

2014

The Relationship between Transformational Leadership in Light of Recent Trends and Creative Abilities of Libyans High School Teachers

Wael Jibril

Omar Al-Mukhtar University, Libya, WaelJibril@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

Jibril, Wael (2014) "The Relationship between Transformational Leadership in Light of Recent Trends and Creative Abilities of Libyans High School Teachers," *Jerash for Research and Studies Journal* مجلة جرش للبحوث والدراسات: Vol. 15 : Iss. 2 , Article 2.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol15/iss2/2>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jerash for Research and Studies Journal مجلة جرش للبحوث والدراسات by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

القيادة التحويلية في ضوء الاتجاهات الحديثة وعلاقتها بالقدرة الإبداعية لدى المعلمين

بالمدراس الثانوية الليبية

د. وائل محمد جبريل

رئيس قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة عمر المختار - ليبيا

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر سمات القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانوية الليبية من خلال السمات الآتية: (الجاذبية والتأثير، والتحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي) من وجهة نظر المعلمين؛ أيضاً هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القدرات الإبداعية للمعلمين محل الدراسة من خلال الأبعاد التالية: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف)، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فقد قام الباحث بتطوير إستبانة معتمداً على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها و معامل الثبات لها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الليبية (بنين) بمدينة درنة، والذي بلغ قوامه ب (337) معلماً ومعلمة، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول krejcie and Morgan (1970)، حيث تحدد حجمها بعدد (181)، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (151) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS) وفقاً للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية و اختبار T للمجموعة الواحدة و معامل ارتباط بيرسون، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: كشفت الدراسة أن المستوى العام لتوافر سمات القيادة التحويلية مجتمعة كان متوسطاً، كما بينت الدراسة أن مستوى توافر سمي الجاذبية والتأثير والتحفيز والإلهام كانا مرتفعين، تبين أيضاً أن سمة التحفيز والإلهام أعلى سمات القيادة التحويلية توافراً، بينما كشفت الدراسة أن مستوى توافر سمي الاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي كانا متوسطين، أيضاً خلصت الدراسة إلى أن المستوى العام للقدرات الإبداعية لمعلمي المدارس قيد الدراسة كان متوسطاً، كما أظهرت الدراسة أن هناك مستوى متوسطاً لأبعاد القدرات الإبداعية التالية: (الأصالة، المرونة، تحمل المخاطر، والخروج عن المألوف، الحساسية للمشكلات)، في حين تبين أن مستوى بُعدي (الطلاقة، والقدرة على التحليل) كانا مرتفعين، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية عند مستوى دلالة معنوية (1%)، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها للرفع من مستوى القدرات الإبداعية وتدعيم توافر سمات القيادة التحويلية لمديري المدارس الليبية.

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، القدرات الإبداعية، مدارس التعليم الثانوي، ليبيا.

Abstract

The study aimed at identifying the availability level of the transformational leadership traits in the Libyan secondary schools managers (Male Schools), in the city of Derna, through the following features: (Attraction and influence, motivation and inspiration, intellectual stimulation, and individual attention) from the teachers point of view. The study also aimed at identifying the level of Innovation abilities of teachers under study, through the following dimensions: (originality, fluency, flexibility, risk analysis capability, sensitivity to problems, going out of the ordinary), besides, identifying the relationship nature of the influence of the transformational leadership traits on these Innovation abilities. And to achieve the desired objectives, the study applied the descriptive analytical method. Therefore, the researcher has developed a questionnaire based on some previous studies, which they were sure of their credibility and reliability. The individuals who took the questinnair were a group of teachers at the Libyan secondary schools (males), in the city of Derna. They were about (337) teachers. We relied on the Krejcie and Morgan table (1970) to determine the size of the sample, which

were specified as (181) forms. They were randomly and stratified selected, and after the distribution of the questionnaire, (151) form were retrieved as valid for statistical analysis. In analysing the study data, statistical computer program services were used through the software contained in (SPSS) According to the Arithmetic Mean , Standard Deviation , One-Sample T Test and Person's Correlation – Coefficient. The results found were summarised as follows: Firstly, the study revealed that the overall level of the availability of transformational leadership traits collectively was average. Secondly, the study demonstrated that the availability level of attraction and influence, and motivation and inspiration characteristics were high. Thirdly, it showed that the motivation and inspiration traits are the top features of the transformational leadership readily available. Fourthly, the study revealed that the availability level of the traits of intellectual stimulation and individual attention was average. Fifthly, the study concluded that the general level of the Innovation abilities of school teachers under study was average, the study showed that there is an average level of the dimensions of creativity of the following features: (Originality, flexibility, risk tolerance, out of the ordinary, and sensitivity to problems), while showed that the level of the dimensions (fluency, and the ability to analyze) was high, the study showed the presence of a statistically significant relationship between the traits of transformational leadership and the level of Innovation abilities at the significance of (1%), Finally, the study provided a set of recommendations which will hopefully leads to improve the level of Innovation abilities, and strengthen the availability of transformational leadership traits in the Libyan schools administrators.

Keywords: Transformational Leadership , Innovation abilities, Secondary Schools , Libya

1. المقدمة Introduction :

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ، مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها فرض هذا على المؤسسات إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة ، فالحاجة إلى مديرين مهنيين، متعاونين، قادرين على مواكبة التغيير، ببذل كل ما بوسعهم من إمكانيات، وتجاوز الحد الأدنى لمهامهم كمعلمين لتحقيق أهداف مدارسهم هي حاجة أساسية ملحة (Vegoda et.al, 2005).

لذا يرى كثير من كتاب الإدارة والمديرون اليوم، أن المؤسسة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة ، وأن الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع ، فحاجة المؤسسات إلى الإبداع حاجة ملحة، فقد أكد (دراكر ، 1995) على هذه الحاجة بقوله: الإبداع ليس اصطلاحاً فنياً ، بل هو اصطلاح اقتصادي واجتماعي ، كما أنه لا يقاس بالعلم والتكنولوجيا ، ولكنه يقاس بالتغيير الذي يحدث في البيئة الاجتماعية والاقتصادية ، وفي سلوك الناس كمستهلكين أو منتجين أو مواطنين، كما أوضح (الحقاني ، 1997) أن الإبداع يمثل إحدى الوظائف الرئيسية لمدير المؤسسة ويعد مطلباً استراتيجياً . والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانيات الانفتاح العالمي، وما يصاحبها من ثورة الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين، الذي ينبغي تدريبهم وتأهيلهم، وتجديد

كفاياتهم وتجويدها، لأداء الدور التطويري المتوقع منهم، والمتمثل في الاستثمار الأمثل في الإنسان تعليماً وتأهيلاً وتدريباً وصحةً ورفاهيةً (الطويل، 1999) .

وتعد المدرسة اليوم المؤسسة التربوية الأكثر ارتباطاً وأثراً في البيئة المجتمعية والمؤسسية المحيطة بها، وأصبحت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها تتأثر إلى درجة كبيرة بالنظريات الإدارية، وممارسات القادة التربويين، وقدرتهم على حفز العاملين، ورفع درجة انتمائهم وسلوكهم التنظيمي، فالقيادة العقلانية هي التي تهيئ جواً مريحاً للعمل، يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهام الموكلة إليهم ، والقيام بكثير من العمليات والممارسات الإدارية التي تعكس اتجاهاتهم وقيمهم نحو العمل (الشريفي و النتج ، 2010). إن المدرسة في العصر الحديث تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً، كي يتخذ إدارته المدرسية مسارات خلاقة مبدعة، من خلال التخطيط للأهداف ، ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وتفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوه في المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة، والإشراف عليها، كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف (الخوaja، 2004) .

وتتضمن القيادة التحولية كما يشير اسمها عملية انتقال نوعية باتجاهات المعلمين وسلوكياتهم؛ وتعرف القيادة التحولية بأنها عملية تفاعل إنساني بين مدير المدرسة والمعلمين يرفع من خلالها كل منهما الآخر إلى مستويات عليا من الأخلاق والحفز لتجاوز حدود الاهتمامات الشخصية وتحقيق أهداف المدرسة (Bass, 1985) ، وتوصف القيادة التحولية بأنها عملية تحفيز التابعين من خلال الإيحاء بالقيم الأخلاقية والمثل العليا، فيمتلك القادة التحوليون القدرة على توضيح الرؤية للمستقبل (الكاسبية وآخرون ، 2009 : 29) .

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المدرسة وخارجها تؤثر على مستوى الإبداع لدى المعلمين بها إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن السلوك القيادي التحولي يؤدي دوراً هاماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله من خلال التأثير في سلوكيات المعلمين والمعلمات وتنمية قدراتهم الإبداعية ، عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه مدارسهم (Quinn, et.al., 1995: 72 ؛ الزناتي ، 1994 ؛ Bouncken & Koch 2007 ؛ Conger, 2002,P:154؛ Yammarino and Bass1990 ؛ Elliot & Dweck 1988 ؛ Garber,1991؛ Dweeck 1986) .

