

أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي

- دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز

بالمملكة العربية السعودية -

رزان فريد متولي

صباح بنت عبدالله الصومالي

كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين في مؤسسات التعليم العالي. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت "الاستبانة" كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع "الاستبانة" إلكترونياً وورقياً على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وتم الحصول على عدد (333) استجابة. وتم استخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد وذلك لاختبار فرضيات الدراسة، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية ومُوجبة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين، وأيضاً وجود علاقة قوية ومُوجبة بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين. وتم أيضاً استخدام تحليل المتوسطات والانحراف المعياري، لمعرفة مدى ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز، ووضعت الدراسة عدّة توصيات للمؤسسات التعليمية لتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي، وبث الحماس في نفوسهم للنجاح والتطوُّر وإيجاد طرق جديدة لحل المشاكل القديمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التمكين، الإبداع، مؤسسات التعليم العالي

1. المقدمة:

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي تحديات ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فقد ازدادت حاجات وتطلعات المواطنين وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة وزادت حدة المنافسة بين المنظمات بالإضافة إلى زيادة طموحات العاملين واستشرافاتهم المستقبلية لمستوى أفضل من التمكين والإبداع في عملهم، وتعد هذه التحديات المحك الرئيس لاختبار قدرة الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التطورات. (خليل، 2013)

ومن الأنماط القيادية الحديثة والتي ظهرت نتيجة للتقدم العلمي نمط القيادة التحويلية، الذي يتميز بقدرته العالية على مواكبة التطورات الحديثة وذلك عن طريق التأثير على سلوكيات وتصرفات أعضاء المنظمة وتطوير قدراتهم وذلك عن طريق تشجيعهم وفتح المجال لهم على حل المشكلات التي تواجه المنظمة التي يعملون بها (العازمي، 2006).

وتعد القيادة التحويلية محفزاً للأداء العالي (García-Morales, et al, 2008). إذ لاشك أن الاهتمام بالقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين العاملين والذي يعني إعطاء العاملين القوة والحرية والمعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات يشكل عنصراً جوهرياً للمنظمات في العالم العربي، خصوصاً في ظل الاتجاه نحو العولمة والمنافسة، ومن أهم متطلبات نجاح المؤسسات في العالم عامة، وفي العالم العربي خاصة، توفير بيئة تشجع، تساند التمكين والقيادة الذاتية، مما يؤدي إلى مواكبة المتطلبات والتطورات المعاصرة. (العتيبي، 2016)

ونتيجة لما يشهده هذا العصر من التغييرات الهائلة في معظم مجالات الحياة، يجب على المنظمات إدراك متطلبات التغيير والتطوير في الحاضر والمستقبل ومواجهة كل المستجدات الحضارية، فبذلك يظهر دور الإبداع حيث له دور مهم وأثر إيجابي على إنتاجية الدول بشكل عام وعلى إنتاجية المنظمات بشكل خاص، فالإبداع يعد عملية ينتج عنها فكرة جديدة أو عمل إبداعي، ومن الأمور المتفق عليها أن الإبداع هو عامل مهم في نمو وازدهار المنظمات سواءً كانت صغيرة أو متوسطة أو منظمات كبيرة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين وتمكينهم في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

والجدير بالذكر أن غالبية الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية تم مناقشتها وتطبيق نظرياتها في دول أجنبية ومعظم هذه الدراسات تناولت القيادة التحويلية في المنظمات الربحية- وعلى ضوء ما سبق - جاء اهتمام الدراسة الحالية على التعرف على أثر القيادة التحويلية على إبداع وتمكين الموظفين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

تعتبر المؤسسات التعليمية الركيزة الأساسية في بناء مجتمع مثقف ومتعلم وبنّاء، وتعد أيضاً من المقومات الأساسية التي تنقل الدول عبر السنين من دول نامية إلى دول متقدمة، فالتعليم هو واحد من أهم الضروريات في حياتنا، لأنه يعلمنا كيف نفكر؟، وكيف نعمل بشكل صحيح؟، وكيف نتخذ القرار؟، وباختصار فإنه يروي لنا كيف نعيش حياة ناجحة وذات مغزى.

وبما أن الجامعات تعد أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، فإنها تستطيع تحقيق الأهداف والغايات التي سعت لها والتي تتعلق بالكفاءة والفاعلية المرغوبتين من خلال القيادات وتعد القيادات العنصر الأساسي لذلك، وهذا يفرض على القيادات أن تمتلك قدرات ومتطلبات خاصة، حتى تكون قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة، والتعامل معها بكفاءة. (التلبناني وآخرون، 2013).

من خلال البحث والاطلاع على الدراسات السابقة وجد أن هناك قصوراً في الاهتمام بالإبداع كأحد العوامل الأساسية لنجاح المنظمات الأكاديمية وإيضاً قلة الدراسات التي تسعى لدراسة أثر القيادة التحويلية بأنواعها المختلفة على إبداع الموظفين وتمكينهم في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث إن غالبية الدراسات السابقة تمت في الدول الأجنبية منها:

دراسة (Mokhber, et al, (2015 وأيضاً دراسة (Noruzy, et al, (2013 والتي تمت في إيران، وكذلك دراسة (Gumusluoglu & Ilsev (2009 والتي تمت في تركيا؛ ودراسة (Saad, (2014 تمت في ماليزيا، ومن الدراسات العربية دراسة العتيبي، (2016) والتي تناولت "أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين"، وكانت العينة تمثل القطاع الخاص، وأخيراً دراسة التلبناني وآخرون، (2013) درست "أثر القيادة التحويلية على التمكين في الجامعات الفلسطينية" وكانت هذه الدراسة في المجال التعليمي ولكنها لم تتطرق إلى عوامل أخرى مثل الإبداع وعلاقته بالقيادة التحويلية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما مدى ممارسة القيادات بجامعة الملك عبد العزيز للقيادة التحويلية وأبعادها؟
2. ما أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين في جامعة الملك عبد العزيز؟
3. ما أثر القيادة التحويلية على إبداع العاملين في جامعة الملك عبد العزيز؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- تعريف القيادة التحويلية وعناصرها والوقوف على مستوى تطبيق القيادات للقيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز.
- 2- التعرف على أثر القيادة التحويلية على تمكين الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- 3- التعرف على أثر القيادة التحويلية على إبداع الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

أهمية الدراسة:

لدراسة مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية كما سيتضح من النقاط الآتية:

1. من الناحية العلمية:

- أهمية الدراسة تكمن في أهمية المتغيرات وهي: القيادة التحويلية وإبداع الموظفين وتمكينهم، فالقيادة التحويلية لها أثر كبير في خلق بيئة عمل ملائمة، وبناء أهداف مشتركة للموظفين، وايضاً فإن إبداع وتمكين الموظفين يساعد في تحسين انتاجية المؤسسات والارتقاء بها لمستويات عالية من الأداء.
- كما تكمن أهمية الدراسة في أن أثر القيادة التحويلية على الإبداع والتمكين والذنان لم يأخذنا نصيهما من البحث الكافي في المملكة العربية السعودية وفي الدول العربية بشكل عام وفي المؤسسات التعليمية بشكل خاص على الرغم من أهميتها في بناء مجتمع ناجح ومثمر.

