

درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة
نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة

**The Degree of Practicing Transformational Leadership
and Its Relationship to Administration Creativity
from The Viewpoint of Public-School Teachers
in Alqwismeh Directorate of Education**

إعداد

وعد محمد الجهران

إشراف

الأستاذ الدكتور علي حسين محمد حورية

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

تفويض

أنا وعد محمد الجهران، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: وعد محمد الجهران.

التاريخ: 2023 / 06 / 14.

التوقيع: 

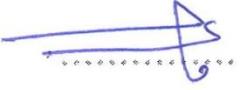
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة.

للباحثة: وعد محمد الجهران.

وأجيزت بتاريخ: 2023 / 6 / 12.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د. علي حسين حورية	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عمر علي الرفايعة	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. علي عودة الطراونة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. محمد عبود الحراحشة	عضواً من خارج الجامعة	جامعة آل البيت	

شكر وتقدير

ومن لم يذق مرَّ التعلم ساعة ... تجرَّع ذلَّ الجهل طول حياته.

ما أنا أمام أساتذتي الأفاضل الأكارم من عمالقة العلم والمعرفة إلا كمن يعرض ماء زمزم على أهل مكة، ما أنا أمامكم إلا كنبئة صغيرة في ظل واد سحيق تقابل نخلة عظيمة على شم الجبال، ولا يسعني في نهاية عملي المتواضع هذا إلا أن أحمد الله العظيم بأن منَّ علي بإتمام هذه الرسالة.

وأتقدّم بخالص الشكر والتبجيل إلى أستاذي الفاضل

الأستاذ الدكتور علي حسين حورية

لتفضله بالإشراف على رسالتي وإثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيّمة، وجهوده ونصائحه، وما أبداه من صبرٍ وتواضعٍ وتشجيعٍ في سبيل تحقيق هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

على منحي بعض وقتهم لمناقشة رسالتي هذه، وإني أنتشرف أن أقف أمام أساتذة من صروح العلم والمعرفة لأدلو بدلوي وأعرض ما لدي من بضاعة متواضعة، وأنا ما زلت في بدايات سعودي على سلم العلم والمعرفة، وأنتم أهل لسد خللها، وتقويم معوجها وتهذيب نتوءاتها والإبانة عن مواطن الضعف والقصور فيها.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من مدّ لي يد العون والمساعدة من أجل إنجاز عملي هذا.

سائلاً المولى أن يعلمنا ما ينفعنا وينفعنا بما علمنا ويجعلنا هداةً مهديين، ويوفقنا لما يحب ويرضى،

وأحمده سبحانه فهو المستحق للحمد والثناء فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الباحثة

الإهداء

إلى بؤرة العين التي عبرت بي نحو الأمل، إلى صاحبة القلب الطيب التي أوصى بها
 حبيبنا المصطفى صلى الله عليه وسلم، إلى حبيبتي وغاليتي أمي يامن روضت الصعاب
 من أجلي، وعلمتني معنى أن نعيش من أجل الحق والعلم لطالما تفرط قلبك شوقاً
 لرؤيتي منقلدةً شهادة الماجستير هاهي غراسك غاليتي اينعت، أقدمها بين يديك هدية،
 فأن كل كلمة في رسالتي تشهد أنك سبب في وجودها، وان إرضاءك أمي سبب طموحي
 ونيلي هذه الشهادة، فليس لحياتي معنى دونك، غاليتي، ومهجتي، وفؤادي قد أرضاني
 الله فيك بعد حرمانني والذي فهلا رضيتني عني.

فجزاك ربّ الناس عني منزلاً بجوار من عمّ الأنام هُداً
 وأطال عمرك بالمكارم والتقى وحباك في الدنيا أجل عطاءً
 وحماك من كل المكاره يا هوى نفسي وبُغية خاطري ومُناه

وإلى روح والدي الطاهرة "محمد جوهر" إلى من كان له الفضل بعد الله تعالى في وجودي
 أسأل الله أن يرزقني برّه بعد وفاته

إلى أختي وتوأم روعي هناء

إلى إخوتي سندي وعضدي في الحياة

إلى كل من كان له فضلٌ عليّ

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
المُلخَّص باللغة العربية.....	ك.....
المُلخَّص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	3.....
هدف الدراسة وأستلتها.....	4.....
أهمية الدراسة.....	5.....
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....	5.....
حدود الدراسة.....	6.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.....	7.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	22.....
أ. دراسات ذات صلة بالقيادة التحويلية.....	22.....
ب. دراسات ذات صلة بالإبداع الإداري.....	28.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....	34.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	38.....
مجتمع الدراسة.....	38.....

38	عينة الدّراسة
39	أداة الدّراسة
40	صِدق أداة الدّراسة
45	ثبات أداة الدّراسة
46	تصحيح أداة الدّراسة
46	مُتغيرات الدّراسة
47	إجراءات الدّراسة
48	المعالجة الإحصائيّة

الفصل الرابع: نتائج الدّراسة

50	النتائج المُتعلقة بالسؤال الأول
56	النتائج المُتعلقة بالسؤال الثاني
62	النتائج المُتعلقة بالسؤال الثالث

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

64	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
68	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
71	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
72	التوصيات

قائمة المراجع

74	أولاً: المراجع العربية
78	ثانياً: المراجع الأجنبية
81	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	مُعاملات الارتباط بين فقرات محور القيادة التحويلية مع المجال المنتمية له والدرجة الكلية.	41
2-3	مُعاملات الارتباط بين مجالات محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمحور .	42
3-3	مُعاملات الارتباط بين فقرات محور الإبداع الإداري مع المجال المنتمية له والدرجة الكلية للمحور .	43
4-3	مُعاملات الارتباط بين مجالات محور الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمحور .	44
5-3	مُعاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) أداة الدّراسة.	45
6-3	يُبين القيم المعيارية للحُكم على مُتوسطات استجابات الأفراد على فقرات أداة الدّراسة.	46
7-4	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة استجابات الأفراد على ممارسة مديري المدارس الحكومية لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين مُرتبة تنازليًا.	50
8-4	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الجاذبية الكاريزمية مُرتبة تنازليًا.	51
9-4	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الحافز الإلهامي مُرتبة تنازليًا.	52
10-4	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الاعتبارية الفردية مُرتبة تنازليًا.	54
11-4	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الاستثارة الفكرية مُرتبة تنازليًا.	55
12-4	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومُستوى التقدير لاستجابات الأفراد على مُستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين مُرتبة تنازليًا.	56
13-4	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمُستوى لفقرات مجال الإحساس بالمشكلة مُرتبة تنازليًا.	57
14-4	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمُستوى على فقرات مجال الطلاقة الفكرية مُرتبة تنازليًا.	59

60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى ل فقرات مجال الأصالة مرتبة تنازلياً.	15-4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى ل فقرات مجال المرونة الذهنية مرتبة تنازلياً.	16-4
62	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري.	17-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
81	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
85	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	2
86	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
90	توزيع المعلمين في المملكة حسب المحافظة والمديرية والمؤهل العلمي للعام 2021/2020 م	4
91	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى مركز وزارة التربية والتعليم	5
92	جدول كريجسي ومورجان لتحديد حجم العينة من حجم المجتمع	6

درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة

إعداد:

وعد محمد الجهران

إشراف:

الأستاذ الدكتور علي حسين محمد حورية

المُلخَص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ومعرفة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وقد استُخدم منهج البحث الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة، مكونة من (26) فقرة لمحور القيادة التحويلية، و(24) فقرة لمحور الإبداع الإداري، طبقت على عينة مكونة من (403) معلم ومعلمة، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين جاءت مُتوسطة، وبمُتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.82)، وأن الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بمُستوى تقدير مُتوسط، وبمُتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.89). كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مجالات مُتغيري الدّراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على التنمية الإدارية المستمرة لمديري المدارس الحكومية، إضافة إلى عقد دورات تدريبية وبرامج تطوير مهني، وإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوع الإبداع الإداري وعلاقته بأنماط قيادية أخرى.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، معلمي المدارس الحكومية، لواء القويسمة.

**The Degree of Practicing Transformational Leadership and Its
Relationship to Administration Creativity from The Viewpoint of
Public-School Teachers in Alqwismeh Directorate of Education**

Prepared by: Waad' Mohammad Aljahan

Supervised by: Prof. Ali Hourieh

Abstract

The study aimed to identify the degree of public school principals in the Qweismeh District Education Directorate practicing transformational leadership and its relationship to administrative creativity and knowing the difference of viewpoints according to the variables of gender, educational qualification, and years of service. A paragraph for the axis of transformational leadership, and (24) paragraphs for the axis of administrative creativity, applied to a sample consisting of (403) male and female teachers. The results also showed that the degree of public school principals in the Directorate of Education of the Qweismeh District practicing the transformational leadership style from the teachers' point of view was medium, with an arithmetic mean of (3.42) and a standard deviation of (0.82), and that the administrative creativity of school principals came at a moderate level of appreciation, with an arithmetic mean of (3.37).) and a standard deviation (0.89). The study also showed that there is a statistically significant correlation at the significance level ($0.01 \geq \alpha$) between the fields of the study variables. The study recommended the need to work on the continuous administrative development of public school principals, in addition to holding training courses and professional development programs, and conducting more future studies dealing with the issue of administrative creativity and its relationship to other leadership styles.

Keywords: Transformational Leadership, Administrative Creativity, Public School Teachers, Qweismeh Brigade.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

أصبحت القيادة أمراً هاماً ترتكز عليه جل نشاطات المؤسسات المختلفة لاسيما التعليمية منها فلا ننكر دور القيادة الفاعل في دف عجلة النجاح والتميز لمؤسساتهم، ف وراء كل مؤسسة ناجحة قيادة فاعلة قادرة على مواجهة التغيرات والتعامل مع اتباعهم بطريقة مختلفة قائمة على استنطاق المواهب الدفينة واطلاقها إلى حيز الواقع في ظل مناخ داعم، قادر على مواجهة تحديات العصر ومواكبة الانفجار المعرفي والتكنولوجي، مما أدى الى ظهور أنماط قيادية مختلفة لتتناغم مع التقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي، كالقيادة التبادلية، والقيادة بأخلاق الفرسان، والقيادة الرؤيوية، والقيادة التحويلية،.... وغيرها.

إن الحاجة الماسة لمثل هذه الأنماط القيادية الفاعلة ليس بمركزها أو مكانتها إنما بمقدرتها الفعلية في إحداث التغيير المطلوب نحو الأفضل والأكمل. وقد أكد السعود (2021) على ذلك مشيراً إلى ضرورة توافر مواصفات أساسية لدى القائد التربوي كي يستطيع ممارسة دوره القيادي في التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف التربوية، ومن الملاحظ أن القيادة التربوية الفاعلة هي التي توفر للعاملين فرص حقيقية للإبداع والتطوير، ونجاح أي مؤسسة قائم على مقدرته القائد في توجيه العمل ورعاية العاملين وتقديم المساعدة لهم، وحتى نستطيع إصدار حكم على القائد بأنه تحويلي لا بد من توافر أبعاد أساسية في شخصيته، تتمثل في (الجابدية الكارزمية، والحافز الإلهامي، والإستثارة الفكرية، والإعتبارية الفردية) فالقائد التحويلي يتسم بأخلاقيات عالية، ولديه المقدره على الإقناع وتحمل المسؤولية، ممتلك لأساسيات الإستثارة الفكرية بجعل العاملين أكثر مقدره على حل المشكلات بطريقة

إبداعية، يدرك مبدأ الإبداعية الفردية والفروقات الشخصية للعاملين لديه، ويهتم بحاجاتهم المختلفة. وأكد الشلبي (2021) أن الإبداع الإداري أيضا له أبعاد متى ما توافرت بالقائد أضحى مبدعا، وتتمثل هذه الأبعاد بالقدرات الإستكشافية القائمة على التنقيب والتجريب بالبدائل الجديدة، لتحقيق نجاحات أكثر وتقليل الخسائر، والقدرات الإستغلاية؛ بتعميق خبرة المؤسسة من خلال تحسين جودة العمليات وتوفير التكلفة والوقت، وقد أوضح شلبي، وعبد الرحمن، وشاهين في دراستهم (2021) أن طبيعة القيادة التأثيرية تتصف بالتعقيد حيث تتداخل فيها السمات الشخصية، والعلاقات المتبادلة مع الآخرين ومدى استخدام القائد للعمليات التنظيمية، وبراعته في معالجة الأمور السياسية، كل ذلك يدخل بدرجة متفاوتة في كل أدوار القيادة التحويلية بأبعادها (الكارزمي، والحافز الإلهامي، والاعتبار الفردي) لتهيئة العاملين نحو التطوير التنظيمي من خلال تطوير قدرات البراعة التنظيمية بإدارة عملية التغيير بكفاءة واتباع أسلوب القيادة التحويلية، القائم على استعمال أسلوب الإلهام للمرؤوسين برؤية الحالة المستقبلية للمؤسسة، وتحفيز جهودهم نحو الإبداع الذي يعتبر أساس تميز المنظمات. وقد أكدت دراسة الرشدي (2018) على أن الإبداع هو من أنماط التغيير للأفضل، ويحتاج إلى بيئة داعمة لضمان عدم هجرة المبدعين فهو يؤثر بشكل مباشر على مستقبل المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية ويزيد قابلية المنظمات على مواكبة التغيير فإهمال الإبداع في أي مؤسسة يعد خطأ كبيرا يهدد وجودها. كما إن النظريات الحديثة للقيادة مثل: "نظرية القيادة الخادمة، ونظرية القيادة التحويلية، ونظرية إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ونظرية القيادة على المكشوف، ونظرية القيادة بالبهجة" تنادي بضرورة توجيه طاقات الإدارة والكادر التعليمي والطلبة وأولياء الأمور نحو التغيير الإيجابي الفاعل، تحت إدارة وإشراف قادة تربويين يمتلكون مهارات قيادية متميزة ومؤهلين علمياً، وقادرين على تطبيق استراتيجيات إدارية حديثة تساعد في توجيه الطاقات وتحويل التوجهات الفردية إلى تطلعات نحو الرؤية المؤسسية، وهذا ما تنادي به القيادة التحويلية (السعود، 2021).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على نمط القيادة التحويلية بأبعادها الاستثنائية الفكرية، والتأثير الكارزمي، والتحفيز الإلهامي، في تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده: الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والإحساس بالمشكلة، والمقدرة على التحليل لدى معلمي المدارس الحكومية، ولأن القيادة التحويلية هي البديل الأمثل لأنماط القيادة التقليدية ومكملة لدورها جاء هذا البحث ليوضح علاقتها بالإبداع الإداري.

مشكلة الدراسة

ان القيادة التحويلية تدعو إلى إحداث تغييرات إيجابية داخل المؤسسات، وهذه التغييرات تتطلب إدارة مبدعة محفزة وملهمة، وإن الدعوة للتغيير قد تواجه بقوة شدة عكسية مقاومة للتغيير ومعيقه له كما ورد في دراسة (بن حفري، وسلامة، 2022) ان الإبداع الإداري يتعرض لمجموعة من المعوقات منها، الرغبة في المحافظة على الوضع الاجتماعي الحالي؛ لتجنب الصراع الناشئ عن اختلاف الثقافات التي يستلزمها التغيير، وان الإبداع يستلزم نفقات إضافية تلقى على كاهل المنظمات الساعية نحو التغيير، وثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحبها من رغبة أصحاب السلطة في الحفاظ على امتيازاتهم المتمثلة في ولاء وطاعة المرؤوسين لهم.

كما قد جاءت هذه الدراسة استجابة لتوصيات دراسة حمودة، وخشمان (2021) دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني، التي أوصت بإجراء دراسات تتعلق بتأثير سلوكيات القيادة التحويلية في الابتكار والإبداع وبيان مدى تأثيرها في القطاعات الأخرى غير البنوك، وكذلك حثت دراسة زرقوط (2021) دراسة حالة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء، على ضرورة الاهتمام بمهارات وقدرات الموظفين من خلال عقد لقاءات ودورات تدريبية حول النمط القيادي التحويلي، وتأثيراته الإيجابية في تحقيق التمييز الذاتي والإبداع الإداري).

ومن خلال إحساس الباحثة وعملها الميداني فإنَّ مشكلة الدراسة تتمثل بوجود فجوة واضحة بين نمط القيادة المتبع في المنظمات التربوية ومدى قدرتها على تحقيق الإبداع الإداري، لذا برزت الحاجة لدراسة القيادة التحويلية التي تهدف لإيجاد بيئة عمل داعمة ومحفزة للإبداع من أجل الوصول للأهداف وزيادة الرضا الوظيفي الذي بدوره يدعم العملية التعليمية مادياً ومعنوياً.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة.

هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة، وإضافة إطار نظري يغطي محوري الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة

لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء

القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين

عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من محورية موضوعها الذي يبحث في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة، قد تفيد هذه الدراسة من الناحية النظرية في توفير أدباً نظرياً يتعلق بالقيادة التحويلية والإبداع الإداري وتقديمه للمكتبات الأردنية مما يساعد في إجراء دراسات أخرى، كما إنها تسلط الضوء على مفهوم القيادة التحويلية وتشجع على تبنيتها وزيادة ممارستها لما لها من تأثير على تحقيق فاعلية المؤسسات التربوية المختلفة، وقد تفيد هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في مساعدة المديرين على ممارسة أنماط قيادية حديثة تطور من أدائهم الوظيفي، وقد تفيد مراكز التدريب والتطوير في وزارة التربية والتعليم من خلال إعداد برامج تدريبية في موضوعي القيادة التحويلية والإبداع الإداري، ويؤمل منها أن تفيد المخططين والمهتمين ومراكز التدريب في تضمين أنماط القيادة الحديثة ومنها التحويلية ضمن البرامج التدريبية في قطاع التعليم.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

اشتملت هذه الدراسة على ثلاثة مصطلحات رئيسة هي: القيادة التحويلية، والإبداع الإداري، ومعلمو المدارس الحكومية.

القيادة التحويلية: "Transformational Leadership" عرفها السعود (2021:143). " أنها نمط قيادي قائم على مقدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه عملهم، وتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك، والقناعة التامة بمصلحة العمل". و تعرف إجرائياً: بأنها نمط قيادي حديث يسعى إلى النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها عن طريق الاستثارة الفكرية، والتأثير

الكارزمي، والتحفيز الإلهامي، والذي سيقاس من خلال درجة استجابة معلمي ومعلمات مديرية تربية لواء القويسمة على فقرات الاستبانة (التي تم تطبيقها على العينة) في مجالات القيادة التحويلية. **الإبداع الإداري: Administration creativity** عرفته الفهد (2020:82) بأنه: "إنتاج لأفكار جديدة ومفيدة أو إختراع لأشياء تقع خارج نطاق المؤلف وتحقق فائدة اجتماعية أو عمليات تعتمد على قدرات عقلية وفكرية تحقق النفع للمجتمع".

