

The Impact of Transformational Leadership Dimensions on Creativity among Employees of the Interior Ministry in the West Bank

Shaher Mohammad Obaid¹

ABSTRACT

This study aimed at determining the impact of transformational leadership dimensions on innovation among employees of the Interior Ministry in the West Bank. The descriptive approach was followed by applying a questionnaire on a sample of (182) employees. After data collection and analysis, results indicated the availability of the dimensions of transformational leadership and innovation in the Interior Ministry in the West Bank and showed an impact of transformational leadership dimensions on innovation in the Interior Ministry. The researcher recommended that the Interior Ministry should recognize the importance of transformational leadership as a prime source of creativity, striving towards its employment to achieve consistent and continuing creativity in the Ministry.

Keywords: Leadership, Transformational leadership, Innovation, Interior Ministry, West Bank.

¹ Associate Professor, Head of Business Administration Department, Al-Quds Open University, Palestine. sobaid@qou.edu

Received on 27/1/2019 and Accepted for Publication on 15/7/2019.

تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية

شاهر محمد عبيد¹

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها. اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي بتطبيق استبانة على عينة بلغ حجمها (182) موظفاً. فبعد جمع البيانات وتحليلها، أظهرت النتائج وجود مؤشرات على توافر أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع الإداري، وتبين وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى الموظفين. وأوصى الباحث بضرورة أن تترك وزارة الداخلية الفلسطينية أهمية القيادة التحويلية لما لها من أثر في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين، والسعي نحو توظيفها لتحقيق التميز في العمل الإداري.

الكلمات الدالة: القيادة، القيادة التحويلية، الإبداع، وزارة الداخلية الفلسطينية.

المقدمة

لتصل بها إلى التكامل بين مدخلات العملية الإدارية المادية والبشرية. وتعد القيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين، ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيةها، بهدف دفعهم نحو التميز والإبداع لتحقيق الأهداف المنشودة. إن الإيمان بمواهب الموظفين وقدراتهم الإبداعية، وتشجيعهم على بذل جهود إضافية نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة من شأنه تطوير المنظمة وضمان رقيها؛ فالأفراد المبدعون هم أدوات المنظمة نحو التقدم. فكلما زاد اهتمام الإدارة بهم، وتقديرها لجهودهم، سعوا بإخلاص نحو تحقيق أهدافها، والعكس صحيح. فوظيفة قادة المنظمات الناجحة تتمثل في توفير المناخ الإبداعي لموظفيها، وتحفيزهم الدائم في العمل، مما يجعل من الإبداع ظاهراً متجددة لديهم (الغريوتي، 1997: 277).

فأسلوب الإشراف أو نمط القيادة يعد واحداً من أهم المتغيرات المؤثرة في إبداع العاملين في المنظمات، وينبع ذلك في الأساس مما للقائد أو المدير من أثر في القدرات الإبداعية لمروسيه؛ فالنظرة الإيجابية من الإدارة نحو الموظف، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به، إضافة إلى إتاحة الفرص أمامه للنمو والطموح، وبناء العلاقات على أساس الاحترام والتقدير، تعد عوامل محفزة تدفعه نحو المزيد من البذل والعطاء والإبداع

نتيجة لما يشهده العصر الحالي من تطورات متسارعة، وتغيرات متلاحقة بفعل الثورة المعرفية والتكنولوجية، والتسارع المتلاحق في المعلومات والاتصالات، وانعكاس كل ذلك على المنظمات وأنشطتها، بات لزاماً على هذه المنظمات التوجه نحو اتباع أنماط ومداخل إدارية حديثة تستجيب لهذه التغيرات، والتخلي عن الأساليب والطرق الإدارية التقليدية، كي تستطيع مواجهة الكثير من التحديات التي تعترضها والتغلب عليها، ومواكبة المستجدات أولاً بأول، وذلك ما لا يمكن تحقيقه دون التأمل في أساليب القيادة المتبعة في هذه المنظمات على اختلافها؛ فبدون القيادات الواعية المدركة لحجم التحديات، لا يمكن إحداث التغيير المنشود.

تعد القيادة الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها تحقيق غايتها المثلى؛ فالقيادة الناجحة هي تلك التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة في المنظمة

1 أستاذ مشارك، رئيس قسم إدارة الأعمال، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
sobaid@qou.edu

تاريخ استلام البحث 2019/1/27 وتاريخ قبوله 2019/7/15.

الأهداف المشتركة للمنظمة. وفي هذا السياق، أشار (Cheung & Wong, 2010) إلى أن القيادة التحويلية لديها القدرة على إلهام التابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم، كما تمنحهم الثقة بالنفس، وتلبي احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.

إن القيادة التحويلية تعد ضرورة للمنظمات التي تسعى للتميز والإبداع على اختلافها. ولأهمية الدور الذي تقوم به مؤسسات القطاع العام - ومنها وزارة الداخلية- فإنها الأكثر حاجة لتوظيف هذا النمط الإداري؛ ذلك لعظم مهامها وتعدد الأدوار التي تقوم بها وكثرة التحديات التي تواجهها في الحالة الفلسطينية على وجه التحديد. وعليه، اتجه الباحث لدراسة القيادة التحويلية وأثرها في إبداع العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، بحيث يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

" ما تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية؟ "

تساؤلات الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

1. ما درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها؟
2. ما درجة توافر أبعاد الإبداع لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية؟
3. هل هناك علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية وأبعاد الإبداع لدى موظفيها؟
4. هل هناك تأثير لأبعاد القيادة التحويلية لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية في أبعاد الإبداع لدى موظفيها؟

أهمية الدراسة

1. تناولها لنموذج القيادة التحويلية بأبعادها باعتباره نموذجاً إدارياً حديثاً أثبت جدواه في إحداث تغييرات عدة في عمل المؤسسات وبقيائها وتطورها.
2. ربطها بين القيادة التحويلية ودورها في إبداع الموظفين

(عباس، 2003: 11). وفي هذا السياق، فإن هناك عدة أنماط قيادية - بحسب نتائج الكثير من الدراسات- تعمل على تحقيق الإبداع وتوفير فرص تطويره في المنظمات (Kesting, Ulhøi, Song & Niu, 2015: 22).

وتعد القيادة التحويلية (Transformational Leadership) أحد هذه الأنماط الإدارية التي تعمل على تحسين شعور الموظف بالكفاية الذاتية، وتزيد من دافعيته وشعوره بالأمن النفسي (Paulsen et al., 2013)؛ فهي قيادة تقود المنظمات لتوظيف التحولات الجوهرية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وتضع رؤية للمستقبل، وتعمل على اقتناص الفرص المحتملة، وتزيد من الشعور بالالتزام لدى الموظفين. كما يمكنها تغيير ثقافة المنظمة للاتجاهات المرغوبة، وتعزيز الشعور بالعدالة بكل أنواعها داخل نفوسهم، وزيادة ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها، وتقجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين.

مشكلة الدراسة

يعد الإبداع ضرورة ملحة للمنظمات على اختلاف أنواعها وموظفيها؛ فهو يشكل الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، واستمراريتها وقدرتها على التطور والتعايش مع متطلبات العصر الحالي وتعقيداته، وهو سبيل لمواجهة ما تفرضه التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في القرن الحادي والعشرين، ودافع للمنظمات نحو تقديم خدمات متميزة.

فتحقيق الإبداع لدى الموظفين يتطلب تحول المنظمات من القيادة النمطية التي تعتمد على التجربة والخطأ في مواجهة المشكلات وحلها، إلى قيادة أكثر مرونة تستجيب لمتطلبات العصر ومتغيراته، وتدعم الإبداع، وتوفر مناخاً مريحاً للعاملين فيها. ولكن السؤال المطروح يتعلق بكيفية إجراء هذا التحول، في ظل ما تشهده المنظمات من تغير في أدوارها، كالمنافسة في تقديم خدمات ذات جودة عالية، والاستجابة السريعة للجمهور؛ إذ إن القيادة ونمطها هي المسؤولة في الأساس عن إيجاد الإبداع لدى المرؤوسين من خلال تهيئة بيئة عمل ملائمة ومريحة. ولعل القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي تدفع باتجاه زيادة الفرصة أمام الموظفين للمشاركة في حل المشكلات، وتراعي مشاعرهم وتوجهاتهم، وتوجه انتباههم نحو

كمدخل للتطوير والتقدم في المؤسسات وعملها، على اعتبار أن مدخل القيادة التحويلية يعد من أحدث المداخل الإدارية التي قد تدفع الموظفين باتجاه الإبداع في عملهم.

3. تقديم صورة لمتخذي القرار فيما يتعلق بمدى امتلاك مديري المؤسسات لسمات القادة التحويليين، ومدى امتلاك الموظفين لسمات الإبداع وعناصره، والربط بين الأمرين بهدف تحسين هذه المؤسسات وتمكين موظفيها.

4. ندرة الدراسات التي بحثت في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

5. إمكانية إسهام هذه الدراسة في رفد المكتبة العربية بمرجع جديد بجانب المراجع السابقة، يمكن رجوع الباحثين والمهتمين إليه بوصفه مصدراً للمعلومات.

1. لا توجد علاقة خطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين) لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية و أبعاد الإبداع (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة) لدى موظفيها.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين) لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية في الطلاقة لدى موظفيها.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين) لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية في المرونة لدى موظفيها.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين) لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية في الحساسية للمشكلات لدى موظفيها.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين) لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية في الأصالة لدى موظفيها.

أهداف الدراسة

1. التعرف إلى درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين) لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.
2. التعرف إلى درجة توافر أبعاد الإبداع (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة) لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.
3. معرفة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين) لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية وأبعاد الإبداع (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة) لدى الموظفين.
4. معرفة تأثير أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين) لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية في كل بعد من أبعاد الإبداع لدى الموظفين.

