

دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري

بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية

**The role of transformational leadership in achieving administrative creativity
Search exploratory sample of the views of officials in the office Iraqi Ministry of
Education**

حسين عبد الجبار نجم

الباحث

أ. م. د. د. خلود هادي الربيعي

الباحث

المقدمة

ان بيئة الاعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت منظمات الأعمال ولاسيما التعليمي والتربوي إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع المتغيرات البيئية وتعديل اوضاعها ، وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها ، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات ، وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية ، وان تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي ، فلم تُعدّ هذه القطاعات بحاجة إلى مديرين ، بل الى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى هذه المنظمات ورسالتها لأحداث التغيير المناسب ، ومن هنا ظهر ما يعرف بالتوجهات الحديثة في القيادة ، حيث وضع العالم (Burns 1978) أساس التوجهات في أساليب القيادة والإشارة إلى أنماط القيادة التحويلية ، وقد عرفت القيادة التحويلية بأنها "قدرة القائد على اىصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم عن طريق إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق اهداف المنظمة " (Murphy, 2005:13) ، فهو يستطيع أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها ، ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به ، كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة ، ولا يحقق هذا الأسلوب النجاح المستهدف إلا إذا اقترن بدرجة المشاركة المتاحة للتابعين وعدم تعارض القرارات مع المصالح والأهداف الذاتية للأفراد (الشمّاع ،٢٠٠٧:٢٣٥)،

ولما كان القطاع التربوي العراقي في وليد التطور التاريخي في هيكله ونشاطه نتيجة الظروف السياسية والاقتصادية التي مر بها العراق ، الأمر الذي نشأت معه الحاجة إلى وجود قيادات تمتلك إبداعا إداريا قادرا على إنجاز دوره في تنشيط متطلبات والاقتصادي في العراق ذلك الأمر وجود قيادة إدارية (تحويلية) يستطيع من خلالها القائد وضع رؤية واضحة لمنظّمته ، وإيصالها للتابعين وتحفيزهم عن طريق اظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة متبادلة بين الطرفين والعمل على مواكبة التغيير والتطوير الدائمين لمواجهة التحديات المستقبلية لتحقيق أهداف المصروف ، وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ، ولاشك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية كمؤثر أساس في الإبداع الإداري أصبح ضروريا ولاسيما في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تواجه المنظمات العراقية.

المستخلص

يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة التحويلية ومتغير الإبداع الإداري ، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في ديوان وزارة التربية العراقية ، وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، إذ تم توزيع (٣٢) استمارة لعينة البحث والذي تم اختيارهم عمدًا وبصفة مدير عام ومعاون مدير عام ومدير قسم ومعاون مدير قسم ورئيس شعبة ، وتمثلت فرضية البحث الرئيسية بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة التحويلية وتحقيقها الإبداع الإداري ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss) إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها معامل الارتباط (person) وتحليل الانحدار البسيط ، وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث ، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة التحويلية وتحقيق الإبداع الإداري والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في البحث الحالي .

المصطلحات الرئيسية في البحث :

- . Transformational leadership (القيادة التحويلية)
- . management innovation (الإبداع الإداري)

Abstract

Testing the current research and effect correlation between Transformational leadership variable manufacturing and variable administrative creativity, as it represented the research problem the extent of the role of transformational leadership in achieving administrative creativity in the office of the Iraqi Ministry of Education, it has been used questionnaire as a tool for data collection, as is the distribution (32) for the sample of the research, which was selected intentional and as director general and assistant general manager and director and deputy director and head of the Division, and represented the premise of the major search existence of liaison and the impact of significantly between transformational leadership and achieve administrative creativity relationship, and the data using spss program analysis were used a number of statistical methods to validate hypothesis, including the correlation coefficient (person) and analysis of simple regression, and the results were identical to the hypothesis of the research, it has been shown, Joe d link and the impact of legal persons between transformational leadership and achieve administrative innovation and against which has been drafting a set of recommendations that will hopefully be taken advantage of them involved in the current research relationship.

المبحث الأول

أولاً : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

١- منهجية البحث

١-١ مشكلة البحث

تتبع مشكلة البحث من الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية (التحويلية) في وزارة التربية العراقية لاسيما فيما يتعلق بالإبداع الإداري ، ومن خلال الزيارات الميدانية للعينة المبحوثة لوحظ أن هناك تدنيا في

عملية الإبداع الإداري لغياب أسلوب أو نمط القيادة المتبعة من قبل المسؤولين فيها ، ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال الآتي :

ما دور أبعاد القيادة (التحويلية) في تحقيق الإبداع الإداري في ديوان وزارة التربية العراقية ؟

٢-١ أهمية البحث

تتضح أهمية البحث من فهم أهمية القيادة التحويلية التي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح التنظيمات الإدارية وتحقيق الإبداع الإداري ، كما أن دور القيادة التحويلية ومكانتها نابع من كونها تقوم بدور أساس يغطي كل جوانب العملية الإدارية والتربوية والتعليمية فتجعل الإدارة أكثر فاعلية وأكثر إبداعاً وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها ، وتطوير المهارات الإبداعية للعاملين في ديوان وزارة التربية العراقية بشكل خاص والقطاع التربوي بشكل عام .

