



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

# فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

## إعداد

د/ علي بن مرزوق الغامديّ

أستاذ مساعد قسم: الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية-جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٢٥ سبتمبر ٢٠٢٠ م - تاريخ القبول: ١٥ أكتوبر ٢٠٢٠ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

**المستخلص:**

استهدفت الدراسة معرفة تصميم برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية، وقياس فاعليته في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، واستخدم المنهج التجريبي، وقام الباحث بتصميم برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية، ومقياس للإبداع الإداري أدوات لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) قائدًا للمدارس الثانوية، مقسمين على مجموعتين (٣٠) للمجموعة التجريبية، (٣٠) للمجموعة الضابطة، وكانت النتائج كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات كل من أفراد المجموعتين: التجريبية والضابطة على مقياس الإبداع الإداري في القياس القبلي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من أفراد المجموعتين: التجريبية والضابطة على مقياس الإبداع الإداري في القياس البعدي لصالح المجموعة التجريبية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من المجموعة التجريبية بين القياسين القبلي والبعدي على مقياس الإبداع الإداري لصالح القياس البعدي تُعزى إلى تطبيق البرنامج التدريبي القائم على القيادة التحويلية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس للمجموعتين: التجريبية والضابطة في القياس البعدي ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية، لصالح الأكبر عمراً وللمؤهل العملي الأعلى، وللاكثر في عدد سنوات الخبرة.
- وأوصت الدراسة بضرورة تنمية وتطوير مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية، والأهلية بمنطقة الرياض.
- الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية- الإبداع الإداري- القيادة المدرسية- الرياض- المرحلة الثانوية.

***The effectiveness of a training program based on transformational leadership in developing managerial creativity skills for high school directors in Riyadh***

The study aimed at knowing the design of a training program based on transformational leadership and measuring its effectiveness in developing managerial creativity skills for governmental high schools' directors in Riyadh, and to achieve the goals of the study, the experimental approach was used, and the researcher designed a training program based on transformational leadership, and a score of managerial creativity as tools for collecting information. The study sample included (60) directors of high school directors, divided into two groups as (30) for the study group, (30) for the control group, and the study showed the following findings:

➤ There are no statistically significant differences between the mean scores of each of the study and control group members on the score of managerial creativity in the pre-assessment.

➤ There are statistically significant differences between the mean scores for each of the study and control group members on the score of managerial creativity in the post-assessment in favor of the study group.

➤ There are statistically significant differences between the mean scores of the sample members of the study group between the pre- and post-assessments on the score of managerial creativity in favor of the post-assessment attributable to the implementation of the training program based on transformational leadership.

➤ There are statistically significant differences on the axes of the score of managerial creativity and the total score of the study and control groups in the post-assessment due to sociodemographic variables (age, educational qualification, number of years of experience), in favor of the oldest age, the higher educational qualification, and the highest in number of years of experience.

In view of the foregoing, the study recommended the significance of developing and improving the skills of managerial creativity for the directors of governmental high schools, as well as eligibility in the Riyadh region through training on transformational leadership.

**Keywords:** transformational leadership - managerial creativity - school leadership - Riyadh – high school.

**المقدمة :**

تُعدّ تغيرات العصر المتلاحقة ثورة اجتاحت العالم فصحبته ثورة إدارية شاملة ركزت على الأنماط القيادية والإدارية وأثرهما على بيئة العمل وتحريك طاقات الأفراد وفرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية، وكان محور تلك الثورة هو تحديد دور القائد ومكونات القيادة الفاعلة؛ والخروج من أسر الأساليب الإدارية التقليدية البالية، والبحث عن قيم ومعالم إبداعية تسعى إلى التفوق من خلال مراجعة البيئات التنظيمية وتشخيصها وتوجيهها وفق قيم إدارية أكثر إبداعاً؛ ومن ثم تحديد كيفية قيادة مكونات تلك البيئات لتحقيق التفوق العلمي.

بل إن أحوال المجتمع الإداري الحالية قد ألزمت القادة القيام ببعض الأدوار الإضافية للتحفيز وترغيب الموظفين وزيادة الفاعلية لديهم في العمل، وخلق مناخ جيد من الإسهام والمشاركة بين الموظفين؛ مما يُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛ إلا أن تلك المطالب والأدوار القيادية الجديدة قد ألقت مزيداً من العبء على كاهل القادة للقيام بها وتنفيذها. (حسين وحسين، ٢٠٠٦، ص ١٧٠) مما يتطلب أسلوباً قيادياً قادراً على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال؛ مما دعا الباحثين للمناداة بضرورة توظيف القيادة التربوية التحويلية؛ حيث يشير ماكسي Maxcy إلى أن الأفراد الذين يتم تأهيلهم لتولي المراكز القيادية -والذين لديهم استعداد لتولي مسؤوليات هذه المراكز- عليهم أن يتعلموا الكيفية التي تجعل منهم قادة أكثر فاعلية، وهذا لا يتحقق إلا بامتلاكهم مهارات وسلوكيات القيادة التحويلية القادرة على تحويل الأداء التربوي المعاش إلى واقع تربوي جديد أكثر إنتاجية وفاعلية (Maxcy, 2001). فالقيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين، وقبولهم لرؤية المدرسة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل المصلحة العامة للمدرسة. ويتحقق ذلك من خلال أكثر من طريقة كالنظرة الكاريزماتية للقائد، وإشباع الحاجات العاطفية لكل فرد، وتشجيع الإبداع للموظفين (الطحاينة وعودات، ٢٠١٣). كما أنّ القيادة التحويلية لا تبني قراراتها وفق المؤلف، بل تشجع العاملين على فحص فرضياتهم المتعلقة بالعمل وتدعوهم إلى إعادة النظر في طرح وصياغة المشكلات والتحديات التي يواجهونها، والنظر إلى المواقف والمشكلات التربوية القائمة بنظرة منفتحة ومتجددة، فالقيادة التحويلية تلهم وتحفز العاملين، وتقدم معنى حقيقية وواضحة لعمليات التغيير والإصلاح التربوي، وتشعر المعنيين بروح

الفريق والالتزام بالأهداف، والتميز في الأداء، والإبداعية في حل المشكلات التربوية، وتعيش ديمومة الاتصال والتواصل مع أعضاء الفريق، وتقاسمهم الأهداف والطموحات والرؤية المستقبلية (عبدالله والعتيبي، ٢٠١٣).

وما أحوج المؤسسات التربوية للإبداع؛ فإذا أرادت أي مؤسسة التميز أو الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية فعليها أن تتبنى الإبداع ضمن أبعادها التنظيمية، وذلك لأن الإبداع الإداري يعد مطلباً حيوياً للتغيير في المؤسسات، لتستطيع أن تقدم ما هو جديد، وتحافظ على بقائها واستمراريتها في ظل البيئة المتغيرة، والإبداع لا يمكن المؤسسة من الاستمرار فحسب، ولكنه يمكنها من تقديم كل ما هو جديد؛ ومن ثمَّ النمو والازدهار (القطاونة، ٢٠٠٠). ويعد الإبداع الإداري أحد المداخل المهمة لكي تتسم الإدارة المدرسية بدرجة عالية من المبادأة والمرونة والقدرة على حل المشكلات، والابتكارية في تقديم حلول بدون انتظار لتعليمات تأتي من المستويات الإدارية الأعلى حيث يعطي الفرصة للقادة بل ولجميع العاملين داخل المدرسة -من قادة ومساعدین ومعلمين - في إطلاق طاقاتهم الإبداعية عند تطبيق المعارف والأفكار والأساليب الإدارية التي تسهم في الرفع من فعالية الإدارة المدرسية (قاسم، ٢٠٠١م، ص ١١٦).

تحتاج القيادة التربوية في المدارس إلى الإبداع والتجديد لتتمكن من سد الفجوة الكبيرة التي تفصل مدارس المملكة العربية السعودية عن مدارس الدول المتقدمة، لذلك ظهرت الحاجة إلى توظيف المداخل القيادية الحديثة، التي منها مدخل القيادة التحويلية. ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية لتوظيف القيادة التحويلية من أجل تنمية الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن القيادة المدرسية هي الوحدّة الأساسية في الجهاز التنظيمي التربوي؛ لذا يقع على عاتق القائد مسؤوليات كبيرة في هذا المجال، لهذا يجب أن يكون قائد المدرسة قائداً تربوياً وتعليمياً، وأيضاً توجد مدرسة ناجحة وفعالة، فلا بد أن توجد قيادة مدرسية فعالة. كما أن سر نجاح الإدارة المدرسية يكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية والإدارية التي يؤمن بها ويطبّقها قائد المدرسة، وفي طبيعة تدريبه وخبراته السابقة وقدراته على التعامل مع المتغيرات الحالية والمستجدة داخل مدرسته وخارجها بنجاح وفعالية (الرشيدي، ٢٠٠٨). ومن أنجح

تلك الأنماط وأكثرها فاعلية هو نمط القيادة التحويلية؛ حيث أظهرت العديد من الدراسات أنه يؤدي إلى تطوير الجوانب المختلفة للعملية التعليمية؛ فقد أثبتت دراسة المطيري (٢٠١٤) إلى أن القيادة التحويلية لها دور في نجاح التغيير التنظيمي في المدارس.

ويُعد الإبداع الإداري من أهم مهمات القائد العصري، وملزمة لجميع أقواله وأفعاله وطموحاته، وفي سياق المنظمي الذي تجعله يسهم بفاعلية في تطوير مدرسته (الليثي، ٢٠٠٨؛ بدر، ٢٠٠٨؛ اليوسف، ٢٠١٢؛ الفوزان، ٢٠١٣). وبما أن القيادة هي المنوط بها إحداث التغييرات والاستجابة للتطورات، وسلوك القائد هو المحفز على الإبداع الإداري؛ فقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري كدراسة الرشيد (٢٠١٨). وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل المملكة العربية السعودية في ذلك إلا أن عبدالرازق والذبياني (٢٠١٢) أشارا في دراستهما إلى وجود بعض نواحي القصور والضعف في مجال الإدارة المدرسية، وبخاصة في بعض المدارس الثانوية العامة، والتي تدل على افتقاد الإبداع الإداري، وروح المبادرة والرغبة في أداء الممارسات التي تعمل على زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة المدرسية مما يقلل من توفير المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع الإداري داخل المدرسة، تجنب بعض قادة المدارس تجريب أفكار جديدة ومبدعة في العمل المدرسي، أو استحداث تغييرات تنظيمية في المدرسة؛ وأنه يوجد إغفال للطاقات الإبداعية للعاملين بالمدرسة الثانوية بما لا يتيح لهم المرونة الكافية لإحداث التغيير والإبداع في مجال عملهم. كما أظهرت دراسة البدراني (٢٠١١) قلة الاهتمام بالإبداع الإداري في المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة، كما أظهرت دراسة العصيمي (٢٠١٥) ودراسة الغراس (٢٠١٧) أن قادة المدارس بمنطقة الرياض يمارسون الإبداع الإداري بدرجة متوسطة.

واستناداً إلى ما سبق، ومن خلال فحص الدراسات والبحوث وجد الباحث ندرة في برامج تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية، نظراً للعلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري فكانت الحاجة ملحة لإجراء دراسات تتناول كيفية تنمية مهارات الإبداع الإداري لقادة المدارس الثانوية وتهتم بها، من خلال نمط قيادي أثبتت فاعليته، وهو نمط القيادة التحويلية؛ لذا تتبلور مشكلة الدراسة الحالية دراسة فاعلية برنامج مقترح قائم

على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

وفي ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، والتي تتمثل فيما يأتي:

١- ما فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري (مهارة روح المجازفة) لدى أفراد الدراسة؟

٢- ما فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري (مهارة المرونة الإبداعية) لدى أفراد الدراسة؟

٣- ما فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري (مهارة حل المشكلات) لدى أفراد الدراسة؟

٤- ما فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري (مهارة المثابرة) لدى أفراد الدراسة؟

### فروض الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية التحقق من فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على القيادة التحويلية لتنمية الإبداع الإداري لدى عينة من قادة المدارس الثانوية، وذلك من خلال فروض الدراسة الآتية:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات كل من أفراد المجموعتين: التجريبية والضابطة على مقياس مهارات الإبداع الإداري في القياس القبلي.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من أفراد المجموعتين: التجريبية والضابطة على مقياس مهارات الإبداع الإداري في القياس البعدي لصالح المجموعة التجريبية.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس للمجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

**أهداف الدراسة:**

- تستهدف الدراسة الحالية قياس فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- ويتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي:
- ١- قياس فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري (مهارة روح المجازفة) لدى أفراد الدراسة.
  - ٢- قياس فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري (مهارة المرونة الإبداعية) لدى أفراد الدراسة.
  - ٣- قياس فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري (مهارة حل المشكلات) لدى أفراد الدراسة.
  - ٤- قياس فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري (مهارة المثابرة) لدى أفراد الدراسة.

**أهمية الدراسة:**

يمكن توضيح أهمية الدراسة في الآتي:

**الأهمية النظرية:**

- تتضح الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال الآتي:
- ١- تتناول الدراسة مفهوم الإبداع الإداري كأحد المفاهيم الإدارية التي ظهرت في أواخر القرن العشرين؛ فهو مصدر من مصادر بقاء المؤسسة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التعليمية.
  - ٢- تلفت الانتباه إلى أهمية القيادة التحويلية، ودورها في إنجاح المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها المنشودة، وأهميتها في مواكبة التطورات والتغيرات المتلاحقة.
  - ٣- تعد هذه الدراسة استجابة للاتجاهات التربوية الحديثة التي تنادي بضرورة الاهتمام بمواكبة التغيرات الحديثة في المجتمع.



٤- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية التربوية؛ نظرًا لقلّة الدراسات والبحوث المحلية التي تناولت قياس برامج تدريبية في القيادة التحويلية وتأثيرها على مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس.

#### الأهمية التطبيقية:

- ١- بالنسبة للقائمين على التخطيط للعملية التعليمية والتربوية: قد تسهم نتائج الدراسة في وضع البرامج والاستراتيجيات الخاصة بتنمية هذا الجانب لدى قادة المدارس.
- ٢- بالنسبة لقادة المدارس قد تسهم نتائج الدراسة في توفير برنامج تدريبي لرفع مستوى الإبداع الإداري لديهم.
- ٣- بالنسبة للطلاب قد تسهم نتائج الدراسة في توفير بيئة مدرسية جيدة، ومناخ تعليمي مناسب يستطيع الطالب من خلاله تحقيق التعلم الفعال.
- ٤- قد تسهم نتائج الدراسة في استفادة بعض المؤسسات الأخرى من نتائج وتطبيقات هذه الدراسة في تطوير أداء القادة في قطاعات أخرى.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتركز الحدود الموضوعية للدراسة في قياس فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.
- الحدود المكانية: اقتصر تنفيذ إجراءات هذه الدراسة وتطبيق أدواتها على عينة من قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ.
- الحدود البشرية: اقتصر تنفيذ إجراءات هذه الدراسة وتطبيق أدواتها على عينة من قادة المدارس الثانوية الحكومية.