فرضيات الدراسة

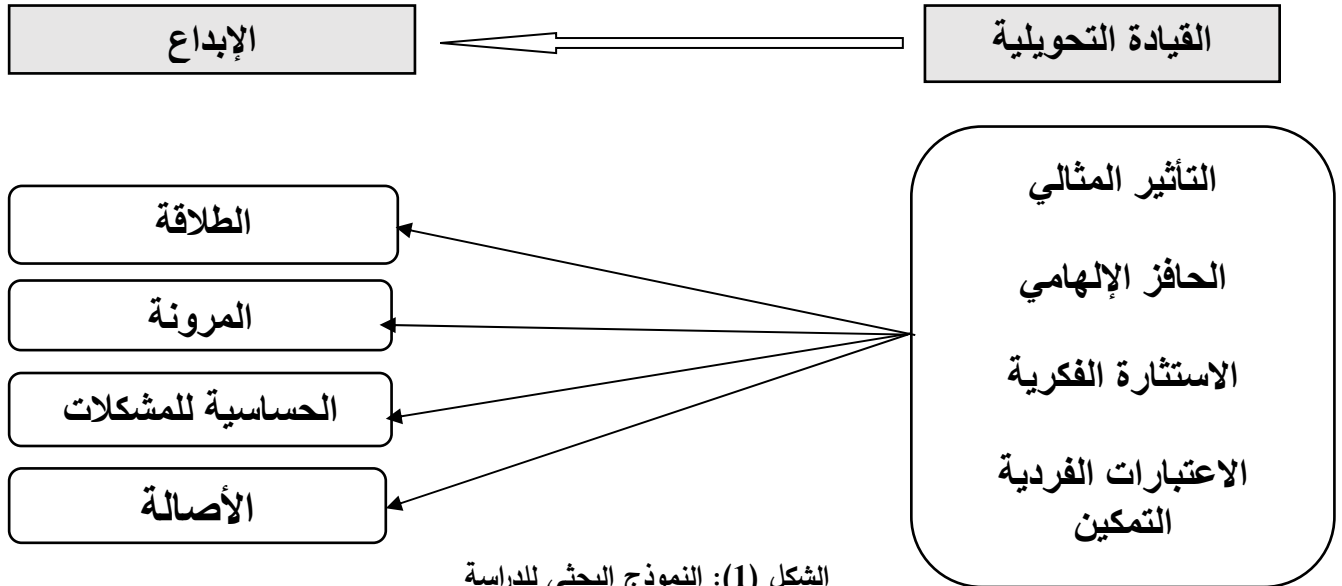
تسعى هذه الدراسة إلى فحص الفرضية الرئيسية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

نموذج الدراسة

بعد اطلاع الباحث على الكثير من الدراسات السابقة ذات

وعرفت بـ (4Is). وأضاف المعاني والخرابشة (2016: 122) بعداً خامساً تمثل في التمكين. ومن الدراسات التي تخص الإبداع دراسات: السويطي (2007)، وحسني (2004)، والعجلة (2009).

العلاقة بمتغيرات هذه الدراسة، استطاع الباحث صياغة النموذج البحثي لهذه الدراسة، الموضح في الشكل (1). ومن أهم الدراسات في القيادة التحويلية دراسة (Bass and Avolio, 1994) اللذين طورا نموذجاً لعناصر القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة عناصر، تبدأ جميعها بحرف (I)



الشكل (1): النموذج البحثي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

ومنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة من خلال توظيفهم للمواد بكفاءة، مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Cheung & Wong, 2010:657). ويعرفها الباحث إجرائياً بقدرة القائد على التأثير المثالي في مرؤوسيه، وتمتعه بالدافع الإلهامي وإشراك مرؤوسيه في وضع أهداف المنظمة، ومدى قدرته على استثارة جهود العاملين الفكرية والتحليلية، ودرجة اهتمامه بمرؤوسيه ومشاعرهم، وتمكين العاملين ومنحهم الحرية وإشراكهم في اتخاذ القرارات. وستقاس بالدرجة التي يحصل عليها الموظف على مقياس القيادة التحويلية بأبعاده.

3. **الإبداع:** هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل؛ بمعنى أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت البيئة المناسبة أمكنها دفع

حدود الدراسة

حدود بشرية: أجريت هذه الدراسة على جميع موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية.
حدود مكانية: أجريت هذه الدراسة على وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية.
حدود زمانية: أجريت هذه الدراسة في عام (2017/2018).

مصطلحات الدراسة

1. **القيادة:** "الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الناس أو تغييره من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد (البدري، 2002: 25).
2. **القيادة التحويلية:** أحد المداخل القيادية الحديثة التي تلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وتحسين وزيادة أدائهم

المعاصرة، إضافة إلى اهتمام هذا النمط بالعمل الجماعي المنظم، وإيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على الحوار البناء، والتفاهم، والمشاركة بين المستويات الإدارية المختلفة.

وينظر إلى القيادة التحويلية من خلال مدى تأثير القائد في أتباعه، مما يشعر الموظفين (المرؤوسين) بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام تجاه القائد، ويحفزهم نحو القيام بأكثر مما كان متوقعاً منهم (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass, 1985; 1998). وهذا يظهر أيضاً من خلال تعريف المعاني والخرابشة (2016: 128) للقيادة التحويلية بأنها: "مجموعة السلوكيات الأخلاقية والمهنية التي يقوم بها القادة لحفز مرؤوسهم على إنجاز أعمال عالية القيمة لم يكن من المتوقع منهم إنجازها؛ وذلك من خلال إثارة التحديات لديهم، وإقناعهم بأهمية أعمالهم وقيمتها، ودفع هؤلاء المرؤوسين لتوظيف طاقاتهم في خدمة مصلحة الجماعة، والتسامي فوق مصالحهم الذاتية. وفي ظل القيادة التحويلية، يشعر الموظفون بالأمان ويعبرون عن آرائهم دونما خوف أو خشية من الانتقاد حتى لو كانت آراؤهم غير دقيقة (Ghadi, 2017).

أبعاد القيادة التحويلية

تشتمل القيادة التحويلية على خمسة أبعاد رئيسية هي: أولاً) التأثير المثالي (Idealized Influence): ويتمثل في قدرة القائد على كسب ثقة العاملين وإعجابهم واحترامهم، باعتباره المثل الأعلى لهم، بحيث يقومون بتقليده وتنفيذ وتلبية كل مطالبه برغبة كبيرة. ويتمثل أيضاً في قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه، مما يسهل عليه إقناع المرؤوسين بقبول التغيير المقصود في المنظمة؛ فهو في هذه الحالة يشكل قدوة حسنة لهم (Barbuto, 2006:56)؛ (Rafferty and Griffin, 2004)؛ (رشيد، 2003: 475).

ثانياً) الدافع الإلهامي (Inspirational Motivation): ويتمثل هذا البعد بقدرة القائد على إشراك مرؤوسيه في وضع أهداف المنظمة؛ من خلال استثارة حب التحدي والعمل الجماعي لديهم، ودفعهم باتجاه إظهار الحماسة في العمل، وتحفيزهم للنظر في البدائل المختلفة ودراساتها. وبمعنى آخر، يتمثل هذا البعد في قدرة القائد على

العمليات العقلية باتجاه إنتاج أصيل ومفيد، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو المجتمع (جروان، 2002: 22). ويعرفها الباحث إجرائياً بدرجة امتلاك الموظف لعناصر الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات والأصالة. وستقاس بالدرجة التي يحصل عليها الموظف على مقياس الإبداع بأبعاده.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط الإدارية الحديثة، ويمكن تعريفها بأنها القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتمييزها وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكياتهم، وإلهامهم، وتحفيزهم لطرح الأفكار الإيجابية، وتمكينهم، وإشراكهم في صنع القرارات (الساعاتي والمساري، 2015)، أما Bass and Avolio (2000) فيعرفها بأنها ذلك النمط القيادي الذي يعمل على زيادة الوعي بالمصلحة الجماعية بين أعضاء المنظمة وإدراكها، ويسهم في تحقيق الأهداف الجماعية؛ فالقادة التحويليون هم الذين يعملون على توفير حفزات غير اعتيادية للعاملين باتجاه رفع روحهم المعنوية، وإثارة تفكيرهم لإيجاد معالجات جديدة إبداعية للمشكلات التي تعترضهم في أثناء تنفيذ الأعمال المسندة إليهم. فالعاملون لدى القادة التحويليين عادة ما يشعرون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم الذي يحفزهم ويشجعهم على تحقيق أهداف المنظمة المكتملة لأهدافهم (قندل، 2010).

وعرفها العامري (2002: 7) بأنها نمط قيادي يركز على الأهداف طويلة الأجل ضمن رؤية واضحة وتشجيع الموظفين على تنفيذها، والعمل على تعديل الأنظمة القائمة وتغييرها لتلائم وتلك الرؤية في الوقت والزمان المناسبين. وأكد ذلك أيضاً محمد (2006: 20) عندما عبر عنها بأنها نمط قيادي يمتلك رؤية واضحة نحو المستقبل، ضمن أهداف محددة وواضحة من شأنها دفع المرؤوسين باتجاه المشاركة في صياغة رؤية بعيدة المدى، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير المستمرين، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تتيح فرصة الاستجابة المناسبة للتطورات والتغيرات العالمية

البيئة الملائمة، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة على مستوى الخبرات السابقة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم بأكمله في حال كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية (جروان، 2002: ص22)؛ بمعنى ان الإبداع هو عملية تحسس للمشكلات، والوعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، ومن ثم البحث عن الحلول والتنبؤ وصياغة الفرضيات الجديدة واختبارها، وإعادة صياغتها أو تعديلها باستخدام المعطيات المتوافرة بهدف الوصول إلى حلول أو ارتباطات جديدة لم يسبق أن تم التوصل إليها، ومن ثم نقلها للآخرين.

