

"القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم"

إعداد الباحث

مازن محمد الهديرس

ماجستير الإدارة التربوية \ كلية التربية \ جامعة جرش الأهلية

المملكة الأردنية الهاشمية

2020\2019

ملخص البحث:

يهدف البحث الى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية، بأبعادها الخمسة، وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته شملت (60) فقرة موزعة على محورين (الأول) القيادة التحويلية، والثاني (الابداع الاداري)، وقد بلغت عينة البحث (15) وأظهرت النتائج أن درجة توافر القيادة التحويلة كانت بدرجة عالية، وأن ممارسة الابداع الاداري بجميع أبعاده بمستوى مرتفع، كما توصل البحث الي أهم التوصيات المتمثلة في ضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة من مديري مدارس المرحلة الثانوية، لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغييرات المعاصرة. وتوافر مناخ ابداعي يدعم القيادة التحويلية في المدارس الثانوية واستقطاب المبدعين والحفاظ عليهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية- الابداع الاداري

مقدمة البحث:

القيادة التربوية جوهر العمل الإداري ومفتاح وأساس العملية الادارية، لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما لها من تأثير مباشر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الادارة أكثر كفاءة وفعالية، فنجاح الإدارة التعليمية يعتمد على توفير نمط قيادي مرن يستطيع مواجهة الأزمات والتحديات والتطورات الحديثة.

وظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر القرن العشرين فهو من المفاهيم الحديثة وقد كانت نقطة انطلاقها على يد العالم الامريكي ماكجروجر بيرنز (Macgregor Burns) وعرفها بأنها " نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله الي الوصول الي الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يقوم بأشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود (العتيبي، 2006، ص6)، ويرى مصطفى وعمر (2005) أن القيادة التحويلية عمل جماعي يركز على المشاركة واحترام وتبادل الاراء وتقدير جهود العاملين كما أنها تنتظر للعمل الاداري على انه خليط من العلم والعقل، وأشارت الحريري (2008، ص 46-47) إلى تعريف القائد التحويلي بانه القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، ويساهم في الوقت نفسه في عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات.

ولقد تغيرت الحاجات التربوية المجتمعية مع التطور التكنولوجي والتربوي، مما يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في مكونات النظم التربوية بما في ذلك إصلاح وتطوير أداء قياداتها. حيث إن النظم التربوية في مسيرتها باتجاه

الإصلاح والتطوير التربوي تواجه تحديات معقدة تتعلق بتوافر قيادات تربوية متبصرة لعمليات إعادة الهيكلة الإدارية، وأن هذه التحديات تتطلب وجود قيادة تربوية قادرة على تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لمواكبة الإصلاح والتطوير المستهدف، وتستجيب فاعلية لمتطلبات المجتمع وحاجاته؛ لذلك توجد حاجة ملحة إلى قيادة تؤمن وتثق بقدرات ومهارات الآخرين، قيادة محفزة تمتلك رؤية لمستقبل النظام التربوي وتدرك الاعتمادية المتبادلة لهذا النظام مع غيره من النظم المزملة له، قيادة تعيش ديمومة استبصار حاجات المجتمع وإمكاناته، وتعمل بفاعلية على الاستجابة الفاعلة لحاجاته دائمة التغيير، وتدفع العام لينفي النظام التربوي لتحقيق هذه لغايات عبر المشاركة في الرؤية وصياغة الأهداف، والمشاركة الواعية في صنع القرارات لتحقيق التميز في الأداء، تتمثل هذه القيادة في القيادة التحويلية، حيث يؤكد بريانت Bryant على أن نظرية القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية وملائمة في مناخات المنظمات المعرفية والتعليمية، فالعاملون يكونون أكثر إنتاجية عندما يمنحون قدر أوسع من الحرية في أداء العمل، وبلورة الأفكار الجديدة، وإشراك الآخرين في مناقشتها، وفحص ما توصلوا إليه بشأنها، فضلاً عن ذلك يمتلك القائد التحويلي القدرة على جذب الأفراد المبدعين الذين يضع أمامهم رؤية محفزة، ويطلب منهم إبداء آراءهم ومقترحاتهم حولها، وتحديد سبل تفعيلها وتنفيذها، الأمر الذي يسهم في جعلهم يصلون إلى أعلى مراتب الإبداع والابتكار (Bryant, 2003, p15)

ومع التطور المعرفي الهائل الذي يحدث اليوم، واجهت المدرسة عقبات إدارية كثيرة ومشكلات كان لزاماً على مدير المدرسة كقائد تربوي أن يجد الحلول المناسبة لها، وبقدر ما يتمتع مدير المدرسة بسمات مميزة من ضمنها الإبداع الإداري بقدر ما سيجد الحل الأنسب لتلك العقبات لما يشتمل عليه الإبداع من خصائص قادرة على صناعة التجديد والتغيير، وما يقدمه الإبداع من حلول ابتكارية للمشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل التي تستطيع من خلالها المدرسة التكيف مع التغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية.

وعلى الرغم من وجود قيادات مؤهلة في مدارسنا إلا أن هذه القيادات تهمل أبعاد الإبداع بكافة أنواعه مع إيمانهم العميق بأنه بدون وجود مهارات الإبداع في المدرسة لن تحقق هذه المدرسة ما تصبو إليه من تميز ورفق وتطور منشود.

لذا تأتي هذه الدراسة في محاولة استقصاء العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم كقادة تربويين في مواقع مهمة وحساسة مثل المدرسة.

ومن خلال استعراض الدراسات التي تطرقت للقيادة التربوية وجد الباحث أن هناك ضعفاً في تقدير أهمية القيادة التحويلية مثل ما أشارت إليه دراسة العجارمة (2012) ودراسة النبيه (2011)، وكذلك الأمر بالنسبة للدراسات

التي تناولت الابداع الاداري فنجد أن دراسة العساف (2004) تشير لضعف في ممارسة الابداع الاداري لدى مديري المدارس.

ولذا اختار الباحث التطرق الي دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوي، هذه الفئة المهمة في النظام التربوي، آملاً أن تقدم هذه الدراسة ما يكون اضافة نوعية تسعى للارتقاء بالنظام الاداري التربوي في مدارسنا.

