



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩٠) العدد الرابع ج (٣) أكتوبر ٢٠٢٤



درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى السلوك الإبداعي  
لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل

إعداد

د. حباب حمدان بن طوالة

أستاذ القيادة التربوية المساعد بكلية التربية بجامعة حائل

[h.bintwalah@uoh.edu.sa](mailto:h.bintwalah@uoh.edu.sa)

المجلد (٩٠) العدد الرابع ج (٣) أكتوبر ٢٠٢٤ م

## الملخص

هدف هذا الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الحافز الإلهامي - الإثارة الفكرية - الاعتبار الفردي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل للسلوك الإبداعي من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأبعاد القيادة التحويلية ومستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للسلوك الإبداعي. تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وبلغ عدد عينة الدراسة (٣٢٩) عضو هيئة تدريس. وأهم النتائج التي توصل لها الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد القيادة التحويلية، ومستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للسلوك الإبداعي جاءت بدرجة أهمية مرتفعة. كذلك وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل للسلوك الإبداعي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية - السلوك الإبداعي - جامعة حائل - المملكة العربية

السعودية



## Abstract

The aim of this research was to determine the extent to which academic department heads at the University of Hail practice the dimensions of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) from the perspective of academic staff. It also sought to assess the level of creative behavior practiced by faculty members at the University of Hail from their own perspective and to explore the relationship between the transformational leadership dimensions practiced by department heads and the level of creative behavior among academic staff. The study was used a correlational survey methodology and utilized a questionnaire as the primary research tool. The sample consisted of 329 faculty members. The key findings indicated that both the degree to which department heads practice transformational leadership and the level of creative behavior among faculty members were rated as high. Additionally, a statistically significant positive relationship was found between the overall level of transformational leadership and the creative behavior of faculty members at the University of Hail.

**Keywords:** *Transformational Leadership – Creative Behavior – University of Ha'il – Kingdom of Saudi Arabia*

## المقدمة:

في هذا العصر الذي يشهد بيئة أعمال سريعة التغير يحتاج إلى بيئات مؤسسية تتكيف مع ما طرأ من تغيرات لتحسين أدائها، حيث التقدم في الوسائل التقنية والفنية والإدارية جعل المنظمات تسعى للنهوض السريع ومواكبة هذه التطورات باستمرار لضمان النمو والبقاء، فمن خلال ذلك تسعى المنظمات والمؤسسات إلى إيجاد نمط قيادي يركز على إحداث تغيير جوهري وتحسين الأداء بطرق مبتكرة، فهذا يتطلب أسلوباً قيادياً ملهماً يحفز للتفكير الإبداعي والابتكار ويسعى لإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع على تبادل الأفكار والتجارب واتخاذ المبادرة وتطوير حلول جديدة.

فالمؤسسات الناجحة متغيرة بطبيعتها ومتطورة وتعتمد في ذلك على وجود قيادة فاعلة تعمل على مواكبة المتغيرات المتسارعة وتؤثر في عناصر العملية الإدارية وتجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية، وتسعى لتحقيق الأهداف المستقبلية. فالقيادة أصبحت العنصر الأساسي في نجاح أي مؤسسة، لما لها تأثير مباشر على بيئة العمل وتحفز العاملين للإنجاز والسعي دائماً للتحسين والتطوير مما يشكل تحدياً على المؤسسات، ولا سيما المؤسسات التعليمية التي بحاجة لتطوير القيادات من خلال قابليتهم للتعلم وتطوير الفكر الإداري لديهم وإعادة صياغته بما ينسجم مع متطلبات العصر ضمن إطار فكري حديث (عتوم، ٢٠١٨).

ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتقني نمط القيادة التحويلية الذي يعد مدخلاً جديداً للقيادة، فهي القيادة التي تركز على تحويل المؤسسات والمنظمات من خلال تعزيز التغيير والابتكار. تعتبر القيادة التحويلية أسلوباً شاملاً يتطلب من القادة أن يكونوا ملهمين ومبتكرين وقادرين على تحفيز الفرق والموظفين لتحقيق التغيير وتحقيق الأهداف المستقبلية (طويهر، ٢٠١٧).

يعد ظهور القيادة التحويلية استجابة للتغيرات السريعة في العالم العملي والتكنولوجيا في الأوساط الأكاديمية، وفي العصر الرقمي، أصبحت التكنولوجيا والابتكار أمراً حاسماً لنجاح مؤسسات التعليم العالي، حيث تتميز القيادة التحويلية بمجموعة من الصفات والممارسات التي تجعلها فعالة في تحقيق التغيير بما في ذلك الرؤية والتفكير المستقبلي،

الابتكار والاستجابة للتحديات، الثقافة التنظيمية المشجعة للابتكار، القدرة على التأثير والإلهام القدرة على التعاون (Schiama et al., 2022).

إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها إلى جانب القيادة الفاعلة تحتاج إلى بيئة تمنح العاملين مساحة لإخراج ما لديهم من امكانيات لأن البيئة في المنظمة تعكس طبيعتها، كما تعتبر أحد محددات السلوك الإبداعي للعاملين ويحسن مستوى أدائهم، أن تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين في بيئة محفزة سيساعدهم على استخدام طرق عمل جديدة تختلف عن العمل التقليدي وسيساهم في حل وتغيير مشاكلهم (الغريب، ٢٠٢٢).

إن الإبداع مهم جداً في بيئة أي مؤسسة وهو مطلب أساسي في ظل التغير السريع والمستمر والبيئة الديناميكية التي تفرض تقديم شيء جديد من خلال السلوك الإبداعي والذي يقوي العلاقة التفاعلية بين المؤسسة وبيئتها ويساعدها على إيجاد حلول للمشاكل ويمكنها من مواجهة الصعوبات، فالسلوك الإبداعي هو نتيجة لقرارات متعددة يتخذها الإنسان، تبدأ بالتعرف على موقف قائم والاهتمام به وجمع المعلومات عنه وإيجاد البدائل وتقييمها (الشميمري، ٢٠٢٢).

