

أثر القيادة الملهمة على الإبداع الإداري في جامعة تعز

الباحثة : صفية عبدالجليل سعيد سعيد

كلية التربية

قسم الأصول والإدارة التربوية (إدارة وتخطيط تربوي)

safiaabdulgaleel@gmail.com

١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٦ م

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الملهمة على الإبداع الإداري في جامعة تعز، وتم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية تكونت من (١٦٢) فرداً من القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة تعز ممن هم بدرجة (نائب عميد - رئيس قسم - أمين عام - مدير إدارة)، وتوصلت الدراسة إلى: أن واقع ممارسة القيادة الملهمة في جامعة تعز من وجهة نظر أفراد العينة عالٍ بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لواقع ممارسة القيادة الملهمة (٣.٥٥) بانحراف معياري مقداره (٠.٦٥)، كما أن واقع ممارسة الإبداع الإداري في جامعة تعز من وجهة نظر أفراد العينة عالٍ بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لواقع ممارسة الإبداع الإداري (٣.٤٨) بانحراف معياري مقداره (٠.٧٧)، ووجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للقيادة الملهمة بأبعادها (الثقة في النفس - التوجه الاستراتيجي - قيادة التغيير - تمكين المرؤوسين) في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة - الإبداع الإداري.



Abstract

This study aimed to identify the impact of inspirational leadership on administrative creativity at Taiz University, The descriptive approach was employed, utilizing both survey and correlational methods, A questionnaire was used as the primary study instrument and was administered to a stratified random sample consisting of (١٦٢) academic and administrative leaders at Taiz University (Vice Deans, Heads of Departments, General Secretaries, and Department Directors).

The study reached the following findings:

- * The level of inspirational leadership practice at Taiz University, from the perspective of the study sample, was generally high, with a mean of (3.55) and a standard deviation of (0.65).
- * The level of administrative creativity practice at Taiz University was also high, with a mean of (3.48) and a standard deviation of (0.77).
- * There is a statistically significant impact at the level of significance ($\alpha=0.05$) for inspirational leadership across its dimensions (Self-confidence, Strategic Orientation, Change Leadership, and Empowerment of Subordinates) in enhancing administrative creativity at Taiz University.

Keywords: Inspirational Leadership, Administrative Creativity.

المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات السريعة والمتلاحقة نتيجة للانفجار المعرفي، الذي جعل المؤسسات المختلفة - ومنها مؤسسات التعليم العالي - تواجه العديد من الصعوبات في كيفية مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها، الأمر الذي فرض عليها إيجاد طرق إبداعية حديثة في مواجهة هذه التحديات.

وتلعب القيادة دوراً مهماً في خلق بيئة إدارية ملائمة تؤثر على مستوى الإبداع في المنظمة، وتأتي القيادة الملهمة كأحد أنماط القيادة الحديثة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله في المنظمة، والتي زاد الاهتمام بها في الفترة الأخيرة كونها نوع من أنواع القيادة التي تتطلب من القائد أن تتوفر لديه الإرادة والعزيمة؛ لكي يفكر في رؤوسيه ويضعهم نصب عينيه، حيث يوجههم نحو العمل، والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر (فنري، ٢٠١٢: ٣٢).

يُعد الإبداع أداة أساسية لنمو المؤسسات وبقائها؛ إذ يساعد في تقديم حلول مبتكرة للمشكلات الحالية، والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية؛ مما يعمل على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، كما أن إبداع العاملين يساعدهم على التخلص من أنماط السلوك المعتاد الذي يؤدي إلى الرتابة والركود، ويزيد من كفاءتهم وقدراتهم الشخصية؛ مما يمكنهم من تقديم الحلول المبتكرة لأكثر المشكلات صعوبة (أحمد، ومحمود، ٢٠٠٨، ص ٢٤٦).

ولتتمكن مؤسسات التعليم العالي من مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات، فإنها تحتاج إلى قيادات ملهمة لديها كاريزما جذابة، وقدرة على استثمار ما لديها من إمكانيات، ولديها توجه استراتيجي نحو الإبداع، من خلال تحفيز العاملين في ظل ثقافة تنظيمية تخلق بيئة محفزة للإبداع الإداري (بن زرة، ٢٠١٥، ص ٨١٢).

و من دواعي وجود قيادات ملهمة في مؤسسات التعليم العالي - ومنها جامعة تعز - تطوير الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة؛ لتساعدهم في استثمار قدراتهم، وإمكانياتهم؛ لإبراز أفضل ما لديهم عن طريق تحفيزهم، وتوفير متطلبات الإبداع عندهم، مما يساعد على إيصال الجامعة إلى مصاف الجامعات العربية والأجنبية المتقدمة (حجازي، ٢٠٢١، ص ٢). ولحداثة الموضوع وأهميته في الارتقاء بجامعة تعز وبقية الجامعات اليمنية في تطوير الإبداع الإداري لدى العاملين باستخدام أسلوب حديث للقيادة، ومواكب للتطورات العالمية الحالية والسريعة؛ مما دفع الباحثة للقيام بهذا البحث. **ثانياً:**

مشكلة البحث وتساؤلاته

نتيجةً للظروف المتغيرة (السياسية -الاقتصادية- الاجتماعية- والثقافية) التي تعيشها جامعة تعز، لابد للجامعة من ابتكار أساليب حديثة في القيادة، تدفع نحو التفوق في الأداء، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد للباحثين في البلدان المتقدمة بموضوع القيادة بأساليبها الحديثة -ومنها القيادة الملهمة-، إلا أن هذا المفهوم مازال في بدايته بالنسبة للدراسات العربية والمحلية، خاصةً في مجال ربطها بالإبداع الإداري، وبناءً على ذلك فإن مشكلة البحث تتحدد بالسؤال الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة الملهمة على الإبداع الإداري في جامعة تعز؟
وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما واقع ممارسة القيادة الملهمة في جامعة تعز ؟
- ٢- ما واقع الإبداع الإداري في جامعة تعز؟
- ٣- ما أثر ممارسة القيادة الملهمة على الإبداع الإداري في جامعة تعز؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى معرفة أثر القيادة الملهمة على الإبداع الإداري في جامعة تعز، وقد تم تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- التعرف على واقع ممارسة القيادة الملهمة في جامعة تعز .
- ٢- التعرف على واقع الإبداع الإداري في جامعة تعز .
- ٣- معرفة أثر ممارسة القيادة الملهمة على الإبداع الإداري في جامعة تعز .

أهمية البحث

- ١- يُعد هذا البحث - على حد علم الباحثة- هو الأول في جامعة تعز الذي قام بدراسة أثر ممارسة القيادة الملهمة على الإبداع الإداري في جامعة تعز .
- ٢- كشف البحث الحالي من خلال نتائجه المبنية على خطوات المنهج العلمي عن واقع القيادة الملهمة وواقع الإبداع الإداري في جامعة تعز؛ مما يساعد في معرفة ما تمتلكه من نقاط قوة، ونقاط ضعف في قياداتها، ومن ثم العمل على وضع الخطط، والبرامج، والإجراءات اللازمة لتحسين دور القيادات في الجامعة بما يحقق الأهداف المنشودة للجامعة.
- ٣- قدم البحث الحالي للجامعة من خلال التوصيات عدد من الخطوات والإجراءات التي يمكن من خلالها معرفة أثر القيادة الملهمة على الإبداع الإداري في جامعة تعز، وبالتالي تسهم في تطوير أداء القيادات في الجامعة لتكون قيادات ملهمة لديها توجه استراتيجي لتبني الإبداع في الجامعة.

فرضية البحث

من مشكلة البحث، وأهدافه، وأهميته، وضعت الباحثة فرضية رئيسة وعدداً من الفرضيات الفرعية لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث، على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية (Ho):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للقيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، قيادة التغيير، تمكين المرؤوسين) في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز .
وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الأولى (HO1):
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لبعد الثقة بالنفس في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز.
- الفرضية الثانية (HO2):
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لبعد التوجه الاستراتيجي في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز.
- الفرضية الثالثة (HO3):
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لبعد قيادة التغيير في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز.
- الفرضية الرابعة (HO4):
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لبعد تمكين المرؤوسين في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز.

