

**القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الاستراتيجي المستدام  
في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت**

**إعداد**

**د/ نواف خالد محمد الزعبي**

دكتوراه الإدارة التربوية وسياسات التعليم  
وزارة التربية - دولة الكويت



## قيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الاستراتيجي المستدام في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت

د/ نواف خالد محمد الزعبي\*

### ملخص:

هدف البحث إلى رصد واقع القيادة التحويلية والإبداع الاستراتيجي المستدام في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت، وتحديد أثر القيادة التحويلية على الإبداع الاستراتيجي المستدام في تلك المؤسسات من وجهة نظر الموظفين فيها. وتم توظيف منهج البحث الوصفي المسحي القائم على الاستبانة. وتم تطبيق البحث على عينة تضمنته (٨٥) من الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت. تم جمع البيانات باستخدام أداة استبانة تضمنت محورين، أولهما مخصص لممارسات القيادة التحويلية والآخر مخصص للإبداع الاستراتيجي المستدام. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات والرتب) وأساليب الإحصاء الاستدلالي (معامل الارتباط لبيرسون وتحليل الانحدار). أسفرت نتائج البحث عن وجود مستوى متوسط من القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي - التمكين) والإبداع الاستراتيجي المستدام كما أبرزت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والإبداع الاستراتيجي المستدام كما أوضحت النتائج إمكانية التنبؤ على نحو دال إحصائياً بالإبداع الاستراتيجي المستدام في ضوء أبعاد القيادة التحويلية واستناداً إلى هذه النتائج تمت التوصية بتقديم دورات تدريبية لمديري المؤسسات التابعة لوزارة التربية على ممارسات القيادة التحويلية وكيفية تطبيقها، كما تم اقتراح دراسة متغيرات أخرى يمكن أن يكون لها تأثير في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية مثل الاتجاهات البيئية لدى القادة وأنماط أخرى للقيادة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية - الإبداع الاستراتيجي المستدام - الإدارات التعليمية بالكويت.

\* د/ نواف خالد محمد الزعبي: دكتوراه الإدارة التربوية وسياسات التعليم - وزارة التربية - دولة الكويت.

---

### **Abstract:**

The aim of this study is to explore the reality of transformational leadership and sustainable strategic creativity in some institutions affiliated to the Ministry of Education in the State of Kuwait, and to determine the impact of transformational leadership on sustainable strategic creativity in those institutions from the point of view of its employees. The descriptive survey methodology based on the questionnaire was employed. The study was applied to a sample of (85) employees in some institutions affiliated to the Ministry of Education in the State of Kuwait. Data was collected using a questionnaire tool that included two axes, the first dedicated to transformational leadership practices and the other devoted to sustainable strategic innovation. The data were analyzed using descriptive statistics methods (means, standard deviations, ratios, frequencies, and ranks) and inferential statistics methods (Pearson's correlation coefficient and regression analysis). The results of the study revealed that there is a medium level of transformational leadership and its dimensions (ideal influence - intellectual stimulation - individual interest - empowerment) and sustainable strategic creativity. The results of the study also highlighted the existence of a positive and statistically significant correlation between transformational leadership and sustainable strategic creativity. The results also showed the possibility of predicting, in a statistically significant way, sustainable strategic creativity in light of the dimensions of transformational leadership. Based on these results, it was recommended to provide training courses for directors of institutions affiliated with the Ministry of Education on leadership practices. Transformational and how to apply it. A research study was also proposed to study other variables that could have an impact on some institutions affiliated with the Ministry of Education, such as the environmental attitudes of leaders and other styles of leadership such as servant leadership and entrepreneurial leadership.

### **key words:**

Transformational leadership - sustainable strategic creativity - educational departments in Kuwait.

## أولاً- مدخل البحث:

### مقدمة:

أصبحت البيئات التي تحيط بالمؤسسات المختلفة أكثر اضطراباً وتعقيداً، ومن أجل البقاء والاستمرار في هذه البيئات التنافسية فإن الإبداع أصبح في غاية الأهمية، لذلك فإن الباحثين يبدون اهتماماً متزايداً للعوامل التي تساعد على الإبداع التنظيمي في مكان العمل ومن هذه العوامل ما يتعلق بالقيادة؛ فالقيادة التقليدية تحول الأفراد إلى بيروقراطيين وتسلبهم القدرة على الإبداع والتفكير، لذلك لابد للمنشآت من تطوير مفاهيم القيادة وممارساتها، والبحث عن أساليب جديدة في العمل، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في أداء أعمالهم؛ حتى يمكنها إيجاد ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الحادة بين المنشآت (أمانى الشيخ، ومحسن علي، ٢٠٢٠، ص٧٨).

ومن بين أهم المؤسسات التي لها دور حيوي في المجتمع بشكل عام وفيما يتعلق بتنفيذ وتحقيق رؤية كويت جديدة لعام ٢٠٣٥ تلك المؤسسات التابعة لوزارة التربية والتي تشكل العمود الفقري للنظام التعليمي الكويتي المناط به أن يكون على أعلى مستوى من القدرة التنافسية والإبداعية حتى يكون قادر على تلبية متطلبات العصر الراهن عصر القرن الحادي والعشرين الذي لا يعترف سوى بالتميز والإبداع والمنافسة الشرسية.

ومن ناحية أخرى تحتل قضايا البيئة والاستدامة اهتمام المراقبين والمصدر الجديد للمزايا التنافسية في الأوضاع الحالية والمستقبلية للمنظمات، وإذا كانت الفترة الطويلة الماضية منذ الثورة الصناعية هي فترة سيادة الصناعة، فإن الفترة الحالية هي فترة إعادة التوازن بين الصناعة والبيئة، وإزاء الاستنزاف اللاعقلاني للموارد الطبيعية في العالم من طرف المنظمات، وكانت أهم نتائج هذا التوجه قمة ريو عام ١٩٩٢ التي أرست مبادئ التنمية المستدامة وأدت إلى ظهور وتطور ممارسات جديدة من خلال مفاهيم جديدة مثل الإبداع المستدام هو الوسيلة الأكثر فعالية لحماية البيئة وتحقيق الاستدامة (دلال عظيمي، ٢٠١٧، ص٦٩٤).

والإبداع البيئي يعمل على حماية البيئة من خلال تصميم منتجات صديقة للبيئة، زيادة كفاءة استخدام الموارد، إذ يعتبر وسيلة للتقليل والحد من الضغط على الموارد الناضبة، الأمر الذي يساعد في الانتقال إلى اقتصاد يساهم في الحد من المخاطر البيئية وندرة الموارد الايكولوجية ويقلل فيه انبعاث الكربون، وإيجاد حلول لتحديات التنمية المستدامة خاصة الابتكارات البيئية وتقديم منتجات صديقة للبيئة (ليليا بوروبه، وليليا بن منصور، ٢٠١٨، ص٦٥٥).

ومن خلال المزج بين مفهومي الإبداع الاستراتيجي والإبداع المستدام ظهر مفهوم جديد ألا هو الإبداع الاستراتيجي المستدام، وهو يشمل الإصلاح الجذري للمنتجات والخدمات التقليدية وابتكار نماذج أعمال جديدة تعمل على تحويل قواعد الأعمال القائمة، ينطوي الإبداع الاستراتيجي المستدام على الابتكار الاستراتيجي المستمر لمنتجات، وخدمات، ونماذج أعمال جديدة بغرض إرساء التميز التنافسي المستدام طويل المدى في الوقت الذي يأخذ فيه اعتبارات التنمية المستدامة بعين الاعتبار (Shibata & Kodama, 2013, PP.5-7).

إلا أن تحقيق الإبداع الاستراتيجي المستدام يتطلب رؤية وممارسات قيادية غير تقليدية، وفي هذا الصدد تعد القيادة التحويلية من أبرز أنماط القيادة المعاصرة، التي تعمل على إحداث تغيرات كلية على مستوى المنظمة من خلال تبني استراتيجية تهدف إلى تحقيق مناخ إبداعي من أجل تطوير دوافع المرؤوسين وقيمهم وأهدافهم، حيث يتم تحويل الرغبات الكامنة إلى حاجات متعلمة، تستخدم في إحداث التغيير نحو الأفضل داخل المنظمة، حيث تنفق الأدبيات الحديثة للإدارة، على أن المنظمات المعاصرة بحاجة ماسة إلى القائد المبدع ذا السلوك التحويلي القادر على إلهام الأفراد وتحفيزهم، وخلق فيهم سمات الإبداع والتفكير الابتكاري وترسيخ قيم التميز، فالإبداع الإداري والابتكار، من أهم مطالب العصر الذي يشهد التنافسية، كما تواجهه عدة تحديات أفرزتها العولمة بكل أبعادها (مفيد بني عطا، ٢٠٢٢، ص ٣٥).

والقيادة التحويلية هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع العاملين على المشاركة في صياغة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والمتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية (إيهاب أحمد، ٢٠٢٢، ص ٣٠٥-٣٠٦).

وفي البحث الحالية يتم التركيز على الدور الذي يمكن أن تلعبه ممارسات القيادة التحويلية في دعم وترسيخ الإبداع الاستراتيجي المستدام بالتطبيق على بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت، وذلك في ضوء قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع - بحدود علم الباحث الحالي - سواء على المستوى العالمي أو على المستوى العربي أو في دولة الكويت.

## مشكلة البحث:

تواجه كافة مؤسسات الدولة في الوقت الحالي متطلبات ومطالب لتحسين أدائها وجودة خدماتها وذلك كي يمكن أن يكون لها دور فاعل في تحقيق رؤية كويت جديدة ٢٠٣٥ ويفع على كاهل المؤسسات التعليمية بشكل خاص مسؤولية أكبر نظراً للدور المحوري للنظام التعليمي في تحقيق تطلعات وآمال الأمة. ومع ما تفرضه طبيعة هذا العصر من تنافسية شديدة ومتطلبات خاصة يتعين الوفاء بها في النظام التعليمي يكون من الضروري على إدارات المؤسسات التربوية أن تكون قادرة على الإبداع المستمر بشكل استراتيجي وكذلك أن تضرب المثال في استدامة هذا الإبداع وجعله إبداعاً مرتبطاً بقضايا البيئة والتنمية المستدامة بشكل خاص وهنا ينبغي على المديرين والقادة اتباع أنماط غير تقليدية في ممارسة القيادة ومن بينها القيادة التحويلية.

ومع ذلك وعلى أرض الواقع فإن هناك بعض الملاحظات التي يمكن رصدها بشكل مبدئي من واقع الخبرات الشخصية للباحث الحالي فمن الملاحظ أن أساليب وممارسات القيادة في أغلب المؤسسات التربوية تميل إلى الممارسات البيروقراطية التقليدية القائمة على هرمية السلطة ومركزيتها في يد القائد وهي الممارسات التي لا تتفق مع طبيعة ومتطلبات ما تصبو الدولة إليه ولا تساعد على ممارسة الإبداع بأي شكل من الأشكال سواء الإبداع الفردي أو التنظيمي أو الإبداع الاستراتيجي.

و يعكس فعلياً على أداء الكثير من المؤسسات التربوية التي تميل إلى ممارسات تعليمية تقليدية تقوم على الحفظ والتلقين والاستظهار والتركيز على محتوى الكتاب المدرسي فحسب. وغياب وضعف دور المؤسسات التربوية في تقديم أنشطة طلابية وأنشطة هادفة لخدمة البيئة والمجتمع والمشاركة بشكل فاعل في تقديم خدمات تعبر عن الإبداع الاستراتيجي المستدام والاسهام بشكل فاعل في قضايا البيئة والتنمية المستدامة.

ولعل هذا ما يدفع الباحث الحالي إلى إجراء دراسة علمية لسبر أغوار واقع ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الاستراتيجي المستدام في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت. وعليه تتمثل مشكلة البحث الحالية ويمكن صياغتها في العبارة التالية: "الحاجة إلى رصد واقع القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الاستراتيجي المستدام من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت".