يتضح مما سبق أن هنالك هناك علاقة وثيقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، فالقيادة التحويلية تعتبر غالباً مصدر إلهام وتحفيز للموظفين للتفكير الإبداعي والابتكار، وتعزز البيئة التنظيمية التي تشجع على تبادل الأفكار والتجارب وتحفيز الموظفين على اتخاذ المبادرة وتطوير حلول جديدة، ففي المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات نجد أن هنالك فجوة في دراسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، لذا تظهر أهمية ممارسة هذا النمط القيادي وتأثيره على السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بينهم.

#### مشكلة الدراسة:

تسعى العديد من المؤسسات الجامعية إلى التخلص من استخدام طرق القيادة التقليدية التي لم تعد تناسب المجتمع المعرفي والعلمي الحالي، وتعكف قيادات هذه المؤسسات إلى طرح بدائل إدارية وقيادية تتخلص من العقبات والمشكلات التي تواجه الجامعات، حيث

أصبح من الضروري استخدام قيادة قادرة على الإقناع والانجاز، وقادرة على الاهتمام بالعاملين وأهدافهم (القحطاني وآخرون، ٢٠٢٣).

أكدت الدراسات أن هناك علاقة مباشرة بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى السلوك الإبداعي كما في دراسة طلفاح (٢٠٢٣)، وكذلك بجودة القيادة كما في دراسة الزعابي والريامي (٢٠٢٣)، وأيضاً بالإبداع الإداري كما في دراسة جادالله (٢٠٢٢). وبطبيعة الحال فإن القيادات الجامعية تعمل جامعة حائل على ممارسة الأنماط القيادية المختلفة من خلال مهام وادوار رؤساء الأقسام الذين على صلة مباشرة بأعضاء هيئة التدريس، وهذه الأدوار تؤثر على طبيعة عملهم من خلال امتلاك ثقمتهم واحترامهم ومراعاة الشفافية عند اتخاذ القرارات، وارتباطهم بالعمل الإستشارة الفكرية لديهم من خلال تحفيز أعضاء هيئة التدريس للتغلب على التحديات التي تواجه العمل واقتراح طرق إبداعية لإنجاز المهام والاعمال، وطريقة تحفيزهم وإلهامهم لتوجيه أعضاء هيئة التدريس للعمل بروح الفريق واستشراف المستقبل بمشاركتهم وتبادل الادوار القيادية بينهم وبين القيادات وتوجيههم نحو الإبداع والتميز، الأخذ بمبادرات فردية بين العاملين من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم والمساهمة في تلبية حاجات كل فرد وحده بما يتناسب مع العمل وطبيعته. ومن هنا تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

#### السؤال الرئيس:

ما العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل للقيادة التحويلية ومستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للسلوك الإبداعي؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية

#### أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الحافز الالهامي - الإثارة الفكرية - الاعتبار الفردي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢. ما مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل للسلوك الإبداعي من وجهة نظرهم؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأبعاد القيادة التحويلية ومستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للسلوك الإبداعي؟  
**أهداف الدراسة:**

- معرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الحافز الإلهامي - الإثارة الفكرية - الاعتبار الفردي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- الكشف عن مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل للسلوك الإبداعي من وجهة نظرهم.

- الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأبعاد القيادة التحويلية ومستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للسلوك الإبداعي.  
**أهمية الدراسة:**

**تتضح أهمية الدراسة الحالية في جانبين:**

**الأهمية النظرية:** تتحدد الأهمية النظرية للدراسة من خلال الموضوع الذي تناوله والمتعلق بمعرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل للقيادة التحويلية ومستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للسلوك الإبداعي، كما تعد هذه الدراسة إضافة علمية تربوية؛ بحيث توفر إطاراً مرجعياً للمختصين والباحثين، وهي الدراسة الأولى في بيئة جامعة حائل - في حدود إطلاع الباحث وعلمه.

**الأهمية التطبيقية:** تتحدد الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية باعتبارها مؤشر يدل على ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل للقيادة التحويلية ومستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للسلوك الإبداعي، وكذلك يؤمل ومن خلال نتائج الدراسة أن تقدم مجموعة من المقترحات التي قد تساعد في زيادة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل للقيادة التحويلية ورفع مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للسلوك الإبداعي، وكذلك قد تمهد هذه الدراسة إلى أبحاث ودراسات أخرى تثري المجال المعرفي في مجال القيادة التحويلية وممارسة أعضاء هيئة التدريس للسلوك الإبداعي في عملهم.

## حدود الدراسة:

### تحدد الدراسة بالآتي:

- **الحدود الموضوعية:** العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل للقيادة التحويلية ومستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للسلوك الإبداعي.
- **الحدود البشرية:** اقتصر على جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل.
- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على جامعة حائل.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة بداية الفصل الأول للعام ٢٠٢٣.

### مصطلحات الدراسة

**القيادة التحويلية:** هي القيادة التي تعمل على إلهام المرؤوسين ليصبحوا مشاركين بشكل نشط في بيئة عملهم، من خلال قادة يتمتعون بالإصالة والرؤية والمرونة ولديهم الثقة واصحاب خيره في مجال عملهم (Ward, 2002).

**التعريف الاجرائي للقيادة التحويلية:** هي قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل على الإيحاء لأعضاء هيئة التدريس للقيام بأفضل ما يمكن لصالح القسم والجامعة والارتقاء بالأداء وتحقيق الإنجازات.

**السلوك الإبداعي:** "هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمة جديدة، فهو السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مره في المنظمة" (السالم، ١٩٩٩).

**التعريف الاجرائي للسلوك الإبداعي:** هو السلوك الذي يمارسه أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل بطرق أفكار خلاقة وحل المشكلات بطرق إبداعية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### الإطار النظري:

#### القيادة التحويلية:

يعتبر مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الجديدة في الفكر الإداري، حيث ظهر في سبعينيات القرن الماضي حيث يعد بيرنز رائد القيادة التحويلية حيث تحدث في ذلك في



كتابه "القيادة" وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون مستويات من العلاقة الهادفة والتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل الفوائد للحصول على نتائج أفضل، وبدأت في السنوات الأخيرة تظهر لفظ القيادة التحويلية أو التغييرية على هذا النوع من القيادة. فالقائد التحويلي يتصرف في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة وتسمى بالقيم الداخلية، ولا يمكن التفاوض حول هذه القيم أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية، يوحد القائد التحويلي مرؤوسيه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم. ولقد رحب الكثير من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي اشار إليها (بيرنز) في بداية السبعينيات من القرن العشرين (الحراشنة، ٢٠١٥، ص٥).