سادسًا: حدود البحث

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على دراسة أثر ممارسة القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس - التوجه الاستراتيجي - إدارة التغيير - تمكين المرؤوسين) على الإبداع الإداري في جامعة تعز.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على القيادات الأكاديمية والإدارية ممن هم برتبة (نائب عميد، رئيس قسم، مدير عام، مدير إدارة) في جامعة تعز.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على جامعة تعز.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي ٢٠٢٥ - ٢٠٢٦ م.

منهج البحث

- استخدمت الباحثة المنهج بنوعيه (الوصفي المسحي - والارتباطي)؛ لمناسبته لدراسة أثر ممارسة القيادة الملهمة بأبعادها على الإبداع الإداري في جامعة تعز.

مصطلحات البحث

القيادة الملهمة:

- تعريف الدعجاني (٩٦٨: ٢٠٢٤):
أسلوب القيادة الذي بقدرة القائد على تحفيز وتمكين الأفراد من خلال توفير الرؤية والحماس والدعم، وينطوي على تعزيز بيئة إيجابية ومحفزة تشجع الإبداع والمشاركة والشعور بالهدف بين أولئك الذين يتك قيادتهم".

- وتعرف الباحثة القيادة الملهمة إجرائيًا:

القيادة القادرة على استثمار ما لديها من قدرات لتوجيه العاملين في جامعة تعز وتحفيزهم، ولديها توجه استراتيجي نحو تبني الإبداع، وغرس الثقة بالنفس، و تمكين العاملين في الجامعة، وتدريبهم على مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات المتسارعة.

الإبداع الإداري:

- تعريف هرقون (٢٠٢٤ : ٤):

خلق أفكار غير مألوفة وجديدة ومستمرة حسب الزمن والوقت والمكان، وفي مختلف الأحداث والتغيرات.

- وتعرف الباحثة الإبداع الإداري إجرائيًا:

الأفكار والأساليب الغير مألوفة التي يمتلكها العاملون في جامعة تعز، ويحصلون على الدعم المادي والمعنوي من قبل قيادة الجامعة؛ للقيام باستخدام أفكارهم الإبداعية في حل المشكلات التي تواجههم ، وتطوير الأداء الجامعي، بما يحقق للجامعة الريادة والمنافسة محليًا وإقليميًا.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة.

أولاً : الخلفية النظرية للبحث

١ - القيادة الملهمة:

تُعد القيادة الملهمة عامل مهم لنجاح المنظمات المؤسسات الحكومية والخاصة في يومنا هذا، حيث أنها تفتح إمكانيات كامنة من خلال الاستفادة من دوافعنا وقيمنا الداخلية، وإلهام الآخرين لمتابعة شغفهم، والتحرك نحو أهداف طموحة، لكونها تلهم القادة للعمل، وترفع بشكل ملحوظ مستويات الأداء الفردي والجماعي، وتوقد الإبداع والابتكار الجريء؛ إذ أن للأفراد والفرق الملهمة تأثير كبير على الأداء والتميز التنظيمي (كامل، وآخرون، ٢٠١٩ : ٣٧).

- أهمية القيادة الملهمة:

تُعد القيادة الملهمة تعتبر إضافة مهمة لأي منظمة تتواجد فيها، ولذلك أشار كثير من الباحثين لأهمية القيادة الملهمة، وقد ذكر تشوا، وآخرون (٢٠١٦ : ٤٦) أن أهمية القيادة الملهمة تكمن في أربع نقاط هي:

أ- **استشراف المستقبل:** القادة الملهمون قادرون على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتقبل الظروف المتغيرة، واعتماد مناهج جديدة و رسم مسار لبيئة عمل غير واضحة المعالم، فضلاً عن وضع الأهداف، وجعل المديرين والعاملين الميدانيين مسؤولين وخاضعين للمساءلة عن تحقيق النتائج المرجوة.

ب- **القيادة الواعية:** يصنع القادة القادرون على التكيف مع المتغيرات البيئية شعوراً مشتركاً بالهدف، ويقومون بالقيادة عن طريق التأثير بدلاً من القيادة بالأوامر والسيطرة، حيث يقوم هؤلاء القادة وعبر النظر إلى العالم من خلال عيون الآخرين بالتوسع على رؤية الأنماط في بيئة معقدة.

ت- التعلم من خلال التصحيح الذاتي: يشجع القادة القادرون على التكيف مع المتغيرات البيئية، و يصرون على التجريب من خلال صناعة بيئات آمنة خالية من الخطر في الداخل.

ث- توفير وضع مناسب للجميع: يمكن للقادة القادرون على التكيف مع المتغيرات البيئية المساهمة في التخفيف من شدة الآثار المترتبة على التغيير في القطاع العام، و غرس مجموعة متنوعة من وجهات النظر لصناعة الخيارات المتعددة، و السماح للقيادة بأن تكون مشتركة، والخروج من السياق المحدد.

- أبعاد القيادة الملهمة:

اختلف الباحثون حول أبعاد القيادة الملهمة، و بالرغم من اختلافهم إلا أن جميعها تحمل نفس المضمون، وتخدم نفس التوجه، ومن الاطلاع على الأبعاد التي وضعها الباحثين، ستقوم الباحثة في هذا البحث بمناقشة أربعة أبعاد للقيادة الملهمة، والتي تخدم البحث، وهي:

أ- الثقة بالنفس: يعرفها الحربي (٢٠٢١: ١٥) بأنها "سمة شخصية يشعر معها الفرد بالكفاءة، والقدرة على مواجهة الضغوطات المختلفة مستخدماً أقصى ما تنتجه له امكانياته وقدراته لتحقيق الأهداف المرجوة".

ب- التوجه الاستراتيجي: عرفه الحميري (٢٠٢٤: ١٢٩) بأنه "عملية تقوم بها المنظمة لتحديد مسارها واتجاهها، ومسلك يقودها لتحقيق غايتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية في مستقبلها المنشود، واتخاذ القرارات لتخصيص مواردها لتحقيق هذه الإستراتيجية".

ت- إدارة التغيير: عرفها آل مسلط (٢٠٢٣: ٩٠) بأنها "العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى مواكبة المستجدات والمتغيرات البيئية المحلية و الدولية، وتحسين وتطوير الأداء المؤسسي؛ من خلال تحديد مجالات وأهداف التغيير، وإقناع المرؤوسين بالاندماج في أنشطة وعمليات التغيير، وتبني الاقتراحات والأفكار الإبداعية، ونشر ثقافة داعمة لإحداث التغيير المطلوب".

ث- تمكين المرؤوسين: عرفه الفراني (٢٠٢٠، ص ٥٩) بأنه "منح الحرية الكاملة للعاملين دون تدخل مباشر من الإدارة، وذلك عبر تفويض الصلاحيات والمسؤوليات لهم، مع توفير الموارد اللازمة، وبيئة العمل المناسبة، وتأهيلهم وتدريبهم سلوكياً وفنياً، ومنحهم الثقة التي تساعد على ذلك".

٢- الإبداع الإداري:

لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات - كما كانت - مستقرة وذات ثبات ملحوظ، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، مما نتج عنه ظهور مشكلات معقدة ومتشابكة ألقت بظلالها على منظمات العمل، ودفعتها لابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات، والتغيير في أساليب العمل الإداري؛ لمواكبة التطور المتسارع في التكنولوجيا في عصر العولمة والانفتاح ، وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى بناء النمط الديمقراطي الأكثر انفتاحاً ومرونة، غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل المصادفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة

لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيال المنتج؛ لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغييرات البيئة الخارجية المتلاحقة. (الناطور، ٢٠١٥: ٧١).

