

## الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة ما بين الأنماط القيادية (التحويلية والتبادلية) والإبداع الإداري

ايهاب سمير القبج<sup>(1)</sup>، عائشة يوسف شلبي<sup>(2)</sup>

قسم الادارة العامة – جامعة فلسطين التقنية – خضوري، فلسطين

i.alqubaj@ptuk.edu.ps<sup>(1)</sup>

### الملخص

أُسست الدراسة الحالية لبيان العلاقة ما بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، والمناخ الإبداعي، والإبداع الإداري. حيث يمثل كلام من المناخ الإبداعي والإبداع الإداري أهدافاً استراتيجية للمؤسسات المعاصرة، والمطلوبة أكثر من أي وقت مضى لتعزيز وإظهار إبداعاتهم في تقديم الخدمات لجمهورها الواسع وتلبية توقعاتهم. مما دعا هذه المؤسسات إلى تبني بعض الأساليب الإدارية والقيادة الحديثة، وخاصة أساليب القيادة التحويلية والتبادلية، وتعزيز المناخ الإبداعي داخلها. وأثبتت نتائج الدراسة الحالية أهمية دور ممارسات القيادة التحويلية كمحفز رئيس لخلق وتهيئة المناخ الإبداعي بالإضافة إلى تحقيق الإبداع الإداري داخل المؤسسات الحكومية. وبينما لا يوجد تأثير معنوي مهم لنمط القيادة التبادلية في تحقيق الإبداع الإداري، على الرغم من أهميتها في تهيئة المناخ الإبداعي، الأمر الذي يتطلب تعزيز البحث لاكتشاف الأسباب الكامنة حول ذلك الأمر، وحتى البحث في إمكانية تعديل تلك الممارسات (التبادلية).

**الكلمات الدالة:** القيادة التحويلية؛ القيادة التبادلية؛ الإبداع الإداري؛ المناخ الإبداعي.

\* البحث مستقل من رسالة ماجستير

# The Mediating Role of Innovative Climate in the Relationship Between the Transformational and Transactional Leadership Styles and Administrative Innovation

Ihab Sameer Qubbaj <sup>(1)</sup>, Aysha Yusof Shalabi <sup>(2)</sup>

<sup>(1,2)</sup> Computerized of Banking & Financial Department, Palestine Technical University-Kadoorie, Palestine

<sup>(1)</sup> [i.alqubaj@ptuk.edu.ps](mailto:i.alqubaj@ptuk.edu.ps)

## Abstract

This study established the relationship between transformational and transactional leadership styles, an innovative climate, and administrative innovation. where both innovative climate and administrative innovation represent strategic objectives of contemporary institutions, which are required more than ever to enhance and demonstrate their innovativeness in providing services to their broad audience and meeting their expectations. This prompted these institutions to adopt some modern management and leadership methods, especially transformational and transactional leadership styles, and to create and enhance an innovative climate within them. The findings reveal the importance and role of transformational leadership practices as a major reason to create an innovative climate in addition to achieving administrative innovation within governmental institutions. Furthermore, results confirm that there is no significant effect of transactional leadership style in achieving administrative innovation, despite its importance in creating an innovative climate, which requires deepening research to discover the reasons behind this matter and even research into the possibility of modifying those (transactional) practices.

**Keywords:** Transformational Leadership; Transactional Leadership; Administrative Innovation; innovative Climate.

Received 18/05/2023

Revised 25/05/2023

Accepted 25/05/2023

## المقدمة

أبرز الأدب النظري الإداري والتنظيمي وبشكل لم يبق مجالاً لشك، أهمية المورد البشري للمؤسسات، واعتباره العامل الأبرز في تعزيز قدرتها على البقاء والنجاح، ودوره الحاسم في تحقيق أهدافها المختلفة الأخرى. وشكل هذا الاهتمام بالمورد البشري داخل المؤسسات المعاصرة؛ تحدياً حقيقياً واجب الاهتمام (القبح وملك، 2022). وفي نفس الوقت، بُرِز دور القادة في تحسين أدائه، من خلال ضمان رضاهم، وبدأت تمثل القيادة الإدارية العامل الأساس في إطار سعي هذه المؤسسات المستمرة إلى تحقيق أهدافها من جهة أخرى (Torlak & Kuzy, 2019). وفي حين تعمل معظم المؤسسات المعاصرة ضمن بيئة شديدة التعقيد، وتغيراتها المتتسارعة (Gumusluoglu & Ilsev, 2009)، فقد شهدت العقود الماضية تسارعاً في عمليات التغيير المهمة داخل تلك المؤسسات، والحاجة إلى ضرورة توافر القادة البارزين داخلها (Al-Amri, Hassan, Isaac, & Masoud, 2018).

ومن جهة أخرى، ركزت غالبية الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة الإدارية على نوعين بارزين منها: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية (Saleem, 2015). وأصبحت الحاجة إلى التغيير والاصلاح وخلق الفرص من الأساسيات التي يجب أن تأخذها مختلف المؤسسات بعين الاعتبار لضمان استمراريتها من خلال تعزيز الإبداع لديها (Moussa et al., 2018)، حيث تتجسد أهمية الإبداع في كونه الوقود المحرك لتحسين الانتاجية وتعزيز أداء الموارد البشرية، والذي يمكن تحقيقه من خلال توفير القادة المناسبين، وإيجاد المناخ الملائم الداعم (Sethibe G.T., 2017)، بل والعامل لهيئات صنع القرار، وعلى وجه الخصوص المرأة العاملة ودورها في ظل تطلعاتها وتصوراتها المختلفة نحو تحسين وتطوير الأداء المؤسسي (Cook & Glass, 2014). ذلك الدور وتلك التطلعات التي سيتم إبرازها بشكل واضح من خلال الدراسة الحالية من وجهة نظر إدارية وتنظيمية، استكمالاً لإبراز أهمية دور المرأة العاملة في القطاع العام الفلسطيني وخاصة في قطاع التربية والتعليم.

## مشكلة الدراسة

ارتقت الدعوات مؤخرًا نحو المزيد من الاهتمام بالتغيير التنظيمي في القطاع العام، حيث لا يُعرف سوى القليل عن كيفية توجيه الأنظمة بأكملها نحو رفع القدرات الإبداعية فيها، إلا أن إحدى الفرص الملحوظة والتي لم ي يول لها اهتمام كافٍ، هي بيئة القطاع العام الداعمة للإبداع، بما في ذلك دور القيادة المرتبط بذلك الدعم (Ricard, Klijn, Lewis, & Ysa, 2017)، ومن جهة أخرى، وحتى اللحظة، لا زال مفهوم الإبداع في القطاع العام يشوبه بعض الغموض والإجماع حوله (Moussa et al., 2018). وفي حين بدأ سلوك المسؤولين وخاصة ذوي القدرات الإبداعية المرتفعة يأخذ منحىً إبداعياً عند عملهم ضمن مناخ مشجع للإبداع (Jaiswa & Dhar, 2015)، فقد اعتمدت الأديبيات الحالية إلى حد كبير على المناخ الإبداعي كعامل تفاعلي، وتغاضت عن دوره كمتطلب سابق لظهور تنظيمية مختلفة ومحدد لها (Bibi, et al., 2020)، مع محدودية الدراسات حول موضوع القيادة والإبداع في الشرق الأوسط (Al-Amri, et al., 2018)، وخاصة في القطاع العام، مما أظهر الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية. هذا بالإضافة إلى اعتبار أن نمط القيادة الأمثل يمكن أن يؤثر على كل من المناخ التنظيمي الإبداعي، وكذلك على السلوك الإبداعي للأفراد. بناءً على ما تقدم، تتحول مشكلة الدراسة الحالية وغرضها الرئيس في محاولة استكشاف الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة ما بين ممارسات نمطي القيادة (التحويلية، والتبادلية) من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفات في الوزارة محل الدراسة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما تأثير ممارسات نمطي القيادة (التحويلية، والتبادلية) من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفات في الوزارة محل الدراسة؟
- ما تأثير ممارسات نمطي القيادة (التحويلية، والتبادلية) من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم

## الفلسطينية على المناخ الإبداعي من وجهة نظر الموظفات في الوزارة محل الدراسة؟

- ما تأثير توافر المناخ الإبداعي على الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفات في الوزارة محل الدراسة؟
- هل يتوسط المناخ الإبداعي العلاقة بين مستوى ممارسة المسؤولين لنمط القيادة (التحويلية، والتبدالية) ومستوى الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفات في الوزارة محل الدراسة؟

### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها بدايةً من خلال إسهاماتها العلمية التي سوف تضيفها حول موضوعاتها، إذ أنها ستسلط الضوء على نمط القيادة التحويلية والتبدالية في وزارة التربية والتعليم باعتبارها أهم مؤسسات القطاع العام في تقديم خدمات التعليم، والتي يجب أن تكون خدمات غير نمطية ومواكبة للتغيرات، وإبراز وجهة نظر المرأة العاملة في ذلك القطاع، بل وتسليط الضوء على قدراتها الإبداعية. حيث من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في توجيه صناع القرار والقيادات الإدارية في الوزارة محل الدراسة إلى أفضل الأنماط القيادية، والأكثر تأثيراً في توفير المناخ التنظيمي الداعم للإبداع، بهدف تقديم أفضل الخدمات التعليمية والتربوية، وضمان جودتها على حد سواء. علاوة على إثراء الدراسات وخاصة في البيئة العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص، في مجال الدراسة التي تعاني من محدوديتها في الربط بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري من خلال المناخ الإبداعي.

### أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها في:

- التعرف على تأثير ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لنمط القيادة (التحويلية، والتبدالية) على كل من مستوى الإبداع الإداري وكذلك المناخ الإبداعي داخل الوزارة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفات.
- التعرف على تأثير المناخ الإبداعي على الإبداع الإداري داخل الوزارة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفات.
- التعرف على الدور الوسيط لمناخ الإبداعي ما بين ممارسات نمط القيادة (التحويلية، والتبدالية) من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والإبداع الإداري داخل الوزارة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفات.

### فرضيات الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الدراسة والغرض الرئيس منها وأهدافها المحددة، تحاول الدراسة الحالية اختبار الفرضيات التالية:

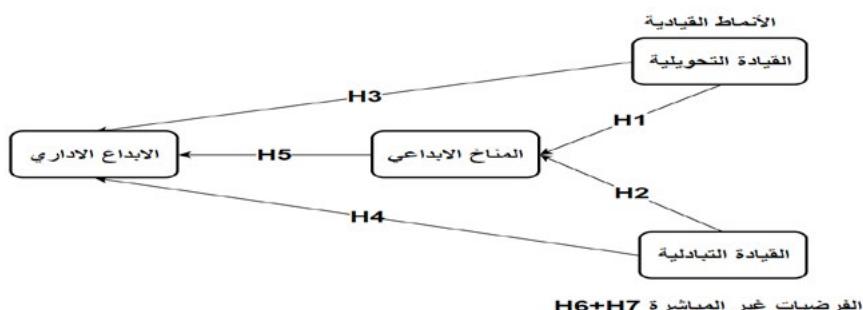
- H1: يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيا عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على المناخ الإبداعي داخل الوزارة محل الدراسة.
- H2: يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيا عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبدالية على المناخ الإبداعي داخل الوزارة محل الدراسة.

- H3: يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيا عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري داخل الوزارة محل الدراسة.
- H4: يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيا عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري داخل الوزارة محل الدراسة.
- H5: يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيا عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للمناخ الإبداعي على الإبداع الإداري داخل الوزارة محل الدراسة.
- H6: يتوسط المناخ الإبداعي التأثير الإيجابي بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الوزارة محل الدراسة.
- H7: يتوسط المناخ الإبداعي التأثير الإيجابي بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري في الوزارة محل الدراسة.

### نموذج الدراسة

بالنظر إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، وبعد اطلاع الباحثين على الأدب النظري والدراسات الخاصة بمتغيرات الدراسة، تم بناء النموذج الذي يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية.

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة

### حدود الدراسة

اقتصر إجراء الدراسة الحالية على جميع الموظفات في مقرى (القدس، وبيافا) التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية في رام الله. وذلك خلال فترة الربع الأخير من العام (2021)، وتحديداً خلال شهر تشرين الأول / أكتوبر من نفس العام.