وهذا ما أكده كل من (Kimberly and Evanisko (1981 أن قدرات المرؤوسين الابتكارية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي، كما يرى (Maier (1970 أن القادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الابتكارية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم؛ لا يزال النظام التعليمي في الدول العربية ومنها ليبيا يعاني من أزمة إدارية واضحة الأمر الذي يحد

من مقدرة تلك الدول في تحقيق الكثير من أهدافها التنموية المنشودة وعلى الأخص التعليم الثانوي الذي يعتبر ركيزة التعليم الجامعي في بناء الأجيال القادمة التي يعتمد عليها في المستقبل بكل أبعاده السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ولما كان الإبداع الإداري سمة من سمات التميز والتقدم التي يقاس بها رقي الأمم، لذا وجب على المسؤولين عن التربية والتعليم كل في تخصصه الأخذ بزمام المبادرة في إعادة هيكلة البناء التعليمي بدءاً بمديري المدارس المؤهلين ذوي الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير بما يتوافق وتقاليد وأعراف المجتمع المسلم والتقدم العلمي في جميع المجالات ؛ وهذا ما أكدّه زاهر (1995) : (9-10) أن هناك شواهد كثيرة تدل على أن الإدارة التعليمية والمدرسية في العالم العربي تعاني من فترة غير قصيرة من أزمة إدارية واضحة في النظام التعليمي ، على الرغم من كونها أحد المداخل الصحيحة لإصلاح التعليم وذلك في ظل التناقض بين الواقع وبين ما هو مأمول وفي ظل عوامل عديدة ومن أهمها غياب الإبداع عن العملية الإدارية .

وليبيا باعتبارها إحدى الدول النامية التي تسعى للنهوض بمستوى مؤسساتها التربوية والتعليمية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يجب أن تُبدي اهتماماً للقيادة التحولية وذلك من خلال إبراز أهميتها وامتلاك سماتها، وبناء وتنمية القدرات الإبداعية التي أصبحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالأداء الفعال خاصة قطاع التربية والتعليم في المرحلة الثانوية والتي تعتبر حلقة هامة في سلسلة المراحل التعليمية ، فهي فضلاً عن قيامها باستقبال الطلاب وإعدادهم لمواصلة تعليمهم الجامعي، فإنها تتحمل عبء إعداد العناصر البشرية من ذوى المهارات الفنية والتقنية اللازمة لتنفيذ خطة التحول الاجتماعي والاقتصادي وإشباع حاجات ومتطلبات التنمية. ، لكن رغم الأهمية البالغة لهذا القطاع إلا أنه لم يحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين على حد علم الباحث، وهذا مما حدا بالباحث إجراء هذه الدراسة لمعرفة مدى توافر سمات القيادة التحولية لمديري مدارس الثانوية الليبية وعلاقتها بالقدرات الإبداعية لدى المعلمين.

2- مشكلة الدراسة **Problem of The Study**: تلعب القيادة دوراً هاماً في تنمية و تعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع ، هو شخص مجدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة، يرفض أن يكون سجيناً للروتين ، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة ، نزعتة استطلاعية ، يحدد خطواته المستقبلية وهو رجل يبحث دائماً عن تركيبات جديدة و ترابطات نادرة للأفكار والأشياء (فضل الله، 1996 : 173) ؛ تأسيساً على ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

- ما مدى توافر سمات القيادة التحولية لمديري مدارس الثانوية الليبية (بنين) بمدينة درنة من وجهة نظر معلمها من خلال السمات الآتية : (الجابنية والتأثير ، التحفيز والإلهام ، الاستثارة الفكرية ، الاهتمام الفردي) ؟
- ما مستوى القدرات الإبداعية لدى المعلمين محل الدراسة من خلال الأبعاد التالية : (الأصالة، الطلاقة، المرونة، تحمل المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات ، الخروج عن المألوف)؟.

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس محل الدراسة و القدرات الإبداعية لدى معلمها ؟.

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية لمديري المدارس محل الدراسة و القدرات الإبداعية لدى معلمها ؟

3. اهداف الدراسة **Aims of The Study**: تكمن اهداف الدراسة في النقاط التالية :

- التعرف على مستوى توافر سمات القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانوية الليبية (بنين) بمدينة درنة من وجهة نظر المعلمين من خلال السمات الآتية : (الجاذبية والتأثير ، التحفيز والإلهام ، الاستثارة الفكرية ، الاهتمام الفردي).
- التعرف على مستوى القدرات الإبداعية لدى المعلمين قيد الدراسة من خلال الأبعاد التالية : (الأصالة، الطلاقة، المرونة، تحمل المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات ، الخروج عن المألوف).
- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية و القدرات الإبداعية لدى المعلمين محل الدراسة .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية لمديري المدارس محل الدراسة و القدرات الإبداعية لدى معلمها .
- تقديم بعض التوصيات التي يؤمل اتباعها لتعزيز وتدعيم مستوى القدرات الإبداعية وتوافر سمات القيادة التحويلية بالمدارس الثانوية الليبية.

4. اهمية الدراسة **Importance of the Study**:

- تكمن اهمية الدراسة من اهمية موضوعي القيادة التحويلية والإبداع والذعان يُعدان من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة التربوية والتي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين ، وبخاصة في الدول المتقدمة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً باعتبارها - على حد علم الباحث - الدراسة الأولى في البيئة الليبية والتي تحاول التعرف على مستوى توافر سمات خصائص القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانوية الليبية من وجهة نظر معلمها ومعلماتها وأثرها على القدرات الإبداعية.
- قد تفيد الدراسة القيادات العليا وصانعي القرار بوزارة التربية والتعليم في ليبيا وإدارة المدارس قيد الدراسة بما تتكشف من نتائج حول موضوع البحث.
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم التربوية والتعليمية بصفة خاصة.
- فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

5. حدود الدراسة **The Limits of The Study**: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة القيادة التحويلية وفقاً لنموذج **Bass and Avolio** من خلال السمات التالية: (الجاذبية والتأثير ، التحفيز والإلهام ، الاستنارة الفكرية ، الاهتمام الفردي) ، وعلاقتها بالقدرات الإبداعية والذي يشتمل على القدرات التالية: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، تحمل المخاطرة، الخروج عن المألوف).
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على المدارس الثانوية العامة (بنين) بمدينة درنة في ليبيا ، والتي هي مدينة جبلية تقع على ساحل البحر المتوسط في شمال شرق ليبيا على خط طول 32.45 وخط عرض 22.40. يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الجنوب سلسلة من تلال الجبل الأخضر، ويشطر المدينة مجري الوادي إلى شطرين وهذا الوادي يسمى وادي درنة وهو أحد الأودية الكبيرة المعروفة في ليبيا ، ويبلغ عدد سكانها حوالي 120.000 نسمة تقريباً، وقد اشتهرت المدينة بموقعها وبأحراشها الجبلية ، ولقد تغنى شعراء الفصحى وغير الفصحى بجمال درنة وبخضرتها النامية وظلالها الوارفة وبماؤها العذب وهوائها العليل، كما أشادوا بكرم أهلها ورقة طباعهم. وتحدثت كتاب وسياح عرب وأجانب عن أحيائها وآثارها وسماها بعضهم عروس ليبيا ودرة البحر المتوسط (الطرابلسي ، 1996)
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية (بنين) بمدينة درنة.
- الحدود الزمنية: اجريت هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2013/2014.

6. مصطلحات الدراسة:

1.6 القيادة التحويلية **Transformational Leadership** : يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر في أوائل الثمانينات من القرن الماضي ، وتمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل داوتون Downton 1973 ؛ إلا أن ظهوره مدخلاً مهماً في القيادة بدأ مع العمل الكلاسيكي الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي جيمس ماكجريجر بيرنز James Parns MacGregor في كتابه القيادة في عام 1978 Leadership والذي أكد فيه Parns على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (العمرى ، 2004 : 27) ؛ لذلك فقد ركز Parns على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له، وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات Bass (1985) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد.

وفي عام (1993) Bass and Avolio قاما بتطوير ما يسمى بنموذج القيادة الكاملة والذي يحتوي على أربعة عناصر للقيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث والإلهام، الاهتمام الفردي) ، وثلاثة عناصر للقيادة التبادلية (التواب الشرطي ، الإدارة بالاستثناء ، وإدارة عدم التدخل) ؛ ويعود الفضل في تطبيق القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال Sergiovanni التي امتدت من 1984 - 1990 ، وقد وصف Hallinger التغيير في دور مدير المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم إلى المحول، ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفعالة، حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم و التوقعات العالية لتحصيل و تقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهياً و أكثر تعاوناً مع المعلمين و هذا ما دعاه Burns بالقيادة التحويلية (الربيع، 2009: 52) .

لازال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض، وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهوم القيادة التحويلية وفيما يلي بعضاً منها : فعرف Bass القيادة التحويلية بأنها " القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن ، وإشباع احتياجاتهم المتزايدة ، والانغماس مع المرؤوسين بشكل كامل " (Bass, 1990: 68). ويرى الهواري "أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل" (الهواري ، 1996 : 73) ، وينظر كولفن للقيادة التحويلية على أنها تركز على القيم المشتركة ، وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة ، ويرى أن هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير (Robber, 1999 : 1).

1.1.6 عناصر القيادة التحويلية Elements of Transformational Leadership :

تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية عند (1993) Bass and Avolio على أربعة عناصر أطلق عليها Four I's حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي (أفوليو ، 2003 : 73-76 ؛ العازمي ، 2006 : 27 ؛ المراد: 2005 : 66):

أ. التأثير الكاريزماتيكي أو الجاذبية القيادية Idealized Influence : يشير هذا العنصر إلى سلوكيات القادة التحويليين فهو يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمدرسة ، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم ، كما أن هذا العنصر يظهر من خلال احترام الآخرين وبناء ثقتهم والثقة بالمدرسة ككل ، فالقادة التحويليون يكونون أكثر قدرة على تطوير المرؤوسين وجمع قواهم والتأثير عليهم ، خاصةً عندما يرى المرؤوسون أن قادتهم يحققون النتائج المرغوبة ، فيصحبوا أكثر حماساً للعمل معهم ويعتبرونهم المثل في القيم والاتجاهات والسلوكيات. إن القائد الكاريزمي في النمط التحويلي ينسجم مع مرؤوسيه ويحقق لهم كل ما بداخلهم بشكل كامل ويعيرهم جُل اهتماماته، إنه يبتكر في مرؤوسيه القدرة على قيادة ذاتهم عندما يكون ضرورياً ومرغوباً فيه.