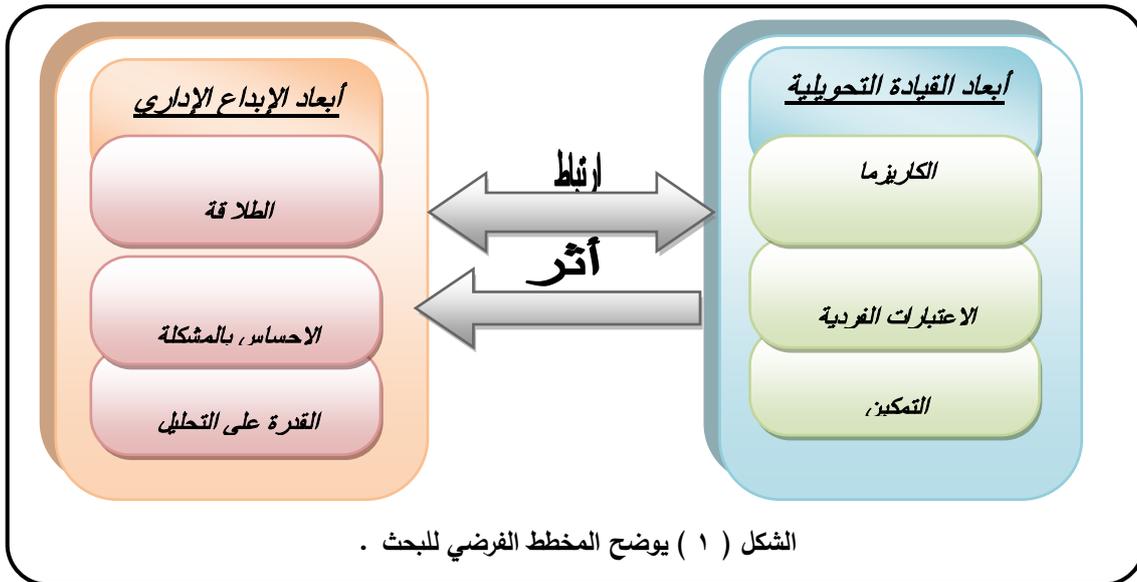
٣-١ هدف البحث يهدف البحث إلى :-

١ - معرفة مدى إدراك عينة البحث في العينة المبحوثة وأهمية القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري والتعرف على مستوى الإبداع الإداري في العينة المبحوثة .

٣ - اختبار العلاقة والأثر المتكونة بين متغير القيادة التحويلية ومتغير الإبداع الإداري وتقديم التوصيات والتي يمكن أن تسهم في تنمية الإبداع الإداري وتعزيز دور القيادة التحويلية .

٤-١ مخطط البحث الفرضي وفرضياته

١-٤-١ مخطط البحث: لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث والذي تم بناءه بالاعتماد على المراجع والتي وظفت لكي تتلاءم مع بيئة القطاع بشأن أبعاد القيادة التحويلية ، وأبعاد الإبداع الإداري ، والشكل (١) يوضح المخطط الفرضي للبحث .



١-٤-٢ فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى للبحث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (الكارزما ، البعد الذاتي ، التمكين) وأبعاد الإبداع الإداري (الطلاقة ، الإحساس بالمشكلة ، القدرة على التحليل) منفردة .
- الفرضية الرئيسية الثانية للبحث : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (الكارزما ، ، البعد الذاتي ، التمكين) في إجمالي أبعاد الإبداع الإداري.

١-٥ مجتمع البحث وعينته

اشتمل مجتمع هذا البحث على القطاع التربوي (ديوان وزارة التربية العراقي) ، إذ تم اختيار (٤) مديريات بشكل قصدي ، وقد تم اختيار المديريات بناءً على أهميتها ، فضلاً عن مدى تعاونها مع الباحث من ناحية ، ولطبيعة الأنشطة والمهام التي تمارسها هذه المديريات من جهة أخرى ، وقام الباحث باختيار عينة طبقية تتمثل بـ (، مدير عام ، ومعاون مدير عام ، ومدير قسم ، ومعاون مدير قسم ، ومدير شعبة) في المديريات التابعة لديوان وزارة التربية العراقية حيث بلغ مجموع عينة البحث (٣٢) فرداً ، ولأن متغيرات البحث تبرز وتتضح أهميتها ضمن مستويات الإدارة العليا والوسطى ، كونهم الأفضل فهماً وإطلاعاً بمتغيرات البحث ومكوناته وقد شملت العينة المديريات الآتية :

١ - المديرية العامة للشؤون المالية ٢- المديرية العامة للشؤون الإدارية

٣- المديرية العامة للعلاقات الثقافية ٤- المديرية العامة للشؤون القانونية

الجدول (١) وصف عينة البحث والنسب الخاصة بها

ت	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
1	الجنس	13	41 %
		19	59 %
المجموع		32	100 %
2	الفئة العمرية (سنة)	اقل من ٣٠	15.6 %
		30-40	25 %
		41-50	28.1 %
		51 فأكثر	31.3 %
المجموع		32	100 %
3	إعدادية	4	12.5 %
	دبلوم	7	21.9 %

٥٦,٣ %	18	بكالوريوس	المؤهل العلمي	
9.4 %	٣	عليا		
100 %	32	المجموع		
12.5 %	4	اقل من ٥	مدة الخدمة	4
21.9 %	7	١٠ - ٥		
١٢,٥ %	٤	١٥-١١		
٤٦,٩ %	١٥	١٥ فأكثر		
١٠٠ %	٣٢	المجموع		
١٥,٦ %	٥	لم أشارك	الدورات التدريبية	٥
٦,٣ %	٢	دورة تدريبية واحدة		
١٨,٨ %	٦	دورتان تدريبيتان		
٥٩,٤ %	١٩	ثلاث دورات و أكثر		
١٠٠ %	٣٢	المجموع		

٦-١ وصف أفراد العينة

١- حسب الجنس: نلاحظ من خلال الجدول (١) بأن المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الجنس كانت متقاربة إذ بلغت نسبة الذكور (59%) إما الإناث فكانت نسبتهم (٤١%).

٢- حسب سنوات العمر: من الملاحظ أن الفئة العمرية من فئة (٥٠ فأكثر) في الجدول (١) هي الأكثرية إذ حازت على أعلى النسب إذ بلغت (٣١,٣%) ثم تلتها فئة (41-50) وبنسبة (٢٨,١%) و جاءت فئة (٣٠-٤٠) بنسبة (٢٥%) ومن ثم من (٣٠ فأقل) بنسبة (١٥,٦%). و توضح النسب السابقة إلى وجود عناصر الخبرة مع عناصر الشباب بنسب متقاربة نوعا ما وهذا مما يشكل توليفة جيدة من تنوع الأفكار في وزارة التربية.