2. الأهمية العملية

- تكمن الأهمية العملية للبحث في الفوائد المترتبة من نتائج الدراسة على القيادات في جامعة الملك عبد العزيز في مختلف الإدارات. حيث سيتم التعرف على القيادة التحويلية وعناصرها بالتفصيل ومعرفة جوانبها ومدى تأثير القائد التحويلي على مرؤوسيه من ناحية مدى زرع الإبداع في أدايمهم ومدى التمكين الذي يمنحه للموظفين.
- وتكمن أهمية الدراسة أيضاً، أنه الدراسة سيساعد في وضع اساس للقيادات لاتباع منهج القيادة التحويلية سواء باتباع عنصر منها او اثنين او جميع العناصر التي تشمل (المثالية المؤثرة، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، النظرة الفردية)، ومن خلال هذه الدراسة ستتعرف القيادات على العنصر الأهم والأنسب مع معطيات بيئة العمل والوظيفة والمنصب.

مصطلحات الدراسة

- 1- القيادة التحويلية: القيادة التحويلية (Transformational Leadership) هي من أنماط القيادة الحديثة التي تنتقل من جعل العلاقة بين القائد والمرؤوس مبنية على تقديم الحوافز مقابل العمل المطلوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة، وبالتالي ترفع من التغيير في القائد والعاملين على حد سواء (Conger, 2002). وتعد القيادة التحويلية في الوقت الحالي من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي نوع مهم للقيادة في بيئة الأعمال اليوم والتي تمتاز

- بالتغيير السريع، فهي تساعد على إحداث تغييرات جذرية من خلال توعية المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مجرد مصالحهم الشخصية والنظر إلى المصلحة العامة للمنظمة (الغامدي، 2011). ويمكن القول إن القائد التحويلي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات (الهوري، 1999).
- 2- التمكين **Empowerment**: هو منح السلطة للموظفين لاتخاذ القرارات وتنفيذها، وإحساس الفرد بالمسؤولية عن نتائج القرارات، بحيث إنه عند حدوث خطأ ما يحصل الموظف على تدريب أفضل بدلاً من أن يعاقب (التلاني وآخرون، 2013).
- 3- الإبداع **Creativity**: هو تغيير طريقة التفكير والمعرفة التقليدية لاكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومواكبة للتطورات الحاصلة، وتكون في نفس الوقت ملائمة لظروف ومتغيرات المنظمة، لكي تتكيف معها وتتفاعل مع جميع الإمكانيات، فينتج عن ذلك تحسين الإنتاج والمخرجات وتطوير مستوى أداء العاملين بها (رضا، 2003).
- 4- المثالية المؤثرة (**Idealized Influence**): ويُقصد بهذا العنصر القائد التحويلي الذي يثير إعجاب المرؤوسين بسبب السلوكيات المثالية التي يملكها، والتي تجعل منه أنموذجاً يقتدي به الآخرون، ومن هذه السلوكيات (التمسك بالأخلاقيات، وإيثار حاجات المرؤوسين على حاجاته الشخصية، والاستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية مقابل مصلحة الآخرين، ومشاركة المرؤوسين في الأخطار التي يتعرضون لها، والبُعد عن التسلُّط والتفرد بالسلطة). فهذه السلوكيات تجعله قائداً كارزماً وتؤهله إلى درجة عالية من ولاء العاملين والتزامهم واعترافهم به كقائد (المعاني والخرابشة، 2016).
- 5- الدافعية الإلهامية (**Inspirational Motivation**): يُثير القائد في مرؤوسيه حُبَّ التحدي والعمل الجماعي من خلال إشراكهم في وضع أهداف المنظمة، ويقوم القائد بتحفيز مرؤوسيه أيضاً على دراسة بدائل مختلفة ومُتعدِّدة، فالإدارة الجيدة هي جعل الناس يعملون ما يجب عمله (المعاني والخرابشة، 2016).
- 6- الاستثارة الفكرية (**Intellectual Stimulation**): دعم القائد للمرؤوسين ورغبته في جعلهم يتصدُّون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم أن ينظروا إلى الصعوبات على أنها مشكلات بحاجة إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها (حماد، 2011).
- 7- النظرة الفردية (**Individualized Consideration**): هذا العنصر يمثل القائد الذي يوفر المناخ المساند، والذي يقوم فيه بالإنصات بعناية لحاجات المرؤوسين الفردية، والنظر إلى كل شخص واحتياجاته على حدة، ويتصرف القائد كالمدرّب والمستشار عندما يحاول مساعدة الأفراد في تحقيق ذواتهم (حماد، 2011).
- 8- القائد التحويلي: يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات (الهوري، 1999).

2. الدراسات السابقة

هذا الجزء يستعرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، ومن الجدير بالذكر أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية في المنظمات التعليمية حيث أن معظم الدراسات السابقة كان في إطار المنظمات الربحية في القطاع الخاص.

- دراسة (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل على الإبداع التنظيمي كمتغير تابع، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من (163)

من موظفي ومديري البحث والتطوير لدى 43 شركة تركية منها الشركات الصغيرة والشركات الصغيرة لمشاريع تطوير البرامج. وتم توزيع نوعين من الاستبانات، الأول للموظفين، وهو لقياس أثر القيادة التحويلية والدعم الداخلي على الإبداع، بينما الأخرى للمديرين، وهي تحتوي على أسئلة عن ابتكارات المنتج في شركاتهم وعن درجة الدعم الذي يحصلون عليه من الجهات الخارجية. ونتيجة تحليل الدراسة كانت داعمة للتأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في الشركات الصغيرة، أيضاً وجدت الدراسة أن العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي تكون أقوى كلما كان الدعم الخارجي بمستويات عالية، وعلى عكس ذلك عندما ينعدم الدعم الخارجي.

- دراسة (Chi, et al, 2012)، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل على إدارة المعرفة والفعالية التنظيمية كمتغيرات تابعة. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي وتم توزيع (750) استبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية هي وسيط بين إدارة المعرفة والفعالية التنظيمية. أيضاً أظهرت الدراسة أنه يتم تحقيق أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية عندما تكون القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على مستوى عال أيضاً أي أن العلاقة بينهم طردية.

- دراسة (Noruzy, et al, 2013) وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والتعليم التنظيمي وإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي. وشملت عينة الدراسة (106) من الشركات الصناعية الإيرانية التي تحتوي على (50) موظفاً كمتوسط عدد الموظفين، وتمت الدراسة على كبار المديرين والمديرين التنفيذيين ومديري المستويات الأخرى. ووجدت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، والتعليم التنظيمي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على إدارة المعرفة في الشركات الصناعية، والقيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي وأداء المنظمة في الشركات الصناعية، والتعليم التنظيمي وإدارة المعرفة يؤثران بشكل مباشر على الإبداع التنظيمي، والتعليم التنظيمي والإبداع التنظيمي يؤثران بشكل مباشر على أداء المنظمة في الشركات الصناعية، والقيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر وإيجابي على الإبداع التنظيمي من خلال التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، وإدارة المعرفة والتعليم التنظيمي يؤثران بشكل غير مباشر على أداء المنظمة من خلال الإبداع التنظيمي.

