبة وأكثر تطور فإنها تكون أقدر على ضبط الصلاحيات وتوضيح الأعمال كلاً حسب موقعه" (مقابلة شخصية، 21 تشرين الثاني، 2021).

وهو ما أكدت عليه أيضا م. و.ن:

"أن طبيعة عمل المؤسسات الحكومية وبسبب أنظمة العمل البيروقراطية، والوصف الوظيفي الذي يحكم الموظفين بعدم التدخل في مهام الآخرين أو أقسام آخر والذي يقيد من الخروج من هذا الصندوق جميعها قد تقف عائق

أمام ترك التفاصيل مفتوحة للمرؤوسات" (مقابلة شخصية، 21 تشرين الثاني،

2021).

3. الدافع الإلهامي

أشارت نتائج الإجابة عن الفقرات الخاصة ببعد الدافع الإلهامي، ومن وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، إلى مستوى ممارسة متوسط لهذا البعد، والذي جاء بالمرتبة الثالثة من حيث مستوى الممارسة بين أبعاد القيادة التحويلية، ومتوسط حسابي بلغ (2.56%)، حيث اتفقت هذه النتيجة من حيث الأهمية بدرجة متوسطة مع دراسة المعأني (2013)، ودراسة سعد (2017).

مما يعني أن المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على إدراك ووعي -إلى حد ما- بدرجة متوسط بأهمية تحفيز الموظفين والهامهم، من خلال التركيز والإهتمام باستثارة روح التحدي بين الموظفين، من خلال التشجيع والدعم المستمرين، والإشادة بالإنجازات المحققة وهو ما عبر عنه السيد ص.خ من خلال قوله:

"أنا أؤيد أن يتولى زميل آخر دفة القيادة في إدارة موضوع معين، ومع

الانتصار للموظف المختص في مجاله، وهو الأحق في أن يترافع عن مهامه

بما يحقق في نهاية الأمر الأهداف المطلوبة" (مقابلة شخصية، 21 تشرين

الثاني، 2021).

بينما حصدت ثقة المسؤولين بقدرات الموظفين على أقل تأثير، وقد يعود ذلك إلى عدم منح المسؤولين للموظفات الصلاحيات المطلقة في إنجاز الأعمال، وضرورة الإلتزام بالإجراءات وتعليمات العمل من جهة، وقد تعود إلى اختلاف النوع الاجتماعي من جهة أخرى، فالقيادة عندما يترأسها ذكر

يعطي صبغة من الرسمية والصرامة والحزم أكثر، وذلك يعود للطبيعية البشرية التي خلق عليها كل من الذكر والأنثى، وهو ما أوضحه السيد ص.خ:

" برأيي، أن من وجهة نظر الموظفين كانت ثقة رؤسائهم بهن منخفضة، وذلك

يعود بداية إلى اختلاف النوع الاجتماعي، حيث أن القيادة التي يترأسها رجل

تكون أسهل من القيادة التي تترأسها الإناث، وذلك لما ينعكس من خلاله البعد

الرسمي أكثر في العلاقات مع الموظفين، ثانياً أن نسبة القيادات النسوية

مقارنة مع القيادة الذكورية في وزارة التربية والتعليم قليلة جداً "(مقابلة شخصية،

21 تشرين الثاني، 2021)"

وعلى عكس من ذلك ما أوضحه أ.ع:

"بإمكاني منح الثقة لإنجاز أي مهمة ولو كانت لموظف إداري، مع ربطها

بالمتابعة لإنجاز المهام حيث أن المهم هو النتائج التي تم التوصل اليه،

وليس الطريقة طالما حققت الهدف المطلوب "(مقابلة شخصية، 21 تشرين

الثاني، 2021)"

4. التأثير المثالي

أشارت نتائج الاجابة عن الفقرات الخاصة ببعد التأثير المثالي، ومن وجهة نظر مفردات الدراسة

الحالية، إلى مستوى ممارسة متوسط لهذا البعد، والذي جاء بالمرتبة الرابعة من حيث مستوى الممارسة

بين أبعاد القيادة التحويلية، وبمتوسط حسابي بلغ (2.41%)، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة

سعد (2017). مما يعني أن المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على إدراك ووعي-إلى حد ما-

بدرجة متوسط بأهمية التصرف بالشكل المثالي في أثناء العمل، مع وجود للإحترام والثقة المتبادلتين ولكن ليس بالمستوى اللازم.

وعلى الرغم من شعور الموظفين بالفخر للتعامل مع مسؤولهن المباشر، والذي قد يعزى ذلك إلى أن مفهوم الشعور بالفخر لا يكون من مطلق مهني، بل من منطلقات شخصية أخرى. إلا أن تركيز المسؤول على ضرورة إيجاد فهم مشترك لأهداف الوزارة قد سجل أدنى نسبة. وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسات الحكومية العامة التي تهتم بالتزام الموظفين بداية بالمهام والأعمال الموكلة اليهم، وكل حسب مسؤولياته. ومن جهة أخرى، قد يعود ذلك أيضا إلى اختلاف قدرات الموظفين، مما يؤدي إلى اكتفاء المسؤولين في تركيزهم على قيام الموظفين بعملهن المطلوب فقط، دون التركيز المرتفع على إيجاد فهم مشترك لأهداف الوزارة بالشكل المطلوب والمثالي، وقد يعزى ذلك أيضا إلى ما وصفته م.و.ن:

" التأثير الإيجابي فهو ما يخدم مصلحة العمل، وبما أن العمل يتم على أكمل

وجه، وإنجاز المهام حسب المطلوب فهي مقياس كافٍ على وجود التأثير الذي

يولد الفخر لدى الموظفين" (مقابلة شخصية، 21 تشرين الثاني، 2021).

وقد ربط بعض المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بأن التأثير المثالي الذي ولد الشعور بذلك الفخر، يتم اختصاره بكلمة واحدة من خلال "الاحترام"، وأوجز السيد ر.ط ذلك بقوله:

" الاحترام المتبادل كافٍ لضمان الحث على إنجاز المهام، مع ضرورة مراعاة

الاحتياجات الشخصية، فاتباع الموظفين للمسؤول عندما يكون نابعاً من

منطلق الاحترام المتبادل فهو كفيل بإنجاز الأعمال بشكل أفضل من أن تكون

نابعة من منطلق الخوف من القوة أو السلطة وهذا الاحترام المتبادل يولد جو

عمل من المساواة دون تحيز" (مقابلة شخصية، 21 تشرين الثاني، 2021).

فالقادة عندما يمتلكون قدرات متنوعة للتأثير بالشكل المثالي، فإنهم سوف يكونون محط إعجاب واحترام متبادل من قبل المرؤوسين، وبالتالي يقود ذلك إلى الشعور بالفخر للتعامل معهم، فمن خلال التأثير يمكن القائد من غرس الإيمان لديهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وجميعها تزيد من إنتاجية المرؤوس بما يخدم مصلحة العمل في النهاية.

فمن العرض والتفسيرات السابقة والتي تشير إلى أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، و التأثير المثالي) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بدرجة متوسطة من وجهة نظر الموظفين، وهذه النتيجة اتفقت مع عدة دراسات في الأدب النظري، ومنها دراسة كل من الشريف (2021) ودراسة (المعاني، 2013) و (خليل، 2020) حيث أظهرت الدراسات بأن درجة ممارسة وتطبيق القيادة التحويلية في مجتمع الدراسة بشكل عام كانت بدرجة متوسطة أيضا.

إلا أنه وبعد الرجوع إلى الجدول (4-10) تبين بأن الاعتبارات الفردية حققت أعلى مستوى تطبيق من أبعاد القيادة التحويلية لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، والتي يعود ذلك إلى طبيعة عمل الوزارة وهيكلية العمل المخصصة، والتي تحتم ضرورة العلاقات المستمرة واليومية بين الرئيس والمرؤوس، وضرورة اهتمام المسؤولين بجميع العاملين أن يكون بشكل عادل ودون تحيز، عدا عن طبيعة الثقافة العربية عامة، ووجود النظام الاجتماعي في المؤسسات بشكل خاص، وهذا النظام أثر من خلال إثراء وتوطيد العلاقات بين العاملين وخاصة مع مر السنين والذي بدوره انعكس على المسؤولين أنفسهم مما جعلهم يولون الاهتمام أيضا إلى مراعاة الاحتياجات

الشخصية، والفروق الفردية للموظفات، وهو بدوره ولد الشعور بالاحترام المتبادل بينهم، والاهتمام بما يحتاجه كل فرد إنطلاقاً من مبدأ العدالة والبعد عن التحيز.

ثانياً: مستوى ممارسات نمط القيادة التبادلية.

جاءت النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد القيادة التبادلية مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

1. المكافأة المشروطة

أشارت نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد المكافأة المشروطة، ومن وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، إلى مستوى ممارسة متوسط لهذا البعد، والذي جاء بالمرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة بين أبعاد القيادة التبادلية، وبأهمية نسبية بلغت (2.83%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مع دراسة chan, chan (2005)، والتي نتج عنها أن المكافأة المشروطة تقع في مقدمة الأساليب القيادية التبادلية لدى مجتمع الدراسة وبأهمية نسبية متوسطة أيضاً. يعني ذلك أن المسؤولين في وزارة التربية والتعليم يطبقون مبدأ المكافآت المشروطة إلى حد متوسط، وهذا الاهتمام كان بدرجات متفاوتة، وعلى الرغم من ذلك، يركز المسؤولون في الوزارة على توفير المكافأة المثالية مقابل الجهود المبذولة، والتي حققت أعلى تأثير في البعد، حيث فُسرت النتيجة على أن المكافأة المثالية لا تقتصر على الأمور المادية أو المكافآت النقدية فقط، بل تتعدى ذلك بكثير والتي قد تكون من خلال المكافآت المعنوية، كالشكر والتقدير، الترقيّة، أو ثناء على الجهود المقدمة، وهو ما أيده السيد ص.خ:

"ترى الموظفات أن الثناء والمديح والشكر لجهودهن بمثابة مكافأة لهن"(مقابلة

شخصية، 21 تشرين الثاني، 2021)"

بينما حصدت تعبير المسؤول عن رضاه عند إنجاز العمل المطلوب على أقل تأثير، وذلك يعود إلى طبيعة المسؤول وشخصيته في التعبير عن الرضا عن الإنجاز والتي تختلف من شخص لآخر، كذلك عدم ربط نظام تقييم الأداء للموظفات بالإنجاز، وهو ما أفقده الموضوعية، وعدم وضوح آليات تعكس من خلالها رضى المسؤولين عن أداء الموظفين من خلاله.

2. الإدارة السلبية بالاستثناء

أشارت نتائج الإجابة عن الفقرات الخاصة ببعد الإدارة السلبية بالاستثناء، ومن وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، إلى مستوى ممارسة متوسط لهذا البعد، والذي جاء بالمرتبة الثانية من حيث مستوى الممارسة بين أبعاد القيادة التحويلية، وبأهمية نسبية بلغت (2.74%)، مما يعني أن المسؤولين في وزارة التربية والتعليم يطبقون هذا المبدأ على الموظفين بنسب محدودة، حيث أن المسؤولين ينتظرون المشاكل حتى تستفحل قبل أن يتم حلها حققت أعلى تأثير في البعد، وقد يعود ذلك إلى ضرورة الالتزام بالتعليمات والصلاحيات والمسؤوليات والالتزام بالسلم الوظيفي والشكليات الإدارية، مما قد يصل الأمر في بعض الحالات أن تستفحل المشاكل، ثم يتم النظر في حلها أي بحكم طبيعة المؤسسات الحكومية.

بينما حصدت العبارة يتدخل مسؤولي المباشر في حل القضايا حتى تصبح خطيرة على أقل تأثير، وقد يعود ذلك إلى متابعه المسؤولين للأعمال الموكلة لهم خطوة بخطوة كما تم ذكره سابقاً والذي ما تلزمهم الأنظمة ومصلحة العمل في عدم انتظار أن تتضخم المشاكل وتصبح خطيرة، فيجب المتابعة المستمرة والسابقة والذي تعتبر نقطة إيجابية في رصيد المسؤولين لدى وزارة التربية والتعليم، وهو ما أوضحه أ.ع:

"لا أنتظر أن تستفحل المشكلات ثم يتم النظر فيها ومحاسبة المقصرين لما

سوف يكون له من عواقب وخيمة" (مقابلة شخصية، 21 تشرين الثاني،

2021)"

" المعززات هنا من وجهة نظر الموظفين لا تعتبر حوافز مادية وذلك لأن

النظام في الوزارة لا يسمح بذلك، والمقصود بالحوافز هي فرص التقدم الوظيفي

والحصول على فرص للتطور كأحد أشكال المكافآت، وخاصة أن غالبية الفئة

في الإدارة الدنيا هي من الإناث" (مقابلة شخصية، 21 تشرين الثاني،

2021).

3. الإدارة النشطة بالاستثناء

أشارت نتائج الاجابة عن الفقرات الخاصة ببعد الإدارة النشطة بالاستثناء، ومن وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، إلى وجود مستوى ممارسة متوسط لهذا البعد، والذي جاء بالمرتبة الثالثة من حيث مستوى الممارسة بين أبعاد القيادة التبادلية، بأهمية نسبية بلغت (2.71%)، مما يعني أن المسؤولين في وزارة التربية والتعليم يدركون أهمية مراقبة الانحرافات إن حصلت عن المعايير الموضوعية مسبقاً. وذلك من خلال المراقبة النشطة للأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الضرورة. ويرتكز دور القائد هنا على مراقبة سلوك المرؤوسين، كما يتوقعون بعض المشاكل والتحديات الممكنة بشكل استباقي، ومن ثم يتخذون الإجراءات التصحيحية قبل أن يخلق ذلك السلوك صعوبات أو مشاكل خطيرة ومعقدة في العمل. ويطبق المسؤولون هذا البعد بنسب متفاوتة، ويركزون في الشكاوي والاختلافات والتي حققت أعلى تأثير في البعد، وقد يعزى ذلك إلى قوانين العمل والالتزام بها وضرورة

المتابعة المستمرة للأخطاء التي تحدث، والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من مسؤوليات ومهام الشخص المسؤول في أعماله، والتي سوف تنعكس في نهاية المطاف في القدرة على تحقيق الأهداف.

بينما حصدت العبارة متابعة المسؤولين للأخطاء التي تحدث في أثناء العمل على أقل مستوى في البعد العام، وهو يعود بالدرجة الأولى إلى طبيعة مفهوم الأخطاء، فهناك أخطاء تحدث بشكل مفاجئ ولا يمكن التنبؤ بها قبل حدوثها، وهو ما أوضحه كلا من أ.ع و ن.ا:

" قيامي بمتابعة الأعمال بشكل مستمر تهدف للحد من وقوع المشكلات قدر

المستطاع، وعند حدوث المشاكل المفاجئة يتم البحث ملياً في الأسباب "

(مقابلة شخصية، 21 تشرين الثاني، 2021).

فمن العرض والتفسيرات السابقة والتي تشير إلى أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة التبادلية الثلاثة (المكافأة المشروطة، الإدارة السلبية بالاستثناء، الإدارة النشطة بالاستثناء) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر الموظفين، إلا أنه وبعد الرجوع إلى الجدول (10-4) تبين بأن المكافأة المشروطة حققت أعلى مستوى تطبيق من أبعاد القيادة التبادلية لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، والتي يعود ذلك طبيعة العمل في المؤسسات الحكومية، والتي تقوم أساس الثقافة القائمة بأن حجم العمل المنجز يكون بحجم المقابل منه، ومن خلال هذه الطريقة يتم تعزيز وتشجيع الموظفين في الوزارة، فالتعزيز قد يكون بأسلوب معنوي مثل المديح أو التعميم أو الترقية، أو مكافأة مادية، والتي تكون بناءً على اعتبارات إدارية محدودة وضمن إطار محدد، أيضاً ما تم ذكره سالفاً بأن المسؤولين يراعون الاعتبارات الفردية على المستوى الشخصي أيضاً فإن طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والمسؤولين أيضاً عززت من مبدأ المكافآت المشروطة، ليتم إنجاز ما هو مطلوب، وضمن الأهداف المحددة، وهذه النتيجة

تتفق مع الأدب النظري وخاصة مع دراسة karam (2020)، والتي نتج عنها بأن النمط القيادي التبادلي من أكثر الأنماط القيادية تطبيقاً وثباتاً خاصة في القطاع العام (الحكومي).