ويعرف جلفورد الإبداع كما ورد في السرور (2002: 102) بأنه مجموعة من السمات الاستعدادية تقوم على الطلاقة في التفكير، والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وتفسيرها من خلال شرح الأسباب. كما يعرف الإبداع بأنه القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة التي يسعى إليها أصحاب المصلحة من عمل الإدارة؛ بمعنى أنه الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، وتوظيف أساليب متطورة غير تقليدية في التغلب على المشكلات والعقبات في المنظمات (السلمي، 2004: 738).

خصائص الإبداع وعناصره

إن من الخصائص المميزة للإبداع التفرد والاختلاف عن الآخرين، ويمتاز بالجدّة والأصالة؛ فالمبدع يعد الأول في التوصل إلى الفكرة، وهو بذلك يختلف عن الآخرين، فهو السباق في مجاله، سواء كان ما يقدمه جديداً كلياً أو جزئياً. فقد يكون الإبداع توليفة جديدة لعناصر قديمة؛ أي إعادة ترتيب الأشياء القديمة في توليفة جديدة، أو استخدامها في مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل. فالإبداع مصدر التجديد والتغيير في المنظمة بهدف الحفاظ على مكانتها السوقية، وهو تعبير عن درجة مقدرة الفرد على اكتشاف الفرص واستغلالها بالشكل الأمثل. فالمنظمة التي توظف الإبداع هي تلك القادرة على التنبؤ بالحاجات وصولاً لاستغلال الفرص (السكرانة، 2008: 49). وعليه، يلحظ وجود فرق في نوع النشاط الذي تتجلى فيه القدرات الإبداعية التي تعبر عن مكوناته؛ إذ إن الإبداع له

إرسال توقعاته العالية إلى الآخرين، وتحفيزهم على إنجاز المهمات المسندة إليهم، ومضاعفة جهودهم واستثارة العمل بروح الفريق الواحد مع الثناء على إنجازاتهم (Barbuto, 2006)؛ (العامري، 2002: 22).

ثالثاً) الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): وتتمثل في قدرة القائد على استثارة جهود العاملين الفكرية والتحليلية، وذلك من خلال زيادة وعيهم وإدراكهم لحجم التحديات التي تواجه المنظمة، ومن ثم تشجيعهم على تبني حلول خلاقة للمشكلات التي قد تعترضهم، وتشجيعهم على تبادل الخبرات؛ بمعنى استثارة القائد لجهود أتباعه ليكونوا مبدعين مبتكرين قادرين على تبني مداخل وطرق جديدة لحل مشكلات العمل (Barbuto, 2006)؛ (Bass and Avolio, 1994)؛ (الهالي، 2001: 20).

رابعاً) الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration): ويتمثل هذا البعد في سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام بالمرؤوسين ومشاعرهم من خلال التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم، والإطراء عليهم واعتماد الاتصال المفتوح معهم، مع مراعاة الفروق الفردية للعاملين (Barbuto, 2006)؛ (الساعاتي والمساري، 2015: 1315)؛ (Bass and Avolio, 1994)؛ (عباس، 2004: 30).

خامساً) تمكين العاملين (Empowerment): وذلك من خلال منح العاملين الحرية في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتوسيع نطاق صلاحياتهم والعمل بمبدأ تفويض السلطة، إضافة إلى تدريبهم وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير جميع الإمكانيات المادية والمعنوية التي يحتاجونها، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة (المعاني والخرايشة، 2016: 122).

مفهوم الإبداع

يعبر عن الإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والسمات الشخصية التي ترقى بالعمليات العقلية في حال توافر

الدراسات السابقة

أولاً) الدراسات العربية

أجرت الصومالي ومتولي (2018) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في تمكين الموظفين وإبداعهم في مؤسسات التعليم العالي في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، باتباع المنهج الوصفي. وقامت الباحثتان بتوزيع استبانة على (333) موظفاً من إداري الجامعة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين، وكذلك بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين. وتبين وجود درجة عالية من ممارسة القيادة التحويلية في الجامعة. كذلك أجرى ضبيان الرشدي (2018) دراسة بهدف تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها في الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والحكومية والأهلية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة، تم توزيعها على عينة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض بلغ عدد أفرادها (147) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي جاءت بمستوى متوسط، وجود تأثير لممارسة القيادة التحويلية وتنمية ممارسة القادة الأكاديميين للإبداع التنظيمي. وأوصى الباحث بإعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات بحيث تصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغييرات المعاصرة.

أما أبو ربيع (2017)، فقد هدفت دراسته إلى التعرف إلى دور ممارسة أسلوب القيادة التحويلية في تحسين السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الفلسطينية الجنوبية (قطاع غزة). ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير استبانة لجمع البيانات وزعت على عينة بلغ حجمها (356) موظفاً وعسكرياً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي جاء بدرجة مرتفعة، وتصدر بعد التحفيز الفكري أبعاد القيادة التحويلية السائدة، في حين كان بعد الدافع الإلهامي أقلها ممارسةً. وقد تصدر بعد حل المشكلات بطريقة إبداعية أبعاد الإبداع السائدة. وبينت الدراسة وجود تأثير للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في السلوك الإبداعي لدى الموظفين. وأوصت الدراسة بالعمل

عناصر وأبعاد عدة: من أهمها:

أولاً) **الطلاقة:** وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، ضمن فترة زمنية قصيرة نسبياً. وتقاس الطلاقة بعدد وكمية ما يُقدم الفرد من معلومات معينة في فترة زمنية محددة. وتقسّم الطلاقة إلى أنواع عدة مثل: الطلاقة الفكرية، والطلاقة الترابطية، والطلاقة التعبيرية وغيرها (السويطي، 2007: 7)؛ (حسني، 2004: 49)؛ (العجلة، 2009: 27-31).

ثانياً) **المرونة:** وتتمثل في القدرة على التفكير بطرق مختلفة، والنظر للمشكلة من زوايا عدة؛ فهي تعبير عن درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، كالتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو التغيير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف، مع البعد عن التعصب لأفكار بحد ذاتها (السويطي، 2007: 7) (حسني، 2004: 49) (العجلة، 2009: 27-31).

ثالثاً) **الحساسية للمشكلات:** وتتمثل في الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. وتتفاوت قدرات الأفراد في ملاحظتهم للمشكلات للنظر في إيجاد حل مناسب لها؛ إذ إن اكتشاف المشكلة يمثل نقطة البداية في حلها. وترتبط بهذه القدرة ملاحظة الأمور غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد، وإثارة تساؤلات حولها؛ فالأفراد الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لحوض غمار البحث فيها، الأمر الذي يمنحهم فرصاً للإبداع والتميز (السويطي، 2007: 7) (حسني، 2004: 49) (العجلة، 2009: 27-31).

رابعاً) **الأصالة:** وتتمثل في القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة التي تتصف بالندرة وعدم التكرار للأفكار السابقة؛ أي القدرة على إنتاج أفكار غير مألوقة وأصيلة داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد (السويطي، 2007: 7) (حسني، 2004: 49) (العجلة، 2009: 27-31).

هذه الشركات كان مرتفعاً، في حين كان مستوى تبني الإبداع متوسطاً. كما تبين وجود تأثير دال لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة في الإبداع التنظيمي. كما قام الغالبي ومحمد (2010) بدراسة بهدف الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية. وقد تم توزيع استبانة على عينة بلغ حجمها (120) موظفاً من رؤساء الأقسام والاختصاصيين العاملين في هذه الشركات. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة، في حين أن مستوى تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية كان مرتفعاً، إضافة إلى وجود أثر إيجابي لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتمكين) على الإبداع بمتغيراته (تبني الإبداع، وتوافر القدرات الإبداعية).

بينما أجرى خلف (2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقها على عينة بلغ حجمها (45) رئيس قسم. وبينت النتائج وجود ممارسة للقيادة التحويلية بنسبة (80.6%)، وتوافر للإبداع الإداري بنسبة (83.94%). وفي السياق نفسه، قام نعساني (2008) بدراسة هدفت لاستكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية. ولتحقيق هدف الدراسة، صمم الباحث استبانة تم توزيعها على عينة تكونت من (300) موظف من الموظفين الإداريين. وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقائد التحويلي من جهة، والإبداع الإداري من جهة أخرى، وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها في الإبداع الإداري على التوالي: (التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالأفراد، والتحفيز الملهم، والتأثير الكاريزمي).

ثانياً الدراسات الأجنبية

أجرى Abou-Moghli (2018) دراسة هدفت إلى إجراء تقييم لتحديد صفات القادة التحويليين ودورهم في الإلهام الفكري والمحفز للموظفين داخل مؤسساتهم. ولتحقيق ذلك، تم جمع البيانات من عينة تكونت من (90) مديراً يتوزعون على (20)

على تعزيز استخدام أسلوب القيادة التحويلية بجميع عناصره بهدف تحسين العوائد التنظيمية للمنظمة.

وهدف دراسة الشنطي (2016) إلى التعرف إلى أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في جودة الحياة الوظيفية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. ولتحقيق ذلك، قام الباحث بتطوير أداة للدراسة تمثلت في الاستبانة، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (235) من الموظفين العاملين في وزارة الصحة بقطاع غزة. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كان متوسطاً، وكذلك مستوى ممارسة القيادة التحويلية. وأظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي والاعتبارات الفردية) تأثيراً جوهرياً وإيجابياً في جودة الحياة الوظيفية. وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال تشجيع المديرين على تبني نمط القيادة التحويلية. كذلك قام المعاني والخرابشة (2016) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن. وطبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة بلغ حجمها (162) موظفاً. وبينت النتائج أن هناك تبنياً بدرجة متوسطة لدى القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة التحويلية، ومستوى عالياً من الإبداع الإداري، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مستوى الإبداع الإداري. وأوصى الباحثان بضرورة عقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الجامعة للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية ومدى أهميته. وفي السياق نفسه، أجرى جمعة ونوري (2011) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر القيادة الإدارية في الإبداع الإداري في جامعة ديالى، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على (44) من عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري.