### الإطار النظري

#### الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية)

تظهر أهمية القيادة الإدارية من خلال دورها المباشر في التأثير على العاملين، بهدف ضمان التوافق والانسجام في مواقف وأساليب العمل المختلفة تجاه رؤية المؤسسة أو أهدافها (Hidayat, Rafiki, & Aldoseri, 2017). ومن جهة أخرى، تعتبر نمطي القيادة التحويلية والتبادلية ذات جاذبية خاصة ومحل اهتمام الباحثين في الوقت الراهن،

بسبب تأثيرها على المخرجات التنظيمية وتلك المتعلقة بالأفراد (Dhammika, Ahmad, & Sam, 2014). غالباً ما يتم فهم القيادة التحويلية بشكل أفضل عند مقارنتها بالقيادة التبادلية، حيث يكمن جوهر الاختلاف فيما بينهما في دوافع وأهداف كل من القائد والمرؤوسين (Summers, 1995). فيما اعتبرا Robbins و Judg (2013) هذين النمطين مكملاً لبعضهما البعض ووفق نهج واحد، حيث تعتمد القيادة التحويلية عند تأسيسها على القيادة التبادلية، فيكون نتاج الأولى عدة مستويات من الجهد، ومتابعة الأداء وهذا ما لا تستطيع القيادة التبادلية تحقيقه بمفردها، ومن جهة أخرى، فالقائد التبادلي غير المتسلح بصفات القائد التحويلي سيكون مجرد قائد متواضع ليس أكثر. وأخيراً تعد المستويات المتقابلة من القيادة التحويلية والتبادلية نحو التغيير هي المفتاح لتنفيذ التغيير التنظيمي المستدام بنجاح (Appelbaum et al., 2015).

## القيادة التحويلية Transformational Leadership

تعددت المحاولات لتعريف القيادة التحويلية وتوضيح مفهومها، بل وختلفت باختلاف من جاء بها وخلفيته وخبرته. فالقيادة التحويلية تشير إلى أسلوب القيادة الإبداعية الذي يركز من خلاله القائد على حاجات المرؤوسين الفردية وتطويرها، بل وإلهامهم وتحفيزهم ذهنياً، مع التأثير الإلهامي للقائد (Wibowo & Sumiati, 2022)، وهي النمط القيادي الذي يعمل على تحسين الروح المعنوية وزيادة تحفيز الموظفين والتزامهم تجاه أهداف المنظمة وقيمها (Ntseke et al., 2022). كما وتشير إلى القائد الذي يلهم أنصاره لتبني رؤية المنظمة، ويركزون طاقتهم نحو تحقيق الأهداف الجماعية (Moriano et al., 2014). ومن جهة أخرى، تعتبر القيادة التحويلية نمطاً حيوياً له جاذبية قوية، فهو يؤكد على دور المرؤوسين في العملية القيادية، بل ويتجاوز أنماط التعامل النمطي التقليدي في العلاقة ما بين القائد والمرؤوسين، لتشمل الاهتمام بتطوير المرؤوسين وتنمية قدراتهم، بالإضافة إلى تركيزها على القيم والأخلاقيات (Northouse, 2013, p. 214). ويرى الباحثان بأن القيادة التحويلية تتمثل بأسلوب القائد التحويلي وسلوكياته التي يظهرها في تصرفاته وأفعاله، وما يمتلك من سمات وقدرات وقيم وأخلاق، والتي تعمل على استئناله المرؤوسين والتأثير عليهم، بل وتحفيزهم وحثهم لبذل جهود إضافية في العمل، وتطوير أدائهم ورفع وعيهم ومستوى حاجاتهم تحقيقاً للمصلحة المشتركة، من خلال التفاعل المستمر معهم والاعتناء بحاجاتهم الفردية الشخصية، مما سيقود إلى قيام المرؤوسين بمقابلة تلك التصرفات، والسلوكيات باللود، والاحترام، والثقة.

ومن جهة أخرى، يعمل النمط القيادي التحويلي على تطوير مناخ الإبداع داخل المؤسسة، بل وتحفيز سلوكيات الأفراد الإبداعية داخلها، حيث يلعب مناخ الإبداع دوراً متدخلاً بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي (Zhang, Zheng, & Darko, 2018). وعلى الرغم من تعدد الأنماط القيادية، فقد حظيت القيادة التحويلية بأهمية واضحة لتركيزها على تحقيق احتياجات المرؤوسين والتوافق مع متطلباتهم، حيث يمكن للقائد التحويلي ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة وزيادة الإنتاجية من خلال تأثيره على المرؤوسين، وبناء الرؤية المطلوبة (Zhang et al., 2018).

وعليه، يمكن تلخيص أهمية القيادة التحويلية في قدرتها على تعزيز حيوية المؤسسة وتفعيل أنشطتها المختلفة، والعمل على تحقيق، بل والالتزام بأهداف المؤسسة وأهداف العاملين داخلها وتلبية حاجاتهم المتعددة، وإحداث التغيير اللازم على المستويين التنظيمي ومستوى الأفراد، ومجابهة التحديات التي تواجه المؤسسة وتحفيض المخاوف الناشئة عن تغيرات وظروف البيئة المحيطة وتعقيداتها، وتوحيد وتوجيه جهود المرؤوسين نحو رؤية المؤسسة المستقبلية، وتحفيزهم بدنياً وفكرياً، وإثارة دافعياتهم، علاوة على أنها تساعد في تجاوز العاملين لمصالحهم الذاتية الضيق، والارتقاء بالتفكير نحو مصلحة العمل العامة.

## أبعاد القيادة التحويلية

تعتبر العلاقة ما بين القادة التحويليين مع المرؤوسين داخل المؤسسة هي أكثر من مجرد علاقة تهدف إلى إجراء

تعاملات إدارية عادلة فيما بينهم، بل تؤدي إلى قيام القادة باستخدام الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة من خلال توظيف واحد أو أكثر من مكونات/أبعاد القيادة التحويلية وهي (1) **التأثير المثالي (Idealized Influence)**، ويعبر عنه من خلال الأساليب المستخدمة من قبل القادة لجعل منهم قدوة لأتباعهم، والذين بدورهم سيعملون على محاكاتهم في تصرفاتهم والتي هي محل إعجاب واحترام من قبل المسؤولين من خلال مراعاة احتياجاتهم، والأداء كنموذج، وتحفيز المسؤولين على العمل بما يتراوّح مصلحتهم الذاتية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة من خلال التأثير العاطفي للقائد (Avolio & Bass, 2002; Chandrasekara, 2019). و(2) **الدافع الإلهامي (Inspirational Motivation)**، وذلك من خلال خلق جو التحدى، وإشراكهم في رسم تصوراتهم المستقبلية والتي سترفع من سقف توقعاتهم، ويتضمن هذا بعد كذلك السلوكيات المحفزة، والتي تعطي لهم المسؤولين معنى (Chandrasekara, 2002; Avolio & Bass, 2002). و(3) **الاستثارة الفكريّة (Intellectual Stimulation)**، أي حث القائد المسؤولين لاتهاب أساليب التحليل المبنية على المنطق والتفكير الخلاق التي تمكّنهم من إيجاد حلول جديدة وابداعية للمشكلات الصعبة وإعادة صياغتها، والتعامل مع المواقف القديمة بطرق جديدة (Antonakis et al., 2003; Afsar & Badir, 2014; Chandrasekara, 2019).. وأخيراً (4) **الاعتبارات الفردية (Individual Considerations)** أي اهتمام القائد بالاختلافات الفردية الموجودة بين المسؤولين، والتطور الشخصي لكل واحد فيهم وعلى حدة، بالإضافة إلى ربط احتياجات المسؤولين برؤيه المؤسسة من خلال التدريب المستمر والتغذية الراجعة المستمرة، وعمل القائد كمدرب أو مرشد لهم (Afsar & Badir, 2014; Chan- drasekara, 2019).

### القيادة التبادلية Transactional Leadership

يؤكد مفهوم القيادة التبادلية على التعامل أو التبادل الذي يحدث ما بين القادة والمسؤولين، بحيث يعتمد هذا التبادل على قيام القائد بمناقشة الأدوار المطلوبة من المسؤولين وتحديداتها، والشروط والمكافآت التي سيحصلون عليها عند استيفاء تلك الأدوار (Bass & Riggio, 2006). وعلى الرغم من الاختلافات غير الجوهرية في تعريفات القيادة التبادلية، إلا أن هناك بعض الأساسات الثابتة التي قام عليها تعريفها، ويوضح ذلك من خلال التعريفات المختلفة لها، ومنه: أنها شكل من أشكال القيادة الذي يشجع فيه القائد أتباعه على القيام به وفقاً لما هو مطلوب، وتعزز امتناع المسؤولين من خلال المكافآت والعقوبات (Cai & Vinitwatanakhun, 2021; Gitoho et al., 2016)، وهي نمط قيادي يقوم على العلاقة التبادلية ما بين القائد والمسؤولين بطريقة يحصل فيها المسؤولين على المكافآت والمناصب لتحقيق ما يطلبه القائد (Ebrahimi et al., 2016). إذ يوفر الاستقرار الذي يحقق قادة التبادل الفاعل؛ تناغماً وتائلاً مهماً داخل المؤسسات (Tucker & Russell, 2004).

وفي كثير من الحالات يكون هذا النمط هو الأنسب والمطلوب، وخاصة فيما يتعلق بضرورة إنجاز بعض الأعمال المحددة، والمهام المعينة الموكلة إلى المسؤولين، والذين بدورهم يتطلعون إلى المكافآت والبدلات كعامل تحفيزي مهم بالنسبة لهم، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة الموضوعة ضمن نظام مراقبة واضح وصريح. ومن جهة أخرى تضمن القيادة التبادلية سير العمل وفق الإجراءات والقواعد ومراعاتها داخل المؤسسة. وعليه فالقيادة التبادلية هي عملية إنفاذ القائد لنظام العقوبات والمكافآت مقابل الجهد والأداء من قبل المسؤولين لتحفيزهم أو تحقيقاً لأهداف معينة.

### أبعاد القيادة التبادلية

تقوم القيادة التبادلية على أبعاد أساسية حددت في الأدب النظري، هي (1) **المكافأة Contingent Reward**، وهي سلوكيات القيادة التي تركز على تبادل الموارد، وتقوم على أساس التعزيز الإيجابي والتبادل للمنافع من خلال الجهد المبذولة من قبل المسؤولين والاعتراف بإنجازاتهم ومنحهم المكافآت مقابل هذه الجهد (Bono & Judge, 2004; Bass & Avolio, 1993). ويربط هذا النوع من القيادة الهدف

بالمكافآت وتوضيح ما هو متوقع، وإتحادة الموارد المطلوبة، وتحديد الأهداف التي يدعمها الجميع، وتقديم أنواع مختلفة من المكافآت مقابل الأداء المثمر (Gitoho et al., 2016). و(2) الإدارة النشطة بالاستثناء Management by Exception–Active by، وتعني قيام القائد بمراقبة الأداء لمقارنة الانحرافات الحاصلة مع المعايير المحددة من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الازمة والضرورية (Robbins & Judge, 2004; Bono & Judge, 2013,. Gitoho et al., 2013). وب مجرد حدوث المشكلة، من خلال عمليات مثل إدارة الأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، ومراقبة الأداء بانتظام، وإعطاء تعليمات واضحة حول ما هو متوقع في الوظيفة باستخدام وصف وظيفي مفصل (Gitoho et al., 2016). وأخيرا (3) الإدارة السلبية بالاستثناء Management by Exception–Passive، إذ ينحصر دور القائد هنا في تدخله وقت الحاجة فقط، ووجود ضرورة م لذلك ملحة لذلك التدخل، وهنا يتخذ القادة نهجاً سلبياً، ويتدخلون فقط عندما تصبح المشكلات ذات خطر مرتفع فقط (Bass & Avolio, 1993; Bono & Judge, 2004), حيث لا يتخذ هذا النوع من القادة الإجراءات إلا بعد حدوث الخطأ، أو عندما لا يتطابق الأداء مع ما هو متوقع، حتى أنهم قد يستخدمون العقوبة كرد على أداء غير مقبول (Gitoho et al., 2016).

وبشكل عام، فالإدارة بالاستثناء (النشطة والسلبية) هي الدرجة التي يتخذ فيها القائد إجراءات تصحيحية على أساس نتائج العلاقة التبادلية التي تتم فيما بين القائد والمرؤوسين (Judge & Piccolo, 2004). والاختلاف بينهما يكون في وقت التدخل فقط من قبل القائد.