ثالثاً: ما مستوى المناخ الإبداعي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

أشارت نتائج الاجابة عن الفقرات الخاصة بمتغير المناخ الإبداعي، ومن وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، إلى مستوى توافر متوسط لهذا المتغير داخل الوزارة محل الدراسة، وبأهمية نسبية بلغت (2.53%)، وتتفق هذه النتيجة في مستوى التطبيق (متوسط) مع دراسة الشريف (2021) التي توصلت إلى نفس الدرجة من الأهمية النسبية في مجتمع الدراسة.

ويتمثل المناخ الإبداعي في الوزارة بعدة أشكال وصور، وينسب متفاوتة، إلا أن اهتمام الوزارة بمطالب الموظفين الرامية إلى تحسين ظروف العمل حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.09%)، فالوزارة تولي ذلك الاهتمام المتوسط لمطالب أو الاحتياجات الساعية إلى تحسين ظروف العمل، وبالتالي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، وهو ما يصب في مصلحة العمل أخيراً، وهذا ما أوضحته م. و.ن:

"بحكم منصب القيادي في الوزارة، أساهم في دعم أي شكل من أشكال الإبداع

الذي تقدمه الموظفين بما لا يتعارض مع الأهداف العامة وتحقيق المطلوب

منهن" (مقابلة شخصية، 21 تشرين الثاني، 2021)

ومن جهة آخر حصلت العبارة يتم تطبيق مقترحات التطوير التي أقدمها في العمل ووضعتها موضع التنفيذ على أقل تأثير، وقد يُعزى ذلك إلى عدم توفر الإمكانيات اللازمة، أو المخصصات

المالية، حيث لا يمكن تطبيق جميع مقترحات الموظفين، عدا عن محدودية الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لبعض المسؤولين التي لا تمكنهم من تطبيق تلك المقترحات.

بشكل عام، إن طبيعة المهام المطلوبة من الموظفين في القطاع الحكومي، وربطها بالوصف الوظيفي المُحكم لتصرفات الموظفين المهنية ضمن حدود معينة يصعب تجاوزها، والتي تعتبر العائق الأساسي للخروج عن المألوف والعمل الجماعي وضمن الفريق، علاوة عن نظام الرواتب والأجور المنخفضة نسبياً وخاصة في المناصب الإدارية الدنيا، جميعها تعتبر عوائق تقف أمام الموظفين في تحفيزهم وتحقيقهم للإبداع الإداري في الوزارة، والذي عبرت عنه م. و.ن:

" عند مقارنة الموظف الذي يعمل في القطاع الحكومي وبالتحديد في

المستويات الإدارية الدنيا مع المؤسسات من القطاعات الأخرى من حيث

الراتب، نجد أن الأول لن يولي اهتماماً بطبيعته إلى الإبداع بقدر

اهتمامه بإنجازه بما يُطلب منه فقط" (مقابلة شخصية، 21 تشرين الثاني،

"(2021)

رابعاً: ما درجة توافر الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

أشارت النتائج المتعلقة بمستوى توافر الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومن وجهة نظر مفردات الدراسة، إلى مستوى توافر متوسط يكاد يكون مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.04%)، والتي فسرت من خلال الخصائص الوصفة لطبيعة هذا المتغير، حيث تمثل أشكال توافر الإبداع الإداري داخل الوزارة بعدة أشكال وبنسب متفاوتة، إلا أن قيام الوزارة بتنفيذ خطط جديدة أو محسنة لتدريب الموظفين الحاليين على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.61) وبدرجة أهمية نسبية (متوسطة)، وهذا يعود إلى التطورات والتغيرات في الآونة الأخيرة في طبيعة بعض المناصب الإدارية،

والتي سعت إلى البحث عن خطط جديدة لتحسين الكفاءات البشرية في الوزارة، بينما من جهة أخرى حصلت العبارة قيام الوزارة باعتماد تطبيقات إدارية جديدة أو محسنة قائمة على الحاسوب لإنجاز الأعمال على أقل متوسط حسابي، والذي قد يعود ذلك في الدرجة الأولى إلى أن غالبية مفردات الدراسة الحالية، هن من فئة الموظفين الإداريات، والتي غالبيةهن توكل اليهن مهام لا تحتاج إلى حواسيب من جهة، أو أن تلك المهام لا تحتاج إلى تطبيقات أو برامج محدثة للقيام بالمهام، وهي بالتالي طبيعة الأعمال الموكلة لهن. ومن جهة أخرى، يجب أن يتم حث الموظفين على التمتع بروح المبادرة، وكذلك المسؤولين من أجل ضمان سير العملية الإبداعية على النحو الصحيح، مع وجود الأنظمة والإجراءات الداعمة للإبداع، وهو بدوره ما أوضحت م.و.ن:

"الإبداع خاصة في المؤسسات البيروقراطية بحاجة إلى مبادرة من قبل

الموظفين، والصبر والجلد الطويل من المسؤولين، والتعاون من قبل الوزارة، بما

يحافظ على تحقيق المصلحة العامة" (مقابلة شخصية، 21 تشرين الثاني،

2021)"

خامسا: مناقشة النتائج المرتبطة باختبار فرضيات الدراسة الحالية

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية ($P \leq 0.05$) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على المناخ الإبداعي

داخل الوزارة محل الدراسة.

أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على المناخ الإبداعي، وأن الزيادة في

متغير القيادة التحويلية داخل الوزارة محل الدراسة بمقدار (1%) سيؤدي إلى زيادة في المناخ

الإبداعي بمقدار (41%) مع الاحتفاظ بجميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

توضحت هذه العلاقة من خلال أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في تعزيز المناخ الإبداعي، والتي تتأثر بداية بشخصية القائد، فعندما يتمتع القائد بشخصية مؤثرة وداعمة لأتباعه من خلال زيادة ثقتهم بأنفسهم وغرس الإيمان بقدراتهم، وتعزيز من روح التحدي بينهم بالشكل الإيجابي وأن يتم التعامل معهم دون تحيز مع مراعاة للقدرات الفردية المختلفة، وتلقيهم التدريب من الرؤساء بشكل مستمر، وتأييد من التفكير خارج الصندوق، تساعد في تهيئة مناخ داعم للإبداع فدمج المرؤوسين في أهداف ورؤية الوزارة، و إشاركتهم في الجزئيات التي تهم المرؤوسين وتعزيز من الأفكار الإبداعية، ووضعها حيز التنفيذ جميعها تسهم في إيجاد مناخ إبداعي داعم من خلال نمط القيادة التحويلة، وهو ما أوضحتها م. و.ن:

" أحاول قدر المستطاع الاستثمار والاستفادة من الأفكار الإبداعية التي يقدمها

الموظفون مهما كانت بسيطة بما تخدم مصلحة العمل، مع ارتباطها بحس المبادرة

من قبل الموظف، وهو ما يحتاجه توفير المناخ الإبداعي" (مقابلة شخصية، 21

تشرين الثاني، 2021).

فتهيئة المناخ الإبداعي لا تقع على عاتق المسؤولين والمرؤوسين فقط، بل تطال أيضا المنظمة أو المؤسسة، والمقصود هنا هي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والتي يجب أن يتم تهيئة بنية تحتية من نظم وقوانين داعمة لتهيئة المناخ الإبداعي، وإيجاد القادة المهيئين ليتمكنوا من حُسن إدارة القدرات الإبداعية بالطريقة المثالية. وهو ما عبر عنه أ.ع أيضا:

" تهيئة مناخ إبداعي صحيح، تبدأ من القائد نفسه" (مقابلة شخصية، 21 تشرين

الثاني، 2021)

هذه النتيجة تتناسب مع ما خرجت به دراسة zhang (2018) بأن القيادة التحويلة قادرة على تهيئة المناخ الإبداعي المناسب الداعم واثبات إيجابية العلاقة بينهما، وكذلك ما نتج عن دراسة jaiswa (2015) بأن القادة التحويليين هم الأجدر والأقدر على تهيئة مناخ داعم للإبداع أكثر من غيره من الأنماط القيادية، كذلك دراسة Sarros, et al., (2008) والتي أنبثق عنها إيجابية العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الإبداعي، على الرغم من اختلاف تأثيرات أبعاد القيادة التحويلية على المناخ الإبداعي، كما أن دراسة isabelle, et al., (2014) أثبتت بطريقة أخرى أن تطبيق وممارسة النمط القيادي التحويلي خاصة يسهم بإيجابية في توفير المناخ الإبداعي الداعم في المؤسسة.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية ($P \leq 0.05$) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية على المناخ الإبداعي

داخل الوزارة محل الدراسة.

أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري، وأن الزيادة في متغير القيادة التبادلية داخل الوزارة محل الدراسة بمقدار (1%) سيؤدي إلى زيادة في المناخ الإبداعي بمقدار (41.4%) مع الاحتفاظ بجميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

وتعزو الباحثة ذلك، إلى أن القائد التبادلي بحكم دوره القيادي بإمكانه التأثير في المناخ الإبداعي وذلك من خلال منح المكافآت مقابل الجهود المبذولة، حيث تعي الموظفات بأن الجهود المبذولة سيتم مكافأتها، وبالتالي يقمن بالعمل والإنجاز بطرق قد تكون بعض منها إبداعية وجديدة. كذلك ربط التقييمات السنوية الخاصة بالموظفين ببعض الجوانب الإبداعية والتي يتم تقييم الموظفين بناء عليها، أيضا توفير المكافآت وربطها بالإبداعية مما يجعلها كمحفز للموظفين و تشجيعهم على الإبداع، ففي ظل عدم وجود مناخ إبداعي داعم ومهيأ لتلبية المتطلبات الإبداعية، فإنه سوف يولد شعور لدى

الموظفين بعدم المبادرة وذلك لأن أصواتهم سوف تكون بلا صدى، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة sanda, et al.(2017) بأن المدراء يستخدمون نمط القيادة التبادلي من أجل تعزيز الإبداع لدى الموظفين وإيجاد المناخ الإبداعي المناسب من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

حيث أن السيد ن.ا عبر عن ذلك من خلال:

" عند توفير نظام واضح وعادل للمكافآت، وربط التقييمات السنوية للموظفين بالإنجازات

الإبداعية المحققة، وحدها أمور كفيل في إيجاد مناخ إبداعي فعال " (مقابلة شخصية، 21

تشرين الثاني، 2021)

أما السيد ص.خ فأوجز بقوله:

" أبسط ما يمكن أن يتم مكافأة الممارسات الإبداعية للموظفين عليه، من خلال إشهار

وتعميم تلك الإنجازات، ولو اضطر الأمر لدي بأن أقوم بإدماجها ضمن إجراءات العمل""

(مقابلة شخصية، 21 تشرين الثاني، 2021)

وهو ما أيده د.بصري صالح:

" يتم قتل روح الإبداع والابتكار والمبادرة عند الفرد بدون وجود حوافز أو دعم لها" (مقابلة

شخصية، 21 تشرين الثاني، 2021).

أثبتت النتيجة بأن القيادة التبادلية قادرة أيضا على إيجاد مناخ إبداعي داخل الوزارة، وذلك من خلال سن القوانين والتعليمات التي تدعمها، والتحسين من بعض الإجراءات الإدارية الخاصة بالموظفين من تقييمات ومكافآت. كما أن توفير المناخ الإبداعي يتعدى مفهوم المكافآت والتقدير ليطل أيضا ضرورة وجود بيئة أو منظومة تدعم وتمكن المبدعين، وتسعى لتقديم كافة المتطلبات

والاحتياجات اللازمة، ليتم الوصول إلى مناخ إبداعي مهياً بالكامل، يتم التأكد بأنه لن يتم قتل أي مبادرة إبداعية، أو دفنها دون تشجيع، مع ضرورة وجود القيادة المؤهلة والمهية فيما يضمن التعاون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية ($P \leq 0.05$) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري

داخل الوزارة محل الدراسة.

أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري، وأن الزيادة في متغير القيادة التحويلية داخل الوزارة محل الدراسة بمقدار (1%) سيؤدي إلى زيادة في متغير الإبداع الإداري بمقدار (39%) مع الاحتفاظ بجميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

وهو ما أيده أيضاً القادة الذين تم إجراء المقابلات الشخصية معهم في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وهو يعود إلى عدة عوامل منها بأن القيادة التحويلية ليست بحاجة إلى إجراءات وتعتقدات إدارية كما هو الحال في التبادلية، فالأولى تدعو إلى التشاركية، وتحمل المسؤولية، والعمل ضمن فريق واحد من خلال التركيز على نقاط القوة لكل فرد، مع منح الموظف بعض المساحة لجعله دون قيود المسميات والأوصاف الوظيفية، فالقيادة التحويلية تركز على الأهداف، وأن يتم تحقيقها من خلال التفكير خارج الصندوق وهو ما يحقق الإبداع، وعندما يرتبط الإبداع بالموظفين في وزارة التربية والتعليم فإن الإبداع يركز على التطوير في التعليمات وآليات العمل وإجراءاته التي تصب في تحقيق الإبداع الإداري، وهو ما صرح به السيد ص.خ:

"أنا أدمع تشاركية القرارات مع الموظفين، فعند حوكمة القرارات نكون قد حققنا أمرين: أولاً،

تحقيق العمل ضمن روح الفريق. ثانياً، مراعاة التخصصية والمسؤولية كلا حسب مساهما،

فمن المهم الالتزام بالوصف الوظيفي، لكن يبقى الأهم إنجاز المهمة" (مقابلة شخصية، 21

تشرين الثاني، 2021).

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة شيخ العيد وآخرين (2021)، ودراسة كل من عبيد (2020) التي أثبتت إيجابية العلاقة وقوة تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، والريعي ونجم (2018) خرجت دراسته بنتيجة أثبتت علاقة الارتباط والأثر المعنوية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وكذلك دراسة نعساني (2008) والتي أثبتت إيجابية العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وأيضاً دراسة الشريف (2021) التي أثبتت إيجابية علاقة التأثير بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى العاملين. فيما خالف نتائج الدراسة الحالية نتائج دراسة Tran et al., (2021) التي أثبتت بأن القيادة التحويلية لا تؤثر بشكل مباشر على إبداعية الموظف وأنه لا بد من وجود عوامل وسيطة لحصول ذلك التأثير.

4. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية ($P \leq 0.05$) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري

داخل الوزارة محل الدراسة.

أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري، إلا أن التأثير غير

دال إحصائياً، أي أن درجة التأثير ضعيفة جداً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى، أولاً أن تعزيز الإبداع الإداري في ظل القيادة التبادلية تكون

للإنجازات التي تسعى إلى تحقيق أهداف الوزارة، وفي ظل القيام بالمهام الموكلة لهن، وهو ما تهدف

الوزارة إلى تحقيقه بداية، وهي أعمال ليست بحاجة إلى إبداعية بسبب طبيعة تلك الأعمال بأنها

روتينية، من جهة أخرى تعزز القيادة التبادلية من الالتزام بالتعليمات وسياسات وإجراءات العمل

المفروضة وهو مما تطلبه طبيعة الأعمال في المؤسسات الحكومية.

أما من وجهة نظر أخرى، وبحكم أن غالبية عينة الدراسة هي من الموظفين في المناصب الإدارية الدنيا واللواتي ارتأين بأن المكافآت التي تقدم لهن مقابل الإبداع الإداري الذي يقمن به تتشكل من خلال التقدم الوظيفي، أو الترقية إلى مناصب إدارية أعلى، عل أنها مكافآت معنوية مُنحت لهن مقابل الجهود الإبداعية التي قدمنها نتيجة ظروف معينة وهي محدودة، وهو ما عبر عنه السيد ص.خ:

“بما أن الشريحة الأكبر هي من الموظفين، وهي الفئة الإدارية الدنيا فمن التأكيد سوف

تكون القيادة التبادلية هي الأكثر تطبيقاً في وزارة التربية والتعليم” (مقابلة شخصية، 21

تشرين الثاني، 2021)

إلا أن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة القرعأن والشرقأن (2021) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الإبداع الإداري، وكذلك دراسة أبو زيد (2019)، والتي أثبتت وجود تأثير مباشر لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري، وكذلك دراسة واعر (2012)، التي أثبتت أن القيادة التبادلية من الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري.