مشكلة البحث:

على الرغم من جهود علماء الادارة في توليد المعرفة فإنها لم تحدث تغييرات جوهرية في تطوير المنظمات، وإنما أدت إلى ظهور فجوة بين ما يدرس في كليات ومعاهد الإدارة وبين الواقع في الممارسات الإدارية بالدول النامية عامة والدول العربية خاصة.

ويرى كثير من الباحثين أن الفجوة بين المعرفة الإدارية المتاحة، والممارسات التطبيقية في الإدارة تعزى إلى زيادة الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، وإلى المعوقات السياسية والاجتماعية والتنظيمية التي تواجه تطبيق هذه المعرفة. ويبلور الباحث مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي: ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية وعلاقتها بممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم؟

أسئلة الدراسة

تجيب الدراسة عن الأسئلة الرئيسة التالية:

1. ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإبداع الاداري من وجهة نظرهم؟
3. هل هناك فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة في مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟
4. هل هناك فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة في مستوى ممارسة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

5. هل يوجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية من جانب مديري المدارس الثانوية الحكومية وممارستهم للإبداع الإداري ؟

أهداف الدراسة

يحاول البحث تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم.
2. تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإبداع الإداري من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة

1. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القيادة التحويلية في تطوير المنظمات، ورفع مستويات الأداء الإداري وتحقيق الفاعلية، وفي إيجاد مناخ إنساني باعث على الرضا الوظيفي، فتأثير القيادة التربوية التحويلية ينعكس بشكل غير مباشر على تحصيل الطلبة وأداء المعلمين في المدارس، وبالنظر إلى هذه النتائج الإيجابية للقيادة التربوية التحويلية في المنظمات التربوية، فإن الحاجة لهذا النمط من القيادة تصب أكثر إلحاحاً.
2. تعد القيادة التحويلية من أنماط القيادة المعاصرة والتي تتناول جوانب إدارة التغيير والتحول وكيفية قيادته بما يتناسب مع أهداف المؤسسات التربوية وتعمل على رفع مستوى الأداء لدى المرؤوسين لأعلى درجات الدافعية والفاعلية، وتعمل على تحفيزهم وإشباع حاجاتهم مما يجعل منها مدخلاً مناسباً لرسالة المؤسسات التربوية في إحداث التغيير في سلوك الموظفين والطلاب في المدارس، ومن هذا المنطلق يصب الطلاب بدورهم أدوات تغيير في مجتمعاتهم.
3. تفيد الدراسة المسؤولين عن التعليم والعاملون عليه في تطوير العملية التعليمية وترقيتها.
4. تفيد الدراسة واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية في التعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب جديد من أساليب القيادة تسهم في تطوير أداء وممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية وذلك لتغيير الرؤية القديمة له والتي لا تصل لإدارة المدرسة في مجتمع ما بعد الحداثة ذي التغيير المتسارع.

5. وتكمن الأهمية التطبيقية لهذا البحث في تأثير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع، خاصة أن المدارس الثانوية الحكومية تحتاج أكثر من غيرها من المؤسسات التربوية إلى الابتكار والتجديد والاختراع والإبداع وقيادة التغيير في مجتمعاتها.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بعض ممارسات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والتي تتحدد بما يلي:
2. الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء بمديرية التربية والتعليم قصبة السلط.
3. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء بمديرية التربية والتعليم قصبة السلط. والبالغ عددهم (15) مدير ومديرة.
4. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2018 - 2019 م.

منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وهو أحد طر البحث العلمي والأنسب في دراسة واقع ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية، كما استخدمت الدراسة (الاستبيان) كأداة للدراسة تم تطبيقها على (22) من مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء بمديرية التربية والتعليم قصبة السلط.

مصطلحات الدراسة:

تتحدد مصطلحات الدراسة على النحو التالي:

القيادة التحويلية: Transformational Leadership

وتعرف بأنها عملية الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (البشرية- القانونية- المادية- الزمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي

المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر جهد وتكلفة. (العطيات، 2006 ، ص 65).

عرفها بيرنز (Burns, 1978) صاحب النظرية بأنها: عملية يسعى القائد من خلالها الى الوصول الي الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على اشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود. (العتيبي، 2005، ص 6)

تعرف القيادة التحويلية اجرائياً: بأنها أسلوب قيادي يمارسه مديري المدارس الثانوية الحكومية من أجل تحفيز الطلاب والمعلمين والعاملين بالمؤسسة التربوية على العمل الجاد ورفع قناعتهم وولائهم للمدرسة التي يعملون بها.

الإبداع الإداري:

هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والاصالة والمخاطرة، والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف، وهذه القدرة الابداعية من الممكن تنميتها، وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم. (الشقحاء، 2003، 18)

يعرف الابداع الاداري اجرائياً: بأنه مجموعة من العمليات الابداعية التي يقوم بها مديري المدارس الثانوية وينتج عنها أفكار جديدة تسهم في حل المشكلات التي توجه المدارس في تلك المرحلة التعليمية (الثانوية).

الإطار النظري:

أولاً: القيادة التحويلية:

يشير المفهوم العام للقيادة التحويلية إلى أنه نمط قيادي يركز فيه القائد على ممارسة السلطة بقدر ما يهتم بمنح القوة والتمكين للأتباع وتطويرهم، ويرى براون أن القيادة التحويلية «هي التي تدخل القادة في علاقة تفاعلية مع الأتباع، وتجعل القادة أكثر نشاطاً وقدرة على إيجاد صفوف جديدة من القادة (Brown, 1993, 20)

ورأى (كونجر Conger، 2002، ص 47) بأنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

ويعرف الباحث القيادة التحويلية اجرائياً: بأنها أسلوب قيادي يمارسه مديري المدارس الثانوية من أجل تحفيز الطلاب والمعلمين والعاملين بالمؤسسة التربوية على العمل الجاد ورفع قناعتهم وولائهم للمدرسة التي يعملون بها.

أبعاد القيادة التحويلية

تمكن بعض الباحثين مثل (Avolio, et. al., 1999) من تطوير أربعة أبعاد للقيادة التحويلية أطلق عليها (Four Is) هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية ثم أضاف لها (Rafferry & Griffin, 2004) بعداً خامساً هو التمكين. وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل بعد من منها.