ب. الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم Inspirational Motivation : يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به

مروسيهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعون يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة ، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة. كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ، ويوضح توقعاته العالية من تابعة

ج. الاستثارة الفكرية Intellectual Simulation : وهو يعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول غير تقليدية لها .

د. الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد Individualize-Consideration : وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحولي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه ، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ، وخلق فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم ، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم رؤوسين أو عمال ، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء ، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم .

2.6 القدرات الإبداعية Definition of Innovation Abilities : للأهمية المتزايدة للإبداع ، جعل علماء ومفكرى الإدارة يجتهدون في إبراز تعريف للإبداع أملاً منهم في اتضاح صورته بشكل جلي ، وخاصة مع صعود مصطلحات أخرى كالابتكار؛ فالإبداع هو: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة (Soo et.al,2002) ، ويُعرف (Torrance,1993:46) الإبداع الإداري بأنه: " عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين ". كما عرف الإبداع الإداري: "بأنه قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق" (نجم، 2003: 22).

كما تُعرّف القدرة (Ability) لدى علماء النفس بأنها القوة المتوافرة فعلاً لدى الشخص، والتي تمكنه من أداء فعل معين، والقدرات الإبداعية هي " الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يتراكم نتيجة لخبرات الحياة " (الشريبي وصادق، 2002 : 109). أطلق الباحثون التربويون على القدرات الإبداعية عدة مسميات كالمهارات الإبداعية أو المكونات الإبداعية، إلا أن (Torrance) و (Guilford) أكدوا على تسميتها بالقدرات الإبداعية ، وأشار (Guilford) الى أن

الإنتاج الإبداعي يُقدر على أساس من أبعاد التفكير الإفتراضي (Divergent Thinking) وهي الطلاقة، المرونة، والأصالة، والتفاصيل، كما أورد Torrance (1976) إن القدرة الإبداعية قدرة عامة تتكون من عدد من قدرات هي الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل، أيضاً أضاف Torrance ضمن مكونات القدرة (Imagination) قدرة التخيل الإبداعية، ويعرف البهي الخيال : بأنه العملية العقلية التي تقوم على إنشاء علاقات جديدة بين الخبرات السابقة، بحيث تنظماها في صور وأشكال لا خبرة للفرد بها من قبل (حجازي، 2001: 18- 21 ؛ الرشيد، 2000: 28)

1.2.6 أبعاد القدرات الإبداعية : لا يكفي أن يكون القائد مبدعاً ومبتكراً ، فبمجرد تشجيع القائد للمبدعين والمبتكرين في حد ذاته إبداع ولكي نتعرف على الإبداع بشكل أدق بالنسبة للمعلم ، هذه بعض القدرات التي تمثل سمات يتصف بها المبدعون وهي :

- الطلاقة Fluency: وتعني القدرة على خلق أفكار جديدة وبدائل ، و قدرة متميزة على حل المشكلات (Kreitner and Kinicki 1992:580) .
- الأصالة Originality: القدرة على إنتاج الحلول الجديدة ، أي عدم تكرار الأفكار القديمة (الحقباني، 1997: 16).
- تحمل المخاطر Take risks : والمتمثل في أخذ المعلم زمام المبادرة، وتبني الأفكار الجديدة، وفي نفس الوقت يكون لديه استعداد لتحمل المخاطرة.
- المرونة Flexibility : وتعني القدرة التي يتمتع بها المعلم على التفكير في أكثر من اتجاه ، وقدرته على التفكير من موقف لآخر (الحربي ، 2003).
- الحساسية للمشكلات Sensitivity to The Problems : وتعني قدرة المعلم على تركيز الانتباه في المشكلة ، دون أن يكون للمشكلات تأثير على تفكيره ، مما يقوي من فرص النجاح في الوصول إلى حل صحيح .
- القدرة على التحليل The ability to Analyze: وتعني قدرة المعلم على تحليل المشكلة إلى عناصرها الأساسية ، وبالتالي يُوصف المعلم الذي يملك هذه القدرة بأنه مبدع وذلك لقدرته على التعرف على التفاصيل ، وأجزاء الشئ سواء أكانت فكره أو عملاً .
- الخروج عن المألوف Out of The Ordinary : القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ، والقدرة على التعامل مع الأنظمة والقوانين الجامدة ، وتطويرها للواقع العملي ويتطلب ذلك مزيداً من الشجاعة (القريوتي ، 1989 : 182) .

7. الدراسات السابقة Literature Review :

دراسة حبيب(2003) العلاقة بين القدرات الإبداعية (الطلاقة، والمرونة، والأصالة) والدرجة الكلية المعبرة عن القدرات الإبداعية وبين التحصيل الدراسي لدى طلاب المرحلة الثانوية في مدارس أمانة العاصمة (صنعاء)، وبلغت عينة الدراسة (761) طالباً وطالبة من طلبة الصفين الثاني والثالث في الاختصاصين العلمي والأدبي، واستخدم الباحث مقياس القدرة على التفكير الإبداعي لقياس قدرات الإبداع

وفقاً لمقياس تورانس وبارون، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين الطلاب المبدعين والطلاب غير المبدعين في التحصيل الدراسي لصالح الطلاب المبدعين، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل الدراسي بين الطلبة المبدعين في الاختصاصين العلمي والأدبي.

وقام **Toremén(2003)** بدراسة هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرين لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة منها تقويم الاتجازات بعدالة وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة وعدم الخوف من الفشل ، كما بينت الدراسة أن الإبداع يكمن تعلمه من خلال الجو المساعد والداعم للإبداع وان من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الايجابية بين المديرين والعاملين والاتصال المفتوح.

قدم **الربيعة (2009)** دراسة هدفت إلى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، أيضاً التعرف على درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم و المعلمين ، كما هدفت إلى التعرف على الفروق في درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم والمعلمين تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة في العمل الحالي ، والبرامج التدريبية وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية : توصلت الدراسة إلى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، بلغ عددها 28 كفاية، كما بينت الدراسة أن مديري مدارس التعليم العام يمارسون كفايات القيادة التحويلية بدرجة عالية وفق وجهة نظر عينة الدراسة. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% في اتجاهات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس حول (كفايات الجاذبية والتأثير ، كفايات التحفيز والإلهام ،كفايات الاستثارة الفكرية، كفايات الاهتمام الفردي) باختلاف متغير المؤهل العلمي. أيضاً قدم **نعساني (2008)** دراسة تهدف لإستكشاف العلاقة بين سمات القيادة التحويلية وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية في سورية ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي ، حيث تم اختيار عينة مكونة من 300 موظف من الإداريين العاملين بالمؤسسات التعليمية ومن خلال التحليل الاحصائي تم التوصل إلى ان هناك علاقة موجبة بين السمات الاربعة للقيادة التحويلية والإبداع الإداري ، وكانت هذه السمات مرتبة في اثرها على الإبداع الإداري على التوالي : (التشجيع الإبداعي ، الاهتمام بالافراد ، التحفيز الملهم ، التأثير الكرازمي).

كما قام **الشريفي و النتج (2010)** بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة البحث من (690) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة

ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها ، وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية : إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، أيضاً تبين هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وأسهم خلف (2010) بدراسة هدفت الى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية ، وخلصت الدراسة ان هناك ممارسة عالية لسمات وخصائص القيادة التحويلية، كما بينت الدراسة ان مستوى الإبداع الإداري كان مرتفعاً ، أيضاً كشفت الدراسة وجود علاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري .

وأسهم جبريل (2012) بدراسة تهدف الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإبداع الإداري والنمط القيادي لدى العاملين بالمصارف التجارية الليبية وخلصت الدراسة الى النتائج التالية: أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع ، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والنمط القيادي الديمقراطي ، أيضاً بينت الدراسة عدم وجود علاقة بين الإبداع الإداري والنمط القيادي الحر والنمط القيادي التسلطي.

وأخيراً قدم العبانبة والشقران (2013) دراسة هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم بمحافظة اربد (الرمثا، اربد الاولى) للعام الدراسي 2010/2011 والبالغ عددهم (223) قائداً تربوياً ، وقد توصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد جاء بدرجة متوسطة في المجالات (تبني وتشجيع الإبداع ، وتطبيق الإبداع) والأداة ككل ، فيما حصل مجال بيئة واساليب العمل على درجة ممارسة مرتفعة .

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة - والتي أجريت في بيئات مختلفة - تبين أنها تتفق مع بعضها البعض على اهمية القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية على حد سواء في تحسين وتطوير أداء المؤسسات ، كما تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوعي القيادة التحويلية والإبداع، كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الإبداع المختلفة، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة، أيضاً أن الدراسات التي تناولت القدرات الإبداعية في البيئة الليبية لم تتعرض تحديداً لدراسة علاقة القيادة التحويلية في البيئة التربوية والتعليمية بالقدرات الإبداعية لدى المعلمين، عليه تعتبر

هذه الدراسة الأولى في البيئة الليبية على حد علم الباحث ، وبذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف ، وإضافة جديدة لما سبق عرضه .