٣- حسب المؤهل العلمي: نلاحظ من خلال الجدول (١) بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب التحصيل العلمي كانت من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (٥٦,٣%) ومن ثم حملة شهادة دبلوم وبنسبة (21.9%) وبعدها شهادة الإعدادية والماجستير وبنسبة (١٢,٥%) و (٩,٤%) على التوالي. وتدل النتائج السابقة الى وجود فقر واضح في شغل الوظائف العليا في الوزارة من اصحاب الشهادات العليا.

٤- حسب الخدمة: من خلال الجدول (١) يلاحظ بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الخدمة كانت الى (١٥ وأكثر) وبنسبة (٤٦,٩%) ومن ثم جاءت إلى الفئة (١٥-١٠) وبنسبة (٢١,٩%) و ثم جاءت الفئات (اقل من ٥) و (١١-١٥) وبنسبة (١٢,٥%) لكل منهما.

٥- حسب الدورات التدريبية: من خلال الجدول (١) أعلاه يلاحظ بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الدورات التدريبية كانت إلى فئة (من ثلاث دورات و أكثر) ونسبة (٥٩,٤%) ومن ثم جاءت الى الفئة (دورتان تدريبيتان) ونسبة (١٨,٨%) و ثم جاءت إلى الفئة (لم أشارك بدورة تدريبية) ونسبة (١٥,٦%) وأخيرا إلى الفئة (دورة تدريبية واحدة ونسبة (٦,٣%).

١-٧ أداة البحث ومدى ملاءمته

اعتمد الباحث الاستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة ، وقد صممت على وفق المقاييس الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث ، وبالاعتماد على الأدبيات والأطروحات الفكرية المتوافرة ، وقد تم تكييف الفقرات بما يتلاءم والبحث الحالي ، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة ، بحيث قسمت إلى خمس معايير تتدرج من (اتفق تماما ، أتفق ، محايد ، لا أتفق ، لاتفق بشدة) ، وقد أعطيت علامات للإجابات الخمس السابقة الذكر (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على التوالي ، وتنقسم إلى جزئين ، الأول يتعلق بالمتغير (المستقل) والمتمثل بالقيادة التحولية وبواقع (٩) أسئلة ، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير التابع) والمتمثل بالإبداع الإداري وبواقع (٩) أسئلة .

١-٨ التعريفات الإجرائية لأبعاد البحث

١ - القيادة التحولية **Transformational leadership** : ذلك النمط من القيادة الذي يركز على الأهداف البعيدة المدى ، مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع المرؤوسين على تنفيذ تلك الرؤية ، أما أبعاد القيادة التحولية فهي :

أ - التأثير المثالي (الكاريزما) **Idealized Influence** : وتشير إلى إعجاب وثقة المرؤوسين بالقائد بوصفه المثل الأعلى لهم .

ب - البعد الذاتي **Individualize consideration** : وتعني الاهتمام القائد بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية ، فضلا عن بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين (الغالبي والسيد ، ٢٠١٠:١٥٨).

ج- التمكين **Empowering** : ويقصد به تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية ، والقدرة على اتخاذ القرارات في المستويات الدنيا من خلال منحهم صلاحيات واسعة ، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لإنجاز أعمالهم دون إشراف مباشر عليهم ، ورفع قدراتهم .

٢- الإبداع الإداري **management innovation** : ينطوي على خلق الأفكار الجديدة أو المزيج من مكونات معروفة وجعلها شيئا جديداً يقدم حلوياً قيمة لمشكلة ما ، وهو ينطوي أيضاً على دوافع وأحاسيس ، وأجمع الباحثون على أن هناك عدة عناصر للإبداع والتي منها :

أ- الطلاقة : والتي تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها ، (العواد،٢٠٠٥:١٧).

ب- الإحساس بالمشكلة : ويعني الإحساس بالمشكلة رؤيتها رؤية واضحة وتحديدتها تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها . وأهم ما في الأمر هنا هو الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق وأن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم الشخص هو الذي يوحي بالإبداع، (العريني، ٢٠٠٦: ٣٣).

ج- القدرة على التحليل: يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها (أليشي ، ٢٠٠٨: ٤٠) .

٣ - دراسات سابقة

أ - دراسة (الشقحاء ، ٢٠٠٣) علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري

وهي دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ، وهدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات بالرياض وتحديد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض وكذلك تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية للقادة ومستوى الإبداع الإداري للعاملين . وكانت وأبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بمجموعة من التوصيات هي ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية فعالة .

ب - دراسة (العازمي ، ٢٠٠٦) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري

هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية والتعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان الوزارة الداخلية . وكانت أبرز الاستنتاجات إن مفردات مجتمع الدراسة يرون أن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية وكذلك وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية .

المبحث الثاني

القيادة التحويلية والإبداع الإداري

أولا : القيادة التحويلية

١- مفهوم وأهمية القيادة التحويلية

لم تُعدّ المنظمات المعاصرة بحاجة إلى مديرين ، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لأحداث التغيير المناسب ، ومن هنا ظهر ما يعرف بالتوجهات الحديثة في القيادة ، فقد وضع العالم (Burns 1978) أساس التوجهات في أساليب القيادة والإشارة إلى أنماط القيادة التحويلية ، والتي عرفت بأنها "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة

ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم عن طريق إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة " (Murphy, 2005:13) ، فهو يستطيع أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها ، ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به ، كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في

الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة ، ولا يحقق هذا الأسلوب النجاح المستهدف إلا إذا اقترن بدرجة المشاركة المتاحة للتابعين وعدم تعارض القرارات مع المصالح والأهداف الذاتية للأفراد (الشماع، ٢٠٠٧:٢٣٥) ، ويرى الباحث مما تقدم بأن القيادة التحويلية بأنها عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم المرؤوسين ، ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة من خلال صياغة رؤية مستقبلية.