- أهمية الإبداع الإداري:

أصبح الإبداع الإداري أحد المتطلبات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات، والتي على أساسها يمكن الحكم على تلك المنظمات بالبقاء والثبات، ويعتبر شرط أساسي للسعي إلى التميز، تتناغمًا مع المستجدات المحلية والدولية والثورة التكنولوجية، وقد أصبح الإبداع الإداري حاجة أساسية وملحة لنجاح المنظمات، حيث أن المنظمات التي لا تضع الإبداع هدفاً أساسياً في أعمالها تكون عرضة للاندثار، وقد ذكر علي (٢٠١١: ٣٤-٥٣) أن أهمية الإبداع الإداري تكمن في الآتي:

- أ- التجويد والتحسين فلا يمكن للمنظمات بكافة أنواعها أن تستمر وتدوم دون الاهتمام بالإبداع لأنه أحد وسائل البقاء والنمو والتطور.
 - ب- حل المشكلات ومواجهة الأزمات بالطريقة الإبداعية يساعد على إيجاد أكثر من حل جيد لهذه المشكلات.
 - ت- التفكير الإبداعي مهم عند التخطيط ووضع الاستراتيجيات، و يساعد على وضع الخطط المستقبلية الناجحة، والتنبؤ بهدف التطور والتنمية والتغيير.
 - ث- الإبداع مصدر للميزة التنافسية، فالحاجة للاستمرار في المنظمات لم تعد فقط في تنفيذ المهام، بل تحتاج إلى ميز خاصة بها تنافس بها الآخرين، ولن تصل المنظمة لهذه الميزة إلا بالتفكير الإبداعي.
 - ج- الإبداع يعتبر خياراً استراتيجياً تتبناه المنظمات الناجحة التي تتواكب مع متطلبات العصر والثورة المعرفية والتكنولوجية الحديثة.
 - ح- الإبداع أساس لبناء ثقافة الأفراد والمنظمات، وتتكون ثقافة المنظمة عن دمج المهام بالمشاعر، لتصبح جزء من شخصية الأفراد وتعاملاتهم، ولا يتم ذلك إلا بتوفير جو من الحرية للفكر، وتقبل الآراء والأفكار للعاملين في المنظمات.
- أبعاد الإبداع الإداري:

- هناك شبه اتفاق بين الباحثين والمفكرين على أبعاد الإبداع الإداري، وستقوم الباحثة في هذا البحث بمناقشة أربعة أبعاد للإبداع الإداري والتي تخدم البحث، والتي اتفقت عليها معظم الأبحاث، وهي:
- أ- الأصالة والمعاصرة: عرفت الشهراني وعبد المولى (٢٠٢٣: ٢٩٠) أنها "قيام أحد الأفراد باكتشاف أمر ما يضيف إلى المعرفة العلمية شيء جديد".
 - ب- الطلاقة: عرفها أحمد (٢٠٠٨: ٢٨٠) أنها "القدرة الفائقة على توليد الأفكار المثمرة، والتعبير عنها شفويًا بأسلوب مقنع، وتحريرياً بصياغتها صياغة علمية واضحة ومفهومة، وتمثل الطلاقة الجانب الكمي في عملية الإبداع".

ت- المرونة الذهنية: عرفها الطراونة وآخرون (٢٠١٩: ١٧٩) أنها " قدرة الفرد على تنويع الأفكار، وبالتالي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف".

ث- الإحساس بالمشكلات: ذكر عوض (٢٠١٣: ٢٠٩) أنها " قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، ويعي بالأخطاء ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساساً دقيقاً".

ثانيًا: الدراسات السابقة

- اهتمت الدراسات السابقة بدراسة متغيرات الدراسة، وقد اختلفت أهدافها باختلاف أهداف الباحثين، وأهم هذه الدراسات:
- ١- دراسة (٢٠٢٠، Maladzhi): هدفت الدراسة إلى تحديد آثار القيادة الملهمة والتحفيزية على الإبداع والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب أفريقيا ضمن قطاع هندسة التصنيع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين والقادة في (٥٠) شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المختلفة في مقاطعة كيب الغربية في جنوب إفريقيا، كما تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٦٦) موظفًا، و (٥٧) من القادة في مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى أن القادة لم يظهروا قدراتهم الملهمة والتحفيزية بشكل كامل، واختلفوا مع الموظفين بشأن التمكين، ومكافآت الإبداع، وآلية الدعم.
 - ٢- دراسة (حجازي، ٢٠٢١): هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الحساسية تجاه المتغيرات البيئية، الاعتراف بالتغيير كأداة)، واثرت ذلك على مستوى تطبيق الإبداع الإداري للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (الأهلية) في قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في كافة الجامعات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة وعددهم (١٠٠٩) موظفًا، كما تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٧٩) من موظفي الجامعات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة كبيرة، ومستوى تطبيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية كبيرة بين القيادة الملهمة والإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبالتالي أي تغيير في أحدهما سينعكس على الآخر.
 - ٣- دراسة (سيد، ٢٠٢٢): هدفت إلى الكشف عن تأثير القيادة الملهمة على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجال السياحة الرياضية والترويج في ضوء أبعاد التنمية المستدامة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأخصائيين في مجال السياحة الرياضية والترويج في محافظة البحر الأحمر، كما تكونت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٣٠) من الأخصائيين في مجال السياحة الرياضية والترويج في محافظة البحر الأحمر،

كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين محور الثقة والاعتمادية في مقياس القيادة الملهمة وبين الطلاقة الفكرية في الإبداع الإداري.

٤- دراسة (عيد، ٢٠٢٣): هدفت إلى الكشف عن دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين في شركة مصر للتأمين، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة مصر للتأمين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية وعددهم (١٣٠١) فرد، كما تكونت عينة عشوائية بسيطة عددها (٢٨٠) فرد من أفراد المجتمع، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في توجه نحو تطبيق مدخل القيادة الملهمة في الشركة محل الدراسة نتيجة قصور في قدرة القيادة على تحفيز العاملين، وقصور قدرتها على الاستشارة الفكرية للعاملين، وقصور قدرتها على تحقيق الدافع الإلهامي للعاملين.

٥- دراسة (الدعجاني، ٢٠٢٤): هدفت إلى تحديد دور القيادة الملهمة في تنمية المهارات الابتكارية لدى طلاب المرحلة الثانوية، من خلال الكشف عن العلاقة بين مستوى ممارسة مدراء المدارس للقيادة الملهمة، ومستوى المهارات الابتكارية لدى طلاب الثانوية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمشرفين العاملين في المدارس الثانوية بمنطقة تبوك، كما تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة عددها (٢٨٠) فرد من أفراد المجتمع، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس كان كبيراً، و مستوى ممارسة المهارات الابتكارية لدى طلاب الثانوية كان كبيراً، و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مدراء المدارس للقيادة الملهمة وبين مستوى ممارسة طلاب الثانوية للمهارات الابتكارية.

٦- (الزكري، ٢٠٢٥): لمعرفة أثر التفكير الابتكاري كمتغير وسيط بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة) في العلاقة بين القيادة الملهمة بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، الثقة بالنفس، إدارة التغيير، التحولات البيئية، وتمكين العاملين) و تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، الربحية) في البنوك للتمويل الأصغر - في محافظة مأرب، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في سبعة بنوك للتمويل الأصغر في محافظة مأرب، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١١٠) من موظفي بنوك التمويل الأصغر في محافظة مأرب، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى وجود أثر للقيادة الملهمة في التفكير الابتكاري، و وجود أثر للقيادة الملهمة في تحقيق الميزة التنافسية، و وجود أثر للتفكير الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية.

إجراءات الدراسة الميدانية:

١- مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث الحالي (الأصلي)، من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة تعز ممن هم بوظيفة (نائب عميد، رئيس قسم، مدير عام، مدير إدارة) البالغ عددهم (٢٤٩) قائدًا أكاديميًا وإداريًا، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وعند مستوى ثقة (٠.٩٥٪) وخطأ معياري (٠.٠٥٪)، وبلغ حجم العينة (١٦٢) مفردة.

