

أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية

د. عمر محمد الخرابشة

كلية الأميرة عالية الجامعية
جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

أيمن عودة المعاني

كلية الأعمال - الجامعة الاردنية
الأردن

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (١٦٢) موظفاً من العاملين في الكليات الجامعية التابعة للجامعة في اقليم الوسط. واعتمد تحليل بياناتها على: التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (T.test). وكان من أهم نتائجها تبني القيادات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وشعور المبحوثين بمستوى عال من الإبداع الإداري. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، حيث فسر متغير القيادة التحويلية ٢١٪ من التباين في مستوى الإبداع الإداري وفقاً لقيمة R^2 ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة التحويلية تعزى لخصائصهم الديمغرافية باستثناء النوع الاجتماعي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: عقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الجامعة للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية ومدى أهميته. وتشجيع العاملين على اقتراح الأفكار الإبداعية والأخذ بها لتحسين الأداء.

مقدمة

تعيش المنظمات اليوم في عصر يتسم بالسرعة والمفاجأة وعدم الاستقرار، ويشهد ثورة هائلة في التكنولوجيا والاتصالات، وتنامي ظاهرة العولمة وزيادة حدة المنافسة، وزيادة وعي المواطنين ومطالبتهم بتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية. فكان لزاماً على المنظمات لمواجهة تلك التحديات البحث عن أساليب إدارية حديثة، وإعادة النظر في كثير من المفاهيم الإدارية التقليدية لضمان البقاء

والاستمرارية، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة. ولما كانت القيادة روح الإدارة المعاصرة والمحور الذي تقوم عليه أنشطة المنظمات جدّ البحث عن نمط قيادي قادر على التعامل مع تحديات العصر وظروفه. فظهر مفهوم القيادة التحويلية (Transforming Leadership) في أواخر القرن المنصرم على يد العالم الأمريكي (Games Burns)، واعتبر أحد أهم أنماط القيادة الحديثة المؤثرة في كل من العاملين وظروف العمل على حد سواء؛ فهي تعمل على توسيع اهتمامات العاملين، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية المنظمة، ورسالتها، وتقديم الرعاية المتميزة لكل عضو في المنظمة، فتتميّ قدراتهم، وتمكنهم وتغرس في نفوسهم الثقة، والقيم الأخلاقية العالية، وتشركهم في القيادة؛ فتخلق الانسجام بين أهدافهم، وأهداف المنظمة مما يكون له أثر إيجابي في تنمية الإبداع الإداري لديهم، مما يجعلها القيادة الأنسب لمنظمات القرن الحادي والعشرين.

مشكلة الدراسة

شهدت نهاية القرن المنصرم اهتماماً كبيراً بموضوع القيادة التحويلية، وأثارها في المنظمات التي أخذت تعدّها سبباً مباشراً لنجاحها في ظل بيئة تتسم بالتنافسية العالية، والتغير المستمر، فالقيادة التحويلية لديها القدرة في التعرف على المشكلات، والتعامل معها قبل أن تصبح أزمات. وهي قيادة إيحائية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاءً يفوق التوقعات، فهي تتميّ في نفوس العاملين الإحساس بالأهداف المشتركة، وتحفزهم نحو الإنجاز المبدع، وتسهم في تنمية قدراتهم وتفوضهم الصلاحيات بشكل يجعلهم يساهمون في تحقيق النجاح لمنظماتهم. إلا أن بعض التنظيمات الإدارية والتربوية - وبخاصة في الدول النامية - لا تزال تتجاهل ذلك وتتمسك بعقلية الأمر، والتحكم الملازمة للإدارة التقليدية. فتصر إداراتها على التحدث بدل الاستماع، والتفرد في اتخاذ القرارات بدل إشراك الآخرين، وترفض تمكين العاملين والتوسع في تفويضهم الصلاحيات لاعتقادها بأن ذلك يحد من سلطة الإدارة، ويقلص من نفوذها، مما يجعلها لا تتبنى هذا النمط من القيادة، فيؤثر ذلك سلباً في أدائها وقدرتها

على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل الآتي: ما مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية في جامعة البلقاء التطبيقية وآثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيها؟

ويرى وارن بينيس (١٩٩٦) أن هذا النمط من القيادة يقوم على ثلاثة عوامل أساسية هي: التنظيم والابتكار والتفويض؛ فالقادة اليوم يحتاجون إلى تنظيم مصادر منظماتهم، خاصة البشرية منها وذلك بإيجاد إحساس بالأهداف المشتركة التي تستحق دعم العاملين وتكريس أنفسهم لها. فالعاملين عندما يحبون عملهم لا يحتاجون إلى أن يداروا بالأمل في مكافأة أو خوفاً من العقاب. ويجب على قادة اليوم أن يبتكروا ثقافة تنظيمية تتغلغل فيها الأفكار الجديدة دون أن يعيقها أناس خائفون، قادة يتقبلون الفشل كما يتقبلون النجاح لأنهم يعلمون أن الفشل سيعلمهم. فالقادة التحويليون يوجدون منظمات لديها القدرة على التكيف، والإبداع، والتعلم. ولهذه المنظمات القدرة على التعرف على المشكلات قبل أن تصبح أزمات، ولا تخشى تجربة الحلول المبتكرة. أما التفويض فيعطي العاملين شعوراً بأنهم في قلب الأحداث، ويشعر كل فرد منهم بأنه يساهم في النجاح، ويعيشون ضمن ثقافة من الاحترام تمكنهم من العمل دون أن يطلبوا الإذن من راعي المنظمة. ففي هذا العصر سيحظى بالمجد القادة الذين سيشجعون الاختلافات الصحية في وجهات النظر، أولئك الذين يملكون قدراً كبيراً من الطاقة، ويستطيعون شحن من يقودونهم بها. فعبقرية القادة التحويليين لا تكمن في إنجازاتهم الشخصية فحسب، وإنما في الكشف عن مواهب العاملين ودعمهم. من هنا نجد أن للقيادة التحويلية أثراً كبيراً في تنمية الإبداع لدى العاملين. وتشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تعتبر من أهم العوامل التي تنمي الإبداع لدى العاملين. ويتضح ذلك من خلال تأثير أبعاد تلك القيادة على العاملين في المنظمة. ففي بعد الدافع الإلهامي نجد قدرة هذه القيادة في إثارة روح الحماسة لدى العاملين وغرس الثقة في نفوسهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم مما يشجعهم على العمل المبدع. وفي بعد الاستشارة الفكرية يثق القادة التحويليون بمرؤوسيهم ويشجعونهم على طرح الأفكار المبدعة، وعلى التعامل مع المشكلات بطرق علمية وتبادل الخبرات فيما

بينهم، وحل تلك المشكلات بطرق مبتكرة. وفي بُعد الإعتبارية الفردية يقدر القادة التحويلليون جهود مرؤوسيههم في العمل ويحترمون وجهات النظر المتباينة وينمون فيهم الثقة في النفس وهذا ما يحتاجه الشخص المبدع كي يكرس إبداعه في خدمة منظمته. وفي بعد التمكين يتوسع القادة التحويلليون في تفويض السلطة إلى العاملين ويثقون بقدراتهم على أداء مهامهم، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم مما يعزز من روح الإبداع لديهم.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الحديثة في المنظمات وما يحققه لها من تميز في بيئة تزخر بالأفكار، والتنافس، والانفتاح، وثورة في المعرفة والتكنولوجيا. فالقيادة التحويلية تدفع العاملين إلى تمثل أهداف المنظمة، وتعزز فيهم الدافعية والثقة، وتفوضهم الصلاحيات الواسعة، وتهتم بإشباع حاجاتهم وتنمية قدراتهم مما يشعرهم بالرضا، ويعمق فيهم الولاء التنظيمي، فيعزز ذلك فيهم السعي نحو الإنجاز المبدع. ورغم ذلك فإن الإدارة العربية - ومنها الأردنية - لم تحظ إلا بالنزر اليسير في هذا المجال. كما تعد هذه الدراسة - في حدود اطلاع الباحثين - الأولى التي تبحث في اتجاهات العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية حول مستوى تطبيق القيادة التحويلية في إداراتهم وآثارها على الإبداع الإداري لديهم، وأن النتائج التي سيتم التوصل لها يؤمل أن تحقق الفائدة للجامعة وللمنظمات الأخرى، وللباحثين في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ١ - تعريف مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وخصائص القائد التحويلي وأهم معوقات تطبيق هذا النمط في المنظمات الإدارية والمؤسسات التربوية، وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.

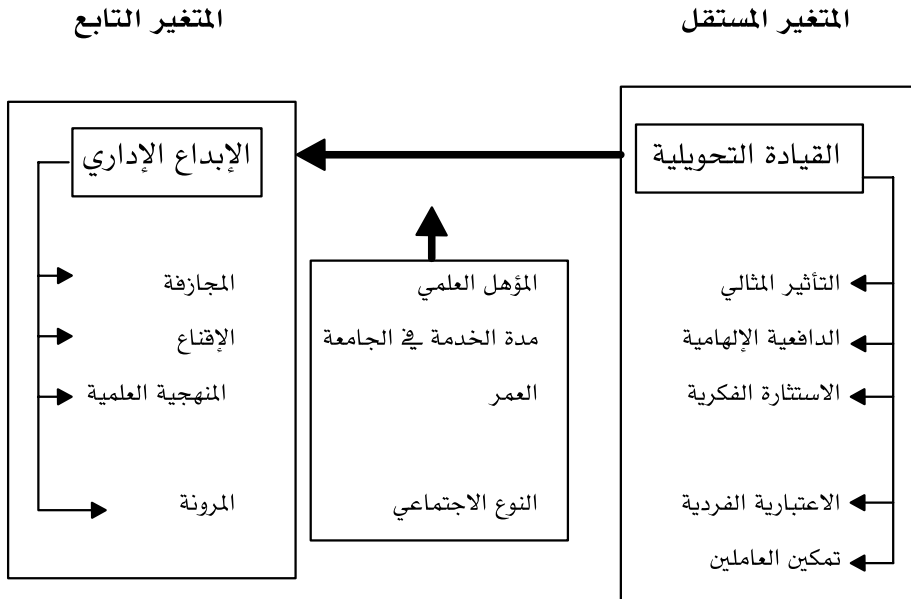
- ٢ - تعرف مستوى تطبيق القيادة التحويلية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر العاملين فيها.
- ٣ - تعرف مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية.
- ٤ - الوقوف على أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية.
- ٥ - استخلاص التوصيات المناسبة بناء على نتائج الدراسة لزيادة الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية، وتطبيقه في جامعة البلقاء التطبيقية.

فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضيات الصفريّة الآتية:

- ١ - لا تتبنى جامعة البلقاء التطبيقية مفهوم القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها.
- ٢ - لا يرى العاملون في جامعة البلقاء التطبيقية بأن مستوى الإبداع الإداري لديهم بدرجة عالية.
- ٣ - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) لأبعاد القيادة التحويلية التالية (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، وتمكين العاملين) في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية.
- ٤ - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) في اتجاهات العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية نحو تبني مفهوم القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الجامعة، والعمر، والنوع الاجتماعي).