8. الطريقة والإجراءات :

يتناول الباحث في هذا الجانب وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة ، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة ، ووصف مجتمع وتحديد عينة الدراسة ، وإعداد أداة الدراسة ، والتأكد من ثباتها وصدقها ، وبيان إجراءات الدراسة ، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات :

1.8 منهج الدراسة The Study Methodology: انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة بغرض فهمها وتحديد أسبابها، فالمنهج الوصفي التحليلي يهتم بتوضيح واقع الظاهرة من خلال اشتقاق أصوله من الخطوات العلمية الدقيقة التي تبذل فيها المحاولات للإجابة على الفروق بين أفراد العينة وفقاً لبعض المتغيرات والتعبير عنها كميّاً وصوِّلاً لفهم الظاهرة وما تتطلبه من إجراءات للتعامل معها (ذوقان وآخرون ، 1994).

2.8 مجتمع وعينة الدراسة Population and The Study Sample:

في معلمي ومعلمات المدارس الثانوية (بنين) بمدينة درنة في ليبيا ، والذي بلغ قوامه ب (337) معلم

ومعلمة والموضح بالجدول

جدول (1) مجتمع وعينة الدراسة

المدرسة	الاجمعي	العينة
ابراهيم اسطى عمر	113	61
ابراهيم عزيز	121	65
مفتاح الماحري	103	55
الاجمالي	337	181

3.8 اداة الدراسة The Study Tool: تم استخدام الاستبانة Questionnaire كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلها ، نظراً لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع قدر ممكن من البيانات، فضلاً عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء هي :

1.3.8 معلومات عن مائتي الاستبانة Information For Participants :

يحتوى الجزء الأول من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين، وهي النوع والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة في المدرسة.

2.3.8 مقياس القدرات الإبداعية Scale of Innovation Abilities :

تكوّن المقياس من واحد وعشرين عبارة مستمدة من أداة القياس الذي أعده جبريل (2012)، مع إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم مع أهداف الدراسة ، والمقاسة على مقياس ليكرت Likert والمكون من خمس درجات والمصاغة بشكل

إيجابي ، وهذا يعنى أن كل عبارة في الاستبانة مقياسة بخمسة بدائل للإجابة، وفقاً للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ، وعلى أن تعنى عبارة موافق بشدة مرتفعاً جداً، وعبارة موافق مرتفعاً، وعبارة محايد متوسطاً، عبارة غير موافق منخفضاً وعبارة غير موافق بشدة منخفضاً جداً؛ وتم تقسيم واحد والعشرين عبارة على سبعة والمتمثلة في : (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، تحمل المخاطرة، القدرة على التحليل، الخروج عن المألوف) .

3.3.8 مقياس القيادة التحويلية Scale of Transformation leadership : تكوّن المقياس من ثمان وعشرين عبارة مستمدة من أداة القياس الذي اعده الربيعه (2009) وفقاً لنموذج Bass and Avolio ، والمقاسة على مقياس ليكرت Likert ، وهذا يعنى أن كل عبارة في الاستبانة مقياسة بخمسة بدائل للإجابة، وفقاً للتدرج التالي (متوافرة بدرجة كبيرة جداً، متوافرة بدرجة كبيرة، متوافرة الى حد ما، غير متوافرة، غير متوافرة على الاطلاق)، وتم تقسيم الثمان والعشرين عبارة على أربع مجالات والمتمثلة في : الجاذبية والتأثير، والتحفيز والإلهام ، والاستثارة الفكرية ، الاهتمام الفردي ؛ وقد صيغت عبارات المقياس بشكل إيجابي، حيث يُعطى للمشاركة (1)، عندما تكون الإجابة (غير متوافرة على الاطلاق)، وفي حين يعطي للمشاركة الدرجة (5) عندما تكون الإجابة بأنه (متوافرة بدرجة كبيرة جداً) يقوم بالفعل، و تقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي: الدرجة الثانية، وتعني أن المشارك (غير متوافرة) ما يقوم بالفعل، والدرجة الثالثة، وتعني أن المشارك (متوافرة الى حد ما) ما يقوم بالفعل، أما الدرجة الرابعة، فتعني أن المشارك (متوافرة بدرجة كبيرة) ما يقوم بالفعل.

8. 4 ثبات أداة جمع البيانات وصدقها :

1. **الثبات Reliability** : يُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما، ويُعرّف الثبات "كمؤشر إلى درجة الدقة أو الضبط في عملية القياس" (ثورانديك و هيجن، 1986 : 5 ؛ مراد وهادي، 2002 : 191) ؛ للتأكد من ثبات الاستبانة فقد تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق **Alpha Cronbach** ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس سمات القيادة التحويلية (0.91) ،في حين بلغ معامل الثبات لمقياس القدرات الإبداعية (0.83)، وتعتبر هاتين القيمتين مرتفعتين، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها، وإن الاستبانة واضحة لدى القارئ لها.

2. **الصدق Validity** : يُشير مفهوم الصدق إلى "مدى تأدية الفحص للوظيفة التي استخدمت من أجل تأديتها، أو تأدية الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله" (صابر، حفاجة، 2002)؛ للتأكد من صدق الاستبانة ، تم استخدم طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي **Statistical validity** ، ويُقاس الصدق الذاتي بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد بلغ معامل الصدق لمقياس سمات القيادة التحويلية (0.95) ، في حين بلغ معامل الصدق لمقياس القدرات الإبداعية (0.91)؛ مما يدل على الثقة في صدق مقياس الدراسة وأنه مُصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه.

5.8 توزيع استمارة الاستبانة **Distribution of The Questionnaire**: تمثلت عينة الدراسة بـ (181) معلم ومعلمة، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، والموضحة بالجدول (2):

جدول (2) خصائص عينة الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	129	85.4%
	اناث	22	14.6%
	المجموع	151	100%
العمر	أقل من 35 سنة	65	43.05%
	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	36	23.84%
	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	28	18.54%
	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة	16	10.60%
	من 50 سنة فأكثر	6	3.97%
المؤهل العلمي	المجموع	151	100%
	دبلوم عالي	23	15.2%
	ليسانس	51	33.8%
	بكالوريوس	73	48.3%
	آخر	4	2.6%
مدة الخدمة	المجموع	151	100%
	من سنة إلى أقل من خمس سنوات	65	43.0%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	36	23.8%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	28	18.5%
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	21	13.9%
	من 20 سنة فأكثر	1	0.70%
	المجموع	151	100%

يلاحظ من الجدول اعلاه أن :

- عينة الدراسة هي عينة ذكورية ، بحيث كان النوع الغالب فيها هم من الذكور والذين بلغ عددهم (129) معلماً، أي بنسبة (85.4%)، بينما عدد الذكور بلغ (22) وبنسبة (14.4%) ، وقد تعزى هذه النسبة إلى طبيعة عمل هذه المدارس والتي تنصب على تعليم البنين، وقد يكون السبب نتيجة العادات والتقاليد الاجتماعية في المجتمع والتي ترى أن وظيفة المرأة يجب أن تتركز في مجالات كالأمومة والرعاية الاجتماعية ، أيضاً قد يعزى إلى النظرة الأبوية الذكورية التي ترى في الرجل الأقدر والأجدر والأولى في شغل الوظائف المتاحة. كما تبين أن غالبية أفراد المشاركين في الدراسة تتراوح أعمارهم في الفئة (أقل من 35 سنة)، حيث بلغت نسبتها (43.05%)، مع ملاحظة أيضاً، أن ما نسبته (3.97%) منهم سيحاولون التقاعد خلال الأعوام القادمة ، الأمر الذي يتطلب تمحيصاً جيداً لنوعية هؤلاء المعلمين والمعلمات ، ومدى جاهزية الإدارة في تبني سياسة الإحلال المطلوب.
- غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس ، حيث بلغت نسبتهم (48.3%) في حين نسبة من يحملون مؤهل ليسانس (33.8%). كما لوحظ من الجدول أعلاه ارتفاع عدد سنوات الخدمة لمعلمي ومعلمات قيد الدراسة، حيث بلغ نسبة من هم (من سنة إلى 10 سنوات)

حوالي (66.8%)، ونستنتج إن مدة الخدمة تعطى دلالة على قدرة المعلمين والمعلمات على الإلمام بالجوانب المختلفة للأنشطة التي يقومون بها.