٢- خصائص عينة البحث:

تمت دراسة خصائص عينة البحث في الجدول الآتي:

جدول رقم (١) يوضح خصائص عينة البحث

م	المتغير	العدد	النسبة
١	الجنس	ذكر	٩٩
		انثى	٦٣
		المجموع	١٦٢
٢	نوع القيادة	أكاديمية	٣٢
		إدارية	١٣٠
		المجموع	١٦٢
٣	المركز الوظيفي	نائب عميد	٢٢
		رئيس قسم	٤٤
		مدير عام	١٧
		مدير إدارة	٧٩
		المجموع	١٦٢
٤	المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	١٠
		بكالوريوس	٧٨
		ماجستير	٤٢
		دكتوراه	٣٢
		المجموع	١٦٢
٥	سنوات الخبرة	١-٥ سنوات	٧
		٦-١٠ سنوات	٤٣
		١١ سنة فأكثر	١١٢
		المجموع	١٦٢

يتضح من الجدول (١) أن:

- غالبية أفراد عينة البحث من القيادات الأكاديمية و الإدارية من الذكور بسبة (٦١٪)، بينما بلغت نسبة الإناث (٣٩٪) من إجمالي عينة الدراسة.
- بالنسبة للنوع القيادة كانت الغالبية للقيادات الإدارية بنسبة (٨٠.٢٪)، بينما بلغت نسبة القيادات الأكاديمية (١٩.٨٪) من إجمالي عينة الدراسة.
- بالنسبة للمركز الوظيفي فقد بلغت نسبة مركز نائب العميد (١٣.٦٪)، وبلغت نسبة رئيس القسم (٢٧.٢٪)، وبلغت نسبة المدير العام (١٠.٥٪)، وبلغت نسبة مدير الإدارة (٤٨.٧٪) من إجمالي عينة الدراسة.
- بالنسبة للمؤهل العلمي فقد بلغت نسبة مؤهل الدكتوراه (١٩.٨٪)، وبلغت نسبة مؤهل الماجستير (٢٥.٩٪)، وبلغت نسبة مؤهل البكالوريوس (٤٨.١٪)، وبلغت نسبة مؤهل أقل من بكالوريوس (٦.٢٪) من إجمالي عينة الدراسة.
- بالنسبة لسنوات الخبرة فقد بلغت نسبة الخبرة من (١-٥) سنوات (٤.٣٪)، ونسبة من (٦-١٠) سنوات (٢٦.٥٪)، وبلغت نسبة ١١ سنة فأكثر (٦٩.٢٪) من إجمالي أفراد العينة.

٣- أداة البحث:

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتكونت في صورتها الأولية من جزأين هما: الجزء الأول يحتوي على البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، والجزء الثاني يحتوي على (٤٠) فقرة موزعة على متغيرين هما: القيادة الملهمة بأبعادهما (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، قيادة التغيير، تمكين المرؤوسين) (١٨) فقرة، والإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) (٢٢) فقرة.

- صدق الأداة:

بعد أن تم إعداد أداة البحث في صورتها الأولية، تم حساب صدق الأداة بطريقتين هما:

أ- **الصدق الظاهري:** تم عرض الأداة على (١٨) محكمًا من ذوي الخبرة في الإدارة، وعلم النفس، والإحصاء، والقياس والتقويم، وبعد أن أبدوا ملاحظاتهم، تم تعديل الأداة (حذف- إضافة- تعديل صياغة)، و تكونت في صورتها النهائية من جزئين هما: الجزء الأول يتكون من البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، والجزء الثاني يتكون من (٤٣) فقرة، موزعة بين المتغير المستقل القيادة الملهمة بأبعاده (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، قيادة التغيير، تمكين المرؤوسين) (٢١) فقرة، والمتغير التابع الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) (٢٢) فقرة.

ب- **الاتساق الداخلي على مستوى الأداة بشكل عام:** للكشف عن نتائج الاتساق الداخلي على مستوى الأداة بشكل

عام، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (٢) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث بشكل عام

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة الملهمة	٠.٨٥	٠.٠٠٠
الإبداع الإداري	٠.٨٠	٠.٠٠٠
الإجمالي العام	٠.٨٣	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول (٢) الآتي:

- أن معامل الارتباط للمتغير المستقل (القيادة الملهمة) يساوي (٠.٨٥) وهو معامل ارتباط مرتفع، ودال عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك تعد فقرات متغير القيادة الملهمة صادقة لما وضعت لقياسه.
- أن معامل الارتباط للمتغير التابع (الإبداع الإداري) يساوي (٠.٨٠) وهو معامل ارتباط مرتفع، ودال عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك تعد فقرات متغير الإبداع الإداري صادقة لما وضعت لقياسه.
- أن معامل الارتباط لمتغيرات البحث بشكل عام يساوي (٠.٨٣) وهو معامل ارتباط مرتفع، ودال عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك تعد فقرات متغيرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.
- ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين (معامل ألفا كرونباخ- ومعامل ماكدونالدز أوميغا)، لضمان أعلى مستويات الدقة لنتائج البحث، كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (٣) يوضح قيم الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ ومعامل ماكدونالدز أوميغا

م	المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ	معامل مأكدوناللز أوميجا
١	المستقل (القيادة الملهمة)	الثقة بالنفس	٥	٠.٩١	٠.٨٢
٢		التوجه الاستراتيجي	٥	٠.٩٢	٠.٨٣
٣		قيادة التغيير	٥	٠.٩١	٠.٨٩
٤		تمكين المرؤوسين	٦	٠.٩٤	٠.٩٤
٥	التابع (الإبداع الإداري)	الأصالة	٦	٠.٨٥	٠.٨٤
٦		الطلاقة	٥	٠.٩٤	٠.٩٢
٧		المرونة	٦	٠.٨٩	٠.٨٥
٨		الحساسية للمشكلات	٥	٠.٩٥	٠.٩٥
الثبات الكلي للأداة				٠.٩١	٠.٨٨

يتضح من الجدول (٣):

- أن قيم الثبات لكل أبعاد الاستبانة، ولأداة ككل باستخدام مقياس الفاكرونباخ عالية جدًا وتقترب من الواحد الصحيح، حيث تراوحت بين (٠.٩٥ - ٠.٨٥) وهي قيم ثبات عالية جدًا، وبالتالي فإن الاستبانة تتسم بالثبات.
- أن قيم الثبات لكل أبعاد الاستبانة، ولأداة ككل باستخدام مقياس مكدونالدز أوميغا فإن قيم الثبات عالية جدًا وتراوحت بين (٠.٩٥ - ٠.٨٢) وهي قيم ثبات عالية، وبالتالي فإن الاستبانة تتسم بالثبات.

٤- المحك المعياري لإجابات عينة البحث:

استخدمت الباحثة المقياس الخماسي المتدرج من (٥ - ١)؛ لدراسة أثر ممارسة القيادة الملهمة على الإبداع الإداري في جامعة تعز، كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (٤) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	عالٍ جدًا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدًا
الاستجابة	5	4	3	2	1

٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الآتية

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية.
- معامل الارتباط بيرسون.
- معامل الفا كرونباخ.
- معامل مكدونالد أوميغا.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- اختبار معامل التضخم.
- تحليل التباين.
- الانحدار الخطي المتعدد.
- تحليل الانحدار البسيط.

نتائج الدراسة الميدانية

- عرض نتيجة السؤال الأول ومناقشتها:

ما واقع ممارسة القيادة الملهمة في جامعة تعز ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما تم عرض النتيجة وفقاً لترتيب أبعاد القيادة الملهمة، وكانت على النحو الآتي:

جدول (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والدلالات اللفظية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد القيادة الملهمة

م	البعد	ترتيب المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
١	الثقة بالنفس	١	3.81	.70	عالي
٢	التوجه الاستراتيجي	٢	3.52	.72	عالي
٣	قيادة التغيير	٣	3.37	.75	متوسط
٤	تمكين المرؤوسين	٤	3.52	.82	عالي
	واقع ممارسة القيادة الملهمة في جامعة تعز		3.55	.65	عالي

يتبين من الجدول (٥) أن:

- واقع ممارسة القيادة الملهمة في جامعة تعز من وجهة نظر أفراد العينة عالٍ بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لواقع ممارسة القيادة الملهمة (٣.٥٥) بانحراف معياري مقداره (٠.٦٥)، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية عالٍ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حجازي، ٢٠٢١)، التي أظهرت أن مستوى تطبيق القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة كبيرة، كما تتفق مع دراسة (الدعجاني، ٢٠٢٤) التي أكدت أن مستوى الممارسة للقيادة الملهمة كان كبيراً لدى مدرّاء المدارس، كما تختلف مع دراسة (عيد، ٢٠٢٣) التي كشفت عن قصور في التوجه نحو تطبيق مدخل القيادة الملهمة في شركة مصر للتأمين، ودراسة (Maladzhi, 2020) التي أشارت إلى أن القادة لم يظهروا قدراتهم الملهمة والتحفيزية بشكل كامل، وتعزو الباحثة ظهور هذه النتيجة إلى:

- دقة اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة تعز ساعد في ظهور قيادات بهذا النمط الذي يعتمد على الثقة بالنفس، والتوجه الاستراتيجي الواضح، والقدرة على التحكم في التعامل مع العاملين والفراد فيها.

