



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية

العاملة في فلسطين

إعداد

أشرف الشريف

إشراف

د. أسامة شهوان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الدراسات  
العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

1442هـ-2021م

## إجازة الرسالة

القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة

في فلسطين

إعداد الطالب

أشرف خالد شريف

إشراف

د. أسامة شهوان

نوقشت هذه الرسالة يوم الإثنين بتاريخ 2021/3/15م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

أعضاء لجنة المناقشة

د. أسامة شهوان / مشرفاً ورئيساً

د. محمد عمرو / ممتحناً خارجياً

د. محمد الجعبري / ممتحناً داخلياً

التوقيع

.....  
.....  
.....

الخليل - فلسطين

1442هـ - 2021م

## الإهداء

الى كل فقير على وجه الأرض

الى كل مسلم مخلص لله

الى امي وابي على كل الدعم

الى زوجتي وابنتي واخواني واخواتي

الى كل أصدقائي المحبين

الباحث

اشرف الشريف

## إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة الخليل لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

أشرف الشريف

التاريخ: / / 2021م

## شكر وتقدير

الشكر الكبير لجامعتي العريقة على ما قدمته لنا خلال هذه السنوات.

كما وأشكر مشرفي العزيز الدكتور اسامه شهبان على كل ما قدمه من دعم واستشارات وكل شيء ممكن من اجل تسهيل المهمة والوصول للهدف.

الشكر والتقدير للدكتور سمير أبو زنيد عميد كلية التمويل والإدارة في الجامعة على كل ما يقدمه من دعم لنا ولجميع طلاب الجامعة بكل اخلاص وحب.

اشكر كل شخص قريب وبعيد ساعدني باي شكل كان الى ان اصل الى هذه المرحلة .

## فهرس المحتويات

ب	الإهداء	.....
ت	إقرار :	.....
ث	شكر وتقدير	.....
ج	فهرس المحتويات	.....
د	فهرس الجداول	.....
ر	فهرس الملاحق	.....
ز	ملخص الدراسة باللغة العربية	.....
ش	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	.....
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	.....
2	المقدمة	.....
6	مشكلة الدراسة وأسئلتها	.....
9	أهمية الدراسة:	.....
10	أهداف الدراسة:	.....
11	فرضيات الدراسة	.....
12	حدود الدراسة:	.....
12	مصطلحات الدراسة:	.....
13	نموذج الدراسة	.....
<b>14</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	.....
15	الإطار النظري	.....
15	المحور الأول- القيادة التحويلية:	.....
16	مفهوم القيادة:	.....
17	نظريات القيادة:	.....
17	نظرية الرجل العظيم	.....
18	نظرية السمات	.....
18	نظرية سلوك القائد	.....
19	النظرية الموقفية	.....
19	النظرية الوظيفية	.....
20	النظرية التفاعلية	.....
20	نظرية القيادة التبادلية	.....
21	القيادة التحويلية:	.....
22	مفهوم القيادة التحويلية:	.....
23	أهداف القيادة التحويلية:	.....

24	أبعاد القيادة التحويلية:
25	1- التأثير المثالي Idealized Influence:
26	2- الدافعية الإلهامية Inspirational Motivation
26	3- الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation
27	4- الاعتبار الذاتي Self-Consideration:
27	أنماط القيادة التحويلية:
27	1- القيادة العقلانية Intellectual Leadership
28	2- القيادة الإصلاحية Reform Leadership
28	3- القيادة الثورية Revolutionary Leadership
29	4- القيادة البطولية أو الكاريزمية Charismatic Or Heroes Leadership
30	ثانياً: الإبداع الإداري
30	مفهوم الإبداع الإداري
31	خصائص الإبداع الإداري:
32	عناصر الإبداع الإداري:
33	مبادئ الإبداع الإداري:
34	أهمية الإبداع الإداري:
34	مراحل الإبداع الإداري:
36	معوقات الإبداع الإداري:
39	الدراسات السابقة
39	الدراسات العربية
47	الدراسات الأجنبية
51	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>53</b>	<b>الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة</b>
53	مقدمة:
53	منهج الدراسة:
53	مجتمع الدراسة:
53	عينة الدراسة:
54	أداة الدراسة
55	العينة الاستطلاعية:
55	أولاً: مقياس القيادة التحويلية
55	صدق أداة الدراسة:
57	ثبات مقياس القيادة التحويلية:
58	ثانياً: مقياس الإبداع الإداري
63	متغيرات الدراسة:

63	إجراءات الدراسة:
64	الأساليب الإحصائية:
<b>65</b>	<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة</b>
66	تحليل نتائج الدراسة
66	مقدمة:
66	الإجابة عن أسئلة الدراسة:
<b>84</b>	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
85	أولاً: مناقشة النتائج
92	ثانياً: التوصيات
93	المصادر والمراجع
93	المراجع العربية
99	المراجع الأجنبية
101	الملاحق



## فهرس الجداول

- جدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية ..... 53
- جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة  
من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال. .... 55
- جدول (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل  
مجال مع الدرجة الكلية للقيادة التحويلية. .... 56
- جدول (4): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات مقياس القيادة التحويلية ..... 57
- جدول (5): طريقة التجزئة النصفية ..... 58
- جدول (6): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة  
من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال. .... 58
- جدول (7): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل  
مجال مع الدرجة الكلية للقيادة التحويلية. .... 60
- جدول (8): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات مقياس الإبداع الإداري ..... 60
- جدول (9): طريقة التجزئة النصفية ..... 61
- جدول (10): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة ..... 62
- جدول (11): تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى  
ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر  
العاملين، مرتبة تنازلياً ..... 66
- جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والإبداع الإداري لدى  
العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً ..... 68
- جدول (13): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية  
الرئيسية ..... 70
- جدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري ..... 71
- جدول (15): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية  
الفرعية الأولى ..... 73

- جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد الإبداع الإداري ..... 73
- جدول (17): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية ..... 75
- جدول (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في المرونة الذهنية كأحد أبعاد الإبداع الإداري ..... 75
- جدول (19): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ..... 77
- جدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في القدرة على التحليل والربط كأحد أبعاد الإبداع الإداري ..... 77
- جدول (21): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ..... 79
- جدول (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في الاحتفاظ بالاتجاه كأحد أبعاد الإبداع الإداري ..... 79
- جدول (23): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة ..... 81
- جدول (24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في قبول المخاطرة كأحد أبعاد الإبداع الإداري ..... 82

## فهرس الملاحق

102 ..... الاستبانة

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة مكونة من محورين: الأول يقيس مستوى القيادة التحويلية، والثاني يقيس مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، تم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة من خلال توزيعها إلكترونياً، وتم استقبال الردود التي بلغت (389) رداً شكلت عينة الدراسة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في (الإبداع الإداري) وتفسر ما نسبته (44.2%) من التغير في الإبداع الإداري لدى العاملين، وأن المتغير المستقل (تمكين العاملين) ليس له تأثير في الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، ويوجد أثر لـ (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، تمكين العاملين) في (الطلاقة الفكرية)، كما تؤثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في (المرونة الذهنية)، ويوجد تأثير لـ (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية) في (القدرة على التحليل والربط)، كذلك يوجد تأثير لـ (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية) في (الاحتفاظ بالاتجاه)، أيضاً توصلت الدراسة إلى وجود أثر لـ (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في (قبول المخاطرة).

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات منها :

1. الاهتمام بالكوادر المؤهلة والمدربة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص

وسمات القيادة التحويلية وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك مواهب وقدرات إبداعية كاملة

للاستفادة منها.

2. عقد دورات متخصصة لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة

المنظمات في ظل التطورات التقنية المتلاحقة.

3. التركيز على تنمية قادة التغيير في البنوك والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى تتم مساعدتهم

في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه، فيسعون فيما بعد إلى

ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في البنك بصورة تعاونية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، البنوك التجارية، فلسطين.

## **Abstract:**

The study aimed to identify transformational leadership and its impact on administrative creativity among employees in commercial banks operating in Palestine, and the researcher used the descriptive approach by preparing a questionnaire consisting of two parts: the first measures the level of transformational leadership, and the second measures the level of administrative creativity of employees in commercial banks operating in Palestine. After ensuring the validity and reliability of the tool, it was applied to the individuals of the study sample through electronically distributed, and the responses that amounted to (389) responses were received that formed the study sample, and appropriate statistical methods were used, and the results showed that the level of leadership practice of managers of commercial banks operating in Palestine The transformational approach from the employees' point of view was moderate, and that the level of managerial creativity among employees in commercial banks operating in Palestine from their point of view was moderate, and the results also showed that the independent variables (ideal influence, inspirational motivation, intellectual arousal, and individual moral) are the most dimensions of transformational leadership an impact on (administrative creativity) and explains (44.2%) of the change in administrative creativity among employees, and that the independent variable (empowering employees) has no effect on the administrative creativity of workers in commercial banks operating in Palestine, and there is an effect of (ideal influence, intellectual arousal, employee empowerment) on (intellectual fluency), as well as the dimensions of transformational leadership (ideal influence, inspirational motivation, intellectual arousal) There is an effect of (the ideal influence, the individual esteem) in (the ability to analyze and relate), and there is also an effect of (the ideal influence, inspirational motivation, intellectual arousal) in (retention of direction). The study indicates that there is an effect of (ideal effect, inspirational motivation, intellectual arousal, and individual esteem) on (risk acceptance).

In light of the findings of the study, the researcher recommended a set of recommendations.

**Key Words:** Transformational Leadership, Administrative Innovation, Commercial Banking, Palestine.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة

تعد القيادة من الموضوعات المهمة التي شغلت العالم منذ القدم، وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفوة والفعالة إلا أن ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل (Michael, 2008)، فبيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهيكل الهرمي التقليدي، وأن تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة المتصفة بالكفاءة والتوجه المستقبلي (صبري، 2010).

وتلعب القيادة دوراً مهماً داخل المنظمات والمؤسسات في نجاح المؤسسة وصوريتها، لما لها من دور كبير يمكن المؤسسة من القيام بوظائفها المنوطة بها من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة، أي أن القيادة هي محور مهم ترتكز عليه مختلف النشاطات داخل المؤسسات والمنظمات العامة منها والخاصة، ويتقدم وتطور المؤسسات والمنظمات وكبر حجمها حتى أصبح ما يعرف باسم الشركات العابرة للقارات أو المتعددة الجنسيات. تطور مفهوم القيادة ليأخذ أشكالاً متعددة ما بين دكتاتورية وديمقراطية ومتسلطة... إلخ من أنواع القيادات، وصولاً إلى ما يعرف بالقيادة التحويلية، والتي اعتمدت على مفهوم التحويل والإجراء للتمييز ما بين القيادة والإدارة (البواب، 2014).



فالقيادة هي علم وفن شأنها شأن الإدارة، وما من شك في أن نجاح رسم الخطط وصناعة القرارات السياسية الإدارية ووضعها موضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيهات القيادات الإدارية الحكيمة وراقبتها، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم، ابتداء بالأسرة وانتهاء بالدولة، وتعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، لأن القادة يقومون بدور رئيس فيه، إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها (الخوالدي، 2011).

وتعد القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والتعليمي والديني والأخلاقي وغيرها، وعلى الرغم من أن الكثير من العوامل داخل المنظمة أو خارجها تؤثر على مستوى الإبداع والتطور لدى العاملين بها، إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي دوراً مهماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تزيد من الإبداع وتطويره (توفيق، 2000)

وتعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة، حيث ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns عام 1978 في كتابه "القيادة"، حيث يصف أنواعاً مختلفة من الأنماط القيادية والقادة، وأهم نمطين للقيادة الإدارية التي عرفها بيرنز بكتابه هما القيادة التحويلية والقيادة التبادلية (بازرباشي، 2010).

كما يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، على يد بيرنز في كتابه "القيادة"، والذي أكد فيه بيرنز على أن إحدى الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية، والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (العمرى، 2004).

فالقيادة التحويلية تميز ما بين القيادة والإدارة في طبيعة العلاقات ما بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تميز القيادة التحويلية بين القادة ذوي العلاقات التحفيزية مع مرؤوسهم، والقادة ذوي العلاقات المنفعية للوصول إلى النتائج، فالقيادة التحويلية كما عرفها العازمي بأنها مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (العازمي، 2006).

ويضيف (مصطفى، 2005) أن أسلوب القيادة التحويلية من الأساليب التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، حيث يقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع. فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم، ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغيير مؤثر، وله طابع تحويلي في المؤسسة أو المنظمة، فالقادة التحويليون لا بد أن يتبنوا عملية التغيير، وأن يتعلموا كيفية التأثير في الآخرين بهدف إيجاد عمليات تغيير ديناميكية، وأن يسعوا بشكل دائم لتنظيم التغيير وعدم رفضه.

وأصبح الإبداع في الوقت الحالي بمثابة الأمل الأكبر لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها المنظمات. لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير

العاملين المبدعين في مختلف المجالات، فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، فاستثمار العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار (العزاوي ونصير، 2012).

فالمدير المبدع عامل رئيسي لنجاح المؤسسة أو المنظمة، فلا بد أن يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر من خلال تفجيره للطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وتحفيز القدرات الابتكارية في العاملين معه، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة المحك الأساسي الذي يدير به المؤسسة وفي تحركاته في المجتمع المؤسسي، لأن المؤسسات والمنظمات المبدعة تحتاج أكثر إلى تهيئة المناخ الملائم الذي من شأنه تنمية الأفكار المبدعة، والمهارات الابتكارية للأفراد العاملين (العتيبي، 2010).

فالقدر على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب أن يمتلكها من يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري، فهي تعد أداة ومهارة مهمة تمكن الأفراد على مستوى المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة، كما تساهم في تعظيم منفعة الموارد البسيطة المتاحة لهم (الجعافرة، 2013).

ويعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازها، التي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، كي تصبح ذات كفاءة وفاعلية أعلى، والإبداع هو نوع من التغيير والتجديد في أسلوب العمل واستخدامه بطرق وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث، بحيث تسعى لتلبية حاجات المجتمع المتجددة (دلبح وجرادات، 2013).

كما ويعد الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديريين وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعد الإدارة العنصر الفاعل في أداء المنظمة، ومن ثم كان لا بد

وأن تتجه للتطور حتى تحقق أهدافها، وما يلاحظ في بعض المنظمات والمؤسسات وجود روتين يمارسه العاملون في أداء عملهم ومهامهم، وهنا لا يظهر منهم إبداع وتميز، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يعد الموظف حجر الزاوية للعملية الإبداعية ومنه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري (مراد، 2016).

لذا أصبح الإبداع الإداري منظومة متكاملة يشترك فيها أفراد التنظيم من مديرين وموظفين وبيئة المؤسسة، وتكون الإدارة بما فيها من موظفين العنصر الأساسي في العملية الإبداعية (خميسات وسليمان، 2013).

ولشعور الباحث من خلال عرضه بأن القيادة التحويلية هي الأسلوب الملائم لهذه المرحلة نظراً لما تشتمل عليه من عناصر وخصائص ومهام تمكن القائد إذا مارسها من إدارة التغيير في منظمته بنجاح تحويلها إلى وضع جديد ومختلف يلبي الطموحات والمتطلبات المستجدة ويستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية، فقد تم اختيار عنوان الدراسة "القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى البنوك التجارية العاملة في فلسطين".

### **مشكلة الدراسة وأسئلتها**

تواجه المنظمات، على مختلف مهامها وأنواعها وأحجامها، العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في تلك المنظمات.

ويؤكد براون وترونجورو أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواعاً مخصصة من المرؤوسين، ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدرًا من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي (آل خليفة والربيعان، 2000).

يتسم النمط القيادي التحويلي بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحول المتسارعة.

فاعتماد أسلوب القيادة التحويلية في المؤسسات والشركات والمنظمات يعتبر من أهم أساليب الارتقاء بالنظام الإداري داخل المؤسسات، ورفع إنتاجية العامل داخلها، وأحد أهم أساليب الحصول على الميزة التنافسية.

ولا شك أن هناك حاجة لمواجهة مشكلات العمل وتوظيف المنهج الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه، وأن إيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري لكافة المنظمات والمؤسسات، إلا أن حاجة البنوك أكبر لكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها.