أما عباس (2010)، فقد أجرى دراسة بهدف التعرف إلى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية. ولتحقيق ذلك، قام الباحث بإعداد استبانة وزعت على عينة بلغ حجمها (100) فرد من موظفي الإدارة الوسطى. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في

الشركات الفيتنامية، وذلك من خلال جمع بيانات من عينة بلغ حجمها (195) موظفاً ممن يعملون في هذه الشركات. وبينت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية والثقة بالنفس تؤثران بدرجة كبيرة في تنمية القدرة على الإبداع، كما تبين أن الثقة بالنفس تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والقدرة على الإبداع. كذلك أجرى (Elrehail, Emeagwali, Alsaad & Alzghoul) (2018) دراسة للتحقق من تأثير القيادة التحويلية والقيادة الحكيمة في العملية الإبداعية والمنتجات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، وذلك في ضوء متغير مشاركة المعرفة السائدة في المؤسسة كمتغير وسيط. ولجمع البيانات، قام الباحثون بتصميم استبانة تم توزيعها على عينة من الأكاديميين بلغ حجمها (173) أكاديمياً. وبينت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة لهما تأثير إيجابي في الإبداع في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، كما تبين أن مشاركة المعرفة تشكل متغيراً وسيطاً بين القيادة التحويلية والإبداع. وفي السياق ذاته، قام (Suifan & Al-Janini) (2017) بإجراء دراسة هدفت لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين في القطاع المصرفي الأردني. وقام الباحثان بتوزيع (369) استبانة على العاملين في البنوك الأردنية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين، وكانت العلاقة بين كل من بعدي الدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والإبداع ضعيفة.

أما دراسة (Çekmecelioğlu & Özbağ) (2016) فقد هدفت لاستكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الفردي من خلال التركيز على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية. ولتحقيق ذلك، تم توزيع استبانة على عينة بلغ حجمها (275) مديراً من المديرين في المستويات العليا والوسطى في الشركات التركية موزعين على (45) شركة. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع المديرين، وقدرة الموظفين على الإبداع. كما تبين وجود علاقة إيجابية بين التحفيز الفكري والإبداع الفردي، ووجود علاقة إيجابية بين الدافع الإلهامي والتأثير المثالي والإبداع الفردي، بينما انخفضت قوة العلاقة الإيجابية بشكل كبير عندما تم تضمين النموذج التحفيز الفكري. كذلك أجرى (Karimi & Zohreh) (2015) دراسة بهدف التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي

شركة تأمين في الأردن، وذلك من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض. وبينت الدراسة تأكيد الغالبية العظمى من المستجيبين على أهمية القيادة التحويلية في ضمان الإبداع التنظيمي للموظفين، وأن عناصر القيادة التحويلية تعد أمراً ضرورياً وحاسماً في تطوير الإبداع التنظيمي لدى الموظفين. كذلك أجرى (Suifan, Abdallah & Al-Janini) (2018) دراسة بهدف التعرف إلى تأثير القيادة التحويلية في إبداع الموظفين في القطاع المصرفي الأردني في ضوء المتغير الوسيط المتمثل في الدعم التنظيمي. وقد تم جمع البيانات من عينة من موظفي البنوك الأردنية بلغ حجمها (369) موظفاً من خلال الاستبانة. وبينت نتائج الدراسة أن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً في بعض أبعاد إبداع الموظفين والدعم التنظيمي، كما تبين أن الدعم التنظيمي المدرك لا يرتبط بشكل كبير ببعض أبعاد إبداع الموظفين، في حين وجد تأثير للمتغير الوسيط المتمثل في الدعم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية وبعض أبعاد إبداع الموظفين. كذلك اتجهت دراسة (Naguib & Abou Naem) (2018) إلى البحث في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي في الشركات المصرية، وتم اختيار عينة من هذه الشركات بلغ حجمها (103) من الموظفين والموظفات. وبينت نتائج الدراسة وجود تأثير للقيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي.

في حين قام (Khurohani) (2018) بدراسة للتعرف إلى دور ثقافة التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف وكذلك الابتكار التنظيمي. ولذلك قام الباحث بتطوير استبانة وزعها على عينة من مديري وموظفي الصناعات الإبداعية الموجودة في باننتين بإندونيسيا. وأظهرت النتائج أن القائد التحويلي يؤثر بشكل إيجابي في ثقافة التعلم التنظيمية، في حين تبين عدم تأثيره في كل من إبداع الموظف والابتكار التنظيمي. كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي لثقافة التعلم التنظيمي في إبداع الموظف، ووجود أثر إيجابي أيضاً لإبداع الموظف في الابتكار التنظيمي، وأخيراً تبين أن ثقافة التعلم التنظيمي تتوسط العلاقة بين القيادة الانتقالية وإبداع الموظف بالإضافة إلى الابتكار التنظيمي. كما هدفت دراسة (Hui, Phouvang & Phong) (2018) إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية والثقة بالنفس في القدرة الإبداعية لدى العاملين في

إجراءات الدراسة الميدانية منهج الدراسة

وظف الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة. فقد تم تصنيف البيانات التي جمعت من أفراد العينة، ومن ثم تحليلها باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة للمنهج المتبع؛ إذ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة السؤالين الأول والثاني، في حين تم اجراء اختبار معامل ارتباط بيرسون لفحص فرضية العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده. وبعد ذلك تم اجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد لفحص أثر أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) في أبعاد المتغير التابع: الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة.

مجتمع الدراسة

لصغر حجم المجتمع، اتجه الباحث لإجراء مسح شامل لأفراده، وهم جميع الموظفين العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية - باستثناء موظفي الخدمات-، وبلغ عددهم حوالي (323) موظفاً بحسب إصدارات وزارة الداخلية للعام (2018). وقام الباحث بتوزيع الاستبانات عليهم جميعاً من خلال الإدارات التي يتبعون لها. ولظروف عدة، لم يستطع الباحث استرجاع سوى (198) استبانة، وجد أن (182) منها صالحة للتحليل، مثلت عينة الدراسة، بنسبة مئوية بلغت (56.3%) من المجتمع الأصلي. والجدول (1) يوضح كيفية توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة للموظف.

الجدول (1)

توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي
وسنوات الخبرة للموظف

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	75	41.2%
	بكالوريوس	85	46.7%
	ماجستير فأعلى	22	12.1%
سنوات الخبرة	أقل من 7 سنوات	46	25.3%
	من 7 - 13 سنة	49	26.9%
	أكثر من 13 سنة	87	47.8%

في جامعة آزاد الإسلامية. ولتحقيق ذلك، تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغ حجمها (120) عضو هيئة تدريس ممن يعملون في الجامعة. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين القيادة التنظيمية بأبعادهما والابتكار التنظيمي، كما تبين أن بعد التأثير المثالي كان أفضل مؤشر على الابتكار التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

من الدراسات السابقة، يتضح أن مفهومي القيادة التحويلية والإبداع قد حظيا باهتمام أكاديميين كثر على المستويين العالمي والعربي؛ ذلك لما لهما من دور في تطوير المؤسسات على اختلافها. فقد ركزت غالبية الدراسات التي تمت مراجعتها على دراسة العلاقة بين هذين المفهومين بالدرجة الأساس، ومن ثم على تأثير القيادة التحويلية والقادة التحويليين للمؤسسات في إبداع عاملها على مستوى القطاعين العام والخاص، ويلحظ أن هناك كثرة في الدراسات التي تناولت دراسة المفهومين على مستوى القطاع الخاص مقابل قلة في الدراسات التي أجريت على القطاع العام. ومن الدراسات التي أجريت على القطاع الخاص: (2018) Abou-Moghli؛ (2018) Suifan; Abdallah; & Al-Janini؛ (2018) Naguib & Abou Naem؛ (2018)؛ (2018) Khurosani؛ (2018) عباس؛ (2010)؛ (2010) Elrehail، ومن الدراسات على مستوى القطاع العام: (2010) Emeagwali, Alsaad & Alzghoul، (2018) Karimi & Zohreh؛ (2017)؛ (2018)؛ (2015)؛ (2016) الشنطي؛ (2016)؛ جمعة ونوري (2011).

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهجها، وبعض المتغيرات التي تناولتها، والفئة المستهدفة. كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد أدوات الدراسة. وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراستي المعاني والخرايشة (2016)، ونعساني (2008)، من حيث إجراء هاتين الدراستين على مؤسسات تعليمية، أما الدراسة الحالية فتتميز في تناولها للمفهومين (القيادة التحويلية، والإبداع) والعلاقة بينهما، وتطبيقها على أحد القطاعات الحكومية (وزارة الداخلية الفلسطينية) بصفتها من أهم الوزارات التي تتعامل مع جمهور المواطنين.

أداة الدراسة

يأتي جدولين يوضحان نتائج هذا الاختبار.

أ. القسم المتعلق بقياس أبعاد القيادة التحويلية

بهدف قياس درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى المديرين من وجهة نظر الموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية، صممت استبانة ضمت في صورتها الأولية (38) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي: (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين)، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات والأدوات السابقة التي اتصلت بالقيادة التحويلية، مثل: (Bass & Avolio, 1994) و(المعاني وخرابشة، 2016).