أنموذج الدراسة



التعريفات الإجرائية

١ - القيادة التحويلية (Transformational Leadership): عملية التأثير لإحداث تغييرات جذرية في اتجاهات العاملين وبناء الالتزام نحو رسالة المنظمة وأهدافها (Gill & Flaschner & Bhutani, 2010: 2) ويعبر عنه - في هذه الدراسة - باستجابة الباحثين على مقياس القيادة التحويلية المستخدم في هذه الدراسة.

٢ - الإبداع الإداري: القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار العمل التي من شأنها أن تحقق أهداف التنظيم بكفاءة وفعالية (المعاني وأخو ارشيدة، ٢٠٠٩: ٢٣٦). ويعبر عنه - في هذه الدراسة - باستجابة الباحثين على مقياس الإبداع الإداري المستخدم في الدراسة.

منهجية الدراسة

- مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية. ونظراً لتعدد كليات الجامعة وانتشارها في أقاليم ومحافظات المملكة تم أخذ عينة عشوائية عنقودية حيث تم تقسيم المملكة إلى ثلاثة أقاليم: الشمال والوسط والجنوب وكل إقليم يتضمن أربع محافظات، وتم اختيار أحد الأقاليم بالقرعة، فأظهرت القرعة إقليم الوسط لتطبيق الدراسة على كليات الجامعة في محافظات وهي: كلية الأميرة رحمة الجامعية وعدد الإداريين فيها (١٢٧) موظفاً، وكلية الأميرة عالية الجامعية وعدد الإداريين فيها (١٤٢) موظفاً، وكلية السلط للعلوم الإنسانية وعدد إداريها (٤٦) موظفاً، وكلية الزرقاء الجامعية وعدد الموظفين إداريها (٩٢) موظفاً، وكلية الهندسة التكنولوجية وعدد إداريها (٢٤٨) موظفاً، وكلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية وعدد إداريها (١٣٧) موظفاً. وتم أخذ عينة عشوائية مقدارها ٢٥٪ من إجمالي عدد الموظفين الإداريين في تلك الكليات والبالغ (٧٩٢) موظفاً. فتم توزيع (٢٠٠) استبانة كان العائد منها (١٦٢) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (٨١) ٪.

- أساليب جمع البيانات: اعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، والأسلوب المكتبي لجمع المعلومات اللازمة لإتمامها وذلك على النحو التالي:

أ - المصادر الأولية: وتعتمد على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة باستخدام الاستبانة المعدة لهذه الغاية.

ب - المصادر الثانوية: وذلك لتغطية الجانب النظري من هذه الدراسة بالاعتماد على المصادر الجاهزة المتمثلة في المقتنيات المكتبية مثل الكتب والدوريات المتخصصة والرسائل الجامعية والمواقع الإلكترونية.

- أداة الدراسة: بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، والاطلاع على أدبيات الموضوع تم تصميم استبانة خاصة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية - العوامل الديمغرافية والوظيفية - للمبحوثين وهي: المؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الجامعة، والعمر، والنوع الاجتماعي.

القسم الثاني: ويحتوي على (٢٣) فقرة تهدف إلى التعرف على اتجاهات المبحوثين نحو تبني القيادات الإدارية والتربوية في جامعة البلقاء التطبيقية لنمط القيادة التحويلية، وتم تحديد خمسة عناصر أساسية للقيادة التحويلية تم اختيارها لملاءمتها لطبيعة الدراسة، وأهدافها، وذلك بعد الإطلاع على العديد من الدراسات في هذا الموضوع، ومعرفة ما استخدمته من المقاييس، مثل: دراسة (التلواني وبدير والرقب، ٢٠١٣) التي اعتمدت عناصر: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية. ودراسة (الغزالي، ٢٠١٢) التي اعتمدت العناصر التالية: التأثير المثالي، والتحفيز، والاعتبارية الفردية، والاستشارة الفكرية، والتمكين. ودراسة (أبو سمرة، ٢٠١١) التي اعتمدت عناصر القيادة التحويلية التالية: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتمكين، والمكافآت البديلة، ودراسة (Al-Husseini & Elbeltagi & Dosa, 2013) التي اعتمدت العناصر التالية: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، ودراسة (Raja, 2012) التي اعتمدت عناصر: التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والدافع الإلهامي، والاعتبارية الفردية.

ووزعت فقرات الاستبانة ضمن هذا القسم على عناصر القيادة التحويلية التي تم اختيارها في هذه الدراسة وهي:

التأثير المثالي: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام من: ١ - ٥ والدافعية الإلهامية: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام من: ٦ - ٩ والاستشارة الفكرية: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام من: ١٠ - ١٣ والاعتبارية الفردية: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام من: ١٤ - ١٨ وتمكين العاملين: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام من: ١٩ - ٢٣.

القسم الثالث: ويحتوي على (١٤) فقرة تهدف إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة، وتم اختيار تلك الأبعاد بعد

الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع والتعرف على ما استخدمته تلك الدراسات من مقاييس لمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في التنظيمات ومنها: دراسة (أبو فارس، ١٩٩١) التي قاست مستوى الإبداع الإداري من خلال الأبعاد التالية: الانتماء المؤسسي، وروح التعاون، والمنهجية العلمية في العمل، والمرونة، والثقة، والإقناع، ودراسة (القطاونة، ٢٠٠٠) التي اعتمدت الأبعاد التالية: تبني التغيير، القدرة على التكيف والمرونة، تحمل المخاطرة، رفض الرتبة في العمل. ودراسة (الحوامدة، ٢٠٠٣) التي اعتمدت الأبعاد التالية في قياس مستوى الإبداع الإداري: روح المجازفة، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وسعة الاتصالات، والقابلية للتغيير. ودراسة (الصرايرة، ٢٠١٢) التي اعتمدت الأبعاد التالية: استكشاف الفرص، والحركية الفكرية، والاختبار العلمي، والتحدي، والتطبيق. وقد وزعت هذه الفقرات على أبعاد الإبداع الإداري التي تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي:

- ١ - المجازفة: وتمثله الفقرات المرقمة من: ٢٤-٢٧.
 - ٢ - الإقناع: وتمثله الفقرات المرقمة من: ٢٨ - ٢٩.
 - ٣ - المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات: وتمثله الفقرات المرقمة من: ٣٠-٣٣.
 - ٤ - المرونة: وتمثله الفقرات المرقمة من: ٣٤ - ٣٧.
- وتكون إجابة الاستبانة وفقاً لمقياس "ليكرت الخماسي الرتبة"، حيث يقوم المستجيب بوضع إشارة (X) على واحدة من الاختيارات التالية: موافق بشدة (٥ درجات)، موافق (٤ درجات)، موافق إلى حد ما (٣ درجات) غير موافق (درجتان)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).
- أسلوب تحليل البيانات: تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لأغراض الدراسة:

- ١ - مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها باستخدام النسب المئوية

والتكرارات. وكذلك استخدمت لتحليل إجابة أفراد العينة على الفقرات الواردة في استبانة الدراسة وترتيب متغيراتها وفق أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٢ - اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-Test): لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تبني القيادات الإدارية والتربوية في جامعة البلقاء التطبيقية لنمط القيادة التحويلية، وكذلك التعرف على مستوى الإبداع الإداري للمبحوثين.

٣ - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية: (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، وتمكين العاملين) على مستوى سلوك الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون في جامعة البلقاء التطبيقية.

٤ - تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق القيادات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية لنمط "القيادة التحويلية" التي تعزى لاختلاف العوامل الديمغرافية التالية: المؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والعمر.

٥ - اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق القيادات الإدارية والتربوية في جامعة البلقاء التطبيقية لنمط "القيادة التحويلية" تعزى لاختلاف عامل النوع الاجتماعي.

٦ - تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise): لبيان أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة للدراسة في التنبؤ بالمتغير التابع.

٧ - اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor - VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين متغيرات الدراسة المستقلة.

٨ - تحليل الاعتمادية (Reliability): للتأكد من مدى ثبات أداة القياس بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا.

صدق الأداة وثباتها: للتحقق من صدق (Validity) الاستبانة المستخدمة في الدراسة، عرضت على هيئة محكمين من الأكاديميين المتخصصين في حقلي الإدارة والإدارة التربوية الذين يعملون في الجامعات الأردنية. وقد استقر رأيهم على تلك العبارات التي احتوتها الاستبانة الملحقة بالدراسة. أما ثبات الأداة (Reliability) فقد تم قياسها باستخدام معامل الارتباط (Cronbach's Coefficient Alpha) حيث بلغت قيمة ألفا (٩٦٪) وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة.

إدارة الاستبانة: تم توزيع الاستبانة على المبحوثين مباشرة وأعطوا الوقت الكافي للإجابة عليها ثم أعيد استلامها منهم مباشرة حيث تمت استعادة (١٦٢) استبانة من أصل (٢٠٠) تم توزيعها شكلت ما نسبته (٨١٪).

حدود الدراسة

- ١ - اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية في إقليم الوسط ويضم الكليات الجامعية التالية: الأميرة عالية الجامعية، والأميرة رحمة الجامعية، والزرقاء الجامعية، وكلية الهندسة التكنولوجية وكلية السلط الجامعية، وكلية عمان الجامعية.
- ٢ - تحددت الدراسة اجرائياً بالأداة المستخدمة والمصطلحات الإجرائية الواردة فيها.
- ٣ - طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤.

الإطار النظري للدراسة

أ - القيادة التحويلية: تعددت التعريفات التي تبحث في مفهوم القيادة التحويلية تبعاً لتعدد الباحثين. فقد عرفها (Avolio & Zhu & Koh & Bhatia, 2004: 952) بأنها:

"القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير". وعرفت بأنها: ذلك النمط من القيادة يسعى القائد من خلاله الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود (Burns, 2004). وعرفت كذلك بأنها "القيادة التي تزيد من قدرة العاملين على الإنجاز وذلك بإعطائهم الأدوات والمعرفة والمصادر اللازمة للقيام بالعمل" (Al-Husseini & Elbeltagi & Dosa, 2013: 1). وعرفت كذلك بأنها: "نمط من القيادة يسعى إلى إحداث تغيير إيجابي لدى المرؤوسين" (Geib, and Swenson, 2013: 4). وعرفت أبو العلا (٢٠١٣: ١٨١) بأنها: القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير في سلوك التابعين، وعرفها البهلال (٢٠٠٨: ١٠) بأنها: "ذلك النمط من القيادة الذي يعمل القائد فيه على توسيع اهتمامات الأفراد ودوافعهم، واستتارة قدراتهم إلى أقصى طاقة، ورفع مستوى وعيهم بأهمية وقيمة الأهداف المنشودة وتشجيعهم على الالتزام بالرؤية المشتركة، والعمل بروح الفريق وبأسلوب إبداعي". وعرفت بأنها "القيادة التي تتبنى التغيير بما يسائر متطلبات المستقبل، وتسمح بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وتسعى إلى تحفيز الإلهام، واستثارة التفكير، وتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين" (الشلهوب، ٢٠١١: ٨). ويعرف الباحثان القيادة التحويلية بأنها: مجموعة السلوكيات الأخلاقية والمهنية التي يقوم بها القادة لحفز مرؤوسيهم على إنجاز أعمال عالية القيمة لم يكن من المتوقع منهم إنجازها وذلك من خلال إثارة التحديات لديهم، وإقناعهم بأهمية وقيمة أعمالهم، ودفع هؤلاء المرؤوسين لتوظيف طاقاتهم في خدمة مصلحة الجماعة، والتسامي فوق مصالحهم الذاتية. وتؤكد الدراسات أن القيادة التحويلية تعد من أكثر أنماط القيادة أهمية كونها تهيئ الظروف لإيجاد القيم والاتجاهات وخلق المبادأة لدى العاملين وتنمي الإبداع لديهم (Al-Husseini & Elbeltagi & Dosa, 2013). ويرى (Avolio & Bass, 2002) أن القيادة التحويلية ليست مقتصرة على الإدارة العليا في المنظمة؛ بل يمكن أن تكون في مختلف المستويات الإدارية فيها، فكل مشرف في وحدة إدارية يمكن أن

يمارس القيادة التحويلية؛ إلا أن وجودها في المستويات الإدارية العليا ربما يكون الأقوى حيث الفرصة تكون أكبر لطرح الرؤية وإيصالها إلى الآخرين.