وبناء على ذلك، حرص الباحث لدراسة القيادة التحويلية التي تسعى لفتح الآفاق وتهيئة الأرض الخصبة والمناخ الملائم لتقديم ما لدى رؤساء الأفرع من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المنوطة بهم.

وبذلك، جاءت هذه الدراسة لتحاول الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة مديري البنوك للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم؟

وينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين؟

2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على (الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم؟

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على (المرونة الذهنية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم؟

5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على (القدرة على التحليل والربط) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم؟

6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على (الاحتفاظ بالاتجاه) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم؟

7. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على (قبول المخاطرة) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم؟

## أهمية الدراسة:

### الأهمية العلمية:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع القيادة أحد المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، وتقدم المجتمعات وتطور المنظمات واستمرارها يعتمد على شكل القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وما تملك تلك القيادات من قدرات ابتكارية ومواهب إبداعية.
- عدم أخذ النمط القيادي التحويلي نصيبه من البحث والدراسة في الفكر الإداري العربي.
- يزيد أهمية الدراسة ارتباط النمط القيادي التحويلي بأحد الجوانب المهمة التي تسعى المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى العاملين وهو الإبداع الإداري، الذي يعتبر من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها.
- تعد من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

### الأهمية التطبيقية:

- أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص.
- تحتاج إلى قادة مبادرين ومشجعين على الابتكار والتجديد والإبداع لكون طبيعة عملها تقتضي تنمية قدرات إبداعية وعقلية ابتكارية من العاملين من أجل مواكبة التطورات والتحويلات المتسارعة التي تفرضها طبيعة الحياة وتفرض وجود قيادات تحويلية في طبيعة

إدارتها لتحقيق التوافق والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

## أهداف الدراسة:

### تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف إلى مستوى ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين.
2. التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.
3. التعرف إلى أثر أبعاد القيادة التحويلية على (الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.
4. التعرف إلى أثر أبعاد القيادة التحويلية على (المرونة الذهنية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.
5. التعرف إلى أثر أبعاد القيادة التحويلية على (القدرة على التحليل والربط) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.
6. التعرف إلى أثر أبعاد القيادة التحويلية على (الاحتفاظ بالاتجاه) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.
7. التعرف إلى أثر أبعاد القيادة التحويلية على (قبول المخاطرة) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.
8. تقديم التوصيات إلى القطاع البنكي للارتقاء بالمستوى القيادي وتبني القيادة التحويلية لأهميتها.



## فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة مديري البنوك للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية على (الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية على (المرونة الذهنية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية على (القدرة على التحليل والربط) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية على (الاحتفاظ بالاتجاه) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية على (قبول المخاطرة) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

## حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على:

الحدود البشرية: العاملون في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

الحدود المكانية: فلسطين.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام (2020 - 2021).

الحدود الموضوعية: القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في فلسطين".

## مصطلحات الدراسة:

القيادة: هي تنسيق لجهود الموارد البشرية وتوجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص، كما أنها عملية مساندة ودعم لفرق العمل ذاتية الإدارة. كما عرفها القاموس الدولي للتربية بأنها: عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طيبة، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية (جامعة القدس المفتوحة، 2014: 171).

كما عرفت بأنها: السمة التي تميز سلوك القائد، وبواسطتها يواجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية (نجم، 2011: 22).

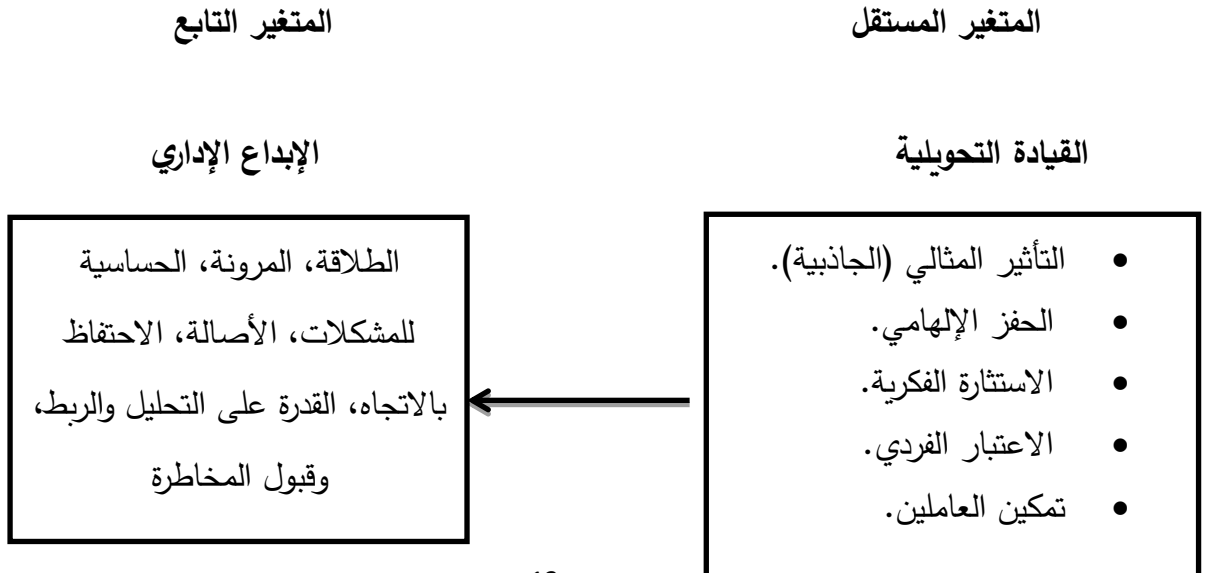
**القيادة التحويلية:** هي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005: 131).

**كما تعرف بأنها:** القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية (خلف، 2010: 8).

**الإبداع:** هو عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة (توفيق، 2002: 9).

**الإبداع الإداري:** هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (العازمي، 2006: 10).

## نموذج الدراسة



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري الذي يرتبط بمتغيري الدراسة المتمثلين في القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وما يرتبط بهما من موضوعات فرعية:

#### المحور الأول - القيادة التحويلية:

اختلفت تعاريف القيادة من عالم إلى آخر، فكل واحد منهم عرّفها حسب مذهبه واتجاهه، وكذلك تعددت النظريات المفسرة لها، فكل نظرية تناولتها من زاوية أو جانب معين، وظهرت أنماط متعددة للقيادة من بينها النمط التحويلي الذي حظي في الآونة الأخيرة بالاهتمام والدراسة. تتمثل أهمية القيادة كونها عاملاً أساسياً ومهماً في المؤسسة وتؤثر على الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة. ومن أهم تطلعات المؤسسات في زمن التحولات والمتغيرات الهائلة وجود قيادات قادرة على التكيف مع عواصف التغيير أو صد آثارها السلبية (غرابي، 2017).

لقد تعددت النظريات التي حاولت تفسير القيادة، بدءاً من نظريات السمات، نظرية الرجل العظيم والنظريات السلوكية والموقفية، حتى نظريات القيادة الجديدة التي ظهرت في القرن العشرين، كنظرية القيادة الإلهامية، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية.

ويرى الجهني وآخرون (2018) أن القيادة التحويلية تُعد مدخلاً جديداً للقيادة الإدارية، مقارنة بالقيادة التبادلية؛ ففي القيادة التبادلية يمارس القائد عملية تبادل بينه وبين المرؤوسين، إذ يقدم المرؤوسون إنجاز الأعمال، بينما يقدم القائد المكافآت أو تطبيق العقوبات، لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، إذ يأخذ بمبدأ الإدارة

بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي، وبدون أحداث استثنائية غير عادية تبرز تدخله، ولكنه يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء.

ويعتقد زاخارو وآخرون (Zacharo et al., 2018) أن القائد التحويلي يلهم أتباعه إلى الالتزام بالرؤية والأهداف، كما أنه يدخلهم في تحدٍ من خلال اعتماد التفكير الإبداعي في حل المشاكل، ويقدم لهم المشورة، ويوجههم ويدعمهم من أجل تطوير مهارات القيادة لديهم.

وأشار جلاب (2011) إلى أن القائد التحويلي يعد وكيلاً للتغيير، يحفز التابعين ويوجههم نحو السلوكيات والقيم الجوهرية الجديدة، كما أنه يغير في استراتيجيات المنظمة وثقافتها كي تتواءم مع البيئة.

ويرى الباحث أن القائد التحويلي هو الذي تكون لديه القدرة على تطوير الآخرين أكثر من غيره، ويقوم بتحفيزهم ليكون لديهم القدرة على رؤية أعمالهم في إطار جديد، حيث يفضلون مصلحة المنظمة على مصالحهم الشخصية.

### مفهوم القيادة:

لا شك أن القيادات بأنواعها كافة تلعب دوراً مهماً في حياة الشعوب وتاريخ الإنسانية، وذلك لأنها تمثل عملية التأثير الفعال في الآخرين؛ لتأدية المهام التي يراد إنجازها.

تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون لتحديد معنى ومفهوم القيادة على اختلاف اتجاهاتهم.

عرّف الشريف (2015: 13) القيادة على أنها: "الدور المقصود والأثر الإيجابي الذي يقوم به القائد في تعامله مع العاملين معه، بأسلوب محبب من أجل الوصول لغايات محددة".

وأشار عبوي (2012: 11) إلى أن القيادة هي: "عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة".

أما الصالحي (2013: 21) فيرى أن القيادة: "هي عملية التأثير في الناس؛ لغاية إنجاز هدف معين".

ويعرف الباحث القيادة بأنها: "عملية التأثير على سلوك الآخرين، سواء أكانوا أفراداً أم جماعات، لتحقيق الأهداف المرسومة".

### نظريات القيادة:

إنّ القادة التربويين لا يولدون قادة بالفطرة والسليقة، وإنما يتكونون من خلال إعدادهم وتدريبهم، ويقوم اختيارهم على أساس النظريات التي فسّرت القيادة بجوانبها المتعددة؛ بدأت مشاركة المفكرين والكتّاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري الذي بدوره أسهم في تطوّر هذه النظريات، وقد مرّت نظريات القيادة بسلسلة من التطورات العديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري، وفيما يلي سيتم عرض أهم نظريات القيادة:

### نظرية الرجل العظيم لثوماس كارليل (Thomas Carlyle's The Great Man Theory):

ظهرت هذه النظرية في القرن التاسع عشر على يد ثوماس كارليل، وترى هذه النظرية أن الرجل العظيم هو إنسان لديه قدرات فردية وإرثية، ويتمتع بشخصية كاريزمية، تمكنه من التأثير الكبير على أعداد كبيرة من الناس، والآخرين ينفقون طوعاً ويقدمون التضحيات من أجل تحقيق أهداف وإنجازات كبيرة. هذه النظرية تبين أن القائد يولد ولا يصنع، وبالتالي فإن أساس فاعليته أمر لا يصبح بالإمكان اكتشافه من خلال دراسته أو دراسة طريقته في العمل، إن الافتراضات التي

تتادي بأن القائد أو سلوكه أمر لا يمكن إخضاعه للتحليل، كما أن القائد يصبح قائداً؛ لأنه يولد كذلك، افتراضات تتسق مع نظرية الرجل العظيم في دراسة القيادة (عريقات، 2011).

**نظرية السمات لـ رالف ستوجديل (Trait Theory in Leadership by Ralph Stogdill, 1948):**  
توضح هذه النظرية أن القيادة تولد مع الشخص؛ أي أنها تحمل خاصية الوراثة، فالملوك يولدون عادة من سلالة الملوك، كذلك الخلفاء وأصحاب الشركات الضخمة والبنوك، وتؤكد هذه النظرية بأن القائد تميزه سمات معينة عن غيره من التابعين، مما يؤهله للسيادة، إضافة إلى صفات شخصية كالذكاء والشجاعة والجرأة والقدرة على التوجيه، ولقد وجه لهذه النظرية الكثير من الانتقادات، وهي أن السمات لا يمكن تحديد عددها في القائد بشكل دقيق، وأنه ليس من الضروري أن يتمتع القائد وحده دون غيره بهذه السمات، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد أكثر أهمية من الموقف؛ بمعنى أننا إذا استطعنا أن نتعرف على الخصائص المتميزة للقائد الناجح سيكون لدينا حل للمشكلة، وإذا لم نستطع صنع قادة متميزين، سنكون قادرين على اختيار قادة جيدين، ولم يتفق العلماء على أسس محددة لتصنيف النظرية، فالبعض قسمها على أساس الصفات الفسيولوجية، مثل: الجاذبية ونبرة الصوت، وظهرت هذه النظرية نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس، والتي تؤكد على أهمية التعلم والتجربة، وقد كانت هذه النظرية أكثر واقعية في ذلك الوقت من نظرية الرجل العظيم، ولأنها افترضت إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة أطلق عليها نظرية السمات (لهلوب، 2012).

**نظرية سلوك القائد للكرت (Likert leader behavior theory, 1967):**

تعد هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة، فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة،



ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية، ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال، أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد القائد (البارودي، 2015).

### **النظرية الموقفية (Fiedler's Contingency Theory of Leadership):**

تفترض النظرية الموقفية أن الممارسات الإدارية ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب من المديرين الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الموقف، الذي تمارس فيه هذه الأدوار وما تحتويه من مبادئ وأساليب وطرائق تحكم تطبيقها أو ممارستها، وتعني النظرية الموقفية باختصار أن تطبيق مبادئ ونظريات الإدارة يتطلب الأخذ في الاعتبار طبيعة الظروف التي تطبق فيها، والنظرية الموقفية تعطي اهتماماً بالمتغيرات الأخرى المتضمنة في أي موقف قيادي، وبخاصة الواجب أو العمل الجمعي أو موقع القائد داخل العمل أو هم جميعاً (دودين، 2011).

### **النظرية الوظيفية (Merton's functional theory, 1931):**

تنظر هذه النظرية إلى القيادة على أنها الأعمال والأدوار التي يقدمها الفرد؛ بغية مساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها، وقدم ميرتون (Merton)، المؤسس الثاني للبنائية الوظيفية وأحد روادها، إسهاماً متميزاً في النظرية الوظيفية، يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها علماء الاجتماع، وهذا يرجع إلى أن ميرتون لم ينطق بشكل مباشر من تلك المماثلة العضوية التي تبناها كثير من أصحاب الاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع، فقد كان ميرتون مهتماً بتطوير وتنقيح ما أطلق عليه بالنظرية المتوسطة المدى التي يمكن أن تكون أقرب إلى الواقع (الزيباري، 2016).

## النظرية التفاعلية (The Interactive Theory of Leadership, Thomas Jordan):

لقد أسهمت النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة الإدارية على أساس أبعاد ثلاثة، تتمثل في القائد، والموقف، والجماعة "المرؤوسين"، وهنا يظهر دور المرؤوسين كعامل مهم في تحديد الصلاحية للقيادة، كما يظهر دور البيئة الاجتماعية في تحديد خصائص القيادة في موقف معين، فالقائد الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه، وتعني قدرة القائد هنا أن يجعل من قيادته انعكاساً للاتجاهات السياسية في الدولة، وانعكاساً لعادات وتقاليد شعبها، وعليه أن يستجيب للروح السياسية العامة، وأن يعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية التي يطمح المواطنون إلى تحقيقها. وعلى الرغم من مزايا النظرية التفاعلية ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة: (نظرية سلوك القائد، والنظرية الموقفية، والنظرية الوظيفية)؛ لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلائم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية (هاشم، 2018).

## نظرية القيادة التبادلية لجراين (Graen's commutative theory):

القيادة التبادلية هي قيادة تساعد المنظمات على إنجاز أهدافها الحالية بكفاية أكثر، من خلال ربط أداء العمل بمكافآت قيمة للعاملين، مع التأكيد على ضرورة توفير المصادر الضرورية لإنجاز العمل (دواني، 2012).

نظرية القيادة التبادلية والتي يأتي في إطار دراسات أثر الثواب والعقاب على سلوك الأتباع، حيث يوضح القائد المطلوب من الأتباع ويقدم لهم الثواب مقابل العمل والإنتاج، أما العقاب

فيكون نتيجة عدم العمل وانخفاض الإنتاج، ويستمر العمل طالما يحقق القائد والأتباع منافع متبادلة، وتتمثل القيادة التبادلية في عنصرين:

المكافأة المشروطة: وهي السلوك القيادي الذي يركز على المبادلة بين جهد الأتباع مقابل عوائد منقو عليها، فالقائد يمنح مكافآت إذا أدى الأفراد متطلبات العمل ببذل الجهود اللازمة، وهو يعمد إلى التفاوض معهم لأداء المهمات.