(1) التأثير المثالي

يشر إلى امتلاك القائد لرؤية المنظمة والإحساس القوي برسالتها، والقدرة على غرس الاعتزاز والفخر بالمنظمة في نفوس المرؤوسين. ويذكر (الغزالي، 2012 ، ٢٨) أن مقدرة القائد الذهنية تجعل منه «مصدر إعجاب وقوة وتمكنه من التأثير والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة». بَيِّنَم يرى (Barbuto & Burbach, 2006) أن التأثير المثالي «يعني إيجاد نوع من التوحد القيمي الشخصي والمنظمي لإحداث التوازن بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين، وبناء الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين .

(2) الحفز الإلهامي

يشر الحفز الإلهامي Inspriational Motivation إلى العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد، وتولد في التابعين حب التحدي، والقدرة على تحديد رؤى مستقبلية جذابة، والتحدث عن المنظمة بتفاؤل وحماس. ويرى (أفوليو، 2003 ، ٧٤) أن القائد التحويلي «يسعى دائماً لجعل مرؤوسيه يظهرون الولاء والتفاني في تحقيق الأهداف والرؤية المشتركة، ويحرصون على تحسن الأداء .»

(3) ج الاستثارة الفكرية

تعني الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تصرف. فالقيادة التحويلية تدعو العاملين إلى التفكير الناقد والتخلي عن أساليب التفكير التقليدية، وتأسيس الميل لديهم نحو ممارسة عمليات التفكير المتقدمة (Walumbwa & Lawler, 2003)

4) الاعتبارات الفردية:

وتشير الي اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع اليهم والاهتمام باحتياجاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم واسناد الاعمال الصعبة الي الافراد الذين يستحقونها (عباس، 2004، 30-31)

خصائص وسمات القيادة التحويلية:

لكي يستطيع القادة تحويل مدارسهم نحو الأفضل فإنهم ينبغي أن:

1. يكونوا أصحاب رؤية مستقبلية: يسعوا جاهدين لإقناع الآخرين بها وتحمل تبعات ذلك، وبواسطة خصائصهم الشخصية والمهنية يستطيعون تجنيد الموظفين للوصول إلى الأهداف الموضوعية.
2. يكونوا مهندسين اجتماعيون: بمعنى أنهم أدوات تغيير، فهم يدركون الحاجة للتغيير ويبدؤونه ويقومون بتنفيذه، ويوضحون القيم والأعراف الناشئة في المنظمة، وينخرطون في ثقافتها في تشكيل معناها.
3. يكونوا دائمو التعلم: فعندما يخطئون ينظرون لتلك الأخطاء على أنها فرصة لصقل الخبرات والاستفادة منها.
4. يكونوا واثقون من أنفسهم: يتمتع القادة التحويليون بثقة كبيرة بأنفسهم وإمكاناتهم.
5. يحفزون الآخرين على العمل بأقصى طاقاتهم: حيث يضعون توقعات عالية ويعلمون الموظفين بثقتهم وقدرتهم على تحقيقها، مما يزيد من التحدي لدى الأتباع ويفجر طاقات العمل المبدع لديهم. (الطويل، 2006، ص 132 - 135)

الممارسات القيادية لمدير المدرسة في ضوء نمط القيادة التحويلية:

إن تهيئة مناخ صحي لأداء ممارسات قيادية ناجحة للمديرين وتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة التعليمية يعتبر أمراً ضرورياً للوفاء بمتطلبات المنظمة ومن ثم تحقيق أهدافها، وتحقيق هذا الأمر يتطلب الوقوف على أبعاد هي:

- **البعد الأول:** يتعلق بتطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمنظمة التعليمية، ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع يبين كل أفراد المنظمة التعليمية حول أهدافها وأولويات هذه الأهداف والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى أفضل النتائج.

- **البعد الثاني:** يركز على المشاركة في القيادة بحيث تكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المنظمة على تحقيق الأهداف.
- **البعد الثالث:** يدور حول اهتمام الأفراد ويتضمن تقديم الدعم الفردي، والاستشارة العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المنظمة التعليمية.
- **البعد الرابع:** يركز على دور القيادة في تعزيز ثقافة المنظمة التعليمية، فالقيادة يجب أن تستخدم آليات متنوعة لاستشارة وتعزيز التغيير الثقافي، وذلك من خلال استخدام رموز وطقوس تعبر عن القيم الثقافية (الحربي، 2008 ، ص 113).

ثانياً: الابداع الاداري:

مفهوم الابداع الاداري:

تباينت آراء العلماء والباحثين حول مفهوم كلمة الابداع فبعضهم يقصد بالابداع القدرة على التفكير شيء جديد واخرجه الي حيز الوجود

ويعرف الابداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الادارية، في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها الي الأمام. (الصفار، 2009)

ويعرف الباحث الابداع الاداري اجرائياً: بأنه مجموعة من العمليات الابداعية التي يقوم بها مديري المدارس الثانوية وينتج عنها أفكار جديدة تسهم في حل المشكلات التي توجه المدارس في تلك المرحلة التعليمية (الثانوية).

عناصر الابداع الاداري:

للابداع درجات مختلفة تتفاوت من مستوى لآخر، ولقد استطاع تايلور تحديد 5 مستويات للابداع أورها (جروان، 2008) كالتالي:

المجموعة المبدعة - البيئة الخاصة للمبدع من حيث التنشئة والقيم الاجتماعية والثقافية - بيئة التنظيمات من حيث الموارد المادية - القدرة المادية والمعنوية - البيئة العامة التي يوجد ضمنها التنظيم بكافة مستوياتها.