### **المناخ الإبداعي Innovative Climate**

حظي المناخ الإبداعي للمؤسسات مؤخراً بمزيد من الاهتمام، لتأثيره الإيجابي على العديد من الجوانب التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة مثل؛ السلوك الإبداعي للمرؤوسين، وقدرة المؤسسة التنافسية وطرق أدائها للأعمال وتعزيز إبداعاتها، وتشجيع المرؤوسين على التفكير خارج الصندوق، واستخدام المعرفة الحالية للمؤسسات بطرق إبداعية (Bibi, et al., 2020). فيما أوضحوا (Newman et al., 2020) بأن الأمر يتعدى تركيز المناخ الإبداعي على خصائص المجموعة التي تدعم تطوير أفكار وحلول جديدة، بل إلى تبنيها. وذلك هو جوهر الإبداع الذي يؤكد على النتائج النهائية للعملية الإبداعية. فالمناخ الذي سيعمل على تعزيز شعور المرؤوسين بقوة أكبر لسلوكياتهم الإبداعية سيؤدي بدوره إلى تعزيز أدائهم ومخرجاتهم الإبداعية (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). ويعتبر المناخ الإبداعي جزءاً من المناخ التنظيمي العام للمؤسسة. ويمكن القول، وبالتالي يميز بين مفهومي الثقافة التنظيمية والمناخ، بأن المناخ التنظيمي محصلة ونتيجة للثقافة التنظيمية السائدة، ومن هنا تظهر أهمية وتأثير الثقافة التنظيمية في إنشاء ذلك المناخ الداخلي الداعم للإبداع وتعزيزه، حيث يتجسد الإبداع على المستويين التنظيمي والفردي.

تم تعريف المناخ الإبداعي على أنه سلوك العاملين داخل المؤسسة المستند على القبول بقيم المؤسسة ومعتقداتها وافتراضاتها الأساسية، ويشير هذا المناخ وبشكل واضح؛ إلى ذلك المناخ التنظيمي المعزز للإبداع (Thiruven- kadam & Sampath Kumar, 2018)، والذي من الممكن من خلاله تحفيز السلوك الريادي الإبداعي للعاملين (Kirkley, 2016). وهو البيئة أو الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والإبداع من خلال العمل على توافر نظم دعم الإدارة وتقديرها بالإضافة إلى المكافآت (Oke, 2013)، أو هو تلك التصورات المشتركة على مستوى الفريق فيما يتعلق بمدى تشجيع إدارة المؤسسة للعمليات الجماعية (أو التنظيمية) على الإبداع وتمكينه (Newman et al., 2020; Bibi et al., 2020). إذ إنه من المفترض أن يتعرّز سلوك العمل الإبداعي عندما يدرك المرؤوسون المعنيون بتوفير المناخ الإبداعي الداعم لهم ولمبادراتهم، حيث يجب أن يؤمن المرؤوسين بأن سلوكهم ذو قيمة تنظيمية، وأن مخرجات إبداعاتهم التي ستتحقق ستكون محل تقدير، لذلك من المرجح أن يعزز مثل هذا المناخ التأثير الإيجابي الذي يمكن أن تحدثه ممارسات الموارد البشرية على سلوك العمل الإبداعي من خلال خلق جو تسوده حالات الإبداع وتقبل المخاطرة (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019).

فالمناخ الإبداعي هو مستوى الإدراك المشترك من قبل الأفراد العاملين لبيئة المنظمة الداخلية المشجعة على السلوك الإبداعي وتقبل المخاطرة والفشل، مع توافر الموارد والنظم الإدارية الداعمة للأفكار الجديدة وتقبela.

### أبعاد المناخ الإبداعي

تتعدد أبعاد وعناصر المناخ الإبداعي داخل المؤسسات، وتتمثل أهمها في (Turnipseed & Turnipseed, 2013):

1. التحدي: وتعني درجة مشاركة أعضاء المؤسسة في العمليات التنظيمية اليومية، وفي تحديد الأهداف طويلة المدى، والتي تولد بدورها الدوافع من أجل تقديم المساهمات لإنجاح المؤسسة.
2. الحرية: وتعني قدرة الموظفين على ممارسة السلوك المستقل داخل المؤسسة.
3. الثقة / الانفتاح: ويقصد بها مدى توفر الأمان العاطفي في العلاقات، والشعور بالحرية والراحة خلال طرح الأفكار.
4. الوقت المتاح للأفكار: أي مقدار الوقت الذي يمكن للأفراد استخدامه في تطوير وتقديم أفكار جديدة.
5. دعم الأفكار: وهي الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع الأفكار الجديدة، فهي مناخ داعم، يتم استقبال الأفكار التي يقدمها المسؤولون بطريقة واضحة.
6. الحيوية: أي مدى توافر الجو المرح والعفوي داخل المؤسسة.
7. الحوار: حيث يسود جو من الحوار الفاعل والنقاش البناء، اذ يتم الاستماع إلى الأفكار التي يقدمها المسؤولون ومناقشتها باستمرار.
8. تخفيض حدة الصراع: حيث يجب تخفيض حدة التوترات الشخصية والعاطفية في المؤسسة.
9. المخاطرة: فالمؤسسة التي تحمل المخاطرة ولا تتجنبها، يمكنها تقبل المبادرات حتى عندما تكون النتائج غير مؤكدة، بحيث يشعر المسؤولون أنه بإمكانهم المخاطرة ما دامت المؤسسة تحملها.

أما Sarros et al., (2008) فأوضحوا بأنه يمكن تحديد أبعاد مناخ الإبداع التنظيمي من خلال (1) دعم الإبداع بمعنى الدرجة التي ينظر بها الأفراد إلى المؤسسة على أنها منفتحة على التغيير، و(2) توفير الموارد وكفايتها في المؤسسة. فيما قام كل من Patterson, et al (2005) ولاحقا Remneland-Wikhamn & Wikhamn (2011) بتحديد أبعاد المناخ الإبداعي المفتوح وهي: (1) دعم الإبداع، ويعني درجة توفر الدعم والتشجيع الإداري للأفكار الجديدة التي يقدمها المسؤولون وقبلها، و(2) المرونة، أي توجه المؤسسة نحو التغيير، و(3) التركيز الخارجي، بمعنى مدى استجابة المؤسسة لاحتياجات العملاء أو المستفيدين من خدماتها والسوق بشكل عام، وأخيرا (4) الانعكاسية (الفعل المنعكس) Reflexivity، وبقصد بها درجة الاهتمام بعمليات المراجعة وإعادة التفكير في الأهداف والاستراتيجيات والإجراءات التنظيمية الموضوعة، من أجل التكيف والانسجام مع متغيرات البيئة الأوسع.

عليه، يتبيّن أن المناخ الإبداعي له العديد من المكونات والعناصر تمثل أبعاده، فهي عبارة عن ذلك النسيج الذي يجسد المناخ الإبداعي المرغوب داخل المؤسسات المعاصرة، وتتراوح أهمية هذه العناصر وفقاً لطبيعة عمل المؤسسة وأهدافها المنشودة. إلا أن الإبقاء على حالة توافر مثل هذا المناخ يمثل هدفاً بحد ذاته تسعى إليه المؤسسات الهدافة إلى إطلاق العنان لأفكار العاملين فيها للتلقاطها والاستثمار فيها.

## الإبداع الإداري Administrative Innovation

لكي نؤمن بالإبداع، علينا أن نرى العالم بطريقة معينة، وأن نؤمن بمستقبل أفضل من الحاضر، وبأننا نستطيع العمل من أجل التأثير على العالم وتغييره من خلال الأفعال، علاوة على ذلك، إذا أردنا تشجيع الأفراد على الإبداع، فإنه من المناسب أن تتم مكافأتهم على جهودهم في تطوير ذلك الإبداع (Wickham, 2006, p. 168). ونظراً للتطورات المختلفة في بيئه عمل المؤسسات المعاصرة الحاصلة مؤخراً، وارتفاع وتيرة داخلي هذه المؤسسات، فقد أدى ذلك إلى ضرورة مواكبة هذه التطورات من خلال التوجه نحو الإبداع والقيام بالتحسين، وخاصة في مجال تطوير العمليات الإدارية والتنظيمية. إذ يؤدي الإبداع الإداري إلى تحقيق المؤسسة لفوائد متعددة، فهو يمثل إحدى المهارات الأساسية لتحقيق النجاح، ومن منظور تنظيمي، يشجع المديرون والإبداع بسبب القيمة المضافة التي يمكن جنحها بسببه (Majeed & Shahatha, 2021). فاعتماد الإبداع الإداري كأحد استراتيجيات العمل الأساسية يمثل ضماناً للحفاظ على ثقافة الإبداع والقضاء على البيروقراطية، فالإبداع يعني التغيير والتجديد، وهذا بدوره يسهم في خلق ثقافة إبداعية قوية داخل المؤسسة، وتنفيذ الأفكار الإبداعية بطرق متقدمة وأكثر حداً (Bayhan & Korkmaz, 2021). حيث تتعكس الإبداعات الإدارية إيجاباً على العديد من البرامج الداخلية في المؤسسة؛ مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات التجارية، وإبداع الإنتاج الذي يتكون من دوائر الجودة، ونظام التصنيع في الوقت المحدد (Rahim et al., 2019).

### تعريف الإبداع الإداري

على الرغم من أهمية الإبداع كممارسة، لكنه يبقى مفهوماً معقداً من الناحية النظرية. ويعود ذلك إلى وجود مجموعة من العوامل المؤثرة عليه، ولعل من أبرزها العوامل الخاصة بالأفراد أنفسهم، بالإضافة إلى العوامل التنظيمية، وكذلك الموقفيّة والطارئة، ومن جهة أخرى تؤثر تلك العوامل على قرار المؤسسة لاعتماد وتبني الإبداع، فيما تؤثر الإبداعات المختلفة على بعضها البعض، وغالباً ما تتكامل (Damanpour et al., 1989). وقد أوضحوا (Jiménez et al., 2011) بأن الأدب النظري الذي تناول الإبداع، قد أشار إلى وجود العديد من الأنواع وأشكال الإبداع. إلا أن التصنيف الأكثر قبولاً هو ذلك الذي اقترحه Damanpour (1991)، والذي يميز بين الإبداعات الفنية/الإدارية، حيث تشمل الإبداعات التقنية عمليات جديدة ومنتجات أو خدمات جديدة، فيما تشير الإبداعات الإدارية إلى الإجراءات والسياسات والأشكال التنظيمية الجديدة داخل المؤسسة. وقام Nguyen (2020) بإيجاد وصف مختلف للإبداع الإداري حين وصفه بأنه عبارة عن أداة ذات قيمة عمدت المؤسسات إلى تطبيقها من أجل البقاء في السياق التنافسي المتقلب وغير المؤكد. ومن وجهة نظر Al-Amri et al. (2018)، فالإبداع الإداري عبارة عن إجراء التغييرات بالطريقة التي يتم بها ضمان تنظيم المؤسسة أو إدارتها، والكيفية التي يتم بها مكافأة المسؤولين، والتعامل مع المعلومات أو نشرها، وإدارة أنشطة العمل الأساسية المختلفة. ويعرف الإبداع الإداري على أنه آلية تطبيق الأفكار الجديدة من أجل تحسين الهياكل والأنظمة والعمليات المتعلقة بالهيكل الاجتماعي للمؤسسة من أجل تحقيق تنسيق وهيكلة أفضل (Kima, Kumarp, & Kumar, 2012). وهو كذلك عملية إيجاد طرق وأساليب جديدة لتنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية التي لا تمنع عمليات الإبداع والابتكار داخل المؤسسة (Maughan, 2012). فالإبداع الإداري هو الإتيان وتنفيذ ممارسة إدارية جديدة، أو عملية، أو هيكل، أو تقنية جديدة وفق أحد ما توصلت إليه التقنية، أو هو الاختلاف في الشكل أو الجودة أو الحالة بمرور الوقت لأنشطة الإدارة في المؤسسة (Birkinshaw et al., 2008). ويمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه عمليات التغيير داخل المؤسسة، التي قد تشمل كل أو بعض إجراءات المنظمة و سياساتها، أو هيكلها و عملياتها، او استخدام الأساليب الإدارية الجديدة، سعياً منها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية، لعل أبرزها تعزيز الأداء وضمان البقاء.

## أبعاد الإبداع الإداري

أورد al Yamin et al (1997) مجموعة من أبعاد الإبداع الإداري هي: (1) المشاركة في صنع القرار، ويقصد بها درجة السماح للموظفين ومشاركتهم في عمليات صنع القرارات الإدارية، و(2) الاتصالات، أي مدى توفر نظم الاتصالات المفتوحة والمعلومات داخل المؤسسة وحرية التواصل بين أعضائها، و(3) المعايرة-Bench-marking، ويقصد بها وضع ومقارنة الأهداف والتعلم من تجارب الآخرين، و(4) إجراء التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي، و(5) التدريب والتطوير، و(6) المكافآت والتوعيضات، و(7) التركيز على العملاء، و(8) تطبيق التكنولوجيا في جميع مستويات المؤسسة لجعلها أكثر كفاءة ومرنة واستجابة، و(9) التغييرات في سياسة الموارد البشرية، وتعني المرنة والاستجابة السريعة للمتطلبات والمتغيرات البيئية المحيطة.