### أسئلة البحث:

تركز البحث الحالية على سؤال رئيس مفاده: ما تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الاستراتيجي المستدام في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت؟. ويتفرع من هذا السؤال مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت (إجمالاً وكأبعاد فرعية: التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي - التمكين)؟
- ٢- ما مستوى الإبداع الاستراتيجي المستدام من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسات القيادة التحويلية لدى الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت إجمالاً وكأبعاد فرعية: التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي - التمكين)، والإبداع الاستراتيجي المستدام من وجهة نظرهم؟
- ٤- هل يمكن التنبؤ بالإبداع الاستراتيجي المستدام من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت من خلال أبعاد ممارسات القيادة التحويلية؟

### أهمية البحث:

يتم توضيح أهمية البحث الحالية في جانبين رئيسيين وهما الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية.

أ- الأهمية النظرية للبحث: تقدم البحث الحالية اضافات واثراء قوي للأدبيات المتعلقة بالإدارة التربوية إذ أنها تعد من الدراسات القليلة -بحسب علم الباحث الحالي- التي تركز على مفهوم جديد ألا وهو الإبداع الاستراتيجي المستدام وتطبيقاته في المؤسسات التربوية كما تعد هذه البحث بحد علم الباحث أيضاً من الدراسات القليلة التي تستكشف تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الاستراتيجي المستدام خاصة في المؤسسات التربوية سواء على المستوى العالمي أو العربي أو المحلي في دولة الكويت وبالتالي فإن هذه تعمل على جسر فجوة بحثية مهمة في الأدبيات وتضيف إضافة قوية.

ب- الأهمية التطبيقية للبحث: لهذه البحث أهمية على أرض الواقع العملي للعديد من المستفيدين ومنهم ما يلي:



- بالنسبة لمديري بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت فإن هذه البحث تعمل على تشخيص بعض الجوانب المتعلقة بمدى ممارسة الإبداع الاستراتيجي المستدام ومدى وجود قيادة تحويلية قادرة على تحقيق ذلك وبالتالي فإنها تقدم آليات يمكن من خلالها لمديري هذه المؤسسات أن يعملوا على تحسين ممارساتهم القيادية وتحسين نتائج مؤسساتهم.

- بالنسبة للمسؤولين وصناع القرار التعليميين: فإنه هذه البحث تلفت النظر إلى أهمية تطوير ممارسات الإدارة التربوية المتبعة بما يتماشى مع رؤية الكويت الجديدة ٢٠٣٥.

- تلفت هذه البحث أنظار المهتمين بتحقيق رؤية كويت جديدة ٢٠٣٥ لأهمية أخذ الجوانب المتعلقة بالتنمية المستدامة بعين الاعتبار عند دراسة الإبداع في المؤسسات المختلفة. ويمكن لهم الاستفادة من نتائج هذه البحث وتحقيق ذلك على أرض الواقع عملياً.

### حدود البحث:

تلتزم البحث بالحدود التالية:

أ- **الحدود البشرية والمكانية:** تطبيق البحث ميدانياً على عينة من الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت.

ب- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق البحث وجمع البيانات الميدانية خلال النصف الثاني من عام ٢٠٢٢.

ج- **حدود الموضوع:** تقتصر البحث على ممارسات القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي - التمكين) وكذلك الإبداع الاستراتيجي المستدام.

### مصطلحات البحث:

- **القيادة التحويلية:** تشير القيادة التحويلية إلى التركيز على الأهداف البعيدة المدى، مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، ومدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مؤوسيه، والتحول في واقع المنظمة من الواقع الحالي إلى واقع أفضل (علي الأعجم، ٢٠٢٢، ص٥٦٧). ويعرف الباحث القيادة التحويلية بشكل إجرائي في هذه البحث على أنها "تمط لقيادة المؤسسات التربوية فيه يرغم القائد الموظفين والمؤوسيين أن يكون لهم رؤية طويلة الأمد بشأن مؤسساتهم وضرورة أن تسعى على تحقيق إبداع على مستوى استراتيجي مستدام ويركز على تحفيز الموظفين لتحقيق تلك الأهداف من خلال التأثير عليهم لا بسلطته الرسمية وإنما من خلال التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي بهم

والتمكن وتقاس القيادة التحويلية بشكل اجرائي من خلال جهات نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية المشاركين في هذه البحث على المحور الاول للاستبانة المعدة لجمع البيانات".

- **الإبداع الاستراتيجي المستدام:** يشير الإبداع الاستراتيجي إلى القدرات التي تتيح للمنظمة تدشين قيمة للمواطنين وللمجتمع بما يتسق مع البيئة التنافسية المعاصرة ( Muhammad, 2015; Wali, Omar & Sadq, 2016, PP.74-1460). كما الإبداع الاستراتيجي المستدام هو العملية التي يتم من خلالها إعادة هندسة الأعمال بشكل مستمر تماشياً مع المتغيرات البيئية لمواجهة التحديات من خلال التميز الاستراتيجي الذي يحقق الميزة التنافسية المستدامة (فاتن العسود، وخالد بني حمدان، ٢٠٢٢، ص١١٨). ويعرف الباحث الإبداع الاستراتيجي المستدام إجرائياً في هذه البحث على أنه: عمليات يتم تطبيقها في المؤسسات التربوية تركز على تحقيق تميز تنافسي مستدام قائم على تقديم خدمات مبتكرة لديها القدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات الجديدة التي تواجه المؤسسات التربوية وينطوي الإبداع الاستراتيجي المستدام على جانبين رئيسيين أولهما الإبداع على مستوى استراتيجي في المؤسسة بشكل مستمر ودائم ومستدام وكذلك الإبداع فيما يتعلق بأدوار المؤسسة التربوية في قضايا التنمية المستدامة، ويقاس الإبداع الاستراتيجي المستدام بشكل إجرائي في البحث الحالية من خلال استجابات المشاركين على المحور الثاني للاستبانة المعدة لجمع البيانات في هذه البحث.

### ثانياً - أدبيات البحث:

#### ٢-١ الإطار النظري للبحث:

يتم استعراض الاطار النظري الخاص بهذه البحث مصنفاً في ثلاثة محاور، أولها يركز على القيادة التحويلية ومفهومها وتطبيقاتها في المؤسسات التربوية، أما المحور الثاني فقد تم تخصيصه لمناقشة الإبداع الاستراتيجي المستدام بينما ينصب الاهتمام في المحور الثالث على العلاقة ما بين القيادة التحويلية والإبداع الاستراتيجي المستدام.

#### المحور الأول - القيادة التحويلية:

بشكل عام تعرف القيادة الإدارية بأنها النمط الإداري الذي يسعى من خلاله القائد إلى إحداث التغيير نحو الأفضل باستخدام دافعيته الإلهامية وتأثيره المثالي في المرؤوسين قصد تحقيق مناخ تنظيمي إبداعي (مفيد بني عطا (٢٠٢٢، ص٣٦). والقيادة التحويلية هي الاسلوب الذي يستخدمه القائد للتأثير في سلوك المرؤوسين في ضوء امتلاكه رؤية واضحة

لرسالة المنظمة وتغييراتها، وقدرته على كسب ثقة المرؤوسين وولائهم، وحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها (أماني الشيخ، ومحسن علي، ٢٠٢٠، ص ٨٠).

استناداً إلى نظرية الدافعية القائمة على مفهوم الذات في القيادة، اقترح "كارك وشامير" (Kark & Shamir, 2002) نموذج القيادة التحويلية ثنائي المستوى الذي يبين أن سلوكيات القيادة التحويلية يمكن تقسيمها إلى سلوكيات على مستوى المجموعة تستهدف المجموعة ككل (القيادة التحويلية المرتكزة حول المجموعة)، وسلوكيات على المستوى الفردي تستهدف فرادى أعضاء الفريق (القيادة التحويلية المرتكزة حول الفرد). وتقوم القيادة التحويلية المرتكزة حول المجموعة على فكرة القيادة التجميعية (الجماعية) collective التي ترى أن القادة الفعالين يثيرون دافعية مرؤوسيهم/أتباعهم في المجموعة في سياق جماعي وأن تأثيرهم يمتد إلى كافة الأعضاء (Wu et al. 2010; Zhang et al. in press). وتهدف سلوكيات القيادة التحويلية المرتكزة حول المجموعة إلى توصيل أهمية أهداف المجموعة، وإلي تطوير قيم ومعتقدات مشتركة، وإلهامهم بتوحيد جهودهم من أجل تحقيق أهداف المجموعة (Wang & Howell, 2010)

#### يمكن تلخيص أبعاد القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد:

- أ- **الجاذبية القيادية:** يتميز القائد التحويلي بأنه صاحب مبدأ ثابت، وصاحب جاذبية على المستوى العاطفي والوجداني، ويمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين، بحيث يصبح نموذجاً يقتدي به المرؤوسين، يضع الرؤية وينعى الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتزاز بالنفس، ويحوز على احترام الآخرين وثقتهم واعجابهم، مما يدفع المرؤوسين إلى تقليده واتباع سلوكه.
- ب- **التحفيز الإلهامي:** ويتمثل بسلوكيات القائد التي تثير لتحدي والمنافسة بين العاملين، وتوضيح التوقعات لدى المرؤوسين، والأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقها، وتصف مدى الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماس والمثالية.
- ج- **الاستثارة العقلية:** وتصف قدرة القائد على التحدي للمخاطر والازمات ومعالجتها بطريقة ابداعية، مما يشجع على الابداع والابتكار لدى المرؤوسين، وذلك من خلال ما يقوم به القائد التحويلي من استثارة تفكير المرؤوسين وتشجيعهم على العمل الإبداعي وابتكار الأفكار الخلاقة.
- د- **الاعتبار الفردي أو الاهتمام بالفرد:** وتعنى اهتمام القائد في تلبية احتياجات الفرد لتحقيق الانجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ومعاملة كل فرد بصفة مستقلة،

ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم (مفيد بني عطا، ٢٠٢٢، ص ٣٧؛ رحمة الشهراني، ٢٠١٩).

### المحور الثاني - الإبداع الاستراتيجي المستدام:

يُعرف الإبداع بأنه قدرة الفرد أو الموظف بشكل عام على توظيف استراتيجيات إبداعية جديدة لتحقيق الأهداف التي تمت صياغتها، وهي ترتبط بتوليد أفكار مستحدثة في أسلوب العمل، أو إيجاد استخدامات جديدة لما هو موجود مسبقاً والقدرة على إحداث التغيير وإضافة مقترحات جديدة لحل المشكلات (علي الأعجم، ٢٠٢٢، ص ٥٦٤). ويمكن القول بأن الإبداع:

- عملية تبنى واستخدام أفكار وأساليب جديدة قابلة للتطبيق.  
- تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- منح المؤسسة الاقتدار المميز لمواجهة المنافسين.

وبصفة عامة يمكننا تعريف الإبداع على أنه: العملية التي من خلالها يتم انشاء وقبول وتطبيق للجديد من الأفكار، العمليات، المنتجات، والخدمات التي تكون جديدة على المؤسسة ومحيطها وتسهم في إكسابها ميزة تنافسية (رقية ملاح، فريدة الصالح، وداني معاشو، ٢٠١٤، ص ١٢٩). والإبداع الاستراتيجي المستدام يكمن في فكرة أو طريقة متفردة في المضمون والتطبيق تساهم في تغيير مسار المنظمة، حيث يسعى إلى أن يكون دعامة لمواكبة التطور وخلق قيمة عالية للمنظمة (نور الأفطش، ٢٠١٩، ص ٢٩). يمكن تعريف الإبداع الاستراتيجي على أنه اختلاف في الشكل، أو الجودة، أو الوضع في الكيان التنظيمي على مدار الوقت بما يسفر عن تغيير اتساق المنظمة مع بيئتها (Hutzschenreuter, Kleindienst, & Greger, 2012).

ويؤكد "بريمجان" (Berghman, 2006, 33) على أن مقدرات الإبداع الاستراتيجي تتمثل في قدرة المنظمة على تدشين مبادرات استراتيجية للإبداع على أساس منظم. وفي هذا السياق، يوضح "وانج وأحمد" (Wang & Ahmed, 2007, 38) أن مقدرات الإبداع الاستراتيجي تشير إلى قدرة المنظمة على تطوير منتجات أو أسواق جديدة عبر التوجهات الاستراتيجية الملائمة للإبداع في العمليات والممارسات الابتكارية.