## مصطلحات الدراسة:

### القيادة التحويلية:

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: "حَوَّلَ، بِتَشْدِيدِ الْوَاوِ، أَي بَصِيرٍ بِتَحْوِيلِ الْأُمُورِ، وَتَحْوِيلٌ عَنِ الشَّيْءِ: زَالَ عَنْهُ إِلَى غَيْرِهِ وَتَحْوِيلٌ مِنْ مَوْضِعٍ إِلَى مَوْضِعٍ وَحَالَ الشَّيْءُ نَفْسَهُ يَحْوِلُ حَوْلًا بِمَعْنِيَيْنِ: يَكُونُ تَغْيِيرًا، وَيَكُونُ تَحْوِيلًا". (ابن منظور: د.ت)

تُعرّف بأنها "القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدًا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين" (عياصرة، ٢٠٠٦، ص ٧٨).

وتُعرّف الدراسة الحالية القيادة التحويلية بأنها: أسلوب يتخذه قادة المدارس الثانوية من أجل تحريك الطاقات الكامنة لدى العاملين بالمدرسة وتنميتها وتسخيرها لخدمة أهداف المدرسة من خلال التأثير في سلوكياتهم وإلهامهم وتحفيزهم لطرح الأفكار الإيجابية.

### الإبداع الإداري:

ورد في المعجم الوسيط: بدعه بدعة: أي أنشأه على غير مثال سابق، وبدع: صار غاية في صفته خيرًا كان أم شرًا. (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤) وعرفه ابن منظور (د.ت) بأنه: بدع الشيء يبدعه بدعًا وابتدعه أنشأه وبدأه، وفي التنزيل "قل ما كنت بدعا من الرسل" أي ما كنت أول من أرسل، قد أرسل قبلي رسل كثير. والإبداع في اللغة هو: ابتكار شيء غير نمطي وغير متكرر، ويعود المصطلح إلى الفعل (بدع)، وبدع الشيء يعني أوجده على غير مثال سابق، ولفظ مبدع اسم من أسماء الله الحسنى، وفي القرآن الكريم وصف الله سبحانه وتعالى نفسه بأنه (بديع السموات والأرض).

يعرّف الإبداع الإداري بأنه "فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم وتحليلها؛ مما يتطلب توافر قدرات متميزة للوصول إلى ما هو جديد ومفيد" (القاسمي، ٢٠٠٢، ص. ١٢).

وتُعرّف الدراسة الحالية الإبداع الإداري بأنه: مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكن قائد المدرسة الثانوية من إنتاج أفكار جديدة مبتكرة قابلة للتطبيق من أجل تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة عالية.

**قادة المدارس الثانوية :**

تعرفهم الدراسة إجرائياً بأنهم المعلمون المكلفون بقيادة المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ذات المباني الحكومية.

**الإطار النظري والدراسات السابقة****أولاً القيادة التحويلية :****مفهوم القيادة التحويلية**

تعددت تعريفات القيادة التحويلية من باحث لآخر ومن تخصص لآخر، وفيما يأتي أهم تلك التعريفات:

عرّفها أوينز (Owenz, 1999. P 27) بأنها "القيادة عن طريق الثقافة التي توحد الأهداف والقيم والمعتقدات والمعايير، والتي تعمل على جمع الأطراف المعنيين ككل". وقد عرّف ترفينو (Trofino, 2000, p 124) القادة التحويليين بأنهم القادة الذين لديهم القدرة على وضع رؤية للمستقبل بشكل واضح، وهم صنّاع أسطورة نجاح النظم وتميزها. وتعرّف أيضاً بأنها: القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة يشجع القائد مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (عياصرة، ٢٠٠٦، ص ٧٨).

وعرّفها (أبو شعبان وأبو سمرة والطيطي، ٢٠٠٧) بأنها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة كلياً، تتوافق مع متطلبات المستقبل (أبو شعبان، وأبو سمرة، والطيطي، ٢٠٠٧). أما شيبرو (Shibru, 2011) فقد عرّفها بأنها "تمط قيادي يلهم الأتباع تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة، وهو قادر على التأثير في اهتمامات التابعين" أما بيل (Bell, 2011) فعرّفها بأنها "عملية قائمة على تحفيز الأتباع من أجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح الفريق أو المنظمة". وعرّفها القيسي والطائي (٢٠١٣) بأنها "قيادة استراتيجيه، وتعتبر أهم النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تأخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة، وبما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة".

ويميز بيرنز بين نوعين من القيادة التبادلية والتحويلية، فالقيادة التبادلية تعني النماذج القيادية التي تركز على التبادل بين القادة والمرؤوسين، ففي الفصل الدراسي يستخدم المعلمون القيادة التبادلية حينما يمنحون الطلاب الدرجات مقابل عملٍ ما طُلب منهم في المناهج الدراسية، وكذلك القائدون يقومون بترقية الموظفين الذين حققوا أهدافهم، وفي مقابل القيادة التبادلية تأتي القيادة التحويلية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين، ويكون روابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القادة والمرؤوسين، وهذا النوع من القيادة يلبي حاجات ودوافع المرؤوسين، ويساعدهم على الوصول إلى أقصى درجات الإبداع، فمثلاً موها ناس غاندي يشار إليه كنموذج كلاسيكي للقيادة التحويلية، فقد رفع آمال ومطالب الملايين من شعبه، وهو نفسه تغير خلال هذه العملية، أما رايان وايت فقد زاد وعي الشعب الأمريكي بمرض الإيدز، وفي عالم المنظمات يمكن للقائد أن يكون القائد التحويلي الذي يحاول تغيير القيم التنظيمية المشتركة لمنظمته ليعكس معياراً أكثر إنسانية وعدالة، وأثناء ذلك يصل القائد والأتباع لمجموعة من القيم الأخلاقية وأقوى وأعلى من القيم السابقة (هاوس، ٢٠٠٦، ص ١١٢-١١٧).

### أهمية القيادة التحويلية:

- إن القيادة التحويلية تمتع بأهمية كبيرة وضرورية في المنظمات، وتكمن تلك الأهمية فيما يلي (الروسان، ٢٠١٠، ١٤٨-١٤٩):
- فهي قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وهذا بالضبط ما تحتاجه المؤسسات لتحسين الأداء.
  - تسهم في وضع معايير للأداء المؤسسي ضمن نسق متكامل ومترابط، يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.
  - تضع قيماً للمؤسسة، وتدعمها وتحديث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها.
  - تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع العاملين، وهذا يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي لإحداث تغيير في المغزى.
  - تستجيب للتغيرات التي تحدث في مناخ العمل والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وأهدافهم وكذلك المتعاملين مع المؤسسة التربوية.

ويرى الباحث أن أهمية القيادة التحويلية تنبثق من اعتمادها على تحفيز الدوافع الجوهرية للمرؤوسين، حيث تتطلب توازن في المهارات المتنوعة، وتتطلب المعرفة والخبرة. فضلاً عن تطلبها من القائد أن ينشئ وحدات تواصل مع المرؤوسين، وللقيادة التحويلية رؤية ملهمة للمستقبل وهذه الرؤية أعلى مستويات مما كانت المنظمات تتصورها سابقاً. كما ترتبط القيادة التحويلية بالأداء العالي على المدى الطويل، وتركز على التفكير الإبداعي، ونظراً لوجود قدر كبير من الضغوط على المنظمات بسبب المنافسات القوية فيما بينها، فإن هناك حاجة ملحة للقيادة التحويلية، ومشاركة المرؤوسين للقادة بما في الحفاظ على فعالية التميز.

### صفات القائد التحويلي:

من خلال عرض التعريفات السابقة للقيادة التحويلية يمكن استخلاص سمات القائد التحويلي في النقاط الآتية:

١. يعمل على رفع مستوى المرؤوسين في الإنجاز والتطوير الذاتي ويروج في الوقت نفسه عملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها.
٢. يستطيع أن يصنع رؤية مستقبلية مثالية لمنظمته؛ فهو قادر على تطوير صورة المستقبل الخاص بمنظمته، وقادر على توصيل هذه الصورة للمرؤوسين.
٣. يعمل دائماً على تشجيع النمو الذاتي للمرؤوسين؛ فهو الذي يشخص حاجات كل عضو من التابعين، ويعترف على قدرتهم، ثم ينصح ويشجع النمو والتقدم للمرؤوسين، وعادة ما يكون على مستوى الأفراد.
٤. يُشرك المرؤوسين في صنع القرارات، وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.
٥. يستخدم استراتيجيات خلاقية ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.
٦. يشجع مرؤوسية على إعادة دراسة أهدافهم، وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة.

## وظائف القائد التحويلي

يرى هوارى (١٩٩٦، ص ٨١) أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي:

١. إدراك الحاجة للتغيير: يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير.
٢. تقديم الرؤية المستقبلية: كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.
٣. اختيار نموذج التغيير: يختار نموذج ملائم لمنظمتهم من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.
٤. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد.
٥. إدارة الفترة الانتقالية: تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.
٦. تنفيذ التغيير ومتابعته: وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمتردددين. إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

## مجالات عمل القيادة التحويلية:

من خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت القيادة التحويلية، يستنتج الباحث مجالات عمل القيادة التحويلية في الميدان التربوي فيما يلي:

- تطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمؤسسة التعليمية، ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين كل أفراد المؤسسة التعليمية حول أهدافها وألويات هذه الأهداف والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى أفضل النتائج.
- تضمن تقديم الدعم الفردي والاستشارة العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المؤسسة التعليمية.
- التركيز على المشاركة في القيادة، بمعنى أن يتم اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية وتكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المؤسسة على تحقيق الأهداف.

- التركيز على دور القيادة في تعزيز ثقافة المؤسسة التعليمية، فالقيادة يجب أن تستخدم آليات متنوعة لاستثارة وتعزيز التغيير الثقافي، وذلك من خلال استخدام رموز وطقوس تعبر عن القيم الثقافية، ومن هنا تكون القيادة مطالبة بأن تشارك في الاتصال المباشر والمتواصل حول المعايير والقيم والمعتقدات الثقافية بالإضافة لمشاركة الآخرين في السلطة وتحمل المسؤولية.

### أبعاد القيادة التحويلية:

يوجد عدد من الأبعاد التي من الممكن اعتمادها في دراسة سلوكيات القيادة التحويلية، والتي تم الاعتماد عليها في البرنامج التدريبي المقترح، هي:

#### ١. التأثير المثالي:

حيث تهتم القيادة التحويلية بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجًا للمثل والسلوكيات المشتركة، فالقائد التحويلي يسلك طرقًا تجعل منهم نموذجًا يقلده الآخرون بالتدرج، ومع مرور الوقت يصبحون أهلًا للإعجاب والاحترام، والثقة (Archbold, 2003).

ويحرص القادة التحويليون - حتى يتصفوا بالمثالية - على أن يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وعلى أن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، فضلًا عن مشاركة القادة في تصرفاتهم، كما يحرصون على أن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وعلى أن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدمون القوة التي بحوزتهم.

#### ٢. الدافعية الإلهامية:

يركز هذا البعد على سلوكيات القائد القدوة لمؤسسيه بطريقة تعزز إيمان المرؤوسين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التغيير والتطوير، فلا بد من توفر سلوكيات محددة للقائد ليكون قدوة للعاملين في المدرسة باحترامه لهم وثقته بأرائهم ومشاركتهم مختلف نشاطاتهم، ومشاركتهم بالتخطيط الفعال للأحداث والمناسبات المختلفة، كما يبدي حماسًا ونشاطًا ملحوظًا أثناء قيامه بأداء مهماته، ويعكس القيم التي يتبناها القائد ويتمثلها في سلوكه؛ مما يجعله رمزًا للعاملين معه في المدرسة (أبوشعبان، وأبوسمرة، والطيطي، ٢٠٠٧).

فالقائد التحويلي يعمل على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويذكي فيهم الحماسة وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود. وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته المادية من تابعيه.

### ٣. الاستشارة الفكرية:

يركز هذا البعد على قدرة القائد على استثارة جهود وأفكار المرؤوسين، لتكون جهودًا إبداعية وخلاقة، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها، وهذا يشجع الإبداع، حيث يعمل القائد التحويلي بطريقة تجعله يدرك ويحرك جهود المرؤوسين لكي يكونوا مجدين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وصنع مداخل وطرائق جديدة لحل المشكلات، وتناول المواقف القديمة بطرائق ووجهات نظر جديدة (عبدالله والعتيبي، ٢٠١٣).

### ٤. الاعتبارية الفردية:

يقصد بهذا البعد قدرة القائد على الاهتمام بالموظفين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور على حسب الإمكانيات المتاحة لديه.

القائد التحويلي يعطي اهتمامًا شخصيًا بحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويسهم في حل مشكلاته ويقف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والمقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد نظام فعال بينه وبين الأفراد، ويصغي جيدًا لمن يتحدث إليه منهم، ويمارس أسلوب الإدارة بالتواجد: بمعنى أن يكون قريبًا من العاملين يسهل رجوعهم إليه عند الحاجة، ويقوم بتفويض بعض مهماته لهم لتنمية قدراتهم ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة، مع عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة (Bass & Avolio, 1994, p 231 – 272).



## أهداف القيادة التحويلية في المدارس:

- توجد ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية المدرسية؛ حيث يحرص فيها قادة المدارس على الالتزام بها، وهي على النحو الآتي (الصيداوي، ٢٠١٠):
١. مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية: وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه، تقليل عزلة المعلم، واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية والاتصال بفاعلية في إطار القيم والمعايير الثقافية بالمدرسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير.
  ٢. مساعدة المعلمين والقادة: يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة مع وضع الحلول البديلة وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقة، والاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.
  ٣. تعزيز التنمية الذاتية للمعلم: فدافعية المعلمين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة، ويشعرون بأنهم ملتزمون بها بشكل قوي.
- مواطن القوة في نمط القيادة التحويلية:
- أشارت العديد من الدراسات كدراسة الزعبير (٢٠١٥) إلى مواطن القوة وإيجابيات القيادة التحويلية التي تمتاز بها عن غيرها من أنماط القيادة تتلخص تلك الإيجابيات أو مواطن القوة فيما يلي:
- أ- الجمع بين حاجات المرؤوسين والقادة؛ حيث تتعامل القيادة التحويلية مع القيادة على أنها عملية تحدث بين المرؤوسين؛ لذلك فالقيادة هنا ليست مسؤولية القائد وحده، ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والمرؤوسين، وحاجات الآخرين.
  - ب- تقدم القيادة التحويلية نظرة واسعة للقائد تساند النماذج القيادية الأخرى، فالعديد من نماذج القيادة تركز في الأساس على كيفية تبادل القادة المكافآت مقابل إنجاز الأهداف، أي أن العملية تبادلية، ويوفر المدخل التحويلي صورة مكبرة للقيادة تشمل

ليس فقط على تبادل المكافآت، وإنما تشمل على اهتمام القادة بحاجات الأتباع وتطورهم.