٢- مفهوم وأهمية الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة ولهذا اختلف الباحثون في تحديد ماهيته، ولم يتفقوا على تعريف واضح ومحدد له، وذلك نظراً لتعدد الظاهرة الإبداعية نفسها ، والإبداع بصورته المبسطة ينطوي على خلق الأفكار الجديدة أو المزيج من مكونات معروفة وجعلها شيئاً جديداً يقدم حلاً قيمة لمشكلة ما ، وهو ينطوي أيضاً على دوافع وأحاسيس . فالإبداع إن من الوظائف الأساسية التي يجب أن تعني بها الإدارة ، والتي يجب أن تضع لها أهدافها في المدى القصير والطويل ، وإن تتحمل المسؤولية عن توفير فرصتها ، وتهيئة الجو الملائم، وتوفير الحوافز والتقدير للناجحين فيها ، وعليها أن تعلم كيف تدمج الموهبة الخلاقة في التنظيم وتوجهها اتجاهاً محددًا (العواد ، ٢٠٠٥:١١).

٣- العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري

يشهد العالم تغيراً كلاً لحظة ، وهذا التغير يشمل جميع مرافق الحياة جميعها ومنها منظمات الأعمال ومنظمات القطاع العام ولاسيما القطاع التعليمي والتربوي ، والتغير قد يكون عن طريق التغيرات البيئية الخارجية والداخلية ، وهذا التغير بطبيعة الحال يدعو إلى قادة حكماة وقادرين على الماكمة والتعديل مع متغيرات المرحلة القادمة والمستقبلية عن طريق بناء الأفكار الناجحة والسليمة ، ومن أجل تبني هذه المفاهيم الحديثة لتحقيق نقلة نوعية في عمل المنظمات العراقية نحو التكيف معها ، فإنها تحتاج إلى نموذج قيادي قادر على تحقيق هذه التحولات بسبب إن نماذج القيادة القائمة تركز على خصائص السمات والسلوك وتتجاهل مكون التأثير للقيادة (الزبيدي ، ٢٠٠٧:١١٧). وبشكل آخر فإننا نحتاج إلى نموذج القيادة الذي يركز بشكل كبير على تحقيق الإبداع الإداري والتفاعل المعنوي ما بين القائد ومرؤوسيه ، إذ أن طبيعة المنظمات المبحوثة أو الميدان المبحوث تتطلب في كثير من المواقف والتوجهات أن تكون لقياداته الميدانية توجهات تحويلية وإبداع في إدارة الميدان .

إن المنظمات اليوم تعمل في ظل بيئة متغيرة وبشكل متسارع تحتاج إلى قادة وليس إلى مديرين تقليديين ، وقادة مبدعين قادرين على تمكين المنظمات ومواردها البشرية والمادية على الإبداع وتخطي التحديات لمواجهة الظروف المتغيرة والتحديات المستمرة وخاصة في العقود الأخيرة والتي تحتم عليها استثمار الفرص في بعض الأحيان ومواجهة تلك التحديات في أحيان أخرى والمتمثلة بقدرة وكفاءة مديروها (قاداتها) وتمايز أساليبهم وتفوق بعضهم على الآخر في اتخاذ قرارات تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد بآثارها إلى المستقبل.

المبحث الثالث

عرض و تحليل النتائج في ضوء إجابات العينة

أولاً: عرض واقع القيادة التحويلية و تحليل إجابات المبحوثين

لمعرفة مستوى قيمة القيادة التحويلية في وزارة التربية وفق استجابة العينة، سيتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات. ولأن هذا البحث قد اعتمدت على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث لأستبانة ، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (5-1) بأربعة مستويات والجدول (٣) يوضح ذلك، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون قوي إذا ما تراوح بين (3-4) وقوي جداً إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) وضعيف جداً إذا ما انخفض عن (2) .

جدول (٣) قوة المتوسطات

درجات المقياس	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1

١- القيادة التحويلية

أ- التأثير المثالي الكارزما

وفقاً لنموذج البحث الفرضي فقد تم اعتماد التأثير المثالي (الكاريزما) كأحد أبعاد القيادة التحويلية ، إذ يظهر الجدول (4) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة و النسب المئوية لها و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات إذ جاءت بوسط حسابي (٣,٩٩) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (١,٠٢) مما يدل على تمتع القيادات الإدارية في وزارة التربية المبحوثة بقدرة جيدة على طرح الأفكار و الآراء السديدة و المقترحات إنشاء العمل الإداري، مع تركيزهم على بناء الثقة بالنفس و الثقة المتبادلة مع العاملين.

الجدول (٤) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة (التأثير المثالي)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.98	4.06	3.1	1	3.1	1	15.6	5	40.6	13	37.5	12	١. يملك القائد التحويلي قدرة كبيرة في الإقناع من خلال طرح الأفكار والآراء السديدة.
0.90	4.19	3.1	1	3.1	1	3.1	1	53.1	17	37.5	12	٢. يعمل القائد التحويلي على بناء الثقة بالنفس والثقة المتبادلة التي تساعد على التغلب على صعوبات العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.19	3.72	3.1	1	12.5	4	31.3	10	15.6	5	37.5	12	٣. يعمل القائد التحويلي على تحقيق المصلحة العامة للعاملين لديه من دون التركيز على المصالح الذاتية .
1.02	3.99											الوسط العام

ب- البعد الذاتي (رعاية الأفراد)

بينت النتائج إن البعد الذاتي (رعاية الأفراد) في وزارة التربية المبحوثة قد بلغ بوسط حسابي (٣,٨٥) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠,٩٨) مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة واتفقهم على ان القيادة في وزارة التربية تهتم بتحفيز و دعم المرؤوسين وذلك من خلال محاولة تلبية حاجاتهم و طموحاتهم، مع الاهتمام بالتوسع في مجال العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا و المرؤوسين. والجدول (٥) يوضح ذلك :