الإدارة بالاستثناء: وهي تجنب القائد إعطاء توجيهات جديدة إذا كانت تلك المعطاة تتناسب مع متطلبات العمل، حيث تقتصر مراقبته للأداء على تقصي الأخطاء والتدخل باتخاذ إجراءات تقييمية وتصحيحية، فهو سلوك يظهر عند الضرورة (قطامي وأبو نعيم، 2016).

### القيادة التحويلية:

شهد عقد السبعينيات من القرن الماضي تحولاً جوهرياً في تطور نظريات القيادة، إذ حدث تبدل مهم عندما انتقل التركيز من أهمية القائد إلى إشراك التابعين في تسهيل بلوغ الفاعلية التنظيمية، إن هذا التحول يستند في حقيقته إلى إسهامات بيرنز (Burns, 1978)، عندما بيّن أن القائد التحويلي هو القائد الذي يميز ويكتشف الحاجات الحالية، والطلبات الخاصة بالتابعين المحتملين (جلاب، 2011).

ظهرت النظريات التحويلية المعاصرة في نهاية الثمانينات، ومن أكثر المساهمات التي أبرزت الفكرة التحويلية التي قدمها الباحثان هامبرك وميسون (Hamrich & Mason, 1993)، اللذان جادلا بأن الاستراتيجيات المنظمة الفعالة يمكن أن تعزى جزئياً إلى السلوك القيادي التحويلي، لكن الاتجاه التحويلي قد تأثر بصورة أساسية بأعمال بيرنز (Burns)، وهو أول من وصف

خصائص القيادة التبادلية وخصائص القيادة التحويلية وأبرز الفروق الجوهرية بينهما، ويؤكد بيرنز في هذا السياق أن العلاقات بين أغلبية القادة وأتباعهم هي تبادلية (دواني، 2013).

### مفهوم القيادة التحويلية:

ما زال الباحثون مختلفين على تعريف محدد للقيادة التحويلية، وذلك يعود لاختلاف وجهات النظر، وغموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث أو مفكر، ومن أهم التعريفات التي تناولت القيادة التحويلية:

عرف بيرنز (Burns, 1978: 20) القيادة التحويلية بأنها: "عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة".

أما باس (Bass, 2004: 9) فعرف القيادة التحويلية على أنها: "تشير إلى القائد الذي يحرك التابعين خلف تحقيق مصالحهم الحالية من خلال التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والحفز الإلهامي، حيث يرفع هذا مستوى الأخلاق والمثل العليا للتابعين، ويحفزهم على الاهتمام والإنجاز وتحقيق الذات وتحقيق الرفاهية للجميع وللمنظمة".

وعرف الرشدي (2018: 6) القيادة التحويلية بأنها: "أسلوب قيادي يمارسه القادة الجامعيون من أجل تحفيز أعضاء هيئة التدريس على العمل الجاد ورفع قناعاتهم وولائهم للجامعات التي يعملون بها".

كما عرّفها التويجري (2017: 627) أنها: "سلوك قيادي يمارسه رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم من أجل الارتقاء بقيم المرؤوسين وتحفيزهم على العمل، وتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية، والرفع من درجة رضاهم، وقناعاتهم، وولائهم، وذلك من أجل توسيع اهتماماتهم الفردية، وتمكينهم وقبولهم لرؤية مكاتب التربية والتعليم وأهدافها".

أما العواودة (2017: 66) فعزفتها على أنها: "القيادة التي تعمل على تغيير دور الطلبة من مجرد متلقين للمعلومات إلى طلبة مبدعين ومنتجين وطموحين بمستقبل مشرق، وعلى قدر كبير من تحمل المسؤولية في جوّ تسوده الثقة المتبادلة بين الطلبة ومعلميهم، تقوم على أساس أخلاقي، يكون المعلم ملهماً وقوة حسنة لطلبته، ويبث فيهم روح التحدي، ويشجعهم على التفكير الابتكاري التجديدي، وملبياً لحاجاتهم الفردية".

وعزّفها ألجر (2: 2008, Alger) بأنها: "أسلوب مرغوب فيه لقيادة المدارس المشاركين في تطوير الجهود؛ لأنه يرفع مستوى وعي المرؤوسين؛ حتى يتمكنوا من تقييم الأهداف التنظيمية، واستراتيجيات تحقيق تلك الأهداف".

ويعرف الباحث القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي تملك قدرة على الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن لصالح المنظمة والارتقاء بالأداء وتحقيق ما كان مخططاً له، وتعمل من أجل تفويض الرئيس للمرؤوس البعض من صلاحياته لتحقيق الأهداف من خلال وضع رؤية جديدة والتخلي عما هو قديم من أنظمة وطرق عمل وغيرها وإلزام التابعين للمنظمة بتنفيذها للارتقاء بأدائها، وخاصة تحقيق الأهداف الاستراتيجية".

### **أهداف القيادة التحويلية:**

أشار الشريف (2015) إلى أن هناك أهدافاً جوهرية للقيادة التحويلية على القائد الالتزام بها، وهي على النحو الآتي:

1. مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية، وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة الموظف، واستخدام آليات روتينية؛ لتأييد التغيرات الثقافية، والاتصال بفعالية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة

القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة فريق عمل معين بالمنظمة قادراً على التحسين والتطوير.

2. مساعدة المرؤوسين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية، فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة، ومن جهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، ورؤى الاعتبارات والاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

3. تعزيز تنمية الموظف، فدافعية الموظفين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم مجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي.

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية هي أفضل أنماط القيادة الإدارية، فهي تسعى إلى تنمية مهارات المرؤوسين وتعزيزها، والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها، مما ينعكس على مستوى الإبداع والسلوك الإبداعي للوصول إلى منظمة متميزة.

### **أبعاد القيادة التحويلية:**

استطاع باس (Bass) أن يحول مفهوم بيرنز (Burns) التحويلي إلى عمل أكثر واقعية من خلال التركيز على المنظمات وإصلاحها، تقوم نظرية باس (Bass) التحويلية على بنى أساسية تم تعريفها في كتابه "منظور القيادة التحويلية"، والمكونة من أربعة عناصر أساسية، توصل إليها من خلال دراساته البحثية التي استخدم فيها مقياس (MLQ)، واستخرج معامل "ألفا" لكل من هذه العناصر، وهي كالآتي:

## 1-التأثير المثالي Idealized Influence:

يقصد به تأثير سلوك القائد الذي يقوم بأدوار نموذجية لأتباعه، الذين بدورهم يظهرون الرغبة في القيام بمغامرات لتغيير ما هو مألوف، كما يظهرون الثبات بأعمالهم ومبتدئهم، مثل هؤلاء التابعين يمكن أن يعتمد عليهم بأن يعملوا الشيء الصحيح، وأن يظهروا مستويات عالية من السلوك الأخلاقي، كان مفهوم التأثير المثالي يعتمد أصلاً على سلوك القيادة الكاريزمية التي اعتبرت من قبل العديد من الباحثين بأنها سلوك تحويلي، إلا أن الأمر المتفق عليه من قبل الباحثين أن كلاً من الكاريزمية والتحويلية تؤدي إلى تأثير جوهري في الأتباع، وكان باس (Bass) من أبرز هؤلاء الباحثين، ويمكن أن يكون الفرق الأساسي بينهما هو أن القيادة التحويلية ترفع أتباعها إلى مستوى أعلى من الوعي والدافعية، بينما الكاريزمية لا تهتم كثيراً بهذا الشأن، كما أنها لا تمنع من أن تستخدم القوة لمكاسب شخصية، هذا إضافة إلى القدرة الهائلة التي يمتلكها القادة الكاريزميون في التأثير على المنظمة، مع أن نتائج هذا التأثير قد لا تكون دائماً مفيدة.

هذه المفارقات تعد جوهرية لمفهوم القيادة التحويلية، وهي من الأسباب المهمة التي جعلت باس (Bass) يعزو هذه الصفات التأثيرية للقائد المثالي أو النموذج، بدلاً من أن يعزوها للقائد الكاريزمي، وتظهر تأثيرات القائد النموذج على النحو الآتي: يظهر القائد معتقدات راسخة، ويؤكد على الثقة، ويتخذ موقفاً في القضايا الصعبة، ويلتزم بقيم جوهرية، ويؤكد على أهمية الغرض وعلى النتائج الأخلاقية للقرارات، ويظهر سلوك الكبرياء والولاء والثقة بالنفس، ولديه القدرة على جذب الأفراد نحو الغرض المشترك (داوني، 2013).

## 2- الدافعية الإلهامية Inspirational Motivation

يتصرف القادة، وفق هذه الخاصية، بطرق تعمل على تحفيز وإلهام التابعين، وخلق روح الجماعة، وإظهار الحماسة والتفاؤل في إنجاز العمل، والتشجيع على طرح أفكار جديدة ودراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، وكذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويستخدم القادة رموزاً وشعارات لتوجيه الجهود وشرح الأغراض والمهمة بطريقة مبسطة (محمد وكمال وإلياس، 2019).

علاوة على ذلك، يمكن أن يتصل الدافع الإلهامي بالثقافة المنظمة من خلال خلق قيم مشتركة، إذ إن القيادة التحويلية تعد مركزية في خلق الثقافة المنظمة وإدارتها، وكذلك في تغييرها عندما تصبح غير ملائمة لأوضاع جديدة (داوني، 2013).

## 3- الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation

ويقصد بها حفز جهود المرؤوسين للابتكار والإبداع، والتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة، والسماح لهم بمناقشة قائدهم، دون انتقاد لهم من قبله، ويتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يحفز العاملين في المؤسسة على التفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي، والاختلاف البناء فيما بينهم؛ مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل، ويشير هذا البعد إلى أية درجة يقدم القائد التحويلي للعاملين توجيهاً يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعليم والتعلم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات منطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة (ناجي، 2016).



#### 4- الاعتبار الذاتي Self-Consideration:

القادة التحويليون هم قادة اعتباريون موجهون نحو بناء الثقة المتبادلة والدعم لأعضاء المجموعة، أما القادة غير الاعتباريين، بالمقابل، فيظهرون عدم الدعم من خلال النقد الموجه للتابعين، كما يظهرون عدم ثقتهم وعدم تقديرهم لمشاعر العاملين لديهم (داووني، 2013).

إن الاعتبار لذاتية التابعين تعني قيام القائد بالاهتمام باحتياجات كل فرد من الأتباع، بحيث يكون كمدرّب ومحفز لهم في آن واحد، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم ومعرفة إمكانات النمو والتطور لديهم، وتوفير المناخ المساعد لهم على ذلك، من أجل الوصول إلى أداءات تتجاوز التوقعات الآنية (عبد العال، 2016).

ويرى الباحث أن القيادة عموماً ترتكز بشكل أساسي على ثقة التابعين بالقائد، وأن نمط القيادة التحويلية يقوم على العلاقة بين القائد والتابعين، ومدى امتلاك القائد للسمات التي تمكنه من التأثير في التابعين والعمل على الاستفادة القصوى من القدرات والمهارات التي يمتلكونها.

#### أنماط القيادة التحويلية:

يرى بيرنز (Burns) أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن: القيادة العقلانية، والقيادة الإصلاحية، والقيادة الثورية، والقيادة البطولية، ويوجد بين هذه الأنماط تداخل وانسجام إلى حد كبير، يمكن تفسير بعضها بشيء من التفصيل، وذلك على النحو الآتي:

#### 1- القيادة العقلانية Intellectual Leadership

وتقوم على المركز الوظيفي، ويستمد الفرد دوره القيادي على أساس المركز الرسمي في مجال عمله، ويعتمد على اللوائح والقوانين والتنظيمات الفرعية، ويستعمل سلطته في توقيع العقوبة على المخالفين، وتقوم على سيادة القوانين واللوائح، ويتميز هذا النمط بأنه غير شخصي، والولاء فيه

لا للاعتبارات الشخصية، وإنما لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد المرعية الثابتة (الأغا وعساف، 2015).

## 2- القيادة الإصلاحية Reform Leadership

تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية؛ بسبب الحاجة إلى تأييد قوي من الأتباع؛ لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً، فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج؛ ولكن إلى أن تكون لديه أيضاً الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه. وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من شخصية القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي الذي يعمل من خلاله، فضلاً على أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية، فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً جوهرياً (خلف، 2010).

## 3- القيادة الثورية Revolutionary Leadership

إن الثورة عكس الإصلاح، حيث إن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة، ويدلل على ذلك بأن "لينين Linn" قد مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط، كما أن "ماو" Mao و"فيدل كاسترو" وقليبين جداً غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوى تحويلية، ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع

تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة، وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لا بد وأن تتوافر لها خصائص عدّة منها: (خلف، 2010)

- أن تكون مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.
- أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة، ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.
- أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

#### 4- القيادة البطولية أو الكاريزمية Charismatic Or Heroes Leadership

يرى السلطي (2015) أن القيادة الكاريزمية هي الشخصية الآسرة للأتباع لفرط تأثرهم بها، وأفضل مثال ذكره بيرنز لهذه الشخصية هو نبي الله موسى - عليه السلام - الذي ولد بمصر في فترة استعباد الفراعنة لبني إسرائيل في مصر، ووجه القيادة الكاريزمية في قيادته أنه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد.

وأيضاً ذكر عبوي (2012) أن القادة الكاريزماتيين لديهم القدرة على إلهام وتحفيز الموظفين للعمل أكثر من المعتاد رغم العقبات والتضحيات الشخصية، ولهم أثر هائل على التابعين؛ لأنهم يناشدون عقول الناس وقلوبهم، فقد يتحدثون بطريقة عاطفية عن تعرضهم للخطر من أجل المهمة الموكلة لهم، بالإضافة إلى أنهم يستطيعون إلهام الآخرين لفعل المثل.

## ثانياً: الإبداع الإداري

تسعى المنظمات المعاصرة إلى الحفاظ على مكانتها ومواجهة المنافسة التي تعترضها، لذلك دائماً تبحث عن الأشياء، والأفكار الجديدة، سواء في جانب الإنتاج أو الجانب الإداري، وتشجع عاملها على الإبداع وتهتم به.

## مفهوم الإبداع الإداري

عرّف جلولي (2013: 65) الإبداع الإداري بأنه: "الإبداع الذي يشير إلى التغييرات في هيكل المنظمة أو عملياتها، أي الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل أساسي ومباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل، أو تطبيق أفكار استخدام تكنولوجيا حديثة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين".

وعرّفه سكارنه (2011: 19) بأنه: "عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف، أو المدير بقدرته عن الخروج عن التسلسل العادي، أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات، والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية، وخصوصاً في مجال الأعمال".

ويعرفه عدنان (2015: 116) بأنه: "إدراك المدير والإدارة للقوة الكامنة لديهم وتحديد المعوقات الشخصية والمهنية، ومحاولة التغلب عليها، من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع لديهم". ويرى الباحث أن الإبداع الإداري هو القدرة على إيجاد حلول وأفكار تتميز بالأصالة والمرونة والطاقة وتخص الجانب الإداري في المنظمة، وتساعد المنظمة على المنافسة.

## خصائص الإبداع الإداري:

أشار سكارنه (2011) أن للإبداع مجموعة من الخصائص تتلخص فيما يلي:

1. إن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشاكل، والطاقة، والأصالة، والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف.

2. إن للإبداع مراحل متعددة تنتج عنه فكرة جديدة أو عمل جديد.

3. إن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج، أو فكرة، أو خدمة، أو رؤية معينة.

4. أن الإبداع ليس ظاهرة فردية فقط، بل يمكن ممارسته على مستوى الفرد، والجماعة، والمنظمة.

5. إن الإبداع سلوك إنساني به طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعاً للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها الفرد، ويتفاعل، معها فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتمييزها.

6. يمكن إدارة الإبداع وتمييزه وتطويره من خلال المهارات الأساسية للإبداع.

7. الإبداع ظاهرة اجتماعية، يتفاعل فيها الفرد المبدع مع المجتمع المحتضن للإبداع، وليس مجرد سلوك فردي.