إلا أن الدراسة اتفقت مع نتيجة دراسة أبو زيد (2019) والتي أثبتت وجود تأثير غير مباشر لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري.

فمن التفسير السابق يتضح بأن تأثير القيادة التبادلية المطبق في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على الإبداع الإداري يكاد يكون لا يذكر أي أنه نمط قيادي لا يؤثر مباشرة في الإبداع الإداري، والذي يعزى ذلك إلى طبيعة القيادة التبادلية من جهة، وطبيعة عمل المؤسسات الحكومية التي تركز على سن القوانين والتعليمات ومتابعة الالتزام بها، وأن الأداء المطلوب من الموظفين هو ما تم طلبه سابقاً بموجب الوصف الوظيفي والتعليمات. كما أن المؤسسات الحكومية بشكل عام،

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بشكل خاص تجعل نصب عينها تحقيق الأهداف المطلوبة في سلم الأولويات، وقيام الموظفين بالمهام الموكلة لهم على أكمل وجه بناءً على التقسيمات التي أوجدتها من خلال الأوصاف الوظيفية والمسميات الوظيفية، وذلك بحكم طبيعة المهام والأعمال التي تقوم بها الوزارة المحكومة بالتعليمات والقوانين والتشريعات العامة، بالتالي فإن تأثير التبادلية على رسم الإبداع الإداري أو تعزيزه ضعيف جداً وذلك بسبب طبيعة هذا النمط القيادي والذي من الممكن أن يتم تقوية هذه العلاقة من خلال وجود عوامل أخرى داعمة.

5. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للمناخ الإبداعي على الإبداع الإداري داخل الوزارة محل

الدراسة.

أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للمناخ الإبداعي على الإبداع الإداري، وأن الزيادة في متغير المناخ الإبداعي داخل الوزارة محل الدراسة بمقدار (1%) سيؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري بمقدار (32%) مع الاحتفاظ بجميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

فالعلاقة بين المناخ الإبداعي والإبداع الإداري يعتبر أمراً بديهياً، فالمناخ سبب في الإبداع، والمظلة الحامية والبيئة المهيأة على الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ففي ظل وجود منظومة تنظيمية وثقافية بيئية قائمة على أساس القوانين والأنظمة التي تشجع على الإبداع فإنه سوف يحظى باهتمام الموظفين بتقديم الأفكار الإبداعية دون خوف أو تردد.

فعند وجود نظام تحفيزي داعم ومناصر للإبداع، وتطبيق المقترحات الإبداعية التي يقدمها الموظفون بما يخدم مصلحة العمل، ووضع رؤية تشاركية مع الموظفين من خلال عقد الاجتماعات الدورية بين الرئيس والمروّوس، والتشجيع على العمل الجماعي مع منحهم الثقة والاستقلالية من أجل تعزيز قدرتهم وثقتهم بأنفسهم، جميعها تعتبر دعائم إيجاد مناخ إبداعي، فوجود بعض هذه

الدعامات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جعلت منها مناخاً ملائماً للإبداع الذي تحققه الموظفين، وهو ما عبر عنه السيد ص.خ :

" غياب الاهتمام، يؤدي إلى عدم المبادرة بالإبداع" (مقابلة شخصية، 21 تشرين الثاني،

(2021

أيضاً يقع على عاتق الرؤساء والمسؤولين وبطبيعتهم التعزيز في إيجاد المناخ الإبداعي وتعزيزه والمضي به قدماً وهو ما أكدته كلا من م.و.ن و ن.ا :

م.و.ن : " طبيعة القائد وشخصيته هي من تؤثر في إيجاد المناخ الإبداعي ونقله للموظفين" (مقابلة

شخصية، 21 تشرين الثاني، 2021)

ن.ا : " القائد صفة فطرية يولد عليها الشخص، ولا يمكن اكتسابها، وهو المؤثر الأول على

موظفيه، وبالتالي على إبداعيتهم وابتكارهم" (مقابلة شخصية، 21 تشرين الثاني، 2021)

كما أن دراسة jaiswa (2015) أكدت هذه النتيجة أيضاً حيث أكدت على العثور على دور هام في العلاقة بين مناخ الإبداع وإبداع الموظف وهذه العلاقة عدلت في درجة تعزيز معاملات أخرى. أيضاً أكدت نتيجة دراسة sanda et al., (2017) والتي كانت من نتائجها بأن إيجاد المناخ الإبداعي في المنظمة أسهم في تعزيز الإبداع وخاصة لدى الموظفين.

6. مناقشة نتائج الفرضية السادسة والتي تنص على " يتوسط المناخ الإبداعي التأثير بين

ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الوزارة محل الدراسة.

أشارت النتائج إلى أن المناخ الإبداعي يتوسط تأثير ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، وهذا التأثير ايجابي وذو دلالة إحصائية، حيث التأثير المباشر وغير المباشر لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري ايجابي وذو دلالة إحصائية. فالتأثير الكلي لممارسة نمط

القيادة التحويلية على الإبداع الإداري ايجابي وذو دلالة. ولذا يمكن القول أن المناخ الإبداعي يتوسط التأثير جزئياً بين نمط ممارسة القيادة التحويلية على الإبداع الإداري.

تبين وجود علاقة ارتباط ثلاثية إيجابية قوية بين (القيادة التحويلية، المناخ الإبداعي، الإبداع الإداري) ففي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وهو ما تم توضيحه سابقاً بأن القيادة التحويلية ليست بحاجة إلى إجراءات وتعقيدات إدارية كما هو الحال في التبادلية، فالأولى تدعو إلى التشاركية، وتحمل المسؤولية، والعمل ضمن فريق واحد من خلال التركيز على نقاط القوة لكل فرد، مع منح الموظف بعض المساحة لجعله دون قيود المسميات والأوصاف الوظيفية، فالقيادة التحويلية تركز على الأهداف، وأن يتم تحقيقها من خلال التفكير خارج الصندوق وهو ما يحقق الإبداع، وعندما يرتبط الإبداع بالموظفين في وزارة التربية والتعليم فإن الإبداع يركز على التطوير في التعليمات وآليات العمل وإجراءاته التي تصب في تحقيق الإبداع الإداري، وهو ما صرح به السيد ص.خ :

" أنا أدمع تشاركية القرارات مع الموظفين، فعند حوكمة القرارات نكون قد حققنا أمرين: أولاً،

تحقيق العمل ضمن روح الفريق. ثانياً، مراعات التخصصية والمسؤولية كلا حسب مسماها،

فمن المهم الالتزام بالوصف الوظيفي، لكن يبقى الأهم إنجاز المهمة" (مقابلة شخصية، 21

تشرين الثاني، 2021)

فالقائد التحويلي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يقوم باشتراك الموظفين في القرارات والرؤية العامة للوزارة، والعمل ضمن الفريق الواحد، وهو بطبيعته القيادية يركز على تعزيز ثقة الفرد بنفسه، والعمل على تحفيزه ودعمه، مع مراعاته للفروق الفردية، وتقديم التدريب، والإجابة عن جميع التساؤلات التي قد يطرحها بما يحقق الأهداف. فمن جهة الموظف عندما يجد من يدعمه ويحفزه ويعزز من قدراته ويسعى لإبراز مهاراته فإنه سوف يولد الدافعية لديه في الإبداع والبحث عن التطوير والتحسين

المناسب لطبيعة المهام الموكلة لها، فارتباط القائد التحويلي بالإبداع الإداري يتم تلقائياً من خلال تهيئة المناخ الإبداعي المناسب مسبقاً.

الا أنه، وعلى الرغم من إثبات إيجابية العلاقة الثلاثية إلا واقعتها في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أنطوت على عدة عوائق في تطبيقها على النحو الكامل، حيث أن تعزيز المناخ الإبداعي الداعم بحاجة في البداية إلى بنية تحتية مهيأة منذ التأسيس، يتم تحديد الأسلوب القيادي الواجب إتباعه ضمن السياسات العامة لتستطيع وزارة التربية والتعليم إشراكها ضمن آليات العمل والإجراءات المتبعة، وهو ما تفتقر إليه حالياً المؤسسات الحكومية في ظل غياب إلزامية التعامل سواء كانت بالنمط القيادي التحويلي أو في إيجاد مناخ إبداعي واضح المعالم، وهو ما عبر عنه د. بصري صالح:

" يعتبر النمط التحويلي المرتبط بالمناخ الإبداعي هو الأكثر تأثيراً، لأنه مرتبط

بخلق قدرات المؤسسة في توليد قدرات بشرية مؤهلة على الإيفاء بتلك الالتزامات،

فالهدف ليس بإقرارها فقط بل يجب أن تكفلها المؤسسة" (مقابلة شخصية، 21

تشرين الثاني، 2021)

حيث اتفقت النتيجة مع دراسة Tran et al., (2021) والتي أكدت أن تأثير القيادة التحويلية على إبداعية الموظف لا تتم إلا من خلال وجود عوامل وسيطة منها المناخ الإبداعي، وأيضاً وجود المناخ الإبداعي كعامل وسيط ساهم في تعديل العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوكيات الإبداعية لدى الموظفين وهذا ما نتج عن دراسة afsar (2019).

7. مناقشة نتائج الفرضية السابعة والتي تنص على " يتوسط المناخ الإبداعي التأثير بين

ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري في الوزارة محل الدراسة.

أشارت النتائج إلى أن المناخ الإبداعي يتوسط تأثير ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري وهذا التأثير ايجابي، حيث تظهر النتائج أن التأثير غير المباشر لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري ايجابي وذو دلالة إحصائية. وأيضاً التأثير المباشر لممارسة نمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري ايجابي إلا أنه غير ذي دلالة إحصائية. وكذلك التأثير الكلي لممارسة نمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري وهو ايجابي وذو دلالة إحصائية. ولذا يمكن القول أن المناخ الإبداعي يتوسط التأثير كلياً بين نمط ممارسة القيادة التبادلية على الإبداع الإداري.

حيث أثبتت الدراسة قوة تأثير النمط التبادلي في تحقيق الإبداع الإداري في ظل المناخ الإبداعي من وجهة نظر الموظفين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، علاوة عن أنه النمط الأكثر تأثيراً في الإبداع الإداري، فطبيعة عمل المؤسسات الحكومية، وطبيعة المهام الموكلة إلى الموظفين على حد سواء ساهمت في تحقيق الإبداع لديهم بما يكفل تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، وإنجاز المهام الموكلة لهم. وهو ما أوضحه ص.خ:

" يوجد المهم ويوجد الأهم، فمن المهم الالتزام بالأوصاف الوظيفية، لكن الأهم إنجاز

المهمة" (مقابلة شخصية، 21 تشرين الثاني، 2021)

تعتبر القيادة التبادلية من الأساليب القيادية التي يُستسهل تطبيقها في ظل غياب منظومة تطالب بتطبيق نوع محدد من الأنماط القيادية، فهذا النمط مرتبط بتطبيق القوانين والتعليمات والتأكد من سير العمل حسب المطلوب، وهو ما يُشاع تطبيقه في المؤسسات الحكومية بشكل عام، وبالتالي فإن النمط القيادي الأنسب هو التبادلي والذي يضمن تحقيق جميع تلك الأهداف المطلوبة، وهو ما وصفه د.بصري صالح بقوله:

" القيادة التبادلية هي نمط قيادي قصدي يقوم به القائد في ظل غياب منظومة عامة

تطالب بتطبيق نمط قيادي محدد وهو المطبق في مؤسساتنا الحكومية "(مقابلة

شخصية، 21 تشرين الثاني، 2021)

فعند ربط الإنجاز وتحقيق المطلوب بالمكافآت والبدلات والتي تعتبر كعوامل تحفيزية فهي بدورها سوف تولد من الدافعية لدى الموظفين من أجل الإبداع إلى جانب تحقيق المهام المطلوبة. ولكي تكتمل تلك العلاقة التحفيزية المرتبطة بالقيادة التبادلية فإنه لا بُد من تهيئة المناخ الإبداعي اللازم من خلال توفير الموارد اللازمة، تقديم التدريب المناسب، والأهم هو التدريب بين الرئيس والمرؤوس الذي يكفل تحقيق المهام حسب المطلوب، ومتابعة سير العمل ومنع حدوث المشكلات، وهو ما عبر عن السيد ن.ا :

" إن الأهم من التركيز على عقد الدورات التدريبية الخارجية للموظفين، هي تدريب

الرئيس لمرؤوسه وهو ما يضمن سير العمل بشكل سليم وصحي "(مقابلة شخصية،

21 تشرين الثاني، 2021)

إلى جانب ذلك لابد من التحفيز من إبداعيتهم بأي طريقة سواء من الثناء أو إشهار ذلك الإبداع، أي بإظهار التقدير لهم. فيلعب القائد هنا دور المؤثر في نهج السلوكيات المطلوبة بما يتناسب مع الأوصاف والمسميات الوظيفية بما يكفل تشجيع الموظفين على الإبداع في مؤسساتهم، وهو ما عبر عنه ص.خ:

" أسعى إلى إشهار وتعميم الإنجازات الإبداعية التي يحققها الموظفون سواء في

دائرتي أو على مستوى جميع الدوائر الأخرى "(مقابلة شخصية، 21 تشرين الثاني،

2021).

وهو ما عبر عنه السيد ر.ط :

" بحكم موقعي القيادي، فإنني أقدمت على رفع توصية للوزارة بتحفيز الموظفين في

جميع الدوائر من خلال الموظف المثالي بناءً على الأداء والتي تُمنح في نهاية

العام، فهذا الأسلوب يعزز من الإبداعية والانتماء لدى الموظفين" (مقابلة شخصية،

21 تشرين الثاني، 2021).

تتفق هذه النتيجة مع ما أثبتته دراسة Sanda, et al., (2017) حول وجود تأثير لنمط القيادة

التبادلية على الإبداع الإداري من خلال الدور الوسيط للمناخ الإبداعي، إلا أن هذا الوسيط كان له

الدور في التخفيف من هذه العلاقة بينهما والذي يعزى ذلك التأثير إلى أن القادة يمارسون النمط

القيادي الذي يرتئونه مناسباً للأوضاع الراهنة، والتي تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

5.3 الخلاصة

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة (الكمية والنوعية) وفق أسئلة البحث وأهدافه، وربطها بالدراسات السابقة. يغطي الفصل تأثيرات المكونات الأربعة للقيادة التحويلية والمكونات الثلاثة للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري من خلال الدور الوسيط للمناخ الإبداعي، والاختلافات بين هذه التأثيرات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومن وجهة نظر الموظفين فيها.

تؤكد النتائج التي تم التوصل إليها بعض نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بدور الوساطة الذي يلعبه المناخ الإبداعي في علاقة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية-الإبداع الإداري، والتي تدعم موثوقية النتائج. في المرحلة الثانية، أجرت الدراسة مقابلات مع القادة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بشأن الاختلافات في درجة ممارسة كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وتأثيرها على الإبداع الإداري في الوزارة، أظهرت النتائج النوعية اختلافات في طبيعة الشخصية القيادية والاستراتيجيات المتبعة ودورها في تحفيز الإبداع الإداري لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث أوضحوا بأنهم أقرب إلى تطبيق النمط القيادي التحويلي، وهو ما اختلف في نتيجة الدراسة الكمية من وجهة نظر الموظفين.

سوف يتم عرض الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية للقادة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الفصل التالي.

الفصل السادس

النتائج

(الاستنتاجات والتوصيات)

6.1 مقدمة

يلخص هذا الفصل النتائج الرئيسية للدراسة الحالية، والتي تم الكشف عنها من خلال المناهج الكمية والنوعية. ليتم بعد ذلك الوصول إلى أهم الاستنتاجات وتقديم التوصيات المناسبة والممكنة، فيما يتعلق بتعزيز الممارسات القيادية الداعمة للإبداع الإداري وتوفير المتطلبات اللازمة لتوفير مناخ إبداعي داعم من جهة أخرى.