## الدراسات السابقة ذات الصلة

قام كل من شيخ العيد، سلامة، والصوفي (2021) بدراسة هدفت إلى استكشاف علاقة القيادة التحويلية متمثلة بأبعادها المختلفة في تعزيز الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث تم إثبات تلك العلاقة الإيجابية. أما عبيد (2020) فهedefت دراسته إلى تحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية المختلفة على الإبداع لدى موظفي وزارة الداخلية في الضفة الغربية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير وعلاقة موجبة لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع. فيما هدفت دراسة الربيعي ونجم (2018) إلى البحث في العلاقة ما بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري، ومعرفة مدى تأثير كل منهما على الآخر في ديوان وزارة التربية والتعليم العراقية، وخرجت الدراسة بنتيجة أثبتت وجود علاقة ارتباط وأثر بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري. وقاموا Tran et al (2021) بدراسة هدفت إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على تعزيز إبداع الموظفين من خلال عدة عوامل وسيطة من ضمنها المناخ الإبداعي في المؤسسات العامة في دولة فيتنام، وقد خلصت الدراسة بنتيجة أن القيادة التحويلية لا تؤثر بشكل مباشر على إبداعية الموظف، إلا أن التأثير يكون بشكل غير مباشر من خلال تعزيز العوامل الوسيطة المتعددة ومنها المناخ الإبداعي. أما Zain-ul-Abidin و Qammar (2020) فقد هدفت دراستهم إلى التحقق من ايجابية الرابط بين الأنماط القيادية وأداء الموظف، وذلك في ظل العلاقة الثلاثية المكونة من المناخ الإبداعي (الدور المعدل) والبراعة التنظيمية (الدور الوسيط) بين القيادة التحويلية والقيادة وأداء الموظفين، وقد أثبتت الدراسة حتمية العلاقة الثلاثية للأنماط القيادية لدى المدراء التنفيذيين، والدور الوسيط للبراعة التنظيمية والدور المعدل للمناخ الإبداعي على أداء الموظف. وأجرى Al-Amri et al (2018) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في قطاع التعليم العالي في اليمن تحديداً في جامعة صنعاء، وخرجت الدراسة بنتيجة وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي. فيما قام Iriqat (2018) بدراسة استهدفت التعرف على درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات العاملة في جامعتي بيروت والقدس من منظور مقارن، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين آراء عينة الدراسة في الجامعتين حول تطبيق القيادة التحويلية ضمن دور القادة الإداريين في الجامعات الفلسطينية باستثناء الاهتمام بمشاعر المرؤوسين من قبل القيادة الإدارية والتي كانت لصالح جامعة بيروت، مع وجود اختلاف في المعايير الأخرى بين عينتي الدراسة. فيما توصلت دراسة Se & Wei (2012) إلى ارتباط مناخ القيادة التحويلية وتمكين الفريق بشكل إيجابي بالأداء الإبداعي للمرؤوسين، فيما ارتبطت القيادة التبادلية سلباً بالأداء الإبداعي للمرؤوسين، بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعديل العلاقة بين القيادة والأداء الإبداعي للمرؤوسين من خلال مناخ التمكين الجماعي.

## التعليق على الدراسات السابقة

بعد العرض السابق تبين وجود بعض أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال الهدف وهو البحث في تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الإداري كما يظهر في

دراسي عبيد (2020)، والربيعي و نجم، (2018)، و (شيخ العيد، سلامة، و الصوفي، 2021)، بينما هدفت دراسة Iriqat (2018) الى تسلیط الضوء على الأنماط القيادية ومدى تطبيقها في العينة الخاضعة للدراسة. في حين قامت بعض الدراسات بالتوسيع في الهدف المراد، حيث استهدفت دراسة Tran et al. (2021) البحث في تأثير القيادة التحويلية على إبداع الموظفين من خلال تأثير المناخ الإبداعي، وأخيراً قامت دراسة Qammar و Zain-ul-Abidin (2020) باختيار أداء الموظف في ظل المناخ الإبداعي والبراعة التنظيمية. أما من ناحية عينة الدراسة حيث اتفقت بعض الدراسات السابقة التي تم عرضها سابقاً في تحديد العينة المختارة، من حيث تطبيق الدراسة على عينة من القطاع العام أو تابعة للقطاع العام كمؤسسات تعليمية، بينما اختارت دراسة Sheikh العيد، سلامة، و الصوفي (2021) مزيجاً ما بين مؤسسات القطاع العام والخاص والتي تمثلت بمؤسسات التعليم العالي الجامعات. أما أداة الدراسة حيث استخدمت الدراسات السابقة جميعها أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة وذلك بناءً على طبيعة تلك الدراسات والأهداف المراد تحقيقها. كما اتبعت منهج الدراسة في جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي الكمي في تحليل الدراسة. فمن خلال الاستعراض السابق لأوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، يمكن الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة حيث تضمنت الدراسة الحالية ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة وطريقة ربطها معاً يعتبر من الآليات غير المتداولة بشكل كثير. وأخيراً، تم إجراء الدراسة الحالية على البيئة الفلسطينية، فيما لوحظ بأن الدراسات التي تناولت جميع متغيرات الدراسة الحالية تكاد أن تكون مفقودة، أو يتم تطبيقها في بيئات أخرى سواء عربية والتي كانت محدودة كذلك، أو أجنبية والتي ركزت على عوامل مختلفة.

## **المنهجية والطريقة**

### **1.1 منهجة الدراسة**

بالنظر إلى طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، فهي تتبع منهجاً مستخدماً في دراسات الأثر وفحص العلاقات بين المتغيرات، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة كما هي في وقت إجراء الدراسة، بالإضافة إلى المنهج التحليلي بهدف التعرف على الدور الوسيط للمناخ الإبداعي ما بين ممارسات نمطي القيادة التحويلية والتبدالية من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والإبداع الإداري في الوزارة محل الدراسة.

### **1.2 مجتمع الدراسة ومفرداتها**

تمثل المجتمع المستهدف للدراسة الحالية في الموظفات العاملات في مقرى (القدس، و يافا) التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية. إذ تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع مفردات الدراسة (موظفات الوزارة) والبالغ عددهن (263) موظفة وذلك بناءً على الإحصائيات التي تم الحصول عليها من جهات الاختصاص في الوزارة محل الدراسة بتاريخ 29/09/2021، وتم استرجاع (124) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل، أي بنسبة استرداد بلغت (47.1%) ممثلة عينة الدراسة الحالية المتاحة. إذ يمكن اختيار المجتمع كاملاً لأغراض جمع البيانات إذا كان عدد مجتمع الدراسة أقل من (500) مفردة (Zikmund et al., 2002; Easterby-Smith et al., 2012). ويشير الجدول رقم (1) إلى الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة الحالية.

جدول (1): الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة

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

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

### 1.3 مصادر البيانات وأداة الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الدراسة والغرض الرئيس منها، فقد تم الاعتماد على مصادرين لإجراء هذه الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع ودراسة البيانات الثانوية، مثل الكتب العلمية والمقالات والتقارير المنشورة، بالإضافة إلى الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بموضوعات الدراسة ومتغيراتها. ومن ثم تم بناء أداة الدراسة الرئيسية والمتضلة بالاستبانة، والتي تم تصميمها لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة وفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة كما يلي:

- المتغيرات المستقلة وتمثلت بنمطي القيادة التحويلية والتبادلية، وتم الاعتماد على دراسات Antonakis et al., 1990, 1994, 2003; Avolio et al., 1991, 1999; Bass et al., 1993; Bass & Avolio في بناء المقياس الخاص بهما.

2. المتغير التابع والذي تمثل الإبداع الإداري، وتم الاستناد على دراسات Damanpour & Daniel (Wischnevsky, 2006; Hamidi & Benabdeljilil, 2015; Khalili, 2016) في بناء مقياس هذا المتغير.

3. المتغير الوسيط تمثل بالمناخ الإبداعي، حيث تم الاعتماد على دراسات Ehrhart, 2004; Khalili, (Zhang et al., 2018) في بناء مقياس هذا المتغير.

وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين رئيسيين، حيث تضمن القسم الأول (4) متغيرات تصف الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة الحالي وهي (العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي). أما القسم الثاني وتضمن (3) مجالات مثلت متغيرات الدراسة، حيث مثل المجال الأول المتغيرات المستقلة أي الأنماط القيادية، وتمثل النمط الأول **بالقيادة التحويلية** والتي تم تمثيلها من خلال أربعة أبعاد وهي التأثير المثالى والدافع الإلهامى والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية، وتم قياس كل بعد من خلال (4) فقرات. أما القيادة التبادلية فقد تم تمثيلها من خلال ثلاثة أبعاد وهي المكافأة المشروطة والإدارة النشطة بالاستثناء والإدارة السلبية بالاستثناء، حيث تم قياس كل بعد من خلال (4) فقرات. كما تضمن المجال الثاني المتغير الوسيط (المناخ الإبداعي) والذي تم قياسه من خلال (10) فقرات. فيما تم قياس المتغير التابع (الإبداع الإداري) من خلال (10) فقرات والذي مثل المجال الثالث. وفيما يتعلق بمقاييس الاستجابة الخاصة في استبانة الدراسة الحالية، فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، والذي يعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً وسهولة في فهمه وتوازن درجاته، كما يظهر في الجدول رقم (2) التالي:

**جدول (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي**

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

## 1.4 الأساليب الإحصائية

لتحقيق الهدف من الدراسة الحالية، والاجابة عن أسئلتها وفرضياتها، قام الباحثان باستخدام المعادلات والحسابات الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات من جهة، ودراسة علاقة الأثر (المباشر، وغير المباشر) بين متغيرات الدراسة أي الأنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) والإبداع الإداري من خلال المناخ الإبداعي من جهة أخرى، حيث تم استخدام نمذجة المعادلات المهيكلة الجزئية (Partial Square Structural Equation Modeling) من خلال استخدام برنامج Smart PLS. وقبل البدء بتحليل الدراسة قام الباحثان بإجراء بعض الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة مثل:

### 1.4.1 صدق المحتوى

يقصد بصدق المحتوى درجة تغطية أداة الدراسة المحتوى الذي من المفترض قياسه، ويضمن هذا النوع من الصدق صحة الإنشاء وثقة الباحثين في أداة الدراسة. ومن أجل التحقق من صدق المحتوى، قام الباحثان بعرض (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين المختصين في موضوعات الدراسة الحالية والإحصاء، حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغتها، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضع فيها، إما بالموافقة عليها، أو بتعديل صياغتها، أو بحذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، حيث تم الأخذ برأي أغلبية أعضاء لجنة المحكمين في عملية التحكيم، فيما تم إضافة فقرة واحدة على بعد التأثير المثالى، بالإضافة إلى إعادة صياغة بعض الفقرات، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة.

## 1.4.2 ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكيد من درجة الاعتماد على أداة الدراسة بهدف قياس متغيرات الدراسة، فقد تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha). وقد أشارت القيم إلى درجة ثبات قوية لكل متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث تراوحت قيم كرونباخ ألفا لجميع المكونات ما بين (0.776 – 0.929). اذ تعتبر قيمة ألفا مقبولة علمياً إذا تجاوزت النسبة (0.7)، فيما تكون ضعيفة إذا قلت عن (0.6)، وأفضلها هي تلك التي تتجاوز نسبة (0.8)، ويدل ذلك على إمكانية الاعتماد على أداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية للقياس، لتمتعها بدرجة عالية من الانساق الداخلي والاستقرار بين فقرات الاستبيان. مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي كما هو موصى به للدراسات الإنسانية (George, 2003).

## 1.5 نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة

### اختبار فرضيات الدراسة الحالية

قبل البدء باختبار فرضيات الدراسة الحالية، لا بد القيام بعدة خطوات ضرورية مثل:

#### 1.5.1 فحص الصدق التقاربي (Convergent Validity)

يشير الصدق التقاربي إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض. وبالإشارة إلى Hair Jr et al., (2017)، فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال التأكيد من توافر ثلاثة معايير هي: (الاتساق الداخلي - التشبّعات Factor Loading (Cronbach's Alpha 0.70=Reliability)، وثبات المقياس (0.70=Composite Reliability CR)، وتوضّح نتائج الجدول أدناه الصدق التقاربي للاستبيان، حيث أن مستوى التشبّعات لجميع فقرات الاستبيان تراوحت بين (0.60) و (0.63)، وبالتالي فإن قيمة التشبّعات لكل العبارات/ الفقرات أكبر من (0.60) بحسب (Hair Jr et al., 2017). فيما تراوحت نسبة الثبات المركب من (0.916 – 0.849)، وهي أكبر من القيمة الحدية (0.80) وفقاً (Sarstedt et al., 2019)، وأخيراً، كان متوسط التبّاعين المفسر أكثر من (0.50)، وتراوحت قيمه ما بين (0.731 – 0.52 – 0.52) وبالتالي تحقق الصدق التقاربي لأداة الدراسة.