الجدول (٥) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة (البعد الذاتي)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.88	3.75	٣,١	١	٣,١	١	٢٥,٠	٨	٥٣,١	١٧	١٥,٦	٥	٤ . ينظر القائد التحويلي للأفراد العاملين والتعامل معهم وتلبية احتياجاتهم وطموحاتهم
0.96	4.03	٣,١	١	٦,٣	٢	٦,٣	٢	٥٣,١	١٧	٣١,٣	١٠	٥ . يقدم القائد التحويلي للعاملين لديه نصائح مفيدة من اجل ترسيخ العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين .
1.12	3.78	٣,١	١	١٢,٥	٤	١٨,٨	٦	٣٤,٤	١١	٣١,٣	١٠	٦ . ينمي القائد التحويلي الأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية والتعليم المستمر .
0.98	3.85											الوسط العام

ج- التمكين

توصل الباحث إلى أن بعد التمكين قد جاء بوسط حسابي بقيمة (٣,٤٣) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (١,١٣) مما يشير على تشجيع الإدارة العليا المرؤوسين على تحمل المسؤولية للمرؤوسين كما

مبين في الجدول (٦) ، ولكن بالرغم من ذلك فان هناك بعض الملاحظات حول وجود تراجع في تفويض بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين إذ أنها ليست بمستوى الطموح. كذلك في مشاركة العاملين لخطط المنظمة، لذا لا بد تبني أسلوب المشاركة و التشاور مع العاملين من اجل مشاركتهم في صياغة خطط المنظمة.

الجدول (٦) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة (لبعده التمكين)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.12	3.31	3.1	1	25.0	8	25.0	8	31.3	10	15.6	5	٧- .يقوم القائد التحويلي بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين لديها على أسس علمية .
1.25	3.69	3.1	1	21.9	7	12.5	4	28.1	9	34.4	11	٨- . يشجع القائد التحويلي التخلي عن نموذج القيادة الذي يركز على التوجيه بل إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور .
1.03	3.31	3.1	1	21.9	7	25.0	8	40.6	13	9.4	3	٩- .يقدم القائد التحويلي تصورا شاملا للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه
1.13	3.43											الوسط العام

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (القيادة التحويلية) حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (٣,٧٥) وبمستوى جيد بانحراف معياري (١,١٣) وهذا مما يدل على تميز الإدارة العليا في الوزارة المبحوثة بشخصية القائد التحويلي الذي يعمل على قيادة وزارة التربية من حال إلى حال آخر وبمشاركة المرؤوسين وصنع قيادات مستقبلية منهم إذا ما توفرت له الأجواء المناسبة. والشكل (٢) يوضح ذلك.



ثانيا : عرض واقع الإبداع الإداري و تحليل إجابات المبحوثين

٢- الإبداع الإداري أ- الطلاقة

أظهرت نتائج البحث إن مستوى الطلاقة في وزارة التربية قد جاء بمستوى جيد وبوسط حسابي (٣,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٩١) وكما يظهر من الجدول (٧) ، مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة واتفقهم على امتلاك القيادة للحس الإبداعي الذي يولد الأفكار الجديدة ويسعى جاهدا على تغيير نمط العمل من الحالة الروتينية إلى الحالة المواكبة للتطورات الخارجية.

الجدول (٧) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة (الطلاقة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.89	4.09	0	0	9.4	3	6.3	2	50.0	16	34.4	11	١٠. يملك القائد التحويلي (الإبداعي) لقدرة على طرح وتقديم أفكار جديدة لتطوير أساليب العمل بتلقائية ويسر .
0.98	3.44	٠	٠	١٨,٨	٦	٣٤,٤	١١	٣١,٣	١٠	١٥,٦	٥	١١. القائد التحويلي (الإبداعي) قادر على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .
0.98	3.88	٣,١	١	٠	٠	٢٥,٠	٨	٥٠,٠	١٦	٢١,٩	٧	١٢. يملك القائد التحويلي (الإبداعي) لقدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجه سير العمل في المنظمات .
0.91	3.80											الوسط العام

ب- الإحساس بالمشكلة

بينت نتائج البحث إن بعد الإحساس بالمشكلة قد جاء بوسط حسابي (٣,٨٢) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (١,٠٠) وهذا مما يدل على وجود اطلاع جيد من قبل الإدارة العليا في وزارة التربية ولديها إمكانية الإحساس بالمشكلة. مع السعي لوضع خطة عاجلة للوقوف ضد هذه المشكلة قبل تفاقم الأوضاع مع معالجة لنقاط الضعف و القوة الداخلية من اجل معالجتها بصورة نهائية منعا من وقوعها في المستقبل، وكما موضح في الجدول (٨) :

الجدول (٨) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة (الإحساس بالمشكلة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.10	3.44	3.1	1	18.8	6	28.1	9	31.3	10	18.8	6	١٣. يقوم القائد التحويلي (لإبداعي) بالتنبؤ بمشكلات لعمل قبل حدوثها .
1.08	3.84	0	0	18.8	6	9.4	3	40.6	13	31.3	10	١٤. يقوم القائد التحويلي (لإبداعي) بالتخطيط لمواجهة لمشكلات قبل حدوثها
0.82	4.19	0	0	3.1	1	15.6	5	40.6	13	40.6	13	١٥. يحرص القائد التحويلي (لإبداعي) على معرفة أوجه لقصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل
1.00	3.82											الوسط العام

