

عنوان البحث

**أثر الأنماط القيادية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء مديري المدارس الثانوية في
مديرية تربية قصبة المفرق**

عميد عادل محمد الشديفات¹

¹ إداري في وزارة التربية والتعليم – الأردن

HNSJ, 2021, 2(10); <https://doi.org/10.53796/hnsj21032>

تاريخ القبول: 2021/09/25م

تاريخ النشر: 2021/10/01م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير الأنماط القيادية ومتغير الإبداع الإداري، هدفت الدراسة التعرف إلى نوع الأنماط القيادية السائدة بين مدراء المدارس الثانوية في تربية قصبة المفرق، ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المدارس. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (27) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة قصدية، وحللت البيانات باستخدام برنامج (Spss). أظهرت النتائج أن النمط الأتوقراطي والنمط الديمقراطي هما السائدان بين مدراء المدارس الثانوية في تربية قصبة المفرق، في حين كان النمط المتساهل هو الأقل انتشاراً بين مدراء المدارس الثانوية، كما أظهرت النتائج، وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين الانماط القيادية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري، والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، الإبداع الإداري، مدراء المدارس الثانوية.

RESEARCH ARTICLE

IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON ADMINISTRATIVE CREATIVITY: A FIELD STUDY IN SECONDARY SCHOOLS IN AL-MAFRAQ EDUCATION DIRECTORATE IN AL QASABA**Ameed Adel Mohammed Al-Shdeifat¹**¹ Administrator at the Ministry of Education - JordanHNSJ, 2021, 2(10); <https://doi.org/10.53796/hnsj21032>**Published at 01/10/2021****Accepted at 25/09/2021****Abstract**

The study aimed to identify the leadership styles and its relations with the administrative Creativity among the High school headteachers secondary schools in the education of the Mafraq Kasbah, through identifying the dominant leadership style and measuring the level of the administrative Creativity among them. The researcher used the descriptive analytical approach. the researcher prepared a questionnaire to collect information. The sample consisted of (27) high school headteachers, the collected data was analyzed by statistical methods and manipulated through the SPSS software .

The study found that the most dominant leadership style among the headteachers was the the autocratic leadership style, then democratic leadership style, and finally the free Leadership styles, the study reached that there is a statistical correlation Relationship between the leadership styles and the administrative Creativity. The study recommended a set of recommendations.

Key Words: leadership styles, Administrative creativity, High school headteacher

مقدمة

يعد المورد البشري العامل الحاسم في أي نجاح تحققه المدرسة مهما ازدادت درجة العلم والتكنولوجيا، إن مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم وتطوير قابلياته تحدي يواجه القيادة التربوية بشكل مستمر، كما أن غرس روح المبادرة والابداع في نفوس الطلاب والمدرسين واجب على القيادة الادارية ينبغي تشجيعه وصولاً إلى الأهداف العليا.

إن ما يحدث الفرق في مجال فعالية المنظمات هو قياداتها، من هنا تعد القيادة جزءاً أساسياً في العملية الإدارية، ويعد النمط الإداري أحد أهم العوامل التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية داخل منظمات العمل المختلفة، وتكمن أهمية القيادة في مؤسسات القطاع التربوي من خلال توجيه السلوك الإداري لمديري الإدارات التربوية، إذ يتباين هذا السلوك حسب أنواع القيادات التي تمارس أعمالها في تلك المؤسسات (السعود، 2013، 249).

لقد أصبح ينظر إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي، مناط به مهام حيوية بالغة الأهمية، وله دور أساسي في تحسين العملية التعليمية، كما أن نجاح المدرسة في القدرة على تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدرسة، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل المتميز المبدع، من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المدرسين، وتحسين ظروف العمل (المحبوب، 2000، 102). ولكي تتجح القيادات بالإبداع في دفع الطاقات الإبداعية لدى هذه الأجيال، فلا بد من توفير المناخ التنظيمي الملائم لها وخلق الثقة المتبادلة بين مدرء المدارس والمدرسين ومنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها ودعم الأفكار المبدعة والتميزة وتمييزها وتوجيهها لتحقيق الأهداف.

لقد شغل مفهوم الإبداع كثيراً من الباحثين، فالإبداع كما يعرفه سولسو (Solso, 1996, 256) هو قدرة معرفية ينتج عنها طريقة جديدة وغير مسبوعة في التعامل مع المشكلات، وعلى نحو جديد غير معروف.

ولكي يبدع الفرد في عمله يجب أن توفر له المنظمة التي يعمل بها بيئة تشجع على الإبداع، لهذا على القائد وفريق إدارته أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا إذا توفرت لهم تلك البيئة المشجعة، والقيادة الداعمة. ومن هنا حاول الباحث دراسة الأنماط القيادية السائدة بين مدرء المدارس الثانوية، ودرجة تشجيعها على الإبداع والتميز لدى منسوبي مدارسهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد النمط القيادي السائد والفلسفة التي ينتهجها مدرء المدارس في تعاملهم مع المدرسين والطلبة ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لكليهما، وقد أجمع الكثير من الباحثين في مجال الابداع الاداري على أن قدرات المرؤوسين الابداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة، فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم في حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم، إن إشعار الفرد من قبل الادارة بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الادارية وإتاحة الفرص له في النمو والطموح وبناء علاقات أساسها

الاحترام والتقدير، كلها عوامل محفزة تدفع الفرد إلى المزيد من البذل والعطاء والابداع. واتساقاً مع ما تقدم فإن طرح التساؤلات التالية يمكن أن يساهم في توضيح مشكلة البحث:

- ما النمط القيادي الذي يتبناه مدرء المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة المفرق.
- ما مستوى الابداع الإداري لدى مدرء المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة المفرق.
- هل توجد علاقة ارتباط بين الانماط القيادية ومستوى الابداع الإداري في المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة المفرق.
- هل تؤثر الانماط القيادية في الابداع الإداري في المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة المفرق.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الاولى:* هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الانماط القيادية المتبعة من قبل مدرء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق و الابداع الإداري . وتفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:
- 1- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديموقراطي والابداع الإداري.
 - 2- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الاوتوقراطي و الابداع الإداري .
 - 3- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي التراسلي و الابداع الإداري .
- الفرضية الثانية:* هناك علاقة تأثير معنوية بين الانماط القيادية والابداع الإداري. وتفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يؤثر النمط القيادي الديموقراطي معنويا في الابداع الإداري .
- 2- يؤثر النمط القيادي الاوتوقراطي معنويا في الابداع الإداري .
- 3- يؤثر النمط القيادي التراسلي معنويا في الابداع الإداري.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال ربطه بين موضوعين مهمين في مجال الادارة وهما الانماط القيادية والابداع الإداري ودوره الفعال في تحقيق الأهداف التربوية والعملية بشكل عام وخدمة المنهج والطالب . كما يمكن أن يساهم التعرف على الانماط القيادية في تحفيز المدرسين والطلاب نحو الابداع، وتقيد أيضاً في إطلاع المسؤولين في وزارة التربية على واقع إدارة برامج الأنشطة المدرسية. فضلا عن أهمية البحث التي تتبع من مساهمته الجادة في تحقيق فائدة من الناحيتين العلمية والعملية، وكما تتضح من النقاط الآتية:

- أ- مساهمة بحثية تضاف إلى الدراسات والبحوث السابقة، من خلال إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة.