جدول (3): مؤشرات تقييم نموذج القياس، الثبات والصدق التقاري والتمايز

الفقرات	البعد				
	AVE	CR	Cronbach's Alpha	Loadings	
<b>التأثير المثالي</b>					
INF1	0.686	0.916	0.885	0.77	يتصرف مسؤولي المباشر بشكل مثالي.
INF2				0.778	أسعى لمحاكاة مسؤولي المباشر بتصريفاته المثالية.
INF3				0.872	يتصرف مسؤولي في العمل بطريقة تحظى بثقة واحترامي.
INF4				0.843	يركز مسؤولي المباشر على ضرورة إيجاد فهم مشترك من قبلنا لأهداف الوزارة.
INF5				0.872	أشعر بالفخر للتعامل مع مسؤولي المباشر الذي يوصل لنا قيم الوزارة ومعتقداتها.
<b>الاعتبارات الفردية</b>					
ATT1	0.731	0.891	0.816	0.833	يهتم مسؤولي المباشر في متطلبات تنمية قدراتي المهنية.
ATT3				0.819	يهتم مسؤولي المباشر باحتياجاتنا الشخصية.
ATT4				0.911	يولي مسؤولي المباشر اهتماما بكل العاملين دون تحيز او استثناء.
<b>الدافع الإلهامي</b>					
MOT1	0.616	0.865	0.792	0.854	يتمنع مسؤولي المباشر بالقدرة على استئارة روح التحدي بين زملاء العمل.
MOT2				0.799	يكون مسؤولي المباشر متفائلاً فيما يتعلق بتحقيق رؤية الوزارة.
MOT3				0.701	يثق مسؤولي المباشر بقدرات العاملين على إنجاز الأهداف المحددة.
MOT4				0.779	يركز مسؤولي المباشر على ضرورة إنجاز المهام بروح الفريق.
<b>الاستثارة الفكرية</b>					
STM1	0.708	0.906	0.86	0.7	يطرح مسؤولي المباشر رؤية عامة لما يجب عمله ويترك التفاصيل لنا.
STM2				0.88	يشجع مسؤولي المباشر على تقديم الأفكار والأراء المبدعة والخلاقة حول كيفية إكمال المهام الموكلة لنا.
STM3				0.902	يحاول مسؤولي المباشر الوصول إلى وجهات نظر مختلفة من قبلنا عند حل المشكلات التي تحصل في العمل.
STM4				0.867	يبحث مسؤولي المباشر للنظر في المشكلات التي تواجهنا أثناء العمل من جوانب مختلفة.
<b>المكافأة المشروطة</b>					
REW1	0.691	0.899	0.847	0.804	يوفر مسؤولي المباشر المكافأة المثالية مقابل الجهد التي أبذلها.
REW2				0.92	يناقش مسؤولي المباشر المسؤوليات الملقاة على العاملين للوصول إلى الهدف المراد.
REW3				0.876	يوضح مسؤولي المباشر الحوافز المتوقعة عند تحقيق الأهداف.
REW4				0.709	يعبر مسؤولي المباشر عن رضاه عندما أنجز العمل المطلوب مني.
<b>الإدارة النشطة بالاستثناء</b>					
ACT1	0.637	0.875	0.81	0.773	يركز مسؤولي المباشر انتباهه على الأمور الخارجية عن المألوف.
ACT2				0.802	يركز مسؤولي المباشر كل اهتمامه في النظر بالشكوى أو الإخفاقات.
ACT3				0.82	يتتابع مسؤولي المباشر الأخطاء التي تحدث أثناء العمل.
ACT4				يوجه مسؤولي المباشر انتباهي عندما أفشل في تحقيق الأهداف.	

			الادارة السلبية بالاستثناء	
0.584	0.849	0.776		
		0.75	يتدخل مسؤولي المباشر في حل القضايا عندما تصبح خطيرة.	PAS1
		0.777	ينتظر مسؤولي المباشر حتى تحدث الأخطاء ثم يتخذ القرار.	PAS2
		0.815	يعزز مسؤولي المباشر فكرة "إذا كان الشيء يعمل فلا تصلحه."	PAS3
		0.712	ينتظر مسؤولي المباشر حتى تستغل المشاكل قبل أن يحلها.	PAS4
0.52	0.915	0.897	المناخ الإبداعي	
		0.654	يتم مكافأة أفكار الإبداعية التي أطرحها من قبل الوزارة أو المديرية.	INN2
		0.682	يتم تطبيق مقتراحات التطوير التي أقدمها في العمل.	INN3
		0.665	تحقق الجهد المبذولة في تحسين إجراءات العمل نتائج إيجابية.	INN4
		0.788	من الواضح أن الوزارة تشارك رؤيتها مع موظفيها.	INN5
		0.85	تهتم الوزارة بمطالب الموظفين الرامية إلى تحسين ظروف العمل.	INN6
		0.771	يتمتع موظفو الوزارة بالاستقلالية والموثوقية أثناء تأديتهم لأعمالهم.	INN7
		0.765	تشجعني الوزارة على العمل الجماعي عند تأدية المهام الموكلة لي.	INN8
		0.715	تشجعني الوزارة على العمل الجماعي والتعاون مع أقسام ودوائر الوزارة.	INN9
		0.732	تقدير الوزارة للحلول الإبداعية التي أقدمها لمواجهة المشاكل التي تواجهني في أثناء تأدية عملي.	INN10
0.545	0.915	0.894	الإبداع الإداري	
		0.713	تقوم الوزارة باعتماد تطبيقات إدارية جديدة أو محسنة قائمة على الحاسوب لإنجاز الأعمال.	ADM1
		0.713	حصلت الوزارة على مصادر تمويل جديدة بهدف تطوير الإجراءات.	ADM2
		0.706	يوجد في الوزارة فرق عمل تضم موظفين من إدارات متعددة.	ADM3
		0.768	قامت الوزارة بتنفيذ خطط جديدة أو محسنة لتدريب الموظفين الحاليين.	ADM4
		0.797	توفر الوزارة الدعم الإداري المستمر لنا بهدف القيام بأعمالنا.	ADM5
		0.673	يرتبط نظام مكافأة الموظفين بتقييم الأداء.	ADM6
		0.771	تعتمد وزارتنا نظام تقييم أداء جديد ومحسن.	ADM7
		0.708	تؤمن وزارتنا ببيئة الاتصال المفتوح بين الإدارات المختلفة في الوزارة.	ADM8
		0.627	يوجد نظام يتم من خلاله تعيين الموظفين الجدد اعتماداً على قدراتهم الإبداعية.	ADM9
		0.719	تنصف بيئه العمل داخل الوزارة بالمشاركة.	ADM10

#### (Discriminant Validity) الصدق التمايزى

يقارن معيار Fornell-Larcker (AVE) الجذر التربيعي لقيم (AVE) مع الارتباطات المتغيرة الكامنة، على وجه التحديد، يجب أن يكون الجذر التربيعي لكل من (AVE) الخاص بالبنية أكبر من أعلى ارتباط له مع أي بنية أخرى، وتتمثل الطريقة البديلة لتقييم نتائج هذا المعيار في تحديد ما إذا كان (AVE) أكبر من الارتباط التربيعي مع أي بنية أخرى، إذ يعتمد منطق طريقة Fornell-Larcker على فكرة أن البناء يشترك في تباين أكبر مع المؤشرات المرتبطة به أكثر من أي بنية أخرى (Hair et al., 2017). ويشير الجدول رقم (4)، إلى عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة، وبالتالي يتحقق معيار الصدق التمايزى لأداة الدراسة.

#### جدول (4): الصدق التمايزى باستخدام معيار (Fornell-Larcker)

الإدارة النشطة	المكافأة المشروطة	التأثير المثالي	الحفز الفكري	الاعتبارات الفردية	الإدارة السلبية	المناخ الإبداعي	الدافع الإلهامى	الإبداع الإداري	Fornell-Larcker Criterion
								<b>0.738</b>	الإبداع الإداري
							<b>0.785</b>	0.584	الدافع الإلهامى
						<b>0.721</b>	0.467	0.701	المناخ الإبداعي
					<b>0.764</b>	0.635	0.28	0.419	الإدارة السلبية
				<b>0.855</b>	0.375	0.602	0.581	0.655	الاعتبارات الفردية
			<b>0.841</b>	0.67	0.379	0.62	0.531	0.604	الاستثارة الفكرية
		<b>0.828</b>	0.629	0.67	0.403	0.675	0.648	0.613	التأثير المثالي
	<b>0.831</b>	0.526	0.627	0.66	0.289	0.544	0.564	0.608	المكافأة المشروطة
<b>0.798</b>	0.66	0.517	0.527	0.554	0.465	0.578	0.452	0.537	الإدارة النشطة

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على مخرجات برنامج (smartPLS)

تعتبر طريقة التحميلات المقاطعة الأكثر شيوعاً لقياس صدق التمايز (Hair et al., 2017)، وهو ما يوضحه الجدول (5) أدناه للتبسيط المتداخل أي التحميلات المقاطعة لمتغيرات وأبعاد الدراسة الحالية، إذ يجب أن يكون التحميل الخارجي لكل فقرة على المتغير الكامن أكثر من التحميل المقاطع على أي من المتغيرات الكامنة الأخرى، وبالتالي يتم تأكيد الصدق التمايزى. وتشير قيم الجدول (5) أدناه إلى أن قيم التحميلات المقاطعة لفقرات كل متغير وبعد من أبعاد الدراسة الحالية أكبر من تحميلاها على المتغيرات الأخرى، مما يدعم الصدق التمايزى لنموذج القياس الخاص بالدراسة الحالية.

#### جدول (5): التحميلات المقاطعة (Cross Loading)

الإدارة النشطة	الإدارة	الحفز الإلهامى	الإبداع الإداري	التأثير المثالي	الاعتبارات الفردية	المناخ الإبداعي	الإدارة	الإدارة النشطة	
الحفز الفكري	المكافأة المشروطة	الحفز السلبية	الإبداع الإداري	التأثير المثالي	الاعتبارات الفردية	المناخ الإبداعي	الإدارة	الإدارة النشطة	
0.36	0.606	0.36	0.371	0.45	0.364	0.452	0.482	<u>0.77</u>	ACT1
0.48	0.494	0.36	0.335	0.43	0.409	0.4	0.448	<u>0.80</u>	ACT2
0.35	0.439	0.36	0.25	0.31	0.314	0.332	0.391	<u>0.82</u>	ACT3
0.49	0.556	0.4	0.476	0.52	0.553	0.574	0.518	<u>0.80</u>	ACT4
0.43	0.491	0.46	0.329	0.51	0.449	0.471	<u>0.713</u>	0.52	ADM1
0.47	0.384	0.49	0.442	0.54	0.6	0.45	<u>0.719</u>	0.41	ADM10
0.39	0.461	0.36	0.231	0.45	0.428	0.418	<u>0.713</u>	0.51	ADM2
0.46	0.364	0.54	0.255	0.39	0.418	0.37	<u>0.706</u>	0.49	ADM3
0.37	0.412	0.49	0.277	0.49	0.438	0.398	<u>0.768</u>	0.45	ADM4
0.41	0.372	0.47	0.352	0.56	0.521	0.472	<u>0.797</u>	0.36	ADM5
0.48	0.295	0.5	0.381	0.51	0.515	0.428	<u>0.673</u>	0.29	ADM6
0.51	0.406	0.48	0.392	0.59	0.565	0.528	<u>0.771</u>	0.33	ADM7
0.49	0.402	0.36	0.352	0.56	0.467	0.441	<u>0.708</u>	0.44	ADM8
0.46	0.323	0.43	0.33	0.42	0.438	0.337	<u>0.627</u>	0.4	ADM9
0.61	0.514	0.3	0.45	0.56	0.545	<u>0.833</u>	0.524	0.44	ATT1
0.45	0.599	0.31	0.514	0.5	0.497	<u>0.819</u>	0.417	0.48	ATT3
0.65	0.585	0.35	0.529	0.62	0.663	<u>0.911</u>	0.592	0.5	ATT4