6.2 النتائج

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة تأثير الأنماط القيادية السائدة (التحويلية، التبادلية) على الإبداع الإداري من خلال الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. حيث اعتمدت الدراسة على نموذج يتكون من ثلاثة متغيرات هي: القيادة (التحويلية والتبادلية) كمتغيرات مستقلة، والإبداع الإداري كمتغير تابع، والمناخ الإبداعي كمتغير وسيط. حيث تعتبر الأنماط القيادية في البيئات التربوية لبنة بناء الأداء الفاعل، كما تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الإبداع وخاصة الإداري. إذ يعتبر الإبداع من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات التربوية والتعليمية والتركيز عليه، وركيزة حيوية للإدارة التي تعتبر بالغة الأهمية للأداء الإداري المتميز. ويمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فيما يلي:

1. مستوى ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للقيادة التحويلية وبدلالة أبعادها

(الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، التأثير المثالي)، كان بدرجة متوسطة

وهي مرتبة تنازلياً بناءً على البعد الأكثر ممارسة ومن وجهة نظر الموظفين.

2. وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لنمط القيادة التحويلية وبدلالة أبعادها (الاعتبارات الفردية،

الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، التأثير المثالي) على المناخ الإبداعي في وزارة التربية والتعليم

الفلسطينية.

3. وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لنمط القيادة التحويلية بدلالة أبعادها (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، التأثير المثالي) على الإبداع الإداري من خلال الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
4. مستوى ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للقيادة التبادلية وبدلالة أبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة السلبية بالاستثناء، الإدارة النشطة بالاستثناء) جاء بدرجة متوسطة، وهي مرتبة تنازلياً بناءً على البعد الأكثر ممارسة من وجهة نظر الموظفين.
5. يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً للقيادة التبادلية بدلالة أبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة النشطة بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء) على المناخ الإبداعي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
6. يوجد تأثير إيجابي غير دال إحصائياً للقيادة التبادلية بدلالة أبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة النشطة بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء) على الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
7. يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً للمناخ الإبداعي على الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
8. يتوسط المناخ الإبداعي التأثير ما بين ممارسة المسؤولين لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على الإبداع الإداري، وهذا التأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية.
9. يتوفر المناخ الإبداعي داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بدرجة متوسطة.
10. يتوفر الإبداع الإداري داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بدرجة متوسطة.
11. مستوى ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لنمط القيادة التبادلية أعلى من مستوى ممارستهم لنمط القيادة التحويلية ومن وجهة نظر الموظفين.

6.3 الاستنتاجات

استناداً إلى النتائج والتفسيرات المنبثقة عن تحليل البيانات التي جمعها وتحليلها من مجتمع الدراسة المستهدف، والتي تم الوصول إليها خلال الدراسة الحالية، فإنه يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1. يدرك المسؤولون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أهمية ممارسة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية نوعاً ما، لكن لم يصل ذلك الاهتمام الظاهر في مستوى الممارسة للنمطين إلى الحد المرغوب والمثالي.

2. يعمل المسؤولون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تعزيز المناخ الإداري داخلها، ويلاحظ ذلك من خلال اهتمام الوزارة بمطالب الموظفين الرامية إلى تحسين ظروف العمل، ومنحهم الاستقلالية إلى حد ما في اثناء تأديتهم لأعمالهم ومهامهم الموكلة اليهم.

3. يهتم -والى حد ما- المسؤولون في وزارة التربية والتعليم بالموظفات دون تحيز، بحيث امتد ذلك ليلمس الاهتمام باحتياجاتهن الشخصية ومراعاة لاعتباراتهن الفردية.

4. تمثل اهتمام المسؤولين في الوزارة بالنمط القيادي التحويلي في سلوكيات إدارية مختلفة، ومن خلال أساليب تسعى إلى نشر الاحترام والثقة بين المرؤوسين، واستثارة روح التحدي بينهم من خلال توضيح الرؤية العامة وترك التفاصيل لهم مع مراعاة العدالة في التعامل معهم.

5. يمارس المسؤولون في وزارة التربية والتعليم أسلوب المكافأة المشروطة أكثر من الإدارة السلبية أو النشطة من وجهة نظر الموظفات في وزارة التربية والتعليم، وخاصة الأساليب التي لها صلة بتحقيق أهداف الوزارة وإنجاز العمل المطلوب.

6. تمثل المسؤولون في وزارة التربية والتعليم بالنمط القيادي التبادلي في سلوكيات إدارية متنوعة ظهرت من خلال أساليب تسعى إلى الالتزام بالتعليمات والقوانين والأوصاف الوظيفية، مع

الاهتمام بالتطوير والتحديث بما يكفل في نهاية المطاف تحسين العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة.

7. لا يقتصر اهتمام الموظفين على المكافآت المادية فقط، بل يولین اهتماماً للمكافآت المعنوية مثل التي تُعني بالتطوير الوظيفي.

8. هناك محاولات جادة من قبل الوزارة تهدف إلى تعزيز الإبداع الإداري داخلها، ويظهر ذلك من خلال قيام الوزارة بتنفيذ مجموعة من برامج التدريب المختلفة للموظفات داخلها، بالإضافة إلى سهولة وصول الوزارة إلى مصادر تمويل مختلفة بهدف التطوير وتسريع إجراءات العمل.

9. مع أن المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يمارسون نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في الوزارة، والتي لم تصل مستوى الممارسة تلك إلى المستوى المطلوب أي المرتفع، إلا أنهم يولون اهتماماً أكثر بتطبيق السلوك القيادي التبادلي.

10. يمتلك المسؤولون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية القدرة على خلق روح التحدي بين الموظفين، وذلك من خلال تعزيز إيمانهم بقدراتهن، وإشراكهن أحياناً في اتخاذ بعض القرارات التنظيمية.

11. قدرة القائد في التأثير على الموظفين داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعتمد بدرجة كبيرة على مدى الثقة بهن.

12. يساوي المسؤولون في وزارة التربية والتعليم بين الموظفين دون تمييز أو تحيز بما يخص الجوانب العملية والمهنية لديهن.

13. مع أن المسؤولون في وزارة التربية والتعليم يطبقون بعض أساليب منح المكافآت من أجل تحفيز الموظفين وخاصة المعنوية منها، إلا أن نظام الحوافز المعمول به في وزارة التربية والتعليم

الفلسطينية يشوبه عدم الموضوعية وعدم الملاءمة لما تقدمه الموظفين من مهام أو مقترحات إبداعية، التي لا يتم وضعها حيز التنفيذ.

6.4 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة وتفسيراتها وما توصلت إليه من استنتاجات، توصي الباحثة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بضرورة الأخذ بعين الاعتبار التوصيات التالية:

1. تعزيز التركيز على نمط القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم كونه النظام الحديث والمواكب للتطورات والأكثر ملاءمة لجميع الاطراف العاملة داخلها.
2. ضرورة تركيز المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على إيجاد فهم مشترك لأهداف الوزارة العامة من قبل الموظفين وبكافة المستويات الإدارية، ويمكن ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية، أو لمناقشة تلك الأهداف وأولويات تحقيقها.
3. تسليط الضوء على الإبداع الإداري في الوزارة بحيث يأخذ في الاعتبار إبداعات الموظفين المختلفة، وعدم قصره على الإبداع في المجال التعليمي فقط.
4. استمرار العمل على تهيئة وتعزيز بيئة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتراعي متطلبات الإبداع من خلال إجراءات العمل والتعليمات والقوانين التي توفر البيئة الملائمة لتطبيق الإبداع وخاصة الإبداع الإداري.
5. تعزيز ونشر ثقافة الإبداع بين جميع المستويات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
6. ضرورة تكثيف الدورات التدريبية، وخاصة للفئة النسوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية فيما يختص بتشجيعهن على الإبداع والتفكير خارج الصندوق من جهة أخرى.

7. تعزيز ممارسات المسؤولين القيادية، بهدف تعزيز قدراتهم على التعامل مع المرؤوسين، ومراعاة اختلافاتهم واحتياجاتهم الفردية وتنمية قدراتهم المهنية.
8. استمرار التحديث والتجديد في أنظمة العمل في الوزارة، وخاصة في دائرة الموارد البشرية مثل ايجاد نظام مكافآت يركز على تقديم وطرح الأفكار الإبداعية، والتنوع في أساليب المكافأة سواء كانت مادية أو معنوية.
9. ايجاد نظام تقييم قائم على أساس الأداء، والذي يتم بشكل موضوعي، وربط درجة التقييم بنوع وكم المكافأة .
10. الإبقاء على نظام التدوير الوظيفي كسياسة تهدف إلى التنوع في الخبرات والمعارف وخاصة في المناصب القيادية العليا.
11. تخصيص دائرة تهتم في إدارة أو قيادة الإبداع في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لمتابعة عمليات الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة الإبداعية في جميع الجوانب وعدم قصره على جوانب معينة فقط.
12. تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع الدوائر والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للاستفادة منها في تطوير عمل المسؤولين داخل الوزارة نحو نمط قيادي تحويلي أكثر فاعليه.

الملاحق

.

الملحق 1

رابط توزيع الاستبانة الالكتروني

<https://forms.gle/XPbavfijDRHVBR8p6>

الملحق 2

أداة الدراسة (الاستبانة)



جامعة فلسطين التقنية خضوري

برنامج ماجستير الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا

الأخوات المحترمات،،،،،

تحية طيبة وبعد

الموضوع: الإجابة عن استبانة

تقوم الطالبة بإجراء دراسة تحاول من خلالها معرفة " الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة ما بين الأنماط القيادية السائدة والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، ومن أجل ذلك قامت الطالبة بإعداد هذه الاستبانة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية، ارجو تعاونكم في الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بموضوعيه، من خلال وضع إشارة (✓) في المكان المناسب لذلك.

مؤكدين على أن كل ما تدلون به من بيانات، سوف تعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص التحية.

الطالبة: عائشة شلبي - ماجستير ادارة عامة

aysha.y.alshalaby@gmail.com

0592317835

اشراف الدكتور: إيهاب سمير القبح

القسم الأول: المعلومات الأساسية (الرجاء وضع إشارة ✓ أمام الإجابة المناسبة)				
(1) <u>العمر</u> : أقل من 30 سنة () من 30-40 سنة () أكثر من 40 سنة ()				
(2) <u>المؤهل العلمي</u> : دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراة ()				
(3) <u>مدة الخدمة في الوزارة</u> : أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 إلى 15 سنة () أكثر من 15 سنة ()				
(4) <u>المسمى الوظيفي</u> : مديرة عامة () نائبة مدير/ة عام () مديرة دائرة () نائبة مدير/ة دائرة () رئيسة قسم () رئيسة شعبة () موظفة (إدارية، مساعدة إدارية، سكرتاريا، مدخلة بيانات...الخ). ()				

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

يرجى الإشارة إلى مدى/درجة موافقتك أو عدم موافقتك مع كل عبارة من العبارات أدناه، وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المخصص لذلك. مع العلم أن الإجابة هي من واقع عملك في الوزارة.

المتغير المستقل الأنماط القيادية

1. القيادة التحويلية

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	متوسط	معارض بشدة
البعد الأول: التأثير المثالي					
1.	يتصرف مسؤولي المباشر بشكل مثالي.				
2.	أسعى لمحاكات مسؤولي المباشر بتصرفاته المثالية.				
3.	يتصرف مسؤولي في العمل بطريقة تحظى بثقتي واحترامي.				
4.	يركز مسؤولي المباشر على ضرورة إيجاد فهم مشترك من قبلنا لأهداف الوزارة.				
5.	أشعر بالفخر للتعامل مع مسؤولي المباشر الذي يوصل لنا قيم الوزارة ومعتقداتها.				
البعد الثاني: الدافع الإلهامي					
6.	يتمتع مسؤولي المباشر بالقدرة على استثارة روح التحدي بين زملاء العمل.				
7.	يكون مسؤولي المباشر متفانلاً فيما يتعلق بتحقيق رؤية الوزارة.				
8.	يثق مسؤولي المباشر بقدرات العاملين على إنجاز الاهداف المحددة.				
9.	يركز مسؤولي المباشر على ضرورة إنجاز المهام بروح الفريق.				
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية					
10.	يطرح مسؤولي المباشر رؤية عامة لما يجب عمله ويترك التفاصيل لنا.				

11.	يشجع مسؤولي المباشر على تقديم الافكار والآراء المبدعة والخلاقة حول كيفية اكمال المهام الموكلة لنا.				
12.	يحاول مسؤولي المباشر الوصول إلى وجهات نظر مختلفة من قبلنا عند حل المشكلات التي تحصل في العمل.				
13.	يحث مسؤولي المباشر للنظر في المشكلات التي تواجهنا في أثناء العمل من جوانب مختلفة.				
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية					
14.	يهتم مسؤولي المباشر في متطلبات تنمية قدراتي المهنية.				
15.	يتعامل مسؤولي المباشر معنا كأفراد أكثر من اعتبارنا أعضاء في مجموعات عمل.				
16.	يهتم مسؤولي المباشر باحتياجاتنا الشخصية.				
17.	يولي مسؤولي المباشر اهتماما بكل العاملين دون تحيز أو استثناء.				

2. القيادة التبادلية

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	متوسط	معارض بشدة
البعد الأول: المكافأة المشروطة					
18.	يوفر مسؤولي المباشر المكافأة المثالية مقابل الجهود التي أبذلها.				
19.	يناقش مسؤولي المباشر المسؤوليات الملقاة على العاملين للوصول إلى الهدف المراد.				
20.	يوضح مسؤولي المباشر الحوافز المتوقعة عند تحقيق الأهداف الموضوعة.				
21.	يعبر مسؤولي المباشر عن رضاه عندما أنجز العمل المطلوب مني.				
البعد الثاني: الإدارة النشطة بالاستثناء					
22.	يركز مسؤولي المباشر أنتباهه على الأمور الخارجة عن المألوف.				
23.	يركز مسؤولي المباشر كل اهتمامه في النظر بالشكاوى أو الإخفاقات.				
24.	يتابع مسؤولي المباشر الأخطاء التي تحدث أثناء العمل.				
25.	يوجه مسؤولي المباشر أنتباهي عندما أفشل في تحقيق الأهداف.				
البعد الثالث: الإدارة السلبية بالاستثناء					
26.	يتدخل مسؤولي المباشر في حل القضايا عندما تصبح خطيرة.				
27.	ينتظر مسؤولي المباشر حتى تحدث الأخطاء ثم يتخذ القرار.				
28.	يعزز مسؤولي المباشر فكرة "إذا كان الشيء يعمل فلا تصلحه".				
29.	ينتظر مسؤولي المباشر حتى تستفحل المشاكل قبل أن يحلها.				

يرجى الإشارة إلى درجة التوافق مع كل عبارة تتعلق ب**مديرك/مسؤولك المباشر**، وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المخصص لذلك.

المتغير الوسيط: المناخ الإبداعي

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	متوسط	معارض بشدة
30.	لا تواجهني أية عوائق في طرح أفكار جديدة في العمل.				
31.	يتم مكافأة أفكار الإبداعية التي أطرحها من قبل الوزارة أو المديرية.				
32.	يتم تطبيق مقترحات التطوير التي أقدمها في العمل ووضعها موضع التنفيذ.				
33.	تحقق الجهود المبذولة في تحسين إجراءات العمل نتائج إيجابية.				
34.	من الواضح أن الوزارة تشارك رؤيتها مع موظفيها.				
35.	تهتم الوزارة بمطالب الموظفين الرامية إلى تحسين ظروف العمل.				
36.	يتمتع موظفو الوزارة بالاستقلالية والثوقية في أثناء تأديتهم لأعمالهم.				
37.	تشجعني الوزارة على العمل الجماعي عند تأدية اعمالي والمهام الموكلة لي.				
38.	تشجعني الوزارة على العمل الجماعي والتعاون مع اقسام ودوائر الوزارة المختلفة.				
39.	تقدر الوزارة الحلول الإبداعية التي أقدمها لمواجهة المشاكل التي تواجهني في أثناء تأدية عملي.				