## عناصر الإبداع الإداري:

**الطلاقة:** يقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار من موضوع معين وفي وحدة زمنية ثابتة، وقد ثبت وجود أربعة أنواع للطلاقة هي: الطلاقة اللفظية، الطلاقة التعبيرية، طلاقة التداعي، والطلاقة الفكرية (خلف، 2010).

**المرونة:** ويقصد بها قدرة الفرد على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر، والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع مع التطورات والمواقف الجديدة، كما يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وبالتالي هي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفاً معيناً (غرابي، 2017).

**الأصالة:** وهي تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفّر من حلولهم التقليدية للمشاكل، يعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به، لهذا تكون أفكاره جديدة ولكي تكون الفكرة جديدة يجب أن تكون جادة وماهرة وقادرة، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع (حاكم وعلي، 2015).

**الحساسية للمشكلات:** تعني رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدتها تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها، وجوانبها، وأبعادها، وآثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات فيما بينها، كما تعني إدراك نواحي القصور، والنقص ورؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد (لولو، 2015).

**القدرة على التحميل والربط:** ويقصد بها أي إنتاج إبداعي يفتت أي عمل إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، فالقدرة على التحليل تعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء، أما الربط فهو القدرة على تكوين

عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو تأليف علاقة جديدة (حاكم وعلي، 2015).

**الاحتفاظ بالاتجاه:** إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها؛ ولكن يظل التوجه حيالها قائماً، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار عليه، وتتبعه والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (العزاوي ونصير، 2012).

**قبول المخاطرة:** هو مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد أو تقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، والاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (بلكو، 2016).

### **مبادئ الإبداع الإداري:**

يرى عدنان (2015) أن هناك مجموعة من المبادئ التي يجب على المنظمة مراعاتها لتكون نامية بأساليب مبدعة، وهي كما يلي:

- العمل على إيجاد جو من التفاهم والألفة في بيئة العمل.
- الاقتناع بأهمية الإبداع الإداري على مستوى العاملين والقيادة.
- تنمية القوى البشرية.
- اللامركزية في التعامل.
- التخلي عن الروتين.

- الاعتقاد أن فوائد الإبداع الإداري للمنظمة والأفراد.
- تدعيم الجانب الإنساني.
- إعلاء شأن مبدأ المشاركة، الفهم التام لرسالة المنظمة وأهدافها، والعمل على تحقيقها.
- إسناد ودعم الأفكار الجديدة.
- التحدي: وضع الشخص المناسب في مكان المهارات والتفكير الإبداعي.

### أهمية الإبداع الإداري:

لقد أصبح الحديث عن الإدارة وتطوير الإبداع أمراً مألوفاً بين أوساط الكُتاب والباحثين والمديرين، وهو يمثل أحد محاور المديرين في الكثير من المنظمات المختلفة، وينظر الكثير إلى إدارة الإبداع على أنها عامل المنافسة بالغ الأهمية والحيوية، وليست شيئاً حسناً فقط، فالإبداع مورد مهم قيم ينبغي تعزيزه وتطويره، وعدم السماح بهدره في ضوء التكاليف العالية المرتبطة بالمواهب المبدعة والبنية التحتية لمساندة العمل الإبداعي، وبقدر ما تولي المنظمات اهتماماً وعناية لإدارة الإبداع، بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها، فالمنظمات ستواجه تحديات جديدة وكبيرة مثل ظاهرة العولمة أو الكوكبة، والمنافسة الشديدة والاتفاقيات الدولية بشأن حرية التجارة، والثورة المعلوماتية، والتعامل مع قوى بشرية متعددة الجنسيات، وبناء ثقافة تساند النشاط الإبداعي لتحقيق العدالة (العزاوي ونصير، 2012).

### مراحل الإبداع الإداري:

أشار عدنان (2015) إلى أن الإبداع يتم من خلال خمس مراحل أساسية، وهي كالاتي:



**مرحلة الإعداد:** يتم في المرحلة تجميع أكبر قدر من المعلومات لاكتشاف بصيص الضوء لحل المشكلة، وتتصف هذه المرحلة بالعمل الجاد لتجميع أكبر قدر من البدائل، حيث إن زيادة عدد البدائل يزيد من احتمالية التوصل إلى حل على درجة عالية من الجودة، مع ضرورة إرجاء عملية تقييم البدائل.

**مرحلة الترقيب:** ويطلق على هذه المرحلة التأمل أو إعادة توجيه مجهودات الشخص المبدع، حيث يرجع خطوة إلى المشكلة، ويطلق العنان للفكرة، حيث تتواجد في عقل الفرد كمية ضخمة من المعلومات المخترعة، والتي يتم ترتيبها وتحسينها، واستبعاد غير المناسب منها، وإعادة التنسيق بينها في توليفة جديدة تمثل حلاً مبتكراً.

**مرحلة التنوير:** وهي مرحلة التجهيز وتطوير وتعديل الفكرة، لتصبح في أفضل شكل ممكن، حتى يمكن للآخرين فهمها، أو يمكن مشاركتها مع الآخرين.

**مرحلة التنفيذ:** بعد التحقق من مدى جدوى الحلول أو الأفكار المقدمة، تأتي مرحلة التنفيذ، حيث إن الحلول التي لا يمكن تنفيذها تفقد مصداقيتها.

ويرى الباحث أن الإبداع ما هو إلا عقلية تمر بعدة مراحل ابتداء من مرحلة الإعداد، والتي تتميز بإنتاج أكبر عدد من الأفكار، إلى مرحلة التنفيذ، حيث يتم تنفيذ الفكرة للتعرف على مدى جدواها في حل المشكلة المطلوبة، وقد تستغرق هذه العمليات فترة زمنية قصيرة وقد تطول، وذلك حسب سمات وصفات القائد الإبداعية، ومدى قدرة الإدارة على استخدام أساليب تنمية الإبداع والتي يمكن من خلالها تنمية القدرات الذهنية والعقلية لديه.

## معوقات الإبداع الإداري:

من المفيد بل ومن الضروري التعرف على العوامل التي تعيق تحقيق الإنجاز والإبداع، ويمكن تصنيف القوى والعوامل التي تقف عائقاً أمام الإبداع وتطويره، كالاتي:

## المعوقات الشخصية:

حدد لولو (2015) المعوقات الشخصية للإبداع الإداري في الآتي:

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.
- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.
- البحث عن حلول تتبع قواعد محددة.
- السعي ليكون الفرد عملياً جداً.
- تجنب الغموض.
- الخوف من الفشل.
- عدم اللعب واللهو أثناء العمل.
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.
- اعتقاد الفرد أنه ليس مبدعاً.
- الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنه أحمق.
- انخفاض إحساس الفرد بأهميته، وشعوره بأنه لا أهمية له.
- الخوف من تحمل المسؤولية.
- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه لا قيمة له.

## معوقات من قبل المدير:

إن ممارسات المدير غير السليمة قد تشل الإبداع، وحدد (حاكم وعلي، 2015) المعوقات التي تشل الإبداع في الآتي:

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستويات الدنيا.
- إصرار المدير على أن العاملين يحتاجون لموافقته، ويجب أن يمروا على المستويات الإدارية الأخرى للحصول على توافيقهم.
- الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى كل منهم الآخر.
- النقد بحرية والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت.
- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علاقة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على الاطلاع على المشكلات التي تواجههم في العمل.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالتنظيم، والتغيير بسرعة، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية.

### **المعوقات التنظيمية:**

أشار العزاوي ونصير (2012) إلى أن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري تتمثل في الآتي:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- المناخ التنظيمي غير صحي.

- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.
- سوء إدارة الصراع.
- العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك القيادة والاتصال واتخاذ القرارات.
- عدم توافر الموارد اللازمة.

## الدراسات السابقة

### الدراسات العربية

دراسة الشاعر (2017) بعنوان: ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (327) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين (الأخلاقيات الشخصية، والأخلاقيات الإدارية، والأخلاقيات العلائقية) للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير الجامعة باستثناء متغير الأخلاقيات الشخصية، حيث كانت هناك فروق لصالح العاملين بالجامعة الإسلامية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، ويوجد تأثير إيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري.

أوصت الدراسة بضرورة قيام القيادات بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة لقدرتها على استخراج الطاقة الكامنة لدى المرؤوسين، والاهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين من خلال التأكيد على اعتبارها جزءاً أساسياً من عملية تقييم المسؤولين وترقيتهم.

**دراسة بلكو (2016) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة".**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة الضياء، وذلك في ضوء أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، ونظام الحوافز، ونمط القيادة، ومشاركة العاملين)، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (30) عاملاً في عيادة الضياء، واستخدمت الاستبانة للمناخ التنظيمي، والإبداع الإداري.

توصلت الدراسة إلى أنه توجد توجهات مرتفعة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في عيادة الضياء من وجهة نظر العاملين فيها، ويوجد توجه إيجابي نحو الإبداع الإداري في عيادة الضياء من وجهة نظر العاملين.

**دراسة أبو رمان (2016) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية، كما هدفت إلى معرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستعداد لإدارة الأزمات في الشركتين، حيث تم توزيع استبانة

بغرض جمع البيانات على عينة تكونت من (359) عاملاً وعاملة في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام وفي المراحل المختلفة يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء بعد التأثير المثالي والذي وجد أنه يمارس بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (64.1%) من الاستعداد لإدارة الأزمات، وأكثر بعد من أبعاد القيادة التحويلية تأثيره في إدارة الأزمات بعد التمكين، يليه بعد الاعتبار الفردي ثم الاستثارة الفكرية.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، منها تشجيع الإدارات العليا في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية على تبني نمط القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، لأن تطبيقها يؤدي إلى نجاح مواجهة الأزمات مما يرفع من مستوى التنافسية لهاتين الشركتين.

**دراسة لولو (2015) بعنوان: أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة.**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري في مؤسسات القطاع الحكومي في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (205) من العاملين، حيث تم استرداد (437) بنسبة (47%).

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدخل الوظيفي والإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، وأن موظفي القطاع الحكومي في وزارة الشؤون غير راضين عن جميع عناصر الدخل الوظيفي المتمثلة في الرواتب، والحوافز المادية، والترقيات، والعلاوات، والحوافز التشجيعية، وساعات العمل الإضافي، حيث كانت درجة الرضا عن العناصر ضعيفة، كما أظهرت أن الموظفين في القطاع الحكومي في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة يتمتعون بدرجة إبداع متوسطة.

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بتقديم الحوافز المادية والحوافز التشجيعية لموظفيها المبدعين والتميزين، وتعديل نصوص قانون الخدمة المدنية بحيث تكون أكثر إنصافاً وعدالة وتلبي حاجات الموظفين، لما لها الدور الأكبر في زيادة الإبداع الإداري.

**دراسة البواب (2014) بعنوان: أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين "دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني".**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق القيادة التحويلية على حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، وذلك من خلال تقييم أثر تطبيق القيادة التحويلية ونظام الحوافز المادية والمعنوية على حفز العاملين، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث أجريت الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (170) من الموظفين العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، حيث تم استرداد (119) استبانة.

أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي تهتم بتوفير الحوافز المعنوية للعاملين، وأن القيادة الإدارية لديها قدرة على التأثير المثالي وتهتم ببعدها رعاية الأفراد داخل البنك وتهتم بالتحفيز



العقلي ولديها سمة الحفز الإلهامي، وتترك القيادة الإدارية مدى أهمية القيادة التحويلية وتطبيقها بكافة جوانبها وأبعادها، وأن أداء القيادة الإدارية قوي وفقاً لأبعاد القيادة التحويلية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والمنصب الوظيفي، التخصص العلمي، والراتب الشهري) حول استخدام القيادة التحويلية بأبعادها وحول حفز العاملين بجانبها المادي والمعنوي، وحول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين.

وقد أوصت الدراسة بتعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة البنوك، وتعزيز دور العاملين في المشاركة في وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية للبنك، وتوفير دورات تدريبية و تثقيفية للموظفين حديثي التوظيف أو قليل المعرفة بمفهوم القيادة التحويلية وخصائصها، وضرورة رفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للمرؤوسين بشكل يلبي كل احتياجاتهم الخاصة، وتصميم نظام فعال للحوافز لمكافأة المبدعين المتميزين من العاملين.

دراسة الغزالي (2012) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردني، حيث قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، حيث تكونت العينة من (489) عاملاً استرجع منها (434).

توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، وأن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذوي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، وأن نسبة التأثير المثالي كان لها التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار.

**دراسة العزاوي ونصير (2012) بعنوان: أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت إلى مستوى أهمية الاهتمام بالإبداع الإداري بالبنوك التجارية الأردنية، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (150) مديراً من المستويات الإدارية المختلفة، من خمسة بنوك تجارية، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية، وتبين أن مديري البنوك يقدمون مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء، ويتم ربط ترقية الموظفين بمستوى الأداء لديهم، وأن هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى، كما بينت أن خبرة العاملين في البنوك، وخاصة خبرة مديري البنوك، لها الأثر الكبير على الإبداع، وأن نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى العاملين كما أنه أكثر تعزيزاً للإبداع من نمط القيادة التبادلية.

أوصت الدراسة بضرورة تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها، وتحقيق البقاء والنمو، من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء، وزيادة الاهتمام بقوة الخبرة لدى المديرين والعاملين في البنوك وإفادة موظفيهم من حصاد أعمالهم حتى يكونوا قادرين على مواجهة المشكلات، وتشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير لحل المشكلات واقتراح الحلول، وتعزيز دور ثقافة التمييز والتجديد والإبداع لما ينعكس على أداء الموارد البشرية العاملة بالبنوك.

**دراسة جمعة ونوري (2011) بعنوان: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على (44) عميداً ومعاوناً ورئيس قسم، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري وهذا يشير إلى إدراك عينة الدراسة إلى أهمية المتغيرين ويزيد من التأثير في تحقيق الإبداع الإداري.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها العمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين بوصفهم أهم موارد الجامعة، كما أن الأفراد العاملين عليهم أن يتخذوا من مديريهم قدوات لهم، وضرورة تحلي قادة الكليات بسمات منها الحساسية تجاه المشكلات، والمثابرة، والمبادرة، والتفويض، والمخاطرة والمرح والطرافة، والعمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على الإبداع

سلباً وإيجاباً للاستفادة منها كتغذية راجعة وجعلها ثقافة لكليات الجامعة وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط.

دراسة خلف (2010) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (50) رئيس قسم أكاديمياً، واستخدم المسح الشامل، حيث تم استرداد (45) استبانة.

توصلت الدراسة إلى وجود ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة (80.6%)، واحتل عنصر التأثير المثالي من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى بوزن (82.89%)، واحتل عنصر الاستثارة الفكرية المرتبة الرابعة بوزن (79.63%) في تقديرات أفراد العينة، ويتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة (83.94%)، حيث احتل عنصر القدرة على التحليل والربط من عناصر الإبداع المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.33%)، وفي المرتبة السابعة قبول المخاطرة بوزن نسبي (80.58%)، في تقديرات أفراد العينة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات التالية (العمر، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

## الدراسات الأجنبية

دراسة (Hwang, 2013) بعنوان: تأثير السلوك القيادي على الإبداع: دراسة مقارنة بين الجامعات الكورية والأمريكية.

**"Influence of Leader Behaviors on Creativity: A Comparative Study between South Korea and United States. Unpublished Doctorate thesis, University of Minnesota, USA"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي الداعم والمشارك والمتسلط للمرشد الأكاديمي على الإبداع لطلاب الدراسات العليا الذين يشرفون عليهم في جامعات كورية وأمريكية في تخصصات محددة كالعلوم والرياضيات والهندسة والتكنولوجيا، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين السلوك القيادي الداعم والمشارك والمتسلط للمرشد الأكاديمي على درجة الإبداع لدى الطلاب في الجامعات محل الدراسة، وتبين أن السلوك القيادي المشارك له تأثير إيجابي على الدافعية الداخلية للطلاب، وأن السلوك القيادي الداعم له تأثير إيجابي على درجة رضا الطلاب.

دراسة (Loughlin et al, 2012) بعنوان: هل القيادة التحويلية معروفة ومعمول بها من قبل جميع المديرين؟

**Lost Opportunity: Is transformational Leadership accurately recognized and rewarded in all managers**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المدراء الكبار الحكوميين في كندا للقيادة التحويلية من كلال الجنسين، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (120) فرداً جمعت المعلومات بواسطة الاستبانة، واستخدم المنهج الوصفي والاستدلالي.