### مواطن الضعف في نمط القيادة التحويلية:

وجهت بعض الانتقادات لنمط القيادة التحويلية أجمعها عبدالعال (٢٠١٦) في بندين:

- البند الأول: هو أن النظرية التحويلية تنظر للقيادة على أنها سمات شخصية وليست سلوك يتم تعليمه للناس.
- البند الثاني: أن القيادة التحويلية تعد قيادة نخبوية وغير ديمقراطية، فالقادة التحويلين غالبًا ما يقومون بدور مباشر في بدء التغيير، وتكوين الرؤية، والدفاع عن التوجهات الجديدة. وهذا يعطي انطباعًا قويًا بأن القائد يتصرف بصورة مستقلة عن الأتباع، أو يضع نفسه فوق حاجات الأتباع، وعلى الرغم من ذلك، إلا أن هذا النقد قد دحضه باس وأفوليو اللذان أقرّا بأن القادة التحويليين يمكن أن يكونوا موجهين ومشاركين وديمقراطيين

### ثانيًا الإبداع الإداري:

عرّف النمر (١٩٩٢، ص. ٤٨) الإبداع الإداري بأنه "مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية أو منتج بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل بها". وعرّفه الخفاف (٢٠٠٧، ص. ٨٢) بأنه "عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغييرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق". وعرّفه أبو جامع (٢٠٠٨، ص. ٣١) بأنه "قدرة الإداري على التغيير والتجديد واستحداث مهمة أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، واستخدامه بوسائل جديدة وحديثة تتلاءم مع البيئة المحيطة، وتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع، واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة الفاعلة بكفاءة عالية وبطرق مختلفة". ويرى الهذلي (٢٠١٠، ص. ٢٠) أنه "خروج على المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالًا وأبعادًا متعددة ومتنوعة، وذلك اعتمادًا على الموضوع قيد النظر، مما يجعله يظهر في استراتيجية إدارية أو أسلوب إداري". أما

الحارثي (٢٠١٢، ص ١٧) فيرى أنه "قدرة القائد على التعامل مع المعطيات الموجودة لديه والوصول بها إلى الهدف المنشود، لا سيما أن القائد يؤدي دورًا كبيرًا في تخطيط العمل وتنظيم الوقت والإشراف والمراقبة. ولذلك ينبغي له أن يمارس مهارات الإبداع الإداري في إدارته للمنظمات أو الجهة التي يديرها، وأن يتعامل مع كل الأحوال باحتراف ومهنية عالية. أما الإبداع الإداري في المدرسة فيرى شقورة (٢٠١٢م، ص ٩) أنه: قدرة قائد المدرسة على إيجاد الطرق والأساليب الجديدة التي تنبع من تفكير وقدرات إبداعية من أصالة وطلاقة ومرونة وحساسية للمشكلات ومخاطرة وتحذُّ، والتحليل والربط من أجل تحسين المستوى الإداري ومسيرة التغيير.

### حاجة المدارس للإبداع الإداري:

في ظل التنافسية التي تشهدها المنظمات العالمية، وما يُستحدث من مستجدات وما فيها من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية؛ كان لا بد للمنظمات من استخدام أسلوب إداري يساعدها على مواجهة تلك التحديات والتهديدات، ويمكن تحديد أسباب حاجة المنظمة إلى الإبداع فيما يأتي (العجلة وبحر، ٢٠٠٩):

- ١- يعد الإبداع عنصرًا أساسيًا في جميع نشاطات المدرسة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، ومن ثمَّ تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- ٢- يواجه التعليم أحوالًا متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- ٣- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية والمدرسية داخل المدارس يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
- ٤- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.
- ٥- يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية؛ حيث إنَّ أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيال.
- ٦- تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل.

## أهمية الإبداع الإداري:

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو الآتي

(المراد، ٢٠٠٥):

١. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بشكل لا يؤثر في سير العمليات التنظيمية.

٢. الإسهام في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

٣. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

والإبداع الإداري يسهم في تنمية المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال عمليات العصف الذهني، كما أنها تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المؤسسة، أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية، وأن الإبداع الإداري يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج تتضمن حوافز واحتفالات لتكريم المميزين أفراداً وجماعات (الجيزان، ٢٠٠٢).

## مهارات الإبداع الإداري:

يوجد عدد من المهارات التي إن امتلكها القائد مكنته من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير، وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتبوعة غير المتوقعة، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها، علاوة على أنها تجعل القائد أكثر حساسية للمشكلات؛ وتتعدد تلك المهارات إلا أن أغلب الباحثين أجمعوا على أنه توجد أربع مهارات أساسية للإبداع الإداري، وهي (القرشي، ٢٠٠٨؛ عوض، ٢٠١٣؛ خصاونة، ٢٠١١):

١. المرونة: ويقصد بها قدرة قائد المدرسة على تغيير الموقف وتوليد الأفكار المتنوعة

التي ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه وتحويل مسار التفكير مع متطلبات الموقف، ويهتم التفكير الإبداعي بكسر الجمود الذهني الذي يحيط بالأفكار القديمة، وتتضمن

المرونة الجانب النوعي الكيفي في الإبداع، ولما كانت المرونة هي تحويل التفكير من مدخل إلى آخر طبقاً لطبيعة الموقف والظروف المصاحبة له، فإن هذا يعد على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للقائد التربوي على اعتبار أن المداخل الحديثة للممارسة تركز على طبيعة الموقف والأحوال المحيطة به (عوض، ٢٠١٣).

٢. حل المشكلات: وهي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، واكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة (خصاونة، ٢٠١١)، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.

٣. روح المجازفة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك (عوض، ٢٠١٣).

٤. المثابرة: وتعني "قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحدٌ وصبر (القرشي، ٢٠٠٨).

مستويات الإبداع الإداري:

تتعدد مستويات الإبداع الإداري بتعدد أهميتها واختلف الباحثون في تقسيم مستويات الإبداع الإداري؛ إلا أن أشهر تلك التقسيمات وأكثرها شيوعاً وانتشاراً هو ما ذكره السكارنة (٢٠١١، ص ١٢٥)

١ - الإبداع الفردي: الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد من خلال خصائص فطرية وموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات.

٢ - الإبداع الجماعي: ابتكار أو تبني فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، هو إبداع يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبل الجماعة، بحيث تكون جماعات محدده في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.

٣ - الإبداع التنظيمي: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل.

**مراحل الإبداع الإداري:**

الإبداع الإداري عملية إنسانية تشاركية تمر بمراحل وخطوات متعددة، وقد تناولت العديد من البحوث والدراسات هذه المراحل بشيء من التفصيل، وقد ذكر (العساف، ١٤٢٥ هـ، ص ٢١) نموذج west والذي يتضمن أربع مراحل للإبداع الإداري هي:

١- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة.

٢- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن.

٣- مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

٤- مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

**متطلبات الإبداع الإداري:**

هناك العديد من المتطلبات للإبداع الإداري على مستوى المدرسة يجب توافرها وتحققها، والتي تمكن مديري المدارس من قيادة مدارسهم بطريقة إبداعية مبتكرة، وقد أوجز (محمد، ٢٠١٢م، ص ٤٨) أبرز هذه المتطلبات بما يلي:

١- وضع استراتيجية لجهود الإبداع الإداري: فالإبداع الذي لا يقدم لها إضافة لها مغزي في تحسين الأداء يكون أقرب للفشل.

٢- تخصيص جزء من وقت المدير للنشاط الإبداعي: من خلال قيام المدير بحسن إدارة الوقت اليومي مع تخصيص جزء منه للنشاط الإبداعي.

٣- مشاركة مدير المدرسة في المجهود الإبداعي: بأن يصبح عضواً فعالاً ضمن فريق التطوير والتحسين بالمدرسة، وتخصيصه لجزء من وقته لتحسين ممارسته الإدارية.

٤- توافر الكفاءات الاستشارية: التي تمكن المدير من الإبداع، والتشغيل الكفاء لتكنولوجيا المعلومات والتخصص في التنمية الوظيفية.

- ٥- تحديد العلاقة بين الإدارة ومجلس المدرسة: من خلال تفهم المدير لمهارات ومعارف مجلس المدرسة وتفهم مجلس المدرسة الأهداف وحاجات المدير.
- ٦- القيام بالتفويض: مهارة التفويض وإتقانها تمكن المدير من التركيز على إيجاد حلول مبتكرة وإبداعية للمشكلات.
- ٧- توفير سياسة مكتب مرفه: وضع سياسة مكتب مرنة تسمح بدخول المعلمين والعاملين وأولياء الأمور تفيد كثيراً في اتخاذ العديد من القرارات الرشيدة.

### سمات القائد المبدع

- ومن السمات الشخصية المبدعة للقائد المبدع أنه يحب روح المخاطرة، وأنه مستقل ومثابر وعالي الدافعية، ومتشكك، ومنفتح على الآراء الجديدة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة، حدد العديد من الباحثين السمات التي يجب توافرها في القائد المبدع، حيث تمتزج عناصر الإبداع مع السمات الشخصية للمبدعين ليتبلور في النهاية السلوك الإبداعي، ولعل من أبرزها ما أورده (أحمد ومحمد ٢٠١١م، ص ٢٧٩-٢٨١) فيما يلي:
- النهم إلى المعرفة والاستطلاع الشخصي والفضول الإيجابي والبحث، وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلباً للتجديد والتطوير.
  - وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم.
  - المبدعون أكثر قدرة على التحرر من التسلط، ولكنهم في الوقت ذاته يستطيعون أن يواجهوا الآخرين ويحملونهم على تبني معتقداتهم الإبداعية وطرق تفكيرهم.
  - الطلاقة وهي القدرة الفائقة على توليد الأفكار المثمرة والتعبير عنها شفويًا بأسلوب مقنع، وتحرييراً بصياغتها صياغة علمية واضحة ومفهومة.
  - الرغبة في التغيير والتطوير والتجديد في الأساليب والابتعاد عن الممارسات الروتينية والتقليد الأعمى في كل ما يقوم به من أعمال.
  - تعدد الاهتمامات، وسعة الخيال والقدرة على نقد الأشياء والممارسات غير السوية.
  - القدرة على التنبؤ في ضوء المعطيات المتاحة.
  - حب العمل والمبادرة والتعلق بهما، الإصرار على النجاح رغم المخاطر، التصميم وحب التنفيذ، المهارة في إدارة المخاطر، رؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها.

- الانفتاح إلى التجارب الجديدة والمرونة وامتلاك روح الدعابة والمرح، وحب المعرفة والاطلاع.

- التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات.

- الرؤية الشمولية أو رؤية الطائر، تلك التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

خلاصة القول أنّ الإبداع الإداري يتّسم بالآتي: إيجاد أفكار أو أشياء جديدة تكون قابلة للتطبيق ووضعها موضع التنفيذ، واكتشاف طرق إبداعية ومداخل للتغيير نحو الأفضل، وقدرة المنظمة على تبني الأفكار والاستفادة منها واستخدامها استخدامًا ناجحًا، ووجود الإداري المتميز المبدع الذي يملك القدرة على التفكير الإبداعي، وإمكان إدارة الإبداع وتنميته، سواء من خلال التدريب أم توفير المناخ الملائم للإبداع. ويقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة، مما يهيء مناخًا وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين، وجماعات العمل، كل في مجاله عمله للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها، وذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات، وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل، وذلك سعيًا لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمدرسة ونموها وبقائها، وزيادة قدرتها التنافسية.

#### معوقات الإبداع الإداري:

- المعوقات التنظيمية: وتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات (الحارثي، ٢٠١٢)
- المعوقات الشخصية: وتسمى أحيانًا الذاتية للإبداع وتتكون من العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته، والتي تؤثر بدورها في تكوين شخصيته منذ الطفولة (العنزي، ٢٠٠٩)
- المعوقات الاجتماعية والثقافية: وتشمل كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالبًا ما تقف عائقًا أمام الإبداع الفردي أو الجماعي (حمدونة، ٢٠١٤)
- معوقات نفسية أو عاطفية: كالخوف وعدم الثقة بالنفس، وعدم تحمل المسؤولية، مما يحد من القدرات الإبداعية (عواد، ٢٠٠٥)



## الدراسات السابقة:

يوجد بعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع البحث، والتي تم الاطلاع عليه من أجل إعطاء خلفية وافية له، فقد أجرى نعلاني (٢٠٠٨) دراسة لاستكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث المنهج المسحي الوصفي، من خلال تصميم استمارة استبانة، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ٣٠٠ موظف من الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا، ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار التدريجي Step Wise كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية، وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها في الإبداع الإداري على التوالي: (التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم، التأثير الكارزمي)، بمعنى أن أكثر السمات تأثيرًا في الإبداع الإداري هو التشجيع الإبداعي، وأقلها تأثيرًا هو التأثير الكارزمي.

وأجرى خلف (٢٠١٠) دراسة تسعى إلى معرفة علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ أما عينة الدراسة فتكوّنت من (٥٠) رئيس قسم أكاديمي بالجامعة، تم تطبيق أداة الدراسة الاستبانة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن ممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بنسبة تساوي (٨٠.٦%) ويتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية في غزة بنسبة تساوي (٨٣.٣٣).

وأجرى البرناوي (٢٠١٢) دراسة استهدفت التعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (٨١٠) فردًا؛ وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، وأن أبعاد القيادة التحويلية.

وسعت دراسة ربيع (٢٠١٣) إلى تحديد المؤشرات التخطيطية لتفعيل سمات القيادة التحويلية كمدخل لتنمية مهارة الإبداع الإداري؛ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،

من خلال تطبيق استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢١٠) قائد جامعي، وأوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن القيادات الجامعية تتمتع بالبعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي) بدرجة كبيرة بنسبة (٩١.٩٨%) من آراء العينة ٢- أشارت النتائج إلى أن القيادات الجامعية لديها سمة (التحفيز الإلهامي) بنسبة (٨٢.٨٧%) من آراء العينة ٣- أن القيادات الجامعية لا تتمتع بعنصر (الاستثارة الفكرية) بدرجة كبيرة مما يؤثر سلباً في الأداء (٨٥.٤٨%) ٤- ذكرت النتائج أن القيادات الجامعية لديها سمة (الاعتبارات الفردية) حسب آراء المبحوثين، وأنه يوجد اتجاه عام للقيادة الجامعية في الجامعات السعودية إلى الاهتمام بالاعتبارات الفردية للعاملين (٨٥.٩٩%) ٥- أشارت النتائج إلى أن القيادات الجامعية لا تمتلك عناصر الإبداع بشكل كبير.