6.8 المعالجة الإحصائية : قام الباحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانات المجمع والصالحة لتحليل بناءً على مقياس ليكرت Likert المُقاس بخمس درجات، ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (العمر، 2004 : 322)، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3) طول الخلية لمقاييس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

درجة الممارسة	القيمة في مقياس ليكرت	طول الخلية
ممارسة ضعيفة جداً	غير متوافرة على الإطلاق - غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل 1.80
ممارسة ضعيفة	غير متوافرة - غير موافق	من 1.80 إلى أقل 2.60
ممارسة متوسطة	متوافرة إلى حد ما - محايد	من 2.60 إلى أقل 3.40
ممارسة مرتفعة	متوافرة كبيرة - موافق	من 3.40 إلى أقل 4.20
ممارسة مرتفعة جداً	متوافرة بدرجة كبيرة جداً - موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

9. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

1.9 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول - ما مدى توافر سمات القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانوية اللببية (بنين) بمدينة درنة من وجهة نظر معلميهما من خلال السمات الآتية : (الجانبيه والتأثير ، التحفيز والإلهام ، الاستثارة الفكرية ، الاهتمام الفردي) ؟

تضمنت الاستبانة ثمانية أسئلة تتعلق بسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي ومعلمات قيد الدراسة ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (4) ، أمكن التعرف على مستوى توافر سمات القيادة التحويلية، إذا ما عُلم بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3) * ، حيث بلغ المتوسط العام للقيادة التحويلية (3.36) وبانحراف معياري (0.822) ، وبدرجة توافر متوسطة ، ويوزن نسبي (67.2%)**، واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة الغامدي (2001) ، دراسة العمري (2004) ، دراسة العازمي (2006) ودراسة العنزى (2005) ، دراسة عيسى (2007) ، والتي أشارت أن القادة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بمستوى متوسط، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الشريفي والنتج (2010) ، دراسة الربيع (2009) ، ودراسة جبريل (2013) في أن مستوى توافر سمات القيادة التحويلية كان مرتفعاً، كما تبين من اختبار T-test أن هناك فروقاً جوهرية لمتوسطات توافر سمات القيادة التحويلية عند مستوى معنوية 1%، كما تبين من الجدول (5) أيضاً أن مستوى توافر سمة التحفيز والإلهام مرتفع ، وهو أعلى متوسط بين سمات القيادة التحويلية، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.42)

* الوسط الحسابي = 5+3+4+5+1/5 = 3
**الوزن النسبي = الوسط الحسابي/5

ويوزن نسبي (68.4%) واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة التلباني وآخرون (2013) ، في حين تبين أن مستوى توافر سمة الاستثارة الفكرية كان متوسطاً، وهي تمثل أقل سمات القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (3.26) ويوزن نسبي (65.2%)، كما يوضح الجدول (5) اتجاهات المشاركين عن كل عبارة من عبارات سمات القيادة التحويلية.

جدول (4) إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه توافر أبعاد سمات القيادة التحويلية قيد الدراسة

الترتيب	نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الاحراف المياري	المتوسط الحسابي	السمات
		P-Value	قيمة T			
2	دال احصائياً	0.000	**5.343	0.924	3.40	الجاذبية والتأثير
1	دال احصائياً	0.000	**5.498	0.934	3.42	التحفيز والإلهام
4	دال احصائياً	0.001	**5.506	0.931	3.26	الاستثارة الفكرية
3	دال احصائياً	0.000	**5.088	0.884	3.37	الاحتمام الفردي
	دال احصائياً	0.000	**5.426	0.822	3.36	سمات القيادة التحويلية

** معنوية عند مستوى 1%.

ويلاحظ من الجدول (5) ادناه ما يلي :

- ان كل عبارات مقياس سمات القيادة التحويلية متوسطاتها تتراوح ما بين (3.03 - 3.65) وتمارس بدرجة متوسطة الى مرتفعة؛ كما لوحظ ان اعلى عبارات مقياس سمات القيادة التحويلية مستوى تتمثل في العبارة الاولى بسمة الجاذبية والتأثير والتي تنص على ان مدير المدرسة يُظهر قيماً واخلاقاً حسنة تجعله قدوة للعاملين معه ، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.65) وبدرجة ممارسة مرتفعة ويوزن نسبي (73%).
- أيضاً تبين من الجدول (5) ان أقل العبارات مستوى في تقع في سمة الاستثارة الفكرية والتي تنص ان مدير المدرسة يطور بيئة تلائم متطلبات التغيير والتطوير والإبداع والذي يمثل أقل أبعاد مقياس سمات القيادة التحويلية مستوى ، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.03) ويوزن نسبي (60.6%).

جدول (5) إجابات عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات سمات القيادة التحويلية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الاحتراف المياري	اختبار T-test		نتيجة الاختبار
				P-Value	T	
1	يظهر مدير المدرسة قيماً واخلاقاً حسنة تجعله قدوة للعاملين معه.	3.6556	1.24390	**6.477	0.000	دال احصائياً
2	يحظى بتفقه واحترام العاملين معه.	3.3907	1.32652	**3.620	0.000	دال احصائياً
3	يقدم احتياجات العاملين معه على احتياجاته الشخصية .	3.2914	1.24681	**2.872	0.005	دال احصائياً
4	يعمل على ايجاد رؤية للمدرسة الال العاملين معه.	3.5695	1.09246	**6.406	0.000	دال احصائياً
5	يعطي اهتماماً كبيراً لبرامج التحفيز والتطوير.	3.1921	1.19842	1.969	0.051	غير دال احصائياً
6	يبادر الى ما يتطلبه الموقف التدريسي.	3.2980	1.19886	**3.055	0.003	دال احصائياً
7	يتخذ قراره مدرسية جريئة .	3.4172	1.25623	**4.081	0.000	دال احصائياً
8	يُظهر مدير المدرسة توقعات عالية عن سموات أداء العاملين معه	3.5099	1.12468	**5.572	0.000	دال احصائياً
9	يُشرك العاملين معه في صياغة رؤية المدرسة .	3.4570	1.15317	**4.869	0.000	دال احصائياً
10	يعمل بضماني وتنازول	3.5430	1.37954	**4.837	0.000	دال احصائياً
11	يتشجع على الالتزام بأهداف المدرسة	3.6623	1.19937	**6.785	0.000	دال احصائياً
12	يتبع مبادرات اتصال فعالة.	3.3510	1.29202	**3.338	0.001	دال احصائياً
13	يعمل على تنمية العاملين معه ليكونوا نافذة جدد.	3.0530	1.21539	0.536	0.593	غير دال احصائياً
14	يحرص على الاحتفاء بالإنجازات العمل الجماعي مهما كانت صغيرة	3.3510	1.22310	**3.526	0.001	دال احصائياً
15	يشجع مدير المدرسة على حل المشكلات بطرق ابتكارية	3.2649	1.18716	**2.742	0.007	دال احصائياً
16	يقدر العاملين معه على التقييم الذاتي لأدائهم	3.3775	1.22606	**3.783	0.000	دال احصائياً
17	يساعد العاملين معه على اظهار أقصى قدراتهم	3.4371	1.23059	**4.365	0.000	دال احصائياً

18	يحمل على توطئ ثمانية الضمير والتطوير للدرسة	3.2252	1.18980	*2.325	0.021	دال احصائياً
19	يسمى الى توفير فرص النمو للفني للمعلمين مع بشكل مستمر	3.2384	1.12965	*2.593	0.010	دال احصائياً
20*	يظهر بيئة المدرسة لتلائم متطلبات التغيير والتطوير والإبداع.	3.0397	1.18817	0.411	0.682	غير دال احصائياً
21	يقدم الورد والمساعدة للمعلمين مع لتطبيق الذاكرة الجديدة.	3.2781	1.22833	**2.783	0.006	دال احصائياً
22	يتضح مدير المدرسة يظلم المعلمين معه .	3.1060	1.24447	1.046	0.297	غير دال احصائياً
23	يفرض على كلية احتياجات المعلمين معه.	3.4636	1.20982	**4.709	0.000	دال احصائياً
24	يجوز عن تقديم الإنجازات المعلمين معه.	3.6490	1.21764	**6.550	0.000	دال احصائياً
25	يظهر اهتماماً شخصياً بكل فرد من المعلمين معه.	3.5828	1.17959	**6.071	0.000	دال احصائياً
26	يسند بعضاً من مهامه للمعلمين معه ليزيد من خبراتهم.	3.1987	1.17768	*2.073	0.040	دال احصائياً
27	يمارس دور المرشد للمعلمين معه.	3.2252	1.09040	*2.538	0.012	دال احصائياً
28	يسمى الى جعل مهام المعلمين معه أكثر قيمة ومعنى.	3.3377	1.14244	**3.633	0.000	دال احصائياً

** معنوية عند مستوى 1% . * معنوية عند مستوى 5%.

2.9 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني - ما مستوى القدرات الإبداعية لدى المعلمين محل الدراسة من خلال الأبعاد التالية : (الأصالة، الطلاقة، المرونة، تحمل المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات ، الخروج عن المألوف)؟.

تضمنت استمارة الاستبانة واحداً وعشرين عبارة تتعلق بالقدرات الإبداعية ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك الأسئلة الموضحة بالجدول (6)، أمكن التعرف على مستوى توافر القدرات الإبداعية ، إذا ما عُلِمَ بأن متوسط المقياس المستخدم يبلغ (3) ، وبمقارنة متوسطات الإجابات، مع متوسط المقياس، وجدَّ أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.27) وانحراف معياري (0.567) ، وهو أكبر من متوسط المقياس ويوزن نسبي (70.4%)، مما يدل على أنَّ هناك اتجاهات متوسطة للقدرات الإبداعية من قبل المعلمين قيد الدراسة ، كما تبين من الجدول (6) أن هناك فروق جوهرية لمتوسطات القدرات الإبداعية عند مستوى معنوية 1%، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الشحقاء (2003)، ودراسة الحاسي(2008)، ودراسة الحقباني (1997)، دراسة جبريل (2012 ب) ودراسة العبابنة والشقران (2013) في أن مستوى القدرات الإبداعية كان متوسطاً ، أيضاً اتفقت مع دراسة جبريل (2012 ج) والتي اشارت أن ان هناك مستوى متوسطاً لقدرة المدرسة محل الدراسة على إنماء الفكر النقدي والقرارات الإبداعية لحل المشكلات ، في حين اختلفت مع ما آلت إليه دراسة خلف (2010) في ان مستوى الإبداع يمارس بنسبة (83.94%) ، ايضاً اختلفت مع دراسة السويطي (2008) ودراسة العازمي (2006) ، دراسة Jezycki and Andrew (1997) ، دراسة العنقري (2001) ، دراسة العجلة (2009) ، دراسة جبريل (2012 أ) فإن ممارسة القدرات الإبداعية جاءت مرتفعة ، ونظراً للممارسة المتوسطة للقدرات الإبداعية من قبل المعلمين قيد الدراسة ، فيتم إجراء تحليل أعمق لأبعاد القدرات الإبداعية ، كما يوضح جدول (6) ان بعد الطلاقة هو اعلى أبعاد القدرات الإبداعية مستوى حيث حظي بمتوسط حسابي (3.46) ويوزن نسبي (69.2%) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين تبين ان مستوى بُعد تحمل المخاطر متوسط وهو اقل أبعاد القدرات الإبداعية حيث حظي بمتوسط حسابي (2.80) ويوزن نسبي (56%) وبدرجة ممارسة متوسطة ، والجدول (7) يوضح أكثر تفصيلاً عبارات القدرات الإبداعية ككل لمعلمي المدارس قيد الدراسة .