- دراسة التلباني وآخرون، (2013) وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التحفيز الإلهامي، المثالية المؤثرة، الاستثارة الفكرية، والنظرة الفردية) وهي (المتغير المستقل) على تمكين الموظفين وهو (المتغير التابع) في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة على العاملين في الجامعات بقطاع غزة، وتم توزيع (660) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية وعلى الإداريين. ووجدت الدراسة توفر التمكين وأسلوب القيادة التحويلية بعناصرها الأربعة (المثالية المؤثرة، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والنظرة الفردية) في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وأيضاً وجدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين.

- دراسة (Saad, et al, 2014)، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية وهي المتغير المستقل في تعزيز وإبقاء الأداء الإبداعي وهو المتغير التابع في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات أوضحت نتائج الدراسة أن للقيادة التحويلية أثر كبير في الأداء الإبداعي للمنظمة، في حين وجدت الدراسة أن الابتكار في المنتجات يعزز الأداء الإبداعي للمنظمة.

- دراسة (Mokhber, et al, 2015) بعنوان (أثر القيادة التحويلية وعناصرها على الابتكار التنظيمي في الشركات الإيرانية) وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية وعناصرها وهي المتغير المستقل على الابتكار التنظيمي وهو المتغير التابع، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. شملت عينة الدراسة (63) شركة تعمل في مجالي الخدمات والتصنيع. أظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة التحويلية أثر مباشر وإيجابي على الابتكار التنظيمي.
- دراسة العتيبي، (2016) وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي للموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، شملت عينة الدراسة (348) موظفاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المديرين لأسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً من وجهة نظر العاملين، كما بينت الدراسة أن هؤلاء العاملين في القطاع الخاص يشعرون بمستوى متوسط من التمكين النفسي، فبالتالي أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة موجبة بين درجات ممارسة المديرين للقيادة التحويلية ومستوى التمكين النفسي للموظفين، كما أكدت الدراسة وجود أثر ذي دلالة احصائية للقيادة التحويلية على التنبؤ بالتمكين، كما أوضحت الدراسة أن هناك ثلاثة من أبعاد القيادة التحويلية لها أثر ذو دلالة إحصائية، وهي على الترتيب من حيث قوة التأثير: الدافعية الإلهامية، والمثالية المؤثرة، والنظرة الفردية. ولم تثبت معنوية الاستثارة الفكرية.

التعليق على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أنها تتعلق بدراسة القيادة التحويلية وأثرها على العديد من المتغيرات المختلفة مما يشبه الدراسة الحالية، ولكن تختلف هذه الدراسات عن الدراسة الحالية بأنها تدرس علاقة القيادة التحويلية بعدد من المتغيرات منها الابتكار التنظيمي والدراسة الحالية تُركِّز على أثر القيادة التحويلية على ابتكار الموظفين، وليس الابتكار التنظيمي، وأيضاً الدراسة الحالية تدرس أثر القيادة التحويلية على تمكين الموظفين مما لم تتطرق إليه أي من هذه الدراسات السابقة. أما بالنسبة لدراسة Saad, et al.(2014) فهي تدرس أثر القيادة التحويلية على الأداء الإبداعي مما يشبه الدراسة الحالية، ولكن تختلف عنها في أنها اعتمدت على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والدراسة الحالية ركزت على قطاع التعليم العالي العام كمنظمات غير ربحية. ومن الجدير بالذكر أن دراسة التلباني وآخرون (2013) هي الأقرب للدراسة الحالية من حيث أهدافها إلا أنها تختلف في النطاق المكاني، حيث إنها تمّت في غزة، وهذه الدراسة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. وبشكل عام ساعدت الدراسات السابقة في صياغة مشكلة وأسئلة الدراسة الحالية وتحديد إطارها المنهجي. وبشكل عام تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجالين هما:

- المجال التطبيقي: حيث أجريت الدراسات السابقة في مجالات مختلفة كمجالات التصنيع والخدمات والشركات الخاصة بينما أجريت هذه الدراسة في قطاع التعليم العالي.
- متغيرات وحدود الدراسة: تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت أثر القيادة التحويلية على إبداع وتمكين الموظفين الإداريين العاملين في المنظمات التعليمية حيث لم تتطرق الدراسات السابقة إلى الإبداع والتمكين كمتغيرات تابعة في دراسة واحدة.

3. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف هذه الدراسة، والتَّعَرُّف على مدى ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز لأسلوب القيادة التحويلية ودورها في إبداع وتمكين الموظفين الإداريين. ويساعد هذا المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الواقع أو الظاهرة محل الدراسة والتعبير عنها ووصفها وصفاً دقيقاً.

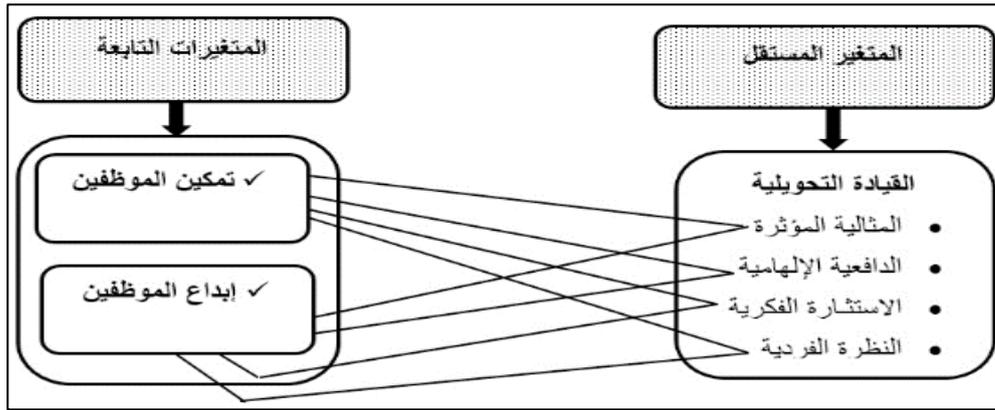
مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الموظفين والموظفات الإداريين العاملين بجامعة الملك عبد العزيز وبلغ عددهم 4947 وباستخدام جدول (Krejcie & Morgan, 1970) تم تحديد حجم العينة حيث بلغت (357) مفردة، وقد تم توزيع 400 استبانة وتم الحصول على (333) استبانة كاملة الإجابات وهي التي جرى اعتمادها في تحليل البيانات.

فرضيات الدراسة

ستحاول هذه الدراسة التحقق عن الفرضيات التالية:

- ف1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على تمكين الموظفين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة وينبثق من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:
 - ف1أ - "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية والمتمثلة ببعد المثالية المؤثرة على تمكين الموظفين".
 - ف1ب - "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية والمتمثلة ببعد الدافعية الإلهامية على تمكين الموظفين".
 - ف1ج - "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية والمتمثلة ببعد الاستثارة الفكرية على تمكين الموظفين".
 - ف1د - "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية والمتمثلة ببعد النظرة الفردية على تمكين الموظفين".
- ف2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على إبداع الموظفين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة وينبثق من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:
 - ف2أ - "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية والمتمثلة ببعد المثالية المؤثرة على إبداع الموظفين".
 - ف2ب - "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية والمتمثلة ببعد الدافعية الإلهامية على إبداع الموظفين".
 - ف2ج - "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية والمتمثلة ببعد الاستثارة الفكرية على إبداع الموظفين".
 - ف2د - "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية والمتمثلة ببعد النظرة الفردية على إبداع الموظفين".