المتغير التابع: الإبداع الإداري

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	متوسط	معارض بشدة
40.	تقوم الوزارة باعتماد تطبيقات إدارية جديدة أو محسنة قائمة على الحاسوب لإنجاز الاعمال.				
41.	حصلت الوزارة على مصادر تمويل جديدة بهدف تطوير وتسريع إجراءات العمل.				
42.	يوجد في الوزارة فرق مشروعات/عمل تضم موظفين من إدارات متنوعة.				
43.	قامت الوزارة بتنفيذ خطط جديدة أو محسنة لتدريب الموظفين الحاليين.				
44.	توفر الوزارة الدعم الإداري المستمر لنا بهدف القيام بأعمالنا والمهام الموكلة لنا.				
45.	يرتبط نظام مكافأة الموظفين بتقييم الأداء.				
46.	تعتمد وزارتنا نظام تقييم أداء جديد ومحسن.				
47.	تؤمن وزارتنا ببيئة الاتصال المفتوح بين الإدارات المختلفة في الوزارة.				
48.	يوجد نظام يتم من خلاله تعيين الموظفين الجدد اعتمادا على قدراتهم الإبداعية.				
49.	تنصف بيئة العمل داخل الوزارة بالتشاركية.				

شكرا لحسن تعاونكم.

الملحق 3

محكمين الاستبانة

اسم المُحكم	الجامعة	الدرجة العلمية	التخصص
1. د. فراس عبدالله اصليح	فلسطين التقنية - خضوري	أستاذ مساعد	الإدارة
2. د. محمد تحسين سليمي	فلسطين التقنية - خضوري	أستاذ مساعد	الإدارة
3. د. رائد عريقات	الجامعة العربية الأمريكية	أستاذ مساعد	الاقتصاد وإدارة المؤسسات
4. د. عبد الهادي وجيه صباح	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	الاحصاء
5. د. محمد إبراهيم الصويص	فلسطين التقنية - خضوري	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال

مدقق لغوي: أ. طارق عبدالكريم محمود

الملحق 4

11:45 2021/9/19 ص

نموذج متطلبات تسهيل مهمة بحثة وزارة التربية والتعليم -مركز البحث والتطوير التربوي



نموذج متطلبات تسهيل مهمة بحثة وزارة التربية والتعليم -مركز البحث والتطوير التربوي

ضمن جهود وزارة التربية والتعليم لحكومة وضبط جودة أنشطة البحث التربوي من المؤسسات التابعة للوزارة، تم تكليف مركز البحث والتطوير التربوي التابع للوزارة لتنظيم هذه المهمة وضبط إيقاعها، في هذا السياق تم تطوير آلية موحدة للتعاطي مع النشاطات تمثلت فيما يلي:

تعبئة نموذج تعهد يوقعه الباحث أو الجهة الناضمة للبحث يقضي بتسليم نسخة ورقية وأخرى محوسبة من -1 تقرير البحث حال اكتماله لمركز البحث والتطوير التربوي

تعبئة نموذج متطلبات تسهيل المهمة البحثية والذي يتضمن معلومات عن الدراسة بما يمكن المركز من -2 إصدار مذكرة تسهيل المهمة البحثية للجهات ذات العلاقة.

مخاطبة مركز البحث والتطوير التربوي برسالة رسمية موقعة من الجهة التي ترعى البحث تطلب تسهيل -3 مهمة الباحث/ة.

إجرائيا:

تم تسمية منسقين للبحث والتطوير والجودة في مكاتب التربية بواقع منسق لكل مكتب تربية يتولى -1 مهمة التنسيق للأنشطة البحثية، ويسر التواصل بين الباحث والجهات المستهدفة.

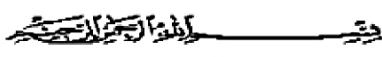
تم تشكيل فريق فني على مستوى الوزارة يتولى مهمة مراجعة الأدوات البحثية بما يتناغم مع المعايير -2 المعتمدة لإجازة تلك الأدوات للتطبيق ميدانيا.

المتطلبات السابقة لضرورة للحصول على مذكرة تسهيل المهمة بما يمكن الباحث من البدء بجمع البيانات بصورة رسمية.

مع الشكر لجهودكم

، وصولا لبحث تربوي نوعي موجه للسياسات

، ولكم تحيات مركز البحث والتطوير التربوي

 State Of Palestine Ministry of Education Center for Educational Research and Development	 وزارة التربية والتعليم	دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم البحث والتطوير التربوي
---	---	---

1

*: تاريخ تعبئة النموذج

9/19/2021



2

*: اسم الباحث الرئيس

عائشة يوسف احمد الشلبي

3

:الهاتف الخليوي للباحث الرئيس

594201511

4

*: البريد الالكتروني للباحث الرئيس

aysha.y.alshalaby@gmail.com

5

*: اسم المشرف الرئيس على البحث/الدراسة

الدكتور ايهاب سمير زهدي القيق

6

*: البريد الإلكتروني للمشرف الرئيس على البحث/الدراسة

ihabq@yahoo.com

7

:الهاتف الخليوي للمشرف الرئيس على البحث/الدراسة

599207077

8

*: عنوان البحث/الدراسة

الدور الوسيط للمناخ الابداعي في العلاقة ما بين الأنماط القيادية السائدة والابداع الاداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

9

*: الغرض من البحث/ الدراسة

- ☐ مشروع تخرج لمرحلة البكالوريوس
- ☒ الحصول على شهادة الماجستير أو ما يعادلها
- ☐ الحصول على شهادة الدكتوراه أو ما يعادلها
- ☐ بحث خاص /شخصي
- ☐ بحث لصالح مؤسسة بحثية محلية او إقليمية او دولية
- ☐ Other

10

الغرض من البحث/ الدراسة :غير ذلك.. اذكره

لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والابداع الاداري لدى القيادات النسائية العاملة في الوزارة

11

* الأنشطة التي تتطلبها المهمة البحثية

- ☐ (...الحصول على معطيات جاهزة (بيانات/معلومات/إحصاءات
- ☐ إجراء تجربة عملية/تدخل تربوي
- ☒ (...تطبيق أدوات بحثية كمية (استبانات، قوائم رصد، سلالمة تقدير

☒ (... ، تطبيق أدوات بحثية نوعية (مقابلات، ملاحظات صفية، اختبارات

☒ مقابلات بعد نتائج تحليل الاستبانة

12

الأنشطة التي تتطلبها المهمة البحثية-أخرى، اذكرها

توزيع الاستبانة على مفردات العينة، ثم مقابله مجموعه من صناع القرار في الوزارة

أدوات الدراسة

يرجى التكرم وإرسال نسخة من أدوات الدراسة المحكمة كملفات وورد على إيميل مركز ncerd@moe.edu.ps البحث والتطوير التربوي

13

*: اسم الأداة الاولى

استبانة

14

اسم الأداة الثانية

مقابلة

15

اسم الأداة الثالثة

Enter your answer

16

(...يمكن إضافة أسماء أدوات أخرى حيثما لزم)
وترفق نسخة محوسبة من أدوات البحث المحكّمة بصيغة وورد على بريد المركز
(الإلكتروني)

Enter your answer

فريق تحكيم الأدوات:

17

*: اسم المحكم الأول وطبيعة عمله

dr.Mohammad Sleimi
استاذ مساعد، رئيس قسم الادارة الصناعية، جامعة فلسطين التقنية خضوري

18

*: البريد الإلكتروني للمحكم الأول

moh.sleimi@gmail.com

19

اسم المحكم الثاني وطبيعة عمله

استاذ مساعد، جامعة فلسطين اتقنية dr.firas islaieh

20

* البريد الإلكتروني للمحكم الثاني

firasislaih@hotmail.com

21

اسم المحكم الثالث وطبيعة عمله

الجامعة العربية الامريكية dr.raed iriqat

22

البريد الإلكتروني للمحكم الثالث

raed.iriqat@aaup.edu

23

يمكن إضافة أسماء محكمين مع بريدهم الالكتروني

dr. nizar dwaikat , nizar.dwaikat@aou.edu.ps

24

*: عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في وزارة التربية والتعليم، فيما تمثل وحدة المعاينة النساء العاملات في الوزارة ممن يحملن درجة رئيس قسم فأعلى.

25

*: حجم العينة

غير محدد بعد

26

*: معلومات أخرى عن العينة

ستقوم الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للتوصل لإجابات عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

27

*:نبذة مختصرة /تعريفية عن البحث/ الدراسة

ارتفعت مؤخرا دعوات الاهتمام بالتغيير التنظيمي في القطاع العام، حيث لا يُعرف سوى القليل عن كيفية توحيد الأنظمة بأكملها نحو امتلاك ورفع القدرات الإبداعية فيها، إلا أن إحدى الفرص الملحوظة والتي لم يُولَ لها الاهتمام كاف، هي بيئة القطاع العام الداعمة للإبداع، بما في ذلك دور القيادة المرتبط بذلك الدعم ومن جهة أخرى، وحتى اللحظة، لا زال الفهم المشترك لمفهوم الإبداع في القطاع العام (Lewis, & Ysa, 2017; Ricard, Klijn, & Muenjohn, 2018)؛ Moussa, McMurray, & Muenjohn, 2018) يشوبه الغموض وعدم الفهم والاحجام الكامل حوله إلى انخفاض مستوى ومكانة الإبداع والسلوك الإبداعي في ذلك القطاع

وفي حين أن الباحثين والمهتمين ليسوا على نفس الوتيرة فيما يتعلق بأبحاث الإبداع الإداري خاصة في القطاع العام، أظهرت أدبيات الإبداع الإداري أنه وفي داخل أي مؤسسة عامة يجب دعم الثقافة الإبداعية من قبل الإدارة التي تشكل جزءاً رئيسياً من الثقافة التنظيمية (Moussa, McMurray, & Muenjohn, 2018) العليا وتشجيعها العامة التي تشكل أهم العوامل لدفع المؤسسات نحو النجاح؛ شريطة التزام جميع الموظفين في المؤسسات التزاماً كاملاً بذلك، فيما يفشل الإبداع في عمليات نمو وتطور المؤسسات وكذلك الأفراد إذا لم تتوافر البيئة حيث أثبتت الدراسات أن سلوك (Szczepańska-Woszczyna, 2015) والثقافة التنظيمية المواتية والداعمة الموظفين وخاصة ذوي القدرات الإبداعية المرتفعة، في العادة ما يأخذ منحاً إبداعياً عندما يعملون ضمن مناخ داعم ومشجع للإبداع تم تحديد مصدر غير صحيح. ، فيما اعتمدت الأدبيات الحالية إلى حد كبير على المناخ الإبداعي كعامل تفاعلي وتفاضت عن دوره كمطلب سابق لظواهر تنظيمية مختلفة ومحدد لها (Bibi, et al., 2020).

ومن جهة أخرى، لا تعمل المؤسسات الحكومية بشكل منزعج عن بيئتها الخارجية وتغييراتها، مع تغير متطلبات ورغبات الأفراد المستفيدين لخدماتها وارتفاع سقفها تم تحديد مصدر غير صحيح، الأمر الذي أدى لأن تواجه مختلف المؤسسات العديد من المشكلات التي دعته إلى توفير ودعم القيادات القادرة على مواكبة تلك التغيرات والمتطلبات المتجددة الناشئة، وهذا ما أوجب تقليل الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية واستبدالها في أساليب إبداعية في العمل، مما جعل من الابداع الإداري عامل مهم لمجاراة تلك التغيرات (Al-Amri، (العوضي، 2015). ولعل محدودية الدراسات حول موضوع القيادة والابداع في الشرق الأوسط وخاصة في القطاع العام، أظهر الحاجة إلى الدراسة الحالية. هذا بالإضافة (Hassan, Isaac, & Masoud, 2018)، وكذلك على كل من المناخ التنظيمي الإبداعي وكذلك على السلوك إلى اعتبار أن أسلوب القيادة الأمثل يمكن أن يؤثر على كل من المناخ التنظيمي الإبداعي وكذلك على السلوك الإبداعي للأفراد. لذلك من المهم فهم أن الابداع يعتمد على جهود الأفراد في الأداء، ومن المهم كذلك ضرورة (Damirch, Rahimi, & Seyyedi, 2011). فهم محفزات سلوك الافراد الإبداعية

هذا، لا يزال تأثير نمطي القيادة (التحويلية، التبادلية) على الابداع داخل المنظمات يشوبه بعض الغموض، على الرغم من أن جميع الدراسات ذات الصلة قد درست تأثيرات هذين النمطين على الابداع، لم يتوصل الباحثون بعد إلى توافق في الآراء بشأن اتجاه تأثير القيادة على الابداع التنظيمي تم تحديد مصدر غير صحيح. حيث يمكن (Damanpour, 2014) استخدام مصطلحي الابداع التنظيمي أو الإداري بشكل مترادف.

ومجموعة متنوعة من العوائق والمحددات، ومع ذلك، فإن بعض النساء يصلن بالفعل إلى مناصب قيادية عليا، ولا يزال تمثيل المرأة في المناصب القيادية العليا في المنظمات يعتبر محدودا، وهو واقع يعكس

28

*: التاريخ المتوقع لإنجاز الدراسة/ البحث

11/15/2021



29

*: اسم الجامعة / المؤسسة البحثية

جامعة فلسطين التقنية خضوري

30

تعهد
أنا الباحث/ة أدناه أتعهد بتسليم نسخة إلكترونية أو ورقية من وثيقة الدراسة التي أجريها
لوزارة التربية والتعليم - مركز البحث والتطوير التربوي عند الانتهاء من إعداد وثيقة
الدراسة.
مع الاحترام

* للتكرم وكتابة اسم الباحث/ة الرئيس وعنوان الدراسة/البحث في الفراغ أدناه

عائشة يوسف احمد الشلبي

..ملاحظة

يرجى من الباحث مراجعة البيانات قبل الإرسال، و أي خلل قد يؤخر إصدار مذكرة تسهيل المهمة مع تمنياتنا.
لكم بالتوفيق

يرجى التكرم وإرسال نسخة من أدوات الدراسة المحكمة كملفات وورد على إيميل مركز ncerd@moe.edu.ps
البحث والتطوير التربوي

This content is created by the owner of the form. The data you submit will be sent to the form owner. Microsoft is not responsible for the privacy or security practices of its customers, including those of this form owner. Never give out your password.