يعرف إجرائياً: أنه نظام متكامل يتضمن مجموعة من النشاطات الإبداعية التي يقوم بها المعلمون مثل الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والإحساس بالمشكلة، والمقدرة على التحليل، بقصد إحداث تحسينات على الأداء بإستخدام أحدث الطرق التكنولوجية في إدارة الهياكل التنظيمية، والذي سيقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة (التي تم توزيعها) في مجالات الإبداع الإداري.

معلمو المدارس الحكومية: كل من يتولى التعليم أو أي خدمة تربوية متخصصة في أي مؤسسة تعليمية حكومية رسمية. حسب قانون التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994م.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

الحد البشري: معلمو المدارس الحكومية.

الحد المكاني: المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لواء القويسمة في العاصمة عمان.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني (2022-2023 م).

الحد الموضوعي: درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل عرضاً للإطار النظري لهذه الدراسة الذي يتناول محورين هما: القيادة التحويلية، والإبداع الإداري، كما يشمل عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتعقيب عليها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الإطار النظري

تضمن الإطار النظري محور القيادة التحويلية (مفهومها، أهميتها، أبعادها، خصائص القائد التحويلي، وعناصر القيادة التحويلية ومكوناتها)، كما تضمنت محور الإبداع الإداري (مفهومه، مراحلها، أهميته، أبعاده، ومعوقاته)

المحور الأول: القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية أحد أبرز مفاهيم القيادة الحديثة التي تدعو إلى إحداث تغييرات جذرية داخل المنظمات بهدف تحسين أدائها، ويلاحظ أن الباحثين أوردوا العديد من التعريفات حول القيادة التحويلة مع تركيزهم على الأبعاد التي يرونها أكثر أهمية من وجهة نظرهم وتوضيحها كالاتي:

عرفتها (White, 2018) أنها: "أسلوب قيادي يقوم فيه القادة بتشجيع الموظفين وإلهامهم وتحفيزهم على الابتكار وإيجاد التغيير الذي من شأنه أن يساعد على النمو وتشكيل النجاح المستقبلي للشركة، ويتم تحقيق ذلك من خلال تقديم مثال على المستوى التنفيذي منه، ومن خلال الشعور القوي بثقافة الشركة وملكية الموظفين، والاستقلالية في مكان العمل".

وأشار شهرة (2019) في دراسته أن القائد التحويلي هو الذي يسعى نحو بناء رؤية واضحة وتحفيز العاملين لتنفيذها، وإحداث التغيير اللازم للأنظمة لتتلاءم مع الرؤية، وغرس روح الانتماء

نحو المؤسسة بتقديم مصلحتها على مصالحهم الشخصية وتشجيع العاملين نحو الإبداع وحل المشكلات.

وعند التدقيق في التعريفات السابقة نلاحظ أن القائد التحويلي يتصف بمقدرته على تشجيع وإلهام الموظفين بوضع رؤى واضحة وغرس روح الإنتماء لديهم تجاه المؤسسة لتحقيق التغيير المطلوب لضمان نجاح المؤسسة.

بينما ذكر بومشطة (2020) في دراسته أن القيادة التحويلية عبارة عن عملية مبنية على العلاقة بين القائد التحويلي والمرؤوسين، وما يميزها هو التفاعل بينهما فالقائد محفز ملهم يضع تصورات مستقبلية، والمرؤوسين يتأثرون بالقائد، يعبرون عن آراءهم بوضوح وأريحية.

عرفها حمودة (2021) أنها: " العملية التي تعمل على تغيير وتحول الأفراد من خلال اهتمامهم بالقيم والمعايير الاخلاقية، والأهداف طويلة المدى، وتتضمن تقييم دوافع العاملين ومحاولة إشباع حاجاتهم، كما أنها تعتبر قيادة مؤثرة وحالمة، ونظرة شاملة يمكن توظيفها لوصف تشكيلة واسعة من القيادة". ويلاحظ أن هذا التعريف ركز على اهتمام القيادة التحويلية بالقيم والمعايير الأخلاقية والأهداف بعيدة المدى.

أما بو كشيرة (2021) فإنه يؤكد على ان القائد التحويلي هو من يأخذ على عاتقه مسؤولية الارتقاء بالمرؤوسين نحو تحقيق رؤية المؤسسة والعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفردية والجماعية من خلال الالتزام بأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والفكري ومراعاة مشاعر الأفراد ورفع توقعات الإنجاز وتحقيق كل ما يخدم أهداف المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن القيادة التحويلية عبارة عن عملية مبنية على العلاقة التبادلية بين القائد التحويلي والمرؤوسين، حيث يسعى القائد إلى إحداث تغييرات إيجابية بوضع رؤى واضحة، وتغيير نظم العمل لتتلاءم مع رؤيتها، وإيجاد روح الولاء والانتماء للمؤسسة بما يدفع العاملين إلى تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وتشجيعهم على الابتكار والتجديد، وحل المشكلات التي تواجههم.

أهمية القيادة التحويلية

أشارت عليي (2022) في دراستها إلى أهمية القيادة التحويلية داخل المؤسسات إلى كونها تحقق نتائج أكثر مما يتوقعه المخططون؛ بإحداث نقلة نوعية متكاملة في جوانب العمل في المؤسسة بدءاً من خططها ورؤيتها، وما يتبع ذلك من أهداف وبرامج واستراتيجيات بعيدة المدى فينعكس ذلك على عملياتها ومدخلاتها وأساليب تنفيذ العمل وآلياته وبرامجه، ومخرجات العمل ورضا المستفيد والعاملين فيها، وتبرز أهميتها أيضاً من اهتمامها بالعاملين والمؤسسة على حد سواء؛ فتحسن مستوياتهم المعرفية والثقافية، وتهيئ الفرص التي تجعل من المؤسسة متعلمة مواكبة لمتغيرات العصر ومستجداته التقنية، كما أن القيادة التحويلية تنمي التواصل الإيجابي وتوظف الذكاء العاطفي لكل منتسبها فلاهدف يعلو على مصلحة المؤسسة، وتهتم ببناء صف ثاني من القادة يكون لديهم رؤية واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن مسعودي، وجلالي (2019) بينوا أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في العناصر التالية: إيجاد رؤية جديدة وتصميم هيكل اداري جديد للمؤسسة بما يلبي حاجاتها، ويحقق مهامها بفاعلية، وإحداث تغييرات مستمرة تتماشى مع التطورات العلمية والسياسية والاقتصادية والإدارية والثقافية، ومقدرة القيادة التحويلية على زيادة تمكين العاملين بالمؤسسة وانتمائهم لها ورفع مستوى ثقة العاملين تجاه منظماتهم، بينما كانت وجهة نظر كل من صالح، وجرجري،

وعارف(2018) حول أهمية القيادة التحويلية أنها تتمركز في مقدرة القائد التحويلي على قيادة المؤسسة رغم التحديات التي تواجهها، بغية تطوير المؤسسة وذلك بالتأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية مقدراتهم الإبداعية وتحفيزهم على مواجهة الصعوبات التي تواجه مؤسساتهم وتعليمهم كيفية التغلب عليها، ويمكن القول أن أهمية القيادة التحويلية منبثقة من أهدافها التي تنادي بها كما هو موضح في دراسة شلبي، وعبد الرحمن، وشاهين (2021) حيث أشارت على أن القيادة التحويلية تهدف إلى تطوير أداء التابعين وتحسين مهاراتهم بشكل مستمر، وتدعم العمل التعاوني والجماعي، وتدعم التطلعات الثقافية للعاملين لتمكينهم من التخلي عن المعتقدات السلبية وتهدف إلى وضع معايير موضوعية لقياس أداء العاملين، وتهدف إلى دعم الابتكار والإبداع، وتحفيز ودعم العاملين للانخراط بالنشاطات الجديدة، ومشاركتهم في وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وصناعة القرار، وتهدف إلى السعي نحو إشباع حاجات ورغبات التابعين والاستجابة لحاجات المجتمع المحلي المتغيرة.

أكدت دراسة حمودة، وخشمان(2021) أن أهمية القيادة التحويلية تكمن بكونها حلقة وصل بين العاملين وبين رؤية المؤسسة لتسهيل تحقيق أهداف المؤسسة ، ومواكبة المتغيرات وتوظيفها لتحقيق المصلحة العامة وكما إن القيادة التحويلية تعتبر الرابط الرئيس بين مختلف عناصر المؤسسة، وهي تعد احد اهم مظاهر التفاعل الاجتماعي والتأثير على الآخرين والاهتمام برغباتهم المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة ويلاحظ مما سبق ان أهمية القيادة التحويلية نابعة من مقدرتها على وضع تصورات مستقبلية للمؤسسة، وإدارة عمليات التغيير داخل المنظمات بما يتماشى مع متغيرات العصر ومستجداته، وبما يحقق اهداف المؤسسات، بتحسين مهارات العاملين وتنمية مقدراتهم المهنية، ووضوح

شهرة (2019) في دراسته أن القائد التحويلي لا يستطيع أحداث التغيير في المؤسسة إلا من خلال التعاون مع مرؤوسيه لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تتعرض لها المؤسسات.

أبعاد القيادة التحويلية

تباينت آراء الباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية حيث أطلق عليها بعضهم اسم عناصر وهي أربعة رئيسة كما ورد في دراسة كل من (الفريجي، 2014؛ عبد الرزاق، 2015؛ برياوي، قناشي، 2019؛ الشلبي، 2021؛ علي، 2022) تتمثل في التأثير المثالي (الكارزما) ، والحافز الإلهامي، والإستثارة الفكرية، والإعتبارية الفردية، حيث تصف هذه الدراسات القيادة التحويلية بأنها سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، وهذا يتطلب المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين على الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، ويعمل القائد التحويلي على البحث عن أفكار جديدة لحل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل نو الاعتبار الفردي، وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يتمتع باللطف والكاريزمية، ويولي اهتمامًا خاصًا لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء، وبيان هذه الأبعاد على النحو الآتي:

التأثير المثالي (الكاريزما) حيث يكون القادة نموذج يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ويتصفوا بالمثالية ويأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين، كما يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، والشخص الكارزمي موهوب بالأصل قادر على رسم صورة للمستقبل وتخطي العقبات.

وأشار (Al-Turief, 2018, P21) إلى أن التأثير المثالي يقيس شخصية القائد من حيث

القيم الأخلاقية والسلوكيات الإيجابية مؤكداً أن القائد التحويلي لديه الاستعداد لخوض المخاطر واتخاذ

القرارات والعمل مع الآخرين فهو يمثل نموذجًا جاذبًا للمرؤوسين وتستخلص الباحثة وفقاً لتلك الخاصية أن القائد التحويلي ذو شخصية جذابة تجعل منه نموذجاً يحاكيه الآخريين في المؤسسة ، وهو قادر على بناء جسور الثقة بالمرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة.

التحفيز الإلهامي: حيث يحفز ويلهم القائد التابعين ويأجج روح الجماعة، ويظهر الحماس والتفاؤل في إنجاز الأعمال، بطرح الأفكار الجديدة ودراسة البدائل المرغوبة، وإتاحة الفرص للمرؤوسين بالمشاركة في تحقيق الأهداف، مستخدماً شعارات لتوجيه الجهود، شارحاً للمهام بطرق مبسطة. **الاستشارة الفكرية:** حيث يحرك القادة اتباعهم نحو التجديد والابتكار وتشجيعهم على تبني وإيجاد طرق ومداخل جديدة لحل المشكلات، ويتجنب النقد العام في حال وقوع الخطأ.

ويشير (Elmasry & Bakri,2019) في دراسته أن الإستشارة الفكرية تعني مقدرة القائد على تشجيع المرؤوسين على التفكير خارج الصندوق لحل المشكلات وذلك للتغلب على أي صعوبات تعيق تحقيق أهداف المؤسسة.

الاعتبار الفردي: حيث يهتم القائد وفقاً لهذه السمة بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، يهتم بكل النواحي الشخصية لكل منهم ويعمل على إيجاد فرص جديدة لتعليمهم ومراعاة الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، فالقائد هنا مستمع جيد، يبعث الاطمئنان في نفوس المرؤوسين عند طرح الأفكار الجديدة أو التهاور وأشار (Azeem,2018) في دراسته إلى مفهوم الاعتبارية الفردية مبيّن أنها تعبر عن درجة عمل القائد كمرشد وإظهاره التعاطف مع أعضاء فريقه وفقاً لاحتياجات كل فرد منهم والحفاظ على الاتصال المفتوح مع الموظفين والاستماع لمطالبهم.

وتطرق دراسة سليمان (2017) إلى هذه الأبعاد في دراسته مطلقاً عليها اسم أنماط القيادة التحويلية وقسمها إلى أربعة أنماط رئيسة متمثلة في التأثير المثالي أو الكاريزما، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والتقدير أو الاهتمام الفردي، مؤكداً بأن القيادة الكاريزمية ذات علاقة بالقيادة التحويلية لا تتفصل عنها وان القائد الكاريزمي يبتعد عن تحقيق مصالحه الشخصية ويتميز بالقيم والأخلاق العالية، ويدعم المرؤوسين ويغرس فيهم الثقة وذلك بالتأثير الإيجابي فيهم عن طريق الصفات المثالية التي يتصف بها مثل الاحترام والثقة، ومن خلال السلوك المثالي الذي يتحلى به فهو بمثابة القدوة لهم، أما بما يتعلق بنمط التحفيز الإلهامي بين أن القائد ملهم لمن حوله متفائل بالمستقبل، يزرع الثقة بمن حوله نحو إنجاز الأهداف، يتواصل بشكل فعال بالمرؤوسين ويمنحهم فرصة المشاركة في وضع الأهداف، ووضح أن نمط الاستثارة الفكرية يركز على مقدرة القائد على إعادة تشكيل المشاكل والمواقف القديمة ومواجهتها بطرق وأساليب جديدة، وتشجيع المرؤوسين نحو الإبداع وطرح حلول جديدة مبتكرة للمشاكل، أما ما يخص النمط الأخير الاهتمام الفردي بين أن القائد التحويلي يهتم بحاجات الأفراد وبمستوى أدائهم كما إنه يراعي الفروقات الفردية ويعاملهم بإنسانية، ويفوض الصلاحيات ليعد قادة للمستقبل مع تقديم المساعدة لهم عند الحاجة.

خصائص القائد التحويلي

إن التغييرات التي شهدتها العصر الحديث تصعد مهمة القيادة إذا لم يدرك القائد ويلم بأساليب مواجهة هذه المستجدات، حيث يتفاعل معها بحرفية ومهنية عالية، وإن هذا الأمر كان سبباً في ظهور أنماط حديثة للقيادة منها القيادة التحويلية التي تميزت بقدرتها على مواجهة تحديات العصر الحديث ومتغيراته على المستويين الداخلي والخارجي، وإن القيادة التحويلية تتطلب ان يتسم صاحبها بمجموعة من السمات والخصائص التي تميزه عن غيره وهذا ما أكدته دراسة بريايوي، قناشي (2019)

حيث بينت ان القائد التحويلي يتحلى بمجموعة من الخصائص المميزة له عن غيره نجملها فيما يلي:
 انه يمتلك رؤية ثابتة تمكنه من مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة، قادر على إيصال تطلعاته
 للمرؤوسين بطريقة تدفعهم لتبنيها، وقادر على نقل المرؤوسين نقلة حضارية وإدارة دفة التغيير، وأنه
 قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، ومحب للمخاطر ويكره الروتين القاتل للإبداع،
 كما إنه يسعى لتحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع، ويزرع الثقة في الآخرين
 من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع، ويستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويستثمرها بطرق إبداعية.

بينما ذكر بو مشطة (2020) في دراسته مجموعة أخرى من الخصائص التي تميز القائد
 التحويلي حيث بين أن القائد التحويلي هو من يعزم على التغيير والتأثير وتحدي كل الصعوبات، كما
 أنه يقتنص الفرص وله المقدرة على المخاطرة وإشراك كل الأفراد في عملية القيادة من خلال إعطائهم
 فرصا لإحداث تغييرات، وأنه مصدر إلهام لمن حوله، وصاحب رؤية ورساله قادر على إيصالها
 للمرؤوسين، وله حضور واضح يشارك الناس في مشاكلهم، يحب المخاطر ولا يحب الاستقرار. ونجد
 أن دراسة صالح، وجرجري، وعارف (2018) تذكر مجموعة أخرى مميزة للقائد التحويلي تتمثل في:
 الايمان المطلق بقيمة الانسان واحترام مشاعر مرؤوسيه، والقائد التحويلي لديه رغبة شديدة لركوب
 المخاطر، يتميز بالشجاعة ، قادر على اتخاذ قرارات جريئة ، لديه القابلية للتعليم والتعلم مدى الحياة،
 المقدره على التعامل الايجابي والبناء مع المواقف المعقدة والغامضة من اجل تجويد الوضع القائم،
 كما إنه يمتلك رؤية ثابتة، لديه المقدرة على مواجهة الحالات المستجدة، ويحفز تابعيه على التحلي
 بالقيم الأخلاقية ويعمل على نشر ثقافة العمل الصحيح في كل مرة ومن اول مرة مع الحفاظ على
 القيم الاخلاقية باستمرار.

ويلاحظ مما سبق أن القائد التحويلي يتسم بست خصال رئيسة هي: امتلاكه رؤية واضحة تحدد مستقبل المؤسسة، وأنه ذو شخصية مؤثرة وعلى أخلاق عالية، ويدعم مرؤوسيه للوصول إلى المراكز الأمامية، كما أن القائد التحويلي يتسم بحس المسؤولية العالي تجاه مؤسسته حيث يشجع التواصل بالاتجاهيين، ويتميز بعمق التفكير حيث يشجع من حوله على الابتكار والإبداع ومواجهة المخاطر، كما إنه يظهر اهتمام ملحوظ بمشاعر الآخرين، ولديه ثقة عالية بنفسه ويقين بقدراته على تحقيق التغيير المطلوب.