شكل رقم (1): العلاقة بين متغيرات الدراسة

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة وتم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة التحويلية وإبداع وتمكين الموظفين، وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتم توزيع الاستبانة بعد ذلك على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتم تقسيم الاستبانة إلى أربعة أجزاء رئيسية كما يلي:

الجزء الأول/ يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وهي: الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات العمل.

الجزء الثاني/ يتناول القيادة التحويلية حيث تمت الاستعانة بمقياس القيادة متعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) وهو مخصص لقياس ممارسة السلوك القيادي التحويلي وتم اجراء بعض التعديلات اللازمة

من حذف وإضافة بما يتوافق مع أهداف الدراسة. ويتكون الجزء من أربعة أبعاد على النحو التالي:

- البعد الأول: المثالية المؤثرة ويهدف لقياس مدى تحلي الرئيس أو المدير بالصفات التي تجعل منه قدوة ومثالاً للموظفين، حيث احتوى على (6) عبارات.
- البعد الثاني: الدافعية الإلهامية ويمثل مدى تحفيز الرئيس المباشر أو المدير للموظفين وبث التفاؤل في نفوسهم، حيث يضم هذا البعد (5) عبارات.
- البعد الثالث: الاستثارة الفكرية ويهدف لقياس مدى تشجيع الرئيس المباشر أو المدير لمؤوسيه على التفكير الإبداعي، حيث اشتمل هذا البعد على (5) عبارات.
- البعد الرابع: النظرة الفردية ويمثل مدى نظرة الرئيس المباشر أو المدير لكل فرد على حدة وليس باعتباره عضواً من مجموعة، حيث يحتوي هذا البعد على (5) عبارات.

الجزء الثالث: يهدف لقياس مستوى تمكين الموظفين، ويحتوي هذا المحور على 9 عبارات حيث تمت الاستعانة في تصميم عناصر التمكين على عدة دراسات مع إجراء التعديلات التي تتناسب مع أهداف الدراسة.

الجزء الرابع: ويهدف لقياس مستوى إبداع الموظفين، ويحتوي هذا المحور على (10) عبارات وتمت الاستعانة في تصميم عناصر إبداع الموظفين على عدة دراسات مع القيام باختيار الجمل المناسبة مع أهداف الدراسة وإجراء التعديلات اللازمة. ويوضح الجول رقم (1) محاور الاستبانة وعدد فقرات كل محور. وقد تم الاعتماد

على مقياس ليكرت الخماسي Likert Five Point Scale في إعداد الاستبانة، وتم إعطاء الأوزان الأتية لفقرات كل محور: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، لا أوافق بشدة = 1)

جدول (1) محاور الاستبانة وعدد فقرات كل محور

المصدر	عدد الفقرات		محاور الاستبانة
	عدد الفقرات	المثال	
-Bass et al. (1987); Lunenburg (2003); الهواري، (1999)	6 فقرات	المثالية المؤثرة	القيادة التحويلية
	5 فقرات	الدافعية الإلهامية	
	5 فقرات	الاستثارة الفكرية	
	5 فقرات	النظرة الفردية	
-Ahearne, et al (2005); Ismail, et al.(2011) - العتيبي (2016)	9 فقرات	التمكين	
-Henker, et al. (2015); Slatten, et al. (2015); Carmeli, et al. (2007); Gong, et al. (2009)	10 فقرات	الإبداع	

صدق وثبات الاستبانة

تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

- 1- الصدق الظاهري للأداة: حيث تم إعداد استبانة أولية وعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس وذوي الخبرة، من أجل اختبار مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ولتحديد مدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل أو إضافة أو حذف للعبارات وبناء على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين.
- 2- صدق الاتساق الداخلي لبنود وفقرات الاستبانة: تم إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة على عينة مكونة من (28) مفردة من أفراد مجتمع الدراسة تم اختبارها بطريقة عشوائية، وذلك من أجل قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو مبين بالجدول رقم (2)، حيث كانت القيمة الاحتمالية لكل فقرة ذات دلالة احصائية عند مستوى (Sig=0.000) أي أقل من (0.05)، مما يدل على أن جميع عبارات الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بدرجة مرتفعة، وبالتالي نستنتج من ذلك أن جميع عبارات أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق، مما يعني أنها تحقق أهداف القياس المطلوبة.

جدول رقم (2): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الأول: القيادة التحويلية							
البعـد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	البعـد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
المثالية المؤثرة	1	0.871	0.000	الاستشارة الفكرية	1	0.862	0.000
	2	0.912	0.000		2	0.897	0.000
	3	0.89	0.000		3	0.924	0.000
	4	0.809	0.000		4	0.891	0.000
	5	0.853	0.000		5	0.932	0.000
	6	0.821	0.000				
الدافعية الإلهامية	1	0.886	0.000	النظرة الفردية	1	0.839	0.000
	2	0.864	0.000		2	0.844	0.000
	3	0.909	0.000		3	0.896	0.000
	4	0.909	0.000		4	0.707	0.000
	5	0.886	0.000		5	0.817	0.000
تمكين الموظفين	1	0.808	0.000	إبداع الموظفين	1	0.828	0.000
	2	0.825	0.000		2	0.833	0.000
	3	0.811	0.000		3	0.86	0.000
	4	0.781	0.000		4	0.844	0.000
	5	0.771	0.000		5	0.869	0.000
	6	0.803	0.000		6	0.902	0.000
	7	0.791	0.000		7	0.895	0.000
	8	0.821	0.000		8	0.799	0.000
	9	0.808	0.000		9	0.889	0.000
					10	0.874	0.000

كما تم التحقق من مؤشرات الصديق لأداة الدراسة عن طريق حساب درجة ارتباط كل بعد من الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، كما هو مبين بالجدول رقم (3). ويتضح من النتائج بالجدول رقم (3) أن جميع أبعاد ومحاور أداة الاستبانة ترتبط بدرجة عالية مع الدرجة الكلية للأداة التي تنتمي إليها، وكانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (Sig=0.000) أي أقل من (0.05) وبالتالي نستنتج من ذلك أن جميع أبعاد الاستبانة ومحاوره تتمتع بدرجة عالية من الصديق مع الدرجة الكلية للاستبانة مما يعزز من مصداقية بناء أداة الدراسة لقياس ما هدفت لقياسه.