الجدول (2)

قيم معامل الثبات أبعاد القيادة التحويلية

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1.	التأثير المثالي	6	0.893
2.	الحافز الإلهامي	6	0.907
3.	الاستثارة الفكرية	8	0.937
4.	الاعتبارات الفردية	6	0.907
5.	تمكين العاملين	7	0.899
	أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة	33	0.973

ب. القسم المتعلق بقياس أبعاد الإبداع الإداري:

بهدف قياس درجة توافر أبعاد الإبداع الإداري لدى الموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية، صمم الباحث استبانة تكونت من (30) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة)، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات والأدوات السابقة التي اتصلت بالإبداع الإداري، مثل: (السويطي، 2007: 7)؛ (حسني، 2004: 49)؛ (العجلة، 2009: 27-31).

يتضح من الجدول (2) أن قيمة معامل الثبات لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة قد بلغت (0.973)، وتراوحت قيم الثبات للأبعاد الفرعية الخمسة بين (0.893 و0.937)، وهي نسب ثبات مقبولة.

الجدول (3)

قيم معامل الثبات لأبعاد الإبداع الإداري

الرقم	أبعاد الإبداع الإداري	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1.	الطلاقة	6	0.831
2.	المرونة	6	0.838
3.	الحساسية للمشكلات	6	0.819
4.	الأصالة	6	0.784
	أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة	24	0.908

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، عُرضت بصورتها الأولية على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؛ لإبداء آرائهم. وبناءً على ما اقترحوه، فقد حذف الباحث عدداً من الفقرات، وأضاف فقراتٍ أخرى، كما عدّل صياغة بعضها، بحيث استقرت أداة قياس أبعاد القيادة التحويلية على (33) فقرة موزعة على خمسة محاور، و(24) فقرة لأداة الإبداع موزعة على أربعة محاور.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة، تم توزيعها على عينة ثبات قدرها (32) موظفاً وموظفة من موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية-من خارج عينة الدراسة- وحسب معامل الثبات لإجاباتهم عن أداة الدراسة بشقيها: القيادة التحويلية وأبعادها، والإبداع وأبعاده، بوساطة معادلة الثبات (ألفا-كرونباخ)، وفيما

يتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل الثبات لأبعاد الإبداع الإداري قد بلغت (0.908)، وتراوحت قيم الثبات للأبعاد الفرعية الأربعة بين (0.784 و0.838)، وهي نسب ثبات مقبولة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

القسم الأول: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

يهدف التعرف إلى درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية، ودرجة توافر أبعاد الإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية

من وجهة نظر موظفيها، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ولمجالاتها مجتمعة، بشقيها (القيادة التحويلية والإبداع الإداري)، ولتسهيل عرض النتائج، اعتمد التوزيع الآتي:

درجات التقدير	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4.21-5.0	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80

1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية في وزارة الداخلية الفلسطينية

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على حدة، ومتوسط المجالات مجتمعة (القيادة التحويلية بشكل عام)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	التأثير المثالي	3.88	0.636	كبيرة
2.	الحافز الإلهامي	3.86	0.627	كبيرة
3.	الاستشارة الفكرية	3.81	0.644	كبيرة
4.	الاعتبارات الفردية	3.86	0.636	كبيرة
5.	تمكين العاملين	3.68	0.655	كبيرة
	القيادة التحويلية بشكل عام	3.82	0.516	كبيرة

وجهة نظر موظفيها (3.82)؛ أي بدرجة تقدير كبيرة. وقد يكون السبب في اتجاه أفراد العينة (الموظفين)؛ نحو أنّ سمات القيادة التحويلية لدى مديريهم كبيرة متمثلاً في حرص السلطة الوطنية الفلسطينية على تدريب المديرين (بجميع مستوياتهم) على أساليب إدارية حديثة من خلال العمل مع الجهات المانحة، وابتعاث الكثير منهم إلى خارج الوطن للاستفادة من تجارب الدول الأخرى، خصوصاً في ظل كثرة المنح المقدمة في هذا الإطار. ولا شك في أن الدول المانحة تشترط على السلطة الوطنية الفلسطينية التزامها بالمعايير والشروط الدولية في الكثير من الجوانب، ومنها الأمور

يتضح من الجدول (4) أنّ بُعد التأثير المثالي قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية من وجهة نظر الموظفين؛ فقد حصل على متوسط حسابي قدره (3.88)، تلاه بعد الحافز الإلهامي بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، ومن ثمّ بُعد الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي قدره (3.86)، ثم بعد الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وأخيراً جاء بعد تمكين العاملين بمتوسط حسابي قدره (3.68). وبوجه عام، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.68 و3.88)؛ أي بدرجة تقدير كبيرة لجميع المجالات. وكان المتوسط العام لدرجة توافر القيادة التحويلية مجتمعة في وزارة الداخلية الفلسطينية من

بلغت قيمته (3.79)، وأخيراً جاء بُعد الحساسية للمشكلات الذي حصل على متوسط حسابي قدره (3.71). وبوجه عام، تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.71 و 3.96)؛ أي بدرجة تقدير كبيرة لجميع المجالات. وكان المتوسط العام لدرجة توافر أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها (3.82)؛ أي بدرجة تقدير كبيرة.

وقد يعود سبب ذلك إلى أن موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية لديهم رضا وقناعة وحياء وظيفية جيدة من خلال حرص السلطة الوطنية الفلسطينية على توفير ظروف عمل مريحة لهؤلاء الموظفين بصفتهم حلقة الوصل بين السلطة وجمهور والمواطنين الذين تسعى السلطة لكسب رضاهم. فالمواطن يعد إحدى الدعائم الرئيسة لديمومتها واستمراريتها. أضف إلى ذلك حرص السلطة على تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لموظفي هذه الوزارة لترفع من مستوى قدرتهم على التعامل مع المواطنين والاستجابة لمتطلباتهم وتقديم الخدمات لهم بصورة أفضل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة أبو ربيع (2017) التي بينت أن مستوى ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الفلسطينية الجنوبية (قطاع غزة) كان مرتفعاً، بينما تختلف مع نتيجة دراسة الرشدي (2018) التي بينت أن ممارسة الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية كانت بمستوى متوسط.

القسم الثاني: النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

لفحص الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين) لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية في أبعاد الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة) لدى موظفيها"، فقد تم فحص جميع الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة خطية دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات

الإدارية، ولا تتوانى السلطة الفلسطينية عن الاستجابة لذلك طمعاً في الحصول على الاعتراف بأنها قامت ببناء مؤسسات ديمقراطية تحقيقاً للمطالب والإجراءات الدولية وأنها قامت بتبني معايير وقواعد الحوكمة الرشيدة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة الصومالي ومتولي (2018) التي بينت وجود درجة عالية من ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز، ودراسة الرشدي (2018) التي بينت وجود مؤشرات للقيادة التحويلية في الجامعات السعودية بدرجة عالية، وتتفق كذلك ونتائج دراسة أبو ربيع (2017) التي بينت أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الفلسطينية الجنوبية (قطاع غزة) كان مرتفعاً.

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: درجة توافر أبعاد الإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لكل بعد من أبعاد الإبداع الإداري على حدة، ومتوسط المجالات مجتمعة (الإبداع الإداري بشكل عام)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	الطلاقة	3.82	0.569	كبيرة
2.	المرونة	3.96	0.555	كبيرة
3.	الحساسية للمشكلات	3.71	0.535	كبيرة
4.	الأصالة	3.79	0.551	كبيرة
	الإبداع الإداري بشكل عام	3.82	0.433	كبيرة

يتضح من الجدول (5) أن بُعد المرونة كأحد أبعاد الإبداع الإداري حصل على أعلى المتوسطات الحسابية؛ إذ بلغ متوسط اجابات افراد العينة عليه (3.96)، تلاه بُعد الطلاقة بمتوسط حسابي قدره (3.82)، ثم جاء بعد الأصالة وحصل على متوسط

بيرسون بين جميع المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية بأبعادها)، وجميع المتغيرات التابعة (الإبداع الإداري بأبعاده)، وتم عرض النتائج بطريقة المصفوفة. والجدول (6) يوضح نتائج هذا الاختبار.

الفردية، تمكين العاملين) لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية وأبعاد الإبداع (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة) لدى موظفيها. لفحص هذه الفرضية، تم إجراء اختبار معامل ارتباط

الجدول (6)

نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون حسب مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وكل بعد من أبعاد الإبداع الإداري

أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة	الأصالة	الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة		
0.547**	0.366**	0.441**	0.368**	0.538**	معامل الارتباط	التأثير المثالي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
182	182	182	182	182	العدد	
0.507**	0.404**	0.444**	0.382**	0.360**	معامل الارتباط	الحافز الإلهامي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
182	182	182	182	182	العدد	
0.575**	0.346**	0.506**	0.422**	0.528**	معامل الارتباط	الاستثارة الفكرية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
182	182	182	182	182	العدد	
0.517**	0.490**	0.377**	0.392**	0.361**	معامل الارتباط	الاعتبارات الفردية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
182	182	182	182	182	العدد	
0.435**	0.341**	0.384**	0.260**	0.381**	معامل الارتباط	تمكين العاملين
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
182	182	182	182	182	العدد	
0.639**	0.481**	0.533**	0.451**	0.537**	معامل الارتباط	أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
182	182	182	182	182	العدد	

المستقلة (Multicollinearity).