عناصر القيادة التحويلية: تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية على العديد من العناصر أبرزها ما يأتي (الصرايرة، ٢٠١٢)، (المعاني، ٢٠١٣)، (التلاني وبدير والرقب، ٢٠١٣)، (Raja, 2012)، (Onorato, 2013):

١ - التأثير المثالي (Idealized Influence): يمارس القائد التحويلي سلوكيات تثير إعجاب واحترام المرؤوسين وتجعل منه أنموذجاً يحاكيه الآخرون. كالتمسك بالمعايير الأخلاقية، وإيثار حاجات العاملين على حاجاتهم الفردية، والاستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، والمشاركة في الأخطار التي يتعرض لها المرؤوسون والبعد عن التسلط والتفرد في السلطة. مما يجعله قائداً كارزميةً يتصف بقوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام والاعتراف بالقائد.

٢ - الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation): حيث يشرك القائد مرؤوسيه في وضع أهداف المنظمة ويثير فيهم حب التحدي والعمل الجماعي، وإظهار الحماسة والتفاؤل في العمل. ويعمل على تحفيزهم لدراسة بدائل مختلفة ومتعددة. فالإدارة الجيدة هي جعل الناس يعملون ما يجب عمله.

٣ - تمكين العاملين (Empowerment): ويكون ذلك بمنح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة وحفزهم، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه (المعاني، ٢٠١٠). وقد عرفه (Goetsck & Stanly, 2006) بأنه "تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة".

٤ - الاستشارة الفكرية (Intellectual Simulation): قدرة القائد على استشارة جهود العاملين الفكرية، والتحليلية، وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات التي تواجه المنظمة، وتشجيعهم على تبني حلول خلاقية للمشاكل التي تواجههم. وحث العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم، وتقديم أفكار جديدة تشجعهم على الإبداع، وتوظيف تلك الأفكار والإبداعات لمصلحة المنظمة.

٥ - الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration): وتشير إلى اهتمام القائد التحويلي بكل فرد في المنظمة؛ فيعمل على تطوير مهاراته، والارتقاء بمستوى أدائه. فهو يعمل كمدرّب، وموجه، وصديق، فيهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويراعي الفروق الفردية بينهم. فيتعامل معهم باحترام، ويعطيهم الثقة، والاطمئنان، ويحسن الاستماع إليهم ويحترم وجهات نظرهم.

خصائص القائد التحويلي: تشير الدراسات إلى أن القائد التحويلي يتصف بالعديد من السمات وأهمها (الأغا، ٢٠١١)، (الفار، ٢٠١٣)، (المعاني، ٢٠١٣)، (Geib, and Swenson, 2013):

- ١ - السعى للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم.
- ٢ - التأثير القوي في الآخرين من خلال الأفعال المؤثرة لا السيطرة والتحكم.
- ٣ - التمتع بدرجة عالية من النزاهة والشفافية والعدالة.
- ٤ - القدرة على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصالها بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم لاعتمادها.
- ٥ - التمتع بدرجة عالية من الأخلاق فهو يسعى إلى تزويد مرؤوسيه بالقيم والأخلاق الفاضلة التي ترفع من مكانته في عيونهم.
- ٦ - القدرة العالية على التعامل مع المواقف الغامضة والصعبة.
- ٧ - التمكن من مهارات الاتصال.

٨ - روح المغامرة وحب المخاطرة المحسوبة، فهو يسعى دوماً إلى التحسين والتطوير ولا يخشى من الفشل.

٩ - يثق بالعاملين ويفسح المجال أمامهم للتطور وتحقيق الذات.

معوقات تطبيق القيادة التحويلية: تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم القيادة التحويلية من أبرزها ما يأتي (المعاني، ٢٠١٣):

أ - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة والفشل في تغيير ثقافة المنظمة وضعف مهارات العاملين، والمناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى ادائهم، والاعتماد على الإدارة الهرمية، وضعف نظام التحفيز، وخوف العاملين من تحمل المسؤولية.

ب - الإبداع الإداري: إن أصل كلمة إبداع في اللغة مأخوذة من "بدع" الشيء، أي أنشأه على غير مثال، وكلمة "بديع" تعني الجديد من الأشياء أو الأفكار أو السلوك (مصطفى والزيات وعبد القادر والنجار، ٢٠٠٤: ٣٤). ويعد الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة، وأهمية في مجال الإدارة عموماً، والإدارة العربية على التخصيص. وقد تناول دراسته العديد من الباحثين لأهميته الكبيرة، والحاجة الأكيدة إليه نتيجة للمنافسة في مجال الاقتصاد وقطاع الخدمات بين كثير من دول العالم، والعديد من المنظمات، بسبب ندرة الموارد المتاحة، والتنافس في إيجاد الأسواق لتصريف المنتجات، والسعي لتقديم خدمات متميزة. واعتبر الإبداع الإداري كذلك ذو أهمية خاصة في مجال التطوير التنظيمي والتغيير، وفي تنفيذ استراتيجيات الإصلاح الإداري. وقد عرف الإبداع الإداري بأنه "تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية إنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة" (القريوتي، ٢٠١٢: ٣١١). وعرف بأنه: "السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل، وقد يتخذ أحد الأشكال التالية: تبني التغيير والمساهمة في نشره داخل المنظمة. القدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل.

المساهمة في حل المشكلات وتحمل المجازفة. استخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل. عدم قبول الممارسات التي تحد من تفكير الفرد" (القطاونة، ٢٠٠٠: ١٧).

كما عرفه (Mokhber & Khiruzzaman & Ismail & Vakilbashi, 2011: 505) بأنه "الإتيان بشئ جديد ضروري ومفيد سواء أكان سلعة أم خدمة".

عناصر الإبداع الإداري:

وحتى يمكن توقع الإبداع الإداري فلا بد من توافر مجموعة من العناصر تقف وراء التفكير الإبداعي لدى العاملين، من أبرزها ما يأتي (الفرحان، والمعاني، ٢٠٠١)، (القيوتي، ٢٠١٢):

- ١ - الطلاقة: وهي إنتاج عدد كبير من الأفكار الإبداعية، وقدرة عالية على تدفق الأفكار، وسهولة توليدها.
- ٢ - المرونة: وتكمن في ميل الفرد المبدع لتقديم إنتاج متنوع أثناء استجاباته المختلفة، وعدم التصلب العقلي الذي يتجه بالشخص إلى تبني أنماط فكرية محددة.
- ٣ - الأصالة: وهي قدرة الفرد على تبني بدائل تلائم طبيعة المشكلة المطروحة أمامه بشرط أن تكون هذه البدائل غير معروفة مسبقاً، وهذا يعني عدم خضوع التفكير للنماذج الشائعة، والخروج على التقليد.
- ٤ - روح المجازفة: وهي أخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الأفكار، والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، إضافة إلى أن الفرد يكون قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- ٥ - الاحتفاظ بالاتجاه: ويكمن في التركيز لفترة من الزمن على مشكلة معينة دون أن يؤثر فيها ما يشتهها.

- ٦ - الإقناع: وهو قدرة الفرد على إقناع الآخرين، والاستفادة من أفكارهم في تعزيز وجهة نظره.
- ٧ - المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات: وتعني قدرة ورغبة الفرد في استخدام الأساليب العلمية في العمل، والقدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات السليمة المبنية على الدراسات العلمية.

معوقات الإبداع الإداري:

تواجه الإبداع الإداري مجموعة من العوامل تعوق ظهوره، وتحول دون تنميته وتمنع استفادة التنظيمات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات ما يلي: (العميان، ٢٠١٠)

- ١ - قلة القيادات الإدارية والتربوية الكفؤة: لأن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين، وتوجيههم، وإشراكهم في وضع الأهداف التنظيمية وتنفيذها، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل التنظيم، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.
- ٢ - شعور الإدارة باللامبالاة بأية أفكار أو إبداعات جديدة: مما يجعل العاملين يهملون النظر، والبحث في أية أفكار، أو إبداعات جديدة.
- ٣ - الخوف من التغيير: ومقاومة التنظيمات له، وتفضيل حالة الاستقرار: وقبول الوضع الراهن.
- ٤ - توتر المناخ التنظيمي السائد في التنظيم: وذلك من خلال علاقة العاملين ببعض من جهة، وعلاقة العاملين بالإدارة من جهة أخرى.
- ٥ - قلة الحوافز المادية والمعنوية: وخاصة المادية منها، مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية، ومصادر رزقهم، وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النكد، والمحاربة، والعوز.
- ٦ - الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات: والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.

٧ - عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا: حتى يوصلون أفكارهم، ومقترحاتهم، ويناقشونها معهم.

الدراسات السابقة

أولاً - الدراسات العربية:

هدفت دراسة الفار (٢٠١٣) إلى تحديد الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين في ضوء احتياجاتهم التدريبية، ونظرية القيادة التحويلية. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (٦٧) مدير مدرسة و(١٦) مدير تربية و(١٦) رئيس قسم إدارة تربية. وخلصت إلى أن درجة الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة، بينما درجة توافر كفايات القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مديري المدارس، وحفزهم للحفاظ على مستوى مرتفع من الكفايات الإدارية، وتطوير كفاية القيادة التحويلية لديهم.

وهدف دراسة المعاني (٢٠١٣) إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها. وقد صمم الباحث استبانة خاصة بدراسته وزعها على عينة عشوائية بلغت (٣١٩) موظفاً من العاملين في الجامعة. وكان من أهم نتائجها تبني القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وشعور المبحوثين بمستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو تبني الإدارة لمفهوم القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، والعمر، والنوع الاجتماعي، ومدة الخدمة في الجامعة. وأوصت الدراسة بأن يؤخذ بعين الاعتبار عند تعيين القيادات الإدارية في الجامعة ضرورة توافر خصائص القيادة التحويلية لديهم، وعقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الجامعة للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية ومدى أهميته.