توصلت الدراسة إلى أن الذكور أكثر ممارسة للقيادة التحويلية من الإناث، وعدم نجاح كلا الجنسين في سلوك الاعتبارية الفردية وبالنسبة لنظام المكافآت (الراتب والترقيات) فقط نجد أن المدراء الرجال استفادوا من حيث (تقييم الكفاءة، والتقدير، والمكافأة) وأنه لا يعترف بكفاءة المرأة كما هول الحال لدى المدراء الذكور.

أوصت الدراسة بضرورة دعم القيادة النسوية، وبحث السبل لتزويد المدراء بالمعلومات التي يحتاجونها لتطوير مهاراتهم القيادة، وخاصة في مجال الاعتبارية الفردية وتنمية الأفراد.

دراسة (Edwards & Gill, 2011) بعنوان: القيادة التحويلية عبر المستويات الهرمية في المنظمات الصناعية في المملكة المتحدة.

## **Hierarchical levels in UK manufacturing organizations Transformational leadership across**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مستوى ممارسة القيادة التحويلية والتبادلية وعدم التدخل في مختلف مستويات الهرمية الإدارية في المنظمات التصنيعية في المملكة المتحدة، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (432) مديراً، حيث تم استرجاع (367) فرداً من 38 منظمة في قطاع الصناعة في المملكة المتحدة، حيث استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات.

توصلت الدراسة إلى أن فعالية القيادة التحويلية والتبادلية تكون في المستويات الهرمية للمنظمات، وتتباين فاعلية القيادة التحويلة عبر المستويات الهرمية وتكون أكثر فاعلية عند المستوى الأعلى، وتكون قيادة عدم التدخل غير فاعلة في جميع المستويات الهرمية.

أوصت الدراسة بتعميم نموذج القيادة كامل المدى عبر المستويات الهرمية في المؤسسات لتناسب بشكل أفضل احتياجات ومتطلبات القيادة للمدراء في المستويات الهرمية المختلفة للمنظمة، والتركيز على القيادة التحويلية وتطويرها لتناسب جميع المستويات الهرمية.

دراسة (Wolfram & Mohr, 2009) بعنوان: تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات، حيث أجريت الدراسة على (403) من المرؤوسين، وعينة من رؤسائهم المباشرين والبالغ عددهم (117) رئيساً من (45) منظمة ألمانية، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، قام بتصميمها باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994)، وتم قياس المخرجات من خلال التعرف إلى هدف الفريق، والإنجاز، والرضا الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين القيادة التحويلية وهدف الفريق عندما حقق المرؤوسون درجات أعلى من رؤسائهم في موضوع قيمة العمل، وتحقيق تأثير إيجابي للقيادة التحويلية يجب على الرؤساء إظهار تقدير أكبر لقيم العمل والتقليل من مظاهر الضجر لدى العاملين.

### **Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الآليات التي تستطيع القيادة التحويلية من خلالها أن تؤثر في مستوى الأداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وركزت الدراسة على التحفيز الداخلي واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، حيث أجريت على عينة مكونة من (2836) موظفاً من قطاعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية.

توصلت الدراسة إلى أن القائد الذي يمارس الأنماط السلوكية للقيادة التحويلية المختلفة (التأثير المثالي، والحفز الفكري، والتحفيز الإلهامي، ورعاية الأفراد) يدرك رؤوسه المستويات المرتفعة من خصائص الوظيفة التي تشمل (التنوع، وأهمية الوظيفة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة)، كما أظهرت وجود ارتباط إحصائي بين نموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف التي تنعكس على الشعور بالمواطنة التنظيمية والعلاقة بين التحفيز الداخلي وارتباطه بأداء مهمات العمل.

دراسة (Broushack, 2005) بعنوان: المحددات والآثار المترتبة على الممارسات الإبداعية للموارد البشرية لدى رؤساء الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية.

### **"Determinates and Effects of the Structural Human Resource Innovative Leadership Styles of University Head Managers".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار الممارسات الإبداعية بين مدراء دوائر الجامعات في ولاية كاليفورنيا، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (592) عضو هيئة تدريس في



ثلاث جامعات في ولاية كاليفورنيا، إذ استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وهي نسخة معدلة من استبانة جامعة أوهايو لوصف السلوك الإبداعي.

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات التفويض وتعزيز الثقة هما الأكثر شيوعاً، وأن معنويات أعضاء هيئة التدريس مرتبطة بالسلوك الإبداعي لمديري الدوائر.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها من أدبيات الدراسات العربية والأجنبية، والتي تناولت موضوع القيادة التحويلية والإبداع الإداري، يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلفت الموضوعات التي تناولتها والبيئات التي أجريت فيها.

فقد تباينت الدراسات السابقة حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية، إذ بينت دراسة (أبو رمان، 2016) ودراسة (البواب، 2014)، ودراسة (الغزالي، 2012)، ودراسة (خلف، 2010) أن مستوى القيادة التحويلية وممارساتها كان بمستوى عالٍ.

ركزت الدراسات السابقة على الإبداع الإداري، حيث أكدت دراسات عدّة منها على أهمية الإبداع الإداري ومستوى توافره وعلاقته ببعض المتغيرات، حيث أظهرت نتائج دراسة (الشاعر، 2017)، ودراسة (بلكو، 2016)، ودراسة (العزاوي، ونصير، 2012) وجود علاقة طردية موجبة بين الإبداع الإداري وبعض المتغيرات الأخرى.

واستخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير الإطار النظري فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وتوجيه الباحث إلى المراجع والكتب ذات الصلة، وتحديد منهج الدراسة واختيار الأدوات البحثية الملائمة، وقد اكتسب الباحث من هذه الدراسات دراية وتعمقاً في كيفية معالجة القضية البحثية التي يتناولها في البحث.

**وتتفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في أنها:**

1. تعمل على مواجهة الاختلاف في نتائج بعض الدراسات حول القيادة التحويلية، مما يضيف مزيداً من التعرف على أهمية توظيف هذا النمط من القيادة في المؤسسات المصرفية والمالية.
2. تعد من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث- التي ربطت بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري في البنوك في فلسطين.

## الفصل الثالث

### طريقة وإجراءات الدراسة

#### مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة، وشمل وصف منهج الدراسة مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الأداة، وثبات الأداة، وإجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

#### عينة الدراسة:

قام الباحث بتحويل أداة الدراسة إلى استبانة إلكترونية على جوجل فورم (Google Form)، ثم تسليم رابط الاستبانة لإدارات القوى البشرية في البنوك التجارية في فلسطين، وبعد نشر الرابط على مواقع البنوك التجارية في فلسطين، تم استقبال الردود التي بلغت (389) من العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث كان لها نفس فرصة الاختيار كعينة من مجتمع الدراسة؛ بمعنى أن جميع أفراد المجتمع لهم فرصة في أن يتم

اختيارهم ضمن العينة، ويرجع سبب ذلك إلى أن مجتمع الدراسة متجانس، بحيث إذا اختيرت منه عينة بأي طريقة فإنها تستطيع أن تمثله وأن تظهر فيها جميع خصائصه ومميزاته، والجدول التالي يوضح خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	257	66.1
	ماجستير فأعلى	132	33.9
	المجموع	389	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	125	32.1
	من (5-10) سنوات	112	28.8
	أكثر من 10 سنوات	152	39.1
	المجموع	389	100.0
التخصص	إدارة أعمال	154	39.6
	علوم مالية ومحاسبية	235	60.4
	المجموع	389	100.0

## أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة على شكل استبانة من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة، وتكونت من قسمين: القسم الأول يحتوي على المعلومات العامة، وهي (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمسمى الوظيفي). أما القسم الثاني يتكون من فقرات الاستبانة، حيث ستحتوي على مجالين، المجال الأول: القيادة التحويلية، والمجال الثاني: الإبداع الإداري، تشترك جميعها في قياس أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى البنوك التجارية العاملة في فلسطين، وبعد عرضها وإجراء التعديلات اللازمة من إضافة وحذف سيتم اعتمادها بصيغتها النهائية بناء على طلب المحكمين.

## العينة الاستطلاعية:

أجرى الباحث دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (30) مبحوثاً يعملون في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، وذلك من أجل التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال إجراءات الصدق والثبات الآتية:

## أولاً: مقياس القيادة التحويلية

### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation ) لفقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (2).

جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>أولاً: التأثير المثالي</b>			
1.	يتخذ المدير قرارات جريئة فيما يتعلق بالعمل اليومي في البنك.	0.65**	0.000
2.	يعمل المدير على إيصال رؤية البنك إلى العاملين.	0.71**	0.000
3.	يحظى المدير باحترام وتقدير العاملين.	0.68**	0.000
4.	يتسم المدير بروح المبادرة في المواقف المختلفة.	0.65**	0.000
5.	يظهر المدير أخلاقاً حسنة في تعامله مع العاملين.	0.69**	0.000
6.	يمثل المدير قدوة حسنة وإيجابية لمؤوسيه.	0.62**	0.000
7.	لا يطلب المدير من العاملين القيام بأمور تفوق طاقاتهم وقدراتهم.	0.67**	0.000
<b>ثانياً: الدافعية الإلهامية</b>			
8.	يعزز المدير إنجازات العاملين في البنك مهما كانت صغيرة.	0.73**	0.000
9.	يتمتع المدير بمهارات اتصال فعالة مع العاملين.	0.71**	0.000
10.	يشرك المدير العاملين في صياغة رؤية البنك وأهدافه.	0.73**	0.000
11.	يقدم المدير العون والمساعدة للعاملين لتطبيق الأفكار الجديدة.	0.69**	0.000
12.	يعمل المدير على تهيئة العاملين في البنك ليكونوا قادة جدد.	0.68**	0.000
<b>ثالثاً: الاستثارة الفكرية</b>			
13.	يضع المدير أهدافاً تنمي في العاملين روح التحدي والإبداع.	0.59**	0.000
14.	لا يطلب المدير من العاملين القيام بأمور تفوق طاقاتهم وقدراتهم.	0.64**	0.000
15.	يطور المدير بيئة العمل لتلائم متطلبات التغيير والتطوير والإبداع.	0.73**	0.000
16.	يعمل المدير على توطين ثقافة التغيير والتطوير في البنك.	0.69**	0.000
17.	يستثير المدير العاملين على التقويم الذاتي لأدائهم.	0.74**	0.000

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>رابعاً: الاعتبارية الفردية</b>			
18.	يصغي المدير باهتمام وتفهم للعاملين كل على حدة.	0.63**	0.000
19.	يظهر المدير اهتماماً شخصياً بكل موظف.	0.71**	0.000
20.	يمارس المدير دور المدرب للعاملين (فردياً وجماعياً).	0.73**	0.000
21.	يسند المدير مهامه للعاملين ليزيد من خبراتهم.	0.71**	0.000
22.	يعبر المدير عن تقديره لإنجازات العاملين.	0.68**	0.000
23.	يعمل المدير على تنمية وإظهار القدرات والمواهب الكامنة لكل موظف.	0.81**	0.000
24.	يتفهم المدير حاجات العاملين الشخصية.	0.74**	0.000
<b>تمكين العاملين</b>			
25.	يفوضني بسلطات كافية لإنجاز مهام عملي.	0.73**	0.000
26.	يشجعني على تحمل المسؤولية في العمل.	0.81**	0.000
27.	يوفر لي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي في العمل.	0.73**	0.000
28.	لا يمارس الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض.	0.81**	0.000
29.	بمنحني المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهام عملي.	0.73**	0.000
30.	يحفزني على إنجاز عملي عن طريق الجوائز والترقيات.	0.81**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات مقياس القيادة التحويلية، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من ذلك قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال مع الدرجة الكلية للقيادة التحويلية، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل مجال من مع الدرجة الكلية للقيادة التحويلية.

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	التأثير المثالي * الدرجة الكلية	0.89**	0.000
2.	الدافعية الإلهامية * الدرجة الكلية	0.91**	0.000
3.	الاستثارة الفكرية * الدرجة الكلية	0.87**	0.000
4.	الاعتبارية الفردية * الدرجة الكلية	0.85**	0.000
5.	تمكين العاملين * الدرجة الكلية	0.84**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط درجة كل مجال من مجالات القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للقيادة التحويلية دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معاً في قياس مستوى القيادة التحويلية لدى مديري البنوك، على ضوء المقياس الذي تم اعتماده.

### ثبات مقياس القيادة التحويلية:

#### أ- الثبات بطريقة الاتساق الداخلي

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات مقياس القيادة التحويلية

المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التأثير المثالي	7	0.83
الدافعية الإلهامية	5	0.87
الاستثارة الفكرية	5	0.81
الاعتبارية الفردية	7	0.82
تمكين العاملين	6	0.80
<b>الدرجة الكلية للقيادة التحويلية</b>	<b>30</b>	<b>0.87</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) إلى أن جميع قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لجميع مجالات الدراسة وكذلك للدرجة الكلية جيدة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات القيادة التحويلية ما بين (0.80-0.87)، وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للقيادة التحويلية (0.87)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات وقابل لاعتماده لتحقيق أهداف الدراسة.

#### ب- الثبات بطريقة التجزئة النصفية

حيث تعمل هذه الطريقة على حساب معامل الارتباط بين درجات نصفي المقياس، ويتم تجزئة المقياس إلى نصفين متكافئين، ثم يتم إيجاد مجموع درجات المبحوثين لكل نصف من

المقياس، ثم حساب معامل الارتباط بينهما، وتم استخدام معادلة سبيرمان براون للتصحيح، ومعادلة جتمان، وقد توصل الباحث إلى ما يلي:

جدول (5): طريقة التجزئة النصفية

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح لسبيرمان براون	معامل جتمان
التأثير المثالي	7	0.56	0.73	0.73*
الدافعية الإلهامية	5	0.59	0.76	0.75*
الاستثارة الفكرية	5	0.62	0.79	0.78*
الاعتبارية الفردية	7	0.63	0.78	0.77*
تمكين العاملين	6	0.66	0.72**	0.71
<b>الدرجة الكلية للقيادة التحويلية</b>	<b>30</b>	<b>0.71</b>	<b>0.83**</b>	<b>0.83</b>

(\*) يتم اعتماد معامل جتمان في حال عدم تساوي نصفي المقياس // (\*\*) يتم اعتماد معامل سبيرمان براون في حال تساوي نصفي المقياس

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط وكذلك معاملات الثبات لكل مجالات الدراسة وكذلك لجميع فقرات الأداة جيدة، مما يشير إلى أن الأداة على درجة عالية من الثبات، وهو يعطى درجة من الثقة عند استخدام الاستبانة كأداة للقياس في البحث الحالي.

## ثانياً: مقياس الإبداع الإداري

### صدق المقياس:

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (6).

جدول (6): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً: الطلاقة الفكرية			
1.	ينمي لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	0.82**	0.000
2.	ينمي لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0.75**	0.000
3.	ينمي لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	0.74**	0.000
4.	ينمي لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	0.86**	0.000
5.	ينمي لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	0.77**	0.000



الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>ثانياً: المرونة الذهنية</b>			
6.	يشجعني على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	0.86**	0.000
7.	يجعلني لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	0.88**	0.000
8.	يوجهني إلى إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	0.75**	0.000
9.	ينمي لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	0.71**	0.000
10.	ينمي لدي القدرة على اكتشاف المشكلات في العمل.	0.82**	0.000
<b>ثالثاً: القدرة على التحليل والربط</b>			
11.	ينمي لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	0.83**	0.000
12.	ينصحنني بمعرفة تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	0.91**	0.000
13.	ينمي لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	0.88**	0.000
14.	ينمي لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	0.88**	0.000
15.	يساعدني على إنجاز مهامي ضمن الوقت المحدد.	0.89**	0.000
<b>رابعاً: الاحتفاظ بالاتجاه</b>			
16.	يجعلني أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.	0.86**	0.000
17.	يساعدني في التريث عند دراسة المعلومات التي أجمعها حول مهمة ما.	0.85**	0.000
18.	يشجعني أن لا أنتازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.	0.91**	0.000
19.	يقوي لدي الدافع لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.	0.90**	0.000
20.	يساعدني على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	0.86**	0.000
<b>خامساً: قبول المخاطرة</b>			
21.	ينمي لدي الاستعداد لقبول المخاطرة المدروسة من أجل تحقيق أهداف مهمة في العمل.	0.83**	0.000
22.	يجعلني أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	0.81**	0.000
23.	يساعدني على تقبل الحقيقة القائلة بأن المخاطرة هي جزء من أي عمل طموح.	0.79**	0.000
24.	يجعلني مبادراً في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل.	0.75**	0.000
25.	يساعدني على تحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	0.90**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات مقياس الإبداع الإداري، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من ذلك قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال مع الدرجة الكلية للقيادة التحويلية والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول (7): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل مجال من مع الدرجة الكلية للقيادة التحويلية.