#### أبعاد القيادة التحويلية:

##### التأثير المثالي:

في هذا البعد القائد يجعل المرؤوسين يعملون كفريق لتحقيق الأهداف البيئية نفسها، والتأثير يحصل بالتصريحات التي يقدمها القائد معنوياً لمرؤوسيه بوصفها جزءاً أساسياً من تأثير القيادة التحويلية بواسطة مخاطبة القائد للمرؤوسين مستخدماً عبارات مؤثرة فيهم (آل هذلول، ٢٠٢٣، ص١٩٩).

##### الحافز الالهامي:

وهنا القائد يعطي رؤية واضحة لعمل المرؤوسين، ويقدم لهم الحافز نحو التفكير الإبداعي من خلال تحفيز المرؤوسين للتعبير عن آرائهم واكتساب شغف بالأفكار، وكذلك يصنع القائد رؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل ويعمل على إقناع المرؤوسين بها والعمل على تحقيقها، حيث يعمل القائد على إيجاد رؤية مشتركة بينة وبين العاملين (العوفي والجبر، ٢٠٢٢).

##### الإثارة الفكرية:

سلوك القائد في إيجاد أفكار خلاقة وتشجيع المرؤوسين على ممارسة الطرق الإبداعية في حل المشكلات، كذلك دعم الطرق الجديدة والخلاقة في أداء العمل (الكبيسي، ١٩٩٩).

### الاعتبار الفردي:

هو استخدام أسلوب اللطف واللين من قبل القائد تجاه مرؤوسيه ويهتم باحتياجاتهم ويدعم انجازاتهم في ضوء تبني استراتيجيات التقدير والاحترام (الهبيل، ٢٠٠٨). مما سبق يتضح أن القيادة التحويلية تعد من أكثر الأساليب القيادية فاعلية في تعزيز الأداء والتحفيز والعمل بإيجابية داخل المؤسسة، فهذا النمط من القيادة لا يركز فقط على تحقيق الأهداف، بل المساهمة في إيجاد بيئة عمل ملهمة تدعم الابتكار والتطور المستدام.

### السلوك الإبداعي:

يعد السلوك الإبداعي أحد المفاهيم المحورية في علم النفس والتربية وعالم الأعمال، حيث يسهم في تحقيق التطور والابتكار، يتمثل هذا السلوك في القدرة على تقديم أفكار جديدة وأصيلة، وإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات.

فالسلوك الإبداعي يمكن تعريفه بأنه: "هو السلوك المميز الذي يقوم به الفرد في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها، والتي تبدأ بإدراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب من بينها، ثم اعتماد أو تبني سلوك معين، وتبني وتطبيق الأفكار المميزة والمفيدة على جميع مستويات التنظيم" (عوض وآخرون، ٢٠٢٣).

خصائص السلوك الإبداعي: يتميز الأفراد المبدعون بعدد من الخصائص، منها:

١. الطلاقة الفكرية: القدرة على إنتاج العديد من الأفكار بسرعة.
٢. المرونة: التكيف مع المتغيرات والقدرة على تغيير الاتجاهات الفكرية.
٣. الأصالة: تقديم أفكار فريدة وغير مسبوقه.
٤. الحساسية للمشكلات: القدرة على ملاحظة المشكلات التي قد لا يدركها الآخرون.
٥. المثابرة والإصرار: العمل على حل المشكلات رغم التحديات. (كاظم، ٢٠٢٠-Al-2016; Daibat, 2016).

تكن أهمية السلوك الإبداعي في عدة مجالات منها، مجال التعليم يساعد عملية التعلم في أن تصبح أكثر فاعلية وإثارة للاهتمام، وفي مجال العمل والإدارة يؤدي الإبداع إلى تحسين

القدرة التنافسية للمؤسسات، وفي الحياة اليومية يسهم في تحسين جودة الحياة، لذلك يعد السلوك الإبداعي محورياً مهماً للإنجاز والتحسين الفعال في مختلف المجالات وتقديم حلول جديدة للمشكلات المعاصرة، حيث يتطلب بيئة محفزة، وتشجيعاً مستمراً.

#### الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث.

#### الدراسات العربية

دراسة القحطاني وآخرون (٢٠٢٣) والتي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة أداة الدراسة على عينة الدراسة بلغت ١٢١ من العاملين موظفي وموظفات الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بوكالة الموارد البشرية في ديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ذوي المستويات الإدارية بمدينة الرياض. وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز، والتمكين) على الإبداع الإداري (المجازفة، الإقناع، المرونة، المنهجية).

دراسة طلفاح (٢٠٢٣) والتي هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة مدراء الأنشطة الرياضية لأساليب القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) مدرباً ومدربة، واستخدم الباحث استبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن مستوى ممارسة مدراء الأنشطة الرياضية لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة، ومستوى السلوك الإبداعي لدى المدربين جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية.

دراسة الزعابي والريامي (٢٠٢٣) والتي هدفت إلى معرفة واقع ممارسة نطاق ١.٤ للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القيادة المدرسية من وجهة نظر الكادر التعليمي، وقد استخدم المنهج الوصفي الكمي، وكانت الاستبانة هي الأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٢٣٧) من الكادر التعليمي (معلمين وإداريين) من مدارس أمانة رأس الخيمة وأمانة أم القوين في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: نطاق ١.٤ يمارس القيادة التحويلية ويتمتع بجودة قيادة مدرسية، أيضاً نطاق ١.٤ لديه جودة أداء مدرسي وبالتالي يتمتع بجودة قيادة مدرسية، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين القيادة التحويلية وجودة الأداء المدرسي، وتجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل الارتباط بينها موجبة، وذات علاقة قوية وطردية؛ وهذا يعني أنه كلما زاد تطبيق القيادة التحويلية زادت جودة الأداء المدرسي في نطاق ١.٤.