واستهدفت دراسة حسين (٢٠١٣) التعرف على مدى العلاقة بين ممارسات قادة مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا لسلوكيات القيادة التحويلية، ودرجة توافر القدرات الإدارية الإبداعية لمعلمي تلك المدارس. وقد تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام بيانات تم جمعها من أفراد عينة مؤلفة من ٨٠٠ معلم ومعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠١١/٢٠١٢م، بواسطة استبانة مخصصة بالدراسة، واعتمدت على منهج البحث الوصفي، مستخدمة دراسة الحالة كأحد أساليب هذا المنهج. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: ١- وقفت عينة الدراسة موقفاً وسطاً بالنسبة لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لسلوكيات القيادة التحويلية في أبعادها الأربعة، وهي: التأثير الكارزمي (أو الجاذبية القيادية)، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية (أو التشجيع الإبداعي)، الاهتمام الفردي (أو مراعاة مشاعر الأفراد). ٢- أشارت النتائج إلى توافر القدرات الإدارية الإبداعية لدى معلمي المدارس الثانوية بدرجة عالية من وجهة نظرهم. ٣- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لسلوكيات القيادة التحويلية، ودرجة توافر القدرات الإدارية الإبداعية لدى المعلمين.

أما العوضي والعوضي (٢٠١٥) فقد أجريا دراسة سعت إلى التعرف إلى مدى توافر خصائص القيادة التحويلية وسماتها لدى القيادات في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، والتعرف إلى مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في تلك المؤسسات، كما سعت أيضاً إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في

المؤسسات التعليمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري باختيار عينة غير احتمالية مكونة من ٣٠٠ موظف. وقد تمت الاستعانة بالمقياس (MLQ) المصمم من قبل (Bass & Avolio, 1994) وهو مخصص لقياس السلوك القيادي التحويلي. وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد بين سمات القيادة التحويلية الأربعة، وهي (التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالأفراد، والتحفيز الملهم، والتأثير الكارزمي) كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربعة للقيادة التحويلية والإبداع الإداري، وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها في الإبداع الإداري على التوالي: (التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالأفراد، والتحفيز الملهم، والتأثير الكارزمي).

واستهدفت دراسة جندوز وأوزباغ (Gunduz, Ozbag, 2016) تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الفردي من خلال التركيز على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، وتم تطبيق الدراسة على عينة من ٢٧٥ معلمًا وقائدًا. وأظهرت الدراسة عدة نتائج كان أهمها: وجود صلة مباشرة وإيجابية بين التحفيز الفكري والإبداع الفردي. أنه توجد علاقة إيجابية بين إيجابية الدافع الملهم والتأثير المثالي والإبداع الفردي.

أما دراسة ينج ليه وكانيسان (Ying-Leh & Kanesan, 2017) فقد سعت إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والكفاءة الذاتية للمعلم وإبداع المعلم. وتم تطبيق أداة الدراسة وهي الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (٣٤٩) أظهرت نتائج تحليل الانحدار الهرمي وجود علاقة بين القيادة التحويلية للمدير وكفاءة المعلم الذاتية وإبداع المعلم. علاوة على ذلك، كان للفعالية الذاتية للمدرس تأثير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية للمدير وإبداع المعلم. ومن حيث المعنى، أوضحت هذه الدراسة دور القادة التحويليين في تنمية وزيادة مستوى الإبداع والكفاءة الذاتية لدى المعلمين.

وسعت دراسة الغراس (٢٠١٧) إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية، وعلى مستوى الإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي واعتمدت في جمع المعلومات على الاستبانة واختيرت العينة بطريقة طبقية عشوائية، وبلغ عددها ٢٥١ قائدة. وكان أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم

للقيادة التحويلية متحقق بدرجة كبيرة جداً، وأن الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس بدرجة متوسطة.

وكان هدف دراسة الرشيدى (٢٠١٨) تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها في الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٥٥) فقرة، وقد أجرى البحث ميدانياً على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (٢٣٧)، استرد الباحث (١٤٧) استجابة مكتملة البيانات بنسبة (٦٢%). ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الباحث للدراسات السابقة وجد تنوعاً في أهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها، والنتائج التي توصلت إليها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية، والتي يمكن إبرازها في النقاط الآتية:

من حيث الأهداف: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الدراسة؛ حيث اقتصرت الدراسات السابقة على الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، أما الدراسة الحالية فتسعى إلى التحقق من مدى فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري.

من حيث المنهج المستخدم: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج التجريبي، بنظام المجموعتين: الضابطة والتجريبية، أما الدراسات السابقة فاستخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها، حيث تباينت من دراسة لأخري ومن باحث لآخر وفقاً لأهداف الدراسة، فمن الدراسات ما تم تطبيقه على قادة الجامعات مثل دراسة خلف (٢٠١٠)، ودراسة ربيع (٢٠١٣) ودراسة الرشيدى (٢٠١٨)، ومنها ما طبق على المعلمين كدراسة حسين (٢٠١٣) ومنها ما طبق على جميع العاملين كدراسة العوضي والعوضي (٢٠١٥)، أما الدراسة الحالية فطبقت على قادة المدارس الثانوية بالرياض.

علاوةً على كل ما سبق ذكره من أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي سبق عرضها إلا أنه يلاحظ على الدراسات السابقة مجموعة من الأمور المهمة، والتي تتمثل في النقاط الآتية:

١- أن ممارسة القيادة التحويلية لها فاعلية عالية في تنمية مهارات الإبداع الإداري بشكل عام؛ لذا حظيت باهتمام الباحثين في العقد الأخير من القرن العشرين، وأصبحت من الموضوعات المثيرة للاهتمام.

٢- عدم احتواء الدراسات العربية السابقة على برامج تدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس.

٣- أشارت معظم الدراسات إلى أهمية الإبداع الإداري كمؤشر للتنبؤ بالأداء المرتفع، ونجاح المؤسسة.

### الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- ١- تكوين رؤية شاملة وواضحة عن موضوع الدراسة الحالية.
- ٢- الاستفادة من خبرات الباحثين في سبل تناولهم للمشكلات والمصادر التي اشتقوا منها معلوماتهم، وطريقة عرضهم وتحليلهم لها.
- ٣- مناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء انتهت إليه نتائج الدراسات السابقة ومعرفة أوجه الاتفاق والاختلاف.

وتميزت هذه الدراسة بأنها تعد من الدراسات القليلة في البيئة العربية والسعودية، وتحديدًا في مدينة الرياض، التي انفردت بتصميم برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية لقياس مدى تأثيرها على الإبداع الإداري.

### الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضمن هذا الجزء منهج الدراسة الحالية، ووصفًا للعينة التي أجريت عليها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وكذلك الخطوات الإجرائية التي اتبعت في تنفيذها.

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية: المنهج شبه التجريبي للوقوف على مدى فاعلية البرنامج التدريبي المقترح؛ حيث تم استخدام تصميم تجريبي من مجموعتين: إحداهما

مجموعة تجريبية والأخرى مجموعة ضابطة، وتم القيام بالقياس القبلي والبعدي والمقارنة بينهما.

### وتحدد المتغيرات التجريبية في الدراسة الحالية في الآتي:

- المتغير المستقل: ويتمثل في البرنامج التدريبي المقترح والمستخدم في الدراسة الحالية.
  - المتغير التابع: ويتمثل في الإبداع الإداري لدى قادة المدارس.
- المتغيرات الداخلية: وهي متغيرات يلزم ضبطها بدرجة متساوية في كلٍّ من المجموعتين الضابطة والتجريبية، مثل (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة).

### مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع قادة المدارس الثانوية الحكومية (بنين) بمدينة الرياض كما يتضح في الجدول الآتي:

#### جدول (١)

أعداد قادة المدارس الثانوية ذات المباني الحكومية حسب مكاتب التربية والتعليم بالرياض

مكاتب الإشراف المدارس	الغزيرية	السويدي	الروابي	التراب	الشرق	البحر	الشمال	الجنوب	الوسط	الروضة	قرطبة	الدرعية	الدفاع	المجموع
ثانوي حكومي	١٠	٧	٧	٦	١٣	١١	٨	٦	١٢	٧	٧	١	١٠	١٠٥
ثانوي تحفيظ	-	-	١	٢	٢	٢	١	-	١	١	-	-	-	٩
المجموع	١٠	٧	٨	٧	١٥	١٣	٩	٦	١٣	٨	٧	١	١٠	١١٤

### عينة الدراسة:

استخدم الباحث الطريقة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample) في

اختيار عينة الدراسة على النحو الآتي:

١- تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من قادة المدارس الثانوية الحكومية (بنين) بالرياض التابعة لوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض الذين على رأس العمل خلال العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ.

٢- اعتمد الباحث في اختيار العينة على تقسيم الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنين) لمكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض وهي (مكتب العزيزية،

مكتب السويدي، مكتب الروابي، مكتب الرائد، مكتب الشرق، مكتب الغرب، مكتب الشمال، مكتب الجنوب، مكتب الوسط، مكتب الروضة، مكتب قرطبة، مكتب الدرعية، مكتب الدفاع).

٣- تم اختيار عينة الدراسة في البند (١) عشوائياً بنسبة ٥٠ % من عدد القادة في كل مركز للحصول على العدد المناسب للمجموعتين: التجريبية والضابطة، والجدول الآتي يوضح مجتمع الدراسة ونسبة العينة المقترحة.

جدول (٢)  
مجتمع الدراسة ونسبة العينة المقترحة

عدد العينة المقترحة	عدد قادة المدارس الثانوية	المكتب
٥	١٠	العززية
٤	٧	السويدي
٤	٨	الروابي
٤	٧	الرائد
٨	١٥	الشرق
٧	١٣	الغرب
٥	٩	الشمال
٣	٦	الجنوب
٦	١٣	الوسط
٤	٨	الروضة
٤	٧	قرطبة
١	١	الدرعية
٥	١٠	الدفاع
٦٠	١١٤	المجموع

توزيع عينة الدراسة من قادة المدارس الثانوية الحكومية وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

- وفقاً لمتغير العمر: الجدول رقم (٣) الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من قادة المدارس الثانوية الحكومية وفقاً لمتغير العمر.

## جدول (٣)

توزيع عينة الدراسة من قادة المدارس الثانوية الحكومية وفقاً لمتغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٤	٦.٦٧%
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٢٣	٣٨.٣٣%
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٢٥	٤١.٦٧%
من ٥٠ سنة فأكثر	٨	١٣.٣٣%
الإجمالي	٦٠	١٠٠%

من خلال الجدول السابق رقم (٣) يتبين أن أكثر فئة عمرية لأفراد العينة من قادة المدارس الثانوية وجاءت في الرتبة الأولى هي الفئة العمرية (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة مئوية بلغت (٤١.٦٧%)، ثم جاءت في الرتبة الثانية الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة مئوية (٣٨.٣٣%)، وجاءت في الرتبة الثالثة الفئة العمرية (من ٥٠ سنة فأكثر) بنسبة مئوية (١٣.٣٣%)، وأخيراً جاءت في الرتبة الرابعة الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة مئوية (٦.٦٧%).

- وفقاً لمتغير المؤهل العلمي: الجدول رقم (٤) الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من قادة المدارس الثانوية الحكومية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

## جدول (٤)

توزيع عينة الدراسة من قادة المدارس الثانوية الحكومية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دكتوراه	٢	٣.٣٣%
ماجستير	٥	٨.٣٣%
بكالوريوس	٥١	٨٥.٠٠%
دبلوم	٢	٣.٣٣%
الإجمالي	٦٠	١٠٠%

من خلال الجدول السابق رقم (٤) يتبين أن معظم أفراد العينة من قادة مدارس الثانوية الحكومية يحملون شهادة البكالوريوس، وذلك بنسبة مئوية (٨٥%)، ثم يأتي أفراد العينة من قادة المدارس الثانوية الحكومية الذين يحملون شهادة الماجستير بنسبة مئوية (٨.٣٣%)، وأخيراً يأتي أفراد العينة من قادة المدارس الثانوية الحكومية الذين يحملون شهادتي الدكتوراه أو الدبلوم بنسبة مئوية صغيرة (٣.٣٣%) لكل منهما.

- وفقاً لمتغير سنوات الخبرة: الجدول رقم (٥) الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من قادة المدارس الثانوية الحكومية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.



## جدول (٥)

توزيع عينة الدراسة من قادة المدارس الثانوية الحكومية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة
١٦.٦٧%	١٠	أقل من ٥ سنوات
٣٥%	٢١	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٣١.٦٧%	١٩	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
١٦.٦٧%	١٠	من ١٥ سنة فأكثر
١٠٠%	٦٠	الإجمالي

من الجدول السابق رقم (٥) يتضح أن أكثر فئات أفراد العينة من قادة المدارس الثانوية الحكومية من حيث عدد سنوات الخبرة وجاءت في الرتبة الأولى الفئة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة مئوية (٣٥%)، ثم جاءت في الرتبة الثانية فئة عدد سنوات الخبرة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة مئوية (٣١.٦٧%)، ثم جاءت في الرتبة الثالثة الفئتين (أقل من ٥ سنوات) والفئة (من ١٥ سنة فأكثر) بنسبة مئوية (١٦.٦٧%) لكل منهما.

تم تقسيم العينة المقترحة من مجموع مكاتب التربية والتعليم إلى مجموعتين إحداهما مجموعة تجريبية، والأخرى مجموعة ضابطة على النحو الآتي:

- المجموعة الأولى: وتمثل المجموعة التجريبية وهي التي طُبِقَ عليها البرنامج التدريبي، وقد بلغ عددها (٣٠) فرداً من قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض.

- المجموعة الثانية: وتمثل المجموعة الضابطة، وهي التي لم تتعرض لأي تدخل؛ أي لم يُطبَقَ عليها البرنامج التدريبي، وقد بلغ عددها (٣٠) فرداً من قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض.

## جدول (٦)

التصميم التجريبي للدراسة

عدد القياسات	عدد الأفراد	المجموعة
- قياس قبلي - قياس بعدي	٣٠	المجموعة التجريبية
- قياس قبلي - قياس بعدي	٣٠	المجموعة الضابطة
	٦٠	العينة الكلية

هذا وقد تم التأكد من تماثل وتكافؤ المجموعتين: التجريبية والضابطة قبل البدء في أي إجراء من خلال الضبط الإحصائي، وهو ما سيتضح من خلال الإجابة عن الفرض الأول من فروض الدراسة في الفصل التالي.

### الأدوات المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث في دراسته الحالية الأدوات الآتية:

- ١- برنامج تدريبي مقترح قائم على القيادة التحويلية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. (إعداد الباحث).
- ٢- مقياس الإبداع الإداري (إعداد الباحث).

### وصف البرنامج التدريبي المقترح:

يتناول الباحث البرنامج من خلال الجوانب الآتية:

### أهداف البرنامج:

الهدف الأساسي من البرنامج هو تنمية مهارات الإبداع الإداري من خلال التدريب على القيادة التحويلية.

ويترتب على تحقيق هذا الهدف تحقيق أهداف أخرى فرعية، وهي على النحو الآتي:

- ١- إكساب قادة المدارس الثانوية أهم مهارات الإبداع الإداري التي تميزهم كأشخاص أكثر فاعلية ونجاحًا من خلال التدريب على القيادة التحويلية.
- ٢- أن يكون قائد المدرسة في نهاية البرنامج التدريبي قادرًا على أن:
  - يشرح المفاهيم ذات العلاقة بالقيادة التحويلية، وأبعادها.
  - يعلل أهمية القيادة التحويلية لدى قادة المدارس الثانوية.
  - يطبق أنشطة القيادة التحويلية في عمله بكفاءة.

ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية من خلال أربعة أبعاد وهي:

- البعد الأول: التأثير المثالي: وذلك من خلال تنمية قدرة قائد المدرسة الثانوية على أن يسلك طرقًا تجعل منه نموذجًا يقلده الآخرون؛ وأن يأخذ في اعتباره حاجات الآخرين

وإثارتها على حاجاته الفردية، ويكون على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لمصلحة الآخرين.

• البُعد الثاني: الدافعية الإلهامية: وذلك من خلال تنمية قدرة قائد المدرسة الثانوية على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويذكي فيهم الحماسة وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود.

• البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية: وذلك من خلال تنمية قدرة قائد المدرسة الثانوية على استثارة جهود وأفكار المرؤوسين التفكيرية، لتكون جهودًا إبداعية وخلاقة، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها، وهذا يشجع الإبداع.

• البُعد الرابع: الاعتبارية الفردية: وذلك عن طريق تنمية قدرة قائد المدرسة الثانوية على الاهتمام بالموظفين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة، ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور، على حسب الإمكانيات المتاحة لديه.

### الاستراتيجيات المستخدمة في البرنامج:

قام الباحث باستخدام العديد من الاستراتيجيات والفنيات والأساليب العلمية المتبعة في العملية التدريبية، والتي تستند أساسًا إلى الإرشاد المعرفي السلوكي، ومن هذه الاستراتيجيات والأساليب ما يأتي:

- ١- استراتيجية الحوار والمناقشة Discussion
- ٢- استراتيجية الخرائط المفاهيمية Conceptual Maps
- ٣- استراتيجية التعلم التعاوني Cooperative learning
- ٤- استراتيجية النمذجة Modeling
- ٥- استراتيجية سوات SWOT
- ٦- استراتيجية حل المشكلات Problems Solving
- ٧- استراتيجية العصف الذهني Brainstorming

## ٨- استراتيجية القيام بالأدوار Roles - Playing

**محتويات البرنامج التدريبي المقترح:**

قُدِّم البرنامج إلى عينة من قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، وقد بلغ عددهم (٣٠) قائدًا، تنوعت أعمارهم من مختلف الفئات العمرية المكونة لعينة الدراسة، وقد قُدِّم البرنامج في (١٠) جلسات تدريبية مقسمة على أربعة أبعاد (أبعاد القيادة التحويلية)، واستغرق البرنامج خمسة أسابيع بواقع جلستين أسبوعيًا لمدة (١٠) أيام، ومدة كل جلسة ما بين (١-٢) ساعتين يوميًا مع مراعاة ألا يؤثر تطبيق البرنامج على سير العمل، وذلك بأن تتم الجلسات في نهاية اليوم على قدر الإمكان.

**محتوى الجلسات التدريبية:**

تكون البرنامج من عشرين جلسة تدريبية، وهي على النحو الآتي:

- الجلسة الأولى: الجلسة التمهيديّة، والتطبيق القبلي للمجموعتين: التجريبية والضابطة.

- الجلسة الثانية: التأثير المثالي (١).
- الجلسة الثالثة: التأثير المثالي (٢).
- الجلسة الرابعة: الدافعية الإلهامية (١)
- الجلسة الخامسة: الدافعية الإلهامية (٢)
- الجلسة السادسة: الاستثارة الفكرية (١).
- الجلسة السابعة: الاستثارة الفكرية (٢).
- الجلسة الثامنة: الاعتبارية الفردية (١).
- الجلسة التاسعة: الاعتبارية الفردية (٢).
- الجلسة العاشرة: الختامية والتطبيق البعدي، ويوضح الجدول الآتي رقم (٧) محتوى الجلسات التدريبية.

جدول (٩)  
محتوى الجلسات التدريبية للبرنامج التدريبي

رقم الجلسة	اسم الجلسة	أهداف الجلسة	الفنيات المستخدمة	عدد الساعات
الأولى	الجلسة التمهيدية والتطبيق القبلي للمجموعتين التجريبية والضابطة	١- الترحيب بأفراد المجموعتين: التجريبية والضابطة. ٢- التطبيق القبلي للمجموعتين: التجريبية والضابطة. ٣- إعطاء فكرة عن البرنامج والهدف منه.	١- مقياس مهارات الإبداع الإداري. ٢- المحاضرات والمناقشات الجماعية. ٣- تقييم الجلسة (استمارة تقييم الفكرة العامة عن البرنامج).	١
الثانية	التأثير المثالي	١- توضيح معنى التأثير المثالي. ٢- التدريب على التعرف على حاجات الآخرين من أجل إثارتها على حاجاته الفردية ٣- التدريب على الوعي بردود الأفعال الناتجة من التعرض للمواقف الحياتية.	المحاضرات، والمناقشات الجماعية. (العصف الذهني، والتعاوني، والعصف الذهني) الأنشطة: ١- المؤمن مرآة أخيه. ٢- هل تفهمني.	٢
الثالثة	التأثير المثالي	١- الانتباه لمشاعر الآخرين السلبية المتكونة بسبب الأحداث القوية التي يتعرض لها الإنسان في الماضي. • التدريب على التخلص من التأثيرات السلبية للخبرات السابقة.	المحاضرات والمناقشات الجماعية. (العصف الذهني) الأنشطة: ١- لماذا أنت هكذا؟ ٢- التخلص من التأثيرات السلبية للخبرات السابقة.	٢
الرابعة	الدافعية الإلهامية	١- توضيح معنى الدافعية الإلهامية. ٢- التدريب إثارة حب التحدي في المرؤوسين. ٣- التدريب على نقد الآخرين بطريقة ذكية وجدانياً. ٤- التدريب على إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في تحقيق صنع القرار.	المحاضرات والمناقشات الجماعية. (النمذجة، والقيام بالأدوار، والتعزيز الإيجابي) الأنشطة: ١- التدريب التوكيدي على الثقة بالنفس. ٢- تقبل النقد بكل ثقة. ٣- إعطاء النقد.	٢
الخامسة	الدافعية الإلهامية	١- التدريب على كتابة سجل الايجابيات. لتعزيز إيمان المرؤوسين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التغيير والتطوير. ٢- المساعدة على الشعور بالقيمة، واحترام وتقدير المرؤوسين.	المحاضرات والمناقشات الجماعية. (النمذجة، والقيام بالأدوار، والتعلم التعاوني) الأنشطة: ١- سجل الإيجابيات. ٢- كيف يمكن أن يكونُ حُسن معاملة المرؤوسين.	٢

رقم الجلسة	اسم الجلسة	أهداف الجلسة	الفنيات المستخدمة	عدد الساعات
		٣- التدريب على استخدام الرموز والشعارات لتوجيه الجهود.		
السادسة	الاستشارة الفكرية	١- توضيح معنى الاستشارة الفكرية. ٢- التدريب على كيفية استشارة جهود وأفكار المرؤوسين.	المحاضرات والمناقشات الجماعية. والتعلم التعاوني، والتعزيز الإيجابي. • الأنشطة: ١- لاحظ حوارك الداخلي.	٢
السابعة	الاستشارة الفكرية	١- التدريب على مهارة تحديد الأهداف بطريقة ذكية. ٢- التدريب على النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة.	المحاضرات والمناقشات الجماعية. (استراتيجية SWOT، وخرائط الذاكرة، والتعلم التعاوني) • الأنشطة: ١- تحديد الأهداف بطريقة ذكية. ٢- استخدام مبدأ SWOT في التخطيط.	٢
الثامنة	الاعتبارية الفردية	١- توضيح معنى الاعتبارية الفردية. ٢- القدرة على التعامل مع كل فرد بصفة مستقلة. ٣- التدريب على معرفة الفروق الفردية بين العاملين من حيث الاحتياجات والأداء.	المحاضرات والمناقشات الجماعية. • الأنشطة: ١- غرس الاستقلالية. ٢- مسئولية الأفعال والقرارات.	٢
التاسعة	الاعتبارية الفردية	١- التدريب على كيفية تكوين صداقات وإنشاء علاقات طيبة مع (المعلمين). ٢- التدريب على تكوين علاقات اجتماعية جيدة ودعم ومساندة الآخرين. ٣- التدريب على إنشاء نظام فاعل بينه وبين الأفراد.	المحاضرات والمناقشات (التعلم التعاوني، والقيام بالأدوار، والعصف الذهني) • الأنشطة: ١- تكوين علاقات اجتماعية جيدة ودعم ومساندة الآخرين. ٢- العلاقات الإنسانية بين القائد كمدير المدرسة والتابعين (المعلمين)	٢
العاشرة	الختامية	التطبيق البعدي للمجموعتين التجريبية والضابطة.	مقياس مهارات الإبداع الإداري شهادات تقدير.	١
		المجموع		١٨ ساعة

## الخطوات الرئيسية في تطبيق البرنامج التدريبي؛

- شرح الأهداف العامة من البرنامج التدريبي وأهميته بالنسبة لقادة المدارس الثانوية.
- تحديد الجلسات التدريبية، والهدف من كل جلسة والاستراتيجيات المستخدمة فيها.
- الحرص على تكافؤ عينة الدراسة من قادة المدارس الثانوية.
- استخدام العديد من الأنشطة للخروج بالبرنامج من الإطار التدريبي التقليدي، بحيث يسود جو من الفاعلية والقابلية للتدريب والألفة والمرح.
- الحرص على مشاركة جميع أفراد العينة (المجموعة التجريبية) في جميع الأنشطة المقدمة من خلال البرنامج.
- الحرص على المشاركة الفعالة والمناقشات الجماعية الهادفة بين جميع المشاركين في البرنامج.
- التعزيز الإيجابي المستمر لجميع المشاركين في البرنامج.

## مقياس مهارات الإبداع الإداري؛

قام الباحث ببناء مقياس مهارات الإبداع الإداري، بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وأسئلة الدراسة وأهدافها تم مقياس مهارات الإبداع الإداري، وتكون في صورته النهائية من جزأين؛ وقد مرت القائمة بعدة تعديلات من حيث صياغة البنود والعبارات بلغة سهلة وواضحة وذات معني، وكذلك من حيث طريقة الإجابة على القائمة بطريقة بسيطة حتى وصلت القائمة إلى صورتها النهائية بعد التعديل وإعادة الصياغة إلى (٣٢) عبارة موزعة على (٤) أربع مهارات من مهارات الإبداع الإداري.

### • صدق المقياس (Validity):

استخدم الباحث في دراسته الحالية طريقتين لحساب صدق مقياس الإبداع الإداري؛ وهما (صدق الاتساق الداخلي، صدق المقارنة الطرفية).

### - الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي) (Internal consistency Validity):

قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي؛ حيث تم حساب "معامل ارتباط بيرسون" بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه- لكل محاور المقياس-، والجداول الآتية توضح ذلك:

## جدول (١٠)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (مهارة روح المجازفة)، والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	معامل الارتباط بالمحور
١	٠.٣٧	٠.٠١	٢	٠.٥٠	٠.٠١
٣	٠.٥٤	٠.٠١	٤	٠.٤٧	٠.٠١
٥	٠.٤٦	٠.٠١	٦	٠.٤٧	٠.٠١
٧	٠.٤٠	٠.٠١	٨	٠.٤٦	٠.٠١
٩	٠.٣٢	٠.٠٥			

## جدول (١١)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (المرونة الإبداعية)، والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	معامل الارتباط بالمحور
١٠	٠.٤٣	٠.٠١	١١	٠.٨٢	٠.٠١
١٢	٠.٦٩	٠.٠١	١٣	٠.٨٠	٠.٠١
١٤	٠.٧٧	٠.٠١	١٥	٠.٨١	٠.٠١
١٦	٠.٤٧	٠.٠١	١٧	٠.٤٨	٠.٠١

## جدول (١٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث (حل المشكلات)، والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
١٨	٠.٤٣	٠.٠١	١٩	٠.٧٧	٠.٠١
٢٠	٠.٥٠	٠.٠١	٢١	٠.٧٢	٠.٠١
٢٢	٠.٣٦	٠.٠٥	٢٣	٠.٧٢	٠.٠١
٢٤	٠.٧٠	٠.٠١	٢٥	٠.٧٢	٠.٠١

## جدول (١٣)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع (المثابرة)، والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
٢٦	٠.٤٣	٠.٠١	٢٧	٠.٥٦	٠.٠١
٢٨	٠.٥٣	٠.٠١	٢٩	٠.٦٠	٠.٠١
٣٠	٠.٣٥	٠.٠٥	٣١	٠.٤٨	٠.٠١
٣٢	٠.٤٣	٠.٠١	٣٣	٠.٢٩	٠.٠٥
٩٨	٠.٤٢	٠.٠١	١١١	٠.٣٣	٠.٠٥



يتضح من خلال الجداول الخمسة السابقة والخاصة بمعاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي يتبين ارتباط معظم عبارات المقياس كل عبارة مع محورها ارتباطاً موجباً ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، والقليل من العبارات ترتبط مع محورها ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على ارتفاع صدق عبارات المقياس، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي لعبارات المقياس؛ ومن ثم تتسم أداة الدراسة الحالية بدرجة عالية من الصدق، وأنها صالحة لقياس ما وُضعت لقياسه.

#### - صدق المقارنة الطرفية:

قام الباحث بحساب صدق المقارنة الطرفية للمقياس بهدف التعرف على مدى صدق المقياس في التمييز بين أفراد العينة من قادة المدارس الثانوية الحكومية الذين حصلوا على درجات مرتفعة في استجاباتهم على مقياس الإبداع الإداري من جهة، وبين الذين حصلوا على درجات منخفضة على المقياس نفسه من جهة أخرى، ولذلك قام الباحث بحساب قيم الفروق ما بين المجموعة الأقل درجات للدرجة الكلية للمقياس وبين المجموعة الأعلى درجات للدرجة الكلية للمقياس من إجمالي العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام اختبار مان ويتني (U) (Mann-Whitney "U" Test) وذلك وفق الجدول الآتي:

#### جدول (١٤)

الفروق بين مجموعتي منخفضي ومرتفعي الدرجات للدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري باستخدام أسلوب مان ويتني (Mann-Whitney "U" Test)

المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
منخفضي الدرجات على المقياس	٣٠	٣٦٨.٣١	٥.٥٠	١٣٦.٠	٠.٠٠٠	٤.٨٣	٠.٠٠٠
مرتفعي الدرجات على المقياس	٣٠	٤٤١.١٣	٢٤.٥٠	٣٩٢.٠			

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٤) أن قيمة (U) للدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين (منخفضي الدرجات على مقياس الإبداع الإداري، ومرتفعي الدرجات على نفس المقياس) لصالح مجموعة مرتفعي الدرجات على المقياس؛ بمعنى أن الدرجة الكلية للمقياس قادرة على التمييز ما بين المجموعة العليا للدرجات والمجموعة الدنيا للدرجات، وهو ما يدل على مدى تمتع مقياس الإبداع الإداري بصدق المقارنة الطرفية العالي.