عناصر القيادة التحويلية

وترى الزومان (2021) أن القيادة التحويلية لها خمس عناصر رئيسة تتمثل في الرؤية؛ حيث يقوم القائد بصياغتها وإيصالها بطريقة واضحة معبرة عن المستقبل ضمن سقف توقعات عالي وخطط ملائمة لتلك التوقعات ، وأسلوب اتصال فعال يمكن القائد من توليد الثقة والاحترام بينه وبين تابعيه ، والتمكين الذي يتم من خلاله تفويض سلطة اتخاذ القرار للموظفين، وتنفيذ الرؤية ويقصد بها توجيه نشاط المرؤوسين وتركيز جهودهم لتحقيق الرؤية التي بدورها تحقق اهداف المؤسسة، واخيراً المقدره على التأثير على المرؤوسين؛ حيث يؤثر بهم إيجابياً بالارتباط بهم جسدياً وعاطفياً وثقافياً. بينما أشارت دراسة المايل (2022) أن عناصر القيادة التحويلية هي ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في التغيير: ويعني تحويل المؤسسة من مؤسسة فعالة إلى مؤسسة أكثر فعالية، والإبداع: بالاستناد إلى التفكير الابتكاري لحل المشكلات، لأن الابتكار هو جوهر عملية الإبداع. وروح المخاطرة وهي المقدره على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة.

ووعند التدقيق في العناصر السابقة نجدها منبثقة من أبعاد القيادة التحويلية، حيث أن القائد التحويلي يتحلى بالكارزما المؤثرة بالآخرين وحتى يكون هذا التأثير فعال يتطلب منه أن يمتلك أسلوب

اتصال يمكنه من بناء جسوراً من الثقة بينه وبين المرؤوسين، كما إن القائد التحويلي ملهم ومحفز لتحقيق أهداف العمل، وهذا الأمر يتطلب تمكين العاملين لديه بتفويض الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام ، فالقيادة التحويلية أصبحت محط اهتمام الباحثين وذلك لاختلافها عن أنماط القيادة الأخرى فهي تركز على مقدرة القائد على أحداث تغييرات جوهرية داخل المؤسسة بإيجاد رؤية ونشرها ونمذجتها والهام المرؤوسين نحو تحقيقها وقدرته على تخطي الأزمات وإدارتها بفاعلية وذلك بسبب الكاريزمية المتمثلة فيه وقدرته على رفع دافعية العاملين لديه لتحقيق الأهداف المنشودة.

المحور الثاني: الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري من أهم متطلبات العصر الحديث، الموسوم بعصر التكنولوجيا والتطور، ولكي تحافظ المؤسسات على بقائها في سوق العمل يجب عليها مواكبة التطور والتقدم التقني وهذا لا يتأتى لها دون تبني فكر الإبداع القائم على إيجاد ما هو جديد على غير نهج سابق، وسنتطرق في هذا المبحث إلى بيان مفهوم الإبداع الإداري، ومراحلها، وأهميته، وأبعاده، زمعوقاتة، ودور القيادة التحويلية في إحداث الإبداع.

عرف الرشيدى (2018) الإبداع الإداري أنه "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تسهم في تحسين المناخ العام للمنظمات من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرار بأسلوب إبداعي وبطرق غير مألوفة في التفكير" (ص.552)، وعرفه عميري(2019) أنه الوصول إلى أفكار جديدة لم يتم الوصول إليها من قبل لتحقيق أهداف معينة. كما إن حميد، والهمداني(2020) تطرقا إلى تعريف الإبداع الإداري في دراستهما حيث عُرّف أنه " مقدرة الإداري على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد، واستخدامه بتقنيات حديثة ومتلائمة مع متطلبات البيئة، ومناسبة

لتطلعات العصر الحديث، وتلبي حاجات المجتمع كالإبداع في أساليب ووسائل العمل، وحفز العاملين، وإبراز مواهب وقدرات العاملين واستخدامها من أجل تحقيق الأهداف.

يتضح من التعاريف السابقة أن الإبداع الإداري هو عبارة عن موهبة بشرية قائمة على التفكير المبتكر خارج الصندوق بغرض تطوير وتحسين أساليب العمل والمقدرة على حل المشكلات ومواجهة تحديات العصر الحديث

مراحل عملية الإبداع

ويرى القاسمي (2002) أن الإبداع يمر بسبع مراحل هي (الرغبة، والإعداد، والتهيؤ، والتجربة والاختبار، والإشراف، والتشذيب، والإنجاز)؛ وأشارت دراسة الفهد (2020) إلى أن الإبداع يمر بأربع مراحل هي: (الإعداد، والاختبار، والإشراف، ومرحلة التحقق).

أكدت دراسة الشريف (2021) المراحل السابقة لكن اختلفت معها في مسمياتها فأشارت إلى أن عملية الإبداع تمر بخمس مراحل (مرحلة الإعداد، ومرحلة الترقب (التأمل)، ومرحلة إعادة التوجيه، ومرحلة التنوير (التجهيز وتطوير وتعديل الفكرة)، مرحلة التنفيذ.

أشار عميري (2019) في دراسته إلى مراحل الإبداع حيث قسمها إلى أربع مراحل وهي كالآتي:
 أولاً: مرحلة إدراك الحاجة للإبداع وذلك بوجود فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تعطي المؤسسة قيمة للإبداع كمطلب أساسي لاستمرارها وبقائها، ثانياً مرحلة المبادرة بطرح الفكرة الإبداعية وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية حيث تقوم بوضع حلول للمشاكل أو تحسين الوضع الراهن، ثالثاً مرحلة التطبيق يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتتمكن المنظمات من تطبيقها على أرض الواقع، رابعاً مرحلة الثبات:

حيث يصبح العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزء من المؤسسة ويرتبط بثقافة و معايير إجراءات الرقابة بالمؤسسة.

كما أكدت دراسة بومشطة (2020) أن الإبداع يمر بستة مراحل أساسية توضحها كالاتي:

مرحلة الإعداد والتحضير: تتمثل في جمع الأبحاث والمعلومات والبيانات عن خلفية الموضوع وحصر الآراء التي تمثل محور اهتمام المبدع، حيث يقوم المبدع بدراسة المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة، وتتضمن أيضا المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والتدريب على العمل ليتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة ، **ثانياً: مرحلة الاندماج في المشكلة:** وتسمى أيضا مرحلة التركيز وتعني الانغماس تماما في المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والآراء والحقائق التي تم جمعها، وفي هذه المرحلة يتم الاستيعاب الكامل للمشكلة، حتى يتمكن من معالجتها، **ثالثاً: مرحلة احتضان المشكلة:** تمثل هذه المرحلة أهم مراحل الإبداع حيث يحصل التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث أين تولد الحلول الممكنة ويكون حل المشكلة عن طريق الحدس والبديهية، وحتى يتمكن من الابتكار لابد من التفكير المستمر بالمشكلة بما يسمح بنضوجها على المستوى المعرفي، النظر للمشكلة من زوايا متعددة، بإعادة النظر إليها، مع ضرورة مراعاة الوقت المنفق عليه في هذه العملية، **رابعاً: مرحلة الوصول إلى الحل** تسمى أيضا **بمرحلة البزوغ والإشراق**، حيث يقوم الفرد بإعادة ترتيب أفكاره ليتسنى له الوصول إلى الحل النموذجي، **خامساً مرحلة التقييم:** ومرحلة التقييم هي مرحلة اختبار الفرضيات وتطوير المشروع الأول وتعديل وتطوير الأفكار الإبداعية والحصول على الدعم اللازم لها، **سادساً مرحلة التطبيق:** ويقصد بها تنفيذ الأفكار، ومواجهة المشكلات بأساليب إبداعية، فتصبح الأفكار ملموسة ومفيدة.

ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات روتينية في التفكير، بل إنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والإدارة على حد سواء، كما أن نتائج عملية الإبداع هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة الشركات والمؤسسات وعموم المجتمع.

أهمية الإبداع الإداري

أوضحت دراسة عليي (2022) أن أهمية الإبداع تتجلى في الآتي:

أن الإبداع يطور مقدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويطور الحساسية لمشكلات الآخرين، ويساعد في حلها بطريقة أصيلة، كما أنه يُعد مهارة حياتية يومية يمكن تطويرها بالتدريب والتعليم، ويسهم في تحقيق الذات وينمي المواهب، ويساعد في التكيف مع متغيرات العصر ومستجداته، كما عزت صفحي (2023) أهمية القيادة الإبداعية إلى دورها في تحسين إنتاجية المؤسسات عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي وتحسين صورة المؤسسة وثقافتها وجعلها جاذبة للمستفيدين وتسهم في استجابة المؤسسة للمتغيرات المحيطة بها، وتحسين أساليب العمل، وتوفير الوقت والجهد، وحل المشكلات بطريقة فعالة وتنمية القدرات الفكرية والمهنية لدى أفراد المؤسسة، وزيادة الانتماء ورفع الروح المعنوية لديهم، وبينت دراسة محمد (2020) أن أهمية القيادة الإبداعية تكمن في أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، فهي تساهم في حل المشكلات الأفراد وتدريبهم لترفع مستوى الإبداع لدى موظفيها.

أبعاد الإبداع الإداري

ان التفكير الإبداعي يقوم على مجموعة من الأبعاد التي تركز عليها القيادة الإبداعية والتي تعتبر بمثابة السمة المميزة للقائد المبدع عن غيره، حيث اتفقت دراسة كل من (غريبي، 2016؛ الرفاعي، 2013؛ الغامدي، 2012) على الأبعاد الأربعة الآتية:

الحساسية للمشكلة تعرف بمقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الناس العاديين فيها، وقدرته على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه.

الطلاقة: ويقصد بها المقدرة على إنتاج أكبر عدد من البدائل أو المترادفات عند الاستجابة لمثير معين وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها. **المرونة:** يقصد به مقدرة المبدع على تغيير مسار تفكيره تبعاً لمتطلبات الموقف.

الأصالة: أي الابتعاد عن المألوف والشائع من غير تكرار لأفكار الآخرين، فالشخص المبدع يقدم أفكار وحلول جديدة نوعية وابداعية، وتمييزة عما يقدمه الآخرون.

ويتضح من السابق ان القيادة الإبداعية هي التي تمتلك مقومات تمكنها من توجيه العاملين نحو إنتاجية أفضل وهذا الأمر تحتاجه المدارس الباحثة عن التميز لتحقيق أهدافها وفق تطلعاتها المستقبلية.

معوقات الإبداع الإداري:

أشارت دراسة الرشدي (2018) الى ان معوقات الإبداع الإداري تتمثل في الآتي: معوقات نفسية وعاطفية: فالخوف يلعب دور كبير في الحد من القدرات الإبداعية لدى الأفراد ويقيد حُبهم للاستطلاع خوفاً على فقدان العمل حال وجود أفكار إبداعية لا يستطيعون تطبيقها، ومعوقات تنظيمية: كوجود بعض الإداريين الذين غالباً ما يكونون على وشك التقاعد لا يرغبون في تغيير نظام العمل أو اللوائح والتعليمات التي تعودوا عليها، ومعوقات اجتماعية وثقافية: أي ميل الأفراد للتصرف

بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخريين خوفاً من فقدان الرضا والانسجام ، وبالتالي فإنهم يتجنبون الأفكار الإبداعية التي يمكن أن تخرج عن توقعات الآخريين خوفاً من رفضها، ومعوقات شخصية أو ذاتية تتعلق بالفرد ومدى ملكيته واستعداده لقبول القدرات الإبداعية، والالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات وعدم فتح أي مجال لحرية الإبداع والتعديل والتطوير، وعدم ثقة المسؤولين بأنفسهم أو بالعاملين معهم من تطبيق الأفكار الإبداعية في أنظمة العمل ، أو وجود قيادات إدارية غير مؤهلة لاستقبال الأفكار الإبداعية من العاملين.

أكدت صفحي(2023) في دراستها أن القادة المبدعون يمتلكون مجموعة من السمات المميزة لهم عن غيرهم، فهم يمتلكون قوة إرادة وعزيمة لا تهزمها المواقف الصعبة، أهدافهم واضحة يجتهدون في تحقيقها، يضعون خطط بديلة لحل المشكلات وعدم الاكتفاء بطريقة واحدة، يتجاهلون التعليقات السلبية ولا يخشون الفشل، مبادرون متفائلون يتميزون بالإيجابية، لديهم حب استطلاع واستفسار وحماس نحو الاعمال الجديدة، يتميزون بسرعة البديهة وتعدد الأفكار، يتمتعون بخيال رحب قادرين على عرض أفكارهم بصورة مبدعة ، لذلك يمكن القول بأن القيادة المبدعة تُعد أساس في الحفاظ على استمرارية المؤسسات ومواجهة التغيرات، وعدم تحلي القادة بصفات الإبداع من أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات التي تدعو للتغيير والتجديد.

دور القيادة التحويلية في إحداث الإبداع الإداري

أوضح عميري (2019) في دراسته أن تنمية وممارسة الإبداع في أي مؤسسة يستلزم توفير الإدارة الجيدة الداعمة للإبداع على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وترجمه إلى سلوك حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة التحويلية على وجه الخصوص، حيث أن قدرات المرؤوسين تتأثر بنمط القيادة السائد في المؤسسة، ومن الملاحظ أن القيادة التحويلية تعمل على

تشجيع العاملين على حل المشاكل والتصدي لها، وكما أنها تتيح المجال للعاملين في المشاركة في وضع الأهداف، كما أن القائد التحويلي يجب أن يكون مضرب المثل في تقديم أفكار وحلول جديدة، فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً إذ كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ويلتزم بالإجراءات الحرفية ولا يلقي اهتماماً لما هو جديد، بل يجب أن يشجع التنافس ويكلف أصحاب الأفكار الإبداعية على التخطيط لها وتنفيذها وتطبيقها مع تقديم كافة التسهيلات والمساعدات التي يحتاجها في أثناء التنفيذ سواء كانت مساعدات مادية أم معنوية.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

من خلال مراجعة الأدب السابق والدراسات السابقة تم الوصول إلى عدة دراسات ذات صلة بالقيادة التحويلية والإبداع الإداري وقد تم ترتيبها في هذا المبحث تنازلياً من الأحدث على الأقدم وعلى النحو الآتي:

أ. دراسات ذات صلة بالقيادة التحويلية

هدفت دراسة ربيعة (2010) إلى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام و التعرف على درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم والمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري ومعلمي مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة المجمعة البالغ عددهم (90) مديراً (1700) معلمة في (121) مدرسة، وتوصلت النتائج إلى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، بلغ عددها (28) كفاية. يمارس مديري مدارس التعليم العام كفايات القيادة التحويلية بدرجة عالية وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة،

وأوصت بتقويم وتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء كفايات القيادة التحويلية التي تم بناؤها في هذه الدراسة.

قد أجرى الجمعي (2014) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن، وقد تكونت عينة الدراسة من (368) معلمة تم اختيارهن بطريقة العينة الطبقية العشوائية النسبية، استخدمت أداتان لجمع البيانات: الأولى هي استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ-5) لقياس مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية لأنماط القيادة الثلاثة، والثانية هي استبانة رضا المعلمات عن العمل، وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة الثلاثة كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمات، وجاء في المرتبة الثانية نمط القيادة التحويلية، وأن مستوى رضا المعلمات في المدارس الابتدائية في دولة الكويت كان متوسطاً من وجهة نظرهن.

كما أجرى السيفير (Elsevier, 2016) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الفردي من خلال البحث في أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وكانت عينة الدراسة مكونة من 275 مستجيباً لأغراض فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الفردي القادر على تطوير وتنمية مقدرة الموظفين على الإبداع. حيث أشارت النتائج إلى وجود صلة مباشرة وإيجابية بين التحفيز الفكري والإبداع الفردي. وإلى وجود علاقة إيجابية بين الدافع الملهم والتأثير المثالي والإبداع الفردي. وإلى عدم وجود علاقة إيجابية بين التحفيز الفكري والإبداع الفردي.

جاءت دراسة سليمان (2017) تدعو إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى عمال مديرية الصيانة بسكرة التابعة للشركة الوطنية سوناطراك. وصممت

استبانة لتتحقق من أبعاد الدراسة، واعتمدت المنهج الإحصائي الوصفي وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مديرية الصيانة بسكرة جاء متوسط وفق مقياس البحث، إذ بلغ متوسط الإجابات عن أبعاد القيادة التحويلية 3.05، وأن مستوى الثقافة السائدة بالمديرية هي ثقافة السوق. وأوصت الدراسة بتعزيز أبعاد القيادة التحويلية والتي أظهر البحث ضعفا فيها، وتتمين قيم الاحترام والتقدير الفردي، الاعتراف بالكفاءات ورفع روح المسؤولية والاحساس بالثقة في جميع مستويات السلم التنظيمي، محاولة دعم الثقافة الإبداعية التي تتماشى مع متطلبات القيادة التحويلية واحداث تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة

أجرى القطاونة (ALqatawenh , 2018) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري والتمكين، وإدارة التغيير في شركات التأمين الأردنية. تم تطوير استبانة للتحقق من أبعاد الدراسة وتم تطبيقها على عينة مكونة من 500 مستجيب، خلصت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الذهني والتمكين، وإدارة التغيير) متوفرة في شركات التأمين الأردنية. تساهم الدراسة من خلال توصية المنظمات بإجراء وتنظيم دورات تدريبية لتعزيز مقدرة العمال من خلال تعزيز سلوكيات التمكين، مع مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين، لا سيما في إسناد العمل والمهام.

دراسة الغويل (2018) التي هدفت إلى إظهار دور نمط القيادة التحويلية بأبعاده من خلال تأثيرها على إدارة المعرفة بأبعاده ودعمها وتشجيعها لتوفير المناخ المناسب لتحقيق الإبداع المؤسسي بأبعاده، وتوصلت إلى أنه يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة التحويلية محل الدراسة كمتغير مستقل على إدارة المعرفة كمتغير وسيط، يوجد أثر معنوي لإدارة المعرفة محل الدراسة كمتغير وسيط على الإبداع المؤسسي كمتغير تابع، لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية الإدارة المعرفة كمتغير

وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع المؤسسي، وخلصت إلى مجموعة من التوصيات التي قد تساعد المسؤولين بديوان وزارة الثقافة والمجتمع المدني بدولة ليبيا منها : إظهار دور نمط القيادة التحويلية بأبعاده من خلال تأثيرها على إدارة المعرفة بأبعادها ودعمها وتشجيعها لتوفير المناخ المناسب لتحقيق الإبداع المؤسسي بأبعاده.

دراسة علي (2018) تناولت الدراسة أثر القيادة التحويلية في إبداع العاملين وهي دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر السودان، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في إبداع العاملين حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (50) موظف من الفرع الرئيسي بجامعة البحر الأحمر في السودان تم تطوير استبانة للتحقق من أبعاد الدراسة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأبعاد العاملين وأوصت بضرورة اهتمام القيادات بجامعة البحر الأحمر باحتياجات وإنجازات العاملين وأن تقدر جهودهم وتوجههم إلى تطوير مهاراتهم حتى تبرز الإبداع لديهم.