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الطلاقة الفكرية * الدرجة الكلية	0.90**	0.000
2.	المرونة الذهنية * الدرجة الكلية	0.89**	0.000
3.	القدرة على التحليل والربط * الدرجة الكلية	0.85**	0.000
4.	الاحتفاظ بالاتجاه * الدرجة الكلية	0.77**	0.000
5.	قبول المخاطرة * الدرجة الكلية	0.87**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط درجة كل مجال من مجالات الإبداع الإداري مع الدرجة الكلية للإبداع الإداري دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معاً في قياس مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، على ضوء المقياس الذي تم اعتماده.

### ثبات مقياس الإبداع الإداري:

#### أ- الثبات بطريقة الاتساق الداخلي

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات مقياس الإبداع الإداري

المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الطلاقة الفكرية	5	0.88
المرونة الذهنية	5	0.83
القدرة على التحليل والربط	5	0.81
الاحتفاظ بالاتجاه	5	0.89
قبول المخاطرة	5	0.77
<b>الدرجة الكلية للإبداع الإداري</b>	<b>25</b>	<b>0.88</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) إلى أن جميع قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لجميع مجالات الدراسة وكذلك للدرجة الكلية جيدة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات الإبداع الإداري ما بين (0.77-0.89)، وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للإبداع الإداري (0.88)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات وقابل لاعتماده لتحقيق أهداف الدراسة.

#### ب- الثبات بطريقة التجزئة النصفية

حيث تعمل هذه الطريقة على حساب معامل الارتباط بين درجات نصفي المقياس، وتتم تجزئة المقياس إلى نصفين متكافئين، ثم يتم إيجاد مجموع درجات المبحوثين لكل نصف من المقياس، ثم حساب معامل الارتباط بينهما، وتم استخدام معادلة جتمان، وقد توصل الباحث إلى ما يلي:

جدول (9): طريقة التجزئة النصفية

معامل جتمان	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المجال
0.81	0.72	5	الطلاقة الفكرية
0.82	0.73	5	المرونة الذهنية
0.78	0.65	5	القدرة على التحليل والربط
0.82	0.71	5	الاحتفاظ بالاتجاه
0.81	0.68	5	قبول المخاطرة
<b>0.86*</b>	<b>0.75</b>	<b>25</b>	<b>الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية</b>

(\* يتم اعتماد معامل جتمان في حال عدم تساوي نصفي المقياس)

ينتضح من الجدول (9) أن معاملات الارتباط وكذلك معاملات الثبات لكل مجالات الدراسة وكذلك لجميع فقرات الأداة جيدة، مما يشير إلى أن الأداة على درجة عالية من الثبات، وهو يعطى درجة من الثقة عند استخدام الاستبانة كأداة للقياس في البحث الحالي.

## تصحيح المقياس:

وزعت درجات الإجابة على فقرات الاستبانة بطريقة ليكرت (Likert) الخماسية، حيث يحصل المستجيب على (5) درجات عندما يجيب (دائماً)، و(4) درجات عندما يجيب (غالباً)، و(3) درجات عندما يجيب (أحياناً)، ودرجتين عندما يجيب (نادراً)، ودرجة واحدة عندما يجيب (نادراً جداً).

وتم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة الإدارات للقيادة التحويلية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العاملين، وتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى المقياس} = \text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = (5-1) = 4$$

$$\text{عدد الفئات} = 3$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات}$$

$$1.33 = 3 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (8.3):

جدول (10): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
قليلة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
كبيرة	3.68 فأعلى

## متغيرات الدراسة:

### المتغيرات المستقلة:

القيادة التحويلية وتشمل: (التأثير المثالي، الدافعية للإلهام، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، تمكين العاملين).

### المتغيرات التابعة:

الإبداع الإداري ويشمل: (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، القدرة على التحليل والربط، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطرة).

## إجراءات الدراسة:

- من خلال الرجوع إلى ما أتيج من الأدب التربوي، المرتبط بمتغيرات الدراسة، الذي ساعد الباحث على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة، وبالرجوع إلى بعض الدراسات والأبحاث العربية والعالمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في بناء أدوات الدراسة.
- تجهيز مقاييس الدراسة وتطبيقها على عينة استطلاعية من العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، قوامها (30) موظفاً، بهدف احتساب الصدق والثبات لأدوات الدراسة.
- توزيع المقاييس إلكترونياً على أفراد العينة من العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.
- تم استقبال الردود من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الردود على المقاييس التي تم توزيعها (389) رداً.
- قام الباحث بتحويل الإجابات إلى أرقام وإدخالها للحاسوب تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

## الأساليب الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS)، وتم استخدام

الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية.
- 2- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- 3- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- معامل ارتباط سبيرمان براون ومعامل جتمان للتأكد من ثبات فقرات المقاييس.
- 5- معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمعرفة صدق فقرات المقاييس.
- 6- اختبار الانحدار المتعدد: يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي تؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة. إذ يتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لشرح العلاقة بين متغير تابع مستمر ومتغيرين مستقلين أو أكثر، ويمكن أن تكون المتغيرات المستقلة مستمرة أو متقطعة.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

#### مقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

#### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة

التحويلية من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان

النسبية، لمستوى ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين.

جدول (11): تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى ممارسة

مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
5	يظهر المدير أخلاقاً حسنة في تعامله مع العاملين.	3.49	1.33	69.8	1	متوسطة
4	يتسم المدير بروح المبادرة في المواقف المختلفة.	3.38	1.29	67.6	2	متوسطة
2	يعمل المدير على إيصال رؤية البنك إلى العاملين.	3.32	1.33	66.4	3	متوسطة
3	يحظى المدير باحترام وتقدير العاملين.	3.30	1.38	66.0	4	متوسطة
6	يمثل المدير قدوة حسنة وإيجابية لمؤوسيه.	3.27	1.32	65.4	5	متوسطة
7	لا يطلب المدير من العاملين القيام بأمر تفوق طاقاتهم وقدراتهم.	3.26	1.30	65.2	6	متوسطة
1	يتخذ المدير قرارات جريئة فيما يتعلق بالعمل اليومي في البنك.	3.20	1.27	64.0	7	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للإلهام المثالي</b>	<b>3.32</b>	<b>1.32</b>	<b>66.4</b>	<b>2</b>	<b>متوسطة</b>
8	يعزز المدير إنجازات العاملين في البنك مهما كانت صغيرة.	3.47	1.34	69.4	1	متوسطة
9	يتمتع المدير بمهارات اتصال فعالة مع العاملين.	3.37	1.31	67.4	2	متوسطة



رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة	
10	يشرك المدير العاملين في صياغة رؤية البنك وأهدافه.	3.35	1.22	67.0	3	متوسطة	
12	يعمل المدير على تهيئة العاملين في البنك ليكونوا قادة جدد.	3.34	1.27	66.8	4	متوسطة	
11	يقدم المدير العون والمساعدة للعاملين لتطبيق الأفكار الجديدة.	3.26	1.23	65.2	5	متوسطة	
<b>الدرجة الكلية للدافعية الإلهامية</b>							
14	لا يطلب المدير من العاملين القيام بأمور تفوق طاقاتهم وقدراتهم.	3.34	1.33	66.8	1	متوسطة	
17	يستثير المدير العاملين على التقويم الذاتي لأدائهم.	3.33	1.30	66.6	2	متوسطة	
13	يضع المدير أهدافاً تنمي في العاملين روح التحدي والإبداع.	3.31	1.33	66.2	3	متوسطة	
16	يعمل المدير على توطين ثقافة التغيير والتطوير في البنك.	3.30	1.31	66.0	4	متوسطة	
15	يطور المدير بيئة العمل لتلائم متطلبات التغيير والتطوير والإبداع.	3.22	1.31	64.4	5	متوسطة	
<b>الدرجة الكلية للاستثارة الفكرية</b>							
24	يتفهم المدير حاجات العاملين الشخصية.	3.43	1.28	68.6	1	متوسطة	
22	يعبر المدير عن تقديره لإنجازات العاملين.	3.32	1.31	66.4	2	متوسطة	
23	يعمل المدير على تنمية وإظهار القدرات والمواهب الكامنة لكل موظف.	3.29	1.31	65.8	3	متوسطة	
19	يظهر المدير اهتماماً شخصياً بكل موظف.	3.27	1.28	65.4	4	متوسطة	
18	يصغي المدير باهتمام وتفهم للعاملين كل على حدة.	3.25	1.30	65.0	5	متوسطة	
21	يسند المدير مهامه للعاملين ليزيد من خبراتهم.	3.25	1.30	65.0	5	متوسطة	
20	يمارس المدير دور المدرب للعاملين (فردياً وجماعياً).	3.20	1.30	64.0	6	متوسطة	
<b>الدرجة الكلية للاعتبارية الفردية</b>							
26	يشجعني على تحمل المسؤولية في العمل.	3.44	1.25	68.8	1	متوسطة	
28	لا يمارس الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض.	3.38	1.29	67.6	2	متوسطة	
27	يوفر لي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي في العمل.	3.30	1.34	66.0	3	متوسطة	
29	يمنحني المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهام عملي.	3.30	1.37	66.0	3	متوسطة	
30	يحفزني على إنجاز عملي عن طريق الجوائز والترقيات.	3.30	1.33	66.0	3	متوسطة	
25	يفوضني بسلطات كافية لإنجاز مهام عملي.	3.22	1.25	64.4	4	متوسطة	
<b>الدرجة الكلية لتمكين العاملين</b>							
<b>الدرجة الكلية للقيادة التحويلية</b>							
				<b>66.2</b>	<b>1.30</b>	<b>3.31</b>	<b>كبيرة</b>

يتضح من الجدول (11) أن مستوى ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة

التحويلية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبنسبة مئوية

بلغت (66.2%)، حيث جاءت النتائج كالتالي:

\* مجال الدافعية الإلهامية جاء في المركز الأول بمتوسط حسابي (3.36) وبنسبة مئوية بلغت

(67.2%).

\* مجال الإلهام المثالي ومجال تمكين العاملين جاء في المركز الثاني بمتوسط حسابي (3.32) ونسبة مئوية بلغت (66.4%).

\* مجال الاستثارة الفكرية جاء في المركز الثالث بمتوسط حسابي (3.30) ونسبة مئوية بلغت (66.0%).

\* مجال الاعتبارية الفردية جاء في المركز الرابع بمتوسط حسابي (3.29) ونسبة مئوية بلغت (65.8%).

السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في

فلسطين من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، لمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

جدول (12): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية الإبداع الإداري لدى العاملين في

البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1	ينمي لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	3.67	1.35	73.4	1	متوسطة
2	ينمي لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.53	1.34	70.6	2	متوسطة
5	ينمي لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	3.44	1.35	68.8	3	متوسطة
4	ينمي لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.43	1.31	68.6	4	متوسطة
3	ينمي لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	3.35	1.36	67.0	5	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للطلاقة الفكرية</b>	<b>3.48</b>	<b>1.34</b>	<b>69.6</b>	<b>3</b>	<b>متوسطة</b>
7	يجعلني لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	3.57	1.32	71.4	1	متوسطة
9	ينمي لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	3.54	1.32	70.8	2	متوسطة
8	يوجهني إلى إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	3.54	1.43	70.8	3	متوسطة
10	ينمي لدي القدرة على اكتشاف المشكلات في العمل.	3.52	1.36	70.4	4	متوسطة

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
6	يشجعني على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	3.46	1.34	69.2	5	متوسطة
<b>الدرجة الكلية للمرونة الذهنية</b>						
13	ينمي لديّ القدرة على تجزئة مهام العمل.	3.60	1.26	72.0	1	متوسطة
12	ينصحنى بمعرفة تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	3.43	1.26	68.6	2	متوسطة
15	يساعدني على إنجاز مهامي ضمن الوقت المحدد.	3.39	1.37	67.8	3	متوسطة
14	ينمي لديّ القدرة على تحليل مهام العمل.	3.38	1.35	67.6	4	متوسطة
11	ينمي لديّ القدرة على تنظيم أفكارى.	3.37	1.32	67.4	5	متوسطة
<b>الدرجة الكلية للقدرة على التحليل والربط</b>						
20	يساعدني على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	3.55	1.30	71.0	1	متوسطة
16	يجعلني أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.	3.52	1.28	70.4	2	متوسطة
18	يشجعني أن لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.	3.48	1.36	69.6	3	متوسطة
17	يساعدني في التريث عند دراسة المعلومات التي أجمعها حول مهمة ما.	3.48	1.33	69.6	3	متوسطة
19	يقوي لدي الدافع لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.	3.46	1.36	69.2	4	متوسطة
<b>الدرجة الكلية للاحتفاظ بالاتجاه</b>						
24	يجعلني مبادراً في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل.	3.47	1.35	69.4	1	متوسطة
23	يساعدني على تقبل الحقيقة القائلة بأن المخاطرة هي جزء من أي عمل طموح.	3.38	1.39	67.6	2	متوسطة
22	يجعلني أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	3.36	1.36	67.2	3	متوسطة
25	يساعدني على تحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	3.28	1.30	65.6	4	متوسطة
21	ينمي لديّ الاستعداد لقبول المخاطرة المدروسة من أجل تحقيق أهداف مهمة في العمل.	3.25	1.27	65.0	5	متوسطة
<b>الدرجة الكلية لقبول المخاطرة</b>						
<b>الدرجة الكلية للإبداع الإداري</b>						
		3.46	1.34	69.2	متوسطة	متوسطة

يتضح من الجدول (12) أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة

في فلسطين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبنسبة مئوية بلغت

(69.2%)، حيث جاءت النتائج كالتالي:

\* مجال المرونة الفكرية جاء في المركز الأول بمتوسط حسابي (3.53) وبنسبة مئوية بلغت

(70.6%).

\* مجال الاحتفاظ بالاتجاه جاء في المركز الثاني بمتوسط حسابي (3.50) وبنسبة مئوية بلغت

(70.0%).

\* مجال الطلاقة الفكرية جاء في المركز الثالث بمتوسط حسابي (3.48) وبنسبة مئوية بلغت (%69.6).

\* مجال القدرة على التحليل والربط جاء في المركز الرابع بمتوسط حسابي (3.43) وبنسبة مئوية بلغت (%68.6).

\* مجال قبول المخاطرة جاء في المركز الخامس بمتوسط حسابي (3.35) وبنسبة مئوية بلغت (%67.0).

السؤال الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة مديري البنوك للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم؟

انبثق عن السؤال الثالث الفرضية الرئيسة الآتية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة مديري البنوك للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

للإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدولين (13) و(14):

جدول (13): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الرئيسة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000*	62.430	16.376	5	81.879	الانحدار
		0.262	383	100.464	مجموع مربعات البواقي
			388	182.343	المجموع

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت (F) المحسوبة (62.430) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤية مرتفعة.

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.000	6.317		0.148	0.932	المقدار الثابت
0.000*	5.111	0.271	0.049	0.249	التأثير المثالي
0.001*	3.509	0.174	0.047	0.163	الدافعية الإلهامية
0.000*	3.570	0.183	0.046	0.162	الاستثارة الفكرية
0.010*	2.582	0.130	0.048	0.124	الاعتبارية الفردية
0.168	1.381	0.073	0.045	0.062	تمكين العاملين
	<b>معامل التحديد المعدل=0.442</b>		<b>معامل التحديد=0.449</b>		<b>معامل الارتباط = 0.670</b>

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (14) أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في (الإبداع الإداري) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت لهذه المتغيرات على الترتيب (5.111، 3.509، 3.570، 2.582)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في الإبداع الإداري.

