

دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى المعلمين

(دراسة على معلمي ومديري مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان)

إشراف الدكتورة ليال أبو مراد

إعداد الطالب أحمد عباس

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى المعلمين في مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان أنموذجاً. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتضمن مجتمع الدراسة الأصلي الكادرين الإداري والتعليمي في (11) مدرسة وهي مجمل مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان. وبلغ عدد المشاركين (275) معلماً و (11) مديراً.

أما العينة العشوائية فقد تألفت من (161) معلماً ومعلمة و(8) مديرين.

وقد وُجّهت لهم استبانة مشتركة تضمنت ثلاثة محاور، المحور الأول هو القيادة التحويلية، وقد تم تقسيمه إلى أربع مجالات وهي: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والإعتبارات الفردية. والمحور الثاني هو تعزيز الإبداع الوظيفي وقد تم تقسيمه إلى مجالين وهما تطوير وتحسين البيئة المدرسية وتوليد أفكار جديدة، أما المحور الثالث فقد تضمن خمس مجالات هي الأصالة والمرنة والطلاقة والإحساس بالمشكلات وإدراك التفاصيل.

واستخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) للتوصل إلى نتائج الدراسة، كما استعان بأداة المقابلة، وأجرى مقابلات شخصية مع (5) مديرين من أصل (11)، وقام بتحليل ومناقشة استجابات المعلمين و المديرين في الاستبانة والمقابلة.

وأبرز ما توصل إليه الباحث في هذه الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس و شمال لبنان بأبعادها (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، الاعترافية الفردية، الاستثارة الفكرية).
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر الإبداع الوظيفي لدى المعلمين في مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان.

3. يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مديري مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان لسمات القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي لدى معلمي المدارس ذاتها. الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، الإبداع، الإبداع الوظيفي، تعزيز الإبداع الوظيفي.

Abstract

The aim of this study was to understand the role of transformational leadership in enhancing the functional creativity of teachers in private Charitable Kuwaiti Schools in Tripoli and northern Lebanon as a model. To achieve the objectives of this study, the researcher employed a descriptive-analytical approach and the study population consisted of the administrative and educational staff in (11) schools, which make up the entirety of the private Charitable Kuwaiti Schools in Tripoli and northern Lebanon. The total number of participants was (275) teachers and (11) principals.

The random sample consisted of (161) male and female teachers and (8) principals. They were administered a common questionnaire consisting of three parts. The first part was transformational leadership, which was divided into four areas: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration. The second part was the enhancement of functional creativity, divided into two areas: developing and improving the school environment and generating new ideas. The third part included five areas: authenticity, flexibility, fluency, problem sensitivity, and attention to detail.

The researcher used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software to analyze the study's results and conducted interviews with (5) principals out of (11), analyzing and discussing the responses of teachers and principals in both the questionnaire and the interviews.

Here are the most significant results that the researcher found:

1. There is a statistically significant impact of transformational leadership practices among the principals of private Charitable Kuwaiti Schools in Tripoli and northern Lebanon in its dimensions (inspirational motivation, idealized influence, individual consideration, intellectual stimulation).

2. There is a statistically significant effect of functional creativity among teachers in private Charitable Kuwaiti Schools in Tripoli and northern Lebanon.

3. There is a statistically significant relationship between the application of transformational leadership characteristics by the principals of private Charitable Kuwaiti Schools in Tripoli and northern Lebanon and the functional creativity of the teachers in the same schools.

Key Words

Leadership, transformational leadership, creativity, functional creativity, enhancing functional creativity.