جدول (6) اجابات افراد عينة الدراسة تجاه أبعاد القدرات الإبداعية وترتيبها

الترتيب	محة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	لتوسط الحسابي	أبعاد الإبداع الإداري
		P-Value	قيمة T			
4	دال احصائياً	0.000	**6.624	0.663	3.3576	الأعمال
1	دال احصائياً	0.000	**7.154	0.792	3.4614	الطلاقة
5	دال احصائياً	0.000	**5.187	0.831	3.3510	لمرونة
7	دال احصائياً	0.000	**4.084-	0.597	2.8013	عقول للمحاولة
2	دال احصائياً	0.000	**5.281	0.945	3.4062	القدرة على التحليل
3	دال احصائياً	0.000	**5.671	0.818	3.3775	الحساسية للمشكلات
6	دال احصائياً	0.034	*2.136	0.901	3.1567	الخروج من المألوف
	دال احصائياً	0.000	**5.916	0.567	3.2731	التفكير الإبداعي

** معنوية عند مستوى 1% * معنوية عند مستوى 5%

كما يلاحظ من الجدول (7) أدناه مايلي :

- ان كل عبارات مقياس القدرات الإبداعية متوسطاتها تمارس بدرجة متوسطة باستثناء الخمس العبارات التالية والتي تمارس بدرجة مرتفعة والمتمثلة في :
 - العبارة الثالثة والتي تنص على "نحن حريصون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة" ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.47) ، ويوزن نسبي (69.4%).
 - العبارة الرابعة والتي تنص على " لدينا المهارات الكافية التي تمكنا من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم" ، والتي بلغ متوسطها (3.56) ، ويوزن نسبي (71.2%) ، وهي دالة احصائية عند مستوى معنوية 1%.
 - العبارة الخامسة والتي تنص على " يتوفر لدى منتسبي المدرسة وخاصةً قيادته الإدارية مهارات فائقة في النقاش والحوار فيما يتطلبه العمل " ، والتي بلغ متوسطها (3.49) ، ويوزن نسبي (69.8%) ، وهي دالة احصائية عند مستوى معنوية 1%.
 - العبارة الثامنة والتي تنص على " في الجهة التي أعمل بها نسعى للحصول على الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل " ، والتي بلغ متوسطها (3.64) ، ويوزن نسبي (72.8%) ، وهي دالة احصائية عند مستوى معنوية 1%.
 - العبارة الثامنة عشر والتي تنص على " نحن نملك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها ونقوم بالتخطيط لمواجهةها " بلغ متوسطها الحسابي (3.45) ويوزن نسبي (69%) ، وهي دالة احصائية عند مستوى معنوية 1% .
- أيضاً تبين من الجدول (7) ان اكثر العبارات تدني في تقع في بُعد القدرة على التحليل والمتمثل في العبارة الثالثة عشر والتي تنص على أن المدرسة التي نعمل بها لا تتخذ قراراتها بشكل عشوائي، والذي حظي بمتوسط حسابي (2.67)، ويوزن نسبي (53.4%) ، وبدرجة ممارسة متوسطة.

- كما لوحظ ان اعلى عبارات مقياس القدرات الإبداعية مستوى تتمثل في العبارة الرابعة ببعيد الطلاقة والتي تنص على " لدينا المهارات الكافية التي تمكننا من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم "، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.56) وبدرجة ممارسة مرتفعة وبوزن نسبي (71.2%).

جدول (7) اجابات افراد عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات مقياس القدرات الإبداعية

ترتيب العبارات الإبداعية	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-test	
				قيمة T	P-Value
الأسئلة	1 نغزول في هذا العزب تطبيق طرق وأساليب جديدة .	3.27	0.937	**3.559	0.000
	2 نحن نتميز أعضائنا بأسلوب منطوق وحديد .	3.32	1.003	**3.973	0.000
	3 نحن نحسن على تقديم الافرواحات والأفكار الجديدة.	3.47	0.992	**5.905	0.000
الطلاقة	4 لدينا المهارات الكافية التي تمكننا من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم .	3.56	1.042	**6.633	0.000
	5 يتوزر لدى منسبي المدرسة وممارسة قيادته الإدارية مهارات فائقة في الفعاش والمخار فيما يظليه العمل .	3.49	0.112	**5.412	0.000
	6 نحن نحرون على العبر عن مقترحاتنا حتى لو كانت مخالفة لرؤسائنا في العمل .	3.33	1.123	**3.621	0.004
المرونة	7 لدينا الاحتمال بالأزاه للمخالفة لارأنا وما يتفق لنا الاستفاده من آراء الآخرين	3.18	1.097	*2.075	0.040
	8 في المهمه التي نأصمحل بمسائل	3.54	1.004	**6.641	0.000
	9 نسمى للحصول على الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل.	3.32	1.055	**3.778	0.000
المعاصرة	10 نحن نحرم على الاستفادة من الانشادات واللاحظات .	2.70	0.997	-3.591**	0.000
	11 عادة ما تقوم بالفراخ أساليب جديدة في مجال العمل حتى ولو كان هناك احتمال لعدم نجاحها.	3.28	1.1797	2.966	0.000
	12 نحن نحرون على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل حتى ولو لم يتم تطبيقها	3.13	1.200	1.424	0.157
التفرد علي التحليل	13 نحن لا نتردد في تطبيق أساليب جديدة في أداء العمل خصوصاً من النشل .	2.67	0.9348	**4.265	0.000
	14 في المدرسة التي أفضل بما ، نحن لا نفعده فرأنا بشكل عشوائي ، بل وفقاً لأسس مبرورة.	2.84	0.9219	*2.030	0.044
	15 نتبع بالقفزة على نسيط ونظيم الأفكار عند مواجهة أي مشكلة .	2.88	1.101	1.330	0.185
الحاسية للشكلاات	16 في هذه المدرسة عادة ما نسعى للحصول على تعليقات منفصلة قبل البدء في العمل عند التكليف أي ما يعمل جديد.	3.37	1.043	**4.369	0.000
	17 عادة ما نتميز بللمعة والإثارة عند التعامل مع مشكلاات العمل	3.31	1.007	**3.795	0.000
	18 في الجهة التي أفضل بما نحن نملك رؤية دقيقة لمشكلاات العمل.	3.45	1.147	**4.824	0.003
الخروج من المألوف	19 نملك القفزة على توقع مشكلاات العمل قبل حدوثها وتقوم بالتخطيط لمواجهتها.	3.08	1.177	0.899	0.370
	20 نتفضل الأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية والبسيطة.	3.27	0.9995	**3.338	0.001
	21 عند مواجهة مشكلة ما ، فإننا نحرم على تقديم الأفكار التي سبق تشدها .	3.11	1.197	1.155	0.250
	لدينا في للمدرسة تشابه في أسلوب أدائها للعمل مع أساليب الأداء في المدارس الأخرى .				

** معنوية عند مستوى 1% . * معنوية عند مستوى 5%.

3.9 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة

التحويلية لمديري المدارس محل الدراسة و القدرات الإبداعية لدى معلمها ؟.

للإجابة على هذا السؤال والذي يبحث في طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية و القدرات الإبداعية تم

استخدام تحليل معامل ارتباط بيرسون Person's Correlation - Coefficient لإيجاد العلاقة

بينهما ، كما هو موضح بالجدول (8):

جدول (8) معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية و القدرات الإبداعية

المعغيرات	القدرات الإبداعية
القيادة التحويلية	**0.539

** معنوية عند مستوى 0.01 .

ومن خلال نتائج تحليل الارتباط بيرسون بالجدول (8) يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ما بين القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.539)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة العازمي (2006)، دراسة المحاسنة (2006)، دراسة نعلاني (2008)، دراسة خلف (2010) في انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر سمات القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية. أيضاً اتفقت نتيجة الدراسة مع ما آلت إليه دراسة Ozaralli (2003) والتي بينت أن هناك علاقة مدللة إحصائية بين القيادة التحويلية والتمكين، وإن العاملين في ظل القيادة التحويلية يحققون مستويات من الإبداع والابتكار والأداء، وهذا ما أكده دركر (1955: ب 247-245) في أنه قد أجمع الباحثون والمفكرون على أهمية الإبداع للمؤسسات العامة والخاصة، وأكد بعضهم بقوله إنه يلزم بناء الابتكار من الآن فصاعداً في داخل المنظمات الموجودة حالياً، وإن الإدارة التي لا تعرف في مثل هذه الفترة كيفية إدارة الإبداع هي إدارة عقيمة غير متكافئة مع مهامها، وأن إدارة الإبداع ستصبح تحدياً مستمراً للإدارة العليا، وتحدياً لكفائتها، ويضيف (الفضلي، 1990: 645) "إن المدير سواء كان في الخط الإشرافي الأول أو في قمة الجزء الأعلى من الهرم التنظيمي يبقى هو المتغير الأكثر أهمية بين كافة المتغيرات الهامة التي تدبر حركة الحياة في المنظمات وتزداد قيمة هذا المتغير مع تغير الظروف التي يحاول فيها أن يؤدي المهام الأساسية لوظيفته"، كما يرى (فضل الله، 1996: 104) : أن القيادة في المنظمات تؤثر تأثيراً حيوياً على إبداع الأفراد في أدائهم الوظيفي من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد الذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإتباع الأسلوب القيادي الملائم مع مواقف الأفراد المختلفة، ويقاس نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لموارده البشرية والمادية، فالقائد المستنير هو الذي يستطيع أن يقرب الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف المنتمين إليه مما يقود ذلك إلى تعزيز العملية الإبداعية في أداء العاملين.