- طبيعة البيئة الأكاديمية في الجامعة، التي تتطلب نمطاً قيادياً يعتمد على الإلهام وبناء الرؤية المشتركة لتحقيق الأهداف العلمية والإدارية.
- امتلاك قيادات جامعة تعز يقيناً داخلياً بقدراتهم على التغيير.
- الرؤية المستقبلية الواضحة لقيادات الجامعة مما يعكس توجهها استراتيجياً واضحاً وقوياً.
- تواجه الجامعة مشكلات في النواحي الإجرائية المتعلقة بقيادة التغيير، وهو ما يتطلب تعزيز مرونة الأنظمة لدعم هذا البعد ليتماشى مع المستويات العالية للأبعاد الأخرى.
- أن بُعد قيادة التغيير جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.75) وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية متوسط، وتعزو الباحثة ظهور هذه النتيجة إلى:
- امتلاك القادة رؤية إستراتيجية واضحة، إلا أن ترجمة هذه الرؤية إلى تغيرات ملموسة تواجه تحديات مرتبطة بالهيكل التنظيمي، أو بأنظمة الجامعة التي قد تحد من مرونة القائد في تنفيذ مبادرات التغيير الجذري في الجامعة.
- حاجة القادة الأكاديميين والإداريين إلى تعزيز مهارات إدارة الصراع التنظيمي، والتعامل مع مقاومة التغيير التي تصاحب عمليات التطوير الإداري.
- عرض نتيجة السؤال الثاني ومناقشتها:
- ما واقع الإبداع الإداري في جامعة تعز؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما تم عرض النتيجة وفقاً لترتيب أبعاد الإبداع الإداري، وكانت على النحو الآتي:

جدول رقم (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالات

اللفظية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد الإبداع الإداري

م	البعد	ترتيب المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
١	الأصالة	١	3.51	.91	عالي
٢	الطلاقة	٤	3.45	.78	عالي
٣	المرونة	٢	3.49	.77	عالي
٤	الحساسية للمشكلات	٣	3.46	.91	عالي
واقع ممارسة الإبداع الإداري في جامعة تعز					عالي

يتبين من الجدول (٦):

– أن واقع ممارسة الإبداع الإداري في جامعة تعز من وجهة نظر أفراد العينة عالٍ بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لواقع ممارسة الإبداع الإداري (٣.٤٨) بانحراف معياري مقداره (٠.٧٧)، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية عالٍ، وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (حجازي، ٢٠٢١) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بدرجة كبيرة، وتختلف ومع دراسة (عيد، ٢٠٢٣) التي كشفت عن وجود قصور في قدرة القيادة على الاستشارة الفكرية وتحقيق الدافع الإلهامي، مما قد يؤثر سلباً على الإبداع، وتعزو الباحثة تلك النتائج إلى الآتي:

- طبيعة البيئة الجامعية في جامعة تعز، والتي تعد بيئة أكاديمية خصبة تشجع على التفكير النقدي والتطوير المستمر.
- وجود قيادات إدارية وأكاديمية تمتلك مهارات تمكنها من مواكبة التغيرات المتسارعة في قطاع التعليم العالي.
- تمتلك الجامعة ثقافة تنظيمية تدعم الأفكار الجديدة وتسمح بالمرونة، والابداع.
- تتميز جامعة تعز بطلاقة فكرية وحوارية قوية.
- كفاءة الكادر الأكاديمي والإداري، حيث أن ارتفاع مستوى (الأصالة والطلاقة) يعكس قدرة الموظفين على تقديم حلول غير تقليدية، والابتعاد عن الأنماط الروتينية الجامدة، وهو توجه نحو الجودة والفرادة.
- تُعزى القدرة العالية على "الطلاقة" (توليد كم كبير من الأفكار) و"المرونة" (تغيير مسارات التفكير حسب الموقف) إلى سياسة التمكين التي تنهجها الجامعة، والتي تمنح الموظفين حرية التعبير والمشاركة.
- الحساسية للمشكلات كمدخل للتطوير، حيث حصل بُعد "الحساسية للمشكلات" على تقييم عالٍ؛ مما يشير إلى وعي القيادة بالتحديات البيئية، وأن الكوادر في جامعة تعز تمتلك "نظرة استشرافية" وقدرة على التنبؤ بالفجوات أو المشكلات قبل وقوعها .
- تتمتع جامعة تعز بمرونة "ذاتية وفكرية" ممتازة لدى كوادرها، وهي ركيزة أساسية للإبداع الإداري، إلا أنها تحتاج إلى مرونة "إجرائية" أكثر مرونة لتسهيل عملية استحداث التغييرات لمواكبة الظروف الطارئة.
- تمتلك جامعة تعز يقظة إدارية عالية في اكتشاف المشكلات، وإشراك الكوادر في حلها.
- عرض نتيجة السؤال الثالث ومناقشتها:

ما أثر ممارسة القيادة الملهمه على الإبداع الإداري في جامعة تعز؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية كما يأتي:

- عرض الفرضية الرئيسة ومناقشتها (Ho):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للقيادة الملهممة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، قيادة التغيير، تمكين المرؤوسين) في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز. وقبل اختبار الفرضية، قامت الباحثة بالتعرف على صلاحية المتغيرات لنموذج الانحدار بالاعتماد على تحليل التباين للانحدار، من أجل التأكد من صلاحية النموذج.

جدول رقم (٧) اختبار معامل التباين لقياس صلاحية النموذج للانحدار

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	72.171	1	72.171	٥١٦.٣٤٢	.٠٠٠
البواقي	22.364	160	.140		
الإجمالي	94.535	161			

يتضح من الجدول (٧) الآتي:

- مستوى الدلالة (٠.٠٠٠٠)، وهي قيمة أقل من ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني أن النموذج معنوي و صالح للانحدار.
- قيمة (F) المحسوبة تساوي (٥١٦.٣٤٢)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (٨.٥) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، و درجات حرية (١، ١٦٠)، وهذه القيمة المرتفعة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرات، وأن القادة الملهمين في جامعة تعز يمتلكون القدرة الفعلية على تحفيز المرؤوسين وتوليد بيئة مشجعة على الإبداع الإداري.
- مجموع مربعات الانحدار (٧٢.١٧١) أكبر بكثير من مجموع مربعات البواقي (٢٢.٣٦٤)، مما يشير إلى أن النموذج يفسر الجزء الأكبر من التباين في المتغير التابع.
- وتعني هذه النتائج أن النموذج جيد في تفسيره للعلاقة بين القيادة الملهممة والإبداع الإداري في جامعة تعز، حيث أثبت الاختبار وجود علاقة خطية قوية بين القيادة الملهممة والإبداع الإداري.
- ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار طبيعة الأثر والعلاقة، باستخدام الانحدار الخطي المتعدد؛ وذلك للتعرف على العلاقة، ودرجة تأثير القيادة الملهممة في الإبداع الإداري بجامعة تعز، كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (٨) يوضح معامل الانحدار المتعدد لأثر القيادة الملهمة على الإبداع الإداري بجامعة تعز

القرار الإحصائي	قيمة F			معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير المستقل
	الدلالة	الجدولية	المحسوبة	R ²	R	
رفض الفرضية	٠.٠٠٠٠	٨.٥	٥١٦.٣٢٤	٠.٧٦٣	٠.٨٧٤	القيادة الملهمة

يتضح من الجدول (٨):

- أن الدلالة الإحصائية للقيادة الملهمة (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، كما بلغ معامل الارتباط R (٠.٨٧٤) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الملهمة والإبداع الإداري بجامعة تعز.
- بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥١٦.٣٢٤) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (٨.٥)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٧٦٣)، وهذا يعني أن أي تغيير في القيادة الملهمة في جامعة تعز يمكن أن يعود بالتأثير على الإبداع الإداري في الجامعة بنسبة (٧٦٪).
- وبذلك يمكن القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للقيادة الملهمة في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية القائلة: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للقيادة الملهمة في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز)، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للقيادة الملهمة في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حجازي، ٢٠٢١) التي أثبتت وجود أثر كبير للقيادة الملهمة في تعزيز الإبداع، كما تتفق مع دراسة (سيد، ٢٠٢٢) التي خلصت إلى أن القيادة الملهمة هي الوقود الحقيقي للابتكار التنظيمي، ومع دراسة (الزكري، ٢٠٢٥) التي أكدت أن القيادة هي المتغير الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي عبر بوابة الإبداع.
- عرض الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها (H101):
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لبعد الثقة بالنفس في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار طبيعة الأثر والعلاقة باستخدام الانحدار الخطي البسيط؛ وذلك للتعرف على العلاقة ودرجة تأثير بُعد الثقة بالنفس في الإبداع الإداري بجامعة تعز، كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (٩) يوضح الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الثقة بالنفس على الإبداع الإداري بجامعة تعز