0.39	0.489	0.3	0.648	0.49	<u>0.77</u>	0.509	0.482	0.37	<b>INF1</b>
0.4	0.453	0.29	0.535	0.45	<u>0.778</u>	0.403	0.478	0.38	<b>INF2</b>
0.62	0.394	0.36	0.485	0.49	<u>0.872</u>	0.596	0.608	0.45	<b>INF3</b>
0.61	0.393	0.36	0.495	0.54	<u>0.843</u>	0.603	0.596	0.43	<b>INF4</b>
0.56	0.462	0.36	0.537	0.57	<u>0.872</u>	0.637	0.614	0.51	<b>INF5</b>
0.46	0.389	0.33	0.355	<u>0.73</u>	0.424	0.418	0.604	0.43	<b>INN10</b>
0.43	0.454	0.23	0.467	<u>0.65</u>	0.5	0.502	0.472	0.34	<b>INN2</b>
0.46	0.484	0.34	0.529	<u>0.68</u>	0.471	0.473	0.501	0.44	<b>INN3</b>
0.49	0.469	0.22	0.531	<u>0.67</u>	0.473	0.43	0.378	0.45	<b>INN4</b>
0.41	0.457	0.3	0.463	<u>0.79</u>	0.482	0.577	0.544	0.33	<b>INN5</b>
0.45	0.506	0.38	0.498	<u>0.85</u>	0.543	0.602	0.605	0.36	<b>INN6</b>
0.46	0.432	0.36	0.406	<u>0.77</u>	0.391	0.442	0.499	0.34	<b>INN7</b>
0.45	0.466	0.39	0.337	<u>0.77</u>	0.429	0.501	0.562	0.52	<b>INN8</b>
0.4	0.358	0.21	0.27	<u>0.72</u>	0.329	0.369	0.454	0.34	<b>INN9</b>
0.48	0.477	0.31	<u>0.854</u>	0.51	0.634	0.505	0.519	0.34	<b>MOT1</b>
0.4	0.427	0.29	<u>0.799</u>	0.46	0.52	0.437	0.432	0.39	<b>MOT2</b>
0.34	0.374	0.13	<u>0.701</u>	0.34	0.391	0.405	0.237	0.39	<b>MOT3</b>
0.34	0.374	0.13	<u>0.701</u>	0.34	0.391	0.405	0.237	0.39	<b>MOT3</b>
0.44	0.489	0.11	<u>0.779</u>	0.5	0.461	0.473	0.24	0.32	<b>MOT4</b>
0.43	0.386	<u>0.75</u>	0.401	0.44	0.406	0.394	0.557	0.6	<b>PAS1</b>
0.21	0.161	<u>0.78</u>	0.112	0.21	0.286	0.257	0.426	0.26	<b>PAS2</b>
0.23	0.098	<u>0.82</u>	0.169	0.26	0.267	0.191	0.479	0.21	<b>PAS3</b>
0.18	0.113	<u>0.71</u>	0.023	0.3	0.19	0.222	0.425	0.15	<b>PAS4</b>
0.5	<u>0.804</u>	0.31	0.405	0.44	0.384	0.51	0.431	0.44	<b>REW1</b>
0.59	<u>0.920</u>	0.25	0.521	0.58	0.475	0.653	0.507	0.65	<b>REW2</b>
0.58	<u>0.876</u>	0.27	0.517	0.55	0.503	0.537	0.498	0.51	<b>REW3</b>
0.39	<u>0.709</u>	0.14	0.425	0.44	0.377	0.481	0.362	0.58	<b>REW4</b>
<u>0.70</u>	0.483	0.27	0.373	0.4	0.365	0.460	0.405	0.40	<b>STM1</b>
<u>0.88</u>	0.537	0.37	0.469	0.53	0.573	0.574	0.568	0.52	<b>STM2</b>
<u>00.9</u>	0.509	0.32	0.44	0.47	0.542	0.545	0.501	0.43	<b>STM3</b>
<u>0.87</u>	0.578	0.31	0.495	0.61	0.605	0.658	0.593	0.42	<b>STM4</b>

### نتائج تقييم نموذج القياس من الدرجة الثانية (Second Order Construct)

○

في ذات سياق مراحل نموذج القياس، وبعد التحقق من صدق وثبات مكون الدرجة الأولى، تحتاج متغيرات القيادة التحويلية والتبادلية أي مكونات من الدرجة الثانية إلى التقييم<sup>(1)</sup> (Sarstedt et al., 2019). بالإضافة إلى ذلك، فمكون الدرجة الثانية هو نموذج تكويني. في هذه المرحلة، تم تقييم قياس النموذج التكويني أي من الدرجة الثانية وفق معايير تقييم النموذج التكويني التي تختلف عن المعايير المستخدمة للنموذج الانعكاسي، وهي: (1) تقييم العلاقة الخطية (Multicollinearity) المتداخلة بين العناصر ذات الصلة ببناء التكويني من خلال عامل تضخم التباين (outer weights)، إذ يجب أن تكون أقل من قيمة (5). و (2) الوزن الخارجي (VIF) للأبعاد مكون الدرجة الثانية، ويجب أن تكون كبيرة ذات دلالة إحصائية (Becker et al., 2012).

1 تم استخدام نهج المؤشرات المتكررة (repeated indicators approach) بحيث يتم تعريف جميع عناصر (الفقرات أو المؤشرات) بناءً على المكون من الدرجة الأولى إلى المكون من الدرجة الثانية.

### جدول (6): نتائج تقييم المكون من الدرجة الثانية

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

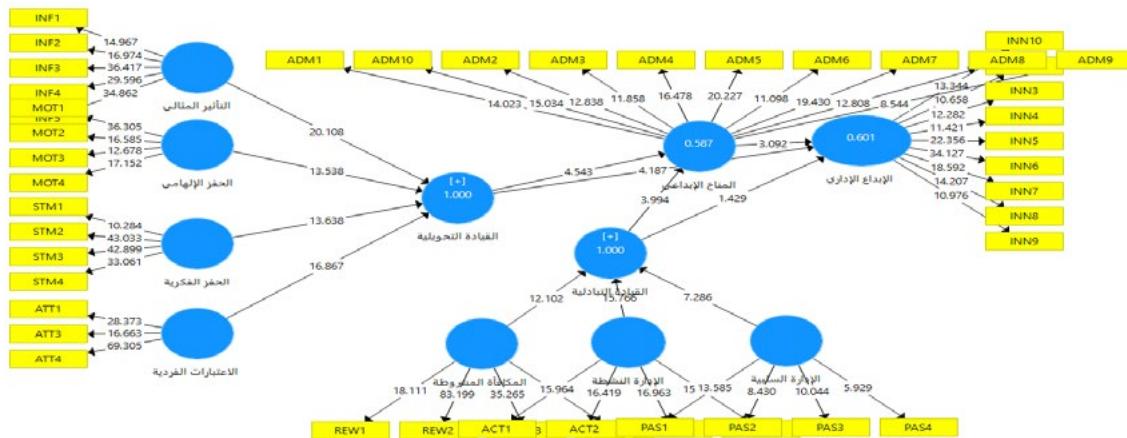
المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات برنامج (smartPLS)

يشير الجدول (6) أعلاه، إلى أن قيمة عامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد ذات الصلة بالقيادة التحويلية والتبادلية أقل من القيمة (5)، وكانت جميع الأوزان الخارجية ذات دلالة احصائية، عند مستوى الدلالة أقل من (0.05). وتكشف هذه النتائج عن صلاحية نموذج القياس للبناء التكويني من الدرجة الثانية. علاوة على ذلك، فقد كان الارتباط بين المكونات من الدرجة الأولى والقيادة التحويلية والتبادلية ايجابيا. والجدير بالذكر أن بعد التأثير المثالي له أكبر وزن بين مكونات/ابعاد القيادة التحويلية بحوالي (0.394)، في حين كان أقل وزن لبعد الحفز الفكري بحوالي (0.24)، كما كان أعلى وزن ضمن مكونات القيادة التبادلية هو بعد المكافأة المشروطة بحوالي (0.475)، والأقل وزناً كان بعد الإدارة السلبية بالاستثناء بحوالي (0.322). بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة الأسئلة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها من خلال تحليل النموذج القياسي Measurement Model بشقيه الصدق التقاري Convergent validity والصدق التمياري Discriminant validity، عليه، فمن الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model والذي سيتم مناقشته في القسم التالي.

### تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

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

شكل (2) إجراء تمهيد التشغيل (Bootstrapping Procedure)



### الأهمية التنبؤية للنموذج النظري

في العادة ما يتم استخدام طريقتين لتحقيق من الأهمية التنبؤية للنموذج النظري، ويمكن ذلك من خلال معامل التفسير ( $R^2$ ) (Coefficient of Determination)، وقوة التنبؤ ( $Q^2$ ) (Predictive relevance). ويمثل مقياس القوة/القدرة التنبؤية ( $Q^2$ ) لنموذج العينة أو أهميتها التنبؤية، في النموذج الهيكلي، تشير قيم () التي تكون قيمتها أكبر من الصفر إلى القدرة التنبؤية للنموذج (Hair et al., 2017). وتعني قيم ( $Q^2$ ) الأكبر من الصفر أن النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس تماماً، حيث تعني القيم الأقل من الصفر بأن النموذج يفتقر إلى الأهمية التنبؤية. ومقياس نسبي للأهمية التنبؤية تشير القيم 0.02 و 0.15 و 0.35 إلى أن المكون الخارجي (exogenous construct) له أهمية تنبؤية صغيرة أو متوسطة أو كبيرة للمكون الداخلي (endogenous construct). ومن ثم عندما تكون قيمة صفر يدل هذا النموذج أنه لا يمتلك قدرة تنبؤية بمعنى أن المتغيرات المستقلة لا تتبعاً بالمتغير التابع. وكذلك تشير قيمة R-square إلى نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغيرات المستقلة، وتترواح قيمها بين ضعيفة إلى كبيرة، كما يلي: (0.02 – 0.13) ضعيف، من (0.13 – 0.26) معتدل، وأكثر من (0.26) كبيرة (Henseler et al., 2009). وبالدراسة الحالية وكما تظهر النتائج في الجدول (4-21) أدناه، بلغت قيم R-square ما بين (0.584 – 0.601) وبالتالي فهي قيم كبيرة، فيما أظهرت القيم وجود قدره تنبؤية للنموذج تتراوح بين متوسطة وكبيرة (0.293 و 0.481).

جدول (7): الأهمية التنبؤية للنموذج ( )

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

	620	620	التأثير المثالي
	496	496	المكافأة المشروطة
	496	496	النشاط الإدارية
<b>R Square Adjusted</b>		<b>R Square</b>	معامل التحديد
0.577		0.584	المناخ الإبداعي
0.591		0.601	الإبداع الإداري
1		1	القيادة التبادلية
1		1	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثان من مخرجات برنامج (smartPLS)

### حجم التأثير (f<sup>2</sup>) Size Effect

يشرح حجم التأثير قدرة كل متغير مستقل (على حدة) على التأثير بالمتغير التابع، حيث تم إجراء تحليل حجم التأثير ( $f^2$ ) للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، في محاولة لفهم ما إذا كان لكل متغير مستقل تأثيراً عملياً أم لا على المتغير التابع (Hair et al., 2017). ومن خلال نموذج المسار، يمكن تقييم حجم التأثير بواسطة ( $f^2$ ))، حيث يمكن حساب حجم تأثير المتغير على النحو التالي:

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

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

جدول (8): حجم التأثير (f Square)

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

المصدر: من إعداد الباحثان من مخرجات برنامج (smartPLS)

تبين نتائج الجدول (8) أعلاه، بأن تأثير المناخ الإبداعي على الإبداع الإداري بلغ ما نسبته (0.109)، وهو تأثير متوسط، وكذلك جاء تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الإداري (0.15) متوسطاً، بينما كان تأثير القيادة التبادلية على الإبداع الإداري (0.02) ضعيفاً. في حين كان تأثير القيادة التبادلية على المناخ الإبداع (0.196) متوسطاً، كذلك جاء تأثير القيادة التحويلية على المناخ الإبداعي (0.189) متوسطاً.

وبعد التأكيد من قيم كل من معامل التفسير ( $R^2$ ) وحجم الأثر ( $f^2$ )، تم اختبار فرضيات التأثير المباشر كما يظهر في الجدول (9) من خلال تحليل المسار أي معاملات المسار في (PLS) وهي متشابهة لمعاملات بيتا (Beta coefficients) في تحليل الانحدار (Benitez et al., 2020).