مستويات الابداع :

للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليتها على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي، وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة (القحطاني، 2007) ويمكن اجمال هذه المستويات كالتالي:

1. الإبداع التعبير: ويعني تطوير فكرة أي نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها. (شقيير، 2002)
2. الإبداع الانتاجي: ويشير الي البراعة في التوصل الي انتاج من الطراز الأول دون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذا الانتاج. (جروان، 2002)
3. الإبداع الابتكاري: ويتطلب المرونة في ادراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل وربطها مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذي قيمة ومعني (السويدان، والعدلوني، 2004)
4. الإبداع التخيلي: يمثل هذا الإبداع اعلى مستويات الإبداع وأكثرها ندرة إذ يكون المبدع فيه قادراً على الوصول الي مبادئ ونظريات جديدة عالية الرقي لم يصل اليها أحد من قبل مم يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة (السويدان والعدلوني، 2004)

سمات الإبداع الإداري:

يتسم الإبداع بعدة سمات من ضمنها:

- يعد الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الافراد فقد تتم ممارسته من قبل الجماعات والمؤسسات، بل إن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون أكثر امكانية واتاحة عبر المراحل التاريخية المختلفة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج الي جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتي يمكن التعامل معها والوصول الي نتائج ابداعية حوله.
- الإبداع ظاهرة انسانية عامة وليست خاصة بأحد لا يتقصر الإبداع على الخبراء والعلماء والاختصاصيين
- الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره.
- الإبداع قابل للانتقال والتطبيق

- الابداع حساس للمشكلات وقدر على ايجاد حلول لها
- الابداع قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة
- الابداع لا يشترط الجدة للآخرين بل يكفي أن تكون الفكرة جديدة للشخص نفسه (القحطاني، 2007، ص 16-17)

معوقات الابداع الاداري:

الإبداع كغيره من الأنشطة الذهنية للإنسان، لا بد أن يستثار صاحبه ويوجه وفق أسس تربوية ونفسية، إلا أن هناك بعض العوائق والعقبات التي تصد قطاعا عريضا من الناس عن ولوج باب الإبداع وقد أشارت مراجع عديدة إلى وجود عقبات كثيرة ومتنوعة تقف في طريق تنمية مهارات التفكير الإبداعي الفعال، ولعل من الأهمية تحديد هذه العقبات حتى يمكن التغلب عليها بفعالية من خلال توجيه الجهود نحو معالجة هذه العقبات

(السلمي، 2008 : ص 93) وبعد مراجعة البحوث والدراسات الإدارية والتربوية أوضحت إن من ابرز معوقات الإبداع الإداري ما يلي:

1. المعوقات الشخصية: وهي التي تعلق بالفرد من حيث تكوين شخصيته كالخوف من الفشل، وعدم الثقة في النفس، ونقص الخبرة، وقلة المعرفة، وعدم الطموح والتشاؤم.
2. المعوقات التنظيمية: وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل في ه الفرد كالقوانين والأنظمة المؤسسية، فالسياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي وفلسفة الإداريين ونمط السلطة نمط القيادة ونظم الاتصال المستخدمة...وغيرها قد تعمل كعوائق في طريق الإبداع.
3. المعوقات البيئية: وتتضمن السياسات التنموية المختلفة كالفقر، البطالة ، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل، النشاط الاقتصادي العام...الخ .

4. (المغربي، 1995 م: ص 346)

5. المعوقات الظرفية: وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالموقف ذاته أو الجوانب الاجتماعية أو الثقافية السائدة، مثل مقاومة التغيير وذلك باستخدام العبارات القاتلة لأي فكر جديد (لن تتجح هذه الطريقة في حل المشكلة، هذه الفكرة سوف تكلف كثيرا جدا، لم يسبق أن فعلنا ذلك من قبل،)عدم التوازن بين الجد والفكاهة، وعدم التوازن بين التنافس والتعاون.

6. المعوقات الاجتماعية: وتتمثل في معوقات الإبداع في الأسرة، ومن أبرزها المستوى الاقتصادي والاجتماعي المتدني، المستوى التعليمي والثقافي المنخفض، الاتجاهات السلبية للأسرة، وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة وعدم الاهتمام والنمطية في التعامل مع الأبناء حسب الجنس. ومعوقات الإبداع في المدرسة، ومن أبرزها نقص الإمكانيات التربوية الملائمة، المناخ التقليدي السائد ورمزه القائد المتسلط والأمر والناهي. العربي.(السلمي، 2008: ص 95)

الدراسات السابقة:

القسم الأول: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية :

دراسة الشريفي والنتح(2010) وهدفت معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه، وقد تكونت عينة البحث من (690) معلم وتوصلت نتائج البحث الي أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية للقيادة التحويلية كانت مرتفعة. وأن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات للقيادة التحويلية تعزي لمتغير الجنس لصالح الاناث ولمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي ماجستير فيما فوق.

دراسة ليكس Lucks،(2002)هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصلية في تلك المدارس ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية، وبشكل أد لاختبار الفرضية القائلة أنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية، كلما زادت دافعية المعلم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وطبق أداة الدراسة المكونة من أداة القيادة والإدارة في المدارس الثانوية بمدينة نيويورك وأداة مسح الرضا الوظيفي للمعلمين.

- أ. لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل.
- ب. إن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

القسم الثاني: الدراسات التي تناولت الابداع الاداري

دراسة السلمي (2008 م) بعنوان " ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة "، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم. وكذلك التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة. وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة. وكذلك تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقا للمتغيرات الديموغرافية التالية: (طبيعة العمل " مشرف تربوي - مدير مدرسة - معلم "، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة / حكومية - أهلية .وكانت أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة :أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة(غالبا)، وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة (غالبا) وأن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطيه موجبة قوية. وكانت درجة هذه العلاقة (72 %).

دراسة اللدعة، وبدر(2012). بعنوان " معوقات الابداع الاداري في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها.

هدفت الدراسة التعرف الي أهم معوقات الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية وقامت الباحثتان بتصميم استبانة تكونت من (22) فقرة مثلت أهم معوقات الابداع، وتم تطبيقها على عينة تكونت من (57) مدير مدرسة، وخلصت النتائج الي أن درجة تقدير مديري المدارس الثانوية للمعوقات التي تؤثر في تطبيق الابداع الاداري في المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت عالية اذ بلغ الوزن النسبي لتلك المعوقات (70.2%)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزي لمتغيرات الدراسة وهي: الجنس والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة.