المقدمة

إن المتأمل في قول ربنا عز وجل في سورة الكهف :

(حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ بَيْنَ السَّدَّيْنِ وَجَدَ مِنْ دُونِهِمَا قَوْمًا لَّا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ قَوْلًا ﴿٩٣﴾ قَالُوا يَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا ﴿٩٤﴾ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴿٩٥﴾ ءَاتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ أَنْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ ءَاتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قَطْرًا ﴿٩٦﴾ فَمَا اسْتَطَعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَعُوا لَهُ نَقْبًا ﴿٩٧﴾ قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِّنْ رَبِّي إِذَا جَاءَ وَعَدَّ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءٌ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا ﴿٩٨﴾) (القرآن الكريم . سورة الكهف)

يجد دليلاً واضحاً على حاجة الناس لقادة تحويليين يغيرون مسار المجتمعات لما هو أفضل فمن خلال الآيات السابقة والتي تتكلم عن القوم الذين وجدهم القائد ذو القرنين في منطقة بين السدين فهؤلاء القوم يعرفون المشكلة (إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ) ويملكون المال (فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا) ويعرفون حل المشكلة (عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا) ويملكون القوة (فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ) والذي ينقصهم هو شيء واحد فقط ألا وهو القائد الذي يملك القدرة والملكة وحسن التصرف والإدارة والتغيير للأفضل وهذا خير دليل على أن مهما امتلك الإنسان من عناصر قوة لا يمكنه تحويل الوضع الذي يعيشه لوضع آخر ما لم يمتلك سمات القائد التحويلي .

فمنذ أن خلق الله البشرية والإنسان يمارس نشاطات قيادية بشكل غريزي دون تخطيط مباشر وقد ظهر ذلك جلياً في الحضارات القديمة ففي أي حضارة مهما كانت بدائية كان لا بد من وجود قيادات لها .

وفي أيامنا هذه تعيش الإدارات عصاراً يتصف بالتجديد والتطور المستمر ليس بشكل طبيعي وإنما بشكل متسارع ومتلاحق بحيث تجد الإدارات من وقت لآخر أنها أمام تحديات تحتم عليها التخلي عن الأنظمة والقواعد والأساليب السابقة والعمل على استدراك الأنظمة والأساليب الحديثة التي تكسب الإدارة والمؤسسة التربوية صفة مواكبة الحداثة و التطوير .

إنّ وجود قيادة حكيمة في المؤسسة التربوية يجعل العمل جماعياً تعاونياً بحيث يتم التخطيط للعمل بشكل مسبق ومنظم وتنظيم جهود المعلمين والعاملين وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة المنشودة وكلما كان المعلمون في المؤسسة التربوية على قدر عالٍ من الثقافة والمعرفة كلما زادت مسؤوليات القائد وأصبحت أكثر خطورة وهنا ينبغي على القائد أن يتقدم عليهم من خلال الاستعداد والتنظيم وامتلاك صفات شخصية عالية حتى يتمكن من كسب ثقتهم والتعامل معهم بما يعود على الجميع بالخير والفائدة.

1.1.2 إشكالية الدراسة

السؤال الرئيس وهو:

ما مدى قدرة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس على التأثير على الإبداع الوظيفي لدى المعلمين في مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان؟

ولقد أسفر السؤال الرئيس عن تشكيل مجموعة من الأسئلة الفرعية ونذكرها كالآتي:

1. إلى أي مدى تتبنى مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان نمط القيادة التحويلية؟
2. إلى أي مدى يمارس مديرو مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان لسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ؟
3. ما مستوى توافر مؤشرات الإبداع الوظيفي لدى معلمي مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان؟
4. هل يوجد علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية لمديري مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان والإبداع الوظيفي لدى المعلمين في المدارس ذاتها من وجهة نظر المعلمين؟

1.1.3 فرضيات الدراسة

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس و شمال لبنان بأبعادها (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية).
2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر الإبداع الوظيفي لدى المعلمين في مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس و شمال لبنان.
3. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مديري مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس و شمال لبنان لسمات القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي لدى معلمي المدارس ذاتها.

1.1.4 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مدارس الكويت الخيرية في لبنان.
2. التعرف على مدى الإبداع الوظيفي لدى المعلمين في مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس و شمال لبنان.
3. بيان دور الإبداع الوظيفي لدى المعلمين في تحسين أداء العملية التعليمية/التعلمية والتربوية.
4. توضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين عن مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس و شمال لبنان.
5. بيان ضرورة تعزيز الإبداع الوظيفي لدى المعلمين في مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس و شمال لبنان.
6. التوصل إلى نتائج عملية تساهم في تطوير العملية التعليمية/التعلمية في مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس و شمال لبنان من خلال تبني مفهوم القيادة التحويلية للمديرين والإبداع الوظيفي للمعلمين.
7. تطوير مهاراتي الشخصية في القيادة التحويلية.