جدول رقم (3): درجة ارتباط درجات كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان

البعد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: القيادة التحويلية		
البعد الأول: المثالية المؤثرة	0.918	0.000
البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	0.918	0.000
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	0.967	0.000
البعد الرابع: النظرة الفردية	0.927	0.000
المحور الثاني: تأثير القيادة التحويلية على تمكين الموظفين	0.938	0.000
المحور الثالث: تأثير القيادة التحويلية على إبداع الموظفين	0.974	0.000

ثبات فقرات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك عن طريق معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين بالجدول رقم (4)، حيث تراوحت جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات المحاور ما بين (0.960 - 0.878). ما يدل على أن جميع المحاور والأبعاد تحقق درجة عالية من الثبات، كما أن أداة الدراسة حققت ثباتاً عالياً بلغت قيمته (0.983) مما يدل على سلامة بناء المحاور وفقراتها والوثوق بالنتائج التي تتوصل إليها الدراسة

جدول رقم (4): معاملات ألفا كرونباخ لثبات محاور وأبعاد أداة الدراسة

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
البعد الأول: المثالية المؤثرة	6	0.929
البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	5	0.934
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	5	0.942
البعد الرابع: النظرة الفردية	5	0.878
تأثير القيادة التحويلية على تمكين الموظفين	9	0.925
تأثير القيادة التحويلية على إبداع الموظفين	10	0.960
الثبات الكلي	40	0.983

4. عرض وتفسير نتائج الدراسة:

أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (5): خصائص العينة

النسبة المئوية	عدد المبحوثين (n=333)	خصائص العينة	
24.9%	83	ذكر	الجنس
75.1%	250	أنثى	
4.2%	14	أقل من 25 سنة	الفئة العمرية

عدد المبحوثين (n=333)		خصائص العينة	
النسبة المئوية			
41.7%	139	من 26- إلى 35 سنة	
38.4%	128	من 36- إلى 45 سنة	
13.2%	44	من 46- إلى 55 سنة	
2.4%	8	من 55 سنة فأكثر	
6.9%	23	الثانوية العامة	المؤهل التعليمي
1.8%	6	دبلوم	
72.7%	242	بكالوريوس	
18.6%	62	ماجستير	
12.3%	41	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة العملية
47.7%	159	من 5- 10	
21.3%	71	من 11- 15	
18.6%	62	من 16 سنة فأكثر	

يوضح الجدول رقم (5) خصائص عينة الدراسة حيث تظهر نتائج الدراسة بشأن بعض خصائص الموظفين المستجيبين ما يأتي: بالنسبة لمتغير الجنس فكان عدد الموظفين الذكور (83) وشكلوا نسبة (24.9%) من مجموع العينة الكلي وبلغ عدد الوظائف الإدارية المشاركات في الدراسة (250) وشكل ونسبة (75.1%). أما بالنسبة لمتغير العمر فقد أظهرت النتائج إن الفئة العمرية من 26- إلى 35 سنة احتلت المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم (139) وشكل ونسبة (41.7%) وجاءت الفئة العمرية من 36- إلى 45 سنة بالمرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (128) ونسبة (38.4%) بينما احتلت الفئة العمرية من 46- إلى 55 سنة المرتبة الثالثة إذ بلغ عددهم (44) ونسبة (13.2%) وجاءت الفئة العمرية أقل من 25 سنة بالمرتبة الرابعة إذ بلغ عددهم 14 ونسبة 4.2%، بينما احتلت الفئة العمرية من 55 سنة فأكثر المرتبة الخامسة والآخرية إذ كان عددهم (8) ونسبة (2.4%) وبالتالي نستنتج من المؤشرات السابقة أن غالبية أفراد العينة من الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز من الطاقات الشبابية، حيث أن أفراد العينة بنسبة (80.1%) من إجمالي أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (26- إلى 45).

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فقد بلغت نسبة الموظفين الحاصلين على البكالوريوس (72.7%) من مجموع العينة واحتلوا المرتبة الأولى، وبلغت نسبة الحاصلين على الماجستير (18.6%) واحتلوا المرتبة الثانية. وبلغت نسبة الموظفين الحاصلين على الشهادة الثانوية (6.9%) واحتلوا المرتبة الثالثة. أما عدد الحاصلين على شهادة الدبلوم فبلغ عددهم (6) واحتلوا المرتبة الرابعة والآخرية بنسبة 1.8%. أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، فقد بلغ عدد الموظفين الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات (159) موظف وموظفة واحتلوا المرتبة الأولى بنسبة (47.7%) من مجموع العينة، وبلغ عدد الموظفين الإداريين الذين لديهم من 11- 15 سنة خبرة (71) واحتلوا المرتبة الثانية بنسبة 21.3% أما الموظفين الإداريين الذين لديهم من 16 سنة فأكثر خبرة في العمل الإداري فقد بلغ عددهم (62) واحتلوا المرتبة الثالثة بنسبة (18.6%) وأخيراً الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات فقد بلغ عددهم (41) بنسبة (12.3%) واحتلوا المرتبة الرابعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية وأبعادها الاربعة

يتناول هذا الجزء النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما مدى ممارسة القيادات بجامعة الملك

عبد العزيز للقيادة التحويلية وأبعادها ؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لقياس درجة استجابة أفراد العينة

ومعرفة آرائهم حول فقرات أبعاد القيادة التحويلية في الاستبانة كما هو موضح في جدول رقم (6)

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد

القيادة التحويلية

الترتيب	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
المثالية المؤثرة					
1	1	يتصرف رئيسي بأسلوب يزيد من احترامنا له	4.20	0.92	كبيرة جداً
2	3	يجعلني رئيسي فخور بالانتماء إليه	4.03	1.02	كبيرة
3	5	يحفزني رئيسي لتحقيق إنجازات أكثر مما كنت أتوقع أن انجزه	3.86	1.11	كبيرة
4	6	يتحدث رئيسي عن أهم القيم والمعتقدات التي يؤمن بها	3.83	1.01	كبيرة
5	4	يوضح رئيسي أهمية أن تمتلك إحساس قوي تجاه الأهداف والغايات	3.87	0.99	كبيرة
6	2	يراعي رئيسي الجوانب الأدبية والأخلاقية عندما يتخذ القرارات	4.05	1.00	كبيرة
المتوسط الحسابي المرجح العام لبعد المثالية المؤثرة					
المتوسط الحسابي المرجح العام لبعد المثالية المؤثرة					
الدافعية الإلهامية					
1	2	يتحدث رئيسي بتفاؤل عن المستقبل	3.93	0.95	كبيرة
2	1	يتحدث رئيسي بحماس عما يجب تحقيقه	4.04	0.89	كبيرة
3	5	يعبر رئيسي عن المستقبل برؤية مقنعة	3.68	1.01	كبيرة
4	3	يعبر رئيسي بثقة عن تحقيق أهدافنا	3.86	0.99	كبيرة
5	4	يزيد رئيسي من حماس يفي العمل ورغبتي للنجاح	3.84	1.12	كبيرة
المتوسط الحسابي المرجح العام لبعد الدافعية الإلهامية					
الاستثارة الفكرية					
1	2	يشجعني رئيسي على إعادة التفكير في بعض الأفكار التي لم أشك فيها أبداً	3.72	1.03	كبيرة
2	5	يشجعني رئيسي على التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة	3.61	1.09	كبيرة
3	4	يقيم رئيسي أفكاره واتجاهاته الأساسية للتأكد من ملاءمتها	3.67	1.05	كبيرة
4	1	يفكر رئيسي بعمق بأبعاد المشكلة قبل حلها	3.75	1.09	كبيرة
5	3	يشجعني رئيسي على التفكير العميق بأبعاد المشاكل قبل حلها	3.70	1.10	كبيرة
المتوسط الحسابي المرجح العام لبعد الاستثارة الفكرية					
النظرة الفردية					
1	3	يعطي رئيسي اهتماماً شخصياً للموظفين الأكبر سناً أو القديماً بالعمل	3.84	1.16	كبيرة
2	1	يعبر رئيسي في العمل عن امتنانه لعملي عندما أحقق النتائج والأهداف	4.08	0.99	كبيرة
3	2	يعامل رئيسي كل شخص حسب طبيعته وظروفه وقدراته واحتياجاته	3.86	1.12	كبيرة
4	5	يعاملني رئيسي كفرد مستقل وليس مجرد عضو من فريق	3.65	1.09	كبيرة
5	4	يساعدني رئيسي في تنمية نقاط قوتي	3.81	1.09	كبيرة