ومن السمات الأساسية للإبداع الاستراتيجي أنه يلقي التحفيز داخل المنظمة عندما تكون الثقافة التنظيمية الرامية لخلق الميزة التنافسية راسخة. ويوضح "جوفينداراجان و تريمبل" (Govindarajan & Trimble, 2004) في دراستهما أن الإبداع الاستراتيجي يمكن إحرازه

عند تخطيط التجارب الاستراتيجية وانتقال المنظمة من عقلية التخطيط التقليدي إلى التخطيط المرتكز حول النظرية عبر ست خطوات اقترحتها لتحقيق هذا الانتقال (Kataria, 2013, PP.13-157). وتحتاج المنظمة لثقافة تنظيمية وريادية فعالة يتم تنفيذها غالباً من قبل المديرين أو الرؤساء التنفيذيين أو كليهما بما يتيح المجال للمنظمة لإحراز الريادة المستمرة في خلق الأسواق والقيم. كما أن الآليات المرنة بين الدوافع التنظيمية والمسوغات الفردية تتجلى في المنظورين الاستكشافي والاستغلالي الهادفين لتحقيق الميزة التنافسية عبر استكشاف الفرص والإفادة منها بشكل متزامن (Hitt, Ireland & Sirmon, 2003).

ويتوافق معنى الإبداع الاستراتيجي مع الإبداعات الجوهرية (الكبرى) التي تنطوي على إبداعات جذرية ومستحدثة كلية ومع المعنى المتضمن في الابتكار الاستراتيجي والدائم لمنتجات وخدمات نماذج أعمال جديدة. في حين أن "الإبداع التدريجي/المرحلي" يتفق مع إجراء تحديثات للإصدار ذاته التي تتم عبر تحسينات ضيقة النطاق للمنتجات والخدمات القائمة. ويصبح الإبداع الاستراتيجي الذي يحرز معارف جديدة- على نحو استراتيجي ومستمر- بغرض إرساء الإبداع هو العملية الحاسمة التي تمكن المنظمة من ترسيخ موقعها بسرعة في الأسواق والتقنيات الجديدة، علاوة على كونه عامل مؤثر في تحقيق "تحويل الاستراتيجية"/ التحويل الاستراتيجي strategy transformation وتنضوي تحته كذلك المقدرات التنظيمية من أجل إحراز هذا "التحول في الاستراتيجية" عبر الإبداع الاستراتيجي المستمر (Shibata & Kodama, 2013, PP.5-71).

#### وتتمثل أبعاد الإبداع الاستراتيجي المستدام في:

- **الاستعداد التنظيمي:** تلك القدرة التي يتمتع بها قطاع التعليم الجامعي لمواجهة التحديات قبل حدوثها بناء على المسح البيئي المستمر، إذ يعتمد على إدراك الإدارة على وجود التغير الاستراتيجي من خلال الاستعداد التنظيمي بعناصره (الثقافية، الهيكلية، العملية) وبالتالي تكون الخطوة الأولى نحو الإبداع الاستراتيجي المستدام للمؤسسات التعليمية بشكل عام.
- **التراصيف الاستراتيجي:** ذلك التلاؤم الذي تسعى إليه الإدارة العليا بتوحيد الرؤى لكافة العاملين على جميع المستويات من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بأهداف كافة الأنشطة لإيجاد التوافق الجماعي بالاستخدام الأمثل للموارد بكفاءة للحفاظ على الميزة التنافسية بين الجامعات في قطاع التعليم (فاتن العسود، وخالد بني حمدان، ٢٠٢٢، ص١١٨).

ويلاحظ أن الإبداع الاستراتيجي المستدام يتضمن جانبين رئيسيين أولهما يتعلق بمدى قدرة المنظمة على تقديم خدمات جديدة مبدعة تواكب المتطلبات والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها وذلك بشكل مستمر ومستدام، أما الجانب الثاني فيتعلق بمدى قدرة المنظمة على تقديم خدمات مبدعة يمكن أن يكون لها دور فاعل وإسهام كبير في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع. وهو ما يعني أن الاستدامة هنا ليست فقط استدامة للإبداع الاستراتيجي إنما هي أيضاً استدامة مرتبطة بقضايا البيئة والتنمية المستدامة.

ويعرف الإبداع المستدام من المنظور البيئي بأنه تطوير منتج أو أسلوب عمل جديد أو عملية إنتاجية بحيث تكون أقل ضرراً وملائمة للبيئة وتساهم في الحد من الأعباء البيئية، سواء ما تعلق باستنزاف الموارد الطبيعية غير المتجددة أو ما تعلق بكيفية طرح وتسيير مخلفات العمليات الإنتاجية والاستهلاكية وإعادة تدويرها (ليليا بوروية، وليليا بن منصور، ٢٠١٨، ص ٦٤٧). ولإبداع البيئي عدة أبعاد رئيسية تتمثل فيما يلي:

١- **الإبداع التنظيمي البيئي:** يتضمن استخدام أنظمة إدارة جديدة لإدارة الإبداع البيئي إضافة لاستثمار نسبة عالية من البحث والتطوير في الإبداع البيئي.

٢- **إبداع العملية البيئي:** يتضمن هذا البعد الإبداع التنظيمي من خلال إدخال المفاهيم الجديدة وتطبيقاتها من أجل تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.

٣- **إبداع المنتج البيئي:** إدارة تطوير منتجات بيئية جديدة من خلال تقنيات جديدة لإعادة تدوير مكوناتها بسهولة وإدارة المؤسسة غالباً ما تركز على تطوير منتجات بيئية جديدة من خلال التكنولوجيات الجديدة للحد من الأضرار الناجمة عن النفايات قدر الإمكان وأخيراً إدارة المؤسسة غالباً ما تركز على تطوير منتجات بيئية جديدة من خلا التكنولوجيات الجديدة لاستخدام أقل قدر ممكن من الطاقة (كرار السعيد، ٢٠٢٠، ص ٥٦؛ ليليا بوروية، وليليا بن منصور، ٢٠١٨، ص ٦٤٧).

### العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والإبداع الاستراتيجي المستدام:

يترتب على القيادة الإبداعية مردوداً إيجابياً على الإبداع التنظيمي، لاسيما إن كانت في حالة تفاعل مع مناخ داعم لها (Jansen, Vera, & Crossan, 2009). ويرى الكثير من الباحثين المتخصصين في العلوم الإدارية أن القيادة التحويلية هي أكثر الأساليب تأثيراً على تعزيز الإبداع (Nemanich & Vera, 2009).

تؤثر القيادة التحويلية الأنشطة الإبداعية بطرق مختلفة. إذ إن لها أثر أكبر على تطوير الإبداع التنظيمي (Schweitzer, 2014). حيث تتناسب الدقة العالية مع الأنشطة الإبداعية

واستكشاف المهام عبر تشجيع الموظفين على البحث عن رؤى (مستتيرة) جديدة، وربط الأفكار المتشظية ببعضها، وإدراك الأنماط، وحل المشكلات. كما تسفر القيادة التحويلية عن مخرجات أفضل في سياق مرحلة التنفيذ لعملية الإبداع، كما يمكنها التعااطي مع أنشطة استغلال الموارد وتخصيص موارد المنظمة اللازمة لتنفيذ المفاهيم الإبداعية الجديدة ( Oke, Munshi & (Walumbwa, 2009; Zuraik, 2017, PP.2-34).

وهناك أكثر من سبب من شأنه أن يدعم فرضية أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً على سلوك العمل الإبداعي. ذلك أن القيادة الإبداعية تتجاوز القيادة الإجرائية عبر تضمينها لنظم القيم الشخصية للاتباع، ما يشجعهم على عدم التقيد بالتفاهات المعتادة للاتفاقات التقليدية بخصوص الأداء المتوقع (Hater & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1990). فالقائد يحفز أتباعه لفعل أكثر مما هو متوقع منهم عبر إثارة الدافعية الداخلية (الذاتية) لديهم. وفي هذا الصدد، يلاحظ "باس وأفيليون" (Bass & Avolio (1990) "وباس" (Bass (1990) أن القائد التحويلي قادر على حث أتباعه عبر التحفيز الفكري لإعادة تقويم المشكلات المحتملة وبيئة عملهم التي في ثناياها يمكن أن تتطور الأفكار الإبداعية. وعبر توظيف الدافعية الإلهامية (الإيحائية)، يستطيع القائد التحويلي تأصيل القناعة لدى أتباعه بقدرتهم على الأداء. ومن الراجح أن يكون الموظفون المدركون والواقفون في قدرتهم على التنفيذ الناجح لكفاءاتهم أكثر نزوعاً للقيام بسلوك العمل الإبداعي. وقيام القائد التحويلي بإبراز القدرات الفردية لأتباعه، ومن ثم يؤكد التنوع القائم في مواهبهم، فيبدو معقولاً حينئذ أن تقضي هذه الاعتبارات الفردية إلي دفعهم نحو سلوك العمل الإبداعي (Reuvers, Van Engen, Vinkenbunrg & Wilson-Evered, 2008, PP.53-230).

وبذلك يمكن القول بأن ممارسات القيادة التحويلية يمكن أن يكون لها دور حيوي في ترسيخ الإبداع الاستراتيجي المستدام في المؤسسات المختلفة وذلك من خلال التأثير الذي يمارسه القادة التحويلين على مرؤوسيههم ودفعهم باتجاه تبني أفكار الإبداع الاستراتيجي المستدام وتطبيقها وتجسيدها على أرض الواقع.

## ٢-٢ الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة مفيد بني عطا (٢٠٢٢) إلى تعرف درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون. ولتحقيق أهداف البحث تم توظيف منهجية بحثية وصفية تحليلية. وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة مكونة من (١٨) فقرة تقيس درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون.

وتكونت عينة البحث من (٩٠) من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عجلون تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وبينت نتائج البحث أن درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، في حين تبين وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة وجاءت الفروق لصالح (١١ سنة فأكثر) وفي ضوء تلك النتائج أوصت البحث بضرورة الاهتمام ببيئة العمل، ومحاولة إيجاد بيئة تشجع القيادات في المؤسسات الوطنية على ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية.

- كما هدفت دراسة إيهاب أحمد (٢٠٢٢) إلى تعرف دور القيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية؛ التحفيز الإلهامي؛ الاعتبارات الفردية، التأثير الكاريزمي) في تحقيق الإبداع الإداري بأبعادها (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، تركيز الانتباه، الإحساس بالمشكلة) لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة. واتبعت البحث المنهج الوصفي المسحي؛ وتمثلت عينة البحث في عينة من العاملين بمديريات الشباب والرياضة بلغ عددهم (٥٤٧) تم اختيارهم بالطريقة العمدية الطبقية من مدرء ووكلاء المديريات ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين الرياضيين والفنيين ببعض مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، ولجمع البيانات تم استخدام استبيان للتعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة. تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين، الجزء الأول اشتمل على القيادة التحويلية واشتملت على الأبعاد الفرعية التالية (الاستثارة الفكرية، التأثير الكاريزمي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي)، والجزء الثاني يقيس الإبداع الإداري من خلال الأبعاد الفرعية (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، تركيز الانتباه، الإحساس بالمشكلة)، وكشفت النتائج عن وجود دور إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (الاستثارة الفكرية، التأثير الكاريزمي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي) في تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة في (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، تركيز الانتباه، الإحساس بالمشكلة)، وأوصت البحث بضرورة العمل على تحقيق وتعزيز أسلوب القيادة التحويلية وذلك من خلال تنمية المهارات القيادية بين المديرين والتي تعمل على خلق مناخ عمل إيجابي، وذلك من خلال توافر الموضوعية في التعامل مع المرؤوسين، وفتح قنوات اتصال مع المستويات الإدارية المختلفة، وأن يعمل الرئيس المباشر على تنمية مهارات مرؤوسيه والعمل على امتلاكهم



القدرات والمهارات التي تمكنهم من انجاز المهام المكلفون بها، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل المناسبة.