Powered by Microsoft Forms |

The owner of this form has not provided a privacy statement as to how they will use your response data. Do not provide personal or sensitive information.

| [Terms of use](#)

الملحق 5



الرقم: و ت / ١٤ / ٦٢١
التاريخ: 2021/ 9/ 20م

لمن يهمه الأمر

الموضوع: "تسهيل مهمة باحثة"

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"عائشة يوسف احمد الشلي"

من جامعة فلسطين التقنية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراستها بعنوان:

"الدور الوسيط للمناخ الابداعي في العلاقة ما بين الأنماط القيادية السائدة والابداع الاداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية"

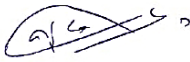
والتحية والتقدير

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع استبانات ومقابلات على عينة من العاملات في وزارة التربية والتعليم من فئة رئيس قسم فأعلى.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بتنسيق مع منسق البحث والتطوير والجودة في الوزارة الأخذ بنيفين.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر



/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي





نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين

السيد مدير عام العلاقات العامة المحترم

د. إيهاب القبيج المشرف الرئيس على الدراسة المحترم - بريد الكتروني- ihabq@yahoo.com

Tel (+ 970-562-501092) E-mail (ncerd@moe.edu.ps)

الملحق 6

القيادات (المسؤولين) الذين تم إجراء المقابلات الشخصية معهم في وزارة التربية والتعليم

الفلسطينية

#	الاختصار	الاسم	المسمى الوظيفي	عدد الموظفين	سنوات الخدمة في الوزارة	فترة تولي المنصب الحالي	اعلى مؤهل علمي
1	ع.ا	أيوب عليان	الوكيل المساعد لشؤون الأبنية واللوازم	2مدير عام	28 سنة	3سنوات	ماجستير
			مدير عام الإشراف التربوي	14 موظف ادارة عامة			
2	م.و.ن	وسام نخلة	مدير عام الابنية	32مهندس		2سنة	ماجستير
3	ص.خ	صادق الخضور	مدير عام التعليم العام	25موظف 70 موظف في المديریات	25 سنة	2 سنة	ماجستير
			منسق جائزة صندوق الإنجاز والتميز				
			عضو مجلس الإدارة الاعلى للإبداع والتميز				
4	ن.ا	ناصر اعميرة	مدير ديوان الوزارة	130موظف		1سنة	ماجستير
5	ر.ط	رائد طوقان	مدير عام الشؤون المالية	50 موظف	33 سنة	1.5 سنة	بكالوريوس
6	-	د. بصري صالح	الوكيل المساعد لوزير التربية والتعليم				دكتوراة

الملحق 7

جدول (5-3): جدول اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات

الفقرات	Skewness	Std. Error of Skewness	z-skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	z-Kurtosis
INF1	0.541	0.217	2.49	0.367	0.431	0.85
INF2	0.617	0.217	2.84	0.106	0.431	0.25
INF3	0.485	0.217	2.23	0.041	0.431	0.1
INF4	0.596	0.217	2.74	0.174	0.431	0.4
INF5	0.52	0.217	2.39	-0.088	0.431	-0.2
MOT1	0.198	0.217	0.91	-0.321	0.431	-0.74
MOT2	0.472	0.217	2.17	-0.11	0.431	-0.26
MOT3	0.481	0.217	2.21	-0.1	0.431	-0.23
MOT4	0.619	0.217	2.85	-0.025	0.431	-0.06
STM1	0.199	0.217	0.91	-0.251	0.431	-0.58
STM2	0.271	0.217	1.24	-0.62	0.431	-1.44
STM3	0.363	0.217	1.67	-0.567	0.431	-1.31
STM4	0.11	0.217	0.51	-0.74	0.431	-1.71
ATT1	0.369	0.217	1.7	-0.504	0.431	-1.17
ATT3	0.164	0.217	0.75	-0.5	0.431	-1.16
ATT4	0.352	0.217	1.62	-0.636	0.431	-1.47
REW1	-0.095	0.217	-0.44	-0.77	0.431	-1.78
REW2	0.32	0.217	1.47	-0.803	0.431	-1.86
REW3	0.165	0.217	0.76	-0.821	0.431	-1.9
REW4	0.222	0.217	1.02	-0.875	0.431	-2.03
ACT1	0.19	0.217	0.87	-0.592	0.431	-1.37
ACT2	0.308	0.217	1.42	-0.566	0.431	-1.31
ACT3	0.477	0.217	2.19	-0.253	0.431	-0.59
ACT4	0.576	0.217	2.65	0.023	0.431	0.05
PAS1	0.688	0.217	3.16	-0.17	0.431	-0.39
PAS2	0.174	0.217	0.8	-0.661	0.431	-1.53
PAS3	0.017	0.217	0.08	-0.675	0.431	-1.56
PAS4	-0.017	0.217	-0.08	-0.891	0.431	-2.06
INN2	-0.179	0.217	-0.82	-0.685	0.431	-1.59
INN3	-0.196	0.217	-0.9	-0.366	0.431	-0.85
INN4	0.47	0.217	2.16	0.116	0.431	0.27
INN5	0.092	0.217	0.42	-0.494	0.431	-1.15
INN6	0.122	0.217	0.56	-0.281	0.431	-0.65

-0.73	0.431	-0.316	0.6	0.217	0.131	INN7
-1.12	0.431	-0.482	1.29	0.217	0.28	INN8
-0.91	0.431	-0.394	1.75	0.217	0.38	INN9
-1.09	0.431	-0.471	-0.45	0.217	-0.098	INN10
-0.17	0.431	-0.071	1.87	0.217	0.407	ADM1
-0.71	0.431	-0.308	1.47	0.217	0.319	ADM2
0.36	0.431	0.153	2.27	0.217	0.493	ADM3
-0.33	0.431	-0.144	2.08	0.217	0.452	ADM4
-1	0.431	-0.432	1.41	0.217	0.306	ADM5
-1.36	0.431	-0.587	-1.39	0.217	-0.302	ADM6
-1.67	0.431	-0.721	-0.65	0.217	-0.142	ADM7
-0.4	0.431	-0.172	1.54	0.217	0.335	ADM8
-0.61	0.431	-0.264	-0.02	0.217	-0.005	ADM9
-1.02	0.431	-0.44	1.02	0.217	0.223	ADM10
-0.85	0.431	-0.366	1.02	0.217	0.221	TL
0.05	0.431	0.021	2.01	0.217	0.437	RT
1.35	0.431	0.581	1.05	0.217	0.229	ADM
-0.11	0.431	-0.047	2.32	0.217	0.505	INN

ملحق 8

جدول (4-12): نتائج تقييم لقياس النموذج من الدرجة الأولى (Factor loading)

Loadings التشبع / التحميل	Items الفقرة	First-order constructs المكون من الدرجة الأولى
0.732	INN10	الإبداع الإداري
0.654	INN2	
0.682	INN3	
0.665	INN4	
0.788	INN5	
0.85	INN6	
0.771	INN7	
0.765	INN8	
0.715	INN9	
0.713	ADM1	المناخ الإبداعي
0.719	ADM10	
0.713	ADM2	
0.706	ADM3	
0.768	ADM4	
0.797	ADM5	
0.673	ADM6	
0.771	ADM7	
0.708	ADM8	
0.627	ADM9	
0.854	MOT1	الدافع الإلهامي
0.799	MOT2	
0.701	MOT3	
0.779	MOT4	
0.833	ATT1	الاعتبارات الفردية
0.819	ATT3	
0.911	ATT4	
0.770	INF1	التأثير المثالي
0.778	INF2	
0.872	INF3	
0.843	INF4	
0.872	INF5	
0.700	STM1	الاستشارة الفكرية
0.880	STM2	
0.902	STM3	
0.867	STM4	
0.750	PAS1	الإدارة السلبية
0.777	PAS2	
0.815	PAS3	
0.712	PAS4	
0.804	REW1	المكافأة المشروطة
0.920	REW2	

0.876	REW3	
0.709	REW4	
0.773	ACT1	الإدارة النشطة
0.802	ACT2	
0.820	ACT3	
0.797	ACT4	

ملحق 9

جدول (4-15): التحميلات المتقاطعة (cross loading)

	الإدارة النشطة	المناخ الإبداعي	الاعتبارات الفردية	التأثير المثالي	الإبداع الإداري	الحفز الإلهامي	الإدارة السلبية	المكافأة المشروطة	الحفز الفكري
ACT1	<u>0.77</u>	0.482	0.452	0.364	0.45	0.371	0.36	0.606	0.36
ACT2	<u>0.80</u>	0.448	0.4	0.409	0.43	0.335	0.36	0.494	0.48
ACT3	<u>0.82</u>	0.391	0.332	0.314	0.31	0.25	0.36	0.439	0.35
ACT4	<u>0.80</u>	0.518	0.574	0.553	0.52	0.476	0.4	0.556	0.49
ADM1	0.52	<u>0.713</u>	0.471	0.449	0.51	0.329	0.46	0.491	0.43
ADM10	0.41	<u>0.719</u>	0.45	0.6	0.54	0.442	0.49	0.384	0.47
ADM2	0.51	<u>0.713</u>	0.418	0.428	0.45	0.231	0.36	0.461	0.39
ADM3	0.49	<u>0.706</u>	0.37	0.418	0.39	0.255	0.54	0.364	0.46
ADM4	0.45	<u>0.768</u>	0.398	0.438	0.49	0.277	0.49	0.412	0.37
ADM5	0.36	<u>0.797</u>	0.472	0.521	0.56	0.352	0.47	0.372	0.41
ADM6	0.29	<u>0.673</u>	0.428	0.515	0.51	0.381	0.5	0.295	0.48
ADM7	0.33	<u>0.771</u>	0.528	0.565	0.59	0.392	0.48	0.406	0.51
ADM8	0.44	<u>0.708</u>	0.441	0.467	0.56	0.352	0.36	0.402	0.49
ADM9	0.4	<u>0.627</u>	0.337	0.438	0.42	0.33	0.43	0.323	0.46
ATT1	0.44	0.524	<u>0.833</u>	0.545	0.56	0.45	0.3	0.514	0.61
ATT3	0.48	0.417	<u>0.819</u>	0.497	0.5	0.514	0.31	0.599	0.45
ATT4	0.5	0.592	<u>0.911</u>	0.663	0.62	0.529	0.35	0.585	0.65
INF1	0.37	0.482	0.509	<u>0.77</u>	0.49	0.648	0.3	0.489	0.39
INF2	0.38	0.478	0.403	<u>0.778</u>	0.45	0.535	0.29	0.453	0.4
INF3	0.45	0.608	0.596	<u>0.872</u>	0.49	0.485	0.36	0.394	0.62
INF4	0.43	0.596	0.603	<u>0.843</u>	0.54	0.495	0.36	0.393	0.61
INF5	0.51	0.614	0.637	<u>0.872</u>	0.57	0.537	0.36	0.462	0.56
INN10	0.43	0.604	0.418	0.424	<u>0.73</u>	0.355	0.33	0.389	0.46
INN2	0.34	0.472	0.502	0.5	<u>0.65</u>	0.467	0.23	0.454	0.43
INN3	0.44	0.501	0.473	0.471	<u>0.68</u>	0.529	0.34	0.484	0.46

0.49	0.469	0.22	0.531	<u>0.67</u>	0.473	0.43	0.378	0.45	INN4
0.41	0.457	0.3	0.463	<u>0.79</u>	0.482	0.577	0.544	0.33	INN5
0.45	0.506	0.38	0.498	<u>0.85</u>	0.543	0.602	0.605	0.36	INN6
0.46	0.432	0.36	0.406	<u>0.77</u>	0.391	0.442	0.499	0.34	INN7
0.45	0.466	0.39	0.337	<u>0.77</u>	0.429	0.501	0.562	0.52	INN8
0.4	0.358	0.21	0.27	<u>0.72</u>	0.329	0.369	0.454	0.34	INN9
0.48	0.477	0.31	<u>0.854</u>	0.51	0.634	0.505	0.519	0.34	MOT1
0.4	0.427	0.29	<u>0.799</u>	0.46	0.52	0.437	0.432	0.39	MOT2
0.34	0.374	0.13	<u>0.701</u>	0.34	0.391	0.405	0.237	0.39	MOT3
0.34	0.374	0.13	<u>0.701</u>	0.34	0.391	0.405	0.237	0.39	MOT3
0.44	0.489	0.11	<u>0.779</u>	0.5	0.461	0.473	0.24	0.32	MOT4
0.43	0.386	<u>0.75</u>	0.401	0.44	0.406	0.394	0.557	0.6	PAS1
0.21	0.161	<u>0.78</u>	0.112	0.21	0.286	0.257	0.426	0.26	PAS2
0.23	0.098	<u>0.82</u>	0.169	0.26	0.267	0.191	0.479	0.21	PAS3
0.18	0.113	<u>0.71</u>	0.023	0.3	0.19	0.222	0.425	0.15	PAS4
0.5	<u>0.804</u>	0.31	0.405	0.44	0.384	0.51	0.431	0.44	REW1
0.59	<u>0.920</u>	0.25	0.521	0.58	0.475	0.653	0.507	0.65	REW2
0.58	<u>0.876</u>	0.27	0.517	0.55	0.503	0.537	0.498	0.51	REW3
0.39	<u>0.709</u>	0.14	0.425	0.44	0.377	0.481	0.362	0.58	REW4
<u>0.70</u>	0.483	0.27	0.373	0.4	0.365	0.460	0.405	0.40	STM1
<u>0.88</u>	0.537	0.37	0.469	0.53	0.573	0.574	0.568	0.52	STM2
<u>0.90</u>	0.509	0.32	0.44	0.47	0.542	0.545	0.501	0.43	STM3
<u>0.87</u>	0.578	0.31	0.495	0.61	0.605	0.658	0.593	0.42	STM4

ملحق 10

جدول (17-4): نسبة سمة اللاتجانس - سمة الأحادية Heterotrait-Monotrait

Ratio

Confidence Intervals فترات الثقة		قيم (HTMT)	المتغيرات
97.50%	2.50%		
0.871	0.676	0.775	الإبداع الإداري -> المناخ الإبداعي
0.707	0.388	0.537	الدافع الإلهامي -> المناخ الإبداعي
0.806	0.553	0.686	الدافع الإلهامي -> الإبداع الإداري
0.835	0.601	0.732	الإدارة السلبية -> المناخ الإبداعي
0.638	0.309	0.461	الإدارة السلبية -> الإبداع الإداري
0.499	0.237	0.304	الإدارة السلبية -> الدافع الإلهامي
0.791	0.588	0.695	الاعتبارات الفردية -> المناخ الإبداعي
0.854	0.654	0.76	الاعتبارات الفردية -> الإبداع الإداري
0.862	0.573	0.723	الاعتبارات الفردية -> الدافع الإلهامي
0.616	0.242	0.431	الاعتبارات الفردية -> الإدارة السلبية
0.802	0.567	0.702	الاستثارة الفكرية -> المناخ الإبداعي
0.809	0.554	0.686	الاستثارة الفكرية -> الإبداع الإداري
0.849	0.44	0.638	الاستثارة الفكرية -> الدافع الإلهامي
0.595	0.25	0.413	الاستثارة الفكرية -> الإدارة السلبية
0.879	0.681	0.79	الاستثارة الفكرية -> الاعتبارات الفردية
0.836	0.668	0.751	التأثير المثالي -> المناخ الإبداعي
0.78	0.587	0.685	التأثير المثالي -> الإبداع الإداري
0.897	0.639	0.77	التأثير المثالي -> الدافع الإلهامي
0.619	0.275	0.445	التأثير المثالي -> الإدارة السلبية
0.899	0.651	0.776	التأثير المثالي -> الاعتبارات الفردية
0.815	0.593	0.705	التأثير المثالي -> الاستثارة الفكرية
0.771	0.485	0.622	المكافأة المشروطة -> المناخ الإبداعي
0.813	0.558	0.695	المكافأة المشروطة -> الإبداع الإداري
0.826	0.533	0.687	المكافأة المشروطة -> الدافع الإلهامي
0.537	0.205	0.303	المكافأة المشروطة -> الإدارة السلبية

0.913	0.659	0.795	المكافأة المشروطة- < الاعتبارات الفردية
0.886	0.558	0.733	المكافأة المشروطة- < الاستثارة الفكرية
0.758	0.471	0.611	المكافأة المشروطة- < التأثير المثالي
0.81	0.522	0.679	الإدارة النشطة- < المناخ الإبداعي
0.784	0.462	0.627	الإدارة النشطة- < الإبداع الإداري
0.776	0.362	0.567	الإدارة النشطة- < الدافع الإلهامي
0.671	0.361	0.498	الإدارة النشطة- < الإدارة السلبية
0.843	0.475	0.678	الإدارة النشطة- < الاعتبارات الفردية
0.794	0.439	0.632	الإدارة النشطة- < الاستثارة الفكرية
0.755	0.438	0.605	الإدارة النشطة- < التأثير المثالي
0.9	0.676	0.793	الإدارة النشطة- < المكافأة المشروطة

ملحق 11

جدول (19-4) اختبار عامل تضخم التباين لفقرات الاستبانة Variance Inflation Factor

VIF	Outer VIF Values
1.531	ACT1
1.982	ACT1
1.744	ACT2
1.987	ACT2
1.937	ACT3
2.282	ACT3
1.711	ACT4
2.219	ACT4
2.687	ADM1
2.077	ADM10
3.009	ADM2
2.211	ADM3
2.720	ADM4
2.547	ADM5
2.409	ADM6
2.749	ADM7
1.82	ADM8
1.756	ADM9
1.754	ATT1
2.147	ATT1
1.76	ATT3
2.281	ATT3
2.341	ATT4
3.39	ATT4
2.226	INF1
3.418	INF1
2.292	INF2
2.659	INF2
2.79	INF3
3.304	INF3
2.717	INF4
3.126	INF4
3.093	INF5
3.816	INF5
1.833	INN10
1.668	INN2
2.181	INN3
1.758	INN4
2.661	INN5
3.429	INN6

2.204	INN7
2.349	INN8
2.446	INN9
2.17	MOT1
3.352	MOT1
1.891	MOT2
2.113	MOT2
1.46	MOT3
1.615	MOT3
1.702	MOT4
1.983	MOT4
1.255	PAS1
2.271	PAS1
1.968	PAS2
2.061	PAS2
1.954	PAS3
2.334	PAS3
1.929	PAS4
2.171	PAS4
2.262	REW1
2.613	REW1
3.228	REW2
4.035	REW2
2.548	REW3
3.033	REW3
1.706	REW4
2.007	REW4
1.459	STM1
1.665	STM1
2.476	STM2
2.978	STM2
3.006	STM3
3.425	STM3
2.417	STM4
3.398	STM4

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

برباوي، كمال، وقناشي، امنة. (2019). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي: دراسة حالة

مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار. مجلة اقتصاديات المال و الاعمال.