ويوضح الجدول (14) أن المتغير المستقل (تمكين العاملين) ليس له تأثير في الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت (1.381)، التي هي أقل من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة

(0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير، ورفض الفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لبعء القيادة التحويلية (تمكين العاملين) في الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

كما يتضح من الجدول (14) أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) تفسر ما نسبته (44.2%) من التغير في الإبداع الإداري لدى العاملين (المتغير التابع)، أي أن (44.2%) من التغير في (الإبداع الإداري) (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y = 0.932 + (0.249)X_1 + (0.163)X_2 + (0.162)X_3 + (0.124)X_4$$

حيث:  $Y =$  الإبداع الإداري

$X_1 =$  التأثير المثالي

$X_2 =$  الدافعية الإلهامية

$X_3 =$  الاستثارة الفكرية

$X_4 =$  الاعتبارية الفردية

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية على (الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

للإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدولين

(15) و(16):

جدول (15): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000*	34.182	18.590	5	92.948	الانحدار
		0.544	383	208.293	مجموع مربعات البواقي
			388	301.241	المجموع

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت (F) المحسوبة (34.182) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤية مرتفعة.

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد

الإبداع الإداري

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.000*	4.074		0.212	0.866	المقدار الثابت
0.000*	4.628	0.275	0.070	0.325	التأثير المثالي
0.180	1.343	0.075	0.067	0.090	الدافعية الإلهامية
0.013*	2.486	0.143	0.066	0.163	الاستثارة الفكرية
0.229	1.205	0.068	0.069	0.083	الاعتبارية الفردية
0.048*	1.983	0.117	0.065	0.128	تمكين العاملين
معامل التحديد المعدل=0.300		معامل التحديد=0.309		معامل الارتباط = 0.555	

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (16) أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، تمكين العاملين) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في (الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت لهذه المتغيرات على الترتيب (4.628، 2.486، 1.983)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، تمكين العاملين)، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة

التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، تمكين العاملين) في (الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري.

ويوضح الجدول (16) أن المتغيرات المستقلة (الدافعية الإلهامية، الاعتبارية الفردية) ليس لها تأثير في (الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت على الترتيب (1.343، 1.205)، التي هي أقل من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، ورفض الفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية (الدافعية الإلهامية، الاعتبارية الفردية) في الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين. كما يتضح من الجدول (16) أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، تمكين العاملين) تفسر ما نسبته (30.0%) من التغير في الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين (المتغير التابع)، أي أن (30.0%) من التغير في (الطلاقة الفكرية) (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y = 0.212 + (0.070)X_1 + (0.066)X_2 + (0.065)X_3$$

حيث:  $Y$  = الطلاقة الفكرية

$X_1$  = التأثير المثالي

$X_2$  = الاستثارة الفكرية

$X_3$  = تمكين العاملين

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية في (المرونة الذهنية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.



للإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدولين (17) و(18):

جدول (17): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000*	39.572	20.816	5	104.080	الانحدار
		0.526	383	201.468	مجموع مربعات البواقي
			388	305.548	المجموع

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (17) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث بلغت (F) المحسوبة (39.572) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤية مرتفعة.

جدول (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في المرونة الذهنية كأحد أبعاد

الإبداع الإداري

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.002*	3.162		0.209	0.661	المقدار الثابت
0.001*	3.317	0.193	0.069	0.229	التأثير المثالي
0.000*	3.677	0.199	0.066	0.242	الدافعية الإلهامية
0.002*	3.165	0.178	0.064	0.204	الاستشارة الفكرية
0.017*	2.405	0.132	0.068	0.164	الاعتبارية الفردية
0.707	0.376	0.022	0.064	0.024	تمكين العاملين
معامل الارتباط = 0.584		معامل التحديد = 0.341		معامل التحديد المعدل = 0.332	

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (18) أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في (المرونة الذهنية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت لهذه المتغيرات على الترتيب (3.317، 3.677، 3.165، 2.405)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند

مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في (المرونة الذهنية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري.

ويوضح الجدول (18) أن المتغير المستقل (تمكين العاملين) ليس له تأثير في (المرونة الذهنية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت (0.376)، التي هي أقل من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير، ورفض الفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين العاملين) في (المرونة الذهنية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

كما يتضح من الجدول (18) أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) تفسر ما نسبته (33.2%) من التغير في (المرونة الذهنية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين (المتغير التابع)، أي أن (33.2%) من التغير في (المرونة الذهنية) (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y = 0.661 + (0.229)X1 + (0.242)X2 + (0.204)X3 + (0.164)X4$$

حيث: Y = المرونة الذهنية

X1 = التأثير المثالي

X2 = الدافعية الإلهامية

X3 = الاستشارة الفكرية

X4 = الاعتبارية الفردية

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية في (القدرة على التحليل والربط) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

للإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدولين (19) و(20):

جدول (19): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	66.753	5	13.351	26.000	0.000*
مجموع مربعات البواقي	196.665	383	0.513		
المجموع	263.419	388			

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (19) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة حيث بلغت (F) المحسوبة (26.000) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤية مرتفعة.

جدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في القدرة على التحليل والربط كأحد

أبعاد الإبداع الإداري

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	1.166	0.206		5.649	0.000*
التأثير المثالي	0.264	0.068	0.239	3.864	0.000*
الدافعية الإلهامية	0.111	0.065	0.099	1.708	0.089
الاستشارة الفكرية	0.115	0.064	0.108	1.800	0.073
الاعتبارية الفردية	0.132	0.067	0.115	1.963	0.050*
تمكين العاملين	0.062	0.063	0.060	0.984	0.326
معامل الارتباط = 0.503	معامل التحديد = 0.253	معامل التحديد المعدل = 0.244			

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (20) أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في (القدرة على التحليل والربط) كأحد أبعاد الإبداع الإداري استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت لهذه المتغيرات على الترتيب (3.864، 1.963)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية)، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقرر بوجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية) في (القدرة على التحليل والربط) كأحد أبعاد الإبداع الإداري.

ويوضح الجدول (20) أن المتغيرات المستقلة (الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، تمكين العاملين) ليس لها تأثير في (القدرة على التحليل والربط) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت على الترتيب (1.708، 1.800، 0.984)، التي هي أقل من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، ورفض الفرضية البديلة، التي تقرر بوجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية (الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، تمكين العاملين) في (القدرة على التحليل والربط) كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

كما يتضح من الجدول (20) أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية) تفسر ما نسبته (24.4%) من التغير في (القدرة على التحليل والربط) كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين (المتغير التابع)، أي أن (24.4%) من التغير في (القدرة على التحليل والربط) (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y = 1.166 + (0.264)X_1 + (0.132)X_2$$

حيث:  $Y =$  القدرة على التحليل والربط

$X_1 =$  التأثير المثالي

$X_2 =$  الاعتبارية الفردية

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية في (الاحتفاظ بالاتجاه) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

للإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدولين (21) و(22):

جدول (21): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000*	31.629	16.149	5	80.743	الانحدار
		0.511	383	195.544	مجموع مربعات البواقي
			388	276.287	المجموع

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (21) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغت (F) المحسوبة (31.629) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤية مرتفعة.

جدول (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في الاحتفاظ بالاتجاه كأحد أبعاد

الإبداع الإداري

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.000*	4.756		0.206	0.979	المقدار الثابت
0.006*	2.741	0.165	0.068	0.187	التأثير المثالي
0.001*	3.322	0.187	0.065	0.216	الدافعية الإلهامية
0.005*	2.830	0.165	0.063	0.180	الاستثارة الفكرية
0.114	1.584	0.090	0.067	0.106	الاعتبارية الفردية
0.265	1.116	0.067	0.063	0.070	تمكين العاملين
معامل التحديد المعدل=0.283			معامل التحديد=0.292		معامل الارتباط = 0.541

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (22) أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في (الاحتفاظ بالاتجاه) كأحد أبعاد الإبداع الإداري استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت لهذه المتغيرات على الترتيب (2.741، 3.322، 2.830)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية)، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية) في (الاحتفاظ بالاتجاه) كأحد أبعاد الإبداع الإداري.

ويوضح الجدول (22) أن المتغيرات المستقلة (الاعتبارية الفردية، تمكين العاملين) ليس لها تأثير في (الاحتفاظ بالاتجاه) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت على الترتيب (1.116، 1.584)، التي هي أقل من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، ورفض الفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية (الاعتبارية الفردية، تمكين العاملين) في (الاحتفاظ بالاتجاه) كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

كما يتضح من الجدول (22) أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية) تفسر ما نسبته (28.3%) من التغير في (الاحتفاظ بالاتجاه) كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين (المتغير التابع)، أي أن (28.3%) من التغير في (الاحتفاظ بالاتجاه) (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y = 0.979 + (0.187)X_1 + (0.216)X_2 + (0.180)X_3$$

حيث:  $Y =$  الاحتفاظ بالاتجاه

$X_1 =$  التأثير المثالي

$X_2 =$  الدافعية الإلهامية

$X_3 =$  الاستثارة الفكرية

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية في (قبول المخاطرة) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

للإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدولين (23) و(24):

جدول (23): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000*	27.966	14.290	5	71.450	الانحدار
		0.511	383	195.702	مجموع مربعات البواقي
			388	267.152	المجموع

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (23) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، حيث بلغت (F) المحسوبة (27.966) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤية مرتفعة.

جدول (24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في قبول المخاطرة كأحد أبعاد

الإبداع الإداري

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.000*	4.801		0.206	0.989	المقدار الثابت
0.000*	3.556	0.218	0.068	0.242	التأثير المثالي
0.016*	2.422	0.138	0.065	0.157	الدافعية الإلهامية
0.018*	2.379	0.141	0.064	0.151	الاستثارة الفكرية
0.045*	2.014	0.117	0.067	0.135	الاعتبارية الفردية
0.677	0.417	0.025	0.063	0.026	تمكين العاملين
<b>معامل الارتباط = 0.517</b>		<b>معامل التحديد = 0.267</b>		<b>معامل التحديد المعدل = 0.258</b>	

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (24) أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في (قبول المخاطرة) كأحد أبعاد الإبداع الإداري استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت لهذه المتغيرات على الترتيب (3.556، 2.422، 2.379، 2.014)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في (قبول المخاطرة) كأحد أبعاد الإبداع الإداري.

ويوضح الجدول (24) أن المتغير المستقل (تمكين العاملين) ليس له تأثير في (قبول المخاطرة) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت (0.417)، التي هي أقل من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير، ورفض الفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لـ (تمكين العاملين) في



(قبول المخاطرة) كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

كما يتضح من الجدول (24) أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) تفسر ما نسبته (25.8%) من التغير في (قبول المخاطرة) كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين (المتغير التابع)، أي أن (25.8%) من التغير في (قبول المخاطرة) (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y = 0.989 + (0.242)X1 + (0.157)X2 + (0.151)X3 + (0.135)X4$$

حيث:  $Y$  = قبول المخاطرة

$X1$  = التأثير المثالي

$X2$  = الدافعية الإلهامية

$X3$  = الاستثارة الفكرية

$X4$  = الاعتبارية الفردية

## الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### أولاً: مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في

فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين؟

تبين أن مستوى ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة

نظر العاملين كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.31) ونسبة مئوية بلغت (66.2%)، حيث

جاءت النتائج كالتالي:

\* مجال الدافعية الإلهامية جاء في المركز الأول بمتوسط حسابي (3.36) ونسبة مئوية بلغت

(67.2%).

\* مجال الإلهام المثالي ومجال تمكين العاملين جاء في المركز الثاني بمتوسط حسابي (3.32)

ونسبة مئوية بلغت (66.4%).

\* مجال الاستثارة الفكرية جاء في المركز الثالث بمتوسط حسابي (3.30) ونسبة مئوية بلغت

(66.0%).

\* مجال الاعتبارية الفردية جاء في المركز الرابع بمتوسط حسابي (3.29) ونسبة مئوية بلغت

(65.8%).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو رمان، 2016) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة أبعاد

القيادة التحويلية بشكل عام وفي المراحل المختلفة يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء بعد

التأثير المثالي والذي وجد أنه يمارس بمستوى مرتفع، بينما تختلف مع دراسة (البواب، 2014)،

ودراسة (الغزالي، 2012)، ودراسة (خلف، 2010) التي أظهرت نتائجها بأن مستوى القيادة

التحويلية وممارساتها كان بمستوى عالٍ.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة التحويلية تتطلب تكثيف التدريبات عليها من قبل مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين، وتتطلب رؤساء ملهمين ويستخدمون وسائل غير اعتيادية ليرتقوا بأداء العاملين لديهم، كما أنها ترتبط بقدرات ومهارات وإمكانات الموظفين وقدرتهم على القيادة؛ لذا جاء مستوى أداء مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين متوسطاً.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك**

**التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم؟**

تبين أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبنسبة مئوية بلغت (69.2%)، حيث جاءت النتائج كالتالي:

\* مجال المرونة الفكرية جاء في المركز الأول بمتوسط حسابي (3.53) وبنسبة مئوية بلغت (70.6%).

\* مجال الاحتفاظ بالاتجاه جاء في المركز الثاني بمتوسط حسابي (3.50) وبنسبة مئوية بلغت (70.0%).

\* مجال الطلاقة الفكرية جاء في المركز الثالث بمتوسط حسابي (3.48) وبنسبة مئوية بلغت (69.6%).

\* مجال القدرة على التحليل والربط جاء في المركز الرابع بمتوسط حسابي (3.43) وبنسبة مئوية بلغت (68.6%).

\* مجال قبول المخاطرة جاء في المركز الخامس بمتوسط حسابي (3.35) وبنسبة مئوية بلغت (67.0%).

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة خلف (2010) التي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية كان مرتفعاً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في البنوك التجارية في فلسطين، إذا توفرت لديهم الظروف والمناخ التنظيمي الملائم، فإنه يكون لديهم القدرة على الإبداع الإداري، ولكن واقع البنوك التجارية العاملة في فلسطين لا يرقى إلى مستوى تفويض المسؤوليات إلى الموظفين، ولكنها تركز على النمط التقليدي في الإدارة ولا تعطي الموظفين فرصة للإبداع والتطور والابتكار الإداري.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة مديري البنوك للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.**

توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في (الإبداع الإداري) وتفسر ما نسبته (44.2%) من التغير في الإبداع الإداري لدى العاملين، وأن المتغير المستقل (تمكين العاملين) ليس له تأثير في الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة البواب (2014) التي أظهرت نتائجها أن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي تهتم بتوفير الحوافز المعنوية للعاملين، وأن القيادة الإدارية لديها قدرة على التأثير المثالي وتهتم ببعدها رعاية الأفراد داخل البنك وتهتم بالتحفيز العقلي ولديها سمة الحفز الإلهامي، وتدرك القيادة الإدارية مدى أهمية القيادة التحويلية وتطبيقها بكافة جوانبها وأبعادها، كما اتفقت مع دراسة الغزالي (2012) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية

بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين لأساليب الإدارة الحديثة التي منها القيادة التحويلية يحفز العاملين في البنوك ويجعلهم يبذلون كل ما لديهم من إمكانيات إبداعية من أجل إثبات ذاتهم وتطور أدائهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على إبداعهم الإداري.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية على (الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، تمكين العاملين) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في (الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري التي فسرت ما نسبته (30.0%) من التغير في الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين. كما أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (الدافعية الإلهامية، الاعتبارية الفردية) ليس لها تأثير في (الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة جمعة ونوري (2011) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية تنمي لدى الموظفين القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل، ويصبحون قادرين على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية في (المرونة الذهنية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في (المرونة الذهنية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري، التي فسرت ما نسبته (33.2%) من التغير في (المرونة الذهنية) كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين. كما أظهرت أن المتغير المستقل (تمكين العاملين) ليس له تأثير في (المرونة الذهنية).