### • ثبات المقياس (Reliability):

المقصود بثبات المقياس أن يعطي النتائج نفسها تقريباً إذا ما أُعيد تطبيقه أكثر من مرة على الأشخاص أنفسهم في ظروف مماثلة، وقد قام الباحث بحساب الثبات لمقياس الإبداع الإداري باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Alfa Cronbah)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول (١٥)

حساب ثبات مقياس الإبداع الإداري باستخدام معامل ألفا لكرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: مهارة روح المجازفة	٩	٠.٩٢
المحور الثاني: مهارة المرونة الإبداعية	٨	٠.٩٥
المحور الثالث: مهارة حل المشكلات	٨	٠.٩١
المحور الرابع: مهارة المثابرة	٨	٠.٩٢
إجمالي المقياس	٣٣	٠.٩٢

يتضح من الجدول السابق رقم (١٥) أن إجمالي ثبات مقياس الإبداع الإداري باستخدام "معامل ألفا كرونباخ" قد بلغ (٠.٩٢) وهو معامل ثبات مرتفع، كما يلاحظ أيضاً ارتفاع معامل ثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور المقياس حيث وصل معامل الثبات للمحور الثاني والخاص بمهارة المرونة الإبداعية (٠.٩٥)، بينما كان أقل معامل ثبات للمحور الثالث الخاص بمهارة حل المشكلات (٠.٩١) وهو معامل ثبات مرتفع؛ مما يدل على ثبات المقياس بدرجة عالية.

### إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية:

#### إجراءات الدراسة:

١- قام الباحث باختيار عينة الدراسة؛ حيث تكونت من (٦٠ فرداً) من قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وتم تقسيم العينة إلى مجموعتين متماثلتين ومتكافئتين (الضبط الإحصائي) وهما:

- مجموعة تجريبية، وتكونت من (٣٠) فرداً من قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض.

- مجموعة ضابطة، وتكونت من (٣٠) فرداً من قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض.

وقد قام الباحث بإجراء التطبيق القبلي لمقياس الإبداع الإداري على المجموعتين: التجريبية والضابطة للتأكد من تماثل وتكافؤ المجموعتين.

٢- تم تصحيح المقياس ورصد الدرجات.

٣- قام الباحث بدراسة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة من المجموعتين: التجريبية والضابطة حول محاور المقياس في الاختبار القبلي باستخدام اختبار (T.test) لعينتين مستقلتين للتأكد من تماثل وتكافؤ المجموعتين، وذلك قبل تطبيق البرنامج التدريبي المقترح.

٤- طبق الباحث البرنامج التدريبي المقترح وجلساته وما تضمنته من أنشطة مختلفة.

٥- قام الباحث بإعادة تطبيق مقياس الإبداع الإداري على عينة الدراسة (المجموعة التجريبية، والمجموعة الضابطة) بعد تطبيق البرنامج التدريبي وتنفيذه.

٦- تمت مقارنة درجات المجموعة التجريبية بعد تطبيق البرنامج التدريبي بدرجات المجموعة الضابطة على مقياس الإبداع الإداري؛ بهدف التأكد من فاعلية البرنامج التدريبي المقترح.

٧- دونت النتائج في جداول تم عرضها ومناقشتها وتوضيح دلالتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

٨- قدم الباحث مجموعة من التوصيات بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

٩- اختتم الباحث دراسته باقتراح مجموعة من الدراسات والبحوث المستقبلية للمهتمين بدراسة الإبداع الإداري.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

١- معامل ارتباط بيرسون، والمقارنة الطرفية باستخدام اختبار مان ويتني (U Mann-Whitney - U Test) لحساب صدق مقياس الإبداع الإداري.

٢- معامل ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات مقياس الإبداع الإداري

٣- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

- ٤- اختبار (ت) لمجموعتين مرتبطتين (Paired Samples T-Test).
- ٥- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples T-Test).
- ٦- اختبار أحادي التباين (One - ANOVA) لدراسة الفروق في محاور المقياس التي ترجع لاختلاف المتغيرات الديموجرافية.
- ٧- اختبار شيفيه، و (LSD) للمقارنات البعدية.

### نتائج الدراسة

#### نتائج الفرض الأول وتفسيرها:

ينص الفرض الأول على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات كل من أفراد المجموعتين: التجريبية والضابطة على مقياس الإبداع الإداري في القياس القبلي. وللتحقق من هذا الفرض، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات كل من أفراد المجموعتين: التجريبية والضابطة على مقياس الإبداع الإداري في القياس القبلي، ومن ثم تماثل وتكافؤ المجموعتين: التجريبية والضابطة تم استخدام اختبار (T.test) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)، وذلك للتأكد من عدم وجود فروق بين المجموعتين في القياس القبلي للإبداع الإداري من خلال الجدول الآتي:

جدول (١٦)

دراسة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة من المجموعتين: التجريبية والضابطة حول محاور مقياس الإبداع الإداري في الاختبار القبلي باستخدام اختبار (T.test) لعينتين مستقلتين

المحور	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مهارة روح المجازفة	الضابطة	30	37.17	12.363	58	-.127	.900
	التجريبية	30	37.57	12.068			
مهارة المرونة الإبداعية	الضابطة	30	37.20	12.882	58	.312	.756
	التجريبية	30	36.13	13.600			
مهارة حل المشكلات	الضابطة	30	46.07	15.358	58	-.323	.748
	التجريبية	30	47.33	15.029			
مهارة المناظرة	الضابطة	30	42.27	16.356	58	.032	.975
	التجريبية	30	42.13	16.188			
إجمالي المقياس	الضابطة	30	162.70	39.183	58	-.046	.963
	التجريبية	30	163.17	39.225			

\* دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، \*\* دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من الجدول السابق رقم (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في القياس القبلي للإبداع الإداري حول أي محور من محاور مقياس الإبداع الإداري، وأيضاً حول إجمالي المقياس في القياس القبلي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، مما يدل على تماثل وتكافؤ المجموعتين في الإبداع الإداري، وذلك قبل تطبيق البرنامج على المجموعة التجريبية، وبذلك يُقبل الفرض الأول من فروض الدراسة.

### نتائج الفرض الثاني وتفسيرها:

ينص الفرض الثاني على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من أفراد المجموعتين: التجريبية والضابطة على مقياس الإبداع الإداري في القياس البعدي لصالح المجموعة التجريبية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار (T.test) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)، وذلك للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات كل من أفراد المجموعة التجريبية، والمجموعة الضابطة على مقياس الإبداع الإداري في القياس البعدي لدى أفراد عينة الدراسة من قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، وهو ما يتضح من خلال الجدول الآتي:

#### جدول (١٧)

دراسة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة من المجموعتين: الضابطة والتجريبية حول محاور مقياس الإبداع الإداري " في الاختبار البعدي باستخدام اختبار (T.test) لعينتين مستقلتين

المحور	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت ومستوى دلالتها
مهارة روح المجازفة	الضابطة	30	42.11	10.19	58	**.143
	التجريبية	30	75.16	16.43		
مهارة المرونة الإبداعية	الضابطة	30	37.83	11.24	58	**.752
	التجريبية	30	83.45	14.77		
مهارة حل المشكلات	الضابطة	30	43.19	13.73	58	**.819
	التجريبية	30	79.71	19.44		
مهارة المثابرة	الضابطة	30	34.09	17.82	58	**.244
	التجريبية	30	80.19	25.61		
إجمالي المقياس	الضابطة	30	132.47	29.18	58	**.783
	التجريبية	30	179.25	33.62		

\* دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، \*\* دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من الجدول السابق رقم (١٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين المجموعتين: الضابطة والتجريبية من أفراد العينة من قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض حول جميع محاور مقياس الإبداع الإداري، لصالح متوسط درجات المجموعة التجريبية؛ حيث نجد أن جميع متوسطات درجات المجموعة التجريبية أكبر من نظيراتها من متوسطات درجات المجموعة الضابطة لجميع محاور وإجمالي مقياس الإبداع الإداري؛ أي أنه يوجد تحسن على مستوى المجموعة التجريبية على مستوى محاور وأبعاد وإجمالي مقياس الإبداع الإداري خلال القياس البعدي، ومن خلال ذلك يمكن القول بأن حدوث التحسن في درجات المجموعة التجريبية على مقياس الإبداع الإداري يرجع إلى تطبيق البرنامج التدريبي المستخدم في الدراسة الحالية.

ومما سبق نستطيع قبول الفرض الثاني من فروض الدراسة وهو: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من أفراد المجموعتين: التجريبية والضابطة على مقياس الإبداع الإداري في القياس البعدي لصالح المجموعة التجريبية.

### مناقشة النتائج:

يفسر الباحث هذه النتائج في ضوء فعالية وجدوى البرنامج التدريبي الذي طُبِّق وتم تقديمه لأفراد المجموعة التجريبية، ومن ثم فإن هذه النتائج تعني تحسن أفراد المجموعة التجريبية بمقارنتهم بأفراد المجموعة الضابطة في القياس البعدي نتيجة تعرضهم للبرنامج التدريبي؛ حيث ظهر التحسن في ارتفاع متوسطات درجاتهم على مقياس تقدير الإبداع الإداري بمكوناته الرئيسية وأبعاده الفرعية ودرجته الكلية.

وتتفق تلك النتيجة مع ما أظهرته بعض الدراسات من وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة التحولية والإبداع الإداري كدراسة نعيان (٢٠٠٨) ودراسة ربيع (٢٠١٣) ودراسة حسين (٢٠١٣) ودراسة العوضي والعوضي (٢٠١٥) ودراسة (الرشدي، ٢٠١٨).

ويرجع الباحث تفوق أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي، وارتفاع درجاتهم على مقياس الإبداع الإداري المستخدم في الدراسة إلى طبيعة البرنامج وفتياته واستراتيجياته وأنشطته، والتي تتمركز حول خبرات وسلوكيات وأبعاد القيادة التحولية؛ حيث أسهم ذلك في زيادة تفاعل أفراد المجموعة التجريبية مع الباحث واقتناعهم بالبرنامج، وحرصهم على المشاركة الفعالة في مختلف أنشطته، والحرص على الالتزام بالمواعيد المحددة للبرنامج.

## نتائج الفرض الثالث وتفسيرها:

ينص الفرض الثالث على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من المجموعة التجريبية بين القياسين القبلي والبعدي على مقياس الإبداع الإداري لصالح القياس البعدي تُعزى إلى تطبيق البرنامج التدريبي القائم على القيادة التحويلية. وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار (T.test) لعينتين مرتبطتين (Paired Samples T-Test)، وذلك لمعرفة: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من أفراد العينة من المجموعة التجريبية بين القياسين القبلي والبعدي على مقياس الإبداع الإداري لصالح القياس البعدي تُعزى إلى تطبيق البرنامج التدريبي القائم على القيادة التحويلية، وهو ما يتضح من خلال الجدول الآتي:

جدول (١٨)

دراسة الفروق بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية للقياسين القبلي والبعدي في محاور مقياس الإبداع الإداري، وإجمالي المقياس باستخدام اختبار (T.test) لعينتين مرتبطتين

المحور	المقياس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت ودالاتها
مهارة روح المجازفة	قبلي	30	39.13	10.789	29	**5.024
	بعدي	30	60.80	12.751		
مهارة المرونة الإبداعية	قبلي	30	63.40	7.633	29	**17.847
	بعدي	30	82.40	6.588		
مهارة حل المشكلات	قبلي	30	71.47	11.495	29	.200
	بعدي	30	70.40	18.863		
مهارة المثابرة	قبلي	30	51.33	8.43	29	**13.21
	بعدي	30	73.65	13.54		
إجمالي المقياس	قبلي	30	112.66	27.19	29	**17.84
	بعدي	30	153.24	32.19		

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).  
يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٨) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية للقياسين القبلي والبعدي في محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس، ما عدا محور حل المشكلات فلا يوجد

عنده فروق ذات دلالة إحصائية، وجميع هذه الفروق تُعزى إلى تطبيق البرنامج التدريبي القائم على القيادة التحويلية؛ حيث إن جميع هذه الفروق كانت لصالح متوسطات درجات قادة المدارس الثانوية من المجموعة التجريبية في القياس البعدي، حيث كانت متوسطاتهم الحسابية أكبر من نظائرها في الاختبار القبلي؛ مما يدل على تحسن مستوى أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي عنه في القياس القبلي على مستوى معظم محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس، ويعزى ذلك إلى تطبيق البرنامج التدريبي القائم على القيادة التحويلية على المجموعة التجريبية.

ومما سبق نستطيع قبول الفرض الثالث من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من المجموعة التجريبية بين القياسين: القبلي والبعدي على مقياس الإبداع الإداري لصالح القياس البعدي تُعزى إلى تطبيق البرنامج التدريبي القائم على القيادة التحويلية .

### مناقشة النتائج:

يفسر الباحث هذه النتائج في ضوء تأثير البرنامج التدريبي القائم على القيادة التحويلية على أفراد المجموعة التجريبية، حيث ساعدهم على تنمية الإمكانيات الكامنة لديهم، ومكّنتهم من التعرف على نواحي القوة والضعف لديهم، حيث تهتم القيادة التحويلية بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجًا للمثل والسلوكيات المشتركة، فالقائد التحويلي يسلك طرقًا تجعل منه نموذجًا يقلده الآخرون بالتدرج، ومع مرور الوقت يصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام، والثقة.

كما يعزو الباحث النمو الدال في الإبداع الإداري لدى المجموعة التجريبية بعد انتهاء البرنامج التدريبي إلى أن قادة المدارس الثانوية استطاعوا الاستفادة من المهارات والاستراتيجيات التي تعرضوا لها وتعلموها خلال أدائهم للأنشطة التي تضمنتها جلسات البرنامج التدريبي، وتطبيقها في عملهم.

وتتفق تلك النتيجة مع ما أظهرته بعض الدراسات من وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري كدراسة نعساني (٢٠٠٨) ودراسة ربيع (٢٠١٣) ودراسة حسين (٢٠١٣) ودراسة العوضي والعوضي (٢٠١٥) ودراسة (الرشيدي، ٢٠١٨).



## نتائج الفرض الرابع وتفسيرها:

ينص الفرض الرابع على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس للمجموعتين التجريبيّة والضابطة في القياس البعدي ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). وللتحقق من الفرض السابق تم حساب اختبار التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لحساب الفروق حول محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس التي ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، وهو موضح في الخطوات الآتية:

الفروق حول محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس التي ترجع إلى متغير العمر:

للتحقق من صحة هذا الفرض، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة في الإبداع الإداري وفقاً لمتغير العمر تم استخدام تحليل التباين (ANOVA)، والجدول الآتي يوضح نتيجة ذلك.