دراسة صالح، وجرجري، عارف (2018) التي هدفت إلى بيان حقيقة دور القيادة التحويلية في تحقيق المتطلبات الريادية المتبناة في الجامعة التقنية السليمانية، وذلك باستقصاء آراء القيادات الإدارية ووصف متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وتحليل العلاقات الارتباطية بينها وتم تطوير استبانة للتحقق من أبعاد الدراسة ، وتوزيعها على عينة مكونة من (42) مفردة من أصل (95) عنصر قيادي في الكليات والمعاهد واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أظهرت النتائج امتلاك القيادة الإدارية في الجامعة سمات القيادة التحويلية من التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز، والاعتبارية الفردية. وإلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين سمات القيادة التحويلية وتوصلت

الدراسة إلى ضرورة تعزيز مقدره القادة في الجامعة المبحوثة على دعم نمط القيادة التحويلية، وتزويد العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات والتي تحتاج الى حلول إبداعية.

جاءت دراسة خضر (2018) للبحث عن القيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. وتم تطوير استبانة للتحقق من أبعاد الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من عاملي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة البالغ عددهم (45) عامل، أما عينة الدراسة فقد اخذت من بعض عاملي مديرية الشباب والرياضة والبالغ عددهم (20) عامل وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي وقد اشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين القيادة التحويلية و المناخ التنظيمي أي انه كلما زادت القيادة التحويلية داخل مديرية الشباب و الرياضة زاد المناخ التنظيمي.

دراسة مسعودي، وجلالي (2019) التي هدفت إلى التعرف على اثر ابعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية حيث تم اسقاط الدراسة على مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة - baticim وحدة المغير - ولاية الوادي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت من (35) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المتمثلة في عمال وموظفين اداريين ورؤساء اقسام ورؤساء مصالح ورؤساء مكاتب في المؤسسة محل الدراسة، اذ تم توزيع (41) استبانة على عينة الدراسة وكان من بين أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة والالتزام التنظيمي.

أجرى الشريف (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين واستخدم الباحث المنهج الوصفي من

خلال إعداد استبانة مكونة من محورين: الأول يقيس مستوى القيادة التحويلية، والثاني يقيس مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، وتوزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة حيث بلغت الردود (389) رداً شكلت عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الإبداع الإداري)، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات منها، الاهتمام بالكوادر المؤهلة والمدربة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية وكذلك ممن لديهم المقدرة على امتلاك مواهب وقدرات إبداعية كامنة، وعقد دورات متخصصة لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المنظمات في ظل التطورات التقنية المتلاحقة وعمل المزيد من ورش العمل والدورات التدريبية في القيادة التحويلية برعاية وزارة التربية والتعليم في الأردن لتعزيز الالتزام التنظيمي المهني لدى المعلمين.

دراسة شلبي، وعبد الرحمن، وشاهين (2021) التي هدفت إلى بيان مدى تأثير البراعة التنظيمية بنمط القيادة التحويلية بالقطاع المصرفي، وتكونت عينة الدراسة من (385) عامل في بنوك القاهرة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط إيجابي بين نمط القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية، وقدرات البراعة التنظيمية.

ب. دراسات ذات صلة بالإبداع الإداري

دراسة القحطاني (2018) التي هدفت إلى معرفة واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الإبداعية بمنطقة عسير التعليمية، و وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية تكونت عينة الدراسة من (1177) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية ضعيفة، وأن درجة المعوقات التي تواجه القادة كبيرة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق في درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية طبقاً لمتغيرات الوظيفة الحالية المؤهل العلمي وأوصت بوضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية.

أما دراسة البوشي (2018) هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها وتألفت عينة الدراسة من (349) من أعضاء هيئة التدريس وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل المهارة القيادة الإبداعية كبيرة. وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وأظهرت النتائج أيضاً إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل المهارة القيادة الإبداعية تعزى لمتغيري نوع الكلية وسنوات الخدمة. وبينت النتائج أن سبل تطوير القيادة الإبداعية جاءت بدرجة أهمية كبيرة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

أما دراسة العجلوني (2018) فتناولت أثر القيادة على التميز والتفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني، دراسة لنيل درجة الدكتوراه في جامعة أم درمان الإسلامية السودان، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة على التميز والتفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطوير استبانة مكونة من (39) فقرة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية على التفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني، ولم يكن هنالك أثر في متغيرات الجنس والخبرة والرتبة الوظيفية لأنماط القيادة على التفكير الإبداعي، وأوصت الدراسة بإجراء بحوث في مجال الدراسة الحالية وتنظيم اختيار القياديين وتحفيز وتمكين الإداريين من تطوير المؤسسات التي يعملون بها.

وأجرت محمد (2020) دراسة هدفت التعرف إلى أنماط القيادة الإدارية ومعرفة مدى تأثيرها في كسب ثقة وتعاون العاملين وتعزيز الإبداع الإداري لديهم، تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد النمط القيادي الذي يتناسب مع طبيعة المؤسسة وجعلها قادرة على غرس الإبداع الإداري لدى العاملين لتحقيق المنافسة والتكيف مع التغيرات الخارجية. وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين القيادة الادارية وتنمية القدرات الابداعية لدى العاملين؟ تم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، عددها 150 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج اتفقت على أن تطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى تحقيق الابداع الإداري في المنظمات وبالتالي نجاحها واستمرارها. وأوصت الدراسة بضرورة تجنب أساليب القيادة التسلطية التي تحد من التفكير الإبداعي.

كما أجرت الفهد (2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما تم

استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في جميع القيادات الإدارية في الجامعة السعودية الإلكترونية، والبالغ عددهم (٥٦) فرداً، وقد استجاب منهم (٥٠) قائداً، أي بنسبة (٨٩,٣%). وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري في الجامعة السعودية الإلكترونية جاءت عالية، كما أوضحت النتائج أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لممارسة الإبداع الإداري، أبرزها ضعف تقديم الحوافز المادية، وكذلك قلة الصلاحيات الممنوحة للقادة، إضافة إلى وجود العديد من المقترحات التي من شأنها أن تعزز من ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري أبرزها: دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها ، وكذلك توفير القيادات الإدارية المؤهلة وذات الكفاءة العالية المدركة لقيمة الإبداع، كما بينت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح من مؤهلهم العلمي دكتوراه، إضافة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح من خبرتهم ما بين (٥-١٠ سنوات).

وأجرى كل من الثبية وآخرون (Althaibah, et, al,2020) دراسة هدفت إلى قياس القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي وسلامة المرضى في مستشفيات المملكة العربية السعودية، وهذه الدراسة عبارة عن دراسة كمية تتبع المنهج الوصفي والتحليلي بالاعتماد على استبيان تم تطبيقه على عينة قوامها (251) للعاملين في مستشفيات المملكة العربية السعودية، توصلت الدراسة إلى استنتاجات من أهمها تصنيف عالي للقيادة التحويلية في مستشفيات المملكة العربية السعودية. ووجدت الدراسة أيضاً ارتباطاً بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي للعاملين وسلامة المرضى في المستشفيات في المملكة العربية السعودية، وفي ضوء النتائج توصل البحث إلى توصيات من أهمها

أن المستشفيات في المملكة العربية السعودية تعزز القيادة التحويلية لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين وسلامة المرضى في مستشفيات المملكة العربية السعودية.

أما دراسة حميد والهمداني (2020) فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث استخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية بلغ عددها 261، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري كانت متوسطة في كل مجالات الإبداع الإداري وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها تشجيع أعضاء هيئة التدريس على طرح آراءهم وأفكارهم البناءة في الكلية.

أجرى المايل (2021) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب ولتحقيق الهدف من البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (120) مفردة. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كاداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (79) مفردة أي بما يعادل (65.83%)، ولتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، تمت الاستعانة ببرنامج (SPSS) وبناء على ذلك فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، منها: أن درجة الممارسة لأبعاد القيادة التحويلية كانت جميعها مرتفعة ووفق الترتيب التالي: التأثير المثالي، التمكين التحفيز الاستثارة الفكرية)، كما أظهرت النتائج أن متوسطات الاستجابة لمتغير الإبداع التنظيمي كانت مرتفعة، مما يعني أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين المتغيرين بناء على النتائج أعلاه، وتم اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام إدارة الكلية بتحفيز أعضاء هيئة التدريس مادياً لتحقيق أهدافها، وضرورة اعتماد إدارة الكلية على أنماط جديدة في الإدارة

كالمشاركة في اتخاذ القرارات واتباع نظام اللامركزية، وإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في التفكير الإبداعي في حل المشاكل التي تواجهه.

ودراسة عليي(2022) التي هدفت التعرف إلى أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية، حيث قامت بدراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة، وللتحقق من أبعاد الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بلغ حجمها (240) عاملا، و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها على إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وتم اعتماد المنهج الوصفي للإحاطة بالأطر النظرية لمتغيرات الدراسة القيادة التحويلية وإبداع العاملين، بينما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي وتوصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية مرتفعة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة، أن مستوى إبداع العاملين كان مرتفعا في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة وذلك في جميع الأبعاد، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغيرات السن الجنس الوظيفة عدد سنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير المستوى التعليمي لصالح المجموعة ذات المستوى التعليمي الجامعي وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاتصال الفعال بين القائد والعاملين في المؤسسة محل الدراسة من أجل إعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم بخصوص العمل وضرورة اهتمام القائد باحتياجات العاملين في المؤسسة وحل المشاكل التي قد تواجههم في العمل لأن ذلك يؤثر بشكل

كبير على تنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية. والعمل على احتواء التنظيمات الغير رسمية التي قد تؤثر العاملين وتشجيع العاملين ورفع قدراتهم الإبداعية من خلال تنظيم دورات تدريبية.

ركزت دراسة بن حفري، وسلامة(2022) على إبراز دور الإبداع الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي لأساتذة الجامعيين. حيث هدفت إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين: بدراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدينة، والبالغ عددهم 132 أستاذ وقد بني البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبيان للدراسة طبقاً للمحاور الأساسية المحددة في الدراسة وزعت على عينة الدراسة الميسرة البالغ عددهم 35 أستاذ ، وجاءت نتائج الدراسة توضح أن أغلب أفراد العينة المدروسة يقبلون وجود مستوى أداء مقبول من طرف الأساتذة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدينة. وأوصت الدراسة بوضع استراتيجيات مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم.

وأجرت صفحي(2023) دراسة حول مهارات، ومعوقات أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات الطلاقة، المرونة الأصالة) اللازم توافرها في مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووضعت مجموعة من الآليات المقترحة للتغلب على معوقات ممارسة القيادة الإبداعية وقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة كونه الأسلوب الأمثل للإجابة على أسئلة البحث، كما استخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات في الإجابة عن فقرات استمارة المقابلة وقد تمثل مجتمع البحث في جميع المدارس الحكومية الثانوية للبنات بمحافظة أحد المسارحة وعددها (4) مدارس وشملت عينة الدراسة جميع مشرفات الإدارة المدرسية بمكتب التعليم بمحافظة أحد المسارحة والحريث، ومن خلال نتائج الإطار النظري والمقابلة توصلت الدراسة إلى مجموعة من

التوصيات والمقترحات منها ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية للمدارس، ومنح المزيد من الصلاحيات للمديرات في بناء الهياكل التنظيمية وفق احتياجات المدرسة المهنية، وبما يساعد المديرات على الإبداع الإداري، ودعم المرونة في الأنظمة واللوائح بما يسمح لمديرات المدارس بالتطوير والتجديد وبما يتيح لهن اتخاذ القرارات الإبداعية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من حيث الهدف

بعد الاطلاع على الدراسات ذات الصلة بالقيادة التحويلية وجدت الباحثة بأن بعض الدراسات قد تناولت القيادة التحويلية وربطتها ببعض المتغيرات كدراسة الشريف (2021) التي هدفت إلى التعرف على القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، ودراسة شلبي، وعبد الرحمن، وشاهين (2021) التي هدفت إلى بيان مدى تأثير البراعة التنظيمية بنمط القيادة التحويلية بالقطاع المصرفي، ودراسة مسعودي، وجلاي (2019) التي هدفت إلى التعرف على اثر ابعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ودراسة القطاونة (ALqatawenh, 2018) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري والتمكين، وإدارة التغيير في شركات التأمين الأردنية، ودراسة الغويل (2018) التي هدفت إلى إظهار دور نمط القيادة التحويلية بأبعاده من خلال تأثيرها على إدارة المعرفة بأبعاده ودعمها وتشجيعها لتوفير المناخ المناسب لتحقيق الإبداع المؤسسي، ودراسة السيفايير (2016) التي هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الفردي من خلال البحث في أبعاد القيادة التحويلية الأربعة.

وبعد الاطلاع على الدراسات ذات الصلة بالإبداع الإداري وجدت الباحثة بأن بعض الدراسات قد تناولت هذا المحور مع ربطه ببعض المتغيرات كدراسة صفحي (2023) تحدثت عن مهارات، ومعوقات أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات الطلاقة، المرونة الأصالة) اللازم توافرها في مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ودراسة بن حفري، وسلامة (2022) التي ركزت على إبراز دور الإبداع الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي لأساتذة الجامعيين. حيث هدفت إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين: بدراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدينة، ودراسة عليي (2022) التي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية، حيث قامت بدراسة حالة المؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة، المايل (2021) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب.

ودراسة العجلوني (2018) التي تناولت أثر القيادة على التميز والتفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني، ودراسة محمد (2020) التي هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومدى تأثيرها في كسب ثقة وتعاون العاملين وتعزيز الإبداع الإداري لديهم، ودراسة الفهد (2020) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري.

من حيث المنهج

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (الجمعي، 2014) في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي العلائقي حيث إن طبيعة الدراسة تتطلب استخدام هذا المنهج.

واختلفت مع دراسات (شليبي، وعبد الرحمن، وشاهين، 2021؛ وصالح، وجرجري، عارف (2018)؛ وعلي، 2018؛ والعجلوني، 2018) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة (الفهد، 2020) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

من حيث الأداة

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الحالية حيث تشابهت مع الدراسات السابقة في أدواتها مع اختلاف المحاور المراد العمل والتركيز عليها مثل دراسة (الشريف، 2021؛ شليبي، وعبد الرحمن، وشاهين، 2021؛ ومسعودي، وجلالي، 2019؛ السيفايير، 2016؛ القطاونة، 2018؛ العجلوني، 2018؛ محمد، 2020؛ الفهد، 2020؛ الحميد والحمداني، 2020)

من حيث العينة

تنوعت عينات الدراسات تبعًا لاختلاف أهدافها حيث تكونت عينة الدراسة الحالية من معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة ، واختلفت بذلك مع دراسة الشريف (2021) حيث كانت العينة مكونة من 389 من عمال البنوك التجارية العاملة في فلسطين ، ومع دراسة محمد (2020) حيث كانت العينة مكونة من قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ودراسة القطاونة (2018) التي تكونت العينة فيها من 500 مستجيب من شركة التأمين، ودراسة مسعودي وجلالي (2019) حيث كانت عينة الدراسة مكونة من 41 عامل في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية

المصنعة - baticim وحدة المغير . ودراسة البوشي (2018) حيث تألفت عينة الدراسة من (349)

من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

إن هذه الدراسات تسهم في التأكيد على أهمية تبني أنماط قيادية حديثة وتوضح أهمية الإبداع الإداري في تمكين المؤسسة على مواكبة التغييرات في شتى المجالات، حيث قامت هذه الدراسة بوضع تصور شامل حول موضوع الدراسة المتعلق بدرجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة. الأمر الذي يسر عملية صياغة الإطار النظري الخاص بمجال الدراسة، والمنهجية البحثية المتبعة، كما تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير الدراسة الحالية حيث تم ربط نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يُقدم الفصل عرضاً للطريقة والإجراءات التي تمّ إتباعها في الدّراسة، من خلال تقديم وصفاً لمنهجية الدّراسة ومُجتمعها وعينتها، بالإضافة إلى وصف لأدوات الدّراسة وكيفية التحقق من مدى الصّديق والثبات على فقراتها، كما يُقدم وصفاً لمُتغيرات الدّراسة والأساليب الإحصائية المُستخدمة في الإجابة عن الأسئلة.

منهج الدّراسة

لتحقيق أهداف الدّراسة تمّ إتباع المنهج الوصفيّ الإرتباطيّ للإجابة عن أسئلتها، إذ يُعد هذا المنهج الأكثر مُلاءمة لمثل هذا النوع من الدّراسات، وذلك بهدف استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مُعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة.

مُجتمع الدّراسة

تكون مُجتمع الدّراسة الحالية من مُعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة والبالغ عددهم (6498) معلماً ومُعلمة وذلك وفقاً للإحصاءات المُقدمة من وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية لعام الدّراسيّ (2021/2020م) كما هو موضح في الملحق رقم (4).

عينة الدّراسة

ولتحقيق أهداف الدّراسة تمّ اختيار عينة عشوائية ممثلة للمُجتمع الأصلي، تكونت من (364) معلماً ومُعلمة، وتمّ تحديدها بعد الرجوع إلى جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) كما هو مبين في الملحق رقم (6).

وتَمَّ توزيع أداة الدِّراسة (الاستبانة) إلكترونياً بعد رفعها على موقع (Google Drive) خلال الفصل الثاني من العام الدِّراسيِّ (2022/2023م)، وتم الحصول على 39 استجابة زائدة على عدد العينة المطلوب وكانت جميع الاستبانات المُسترجعة قابلة للترميز والتحليل.

أداة الدِّراسة

لتحقيق أهداف الدِّراسة تمَّ الرجوع إلى الأدب النظري والإطلاع على الدِّراسات السابقة ذات الصِّلة بموضوع الدِّراسة الحالية كدراسة (الشريف، 2021) ودراسة (حمودة، وخشمان، 2021)، ودراسة (الجمعي، 2014) بهدف تطوير أداة الدِّراسة (الإستبانة) للجزء الخاص بمحور " ممارسة مديري المدارس الحكومية لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين"، وقد تكوَّن المحور بصورتها الأولى من (28) فقرة مُوزعة على أربعة مجالات هم: مجال " الجاذبية الكاريزمية " ويتكون من (7) فقرات، ومجال " الحافز الإلهامي " ويتكون من (7) فقرات. ومجال " الاستثارة الفكرية " ويتكون من (7) فقرات. ومجال " الاعتبارية الفردية " ويتكون من (7) فقرات.