دراسة جادالله (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة مدينة السادات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة من قيادات جامعة مدينة السادات بمصر وعددهم ١١٦ فرداً، وحيث جاءت العينة الأساسية بواقع (٧٢). وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي وجود علاقة وطيدة بين امتلاك قيادات الجامعة لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك العاملين لمهارات وقدرات إبداعية في العمل، كما توصلت إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تقديم أفكار جديدة لأساليب إنجاز العمل وفي زيادة الانضباط الوظيفي داخل الجامعة كما تساعد على الارتقاء بمستوى العمل ومستوى العاملين داخل الجامعة.

دراسة آل مريع (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وطُبقت على عينة بلغت (٣٢٩) مفردة من معلمات المدارس الابتدائية بمحافظة مشيط بالمملكة العربية السعودية، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن واقع ممارسة مديرات المدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس لأبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة عالية، وواقع ممارسة

مديرات المدارس الابتدائية في محافظة خميس مشيط لتفويض السلطة جاءت بدرجة عالية، كمل توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ومؤثرة بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق تفويض السلطة بأبعادها المختلفة.

### الدراسات الأجنبية

دراسة (Shi et al., 2023) هدفت إلى معرفة تأثير ثقافة الفريق الضيقة والقيادة التحويلية على السلوك الإبداعي للموظفين. تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، وتم تطبيق أداة الاستبانة لمسح خمس مؤسسات مؤسسية في الصين من خلال ثلاث مراحل، وتم الحصول على ٢٨٨ استبياناً من القادة والموظفين، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة إلى أن ثقافة الفريق الضيقة له تأثير سلبي كبير على السلوك الإبداعي للموظفين من خلال التأثير الوسيط للمشاركة في العمل. وبعبارة أخرى، كلما كانت ثقافة الفريق في مكان العمل تميل إلى الفضفاضة كلما زادت تحفيز مشاركة الموظف في العمل، والذي بدوره يعزز السلوك الإبداعي للموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، لعبت القيادة التحويلية دوراً إيجابياً مهماً ويمكن من خلالها التخفيف من التأثير السلبي للضيق الثقافي للفريق على مشاركة الموظف في العمل والسلوك الإبداعي.

دراسة (Abubakar & Ahmed, 2021) يتناول الدراسة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على أداء الجامعات في نيجيريا. تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة منظمة باستخدام التعداد بأكمله. تم استخدام خوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (PLS) وتقنيات التمهيد لاختبار فرضية الدراسة. وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية كان له تأثير إيجابي كبير على الأداء الجامعي، ولذلك يجب على إدارة الجامعات أن تتبنى مبادئ وافتراضات نظرية القيادة التحويلية لتحسين الأداء. ويمكن لتحسين الأداء الجامعي أن يعالج مشكلة الجامعات ذات الجودة المنخفضة.

دراسة (Purwanto et al., 2020) هدفت إلى قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية (أي التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كوسيط للمحاضرين في إحدى مؤسسات التعليم الخاصة في تانجيرانج في إندونيسيا، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع

البيانات. حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من ١٥١ مجموعة من المحاضرين. وكانت نتائج الاستبانة التي تم إرجاعها وصالحة ١٠٢ عينة. وخلصت نتائج هذا الدراسة إلى ما يلي: أولاً، أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي لها تأثير إيجابي ومعنوي على الرضا الوظيفي، باستثناء الدافع الإلهامي ثانياً، إن أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، والدافع الملهم، والاعتبار الفردي ليس لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي، باستثناء التحفيز الفكري. ثالثاً: الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وكبير على الالتزام التنظيمي. رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي لها تأثير إيجابي ومعنوي على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كوسيط، ولكن الدوافع الملهمة ليس لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كوسيط.

دراسة (Li & Keita, 2021) هدفت ل تحليل العلاقة بين ضغط العمل لدى المديرين والسلوك الإبداعي من خلال الشبكات الاجتماعية، تم استخدام المنهج الوصفي النوعي، وتم اختيار المقابلة لجمع البيانات وتم تطبيقها على المديرين في المؤسسات ذات خلفية الشبكات الاجتماعية. أظهرت النتائج أن لضغط التحدي تأثير إيجابي كبير على الإبداع التنظيمي، في حين أن ضغط المعيق له تأثير سلبي كبير على الإبداع التنظيمي، وإن الدعم التنظيمي لأنشطة السلوك الإبداعي له تأثير إيجابي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

#### أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية طبيعة موضوع الدراسة حيث ركزت على: ممارسة القيادة التحويلية، وممارسة العاملين للسلوك الإبداعي.
- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية البيئة التي طبقت عليها الدراسة حيث بعض الدراسات طبقت على الجامعات السعودية.
- أكدت معظم الدراسات التي تناولت ممارسة القيادة التحويلية وارتباطها بممارسة العاملين للسلوك الإبداعي على أهميتها.

- 
- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بالتركيز على الجامعات، لأهمية الجامعة في التأثير على المجتمعات.
  - الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:
  - تختلف هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة في العينة التي طبقت عليها هذه الدراسة حيث طبقت على أعضاء هيئة التدريس، حيث إن بعض الدراسات طبقت على الطلاب أو القادة الأكاديميين.
  - تناولت هذه الدراسة درجة تحقيق جامعة حائل للمسؤولية الاجتماعية وفق متطلبات التنمية المحلية، فيما ركزت معظم الدراسات على المسؤولية الاجتماعية فقط للجامعات.
  - مدى استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة:
  - تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة وأهميتها، واختيار المنهج العلمي الملائم، وطرق اختيار العينة.
  - تكوين خلفية فكرية نظرية عن الموضوع، والاستفادة في كتابة الأدب النظري.
  - الاستفادة من المراجع والإنتاج العلمي الذي استفاد منه الباحثين.
  - الاستفادة من النتائج والتوصيات الدراسات السابقة التي تدعم أو تختلف مع نتائج هذه الدراسة.
  - ما تميزت به هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة:
  - تناولت الدراسة شريحة مهمة وهم أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم هم من يمارس الإبداع من أجل تحقيق تقدم العملية التدريسية والتربوية.
  - تعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحثين أول دراسة تطبق على بيئة جامعة حائل في هذا الموضوع.



## إجراءات الدراسة

### منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ذي العلاقة الارتباطية، والذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً كم هو من أجل الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع من أجل تحقيق هدف الدراسة .