ج- القدرة على التحليل

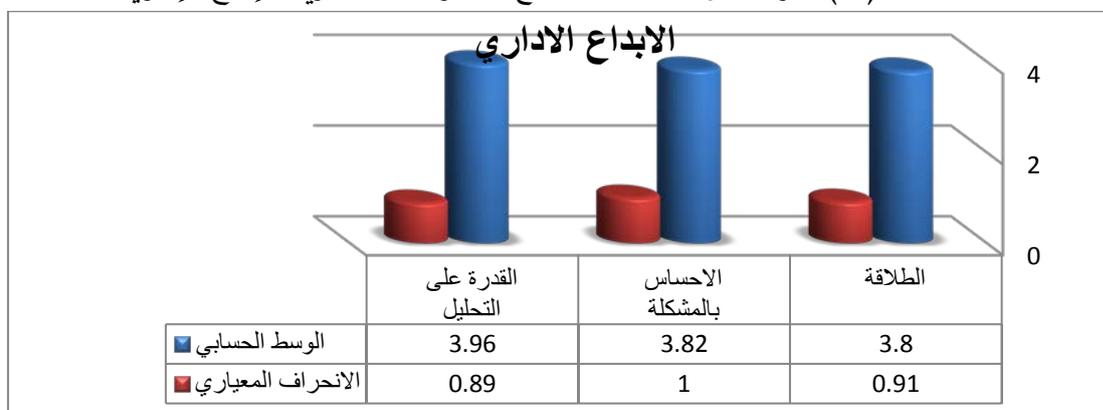
أما فيما يخص مستوى القدرة على التحليل فقد جاء بوسط حسابي (٣,٩٦) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠,٨٩) مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة و تأكيدهم على وجود قدرة على تحليل للأحداث الداخلية و الخارجية للمنظمة، ويتعامل مع تلك الأحداث و المعلومات بصورة مهنية و مدروسة. والجدول (٩) يوضح ذلك:

الجدول (٩) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة (القدرة على التحليل)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.70	4.09	0	0	0	0	18.8	6	53.1	17	28.1	9	١٦. تكون لدى القائد التحويلي (الإبداعي) القدرة على تنظيم الأفكار على أسس مدروسة
0.88	4.00	3.1	1	0	0	18.8	6	50.0	16	28.1	9	١٧. يقوم القائد التحويلي (الإبداعي) بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه وحسب المدة لزمينية المحددة .
1.09	3.81	3.1	1	12.5	4	12.5	4	43.8	14	28.1	9	١٨. تكون لدى القائد لتحويلي (الإبداعي) القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل .
0.89	3.96											الوسط العام

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (الإبداع الإداري) حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (٣,٨٦) بانحراف معياري (٠,٩٣) وهو فوق الوسط الفرضي (3) و بمستوى (جيد) لدى عينة البحث مما يشير إلى وجود مستوى جيد للإبداع الإداري لدى القيادات العليا في الوزارة من حيث الطلاقة والإحساس بالمشكلة والقدرة على التحليل. وقد جاءت الأوساط الحسابية للمتغير متقاربة، وكذلك الأمر مع الانحرافات المعيارية والشكل (٣) يوضح ذلك:

الشكل (٣) تقارب الأوساط الحسابية مع الانحرافات المعيارية للإبداع الإداري



ثالثا : اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة في متغير القيادة التحويلية ومحاورها مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير الإبداع الإداري تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات وكانت النتائج كما يلي:

١ - الارتباط ما بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري إجمالاً:

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري) جاءت النتائج كما يلي :

بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد القيادة التحويلية والإبداع الإداري (٠,٨٢٨) وهي قيمة قوية ودالة و ذات دلالة معنوية و عند مستوى دلالة (٠,٠١). وهذا مما يدل على ان للقيادة التحويلية دور فاعل و جوهري في تنمية الإبداع و الحفاظ عليه في الوزارة التربوية.

٢ - الارتباط ما بين التأثير المثالي والإبداع الإداري إجمالاً:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية والتي تنص على (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين التأثير المثالي والإبداع الإداري) جاءت النتائج كما يلي :

بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد التأثير المثالي والإبداع الإداري (٠,٥١٣) وهي قيمة جيدة ودالة و ذات دلالة معنوية و عند مستوى دلالة (٠,٠١). وهذا مما يشير إلى أن للتأثير المثالي دور فاعل في تشجيع الإبداع الإداري لدى موظفي الوزارة التربوية.

٣ - الارتباط ما بين البعد الذاتي رعاية الأفراد و الإبداع الإداري إجمالاً:

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية والتي تنص على (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين البعد الذاتي والإبداع الإداري) جاءت النتائج كما يلي :

بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير البعد الذاتي و الإبداع الإداري (٠,٨٥٤) وهي قيمة قوية ودالة و ذات دلالة معنوية و عند مستوى دلالة (٠,٠١). وهذا مما يشير إلى أن رعاية الأفراد و الاهتمام بهم وإعطاءهم الثقة العالية سوف تساهم في تنمية الإبداع الإداري في داخل المنظمة.

الجدول (١٠) يبين معامل ارتباط بيرسون للارتباط بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري

أبعاد القيادة التحويلية	R الارتباط	SIG	الدلالة
التأثير المثالي	٠,٥١٣	0.01	دال
البعد الذات(رعاية الأفراد)	٠,٨٥٤	0.01	دال
التمكين	٠,٨٤٣	0.01	دال
القيادة التحويلية	٠,٨٢٨	0.01	دال

٤ - الارتباط ما بين التمكين والإبداع الإداري إجمالاً : لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية والتي نصت على (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين التمكين والإبداع الإداري) جاءت النتائج كما يلي :

بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد التمكين و الإبداع الإداري (٠,٨٤٣) وهي قيمة عالية ودالة و ذات دلالة معنوية و عند مستوى دلالة (٠,٠١). وهذا مما يدل على أن تمكين الأفراد العاملين سوف يهيئ لهم الجراءة في التفكير وإطلاق العنان لقدراتهم الإبداعية. وبهذه النتائج فقد تم إثبات الفرضية الرئيسية الأولى، والتي مفادها (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري).

وأما الفرضيات الفرعية فقد كانت وفق ما يلي :

يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين التأثير المثالي (الكاريزما) و الإبداع الإداري.

يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين البعد الذاتي رعاية الأفراد و الإبداع الإداري.

يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين التمكين و الإبداع الإداري.