كما تمَّ الإطلاع على الأدب النظري والرجوع للدِّراسات السابقة كدراسة (الرشيدي، 2018)، ودراسة (العجلوني، 2018)، ودراسة (محمد، 2020) ودراسة (الفهد، 2020) لتطوير الجزء الخاص بمحور " الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية " وقد تكوَّن المحور بصورته الأولى (26) فقرة موزعة على أربعة مجالات هم: مجال الطلاقة الفكرية " ويتكون من (7) فقرات، ومجال " المرونة الذهنية " ويتكون من (7) فقرات، ومجال " الأصالة " ويتكون من (6) فقرات، ومجال " الإحساس بالمشكلة " ويتكون من (6) فقرات، والملحق (1) يبين أداة الدِّراسة بصورتها الأولى، وتمَّ اعتماد تدرج ليكرت الخماسي النقاط (5-point Likert scale) في عملية جمع البيانات وفقاً لمستوياته الخمس التالية: (بدرجة مُرتفعة جداً وأعطيت (5)، بدرجة مُرتفعة وأعطيت (4)، بدرجة مُتوسطة

وأعطيت (3)، بدرجة مُنخفضة وأعطيت (2)، بدرجة مُنخفضة جداً وأعطيت (1) للإجابة عن الفقرات، ويمثل (5) درجة مُرتفعة، في حين (1) يمثل درجة مُتدنية.

صِدق أداة الدِّراسة

لتتحقق من صِدق أداة الدِّراسة تمَّ استخراج مؤشرات الصِدق على النحو الآتي:

أ. صِدق المحكمين

للتحقق من الصِدق الظاهري لأداة الدِّراسة تمَّ عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين وعددهم (14) من ذو الإختصاص والخبرة من أعضاء الهيئة التدريسة في جامعة الشرق الأوسط والجامعات الأردنية الرسمية؛ والمُشار لهم بالملحق (6). وقد تمَّ الطلب منهم ابداء آرائهم حول مدى دقة وصحة فقرات الأداة وشموليتها ومدى تنوع مُحتواها من حيث (وضوح الفقرات والصياغة اللغوية للفقرات، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى إنتمائها للمجال الذي تتبع له)، وبأي ملاحظات يرونها مُناسبة من حيث الإضافة أوالتعديل أو الحذف على الفقرات.

وقد تمَّ الأخذ بالملاحظات المُقدمة من المحكمين؛ وإجراء التعديلات المُقترحة من حيث الصياغة اللغوية للفقرات ذوات الأرقام (3،7،26)، وحذف الفقرات ذوات الأرقام (2،24) من الصورة الاولية لمحور القيادة التحويلية. كما تم إجراء التعديل على الصياغة اللغوية للفقرات ذوات الأرقام (1،4،5،8،14) وحذف الفقرة (3،5) من الصورة الاولية لمحور الإبداع الإداري، كما تم الإبقاء على الفقرات التي أجمع عليها المحكمين دونما تعديل. وقد تكونت الأداة بصورتها النهائية من (26) فقرة موزعة على المجالات الأربعة لقياس محور القيادة التحويلية، ومن (24) فقرة موزعة على المجالات الأربعة لقياس محور الإبداع الإداري، بالإضافة للمتغيرات الديمُغرافية لأفراد الدِّراسة والملحق (3) يُوضح ذلك.

ب. صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة تم تطبيقها على عينة إستطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة من المجتمع وخارج العينة المُستهدفة من مُعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: صدق البناء لمحور القيادة التحويلية

للتحقق من صدق بناء فقرات محور القيادة التحويلية تم تطبيقها على العينة الإستطلاعية، وذلك للكشف عن صدق البناء الداخلي ومدى إسهام الفقرات من الناحية الإحصائية تم إستخراج قيم مُعاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرات والمجال المنتمية له، وكما تم إستخراج قيم مُعاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وكانت النتائج كما بالجدول (1):

الجدول (1)

مُعاملات الارتباط بين فقرات محور القيادة التحويلية مع المجال المنتمية له والدرجة الكلية

مجال الاعتبارية الفردية		مجال الاستشارة الفكرية		مجال الحافز الإلهامي		مجال الجاذبية الكاريزمية					
معامل الارتباط مع		رقم	معامل الارتباط مع	رقم	معامل الارتباط مع	رقم	معامل الارتباط مع				
المحور	المجال	الفقرة	المحور	المجال	الفقرة	المحور	المجال				
**0.84	**0.84	21	**0.86	**0.84	14	**0.70	**0.73	7	**0.71	**0.70	1
**0.81	**0.84	22	**0.73	**0.77	15	**0.83	**0.88	8	**0.83	**0.88	2
**0.86	**0.89	23	**0.91	**0.91	16	**0.80	**0.81	9	**0.86	**0.85	3
**0.79	**0.76	24	**0.89	**0.85	17	**0.90	**0.91	10	**0.74	**0.64	4
**0.87	**0.89	25	**0.82	**0.83	18	**0.87	**0.85	11	**0.73	**0.84	5
**0.71	**0.72	26	**0.84	**0.81	19	**0.82	**0.81	12	**0.75	**0.84	6
			**0.87	**0.82	20	**0.87	**0.85	13			

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يُبين نتائج الجدول (1) بأنَّ قيم مُعاملات ارتباط الفقرات لمجال الجاذبية الكاريزمية تراوحت ما

بين (0.64 – 0.88) مع المجال، في حين تراوحت مُعاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية

للمحور ما بين (0.71-0.86). كما تراوحت قيم مُعاملات ارتباط الفقرات لمجال الحافز الإلهامي بين (0.73-0.91) مع المجال، في حين تراوحت مُعاملات الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور بين (0.70-0.90). كما يُبين الجدول أنّ قيم مُعاملات ارتباط فقرات مجال الاستثارة الفكرية تراوحت بين (0.77-0.91) مع المجال، في حين تراوحت مُعاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور ما بين (0.73-0.91). وأخيراً يُبين بأنّ قيم مُعاملات الارتباط على فقرات مجال الاعتبارية الفردية تراوحت ما بين (0.72-0.89) مع المجال، وتراوحت مُعاملات الارتباط ما بين (0.71-0.87) مع الدرجة الكلية للمحور. وكانت جميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

كما تم استخراج قيم مُعاملات ارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين مجالات محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمحور، والجدول (2) يُبيّن نتائج ذلك:

الجدول (2)

مُعاملات الارتباط بين مجالات محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية للمحور	الاعتبارية الفردية	الاستثارة الفكرية	الحافز الإلهامي	الجانبيهة الكاريزمية	المجالات
**0.92	*0.75	**0.89	**0.83	1	الجانبيهة الكاريزمية
**0.96	*0.89	**0.89	1		الحافز الإلهامي
**0.98	**0.91	1			الاستثارة الفكرية
**0.94					الاعتبارية الفردية

يُبين من الجدول (2) وجود مُعاملات ارتباط مُرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مُستوى

$(\alpha \leq 0.01)$ وعند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين مجالات محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية

من وجهة نظر المعلمين، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.92 – 0.98)، مما يُشير إلى وجود درجة من صدق البناء الداخلي على المجالات.

ثانياً: صدق البناء لمحور الإبداع الإداري

للتحقق من صدق البناء الداخلي ومدى إسهام الفقرات من الناحية الإحصائية على محور الإبداع الإداري تم تطبيقها على العينة إستطلاعية، وتم إستخراج معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمجال المنتمية له، وإستخراج معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وكانت النتائج كما بالجدول (3):

الجدول (3)

مُعاملات الارتباط بين فقرات محور الإبداع الإداري مع المجال المنتمية له والدرجة الكلية للمحور

مجال الإحساس بالمشكلة		مجال الأصالة		مجال المرونة الذهنية		مجال الطلاقة الفكرية	
معامل الارتباط مع	رقم	معامل الارتباط مع	رقم	معامل الارتباط مع	رقم	معامل الارتباط مع	رقم
المحور	المجال	المحور	المجال	المحور	المجال	المحور	المجال
**0.71	**0.77	**0.82	**0.82	**0.88	**0.80	**0.84	**0.87
**0.74	**0.80	**0.82	**0.84	**0.59	**0.64	**0.68	**0.72
**0.83	**0.90	**0.77	**0.82	**0.55	**0.67	**0.78	**0.71
**0.86	**0.83	**0.82	**0.75	**0.83	**0.89	**0.73	**0.74
**0.90	**0.94	**0.84	**0.82	**0.77	**0.81	**0.86	**0.82
**0.84	**0.87	**0.87	**0.87	**0.81	**0.81		
				**0.90	**0.88		

** دالة إحصائياً عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يُبين نتائج الجدول (3) بأنَّ قيم مُعاملات ارتباط الفقرات لمجال الطلاقة الفكرية تراوحت ما بين

(0.71 – 0.87) مع المجال، في حين تراوحت مُعاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور

ما بين (0.68 – 0.86). كما تراوحت قيم مُعاملات ارتباط الفقرات لمجال المرونة الذهنية بين

(0.64 – 0.89) مع المجال، في حين تراوحت مُعاملات الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور بين

(0.90-0.55). كما يُبين الجدول أنّ قيم مُعاملات ارتباط فقرات مجال الأصالة تراوحت بين (0.87 - 0.75) مع المجال، في حين تراوحت مُعاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور ما بين (0.87-0.77). وأخيراً يُبين بأنّ قيم مُعاملات الارتباط على فقرات مجال الإحساس بالمشكلة تراوحت ما بين (0.94 - 0.77) مع المجال، وتراوحت مُعاملات الارتباط ما بين (0.90-0.71) مع الدرجة الكلية للمحور. وكانت جميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

بالإضافة لما سبق تم استخراج قيم مُعاملات ارتباط بيرسون بين مجالات محور الإبداع الإداري

والدرجة الكلية للمحور، والجدول (4) يُبيّن نتائج ذلك:

الجدول (4)

مُعاملات الارتباط بين مجالات محور الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية للمحور	الإحساس بالمشكلة	الأصالة	المرونة الذهنية	الطلاقة الفكرية	المجالات
**0.95	*0.81	**0.89	**0.87	1	الطلاقة الفكرية
**0.93	*0.76	**0.83	1		المرونة الذهنية
**0.96	**0.88	1			الأصالة
**0.92					الإحساس بالمشكلة

** دالة إحصائية عند مُستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.01)$

* دالة إحصائية عند مُستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

يُبين الجدول (4) وجود مُعاملات ارتباط مُرتفعة ذو دلالة إحصائية عند مُستوى $(\alpha \leq 0.01)$

و $(\alpha \leq 0.05)$ بين مجالات محور الإبداع الإداري والدرجة الكلية، إذ تراوحت مُعاملات الارتباط بين

(0.96 - 0.92)، مما يُشير إلى وجود درجة من صدق البناء الداخلي على مجالات المحور.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة إستطلاعية مكونة من (30) مُعلم ومُعلمة من المُجتمع وخارج العينة المُستهدفة، وتم حساب مُعاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام مُعامل كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) والتي تقيس مدى التناسق في إستجابات الأفراد على فقرات الإستبانة، والجدول (5) يُبين مُعاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجالات ولمجمل فقرات الأداة.

الجدول (5)

مُعاملات ثبات الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) أداة الدراسة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	المجالات	المحور
6	0.925	الجاذبية الكاريزمية	القيادة التحويلية
7	0.950	الحافز الإلهامي	
7	0.950	الاستثارة الفكرية	
6	0.941	الاعتبارية الفردية	
26	0.982	الدرجة الكلية للمحور	
5	0.907	الطلاقة الفكرية	الإبداع الإداري
7	0.934	المرونة الذهنية	
6	0.938	الأصالة	
6	0.919	الإحساس بالمشكلة	
24	0.977	الدرجة الكلية للمحور	

يُبين الجدول (5) القيم الخاصة بمُعاملات ثبات الإتساق الداخلي باستخدام مُعامل كرونباخ ألفا على محور القيادة التحويلية، إذ تراوحت مُعاملات الثبات لمجالات المحور ما بين (0.925-0.950)، كما بلغ مُعامل الثبات على فقرات المحور ككل (0.982).

ويُبين الجدول أيضاً القيم الخاصة بمُعاملات ثبات الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) الخاصة بمحور الإبداع الإداري، إذ تراوحت مُعاملات الثبات على مجالات المحور ما بين (0.907-0.977).

(0.938)، وبلغ مُعامل الثبات لفقرات المحور ككل (0.977)، وتُعد جميع هذه القيم السابقة جيدة لأغراض الدّراسة، في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

تصحيح أداة الدّراسة

لتصحيح أداة الدّراسة تمّ اعتماد تدرّج ليكارت الخماسي النقاط (5-Point Likert Scale)، بحيث تُعطى كل فقرة درجة واحدة من بين درجاته (مُرتفعة جدًا، مُرتفعة، مُتوسطة، مُنخفضة، مُنخفضة جدًا)، والتي تُمثل رقميًا (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب للإجابة عن الفقرات، ولأغراض الحُكم على المُتوسطات الحسابية تمّ استخدام المُعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

والجدول (6) يُبين القيم المعيارية للحُكم على مُتوسطات لإستجابات الأفراد على فقرات أداة الدّراسة:

الجدول (6)

القيم المعيارية للحكم على مُتوسطات استجابات الأفراد على الفقرات

الدرجة/ المستوى	قيمة المُتوسط الحسابي
مُنخفض	2.33- 1.00
مُتوسط	3.67- 2.34
مُرتفع	5.00 - 3.68

مُتغيرات الدّراسة

اشتملت الدّراسة الحالية على كل من المُتغيرات الديموغرافية الآتية:

- الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر).

- سنوات الخبرة، وله ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

إجراءات الدّراسة

لتحقيق الأهداف من الدّراسة تم القيام بالإجراءات الآتية:

- تحديد مشكلة الدّراسة وأسئلتها والهدف منها والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدّراسة.
- تحديد مجتمع الدّراسة وعينتها.
- تطوير أداة الدّراسة، وعرضها على مجموعة من محكمين من داخل الجامعة وخارجها، والتعديل عليها بناءً على ملاحظاتهم، بالإضافة الى التحقق من صدقها وثباتها ومدى جاهزيتها للتطبيق.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة، مُوجه من جامعة الشرق الاوسط الى وزارة التربية والتعليم؛ من أجل الحصول على عدد المُعلمين في مديرية تربية لواء القويسمة والموافقة على تطبيق الاستبانة على أفراد الدّراسة، كما هو مبين في الملاحق رقم (5).
- تم رفع الاستبانة الكترونياً على موقع (Google Drive) للوصول لأكبر عدد ممكن من أفراد المُجتمع.
- توزيع رابط الأداة على أفراد عينة الدّراسة، بشكل الكتروني عن طريق الاتصال الشخصي والتواصل عبر مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة كالفيسبوك (Facebook) والواتس اب (WhatsApp).

- تم جمع الاستبانات وتخزين البيانات على الحاسب الآلي، وذلك بهدف المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- تم الوصول إلى النتائج وعرضها، والقيام بتفسيرها للخروج بالتوصيات والمقترحات.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تمت المعالجات البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS-V23)، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معامل صدق البناء الداخلي ل فقرات أداة الدراسة.
- استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد معاملات ثبات الاتساق الداخلي على أداة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.
- للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومُستوى تقدير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين.

- للإجابة عن السؤال الثالث، تمّ استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لأيجاد العلاقة بين مُتوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية ومُستوى الإبداع الإداري.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يُقدم الفصل عرضاً للنتائج المتعلقة بإستجابات أفراد الدراسة على الأداة المُستخدمة، وذلك بعد تطبيق إجراءاتها وجمع البيانات وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد تمّ عرض النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينصّ على: " ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن السؤال الأول، تمّ إستخراج قيم المُتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والرتبة ودرجة على ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ولكل مجال من مجالاتها مع مُراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للمُتوسطات الحسابية، والجدول رقم (7) يُبين نتائج ذلك:

الجدول (7)

المُتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة ودرجة إستجابات الأفراد على ممارسة مديري المدارس الحكومية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين مُرتبة تنازلياً

الرقم	الأبعاد	المُتوسطات الحسابية	الإنحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
1.	الاجاذبية الكاريزمية	3.50	0.85	1	مُتوسطة
2.	الحافز الإلهامي	3.42	0.86	2	مُتوسطة
3.	الاعتبارية الفردية	3.39	0.92	3	مُتوسطة
4.	الاستثارة الفكرية	3.38	0.89	4	مُتوسطة
	المُتوسط الحسابي الكلي	3.42	0.82		مُتوسطة

يُبين الجدول (7) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ككل قد جاءت بدرجة (مُتوسطة) وبمُتوسط حسابي (3.42) وإنحراف معياري (0.82). كما أن المجالات قد جاءت وفقاً للترتيب الآتي: في

المرتبة الأولى مجال " الجاذبية الكاريزمية " بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.50) وإنحراف معياري (0.85)، وبالمرتبة الثانية جاء مجال " الحافز الإلهامي " بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.42) وإنحراف معياري (0.86)، أما بالمرتبة الثالثة جاء مجال " الاعتبارية الفردية " بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.39) وإنحراف معياري (0.92)، وبالمرتبة الرابعة والأخيرة مجال " الاستثارة الفكرية " بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.38) وإنحراف معياري (0.89).

كما تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والرتب ودرجة التقدير لإستجابات الأفراد على كل فقرة من فقرات مجالات محور القيادة التحويلية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: مجال الجاذبية الكاريزمية

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة ودرجة إستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال الجاذبية الكاريزمية بمراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول (8) يبين نتائج ذلك:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الجاذبية الكاريزمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الإنحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
1	يمتلك مهارات قيادية تعزز ثقة العاملين في المدرسة	3.54	1.02	1	متوسطة
2	يتصرف كقدوة حسنة	3.52	1.07	2	متوسطة
4	يعزز احترام وتقدير العاملين لبعضهم البعض	3.51	1.04	3	متوسطة
6	يبنى فهماً مشتركاً لدى العاملين في المدرسة	3.49	1.03	4	متوسطة
5	يثير دافعية العاملين	3.48	1.03	5	متوسطة
3	يمتلك مقدرة على الإقناع بطرح الأفكار القيمة	3.44	1.05	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.50	0.85		متوسطة

يُبين الجدول رقم (8) أنّ قيم المُتوسّطات الحسابية لفقرات مجال الجاذبية الكاريزمية تراوحت ما بين (3.44- 3.54) وبدرجة مُتوسطة على جميع الفقرات. أمّا المجال ككل، فقد جاء بمُتوسط حسابي (3.50) وإنحراف معياري (0.85) وبدرجة مُتوسطة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص على: " يمتلك مهارات قيادية تعزز ثقة العاملين في المدرسة " بمُتوسط حسابي (3.54) وبإنحراف معياري (1.02) وبدرجة مُتوسطة. تلاها الفقرة رقم (2) والتي تنص على: " يتصرف كقدوة حسنة " بمُتوسط حسابي (3.52)، وإنحراف معياري (1.07) وبدرجة مُتوسطة. وكما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على: " يثير دافعية العاملين " بمُتوسط حسابي (3.48)، وإنحراف معياري (1.03) وبدرجة مُتوسطة. أما بالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (3) التي تنص على: " يمتلك مقدرة على الإقناع بطرح الأفكار القيمة " بمُتوسط حسابي (3.44)، وبإنحراف معياري (1.05) وبدرجة مُتوسطة.