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل على اختلاف الكليات والرتب الأكاديمية للعام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٤) والبالغ عددهم (١٠٩٤) حسب إحصائية الجامعة ٢٠٢٣. وكما هو مبين في الجدول (١)

#### جدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجنس

أفراد مجتمع الدراسة كامل وفقاً للجنس				
المجموع	النسبة المئوية	الذكور	النسبة المئوية	الإناث
١٠٩٤	%46.5	509	%53.5	585

نلاحظ من الجدول السابق إن أعداد أعضاء هيئة التدريس الإناث بلغت نسبتهم (53.5%) من مجموع مجتمع الدراسة ويعزي سبب ذلك لوجود فروع للإناث تابعة لجامعة حائل وعدم وجود فروع للذكور، كذلك عن عدد الطالبات في جامعة حائل أكثر من عدد الذكور.

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٣٢٩) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية، بحيث يتم تمثيل جميع الكليات في جامعة حائل. وفقاً لجدول العينات المعتمد كريسى ومورجان (Morgan & Krejcie, 1970).

والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، وعدد سنوات الخبرة، ونوع الكلية.



### جدول (٢) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

النسبة	التكرار	الفئات	
%46.9	149	ذكر	الجنس
%53.3	175	أنثى	
%100	329	المجموع	
%56.8	187	10سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
%43.2	142	أكثر من 10 سنوات	
%100	329	المجموع	
%60.2	198	كليات إنسانية	نوع الكلية
%39.8	135	كليات علمية	
%100	329	المجموع	

### أداة الدراسة

استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لتحديد العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل للقيادة التحويلية ومستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للسلوك الإبداعي. حيث اشتملت على جزأين:

**الجزء الأول:** البيانات الأولية عن خصائص عينة الدراسة وتكون من ثلاث متغيرات هي: الجنس، وعدد سنوات الخبرة، نوع الكلية.

**الجزء الثاني:** تكون من قسمين :

**القسم الأول:** اشتمل على مجموع الفقرات التي تقيس درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأبعاد القيادة التحويلية، وبلغ عدد فقراتها (٢٤) موزعة على أربعة أبعاد تتمثل بما يلي: (التأثير المثالي - الحافز الالهامي - الإثارة الفكرية - الاعتبار الفردي).

**القسم الثاني:** اشتمل على مجموع الفقرات التي تقيس مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل للسلوك الإبداعي، وبلغ عدد فقراتها (١١) فقرة موزعة على مجال واحد.

## تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي في تحديد استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، والذي تتدرج عليه الإجابة كما يلي: موافق بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، موافق بدرجة كبيرة (4) درجات، موافق بدرجة متوسطة (3) درجات، موافق بدرجة قليلة (2) درجتان، موافق بدرجة قليلة جداً (1) درجة. ولتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، فقد تم اعتماد المعيار التالي:

(الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) / عدد الفئات =

$(1-5) / 3 = 1.33$  طول الفئة وبهذا تصبح الفئات على النحو التالي:

- بدرجة مرتفعة تتراوح المتوسطات الحسابية من (3.68-5).

- بدرجة متوسطة تتراوح المتوسطات الحسابية من (2.34-3.67).

- بدرجة قليلة تتراوح المتوسطات الحسابية من (1-2.33).

## صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة اتبع الباحث طريقتين تمثلت فيما يلي:  
أولاً: الصدق الظاهري (المحكمين) : قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وعددهم (11) محكماً من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعات السعودية، وذلك من أجل الاطلاع على فقرات أداة الدراسة، وإبداء آرائهم من حيث: درجة مناسبة الفقرة للمجال التي وضعت فيه، ودقة السلامة اللغوية، ودرجة ملائمتها للمجال الذي وضعت فيه، وحذف غير المناسب والمكرر من الفقرات، واقتراح فقرات أخرى، وأي ملاحظات أخرى، وبعد الأخذ برأي المحكمين التي أجمع على (90%) من الفقرات بأنها ملائمة، حيث أجمع المحكمين على إبقاء جميع الفقرات مع إجراء تعديل على بعض الفقرات، حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (35) فقرة.

## ثانياً: صدق البناء:

### ١. القيادة التحويلية

تم التأكد من الصدق العاملي للاستبانة، بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) عضو هيئة تدريس من جامعة حائل، من خلال استخراج معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للنمط التي تنتمي إليه، والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية

التي تنتمي إليه

الاعتبار الفردي		الإثارة الفكرية		الحافز الإلهامي		التأثير المثالي	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
** .62	19	** .88	13	** .81	7	** .65	1
** .82	20	** .82	14	** .60	8	** .47	2
** .51	21	** .65	15	** .71	9	** .70	3
** .81	22	** .82	16	** .63	10	** .71	4
** .85	23	** .61	17	** .67	11	** .78	5
** .55	24	** .83	18	** .64	12	** .77	6

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات الاستبانة كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها، والجدول (٤) يبين ذلك:

## جدول (٤) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية لأبعاد القيادة

### التحويلية

التأثير المثالي	الحافز الإلهامي	الإثارة الفكرية	الاعتبار الفردي	الدراسة ككل
1				
**0.83	1			
**0.88	**0.85	1		
**0.90	**0.88	**0.86	1	
**0.93	**0.91	**0.89		1

نلاحظ من خلال الجدول (٤) إن معامل ارتباط المجالات ببعضها ومع الدرجة الكلية مناسبة لإجراء هذه الدراسة.

## ٢. السلوك الإبداعي

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) عضو هيئة تدريس، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين (-0.57- 0.85)، والجدول (٥) يبين ذلك.

### جدول (٥) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لدرجة تطبيق السلوك الإبداعي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	*.77	5	**0.83	9	**0.82
2	**0.84	6	*.71	10	**0.78
3	*.68	7	**0.57	11	*.68
4	**0.64	8	**0.68		

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

## ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (-test retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة

الدراسة مكوّنة من (٣٠) عضو هيئة تدريس، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (٦) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لجميع مجالات أداة الدراسة.