درجة الانحراف المعياري للممارسة	المتوسط الحسابي	المحور	الدرجة
0.89	3.85	المتوسط الحسابي المرجح العام لبعده النظرة الفردية	كبيرة
0.84	3.85	القيادة التحويلية	كبيرة

يتضح من النتائج في جدول رقم (6) أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام لممارسة القيادة التحويلية من جانب القادة بجامعة الملك عبد العزيز، جاءت بدرجة كبيرة على المستوى الكلي، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (3.85) وانحراف معياري قدره (0.84). كما بينت النتائج أن بعد المثالية المؤثرة قد حاز على المرتبة الأولى من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري قدره (0.87)، يليه في المرتبة الثانية من حيث الممارسة بعد الدافعية الإلهامية وبمتوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري قدره (0.89)، ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد النظرة الفردية وبمتوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري قدره (0.89)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد الاستثارة الفكرية ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.69) وانحراف معياري قدره (0.97). وأوضحت الدراسة أن غالبية أفراد العينة من الموظفين الإداريين يعتقدون أن من أهم عناصر ممارسة المثالية المؤثرة التي يتسم بها القادة أنهم يتصرفون بأسلوب يزيد من احترام الموظفين لهم، مما يعكس طابعاً إيجابياً نحو القائد أو المدير المباشر- أيضاً- اتفقت غالبية أفراد العينة من الموظفين الإداريين أن هناك ممارسة بدرجة إيجابية وكبيرة للدافعية الإلهامية من خلال تحدث الرئيس بحماس عما يجب تحقيقه ومن خلال تعبير الرئيس عن المستقبل برؤية واضحة، مما يشجع الموظفين للعمل على تحقيق الأهداف المستقبلية المتعلقة بالمنظمة وخاصة الجامعات كمؤسسات مجتمع يقع على عاتقها الكثير. وايضا اتفقت غالبية أفراد العينة أن هناك ممارسة بدرجة كبيرة لبعده الاستثارة الفكرية، مما يدعم ويشجع الموظفين على التفكير في حل المشكلات والمساهمة في تطوير أدوات العمل التي ترفع من مستوى الأداء. ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة من الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز، والمتعلقة بدرجة ممارسة النظرة الفردية من طرف القادة، كأحد أبعاد القيادة التحويلية تبين وجود درجة كبيرة من الممارسة للنظرة الفردية وأهم ما يشير إلى هذه الممارسة: تعبير الرئيس في العمل عن امتنانه لعمل الموظف عندما يحقق النتائج والأهداف، يعامل الرئيس أو القائد كل شخص حسب طبيعته وظروفه وقدراته واحتياجاته، بالإضافة إلى ذلك يعطي الرئيس اهتماماً شخصياً للموظفين الأكبر سناً أو القداماء بالعمل.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة عن طريق معادلة الارتباط الخطي بين المتغيرات وأيضاً تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). ويوضح الجدول رقم (7) الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (7) علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وتمكين وإبداع الموظفين

الإبداع	التمكين	القيادة التحويلية
		1
	1	0.811**
1	0.857**	0.865**

** تشير إلى معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

وكانت قيم معامل الارتباط بين المتغيرين التمكين والإبداع (متغيرات تابعه) وممارسة القيادة التحويلية (متغير مستقل) موجبة وبلغت 0.811 و0.865 على التوالي وهي قيم موجبة وعالية تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردي وقوي بين ممارسة القيادة التحويلية وتمكين وأبداع الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز.

• اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة منها: تم إخضاع الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة منها لتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression، وفيما يلي نتائج هذا الاختبار.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى (ف1) قامت الباحثتان باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر للقيادة التحويلية على تمكين الموظفين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، ويوضح الجدول رقم (8) المؤشرات المتعلقة بأثر أبعاد القيادة التحويلية على تمكين الموظفين بالجامعة والتي تهدف إلى اختبار مدى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على تمكين الموظفين. ويتضح من الجدول أن قيمة F المحسوبة كمؤشر لقوة تأثير النموذج في قياس الأثر الكلي للمتغيرات المستقلة (المثالية المؤثرة، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والنظرة الفردية) على تمكين الموظفين بلغت (176.24) ودالة إحصائياً عند $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما بينت النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) للعلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين بلغت (0.682) وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 68.2% من التباين في تمكين الموظفين بسبب ممارسة القيادات والرؤساء في العمل لأسلوب القيادة التحويلية. كما تشير النتائج بالجدول رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (0.826) وهي قيمة تبين وجود علاقة ارتباط قوي وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وعليه؛ يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى (ف1) ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على تمكين الموظفين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة" جدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد وذلك لتقدير أثر القيادة التحويلية بأبعادها على تمكين الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز (مستوى الدلالة المعنوية = 0.000)

المتغير التابع	R	R ²	F-Test	المتغير المستقل	معامل الانحدار	T	Sig.T
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	(القيادة التحويلية)	Beta (β)	المحسوبة	الدلالة	
تمكين الموظفين	0.826	0.682	176.24	المثالية المؤثرة	0.674	2.953	0.000***
				الدافعية الإلهامية	0.653	2.925	.000***
				الاستثارة الفكرية	0.742	1.994	.000***
				النظرة الفردية	0.707	8.446	.000***

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

تشير النتائج في الجدول رقم (8) أن معاملات الانحدار بيتا (β) للمتغيرات المستقلة لأبعاد القيادة التحويلية على التمكين كانت جميعها موجبة حيث كانت قيمة معامل الانحدار بيتا (β) للمتغير المستقل " المثالية المؤثرة " كأحد أبعاد القيادة التحويلية (0.674) مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي للمتغير المستقل المثالية المؤثرة على تمكين الموظفين، كما تشير قيمة (T) المحسوبة ودالاتها الإحصائية (أقل من 0.05) إلى معنوية تأثير المتغير المستقل المثالية المؤثرة على تمكين الموظفين. كما بينت النتائج بالجدول رقم (8) أن قيمة معامل الانحدار بيتا (β) للمتغير المستقل الدافعية الإلهامية كانت (0.653)، مما يشير إلى وجود تأثير موجب وقوي للمتغير على تمكين الموظفين، كما تشير قيمة (T) المحسوبة ودالاتها الإحصائية إلى معنوية تأثير المتغير المستقل الدافعية الإلهامية على تمكين الموظفين. كذلك بينت النتائج بالجدول رقم (8) أن قيمة معامل الانحدار بيتا (β) للمتغير المستقل الاستثارة الفكرية بلغت (0.742)، مما