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى دلالة F	Beta	معامل الانحدار B	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الثقة بالنفس	.65	.٤٣	١١٨.٦٨٨	٠.٠٠٠	.٦٥	٧١.٣	١٠.٩٨	٠.٠٠٠	رفض الفرضية

يتضح من الجدول (٩) أن:

- الدلالة الإحصائية للثقة بالنفس (٠.٠٠٠) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، كما بلغ معامل الارتباط (٠.٦٥) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وموجبة ومتوسطة القوة بين ثقة القائد بنفسه ومستوى الإبداع الإداري بجامعة تعز.
- بلغت قيمة (F) المحسوبة (١١٨.٦٨٨) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (٨.٥)، كما بلغت قيمة (T) (١٠.٩٨) ودلالاتها (٠.٠٠٠) أقل من ($\alpha=0.05$) إلى تأثير الثقة بالنفس على الإبداع الإداري.
- قيمة معامل الانحدار (٧١.٣) يشير إلى وجود تأثير إيجابي للثقة بالنفس على الإبداع الإداري.
- كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٤٣)، وهذا يعني أن أي تغيير في بعد الثقة بالنفس في جامعة تعز يمكن أن يعود بالتأثير على الإبداع الإداري في الجامعة بنسبة (٤٣٪).
- وبذلك يمكن القول بأنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لبعد الثقة بالنفس في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية القائلة: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للثقة بالنفس في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز)، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للثقة بالنفس في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز).
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حجازي، ٢٠٢١) التي أكدت أن الثقة بالنفس هي الركيزة التي ينطلق منها القائد الملهم للتأثير في مرؤوسيه وتحفيز قدراتهم الابتكارية، ودراسة (سيد، ٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن ثقة القائد بقدراته تعد مطلباً سابقاً لعمليات التغيير والتطوير الإداري، وتختلف مع دراسة (الزكري، ٢٠٢٥) التي أشارت أن الإبداع لا يعتمد فقط على "شخصية" القائد (ثقته بنفسه)، بل يحتاج إلى الأبعاد الأخرى مثل الاستثارة الفكرية، والرؤية الاستراتيجية لتكتمل الصورة، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى القدوة والجسارة للقائد أي أن القائد الذي يتمتع بثقة عالية بالنفس يمتلك الجراءة على اتخاذ قرارات غير تقليدية، وتبني أفكار إبداعية دون خوف من الفشل، وهذه الثقة تنتقل بالعدوى الإيجابية للمرؤوسين، مما يحفزهم على ممارسة الطلاقة والمرونة في العمل، وكذلك

البيئة الأكاديمية في جامعة تعز، حيث يحتاج الإبداع إلى قادة واثقين قادرين على مواجهة التحديات الإدارية والميدانية، فالثقة هنا تمثل الدرع الذي يحمي المبادرات الإبداعية من الإحباط.

- عرض الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها (HO₂):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لبعد التوجه الاستراتيجي في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار طبيعة الأثر والعلاقة باستخدام الانحدار الخطي البسيط؛ وذلك للتعرف على العلاقة ودرجة تأثير بعد التوجه الاستراتيجي في الإبداع الإداري بجامعة تعز، كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٠) يوضح الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التوجه الاستراتيجي على الإبداع الإداري بجامعة تعز

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى دلالة F	Beta	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
التوجه الاستراتيجي	.72	.52	173.796	.000	.72	.77	13.183	.000	رفض الفرضية

يتضح من الجدول (١٠) أن:

- الدلالة الإحصائية للتوجه الاستراتيجي (٠.٠٠٠٠) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، كما بلغ معامل الارتباط (٠.٧٢) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين امتلاك القائد لتوجه استراتيجي ومستوى الإبداع الإداري.
- بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٧٣.٧٦٩) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (٨.٠٥)، كما بلغت قيمة (T) (١٣.١٨٣) ودلالاتها (٠.٠٠٠) وهي أقل من ($\alpha=0.05$) إلى تأثير التوجه الاستراتيجي على الإبداع الإداري.
- قيمة معامل الانحدار (٠.٧٧) تشير إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه الاستراتيجي على الإبداع الإداري.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٥٢)، وهذا يعني أن أي تغيير في بعد التوجه الاستراتيجي في جامعة تعز يمكن أن يعود بالتأثير على الإبداع الإداري في الجامعة بنسبة (٥٢%).
- وبذلك يمكن القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لبعد التوجه الاستراتيجي في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية القائلة: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتوجه الاستراتيجي في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز)، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتوجه الاستراتيجي في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز).

- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزكري، ٢٠٢٥) التي أكدت أن التفكير الاستراتيجي هو المدخل الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية عبر الابتكار، ودراسة (حجازي، ٢٠٢١) التي أظهرت أن القادة الملهمين الذين يمتلكون رؤية واضحة هم الأكثر قدرة على تحفيز طاقات الإبداع لدى كوادهم الجامعية، وتعزو الباحثة ظهور هذه النتيجة إلى وضوح المسار للقادة، أي أن التوجه الاستراتيجي يوفر البوصلة التي تمنح العمل الإبداعي غاية ومعنى، وأن القادة الذين يمتلكون رؤية بعيدة المدى في جامعة تعز يشجعون المرؤوسين على ابتكار حلول تخدم أهداف الجامعة الاستراتيجية، وليس مجرد حلول مؤقتة، وكذلك الربط بين الأهداف والابتكار، حيث أن التوجه الاستراتيجي يحول الإبداع من ممارسات عشوائية إلى ممارسات منظمة تساهم في تطوير الجامعة وتنافسيتها، وكذلك أن الإبداع الإداري في جامعة تعز هو إبداع هادف وليس مجرد خروج عن المألوف؛ فالتوجه الاستراتيجي يمثل الإطار التنظيمي الذي يوجه الأفكار الإبداعية لتصب في مصلحة التطوير المؤسسي، حيث أن هذه النتيجة تعني أن امتلاك القائد لرؤية وتوجه استراتيجي هو الموجه الذكي الذي يرفع من مستويات الإبداع الإداري ويجعله أكثر فاعلية.
- عرض الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها (HO3):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لبعد قيادة التغيير في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار طبيعة الأثر والعلاقة باستخدام الانحدار الخطي البسيط؛ وذلك للتعرف على العلاقة ودرجة تأثير بعد قيادة التغيير في الإبداع الإداري بجامعة تعز، كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١١) يوضح الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد قيادة التغيير على الإبداع الإداري بجامعة تعز

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	دلالة F مستوى	Beta	معامل الانحدار B	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
قيادة التغيير	.75	.56	202.289	.000	.٧٥	.٧٧	١٤.٢٢٣	.٠٠٠	رفض الفرضية

يتضح من الجدول (١١) أن:

- الدلالة الإحصائية لقيادة التغيير (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، كما بلغ معامل الارتباط (٠.٧٥) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية جدًا بين قدرة القائد على إدارة التغيير ومستوى الإبداع الإداري.
- بلغت قيمة (T) (١٤.٢٢٣) ودالتها (٠.٠٠٠٠) أقل من ($\alpha=0.05$) إلى تأثير قيادة التغيير على الإبداع الإداري.
- وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٠٢,٢٨٩) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (٨,٥)، وقيمة معامل الانحدار (٠.٧٧) يشير إلى وجود تأثير إيجابي لقيادة التغيير على الإبداع الإداري.
- كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٥٦)، وهذا يعني أن أي تغيير في بعد قيادة التغيير في جامعة تعز يمكن أن يعود بالتأثير على الإبداع الإداري في الجامعة بنسبة (٥٦%).