ب-تساعد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية للارتقاء بممارستهم للإبداع الإداري في مدارسهم، الأمر الذي ينعكس ايجابياً على عمل المدرسة ككل.

ج-رصد وزارة التربية بالبيانات والمعلومات عن مفهوم الانماط القيادية والتي تسهم بدورها في تحقيق الإبداع الإداري.

ثالثاً :- أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الاهداف التالية:

- 1-التعرف على الانماط القيادية السائدة لدى مدرء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق.
 - 2-تحديد مستوى الابداع الاداري لدى مدرء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق.
 - 3-اختبار علاقة الارتباط بين الانماط القيادية السائدة ومستوى الابداع لدى المدرء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق.
 - 4-اختبار علاقة التأثير بين الانماط القيادية وحالة الابداع لدى المدرء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق.
- حدود الدراسة:

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018-2019 م .

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على فحص العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق، ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

التعريفات الإجرائية:

أنماط القيادة Leadership Style: هي السلوك الذي ينتهجه القائد في أي موقف لتحقيق هدف الجماعة ويقتدي الأتباع به في سلوكياتهم (العجمي، 2008، 138).

وتعرف إجرائياً: بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات استبانة الأنماط القيادية المستخدمة في الدراسة الحالية.

الإبداع الإداري Administrative Creativity: هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أوضح أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العامل في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث تحدث نوعاً من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة (عيد، 2008، 20).

ويعرف إجرائياً: بأنه قدرة مدراء المدارس الثانوية كقادة تربويين على الإرتقاء بالأداء المؤسسي لمدارسهم، وذلك بتوفير جو مبني على الثقة، والتعاون ، وقدرتهم على استخدام أساليب التفكير الحديثة، وإيجاد طرق ابتكارية لحل المشكلات وتسيير الأمور بما يحقق المصلحة العامة للمدرسة.

مدير المدرسة الثانوية High school headteacher: هو شخص معين رسمياً في المدرسة الثانوية ليكون مسؤولاً عن كافة جوانب العمل الإدارية والفنية والإجتماعية داخل المدرسة، وهو من يتخذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة بالتنسيق مع الإدارات التربوية العليا (إسماعيل، 1999، 15).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم القيادة Leadership

توجد اختلافات في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم القيادة، فقد أكد البعض على أن القيادة تعني القدرة على التأثير في الاعضاء والجماعة أو القدرة على التأثير وتحفيز الافراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الاهداف. وتعد القيادة من أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الاداري لتكون سببا في تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، فقد عرفها (مجممي، 2003: 20). وعرفها (الدعيلج) بأنها: "التأثير والتأثر بين الأشخاص، بحيث تنجز عن طريقها الأهداف المنشودة، ويتم تحقيقها عن طريق الاتصال فيمكن للقائد أن يستوقف أحد موظفيه أو يحفزه، إن الاتصال هو أهم جانب في هذا الفن" (الدعيلج، 2009، 77)، أما القريوتي فيعد القيادة الادارية المحرك الاساس لفاعلية أي تنظيم وذلك لان القائد يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الاهداف المطلوبة ، ولا يأتي ذلك بالضرورة بحكم المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المدير ، اذ أن هناك كثيراً من المديرين يفتقرون للمهارات القيادية ، مما يحد من قدراتهم على تحقيق الاهداف المنوطة بهم (القريوتي ، 2009 : 212).

أما القيادة التربوية فهي الأداة الرئيسية التي بواسطتها تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها، فهي قادرة على التنسيق بين العناصر لتصل المؤسسة إلى التكامل المرغوب بين مدخلات العمليات الإدارية، المادية والبشرية، من أجل تحقيق أهداف المجتمع (عياصرة، 2006، 22).

الانماط القيادية Leadership styles

تم إجراء أول دراسة لأنماط القيادة في عام (1939) بواسطة كورت لوين (Kurt Lewin) الذي قاد مجموعة من الباحثين لتحديد أنماط القيادة المختلفة (Lewin, Lippit & White, 1939). بقيت هذه الدراسة المبكرة ذات تأثير كبير لأنها أسست ثلاثة أنماط قيادية رئيسية: الديمقراطية، واللاتوقراطي، والمتساهل (U.S. Army, 1973).

إن القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي التي يسعى فيها القائد إلى المشاركة الطوعية للمؤوسين في محاولة للوصول إلى أهداف المنظمة (Omolayo, 2007)، ويمكن تعريف القائد بأنه الشخص الذي يقوم بالتأثير على الآخرين للعمل، أو تفويض العمل لهم من أجل تنفيذ أهداف محددة (Mullins, 2004). إن منظمات اليوم تحتاج

إلى قادة فعالين يدركون تعقيدات البيئة العالمية سريعة التغير . ومن هنا تتضح أهمية النمط القيادي من خلال كونه العامل الأهم في التأثير على تقدم العمل والإبداع في المنظمة سيما عندما يصبح لطرق العمل وللفاعلية الادارية هنا الدور الأكبر في ذلك (Wang, Chich-Jen & Mei-Ling, 2010) ، إن نمط القيادة هو نمط السلوك الثابت نسبياً الذي يميز القائد عن غيره من القادة (DuBrin, 2001).

وسيتم في هذا البحث دراسة الانماط القيادية الثلاثة التي سيتم ذكرها في ادناه:

أولاً: نمط القيادة الديمقراطية Democratic leadership style:

وهو النمط الذي يعطي فرصة للمرؤوسين بالمساهمة في صنع القرارات والاختبار عن حقائق المواقف والعناية بالروح المعنوية (المصري، 2007، 635). ويعتمد هذا النمط على بذر روح المسؤولية في المرؤوسين عن طريق المشاركة في عملية صنع القرارات، تلك المشاركة التي من شأنها أن تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم لعملهم والتزامهم بمسؤولياتهم (مجمي ، 2003 :22). ويتيح القائد الديمقراطي لمرؤوسيه الحرية في ممارسة شئون الجماعة ومناقشة مشكلاتهم، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية والابتكار، والوصول إلى الأهداف المحددة، وهذا النمط من القيادة لا يعني المشاركة الكاملة، فدرجة المشاركة تختلف من موقف لآخر، إلا أنه وفي جميع الأحوال لا بد للقائد أن يحتفظ بالسلطة في اتخاذ القرارات في نهاية المطاف (أبو النور، 2012، 18). وعادة القيادة في ظل هذا النمط تتم من خلال الترغيب وليس التخويف أو من خلال اعتماد المشاركة وليس احتكار سلطة إصدار القرار ، فالقائد في ظل هذه القيادة يشارك ويستشير المرؤوسين في اتخاذ القرار (القيوتي ، 2009 : 206) . ومن اهم خصائص النمط القيادي الديمقراطي ما يلي: - (المصري ، 2007 : 635)