4.9 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية لمديري المدارس محل الدراسة و القدرات الإبداعية لدى معلميهما؟ للإجابة على هذا السؤال والذي يبحث في طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و القدرات الإبداعية تم استخدام تحليل معامل ارتباط بيرسون Person's Correlation - Coefficient أيضاً لإيجاد العلاقة بينهما، كما هو موضح بالجدول (9):

جدول (9) معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية و القدرات الإبداعية

الامتياز الفردي	الاستشارة الفكرية	التحفيز والإلهام	المجارية والتأثير	المتغيرات
0.463**	0.437**	0.505**	0.523**	القدرات الإبداعية

**معنوية عند مستوى 0.01 .

من خلال نتائج تحليل الارتباط بالجدول (9) يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ما بين أبعاد القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)؛ وهذا ما أوضحه هيجان (1420 هـ) : من هنا وجب على المؤسسات التربوية التي ترغب الوصول إلى مستويات مرتفعة من

الإبداع الإداري أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير قيادة تحويلية ملائمة ومشجعة للإبداع لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى المعلمين لأن غياب مثل هذه القيادة الداعمة للإبداع ينعكس سلباً على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء المعلمين ، وما دل عليه بلوني (2008) بأن للإدارة المدرسية دوراً في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية. كما تُظهر نتائج جدول (9) أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية علاقةً بالقدرات الإبداعية للمعلمين بالمدارس محل الدراسة ممثلة في بُعد الجاذبية والتأثير، حيث تبين أن قيمة معامل بيرسون (0.523) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، بمعنى أن هناك علاقة موجبة بين بُعد الجاذبية والتأثير والقدرات الإبداعية ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الدوري ، والعزاوي ، الجرجري ، 2004) والتي بينت أن تمتع القائد التحويلي بصفات وخصائص كاريزمية تؤثر في التخفيف من مقاومة المرؤوسين للتغيير التنظيمي . أيضاً اتفقت مع دراسة (Degroot et.al 2000) في انه توجد علاقة بين النمط الكاريزمي وبين مجموعة من المتغيرات والمتمثلة في فاعلية القائد ، وأداء ورضا والتزام المرؤوسين . في حين اختلفت مع دراسة (Lucks 2002) في انه عدم وجود دليل على أن القيادة التحويلية لها أثر في دافعية المعلمين في المدارس.

تأسيساً على ما تقدم يتضح أن للقيادة التحويلية دوراً هاماً وحيوياً في تنمية وتحفيز القدرات الإبداعية والإبتكارية في أداء المعلمين ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع القدرات الإبداعية والتفكير الإبتكاري والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية ، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين عن أعمالهم ويحقق ما تسعى إليه المدارس لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم والحصول على الأداء الأكفأ والمستدير للوصول إلى أهدافها وتحقيق نموها وتطورها واستمرارها.

10. توصيات الدراسة Recommendations of The Study: من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تُقدم مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها والمتمثلة في الآتي:

- بما أن مستوى القدرات الإبداعية تمارس بمستوى متوسط، فلا بد من المحافظة عليه وإعطاء الاهتمام الكافي لتعزيز هذه المستوى، وذلك من خلال زيادة توعية مديري المدارس محل الدراسة بمفهوم الإبداع وإدارته ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية بالتدريب و المتابعة.
- ضرورة إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس تستهدف تنمية قدراتهم في التعامل مع مرؤوسيهم لتحفيزهم وإشراكهم في صنع القرار وطرح الأفكار ومناقشتها ، والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المدارس الثانوية قيد الدراسة .
- يؤمل من المعنيين بوزارة التربية والتعليم بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك مديري المدارس لسمات وخصائص القيادة التحويلية.
- وضع متطلبات ومؤهلات خاصة تُعنى بالقيادة التحويلية يتم من خلالها اختيار القيادات القادمة لمديري مدارس الثانوية اللبية مستقبلاً.

- ضرورة اختيار مديرين من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية الإبداع في المدارس، ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة، والميل للمخاطرة، من خلال إجراء المقابلات الشخصية، وعقد الاختبارات، ووضع المديرين المرشحين للعمل الإداري في سنة تجريبية؛ للتأكد من توافر تلك الخصائص لديهم.
- زيادة وعي المديرين والمديرات واهتمامهم بتقديم الاستشارة الفكرية والاعتبارية الفردية لما لها من اثر ايجابي على نتائج العملية التعليمية.
- الاهتمام بالكوادر القيادية المؤهلة والمدرّبة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحولية وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك مواهب وقدرات إبداعية كاملة للاستفادة منها.
- إنشاء معاهد لإعداد وصناعة القادة وتدريبهم على الأساليب الحديثة وقيادة المؤسسات التربوية والتعليمية في ظل التطورات الثقافية والاقتصادية والتقنية .
- على المعلمين محل الدراسة عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفاً من الإخفاقات لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للإبداع، أيضاً عدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.
- ضرورة متابعة إدارة المدارس محل الدراسة بالمستجدات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين ، وإثارة دافعيتهم نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.
- زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين من معلمي ومعلمات المدارس قيد الدراسة عن طريق عقد احتفالات يتم من خلالها تكريم المبدعين منهم، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من رضائهم وولائهم.
- على الإدارة المدرسية محل الدراسة أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية، وتطوير الهياكل ، والأنظمة، وأساليب العمل، بما يؤمن الإسهام والمشاركة، ويحفز على الإبداع، ويشجع على البحث والتجريب، والمبادأة والتجديد.
- ضرورة زيادة التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي ؛ لأن تنمية الإبداع لا تقتصر فقط على المدارس، حيث يؤدي المجتمع المحلي دوراً مهماً في سبيل خلق بيئة مشجعة للإبداع.
- إن الإبداع الإداري يظل قضية متعددة الأبعاد ، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال: إعادة الدراسة برمتها على مراحل تعليمية أخرى أو مؤسسات أخرى لإثبات صحة نتائج الدراسة أو رفضها ؛ أو دراسة عن الإبداع الإداري وعلاقته بالمتغيرات التالية : بإدارة المعرفة ، أو الثقافة التنظيمية ، أو التعلم التنظيمي ، بتمكين العاملين ، الولاء التنظيمي.

أ. المراجع العربية Arabic References:

- أحمد ،آمال محمد (2008) . " برنامج تدريبي باستخدام استراتيجيات ما وراء المعرفة لتنمية مهارات التدريس الإبداعي لدى معلمات العلوم وأثره في تنمية التفكير التباعدي لدى تلميذاتهن بمرحلة التعليم الأساسي ، الجمعية المصرية للتربية العلمية " ، دار الضيافة ، جامعة عين شمس ، المؤتمر العلمي الثاني عشرة التربية العلمية والواقع المجتمعي التأثير والتأثر، ص ص: 229 - 272.
- أفوليو، بروس (2003) . تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية ، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، القاهرة.
- بلوني ، انجود شحاته (2008) . " دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعوقاتها من وجهة نظر مديريها" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، الدراسات العليا ، قسم إدارة الإدارة التربوية .
- التلباني ، نهاية وآخرون (2013) . " علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد (27)، العدد (4)، ص: 733 - 774.
- ثورنديك ، روبرت، و اليزابيث هيجن ، (1986) . القياس والتقييم في علم النفس والتربية. ترجمة: عبد الله الكيلاني، عبد الله على، عمان: مركز الكتب الأردني.
- جبريل ، منصف (2012 أ) . "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري : دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة درنة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي : أكاديمية الدراسات العليا ، قسم الإدارة والتنظيم .
- جبريل، وائل محمد (2012 ب). جبريل،الأداء المدرسي : دراسة حالة على معلمي ومعلمات مدرسة الزهراء بمدينة درنة " ، مجلة المختار للعلوم الاقتصادية ، كلية الاقتصاد -جامعة عمر المختار ، المجلد الأول، العدد (2) ، ص : 149-200 .
- جبريل ، وائل محمد (2012 ج) . " إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة ميدانية على رؤساء الأقسام العلمية بجامعة عمر المختار " ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي مؤتمر إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي العربية الزقازيق (5 - 6 ديسمبر 2012)
- جبريل، وائل محمد (2013). "مدى توافر سمات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام وفقاً لنموذج Bass : دراسة ميدانية على معلمي ومعلمات القارين بمدارس الثانويات التخصصية الاقتصادية بمدينة درنة" ، ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر الدولي الأول نحو التنمية الاقتصادية الزراعية بالمنطقة العربية وأفريقيا بجامعة قناة السويس خلال الفترة (22 - 24 أبريل 2013)