وهدفت دراسة التلبناني ورامز والرقب (٢٠١٣) إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها التالية: (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية. وقد صمم الباحث استبانة خاصة بدراسته وزعها على عينة مكونة من (٦٦٠) موظفاً إدارياً وأكاديمياً يشغل وظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية. خلصت الدراسة إلى توافر سلوكيات القيادة التحويلية، وعناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وهناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تلك العلاقة تعزى لمتغيرات: طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة. وأوصت الدراسة تشجيع المديرين على ممارسة عمليات التفويض، والتمكين، وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار، وزيادة الدورات التدريبية الخاصة بالقائد التحويلي، والاهتمام بسلوكيات القيادة التحويلية.

وهدفت دراسة الغزالي (٢٠١٢) إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. صمم الباحث استبانة خاصة بدراسته وزعها على عينة مكونة من (٤٨٩) مديراً من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية. خلصت الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلية وكذلك فاعلية عملية اتخاذ القرار في تلك الشركات كان مرتفعاً. إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية، على فاعلية عملية اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بزيادة الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شركات التأمين الأردنية بهدف زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار في تلك الشركات. وكذلك إعادة النظر في برامج وأساليب حفز العاملين فيها.

وهدفت دراسة الصرايرة (٢٠١٢) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، ودرجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي وقد طور الباحث استبانة وزعها على عينة الدراسة البالغة (٣٥٨) معلماً ومعلمة ممن

يعملون في المدارس الثانوية في محافظة الكرك. وخلصت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأن المعلمين يمارسون السلوك الإبداعي الفردي بدرجة متوسطة أيضاً، وهناك علاقة ارتباط موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية، وبين السلوك الإبداعي لدى المعلمين. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين، وتوفير التسهيلات المادية في بيئة المدرسة التي من شأنها تعزيز ممارسة القيادة التحويلية، وترسيخ مبادئ الإبداع.

وهدف دراسة الشلهوب (٢٠١١) إلى تعرف درجة ممارسة القيادات التربوية في مدينة جدة السعودية لسمات القيادة التحويلية. وقد طورت الباحثة استبانة وزعتها على مجتمع الدراسة البالغ (١١٠) من أولئك القادة. وخلصت الدراسة إلى امتلاك القيادات التربوية لسمات القيادة التحويلية بدرجة عالية جداً، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك سمات القيادة التربوية للقيادة التحويلية تبعاً لاختلاف الجنس، وطبيعة الوظيفة. وأوصت الدراسة باستخدام أسلوب ومبادئ القيادة التحويلية في العمل، لما لها من دور إيجابي في رفع مستوى الأداء في المنظمات.

وهدف دراسة أبو سمرة والطيطي وعمر (٢٠١١) إلى التعرف على ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين كما يراها المشرفون التربويون. قام الباحث بتطوير استبانة خاصة بدراسته وزعها على عينة مكونة من (١٧٦) مشرفاً تربوياً تم اختيارهم عشوائياً. خلصت الدراسة إلى أن درجة توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كما يراها المشرفون التربويون كانت بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد ثقافة تربوية حول أسس القيادة التحويلية وعناصرها بين رؤساء أقسام الإشراف التربوي نظراً لما تحمله من مبادئ قيادية وقيم أخلاقية.

وهدفت دراسة الأغا (٢٠١١) إلى تقديم تصور مقترح لتنمية المهارات التحويلية لدى مديري المدارس من خلال التعرف إلى درجة ممارستهم لمهارات القيادة التحويلية. استخدم الباحث الاستبانة، والمقابلات الشخصية، لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (٤٢٥) معلماً تم اختيارهم حسب توجيه مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث. وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين موضع الدراسة لمهارات القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم لمهارات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، وتوجيه الباحثين نحو دراسة مهارات القيادة التحويلية من جوانب أخرى.

واستخدم الشريفى والتتح (٢٠١٠) استبانة القيادة متعددة العوامل لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية وزعت على عينة مكونة من (٦٩٠) معلماً اختبروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق في دولة الإمارات العربية المتحدة. خلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات للقيادة التحويلية كانت مرتفعة. وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارستهم للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة توفير مناخ تنظيمي يسوده العدل والمساواة في نظام الحوافز، وإقامة برامج توعية لتعريف المعلمين بأهمية القيادة التحويلية، وأبعادها، وأهميتها في تأكيد الجانب الأخلاقي في العمل.

وهدفت دراسة خلف (٢٠١٠) إلى تعرف مدى توافر خصائص القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة (عمداء الكليات ونوابهم)، ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام فيها، وبحث العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية، وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام. استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات وزعتها على مجتمع

الدراسة البالغ (٥٠) رئيس قسم أكاديمي في الجامعة. وخلصت الدراسة إلى ممارسة القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية بنسبة (٨٠٪)، وإلى توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام المبحوثين بنسبة (٨٣٪). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة أن تنشئ الجامعة إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين.

وهدف دراسة الغالبي ومحمد (٢٠١٠) إلى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية: زين، وأورنج، وأمنية، واكسبرس. استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (١٢٠) موظفاً من رؤساء الأقسام والاختصاصيين العاملين في تلك الشركات. وقد خلصت الدراسة إلى أن جميع سلوكيات القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة، وأن مستوى تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية كانت بمستوى مرتفع. فضلاً عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية، وزيادة تبني الإبداع لدى العاملين.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Al-Husseini & Elbeltagi & Dosa, 2013) إلى تعرف أثر القيادة التحويلية بعناصرها: (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) على الإنتاجية وعمليات الإبداع لدى العاملين في الجامعات العراقية. وقد طور الباحثون استبانة خاصة بدراساتهم وزعت على عينة الدراسة المكونة من (٤٣٩) موظفاً ممن يعملون في الجامعات العراقية: (٢٢٤) منهم تم اختيارهم من (٨) جامعات حكومية و(٢١٥) موظفاً من (٦) جامعات خاصة تم اختيارها بشكل عشوائي. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر

إيجابي، وهام للقيادة التحويلية على زيادة الإنتاجية، والإبداع في قطاع التعليم العالي بشكل عام؛ ففي الجامعات الحكومية كان عنصر الاعتبارية الفردية له الأثر الأكبر في زيادة الإنتاجية، وعمليات الإبداع، بينما في الجامعات الخاصة كان الأثر الأكبر يعود لعنصر الدافعية الإلهامية. وأوصت الدراسة بزيادة تطبيق القيادة التحويلية بهدف زيادة الإنتاجية، والإبداع في قطاع التعليم العالي في الدول النامية، وبخاصة في العراق.

وهدف دراسة (Dhammika, Ahmed & Sam, 2013) إلى بيان أثر سلوكيات القيادة التبادلية والقيادة التحويلية لدى المديرين على الالتزام التنظيمي والالتزام النقابي لدى العاملين المنتمين للنقابات في المنظمات العامة السيريلانكية. استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (٣٨٠) موظف من العاملين في (٣٣) منظمة عامة في سيريلانكا. واعتمدت الدراسة على أنموذج (Structural Equation Modeling (SEM لفحص فرضيات الدراسة. وقد خلصت إلى وجود أثر مباشر وغير مباشر لكل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على الالتزام النقابي والالتزام التنظيمي لدى العاملين. وأوصت الدراسة بإجراء أبحاث أخرى في هذا المجال لفحص اتجاه ومقدار تأثير الالتزام النقابي على القيادة والالتزام التنظيمي.

وهدف دراسة (Tarcın, Hikmet, Tarcın & Top, 2013) إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات العامة في تركيا وذلك بإجراء مقارنة بين الموظفين العامين ممن هم على كادر تلك المستشفيات والموظفين الخاصين ممن يتم الاستعانة بهم من خارج الكادر. استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (٥٤٩) موظفاً عاماً و(٣٤٥) موظفاً من القطاع الخاص ممن يعملون في مستشفيات عامين في تركيا؛ الأول في منطقة (Sivas) والثاني في (Balıkesir). وخلصت إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين من

القطاعين العام والخاص. أوصت الدراسة بضرورة الالتزام بتطبيق القيادة التحويلية في قطاع المستشفيات في تركيا.

وهدف دراسة (Avci & Turunc, 2012) إلى بيان أثر القيادة التحويلية والثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الفنادق في تركيا. استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (٢٩٣) موظفاً يعملون في الفنادق ضمن منطقة (Mugla) في تركيا. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر مباشر للقيادة التحويلية والثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك وجدت أن قادة وأعضاء فريق تغيير الجودة الذي بحث كمتغير وسيط له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي أيضاً. وقد أوصت الدراسة بتطبيق سلوكيات القيادة التحويلية لما لها من أثر إيجابي على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الفنادق في تركيا مما يحد من نسبة دوران العمل لديهم.

وهدف دراسة (Si & Wei, 2012) إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية والمناخ التنظيمي الممكن والأداء المبدع لدى العاملين في أكبر الشركات متعددة الجنسيات في الصين. شملت الدراسة (٩٣) فريق عمل ضمت (٤٦٥) موظفاً وكذلك (٩٣) فريق عمل من المشرفين في هذه الشركات. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي ودال إحصائياً على الأداء المبدع للمرؤوسين، ويعتبر المناخ التنظيمي الممكن عاملاً وسيطاً ذا أثر إيجابي بين سلوك القيادة التحويلية والأداء المبدع للمرؤوسين. بينما أظهرت الدراسة علاقة سلبية بين نمط القيادة التبادلية والأداء المبدع للمرؤوسين.

وهدف دراسة (Raja, 2012) إلى بيان كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤدي إلى اندماج العاملين في المنظمات العاملة في القطاع الخدمي الباكستاني، واستخدم الباحث أسلوب المقابلات والاستبانة للحصول على المعلومات من عينة الدراسة البالغة (١٥٠) فرداً من العاملين في الإدارة الوسطى في منظمات تعمل في مدينة اسلام آباد الباكستانية في مجال: الفنادق والبنوك والمستشفيات وشركات الاتصالات والبرمجيات والمؤسسات التعليمية. خلصت الدراسة إلى أن

تطبيق القيادة التحويلية بعناصرها موضوع الدراسة: التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والدافع الإلهامي، والاعتبارية الفردية يؤدي إلى اندماج العاملين بشكل أفضل وتكريس كافة طاقاتهم وخبراتهم لصالح مؤسساتهم.

وهدف دراسة (Gao & Bai, 2011) إلى تعرف أثر سلوكيات القيادة التحويلية لمالكي منظمات الأعمال العائلية الصينية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في تلك المنظمات. وشملت الدراسة عينة مكونة من (١٨٦) منظمة أعمال عائلية في الصين، وجمعت المعلومات من المالكين والعاملين في تلك المنظمات بواسطة استبانة طورها الباحثان لهذه الغاية. وخلصت الدراسة إلى أن مالكي تلك المنظمات يمارسون القيادة التحويلية بدرجة عالية، وأن لهذه السلوكيات أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وعلى التزامهم بالبقاء في تلك التنظيمات. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين للقيادة التحويلية تعزى لمتغيري العمر والمركز الوظيفي، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والنوع الاجتماعي.