- يقوم على الايمان بقيمة الفرد وكرامته وقدرته على العمل.
- -تعمق الثقة المتبادلة بين القائد والجماعة.
- تسود العلاقات الانسانية السليمة في هذا النمط من القيادة
- لا يلجأ القائد إلى أسلوب القسر والتهديد بل يعتمد على العلاقات الانسانية والضبط الداخلي.
- يساعد الافراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به امكانياتهم ويؤهلهم لتولي القيادة ويؤمن المشاركة ويجعل الاخرين يعملون معه لا من أجله فهم شركاء لا تابعين.
- تسود الروح المعنوية الإيجابية للعاملين .
- يرى القائد أن السلطة ليست مصدر قوته وإنما هي مميزة تتيح الفرصة لمعرفة الاخرين..

ثانياً: نمط القيادة الاوتوقراطية Autocratic Leadership style:

حسب (De Luque, Washburn, Waldman & House, 2008: 630) يشير أسلوب القيادة الاوتوقراطية إلى قائد يتمتع بتفكير حاد، ويتولى القيادة والمسؤولية الكاملة في حالات الضغط التي تتطلب اتخاذ القرارات". هؤلاء القادة يخبرون المتابعين بما يؤمنون به ويقررونه، فهم ينفردون باتخاذ القرارات بثقة عالية، ويهتمون في المقام الأول بإنجاز المهام، لهذا يصبحوا قلقين، متذمرين، ومتحيزين للعقاب، كما أن القائد من النمط الاوتوقراطي

لا يهتم إلا بالكيفية التي يتم بها العمل من خلال قوته ووضع الوظيفي، فهو لا يهتم كثيراً أو يسمح بالإبداع والابتكار (Amzat 2011). هذا النمط لا يوفر أو يعزز أي فرص للتطوير مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، والتمكين. ويمكن تلخيص أهم الخصائص لهذا النمط كما يلي: - (المصري، 2007، 637)

- انعدام التعاون بين القائد والمجموعة التي يقودها.
- انعدام العلاقات الانسانية السليمة بين افراد المؤسسة.
- إصدار القرارات والحرص على تنفيذ الانظمة والتعليمات بشكل حرفي .
- انعدام الثقة بين القائد والعاملين.
- ارتفاع روح الكراهية بين القائد والمرؤوسين .
- التعالي والانفرادية بين القائد والمجموعة التي يقودها الامر الذي يترك آثاراً سلبية فادحة على العمل والعاملين.

ثالثاً: نمط القيادة المتساهلة (الترسلية) (Anarchic leadership style):

- يطلق على هذا النمط بالقيادة المنطلقة، أو القيادة الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء. وفي هذا النموذج تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار. (الشحراء، 2003، 35)، ويعد (القيوتي، 2009، 206) هذا النمط من القيادة النادر الوجود في الإدارة التطبيقية، أنه ضرباً من ضروب الإدارة السائبة التي قد تشجع على التهرب من المسؤولية والتي تشوبها القلق والتوتر، إذ لا بد من وجود قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم ويفوض لهم بعض السلطات وإلا فقد القدرة على التوجيه والتأثير، وانعدمت الرقابة، وتعثرت المنظمة مما يعني في النهاية أنه لا يرى نفسه مديراً فكيف يمكن أن يكون قائداً إدارياً . ويمكن تحديد أهم خصائص هذا النمط بالاتي: - (المصري، 2007، 636):

- عدم تحديد المسؤولية مما يؤثر على إمكانية تحقيق الاهداف.
- يشعر العاملون تحت هذا النمط بالضياع والقلق وعدم القدرة على التصرف.
- لا يبعث على احترام الجماعة لشخصية القائد .
- يتسم بأنه أقل أنواع القيادة إنتاجاً.
- انعدام التعاون بين الجماعة والقائد.

الإبداع الإداري Administrative creativity

1- مفهوم الإبداع:

ويعد مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الحالي في أدبيات الإدارة ، وقد اجتهد الكتاب والباحثين في تقديم تعريف شامل له وبحسب وجهات نظرهم وسنورد البعض منها ، إذ يرى (هيجان، 1420،8) ان الإبداع هو " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة وهذه القدرة من الممكن تنميتها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات ". ويتضح مما سبق أن الإبداع ليس حكراً على أحد ولا يشترط أن يكون عملية فردية، بل قد يكون عن طريق الجماعات والمنظمات وهو ما تسعى للوصول اليه لتكوين ما يعرف بـ " المنظمات المبدعة " .

2- الإبداع الإداري Administrative creativity

إن الإبداع هو الحقيقة الانسانية التي تمكن الانسان من فهم ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب وتطويرها، فهو عمل ذهني بدايته فردية يتم تعزيزها من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الافكار وتبادلها، ثم يتم تطوير الافكار الابداعية من خلال الاطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الافكار ويرعاها، وتتضمن هذه الافكار الخبرة والاصالة والمرونة وزيادة المعرفة والخروج عن المألوف، التي في نهاية المطاف تحسن من كينونة الفرد والمنظمة وبالتالي المجتمع ككل (الفاعوري، 18، 2005)، ويعد الإبداع نشاط إنساني يقوم به الفرد أو مجموعة أفراد تتوفر فيهم خصائص تميزهم عن الآخرين بتقديم شيء جديد ، سلعة كانت أو خدمة أو فكرة تتميز بالندرة وتحقيق المنفعة الاقتصادية أو الاجتماعية للفرد والمجتمع (قاسم واحمد، 2011، 125). أما الإبداع الإداري فهو: "قدرة المدير على أداء صلاحياته ومسؤولياته في أرقى مستويات الأداء ويرتفع بمستوى إبداعه مع ارتفاع أدائه بحيث يتوصل إلى أسلوب جديد، وقد يتضمن إشباع حاجات معلميه بحيث تسهل لهم أمورهم" (المعلم، 2002، 6).

3- مراحل الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع الإداري بمراحل عدة، تتمثل فيما يلي:

مرحلة الإعداد :- ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من الإحساس بالمشكلة وفهم أبعادها.

مرحلة الاختبار :- هي المرحلة التي تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة .

مرحلة الإشراف :- وتتضمن انبثاق ومضة الإبداع ، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تقود الى حل المشكلة .

مرحلة التحقق :- وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة (العميان، 2002)

4- خصائص القيادة المبدعة:

إن العلاقة بين الإبداع والقيادة والإدارة بدأت تتلاشى، بحيث أصبح الإبداع مكوناً أساسياً في القيادة المدرسية، وأصبحت العلاقة بين الإبداع والقيادة والإدارة وثيقة جداً، وتكمن هذه العلاقة في التركيز المستمر من القائد الإداري على الاختيار من بين البدائل والإصرار على اختيار الأفضل دائماً، إضافة لمواجهة المشكلات الصعبة بتقاول وصبر ومحاولة مستمرة لإيجاد حلول مبتكرة لها (نصر، 2008، 18).