جدول (٦) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للأنماط

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	مجالات الدراسة
0.79	0.83	التأثير المثالي
0.77	0.82	الحافز الإلهامي
0.84	0.89	الإثارة الفكرية
0.83	0.89	الاعتبار الفردي
0.80	0.85	السلوك الإبداعي

يتبين من الجدول السابق إن جميع قيم معامل الثبات مناسبة لإجراء هذه الدراسة. عرض نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الحافز الإلهامي - الإثارة الفكرية - الاعتبار الفردي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية ولكل فقرات أبعادها، ولكل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية، وكانت إجابة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، كما هو مبين في الجدول (٧):

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة أبعاد القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	رقم الفقرة
مرتفعة	0.68	4.34	يتحلى رئيس القسم بالصدق في تعامله مع زملاءه أعضاء هيئة التدريس	1	2
مرتفعة	0.69	4.29	يحظى رئيس القسم باحترامنا له وثقتنا به	2	5
مرتفعة	0.67	4.21	يعتبر رئيس القسم قدوة حسنة لأعضاء هيئة التدريس	3	6
مرتفعة	0.68	4.17	يتميز رئيس القسم بشخصية قوية وباللباقة أثناء الحديث	4	1
مرتفعة	0.74	4.15	يمتلك رئيس القسم القدرة على حل الصرعات بواقعية	5	3
مرتفعة	0.68	4.07	يمتلك رئيس القسم القدرة على معالجة الأزمات وتحمل المخاطر	6	4
<b>البعد الأول: التأثير المثالي متوسط</b>					
مرتفعة	0.63	4.20			
مرتفعة	0.69	4.32	يبنى رئيس القسم علاقات جيدة مع أعضاء هيئة التدريس	1	10
مرتفعة	0.71	4.27	يظهر رئيس القسم الحماس والتفان	2	8
مرتفعة	0.71	4.27	يثير رئيس القسم التحدي في عمل أعضاء هيئة التدريس	2	9
مرتفعة	0.72	4.24	يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على العمل بروح الفريق	4	7
مرتفعة	0.69	4.18	يعطي رئيس القسم نصائح مفيدة لأعضاء هيئة التدريس	5	11
مرتفعة	0.74	4.16	يمتلك رئيس القسم القدرة على الأتفاع	6	12
<b>البعد الثاني: الحافز الإلهامي</b>					
مرتفعة	0.67	4.24			
مرتفعة	0.74	3.88	يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تقديم الحلول الممكنة للمشكلات	1	16
مرتفعة	0.68	3.79	يؤكد رئيس القسم على العقلانية عند تبني أفكار جديدة.	2	15
مرتفعة	0.77	3.74	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الابتكار والإبداع	3	13
مرتفعة	0.72	3.68	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تجربة أساليب جديدة في حل المشكلات	4	14
متوسطة	0.71	3.48	يحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على معرفة المشاكل وتقديم الحلول بدلاً من الدراسة عن الأخطاء	5	18
متوسطة	0.77	3.32	يحدد رئيس القسم الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف وذلك لتقديم الأفضل	6	17
<b>البعد الثالث: الإثارة الفكرية</b>					
متوسطة	0.69	3.64			
مرتفعة	0.73	4.18	يعمل رئيس القسم على تشجيع وتوجيه أعضاء هيئة التدريس	1	19
مرتفعة	0.72	4.14	يؤمن رئيس القسم بقدرات أعضاء هيئة التدريس ويشجعهم على الإبداع	2	22

مرتفعة	0.79	4.09	يعمل رئيس القسم على توفير بيئة مشجعة ومساندة لأعضاء هيئة التدريس	3	23
مرتفعة	0.78	4.02	يعمل رئيس القسم على رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة تدريس من خلال التدريب والتطوير المستمرين.	4	24
مرتفعة	0.71	3.91	يعامل رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بحسب قدرات وإمكانات كل منهم	5	21
مرتفعة	0.74	3.84	يهتم رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بحاجاتهم ويقدر إنجازاتهم	6	20
مرتفعة	0.67	4.03	البعد الرابع: الاعتبار الفردي		
مرتفعة	0.64	4.028	أبعاد القيادة التحويلية ككل		

يبين الجدول السابق إن استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأبعاد القيادة التحويلية ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.028)، وبانحراف معياري (٠.٦٤)، وبدرجة أهمية مرتفعة. ويرجع ذلك إلى أن الممارسات المرتبطة بهذا المحور تمثل أساسيات التعامل في الإطار الجامعي الأكاديمي وممارسة القيادة بهذه الطريقة تمثل الوضع الصحي والطبيعي لذلك، حيث اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ( Abubakar & Ahmed, 2021) ودراسة (Purwanto et al., 2020) دراسة آل مريع (٢٠٢٢) وغيرها من الدراسات المعروضة سابقا، ولم تختلف مع أي دراسة.

أما فيما خص أبعاد القيادة التحويلية، جاءت النتائج كما يلي:

- حيث تراوحت المتوسط الحسابي للأبعاد بين (٣.٦٣ - ٤.٢٤) حيث جاءت جميع الأبعاد بدرجة أهمية مرتفعة باستثناء بعد الاعتبار الفردي بدرجة متوسطة وبالترتيب الأخير ويعود السبب في ذلك أن العمل كلما كان جماعيا أكثر تظهر روح الفريق ودعم القيادة، فيما جاء بُعد الإثارة الفكرية بالترتيب الأول وبدرجة أهمية مرتفعة، ويعزي الباحث ذلك بسبب أن بيئة العمل الأكاديمي الجامعي يركز على البعد الفكري في صلب عمله.

- وتوصلت الدراسة إن استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لبُعد التأثير المثالي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٤.٢٠)، وبانحراف معياري (٠.٦٣)، حيث جاءت فقرات بعد الإثارة الفكرية متقاربة، فقد جاءت جميعها وعددها ستة بدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٠٧ - ٤.٣٤) ، فقد جاءت الفقرة التي تنص " يتحلى رئيس القسم بالصدق في تعامله مع زملاءه أعضاء

هيئة التدريس" بالترتيب الأول وبمتوسط حسابي(٤.٣٤)، وبانحراف معياري(٠.٦٨) وبدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة التي تنص " يمتلك رئيس القسم القدرة على معالجة الأزمات وتحمل المخاطر"، بالترتيب الأخير، وبمتوسط حسابي(٤.٠٧)، وبانحراف معياري(٠.٦٨) وبدرجة أهمية مرتفعة.