### جدول (١٩)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد العينة حول محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس ترجع إلى اختلاف متغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف ومستوى الدلالة
مهارة روح المجازفة	بين المجموعات	.625	4	.156	**4.030
	داخل المجموعات	15.618	55	.039	
مهارة المرونة الإبداعية	بين المجموعات	.198	4	.225	*.614
	داخل المجموعات	16.045	55	.040	
مهارة حل المشكلات	بين المجموعات	.584	4	.273	**1.432
	داخل المجموعات	20.355	55	.051	
مهارة المثابرة	بين المجموعات	.414	4	.103	**2.031
	داخل المجموعات	20.525	55	.051	
إجمالي المقياس	بين المجموعات	2.868	4	.358	**1.795
	داخل المجموعات	79.666	55	.200	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق (١٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جميع محاور مقياس الإبداع الإداري، وإجمالي مقياس الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجميع هذه الفروق ترجع لاختلاف متغير العمر، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات أفراد

العينة من المجموعتين الضابطة والتجريبية في القياس البعدي، ولصالح أي فئة من فئات متغير العمر تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

## جدول (٢٠)

نتائج المقارنات البعدية لدرجات أفراد عينة البحث حول محاور مقياس الإبداع الإداري، وإجمالي المقياس ترجع لاختلاف متغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠
مهارة روح المجازفة	أقل من ٣٠ سنة	٤	٩١.١٦	١.٤٣	-		
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٢٣	٦٣.١٥	١٤.١٧	١٨.٦٤	-	
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٢٥	٧٤.١٢	١٢.٢٣	٧.٨٦	٨.٥١	-
	من ٥٠ سنة فأكثر	٨	٥٢.٤٣	١١.٧٣	*١٨.٤٣	٣.٧٥	١٥.٨١
مهارة المرونة الإبداعية	أقل من ٣٠ سنة	٤	٥٤.٤٩	٣.١٢	-		
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٢٣	٤٢.٤١	٨.٩١	١١.٦٤	-	
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٢٥	٣٩.١٧	١١.١٥	٧.٥٣	٨.٤٣	-
	من ٥٠ سنة فأكثر	٨	٢٩.٧٥	٨.٧٦	١٩.٢٣	٦.٤٣	٨.٤٣
مهارة حل المشكلات	أقل من ٣٠ سنة	٤	٣٢.١٤	٢.٢٢	-		
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٢٣	١٩.١٨	٧.٤٤	١٢.٣٩	-	
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٢٥	٢١.١٧	٨.١٩	٧.١٤	٤.٤١	-
	من ٥٠ سنة فأكثر	٨	١٢.٤٥	٤.٧٨	*١٣.٥٧	٢.٣٣	*١١.١٨
مهارة المتابعة	أقل من ٣٠ سنة	٤	٤٢.٢٩	١.٤٧	-		
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٢٣	٢٧.١٨	٩.٧٣	٩.٢٤	-	
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٢٥	٣١.٣٩	٨.٨٧	٣.٢٧	٨.٦٣	-
	من ٥٠ سنة فأكثر	٨	٢١.١٨	٤.٤٣	١٧.٧٨	٢.٧٣	*٩.٧٤
إجمالي المقياس	أقل من ٣٠ سنة	٤	١٧٤.١٨	١٥.١٧	-		
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٢٣	١٣٢.١٤	٢١.٢٤	٥٢.١٣	-	
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٢٥	١٦٧.٩١	٢٢.١٩	٢٧.٧٣	٣٢.١٩	-
	من ٥٠ سنة فأكثر	٨	١١٩.٢٢	٢٧.٦٧	*٩٧.٤٥	٢٩.٩٢	*١٧.٣٢

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

من خلال الجدول السابق (٢٠) الذي يوضح نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات درجات أفراد العينة من المجموعتين الضابطة والتجريبية للمقياس البعدي وفقاً لاختلاف متغير العمر حول محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس، يتبين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) عند معظم المحاور وإجمالي المقياس ويمكن حصر هذه الفروق في النقطتين الآتيتين:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المحاور (روح المجازفة، حل المشكلات، إجمالي المقياس) بين مجموعة أفراد العينة من القادة الذين أعمارهم تقع في الفئة (أقل من ٣٠ سنة)، وبين مجموعة أفراد العينة من القادة الذين أعمارهم تقع في الفئة (من ٥٠ سنة فأكثر) لصالح مجموعة أفراد العينة من القادة الذين أعمارهم تقع في الفئة (أقل من ٣٠ سنة)؛ حيث كان متوسطهم الحسابي عند المحاور المذكورة (٩١.١٦، ١٩.١٨، ١٧٤.١٨) على الترتيب، بينما كان المتوسط الحسابي لمجموعة أفراد العينة من القادة الذين أعمارهم تقع في الفئة (من ٥٠ سنة فأكثر) (٥٢.٤٣، ٣٢.١٤، ١٧٤.١٨) على الترتيب؛ أي أن مجموعة أفراد العينة من القادة الذين أعمارهم تقع في الفئة (أقل من ٣٠ سنة) أكبر في الدرجات في المحاور المذكورة أعلاه من مجموعة أفراد العينة من القادة الذين أعمارهم تقع في الفئة (من ٥٠ سنة فأكثر).

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المحاور (حل المشكلات، المثابرة، إجمالي المقياس) بين مجموعة أفراد العينة من القادة الذين أعمارهم تقع في الفئة (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة)، وبين مجموعة أفراد العينة من القادة الذين أعمارهم تقع في الفئة (من ٥٠ سنة فأكثر) لصالح مجموعة أفراد العينة من القادة الذين أعمارهم تقع في الفئة (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة)، حيث كان متوسطهم الحسابي عند المحاور المذكورة (٢١.١٧، ٣١.٣٩، ١٦٧.٩١) على الترتيب، بينما كان المتوسط الحسابي لمجموعة أفراد العينة من القادة الذين أعمارهم تقع في الفئة (من ٥٠ سنة فأكثر) (١٢.٤٥، ٢١.١٨، ١١٩.٢٢) على الترتيب، أي أن مجموعة أفراد العينة من القادة الذين أعمارهم تقع في الفئة (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) أكبر في الدرجات في المحاور المذكورة أعلاه من مجموعة أفراد العينة من القادة الذين أعمارهم تقع في الفئة (من ٥٠ سنة فأكثر).

بينما نجد أن الاختلافات حول محور المرونة الإبداعية لم ترقَ إلى أي مستوى دلالة إحصائية بين أي فئتين من فئات متغير العمر المختلفة، مما يدل على تقارب مستوى الفئات العمرية المختلفة حول هذا المحور.

وفي ضوء ما سبق يمكن قبول الفرض الخاص بوجود فروق ذات دلالة إحصائية على محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس للمجموعتين التجريبيّة والضابطة في القياس البعدي ترجع لمتغير العمر، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعزى إلى أن قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض على اختلاف فئاتهم العمرية وخبراتهم يختلفون في وجهات نظرهم حول أهمية الإبداع الإداري ودرجة ممارسته الفعلية في مواقف الحياة المختلفة. الفروق حول محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس التي ترجع إلى متغير المؤهل العلمي:

للتحقق من صحة هذا الفرض، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة في الإبداع الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين (ANOVA)، والجدول الآتي يوضح نتيجة ذلك.

#### جدول (٢١)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد العينة حول محاور مقياس الإبداع الإداري، وإجمالي المقياس ترجع إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف ومستوى الدلالة
روح المجازفة	بين المجموعات	٠.٩٩٨	٣	٠.٥٠	**٣.٩٣
	داخل	٢٢٨.٧٦٧	٥٦	٠.٥٤	
المرونة الإبداعية	بين المجموعات	٣.٩٤٩	٣	١.٩٧	**٣.٨٦
	داخل	٢١٨.٦١١	٥٦	٠.٥١	
حل المشكلات	بين المجموعات	٨.٣٨٢	٣	٤.١٩	*٢.٧٩
	داخل	٢٢٧.٩٧٩	٥٦	٠.٥٣	
المتابعة	بين المجموعات	٤.٨٦١	٣	٢.٤٣	**٥.١٠
	داخل	٢٠٣.٥٩٩	٥٦	٠.٤٨	
إجمالي المقياس	بين المجموعات	٤٣.٢٠	٣	١٧٢.١٠	**١٧.٤٨
	داخل	٣٢٧.٥٧	٥٦	٠.٥٣	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتضح من الجدول السابق (٤-٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جميع محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس معظمها عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجميع هذه الفروق ترجع لاختلاف متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة من المجموعتين: الضابطة والتجريبية في المقياس البعدي، ولصالح أي فئة من فئات متغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم) تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار (LSD) بدلاً من اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية لإظهار الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي لم يظهرها اختبار (شيفيه)، كما هو مبين في الجدول الآتي:

## جدول (٢٢)

نتائج المقارنات البعدية لدرجات أفراد عينة البحث حول محاور مقياس الإبداع الإداري، وإجمالي المقياس ترجع لاختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس
روح المجازفة	دكتوراه	٢	٦٥.١٤	٩.٧١	-	-	-
	ماجستير	٥	٤٢.١٩	٦.٤٣	٣.٧٦	-	-
	بكالوريوس	٥١	٣٩.٧٢	٤.٨٠	*٢١.١٣	**٧.٨٩	-
	دبلوم	٢	٢٧.١٦	٣.٩١	*٣٥.٠٩	*٢١.١٧	١٦.٢٢
المرونة الإبداعية	دكتوراه	٢	٦٢.١٩	٤.١١	-	-	-
	ماجستير	٥	٤٦.١٨	٤.٠٩	١.٤	-	-
	بكالوريوس	٥١	٣٨.١٧	٢.٨٧	*١٣.٨٥	*٣٢.١٨	-
	دبلوم	٢	٢٦.٢٢	١.٤٥	**٣٢.١٨	*٤٤.١٧	١٧.٢٥
حل المشكلات	دكتوراه	٢	٥٤.٠٠	٤.٢٤	-	-	-
	ماجستير	٥	٥٣.٤٠	٤.٣٩	٠.٦	-	-
	بكالوريوس	٥١	٣٦.٩٦	١٤.١٥	١٧.٠٤	*١٦.٤٤	-
	دبلوم	٢	٢٤.٥٠	٠.٧١	*٢٩.٥	*٢٨.٩	١٢.٤٦
المتابعة	دكتوراه	٢	٨١.٥٠	٠.٧١	-	-	-
	ماجستير	٥	٨٠.٤٠	٤.٧٢	١.١	-	-
	بكالوريوس	٥١	٦٢.٠٦	١٣.٨٣	*١٩.٤٤	*١٨.٣٤	-
	دبلوم	٢	٥٢.٠٠	٤.٢٤	*٢٩.٥	*٢٨.٤	١٠.٠٦
إجمالي المقياس	دكتوراه	٢	٤٤٢.٥٠	٠.٧١	-	-	-
	ماجستير	٥	٤٣١.٤٠	٤.٣٤	١١.١	-	-
	بكالوريوس	٥١	٣٢٤.٥١	٨٠.٥٣	*١١٨.٠	*١٠٦.٨٩	-
	دبلوم	٢	٢٣٥.٠٠	١.٤١	*٢٠٧.٥	*١٩٦.٤	٨٩.٥١

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتضح من خلال الجدول السابق (٢١) نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات درجات أفراد العينة من المجموعتين: الضابطة والتجريبية للقياس البعدي وفقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي حول محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس، حيث يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) عند جميع المحاور وإجمالي المقياس، ويمكن حصر هذه الفروق في النقاط الآتية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معظم محاور مقياس الإبداع الإداري، وأيضاً إجمالي المقياس ما عدا محور حل المشكلات بين مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الدكتوراه، وبين مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل البكالوريوس، وجميع هذه الفروق لصالح مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الدكتوراه حيث كان متوسطهم الحسابي أكبر من نظائرهم لدى مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل البكالوريوس؛ أي أن مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الدكتوراه أكبر درجات على معظم محاور مقياس الإبداع الإداري، وأيضاً إجمالي المقياس ما عدا محور حل المشكلات من مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل البكالوريوس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول جميع محاور مقياس الإبداع الإداري، وأيضاً إجمالي المقياس بين مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الدكتوراه، وبين مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الدبلوم، وجميع هذه الفروق لصالح مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الدكتوراه؛ حيث كان متوسطهم الحسابي أكبر من نظائرهم لدى مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الدبلوم؛ أي أن مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الدكتوراه أكبر درجات على جميع محاور مقياس الإبداع الإداري، وأيضاً إجمالي المقياس من مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الدبلوم.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول جميع محاور مقياس الإبداع الإداري، وأيضاً إجمالي المقياس بين مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الماجستير، وبين مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل البكالوريوس، وجميع هذه الفروق لصالح مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الماجستير؛ حيث كان متوسطهم الحسابي أكبر من نظائرهم لدى مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل البكالوريوس، أي أن مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الماجستير أكبر درجات على جميع محاور مقياس الإبداع

الإداري، وأيضًا إجمالي المقياس من مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل البكالوريوس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول جميع محاور مقياس الإبداع الإداري وأيضًا إجمالي المقياس بين مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الماجستير، وبين مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الدبلوم، وجميع هذه الفروق لصالح مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الماجستير؛ حيث كان متوسطهم الحسابي أكبر من نظائرهم لدى مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الدبلوم، أي أن مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الماجستير أكبر درجات على معظم محاور مقياس الإبداع الإداري، وأيضًا إجمالي المقياس من مجموعة أفراد العينة من القادة ذوي مؤهل الدبلوم.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق لم ترق لمستوى دلالة إحصائية، وجميعها كان المتوسط الحسابي لمجموعة الدكتوراه أكبر من المتوسط الحسابي لمجموعة الماجستير على مستوى جميع محاور مقياس الإبداع الإداري، وأيضًا إجمالي المقياس.

كما يتضح أيضًا من الجدول السابق وجود فروق لم ترق لمستوى دلالة إحصائية، وجميعها كان المتوسط الحسابي لمجموعة البكالوريوس أكبر من المتوسط الحسابي لمجموعة الدبلوم على مستوى جميع محاور مقياس الإبداع الإداري، وأيضًا إجمالي المقياس.

ويفسر الباحث ذلك بأن السبب قد يرجع إلى أن قادة المدارس ذوي المؤهلات العلمية الأعلى أكثر معرفة بالإبداع الإداري نتيجة المعرفة التي اكتسبوها في أثناء دراستهم للحصول على المؤهل العلمي فوق البكالوريوس، ولذلك فإن قائد المدرسة ذا المؤهل المرتفع لديه قدرة أعلى من قائد المدرسة ذي المؤهل المنخفض في توظيف الإبداع الإداري في العمل.

الفروق حول محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس التي ترجع إلى متغير عدد سنوات الخبرة:

للتحقق من صحة هذا الفرض، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة في الإبداع الإداري وفقًا لمتغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين (ANOVA)، والجدول الآتي يوضح نتيجة ذلك.