الجدول (7)

العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة

Colinearity Statistics		المتغيرات
VIF	Tolerance-الاحتمال	
4.998	0.189	التأثير المثالي
3.863	0.325	الحافز الإلهامي
4.541	0.235	الإستثارة الفكرية
2.486	0.388	الاعتبارات الفردية
3.294	0.301	تمكين العاملين

يتضح من الجدول (7) أن جميع قيم اختبار معامل التضخم (VIF) للمتغيرات المستقلة تقل عن (10)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) أعلى من (0.05)، ويدل ذلك على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity). وبناء على نتائج الإجراءات السابقة، اتضحت ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين) لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية في الطلاقة لدى موظفيها.

لفحص هذه الفرضية، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis). والجدول (8) يوضح نتائج هذا الاختبار.

يتضح من الجدول (6) وجود علاقة موجبة بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية وكل بُعد من أبعاد الإبداع الإداري، وكذلك بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وأبعاد الإبداع الإداري مجتمعة. وقد بلغت قيمة الدلالة لجميع المجالات المذكورة (0.00)، وهي أصغر من (0.05). ويتضح - أيضاً - أن هذه العلاقة قوية نسبياً وموجبة، لأن قيم معامل الارتباط تراوحت بين (0.260 و0.639)، وهذا يشير إلى إمكانية فحص وجود الأثر بين هذه المتغيرات. وقد يكون سبب ذلك متمثلاً في أن القيادة التحويلية من خلال اشتغالها على عناصر تجسد مبادئ ومعايير للعمل الديمقراطي المتسامح البعيد عن التسلط والإجبار وتوفيرها بيئة عمل آمنة توفر مناخاً مواتياً للإبداع؛ فالإبداع يتطلب بالدرجة الأولى وجود الجو الديمقراطي البعيد عن الخوف وشعور الموظف بالأمن الوظيفي، مما يدفعه نحو التجديد والابتكار في أساليب العمل دون خوف أو وجل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة Suifan & Al-Janini (2017) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين في القطاع المصرفي الأردني، ودراسة Çekmecelioğlu & Özbağ (2016) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع المديرين، وقدرة الموظفين على الإبداع، ووجود علاقة إيجابية على وجه التحديد بين الأبعاد المتمثلة في التحفيز الفكري والدافع الإلهامي والتأثير المثالي، والإبداع الفردي في الشركات التركية، ودراس Karimi & Zohreh (2015) التي بينت وجود علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، والابتكار التنظيمي في جامعة آزاد الإسلامية.

ويهدف التأكد من مدى ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor "VIF"، واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات

الجدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد القيادة التحويلية والطلاقة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
0.000	6.086	-----	1.557	(Constant)
0.000	4.371	0.378	0.338	التأثير المثالي
0.181	1.344	0.123	0.111	الحافز الإلهامي
0.000	3.940	0.333	0.295	الاستثارة الفكرية
0.533	0.625	0.056	0.050	الاعتبارات الفردية
0.815	0.234	0.020	0.017	تمكين العاملين
			0.602	قيمة R
			0.362	قيمة R-square
			0.344	Adjusted R-square
			20.014	قيمة F المحسوبة
			0.000	مستوى دلالة اختبار F

الأثر. وكانت درجة التأثير لبعد التأثير المثالي هي الأكبر، تلاه أثر بعد الاستثارة الفكرية، في حين تبين عدم وجود أثر لكل من أبعاد الحافز الإلهامي والاعتبارات الفردية وتمكين العاملين في الطلاقة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية. وعليه، تقبل الفرضية الصفرية على مستوى هذه الأبعاد؛ بمعنى عدم وجود دور لهذه الأبعاد في النموذج.

وقد يكون سبب ذلك أن القادة التحويليين من خلال قدرتهم العالية على الإقناع، ونظرتهم المتفائلة نحو المستقبل واستشرافه، يُمكنهم تحفيز العاملين على توظيف أساليب عدة ومتنوعة في العمل، واقتراح حلول وبدائل للمشكلات التي قد تواجههم في حدود زمنية قصيرة نسبياً (حل مشكلات العمل)، وتشجيعهم للموظفين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وتحفيزهم على التقويم الذاتي لأدائهم؛ فان كل ذلك يسهم في رفع مستوى الطلاقة لدى العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Çekmecelioğlu &

يتضح من الجدول (8) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الطلاقة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية؛ إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار (20.014)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000). وعليه، ترفض الفرضية الصفرية. وبلغ معامل التحديد (0.362)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (36.2%) من الطلاقة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية. ويبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعدي التأثير المثالي والاستثارة الفكرية من أبعاد القيادة التحويلية في الطلاقة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية؛ إذ كانت قيم (ت) لكل منهما على التوالي (4.371، 3.940)، بمستوى دلالة قدره (0.000) لكل منهما، والقيمتان أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لكل منهما في الطلاقة. وعليه، ترفض الفرضية على مستوى هذين البعدين، مما يؤكد مساهمتهما في نموذج

الخلوية. كذلك تتفق ونتائج دراسة Suifan, Abdallah & Al-Janini (2018) التي بينت أن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على بعض أبعاد إبداع الموظفين والدعم التنظيمي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين) لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية في المرونة لدى موظفيها. لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis). والجدول (9) يوضح نتائج هذا الاختبار.

Özbağ (2016) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع المديرين في الشركات التركية، وبينت أيضاً وجود علاقة إيجابية بين كل من التحفيز الفكري والتأثير المثالي، والإبداع الفردي، وانخفاض قوة العلاقة الإيجابية بشكل كبير عندما تم تضمين النموذج التحفيز الفكري. كما تتفق ونتيجة دراسة Karimi & Zohreh (2015) التي بينت وجود علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها والابتكار التنظيمي، كما تبين أن بعد التأثير المثالي كان أفضل مؤشر على الابتكار التنظيمي في جامعة آزاد الإسلامية. وتتفق أيضاً ودراسة الغالبي ومحمد (2010) التي بينت وجود أثر إيجابي لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية) على الإبداع بمتغيراته في شركات الاتصالات الأردنية

الجدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد القيادة التحويلية والمرونة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
0.000	7.670	-----	2.091	(Constant)
0.301	1.037	0.098	0.086	التأثير المثالي
0.516	0.651	0.065	0.058	الحافز الإلهامي
.003	2.987	0.276	0.238	الاستثارة الفكرية
0.018	2.394	0.233	0.204	الاعتبارات الفردية
0.185	1.329	0.122	0.103	تمكين العاملين
			0.487	قيمة R
			0.237	قيمة R-square
			0.216	Adjusted R-square
			10.961	قيمة F المحسوبة
			0.000	مستوى دلالة اختبار F

(10.961)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000). وعليه، ترفض الفرضية الصفرية. وبلغ معامل التحديد (0.237)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (23.7%)

يتضح من الجدول (9) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في المرونة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية؛ إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة

أدوارهم، فإن كل ذلك قد يدفع باتجاه تحلي هؤلاء الموظفين بالمرونة، سواء كانت مرونة عقلية أو تكيفية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Suifan, Abdallah & Al-Janini (2018) التي بينت أن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً في بعض أبعاد إبداع الموظفين في القطاع المصرفي الأردني، ونتائج دراسة الغالي ومحمد (2010) التي بينت وجود أثر إيجابي لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستتارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتمكين) في الإبداع بمتغيراته (تبني الإبداع، وتوافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية. كما تتفق ونتائج دراسة Suifan & Al-Janini (2017) التي بينت أن العلاقة بين بعد الدافع الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية والإبداع ضعيفة لدى الموظفين في القطاع المصرفي الأردني.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستتارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين) لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية في الحساسية للمشكلات لدى موظفيها.

لفحص هذه الفرضية، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول (10) يوضح نتائج هذا الاختبار.

من المرونة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية. وبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد الاستتارة الفكرية والاعتبارات الفردية من أبعاد القيادة التحويلية في المرونة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية؛ إذ كانت قيم (ت) لكل منهما على التوالي (2.987، 2.394)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.003، 0.018) لكل منهما، والقيمتان أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لكل منهما في المرونة. وعليه، ترفض الفرضية على مستوى هذين البعدين، مما يؤكد مساهمتهما في نموذج الأثر. وكان بعد الاستتارة الفكرية الأكثر أثراً، تلاه بعد الاعتبارات الفردية، في حين تبين عدم وجود أثر لكل من أبعاد التأثير المثالي والحافز الإلهامي وتمكين العاملين في المرونة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية. وعليه، تقبل الفرضية الصفرية على مستوى هذه الأبعاد؛ بمعنى عدم وجود دور لهذه الأبعاد في النموذج.