- كما هدفت دراسة أمانى الشيخ، ومحسن علي (٢٠٢٠) إلى تعرف اثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) على الإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الأصالة، المرونة، الطلاقة، القدرة على حل المشكلات، روح المخاطرة، سعة الاتصالات)، بالتطبيق على المصارف التجارية بولاية الخرطوم. ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة وتكونت من جزأين، الجزء الأول يتضمن محور القيادة التحويلية أبعاده (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي) والجزء الثاني تضمن الإبداع التنظيمي ويحتوى على ستة أبعاد هي (الأصالة، المرونة، الطلاب، روح المخاطرة، القدرة على حل المشكلات، وسعة الاتصالات). وطُبقت البحث على عينة قوامها (٣٨٩) من العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية للدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي، وعدم وجود أثر للتأثير المثالي والاهتمام الفردي على الإبداع التنظيمي. كما بينت النتائج وجود مستوى متوش وأوصت البحث بضرورة تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية، لزيادة وعي المديرين بأسلوب القيادة التحويلية، وإزالة معوقات الإبداع الفردية والتنظيمية، وتوفير بيئة وثقافة داعمة للإبداع.

- وهدفت دراسة علي الأعجم، وسناء فتوح (٢٠٢١) إلى تعرف مستوى توافر القيادة التحويلية، وكذا الإبداع لدى العاملين في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا بأمانة العاصمة صنعاء، وتعرف أثر القيادة التحويلية في الإبداع في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا بأمانة العاصمة صنعاء، ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من العاملين في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم (١٠٢٢)، تم اختيار عينة عشوائية قوامها (٢٥٢). ولجمع البيانات تم تصميم استبانة مكونة من (٤٦) موزعة على جزأين الجزء الأول: القيادة التحويلية من خلال الأبعاد (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)؛ الجزء الثاني: الإبداع من خلال الأبعاد (الأصالة، المرونة، الطلاقة). وبينت النتائج وجود أثر جوهري ذي دلالة معنوية إيجابية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الإبداع، كما بينت النتائج ممارسة القادة الإداريين بمستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا لسلوكيات القائد

التحويلي بدرجة كبيرة، حيث تبين أن بعد التأثير المثالي جاء أكثر الأبعاد ممارسة من قبل القادة الإداريين بالمستشفى، يليه الاستثارة الفكرية ثم الحفز الإلهامي وأخيرا الاعتبار الفردي. وأوصت البحث بمزيد من الاهتمام بالقيادة التحويلية؛ لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الإبداع.

-وجاءت دراسة فكرية عجيبة، ورانيا بدر الدين (٢٠٢١) إلى إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، ومعرفة مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الإبداع التنظيمي، وتحديد أكثر هذه الأبعاد تأثيرا على الإبداع التنظيمي. هذا وبُنيت البحث على فرض مغزاه؛ "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الإبداع التنظيمي". واعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض الدراسات النظرية المتعلقة بموضوع البحث، وكذلك إجراء البحث الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء؛ حيث تم جمع عدد ٣٤٠ استمارة استقصاء من العاملين بشركات السياحة المصرية فئة أ بمحافظة القاهرة. وتوصلت البحث إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث، وأوصت البحث بضرورة الاهتمام بفرق العمل التي تدير نفسها، وإتاحة الفرصة لديهم للتعبير عن المشاركة الفعالة والخروج من التفكير التقليدي إلى التفكير المتجدد والمبدع، وعقد الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة لتعزيز قدرات المديرين في تطبيق أبعاد القيادة التحويلية.

-وهدفنا دراسة رانيا عبد العزيز (٢٠١٩) إلى تعرف أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، كما استخدمت البحث المنهج الوصفي المسحي، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية من العاملين بإدارات رعاية شباب كليات جامعة أسيوط وبلغ عددهم ١٥٠ وأسفرت النتائج أنه تمت ممارسة جميع أبعاد القيادة التحويلية بمستوى جيد، جاء بعد التأثير المثالي من أبعاد القيادة التحويلية في المرتبة الأولى بينما جاء بعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، وتمت ممارسة أبعاد الإبداع التنظيمي بمستوى جيد، جاء بعد الطلاقة في المرتبة الأولى بينما جاء بعد المرونة في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، امتلاك إدارة رعاية الشباب بكليات جامعة أسيوط رؤية واضحة للعمل تتسم من خلالها بالصدق والثقة مع العاملين وتقديرهم واحترام وجهات نظرهم الفكرية والمهارية، ضعف الاهتمام بمجهودات العاملين وقلة التقدير الإيجابي للعاملين وقلة الاهتمام بالذين لديهم قدرات إبداعية تميزهم

عن غيرهم، وأوصت البحث أنه من الضروري أن يدرك المدير أهمية القيادة التحويلية وما لها من تأثير إيجابي على العمل، ضرورة تفعيل دور المديرين في تطوير وتنمية المهارات الإبداعية.

-كما هدفت دراسة ليليا بوروبة، وليليا بن منصور (٢٠١٨) إلى تعرف دور الإبداع البيئي في التوجه نحو الاقتصاد الأخضر، إذ يعتبر الإبداع البيئي أداة لحماية البيئة من خلال تطوير منتجات صديقة للبيئة والاستخدام الأمثل للموارد، حيث أن هناك اهتمام عالمي كبير بهذه الابتكارات والتي تسعى العديد من الدول وخاصة هولندا إلى اعتمادها والاستفادة منها قدر الإمكان، واتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تقسيم البحث إلى أربعة أقسام على شكل محاور: المحور الأول الإطار المفاهيمي للابتكار البيئي؛ المحور الثاني: ماهية الاقتصاد الأخضر؛ المحور الثالث: دور الإبداع البيئي في دعم عملية التحول نحو الاقتصاد الأخضر؛ المحور الرابع: التجربة الهولندية (استراتيجية التحول، ومظاهر النجاح). وتوصلت البحث إلى أن الإبداع البيئي يساعد في الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر فهو يعتبر كآلية للتحول نحو اقتصاد منخفض الكربون، ويسعى الإبداع البيئي إلى توفير المؤسسات المستدامة، ويحقق الإبداع البيئي الربحية والعوائد الايجابية للمؤسسات التي تقوم بتطبيقه، وهولندا بفضل اعتمادها على هذه الابتكارات استطاعت أن تتوجه نحو اقتصاد أخضر. وأوصت البحث بضرورة تبني التكنولوجيات والابتكارات البيئية في المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصناعية من أجل الحد من التلوث البيئي المسبب للتغير المناخي والوصول إلى اقتصاد منخفض الكربون.

-وسعت دراسة "زريك" (Zuraik, 2017) لتحديد السلوكيات القيادية الفعالة في تعزيز القدرة على الإبداع في الشركات (المنظمات) وذلك عبر محاولة الكشف عن أكثر أساليب القيادة فعالية في قيادة الابتكار بالمنظمات الحديثة. وفي ضوء مشكلة البحث المتمثلة في الافتقار لفهم مشترك للكيفية التي يمكن من خلالها للقادة أن يدفعوا ويعززوا الإبداع في المنظمة، تحاول البحث التحقق من دور القيادة التحويلية والبارعة في الإبداع على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفريق في ظل مناخ تنظيمي داعم لممارسات الإبداع. وقد تم جمع البيانات لهذه البحث الكمية من خلال استبيان أجاب عليه (٢١٢) شخص شاركوا في البحث من العاملين في شركات ربحية في الولايات المتحدة الأمريكية. وأشارت النتائج إلي أن سلوكيات القيادة التحويلية الصادرة عن الرؤساء التنفيذيين من شأنها المساعدة في مؤازرة وتمكين الإبداع في منظماتهم على المستوى التنظيمي. علاوة على ذلك، يمكن لسلوكيات القيادة البارعة لقادة الفريق أن تؤثر على مخرجات الإبداع على مستوى الفريق. أكدت

النتائج كذلك أن المناخ التنظيمي الداعم له دور لا غنى عنه في التأثير على الأنشطة الإبداعية على مستوى المنظمة والفريق على حد سواء. ومن شأن تلك الرؤى الثاقبة للمستويات الشمولية والمتعددة للإدراك أن تزويد وعي المدراء التنفيذيين بالمنظمات لتحديد الاستراتيجيات والممارسات اللازمة لتطوير واستدامة الإبداع التنظيمي.

- هدفت دراسة "شوا وآخرون" (Choi, Kim, Ebrahim-Ullah, & Kang, 2017) للبحث في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي للعمال الكوريين عبر التحقق مما إذا كان تشارك المعرفة والدعم التنظيمي المتصور يؤثر على تلك العلاقة السببية. وقد وظفت البحث تصميم مستعرض تم جمع البيانات من خلاله باستخدام الاستبيانات المسحية التي تمت الإجابة عليها من قبل ( ٣٥٦ ) موظف يعملون في منظمات كورية. وأشارت النتائج إلي ارتباط القيادة التحويلية ارتباطاً دالاً بالسلوك الإبداعي للموظفين وتشارك المعرفة. كما بينت أن تشارك المعرفة لعب دوراً وسيطاً وأن الدعم التنظيمي المتصور لعب دوراً معتدلاً وإيجابياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي للموظفين.

- وهدفت دراسة "والي، وعمر، وصدق" (Wali, Omar, & Sadq, 2016) للبحث في دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأبعادها التي تشتمل على (استراتيجية التدريب، واستراتيجية التنمية، واستراتيجية التمكين) في أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي المتمثلة في (التعليم التنظيمي، وعمل الفريق)، بمعهد ئاكري الفني في إقليم كردستان العراق. وقد تم جمع البيانات لهذه البحث الكمية باستخدام استبيان مسحي جرى توزيعه على (٣٨) أكاديمي في المعهد، واشتمل على ثلاثة أقسام تنطوي على (٣٦) سؤال. وقد أشارت النتائج إلي وجود ارتباط إيجابي قوي وتأثير دال لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على مقدرات الإبداع الاستراتيجي.

- هدفت دراسة "سريبونيلو وراسكونج" (Sriboonlue & Raksong, 2016) للبحث في طبيعة العلاقة بين أبعاد المقدرّة على الإبداع الاستراتيجي، والأسباب المؤدية إليه، والنتائج الناجمة عنه. وقد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان التي تمت الإجابة عليه من قبل (١٢٦) مدير إداري وشركاء إداريين بشركات قطع غيار السيارات في تايلاند. وقد أظهرت النتائج أن أبعاد المقدرّة على الإبداع الاستراتيجي تشتمل على دعم وتعزيز الأفكار الجديدة، ودعم الأنشطة الاستباقية، وتشجيع قيادة السوق وتوجيهه، والقبول بالمخاطرة، والالتزام بالتكيف الديناميكي، وهي أبعاد يترتب عليها آثار إيجابية هامة على استدامة

المنظمة. كما ألفت النتائج الضوء على الدور الوسيط لدعم انخراط أصحاب المصلحة. وأشارت النتائج كذلك إلى الدور الإيجابي الذي لعبته القيادة التحولية الحديثة- كسبب مفضي للإبداع الاستراتيجي- في أبعاد الإبداع الاستراتيجي سألقة الذكر.

- سعت دراسة "موتيزيا" (Mutisya, 2015) للبحث في الإبداع الاستراتيجي باعتباره مدخل للميزة التنافسية المستدامة في شركة "سافريكوم ليمتيد". وقد وظفت البحث منهج دراسة الحالة بالتطبيق على شركة "سافريكوم ليمتيد" حيث سعت للتحقق من مدى تطبيق الاستراتيجية الإبداعية التي اعتمدها المؤسسة وأثرها على استدامة الميزة التنافسية. واعتمدت البحث في جمع البيانات على المقابلات الشخصية المتعمقة مع الرئيس التنفيذي للشركة، والمديرين الماليين، ومديري الموارد البشرية، ومديري التسويق، ومديري خدمة العملاء. وكان اختيار هؤلاء المشاركين نظراً لانخراطهم في وضع وتنفيذ الاستراتيجية الإبداعية للشركة. وقد أشارت النتائج إلى وجود عدد من الاستراتيجيات التنافسية يجري توظيفها من قبل المؤسسة من أهمها: التركيز، والاختراق، وتمايز المنتج، وقيادة التسعير والتكلفة. وقد وجدت البحث أن المنظمة قد نجحت في تحقيق الشكل الأمثل للإبداع الاستراتيجي بالنسبة لعملائها وأدركت كيف يمكن ترجمة الإبداع الاستراتيجي إلى مؤشرات أعمال. كما خلصت البحث إلى أن اختيار المؤسسة للاستراتيجية التنافسية كان معيناً باختيار الصناعة المواتية للعمل عليها، ولتحقيق الربحية على المدى البعيد.