جدول (9): تحليل المسار (Path Coefficients)

P Values	T Statistics	Beta coefficients معامل بيتا	المتغيرات
0.000	4.543	0.411	القيادة التحويلية -> المناخ الإبداعي $H_1$
0.000	3.994	0.414	القيادة التبادلية -> المناخ الإبداعي $H_2$
0.000	4.187	0.386	القيادة التحويلية -> الإبداع الإداري $H_3$
<b>0.153</b>	1.429	0.145	القيادة التبادلية -> الإبداع الإداري $H_4$
0.002	3.092	0.324	المناخ الإبداعي -> الإبداع الإداري $H_5$

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على مخرجات برنامج (smartPLS)

تشير نتائج الجدول أعلاه لتحليل المسار، إلى أن نمطي القيادة التحويلية والتبدالية لهما تأثير إيجابي ودال احصائي عند مستوى دلالة (5%) على المناخ الإبداعي، لذا يمكن قبول الفرضيتين ( $H_1$ ) و ( $H_2$ ) على التوالي، ومفادهما يوجد تأثير إيجابي دال احصائي عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على المناخ الإبداعي داخل الوزارة محل الدراسة، ويوجد تأثير إيجابي دال احصائي عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية على المناخ الإبداعي داخل الوزارة محل الدراسة. كما توضح نتائج جدول تحليل المسار بأن نمط القيادة التحويلية يؤثر بشكل إيجابي ودال احصائي عند مستوى دلالة (5%) على الإبداع الإداري، وبالتالي يمكن قبول الفرضية ( $H_3$ ) والتي تنص على: يوجد تأثير إيجابي دال احصائي عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري داخل الوزارة محل الدراسة. في حين لا يمكن قبول الفرضية ( $H_4$ ) والتي تنص على: يوجد تأثير إيجابي دال احصائي عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري داخل الوزارة محل الدراسة، حيث تظهر النتائج أن تأثير القيادة التبادلية جاء إيجابياً على الإبداع الإداري ولكن غير دال احصائي عند مستوى دلالة (5%). وأخيراً، تبين النتائج الواردة بجدول تحليل المسار أن المناخ الإبداعي له تأثير إيجابي ودال احصائي عند مستوى دلالة (5%) على الإبداع الإداري، من ثم يمكن قبول الفرضية ( $H_5$ ) والتي تنص على: يوجد تأثير إيجابي دال احصائي عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للمناخ الإبداعي على الإبداع الإداري داخل الوزارة محل الدراسة.

جدول (10): نتائج تحليل اختبار العامل الوسيط للمناخ الإبداعي (MEDIATING)

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

المصدر: من إعداد الباحثان من مخرجات برنامج (smartPLS)

تظهر نتائج التحليل بالجدول رقم (10) أعلاه، بأن المناخ الإبداعي يتوسط جزئياً وبشكل إيجابي ودال إحصائياً تأثير نمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (5%)، إذ أن التأثير المباشر وغير مباشر لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري دال إحصائياً عند مستوى دلالة (5%). وبالتالي يمكن قبول الفرضية (H6) والتي تنص على: يتوسط المناخ الإبداعي التأثير الإيجابي بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الوزارة محل الدراسة. كما تبين النتائج بأن المناخ الإبداعي يتوسط وساطة كاملة التأثير الإيجابي والدال إحصائياً عند مستوى دلالة (5%) لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري، حيث أن التأثير المباشر لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (5%)، بينما جاء التأثير الغير مباشر لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري دال إحصائياً عند مستوى دلالة 5%， لذا يمكن قبول الفرضية (H7) والتي تنص على: يتوسط المناخ الإبداعي التأثير الإيجابي بين ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري في الوزارة محل الدراسة.

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### أولاً: مناقشة النتائج Discussion

أكدت نتائج الدراسة الحالية على وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لنمط القيادة التحويلية على المناخ الإبداعي. وتتماشى هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل (zhang, 2018; Jaiswa, 2015; Isabelle et al., 2014; Sarros et al., 2008) التي أكدت على أهمية وقدرة نمط القيادة التحويلية على تهيئة وخلق المناخ الإبداعي. وبات يوصف أسلوب القيادة التحويلية، والمعرف أياً باسم القيادة المعاصرة، بأنه قدرة القادة على تعزيز الإبداع وغرس روح المبادرة وإحداث التغيير داخل المؤسسات (Gutu, 2020). فالقادة التحويليين هم الأجدر والأقدر على تهيئة مثل هذا المناخ. إذ تلعب شخصية القائد وسلوكياته دوراً حاسماً في تلك التهيئة، فتمتنع القائد بشخصية مؤثرة وداعمة لأتباعه من خلال تعزيز ثقتهم بأنفسهم وغرس الإيمان بقدراتهم، وخلق روح التحدى بينهم بالشكل الإيجابي، وتعامله العادل غير المتحيز معهم، مع مراعاة لقدراتهم الفردية المختلفة، وتزويدهم بالتدريب بشكل مستمر، وتأييدهم على التفكير خارج الصندوق وطرح الأفكار الجديدة الإبداعية، واطلاعهم وضمان مشاركتهم في وضع وتحديد أهداف ورؤى الوزارة وخاصة تلك المتعلقة بهم، ووضعها حيز التنفيذ، حيث ستسمم مثل هذه السلوكيات والممارسات القيادية التحويلية في إيجاد وتهيئة المناخ الإبداعي.

كما تؤكد نتائج الدراسة الحالية على تأثير نمط القيادة التبادلية وبشكل إيجابي ودال إحصائياً على المناخ الإبداعي. إذ أن القائد التبادلي يحكم دوره القيادي، بإمكانه التأثير في المناخ الإبداعي من خلال منح المكافآت مقابل الجهد المبذول، حيث تعي الموظفات بأن الجهود المبذولة من قبلهن سيتم مكافأتها، وبالتالي؛ سيؤدي ذلك إلى قيامهن بالعمل والإنجاز بطرق قد تكون بعض منها إبداعية وجديدة، وعلى النقيض من ذلك، فمن البديهي أنه وفي ظل عدم وجود مناخ إبداعي داعم ومهيأ لتلبية المتطلبات الإبداعية، سيقود ذلك إلى قتل مبادرات الموظفين، فأصواتهم سوف تكون بلا صدى. فالمدبرون يستخدمون نمط القيادة التبادلية من أجل تعزيز الإبداع لدى الموظفين وإيجاد المناخ الإبداعي المناسب من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (sanda et al., 2017). فيما أكدت دراسة Gutu (2020) على أن الأبعاد المختلفة للقيادة التبادلية لها تأثير إيجابي على مستويات مختلفة من المناخ التنظيمي، والذي يشكل المناخ الإبداعي جزءاً رئيسياً منه.

علاوة على ما سبق، فقد أكدت الدراسة الحالية كذلك على وجود تأثير إيجابي معنوي لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات (الشريف، 2021؛ شيخ العيد وأخرون، 2021؛ عبيد، 2020؛ الريبيعي ونجم، 2018؛ ونساني، 2008). ويعود إلى عدة عوامل منها بأن القيادة التحويلية ليست بحاجة إلى إجراءات وتعقيبات إدارية كما هو الحال في التبادلية، فالأخيرة تدعى إلى التشاركة، وتحمل المسؤولية، والعمل

ضمن فريق واحد من خلال التركيز على نقاط القوة لكل فرد، مع منح الموظف بعض المساحة وفك قيود المسميات والأوصاف الوظيفية، فالقيادة التحويلية تركز على الأهداف والتفكير خارج الصندوق وهو ما يحقق الإبداع، من خلال تطوير التعليمات وأدوات العمل وإجراءاته التي تصب نهاية في تحقيق الإبداع الإداري. فيما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Tran et al (2021)، التي أثبتت بأن القيادة التحويلية لا تؤثر بشكل مباشر على إبداعية الموظف وأنه لا بد من وجود عوامل وسيطة لحصول ذلك التأثير.

بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة الحالية على وجود تأثير إيجابي لنمط القيادة التبادلية على الإبداع الإداري، لكن هذا التأثير غير دال احصائيا. فتعزيز الإبداع الإداري في ظل القيادة التبادلية تكون للإنجازات التي تسعى إلى تحقيق أهداف الوزارة فقط، وضمن هذا السياق، فالالتزام الموظفات بالمهام والأعمال الموكلة لهن، والتي هي بمثابة مهام وأعمال ليست بحاجة إلى جهود إبداعية بسبب طبيعتها الروتينية. ومن جهة أخرى، تعزز القيادة التبادلية من الالتزام بالتعليمات والسياسات وإجراءات العمل المفروضة، وهو مما تتطلبه طبيعة الأعمال في المؤسسات الحكومية. ومن جهة أخرى، فإن إحداث التغيير في السياسات والإجراءات وكذلك الهياكل التنظيمية في المؤسسات الحكومية قد يمثل عملية صعبة للغاية “أحياناً”， وخاصة عند عدم إيمان الإدارة العليا والتزامهم بذلك، بسبب القيود والتعقيدات التي تواجه ذلك التغيير، مما يقلل احتمالية حدوث الإبداع الإداري. وبالإشارة إلى Si & Wei (2012) فالقيادة التبادلية ترتبط سلباً بالأداء الإبداعي للمرؤوسين، ومع ذلك، من الضرورة الإشارة إلى أن فاعلية القيادة في الماضي كانت تشير إلى الرضا والأداء والالتزام التنظيمي والجهود الإضافية، وما إلى ذلك، ولم تأخذ في الحسبان أهمية الأداء الإبداعي (Si & Wei, 2012). وانسجاماً مع نتيجة الدراسة الحالية، يشكل ذلك مجالاً للبحث في ضرورة تعديل ممارسات القيادة التبادلية وتكييفها من أجل تعزيز الإبداع بشكل عام والإداري بشكل خاص. إذ ان مثل هذه الممارسات لا يمكن تغييبها داخل المؤسسات فهي مهمة وضرورية.

كما أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية إلى وجود تأثير إيجابي للمناخ الإبداعي على الإبداع الإداري. فالعلاقة بين المناخ الإبداعي والإبداع الإداري تعتبر أمراً بدبيها، فال الأول يعتبر سبب رئيس وأساس في تحقيق الإبداع بكافة أنواعه، والمظلة الحامية والبيئة المهيأة للإبداع الإداري في المؤسسات، ففي ظل وجود منظومة تنظيمية وثقافية قائمة على أساس تشجيع الإبداع، سيعزز ذلك من قدرة الموظفين على تقديم الأفكار الإبداعية دون خوف أو تردد. فخلق المناخ الإبداعي في المنظمة يسهم في تعزيز الإبداع وخاصة لدى الموظفين (sandha et al., 2017). في حين أشارت النظريات الإدارية إلى أن كلام القيادة والمناخ التنظيمي السادس لهما تأثير مهم على إبداع الأفراد (Si & Wei, 2012). فعند وجود نظام تحفيزي داعم ومناصر للإبداع، وتطبيق المقتراحات الإبداعية التي يقدمها الموظفون بما يخدم مصلحة العمل، ووضع رؤية تشاركية مع الموظفين من خلال عقد الاجتماعات الدورية بين الرئيس والمرؤوس، والتشجيع على العمل الجماعي مع منحهم الثقة والاستقلالية من أجل تعزيز قدرتهم وثقفهم بأنفسهم، فجميعها تعتبر دعامات إيجاد المناخ الإبداعي، فوجود بعض هذه الدعامات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جعلت منها مناخاً ملائماً للإبداع الذي تحققه الموظفات.

وأخيراً، توصلت النتائج إلى أن المناخ الإبداعي يتوسط تأثير ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، وهذا التأثير إيجابي ودال احصائيا، حيث التأثير المباشر وغير المباشر لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري إيجابي ودال احصائيا. فالتأثير الكلي لممارسة نمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري إيجابي وذو دلالة كذلك. وعليه، يمكن القول أن المناخ الإبداعي يتوسط التأثير جزئياً بين نمط ممارسة القيادة التحويلية على الإبداع الإداري.

## ثانياً: الاستنتاج Conclusion

تقدم الدراسة الحالية إسهامات علمية حول أهمية توافر ممارسات نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في المؤسسات

الحكومية، ودور هما البارز في تعزيز المناخ الإبداعي داخلها، خاصة التحويلية، مما سينعكس بدوره على تعزيز الإبداع الإداري لديها، والذي أصبح يشكل مثل هذا النوع من الإبداع أحد أهم أهداف المؤسسات المعاصرة، بما فيها الحكومية، التي باتت مطالبة أكثر من وقت مضى إلى تعزيز وإظهار ابداعاتها في تقديم خدماتها لجمهورها الواسع وتلبية توقعاتهم. ومع أن ممارسات القيادة التحويلية باتت تشكل سبباً رئيسياً في تهيئة وخلق المناخ الإبداعي، المؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري داخل المؤسسات الحكومية، إلا ان القيادة التبادلية لا تشارك بشكل رئيس في تحقيق هذا الإبداع، مع أنها تسهم في تهيئة وخلق المناخ الإبداعي، الأمر الذي يتطلب تعزيز البحث في الأسباب وراء ذلك، بل والبحث في إمكانية تعديل تلك الممارسات (التبادلية). وفي النهاية، تمثل القيادة الإدارية المعاصرة أسلوباً مهماً في تعزيز قدرة كافة المؤسسات على تعزيز الإبداع لديها من خلال تهيئة وخلق المناخ الإبداعي.