- وبذلك يمكن القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لبعد قيادة التغيير في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية القائلة: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لقيادة التغيير في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز.)، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لقيادة التغيير في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز.).
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حجازي، ٢٠٢١) التي أكدت أن القائد الملهم هو بالضرورة قائد تغيير يكسر الجمود التنظيمي لفتح آفاق الإبداع، ودراسة (سيد، ٢٠٢٢) التي ربطت بين إدارة التغيير التنظيمي والقدرة على الابتكار في مواجهة التحديات، وتعرّض الباحثة هذه النتيجة إلى أن كسر الروتين هو جوهر قيادة التغيير الذي يعني التخلي عن الطرق التقليدية، وهو ما يمثل البيئة الخصبة للإبداع في جامعة تعز، وأن القائد الذي يتبنى التغيير في جامعة تعز يمنح الموظفين الضوء الأخضر لتقديم حلول خارج الصندوق؛ مما يرفع من مستوى الأصالة والطلاقة لديهم، وأن الاستجابة للمستجدات في ظل الظروف المتغيرة التي تمر بها المؤسسات التعليمية في اليمن - ومنها جامعة تعز -، تجعل قيادة التغيير هي المحرك الميداني الذي يفرض على الكوادر الإدارية ابتكار أساليب عمل جديدة للتكيف والاستمرار، وهذا يدل على أن الإبداع الإداري في جامعة تعز هو إبداع تحولي؛ فالجامعة لا تبذل لمجرد الرفاهية الإدارية، بل تبذل لأن قيادتها تمتلك الرغبة في التغيير والتطوير المستمر في ظل ظروف صعبة، وأن قيادة التغيير هي المحفز العملي الأقوى الذي يدفع الكوادر الإدارية والأكاديمية نحو التجديد والابتكار.
- عرض الفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها (H04):
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لبعد تمكين المرؤوسين في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار طبيعة الأثر والعلاقة باستخدام الانحدار الخطي البسيط؛ وذلك للتعرف على العلاقة ودرجة تأثير بعد تمكين المرؤوسين في الإبداع الإداري بجامعة تعز، كما في الجدول الآتي:
- جدول رقم (12) يوضح الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد تمكين المرؤوسين على الإبداع الإداري بجامعة تعز

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى دلالة F	Beta	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
تمكين المرؤوسين	.86	.74	447.860	.000	.٨٦	.٨٠	٢١.١٦٣	.٠٠٠	رفض الفرضية

يتضح من الجدول (12) أن:

- الدلالة الإحصائية لتمكين المرؤوسين (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$) ، كما بلغ معامل الارتباط (0.86) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جدًا بين بعد تمكين المرؤوسين والإبداع الإداري بجامعة تعز.
- بلغت قيمة (F) المحسوبة (447.860) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (8.05)، و بلغت قيمة (T) (21.163) ودلالاتها (0.000) أقل من ($\alpha=0.05$) إلى تأثير تمكين المرؤوسين على الإبداع الإداري.
- قيمة معامل الانحدار (0.80) يشير إلى وجود تأثير إيجابي لتمكين المرؤوسين على الإبداع الإداري.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.74)، وهذا يعني أن أي تغيير في بعد تمكين المرؤوسين في جامعة تعز يمكن أن يعود بالتأثير على الإبداع الإداري في الجامعة بنسبة (74%)، وبذلك يمكن القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لبعد تمكين المرؤوسين في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية القائلة: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين المرؤوسين في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز)، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين المرؤوسين في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز).
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزكري، 2025) التي أكدت دراسته أن "تمكين العاملين" هو أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة الملهمة، وتوصلت إلى وجود أثر معنوي للقيادة الملهمة في التفكير الابتكاري، و مع دراسة (حجازي، 2021) التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية كبيرة بين القيادة الملهمة والإبداع الإداري، وتختلف مع دراسة (Maladzhi, 2020) التي أشارت إلى وجود "فجوة" أو اختلاف بين القادة والموظفين بشأن التمكين ومكافآت الإبداع، حيث لم يظهر القادة قدراتهم الملهمة بشكل كامل، ودراسة دراسة (عيد، 2023) التي نتج عنها وجود قصور في توجه القيادة نحو التطبيق الفعلي لمدخل القيادة الملهمة، وتحديدًا في القدرة على تحفيز واستثارة العاملين فكريًا، وتعزو الباحثة ظهور هذه النتيجة إلى أن تمكين المرؤوسين في البيئة الإدارية والأكاديمية بجامعة تعز يمثل حجر الزاوية في إطلاق الطاقات الكامنة لديهم، عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتوفير حرية الوصول إلى المعلومات، فيتولد لديهم شعور بالمسؤولية تجاه أهداف الجامعة، وكذلك التقليل من البيروقراطية يحفز المرؤوسين على تقديم الحلول الابتكارية وتطوير آلية العمل، كما أن العلاقة العالية تؤكد أن التوجه نحو التمكين للمرؤوسين في جامعة تعز ليس إجراءً إداريًا عابرًا بل هو استراتيجية فعالة تؤدي فعليًا إلى تحسين جودة المخرجات الإدارية.
- ومن مناقشة أسئلة البحث وفرضياته خلصت الباحثة إلى أن للقيادة الملهمة بأبعادها الأربعة (الثقة بالنفس - التوجه الاستراتيجي - قيادة التغيير - تمكين المرؤوسين) تأثير إيجابي على الإبداع الإداري في جامعة تعز، وهذا الاثر للأبعاد مرتب من أعلاها أثرًا كالاتي:

- تمكين المرؤوسين بمعامل ارتباط (٨٦٪).
- قيادة التغيير بمعامل ارتباط (٧٥٪).
- التوجه الاستراتيجي بمعامل ارتباط (٧٢٪).
- الثقة بالنفس بمعامل ارتباط (٦٥٪).

وتعزو الباحثة ظهور هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من أن القادة قد يملكون ثقة عالية جدًا بأنفسهم (كممارسة لبعد الثقة بالنفس)، إلا أن هذه الثقة وحدها ليست هي المحرك القوي لتوليد الإبداع لدى المرؤوسين مقارنة بالأبعاد الأخرى كالتمكين وقيادة التغيير والتوجه الاستراتيجي، حيث نلاحظ أن متوسط الثقة بالنفس كممارسة حصل على درجة عالية بينما كآثر حصل على المرتبة الأخيرة بين الأبعاد، وهذا يدلنا على أن ثقة القائد بنفسه مهمة لكنها لا تخدم الإبداع الإداري بقدر ما يخدمه إعطاء الصلاحيات وتمكين المرؤوسين.

خلاصة النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: خلاصة النتائج

استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

- ١- واقع ممارسة القيادة الملهمة في جامعة تعز عالٍ بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لواقع ممارسة القيادة الملهمة (٣.٥٥) بانحراف معياري مقداره (٠.٦٥)، وقد حصل بُعد التوجه الاستراتيجي على المرتبة الأولى، بينما حل بُعد قيادة التغيير على في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٧٥)، ودرجة تقدير متوسطة.
- ٢- واقع الإبداع الإداري في جامعة تعز عالي بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لواقع الإبداع الإداري (٣.٤٨) بانحراف معياري مقداره (٠.٧٧)، كما حصلت جميع أبعاده على درجة عالية.
- ٣- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للقيادة الملهمة بأبعادها (الثقة في النفس - التوجه الاستراتيجي - قيادة التغيير - تمكين المرؤوسين) في تعزيز الإبداع الإداري بجامعة تعز، حيث بينت النتائج أن بُعد تمكين المرؤوسين هو الأعلى أثراً بمعامل ارتباط (٠.٨٦)، وأن بُعد الثقة بالنفس هو الأقل أثراً بمعامل ارتباط (٠.٦٥).

ثانياً: الاستنتاجات

- ١- تبني نمط القيادة الملهمة في جامعة تعز حيث تشير النتائج إلى أن جامعة تعز تمتلك أرضية خصبة لممارسة نمط القيادة الملهمة، حيث يمتلك الأكاديميون والإداريون رؤية استراتيجية واضحة (وهو البعد الذي تصدر نتائج البحث)، مما يعكس وعياً قيادياً بأهمية التخطيط بعيد المدى في جامعة تعز.
- ٢- وجود فجوة بين الرؤية والتطبيق، حيث يستنتج من حصول بُعد قيادة التغيير على أدنى متوسط حسابي ودرجة متوسطة، وجود فجوة بين امتلاك الرؤية والقدرة على التنفيذ، ويعود ذلك غالباً إلى وجود أنظمة بيروقراطية وروتينية، ونقص في المرونة للهياكل التنظيمية في الجامعة؛ مما يحد من قدرة القائد على إحداث تغييرات جذرية وسريعة.