وقد يكون سبب ذلك أن القادة يتحون الفرص أمام الموظفين لتبادل المعارف والخبرات، ويدفعونهم باتجاه حل مشكلات العمل بطرق علمية مبتكرة، ويحفزونهم على تحقيق ما هو أكثر من المتوقع، ويدفعونهم باتجاه التقويم الذاتي لأدائهم، مما يسببهم تغذية راجعة تصويبية تجعلهم يتبنون حلولاً وبدائل أخرى في العمل ويغيرون وجهتهم الذهنية (المرونة). أضف إلى ذلك أنه من خلال احترام القادة لوجهات النظر المتباينة في العمل، وتعزيز جهود جميع الموظفين في العمل، وتقهم مشاعرهم، واحترام شخصياتهم، وأشعارهم بأهمية

الجدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد القيادة التحويلية والحساسية للمشكلات لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
0.000	6.363	-----	1.598	(Constant)
0.194	1.303	0.118	0.099	التأثير المثالي
0.122	1.554	0.148	0.127	الحافز الإلهامي

0.001	3.346	0.296	0.246	الاستثارة الفكرية
0.791	0.265	0.025	0.021	الاعتبارات الفردية
0.408	0.830	0.073	0.059	تمكين العاملين
			0.552	قيمة R
			0.304	قيمة R-square
			0.285	Adjusted R-square
			15.407	قيمة F المحسوبة
			0.000	مستوى دلالة اختبار F

والضعف، واستثارة الموظفين لتحليل المشكلات التي يواجهونها في العمل، وتبادل المعارف والخبرات، وتشجيعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار، يجعلونهم أكثر قدرة على تحسس المشكلات وتشخيصها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Suifan, Abdallah & Al-Janini (2018) التي بينت أن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً في بعض أبعاد إبداع الموظفين في القطاع المصرفي الأردني، ونتائج دراسة الغالبي ومحمد (2010) التي بينت وجود أثر إيجابي لسلوكيات القيادة التحويلية في بعد الاستثارة الفكرية على الإبداع في شركات الاتصالات الأردنية الخلية. لكنها اختلفت مع نتائج دراسة Suifan & Al-Janini (2017) التي بينت أن العلاقة بين بعد التحفيز الفكري كأحد أبعاد القيادة التحويلية والإبداع ضعيفة لدى الموظفين في القطاع المصرفي الأردني.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين) لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية في الأصالة لدى موظفيها. لفحص هذه الفرضية، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis). والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

يتضح من الجدول (10) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الحساسية للمشكلات لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية؛ إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (15.407)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000). وعليه، ترفض الفرضية الصفرية. وبلغ معامل التحديد (0.304)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (30.4%) من الحساسية للمشكلات لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية. ويبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد الاستثارة الفكرية فقط من أبعاد القيادة التحويلية في الحساسية للمشكلات لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية؛ إذ كانت قيمة (ت) له (3.346)، بمستوى دلالة قدره (0.001)، وهذه القيمة أصغر من (0.05). وعليه، ترفض الفرضية على مستوى هذا البعد، مما يشير إلى وجود أثر له في الحساسية للمشكلات، ومساهمته في النموذج، في حين تبين عدم وجود أثر لكل من أبعاد التأثير المثالي والحافز الإلهامي والاعتبارات الفردية وتمكين العاملين في الحساسية للمشكلات لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية، وعليه، تقبل الفرضية الصفرية على مستوى هذه الأبعاد؛ بمعنى عدم وجود دور لهذه الأبعاد في النموذج.

وقد يكون سبب ذلك متمثلاً في أن القادة التحويليين من خلال قيامهم بتشجيع الموظفين على تشخيص نقاط القوة

الجدول (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) بين أبعاد القيادة التحويلية والأصالة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
0.000	6.824	-----	1.817	(Constant)
0.406	0.833	0.078	0.067	التأثير المثالي
0.378	0.885	0.087	0.076	الحافز الإلهامي
0.476	0.714	0.065	0.056	الاستنارة الفكرية
0.000	3.725	0.357	0.309	الاعتبارات الفردية
0.965	0.045	0.004	0.003	تمكين العاملين
			0.512	قيمة R
			0.262	قيمة R-square
			0.241	Adjusted R-square
			12.510	قيمة F المحسوبة
			0.000	مستوى دلالة اختبار F

الأصالة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية. وعليه، تقبل الفرضية الصفرية على مستوى هذه الأبعاد؛ معنى عدم وجود دور لهذه الأبعاد في النموذج.

وقد يكون ذلك من خلال احترام المديرين لوجهات النظر المتباينة في العمل مهما اختلفت، وتقدير جهود جميع الموظفين، وتفهم مشاعرهم، والثقة بهم، والاهتمام بحاجاتهم الشخصية، وإشعار كل منهم بأهميته. كل ذلك يدفعهم باتجاه طرح أفكار جديدة، وتبني أساليب عمل أصيلة دون خوف أو وجل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Suifan, Abdallah & Al-Janini (2018) التي بينت أن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على بعض أبعاد إبداع الموظفين لدى موظفي القطاع المصرفي الأردني، وكذلك مع نتائج دراسة الغالبي ومحمد (2010) التي بينت وجود أثر إيجابي لسلوكيات القيادة التحويلية في بعد الاعتبارات الفردية في الإبداع في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية.

يتضح من الجدول (11) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الأصالة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية؛ إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.510)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000). وعليه، ترفض الفرضية الصفرية. وبلغ معامل التحديد (0.262)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (26.2%) من الأصالة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية. ويبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد الاعتبارات الفردية فقط من أبعاد القيادة التحويلية في الأصالة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية؛ إذ كانت قيمة (t) له (3.725)، بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر له في الأصالة. وعليه، ترفض الفرضية الصفرية على مستوى هذا البعد مما يؤكد مساهمته في النموذج التنبؤي، في حين تبين عدم وجود أثر لكل من الأبعاد: التأثير المثالي والحافز الإلهامي والاستنارة الفكرية وتمكين العاملين في

أهم النتائج

أولاً) تبين أن درجة توافر القيادة التحويلية لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها كانت كبيرة. أما على مستوى الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية، فقد حصل بُعد التأثير المثالي على أعلى التقديرات، تلاه بعد الحافز الإلهامي، ثم بُعد الاعتبارات الفردية، تلاه بعد الاستثارة الفكرية، وأخيراً بعد تمكين العاملين.

ثانياً) تبين أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم كانت كبيرة. أما على مستوى الأبعاد الفرعية للإبداع لدى الموظفين، فقد حصل بعد المرونة على أعلى المتوسطات الحسابية، تلاه بُعد الطلاقة، ثم جاء بعد الأصالة، وأخيراً بُعد الحساسية للمشكلات.

ثالثاً) تبين وجود علاقة موجبة وقوية بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية، وكل بُعد من أبعاد الإبداع الإداري، وكذلك بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وأبعاد الإبداع الإداري مجتمعة.

رابعاً) تبين وجود أثر دال إحصائياً لنموذج أبعاد القيادة التحويلية في الطلاقة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية؛ فقد كان التأثير حسب النموذج لبعدي التأثير المثالي والاستثارة الفكرية فقط، ولم تسهم الأبعاد المتمثلة في الحافز الإلهامي والاعتبارات الفردية وتمكين العاملين في النموذج.

خامساً) تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في المرونة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية. وكان التأثير حسب ما أظهره النموذج لبعدي الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية فقط، في حين لم تسهم بقية الأبعاد المتمثلة في بعد التأثير المثالي وبعد الحافز الإلهامي وبعد تمكين العاملين في النموذج التنبؤي.

سادساً) تبين وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية في الحساسية للمشكلات لدى موظفي وزارة الداخلية

الفلسطينية في الضفة الغربية. وكان التأثير فقط لبعد الاستثارة الفكرية، في حين لم تسهم بقية الأبعاد المتمثلة ببعدي التأثير المثالي وبعد الحافز الإلهامي وبعد الاعتبارات الفردية وبعد تمكين العاملين في النموذج التنبؤي.

سابعاً) تبين وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية في الأصالة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية. وكان التأثير حسب ما أظهره النموذج لبعد الاعتبارات الفردية فقط من أبعاد القيادة التحويلية، في حين لم تسهم بقية الأبعاد المتمثلة في بعد التأثير المثالي وبعد الحافز الإلهامي وبعد الاستثارة الفكرية وبعد تمكين العاملين في النموذج التنبؤي.

التوصيات

- 1- تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة لدى مديري وزارة الداخلية الفلسطينية، لاسيما الأبعاد المتمثلة في التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية، مما سيؤدي إلى تعزيز الإبداع لدى الموظفين.
- 2- الاهتمام بتشخيص قدرات مديري وزارة الداخلية الفلسطينية وتطويرها بشكل مستمر؛ من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة لتعزيز قدراتهم في أبعاد القيادة التحويلية عامة.
- 3- حرص السلطة الوطنية الفلسطينية على توفير بيئة عمل مناسبة تشعر الموظفين بالأمن والرضا الوظيفي لدفعهم باتجاه الابتكار والتجديد في أساليب عملهم وزيادة فرص الإبداع لديهم.
- 4- تفعيل دور نقابات العاملين والاتحادات وتقويتها ودفعها باتجاه الدفاع عن الموظفين وحقوقهم.
- 5- إجراء المزيد من الدراسات التي يمكنها أن تتنبأ بأثر أنماط إدارية أخرى (غير القيادة التحويلية) في إبداع الموظفين وتعززه.

المراجع

المراجع العربية

- أبو ربيع، عرفات، 2017، دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
- البدري، طارق، 2002، أساسيات في علم إدارة القيادة. الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- جروان، فتحي عبد الرحمن، 2002، الإبداع. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- جمعة، محمود، ونوري، حيدر، 2011، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 90.
- حسني، محمود حسن، 2004، إدارة أنشطة الابتكار والتغير. دار المريخ للنشر.
- خلف، محمد، 2010، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- رشيد، مازن فارس، 2003، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. *مجلة البحوث التجارية*، المجلد 25.
- الرشيدي، علي ضبيان، 2018، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، المجلد 33، العدد 71، ص 1-39.
- الساعاتي، عفاف حسن، المساري، محمود، 2015، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان. *مجلة جامعة بابل - العلوم الصرفة والتطبيقية*، المجلد 23، العدد 3.
- السرور، ناديا هائل، مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل للنشر، 2002.
- السكرانة، بلال خلف، 2008، الريادة وإدارة منظمات الأعمال. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب، 2004.
- السويطي، شبلي إسماعيل، 2007، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن، 2016، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 12، العدد 1.
- صالح، أحمد علي، والعنزي، سعد علي، 2008، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية، عمان.
- الصومالي، صباح بنت عبد الله، ومتولي، رزان فريد، 2018، أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد 2، العدد 9.
- العامري، أحمد، 2002، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد 9، العدد 1.
- عباس، سهيلة، 2003، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري. ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عباس، سهيلة، 2004، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز. ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، شريف، 2010، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- العجلة، توفيق عطية توفيق، 2009، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عوض، عاطف، 2013، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 29، العدد 3.
- الغالب، طاهر، ومحمد، السيد، 2010، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. *دراسات إدارية*، المجلد 3، العدد 6، ص 150-183.
- القريوتي، محمد قاسم، 1997، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني. الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، السعودية.
- كندال، هبة، 2010، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب

نعساني، عبد المحسن، 2008، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 30، العدد 1، ص 67-87.