البطش، محمد وليد، وأبو زينة، فريد كامل. (2007). مناهج البحث العلمي، تصميم البحث والتحليل

الإحصائي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

جبريل، وائل محمد، والعوامي، أحمد محمد. (2018). أثر الدعم التنظيمي على إدارة الابتكار:

دراسة ميدانية على عينة من العاملات بشركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي ليبيا. مجلة

الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 2(3)، 10-55.

جبالق، علي، وصدقي، أحمد محمد. (2017). دور أبعاد القيادة التحويلية في نجاح تطبيق خدمة

الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب. مجلة جامعة القدس المفتوحة

للبحوث الإدارية والاقتصادية، 306-307.

جرار، ذياب. (2014). القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22(1)، 97-129.

حسان، دعاء محمد رستم. (2021). أثر القيادة التحويلية على إبداع العاملين: الدور الوسيط للأمان

النفسي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(1)، 262-317.

حسن، سلام رعد. (2017). *الإبداع الإداري في الوظيفة العامة*. وزارة الزراعة العراقية - مكتب المفتش العام.

حسين، رامز رمضان محمد. (2019). أثر تطبيق القيادة التحويلية على تحسين الأداء في المنظمات الصحية طبقاً لرؤية مصر 2030: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية*، 3.

خير الله، جمال، و العريمي، محمد. (2017). *الإبداع الإداري* (المجلد 39). معهد الإدارة العامة. أبو الخير، سامي عبد العزيز. (2013). *الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة و علاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم*. الجامعة الإسلامية، غزة.

راهم، فريد، وقاطر، فارس. (2017). من المناخ إلى الثقافة التنظيمية. *الآفاق للدراسات الاقتصادية*، 2(2)، 203-211.

رباعي، رندة. (2012). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة: المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتن- رسالة ماجستير. بسكره، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الربيعي، خلود هادي، و نجم، حسين عبد الجبار. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري بحث استطلاعي لآراء المسؤولين في ديوان وزارة التربية والتعليم العراقية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، الصفحات 1 - 22.

الرشيدي، علي ضبيان. (2018). القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء و رؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية و الاهلية بمدينة الرياض. *المجلة العربية للدراسات*

الأمنية، 33(71)، 3-40. doi:001.2018.13191241/26735.10:

الرشيدي، نواف. (2018). التدريب والإبداع الإداري للعاملين دراسة ميدانية على القطاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 531-587. 2(32).

الرقب، احمد صادق محمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. *رسالة ماجستير منشورة*. غزة، فلسطين: جامعة الازهر.

الروسان، عصمت "محمد علي" سلامه. (2017). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 6(12)، 183-198.

ريد، بيتر. (2005). *القيادة المتميزة* (المجلد 1). (علا أحمد، المترجمون) مجموعة النيل العربية.

الزعبي، خلود فواز. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية و علاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. *جامعة الشرق الأوسط*، 19.

الزهراني، عبد الله عطية عبد الله. (2016). القيادة التحويلية و أثرها في الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 23(3)،

373-403.

أبو زيد، خالد ذيب. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي في البنوك التجارية الاردنية.

سالة ماجستير منشورة. عمان، الاردن: كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

السالم، مؤيد سعيد سليمان. (1999). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين

دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية. دراسات - العلوم الإدارية، 26(1)، 98-113.

أبو سبع، ابراهيم السيد محمود. (2016). دور القيادة التبادلية في زيادة الالتزام التنظيمي: دراسة

ميدانية في قطاع الشركات الصناعية بالاسماعيلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية

والبيئية.

سعد، محمد علي عبدالحميد. (2017). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري للعاملين من

خلال توسيط التمكين النفسي : دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنصورة. مجلة

البحوث الإدارية، 35(1).

السكرانة، بلال خلف. (2014). القيادة الإدارية الفعالة (المجلد 2). عمان: دار المسيرة للنشر

والتوزيع.

السليمان، محمد عبدالله. (2020). القيادة التبادلية وعالقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير.

الشريف، اشرف. (2021). القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك

التجارية العاملة في فلسطين. جامعة الخليل.

الشقحاء، عادل. (2003). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على

العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض.

الشماع، خليل محمد حسن، و حمود، خضير كاظم. (2007). *نظرية المنظمة* (الإصدار 3). عمان: دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشنطي، محمود عبد الرحمن. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. *المجلة الاردنية في ادارة الأعمال*، 12(1)، 31-57.

شيخ العيد، جلال نافل، سلامة، اشرف عبدالعزيز، و الصوفي، اشرف سليمان. (2021). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري-دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 1(27)، الصفحات 01 - 16.

صدقي، أحمد محمد، و جبلاق، علي محمد. (2017). دور أبعاد القيادة التحويلية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 2(8)، 301-313.

عبيد، شاهر محمد. (2020). تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية. *المجلة الأردنية في ادارة الأعمال*، 16(3)، 535 - 560.

العتيبي، شادية بنت نجيب. (2019). القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام ادارة التعليم بمحافظة عفيف و علاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفيت التربويين. *كجلة العلوم التربوية و النفسية*، 29.

أبو عرابي، رأفت طارق غالب. (2018). أثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى. *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*، 9(3)، 102-127.

بن عزوز، كوار، وفرحي، محمد. (2020). أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية لأراء عينة بمديرية الكهرباء والغاز الجلفة. *مجلة ادارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 6(1).

العصيمي، عايد عبدالله. (2017). استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية. *المجلة العربية للإدارة*، 37(1)، 167 - 180.

عودة، مصطفى، وحمياني، صبرينة. (2019). أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة. *مجلة بحوث الإدارة و الاقتصاد*، 1(4)، الصفحات 160-178.

العوضي، فايزة عبد الله. (2015). تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. 22(93)، 11-67.

العويسي، رجب علي عبيد. (2007). ثقافة الإبداع الإداري بالمؤسسات. *تواصل*، 7، الصفحات 104 - 109.

الغالب، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2010). سلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الإبداع التنظيمي : دراسة تطبيقية في قطاع لاتصالات الاردنية. *مجلة دراسات إدارية*، 3(6).

الغامدي، عزيزة خبتي أحمد. (2018). الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، الصفحات 355-369.

غأني، زهرة، و غوتية سعيد. (2018). *أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية*.
الفهد، زهوة فوزان فهد. (2020). تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية. *مجلة كلية التربية*، 7 (36)، الصفحات 75-111.

القرعأن، رندا فوز، و الشقرآن، رامي ابراهيم عبدالرحمن. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية*، 6 (1)، الصفحات 112 - 129.

القطاونة، منار ابراهيم، وابو تايه، بندر كريم. (2016). أثر الاتصالات التنظيمية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الاردنية. *المجلة العربية للإدارة*، 36 (1)، 365-397.

الكفاوين، عبد المجيد علي، والزعبي، خالد يوسف. (2021). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الأنسانية*، 29 (2)، 209-245.

لرقم، عز الدين. (2015). القيادة التحويلية كاستراتيجية للحد من حوادث العمل: دراسة ميدانية

فريتال عناية. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، 1-20.

ماهر، أحمد. (2020). الإدارة بالإبداع والابتكار من النظرية إلى التطبيق (المجلد 1). الاسكندرية:

الدار الجامعية.

مرزوق، عبدالعزيز علي، العباسي، ايناس محمد، وعبد الاله، عهد محمد بكر عبدالفتاح. (2019).

أثر أبعاد السياق التنظيمي على السلوك الريادي للعاملين: دراسة تطبيقية على شركات

خدمات التعهيد بالقرية الذكية في مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 6(4)، 145-

195.

المساعد، تركي فهد. (2019). الأنماط القيادية لدى إداريي مستشفيات وزارة الصحة بامارة دبي.

مجلة الرماح للبحوث و الدراسات، الصفحات 19-52.

مشاركة، عودة، و مصلح، عطية. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى

العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث

والدراسات الإدارية والإقتصادية، 4(1).

المصري، مروان. (2020). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة

غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 16(1)،

65-82.

المعاني، أحمد إسماعيل، عريقات، أحمد يوسف، الصالح، أسماء رشاد، و جرادات ناصر محمد سعود. (2011). *قضايا إدارية معاصرة* (الإصدار 1). (عبدالباري ابراهيم درة، المحرر)

عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

المعاني، أيمن عوده. (2013). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية. *المجلة الاردنية في ادارة الأعمال*، 9(2)، 225-258.

ملحم، يحيى سليم فرحان، الشرفي، حامد، والشيخ، فؤاد نجيب. (2009). القيادة والإبداع : دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة*، 1(23)، الصفحات 3 - 34.

منصور، طاهر محسن، و الخفاجي، نعمة عباس. (2009). *نظرية المنظمة مدخل العمليات*. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المومني، هشام احمد، و دنأوي، حسام بسام. (2020). دور تطبيق عناصر القيادة الإدارية الفعالة في عمليات ادارة الازمة في شركات النقل الاردنية. *مجلة الدراسات الإستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص*، 2(7)، 67-87.

نعساني، عبدالمحسن عبدالسلام. (2008). اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية. *جلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية*، 30(1).

النوايسة، كفى حمود عبدالله. (2009). أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في

السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية. دراسات،

العلوم الإدارية، 36(2)، 332-358.

هيجان، عبدالرحمن أحمد. (1999). المدخل الإبداعي لحل المشكلات (الإصدار 1). الرياض:

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

واعر، وسيلة. (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال.

رسالة دكتوراة. سكرة، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adro, F. J., & Leitão, J. C. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 4(2), 51-67. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.04.001
- Afsar, B., & Badir, Y. F. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300. doi:10.1108/IMDS-05-2014-0152
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. doi:10.1108/EJIM-12-2018-0257
- Akkaya, B., & Üstgörül, S. (2020). *Leadership Styles and Female Managers in Perspective of Agile Leadership*. (A. Bulent, Ed.) Emerald Publishing Limited.
- Al- hallak, A. (2016). The effect of transformational leadership on the administrative innovation among the employees in. *nternational Journal in Management and Social Science*, 4(8).
- Al-Amri , A. Y., Hassan , R., Masoud, Y., & Isaac, O. (2018). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Innovation in Higher Education:.. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 2(4), 25 - 37. doi:EISSN: 2590-3748
- Al-husseini, s. j. (2014). The impact of leadership style on innovation in iraq's higher education institutions: the role of knowledge sharing.

Doctor of Philosophy. United Kingdom: Plymouth University, School of Management.

Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Amabile, Teresa M.; Conti, Regina (1999). Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. Academy of Management Journal, 42(6), 630 - 640.* doi:doi:10.5465/256984

Ameen, A., Alshamsi, S., Isaac, O., Gazem, N. A., & Mohammed, F. (2021). Impact of Inspirational Motivation on Organizational Innovation (Administrative Innovation, Process Innovation, and Product Innovation). *ICACIn. 1188*, pp. 613-623. Singapore: Springer Singapore. doi:10.1007/978-981-15-6048-4_53

Amirul, S. R., & Daud, N. (2012). A Study on the Relationship between Leadership Styles and Leadership Effectiveness in Malaysian GLCs. *European Journal of Business and Management, 4(8)*, 193-201.

Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2015). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews, 19(1)*, 76-96. doi:10.1111/ijmr.12082

Annaa, C., Bos, N., & Andre, V. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management, 30(18)*, pp. 2664 - 2665. doi:DOI:10.1080/09585192.2017.1380680

Antonakis, J., Avoliob, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The*

Leadership Quarterly, 14(3), 261-295. doi:doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4

Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., & Nguyen-Quang, T.-S. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part Two). *Industrial and Commercial Training*, 47(3), 135-144. doi:10.1108/ICT-07-2013-0045

Ashoor, W. A. (2019). How transformational leadership and advanced technologies foster radical innovation: The role of advanced training, organisational learning, innovative climate and capabilities in large firms. *University of Technology Sydney*.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. (B. J. Avolio, & B. M. Bass, Eds.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture* (17 ed., Vol. 1). (P. A. Quarterly, Ed.) SPAEF.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGA Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *transformational Leadership*. Mahwa, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of

Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
doi:10.1037/0021-9010.88.6.989

Bennis, W., & Nanus, B. (2003). *Leaders: Strategies for Taking Charge* (2 ed.). New York: Harper Collins.

Bibi, S., Khan, A., Qian, H., Garavelli, A. C., Natalicchio, A., & Capolupo, P. (2020). Innovative Climate, a Determinant of Competitiveness and Business Performance in Chinese Law Firms: The Role of Firm Size and Age. *Sustainability*, 12(12), 4948. doi:10.3390/su12124948

Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825--845.

Boddy, C. R., & Taplin, R. (2020). THE IMPACT OF MANAGERIAL PSYCHOPATHY ON ORGANISATIONAL INNOVATION. *International Journal of Innovation Management*, 25(5), 2150052. doi:10.1142/S1363919621500523

Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683. doi:10.1080/09585192.2017.1380680

Burns, M. J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Caniëls, M. C., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48-66. doi:10.1108/CDI-11-2016-0194

Castro, G. M.-d., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological*

Forecasting and Social Change, 80(2), 351-363.
doi:10.1016/j.techfore.2012.08.012

Cavagnoli, D. (2011). A conceptual framework for innovation: An application to human resource management policies in Australia. *Innovation: Management, policy & practice*, 13(1), 111-125.
doi:10.5172/impp.2011.13.1.111

Chan, K. M. (2017). The relationship between transformational leadership and organizational learning in a Japan based electronics firm in Hong Kong. *Published Doctoral Thesis*. Australia: University of Newcastle. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1959.13/1341689>

Chan, A. T., & Chan, E. H. (2005). Impact of Perceived Leadership Styles on Work Outcomes: Case of Building Professionals. *journal of construction engineering and management* © ASCE.

Chan, I. Y., Liu², A. M., & Fellows, R. (2014). Role of Leadership in Fostering an Innovation Climate in Construction Firms. *journal of construction engineering and management* © ASCE, pp. 1-7.

Cheung, M., & Wong, C. (2010). Transformational Leadership, Leader Support and Employee Creativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(1).

Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. 2nd edn. Hillsdale, New Jersey: L. In (2nd edn ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Choi, B., HK, M., & W, K. (2013). An organization's ethical climate, innovation, and performance: Effects of support for innovation and performance evaluation. *Management Decision*, 51(6), 1250-1275.
doi:10.1108/MD-Sep-2011-0334

- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions:Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 91-103. doi:10.1111/gwao.12018
- Corrigan, P. W., & Garman, A. N. (1999). Transformational and Transactional Leadership Skills for Mental Health Teams. *Community Mental Health Journal*, 35(4), 301-312.
- Crespell, P., & Hansen, E. (2008). Managing for innovation : Insights into a successful company. *Forest Products Journal*, 58(9), 6-17.
- Crespell, P., & Hansen, E. N. (2007). Organizational Climate and Innovativeness in the Forest Products Industry.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285. doi: 10.1177/0170840614539312
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409. doi:10.2307/2393031
- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The Relationship Between Types Of Innovation And Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587-602. doi:10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675. doi:10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x

- Damirch, Q. V., Rahimi, G., & Seyyedi, M. H. (2011). Transformational Leadership Styles and Innovative Behavior on Innovative Climate at (SMEs) in Iran. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*.
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99 - 112. doi:10.1108/JGR-07-2014-0026
- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681-1691. doi:10.1016/j.respol.2017.08.004
- Dhammika, K., Ahmad, F., & Sam, T. L. (2014). Measurement of Transactional and Transformational Leadership: Validity and Reliability in Sri Lankan Context. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 22(2), 559-574.
- Dienhart, J. R., Gregoire, M. B., Downey, R. G., & Knight, P. K. (1992). Service orientation of restaurant employees. *Int. J. Hospitality Management*, 11(4), 331-346.
- Dunegan, K., Tierney, P. S., & Duchon, D. (1992). Perceptions of an Innovative Climate: Examining the Role of Divisional Affiliation, Work Group Interaction, and Leader/ Subordinate Exchange. *Management Department Faculty Publications*, 88. doi:https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/88
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2002). *Management Research: An Introduction*. SAGE Publication Ltd.

- Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications Ed.*: Springer Publishing Company, Incorporated.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50 .
- Ebrahimi, P., Chamanzamin, M. R., Roohbakhsh, N., & Shaygan, J. (2016). Transformational and Transactional Leadership: Which One Is More Effective in the Education of Employees' Creativity? Considering the Moderating Role of Learning Orientation and Leader Gender. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 137-156. doi:10.33844/ijol.2017.60196
- Elqadri, Z. M., Priyono, P., Suci, R., & Chandra, T. (2015). Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employees—PT. Kurnia Wijaya Various Industries. *International Education Studies*, 8(10), 183-192. doi:10.5539/ies.v8n10p183
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67. doi:https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018
- Gabris, G. T., Golembiewski, R. M., & Ihrke, D. M. (2001). Leadership Credibility, Board Relations, and Administrative Innovation at the Local Government Level. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(1), 89-108. Retrieved from https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003496

- Georgantzias, N. C., & Shapiro, H. J. (1993). Viable theoretical forms of synchronous production innovation. *Journal of Operations Management*, 11(2), 161-183. doi:10.1016/0272-6963(93)90021-G
- George, D. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e*: Pearson Education India.
- Golla, E. J. (2013). The relationship between transformational and transactional leadership styles and innovation commitment and output at commercial software companies. *The Business Review*, pp. 337-343.
- Griffith, C., Livesey, K. M., & Clayton, D. (2010). The assessment of food safety culture. *British Food Journal*, 112(4), 439-456. doi:10.1108/00070701011034448
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 4, pp. 461–473. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032
- Gurteen, D. (1998). Knowledge, Creativity and Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 5-13.
- Hair, Joseph F., Hult, G., Tomas, M., Ringle, Christian M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th edn. ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12 .

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage publications.
- Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944. doi:10.1080/14719037.2018.1544272
- Hay, I. (2006). Iain Hay Transformational leadership: characteristics and criticisms. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2), 2-19.
- Hecker, A., & Ganter, A. (2016). Organisational and technological innovation and the moderating effect of open innovation strategies. *International Journal of Innovation Management*, 20(2), 1650019. doi:10.1142/S1363919616500195
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580 .
- Hidayat, S. E., Rafiki, A., & Aldoseri, M. M. (2017). Application of leadership style in government organizations: a survey in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 10(4), 581-594. doi:10.1108/IMEFM-06-2015-0075
- Hijal-Moghrabi, I., Sabharwal, M., & Ramanathan, K. (2020). Innovation in public organizations: do government reforms matter? *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 731-749. doi:10.1108/IJPSM-04-2020-0106
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for

Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.

Iriqat, I. S. (2018). The Effectiveness of Applying Transformational Leadership within the Roles of Administrative Leaders in Palestinian. *European Journal of Scientific Research*(151), 34-47. Retrieved from <https://fada.birzeit.edu/handle/20.500.11889/5884>

Jaiswa, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management ELSEVIER*, 51, 30 - 41. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>

Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L., Holten, A.-L., . . . Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33. doi:10.1177/0095399716667157

Jia, X., CHEN, J., Mei, L., & Wu, Q. (2017). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. *Management Decision*, 56. doi:<https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0415>

Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. doi:10.1016/j.jbusres.2010.09.010

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755

Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gumusluoglu, L. (2013). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational

- leadership in a non-Western context. *Leadership*, 9(1), 107-133. doi:10.1177/1742715012455131
- Karam, A. A., & Kitana, A. F. (2020). An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates. *International Journal of Business and Management*.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277-2293. doi:10.1108/MD-03-2016-0196
- Kima, D.-Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295-315. doi:10.1016/j.jom.2012.02.003
- Kirkley, W. W. (2016). Entrepreneurial behaviour: the role of values. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(3), 290-328. doi:10.1108/IJEBR-02-2015-0042
- Koehler, T., Janßen, C., Plath, S.-C., Reese, J. P., Lay, J., Steinhausen, S., . . . Pfaff, H. (2010). Communication, social capital and workplace health management as determinants of the innovative climate in German banks. *International Journal of Public Health*, 55(6), 561-570. doi:10.1007/s00038-010-0195-7
- Kuye, J. (2010). Unplugging the leadership quagmire: the case for developing nations. *Journal of public administration*, 45(1), 261-282. doi:10.10520/EJC51763.
- Laosirihongthong, T., Adebajo, D., & Choon Tan, K. (2013). Green supply chain management practices and performance. *industrial*

Management & Data Systems, 113(8). doi:10.1108/IMDS-04-2013-0164

- Majeed, Y. A., & Shahatha, Y. Y. (2021). Administrative Innovation Of The Deans Of Colleges In Baghdad Governorate. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(7), 1555-1563.
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. doi:10.1108/14601060310456337
- Maughan, C. (2012). Organisational Innovation A review of the literature. *CRC-REP Working Paper CW001*. Ninti One Limited, Alice Springs.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Mickson, M. K., Anlesinya, A., & Malcalm, E. (2021). Mediation role of diversity climate on leadership and job satisfaction in the Ghanaian public sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 167-188. doi:10.1108/WJEMSD-10-2019-0080
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Sleegers, P. C. (2010). Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 623-670. doi:10.1177/0013161X10378689
- Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). A Conceptual Framework of the Factors Influencing Innovation in Public Sector Organizations. *The Journal of Developing Areas*, 3(52), pp. 231-240.

- Naguib, H. M., & Abou Naem, A.-H. M. (2018). The impact of Transformational leadership on the organizational innovation. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 5(1).
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. (2014). Leadership styles. *Advances In Management*, 7(2), 57-62.
- Newmant, A., Round, H., Wang, S., & Mount, M. (2020). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 39(1). doi:10.1111/joop.12283
- Nguyen, N.-T. (2020). Innovation and Its Impacts on Public University Performance: An Empirical Study from Vietnam. *Journal of Information & Knowledge Management*, 19(2), 2050001. doi:10.1142/S021964922050001X
- Nielsen, K., Randall, R., & Yarker, J. (2010). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work and Stress*, 22(1). doi:DOI:10.1080/02678370801979430
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. Los Angeles: SAGE.
- OECD. (2005). *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris: OCED, Organisation for Economic Co-operation and Development Statistical Office of the European Communities. Retrieved from https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en

- Oke, A. (2013). Linking manufacturing flexibility to innovation performance in manufacturing plants. *International Journal of Production Economics*, 143(2), 242-247. doi:10.1016/j.ijpe.2011.09.014
- Oke, A., Munshi , N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72. doi:10.1016/j.orgdyn.2008.10.005
- Oke, A., Prajogo, D. I., & Jayaram, J. (2013). Strengthening the Innovation Chain: The Role of Internal Innovation Climate and Strategic Relationships with Supply Chain Partners. *Journal of Supply Chain Management*, 49(4), 43-58. doi:10.1111/jscm.12031
- Okpara, F. O. (2007). The value of creativity and innovation in entrepreneurship. *Journal of Asia entrepreneurship and sustainability*, 3(2), 1.
- Olsen, O. K., Eid, J., & Larsson, G. (2010). Leadership and Ethical Justice Behavior in a High Moral Intensity Operational Context. *Military Psychology*, 22(sup1), S137-S156. doi:10.1080/08995601003644437
- Olsson, A., Paredes, K. B., Johansson, U., Roese, M. O., & Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity – a study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 243-261. doi:10.1080/09593969.2019.1598470
- Palalić, R., Ramadani, V., Welsh, D. H., Dizdarević, A., & Đilović, A. (2021). Impact of networking and business environment on student leadership styles. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 447–475. doi:10.1007/s11365-019-00610-8

- Panda, J. P. (2008). China's Path to Power. *Strategic Analysis*, 32(5), 901-911.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 379–408. doi:10.1002/job.312
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. B., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107 - 142. doi:DOI:10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Popa, S., Acosta, P. S., & Conesa, I. M. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting & Social Change* *ELSIVIER*, 118, pp. 134 - 142. doi:DOI:10.1016/j.techfore.2017.02.014
- Rahim, R. A., Mahmood, N. H., & Masrom, M. (2019). The Influence of Innovation Types towards Small Medium Enterprises Performance: A Study of Malaysian Manufacturing Industry. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(3), 547-553.
- Remneland-Wikhamn, B., & Wikhamn, W. (2011). Open Innovation Climate Measure: The Introduction of a Validated Scale. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 284-295. doi:10.1111/j.1467-8691.2011.00611.x

- Rezaei, A., Allameh, S. M., & Ansari, R. (2018). Impact of knowledge creation and organisational learning on organisational innovation: an empirical investigation. *Int. J. Business Innovation and Research*, 16(1), 117-133. doi:10.1504/IJBIR.2018.091087
- Ricard, L. M., Klijn, E. H., Lewis, J., & Ysa, T. (2017). Assessing public leadership styles for innovation: a comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. *Public Management Review*, 19(2), 134-156.
- Ricciardi, F. (2014). *Innovation Processes in Business Networks: Managing Inter-Organizational Relationships for Innovational Excellence* (1 ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (Vol. 15). PEARSON.
- Ruiz-Moreno, A., Haro-Domínguez, C., Tamayo-Torres, I., & Ortega-Egea, T. (2014). Quality management and administrative innovation as firms' capacity to adapt to their environment. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1/2), 48-63. doi:10.1080/14783363.2014.941718
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. doi:doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.403
- Sanda, A., & Arthur, N. A. (2017). Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity: The role of work-related flow and climate for innovation. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), pp. 274-295.

- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), pp. 145 - 158. doi:DOI: 10.1177/1548051808324100
- Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2010). Treating unobserved heterogeneity in PLS path modeling: a comparison of FIMIX-PLS with different data analysis strategies. *Journal of Applied Statistics*, 37(8), 1299-1318 .
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (2017). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. doi:10.5465/256701
- Sethibe, T. G. (2017). Towards a Comprehensive Model on The Relationship Between Leadership Styles, Organizational Climate, Innovation and Organizational Performance. *International Journal of Innovation Management*.
- Sisaye, S. (1999). An organizational approach for the study of the diffusion of process innovation strategies in internal auditing and control systems. *International Journal of Applied Quality Management*, 2(2), 279-293. doi:10.1016/S1096-4738(99)80095-5
- Škerlavaj, M., Song, J. H., & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, 37(9), 6390–6403. doi:10.1016/j.eswa.2010.02.080
- Summers, B. L. (1995). Caring and Transformation in Oncology Nursing Administration: Paradigms of Leadership. *Doctoral dissertation*. Fairfax, Virginia, USA: George Mason University, College of Nursing and Health Science.

- Szczepańska-Woszczyna, K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, 34, 396-402. doi:10.1016/S2212-5671(15)01646-9
- Tanesab, J. P. (2019). Transformational Leadership and Commitment for Organizational Innovation in Public-sector Organizations. *International Journal of Policy Studies*, 10(1), 29-55.
- Tekina, H., & Tekdogana, O. F. (2015). Socio-Cultural Dimension of Innovation. *World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship*. 195, pp. 1417-1424. Istanbul : Elsevier Ltd. doi:10.1016/j.sbspro.2015.06.438
- Thiruvankadam, T., & Sampath Kumar, K. (2018). Organizational climate for innovation and creativity. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 10(2), 165-173.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276-295. doi: 10.1108/IJPPM-05-2018-0182
- Torugsa, N. (., & Arundel, A. (2016). Complexity of Innovation in The Public Sector: A workgroup-level analysis of Related Factors and Outcomes. *Public Management Review*, 18(3), 392-416. doi:10.1080/14719037.2014.984626
- Tran, K. T., Nguyen, P. V., Trung Pham, N. H., & Le, X. A. (2021). The roles of transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy, and knowledge sharing in fostering employee creativity in

- the public sector in Vietnam. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 11(2 - 3), 95 - 112.
- Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111. doi:10.1177/107179190401000408
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61. doi:10.1177/875697280503600206
- Turnipseed, P. H., & Turnipseed, D. L. (2013). Testing the Proposed Linkage between Organizational Citizenship Behaviours and an Innovative Organizational Climate. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 209-216.
- ul Abidin, R. Z., & Qammar, R. (2020). Mediating and Moderating Role of Organizational Ambidexterity and Innovative Climate among Leadership Styles and Employee Performance. *Journal of Management Info*, 7(1), 1-9. doi:Doi: 10.31580/jmi.v7i1.1339
- van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology*, 33(4), 570-582. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00189.x
- Van Der Vegt, G., Van de Vliert, E., & Huang, X. (2005). Location-Level Links between Diversity and Innovative Climate Depend on National Power Distance. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1171-1182.
- Varis, M., & Littunen, H. (2010). Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. *European*

- Journal of Innovation Management*, 13(2), 128-154.
doi:10.1108/14601061011040221
- Víctor Jesús, G.-M., Magdalena, M. J.-B., & Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*, 65(7), pp. 1040-1050.
- Wei, F., Yuan, X., & Di, Y. (2010). Effects of Transactional Leadership, Psychological Empowerment and Empowerment Climate on Creative Performance of Subordinates: A Cross-level Study. *Frontiers of Literary Studies in China*, 4(1), 29-46. doi:10.1007/s11782-010-0002-6
- West, M. A., & Altink, W. M. (2008). Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 3-11. doi:10.1080/13594329608414834
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33(1), 177-195 .
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship*. (4, Ed.) Harlow: Pearson Education UK.
- Williams, F., & Foti, R. J. (2011). Formally Developing Creative Leadership as a Driver of Organizational Innovation. *SAGE Journals*, 13(3), pp. 279-296. doi:10.1177/1523422311424702
- Wills, J., & Raven, K. (2020). The founding five: transformational leadership in the New York League of Advertising Women's club,

1912–1926. *Journal of Historical Research in Marketing*, 12(3), 377–399. doi:10.1108/JHRM-04-2019-0015

Wischnevsky, J. D., Damanpour, F., & Méndez, F. A. (2011). Influence of environmental factors and prior changes on the organizational adoption of changes in products and in technological and administrative processes. *British Journal of Management*, 22(1), 132–149. doi:10.1111/j.1467-8551.2010.00700.x

Yamin, S., Mavond, F., Gunasekaran, A., & Sarros, J. C. (1997). A study of competitive strategy, organisational innovation and organisational performance among Australian manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 52(1-2), 161--172. doi:10.1016/S0925-5273(96)00104-1.

Yaseen, Z. (2010). Leadership styles of men and women in the Arab world. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 3(1), 63-70. doi:10.1108/17537981011022823.

Zain-ul-Abidin, R., & Qammar, R. (2020). Mediating and Moderating Role of Organizational Ambidexterity and Innovative Climate among Leadership Styles and Employee Performance. *Journal of Management info*, 7(1), 01 - 09.

Zhang, Y., Zheng, J., & Darko, A. (2018). How Does Transformational Leadership Promote Innovation in Construction? The Mediating Role of Innovation Climate and the Multilevel Moderation Role of Project Requirements. *Sustainability*, 10(5), 1506. doi:10.3390/su10051506.

Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2012). *Business research methods* (edn. Ed.): Cengage Learning.