٣- كشفت نتائج البحث أن الإبداع الإداري في جامعة تعز هو إبداع مؤسسي تشاركي بالدرجة الأولى ، ويعزز ذلك أن بُعد تمكين المرؤوسين هو المؤثر الأعلى على الإبداع الإداري، بينما بُعد الثقة بالنفس هو الأقل أثراً على الإبداع الإداري في جامعة تعز، وهذا يعني أن المرؤوسين يبدعون عندما تمنحهم القيادة الصلاحيات والثقة وليس لمجرد تأثرهم بالكاريزما أو السمات الشخصية الفردية للقائد.

٤- أثبتت نتائج البحث أن نموذج القيادة الملهم في جامعة تعز يتجاوز كونه نمطاً شكلياً؛ حيث أنه يساهم بشكل مباشر وحقيقي في توليد حلول إبداعية، وتطوير العمل الإداري في الجامعة، مما يؤكد أن الاستثمار في تطوير مهارات الإلهام القيادي في الجامعة سيؤدي إلى رفع كفاءة الإبداع التنظيمي فيها .

ثالثاً: التوصيات

١- تبني برامج تأهيلية في إدارة التغيير نظراً لكون بُعد قيادة التغيير هو الأقل ممارسة، و تصميم برامج تدريبية تخصصية للقيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة تعز تركز على آليات التحول التنظيمي ومهارات مقاومة التغيير؛ لتقليص الفجوة بين الرؤية الاستراتيجية والتطبيق الميداني.

٢- تعزيز ثقافة التمكين الإداري ومنح القادة في المستويات الإدارية الوسطى (نواب العمداء - رؤساء القسام - مدراء الإدارات) صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات التطويرية، وذلك لزيادة أثر التمكين الذي توصل اليه البحث إلى أنه المحرك الأقوى للإبداع الإداري في جامعة تعز .

٣- استحداث نظام مكافآت للإبداع الإداري يهدف إلى تكريم المبادرات الإبداعية والأفكار غير التقليدية التي تساهم في تبسيط الإجراءات أو حل المشكلات؛ مما يساهم في تحويل الإبداع من مجهودات فردية إلى ثقافة مؤسسية مستدامة.

٤- تطوير معايير اختيار القادة في الجامعة بحيث تتضمن مهارات القيادة الملهم، والقدرة على التأثير والتمكين كمعايير أساسية للمفاضلة، وعدم الاكتفاء بالمعايير التقليدية كالأقدمية والرتبة فقط.

٥- العمل على مراجعة وتحديث اللوائح الإدارية في الجامعة بما يقلل المركزية الشديدة، ويوفر قنوات اتصال مفتوحة تسمح بتدفق الأفكار الإبداعية من القاعدة إلى القمة، تحت مظلة قيادة ملهمة وداعمة.

رابعاً: المقترحات

١- إجراء دراسة تقارن بين أثر القيادة الملهم في جامعة تعز كقطاع حكومي والجامعات الخاصة؛ لمعرفة تأثير البيئة التنظيمية على هذا الأثر.

٢- دراسة أثر القيادة الملهم على الإبداع الإداري من خلال وسائط أخرى مثل الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي.

٣- إجراء دراسة نوعية عن معوقات ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية باستخدام المنهج النوعي لعمل مقابلات مع القيادات الإدارية والأكاديمية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، محمد جاد حسين، (٢٠٠٨)، الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي التاسع- تطوير التعليم في الوطن العربي الواقع والمأمول المنعقد في كلية التربية في الفيوم المنعقد في تاريخ ١٤ - ١٥ من شهر أكتوبر ٢٠٠٨، جمهورية مصر العربية.
- آل مسلط، محمد بن أحمد، (٢٠٢٣)، العلاقة بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد (١٥)، الجزء (٢)، المدينة المنورة، السعودية.
- بن زرعة، سوسن بنت محمد، (٢٠١٥)، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة من وجهة نظر قيادات الكليات، مجلة التربية، الجزء (٢)، العدد (١٦٤)، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية.
- تشوا، جيفري، وآخرون، (٢٠١٦)، القيادة الملهمة استشراف المستقبل، مجموعة بوسطن الاستشارية، بوسطن، ماساتشوستس، الولايات المتحدة الأمريكية.
- حجازي، حنين سامي شحدة، (٢٠٢١)، أثر القيادة الملهمة في فعالية الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي " الجامعات الأهلية" في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحربي، سطاتم بن مصلح علي، (٢٠٢١)، التفكير الإيجابي وعلاقته بالثقة بالنفس لدى عينة من طلاب وطالبات الثانوية بمركز كتيفة بمنطقة حائل، المؤسسة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (٥)، العدد (١٩)، جمهورية مصر العربية.
- حماد، محمود مصلح، (٢٠٢١)، إدارة الوقت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتخفيف ضغوط العمل- دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية - فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحميري، عبدالجليل سعيد سعيد، (٢٠٢٤)، الإدارة الاستراتيجية ببطاقة الأهداف المتوازنة، ط٥، دار الكتب، صنعاء، اليمن.
- الخرايشة، رابعة عبدالكريم عواد، (٢٠٢٢)، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي لدى للعاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (٤١)، عمان، الأردن.
- الدعجاني، أسماء بنت راشد عثمان، (٢٠٢٤)، دور القيادة الملهمة في تنمية المهارات الابتكارية لدى طلاب المرحلة الثانوية، في ضوء تطبيق نظام الفصول الدراسية الثلاثة من وجهة نظر معلمي ومشرفي مدارس منطقة تبوك، مجلة أبحاث، المجلد (١١)، العدد (٣)، كلية التربية، جامعة الحديدة، الجمهورية اليمنية.

- الزكري، يوسف سعيد ثابت علي، (٢٠٢٥)، أثر التفكير الابتكاري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك للتمويل الأصغر - محافظة مأرب، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد (٣١)، العدد (٨)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن، اليمن.
- سيد، يحي عبدالمطلب، (٢٠٢٢)، تأثير القيادة الملهمة على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجال السياحة الرياضية والترويج في ضوء أبعاد التنمية المستدامة، مجلة أسيوط لعلوم التربية الرياضية والفنون، العدد (٦٢)، الجزء (٣)، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية.
- الشهراني، فوزية عبدالله، و عبد المولى، الطيب محمد، (٢٠٢٣)، تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد رفيدة في ضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد (٣٣)، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- الطراونة، عوض عبد اللطيف، و الطراونة، عيسى عبد الوهاب، و الغويزي، جواهر عبد الكريم، (٢٠١٩)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد (٢)، العدد (٢)، جامعة الزرقاء، البلقاء، الأردن.
- علي، لطيف محمد عبد الله، (٢٠١١)، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عوض، عاطف، (٢٠١٣)، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٩)، العدد (٣)، دمشق، سوريا.
- عيد، سماح فرج محمد، (٢٠٢٣)، دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين: دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٣)، العدد (٤)، جمهورية مصر العربية.
- الفراني، سوزان، (٢٠٢٠)، القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الجامعات الإدارية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- فري، نور غياث، (٢٠١٢)، أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطن التنظيمية - دراسة تطبيقية على مركز المؤتمرات في القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، قسم إدارة أعمال، جمهورية مصر العربية.
- القحطاني، محمد قبلان، (٢٠٢٠)، تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٦، العدد ١١، جمهورية مصر العربية.



- كامل، سهاد برقي، وآخرون، (٢٠١٩)، القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (٨) العدد (٣٠)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- الناطور، دينا فتحي أحمد، (٢٠١٥)، أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- هرقون، هاجر وهيب، (٢٠٢٤)، دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري تيارات (ETUS)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون، تيارات، الجزائر.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Maladzhi, B. Yan, (2020), **Effect of Inspirational and Motivational Leadership on Creativity and Innovation in SMES**, (maladrw@unisa.ac.za1; yanb@cput.ac.za2).
- Muhimmah, H. A., Budiyo, Mudjito, & Supriyanto, (2022), **Inspiring leadership: Values in building the excellent inclusive higher education**, European Journal of Educational Research, 11(3),1475-1485.<https://doi.org/10.12973/eu-jer.11.3.1475>.