يشير إلى وجود أثر موجب للمتغير المستقل الاستثارة الفكرية على تمكين الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز. كما تشير قيمة (T) المحسوبة ودلالته الإحصائية إلى معنوية هذا التأثير. وأخيراً أظهرت النتائج بالجدول رقم (8) أن قيمة معامل الانحدار بيتا (β) لمتغير النظرة الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية بلغت (0.707) مما يشير إلى وجود أثر موجب ودال إحصائياً ويعزز ذلك قيمة (T) المحسوبة ودلالته الإحصائية. ومن الجدير بالذكر فإن بعد النظرة الفردية كان أبرز أبعاد القيادة التحويلية على تمكين الموظفين حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.446) وبدلالة إحصائية (0.000). وهذا يدل على ممارسة القيادات والرؤساء في جامعة الملك عبدالعزيز لبعد النظرة الفردية عن طريق توفير المناخ المساند والذي يقوم فيه القائد بالإنصات بعناية لحاجات المرؤوسين الفردية، والنظر إلى كل شخص واحتياجاته على حدة. وبناءً على ذلك يتم قبول جميع الفرضيات الفرعية (ف1أ، ف1ب، ف1ج، ف1د) المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

• اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المتفرعة منها: تم إخضاع الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات

المتفرعة منها لتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression، وفيما يلي نتائج هذا الاختبار. لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية (ف2) قامت الباحثتان باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر للقيادة التحويلية على إبداع الموظفين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، ويوضح الجدول رقم (9) المؤشرات المتعلقة بأثر أبعاد القيادة التحويلية على إبداع الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز والتي تهدف إلى اختبار مدى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على إبداع الموظفين. ويتضح من الجدول أن قيمة F المحسوبة بلغت (274.02) ودالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)، كما بينت النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) للعلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع بلغت (0.748) وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر (74.8%) من التغيرات أو التباين في درجة إبداع الموظفين بسبب ممارسة القيادات والرؤساء في العمل لأسلوب القيادة التحويلية.

كما تشير النتائج بالجدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (0.866) وهي قيمة تبين وجود علاقة ارتباط قوي وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية (ف2) والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على إبداع الموظفين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة".

جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد وذلك لتقدير أثر القيادة التحويلية بأبعادها على إبداع الموظفين

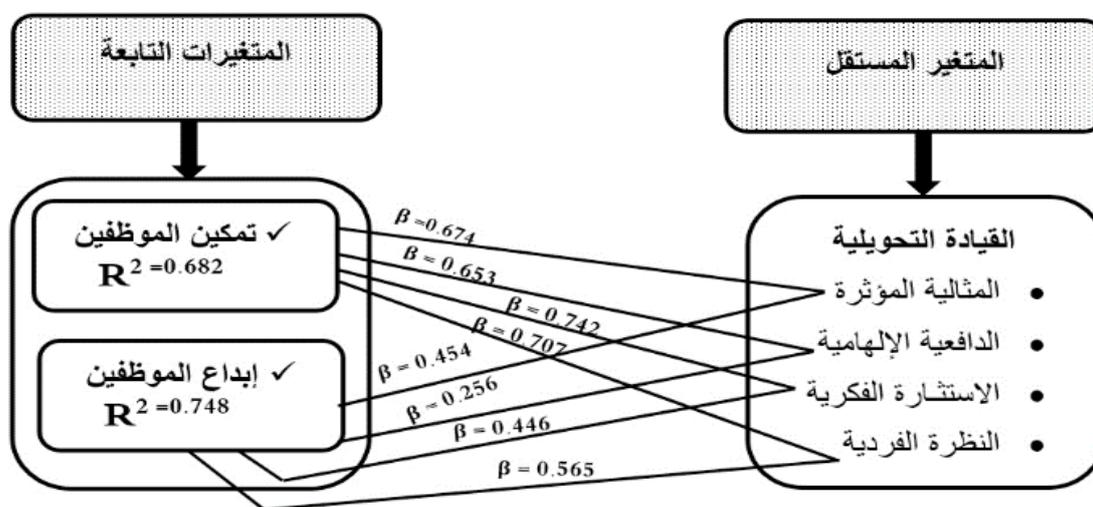
بجامعة الملك عبد العزيز (مستوى الدلالة المعنوية=0.000)

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F-Test المحسوبة	المتغير المستقل	معامل الانحدار (β) Beta	T المحسوبة	Sig.T مستوى الدلالة
إبداع الموظفين	0.866	0.748	247.02	المثالية المؤثرة	0.454	4.544	0.000 ***
				الدافعية الإلهامية	0.256	2.03	0.004 ***
				الاستثارة الفكرية	0.446	4.294	0.000 ***
				النظرة الفردية	0.565	5.628	0.000 ***

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

تشير النتائج في الجدول رقم (9) أن معاملات الانحدار بيتا (β) للمتغيرات المستقلة لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع كانت جميعها موجبة حيث كانت قيمة معامل الانحدار بيتا (β) للمتغير المستقل " المثالية المؤثرة "

(0.454) مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي للمتغير المستقل المثالية المؤثرة على إبداع الموظفين، كما تشير قيمة (T) المحسوبة ودلالاتها الإحصائية (أقل من 0.05) إلى معنوية تأثير المتغير المستقل المثالية المؤثرة على إبداع الموظفين. كما بينت النتائج بالجدول رقم (9) أن قيمة معامل الانحدار بيتا (β) للمتغير المستقل الدافعية الإلهامية كانت (0.256)، مما يشير إلى وجود تأثير موجب وقوي للمتغير على إبداع الموظفين. كذلك بينت النتائج بالجدول رقم (9) أن قيمة معامل الانحدار بيتا (β) للمتغير المستقل الاستشارة الفكرية بلغت (0.446)، مما يشير إلى وجود أثر موجب للمتغير المستقل الاستشارة الفكرية على إبداع الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز. كما تشير قيمة (T) المحسوبة ودلالاته الإحصائية إلى معنوية هذا التأثير. وأخيراً أظهرت النتائج بالجدول رقم (8) أن قيمة معامل الانحدار بيتا (β) لمتغير النظرة الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية بلغت (0.565) مما يشير إلى وجود أثر موجب وذو دلالة إحصائية. ومن الجدير بالذكر فإن بعد النظرة الفردية كان من أبرز أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.628) وبدلالة احصائية (0.000). وهذا يدل على ممارسة القيادات والرؤساء في جامعة الملك عبدالعزيز لبعد النظرة الفردية عن طريق توفير المناخ المساند والذي يقوم فيه القائد بالإنصات بعناية لحاجات المرؤوسين الفردية، والنظر إلى كل شخص واحتياجاته على حدة. وبالتالي نستنتج مما سبق أن من أهم أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على إبداع الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز تمثلت في النظرة الفردية، ويلها في المرتبة الثانية المثالية المؤثرة وفي الترتيب الثالث جاءت الاستشارة الفكرية. بينما جاءت الدافعية الإلهامية أقل العوامل تأثيراً على إبداع الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز. وبناءً على ذلك يتم قبول جميع الفرضيات الفرعية (ف2أ، ف2ب، ف2ج، ف2د) المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية. وشكل رقم (2) يوضح نتائج الدراسة



شكل رقم (2) نتائج الدراسة

مناقشة النتائج والتوصيات:

في ضوء تحليل وتفسير بيانات الدراسة والمتعلقة بأثر ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز على تمكين وإبداع الموظفين، والإجابة عن تساؤلاتها، فقد توصلت إلى النتائج التالية:

1- وجدت الدراسة وجود درجة عالية من ممارسة القادة بجامعة الملك عبد العزيز لأسلوب القيادة التحويلية وقد تشابهت هذه النتيجة مع دراسة التلبياني، (2013) في وجود درجة عالية من ممارسة القيادة التحويلية

- في الجامعات الفلسطينية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي، (2016) حيث أن مستوى ممارسة المديرين لأسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً من وجهة نظر الموظفين الإداريين.
- 2- بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجب وقوي وذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية وتمكين الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز. وبالتالي فإن ذلك يشير إلى مدى أهمية ممارسة القيادة التحويلية بالجامعة، وذلك لدورها في تمكين الموظفين. تشابهت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي، (2016) والتي أوضحت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجات ممارسة المديرين للقيادة التحويلية ومستوى تمكين الموظفين، وأيضاً تشابهت هذه النتيجة مع دراسة التلباني، (2013) في أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين. ومن أهم ممارسات تمكين الموظفين هي: ثقة الرئيس أو القائد بقدرة الموظفين على التعامل مع المهام الصعبة،، توفر إيمان لدى الرئيس بقدرة الموظف على التطور حتى عندما يكون مخطئاً، بالإضافة إلى ذلك يسمح الرئيس للموظف بأخذ القرارات المستعجلة التي تساعد في تسهيل أمور المراجعين. وبالتالي فإن كل تلك المؤشرات تدعم بشكل إيجابي تمكين الموظف بجامعة الملك عبد العزيز، مما يتطلب تبني وممارسة أسلوب القيادة التحويلية.
- 3- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوي بين ممارسة القيادة التحويلية وإبداع الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز، مما يتطلب التوجه نحو ممارسة القيادة التحويلية وجعلها نهجاً علمياً في بيئة العمل. تشابهت هذه النتيجة مع دراسة Saad, et al, (2014) في أن للقيادة التحويلية أثر على الأداء الإبداعي للمنظمة.

التوصيات:

- بناءً على ما وصلت إليه نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصلت إليها، تم وضع مجموعة من التوصيات لزيادة فاعلية القيادة التحويلية ولزيادة ممارسة تمكين الموظفين وأيضاً للمساعدة في الوصول بالموظفين إلى درجة عالية من الإبداع في جامعة الملك عبد العزيز وهي كالتالي:
- 1- بناءً على ما تبين من أهمية القيادة التحويلية وأثرها الكبير على تمكين الموظفين وإبداعهم، ينبغي زيادة التثقيف والدورات التدريبية عن القيادة التحويلية والقائد التحويلي وتوضيح مزايا ممارسة هذا الأسلوب وما ينتج عنه من تحسين مخرجات الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز.
 - 2- زيادة تشجيع القيادات للموظفين وبث الحماس في نفوسهم على النجاح مما يؤدي إلى إبداع العامل في العمل.
 - 3- إعطاء الحرية الكافية للموظفين لابتكار حلول جديدة للمشاكل المتواجدة والقديمة مما يؤدي إلى زيادة تمكين الموظفين ومنحهم فرصة للتفكير الإبداعي ونجاح العمل.
 - 4- معاملة العامل وتقدير جهوده الشخصية وليس مجرد التعامل معه كعضو من فريق، الأمر الذي يرفع من شعوره بالتقدير ومن ثم يزيد حماسه على الانتاج الإبداعي
 - 5- ينبغي على القادة منح مرؤوسهم الثقة وتشجيعهم على التفكير الإبداعي لكي يتغلبوا على خوفهم من القيام بأعمال جديدة وإبداعية.
 - 6- زيادة الطرق الإلهامية للموظفين بما يحقق طموحاتهم الفكرية والإنتاجية
 - 7- البعد عن النظرية الاحتكارية، إذ في التنوع إبداع.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

- التلباني، نهاية.، بدير، رامز.، والرقب، أحمد. (يناير، 2013). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 27(4)، الصفحات 734-774.
- العتيبي، سعد. (يونيو، 2016). أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة، 36(1)، الصفحات 213-238.
- الغامدي، عبد المحسن. (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المعاني، أيمن.، والخرابشة، عمر. (ديسمبر، 2016). أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. المجلة التربوية، 121(1)، الصفحات 117-169.
- الهواري، سيّد. (1999). القائد التحويلي. مصر: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي.
- حماد، إياد. (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(4)، الصفحات 383-403.
- خليل، نزار. (2013). تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- رضا، حاتم. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahearne, M., & Rapp, J. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), pp. 945-955.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, pp.13, 7-19.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The Influence of Leaders' and Other Referents' Normative expectations on Individual Involvement in Creative Work. *The Leadership Quarterly*, (18), 35-48.
- Conger, m. (2002). Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*. Winter, 19 (3), p.p22-55.
- Gracia-Marles, V., Llorens-Montes, F., & Verdu-Jover, A. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*, 19, pp. 299-319.

- Gong, Y., Huang, J., & Farh, J. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creativity Self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), pp. 765-778.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, pp. 264-277
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Promotion Focus and Creative Process Engagement. *Journal of Business & Psychology*, pp. 235-247.
- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A., Mohamad, M., & Yusuf, M. (2011). An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment, and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), pp. 89-107.
- Krejcie, R., Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lunenburg, Fred. (2003, August). Emerging Perspectives: The Usefulness of the Construct of Transformational Leadership in Educational Organizations. A paper presented at the annual meeting of the National Council of Professors of Educational Administration, Huntsville, Texas, United States of America.
- Mokhber, M., Ismail, W., & Vakilbashi, A. (2015, April). Effect of Transformational Leadership and its Components on Organizational Innovation. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), pp. 221-241.
- Noruzy, A., Dalfard, V., Azhdari, B., Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2012, March 16). Relationship between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance. *Int J Adv Manuf Technol*, pp. 1073-1085.
- Saad, M., & Mazzarol, T. (2014, October). Enhancing and Sustaining Organizational Innovative Performance through Transformational Leadership. *International Symposium on Research in Innovation and Sustainability*, 26(5), pp. 1767-1771.
- Slatten, T., & Mehmetoglu, M. (2015). The Effects of Transformational Leadership and Perceived Creativity on Innovation Behavior in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, pp. 195-219.

The role of transformational leadership on the empowerment and creativity of Administrative employees working at king Abdul-Aziz University in Saudi Arabia

Abstract: Organizations can achieve their goals through their leaders who have special traits that enable them to face recent challenges and handle them efficiently. The educational institutions are considered the stone corner and the main base in establishing an educated society and they have a crucial role in transforming a nation from a developing nation to a developed one.

This study aims to examine the effect of transformational leadership on empowering and influencing the creativity of administrative staff at King Abdul-Aziz University (KAU). The data were collected using online survey administered to administrative staff. The questionnaire was distributed electronically and using paper questionnaires to all administrative employees at KAU. 333 responses were received and multiple regression analysis was used to test the hypothesis of the study. The results showed a positive significant relationship between transformational leadership and employees' empowerment. Also, results showed a strong positive relationship between transformational leadership and employees' creativity. The average analysis and the standard deviation were also used to determine transformational leadership practices at KAU. The study found that leaders are practice transformational leadership at KAU. Finally, the study set some recommendations to the educational institutions to encourage employees to be creative by developing and finding new ways to solve old problems.

Keywords: transformational leadership, empowerment, creativity, Higher education institutions