الهاللي، الشريبي، 2001، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية. *مجلة مستقبل التربية العربية*، الإسكندرية.

تمكين العاملين في المنظمة: دراسة حالة جامعة المدينة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

محمد، عبد المقصود محمد، 2006، القيادة الإدارية. عمان، مكتبة المجتمع العربي.

المعاني، أيمن والخرابشة، عمر، 2016، أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. *المجلة التربوية*، المجلد 31، العدد 121.

نجم، عيود، 2003، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان، دار وائل للنشر.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abbas, Sharif. 2010. Transformational Leadership Behavior and its Impact on Organizational Creativity. Unpublished Master Thesis, Middle East University for Postgraduate Studies, Jordan.
- Abbas, Suhaila. 2003. Leadership Innovation and Distinguished Performance: Training Case for the Development of Administrative Creativity. 1st Edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman.
- Abbas, Suhaila. 2004. Leadership Innovation and Distinguished Performance: Training Case for the Development of Administrative Creativity. 2nd Edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman.
- Abdul Aziz Barrak Mohsen. 2012. Impact of Participatory and Transformational Leadership in Improving Organizational Appraisal: A Comparative Study in Jordanian Hospitals. Unpublished PhD Thesis in Management, Business School, Amman Arab University for Graduate Studies, Jordan.
- Abu Rabie, Arafat Said. 2017. The Role of Transformational Leadership in Enhancing the Creative Behavior of Employees in the Ministry of Interior and National Security. Unpublished MA Thesis. Management and Politics Academy for Postgraduate Studies and Al-Aqsa University, Gaza.
- Al-Ajalah, Tawfiq. 2009. Administrative Innovation and Its Relationship to the Performance of Public Sector Managers: Applied Study on the Ministries of the Gaza Strip. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza.
- Al-Ghalbi, T. and Mohammad, S. 2010. Behavior of Transformational Leadership and Its Impact on Organizational Innovation: An Empirical Study in the Jordanian Telecom Sector. *Administrative Studies*, 3 (6): 150-183.
- Al-Lozi, Mousa. 2003. Organizational Development: Fundamentals and Modern Concepts. 2nd Edition, Dar Wael for Publishing, Amman.
- Al-Maani, Ayman and Kharabsheh, Omar. 2016. The Effect of Transformational Leadership on the Administrative Creativity of Al-Balqa Applied University Staff. *Educational Journal*, 31 (121).
- Al-Qariuti, Muhammad Qasim. 1997. Organizational Behavior: Human Behavior Study. 1st Edition, Dar Al-Marikh for Publishing, Saudi Arabia.
- Al-Rashidi, Ali Debian. 2018. Transformational Leadership and its Relation to Organizational Creativity among Deans and Heads of Departments in Public and Private Universities in Riyadh. *Arab Journal of Security Studies*, 33 (71): 1-39.
- Al-Saatee, A. and Al Musari, M. 2015. The Impact of Transformational Leadership traits in Total Quality Management (TQM): Applied Research in the public Company for Dairy Products. *Babel University Journal, Applied Sciences*, 23 (3).
- Al-Sakarna, B. Khalaf. 2008. Entrepreneurship and Management of Business Organizations. 1st Edition, Dar

- Al-Maseerah for Publishing and Distribution.
- Al-Salma, A. 2004. Organizational Behavior Management. Cairo: Dar Gharib.
- Al-Shanti, M. 2016. The Impact of Transformational Leadership Style Practice on the Quality of Working Life: An Applied Study on the Palestinian Ministry of Health. *Jordan Journal of Business Administration*, 2 (1).
- Al-Somali, S. and Mitwali. R. 2018. The Impact of Transformational Leadership on the Empowerment and Innovation of Employees in Higher Education Institutions: An Empirical Study on Administrative Staff at King Abdul Aziz University in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 2 (9).
- Alsroor, N. Hayel. 2002. Introduction to Creativity. Amman: Dar Wael for Publishing.
- Amiri, Ahmed. 2002. Transformational Leadership Behavior and Organizational Citizenship Behavior in Saudi Government Agencies. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 9 (1).
- Awad, Atef. 2013. The Effect of Application of Elements of Administrative Creativity on Organizational Development. *Journal of Damascus University for Economic and Legal Sciences*, 29 (3).
- Badri, Tariq. 2002. Fundamentals of Leadership Management Science. 1st Edition, Dar Al Fikr for Printing, Publishing and Distribution, Amman.
- Hilali, Sherbini Hilali. 2001. The Use of Theory of Transformational and Procedural Leadership in Some University Colleges. *Future Journal of Arab Education*, Alexandria.
- Hosny, Mahmoud Hassan. 2004. Management of Innovation and Change Activities. Dar Al-Marikh for Publishing.
- Jarwan, Fathi Abdul Rahman. 2002. Creativity. Dar Al Fikr for Printing, Publishing and Distribution, Amman.
- Juma, Mahmoud and Nouri, Haidar. 2011. The Effect of Successful Administrative Leadership on Achieving Administrative Innovation: An Empirical Study of the Opinions of Senior Leaders in Diyala University. *The Magazine of Economics and Administration*, 90.
- Kendall, Heba. 2010. Activation of Transformational Leadership through Empowering Workers in the organization: Case Study of the University of Medea. Unpublished Master Thesis, Algeria.
- Khalaf, Mohamed. 2010. The Relationship between Transformational Leadership and Managerial Creativity: Descriptive Study on Academic Heads of Departments at the Islamic University of Gaza. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Mohammed, Abdel Maksoud Mohamed. 2006. Administrative Leadership. Amman, Arab Community Library.
- Najem, Aboud. 2003. Innovation Management: Concepts, Characteristics and Modern Experiences. Amman, Dar Wael for Publishing.
- Naseeni, Abdul Mohsen. 2008. The Impact of Transformational Leadership in Administrative Creativity: An Empirical Study on Educational Institutions in Syria. *Tishreen University Journal of Research and Scientific Studies: Economic and Legal Sciences Series*, 30 (1): 67-87.
- Rashid, Mazen Fares. 2003. Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Business Research*, (25).
- Saleh, A. and Al-Anzi, S. 2008. Intellectual Capital Management in Business Organizations. Dar Al-Yazuri Scientific, Amman.
- Sweiti, Sh. 2007. The Reality of Administrative Creativity in Banks Departments Operating in the West Bank. Unpublished Master Thesis, Al-Quds University, Palestine.

المراجع الأجنبية

- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. 1999. Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4): 441-462.
- Azzam A. Abou-Moghli. 2018. Analyzing the Significance of Transformational Leadership on Organizational Creativity of Employees: A Case of Insurance Companies in Jordan. *International Journal of Business Administration*, 9 (4): 64-72.
- Barbuto, J. and Burbach, M. 2006. The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *The Journal of Social Psychology*, 146 (1): 51-64.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. 2000. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Technical Report. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B. 1985. Leadership and Performance Beyond Exception. Free Press, New York.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. 1994. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B.M. 1998. Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impacts. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz and Özbağ, Gönül Kaya. 2016. Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235: 243-249, 12th International Strategic Management Conference, October 2016, Antalya, Turkey.
- Cheung, M. and Wong, C. 2010. Transformational Leadership, Leader Support and Employee Creativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 32 (1).
- Ghadi, Mohammed Yasin. 2017. Transformational Leadership and Meaningful Work: Building A Conceptual Model of Indirect and Direct Paths. *Jordan Journal of Business Administration*, 13 (1).
- Hamzah Elrehail, Okechukwu Lawrence Emeagwali, Abdallah Alsaad and Amro Alzghoul. 2018. The Impact of Transformational and Authentic Leadership on Innovation in Higher Education: The Contingent Role of Knowledge Sharing. *Telematics and Informatics*, 35 (1): 55-67.
- Hend Mohamed Naguib and Abd El-Hamed Mostafa Abou Naem. 2018. The Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 5 (1): 4337-4343.
- Karimi, F. and Morshedi, Z. 2015. The Relationship between Transformational Leadership with Organizational Innovation. *Int. J. Educ. Psychol. Res.*, 1 (3): 226-233.
- Kesting, P., Ulhøi, J., Song, L. and Niu, H. 2015. The Impact of Leadership Styles on Innovation Management: A Review and A Synthesis. *Journal of Innovation Management*, 3 (4): 22-41.
- Khurohani, Aan. 2018. Transformational Leadership, Employee Creativity and Organizational Innovation, The Intervening Role of Organizational Learning Culture, *Advanced Science Letters*, 24 (4): 2557-2560.
- Lei Hui, Sengphet Phouvang and Le Ba Phong. 2018. Transformational Leadership Facilitates Innovation Capability: The Mediating Role of Interpersonal Trust. *International Journal of Business Administration*, 9 (3).
- Paulsen, N., Callan, V.J., Ayoko, O. and Saunders, D. 2013. Transformational Leadership and Innovation in an R&D Organization Experiencing Major Change. *Journal of Organizational Change Management*, 26: 595-610.
- Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. 2004. Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15: 329-354.
- Suifan, S. and Al-Janini, M. 2017. The Relationship between

Transformational Leadership and Employees' Creativity in the Jordanian Banking Sector. *International Review of Management and Marketing*, 7 (2): 284-292.
Taghrid S. Suifan, Ayman Bahjat Abdallah and Marwa Al-

Janini. 2018. The Impact of Transformational Leadership on Employees' Creativity: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Management Research Review*, 41 (1): 113-132.