وقام الرشيدى(2008) بدراسة للتعرف على مستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، تم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة المكون من (170) مدير/ مديرة، حيث أسفرت هذه الدراسة عن عدة نتائج منها : أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الاداري الكلي لدى مديري ومديرات المدارس تعزي لمتغيرات الخبرة في مجال الادارة لصالح الاكثر خبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة

احصائية في الابداع الاداري الكلي ومجالات الابداع الاداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والجنس، وأنه هناك مستوى مرتفع من الابداع الاداري لدى أفراد عينة الدراسة بصورة عامة.

وهدف التحويل (2009) في دراسة له كشف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الاحمدي التعليمية لسلوكيات تحقيق الابداع الاداري، وتم استخدام استبانته مكونة من (23) فقرة تم توزيعهم على عدد (66) مدير ومديرة و (208) معلم/ معلمة وقد أسفرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المديرين حسب متغير المؤهل العلمي والخبرة وفي استجابات المعلمين حسب متغيري الجنس والخبرة، وأن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الاحمدي التعليمية لسلوكيات الابداع الاداري هي بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

إجراءات الدراسة الميدانية:

تمت إجراءات الدراسة الميدانية من خلال الآتي:

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون من مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء بمديرية التربية والتعليم قسبة السلط للعام الدراسي 2018 - 2019 م البالغ عددهم (27) مدير/ مديرة مدرسة. وتم توزيع الاستبانات على جميع هذه المدارس لتتم تعبئة الاستبيان من قبل مدير/ مديرة المدرسة. وتم استرجاع (24) استبيان بنسبة (88.8 %)، وبعد تدقيقها تم استبعاد (2) استبانة منها لعدم اكتمال الإجابات على أسئلة الاستبيان، وبذلك بلغ عدد الاستبانات التي أخضعت للتحليل الإحصائي (22) استبيان بنسبة (81 %) من عدد الاستبانات الموزعة.

خصائص أفراد عينة الدراسة

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة نوضحها فيما يلي:

جدول (1)

خصائص أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
دراسات عليا	8	36.4

63.6	14	بكالوريوس
%100	22	الاجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (1) خصائص أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي، أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة (8) مدير بنسبة (63.6 %) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين أن هناك (14) مدير بنسبة (36.4 %) مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

جدول (2)

خصائص أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 4 سنوات	6	%27.2
من 4: 8 سنوات	5	%22.7
8 سنوات فأكثر	11	%50
الاجمالي	22	%100

يوضح الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة، حيث يتضح من خلال الجدول أن ما يزيد على نصف أفراد عينة الدراسة (6) مديرين بنسبة (27.2 %) خبرتهم في مجال الإدارة أكثر من 4 سنوات، كما أن هناك (5) مديرين بنسبة (22.7 %) خبرتهم في الإدارة تتراوح ما بين 4 إلى 8 سنوات. كما أن هناك (11) مدير بنسبة (50%) خبرتهم في الإدارة تتراوح من 10 سنوات فأكثر.

أداة الدراسة (الاستبيان):

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لهذه الدراسة لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها. ولقد تكون الاستبيان في صورته الأولية من جزأين:

الجزء الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة).
الجزء الثاني: وهو يتناول أبعاد الاستبيان الخمسة كما يلي:

1. البعد الأول: التأثير المثالي يتكون من (7) فقرات، والبعد الثاني: التحفيز الالهامي يتكون من (8) فقرات، البعد الثالث: الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني) يتكون من (7) فقرات، البعد الرابع: الاعتبارات الفردية يتكون من

(10) فقرات، البعد الخامس: تعزيز الثقافة المدرسية يتكون من (8) فقرات. أما الجزء الثالث من الأداة المتعلق بالابداع الاداري فقد تألف من (20) فقرة.

صدق أداة الدراسة

وتوضحه الدراسة كما يلي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تقيس واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في (منطقة.....) ، وظهرها في صورتها الأولية، تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين، وذلك للاسترشاد بأرائهم.

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداهها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف البعض عبارات أخرى، حتى أصب الاستبيان في صورته النهائية قابل للتطبيق على عينة الدراسة.

ثبات الأداة :

تم التحقق من ثبات أداة البحث بواسطة معامل ألفا كرونباخ، وقد كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجالين عالية" قد بلغت (971). لمجال أبعاد القيادة التحويلية، و(985). لمجال الإبداع الإداري، وتشير هذه النتائج إلى تمتع الأداة بخصائص سيكومترية عالية.

تطبيق أداة الدراسة:

وبعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وثباتها وإعدادها في صورتها النهائية تم تطبيق الدراسة ميدانياً على أفراد عينة الدراسة مديرات المدارس الابتدائية في محافظة البلقاء بمديرية التربية والتعليم قسبة السلط في الفترة الزمنية للفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2018 - 2019م.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام الاحصاء الوصفي المتمثل في المتوسطات والانحرافات المعيارية، واسلوب تحليل الانحدار المتعدد.

نتائج الدراسة:

يهدف البحث الي التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، ويعرض الباحث في هذا الجزء النتائج من خلال الاجابة عن أسئلة البحث :

1. ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العين على فقرات الاداة الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية الخمسة والجدول (4) يتضمن المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب استجابات عين البحث نحو بعد التأثير المثالي :

أولاً: بعد التأثير المثالي:

جدول (4) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التأثير المثالي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	يشعر القائد بالفخر والاعتزاز بالانجازات التي حدثت بالمدرسة	3.97	0.93	1
2.	يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله بتقدير العاملين	3.85	0.88	2
3.	يتجاوز القائد مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	3.79	0.79	3
4.	يتصرف القائد كقدوة يسعى العاملين لمحاكاته	3.66	0.83	4
5.	يركز القائد على توفير حماس جماعي لإنجاز المهام الادارية	3.61	0.91	5
6.	يعطي القائد الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين	3.52	1.01	6
7.	يمتلك القائد القدرة على اقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل	3.41	0.94	7
	متوسط البعد	3.69	0.91	مستوى مرتفع

يتضح من الجدول (4) أن جميع عبارات بعد التأثير المثالي من القيادة التحويلية تتم ممارستها بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.97 و 3.41)، وبلغ متوسط البعد ككل (3.69). حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يشعر القائد بالفخر والاعتزاز بالانجازات التي حدثت بالمدرسة في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.93)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "يمتلك القائد القدرة على اقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل "بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.94)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.69) وانحراف معياري (0.91).