- وسعت دراسة "جيانج" وجو، ووانج" (Jiang, Gu, & Wang, 2015) للبحث في الآثار الجانبية مزدوجة الأوجه للقيادة التحولية (أي تأثير القيادة التحولية المرتكزة حول المجموعة والقيادة التحولية المرتكزة حول التفاضل الفردي) على إبداع الفريق عبر تشارك وتبادل معرفة الفريق. كما اضطلعت البحث بمناقشة الدور الوسيط للاعتمادية المتبادلة بين الفريق في العلاقة بين وجهي القيادة التحولية وتقاسم المعرفة بين أفراد الفريق. وقد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان الذي تمت الإجابة عليه من قبل (٢٤٠) عضو في فرق البحث والتطوير وقادتهم في أربع منظمات صينية. وقد أشارت النتائج إلى أن القيادة التحولية المرتكزة حول المجموعة ترتبط إيجاباً بإبداع الفريق عبر آلية تشارك معرفة الفريق، في حين ترتبط القيادة التحولية المرتكزة حول التفاضل الفردي سلباً مع إبداع الفريق عبر تقاسم معرفة الفريق. كما تلعب الاعتمادية المتبادلة بين الفريق دوراً وسيطاً في هذه العلاقات: فعندما يكون مستوى الاعتمادية مرتفعاً، ترتفع إيجابية العلاقة بين القيادة التحولية المرتكزة حول الجماعة تشارك معرفة الفريق وتخفض سلبية العلاقة بين القيادة المرتكزة حول الفرد وتشارك معرفة الفريق.

- هدفت دراسة "ويجياتي" (Wijayati,2014) لتحديد الأثر المباشر للقيادة التحولية والرضا الوظيفي على السلوك الإبداعي للموظفين. وقد تم اختيار العينة بطريقة العينات الاحتمالية والاختيار العشوائي البسيط من بين الموظفين في شركة الكهرباء المملوكة لولاية شمال سوارايا وبلغ عددهم الإجمالي (٥٧) موظفاً. وقد وظفت البحث أدوات الاستبيان، وتحليل الوثائق، والمقابلات الشخصية لجمع البيانات اللازمة. وأشارت النتائج إلي أن القيادة التحولية والرضا الوظيفي يؤثران على السلوك الإبداعي للموظفين، وأن القيادة التحولية تؤثر على الرضا الوظيفي وتتأثر به.
- كما هدفت دراسة "سعد" (Saad, 2014) للبحث في تأثير القيادة على توطيد واستدامة الأداء الإبداعي لدى المنظمات الصغيرة والمتوسطة العاملة في "الممر فائق السرعة للوسائط المتعددة" في ماليزيا. وقد تم جمع البيانات من (٨٧) مستجيب يمثلون كبار مديري تلك الشركات جرى مسحهم عبر استبيان تناول أساليبهم القيادية، والتوجه الاستراتيجي لمنظمتهم، والأداء الإبداعي. وقد انتهت النتائج إلي أن القيادة التحولية يترتب عليها تأثير دال على الأداء الإبداعي للمنظمة. وفي حين أشارت النتائج إلي قدرة الإبداع الإنتاجي (المنتج الإبداعي) product innovation على تعزيز الأداء الإبداعي للمنظمة، فلم يترتب على التوجه الاستراتيجي التقييمي prospector أثراً مماثلاً على الأداء الإبداعي للمنظمة. وتقدم نتائج هذه البحث رؤى قيمة حيال أهمية القيادة، لاسيما النمط التحولي منها والجانب الملموس في الإبداع الإنتاج في دفع الأداء الإبداعي للمنظمة.
- وعرضت الورقة البحثية التي قدمها "شيباتا وكوداما" (Shibata & Kodama, 2013) لإطار نظري يمكن للمنظمات الكبرى من خلاله الانخراط في التحول الاستراتيجي والقدرة على تحقيقه. وقد ركزت البحث على مفهوم "المقدرة على الإبداع الاستراتيجي" باعتباره مقدرة نظام المؤسسة أو المنظمة على تحقيق التحول الاستراتيجي للمنظمة عبر الإبداع الاستراتيجي. وفي القسم الثاني، عرضت الورقة لمثال على حالة التحول الاستراتيجي في منظمة "فونك" Fanuc (هي شركة تستحوذ على الحصة العالمية الأكبر في سوق التحكم الرقمي). حيث يوظف المؤلفان في دراسة الحالة تلك بالعرض والتحليل التاريخي لاستهداف المؤسسة للإبداع الجديد في سوق التحكم الرقمي، وكيف قامت بتطوير تقنيات (تكنولوجيا) تحكم رقمي إبداعية لسوق الأدوات المميكنة واستخدمت تلك التكنولوجيا بشكل فاعل في تسويق منتجاتها. علاوة على ذلك، فانطلاقاً من النظرية المحورية لهذه الورقة

(إطار المقدرّة على الإبداع الاستراتيجي)، قام الباحثان بتحليل وتفصيل كيف بذلت الإدارة العليا جهوداً واعية لتدشين منظمة إنمائية جديدة في المؤسسة، والعمليات التي تم الانخراط فيها من أجل تحقيق التحول الاستراتيجي لإرساء التفوق التنافسي في هذا المجال. وتختتم الورقة بمناقشة المضامين المستخلصة من تحليل دراسة الحالة وقضايا البحث المستقبلي.

- كما هدفت دراسة "شين وآخرون" (Chen, Lin, Lin, & McDonough, 2012) للبحث في طبيعة العلاقات بين القيادة التحويلية على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية والإبداع التقني، علاوة على التحقق من الآثار الوسيطة المترتبة على الثقافة الإبداعية والتعويض عبر الحوافز. وقد تم جمع البيانات من خلال أربعة استبيانات؛ تمت الإجابة على واحد منهم من قبل ( ١٠٢ ) من كبار المديرين، وثلاثة استبيانات جرى توزيعهم على (٢٥٨) موظف في (١٠٢) وحدة أعمال استراتيجية بمنظمات تايلاندية. وأشارت النتائج إلي أن سلوكيات القيادة التحويلية تعزز الإبداع التقني على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية. ومن النتائج المثيرة للاهتمام في هذه البحث، ما انتهت إليه من أن الثقافة الإبداعية الأكثر رسوخاً تعد بديلاً لسلوكيات القيادة التحويلية في دعم الإبداع التقني. إلي جانب ذلك، يسفر اعتماد الحوافز المالية عن تحييد العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التقني.

- وهدفت دراسة "بوردون وجوين" (Bourdon & Jaouen, 2011) للبحث في تأثير الإبداع الاستراتيجي على نموذج أعمال الشركات والمنظمات الصغيرة، وتحليل الآثار التنظيمية والاستراتيجية المترتبة على التغييرات الناجمة عن هذا الإبداع. واعتمدت البحث في إطارها النظري على مدخل نموذج الأعمال الذي قدمه "جونسون، وكريستensen، وكاجرماناند" (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008) والذي أثبتت نجاعته المفاهيمية في الآونة الأخيرة في التحليل الاستراتيجي. وقد اعتمدت البحث على نهج دراسة الحالة لمنظمة فرنسية صغيرة متخصصة في الأخبار الاقتصادية المحلية والإعلانات القانونية. وتم جمع البيانات منها باستخدام الاستبيان المسحي للعاملين بها. وقد أظهرت النتائج أن المنظمة قد أعادت ابتكار وتوليد نموذج لأعمال خاص بها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتغيير القواعد التنافسية في القطاع. كما أبرزت النتائج الصعوبات التي واجهتها المنظمة للبعد المزدوج لنموذج الأعمال (أي الإبداع والتعديل) في سياق المنظمات الصغيرة نظراً لخصوصية سوق المنظمات والشركات الصغيرة.

ومن خلال مراجعة هذه الدراسات يتضح أن بعضها قد ركز على ممارسات القيادة التحويلية ودورها في التحفيز الإبداع التنظيمي بشكل عام، كما ركزت بعض الدراسات على الإبداع الاستراتيجي من منظور مستدام وألقت هذه الدراسات الضوء على التأثيرات الإيجابية المحتملة

للقيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي. ومع ذلك فإنه من الملاحظ قلة الدراسات التي ربطت بشكل مباشر بين ممارسات القيادة التحويلية والإبداع الاستراتيجي المستدام بالتحديد وكذلك عدم وجود أي دراسات سابقة بحدود علم الباحث الحالي تم تطبيقها في دولة الكويت وهو ما يبرز الفجوة البحثية التي تتعامل معها البحث الحالية ويوضح جانب التميز التي تضيفه البحث الحالية إلى تلك الدراسات. وقد استفاد الباحث من مراجعة هذه الدراسات في تحديد الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية التي ينبغي التركيز عليها كما ساعدت هذه الدراسات في بلورة معالم مفهوم الإبداع الاستراتيجي المستدام التي تم التركيز عليه في هذه البحث كما تم الاستفادة من هذه الدراسات في إبراز الفجوة والمشكلة البحثية لهذه البحث، وأخيراً، تم الاستفادة من هذه الدراسات عند مناقشة وتفسير نتائج البحث.

### ثالثاً - منهج وإجراءات البحث:

- **منهج وتصميم البحث:** اعتمدت البحث الحالية في تنفيذها على منهج البحث الوصفي القائم على المسح بالاستبانة بنظام التقرير الذاتي وذلك من وجهة نظر بعض الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت.

- **مجتمع وعينة البحث:** اشتمل المجتمع الأصلي لهذه البحث على جميع الموظفين في المؤسسات التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت وهي الإدارات التعليمية في المحافظات الكويتية الستة وقد استهدف الباحث تطبيق البحث على هذا المجتمع وتم اختيار العينة بالطريقة الملائمة حيث تم وضع استبانة البحث على رابط في منصة "استمارات غوغل" Google forms مع اخبار أكبر عدد ممكن من الموظفين في تلك المؤسسات للإجابة عن الاستبانة وباستخدام هذه الطريقة أمكن التوصل إلى استجابات (٨٥) من الموظفين والموظفات في تلك المؤسسات.

- **أداة البحث:** لجمع البيانات اللازمة للبحث الحالية تم استخدام أداة الاستبانة وذلك لرصد واقع تطبيق وممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين الذين يتأثرون بالممارسات القيادية لقادة مؤسساتهم وكذلك رصد المؤشرات الدالة على تطبيق الإبداع الاستراتيجي المستدام في مؤسساتهم. وقد تألفت هذه الأداة من محورين رئيسيين أولهما يركز على القيادة التحويلية والآخر يركز على الإبداع الاستراتيجي المستدام.

ولقد تم اشتقاق العبارات الخاصة بال محور الأول المهتم بالقيادة التحويلية استناداً إلى أداة قياس القيادة التحويلية الواردة في دراسة طاهر الغالبي والسيد ادريس (٢٠١٠) والتي تضمنت أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي التأثير المثالي (خمس عبارات)، والاستثارة الفكرية



(خمس عبارات)، والاهتمام الفردي (خمس عبارات)، والتمكين (خمس عبارات)، وبالتالي تضمن هذا المحور (٢٠) عبارة وأمام كل عبارة منها تدرج ليكرتي يحتوى خمس بدائل للاجابة وهي (موافق تماماً- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق تماماً).

ولإعداد العبارات الخاصة بالمحور الثاني الذي يهتم بقياس الإبداع الاستراتيجي المستدام تمت مراجعة عدد من الدراسات والبحوث السابقة التي ركزت على الإبداع الاستراتيجي والابداع البيئي والابداع المستدام ومن خلالها قام الباحث بتجهيز وإعداد عبارات هذا المحور ومن بين الدراسات التي رجع الباحث إليها دراسات كل من (Zuraik, 2017; Nutisya, 2015; Saad, 2014; JIANG, et, al, 2015) ومن خلال هذه الدراسات أمكن للباحث إعداد عبارات هذا المحور متضمنة صورتها الأولية (٢٠) عبارة وأمامها تدرج ليكرتي خماسي البدائل يتضمن ما يلي (بدرجة كبيرة جداً- بدرجة كبيرة- بدرجة متوسطة- بدرجة ضعيفة- بدرجة منعدمة).