وهدف دراسة (Bushra & Usman & Naveed, 2011) إلى تعرف أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع المصرفي في مدينة لاهور الباكستانية، صمم الباحثون استبانة خاصة بدراساتهم تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في ثلاثة بنوك في لاهور بلغت (٢٠٠) موظف. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لممارسة القيادة التحويلية على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في تلك البنوك.

وهدف دراسة (Mokhber & Khairuzzaman & Ismail & Vakilbashi, 2011) إلى تعرف أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي على مستوى المنظمة من خلال دراسة عامل وسيط هو الثقافة التنظيمية. استخدمت الدراسة استبانتين؛ الأولى لقياس الإبداع على مستوى المنظمة، والثانية لقياس سلوكيات القيادة التحويلية معتمداً على مقياس القيادة متعدد العوامل، وزعت على عينة

شملت (١٠٠) مؤسسة صناعية مصنفة بأنها الأفضل في إيران. خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي للقيادة التحويلية على خلق الإبداع التنظيمي على مستوى المنظمة. وأوصت الدراسة إدارات تلك المؤسسات بضرورة تطوير نمط القيادة التحويلية وثقافة المنظمة لتحسين عملية الإبداع التنظيمي.

وهدف دراسة (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) إلى تعرف أثر القيادة التحويلية في الإبداع على المستوى الفردي والمؤسسي. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٦٣) موظفاً ومديراً يعملون في (٤٣) شركة صغيرة لتطوير البرمجيات في تركيا بواسطة استبانتين واحدة للعاملين والأخرى لمديريهم. خلصت إلى وجود أثر قوي وإيجابي لسلوك القيادة التحويلية على الإبداع على المستويين الفردي والمؤسسي.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وتعرف إجراءاتها وأدواتها ونتائجها ومقارنتها بعضها ببعض يمكن استنتاج الأمور التالية:

- ١ - على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات وتنوع أنشطة التنظيمات التي طبقت عليها وتنوع الثقافات التنظيمية فإنها تشير إلى أن القيادات الإدارية والتربوية في الكثير من التنظيمات تسعى إلى تطبيق خصائص القيادة التحويلية ولكن بدرجات متفاوتة لما لهذه الخصائص من فوائد كبيرة على المنظمة والعاملين.
- ٢ - ورغم تعدد عناصر القيادة التحويلية التي أشارت إليها تلك الدراسات إلا أنها أظهرت عناصر مشتركة للقيادة التحويلية منها: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية.
- ٣ - وقد تشابهت الدراسات السابقة في معظمها من حيث المنهج والأداة؛ إذ استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.
- ٤ - وأوصت معظم الدراسات السابقة بتبني القيادات الإدارية والتربوية لمفهوم القيادة التحويلية لما له من فائدة كبيرة على التنظيمات والعاملين

فيها، وكذلك عقد برامج توعوية وورش عمل للتعريف بأهمية القيادة التحويلية وأبعادها.

وقد كانت إفادة الباحثين من تلك الدراسات كبيرة؛ إذ اطلعوا على الأطر النظرية التي أوردتها واقتبسوا من بعضها، كما استفادوا من عناصر القيادة التحويلية التي أوردتها بعض تلك الدراسات في تصميم أنموذج الدراسة وأداتها، وكذلك أفادوا من نتائج تلك الدراسات؛ إذ تم دعم نتائج هذه الدراسة وربطها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

- ١ - تعد من الدراسات المحلية القليلة التي ربطت بين القيادة التحويلية وسلوك الإبداع الإداري، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة علاقة القيادة التحويلية بأمور متعددة منها: الجودة الشاملة، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتمكين، والأداء، والمواطنة التنظيمية، وإدارة التغيير، والروح المعنوية للعاملين. بينما ركزت أخرى على دراسة درجة ممارسة القيادات الإدارية والتربوية في بعض التنظيمات لسلوكيات القيادة التحويلية دون ربطها بأية متغيرات أخرى.
- ٢ - بحثت الدراسة في خمسة عناصر للقيادة التحويلية اشتملت: التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، وتمكين العاملين. مما يعطيها شمولية في بحث الموضوع بينما معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة بعض تلك العناصر.
- ٣ - تعد الدراسة الأولى - في حدود اطلاع الباحثين - التي درست موضوع القيادة التحويلية وآثارها على سلوك الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. مما يجعلها تتميز في مجتمعها مقارنة بالدراسات السابقة.

الدراسة الميدانية

أ - خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (١)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الديمغرافية

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	٦٧	٤١,١
	أنثى	٩٦	٥٨,٩
المؤهل العلمي	الثانوية العامة	١٧	١٠,٤
	دبلوم كلية مجتمع	٤٣	٢٦,٤
	بكالوريوس	٨١	٤٩,٧
	دراسات عليا	٢٢	١٣,٥
مدة الخدمة في الجامعة	أقل من ٥ سنوات	١٧	١٠,٤
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٦٦	٤٠,٥
	من ١٠ سنة - أقل من ١٥ سنة	٦٤	٣٩,٣
	١٥ سنة فأكثر	١٦	٩,٨
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٣	١,٨
	من ٢٥ - أقل من ٣٥ سنة	٧٧	٤٧,٢
	من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	٧٥	٤٦,٠
	٤٥ سنة فأكثر	٨	٤,٩

١ - النوع الاجتماعي: بلغت نسبة الذكور (٦٧%) من مجموع المبحوثين. وهذا يعني أن ما يزيد على نصف المبحوثين هم من الذكور.

٢ - المؤهل العلمي: تبين أن (٤٩,٧%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن يحملون درجة البكالوريوس. و(١٣,٥%) هم ممن يحملون الدرجات العلمية العليا. و(٢٦,٤%) هم ممن يحملون درجة الدبلوم المتوسط (١٠,٤%) هم ممن يحملون الثانوية العامة.

٣ - مدة الخدمة في الجامعة: تبين أن ما يقارب (٨٠٪) من المبحوثين سنوات خدماتهم بين (٥-١٥) سنة. مما يوفر لهم خبرة جيدة يمكن توظيفها في تطوير العمل في الجامعة.

٤ - العمر: يلاحظ أن ما يزيد على (٩٠٪) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (٢٥-٤٥) سنة. وهذه النسبة تتسجم مع ما جاء في مدة الخدمة والتي أظهرت أن ما يقارب (٨٠٪) من المبحوثين سنوات خدماتهم بين (٥-١٥) سنة.

ب - الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس خماسي) لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمفهوم القيادة التحويلية والإبداع الإداري. وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل فقرة وفق المعادلة الآتية: طول الفئة = (أعلى درجة - أقل درجة) / ٣ وهو (٥-١) / ٣ = ١,٣٣ وتم إضافة طول الفئة إلى قيمة الحد الأدنى واعتمدت للدرجة الضعيفة ثم اضيف طول الفئة للفئة الجديدة ليعتمد للدرجة المتوسطة وهكذا بالنسبة للعالية فأصبحت كالاتي من (١- أقل من ٢,٣٤) دالاً على مستوى منخفض من القبول، ومن (٢,٣٤-٣٤,٢) أقل من ٦٧,٣) دالاً على مستوى متوسط، ومن (٦٧,٣-٥) دالاً على مستوى مرتفع. ويظهر الجدول رقم (٣) تلك النتائج كما يلي:

السؤال الأول - ما الترتيب التنازلي لأبعاد القيادة التحويلية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر العاملين فيها ؟

الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين
على مقياس القيادة التحويلية والإبداع الإداري

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
التأثير المثالي					
١.	يتميز رئيسي المباشر بقدرته على استشراق المستقبل.	٣,٦٤	١,٠٧	٤	متوسط
٢.	أثق بقدرات رئيسي المباشر وحكمته في التعامل مع الأزمات.	٣,٧٤	٠,٩٩	٣	مرتفع
٣.	يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على الإقناع.	٣,٧٨	١,٠٦	٢	مرتفع
٤.	يتمتع رئيسي المباشر بقيم أخلاقية عالية.	٤,٢٤	٠,٩١	١	مرتفع
٥.	أعتبر رئيسي المباشر أنموذجاً يحتذى في العمل.	٣,٦٠	١,١٥	٥	متوسط
الاعتبارية الفردية					
٦.	يقدر رئيسي المباشر جهودي في العمل.	٣,٨٦	١,٠٦	١	مرتفع
٧.	يحترم رئيسي المباشر وجهات النظر المتباينة في العمل.	٣,٧٤	١,٠١	٣	مرتفع
٨.	يتفهم رئيسي المباشر مشاعر العاملين معه.	٣,٨١	٠,٩٩	٢	مرتفع
٩.	ينمي رئيسي المباشر ثقة العاملين بأنفسهم.	٣,٧١	٠,٩٨	٥	مرتفع
١٠.	يهتم رئيسي المباشر بالحاجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع مصلحة العمل في المنظمة.	٣,٧٤	١,٠٧	٤	مرتفع
الاستثارة الفكرية					
١١.	يشجع رئيسي المباشر الأفكار التي تتسم بالإبداع في العمل.	٣,٧٨	١,١٠	١	مرتفع

الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين
على مقياس القيادة التحويلية والإبداع الإداري

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
١٢.	يشجع رئيسي المباشر العاملين على التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل بطرق علمية.	٣,٦٩	١,٠٩	٢	مرتفع
١٣.	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	٣,٦٨	١,١٥	٣	مرتفع
١٤.	يشجع رئيسي المباشر العاملين على حل المشكلات في العمل بطرق مبتكرة.	٣,٥٣	١,٠٦	٤	متوسط
الدافع الإلهامي					
١٥.	يثير رئيسي المباشر في العاملين روح الحماسة للعمل.	٣,٦٠	١,٠٦	٢	متوسط
١٦.	يشجع رئيسي المباشر روح الفريق الواحد في العمل.	٣,٧١	١,١٠	١	مرتفع
١٧.	يعزز رئيسي المباشر الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل.	٣,٥٨	١,٠٩	٤	متوسط
١٨.	يشركني رئيسي المباشر في صناعة القرارات التي تتعلق بعمله.	٣,٥٩	١,١٥	٣	متوسط
تمكين العاملين					
١٩.	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام عملي.	٣,٥٧	١,٠٩	٣	متوسط
٢٠.	يشجعني رئيس المباشر على تحمل المسؤولية في العمل.	٣,٨٠	١,٠٧	١	مرتفع
٢١.	توفر لي الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي في العمل.	٢,٩١	١,٢٩	٥	منخفض
٢٢.	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض.	٣,١٧	١,٠٠	٤	متوسط
٢٣.	يمنحني رئيسي المباشر المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهام عملي.	٣,٧١	١,٠٤	٢	مرتفع
القيادة التحويلية بشكل عام					
الإقناع					
٢٤.	أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والاستفادة من أفكارهم	٤,٠٢	٠,٩٧	٢	٢٨.