يعد القيادي المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها أغلبية الناس الذين يرفضون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والابداع ولأنه مرتبط بالمخاطر. بل ينظر المجتمع أحياناً لظاهرة الابداع كظاهرة شاذة، أما المبدع فهو في الغالب شخص يحب المخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول والدخول في مجالات استثمار غير معروفة من قبل، ويحاول دوماً التفكير في طرق جديدة للعمل ويتميز المبدع عموماً بالسمات التالية :

1- الذكاء .

2- الثقة بالنفس وبالآخرين.

3- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.

4- القدرة على استنباط الأمور، فلا يرى الظواهر كما هي بل يحاول تحليلها، وي طرح حولها العديد من الأسئلة، وهو دائم الشك.

5- لديه علاقات اجتماعية واسعة، ويتفاعل مع الآخرين ويستفيد من آرائهم.

6- الاستقلالية، لا يحب المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يحب ان يفرض سلطته على الاخرين.

7- الثبات على الرأي والجرأة في الطرح، والمخاطرة (أبو الخير، 2013، 50).

مما سبق نخلص إلى أهمية الدور الفعال للقيادة في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي الداخلي للإبداع، وذلك من خلال تبني سلوكيات وسمات وأنماط ومهارات قيادية تساعد على الارتقاء بقدرات المدرسين والطلاب وتشجيعهم على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم .

الدراسات سابقة:

1- دراسة البنا (2017) والتي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي، من خلال تحديد النمط القيادي السائد، وقياس مستوى السلوك الإبداعي، ثم فحص العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، تكونت عينة الدراسة العشوائية من (275) موظفاً. أظهرت

نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد في جهاز الأمن الداخلي هو نمط القيادة المثالية، ثم نمط القيادي الديمقراطي، ثم نمط القيادي المتساهل. كما أظهرت أن محول السلوك الإبداعي جاء بدرجة 70% وأن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على هذا المحور. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة بين أبعاد أنماط القيادة والسلوك الإبداعي.

2- دراسة **الالوسي، كمال و كريم، (2017)**، والتي هدفت الى قياس العلاقة بين الانماط القيادية والابداع المنظمي في مصارف القطاع الخاص لاقليم كردستان، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استمارة الاستبانة على (160) من العاملين في (13) فرعاً من فروع مصارف القطاع الخاص في الاقليم، كانت منها 134 استمارة صالحة للتحليل، أظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي الحر والابداع المنظمي من جهة وبين النمط الديمقراطي والابداع المنظمي من جهة ثانية غير انه لم يكن هناك ارتباط معنوي بين النمط القيادي الاوتوقراطي والابداع المنظمي .

3- دراسة **أبو ناموس (2016)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، تكونت عينة الدراسة من (213) من العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة، وقد قامت الباحثة بتصميم استبانتين لقياس مستوى فاعلية القيادة ولقياس مستوى السلوك الإبداعي، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة .

4- دراسة **السحباني (2016)**، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (287) موظفًا. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، كما أظهرت النتائج أن مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع لا يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، وكذلك مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات السياسية والإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية).

5- دراسة **أوجونينكا وأديوين (Ogunyinka & Adedoyin, 2013)** والتي هدفت لمناقشة أساليب القيادة وعلاقتها بفعالية العمل لدى مديري المدارس في منطقة أدو- إيكيتي التابعة لولاية إيكيتي، تم

اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (100) معلم ومعلمة، من خمسة مدارس، طبقت عليهم أداة الدراسة الاستبانة، و خلصت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: - عدم وجود نمط قيادي سائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة و علاقتها بالكفاءة الإدارية لصالح الذكور.

6- دراسة أبو الخير (2013)، والتي هدفت إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (124) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي حصل على المرتبة الأولى بين الأنماط القيادية، بينما حصل النمط الترسلّي على المرتبة الثانية، وجاء النمط الأتوقراطي في المرتبة الثالثة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري، وعلاقة طردية ضعيفة بين النمط الترسلّي والإبداع الإداري، بينما لا توجد علاقة بين النمط الأتوقراطي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

7- دراسة دبرين وشلفارتس (Debruyne & Schoovaerts, 2006)، والتي هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يؤدي الإبداع الاستراتيجي إلى تحسين الأداء الفعال عن طريق أبعاده (قيمة الإبداع، خلق الأسواق الجديدة، طرائق التوزيع والتجهيز إلى السوق، تحطيم المنافسة) لمعرفة كيف تختلف المنظمات ذات الإبداع الاستراتيجي عن المنظمات الأخرى، ومن خلال اعتماد الدراسة على تحليل عينة مكونة من عدد الشركات الأوروبية، وزعت الاستبانة على (187) مديراً تنفيذياً بتلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى إن الإبداع الاستراتيجي لا يكمن في إنتاج منتجات جديدة فحسب، وإنما في خلق الأسواق الجديدة من خلال طرائق التوزيع أو التجهيز الجديدة، إذ تبين عن طريق هذه الدراسة إن طرائق التوزيع أو التجهيز، لها تأثير ايجابي في أداء الإبداع الاستراتيجي، ان خلق القيمة للزبون لها تأثير ايجابي أيضاً ودور مركزي في الإبداع الاستراتيجي. وأما التطور التكنولوجي فليس له اثر كبير على الإبداع الاستراتيجي، إذ يمكن أن تكون الشركات غير المتطورة تكنولوجيا مبدعة استراتيجياً، ولا يمارس نشاطاً مركزياً في أداء الإبداع الاستراتيجي، وإنما دوره يكون مساعداً. وأوصت الدراسة بوجود لجوء منظمات الأعمال إلى الإبداع الاستراتيجي عن طريق تغيير قواعد المنافسة في الصناعة بشكل جذري لتقديم قيمة مثيرة للزبون.

8- دراسة كميري وباراسوك (Chemerys & Parasyuk, 2000)، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مشكلة النقص في الدراسات التطبيقية التي تعنى بأنظمة الإدارة المدنية وتحليل (أنظمة الإدارة، ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، التطوير التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، أنظمة الرقابة، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة القانونية، الثقافة السياسية، التركيز على الخدمات)،

شملت عينة الدراسة (69) مديراً تنفيذياً في وحدات الإدارة الحكومية في مدينة ليف الأوكرانية . تنطلق . أظهرت النتائج ان الإبداع هو حصيلة خمس خطوات هي (توليد الأفكار وتسجيلها وتقييمها وتنفيذها ومتابعتها) كما إن توليد الأفكار الجديدة رهينة تطوير المناخ الإبداعي وتحسينه بعد إدراك واعٍ لأهداف المنظمة ورسالتها فضلاً عن تأثير المكانة الوظيفية والمكافآت اكبر فاعلية من تأثير المكونات الثقافية للمنظمة.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أ- المساهمة في بناء الإطار النظري للبحث الحالي.
- ب- التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هذه الدراسات.
- د- بناء أدوات الدراسة.