ثانياً: بعد التحفيز الالهامي :

جدول (5) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجال التحفيز الالهامي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
8.	يفوض العاملين معه بتحقيق الاهداف المرجوة	3.97	1.03	2
9.	تنسجم أقواله مع أفعاله	3.97	1.02	3
10.	يوجه العاملين للعمل بتقاول وبروح الفريق الواحد	4.09	.98	1
11.	يعمل على تنمية العاملين معه ليكونوا قادة جدد	3.96	1.04	4
12.	يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية مشتركة.	3.90	1.16	6
13.	يتمتع بمهارات اتصال فعالة	3.90	1.17	5
14.	يشجع العمل الجماعي مهما كانت انجازاته صغيرة.	3.74	1.16	7
15.	يعتبر الاخطاء تجارب علمية مفيدة	3.29	1.24	8
	البعد ككل	3.85	0.51	مستوى مرتفع

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.29 - 4.09)، وبانحراف معياري يتراوح ما بين (1.24 - .98)، حيث جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يوجه العاملين للعمل بتقاول وبروح الفريق الواحد" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (.98)، بينما جاءت الفقرة رقم (16) ونصها "يعتبر الاخطاء تجارب علمية مفيدة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.24)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.85) وبانحراف معياري (0.51).

ثالثاً: بعد الاستشارة الفكرية

جدول (6) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجال التحفيز الالهامي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
16.	استشارة مقدرة الموظفين لتحليل المشكلات المدرسية	2.62	0.53	5
17.	تشجيع العاملين بالمدرسة على التعامل مع المشكلات بطرق جديدة	2.67	0.47	4

18.	ترسيخ مبدأ المشاركة بين العاملين بالمدرسة بصورة مستمرة	2.77	.43	1
19.	يساعد العاملين بالمدرسة على إظهار أقصى طاقتهم	2.73	.49	3
20.	تشجيع العاملين في المدرسة على المشاركة في صنع القرارات المدرسية	2.58	.47	6
21.	يقدم العون والمساعدة للعاملين معه لتطبيق افكار ابداعية	2.54	.54	7
22.	التعرف على ما يريده العاملون في حياتهم الوظيفية	2.75	.44	2
	البعد ككل	2.63	.50	مستوى مرتفع

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.54-2.77)، وبانحراف معياري يتراوح ما بين (.54-.43)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "ترسيخ مبدأ المشاركة بين العاملين بالمدرسة بصورة مستمرة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.77) وانحراف معياري (.43)، بينما جاءت الفقرة رقم (23) ونصها "يقدم العون والمساعدة للعاملين معه لتطبيق افكار ابداعية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.54)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.63) وبانحراف معياري (0.50).

رابعاً: بعد الاعتبارات الفردية:

جدول (7) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجال الاعتبارات الفردية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
23.	يهتم بالنواحي الشخصية لكل فرد من العاملين معه	4.29	.84	1
24.	بنصت باهتمام لأراء العاملين معه حتى لو تعارضت مع ارائه.	4.12	.87	2
25.	يلتزم بالمساواة في التعامل مع العاملين بالمدرسة	4.03	.98	3
26.	يحرص علي تلبية احتياجات ورغبات العاملين	3.83	1.02	4
27.	يراعي الفروق الفردية بين العاملين	3.70	1.06	5
28.	يفوض بعض الصلاحيات للعاملين التي تساعد على الارتقاء بمستوى ادائهم.	3.62	1.14	6

29.	يسعي للارتقاء وتطوير أداء كل فرد مع الافراد العاملين معه ليكونوا قادة في المستقبل.	3.54	1.18	7
30.	يهتم بتحقيق احتياجات ورغبات العاملين معه.	2.97	1.30	8
31.	ينمي ثقة العاملين معه بأنفسهم	2.93	1.20	9
32.	يعبر عن تقديره عند انجاز العاملين معه الاعمال جيداً	2.92	1.27	10
	البعد ككل	3.59	.40	مستوى مرتفع

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.92 - 4.29)، وانحراف معياري يتراوح ما بين (1.27 - 0.84)، حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "يهتم بالنواحي الشخصية لكل فرد من العاملين معه" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.98)، بينما جاءت الفقرة رقم (33) ونصها "يعبر عن تقديره عند انجاز العاملين معه الاعمال جيداً" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.84)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.59) وانحراف معياري (0.40).

خامساً: بعد التمكين:

جدول (8) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجال التمكين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
33.	يقدم القائد تصوراً كاملاً للعمل تاركاً الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه	3.54	.96	5
34.	يدعم القائد ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	3.74	.78	2
35.	يحرص القائد على توفير فرص التدريب الملائم لجميع العاملين	3.41	1.07	8
36.	يشجع القائد العاملين معه على تحمل المسؤولية.	3.85	.73	1
37.	يهتم القائد بتهيئة المناخ التنظيمي الذي يتيح للعاملين إنجاز أعمالهم	3.47	.97	6
38.	يناقش القائد مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية	3.63	1.01	3



39.	يهتم القائد بموافقة العاملين على تفويض بعض صلاحياته لهم	3.47	.97	7
40.	يمنح القائد العاملين معه المرونة في أداء الاعمال والوظائف	3.63	1.01	4
	البعد ككل	3.62	.95	مستوى مرتفع

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.41-3.85)، وبانحراف معياري يتراوح ما بين (1.07 - .73)، حيث جاءت الفقرة رقم (37) والتي تنص على " يشجع القائد العاملين معه على تحمل المسؤولية." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (.98)، بينما جاءت الفقرة رقم (36) (ونصها "يحرص القائد على توفير فرص التدريب للملائم لجميع العاملين "بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري(.73)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.41) وبانحراف معياري (1.07).

2. مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الاداري من وجهة نظرهم.

للاجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الاداري من وجهة نظرهم؟ قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العين على فقرات الاداة الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية الخمسة والجدول (9) يتضمن المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب استجابات عين البحث نحو بعد التأثير المثالي :

جدول (9) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لمهارات الابداع الاداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	يمتلك مدير المدرسة الوعي الكامل بما يدور حوله من شؤون ادارية	4.26	.88	1
2.	ينمي مدير المدرسة لدى لعاملين معه الافكار الجديدة لانجاز الاعمال	4.26	.88	2
3.	يدعم مدير المدرسة التعاون في المدرسة	4.25	.92	3
4.	يشيد مدير المدرسة بجهود العاملين معه	4.25	.92	4
5.	يمتلك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرار الحاسم في التوقيت المناسب	4.24	.97	5

6.	يتمتع مدير المدرسة بمهارة فن النقاش	4.24	.97	6
7.	يبحث مدير المدرسة عن الأفكار الجديدة	4.21	.94	7
8.	يستطيع مدير المدرسة الحصول على المعلومات التي يحتاجها بسرعة	4.2	.85	8
9.	يشجع مدير المدرسة المقترحات المقدمة من الآخرين	4.18	.93	9
10.	يمتلك المدير القدر على اقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة	4.15	.91	10
11.	يطور مدير المدرسة من مستوى كفاءة العاملين الجدد	4.14	.95	11
12.	يشجع مدير المدرسة الحلول الابداعية التي يقدمها العاملين معه	4.13	.98	12
13.	يحري مدير المدرسة مقابلات فردية أو جماعية مع العاملين معه لتحديد احتياجاتهم	4.13	.96	13
14.	يتابع مدير المدرسة المشكلات التي يعاني منها العاملين معه	4.1	.91	17
15.	لدى مدير المدرسة القدرة على تصور بدائل وحلول عديدة للتعامل مع المشكلات	4.11	.97	15
16.	يعمل مدير المدرسة على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة	4.12	.96	14
17.	يمتلك مدير المدرسة القدرة على الاشراف على العاملين المبدعين	4.11	.91	16
18.	يبدل مدير المدرسة جهداً في تفعيل أليات التغيير في ظروف العمل المدرسي	3.96	1.05	20
19.	يقدم مدير المدرسة تسهيلات لجذب العاملين المبدعين	4.06	.96	18
20.	لدى مدير المدرسة القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	4.02	1.02	19
	الابداع الاداري ككل	4.93	.76	مرتفعة

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.26-3.96)، وبانحراف معياري يتراوح ما بين (1.05 - .88)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.93) وبانحراف معياري (.76).

للاجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث هل هناك فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة في مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

أ. المؤهل العلمي

لمعرفة ما اذا كان هناك فروق أم لا فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، وذلك كما هو مبين في الجدول (10)

جدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
0.80	.69	4.16	8	دراسات عليا	التأثير
	.82	4.06	14	بكالوريوس	المثالي
1.51	.75	4.14	8	دراسات عليا	التحفيز
	.88	3.93	14	بكالوريوس	الالهامي
1.15	.69	4.2	8	دراسات عليا	الاستثارة
	.81	4.06	14	بكالوريوس	الفكرية
0.61	.76	4.24	8	دراسات عليا	الاعتبارات
	.81	4.16	14	بكالوريوس	الفردية
1.17	.74	4.17	8	دراسات عليا	التمكين
	.84	4.01	14	بكالوريوس	

يلاحظ من الجدول (10) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

ب. سنوات الخبرة

لمعرفة ما اذا كان هناك فروق أم لا فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو مبين في الجدول (11)

جدول (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	أقل من 4 سنوات	6	4.3	.63
	من 4: 8 سنوات	5	4.15	.83
	8 سنوات فأكثر	11	4.15	.71
	الكلية	22	4.11	.77
التحفيز الالهامي	أقل من 4 سنوات	6	4.15	.58
	من 4: 8 سنوات	5	4.07	.87
	8 سنوات فأكثر	11	4.11	.77
	الكلية	22	4.29	.61
الاستثارة الفكرية	أقل من 4 سنوات	6	4.16	.67
	من 4: 8 سنوات	5	4.12	.79
	8 سنوات فأكثر	11	4.18	.71
	الكلية	22	4.36	.7
الاعتبارات الفردية	أقل من 4 سنوات	6	4.2	.68
	من 4: 8 سنوات	5	4.07	.87
	8 سنوات فأكثر	11	4.16	.87
	الكلية	22	4.23	.77
التمكين	أقل من 4 سنوات	6	4.21	.69
	من 4: 8 سنوات	5	4.14	.7
	8 سنوات فأكثر	11	4.11	.83
	الكلية	22	4.15	.75

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة البحث هل هناك فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة في مستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

أ. المؤهل العلمي

لمعرفة ما اذا كان هناك فروق أم لا فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، وذلك كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت
المؤهل العلمي	دراسات عليا	8	4.15	.74	.842
	بكالوريوس	14	4.03	.87	

يلاحظ من الجدول (12) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية درجة ممارسة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

ب. سنوات الخبرة

لمعرفة ما اذا كان هناك فروق أم لا فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، وذلك كما هو مبين في الجدول (13).

جدول (13) المتوسطات والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مستوياته	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت
سنوات الخبرة	اقل من 4 سنوات	6	4.27	0.67	0.966
	من 4: 8 سنوات	5	4.11	0.7	
	8 سنوات فأكثر	11	4.06	0.86	
	الكلي	22	4.13	0.76	

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية درجة ممارسة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

3. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية من جانب مديري المدارس الثانوية على ممارستهم للإبداع الاداري؟

لمعرفة هل يوجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية فقد تم حساب معامل الارتباط بينهما باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (14):

جدول (14) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الابداع الاداري لدى مدير المدارس

المجال	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	.78	.00
التحفيز الالهامي	.84	.00
الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني)	.84	.00
الاعتبارات الفردية	.9	.00
التمكين	.85	.00
الكلي	.91	.00

يبين الجدول (10) أن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس عالية، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينهما (.91) ودلالة احصائية (0.00)

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. أن تقوم مكاتب التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لزيادة وعي القيادات الادارية بأسلوب القيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها في العمل الاداري.
2. عند تعيين القيادات الادارية مراعاة توافر خصائص أبعاد القيادة التحويلية لدى المعينين كالقدرة على التأثير المتالي، والحفز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين.
3. تعزيز أبعاد القيادة التحويلية خاصة التمكين والاستثارة الفكرية لدى القيادات الادارية.
4. العمل على تشجيع وتدريب القيادات الادارية على معرفة تحديد جوانب القوة والقصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل وتعزيز جوانب القوة والتخلص من القصور .