تابع/ الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين
على مقياس القيادة التحويلية والإبداع الإداري

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
٢٥.	أرى بأن سياسة فرض الآراء على الآخرين تعرقل سير العمل.	٤,١٨	١,٠٤	١	٢٩.
المرونة					
٢٦.	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على المنظمة التكيف معه.	٤,١٨	٠,٧٩	١	مرتفع
٢٧.	أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لتحقيق العمل.	٣,٩٦	٠,٨٠	٣	مرتفع
٢٨.	أجرب الأفكار الجديدة البناء ولا أحكم عليها مسبقاً.	٣,٩٤	٠,٨١	٤	مرتفع
٢٩.	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	٤,١٥	١,٠١	٢	مرتفع
المنهجية العلمية					
٣٠.	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	٣,٧٢	٠,٨٧	٤	مرتفع
٣١.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	٣,٩٩	٠,٨٨	١	مرتفع
٣٢.	أجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حيالها.	٣,٨٣	٠,٨٢	٣	مرتفع
٣٣.	أقوم بتجريب أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	٣,٩١	٠,٨٤	٢	مرتفع
المجازفة					
٣٤.	أرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعاً في المنظمة.	٤,٠٤	١,٠٠	١	مرتفع
٣٥.	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وتحمل نتائجها.	٣,٥٩	٠,٩٤	٣	متوسط
٣٦.	الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحياناً في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل.	٣,١٧	١,٢١	٤	متوسط
٣٧.	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	٤,٠٢	٠,٩٧	٢	مرتفع
الإبداع بشكل عام					
		٣,٩٤	٠,٥٧	-	مرتفع

١ - التأثير المثالي: نلاحظ من الجدول رقم (٢) أن مجال التأثير المثالي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة. إذ بلغ

المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المجال (٣,٨٠) بانحراف معياري (٠,٨٥). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. كما نلاحظ من متوسط إجابات المبحوثين على فقرات مقياس مجال التأثير المثالي أنها تشكل جميعها قبولاً مرتفعاً باستثناء فقرتين. حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣,٦٠ - ٤,٢٤) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (١,١٥ - ٠,٩١).

٢ - الاعتبارية الفردية: يظهر الجدول رقم (٢) أن مجال الاعتبارية الفردية جاء بالترتيب الثاني من حيث أهميته النسبية للمبحوثين، فقد بلغ متوسطه الحسابي (٣,٧٧) بانحراف معياري (٠,٨٦) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشكل قبولاً مرتفعاً. ونلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الاعتبارية الفردية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً. فقد تراوحت هذه المتوسطات ما بين (٣,٧١ - ٣,٨٦) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (٠,٩٨ - ١,٠٦). وكان أعلى متوسط للفقرة الرابعة عشر (٣,٨٦) بانحراف معياري (١,٠٦) وتشير إلى تقدير الرئيس المباشر لجهود رؤوسه في العمل.

٣ - الاستثارة الفكرية: لقد جاء هذا المجال بالترتيب الثالث من حيث أهميته النسبية للمبحوثين (الجدول رقم ٢) فقد بلغ متوسطه الحسابي (٣,٦٧) وانحرافه المعياري (٠,٩٥). ووفقاً لمقياس هذه الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. وكان أعلى متوسط للفقرة العاشرة (٣,٧٨) بانحراف معياري (١,١٠) وتشير إلى تشجيع الإدارة للأفكار التي تتسم بالإبداع في العمل. بينما شكلت الفقرة الثالثة عشر أقل قبول ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٥٣) بانحراف معياري (١,٠٦) وتشير إلى مدى تشجيع العاملين على حل المشكلات في العمل بطرق مبتكرة.

٤ - الدافع الإلهامي: نلاحظ من الجدول رقم (٢) أن مجال الدافع الإلهامي جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٣,٦١) بانحراف معياري (٠,٩٥). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا

المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة. ويتضح من الجدول نفسه أن معظم فقرات مقياس الدافع الإلهامي تشكل قبولاً متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة. حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (٣,٥٨ - ٣,٧١)، وبلغت انحرافاتها المعيارية (١,٠٩ - ١,١٠). وتشكل الفقرة السابعة أعلى قبول ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٧١) وانحرافها المعياري (١,١٠) مما يدل على أن القيادات الإدارية في الجامعة تشجع روح الفريق الواحد في العمل. أما الفقرة الثامنة فتشكل أقل قبول ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها (٣,٥٨) بانحراف معياري (١,٠٩) وتتعلق بتعزيز الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل.

٥ - تمكين العاملين: نلاحظ أن مجال التمكين جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية. إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٣,٤٣) بانحراف معياري (٠,٨٦). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة. وكان أعلى متوسط للفقرة العشرين (٣,٨٠) بانحراف معياري (١,٠٧) وتشير إلى تشجيع الإدارة على تحمل المسؤولية في العمل. أما الفقرة الحادية والعشرين فتشكل أقل قبول ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها (٢,٩١) بانحراف معياري (١,٢٩) وتتعلق بمدى توفير الجامعة لدورات تدريبية تسهم في تطوير مهارات العاملين في العمل مما يوجب على الجامعة إيلاء هذا الجانب مزيداً من الأهمية.

السؤال الثاني - ما الترتيب التنازلي لأبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم على فقرات مقياس الإبداع الإداري وهي كما يأتي:

١ - الإقناع: يظهر الجدول رقم (٢) أن مجال الإقناع جاء بالترتيب الأول من حيث أهميته النسبية للمبحوثين؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المجال (٤,١٧) بانحراف معياري (٠,٨١). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشعر المبحوثين بمستوى إبداع مرتفع. ونلاحظ من متوسط إجابات

أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الكياسة أنها تشكل جميعها مستوى إبداع مرتفع.

٢ - المرونة: جاء هذا المجال بالترتيب الثاني من حيث أهميته النسبية للمبحوثين، فقد بلغ متوسطه الحسابي (٤,٠٥) وانحرافه المعياري (٠,٦٤) مما يشعر المبحوثين بمستوى مرتفع من الإبداع الإداري وفقاً لمقياس الدراسة. ونلاحظ من الجدول رقم (٣) أن الفقرة الرابعة والثلاثين تشكل أكبر مصدر لارتفاع مستوى الإبداع ضمن هذا المجال بمتوسط حسابي (٤,١٨) وانحراف معياري (٠,٧٩)، حيث يشعر المبحوثون بمستوى مرتفع من الإبداع؛ وهي تشير إلى اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية يتوجب على الجامعة التكيف معها. أما الفقرة السادسة والثلاثون فتشكل أقل مصدر للإبداع الإداري ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها (٣,٩٤) بانحراف معياري (٠,٨١) وتشير إلى مدى تجريب الأفكار الجديدة البناء وعدم الحكم عليها مسبقاً.

٣ - المنهجية العلمية: نلاحظ من الجدول رقم (٢) أن هذا المجال جاء بالترتيب الثالث من حيث أهميته النسبية للمبحوثين، فقد بلغ متوسطه الحسابي (٣,٨٦) بانحراف معياري (٠,٦٩). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس هذا المجال تسبب درجة مرتفعة من الإبداع الإداري، حيث تراوحت هذه المتوسطات ما بين (٣,٧٢ - ٣,٩٥) بانحرافات معيارية (٠,٨٨ - ٠,٨٨). وجاءت الفقرة الحادية والثلاثون بأعلى مستوى من الإبداع ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها (٣,٩٩) بانحراف معياري (٠,٨٨). حيث يشعر المبحوثون بمستوى مرتفع من الإبداع نتيجة قدرتهم على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل. بينما كان أقل متوسط للفقرة الثلاثين (٣,٧٢) بانحراف معياري (٠,٨٧) وتشير إلى قدرة المبحوثين على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

٤ - المجازفة: يظهر الجدول رقم (٢) أن مجال المجازفة جاء بالترتيب الرابع من حيث أهميته النسبية للمبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات

على هذا المجال (٣,٧٩) بانحراف معياري (٠,٦٨). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشعر المبحوثين بمستوى إبداع إداري مرتفع. وشكلت الفقرة الرابعة والعشرون أكبر مصدر لارتفاع مستوى الإبداع ضمن هذا المجال بمتوسط حسابي (٤,٠٤) وانحراف معياري (١,٠٠). وهي تشير إلى رفض العاملين لما هو خاطئ وإن كان شائعاً. أما الفقرة السادسة والعشرون فتشكل أقل مصدر يشعر المبحوثين بارتفاع مستوى الإبداع بمتوسط حسابي (٣,١٧) وانحراف معياري (١,٢١) وهي تشير إلى الخوف من الفشل وأثره على اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل. ومما سبق يتضح أن تصورات المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري لديهم جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة؛ إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة (٣,٩٤).

ج - اختبار الفرضيات:

أولاً - نتائج اختبار فرضية الدراسة الأولى: لا تتبنى جامعة البلقاء التطبيقية مفهوم القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها.

الجدول رقم (٣)

نتائج One Sample T-Test لاختبار الفرضية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	٣,٦٦	٠,٧٩	١٠,٦٤	٠,٠٠٠ *

استخدم الباحثان T-Test One Sample لاختبار الفرضية الأولى للدراسة حيث ظهر من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (٣) أن الوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو تبني جامعة البلقاء التطبيقية نمط القيادة التحويلية (٣,٦٦) بانحراف معياري (٠,٧٩). وقد بلغت قيمة T (١٠,٦٤) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠). وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 . وعند مقارنة المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين (٣,٦٦) مع مقياس هذه الدراسة المشار إليه سابقاً يمكننا الاستنتاج بأن جامعة البلقاء التطبيقية تتبنى مفهوم القيادة

التحويلية بمستوى متوسط. وتتناسب هذه النتيجة مع دراسة (الصرايرة، ٢٠١٢) ودراسة (المعاني، ٢٠١٣) ودراسة (الفار، ٢٠١٣).

ثانياً - نتائج اختبار الفرضية الثانية: لا يرى العاملون في جامعة البلقاء التطبيقية بأن مستوى الإبداع الإداري لديهم بدرجة عالية.

الجدول رقم (٤)

نتائج One Sample T-Test لاختبار الفرضية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الإبداع التنظيمي	٣,٩٤	٠,٥٧	٢٠,٧٩	*٠,٠٠٠

❖ دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$).

استخدم الباحثان T-Test One Sample لاختبار الفرضية الثانية للدراسة حيث ظهر من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (٤) أن متوسط الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون (٣,٩٤) بانحراف معياري (٠,٥٧). وقد بلغت قيمة T (٢٠,٧٩) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠). وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 . وعند مقارنة المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين (٣,٩٤) مع مقياس هذه الدراسة المشار إليه سابقاً يمكننا الاستنتاج بأن العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية يشعرون بمستوى عالٍ من الإبداع الإداري. وهذه النتيجة تتسجم مع دراسة (الغالب، ومحمد، ٢٠١٠).