إجراءات الدراسة:

أولاً: منهجية البحث: اعتمد الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي لأنه الأكثر ملائمة مع إجراءات البحث وطبيعته. ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالي بمدراء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق، التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن، للعام الدراسي 2018-2019م، وكان عددها (42) مدرسة، حسب التقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم عن العام الدراسي 2017-2018. قام الباحث باختيار عينة الدراسة بصورة قصدية لتطبيق أدوات الدراسة عليها، تكونت من (27) مديراً ومديرة، والذين أمضوا خمسة أعوام دراسياً كاملاً فأكثر في مجال عملهم كما هو موضح في الجدول رقم (1) .

أ- وصف عينة البحث : حددت عينة البحث الذين وجهت إليهم الاستبانة بشكل عمدي تمثلت بمدراء المدارس. وقد وزعت (30) استمارة بشكل مباشر على عينة البحث، أسترجع منها (27) وبذلك بلغت نسبة الاسترجاع (90%)، علماً أن مجتمع الدراسة يبلغ (42) مديراً ومديرة.

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية	المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	44.5%	التحصيل الدراسي	بكالوريوس+دبلوم	17	63%
	أنثى	15	55.5%		ماجستير	7	30%
					دكتوراة	3	11.1%
العمر	أقل من 30	5	18.5%	عدد سنوات الخدمة	6-10 سنوات	2	7.4%
	30-39	8	30%		11-15 سنة	7	26%
	40-49	10	37%		16-20 سنة	17	63%
	50 فأكثر	4	15%		20 فأكثر	1	3.7%

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول (1) يتضح أن غالبية أفراد العينة من الإناث حيث بلغت نسبتهم 55.5% في حين بلغت نسبة الذكور 44.5%، وان غالبية المدراء هم من الفئة العمرية (40-49)، حيث بلغت نسبتهم 37% في حين احتلت الفئة العمرية 30-39 نسبة 30% مما يعني ان ما يقارب 70% من المدراء هم من فئة الأفراد الناضجين، واحتل الحاصلين على شهادة البكالوريوس+دبلوم عالي نسبة 63% في حين بلغت نسبة المدراء الذين تراوحت خدمتهم بين (16-20) عاماً 63% وهذا يعني أن هناك نسبة جيدة من المدراء ممن يمتلكون خبرة للعمل في القطاع التربوي.

ثالثاً: أداة الدراسة

بالاستفادة من الدراسات السابقة كدراسة (الالوسي، كمال و كريم، 2017)، ودراسة أبو الخير (2013) في تصميم أداة الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام، يتعلق القسم الأول بالمعلومات الشخصية والتعريفية للمبحوثين، والقسم الثاني منها يتعلق بالأسئلة الخاصة بالأنماط القيادية و خصصت (10) اسئلة لكل نمط قيادي، أما القسم الثالث فقد تضمن (20) سؤال لغرض قياس حالة الإبداع الإداري. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: أتفق بشدة (5)، وأتفق (4)، ومحايد (3)، ولا أتفق (2)، ولا أتفق بشدة (1).

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات بواسطة معامل كرونباخ ألفا، من خلال الاستعانة بدرجات العينة الاستطلاعية. أظهرت معادلة الثبات أن قيمة معامل الثبات لمحاور الدراسة الأربعة (النمط القيادي المتساهل، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الديموقراطي، الإبداع الإداري) كما يلي بالترتيب (0.86, 0.77, 0.83, 0.81)، مما يؤكد على تميز فقرات المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات.

تصحيح أداة الدراسة:

ولأغراض تفسير النتائج والخروج بنتائج نهائية، اعتمد الباحث المقياس (سلم ليكرت الخماسي)، لقياس الإبداع الإداري، والنمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق، وفق التدرج التالي:

(1.00-2.33) درجة متدنية، (2.34-3.66) درجة متوسطة، (3.67-5.00) درجة مرتفعة.

صدق أداة الدراسة: قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

وتم باختيار عدداً من الزملاء المتخصصين من مدراء المدارس وأساتذة جامعة آل البيت في مدينة المفرق من المتخصصين بالإدارة، والتربية، حيث أبدوا رأيهم في فقرات أدوات الدراسة، وقام الباحث بالالتزام بالتعديلات التي تم اقتراحها من قبلهم.

2- صدق الاستبانة، ويتضمن التالي:

أ. الاتساق الداخلي: ويقصد بها مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي له، وقام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور.

ب. نتائج الاتساق الداخلي:

أولاً: صدق النمط القيادي المتساهل:

يوضح الجدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور النمط الديمقراطي المتساهل والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية الفا = 0.05 وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع له.

جدول (2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور النمط القيادي المتساهل والدرجة الكلية للمحور

م	القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	.000	.553	يعطي المدير المرؤوسين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها
2.	.000	.616	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرار .
3.	.000	.617	ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجعتهم العمل .
4.	.000	.729	يكثّر المدير من السماح بالخروج إثناء العمل .
5.	.000	.719	يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم .
6.	.000	.596	يمنح المدير سلطاته لجميع العاملين .
7.	.000	.681	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم فيها المرؤوسين في انجاز أعمالهم
8.	.000	.695	يترك المدير للمرؤوسين اختيار المسؤوليات التي تناسب رغباتهم .
9.	.000	.578	يتناسى المدير اللوائح التنظيمية عند تغيير العمل .
10.	.000	.473	لا يكثر المدير بالتعرض على ميول العاملين واتجاهاتهم .

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ثانياً: صدق النمط القيادي الأوتوقراطي :

يظهر الجدول رقم (3) أن قيمة معنوية ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور اتضح أن جميع فقرات المحور (عدا الفقرة 20) تتمتع بالصدق الظاهري.

جدول (3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
11.	ثمة تقييم واضح لجميع المهام الإدارية التي يقوم بها الموظفون .	.516	.000
12.	تتحدد سلطة مدراء المدارس في ضوء قواعد إدارية واضحة .	.587	.000
13.	تقوم جميع العلاقات في المدرس على التسلسل الهرمي الرسمي .	.437	.000
14.	هناك فصل بين المواقف الشخصية للموظفين والمواقف الإدارية	.579	.000
15.	يخضع جميع الموظفين إلى اعتبارات موضوعية في الترقية .	.752	.000
16.	تعتمد إدارة المدرسة على أسلوب التوثيق لكافة نشاطاتها .	.541	.000
17.	تتبنى المدرسة أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها .	.213	.014
18.	تتحدد منهجية التطوير عبر أسلوب التدريب الدوري للموظفين .	.696	.000
19.	يبرز دور التخصص العمودي للمدرسة بأكثر من التخصص الأفقي.	.629	.000
20.	تحرص المدرسة على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي تمثلها .	.048	.587

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ثالثاً: صدق النمط القيادي الديمقراطي:

يظهر الجدول (4)، أن قيمة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور تثبت الصدق الظاهري لهذا الجزء من أداة الدراسة.

جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
21.	تعمل المدرسة في ظل تكيفات متبادلة لأداء المهام من قبل الموظفين.	.430	.000
22.	تمارس سلطة المدراء من خلال الدمج بين المواقف والمعيار.	.374	.000
23.	جميع المناصب الوظيفية في المدرسة قائمة على التفاعل اللارسمي.	.520	.000
14.	تتفاعل المواقف الشخصية للموظفين وتنصهر مع المواقف الإدارية.	.497	.000
25.	تعتمد المدرسة في ترقية موظفيها على اعتبارات الخبرة والمهارات	.514	.000
26.	تأخذ المدرسة في أنشطتها بالأساليب الإبداعية المعززة لبرامجها.	.709	.000
27.	تتبنى المدرسة أسلوب اللامركزية في ممارستها لأنشطتها.	.257	.000
28.	يتمثل التطوير التنظيمي للمدرسة بالتدريب المستمر للموظفين.	.484	.004
29.	يتضح دور التخصص الأفقي بشكل واسع في أنشطة المنظمة.	.512	.000
30.	يتسع اهتمام المدرسة للتفاعل مع البيئة الخارجية بشكل ملحوظ.	.552	.000

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

رابعاً: محور الإبداع الإداري:

يظهر الجدول (5) أن قيمة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور تثبت الصدق الظاهري لهذا الجزء من أداة الدراسة.

جدول (5)

معاملات ارتباط فقرات الإبداع الإداري مع الدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
.31	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	0.452	.000
.32	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	0.382	.000
.33	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سبل العمل.	0.569	.000
.34	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	0.503	.000
.35	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0.610	.000
.36	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	0.583	.000
.37	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	0.494	.004
.38	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	0.653	.000
.39	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي للاستفادة منه.	0.545	.000
.40	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	0.689	.000
.41	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	0.608	.000
.42	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	0.445	.000
.43	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	0.556	.000
.44	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	0.569	.000
.45	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقدم به من عمل.	0.515	.000
.46	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	0.428	.000
.47	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	0.329	.004
.48	أحتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعمل.	0.341	.000
.49	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	0.605	.000
.50	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	0.516	.000

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- من أجل اختبار فرضيات الدراسة فقد تم الاعتماد على المؤشرات الإحصائية التالية:-
- (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مستوى الاستجابة لأفراد العينة.
 - (2) معامل الارتباط (Spearman) لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين متغيرات الدراسة.
 - (3) تحليل الانحدار لمعرفة تأثير النمط القيادي في الإبداع الإداري.

تحليل الأنماط القيادية لعينة البحث:

1- النمط القيادي المتساهل:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول النمط القيادي المتساهل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	أبلغ المعلمين بالنشرات والتعاميم التي تصدرها وزارة التربية والتعليم التي توجه سير النشاط من أجل إتباعها.	2.37	0.834
2.	أتردد عادة في اتخاذ القرار.	3.33	0.9560
3.	أحرص على تبليغ المعلمين عن مواعيد ممارسة كل نوع من أنواع النشاط المدرسي من بداية العام الدراسي.	2.65	1.042
4.	أحرص على تبليغ الطلاب عن مواعيد ممارسة كل نوع من أنواع النشاط المدرسي من بداية العام الدراسي.	2.21	0.673
5.	أتساهل مع المدرسين المقصرين في أداء واجباتهم.	2.08	0.838
6.	أوضح للمعلمين التعليمات التي تحدد برنامج النشاط م بداية العام الدراسي.	2.32	1.062
7.	أوافق على الطرق التي يلتزم فيها المدرسين في إعطاء المناهج	3.01	0.950
8.	أترك للمدرسين اختيار طرق ضبط الطلاب التي تناسب خبراتهم.	2.64	0.976
9.	أتناسى اللوائح التنظيمية عند تغيير العمل.	2.76	0.983
10.	أحرص على الملاءمة بين خطة برنامج النشاط المدرسي والإمكانات البشرية في المدرسة	2.78	0.936
	المعدل العام	2.57	0.937

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول (6)، أن الوسط الحسابي العام لهذا النمط بلغ (2.57) وانحراف معياري (0.937) وهذه النتيجة تظهر على أن النمط المتساهل قليل الاستخدام في المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق، وقد حصل الفقرة الثانية (أتردد في اتخاذ القرارات) على أعلى وسط حسابي (3.33) في حين حصل السؤال الخامس (أتساهل مع المدرسين المقصرين في أداء واجباتهم) على أقل وسط حسابي (2.06).

2- النمط القيادي الاوتوقراطي:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول النمط القيادي الاوتوقراطي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11.	ثمة تقسيم واضح لجميع المهام الإدارية التي يقوم بها الموظفون .	3.89	0.589
12	تتحدد سلطة مدراء المدارس في ضوء قواعد إدارية واضحة .	3.83	0.533
13.	تقوم جميع العلاقات في المدرس على التسلسل الهرمي الرسمي .	4.19	0.833
14.	هناك فصل بين المواقف الشخصية للموظفين والمواقف الإدارية	4.01	0.690
15	يخضع جميع الموظفين إلى اعتبارات موضوعية في الترقية .	3.61	0.951
16.	تعتمد إدارة المدرسة على أسلوب التوثيق لكافة نشاطاتها .	4.02	0.618
17.	تتبنى المدرسة أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها .	3.60	0.851
18.	تتحدد منهجية التطوير عبر أسلوب التدريب الدوري للموظفين .	3.69	0.832
19.	يبرز دور التخصص العمودي للمدرسة بأكثر من التخصص الأفقي.	3.31	0.850
20.	تحرص المدرسة على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي تمثلها .	2.79	1.021
	المعدل العام	3.71	0.776

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول (7)، أن الوسط الحسابي العام لهذا النمط بلغ (3.71) وبانحراف معياري (0.776) وهذه النتيجة تظهر أن النمط القيادي الاوتوقراطي يمارس بشكل كبير في المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق , وقد حصل الفقرة الثالثة عشر (تقوم جميع العلاقات في المدرس على التسلسل الهرمي الرسمي) على أعلى متوسط حسابي 4.14

السادس عشر (أعتمد على أسلوب التوثيق لكافة النشاطات.) على أعلى وسط حسابي (4.19) في حين حصل السؤال العشرين (أحرص على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي أمثلها) .على أقل وسط حسابي (2.79).