وللتحقق من صدق الأداة تم استخدام طريقة الصدق الظاهري حيث تم عرض الصورة الأولية للاستبانة بمحوريها على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في موضوع البحث للحكم على العبارات والأبعاد في محوري الاستبانة من حيث مدى صلاحيتها لقياس ما وُضعت لقياسه ومدى دقة العبارات وما اذا كانت كل عبارة تحتوى على فكرة واحدة فحسب أم لا وما إذا كانت هناك أي عبارات يرون اضافتها أو حذفها وما إذا كانت لديهم أي تعديلات على صياغة العبارات. وأبرزت آراء المحكمين موافقاتهم على جميع عبارات المحور الاول مع اجراء تعديلات طفيفة في صياغة بعض العبارات، بينما رأى المحكمون حذف ثلاث عبارات للمحور الثاني.

كما تم التحقق من ثبات الاستبانة، بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لدرجات عينة استطلاعية المكونة من (٢٣) من الموظفين غير المشاركين في العينة الأساسية للبحث، وجاءت النتائج كما يتبين في الجدول التالي:

جدول (١) معامل الثبات لأبعاد الاستبانة

الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
أولاً: التأثير المثالي	٥	٠.٧٤٩
ثانياً: الاستثارة الفكرية	٥	٠.٨١٣
ثالثاً: الاهتمام الفردي	٥	٠.٨٩٨
رابعاً: التمكين	٥	٠.٨٦٢
المحور الثاني: الإبداع الاستراتيجي المستدام	١٧	٠.٩٠٦
الدرجة الإجمالية للاستبانة	٣٧	٠.٨٨٧

القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الاستراتيجي المستدام  
في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة تراوحت بين (٠.٧٤٩) و(٠.٩٠٦)، كما بلغ معامل الثبات العام (٠.٨٨٧)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني. وفي ضوء ما تقدم اتخذت الأداة صورتها النهائية والتي اشتملت على بعدين في البعد الأول تم التركيز على القيادة التحويلية والذي اشتمل على (٢٠) عبارة، أما البعد الثاني فقد ركز على الإبداع الاستراتيجي المستدام واشتمل على (١٧) عبارة.

### إجراءات البحث:

- ١- تم تحديد مشكلة البحث ووضع الخطة البحثية لتحديد أسئلة البحث ومخطط الإجابة عنه.
- ٢- مراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية والإبداع الاستراتيجي المستدام والعلاقة بينهما.
- ٣- إعداد الصورة الأولية لاستبانة البحث لجمع البيانات.
- ٤- تحكيم الاستبانة والتحقق من صدقها الظاهري
- ٥- أخذ الموافقات الرسمية على التطبيق الميداني لبحث من الجهات المعنية.
- ٦- التواصل مع المشاركين وإخبارهم بالإجابة عن الاستبانة من خلال رابط مقدم لهم على منصة استمارات غوغل.
- ٧- جمع البيانات الخام الكترونياً وتجهيزها للتحليل الإحصائي.
- ٨- تطبيق أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي على البيانات التي تم جمعها.
- ٩- استخلاص نتائج البحث وعرضها بصورة جدولية ومناقشتها وتفسيرها.
- ١٠- تقديم التوصيات والبحوث المقترحة.

### رابعاً- نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

#### عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

نص السؤال الأول على "ما مستوى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت (إجمالاً وكأبعاد فرعية: التأثير المثالي - الاستشارة الفكرية - الاهتمام الفردي - التمكين)؟".

جدول (٢): النتائج المتعلقة بمستوى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في

بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت (كدرجة إجمالية)

درجة الممارسة	الرتبة	المتوسط الحسابي	المحور الأول: ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين بالشؤون المشاركين في البحث
متوسطة	٣	٢.٩٣٢	أولاً: التأثير المثالي
متوسطة	٤	٢.٩١٣	ثانياً: الاستشارة الفكرية
متوسطة	٢	٢.٩٥٨	ثالثاً: الاهتمام الفردي

درجة الممارسة	الرتبة	المتوسط الحسابي	المحور الأول: ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين بالشئون المشاركين في البحث
متوسطة	١	٢.٩٦	رابعاً: التمكين
بدرجة متوسطة		٢.٩٤١	الدرجة الإجمالية

ومن هذا الجدول يتضح أن مستوى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت (كدرجة إجمالية) كان إجمالاً بدرجة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٩٤١). وقد أتى مستوى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت (كدرجة إجمالية) في جميع الأبعاد بدرجة "متوسطة". وقد أتى في الرتبة الأولى البعد الرابع "التمكين" بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (٢.٩٦)، وأتى في الرتبة الثانية البعد الثالث "الاهتمام الفردي" بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٢.٩٥٨)، وأتى في الرتبة الثالثة البعد الأول "التأثير المثالي" بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٢.٩٣٢)، وفي الرتبة الأخيرة البعد الثاني "الاستثارة الفكرية" بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٢.٩١٣).

### جدول (٣)

النتائج المتعلقة بمستوى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت في بعد التأثير المثالي

الرتبة	معياري الحكم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
٥	متوسطة	١.١٥٩	٢.٧٢٩	١- يتمتع رئيسك المباشر في مكان العمل بقدرة عالية على إقناع الموظفين.
٢	متوسطة	١.١٨٥	٢.٩٧٦	٢- يتميز رئيسك المباشر بقدرة عالية على استشراف المستقبل.
٤	متوسطة	١.١٠٠	٢.٨٧١	٣- يثير رئيسك المباشر لدى الموظفين روح الحماس للعمل.
١	متوسطة	١.١٦٧	٣.١٤١	٤- يقوم رئيسك المباشر بتجسيد النجاح مما يدفع الموظفين لتحقيق مزيد من الانجاز.
٣	متوسطة	١.٤٢٦	٢.٩٤١	٥- يعمل رئيسك المباشر على تفعيل إمكانات الموظفين.
بدرجة متوسطة			٢.٩٣٢	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن مستوى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت في بعد التأثير المثالي كان إجمالاً بدرجة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٩٣٢). وقد أتى مستوى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت في بعد التأثير المثالي في جميع الأبعاد بدرجة "متوسطة".

القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الاستراتيجي المستدام  
في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت

جدول (٤): النتائج المتعلقة بمستوى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت في بعد الاستثارة الفكرية

الرتبة	مقياس الحكم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
٥	متوسطة	١.١١٧	٢.٦٧١	١- يقوم رئيسك المباشر بالتعرف وباستمرار على ما يود الموظفين تحقيقه في حياتهم العملية.
٣	متوسطة	١.٢١٣	٢.٩٢٩	٢- يقوم رئيسك المباشر بترسيخ مفهوم المشاركة بين الموظفين بصورة مستمرة.
١	متوسطة	٠.٨١٥	٣.٠٤٧	٣- يزود رئيسك المباشر الموظفين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل.
٢	متوسطة	١.٣٢٣	٣.٠١٢	٤- يشجع رئيسك المباشر الموظفين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقدة.
٤	متوسطة	١.٤٧٧	٢.٩٠٦	٥- يقوم المدير بتشجيع الموظفين للنظر إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلاً.
بدرجة متوسطة			٢.٩١٣	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن مستوى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت في بعد الاستثارة الفكرية كان إجمالاً بدرجة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٩١٣). وقد أتى مستوى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت في بعد الاستثارة الفكرية في جميع الأبعاد بدرجة "متوسطة".

جدول (٥): النتائج المتعلقة بمستوى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت في بعد الاهتمام الفردي

الرتبة	مقياس الحكم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
١	متوسطة	١.١٦٧	٣.٠٨٢	١- يحترم رئيسك المباشر قناعات الموظفين معك.
٢	متوسطة	١.١٩٤	٣.٠٤٧	٢- يلتزم رئيسك المباشر بالشفافية في تعامله مع الموظفين معك.
٤	متوسطة	٠.٩٣٧	٢.٩٥٣	٣- يهتم رئيسك المباشر بإشباع الحاجات الشخصية للموظفين معك.
٥	متوسطة	١.١٩٧	٢.٦٨٢	٤- يتعامل رئيسك المباشر مع كل فرد بطريقة مناسبة له.
٣	متوسطة	١.٤٨٠	٣.٠٢٤	٥- يتفهم رئيسك المباشر أحاسيس ومشاعر الموظفين معك.
بدرجة متوسطة			٢.٩٥٨	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن مستوى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت في بعد الاهتمام الفردي كان إجمالاً بدرجة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٩٥٨). وقد أتى مستوى ممارسات

القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت في بعد الاهتمام الفردي في جميع الأبعاد بدرجة "متوسطة".

جدول (٦): النتائج المتعلقة بمستوى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت في بعد التمكين

الرتبة	معايير الحكم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
٣	متوسطة	١.٠٤١	٣.٠٣٥	١- يدعم رئيسك المباشر في مكان عملك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له.
٢	متوسطة	١.٢٢٤	٣.٠٤٧	٢- يمارس رئيسك المباشر عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة.
٤	متوسطة	١.٠١٩	٢.٩٠٦	٣- يقوم رئيسك المباشر بوضع معايير للموظفين قابلة للإنجاز والتحقق.
١	متوسطة	١.٢١٠	٣.١٥٣	٤- يحرص رئيسك المباشر على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياتك
٥	متوسطة	١.٥٢٣	٢.٦٥٩	٥- يقوم رئيسك المباشر بالتعاون مع جميع الموظفين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها.
بدرجة متوسطة			٢.٩٦٠	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن مستوى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت في بعد التمكين كان إجمالاً بدرجة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٩٦٠). وقد أتى مستوى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت في بعد التمكين في جميع الأبعاد بدرجة "متوسطة".

واستناداً إلى ما تقدم تدل نتائج البحث المتعلقة بهذا السؤال وجود مستوى متوسط من ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت وتأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسة مفيد بنى عطا (٢٠٢٢) التي أشارت إلى مستوى متوسط من دور القيادة التحويلية في تحسين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون. وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية لا يرتقي إلى المستوى المأمول ويوضح أن ممارسة القيادة التحويلية تميل إلى أن تكون في شكل مبادرات شخصية أكثر منها ممارسات منهجية منظمة. ويمكن تفسير هذه النتائج بعدة عوامل أولها شيوع تطبيق نظم الإدارة والقيادة التربوية التقليدية القائمة على السلطة المركزية والتدرج الهرمي للسلطة والقيادة والذي يستند بالأساس إلى السلطة الرسمية إلى المدير أو القائد أكثر مما يستند إلى قدرته على التأثير النفسي

القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الاستراتيجي المستدام  
في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت

والإلهامي في مرؤوسيه وهو النمط القيادي الأكثر شيوعاً في المؤسسات التربوية في دولة الكويت وفي البيئة العربية بشكل عام.

أما ثاني العوامل، فهو يتعلق بعدم تلقى المشاركين تدريباً ممنهجاً ومنظماً على ممارسات القيادة التحويلية سواء قبل أو أثناء الخدمة وهو ما يمكن أن يكون سبباً في عدم إلمام مديري لمؤسسات التابعة لوزارة التربية بهذه الاتجاهات الحديثة في القيادة وبالتالي عدم قدرتهم على تطبيقها بشكل رسمي وممنهج.

عرض نتائج السؤال الثاني عرض نتائج التساؤل الأول ومناقشتها وتفسيرها:

نص السؤال الثاني على "ما مستوى الإبداع الاستراتيجي المستدام من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت؟".