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة خلف (2010) التي بينت وجود علاقة بين ممارسة القيادة التحويلية وبين الإبداع الإداري ومجالاته.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية بأبعادها تجعل العاملين لا يترددون في تغيير مواقفه عندما تترسخ لديهم القناعة بأن أسلوبهم في معالجة المشكلات غير صحيح، كما يصبح لديهم القدرة على إحداث تغييرات في أسلوب العمل لديهم بين فترة وأخرى.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية في (القدرة على التحليل والربط) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في (القدرة على التحليل والربط) كأحد أبعاد الإبداع الإداري التي فسرت ما نسبته (24.4%) من التغير في (القدرة على التحليل والربط) كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى

العاملين. كما توصلت إلى أن المتغيرات المستقلة (الدافعية الإلهامية، الاستتارة الفكرية، تمكين العاملين) ليس لها تأثير في (القدرة على التحليل والربط) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة خلف (2010) التي بينت أن عنصر القدرة على التحليل والربط من عناصر الإبداع احتل المرتبة الأولى، وأن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر في القدرة على التحليل والربط.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ممارسة مديري البنوك للقيادة التحويلية ينمي لدى العاملين في البنوك القدرة على تجزئة مهام أعمالهم، ويصبح لديهم القدرة والمعرفة بتفاصيل أعمالهم قبل البدء بتنفيذها، وهذا بدوره يساعدهم على إنجازها في الوقت المحدد من خلال تحليل المهام وتنظيم الأفكار.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية في (الاحتفاظ بالاتجاه) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

تبين أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستتارة الفكرية) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في (الاحتفاظ بالاتجاه) كأحد أبعاد الإبداع الإداري، حيث فسرت ما نسبته (28.3%) من التغير في (الاحتفاظ بالاتجاه) كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين. بينما تبين أن المتغيرات المستقلة (الاعتبارية الفردية، تمكين العاملين) ليس لها تأثير في (الاحتفاظ بالاتجاه) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بروشاك (Broushack, 2005)، كما اتفقت مع دراسة جمعة ونوري (2011) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري.



ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ممارسة ميري البنوك التجارية في فلسطين للقيادة التحويلية يؤثر بشكل إيجابي على قدرة العاملين في البنوك على الاحتفاظ باتجاهاتهم وذلك من خلال إعطائهم الفرصة على إنتاج أفكار جديدة دون انتظارهم الموافقة من الآخرين، كما تجعلهم يركزون على مهام عملهم، وعدم التنازل عن أفكارهم التي يؤمنون بها وبصحتها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية في (قبول المخاطرة) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم.

توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في (قبول المخاطرة) كأحد أبعاد الإبداع الإداري، حيث فسرت ما نسبته (25.8%) من التغير في (قبول المخاطرة) كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين. كما توصلت إلى أن المتغير المستقل (تمكين العاملين) ليس له تأثير في (قبول المخاطرة) كأحد أبعاد الإبداع الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة خلف (2010) التي توصلت إلى أن قبول المخاطرة جاءت بدرجة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة، وأنها تتأثر بشكل إيجابي بالقيادة التحويلية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ممارسة ميري البنوك التجارية في فلسطين يجعل العاملين فيها يقبلون المخاطرة في اتخاذ قراراتهم المتعلقة بالعمل وذلك من خلال قدرتهم على المبادرة وتبني الأفكار والأساليب الجديدة التي تجعلهم قادرين على البحث عن حلول لمشكلات العمل، كما أنهم يصبحون يؤمنون بأن المخاطرة هي جزء من أي عمل طموح، بالتالي فهم يتحملون المخاطرة في عملهم من أجل تحقيق أهداف سامية في العمل.

## ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة تفعيل دور الإدارات في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى مرؤوسيهها.
2. أن تقوم الجهات المسؤولة العليا بالبنوك بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك العاملين للقدرات الإبداعية.
3. الاهتمام بالكوادر المؤهلة والمدربة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك مواهب وقدرات إبداعية كاملة للاستفادة منها.
4. عقد دورات متخصصة لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المنظمات في ظل التطورات التقنية المتلاحقة.
5. التركيز على تنمية قادة التغيير في البنوك والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى تتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في البنك بصورة تعاونية.
6. إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

أبو رمان، سامي (2016)، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (12)، ع (3).

الآغا، صهيب، وعساف، محمود، (2015)، الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية، عمان، الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

آل خليفة، فاطمة، والربيعان، عصام، (2000)، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (7)، ع (1).

البارودي، منال، (2015)، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

بازرباشي، محمد، (2010)، القيادة التحويلية، بحث منشور، جامعة دمشق، دمشق، سوريا،

[www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com)

بلكو، مصطفى، (2016)، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة "دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة"، رسالة ماجستير، جامعة

قاصدي مرياح- ورقلة، الجزائر.

البواب، وسام، (2014)، أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين "دراسة

حالة البنك الإسلامي الفلسطيني"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة،

فلسطين.

توفيق، جميل، (2000)، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، الدار الجامعية، القاهرة.

توفيق، عبد الرحمن، (2002)، أفكار لكسر الإطار، مركز الخبرات الفنية للإدارة ببيمك.

التويجري، هيلة، (2017)، القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام

الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم: دراسة ميدانية، مجلة العلوم

التربوية والنفسية، 18(3): 611-647.

جامعة القدس المفتوحة، (2014)، المسؤولية المجتمعية، كلية التنمية الاجتماعية والأسرية،

منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.

الجعافرة، صفاء، (2013)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى

مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات

العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مج (40)، ع (2)، ص 52-90.

جلاب، إحسان، (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان، الأردن: دار

صفاء للنشر والتوزيع.

جلولي، أسماء، (2013)، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في

مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، الجزائر.

جمعة، محمود، ونوري، حيدر، (2011)، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع

الإداري" دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي، مجلة الإدارة

والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، اع (90)، ص 299-319.

الجهني، نعيم، (2018)، نماذج معاصرة في القيادة، الرياض، السعودية: مكتبة القانون

والاقتصاد.

حاكم، علي، (2015)، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية،

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

خلف، محمد، (2010)، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

خميسات، نوال، وسليمانى، وفاء، (2013)، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

الحوالدي، عايد أحمد، (2011)، درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد23، ص1-32.

دلبوح، موسى، وجرادات، صفاء، (2013)، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.

دواني، كمال، (2013)، القيادة التربوية، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. دودين، أحمد، (2011)، أساسيات التنمية الإدارية ولاقتصادية في الوطن العربي: نظرياً وتطبيقياً، عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الرشيدي، علي. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، 33(71): 3-40.

الزبياري، طاهر، (2016)، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، عمان، الأردن: دار البيروني للنشر والتوزيع.

سكارنه، بلال، (2011)، الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة.

السلطي، محمد، (2015)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشاعر، عماد (2017)، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشريف، سعود، (2015)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الصالح، خالد، (2013)، القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، 1(40): 1-33.

صبري، هالة، (2010)، أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (6)، ع (4)، ص 100 - 140.

العازمي، محمد، (2006)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عبد العال، خولة، (2016)، درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- عبوي، منير، (2012)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، عمان، الأردن: دار البداية.
- العتيبي، عالية، (2010)، مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- عدنان، أمينة، (2015)، الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل، دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية، المجلة العلمية-المستقبل الاقتصادي، الجزائر، 3(1): 153-182.
- عريقات، أحمد، (2011)، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، عمان، الأردن: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
- العزاوي، نجم، ونصير، طلال، (2012)، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، ع (33)، ص - 41 - 66.
- العمرى، مشهور، (2004)، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العواودة، انتصار، (2017)، درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 6(20): 63-75.
- غرابي، خولة، (2017)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

الغزالي، حافظ (2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات

التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

قطامي، يوسف، وأبو نعيم، منى، (2016)، تحقيق الذات والقيادة المستقبلية، عمان، الأردن:

مركز دبيونو لتعليم الفكر.

لهلوب، ناريمان، (2012)، مهارات القيادة التربوية الحديثة، عمان، الأردن: دار الخليج للنشر

والتوزيع.

لولو، آلاء، (2015)، أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع

الحكومي "دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير،

الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

محمد، حامد، كمال، برباوي، إلياس، سليمان، (2019)، علاقة القيادة التحويلية بإدارة

الصراع التنظيمي: دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير

والعلوم التجارية، 12(1): 390-400.

مراد، آيات، (2016)، واقع الإبداع الإداري على مستوى المنظمات، دراسة حالة منظمة

الهاتف النقال "موبيليس الجزائر"، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح،

الأردن.

مصطفى، يوسف، (2005)، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر، عمان،

الأردن.

ناجي، نجاح، (2016)، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في

ضوء الفكر التربوي الإسلامي وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة،

الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



نجم، عبود، (2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.

هاشم، عادل، (2018)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية.

## المراجع الأجنبية

Alger, G. (2010). Transformational Leadership Practices of Teacher Leaders. **The online Journal**, 8(4): 1-10.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (2004): **Multifactor-Leadership - Questionnaire: Manual and Sampler Set**. (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.

Broushack, M. (2005). Determinates and effects of the structural human **resource innovative leadership styles of university head managers. Dissertation Abstract International University of California**, 56 (30), 769-788.

Burns, G.M. (1978). **Leadership**, New York, Harper Row.

Edwards, G. and Gill, R. (2011). Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations, **Leadership and Organization Development Journal**, 33(1).

Hwang, S. (2013). **Influence of Leader Behaviors on Creativity: A Comparative study between south Korea and United States**. (Unpublished Ph.D. thesis), University of Minnesota, USA.

Loughlin, C., et al. (2012). Lost Opportunity: Is transformational Leadership accurately recognized and rewarded in all managers? Equality, Diversity and Inclusion: **An International Journal**, 31(1).

- Michael, A.P. (2008), **Emotional Intelligence and Critical Thinking Relationships to Transformational Leadership**, (unpublished doctoral dissertation), University of Phoenix, North America.
- Murphy, L. (2005), Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, *Journal of Nursing Management*, vol. 13, no.1.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. **Academy of Management journal**, 49(2), 327-340.
- Wolfram, H, & Mohr, G. (2009). Transformation leadership, team goal fulfillment, and follower work satisfaction: The moderating effects of deep level similarity in leadership dyads, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v15, N(2).
- Zacharo, Kouni, Marios, Koutsoukos, Dimitra, Panta. (2018). "Connection of Teachers' Organizational Commitment and Transformational Leadership. A Case Study.

الملاحق



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

حضرة السيدة/المحترم/ة؛

تحية وبعد:

القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين يقوم الباحث بإجراء دراسة حول (القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين)، لذا أرجو تعاونكم بالإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، بما يتناسب ويعبر عن وجهة نظرك، فأجاباتكم لها أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة والتي هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، علماً أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن يتم استخدام النتائج إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث: أشرف الشريف

إشراف: د. أسامة شهوان

الجزء الأول: يتضمن هذا الجزء معلومات شخصية عن خلفية المستجوبين، لذا يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي ينطبق وحالتك، مع الشكر.

المؤهل العلمي: أ- بكالوريوس □ ب- ماجستير فأعلى □

سنوات الخبرة: أ- أقل من 5 سنوات □ ب- من 5-10 سنوات □ ج- أكثر من 10 سنوات □

التخصص: أ- إدارة أعمال □ ب- علوم مالية ومحاسبية □ ج- غير ذلك □

المسمى الوظيفي: أ- موظف تيلر □ ب- موظف خدمة العملاء □ ج- موظف خزينة □

الجزء الثاني: فقرات مقياس القيادة التحويلية، وتعرف (بأنها نمط قيادي يتبنى التغيير المستمر إلى الأفضل والارتقاء بالأفراد والمنظمة إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد، من خلال التوظيف الفعال لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

الرجاء وضع إشارة (✓) في عمود الإجابة المناسبة لكل فقرة:

الرقم	العبرة	الممارسة				
		نادراً جداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
<b>المجال الأول: التأثير المثالي</b>						
1.	يتخذ المدير قرارات جريئة فيما يتعلق بالعمل اليومي في البنك.					
2.	يعمل المدير على إيصال رؤية البنك إلى العاملين.					
3.	يحظى المدير باحترام وتقدير العاملين.					
4.	يتسم المدير بروح المبادرة في المواقف المختلفة.					
5.	يظهر المدير أخلاقاً حسنة في تعامله مع العاملين.					
6.	يمثل المدير قدوة حسنة وإيجابية لمؤسسيه.					
7.	لا يطلب المدير من العاملين القيام بأمور تفوق طاقاتهم وقدراتهم.					
<b>المجال الثاني: الدافعية الإلهامية</b>						
8.	يعزز المدير إنجازات العاملين في البنك مهما كانت صغيرة.					
9.	يتمتع المدير بمهارات اتصال فعالة مع العاملين.					
10.	يشارك المدير العاملين في صياغة رؤية البنك وأهدافه.					
11.	يقدم المدير العون والمساعدة للعاملين لتطبيق الأفكار الجديدة.					

الرقم	العبارة	الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
12.	يعمل المدير على تهيئة العاملين في البنك ليكونوا قادة جدد.					
<b>المجال الثالث: الاستثارة الفكرية</b>						
13.	يضع المدير أهدافاً تنمي في العاملين روح التحدي والإبداع.					
14.	لا يطلب المدير من العاملين القيام بأمر تفوق طاقاتهم وقدراتهم.					
15.	يطور المدير بيئة العمل لتلائم متطلبات التغيير والتطوير والإبداع.					
16.	يعمل المدير على توطيد ثقافة التغيير والتطوير في البنك.					
17.	يستثير المدير العاملين على التقويم الذاتي لأدائهم.					
<b>المجال الرابع: الاعتبارية الفردية</b>						
18.	يصغي المدير باهتمام وتفهم للعاملين كل على حدة.					
19.	يظهر المدير اهتماماً شخصياً بكل موظف.					
20.	يمارس المدير دور المدرب للعاملين (فردياً وجماعياً).					
21.	يسند المدير مهامه للعاملين ليزيد من خبراتهم.					
22.	يعبر المدير عن تقديره لإنجازات العاملين.					
23.	يعمل المدير على تنمية وإظهار القدرات والمواهب الكامنة في كل موظف.					
24.	يتفهم المدير حاجات العاملين الشخصية.					
<b>المجال الخامس: تمكين العاملين</b>						
25.	يفوضني بسلطات كافية لإنجاز مهام عملي.					
26.	يشجعني على تحمل المسؤولية في العمل.					
27.	يوفر لي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي في العمل.					
28.	لا يمارس الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض.					
29.	يمنحني المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهام عملي.					
30.	يحفزني على إنجاز عملي عن طريق الجوائز والترقيات.					

## الجزء الثالث: فقرات الإبداع الإداري

ويعرف الإبداع الإداري على أنه: عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد. يتميز بأكثر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات. ويتضمن خمسة مجالات: الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، القدرة على التحليل والربط، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطرة.

الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) في عمود الإجابة المناسبة لكل فقرة:

الرقم	مجالات ومؤشرات الإبداع الإداري	درجة التوافر				
		نادراً جداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
<b>المجال الأول: الطلاقة الفكرية</b>						
1.	ينمي لديّ القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.					
2.	ينمي لديّ القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
3.	ينمي لديّ القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.					
4.	ينمي لديّ القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
5.	ينمي لديّ القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.					
<b>المجال الثاني: المرونة الذهنية</b>						
6.	يشجعني على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.					
7.	يجعلني لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.					
8.	يوجهني إلى إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.					
9.	ينمي لديّ القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.					
10.	ينمي لديّ القدرة على اكتشاف المشكلات في العمل.					
<b>المجال الثالث: القدرة على التحليل والربط</b>						
11.	ينمي لديّ القدرة على تنظيم أفكاري.					
12.	ينصحنني بمعرفة تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.					
13.	ينمي لديّ القدرة على تجزئة مهام العمل.					
14.	ينمي لديّ القدرة على تحليل مهام العمل.					

الرقم	مجالات ومؤشرات الإبداع الإداري	درجة التوافر			
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً جداً
15.	يساعدني على إنجاز مهامي ضمن الوقت المحدد.				
<b>المجال الرابع: الاحتفاظ بالاتجاه</b>					
16.	يجعلني أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.				
17.	يساعدني في التريث عند دراسة المعلومات التي أجمعها حول مهمة ما.				
18.	يشجعني أن لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.				
19.	يقوي لدي الدافع لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.				
20.	يساعدني على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.				
<b>المجال الخامس: قبول المخاطرة</b>					
21.	ينمي لدي الاستعداد لقبول المخاطرة المدروسة من أجل تحقيق أهداف مهمة في العمل.				
22.	يجعلني أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.				
23.	يساعدني على تقبل الحقيقة القائلة بأن المخاطرة هي جزء من أي عمل طموح.				
24.	يجعلني مبادراً في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل.				
25.	يساعدني على تحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.				

**شاكرًا لكم حسن تعاونكم**