المبحث الرابع

اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث. لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. وكانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري) . إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار البسيط . كالآتي:

$$+a = Y \beta 1X1$$

و تمثل (a) Constant مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني إن الإبداع الإداري (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد القيادة التحويلية (X1,X2,X3) إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (٣٢) لعينة في وزارة التربية و سيجري تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي:

أستخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (١١) لإظهار النتائج :

١. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية (1-أ) و التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي في الإبداع الإداري). و الجدول (١١) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر للتأثير المثالي (X) في الإبداع الإداري (Y) .

$$Y = a + \beta (X1)$$

$$Y = 1.651 + 0.60 (X1)$$

و يتضح من الجدول (١١) ما يأتي :

أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (١٠,٧٢) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.16) عند مستوى دلالة (0.05) . و بناءا عليه تقبل الفرضية و هذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الابداع الاداري اجمالاً في الوزارة التربيه عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا مما يدل على ان للتأثير المثالي دور فاعل و جوهري في التأثير على الابداع الاداري.

ب. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.٢٦) يتضح بأن التأثير المثالي قادر على تفسير ما نسبته (26%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (اداء العاملين) اما النسبة الباقية (٧٤%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في أنموذج البحث.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.60). بان زيادة التأثير المثالي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الابداع الاداري بنسبة (60%) .

د- اما قيمة (t) المحسوبة ما بين التأثير المثالي و الابداع الاداري فلقد بلغت (٣,٢٧) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (٢,٠٤) مما يدل على درجة عالية من معنوية التأثير بين التأثير المثالي في الابداع الاداري

جدول (١١) تحليل اثر القيادة التحويلية في الابداع الاداري

المتغير المستقل وأبعاده	(R^2) معامل التحديد	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	المتغير المعتمد
التأثير المثالي	٠,٢٦	٠,٦٠	١٠,٧٢	٣,٢٧	الابداع الاداري Y
البعد الذاتي رعاية الافراد	0.73	0.96	80.90	٨,٩٩	
التمكين	0.71	0.94	73.68	٨,٥٨	
القيادة التحويلية	0.68	0.82	65.36	8.08	

القيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٣١ = ٤,١٦

القيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجة حرية ٣١ = ٧,٥٣

و فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية (1-ب) و التي جاء فيها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد

الذاتي في الابداع الاداري) . تُظهر نتائج الجدول (١١) كالاتي :

$$Y = a + \beta (X_2)$$

$$Y = .121 + 0.96 (X_2)$$

و يتضح من الجدول (١١) ما يأتي :

أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (80.90) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (7.53) عند مستوى دلالة (0.01) . و بناءا عليه تقبل الفرضية و هذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الذاتي في الابداع الاداري عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.73) يتضح بأن بعد الذاتي قادر على تفسير ما نسبته (73%) من التغيرات التي تطرأ (الابداع الاداري). والنسبة الباقية (27%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث .

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.96). بان زيادة بعد الذاتي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الابداع الاداري بنسبة (96%) .

د- اما قيمة (t) المحسوبة ما بين للبعد الذاتي و الابداع الاداري فلقد بلغت (٨,٩٩) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (٢,٠٤) مما يدل على درجة عالية من معنوية التأثير بين البعد الذاتي في الابداع الاداري و فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية (1- ج) و التي جاء فيها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في الابداع الاداري) . تُظهر نتائج الجدول (١١) كالاتي :

$$Y = a + \beta (X2)$$

$$Y = .196 + 0.94 (X2)$$

و يتضح من الجدول (١١) ما يأتي :

أ- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (73.68) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (7.53) عند مستوى دلالة (0.01) . و بناءا عليه تقبل الفرضية و هذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين في الابداع الاداري عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%). وهذا مما يدل على ان عملية تمكين العاملين تؤثر بصورة واضحة على مستوى العاملين بسبب ان عنصر التمكين يساعد على اعطاءه الحرية في مشاركة و في حل المشاكل و كذلك في طرح الاراء التي تساهم في زيادة الابداع في المنظمة.

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.71) يتضح بأن بعد التمكين قادر على تفسير ما نسبته (71%) من التغيرات التي تطرأ (الابداع الاداري). والنسبة الباقية (29%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث .

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.94). بان زيادة بعد التمكين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الابداع الاداري بنسبة (94%) .

د- اما قيمة (t) المحسوبة ما بين التمكين و الابداع الاداري فلقد بلغت (٨,٥٨) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (٢,٠٤) مما يدل على درجة عالية من معنوية التأثير للتمكين في الابداع الاداري. اما اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تقول (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في الابداع الاداري). اذ جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (١١) :

$$Y = a + \beta (X3)$$

$$Y = 0.785 + 0.82 (X3)$$

أ- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (65.36) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (7.53) عند مستوى دلالة (0.01) . و بناءا عليه تقبل الفرضية و هذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الابداع الاداري عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%). وهذا مما يدل على الدور الجوهرى الذي تقوم به القيادة التفاعلية على قيادة المنظمة نحو النجاح و نحو تثبيت و زرع ثقافة الابداع في داخل الوزارة المبحوثة.

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.68) يتضح بأن بعد القيادة التحويلية قادر على تفسير ما نسبته (68%) من التغيرات التي تطرأ (الابداع الاداري). والنسبة الباقية (32%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث .

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.82). بان زيادة بعد القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الابداع الاداري بنسبة (82%) .

د- اما قيمة (t) المحسوبة ما بين القيادة التحويلية و الابداع الاداري فلقد بلغت (٨,٠٨) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (٢,٠٤) مما يدل على درجة عالية من معنوية التأثير بين القيادة التحويلية في الابداع الاداري.

وبهذا تكون الفرضية الثانية قد قبلت وفقا للنتائج وكما يلي:

يوجد (تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في الابداع الاداري اجمالا)

ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية الى

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي في الابداع الاداري)

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الذاتي رعاية الافراد في الابداع الاداري)

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في الابداع الاداري)

المبحث الخامس

أولا : الاستنتاجات

١- أثبتت نتائج البحث على أن القيادات العليا في وزارة التربية المبحوثة قادرة على طرح الأفكار والمقترحات بين فترة وأخرى التي تعالج المشاكل التي تحصل في الوزارة.