### ثالثاً: التوصيات Recommendations

1. تعزيز ممارسات المسؤولين القيادية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وأهمها التعامل الهدف مع المرؤوسيين، ومراعاة اختلافاتهم واحتياجاتهم الفردية وتنمية قدراتهم المهنية.
2. ضرورة تعزيز التركيز على نمط القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم كونه النظام الحديث والمواكب للتطورات والأكثر ملاءمة لجميع الأطراف.
3. تشجيع ممارسات نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وأهمها تلك الممارسات التي تشجع الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة ومكافحتها.
4. التركيز على نشر ثقافة الإبداع داخل الوزارة محل الدراسة، وعلى جميع المستويات الإدارية، لتعزيز المناخ المشجع على الإبداع ليصل إلى درجة مرتفعة من التوافر.
5. تسلیط الضوء على الإبداع الإداري في الوزارة بحيث يأخذ في الاعتبار إبداعات الموظفين المختلفة، وعدم قصره على الإبداع في المجال التعليمي فقط.
6. تخصيص دائرة تهتم في إدارة أو قيادة الإبداع في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لمتابعة عمليات الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة الإبداعية في جميع الجوانب وعدم قصره على جوانب معينة فقط.
7. توسيع البحث في الأسباب التي تحد من قدرة القائد التبادلي على تعزيز الإبداع الإداري، بل والبحث في إمكانية تعديل وتطوير ممارسات القائد التبادلي تحقيقاً لذلك الإبداع.

### المراجع

#### المراجع باللغة العربية

- أبو الخير، سامي عبد العزيز. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. الجامعة الإسلامية، غزة.
- جرار، ذياب. (2014). القيادة الهيكيلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22(1)، 97-129.
- الربيعي، خلود هادي ، ونجم، حسين عبدالجبار. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري بحث استطلاعي لآراء المسؤولين في ديوان وزارة التربية والتعليم العراقية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، الصفحات 1 - 22.

- سعيد، محمد علي عبدالحميد. (2017). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري للعاملين من خلال توسיט التمكين النفسي : دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنصورة. مجلة البحث الإدارية، 1(35).
- شيخ العيد، جلال نافل، سلامه، أشرف عبدالعزيز ، والصوفي، اشرف سليمان. (2021). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري-دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14(1)، 1-16.
- عبيد، شاهر محمد. (2020). تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(3)، 535 - 560.
- القبج، ايها سمير ، وملك، فلسطين رمضان. (2022). الذكاء العاطفي وعلاقته بجودة الخدمة: دراسة حالة على الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 18(1)، 21-39.
- 'Abu alkhayr , Sami Abd Aleaziza. (2013). Al'anmat al'iidaria ladaa mudiri almadaris al-thaanawia bimuhamafazat ghazat w ealaqatiha bial'iibdae al'iidarii min wijhat nazarihim. Islamic University, Gaza.
- Jaraar , Dhiabi. (2014). alqyadat alhyklyt mqabl alqyadat balelaqat fy almwssat alhk-wmyt alflstaynyt, Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies , 22 (1) , 97-129.
- Alrabiei , Khulud Hadi , wa Najm , Husayn Abdaljabar. (2018). Dawr alqiadat altahwil-ia fi tahqiq alaibidae aladary bahth aistitiaein lara' watarbutat fi diwan wizarat altarbia aleiraquia. Journal of Finance and Accounting Studies, p 1 - 22.
- Saeid , Muhammad Ali Abdalhamid. (2017). 'Athar altahwilat ealaa mustashfayat ja-mieat almansurati. Management Research Journal , 35 (1).
- Shaykh Aleid , Jalal Nafil , Salamat , 'Ashraf Abdaleaziz , wa Isuwfiu , Ashraf Sulayman. (2021). Alqiada altahwilia wadawruha fi 'iinsha' al'iibdae al'iidari-drasat maydania fi aljamieat alfilastinia fi qitae ghaza. ASJP Journal , 14 (1) , 1-16.
- Obayd , Shahir Muhamad. (2020). Tathir 'abeed alqiada altahwilia fi al'iibdae al'iidarii ladaa muazafi wizarat aldaakhilia alfilastinia. The Jordan Journal of Business Adminis-tration , 16 (3) , 535-560.
- Alqabj , Ayhab Samir , wa Malik , Filastin Ramadan. (2022). Aldhaka' aleatifiu waealaqatuh bijawdat alkhidma: dirasat halat ealaa aljihaz almarkazii lil'ihsa' alfilas-tinii. Journal of Business Administration, 18 (1) , 21-39.

- Afsar, B., & Badir, Y. F. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Al-Amri, A. Y., Hassan, R., Isaac, O., & Masoud, Y. (2018). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Innovation in Higher Education: The Case of Developing Countries. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(2), 25-37.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., & Nguyen-Quang, T.-S. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part Two). *Industrial and Commercial Training*, 47(3), 135-144.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. (B. J. Avolio, & B. M. Bass, Eds.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9–16.
- Bayhan, B., & Korkmaz, O. (2021). Relationship between Innovation Management and Innovative Organizational Culture. Istanbul Business Research.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership, organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Avolio Suny-Bmghamton, B. J. (1993). spaef transformational leadership and organizational culture transformational leadership and organizational culture. In *Source: Public Administration Quarterly* (Vol. 17, Issue 1).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5–6), 359–

394.

- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information and Management*, 57(2), 103168.
- Bibi, S., Khan, A., Qian, H., Garavelli, A. C., Natalicchio, A., & Capolupo, P. (2020). Innovative Climate, a Determinant of Competitiveness and Business Performance in Chinese Law Firms: The Role of Firm Size and Age. *Sustainability*, 12(12), 4948.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825–845.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 89, Issue 5, pp. 901–910).
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683.
- Cai, Q., & Vinitwatanakhun, W. (2021). A study of the Relationship Between Teachers' Perception Towards Director's Transformational Leadership Style and Knowledge Management at the New Zealand College of Higher Education. *Scholar: Human Sciences*, 13(2), 169–183.
- Chandrasekara, W. S. (2019). The effect of transformational leadership style on employees Job satisfaction and job performance: A case of apparel manufacturing Industry in Sri Lanka. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(7), 385–393.
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 91–103.
- Damanpour, F., & Daniel Wischnovsky, J. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 23(4), 269–291.
- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587–602.
- Dhammadika, K., Ahmad, F., & Sam, T. L. (2014). Measurement of Transactional and Transformational Leadership: Validity and Reliability in Sri Lankan Context. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 22(2), 559–574.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2002). Management Research: An Introduction.

SAGE Publication Ltd

- Ebrahimi, P., Chamanzamin, M. R., Roohbakhsh, N., & Shaygan, J. (2016). Transformational and Transactional Leadership: Which One Is More Effective in the Education of Employees' Creativity? Considering the Moderating Role of Learning Orientation and Leader Gender. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 137-156.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
- George, D. (2003). SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e: Pearson Education India.
- Gitoho, S. W., Muchara, M., & Kamau, J. N. (2016). Influence of Transactional Leadership on Employee Job Satisfaction: Case Study of Firms Listed on the Nairobi Securities Exchange. *The International Journal of Business & Management*, 4(7), 111–120.
- Gutu, I. (2020). Leadership as the Main Driver for Organizational Innovative Climate. In M. Tofan, I. Bilan, & E. Cigu (Eds.), *Conference Proceedings European Finance, Business and Regulation (EUFIRE)* (pp. 185–194). Alexandru Ioan Cuza University of Iasi.
- Hair, J., Hult, T., Christian, R., & Marko, S. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Second Edition. In *Los Angeles Sage*.
- Hamidi, S., & Benabdeljlil, N. (2015). Managerial and Technological Innovations: Any Relationship? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 286–292.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Hidayat, S. E., Rafiki, A., & Aldoseri, M. M. (2017). Application of leadership style in government organizations: a survey in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 10(4), 581-594.
- Hosain, M. S., Arefin, A. H. M. M., & Hossin, M. A. (2020). The Role of Human Resource Information System on Operational Efficiency: Evidence from MNCs Operating in Bangladesh. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 29–47.
- Iriqat, I. S. (2018). The Effectiveness of Applying Transformational Leadership within the Roles of Administrative Leaders in Palestinian. *European Journal of Scientific Research*(151), 34-47.
- Jaiswa, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hos-*

pitality Management ELSEVIER, 51, 30 - 41.

Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417.

Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293.

Kima, D. Y., Kumarb, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295 - 315.

Kirkley, W. W. (2016). Entrepreneurial behaviour: the role of values. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(3), 290-328.

Majeed, Y. A., & Shahatha, Y. Y. (2021). Administrative Innovation Of The Deans Of Colleges In Baghdad Governorate. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(7), 1555-1563.

Maughan, C. (2012). Organisational Innovation A review of the literature. *CRC-REP Working Paper CW001*. Ninti One Limited, Alice Springs.

Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). A Conceptual Framework of the Factors Influencing Innovation in Public Sector Organizations. *The Journal of Developing Areas*, 3(52), pp. 231-240.

Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103–119.

Nguyen, N.-T. (2020). Innovation and Its Impacts on Public University Performance: An Empirical Study from Vietnam. *Journal of Information & Knowledge Management*, 19(2), 2050001.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. Los Angeles: SAGE.

Ntseke, T., Mitonga-Monga, J., & Hoole, C. (2022). Transformational leadership influences on work engagement and turnover intention in an engineering organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 11.

Oke, A. (2013). Linking manufacturing flexibility to innovation performance in manufacturing plants. *International Journal of Production Economics*, 143(2), 242-247.

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4),

379–408.

Peter, A. M., & Julius, B. B. (2022). An Impact Assessment of Manpower Development on Productivity in the Kogi State Civil Service Commission, 2011–2015. *Zamfara Journal of Politics and Development*, 3(2), 9-9.

Rahim, R. A., Mahmood, N. H., & Masrom, M. (2019). The Influence of Innovation Types towards Small Medium Enterprises Performance: A Study of Malaysian Manufacturing Industry. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(3), 547-553.

Remneland-Wikhamn, B., & Wikhamn, W. (2011). Open Innovation Climate Measure: The Introduction of a Validated Scale. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 284-295.

Ricard, L. M., Klijn, E. H., Lewis, J. M., & Ysa, T. (2017). Assessing public leadership styles for innovation: A comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. *Public Management Review*, 19(2), 134-156.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (Vol. 15). PEARSON.

Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.

Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), pp. 145 - 158.

Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211.

Sethibe, T. G. (2017). Towards a Comprehensive Model on The Relationship Between Leadership Styles, Organizational Climate, Innovation and Organizational Performance. *International Journal of Innovation Management*.

Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299–320. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.570445>

Thiruvenkadam, T., & Sampath Kumar, K. (2018). Organizational climate for innovation and creativity. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 10(2), 165-173.

Tran, K. T., Nguyen, P. V., Trung Pham, N. H., & Le, X. A. (2021). The roles of transformational

leadership, innovation climate, creative self-efficacy, and knowledge sharing in fostering employee creativity in the public sector in Vietnam. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 11(2 - 3), 95 - 112.

Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111.

Turnipseed, P. H., & Turnipseed, D. L. (2013). Testing the Proposed Linkage between Organizational Citizenship Behaviours and an Innovative Organizational Climate. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 209-216.

Wibowo, A., & Sumiati, S. (2022). strategies to improve learning orientation through intrinsic motivation, transformational leadership and growth mindset. In *International Journal of Business and Economy (IJBEC)* (Vol. 4, Issue 1).

Wickham, P. A. (2006). Strategic entrepreneurship. (4, Ed.) Harlow: Pearson Education UK.

Yamin, S., Mavond, F., Gunasekaran, A., & Sarros, J. C. (1997). A study of competitive strategy, organisational innovation and organisational performance among Australian manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 52(1-2), 161--172.

Zain-ul-Abidin, R., & Qammar, R. (2020). Mediating and Moderating Role of Organizational Ambidexterity and Innovative Climate among Leadership Styles and Employee Performance. *Journal of Management info*, 7(1), 01 - 09.

Zhang, Y., Zheng, J., & Darko, A. (2018). How Does Transformational Leadership PromoteInnovation in Construction? The Mediating Role ofInnovation Climate and the Multilevel ModerationRole of Project Requirements. *Sustainability*, 10(5).

Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2012). Business research methods (edn. Ed.): Cengage Learning.