- الحاسي ، ماجد (2008) . اثر الثقافة التنظيمية على الابتكار الإداري : دراسة ميدانية على العاملين بالمنظمات الصناعية بشعبية الجبل الأخضر " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة ، جامعة قاريونس .
- حبيب ، جاسم كريم (2003). "التفكير الإبداعي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة الثانوية بأمانة العاصمة في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة اليمنية كلية اللغات والآداب والتربية.
- حجازي، سناء (2001) . سيكولوجية الإبداع تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال . القاهرة: دار الفكر العربي.
- الحربي ، عضيب موسى محمد (2003) . أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ر: جامعة الملك سعود .
- الحقباني ، تركي عبد الرحمن (1997). " أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع " ، دراسة استطلاعية على العاملين بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود.
- خلف ، محمد كريم حسني (2010). " علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأكاديميين في الجامعة الإسلامية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة : قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية .
- الخوaja، عبد الفتاح .(2004) .تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان ،المملكة الأردنية الهاشمية.
- دراكر ، بيتر (1995) . الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، تعريب ، صليب بطرس ، القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع .
- دركر ، بيتر (1995ب). الإدارة المهام والمسئوليات التطبيقات . الجزء الثالث ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع .
- الربيعة ، بن صالح بن محمد (2009) . " كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام " ، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- الرشيد ، عبدالرحمن (2000) . " البيئة الابتكارية كما يدركها الطلاب وعلاقتها بالتفكير الإبتكاري لدى طلاب المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية .

- زاهر ، ضياء الدين (1995) . "تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار : إطار تخطيطي مقترح" ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس دراسات في اقتصاديات التعليم وتخطيطه ، تحرير سعيد إسماعيل علي ، المجلد (16) ، القاهرة : دار الفكر العربي .
- الزناتي ، محمد (1994) . " اثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤسين " ، دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية ، مجلة كلية التجارة جامعة طنطا ، العدد (1) ، ص : 215 .
- السويطي ، شبلي إسماعيل (2008) . "واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية" ، فلسطين : مجلة جامعة القدس المفتوحة .
- الشحقاء ، عادل (2003) . " علاقة أنماط القيادة وعلاقتها بمستوى بالإبداع الإداري : دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض " ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- الشربيني، زكريا وصادق، يسريه (2002). أطفال عند القمة :الموهبة- التفوق العقلي - الإبداع، القاهرة، دار الفكر العربي .
- الشريفي، عباس و التتح ، منال محمود (2010). " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم " ، مجلة العلوم الإنسانية ، السنة السابعة، ربيع، العدد 45 .
- صابر ، فاطمة عوض، وخفاجة ، ميرفت علي (2000) . أسس ومبادئ البحث العلمي ، الإسكندرية : دار الإثعاع الفنية .
- الطرابلسي ، مصطفى (1997) . درنة الزاهرة ، منشورات جامعة درنة .
- الطويل ، هاني عبد الرحمن صالح(1999) ، الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
- عبابنة ، رامي محمود ، والشقران ، رامي إبراهيم (2013) . " درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظرهم " ، عمان : مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد (14) ، العدد (2) ، ص: 486-459 .
- عبيدات ، ذوقان وآخرون (1998) . البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه ، عمان : دار الفكر ، الطبعة السادسة .
- عبيد ، مصطفى فؤاد (2003) . مهارات طرق البحث العلمي ، غزة : أكاديمية الدراسات العالمية .
- العجلة ، توفيق عطية توفيق (2009)، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمدير القطاع العام : دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال .

- العزاوي ، محمد عبد الوهاب وسليمان ، ماجد محمد ، والجرجروي ، أحمد سليمان (2004) . " أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي : دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولاية في الموصل " ، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة" ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان/ الأردن.
- العزمي ، محمد بزيق (2006) . "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مسحية على العاملين المدنيين في ديوان وزارة الخارجية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : قسم العموم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- العمر ، بدران (2004) . تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS ، الرياض : دار الإصدارات الصحية ، مكتبة الملك فهد الوطنية .
- العمري ، مشهور بن ناصر (2004) . " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة " ، الرياض : رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود.
- العنقري ، غادة عبد الرحمن (2001). "علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض " ، الرياض : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود.
- عيسى ، سناء محمد (2007) . " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة " ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- الغامدي ، سعيد محمد (2001) . " القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى ممارستها وامتلاكها خصائصها من قبل قيادتها" ، مكة المكرمة : رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى.
- فضل الله ، فضل الله (1996) . القيادة الإدارية في الإسلام ، الرياض، الناشر المؤلف.
- القحطاني ، سالم بن سعيد بن حسن (2001) . القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض : مرامر للطباعة والتغليف.
- القريوتي، محمد قاسم ، (1989) . السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي الجماعي في المنظمات الإدارية ، عمان : مطبعة بنك البتراء.
- الكساسبة ، محمد مفضي ، الفاعوري ، عبيد حمود ، عبد الله ، كفاية ، محمد طه (2009) . " تأثير ثقافة التمكّن والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة " ، عمان : المجلة الأردنية ، المجلد (5) ، العدد (1) ، ص : 19-41.
- المحاسنة ، محمد عبد الرحيم . (2006) . " أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي " ، دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد(67) ، القاهرة : جامعة القاهرة .

- محمود ، صلاح الدين عرفه (2005) . آفاق التعليم الجيد في مجتمع المعرفة رؤية لتنمية المجتمع العربي المتقدمة ، القاهرة ، عالم الكتب .
- المراد ، حسين محمد (2005) . " تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير : دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية " ، القاهرة : جامعة عين شمس ، قسم إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير غير منشورة .
- مراد، صلاح ، وهادي، فوزية (2002) . طرائق البحث العلمي : تصميماتها وإجراءاتها ، الكويت : دار الكتاب الحديث .
- المعلا ، ناجي (1994) . بحوث التسويق : المنهجية والأساليب ، عمان : دار آلام .
- نجم ، عبود نجم (2003) . إدارة الابتكار ، عمان : دار وائل للنشر .
- نعساني ، عبد المحسن (2008) . " اختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية" ، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (30) ، العدد (1) ، ص:67-88 .
- الهواري، سيد (1996)، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية ، القاهرة: مكتبة عين شمس ،الطبعة الثالثة .
- الهيجان ، عبد الرحمن (1420هـ)، " معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية " مجلة معهد الإدارة العامة ، مجلد (39) ، العدد (1) .

ب. المراجع الأجنبية References Foreign:

- Bass , B.M. (1985) . *Leadership* , Good , Better , Best , Organizational Dynamics , winter .
- Bass, B. M (1990), *Transformational leadership*, Leadership Quarterly, no. (6).
- Bass, M. and Avolio, J. (1993). "Transformational Leadership And Organizational Culture", *Public Quarterly*, 17, pp: 112 –12.
- Bouncken, Ricarda & Koch, Michael (2007), "The role of innovation orientation: strategic antecedents and innovation consequences of innovation orientation", *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, Vol. 3, No.3,pp: 213-232.
- Degroot, T. Kiker, S. & Cross, T. (2000). "A meta-analysis to related to charismatic leadership". *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 17. 356.
- Dweck ,C.S (1986) " Motivational proneness affecting learning " American Psychologist, 41, pp:1040 - 1048.
- Elliott ,E. S & Dweck - S (1988) . " Goals :An approach to motivation and achievement", *Journal of personality and social psychology* ,54 , pp: 5-12.
- Garber Darral H. (1991)"Networking among principals : A study of Established practices and relationships " ,Paper presented at the Annual Meeting of the national conference of professor of Education Administration , 45th ,fargo ,ND,U.S Louisiana.

- Jezycki, Andrew (1997)."an Analysis Of The Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle And Secondary Schools" .San Francisco , *Unpublished Ed.D Dissertation*, Submitted to the University of San Francisco.
- Kimberly , J. R & Evanisko, M.J (1981). Organizational innovation. The Influence of individual ,organizational and contextual Factors on hospital adoption of technological and administrative innovations " *Academy of Management Journal* , 24 ,pp: 689-713.
- Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W., (1970) ."Determining Sample Size for Research Activities", *Educational and Psychological Measurement*.
- Kreitner, R & Kinicki, A (1992). *Organizational behavior* (2nd ed). Homewood: Irwin.
- Lucks, H. J. (2002). Transformation leadership through amyers–Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level *Dissertation abstract international* , A 62/11 .
- Ozaralli, O. (2003). "Effect of transformational leadership on empowerment and team effectiveness". *Emerald journal* 24(6). Pp :335-344.
- Quinn, G.B., et.al., (1995), "Managing Professional Intellect: Making The Most of The Best", *Harvard Business Review*, March-April.
- Robber, Colvin (1999).*Transformational leadership : a prescription for contemporary organizations* , Leadership quarterly , 9 (1) .
- Toremen, Fatib (2003). *Creative school and administration*, Educational sciences: theory & practical, 3(1),pp: 248-253.
- Torrance, E.P.(1993).*The nature of creativity as manifest testing*. New York: Press Syndicate of the university of Cambridge.
- Vegoda-Gadot, E., Beeri, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2005). Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation, *Educational Administration Quarterly*, 12(4),pp: 1-32.
- Yammarino, F. J. and Bass, B. M. (1990). "**Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: some preliminary findings**", in K. E Clark and M. B. Clark (eds.), *Measures of Leadership*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.