جدول (٧): النتائج المتعلقة بمستوى الإبداع الاستراتيجي المستدام

من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت

الرتبة	الحكم على المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات الفرعية
١٦	متوسطة	٠.٨٥٩	٢.٦٢٤	١- إعادة صياغة نظام العمل الرئيسي في ضوء متطلبات الاستدامة.
١٠	متوسطة	١.٠٠٩	٢.٨٠٠	٢- تحديد الآثار المترتبة على إعادة صياغة نظام العمل الرئيسي على البيئة.
٧	متوسطة	٠.٧٥٦	٢.٨٩٤	٣- تحديد استراتيجيات جديدة لازمة لإعادة صياغة نظام العمل الرئيسي وفقاً للمتغيرات البيئية.
٥	متوسطة	١.١١٤	٣.٢١٢	٤- تحديد الكفاءات الأساسية لتمكين تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.
٣	متوسطة	١.٥٩٢	٣.٣٢٩	٥- تحديد قطاعات العمل الجديدة النامية والمستدامة.
١٧	متوسطة	٠.٨٨٨	٢.٦١٢	٦- المقدرّة على إيجاد مجالات وقطاعات عمل جديدة تتسم بالاستدامة
١٢	متوسطة	٠.٩٥٣	٢.٧٤١	٧- تحديد الحاجات الحالية للمواطنين التي لم يتم إشباعها بعد بما لا يؤثر سلباً على البيئة.
٨	متوسطة	٠.٧٦٩	٢.٨٣٥	٨- تحديد الاحتياجات المنتظرة للمواطنين في ضوء أهداف التنمية المستدامة.
٢	مرتفعة	١.١١٧	٣.٤٢٤	٩- إعادة تصميم الخدمات ونظام تقديمها للمواطنين حتى تلبى متطلباتهم واحتياجاتهم في ضوء أهداف التنمية المستدامة.
٤	متوسطة	١.٤٩٦	٣.٣٠٦	١٠- تحديد واستخدام المهارات الأساسية الضرورية لإيجاد نماذج أعمال جديدة ترتبط بأهداف التنمية المستدامة.
١٣	متوسطة	٠.٧٤٣	٢.٦٨٢	١١- المبادرة بالمخاطر المحسوبة الإيجابية بما لا يؤثر سلباً على البيئة.
١٤	متوسطة	٠.٩٩٥	٢.٦٥٩	١٢- المقدرّة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية والاستجابة لها بشكل بناء.

الرتبة	الحكم على المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات الفرعية
٨	متوسطة	٠.٩٣٧	٢.٨٣٥	١٣- الاستفادة الفرص المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية لتلبية احتياجات المواطنين.
١٥	متوسطة	٠.٩٩٨	٢.٦٣٥	١٤- توسيع نطاق الجمهور الذي يتم خدمته بشكل مستدام.
١١	متوسطة	١.٠٥٩	٢.٧٨٨	١٥- تنفيذ مشاريع إبداعية للبحث والتطوير لتحسين الأداء والقدرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
١	مرتفعة	١.١٦٩	٣.٤٢٤	١٦- تبني التقنيات الإبداعية المتطورة لتطوير نظام العمل الأساسي واستدامته.
٦	متوسطة	١.٤٩٣	٣.٠٩٤	١٧- تطوير نظم الاتصال مع المواطنين بشكل مستدام.
بدرجة متوسطة			٢.٩٣٥	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن مستوى الإبداع الاستراتيجي المستدام من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت كان إجمالاً بدرجة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٩٣٥). وقد تراوح مستوى تطبيق الإبداع الاستراتيجي المستدام من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت ما بين "المرتفعة" و"المتوسطة". وأنت عبارتان بدرجة تطبيق "مرتفعة"، وأنت خمسة عشر عبارة بدرجة تطبيق "متوسطة". وقد أنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا البعد تطبيقاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (١٦) "تبني التقنيات الإبداعية المتطورة لتطوير نظام العمل الأساسي واستدامته" بمتوسط حسابي (٣.٤٢٤). وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا البعد تطبيقاً وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٦) "المقدرة على إيجاد مجالات وقطاعات عمل جديدة تتسم بالاستدامة" بمتوسط حسابي (٢.٦١٢).

مما سبق يتضح أن النتائج المتعلقة بهذا السؤال تشير إلى مستوى متوسط من ممارسة الإبداع الاستراتيجي المستدام في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت قيد البحث. وتأتي هذه النتائج غير منقحة مع نتائج دراسة رامي عبد العزيز ٢٠١٩ وكذلك دراسة Nutisya, 2015 والدراسات التي أشارت إلى مستوى مرتفع من ممارسات الإبداع الاستراتيجي. وتوضح هذه النتائج أن مستوى الإبداع الاستراتيجي المستدام الذي يجب أن يتم ممارسته في المؤسسات التابعة لوزارة التربية الكويتية لا يرتقي إلى المستوى المنشود إذ أن هذا الإبداع يجب أن يُمارس بمستوى مرتفع في ظل متطلبات العصر الحالي ومتطلبات رؤية الكويت الجديدة ٢٠٣٥ ويتضح أن الممارسات التي تم التعبير عنها في هذه البحث إنما يمكن اعتبارها اجتهادات فردية من جانب المؤسسات أكثر من كونها ممارسات يتم تطبيقها على مستوى استراتيجي أو مستوى تنظيمي رسمي بشكل كامل ومخطط له وتتم متابعتها بشكل مستمر. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن مفاهيم الإبداع التنظيمي بشكل عام والإبداع المستدام

القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الاستراتيجي المستدام  
في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت

وكذلك الإبداع الاستراتيجي المستدام كلها من المفاهيم حديثة العهد والتي تعتبر غير مألوفاً بالنسبة للمؤسسات التربوية في دولة الكويت وتحتاج المزيد من الوقت لفهمها واستيعابها ناهيك عن عدم وجود برامج تدريبية رسمية معتمدة من قبل وزارة التربية على الإبداع الاستراتيجي المستدام مما يضعف من فرص تطبيقها بشكل رسمي.

**عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:**

نص السؤال الفرعي الثالث على "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت إجمالاً وكأبعاد فرعية: التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي - التمكين)، والإبداع الاستراتيجي المستدام من وجهة نظرهم؟" وللإجابة عن السؤال الثالث صاغ الباحث الفرض التالي: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت إجمالاً وكأبعاد فرعية: التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي - التمكين)، والإبداع الاستراتيجي المستدام من وجهة نظرهم".

ولاختبار صحة هذا الفرض، قام الباحث باستخدام معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson's coefficient) للكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت إجمالاً وكأبعاد فرعية: التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي - التمكين)، والإبداع الاستراتيجي المستدام من وجهة نظرهم، ويوضح الجدول التالي النتائج التي توصل إليها الباحث:

جدول (٨): نتائج معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة التحويلية

إجمالاً وكأبعاد فرعية، والإبداع الاستراتيجي المستدام من وجهة نظرهم (ن = ٨٥)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بالمحور الثاني	المحور الأول: ممارسات القيادة التحويلية
دال عند مستوى (٠.٠١)	٠.٧٦٣	أولاً: التأثير المثالي
دال عند مستوى (٠.٠١)	٠.٧٣١	ثانياً: الاستثارة الفكرية
دال عند مستوى (٠.٠١)	٠.٦٢٧	ثالثاً: الاهتمام الفردي
دال عند مستوى (٠.٠١)	٠.٦٥٧	رابعاً: التمكين
دال عند مستوى (٠.٠١)	٠.٧٣٢	الدرجة الإجمالية

يتضح من الجدول (٨) أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد استبيان ممارسات القيادة التحويلية والإبداع الاستراتيجي المستدام تراوحت بين (٠.٦٢٧ - ٠.٧٦٣) وهي قيم موجبة



دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين ممارسات القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي - التمكين)، والإبداع الاستراتيجي المستدام، كما بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الإجمالية لممارسات القيادة التحويلية والإبداع الاستراتيجي المستدام (٠.٧٣٢) مما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين الدرجة الإجمالية لممارسات القيادة التحويلية والإبداع الاستراتيجي المستدام التحويلية لدى الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت.

ومجمل القول تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والإبداع الاستراتيجي المستدام بما يعنى بأنه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة التحويلية كلما زاد الإبداع الاستراتيجي المستدام في المؤسسات التربوية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "شوا" وآخرين Choi, et. al, 2017 التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي للموظفين. وربما يمكن تفسير هذه النتائج بأن ممارسات القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الإبداع الاستراتيجي المستدام إلا أن هذا التأثير لا يمكن إثباته أو نفيه إلا من خلال دراسة العلاقة السببية المباشرة بين المتغيرين وهو ما يتم التركيز عليه في السؤال التالي.

#### عرض نتائج السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على: "هل يمكن التنبؤ بالإبداع الاستراتيجي المستدام من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت من خلال أبعاد ممارسات القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي - التمكين)؟". ولإجابة عن هذا السؤال، صاغ الباحث الفرض التالي: "تنبؤ أبعاد ممارسات القيادة التحويلية بدرجة الإبداع الاستراتيجي المستدام من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت".

وللتأكد من صحة هذا الفرض تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد "طريقة الانحدار المتعدد الهرمي" Hierarchical Multiple Regression باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، وتم حساب معامل التحديد (مربع معامل الارتباط) لمعرفة مدى إسهام كل بعد من أبعاد ممارسات القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي - التمكين) في الإبداع الاستراتيجي المستدام لدى الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت، وجاءت النتائج كما يظهر الجدول التالي:

القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الاستراتيجي المستدام  
في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت

جدول (٩\*): نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression لتحديد مدى إسهام أبعاد ممارسات القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي - التمكين) في التنبؤ بالإبداع الاستراتيجي المستدام لدى الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت (ن = ٨٥)

النماذج المتغيرات المستقلة	اختبار "F"		معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	النسبة المئوية للإسهام %	ثابت المعادلة	اختبار "T"	
	قيمة "ف"	مستوى الدلالة					معامل الانحدار B	قيمة "ت" الدلالة
النموذج الأول التأثير المثالي	١١٥.٣٣٠	(٠.٠١)	٠.٧٦٣	٠.٥٨٢	٥٨.٢	٢٩.٠٤٥	١.٤٢٢	١٠.٧٣٩ (٠.٠١)
النموذج الثاني التأثير المثالي	٥٧.٥٤١	(٠.٠١)	٠.٧٦٤	٠.٥٨٤	٥٨.٤	٢٨.٨١١	١.١١٧	٣.١٠٣ (٠.٠١)
الاستثارة الفكرية							٠.٢٦٣	٠.٦٩١ غير دالة
النموذج الثالث التأثير المثالي	٤١.٠٤٢	(٠.٠١)	٠.٧٧٧	٠.٦٠٣	٦٠.٣	٢٩.٠٦٢	١.٣٤٤	٣.٥١٧ (٠.٠١)
الاستثارة الفكرية							٠.٦٨٢	١.٥٨٧ غير دالة
الاهتمام الفردي							٠.٧٥١	١.٩٨٣ غير دالة
النموذج الرابع التأثير المثالي	٣٠.٤٠٩	(٠.٠١)	٠.٧٧٧	٠.٦٠٣	٦٠.٣	٢٩.٠٢٨	١.٣٣٥	٣.٤٠١ (٠.٠١)
الاستثارة الفكرية							٠.٦٨٨	١.٤٨٤ غير دالة
الاهتمام الفردي							٠.٧٥٨	١.٩٦٥ غير دالة
التمكين							٠.٠٣٨	٠.١١١ غير دالة

نستنتج من النماذج الخمسة السابقة ما يلي:

- ثبات صلاحية النماذج الأربعة نظرًا لارتفاع قيمة "ف" المحسوبة فقد بلغت (٣٠.٤٠٩) عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يعني أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ذو دلالة إحصائية لأربعة أبعاد من أبعاد ممارسات القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي - التمكين) على الإبداع الاستراتيجي المستدام .
- العناصر الأكثر تأثيرًا من أبعاد ممارسات القيادة التحويلية على الإبداع الاستراتيجي المستدام يتم توضيحها من خلال النماذج التالية:

- **النموذج الأول:** إدخال بعد التأثير المثالي بمعامل ارتباط R يساوي (٠.٧٦٣) وبمعامل تحديد R<sup>2</sup> يساوي (٠.٥٨٢)، ومعني ذلك أن التأثير المثالي يستطيع تفسير التغيرات التي تحدث في الإبداع الاستراتيجي المستدام بنسبة (٥٨.٢%) لدى الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت.