## جدول (٢٢)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد العينة حول محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس ترجع إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف ومستوى الدلالة
روح المجازفة	بين المجموعات	٦.١٧	٣	٣.٠٩	٦.٠٩
	داخل المجموعات	٢١٦.٣٩	٥٦	٠.٥١	
المرونة الإبداعية	بين المجموعات	١٠.١٤	٣	٥.٠٧	٩.٥٧
	داخل المجموعات	٢٢٦.٢٣	٥٦	٠.٥٣	
حل المشكلات	بين المجموعات	٨.٠١	٣	٤.٠٠	**٨.٥٣
	داخل المجموعات	٢٠٠.٤٥	٥٦	٠.٤٧	
المثابرة	بين المجموعات	٥.١٨٤	٣	٠.١٨	**٤.٢٨
	داخل المجموعات	٢٢٩.٥٨١	٥٦	٠.٥٤	
إجمالي المقياس	بين المجموعات	١٢.٣٨٦	٣	٠.٣٩	**١٣.٧٩
	داخل المجموعات	٣٤٨.٠٧٣	٥٦	٠.٤٩	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق (٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معظم محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ما عدا محوري (روح المجازفة، المرونة الإبداعية)، وجميع هذه الفروق ترجع لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة من المجموعتين: الضابطة والتجريبية في المقياس، البعدي ولصالح أي فئة من فئات متغير فئات عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، من ١٥ سنة فأكثر) تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار (LSD) بدلاً من



اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية لإظهار الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي لم يظهرها اختبار (شيفيه)، كما هو مبين في الجدول الآتي:

### جدول (٢٣)

نتائج المقارنات البعدية لدرجات أفراد عينة البحث حول محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس ترجع لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	فئات عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
حل المشكلات	أقل من ٥ سنوات	١٠	١٢.١٨	٣.١٤	-	-	-
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢١	٢٣.٤٣	٢.٩٣	١٣.٣٢	-	-
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٩	٣٠.١٩	٦.١٤	٣.٦٣	٩.١٣	-
المثابرة	من ١٥ سنة فأكثر	١٠	٤١.٧٥	٧.٠٩	**٢٢.١٦	٣.٧	*٩.٨٦
	أقل من ٥ سنوات	١٠	٢٧.١٩	٥.١٨	-	-	-
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢١	٣١.١٩	٧.٠٣	٧.١٩	-	-
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٩	٣٦.٧٣	٧.٧٣	٢.١٣	٩.٠٤	-
	من ١٥ سنة فأكثر	١٠	٤٣.٣٨	٩.٤١	*١٠.٩٣	٨.١٢	*١٢.٤٤
	أقل من ٥ سنوات	١٠	٩٢.٠٨	١٥.٧٩	-	-	-
إجمالي المقياس	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢١	١٠٤.٧ ١	٢١.٧٢	٣٢.١٧	-	-
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٩	١٢٥.٠ ٦	٢٦.٣٤	١.٩٨	٢٩.٢٥	-
	من ١٥ سنة فأكثر	١٠	١٤٣.١ ٨	٣١.١٧	*٤٣.١٥	١٧.١٣	*٣٩.٠٨ *

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتضح من خلال الجدول السابق (٢٣) نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات درجات أفراد العينة من المجموعتين: الضابطة والتجريبية للمقياس البعدي وفقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة حول محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس، ويتبين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حول محاور (حل المشكلات، المثابرة، إجمالي المقياس) بين مجموعة أفراد العينة من قادة المدارس الثانوية الذين يقعون في فئة سنوات الخبرة (من ١٥ سنة فأكثر) من جهة، وبين كل من أفراد العينة من قادة المدارس

الثانوية الذين يقعون في الفئتين (أقل من ٥ سنوات، من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) على الترتيب كل على حدة، وجميع هذه الفروق كانت لصالح مجموعة أفراد العينة من فئة سنوات الخبرة (من ١٥ سنة فأكثر) للثلاث محاور وإجمالي مقياس الإبداع الإداري الواردة في الجدول السابق، أي أن أفراد العينة من قادة المدارس الثانوية الذين خبرتهم (من ١٥ سنة فأكثر) أكبر درجات على مستوى المحاور (حل المشكلات، المثابرة، إجمالي المقياس) من مجموعة أفراد العينة من قادة المدارس الثانوية .

وفي ضوء ما سبق يمكن قبول الفرض الخاص بوجود فروق ذات دلالة إحصائية على محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس للمجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي ترجع لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن الخبرة في مجال الإدارة تسمح لقائد المدرسة باستخدام القيادة التحويلية في تعامله مع جميع منسوبي المدرسة من معلمين وموظفين وإداريين وطلاب وأولياء الأمور، ومع المجتمع المحيط به، وقدرته على احتواء المشكلات التي قد تواجهه بمهارة وذكاء، ومن ثم فإن قائد المدرسة ذا الخبرة الأعلى لديه قدر أكبر على توظيف القيادة التحويلية للتعامل مع محيط العمل في المدرسة، حيث توفر له خبرته فرصة كبيرة لتطوير وتنمية مهارات الإبداع الإداري لديه نتيجة تعامله المتكرر مع مواقف عديدة أثناء سير العمل وما يتصف به من مشكلات وتعقيدات، ولذا يكون توظيفه للقيادة التحويلية أعلى من قائد المدرسة ذي الخبرة الأقل.

وفي ضوء ما سبق نستطيع قبول الفرض الرابع من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية على محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس للمجموعتين: التجريبية والضابطة في القياس البعدي ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)".

## توصيات الدراسة:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات

الآتية:

- ١- ضرورة تدريب قادة المدراس على مهارات الإبداع الإداري والقيادة التحويلية.
- ٢- اعتماد البرنامج التدريبي المقترح لتدريب قادة المدارس على مهارات القيادة التحويلية
- ٣- ضرورة عقد ندوات ومحاضرات وحلقات نقاش، وورش عمل من قبل المسؤولين عن التدريب في مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض حول أهمية القيادة التحويلية ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية.
- ٤- ضرورة الاهتمام بتوفير بيئة تعليمية داعمة ومثيرة للقيادة التحويلية من خلال تقدير الانفعالات المختلفة ومناقشتها من خلال الحلقات النقاشية والندوات.
- ٥- ضرورة الاستفادة من الخبرات المحلية والوطنية في مجال القيادة التحويلية من خلال تطبيق نظام فعال لتبادل الزيارات بين قادة المدارس الثانوية، مع الاستفادة من خبرات المتميزين منهم.
- ٦- ضرورة الاستفادة من الخبرات الإقليمية والعالمية في مجال الإبداع الإداري لمواكبة الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة.

## البحوث المقترحة:

من خلال نتائج الدراسة الحالية يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية

الآتية:

- ١- تطبيق أداة الدراسة الحالية البرنامج التدريبي القائم على القيادة التحويلية على مختلف مستويات القيادات الإدارية في مختلف المراحل التعليمية الأخرى (الابتدائي، المتوسط).
- ٢- إجراء المزيد من الدراسات حول الإبداع الإداري.
- ٣- إجراء دراسة مماثلة تتناول علاقة البرنامج التدريبي المقترح بمتغيرات أخرى لها علاقة بواقع العمل الميداني، وذلك في بيئات مختلفة في أرجاء المملكة.
- ٤- إجراء دراسات تتناول الإبداع الإداري وعلاقته ببعض أنماط القيادة الأخرى.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية :

- أبو شعبان، قمر وأبوسمرة، محمود والطيطي، محمد. (٢٠٠٧). مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى قادة مدارس مدينة القدس. دائرة التربية، جامعة القدس، القدس.
- أبو جامع، إبراهيم أحمد عواد. (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأُرْدُنِيَّة (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأُرْدُنِيَّة، عمان، الأُرْدُن.
- ابن منظور، أبي الفضل، جمال الدين. (د.ت). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
- احمد، محمد جاد، ومحمود، أشرف محمود (٢٠١١م). الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين. (ورقة عمل) المؤتمر العلمي التاسع - تطوير التعليم في الوطن العربي: الواقع والمأمول، كلية التربية، جامعة الفيوم. ص ٢٤٤ - ٣٦٨
- بدر، أريج سليمان. (٢٠٠٨م). الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير). قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- البدراني، زعار غضبان. (٢٠١١م). معوقات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر قائدها ووكلائها (رسالة ماجستير). قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- البرناوي، هارون. (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارات الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير). عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- الجزران، عبدالإله بن إبراهيم. (٢٠٠٢). لمحات عامة عن التفكير الإبداعي. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- حسين، أحمد شحاتة محمد. (٢٠١٣). القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى معلمي التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمدارس محافظة المنيا. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، كلية التربية، ٢٦ (١)، ١٠٤ - ١٦٩
- حسين، سلامه عبد العظيم، وحسين، طه عبدالعظيم. (٢٠٠٦). النكاء الوجداني للقيادة التربوية. عمان: دار الفكر
- الحارثي، مشعل بن مبارك. (٢٠١٢). واقع تطبيق عناصر الإبداع الداري وأبرز معوقاته لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة). مكة المكرمة، جامعة أم القرى

- حمدونة، رغدة. (٢٠١٤). واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقته بالإبداع الإداري. [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- الخفاف، عبد المعطي. (٢٠٠٧) مبادئ الإدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية. عمان: دار دجلة، ناشرون وموزعون.
- الخصاونة، سناء. (٢٠١٥). القيادة التحولية ودورها في تطوير أداء قادة المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر القادة أنفسهم. مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٦ (٩٩) ١٠٩ - ١٥٢.
- خصاونة، عاكف. (٢٠١١). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خلف، محمد. (٢٠١٠). علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ربيع، هناء عبدالنواب. (٢٠١٣). مؤشرات تخطيطية لتفعيل سمات القيادة التحولية كمدخل لتنمية مهارة الإبداع الإداري: دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية. ورقة عمل في المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية - الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات - جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية. مجلد (٤)، ١٢٠١ - ١٣١٦.
- الرشيدي، علي بن ضبيان بن شلال. (٢٠١٨). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٣٣ (٧١) ١-٣٩.
- الروسان، إخلاص مُحمَّد نهار (٢٠١٥). الأثر الاستراتيجي للقيادة التحولية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي. (رسالة دكتوراه)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- السعدية، حمده حمد (٢٠١١م). متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس - جامعة دمشق، ٩ (٣)، ٦٦ - ٣٩.
- السكرانة، بلال خلف. (٢٠١١م). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- شقورة، منير حسن. (٢٠١٢م). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير). قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- الصيداوي، أحمد. (٢٠٠١). القيادة التربوية التحولية، في: عدنان الأمين (محرر) الإدارة التربوية في البلدان العربية. بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

الطحاينة، زياد وعودات، معين. (٢٠١٢). السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠ (١)، ص ص ١١٧ - ١٤٠.

العصيمي، سلمان صالح. (٢٠١٥م). واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر قادة المدارس الأهلية في مدينة الرياض (رسالة ماجستير). قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

العوضي، فايزة بن عبدالله و العوضي، عادل بن عبدالله. (٢٠١٥). تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٢ (٩٣) ١١-٦٧.

العتيبي، تركي الحميدي جزار (٢٠١٤). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بدولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وانعكاساتها على تحسين الأداء المهني لديهم، مجلة الطفولة والتربية، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مصر، ٦ (١٩)، ص ص ٥٥ - ١٠٩.

عبدالرازق، ماجدة والذبياني، منى. (٢٠١٢). الإبداع الإداري مدخل لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ١ (٣٦) ١٦٥-٢٤٨. عبدالله، ماجدة والعتيبي، خزنة. (٢٠١٣). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في جنوب مدينة الرياض من وجهة نظرهن. مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، ١٦ (٤٢)، ١١ - ٨٢.

العجلة، توفيق وبحر، يوسف (٢٠٠٩). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لقادة القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة.

عياصرة، علي. (٢٠٠٦). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار حامد للنشر. عوض، عاطف. (٢٠١٣). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٩ (٣) ١٩٧ - ٢٤٤.

عواد، عبد الله. (٢٠٠٥). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط الأمن الخاصة. [رسالة ماجستير] جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- العنزي، مبارك. (٢٠٠٩). علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم. [رسالة ماجستير]. جامعة مؤتة، الأردن.
- العساف، صالح حمد (١٩٨٦م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الغراس، غادة. (٢٠١٧). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة القصيم.
- الفوزان، صالح حمود. (٢٠١٣م). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى قادة المدارس المتوسطة بمدينة الرياض (رسالة ماجستير). قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- القطاونة، منار (٢٠٠٠). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، الأردن.
- القاسمي، أميمة بنت عبد العزيز. (٢٠٠٢). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته. ورقة عمل المؤتمر العربي الثالث في الإدارة : القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، كتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية - الجمهورية اللبنانية، بالاشتراك مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت.
- القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسون. (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية: نظريات- مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- القرشي، عديلة بنت محمد. (٢٠٠٨). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة
- قاسم، محمد فتحي محمود. (٢٠٠١). التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة، جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة (رسالة دكتوراه). كلية التربية، جامعة عين شمس.
- الليثي، محمد علي. (٢٠٠٨م). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر قادة مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة (رسالة ماجستير). قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- محمد، ماهر أحمد (٢٠١٢م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، ٢٨(٢)، ٢٦٩-٣٣٣

- المراد، حسين. (٢٠٠٥). تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران السورية (رسالة ماجستير). كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- المطيري، فهد سند. (٢٠١٤). دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء التنظيمي لدى القادة التربويين من وجهة نظرهم في منطقة تبوك. (رسالة ماجستير غير منشورة). عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- نعساني، عبدالمحسن عبدالسلام . (٢٠٠٨). اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٠ (١) ٦٧-٩٨.
- النمر، سعود محمد. (١٩٩٢). الإبداع الإداري: دراسة سلوكية. مجلة المدير العربي، القاهرة، العدد ١١٧ ص ٦٢ - ٨٥.
- هاوس، بيتر (٢٠٠٦). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. ترجمة: صلاح المعيوف، معهد الإدارة العامة.
- اليوسف، خلود سعد. (٢٠١٢م). الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام في بعض مدن منطقة مكة المكرمة (رسالة دكتوراه). قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

### ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Archbold, R. (2003). *the perception of leadership style, Effect on the work environment* (unpublished phd). Dissertation, Nova southeast tern, university
- Bass, B. M.Z & Avolio, B. J. (1994). The implications of transactional and Transformational leadership for individual. *Team and organizational change and development*. 4, pp.231-272.
- Gunduz, H & Ozbag, G. (2016). Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235 ( 2016) 243 – 249
- Maxcy, S. (2001). Educational Leadership and Management of Knowing: The Aesthetic of Coherent M. *Journal of Educational Administration*, 39 (6) ,pp.573-588.
- Owenz, H. (1999). *The Spirit of Leadership: Liberating the Leader in Each of Us*, Berrett-Koehler. San Francisco, CA.
- Ying-Leh, L & Kanesan, A. (2017). Principal's Transformational Leadership and Teacher's Creativity: Mediating Role of Self Efficacy. *Management Research Journal*. 6,(1), P P 1 – 7.