- وتوصلت الدراسة إن استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لبُعد الحافز الإلهامي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي(٤.٢٤)، وبانحراف معياري(٠.٦٧)، حيث جاءت فقرات بعد الحافز الإلهامي متقاربة، فقد جاءت جميعها وعددها ستة بدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.١٦-٤.٣٢) ، فقد جاءت الفقرة التي تنص " يبني رئيس القسم علاقات جيدة مع أعضاء هيئة التدريس " بالترتيب الأول وبمتوسط حسابي(٤.٣٢)، وبانحراف معياري(٠.٦٩) وبدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة التي تنص " يمتلك رئيس القسم القدرة على الأفعال "، بالترتيب الأخير، وبمتوسط حسابي(٤.١٦)، وبانحراف معياري(٠.٧٤) وبدرجة أهمية مرتفعة.

- كذلك وتوصلت الدراسة إن استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لبُعد الاثارة الفكرية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي(٣.٦٤)، وبانحراف معياري(٠.٦٩)، حيث جاءت فقرات بعد الاعتبار الفردي متفاوتة، فقد جاءت أربع فقرات من اصل ستة بدرجة مرتفعة، فيما جاءت فقرتين بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٣٢-٣.٨٨) ، فقد جاءت الفقرة التي تنص " يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تقديم الحلول الممكنة للمشكلات " بالترتيب الأول وبمتوسط حسابي(٣.٨٨)، وبانحراف معياري(٠.٧٤) وبدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة التي تنص " يحدد رئيس القسم الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وذلك لتقديم الأفضل "، بالترتيب الأخير، وبمتوسط حسابي(٣.٣٢)، وبانحراف معياري(٠.٧٧) وبدرجة أهمية متوسطة.

- وتوصلت الدراسة إن استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لبُعد الاعتبار الفردي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي(٤.٠٣)، وبانحراف معياري (٠.٦٧)، حيث جاءت فقرات بعد الاعتبار الفردي متقاربة، فقد جاءت



جميعها وعددها ستة بدرجة مرتفعة، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٣.٨٤-٤.١٨) ، فقد جاءت الفقرة التي تنص " يعمل رئيس القسم على تشجيع وتوجيه أعضاء هيئة التدريس " بالترتيب الأول وبمتوسط حسابي(٤.١٨)، وبانحراف معياري(٠.٧٣) وبدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة التي تنص " يهتم رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بجاداتهم ويقدر إنجازاتهم "، بالترتيب الأخير، وبمتوسط حسابي(٣.٨٤)، وبانحراف معياري(٠.٧٤) وبدرجة أهمية مرتفعة.

**عرض نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل للسلوك الإبداعي من وجهة نظرهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل للسلوك الإبداعي من وجهة نظرهم، وكانت إجابة عينة الدراسة، كما هو مبين في الجدول (٨):

**جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل للسلوك الإبداعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	رقم الفقرة
مرتفعة	0.82	4.44	أفضل العمل ضمن فريق داخل القسم	1	٤
مرتفعة	0.86	4.35	أقبل آراء زملائي في القسم حتى وإن لم أتفق معهم	2	٥
مرتفعة	0.87	4.32	أستطيع أن أطرح أفكار جديدة داخل القسم	3	١
مرتفعة	0.88	4.31	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	4	٧
مرتفعة	0.91	4.28	لدي القدرة على رفض إجراءات القسم الخاطئة	5	٨
مرتفعة	0.88	4.25	لدي القدرة على إقناع زملائي في القسم	6	٦
مرتفعة	0.91	4.16	أعمل مع زملائي على تطبيق أساليب جديدة لحل أية مشكلة قد تواجه القسم	7	١١
مرتفعة	0.81	4.09	أساعد زملائي داخل القسم في طرح الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل	8	٣
مرتفعة	0.81	4.09	لدي القدرة على طرح وتطوير بدائل متعددة لحل المشكلات	8	١٠
مرتفعة	0.83	4.03	أنجز أعمال الموكلة لي بأسلوب متطور	10	٢
مرتفعة	0.85	4.00	أجمع المعلومات وأحلها قبل اتخاذ قرار معين أو حل مشكلة ما	11	٩
مرتفعة	0.79	4.21	مستوى السلوك الإبداعي		

يتبين من الجدول السابق إن استجابة عينة الدراسة لمستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل للسلوك الإبداعي من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبانحراف معياري (0.79)، وبدرجة أهمية مرتفعة. ويعزي الباحث ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس وبطبيعة وظيفتهم فهم يتبنون طرق التفكير الابداعية ويمارسونها في عملية التدريس ولذا فهي تظهر في هذا البعد بدرجة مرتفعة، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Shi et al., 2023)، واختلفت مع دراسة طلفاح (٢٠٢٣) حيث جاءت لديه بدرجة متوسطة.

أما فيما يخص فقرات مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل للسلوك الإبداعي فقد جاءت نتائج الدراسة متقاربة حيث جاءت جميع الفقرات بدرجة أهمية مرتفعة لجميع الفقرات وعددها (١١) فقرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.44-4.00)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على " أفضل العمل ضمن فريق داخل القسم"، بالترتيب الأول وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٤)، وبمتوسط حسابي بلغ (٠.٨٢)، وبدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة التي تنص على " أتقبل آراء زملائي في القسم حتى وإن لم أتفق معهم" بالترتيب الثاني، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٥)، وبمتوسط حسابي بلغ (٠.٨٦) وبدرجة أهمية مرتفعة. فيما جاءت الفقرة التي تنص على " أنجز أعمالي الموكلة لي بأسلوب متطور"، بالترتيب قبل الأخير وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣)، وبمتوسط حسابي بلغ (٠.٨٣) و بدرجة أهمية مرتفعة، وقد جاءت الفقرة التي تنص على " اجمع المعلومات وأحللها قبل اتخاذ قرار معين أو حل مشكلة ما" بالترتيب الأخير، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠)، وبمتوسط حسابي بلغ (٠.٨٥) و بدرجة أهمية مرتفعة.

عرض نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأبعاد القيادة التحويلية ومستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للسلوك الإبداعي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأبعاد القيادة التحويلية ومستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للسلوك الإبداعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأبعاد القيادة التحويلية ومستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للسلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي		القيادة التحويلية
0.125	معامل الارتباط	التأثير المثالي
0.001	الدلالة	
0.212	معامل الارتباط	الحافز الإلهامي
0.000	الدلالة	
0.285	معامل الارتباط	الإثارة الفكرية
0.000	الدلالة	
-0.098	معامل الارتباط	الاعتبار الفردي
0.001	الدلالة	
0.254	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
0.001	الدلالة	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١).