ثانيًا: مجال الحافز الإلهامي

تمّ حساب قيم المُتوسّطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة ودرجة إستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال الحافز الإلهامي، مع مُراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمُتوسّطات،

والجدول رقم (9) يُبين نتائج ذلك: الجدول (9)

المُتوسّطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الحافز الإلهامي مُرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المُتوسّطات الحسابية	الإنحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
9	يشجع العمل بروح الفريق	3.55	1.02	1	مُتوسطة
8	يهتم بالتنمية المهنية للعاملين	3.45	1.06	2	مُتوسطة
13	يشجع العاملين على الأعمال القيادية	3.42	1.09	3	مُتوسطة
7	يهتم بترقية العاملين بصورة عادلة	3.41	1.06	4	مُتوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
10	يبث روح التحدي في نفوس العاملين	3.40	1.05	5	متوسطة
11	يحفز العاملين لتحقيق أفضل الممارسات	3.36	1.08	6	متوسطة
12	يضع التصورات المستقبلية للمدرسة	3.34	1.04	7	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.42	0.86		متوسطة

يُبين الجدول رقم (9) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الحافز الإلهامي تراوحت ما بين (3.34 – 3.55) وبدرجة متوسطة على جميع الفقرات. أمّا المجال ككل، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأولى على المجال الفقرة رقم (9) التي تنص على: " يشجع العمل بروح الفريق " بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة. وتلاها الفقرة رقم (8) التي تنص على: " يهتم بالتنمية المهنية للعاملين " بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة. كما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (11) والتي تنص على: " يحفز العاملين لتحقيق أفضل الممارسات " بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة. أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (12) والتي تنص على: " يضع التصورات المستقبلية للمدرسة " بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: مجال الاعتبارية الفردية

تمّ حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لأستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال الاعتبارية الفردية، مع مراعاة ترتيب فقرات المجال تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول رقم (10) يُبين نتائج ذلك:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الاعتبارية الفردية مُرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
21	يهتم باحتياجات العاملين ومشاكلهم بشكل فردي.	3.49	1.07	1	متوسطة
26	يشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية.	3.41	1.14	2	متوسطة
22	يحترم قناعات العاملين ومعتقداتهم الفردية.	3.39	1.09	3	متوسطة
23	يعبر عن تقديره لإنجازات العاملين.	3.38	1.10	4	متوسطة
25	يوكل المهام وفقاً للقدرات الشخصية.	3.37	1.14	5	متوسطة
24	يراعي مبدأ المساواة في توزيع المهام بين العاملين.	3.33	1.15	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.39	0.92		متوسطة

يُبين الجدول رقم (10) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاعتبارية الفردية تراوحت ما

بين (3.33- 3.49) وبدرجة متوسطة على الفقرات. أمّا المجال ككل، فقد جاء بمتوسط حسابي

(3.39) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأولى على المجال الفقرة

(21) والتي تنص على: " يهتم باحتياجات العاملين ومشاكلهم بشكل فردي " بمتوسط حسابي (3.49)

وإنحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة. تلاها الفقرة رقم (26) والتي تنص على: " يشارك

العاملين في المناسبات الاجتماعية " بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.14) وبدرجة

متوسطة. كما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (25) والتي تنص على: " يوكل المهام وفقاً

للقدرات الشخصية " بمتوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة. أما

بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (24) والتي تنص على: " يراعي مبدأ المساواة في توزيع المهام بين

العاملين " بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة.

رابعاً: مجال الاستثارة الفكرية

تمّ حساب قيم المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات الأفراد الدراسة على فقرات مجال الاستثارة الفكرية بمُراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمُتوسّطات، والجدول رقم (11) يُبيّن ذلك:

الجدول (11)

المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الاستثارة الفكرية مُرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المُتوسّطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
20	يفوض بعض الصلاحيات للعاملين	3.46	1.10	1	مُتوسطة
14	يراعي وجهات النظر المتباينة.	3.45	1.06	2	مُتوسطة
15	يتشارك مع العاملين في حل المشكلات.	3.42	1.03	3	مُتوسطة
19	يثق في قدرات العاملين.	3.38	1.10	4	مُتوسطة
18	يتعامل مع الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة.	3.36	1.13	5	مُتوسطة
16	يقترح طرق جديدة لتسهيل إنجاز المهام.	3.35	1.08	6	مُتوسطة
17	يشجع على التفكير الناقد.	3.29	1.09	7	مُتوسطة
	المُتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.38	0.89		مُتوسطة

يُبين الجدول رقم (11) أنّ قيم المُتوسّطات الحسابية لفقرات مجال الاستثارة الفكرية تراوحت ما بين (3.29 - 3.46) وبدرجة مُتوسطة على الفقرات. أمّا المجال ككل، فقد جاء بمُتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مُتوسطة. وجاءت بالمرتبة الأولى على المجال الفقرة (20) والتي تنص على: " يفوض بعض الصلاحيات للعاملين " بمُتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة مُتوسطة. تلاها الفقرة (14) والتي تنص على: " يراعي وجهات النظر المتباينة " بمُتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مُتوسطة. كما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (16) والتي تنص على: " يقترح طرق جديدة لتسهيل إنجاز المهام " بمُتوسط

حسابي (3.35)، وإنحراف معياري (1.08) وبدرجة مُتوسطة. أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (17) والتي تنص على: " يشجع على التفكير الناقد "بمُتوسط حسابي (3.29)، وإنحراف معياري (1.09) وبدرجة مُتوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: " ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج قيم المُتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والرتبة ومُستوى التقدير لإستجابات أفراد الدّراسة على مُستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ولكل مجال من مجالاتها مع مُراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للمُتوسطات الحسابية، والجدول رقم (12) يُبين نتائج ذلك:

الجدول (12)

المُتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة ومُستوى التقدير لأستجابات الأفراد على مُستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين
مُرتبة تنازلياً وفقاً للمُتوسطات

الرقم	المجالات	المُتوسطات الحسابية	الإنحرافات المعيارية	الرتبة	مُستوى التقدير
1.	الإحساس بالمشكلة	3.40	0.91	1	مُتوسط
2.	الطلاقة الفكرية	3.37	0.95	2	مُتوسط
3.	الأصالة	3.36	0.97	3	مُتوسط
4.	المرونة الذهنية	3.35	0.93	4	مُتوسط
	المُتوسط الحسابي الكلي	3.37	0.89		مُتوسط

يُبين الجدول (12) أنّ مُستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين ككل قد جاء بمُستوى (مُتوسط) وبمُتوسط حسابي (3.37) وإنحراف معياري (0.89). كما أن مجالات محور الإبداع الإداري جاءت وفقاً للترتيب الآتي: بالمرتبة الأولى مجال " الإحساس بالمشكلة " بمُستوى (مُتوسط) وبمُتوسط حسابي (3.40)

وإنحراف معياري (0.91)، وبالمرتبة الثانية جاء مجال " الطلاقة الفكرية " بمستوى (متوسط) ويمتوسط حسابي (3.37) وإنحراف معياري (0.95)، أما بالمرتبة الثالثة مجال " الأصالة " بمستوى (متوسط) ويمتوسط حسابي (3.36) وإنحراف معياري (0.97)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة مجال " المرونة الذهنية " بمستوى (متوسط) ويمتوسط حسابي (3.35) وإنحراف معياري (0.93).

إضافة لما سبق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ومستوى تقدير إستجابات الأفراد على كل فقرة من فقرات مجالات محور الإبداع الإداري، وجاءت النتائج كما يلي:
أولاً: مجال الإحساس بالمشكلة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى أستجابات الأفراد على فقرات مجال الإحساس بالمشكلة بمراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول (13) يبين ذلك:

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال الإحساس بالمشكلة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
24	يعتمد على خبرته السابقة في حل المشكلات.	3.52	1.08	1	متوسط
21	يحرص على معرفة أوجه القصور فيما يقوم به من عمل.	3.41	1.09	2	متوسط
19	يحل المشكلات التي تواجه المدرسة بطرق غير مألوفة.	3.40	1.08	3	متوسط
22	يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملون في المدرسة.	3.39	1.13	4	متوسط
23	يمتلك الدافعية الإيجابية في تعامله مع مشكلات العمل.	3.36	1.08	5	متوسط
20	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.31	1.06	6	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.40	0.91		متوسط

يُبين الجدول رقم (13) بأنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الإحساس بالمشكلة قد تراوحت ما بين (3.31- 3.52)، وبمستوى متوسط على جميع الفقرات. أمَّا المجال ككل، فجاء بمتوسط

حسابي (3.40) وإنحراف معياري (0.91) وبمستوى متوسط. وقد جاءت بالمرتبة الأولى على المجال الفقرة (24) التي تنص على: " يعتمد على خبرته السابقة في حل المشكلات " بمتوسط حسابي (3.52) وإنحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط. تلاها الفقرة (28) التي تنص على: " يحرص على معرفة أوجه القصور فيما يقوم به من عمل " بمتوسط حسابي (3.41) وإنحراف معياري (1.09) وبمستوى متوسط. كما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (23) والتي تنص على: " يمتلك الدافعية الإيجابية في تعامله مع مشكلات العمل " بمتوسط حسابي (3.36)، وإنحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط. أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (20) والتي تنص على: " يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها " بمتوسط حسابي (3.31)، وإنحراف معياري (1.06) وبمستوى متوسط.

ثانياً: مجال الطلاقة الفكرية

تمّ حساب قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لأستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال الطلاقة الفكرية، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول رقم (14) يبيّن نتائج ذلك

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والمستوى على فقرات مجال الطلاقة الفكرية مرتبة

تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الإنحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
3	يفكر بشكل سريع حسب طبيعة الموقف الذي هو فيه	3.42	1.12	1	متوسط
1	يبتكر حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل	3.40	1.06	2	متوسط
4	يتحدث بثقة في المواضيع المتعلقة في المجموعة.	3.39	1.10	3	متوسط
5	ينظر للموضوع الواحد من زوايا متعددة	3.33	1.12	4	متوسط
2	يقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.31	1.08	5	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.37	0.95		متوسط

يتبين من نتائج الجدول رقم (14) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الطلاقة الفكرية تراوحت بين (3.31-3.42) وبمستوى متوسط على جميع الفقرات. أما المجال ككل، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.37) وإنحراف معياري (0.95) وبمستوى متوسط. وقد جاءت بالمرتبة الأولى على المجال الفقرة (3) التي تنص على: " يفكر بشكل سريع حسب طبيعة الموقف الذي هو فيه " بمتوسط حسابي (3.42) وبإنحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط. تلاها الفقرة (1) التي تنص على: " يبتكر حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل " بمتوسط حسابي (3.40)، وإنحراف معياري (1.06) وبمستوى متوسط. كما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) والتي تنص على: " ينظر للموضوع الواحد من زوايا متعددة " بمتوسط حسابي (3.33)، وإنحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط. أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (2) والتي تنص على: " يقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة " بمتوسط حسابي (3.31)، وإنحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط.

ثالثاً: مجال الأصالة: تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى إستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال الأصالة، بمراعاة ترتيب فقراتها تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول (15) يبيّن ذلك:

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال الأصالة مُرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
13	ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.	3.44	1.11	1	متوسط
17	يشجّع المبادرات (الفردية والجماعية والمجتمعية).	3.39	1.15	2	متوسط
14	يبحث باستمرار عن أفكار جديدة في العمل.	3.36	1.16	3	متوسط
15	يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار.	3.35	1.12	4	متوسط
18	يكتشف مواهب العاملين.	3.34	1.17	5	متوسط
16	يبحث باستمرار عن أنماط جديدة للقيادة.	3.26	1.13	6	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.36	0.97		متوسط

يُبين الجدول رقم (15) بأنّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الأصالة تراوحت ما بين (3.26)–

(3.44)، وبمستوى متوسط على جميع الفقرات. أمّا المجال ككل، ف جاء بمتوسط حسابي (3.36)

وانحراف معياري (0.97) وبمستوى متوسط. وقد جاءت بالمرتبة الأولى على المجال الفقرة رقم (13)

والتي تنص على: " ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد " بمتوسط حسابي (3.44)

وبانحراف معياري (1.11) وبمستوى متوسط. ثم تلاها الفقرة رقم (17) والتي تنص على: " يشجّع

المبادرات (الفردية والجماعية والمجتمعية)" بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (1.15)

وبمستوى متوسط. كما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (18) والتي تنص على: " يكتشف

مواهب العاملين " بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.17) وبمستوى متوسط. أما بالمرتبة

الأخيرة فقد جاءت الفقرة (16) والتي تنص على: " يبحث باستمرار عن أنماط جديدة للقيادة " بمتوسط

حسابي (3.26)، وانحراف معياري (1.13) وبمستوى متوسط.

رابعًا: مجال المرونة الذهنية: تمّ حساب قيم المُتوسّطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والمُستوى لأستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال المرونة الذهنية، بمُراعاة ترتيب الفقرات تنازليًا وفقًا للمُتوسّطات، والجدول (16) يُبين نتائج ذلك:

الجدول (16)

المُتوسّطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والمُستوى لفقرات مجال المرونة الذهنية مُرتبة تنازليًا

الرقم	الفقرة	المُتوسّطات الحسابية	الإنحرافات المعيارية	الرتبة	المُستوى
6	يستطيع التعاطي مع الأفكار الجديدة.	3.51	1.08	1	مُتوسط
7	يغير حالته الذهنية تبعاً لطبيعة الموقف.	3.39	1.12	2	مُتوسط
11	يتأقلم مع المواقف المختلفة في العمل.	3.34	1.13	3	مُتوسط
8	يحدث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى.	3.32	1.09	4	مُتوسط
10	يرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المدرسة التكيف معها.	3.31	1.11	5	مُتوسط
9	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.	3.29	1.16	6	مُتوسط
12	يغير موقفه إذا اتضح عدم صحته	3.28	1.15	7	مُتوسط
	المُتوسط الحسابي الكلي لمجال المهارات العامة	3.35	0.93		مُتوسط

يُبين الجدول (16) بأنّ المُتوسّطات الحسابية على فقرات مجال المرونة الذهنية قد تراوحت ما بين (3.28-3.51) وبمُستوى مُتوسط على جميع الفقرات. أما المجال ككل، فجاء بمُتوسط حسابي (3.35) وإنحراف معياري (0.93) وبمُستوى مُتوسط. وجاءت بالمرتبة الأولى على المجال الفقرة (6) والتي تنص على: "يستطيع التعاطي مع الأفكار الجديدة" بمُتوسط حسابي (3.51) وبإنحراف معياري (1.08) وبمُستوى مُتوسط. وتلاها الفقرة (7) التي تنص على: "يغير حالته الذهنية تبعاً لطبيعة الموقف" بمُتوسط حسابي (3.39)، وإنحراف معياري (1.12) وبمُستوى مُتوسط. كما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على: "يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه" بمُتوسط حسابي (3.29)، وإنحراف معياري (1.16) وبمُستوى مُتوسط. أما بالمرتبة الأخيرة

فقد جاءت الفقرة (12) التي تنص على: " يغير موقفه إذا اتضح عدم صحته " بمتوسط حسابي (3.28)، وإنحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: " هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إستجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري؟ "

للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين متوسطات إستجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري، والجدول (17) يُبين ذلك:

الجدول (17)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين متوسطات إستجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري

الإبداع الإداري						المجالات	القيادة التحويلية
الدرجة الكلية	الإحساس بالمشكلة	الأصالة	المرونة الذهنية	الطلاقة الفكرية	الإحصائي		
**0.771	**0.712	**0.694	**0.741	**0.768	معامل الارتباط	الجاذبية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	الكاريزمية	
**0.777	**0.704	**0.723	**0.745	**0.763	معامل الارتباط	الحافز	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	الإلهامي	
**0.838	**0.780	**0.764	**0.807	**0.809	معامل الارتباط	الاستثارة	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	الفكرية	
**0.870	**0.800	**0.802	**0.832	**0.853	معامل الارتباط	الاعتبارية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	الفردية	
**0.874	**0.804	**0.801	**0.839	**0.857	معامل الارتباط	الدرجة	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	الكلية	

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يُبين الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات إستجابة

المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري قد بلغت

(0.874) وبمستوى دلالة (0.000)، وتدل هذه القيمة الى وجود علاقة مُرتفعة وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتغيري القيادة التحويلية والإبداع الإداري. كما يُبين أيضاً بأن قيم مُعاملات الارتباط بين مجالات كل من القيادة التحويلية قد جاءت مُرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) إذ تراوحت القيم بين (0.694 – 0.832) بين المجالات، مما يعني وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مجالات مُتغيري الدراسة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة، ويعرض هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، وعلاقتها بالدراسات السابقة، والأسباب المفترضة التي تعود إليها تلك النتائج كما يأتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟

أوضحت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة لبعد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ككل قد جاءت بدرجة تقدير (متوسطة)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس، يؤكدون على ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة لبعد القيادة التحويلية في مدارسهم، بدرجة متوسطة، وقد تكون هذه الدرجة غير مرضية لأصحاب الطموحات العالية ومحبي التغيير، لكن نتيجة الدراسة تبين أن مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة يمتلكون صفات القادة التحويليين، الأمر الذي يؤهلهم لتحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها، وانهم يؤمنون بضرورة تفعيل دور إدارة المدرسة والإرتقاء بها من خلال ممارسة القيادة التحويلية، كبديل عن ممارسة أساليب الإدارة التقليدية التي أصبحت عبئاً ثقيلاً على المؤسسات التعليمية في تقدمها ونجاحها في الوقت الحاضر، وقد تُعزى هذه النتيجة، إلى أن أفراد عينة الدراسة ومن خلال عملهم ومتابعتهم لسير العمل في مدارسهم، شاهدوا وتابعوا ممارسات مديريهم لنمط القيادة التحويلية في مدارسهم وهذا ما أظهرته استجابات أفراد عينة الدراسة.