ثالثاً - نتائج اختبار الفرضية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) لعناصر القيادة التحويلية التالية: (التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وتمكين العاملين) على مستوى الإبداع التنظيمي الذي يشعر به العاملون في جامعة البلقاء التطبيقية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد. ولكن في البداية لا بد من اختبار مدى ملاءمة البيانات لتحليل الانحدار، ولهذا تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين متغيرات الدراسة المستقلة وذلك

بإجراء اختبار معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor - VIF" واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل مجال من مجالات المتغير المستقل. ويفترض أن لا يتجاوز معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة عن (١٠)، وأن تزيد قيمة التباين المسموح به عن (٠,٠٥) ويظهر الجدول رقم (٥) أن قيمة "VIF" لجميع مجالات القيادة التحويلية في هذه الدراسة أقل من (١٠) وتراوح قيمها بين (٢,٠٢ - ١,٠٠) كما أن قيمة التباين المسموح به لتلك المتغيرات كانت أكبر من (٠,٠٥) إذ تراوحت قيمها بين (٠,٤٩ - ١,٠٠) مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (٥)

نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغيرات	التباين المسموح به	معامل تضخم التباين
التأثير المثالي	٠,٥٨	١,٧٠
الدافع الإلهامي	٠,٦٠	١,٦٦
الاستثارة الفكرية	٠,٥٠	١,٩٨
الاعتبار الفردي	٠,٤٩	٢,٠٢
تمكين العاملين	١,٠٠	١,٠٠

الجدول رقم (٦)

يبين نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار فرضية الدراسة الثالثة

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	٥	١١,٧٣	٢,٣٤	٨,٦٤	❖ ٠,٠٠٠
الخطأ	١٥٧	٤٢,٥٤	٠,٢٧		
المجموع الكلي	١٦٢	٥٤,٢٦			

معامل التحديد $(R^2) = ٠,٢١٦$ ❖ دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq ٠,٠٥)$.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) يتضح أن قيمة $F(٨, ٦٤)$ ومستوى الدلالة $(٠, ٠٠٠)$ ، وعليه نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة. ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) يفسر بشكل عام ما مقداره $(٢١, ٦)\%$ من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري). وهي قوة تفسيرية جيدة. مما يدل على أن هناك أثراً هاماً بدلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الثالثة.

الجدول رقم (٧)

يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر مجالات القيادة التحويلية موضوع الدراسة على الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون

مصدر التباين	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	الارتباط (R)	معامل التحديد R^2
التأثير المثالي	٠,٠٠٢	٠,٠٠٢	-٠,٠١٨	٠,٩٨	٠,٣٥	٠,١٢
الدافع الإلهامي	٠,٠٣٩	٠,٠٦٤	٠,٤٥٨	٠,٦٤	٠,٣٧	٠,١٣
الاستثارة الفكرية	٠,٠٠٣	-٠,٠٠٥	-٠,٠٣٧	٠,٩٧	٠,٣٧	٠,١٤
الاعتبار الفردي	٠,١٣٧	٠,٢٠٣	١,٥٨	٠,٠١	٠,٤٢	٠,١٨
تمكين العاملين	٠,١٦٩	٠,٢٥٢	٢,٣٣	٠,٠٤	٠,٤٣	٠,١٨
القيادة التحويلية بشكل عام	٢,٧٢	٠,٧٤	١٣,٤٥	٠,٠٠	٠,٤٦	٠,٢١

❖ دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq ٠,٠٥)$.

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الثالثة، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (٧) ما يلي:

- ١ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq ٠,٠٥)$ للمتغير المستقل القيادة التحويلية (كمجموعة) على مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، إذ بلغت قيمة $T(١٣, ٤٥)$ بمستوى دلالة $(٠, ٠٠٠)$

وتشير قيمة (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (٠,٤٦) فيما فسر متغير القيادة التحويلية (٢١٪) من التباين في مستوى الإبداع الإداري بالاعتماد على قيمة (R^2). وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها العدمية. وتشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تعتبر من أهم العوامل التي تنمي الإبداع لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. وتتسجم هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة كل من (الصرايرة، ٢٠١٢) و(الغالبى ومحمد، ٢٠١٠) و(Al-Husseini & Elbeltagi & Dosa, 2013)، و(Si & Wei, 2012)، و(Bushra & Usman & Naveed, 2011).

٢ - عند بحث أثر كل مجال من مجالات القيادة التحويلية موضوع الدراسة بشكل مستقل على الإبداع الإداري التي يشعر بها الباحثون تبين وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للمتغيرات التالية: (الإعتبارية الفردية، وتمكين العاملين). بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لباقي المتغيرات موضع الدراسة. وتتسجم هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (المعاني، ٢٠١٣).

٣ - ولبيان أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع استخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (٨) أن متغير التمكين فسر (١٨٪) من التباين في مستوى الإبداع الإداري وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 . كما أن المتغيرين المستقلين "التمكين والاعتبار الفردي" مجتمعين قد فسرا (٢١٪) من التباين في مستوى الإبداع الإداري. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والاستشارة الفكرية) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة إحصائياً.

الجدول رقم (٨)

يبين نتائج تحليل (Stepwise) لمجالات القيادة التحويلية المؤثرة إحصائياً على مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون

المتغير المستقل	الارتباط	معامل التحديد
تمكين العاملين	٠,٤٣١	٠,١٨
تمكين العاملين والاعتبارية الفردية	٠,٤٦٣	٠,٢١

رابعاً - نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

Ho: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) في اتجاهات العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية نحو تبني مفهوم القيادة التحويلية تعزى لتأثير المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الجامعة، والعمر، والنوع الاجتماعي).

١ - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى Ho1: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) في اتجاهات العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية نحو تبني مفهوم القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

الجدول رقم (٩)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق القيادة التحويلية حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٦٠	٤٢,٠٣	٠,٧٠	٠,٩٨	٠,٥١
داخل المجموعات	١٠٢	٧٢,٤٠	٠,٠٧		
المجموع	١٦٢	١١٤,٤٣			

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (٩) أن اختبار (F) لا يظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$). حيث بلغت

قيمة (F) المحسوبة (٠,٩٨) والدلالة الإحصائية (٠,٥١) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق القيادات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية لمفهوم القيادة التحويلية. وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها العدمية. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المعاني، ٢٠١٣).

٢ - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية Ho2: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) في اتجاهات العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية نحو تبني مفهوم القيادة التحويلية تعزى لمتغير مدة الخدمة في الجامعة".

الجدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق القيادة التحويلية حسب متغير مدة الخدمة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٦٠	٤١,٢٢	٠,٦٨	١,٠٧	٠,٣٧
داخل المجموعات	١٠٢	٦٥,٤٨	٠,٦٤		
المجموع	١٦٢	١٠٦,٧٠			

$$(\alpha \geq 0,05)$$

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية فتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٠) أن اختبار (F) لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٥٪) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١,٠٧) والدلالة الإحصائية (٠,٣٧) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مدة الخدمة على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق القيادات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية لمفهوم القيادة التحويلية. وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها العدمية. وهذه النتيجة متناسبة مع دراسة (الشريفي والنتح، ٢٠١٠).

٣ - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة Ho3: "لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) في اتجاهات العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية نحو تبني مفهوم القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر".

الجدول رقم (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق القيادة التحويلية حسب متغير العمر

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٦٠	٢٣,٦١	٠,٣٩	١,٠٣	٠,٤٣
داخل المجموعات	١٠٢	٣٨,٨٨	٠,٣٨		
المجموع	١٦٢	٦٢,٤٩			

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة وتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (١١) أن اختبار (F) لم يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١,٠٣) والدلالة الإحصائية (٠,٤٣) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق القيادات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية لنمط القيادة التحويلية. وهذا يجعلنا نقبل الفرضية بصيغتها العدمية. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (المعاني، ٢٠١٣).

٤ - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة 4 Ho: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) في اتجاهات العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية نحو تطبيق مفهوم القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي".

الجدول رقم (١٢)

نتائج اختبار (T) للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق القيادة التحويلية حسب متغير النوع الاجتماعي

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
٠,٢٥٠	٠,٠٤٨	($\alpha \geq 0,05$)

استخدم Independent-Samples T-Test لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، ووجد من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٢) أن قيمة T (٠,٢٥٠) ومستوى الدلالة المحسوبة (٠,٠٤٨) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مفهوم القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وبذلك نرفض الفرضية العدمية. وهذه النتيجة تتناسب مع ما توصلت إليه دراسات كل من: (الشريفي والتتح، ٢٠١٠) و(الآغا، ٢٠١١) و(التلواني وبدير والرقب، ٢٠١٣).

تفسير النتائج

١ - أظهرت الدراسة أن القيادات في جامعة البلقاء التطبيقية تتبنى تطبيق نمط القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها بدرجة متوسطة. ولعل ذلك يعود إلى حداثة تبني هذا المفهوم في منظمات الدول النامية بشكل عام والأردنية منها بشكل خاص. وقد انسجمت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المعاني، ٢٠١٣)، كما أن نتائج الدراسة أظهرت ضعفاً في إشراك العاملين في صناعة القرارات المتعلقة بالعمل، وضعف عملية تمكين العاملين التي تتطلب تفويضاً واسعاً للسلطة، وتدريب وإعداد العاملين مما يشير إلى أن القيادات الإدارية في جامعة البلقاء غالباً ما تتسم بالنمط التقليدي الذي يتمسك بالسلطة مما يحد من تطبيق مفهوم القيادة التحويلية. وتحتاج عملية التحول نحو هذا النمط إلى مزيد من الجهد والوقت.

٢ - أظهرت الدراسة أن العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية يشعرون بمستوى عالٍ من الإبداع الإداري وفقاً لمقياس الدراسة. ولعل ذلك يعود إلى توافر عناصر الإبداع الإداري الأساسية المتمثلة في العاملين الأكفاء والبيئة المحفزة والإدارة الداعمة والمعززة.

٣ - أظهرت الدراسة توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تم دراستها لدى القيادات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية. ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: (التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والاستشارة

الفكرية، والاعتبارية الفردية، وتمكين العاملين). وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (الآغا، ٢٠١١) ودراسة (Gao & Bai, 2011). ففي مجال التأثير المثالي أظهرت الدراسة أن القيادات الإدارية في الجامعة تتمتع بقيم أخلاقية عالية، وقدرة عالية على الإقناع مما يجعلها ذات تأثير مثالي على العاملين. وفي مجال الدافع الإلهامي تظهر الدراسة اهتمام الجامعة بالعمل الجماعي وتنمية روح الفريق الواحد وإذكاء روح الحماسة في العاملين، مما يسهم في تعزيز قدرتهم على الإبداع الإداري. أما مجال الاستشارة الفكرية فقد أظهرت الدراسة أن القيادات الإدارية في الجامعة تشجع الأفكار المبدعة، والتصدي لمشكلات العمل بطرق علمية خلاقة. وهذا ينسجم مع دور القائد التحويلي في قدرته على الاستشارة الفكرية بإيصال توقعاته العالية إلى الآخرين وإثارة حب التحدي فيهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل في العمل. وفي مجال الاعتبارية الفردية خلصت الدراسة إلى تقدير القيادات الإدارية في الجامعة لجهود العاملين واحترام وجهات نظرهم المتباينة وتفهم مشاعرهم. أما مجال تمكين العاملين فقد جاء في المرتبة الخامسة من حيث أهميته النسبية للمبحوثين ويرى الباحثان أنه يحتاج من إدارة الجامعة إلى مزيد من الاهتمام والحرص على زيادة درجة تفويض العاملين وحثهم على تحمل المسؤولية في العمل، وتوفير التدريب المناسب لتطوير مهاراتهم. وتشير الدراسات إلى قوة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإبداع العاملين لما توفره تلك القيادة للعاملين من ثقة ودعم وحفز مما يهيئ لهم بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع (الصرايرة، ٢٠١٢) و(الغالبي ومحمد ٢٠١٠) و(Al-Husseini & Elbeltagi & Dosa, 2013) و(Si & Wei, 2012) و(Bushra & Usman & Naveed, 2011).