٢- أظهرت النتائج على تركيز القيادة في الوزارة على تحفيز ودعم المرؤوسين من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من منطلق إن أساس نجاح أي منظمة لا يمكن من الوصول إليه بدون الاهتمام بالموارد البشرية وبالجانب الإنساني .

٣- توصل الباحث إلى أن عملية التفويض للصلاحيات إلى المرؤوسين لا تتم بصورة مدروسة وعملية وإنما تكون حسب الحاجة.

- ٤-توصل الباحث الى وجود تراجع في عملية تمكين العاملين وخاصة في اشراكهم بأخذ القرارات اذ نجد العاملين في اغلب الاحيان منفذين فقط للاوامر بدون اخذ مقترحاتهم واراائهم لحل المشاكل الموجودة في الوزارة وهذا مما سوف يؤدي الى خلق فجوة كبيرة بين المرؤوسين والادارة العليا تؤثر بصورة سلبية في حالة استمرار تجاهل العاملين
- ٥- أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط وتأثير ما بين القيادة التحويلية في الإبداع الإداري. أي إن للقائد التحويلي دور فاعل ومؤثر على خلق وديمومة الإبداع في الوزارة .

ثانيا : التوصيات

- ١- ضرورة الاهتمام بتبني فلسفة إدارة التغيير في الوزارة والتي سوف تساهم على قيادة الوزارة نحو تطوير أداؤها وبما ينسجم وضرورة الوضع الحالي ، وخاصة إن القيادات العليا تتسم بطابع القائد التحويلي الذي يكون قادرا في معظم الأحيان على النجاح في القيادة وفق مفهوم إدارة التغيير.
- ٢- الاهتمام بعنصر التمكين للعاملين وذلك من خلال تبني خرائط الإحلال الذي يوضح الأشخاص المؤهلين مستقبلا لشغل الوظائف العليا وإعطاءهم الصلاحيات و التفويض لكي تكون الوزارة غير عاجزة مستقبلا على إيجاد قادة مؤهلين ومتميزين على أداء المهام الضرورية للوزارة.
- ٣- تبني أسلوب المقارنة المرجعية مع إحدى الوزارات العالمية التي تعمل باختصاص التربية من اجل النهوض بمستوى أداء الوزارة ، وبيان التطور الحاصل في الميدان الإداري والإبداعي.
- ٤- من اجل إشاعة ثقافة التمييز والإبداع في الوزارة يتم تخصيص جوائز شهرية إلى المبدعين كموظف مثالي عبر تخصيص جوائز مادية ومعنوية ، ويتم الإعلان عن الموظف المثالي في شاشة عرض لكي يتم تشجيعه وتشجيع الآخرين على الإبداع والتفوق.

المصادر

- ١- الشماع ، خليل محمد ، (٢٠٠٧) ، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال" ، الطبعة الخامسة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان -الأردن .
- ٢- الفضل ، مؤيد عبد الحسين ، (٢٠٠٩) ، " الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية" ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- ٣- الشمري ، صادق راشد والعزاوي، باسل محمد حسن ، (٢٠١٣) ، " أثر بعض العوامل الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة" ، دراسة ميدانية في عينة من الوزارات العراقية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (٣٤).
- ٤- صالح ، احمد علي والعنزي ، سعد علي ، (٢٠٠٨) ، " آراء وأضواء على واقع ومستقبل الموارد البشرية صعبة المراس في منظمات الأعمال " ، بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (١٤) ، العدد، (٥٠) : ٥٢-٢٢.

- ٥- أعبادي ، هاشم فوزي دباس ، (٢٠٠٧) ، "علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير" ، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العدد (٦٧).
- ٦- العزاوي ، محمد عبد الوهاب والجرجري ، احمد سليمان محمد ، (٢٠١٠) ، " أثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري" ، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية، مصنع أدوية نينوى ، مجلة بحوث مستقبلية ، كلية الحداثة الجامعة ، الموصل ، العدد (٣٢-٣١).
- ٧- الغالبي، طاهر محسن والسيد ، وائل محسن ، (٢٠١٠) ، " سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي " ، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية ، دراسات إدارية ، المجلد (٣) ، العدد (٦) .
- ٨- الزيدي ، ناظم جواد عبد سلمان ، (٢٠٠٧) ، "العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات" ، دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .
- ٩- شقوارة ، سناء علي ، (٢٠١٣) ، "دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن" ، دراسة تحليلية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان .
- ١٠- الطائي ، رنا ناصر صبر ، (٢٠٠٧) ، " الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي " ، دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.
- ١١- عزيز ، ديلمان احمد ، (٢٠١١) ، التمكين ودوره في الإبداع الإداري رسالة ماجستير ، في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة السليمانية .
- ١٢- الغزالي ، حافظ عبد الكريم ، (٢٠١٢) ، "اثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية" ، دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان - الأردن .
- ١٣- المسعودي ، محمد إصبع بكال ، (٢٠٠٧) ، " العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية ، وأثرهما في الميزة التنافسية " ، دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .



ثانيا : المصادر الأجنبية

- 1- Bass (1985), Leadership aperformance Beyond Expectations, the free press , New ,York
- 2- Bas . B M & Avolio .J (1994) , Improving organizational effectiveness through transformational leadership, sage thousand oak cA .
- 3- Burns , J , M , (1978) , leadership : Harper and Row , New York .
- 4- Hinkin Timothy and Tracey Bruce ,(1999), ; The Relevant of charisma for transformational leadership in stable organization, Journal of organizational change management , vol . 12 , No.2, pp.105 -119 .
- 5- Murphy , l . (2005) , Transformational leadership : Acascadin chain Reaction,J0urnal of Nurshng Management , vol . 13, No.1 .