وأوضحت النتائج أن ممارسة القيادات لجميع أبعاد القيادة التحويلية كانت متوسطة أيضاً وكان آخر الأبعاد مرتبة هو الإستثارة الفكرية ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحث للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كانت معظم تصريحاتهم أن القادة لا يراعون وجهات النظر المتباينة، ويرفضون مشاركة العاملين في حل المشكلات، فلا يتقون بقدراتهم، ولا يفوضون الصلاحيات كما إنهم عاجزين عن طرح طرق جديدة لتسهيل إنجاز المهام، ويتبعون منهج التفكير التقليدي فلا يشجعون التفكير الناقد، وإن عدد كبير منهم لا يتعامل مع الأخطاء كتجارب مفيدة، وهذا يتفق مع ما أشار إليه الشريف (2021) الذي يرى أن مستوى ممارسة مديرو البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية والإبداع الإداري كان متوسطاً، وذلك لأن العاملين في البنوك التجارية لمسوا وجود نسبة من مديري البنوك لا زالوا يمارسون نمط القيادة القديم القائم على التسلطية ومركزية الإدارة، وفي المقابل يمارس العدد الباقي أنماط قيادة حديثة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجمعي (2014) التي أظهرت أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، واتفقت ضمناً مع نتيجة دراسة القطاونة (2018, ALqatawenh) التي خلصت إلى أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الذهني والتمكين، وإدارة التغيير) متوفرة في شركات التأمين الأردنية بدرجة متوسطة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ربيعة (2010) التي أشارت إلى ممارسة مديري مدارس التعليم العام لكفايات القيادة التحويلية بدرجة عالية.

كما أشارت النتائج المتعلقة بالمجالات الفرعية، أن مجال "الجاذبية الكاريزمية" جاء في المرتبة الأولى، حيث أشارت النتائج، أن المتوسطات الحسابية، قد تراوحت ما بين (3.44-3.54) وبدرجة تقدير متوسطة على جميع الفقرات. أما المجال ككل، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.50) وإنحراف

معياري (0.85) وبدرجة تقدير مُتوسطة، ويشير إلى درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس يمتلكون مهارات قيادية تعزز ثقة المعلمين في المدرسة، ويتصرفون كقدوة حسنة، ويعززوا احترام وتقدير المعلمين لبعضهم البعض، حيث يعمل المدير على بناء فهم مشترك للمعلمين في المدرسة، كما يعمل أحياناً على إثارة دافعيتهم من خلال قدرته الإقناع بطرح مجموعة من الأفكار القيمة، والبعض الآخر من المديرين لا يعمل على ذلك، وظهر هذا واضحاً في استجابات عينة الدراسة.

وجاء مجال " الحافز الإلهامي" بالمرتبة الثانية، حيث أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال، أنّ المتوسطات الحسابية، قد تراوحت ما بين (3.34- 3.55) وبدرجة تقدير مُتوسطة على جميع الفقرات. أمّا المجال ككل، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة تقدير مُتوسطة، ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحثة للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كان تقدير جميع فقرات هذا البعد متوسطة وأقلها مرتبة أن المدير في لواء القويسمة قادر على وضع تصورات مستقبلية للمدرسة، وقد يكون سبب ذلك افتقار المدراء لمهارات التخطيط الإستراتيجي، وان العديد من المدراء يمتلكون صفات القائد الملهم فيشجعون العمل بروح افريق ويهتمون بتنمية العاملين مهنيًا، وترقيتهم بصورة عادلة، كما يشجعونهم على الأعمال القيادية، بحيث يبثون روح التحدي في نفوسهم وتحفيزهم لتحقيق أفضل الممارسات، ويضعون التصورات المستقبلية للمدرسة، و يشاركونهم المخاطر ويساعدوهم في البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية، وتظهر هذه الصفات من خلال أسلوب القائد الذي يتمتع

بالحافز الإلهامي ، والبعض الآخر من المديرين لا يعمل على ذلك، وظهر هذا واضحاً في استجابات عينة الدراسة.

وجاء مجال " الاعتبارية الفردية " بالمرتبة الثالثة حيث أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال، أنّ المتوسطات الحسابية، قد تراوحت ما بين (3.33-3.49) وبدرجة مُتوسطة على الفقرات. أمّا المجال ككل، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة تقدير مُتوسطة. ويشير إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحثة للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كان تقدير جميع فقرات هذا البعد متوسطة وجاء بالمرتبة قبل الأخيرة أن المدير يوكل المهام وفقاً للقدرات الشخصية والمرتبة الأخيرة أنهم يراعوا مبدأ المساواة في توزيع المهام بين العاملين وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العديد من مديري المدارس كان مدركاً لمبدأ الإعتبارية الفردية والفروقات الشخصية للمعلمين لديهم، ومهتمون بحاجاتهم المختلفة، ويفوضون بعض الصلاحيات لمعلميهم، كونه يثق بقدراتهم ويشجعوهم على التفكير الناقد، ويشاركوهم في حل المشكلات، بحيث يتم التعامل مع الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة، وبالتالي المقدره على اقتراح طرائق جديدة لتسهيل إنجاز المهام، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل وتظهر هذه الصفات من خلال أسلوب القائد الذي يتمتع بالاعتبارية الفردية، والبعض الآخر من المديرين لا يعمل على ذلك، وظهر هذا واضحاً في استجابات عينة الدراسة.

وجاء مجال " الاستشارة الفكرية " بالمرتبة الرابعة والأخيرة؛ حيث أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال أنّ المتوسطات الحسابية كانت بدرجة تقدير مُتوسطة على جميع الفقرات. وتقدير مُتوسط للمجال ككل ، ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحثة للإستجابات المستردة من العينة على

البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كان تقدير جميع فقرات هذا البعد متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة أن المدير يشجع على التفكير الناقد، وقد تعزى هذه النتيجة، إلى أن استجابات عينة الدراسة أشارت إلى أن العديد من مديري مدارسهم يهتمون بمشاكلهم بشكل فردي، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي كالمشاركة في المناسبات الاجتماعية. حيث يعبرون عن تقديره لإنجازات العاملين. ويوكلون المهام وفقاً للقدرات الشخصية. مع مراعاة مبدأ المساواة في توزيع المهام بينهم واحترام فناعات العاملين ومعتقداتهم الفردية، وتظهر هذه الصفات من خلال أسلوب القائد الذي يتمتع بالاستشارة الفكرية، والبعض الآخر من المديرين لا يعمل على ذلك، وظهر هذا واضحاً في استجابات عينة الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: "ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟"

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين ككل قد جاء بمستوى تقدير (متوسط)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس، يؤكدون على ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة للإبداع الإداري في مدارسهم، من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحثة للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كان تقدير جميع فقرات هذا البعد متوسطة، وجاءت المرونة الذهنية بالمرتبة الأخيرة ويمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المديرين لا يتمتعون بمستوى إبداع عالي وذلك لأن معظمهم ما زال مطبق لنمط الإدارة التقليدي ، فيميل الى الروتين والنمطية في ادارته ويقوم بتنفيذ ما يصل اليه من تعليمات وأنظمة بحرفية بعيدا عن روح القانون، فهم لا يقدررون التخلي عن مواقفهم حتى لو تبين لهم عدم صحتها وذلك بسبب نقص الوعي

والادراك لأهمية المرونة في العمل ، تتفق نتيجة هذا السؤال ضمناً مع ما ورد في نتيجة دراسة الشريف(2021) التي توصلت أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين كان متوسطاً، كما اتفقت مع نتيجة دراسة حميد والهمداني (2020) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء مهارات الإبداع الإداري كانت متوسطة في كل مجالات الإبداع الإداري، واختلفت مع نتيجة دراسة الفهد (2020) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري في الجامعة السعودية الإلكترونية جاءت عالية، واختلفت ضمناً مع نتيجة دراسة واعر (2015) التي توصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري في مجمع الصيادلة كان مرتفع.

كما أشارت النتائج المتعلقة بالمجالات الفرعية، أن مجال " الإحساس بالمشكلة" بالمرتبة الأولى

حيث أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن المتوسطات الحسابية كانت بدرجة تقدير متوسطة على جميع الفقرات. وتقدير متوسط للمجال ككل ، ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحثة للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كان تقدير جميع فقرات هذا البعد متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة ان المدير قادر على التنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها، وقد تعزى هذه النتيجة، إلى أن العديد من مديري المدارس يعتمدون على خبرتهم السابقة في حل المشكلات، ويحرصون على معرفة أوجه القصور فيما يقومون به من عمل، ويحلون المشكلات التي تواجه المدرسة بطرائق غير مألوفة، حيث يمتلكون رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملون في المدرسة، كما يمتلكون الدافعية الإيجابية في تعامله مع مشكلات العمل، مع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، وتظهر هذه الصفات من خلال أسلوب المدير الذي يتمتع بالإحساس

بالمشكلة، والبعض الآخر من المديرين لا يعمل على ذلك، وظهر هذا واضحاً في استجابات عينة الدراسة.

وجاء مجال " **الطلاقة الفكرية** " بالمرتبة الثانية حيث أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال أنّ المتوسطات الحسابية كانت بدرجة تقدير مُتوسطة على جميع الفقرات. وتقدير مُتوسط للمجال ككل ، ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحثة للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كان تقدير جميع فقرات هذا البعد متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة أن المدير قادر على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن استجابات عينة الدراسة أشارت إلى أن العديد من مديري المدارس يفكرون بشكل سريع حسب طبيعة الموقف الذي هو فيه، وابتكرون حلول سريعة لمواجهة مشكلات العمل، ويتحدثون بثقة في المواضيع المتعلقة في المجموعة، وينظرون للموضوع الواحد من زوايا متعددة، ويقدمون أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، وتظهر هذه الصفات من خلال أسلوب المدير الذي يتمتع بالطلاقة الفكرية والبعض الآخر من المديرين لا يمتلك القدرة على وضع أفكار متعددة للموقف الواحد، وظهر هذا واضحاً في استجابات عينة الدراسة.

وجاء مجال " **الأصالة** " بالمرتبة الثالثة حيث أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال أنّ المتوسطات الحسابية كانت بدرجة تقدير مُتوسطة على جميع الفقرات. وتقدير مُتوسط للمجال ككل ، ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحثة للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كان تقدير جميع فقرات هذا البعد متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة أن المدير يبحث عن أنماط جديدة للقيادة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن استجابات عينة الدراسة أشارت إلى أن هناك عدد من مديري مدارس ينجزون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد، ويشجعون المبادرات

(الفردية والجماعية والمجتمعية)، ويبحثون باستمرار عن أفكار جديدة في العمل، ويتمتعون بالمهارة في النقاش والحوار، كما يكتشفون مواهب العاملين، ويبحثون باستمرار عن أنماط جديدة للقيادة، من خلال أسلوب المدير الذي يتمتع بالأصالة والبعض الآخر من المديرين لا يعمل على ذلك، وظهر هذا واضحاً في استجابات عينة الدراسة.

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال " المرونة الذهنية " حيث أشارت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن المتوسطات الحسابية كانت بدرجة تقدير متوسطة على جميع الفقرات. وتقدير متوسط للمجال ككل ، ويمكن تفسير ذلك من خلال ملاحظة الباحثة للإستجابات المستردة من العينة على البنود المتعلقة بهذا البعد، حيث كان تقدير جميع فقرات هذا البعد متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة أن المديرين يغيرون موقفهم إذا إتضح عدم صحته وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البعض من مدراء المدارس يتعاطون مع الأفكار الجديدة، ويغيرون حالتهم الذهنية تبعاً لطبيعة الموقف، ويتأقلمون مع المواقف المختلفة في العمل، ويحدثون تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى، ويرون بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المدرسة التكيف معها، ويحرصون على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه، ويغيرون موقفهم إذا اتضح عدم صحته، من خلال أسلوب المدير الذي يتمتع بالمرونة الذهنية والبعض الآخر من المديرين لا يعمل على ذلك، وظهر هذا واضحاً في استجابات عينة الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري؟

أشارت نتائج هذا السؤال، إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية لها ومجالات الإبداع الإداري والدرجة الكلية لها لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وربما يعود ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون وجود علاقة

تبادلية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وبالتالي لا بد من التكامل ما بين ممارسة القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية.

وتتفق نتيجة هذا السؤال ضمناً مع ما ورد في دراسة العجلوني (2018) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية على التفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني، كما تتفق أيضاً مع ما ورد في دراسة محمد (2020) التي أشارت نتائجها إلى أن تطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات وبالتالي نجاحها واستمرارها.

التوصيات

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. ضرورة العمل على التنمية الإدارية المستمرة لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة بعقد دورات وورشات وبرامج تطوير مهني خاصة لرفع مستوى درجة ممارستهم للقيادة التحويلية ومستوى ممارستهم للإبداع الإداري بأساليبه المتعددة.
2. الاهتمام بالكوادر المؤهلة بالتدريب المستمر، وتفويض الصلاحيات.
3. التشجيع المستمر من قبل وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة على إيجاد بيئة عمل ملائمة بتهيئة الظروف المادية، والمعنوية وتطوير أساليب العمل المحفزة للإبداع.
4. إجراء دراسات أخرى تتناول القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظات مختلفة وضمن متغيرات مختلفة عن الدراسة الحالية لتكوين صورة أوضح عن درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستويات الإبداع الإداري في مدارس الأردن.

5. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوع الإبداع الإداري وعلاقته بأنماط

قيادية أخرى.

6. إبراز القيادات المتميزة وتكريمها في مديرية تربية لواء القويسمة لتكون نموذجاً يحتذى به، في

تطبيق أنماط القيادة الحديثة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو هين، وداد (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر - كلية التربية. غزة. فلسطين.

برباوي، كمال، وقناشي، أمنة. (2019). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 3(2)، 559-572.

بلواني، إنجود شحادة (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.

بن خفري، سمية، وسلامة، وفاء (2022). دور الإبداع الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين-دراسة حالة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة يحي فارس بالمدينة.

بو مشطة، فتحية (2020). أثر القيادة التحويلية على تفعيل الإبداع التنظيمي دراسة حالة - عينة من المنظمات-، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

البوشي، غادة. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة الدراسة العلمية في التربية، 11(19)، 642-907.

بوكشيريدة، صابر، وجوادي، يوسف. (2021). نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي. مجلة دفاتر المخبر، 16(1) 97-120.

الجمعي، هيا الحميدي (2014). أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حمودة، اسمهان حمد عطية، وخشمان، أيسر محمد علي. (2021). أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي للموظفين: دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان مسترجع من

Record/com.mandumah.search//:http/1217001

حميد، محمد، والهمداني، رجا محمد (2020). مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء. مجلة جامعة البيضاء، 2(1)، 1-23.

الخصاونة، معن يوسف، والشرابي، معتصم عبد الله. (2021). أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1)، 164-194.

ربيعة، صالح محمد (2010). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.

الرشيدي، نواف خلف الخرينج. (2018). التدريب والإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 32(2)، 531-587.

الرفاعي، رجا الله (2013). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة طيبة.

زرقوط، حميدة (2021). "التوجه نحو القيادة التحويلية دراسة حالة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء -سكيكة"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 8(2)، 461-479.

الزومان، موزي بنت محمد (2021). أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 47(118)، 295-343.

السعود، راتب (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية. الأردن: طارق للخدمات المكتبية.

سليمان، عواطف. (2017). دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية دراسة حالة الشركة الوطنية سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة. مجلة العلوم الانسانية، ع48. 63 - 80.

الشربيني، نهى عبد الرازق عبد الرازق (2015). أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 6(1)، 271-288.

الشريف، أشرف (2021). *القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين*. (رسالة غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

شلبي، أحمد، وعبد الرحمن، عادل، وشاهين، صبري (2021). "تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى" *مجلة الدراسات والبحوث البيئية*، *مجلة الدراسات والبحوث البيئية*، 11(1)، 251-259.

شهرة، عميري (2019). دور القيادة التحويلية في إحداث الإبداع التنظيمي دراسة حالة في مديرية التربية لولاية بسكرة. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-الجزائر

صالح، ماجد محمد، والجرجري، أحمد سليمان محمد، وعارف، كاظم فرج. (2018). *سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السليمانية* February The Scientific Journal of Cihan University Sulaimayia <https://sj.sulicihan.edu.krd/>. Vol. (2) Issue (1).

صفحي، عائشة محة (2023). واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الإبداعية بمحافظة أحد المسارحة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7(15)، 96-112.

العجلوني، كامل محمد (2018). *أثر القيادة على التميز والتفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني*، رسالة دكتوراه غير منشورة، في جامعة أم درمان الإسلامية السودان.

علي، محمد أحمد الخليفة. (2018). *أثر القيادة التحويلية في إبداع العاملين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر، السودان.

علي، نادية (2022). *أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT بالمسيلة*. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر.

الغامدي، فهد (2012). درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود.

الغريبي، حمزة محمد (2016). القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية دراسة تطبيقية على مديرية أمن الحفارة بوزارة الداخلية الليبية. (رسالة ماجستير غير منشورة) الرياض: جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.

الفريجي، أفراح حنين راضي (2014). "أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير". مجلة كلية التربية الأساسية، 20 (86)، 819-844.

الفهد، زهوة بنت فوزان فهد (2020). "تنمية مهارات الإبداع الإداري"، مجلة كلية التربية، 3 (73)، 75-111.

القاسمي، أميمة بنت عبد العزيز (2002). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته [بحث مقدم]. المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد، في أكتوبر، بيروت.

القحطاني، مسفر محمد حسن آل عيقة. (2018). واقع ممارسة قادة المدراس الثانوية لأبعاد القيادة الإبداعية بمنطقة عسير التعليمية، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

المایل، عبد السلام محمد، والشريف مصطفى مصطفى (2021). مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب. مجلة آفاق اقتصادية، (14)، 73 - 98.

محمد، منى جعفر عمر (2020). "أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري". مجلة رماح للبحوث والدراسات، (47)، 207 - 232.