يتبين من الجدول (9) الآتي:

- وجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل للسلوك الإبداعي.
- وجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين بُعد التأثير المثالي، وبُعد الحافز الإلهامي، وبُعد الإثارة
- الفكرية وممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل للسلوك الإبداعي.
- وجود علاقة سلبية دالة إحصائية بين الاعتبار الفردي وبين مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في جامعة حائل.
- نتائج ومقترحات الدراسة:
- أهم النتائج التي توصل لها الدراسة هي:
- درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة أهمية مرتفعة.

- 
- مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للسلوك الإبداعي جاءت بدرجة أهمية مرتفعة.
  - وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائيا بين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل للسلوك الإبداعي، فقط في بعد الاعتبار الفردي كانت العلاقة الارتباطية سالبة
  - **مقترحات الدراسة:**
  - تعزيز ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بجامعة حائل حيث المرتبطة تمثل أساسيات التعامل في الإطار الجامعي الأكاديمي وممارسة القيادة بهذه الطريقة تمثل الوضع الصحي والطبيعي.
  - تحفيز القيادات الأكاديمية بجامعة حائل على الاستمرار في فتح المجال لأعضاء هيئة التدريس في تبني طرق التفكير الإبداعية وممارستها في جميع مجالات عملهم.
  - إبراز أهمية العلاقة الإيجابية بين ممارسة القائد للقيادة التحويلية ومستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل في خلق بيئة عمل خلاقة ومبدعة.
  - التركيز على معالجة بعد الاعتبار الفردي لتحسين وتطوير ممارسة السلوك الإبداعي بشكل تام لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل.

## المراجع العربية

- ١.٤ - الزعابي، خولة سعيد والريامي، راشد مسلم. (٢٠٢٣). استكشاف مدى ممارسة قادة نطاق ١.٤ للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة أداء القيادة المدرسية من وجهة نظر الكادر الأكاديمي: (دراسة اجرائي). *Journal of Educational and Human Sciences*, (30), 112-145. <https://doi.org/10.33193/JEAHS.30.2023.423>
- عتوم، يمنى أحمد. (٢٠١٨). العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب و العلوم الإنسانية*، مج. ٢٦، ع. ٢، ص ص. ٢٣٣-٢٥٨.
- القحطاني، شريفة وغوش، ابهيحيت وشمسي، محمد. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، ٤، ٤٨، ١٥٠-١٨٢.
- طلفاح، شافع سليمان. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية. *مجلة تطبيقات علوم الرياضة*، ع ١١٨، - 233 257. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1458695>
- آل مربع، منى حسن عبدالله. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط. *مجلة التربية*، ع ١٩٤، ج ٢، 278 - 242. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1292156>
- الحراحشة، محمد عبود موسى. (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. *المؤتمر الدولي الأول: التربية آفاق مستقبلية*، مج ١، الباحة، السعودية: كلية التربية، جامعة الباحة، ١٢ - ٢٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/642286>
- آل هذلول، ملاك. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على الإبداع المستدام (دراسة تطبيقية على شركات التصالت بالمملكة العربية السعودية). *المجلة الأكاديمية لأبحاث والنشر العلمي*، ٥٢، ١٩٢-٢٣٤.
- العوفي، عواطف و الجبر، عروب. (٢٠٢٢). الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*، ٣٨(١)، ٢٢٥-٢٨٩. doi: 10.12816/mfes.2022.222102

- طوبهر، طه مداني. (٢٠١٧). أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي. مجلة العلوم الاجتماعية، ع٢٢، ٢٠٥، 222. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/899948>
- الغريب، أيمن. (٢٠٢٢). دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تبني السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 215-264، (3)13.
- الهبيل، احمد عيسى. (٢٠٠٨). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين (الإصدار رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: الجامعة الإسلامية.
- صالح الشميمري. (٢٠٢٢). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية (أسيوط). 124-168، (4)38.
- السالم، مؤيد. (١٩٩٩). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية. دراسات في العلوم الإدارية. الجامعة الاردنية، (٢٦) العدد(١).
- جادالله، نعمة ابوزيد جمعة. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بجامعة مدينة السادات. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة حلوان. 488-516، (1)96.
- عوض، عبدالرحيم، عبدالغني، عمرو، علم، أيمن. (٢٠٢٣). دور إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي للأطباء العاملين بالمستشفيات الاستثمارية في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. 787-839، (3)37.
- الكبيسي، حامد جهاد. (١٩٩٩). السلوك القيادي وعلاقته ببعض المتغيرات - دراسة ميدانية في هيئة المعاهد الفنية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بغداد.
- كاظم، محمد حمزه. (٢٠٢٠). التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرشيقية وسلوك العمل الإبداعي - دراسة تحليلية في مدينة الامام الحسين ع الطبية في محافظة كربلاء، رسالة ماجستير، ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- المراجع الأجنبية

- Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2022). The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1273-1291.
- Shi, S., & Zhou, M. (2023). Servant leadership, transformational leadership, and customer satisfaction: An implicit leadership theories perspective. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(1), 371-383.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>



المجلد (٩٠) العدد الرابع ج (٣) أكتوبر ٢٠٢٤

- 
- Al-Daibat, Bassam,(2016), ” The Impact of the Organizational Climate in Enhancing Creative Behavior“, International Journal of Management Sciences and Business Research, ISSN (2226-8235) Vol-5, Issue 12
  - Ward, K. (2002). A vision for tomorrow: Transformational nursing leaders. *Nursing Outlook*, 3, 121–126.
  - Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of transformational and transactional leadership style on public health centre performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1).
  - Abubakar, A., & Ahmed, S. (2021). The effect of a transformational leadership style on the performance of universities in Nigeria. *Pakistan Journal of Educational Research and Evaluation (PJERE)*, 2(1).
  - Li, Z., & Keita, N. (2021). Analyzing the relationship between managers’ working pressure and creative behavior from the social network perspective. *Work*, 69(2), 663-673.