3- النمط القيادي الديمقراطي:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول النمط القيادي الديمقراطي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
0.857	3.50	تعمل المدرسة في ظل تكيفات متبادلة لأداء المهام من قبل الموظفين.	21.
0.799	3.61	تمارس سلطة المدراء من خلال الدمج بين المواقف والمعيان.	22.
1.136	3.03	جميع المناصب الوظيفية في المدرسة قائمة على التفاعل اللارسمي.	23.
0.898	3.25	تتفاعل المواقف الشخصية للموظفين وتتصهر مع المواقف الإدارية.	24.
1.167	3.90	تعتمد المدرسة في ترقية موظفيها على اعتبارات الخبرة والمهارات	25.
1.079	3.84	تأخذ المدرسة في أنشطتها بالأساليب الإبداعية المعززة لبرامجها	26.
0.988	3.25	تتبنى المدرسة أسلوب اللامركزية في ممارستها لأنشطتها.	27.
1.02	3.56	يتمثل التطوير التنظيمي للمدرسة بالتدريب المستمر للموظفين.	28.
0.962	3.63	يتضح دور التخصص الأفقي بشكل واسع في أنشطة المنظمة.	29.
0.688	3.29	يتسع اهتمام المدرسة للتفاعل مع البيئة الخارجية بشكل ملحوظ.	30.
0.989	3.51	المعدل العام	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول (8)، أن المتوسط الحسابي العام لهذا النمط بلغ (3.51) وانحراف معياري (0.989) وهذه النتيجة تؤثر على أن هذا النمط القيادي يمارس بشكل كبير في المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق ولكن بشكل أقل من النمط القيادي الاوتوقراطي ، وقد حصلت الفقرة الخامسة والعشرون (تعتمد المدرسة في ترقية موظفيها على اعتبارات الخبرة والمهارات)، على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.90)، في حين حصلت الفقرة الثالثة والعشرون (جميع المناصب الوظيفية في المدرسة قائمة على التفاعل اللارسمي) على أقل وسط حسابي(3.03).

ونلاحظ أن النمط القيادي السائد بين مدراء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق كان في المرتبة الأولى هو نمط النمط الاوتوقراطي بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.776)، ويأتي النمط الديمقراطي في

المرتبة الثانية كنمط سائد بين مدرء المدارس الثانوية بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (0.989)، وجاء النمط المتساهل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.57)، بانحراف معياري (0.937).

ثالثا - تحليل الإبداع الإداري لعينة البحث:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
31.	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	3.53	.812
32.	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	3.60	.871
33.	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سبل العمل.	3.71	.899
34.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	3.73	.801
35.	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.67	.811
36.	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	3.80	.774
37.	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.81	.634
38.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	3.97	.623
39.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي للاستفادة منه.	3.86	.771
40.	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	3.98	.812
41.	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	3.96	.811
42.	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	3.85	.678
43.	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.51	.680
44.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	3.68	.740
45.	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقدم به من عمل.	3.92	.557
46.	أملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3.68	.762
47.	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	3.98	.546
48.	أحتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعمل.	4.25	.821
49.	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	4.18	.530
50.	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	4.09	.653
	المعدل العام	3.84	.657

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من ردود عينة الدراسة على الأسئلة الواردة في جدول (9) أن جوانب الإبداع لدى مدرء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق كان عالياً، حيث بلغ المعدل العام للاوساط الحسابيه لاجابات العينة (3.84) من خلال قدرة مدرء المدارس الثانوية على تنظيم افكارهم وتحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة وطرح الافكار الجديدة التي تساهم في تحسين اداء العمل في المدرسة .

رابعا :- اختبار الفرضيات:

لغرض اختبار الفرضية الأولى (هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الانماط القيادية المتبعة في المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق وحالة الابداع الإداري).، فقد تم احتساب معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة كما يظهر في جدول (10)، اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط المتساهل والابداع الإداري من جهة وبين النمط الديمقراطي والابداع الإداري من جهة ثانية. ولكن لم يكن هناك ارتباط معنوي بين النمط الاوتوقراطي والابداع الإداري. وعليه يتم قبول الفرضيات الفرعية الأولى والثالثة، وترفض الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (10)

معاملات ارتباط سبيرمان بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ن=27

الإبداع الإداري		النمط القيادي
مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	
.000	.165**	النمط المتساهل
.56	.78	النمط الأوتوقراطي
.000	.217**	النمط الديمقراطي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

** مستوى المعنوية = 0.001

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الثانية (هناك علاقة تأثير معنوية بين الانماط القيادية والابداع الإداري) فقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار، حيث اظهرت النتائج أن الابداع الإداري $0.319 + 52.45 =$ النمط القيادي المتساهل $0.161 -$ النمط القيادي الاوتوقراطي $0.582 +$ النمط القيادي الديمقراطي

جدول (11)

تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع الإبداع الإداري

VIF	Sig f	Sig t	الثابت	المساهمة الكلية	المساهمة الجزئية	R2	المتغيرات
1.041	0.000	0.000	52.45	.940	+ .317	0.541	النمط المتساهل
1.796	0.000	0.412			- .151		النمط الاتوقراطي
1.819	0.000	0.001			+ .572		النمط الديموقراطي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وهذا يعني أنه إن ارتفع النمط المتساهل بمقدار درجة واحدة فإن الإبداع الإداري سيرتفع بمقدار 0.317 درجة، وإن ازداد النمط الاتوقراطي بدرجة واحدة فإن الإبداع الإداري سينخفض بمقدار 0.151 درجة، و أنه إن ارتفع النمط الديموقراطي بدرجة واحدة فإن الإبداع الإداري سيزداد بمقدار 0.572 درجة. وعند اخضاع المعلمات المقدرة إلى اختبار t اجتازت معلمة المقطع كل من معلمة النمط القيادي المتساهل ومعلمة النمط القيادي الديموقراطي هذا الاختبار، في حين فشلت معلمة النمط القيادي الاتوقراطي في هذا الاختبار. وعلى ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضيات الفرعية الأولى و الثالثة، وترفض الفرضية الفرعية الثانية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات:

من خلال نتائج التحليل الاحصائي يمكن ان نستنتج ما يلي:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد بين مدرء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق هو النمط القيادي الاوتوقراطي، وهو نمط يتلائم مع طبيعة العمل الإداري في وزارة التربية والتعليم، فالصلاحيات واضحة ومحددة، وتتم مراقبة كافة الأعمال التي يتم انجازها من قبل منسوبي الوزارة، ويلتزم بالتسلسل التنظيمي في الأعمال الإدارية. جاء النمط الديمقراطي في الدرجة الثانية، حيث يمارس من قبل مدرء المدارس حيث تميزوا بتفويض بعض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بالعمل، وسادت العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام والتقدير المتبادلين بين القائد والمرؤوسين. جاء النمط المتساهل في الدرجة الأخيرة فهو الأقل انتشاراً بين مدرء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق، وهذا الأمر منطقي فلا يمكن قيادة مدرسة ثانوية مع ترك زمام الأمور دون حسم، وتوجيه، وتنظيم لتحقيق الأهداف التي أنشئت لأجله المدارس الثانوية من قبل المجتمع. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أوجونينكا وأديوين (Ogunyinka & Adedoyin, 2013)، ودراسة دبراين وشلفارتس (Debruyne & Schoovaerts, 2006).