٤ - أظهرت الدراسة أن أبعاد الإبداع الإداري التي تم دراستها تعتبر جميعها مصدراً يشعر العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية بمستوى إبداع عالٍ ولكنها بدرجات مختلفة. ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي:

(المجازفة، والإقناع، والمنهجية العلمية، والمرونة). ففي بعد المجازفة أظهر العاملون حرصهم على رفض ما هو خاطئ وإن كان شائعاً ورغبوا في العمل الجماعي الذي تسوده المجازفة. وفي بعد الإقناع أظهر العاملون رغبتهم في الاستفادة من أفكار الآخرين وعدم قناعتهم بجدوى فرض آرائهم على الآخرين. وفي بعد المنهجية العلمية أظهر العاملون اهتمامهم بتجريب أفكار جديدة لحل المشكلات وقدرتهم على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل. أما في بعد المرونة فقد أكد العاملون أهمية التغيير كظاهرة طبيعية على المنظمات التكيف معها، وأنهم على استعداد لتغيير مواقفهم عند اقتناعهم بعدم صحته وهي ظاهرة صحية يتسم بها عادة المبدعون.

٥ - أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) لمجالات القيادة التحويلية موضع الدراسة (مجتمعة) على مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به العاملون في جامعة البلقاء التطبيقية. وعند دراسة أثر كل مجال بشكل منفرد أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) لمجالات القيادة التحويلية التالية:

أ - تمكين العاملين: وقد فسر هذا المتغير (١٨٪) من التباين في مستوى الإبداع الإداري. ويرى الباحثان أن ذلك قد يعود إلى أن القيادات الإدارية في الجامعة تعمل على تفويض السلطة وتثق بقدرات العاملين على أداء المهام الموكولة إليهم، ومنحهم الحرية المسؤولة للتصرف في أداء مهامهم، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة الجامعة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى إبداع العاملين. وتشير الدراسات إلى أهمية بعد التمكين في تشجيع العاملين على الإبداع، والمبادأة، والالتزام بروح الفريق، وتنمية شعورهم بالمسؤولية، وتعزيز ولائهم التنظيمي (Si and Wei, 2012).

ب - الاعتبارية الفردية: وقد فسر هذا المتغير (١٨٪) من التباين في مستوى الإبداع الإداري. وترى الدراسة أن سبب ذلك قد يعود

إلى تقدير القيادات الإدارية في الجامعة لجهود العاملين واحترام وجهات نظرهم المتباينة وتفهم مشاعرهم.

- ٦ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية نحو تبني الإدارة لمفهوم القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة. واتفقت هذه النتيجة بشكل جزئي مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من (الشريفي والتتح، ٢٠١٠)، (المعاني، ٢٠١٣).
- ٧ - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية نحو تبني الإدارة لمفهوم القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الاناث. واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (المعاني، ٢٠١٣)، ودراسة (الآغا، ٢٠١١).

التوصيات:

- في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:
- ١ - تبني إدارة جامعة البلقاء التطبيقية لمفهوم القيادة التحويلية في جميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية.
- ٢ - تركيز إدارة الجامعة على بُعد تمكين العاملين وذلك بزيادة درجة التفويض وحث العاملين على تحمل المسؤولية.
- ٣ - عقد وتنظيم دورات تدريبية وورش عمل للموظفين في جامعة البلقاء التطبيقية لزيادة وتطوير مهاراتهم الإدارية في مجالي القيادة التحويلية والإبداع الإداري.
- ٤ - تشجيع إدارة جامعة البلقاء التطبيقية على توفير أجواء من الثقة والدعم والتحفيز للعاملين في الجامعة لما لذلك من أثر كبير في تشكيل بيئة تنظيمية مُشجعة على الإبداع.
- ٥ - تشجيع إدارة الجامعة للعاملين على تجريب أفكار جديدة لحل مشكلاتهم والابتعاد ما أمكن عن النمطية والروتين.

The Impact of Implementing Transformational Leadership on employees Organizational Innovation at Balqa Applied University

Aiman O. Al-Maani

University of Jordan
H.K.J

Dr. Omar M. Al-Kharabsheh

AL-Balqa'a Applied University
H.K.J

Abstract

This study aims at identifying the impact of implementing the Transformational Leadership at Balqa'a Applied University on employees Organizational Innovation. This study included 162 employees. The researchers analyzed the collected data by using descriptive statistics, regression, T- test and one way (ANOVA).

The study primary findings indicated that the perceptions of the respondents toward Transformational Leadership was moderate level. The level of employees' Organizational Innovation was high.

There was a significant Statistical impact of Transformational Leadership on employees' Organizational Innovation. Transformational Leadership interpreted 21% of the variance in employees' Organizational Innovation. The result also indicated that there were no significant differences in the attitudes of employees towards applying Transformational Leadership due to their demographic characteristics except the variable of gender. Based on these results, the study recommended that, Balqa Applied University should conduct training programs on Transformational Leadership for Organizational Leaders.

المراجع

- ١ - الآغا، بلال (٢٠١١). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لمديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢ - أبو العلا، ليلي (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، ط١. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ودار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- ٣ - أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد وعمرو، ميرفت (٢٠١١). "القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ١٢ (٢)، ٢٥٧-٢٨٦.
- ٤ - أبو فارس، محمود (١٩٩١). "الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- ٥ - البهلال، ماجد (٢٠٠٨). متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.
- ٦ - بينيس، وارن (١٩٩٦). القيادة الإدارية، ترجمة هشام عبد الله. عمان: دار البشير.
- ٧ - التلباني، نهاية وبدير، رامز والرقب، أحمد (٢٠١٣). "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، ٢٧ (٤)، ٧٧٤-٧٣٣.
- ٨ - خلف، محمد (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى

- رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٩ - الشريفي، عباس والتتح، منال (٢٠١٠). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم". مجلة علوم انسانية، السنة السابعة، ٤٥، ٢١-١.
- ١٠ - الشلهوب، شروق (٢٠١١). درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارة التربية والتعليم للبنات بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- ١١ - الصرايرة، حسين (٢٠١٢). "العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين". مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، جامعة النجاح، نابلس-فلسطين، ٢٦ (٥)، ١١١٠ - ١١٢٦.
- ١٢ - العميان، محمود (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- ١٣ - الغالبي، طاهر، ومحمد، وائل (٢٠١٠). "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية". مجلة دراسات - العلوم الإدارية، ٣ (٦)، ١٥٠ - ١٨٣.
- ١٤ - الغزالي، حافظ (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ١٥ - الفار، شهناز (٢٠١٣). "درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين". مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، ٢٧ (٧)، ١٣٦٨ - ١٤٠٤.
- ١٦ - الفرحان، أمل والمعاني، أيمن وأبو فارس، محمود (٢٠٠١). إدارة المؤسسات العامة. عمان: الجامعة الأردنية.

- ١٧ - القريوتي، محمد (٢٠١٢). السلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر.
- ١٨ - القطاونه، منار (٢٠٠٠). "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ١٩ - مصطفى، ابراهيم والزيات، أحمد وعبد القادر، حامد والنجار، محمد (٢٠٠٤). المعجم الوسيط، ط٤. القاهرة: مجمع اللغة العربية.
- ٢٠ - المعاني، أيمن (٢٠١٠). الإدارة العامة الحديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٢١ - المعاني، أيمن (٢٠١٣). "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٩(٢)، ٢٢٥-٢٥٨.
- ٢٢ - المعاني، أيمن وأخو ارشيدة، عبد الحكيم (٢٠٠٩). "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٥(٢)، ٢٣٤ - ٢٥٩.
- 23 - Al-Husseini, S., Elbeltagi, I., Dosa, T., (2013). "The Effect of Transformational Leadership on Product and Process Innovation In Higher Education: An Empirical Study In Iraq", 5th European Conference On Intellectual Capital, Spain, 11-12 April 2013, P.1-10.
- 24 - Avci, U., & Turunc, O., (2012). "The Impact of Transformational Leadership and Organizational Trust on Career Satisfaction: Mediating Role of Leader- Member Exchange Quality". **International Journal of Alanya Faculty of Business**, 4(2), 45-55.
- 25 - Avolio, B. & Bass, S., (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field Experiment", **Academy of Management Journal**, 45(4), 735 -744.
- 26 - Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P., (2004). "Transformational Leadership and Organizational Commitment Mediating Role of Psycho-

- logical Empowerment and Moderating Role of Structural Distance". **Journal of Organizational Behavior**, 25, 951-968.
- 27 - Burns, J., (2004). **Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness**, New York, U.S.A: Grove Press.
- 28 - Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A., (2011). "Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)". **International Journal Sciences of Business and Social Sciences**, 2(18), 261-267.
- 29 - Dhammika, K., Ahmad, F., & Sam, T., (2013). "Transactional, Transformational, Union and Organizational Commitment: An Examination of The Effect Flaws". **International Journal of Business and Social Sciences**. 4(6), 103-111.
- 30 - Gao, F. & Bai, S. (2011). "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Family Employees in Chinese Family Business". International Conference on Economics, Singapore, **Trade and Development**, 7, 43-48.
- 31 - Geib, P. & Shina, J. (2013). "Transformational Leadership For Policy and Product Innovation". **Advances In Management**, 6(5), 3-10.
- 32 - Gill, A., Flaschner, A. & Bhutani, S., (2010). "The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress". **Business and Economics Journal**, 3, 1-11.
- 33 - Goetsch, David & Davis, Stanley (2006). **Quality Management**, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- 34 - Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation". **Journal of Business Research**, 62, 461-473.
- 35 - Mokhber, M., Khairuzzaman, W., Ismail, W., & Vakilbashi, A., (2011). "The Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation Moderated by Organizational Culture". **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 5(6), 504-508.
- 36 - Onorato, Michael (2013). "Transformational Leadership Style In The Educational Sector: An Empirical Study of Corporate Managers And

- Educational Leaders". **Academy of Educational Leadership Journal**, 17(1), 33-47.
- 37 - Raja, M., (2012). "Does Transformational Leadership Leads To Higher Employee Work Engagement". **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2(1), 160-167.
- 38 - Si, S., & Wei, F. (2012). "Transformational and Transactional Leaderships, Empowerment Climate, and Innovation Performance: A multilevel analysis in the Chinese context". **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 21(2), 299-320.
- 39 - Tarcın, G., Hikmet, N., Tarcın, M., & Top., M. (2013). "Transformational Leadership, Job satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Trust in Turkish Public Hospitals: Public Servants Versus Private Employees", Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI). New York, April 5-7, 1030-1045.
- 40 - Tsai, W., Hsien, W., & Jen, W., (2009). Employee Positive Moods as a Mediator Linking Transformational Leadership and Employee Work Outcomes. **International Journal of Human Resource Management**, 20(1), 206-219.