- **النموذج الثاني:** تم إضافة بعد الاستشارة الفكرية إلى بعد التأثير المثالي، وقد أدى ذلك إلى ارتفاع معامل الارتباط  $R$  ليصبح (٠.٧٦٤) وكذلك معامل التحديد  $R^2$  ليصبح (٠.٥٨٤)، ومعني ذلك أن إضافة بعد الاستشارة الفكرية أدى إلى زيادة نسبة تفسير التغيرات التي تحدث في الإبداع الاستراتيجي المستدام بمقدار (١.٠%) لدى الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت.
  - **النموذج الثالث:** إدخال بعد الاهتمام الفردي إلى بعدي (التأثير المثالي والاستشارة الفكرية)، قد أدى إلى ارتفاع معامل الارتباط  $R$  ليصبح (٠.٧٧٧) وكذلك معامل التحديد  $R^2$  ليصبح (٠.٦٠٣) ومعني ذلك أن إضافة بعد الاهتمام الفردي إلى البعدين السابقين قد أدى إلى زيادة نسبة تفسير التغيرات التي تحدث في الإبداع الاستراتيجي المستدام بمقدار (١.٩%) لدى الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت.
  - **النموذج الرابع:** إدخال بعد التمكين إلى أبعاد (التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي) لم يعمل على ارتفاع معامل الارتباط  $R$  حيث ظل بنفس القيمة (٠.٧٧٧) وكذلك معامل التحديد  $R^2$  ليصبح (٠.٦٠٣) ومعني ذلك إن إضافة بعد التمكين إلى الأبعاد الثلاثة السابقة لم يؤد إلى زيادة تذكر في نسبة تفسير التغيرات التي تحدث في الإبداع الاستراتيجي المستدام لدى الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت عن النسبة الواردة في النموذج الثالث. ويتبين مما تقدم أن أبعاد ممارسات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي، والتمكين) تسهم في التنبؤ على نحو دال إحصائياً بالإبداع الاستراتيجي المستدام لدى الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت. أي أنه يمكن التنبؤ بدرجات الإبداع الاستراتيجي المستدام لدى الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت من خلال أربعة أبعاد لممارسات القيادة التحويلية وهي (التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي، والتمكين). ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار كالتالي:
- الإبداع الاستراتيجي المستدام لدى الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت =  $٢٩.٠٢٨ + (١.٣٣٥ \times \text{التأثير المثالي}) + (٠.٦٨٨ \times \text{الاستشارة الفكرية}) - (٠.٧٥٨ \times \text{الاهتمام الفردي}) + (٠.٠٣٨ \times \text{التمكين})$ .
- مما سبق يتضح أن أبعاد ممارسات القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي، والتمكين) تسهم في التنبؤ بما نسبته (٦٠.٣%) من

## القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الاستراتيجي المستدام في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت

التغير الحادث في الإبداع الاستراتيجي المستدام لدى الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت. وأن بعد التأثير المثالي هو الأكثر تأثيراً على الإبداع الاستراتيجي المستدام فهو يسهم في التنبؤ بما نسبته (٥٨.٢%) من التغير الحادث في الإبداع الاستراتيجي المستدام لدى الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت. وعدم وجود إسهام يُذكر لبعد التمكين في التنبؤ بالإبداع الاستراتيجي المستدام لدى الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت. وبذلك يتم قبول الفرض الإحصائي الرابع لهذه البحث والذي نص على "تنبؤ أبعاد ممارسات القيادة التحويلية بدرجة الإبداع الاستراتيجي المستدام من وجهة نظر الموظفين في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت".

نخلص مما سبق إلى القول بأن القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي - التمكين) تؤثر تأثيراً دالاً في الإبداع الاستراتيجي المستدام وبالتالي يمكن التنبؤ بالإبداع الاستراتيجي المستدام من خلال أبعاد القيادة التحويلية وتأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة إذ تتفق مع نتائج دراسة إيهاب احمد ٢٠٢٢ التي أبرزت الدور الإيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مديريات الشباب والرياضة في مصر، وكذلك نتائج دراسة على الاعجم وثناء فتوح ٢٠٢١ التي برهنت على تأثير دال للقيادة التحويلية وأبعادها في الإبداع المؤسسي، كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة "سعد" (Saad. 2014) التي أبرزت التأثير الدال لأبعاد القيادة التحويلية في توطيد واستدامة الإبداع المؤسسي. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن ممارسات القيادة التحويلية تجعل العاملين والموظفين في المؤسسات المختلفة أكثر تركيزاً على رؤية ورسالة وقيم المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وأكثر ادراكاً أنه لتحقيق تلك الأهداف في ظل متطلبات ومتغيرات تحيط بالمؤسسة يلزم اتباع استراتيجيات إبداعية وبشكل استراتيجي مستدام كما أن ممارسات القيادة التحويلية تعظم من تأثير القادة في الموظفين وذلك من خلال التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي والتمكين مما يعزز من قدرة المؤسسة والموظفين على تحقيق الإبداع الاستراتيجي المستدام بشكل فعلي على أرض الواقع.

### توصيات البحث:

- ١- تقديم دورات تدريبية لمديري المؤسسات التابعة لوزارة التربية على ممارسات القيادة التحويلية وكيفية تطبيقها.

- ٢- تقديم برامج تدريبية لقادة وموظفي المؤسسات التربوية على الإبداع الاستراتيجي المستدام ودورهم في تحقيقه.
- ٣- تدشين مؤتمر سنوي للإبداعات التربوية للمؤسسات التربوية في دولة الكويت وذلك لتحفيز المنافسة بين المؤسسات في مجال الإبداع التربوي الاستراتيجي المستدام ومكافأة وتحفيز المبدعين فيها.
- ٤- الاستفادة من نتائج البحث الحالية كأساس لتشخيص نقاط القوة والضعف للمؤسسات التابعة لوزارة التربية والعمل على تطوير أداة القيادة والموظفين فيها وتحسين قدرتهم على الإبداع الاستراتيجي المستدام.

### البحوث المقترحة:

- ١- دراسة متغيرات أخرى يمكن أن يكون لها تأثير في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية مثل الاتجاهات البيئية لدى القادة وأنماط أخرى للقيادة مثل القيادة الخادمة والقيادة الريادية.
- ٢- دراسة الدور الوسيط للمرونة التنظيمية وغيرها من المتغيرات الأخرى في العلاقة ما بين القيادة التحويلية الإبداع الاستراتيجي المستدام.
- ٣- تصور مقترح لتطوير الإبداع الاستراتيجي المستدام في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية استناداً إلى القيادة التحويلية.
- ٤- برنامج تدريبي مقترح لمديري المؤسسات التربوية التابعة لوزارة التربية وأثره في تنمية الإبداع الاستراتيجي المستدام بمؤسساتهم.

### المراجع

- أماني الشيخ، ومحسن علي (٢٠٢٠). أثر القيادة التحولية على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على المصارف السوداني. *أماراباك*، ١١ (٣٩)، ٧٧ - ٩٢.
- إيهاب أحمد (٢٠٢٢). القيادة التحولية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة. *مجلة أسويط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، (٦١) ١، ٣٠٤ - ٣٤١.
- دلال عظيمي (٢٠١٧). دور الابتكار البيئي في استدامة صناعة الأسمنت: شركة لافارج (LAFARGE) العالمية أنموذجاً. *مجلة العلوم الانسانية*، (٤٦)، ٦٩٣ - ٧١٤.
- رانيا عبد العزيز (٢٠١٩). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحولية على الإبداع التنظيمي بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسويط. *مجلة علوم الرياضة*، ٣٢ ١، ١ - ٣٤.
- رحمة الشهراني (٢٠١٩). القيادة التحولية من منظور إسلامي. *مجلة جامعة الباحة للعلوم الانسانية*. (١٧)، ٢٢٩-٢٦١.
- علي الأعم (٢٠٢٢). دور القيادة التحولية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية اليمنية في ظل وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط. *أبحاث*، ٩ (٤)، ٥٥٩ - ٦١٠.
- علي الأعم، وسناء فتوح (٢٠٢١). القيادة التحولية وأثرها في الإبداع بمستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، ٢٧ (٤)، ٦٧ - ٩٦.
- فاتن العسود، وخالد بني حمدان (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي المستدام في الجامعات الأردنية الخاصة. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية*، ٧ (٢)، ١١٣ - ١٣٣.
- فكرية عجينة، ورانيا بدر الدين (٢٠٢١). دور القيادة التحولية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، ٩ (٩)، ٢٣١ - ٢٧٦.
- كرار السعيد (٢٠٢٠). الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الإبداع ودورها في تعزيز الابتكار البيئي من خلال الدور الوسيط للقيادة التحولية الخضراء في الشركات النفطية: دراسة حالة في شركة نفط البصرة. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، ٢ (١)، ٥٠ - ٦٨.
- ليليا بوروية، وليليا بن منصور (٢٠١٨). دور الابتكار البيئي في التوجه نحو الاقتصاد الأخضر: التجربة الهولندية. *مجلة البشائر الاقتصادية*، ٤ (٣)، ٦٤٤ - ٦٥٧.

- مفيد بني عطا (٢٠٢٢). درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦ (٦)، ٣٣ - ٤٧.
- نور الأفضش (٢٠١٩). أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي المستدام: اختبار الدور الوسيط لإنترنت الأشياء: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990) The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-72.
- Berghman, L. (2006). *Strategic innovation capacity: a mixed method study on deliberate strategic learning mechanisms* (No. EPS-2006-087-MKT).
- Bourdon, I., & Jaouen, A. (2011, January). Strategic innovation and information technology in microfirms. In *ICSB World Conference Proceedings* (p. 1). International Council for Small business (ICSB).
- Chen, M. Y. C., Lin, C. Y. Y., Lin, H. E., & McDonough, E. F. (2012). Does transformational leadership facilitate technological innovation? The moderating roles of innovative culture and incentive compensation. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 239-264.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2004). Strategic innovation and the science of learning. *MIT Sloan management review*, 67-75.
- Hater, J.J. & Bass, B.M. (1988) Superior's Evaluations and Subordinate's Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hitt, M., Ireland, R., & Sirmon, D. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of management*, 963-989.
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., & Greger, C. (2012). How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature. *The Leadership Quarterly*, 729-755.

- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Jiang, W., Gu, Q., & Wang, G. G. (2015). To guide or to divide: The dual-side effects of transformational leadership on team innovation. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 677-691.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Amsterdam: JAI Press.
- Kataria, S. (2013). Strategic innovation: a review and a theoretical framework.
- Muhammad, N. J. (2015) The impact of capabilities strategic innovation on strategic success, an empirical study at the General Company of the batteries. *Journal of Al-Dananer*, (4), PP: 41-56.
- Mutisya, J. M. (2015). *Strategic innovation as an approach to sustainable competitive advantage by safaricom limited in kenya*. Doctoral dissertation, University of Nairobi.
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J., & Wilson - Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
- Saad, M., Shamsuri, M., & Mazzaro, T. (2014). Enhancing and sustaining organizational innovative performance through transformational leadership. *Science International*, 26(5).
- Schweitzer, J. (2014). Leadership and innovation capability development in strategic alliances. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 442-469.
- Shibata, T., & Kodama, M. (2013). *Strategy Transformation Through Strategic Innovation Capability* (No. 7). Graduate School of Economics and Management, Tohoku University.



- 
- Sriboonlue, P., Ussahawanitchakit, P., & Raksong, S. (2016). Strategic innovation capability and firm sustainability: Evidence from auto parts businesses in Thailand. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(2).
- Wali, A. I., Omar, S. O., & Sadq, Z. M. (2016). The Role of Human Resource Development Strategies on Capabilities of Strategic Innovation (An Empirical Study at Akre Technical Institute/Kurdistan Region-Iraq). *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926*, 3(1), 1453-1474.
- Wang C. L. & Ahmed, P. K., (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Review*, 9, (1).
- Wang, X. H. F., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1134-1144.
- Wijayati, D. T. (2014). Transformational leadership contributions and job satisfaction in the development of innovative behavior of employees. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 17(2), 229-244.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53, 90-106.
- Zhang, X. A., Li, N., & Brad Harris, T. (in press). Putting non-work ties to work: The case of guanxi in supervisor-subordinate relationships. *The Leadership Quarterly*.
- Zuraik, A. (2017). *A strategic model for innovation leadership: Ambidextrous and transformational leadership within a supportive climate to foster innovation performance* (Doctoral dissertation, Alliant International University).