مقترحات الدراسة:

1. إقامة برامج توعية منظمة لتعريف المديرات بأهمية القيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها في تأكيد الجانب الأخلاقي في العمل.
1. طرح دورات تدريبية من قبل وزارة التربية والتعليم للمديرات في مجال القيادة التحويلية.
2. إيجاد معايير موحدة يتم تفعيلها بصورة دورية لتقييم ممارسات القيادة المدرسية، إعداد برامج التطوير الإداري المدرسي باعتبارها من بين الشروط اللازم توافرها فيتولى مهام الإدارة المدرسية.
3. إتاحة الفرص المناسبة أمام مديرات المدارس الابتدائية لتجريب طر جديدة ومتنوعة في إدارة المدارس، وحثهن على الإبداع والتعليم الذاتي، وتعميق مفهوم المسؤولية الإدارية والتربوية والأخلاقية لديهن، والتي تشمل تحقيق الصالح العام وتغييره عن المصالح الذاتية، وإشراك المعلمات في صنع القرار الإداري المدرسي، ومراعاة الفرو الفردية بينهن، وتمكينهن من المشاركة الحقيقية في إدارة المدرسة.
4. استخدام أسلوب دراسة الحالة الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات باستخدام الملاحظة والمقابلة المعمقة من أجل معرفة واقع المهارات الإدارية لدى مديرات المدارس الابتدائية غير الممارسة ومدى كفاءة ممارستها، بدلاً من الاعتماد على المعلومات التي يدلي بها المستجيب، والتي قد لا تعكس الواقع الفعلي.

المراجع:

أفوليو، وس ج (2003). **تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية**، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

جروان، فتحي عبد الرحمن(2008). **الموهبة، التفوق والابداع**، ط3، عمان، الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع

الحربي، قاسم عائل(2008). **القيادة التربوية الحديثة**، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة (2008). **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الحويلة، عبد المحسن(2009). **درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الاحمدي التعليمية لسلوكيات تحقيق الابداع الاداري**، مجلة اتحاد الجامعات العربية، م(53)، 1، ص 257- 545

الرشيدي، عبد عايش(2008). **مستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظات القريات من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة الاردن.

السلمي، فهد بن عوض الله (2008). " ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى ديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى. مكة المكرمة.

السويدان، طارق محمد، العدلوني، محمد الكرم(2002). **مبادئ الابداع**، الكويت: شركة الابداع الخليجي للنشر والتوزيع.

الشرفي، عباس عبد مهدي والتتح، منال محمود محمد(2010). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم**، مجلة علوم انسانية، 7(45).

الشقحاء، عادل(2003). **علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري**، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية.

شقيير، زينب محمود(2002). **رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين**، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

الصفار، فاضل(2009). **الابداع الاداري الأساليب والأهداف**، مجلة النبأ، العدد56، <http://annabaa.Org/> nba56/ibdaa. htm

- الطويل، هاني عبد الرحمن(2005). الادارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عباس، سهيلة محمد (2004). ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- العتيبي، سعد بن مرزوق(2005). دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير، ورقة عمل مقدمة للملتقى الاداري الثالث في ادارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الاداري، 29- 30 مارس، جدة، السعودية.
- العجارمة، موافق(2012). الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان/ الاردن.
- العساف، وفاء(2004). واقع الابداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- العطيات، محمد(2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قدمت إلى قسم الأعمال بكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط بعمان.
- القحطاني، لاحق(2007): الابداع الاداري ومعوقاته في الامن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- مصطفي، صلاح عبد الحميد وعمر، فدوى فاروق(2005). مقدمة في الادارة والتخطيط التربوي، الرياض: مكتبة الرشد.
- المغربي، كامل (1995 م). السلوك التنظيمي، عمان: دار الفكر للتوزيع والنشر.
- النبية، إياد(2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- Avolio,B. (1999). Full Leadership Development: Building the vital Forces in Organization,Sage Publications, Thousand Oaks , Ca.
- Barbuto, J. & M. Burbach (2006). “The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A field Study of Selected Officials.” **The Journal of Social Psychology** , Vol. ,146 No (,)1 PP. 64 – 51.

- Brown , J. (1993). "Leadership for improvement", **Emergency Librarian**, Vol. (20) ,No (3). PP 13 – 8.
- Bryant, S. The Role of Transformational and Transactional Leadership .In creating sharing and Exploiting Organizational Knowledge. Journal of Leadership and Organizational Studies, vol.9, No. (4) ,2003,pp 32-42 .
- Lucks , Howard Jay , Transformation leadership Through Amyers- briggs : Personality Styles of principals and Teachers at Secondary level Diss-Abst-Int ,vol.(62) A , No. (11), 2002 ,P3642.
- Refferry, A. & M. Griffin (2004). «Dimension of Transformational Leadership: Conceptual and empirical Extensions, The Leadership Quarterly, 15.
- Walumbwa, F. & J. Lawler (2003). «Building Effective Organization: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work, Related Attitudes and with Drawal Behaviors in Three Emerging Economies», Int. J. of Human Resource Management, Vol. (14),(No. (7). PP. 1083 – 1101

“Transformational leadership and its relationship to administrative creativity of secondary school principals from their point of view”

Abstract:

The research aims to identify the degree of the practice of transformational leadership, its five dimensions, and its relationship to administrative creativity of secondary school principals from the perspective of teachers, and to achieve the objectives of the study the researcher designed a questionnaire included (60) paragraph distributed on the two axes The research sample reached (15) and the results showed that the degree of availability of transformational leadership was high, and that the exercise of administrative creativity in all its dimensions at a high level, and the research reached the most important recommendations of the need to review the criteria against which the selection of leaders from managers Schools For high school, becoming more in line with the requirements of contemporary changes. A creative environment that supports transformative leadership in secondary schools and attracts and retains creators.

Keywords: Transformational Leadership - Administrative Creativity