مسعودي، إيناس، وجلالي، إكرام (2019). أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة الهياكل ال معدنية BATICM وحدة المغير-وادي. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.

واعر، وسيلة (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري. جامعة محمد خيبر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Afshari, Mojgan, et.all: Factors Affecting the Transformational Leadership Role of Principals in Implementing ICT in Schools Turkish online *Journal of Educational Technology-TOJET*, v11n4Oct 2012, PP. 164 - 176.
- Alqatawenah, A. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Vilnius Gediminas*, 1(19),17-24.
- Althaibah, T. S. A., Alalhareth, N. D. N. Alyami, A. S. A., Al Jaraib, S. H. M., 9. Al Bataj, I. A. M. (2022). Transformational Leadership and its Impact on Organizational Creativity and Patient Safety in Hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia *مجلة رماح للبحوث والدراسات* 1329471 ، 381 - 408 [73ع/Record/com.mandumah.search//:http](http://Record/com.mandumah.search//:http)
- Al-Turief, M.A. (2018), The Effectiveness of Future Leadership Program in Developing Transformational Leadership Behavior Among:7th Gifted Female Students in The Kingdom of Saudi Arabia, *Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat, Humanities and Social Sciences Series*, Vol. 3, No.6.
- Azeem, M.T.A. (2018), The Effects of Transformational Leadership on the Employees Change Readiness: The Moderating Role of the Incentive Schemes, *Commercial researches Journal*, Vol.40, No. 4.
- Dwivedi, P., et al., (2020), Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 27, No. 4.
- Elmasry, M.O & Bakri, N (2019). Behaviors of Transformational Leadership in Promoting Good Governance at the Palastinian Public Sector, *International Journal of Organizational Leadership*, Vol.8.
- Elsevier, L. (2016). Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity. 12 th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey.
- Hamad, M. and MuhammadAbd, M. (2020). *The Mediating Role of the Organizational Climate on the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Innovation: A Case Study of Giad Industrial Group from 2015 To2019*. Khartoum.

Kasawneh, samer: et. All (2012). The Relationship between Transformational Leadership and organizational commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan, *Educational Management Administration & Leadership*, v40.n4. pp5494- 508.

Khader, Salem (2018). the Transformational and its Relation to the Organizational Climate within some of Employees of the Directorate of Youth and Sports of the State of M'sil. *Sports Creativity Magazine*, Vol. 9, No.1.203-215

White, S. (2018). *What is Transformational Leadership?* A model for Motivating Innovation. CIO.(On-Line),available:<https://www.cio.com/article/228465/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html>

الملحقات

الملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

حضرة الدكتور/ة.....المحکم المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة " وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة تقيس واقع توظيف القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية. وصممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ولما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، يُأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم عن وضوح كل عبارة وملاحظاتكم عن محاور الاستبانة بتحكيما وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات للمجال والصياغة اللغوية، والحاجة للتعديل، وأية تعديلات مقترحة، ومع العلم بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: وعد محمد جوهر الجهران

البيانات الشخصية للمحكم:

- الاسم:
- التخصص:
- الجامعة:
- الرتبة الأكاديمية:

1. المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة						
عدد سنوات الخبرة			المؤهل العلمي		الجنس	
10 سنوات فأكثر	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	دراسات عليا	بكالوريوس فأقل	انثى	ذكر

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
محور القيادة التحويلية							
المجال الأول/الجاذبية الكاريزمية: مقدرة القائد على بناء الثقة به وتقديره من قبل أتباعه، بحيث يكون مثلاً يحتذى به.							
1.	يمتلك المدير مهارات قيادية تعزز ثقة العاملين في المؤسسة						
2.	يمتلك المقدر على الإقناع بطرح الأفكار السديدة						
3.	يتصرف بشكل نموذجي يدفع العاملين لمحاكاة سلوكه						
4.	يمتلك القائد التحويلي مقدرة على الإقناع بطرح الأفكار السديدة						
5.	يعزز احترام وتقدير العاملين لبعضهم البعض						
6.	يثير دافعية العاملين.						
7.	المقدرة على بناء فهم مشترك لدى العاملين تجاه المدرسة						
المجال الثاني/ الحافز الإلهامي: المقدرة على إثارة روح التحدي والحماس وتشجيع التابعين على التعبير عن أفكارهم وتعزيز روح الفريق، والمشاركة في رسم الرؤى المستقبلية.							
8.	يهتم بترقية المعلمين بصورة عادلة						
9.	يهتم بتدريب وتطوير قدرات العاملين مهنيًا.						
10.	يشجع على العمل بروح الفريق						
11.	يبث روح التحدي في نفوس العاملين						
12.	يحفز العاملين لتحقيق أفضل الممارسات						
13.	يضع التصورات المستقبلية للمؤسسة						
14.	يشجع المرؤوسين على الأعمال القيادية						
المجال الثالث/ الاستثارة الفكرية: المقدرة على حث التابعين وتشجيعهم على البحث عن طرق وأفكار جديدة مبدعة لتحسين أداء العمل في المؤسسة وتحقيق أهدافها.							
15.	يراعي وجهات النظر المتباينة						
16.	يشارك العاملين في حل المشكلات						
17.	يقترح طرق جديدة لتسهيل إنجاز المهام						
18.	يشجع على التفكير الناقد						
19.	يتعامل مع الأخطاء أنها تجارب عملية مفيدة						
20.	يثق في قدرات العاملين						
21.	يفوض بعض الصلاحيات						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
المجال الرابع/ الاعتبارية الفردية: اهتمام القائد برغبات العاملين الشخصية ومشاكلهم المهنية، والمقدرة على الموازنة بينها وبين أهداف المؤسسة.							
22.	يهتم باحتياجات ومشاكل الموظفين بشكل فردي						
23.	يحترم قناعات المعلمين الفردية						
24.	يتعامل مع المعلمين بصورة إنسانية (كل فرد حسب ظروفه).						
25.	يعبر عن تقديره لإنجازات المعلمين.						
26.	يراعي مبدأ المساواة بين المعلمين.						
27.	يوكل المهام وفقاً للقدرات الشخصية						
28.	يشارك الموظفين في المناسبات الاجتماعية						
محور الإبداع الإداري							
المجال الأول/ الطلاقة الفكرية: مقدرة القائد على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة نهايتها حرة أو مفتوحة.							
1.	يقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.						
2.	يقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.						
3.	ينتج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.						
4.	يفكر بشكل سريع في الظروف المختلفة.						
5.	يعبر عن أفكاره القيادية بطلاقة.						
6.	يتحدث بثقة في المواضيع المتعلقة في المجموعة.						
7.	ينظر للموضوع الواحد من زوايا متعددة						
المجال الثاني/ المرونة الذهنية: مقدرة القائد على تغيير حالته الذهنية بتغيير الموقف.							
8.	المقدرة على التعاطي مع الأفكار الجديدة.						
9.	يغير حالته الذهنية تبعاً لطبيعة الموقف.						
10.	يحدث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى.						
11.	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.						
12.	يرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المدرسة التكيف معها.						
13.	يتأقلم مع المواقف المختلفة في العمل.						
14.	لا يتردد من تغيير الموقف إذا اتضح عدم صحته.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
المجال الثالث/ الأصالة: التميز في التفكير والندرة والمقدرة على النفاذ الى ما وراء المباشر والمألوف من أفكار.							
15.	ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.						
16.	يبحث باستمرار عن أفكار جديدة في العمل.						
17.	يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار.						
18.	يبحث باستمرار عن أنماط جديدة للقيادة.						
19.	يشجع المدير المبادرات (الفردية والجماعية والمجتمعية).						
20.	يكشف المدير المواهب للعاملين والطلاب.						
المجال الرابع/ الإحساس بالمشكلة: مقدرة القائد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات والنظم ورؤية جوانب النقص والعيوب فيها.							
21.	يحل المشكلات التي تواجه المؤسسة بطرق غير مألوفة.						
22.	يتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.						
23.	يحرص على معرفة أوجه القصور فيما يقوم به من عمل.						
24.	يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الموظفون في العمل.						
25.	يمتلك الدافعية الإيجابية في تعامله مع مشكلات العمل						
26.	يعتمد على خبرته السابقة في حل المشكلات.						

الملحق (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

مكان العمل	التخصص	الرتبة الأكاديمية	الإسم
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	د.كاظم الغول
جامعة مؤتة	اللغة العربية	أستاذ مشارك	د. غدير الشمايلة
جامعة مؤتة	اللغة العربية	أستاذ دكتور	أ.د. زايد خالد مقابلة
جامعة مؤتة	اللغة الإنجليزية وآدابها	أستاذ دكتور	أ.د. حامد محمد الجرادات
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	استاذ مساعد	د.علي عودة الطراونة
جامعة مؤتة	الأدب الفرنسي	أستاذ مساعد	د. ليث خالد ابراهيم
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق التدريس	استاذ	د. الهام علي الشلبي
جامعة الزيتونة	المناهج والتدريس	أستاذ مشارك	د. فواز شحادة
جامعة مؤتة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. خالد أحمد الصرايرة
الطفيلة التقنية	القياس والتقويم	أستاذ مشارك	د. أحمد محمود الثوابية
البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	أستاذ دكتور	د. أحمد محمد بدح
عجلون الوطنية	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. أمجد محمود درادكة
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	د. خولة حسين عليوة
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق التدريس	أستاذ مساعد	د. آيات محمد علي المغربي

الملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من محورين الأول يقيس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحويلية وتكون من (26) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي: (الجاذبية الكاريزمية، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، والمحور الثاني يقيس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإبداع الإداري، وتضمن (24) فقرة، موزعة على أربع مجالات وهي (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الأصالة، الإحساس بالمشكلة)، وصممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتمثل (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

أملاً أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً للإجابة على فقرات أداة الدراسة، حيث إن الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: وعد محمد الجهران

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.						
يُرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك:						
عدد سنوات الخبرة			المؤهل العلمي		الجنس	
10 سنوات فأكثر	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	ماجستير فأكثر	بكالوريوس فأقل	انثى	ذكر

محور القيادة التحولية (يقيس القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة)						
الرقم	الفقرة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الأول/ الجاذبية الكاريزمية (لمدير المدرسة): مقدره القائد على بناء الثقة به وتقديره من قبل اتباعه، بحيث يكون مثلاً يحتذى به.						
1.	يمتلك مهارات قيادية تعزز ثقة العاملين في المدرسة					
2.	يتصرف كقدوة حسنة					
3.	يمتلك مقدره على الإقناع بطرح الأفكار القيمة					
4.	يعزز احترام وتقدير العاملين لبعضهم البعض					
5.	يثير دافعية العاملين					
6.	يبنى فهماً مشتركاً لدى العاملين في المدرسة					
المجال الثاني/ الحافز الإلهامي (لمدير المدرسة): المقدره على اثاره روح التحدي والحماس وتشجيع التابعين على التعبير عن أفكارهم وتعزيز روح الفريق، والمشاركة في رسم الرؤى المستقبلية.						
7.	يهتم بترقية العاملين بصورة عادلة					
8.	يهتم بالتنمية المهنية للعاملين					
9.	يشجع العمل بروح الفريق					
10.	يبث روح التحدي في نفوس العاملين					
11.	يحفز العاملين لتحقيق أفضل الممارسات					
12.	يضع التصورات المستقبلية للمدرسة					
13.	يشجع العاملين على الأعمال القيادية					
المجال الثالث/ الاستثارة الفكرية (لمدير المدرسة): المقدره على حث التابعين وتشجيعهم على البحث عن طرق وأفكار جديدة مبدعة لتحسين أداء العمل في المؤسسة وتحقيق أهدافها.						
14.	يراعي وجهات النظر المتباينة.					
15.	يتشارك مع العاملين في حل المشكلات.					
16.	يقترح طرق جديدة لتسهيل إنجاز المهام.					
17.	يشجع على التفكير الناقد.					
18.	يتعامل مع الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة.					
19.	يثق في قدرات العاملين.					
20.	يفوض بعض الصلاحيات للعاملين					
المجال الرابع/ الاعتبارية الفردية (لمدير المدرسة): اهتمام القائد برغبات العاملين الشخصية ومشاكلهم المهنية، والمقدره على الموازنة بينها وبين أهداف المؤسسة.						
21.	يهتم باحتياجات العاملين ومشاكلهم بشكل فردي.					
22.	يحترم قناعات العاملين ومعتقداتهم الفردية.					

محور القيادة التحولية (يقيس القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة)						
الرقم	الفقرة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
23.	يعبر عن تقديره لإنجازات العاملين.					
24.	يراعي مبدأ المساواة في توزيع المهام بين العاملين.					
25.	يوكل المهام وفقاً للقدرات الشخصية.					
26.	يشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية.					

محور الإبداع الإداري (يقيس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة)						
الرقم	الفقرة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
المجال الأول/ الطلاقة الفكرية (لدى مدير المدرسة): مقدرة القائد على انتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة نهايتها حرة أو مفتوحة.						
1.	يبتكر حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل					
2.	يقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
3.	يفكر بشكل سريع حسب طبيعة الموقف الذي هو فيه					
4.	يتحدث بثقة في المواضيع المتعلقة في المجموعة.					
5.	ينظر للموضوع الواحد من زوايا متعددة					
المجال الثاني/ المرونة الذهنية (لمدير المدرسة): مقدرة القائد على تغيير حالته الذهنية بتغيير الموقف.						
	يستطيع التعاطي مع الأفكار الجديدة.					
	يغير حالته الذهنية تبعاً لطبيعة الموقف.					
	يحدث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى.					
	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.					
	يرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المدرسة التكيف معها.					
	يتأقلم مع المواقف المختلفة في العمل.					
	يغير موقفه إذا اتضح عدم صحته					
المجال الثالث/ الأصالة (لمدير المدرسة): التميز في التفكير والندرة والمقدرة على النفاذ الى ما وراء المباشر والمألوف من أفكار.						
	ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.					
	يبحث باستمرار عن أفكار جديدة في العمل.					
	يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار.					
	يبحث باستمرار عن أنماط جديدة للقيادة.					

محور الإبداع الإداري (يقيس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة)						
الرقم	الفقرة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
2	يشجع المبادرات (الفردية والجماعية والمجتمعية).					
3	يكتشف مواهب العاملين.					
المجال الرابع/ الإحساس بالمشكلة (لمدير المدرسة): مقدرة القائد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات والنظم ورؤية جوانب النقص والعيب فيها.						
4	يحل المشكلات التي تواجه المدرسة بطرق غير مألوفة.					
5	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
6	يحرص على معرفة أوجه القصور فيما يقوم به من عمل.					
7	يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملون في المدرسة.					
8	يمتلك الدافعية الإيجابية في تعامله مع مشكلات العمل.					
9	يعتمد على خبرته السابقة في حل المشكلات.					

الملحق (4)

توزيع المعلمين في المملكة حسب المحافظة والمديرية والمؤهل العلمي للعام 2021/2020 م

توزيع المعلمين في المملكة حسب المحافظة والمديرية والمؤهل العلمي للعام 2021-2020

Distribution of Teachers in The Kingdom of Jordan by Governorate, Directorate & Qualification for The Year 2020-2021

المجموع	دكتوراة	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	كلية مجتمع	ثانوية عامة	المديرية		المحافظة
Total	PHD	MA	High Diploma	BA	Diploma	GSC	Directorate		Governorate
8339	300	37	335	7263	404	0	Amman Qasbah	قصبه عمان	العاصمة Capital
9901	425	74	238	8742	422	0	Aljamaah	الجامعه	
1739	42	30	75	1455	137	0	Sahab	سحاب	
6498	208	44	250	5314	682	0	Al-qwesmeh	القيوسمه	
9686	217	86	533	8030	820	0	Marka	ماركا	
4190	184	60	164	3433	349	0	Wadi Alseer	وادي السير	
2030	50	27	86	1739	128	0	Naaor	ناعور	
1695	28	36	104	1439	88	0	Jezeah	الجزيرة	
1184	23	16	23	1021	101	0	Mowaqar	الموقر	
45262	1477	410	1808	38436	3131	0	المجموع Total		
3446	98	35	164	2834	315	0	Salt	قصبه السلط	البلقاء Balqa
1010	17	8	67	863	55	0	South Shouna	الشونة الجنوبية	
1075	13	12	111	895	44	0	Deir Alla	ديرعلا	
2977	56	30	180	2530	181	0	Ain Albasha	عين الباشا	
8508	184	85	522	7122	595	0	المجموع Total		
7191	284	47	341	5607	912	0	Zarqa1	الزرقاء الاولى	الزرقاء Zarka
3113	30	30	103	2808	142	0	Zarqa2	الزرقاء الثانية	
4444	144	27	152	3658	463	0	Rusaifa	الرصيفة	
14748	458	104	596	12073	1517	0	المجموع Total		
2696	110	32	164	2208	182	0	Madaba	مادبا	مادبا Madaba
1151	43	12	89	944	63	0	Theeban	ثيبان	
3847	153	44	253	3152	245	0	المجموع Total		
7978	561	177	205	6139	896	0	Irbed Qasbah	قصبه اربد	اربد Irbid
3104	138	81	272	2307	306	0	Bani Obaid	بني عبيد	
1182	66	19	96	893	108	0	North Mazar	المزار الشمالي	
1402	37	11	91	1155	108	0	Al-taibeh & Al-wasteiah	لواني الطيبه و الوسطيه	
1694	39	25	135	1370	125	0	North Ghour	الاغوار الشماليه	
3066	169	43	234	2445	175	0	Ramtha	الرمثا	
2337	62	18	136	1987	134	0	Alkoura	الكورة	
2123	120	8	306	1570	119	0	Kenana	بني كنانه	
22886	1192	382	1475	17866	1971	0	المجموع Total		
3784	182	45	259	3129	169	0	Mafraq	قصبه المفرق	المفرق Mafraq
2962	101	43	162	2537	119	0	North East Badia	البادية الشماليه الشرقيه	
3685	81	36	180	3271	117	0	North West Badia	البادية الشماليه الغربيه	
10431	364	124	601	8937	405	0	المجموع Total		

الملحق (5)
كتاب تسهيل المهمة

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ/1381
التاريخ، 2023/03/07

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظتة الأكرم
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة وعد محمد الجهران ورقمها الجامعي (402120087) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية / كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

جامعة الشرق الأوسط
مكتب رئيس الجامعة
MEU
Office of the President
MIDDLE EAST UNIVERSITY

(6) الملحق

جدول كريجسيومورجان لتحديد حجم العينة من حجم المجتمع

Table 3.1

Table for Determining Sample Size of a Known Population

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Note: N is Population Size; S is Sample Size

Source: Krejcie & Morgan, 1970