2- إن العلاقة التي تربط النمط القيادي بحاله الابداع الإداري تختلف من نمط إلى آخر حيث أظهرت نتائج التحليل أن العلاقة بين النمط القيادي المتساهل والنمط القيادي الديمقراطي من جهة وحاله الابداع من جهة ثانية هي علاقة ارتباط معنوية. في حين كانت العلاقة بين النمط القيادي الاوتوقراطي وحاله الابداع الإداري علاقة ارتباط غير معنوية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دراسة البنا (2017)، (أبو ناموس، 2016)، ودراسة (السحباني، 2016)،

ولا تتفق مع نتيجة دراسة دراسة أبو الخير (2013)، حيث احتل النمط الديمقراطي المرتبة الأولى تلاه المتساهل ثم الأتوقراطي في المرتبة الأخيرة.

3- إن تأثير النمط القيادي على حالة الإبداع الإداري كانت هي الأخرى متغيرة ففي الوقت التي كانت فيه العلاقة سالبة مع النمط القيادي الأتوقراطي إلا أنها كانت موجبه مع كل من النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي المتساهل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الالوسي، كمال و كريم، 2017)، ودراسة (أبو الخير، 2013).

4- مستوى الإبداع لدى المدراء كان عالياً وهذا يعني أن هناك من المدراء من تكون لديه القدرة على التحليل والتنبؤ للمشكلات التي قد تحصل في العمل واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها وقادرون على حل المشكلات التي تواجههم. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو ناموس، 2016)،

5- تعد الأنماط القيادية مفتاح الوصول إلى الإبداع الإداري في المنظمات والإبداع الإداري بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية والمنظمات المبدعة والريادة. ويذهب اغلب الباحثون والكتاب إلى ذلك.

ثانياً: التوصيات Recommendation

1 - تعزيز النمطين الديمقراطي والمتساهل كنموذج للقيادة لدى مدراء المدارس الثانوية لما لهما من تأثير ايجابي على الإبداع الإداري، ومحاولة التخفيض من استخدام النمط الأتوقراطي، في الكثير من المواقف لما له من انعكاس سلبي على الإبداع الإداري.

2- تحلي قادة ومدراء المدارس بخصائص وسمات منها الحساسية تجاه المشكلات، والمثابرة، والمبادرة، والتفويض، والمخاطرة، والمرح والطرافة.

3- تصميم الأنشطة المدرسية بشكل يثير ويحفز ويُمَتع ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والإبداع مع العمل على تطوير القدرات القيادية في المرؤوسين (المدرسين) لإثارة دوافعهم نحو التنافس الايجابي والتفكير الإبداعي.

4- تطوير الخطط التدريبية لتشمل صف الإداريين الأول والثاني لتعزيز قدراتهم القيادية، ودعم التفكير والإدارة الإبداعية، إذ من شأنه أن يروج للإبداع الإداري ويساعد على تدريب المدرسين على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي.

5- اجراء دراسات ميدانية في الإبداع الإداري مع عينات مختلفة وفي بيئات عمل مختلفة لتقييم الوضع الحقيقي لدرجة انتشار الإبداع الإداري بين منسوبي وزارة التربية والتعليم في الأردن.

المراجع

أبو الخير، سامي عبدالعزيز. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو النور، مروة. (2012). العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو ناموس، رائدة علي عبد الكريم. (2016). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، قطاع غزة.

الالوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح؛ كمال، نيان و كريم، لطيف صالح كريم. (2017). أثر الأنماط القيادية في الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لأقليم كردستان. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة كركوك، 7 (2)، 51-77.

إسماعيل، محمد محمود. (1999). المشكلات التي تواجه مدرء المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

البناء، محمد أحمد عرابي. (2017). الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

السحباني، حسام سالم جمعة. (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، قطاع غزة.

السعود، راتب سلامة. (2013). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

سولسو، روبرت. (1996). علم النفس المعرفي، ترجمة محمد نجيب الصبوة وآخرون. الكويت: دار الفكر الحديث.

الشقراء، عادل بن صالح. (2003). علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية .

العجمي، محمد حسنين. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العميان ، محمود. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.

عيد، سيد. (2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: جامعة الدول العربية

الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). ادارة الابداع التنظيمي. جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة.

قاسم، صبيحه و احمد، حميد علي. (2011). متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار ادارة الابداع التنظيمي لمنظمات الاعمال. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 7 (21)، العراق .

القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط5، عمان: دار وائل للنشر.

مجمي، ناصر محمد ابراهيم. (2003). انماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، السعودية .

المحبيب، عبدالرحمن. (2000). كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. المجلة التربوية- جامعة الكويت، 15 (57)، 115-164.

المصري، رفيق محمود. (2007). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الاقصى كم يراه العاملون في الجامعة. مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية، 15 (1)، فلسطين .

المعلم، طه. (2001). مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الإبتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

نصر، عزة. (2008). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، مصر.

هيجان، عبدالرحمن أحمد. (1420). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، (1)، الرياض، 1-77.

وزارة التربية والتعليم. (2018). التقرير الإحصائي عن العام الدراسي 2017-2018م. الأردن، عمان

Amzat, I. H., & Ali, A. K. (2011). The relationship between the leadership styles of heads of departments and academic staff's self-efficacy in a selected malaysian islamic university. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 3(1), 940-964

Chemerys, A. And N. Parasyuk. (2000). Improvement of Innovation Management in Local Government: Ten Years of Transition: Prospects and Challenges for the Future of Public Administration. **Hungarian Institute of Public Administration**. NISPACee: Ed. Jables J.

- de Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited Profit: How Stakeholder and Economic Values Relate to Subordinates' Perceptions of Leadership and Firm Performance. **Administrative Science Quarterly**, (53), 626-654.
- Debruyne, Marion & Schoovaerts, Marie. (2006). **Innovation outside the lab: Strategic Innovation as the Alternative**. Flanders DC Knowledge Center.
- DuBrin A. J. (2001). **Leadership: Research findings, practice, skills**, 3rd ed., Boston: MA, Houghton Mifflin.
- Lewin, K., Lippit, R., White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, 10, 271-301.
- Mullins L. (2004). **Management and Organisational Behaviour**. Pearson Higher Education FT Prentice Hall.
- Ogunyinka, Emmanuel Kayode & Adedoyin, Ronke Charity. (2013). Leadership Styles and Work Effectiveness of School Principals in Ekiti State: Case Study of Ado-Ekiti Local Government Area, **Developing Country Studies**, 3, (3), www.iiste.org.
- Omolayo, Bunmi. (2007). Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria. **Bangladesh e-Journal of Sociology**, 4(2), 30-37.
- U.S. Army. (1983). **Military Leadership**. Field Manual 22-100. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Wang, F. J., Chich-Jen, S. & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. **African Journal of Business Management**, 4(18), pp. 3924-3936.