أهمية الدراسة

1. الأهمية النظرية

قد تكون هذه الدراسة من الدراسات النادرة - على حد علم الباحث - التي ربطت بين مفهومي القيادة التحويلية و الإبداع الوظيفي وهذا يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب القيادة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات، واستخدامها في تعزيز الإبداع الوظيفي بشكل عام ولدى المعلمين بشكل خاص .

2. الأهمية التطبيقية

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تسهم بمايلي:

1. تقديم مؤشرات كمية لمديريات التعليم عن درجة ممارسة المديرين لسمات القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي للمعلمين.
 2. تقديم مؤشرات كمية لمديريات التعليم عن درجة ارتباط أسلوب القيادة التحويلية لمديري المدارس بالإبداع الوظيفي للمعلمين.
 3. مساهمة فاعلة في معرفة الواقع القيادي لمديري المدارس ومعرفة بيئة العمل للمعلمين.
 4. تعزيز دور المعلمين والرفع من الإبداع الوظيفي لديهم.
- بالإضافة الى ما ورد، قد تكون للدراسة مساهمة فعالة في إعادة النظر بالأساليب القيادية التي تتبعها مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان وتبنى مبدأ القيادة التحويلية.

حدود الدراسة

قبل البدء بالدراسة، لا بدّ من تحديد حدودها، والتي ستضمّن المعلومات والإجراءات التي سترتكز عليها الدراسة بقسميها النظري والميداني:

الحدود البشرية: معلمو ومديرو مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان.

الحدود المكانية: مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان وعددها 11 مدرسة.

الحدود الزمانية: الفصل الثاني والصيفي للعام الدراسي 2022 - 2023 م إن شاء الله .

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى المعلمين في مدارس الكويت الخيرية في لبنان .

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل : القيادة التحويلية المتغير التابع : الإبداع الوظيفي

مفاهيم الدراسة : القيادة، القيادة التحويلية، الإبداع، الإبداع الوظيفي.

القيادة القيادة هي عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها، في إطار من المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدها القادة وحدهم أو أهداف مشتركة بين القادة والأتباع (أبو النصر، 2009 ، ص18).

القيادة التحويلية : ذلك الإتجاه الذي يقوم بتوفير المهارات المختلفة، بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بكفاءة عالية، بما يساعد في التحول من الواقع (الحاضر) إلى المستقبل، وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وجهد وتكلفة (الغامدي، 2021 ، ص12).

الإبداع: ظاهرة متعددة الوجوه وتتضمن إنتاجاً جديداً وأصيلاً وذا قيمة من قبل الفرد أو الجماعة، وهو نشاط ذهني أو عملية تقود إنتاجاً يتسم بالجدة والأصالة والقيمة في المجتمع ويتضمن إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات (المشاركة، 2012، ص45).

الإبداع الوظيفي: خروج على المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في استراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد(أبو زيد ،2010، ص33) .

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

1. منذر فندي شتبات – 2022 دراسة بعنوان : دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى

معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة

1. مجتمع الدراسة: معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة.

2. عينة الدراسة : 768 معلماً ومعلمة.

3. منهج الدراسة: وصفي مسحي.

4. نتائج الدراسة: دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية

التربية والتعليم للواء بني كنانة جاء بدرجة كبيرة وفي جميع مجالات الدراسة، ووجود فروق

ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي وجاءت لصالح (الإناث)، وكذلك

تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وجاءت لصالح فئة سنوات (10 - 6) سنوات و (11 سنة فأكثر).

5.أ.منى حسن عبدالله آل مريع - 2022 دراسة بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض

السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط

1. مجتمع الدراسة: معلمات المدارس الابتدائية في محافظة خميس مشيط.

2. عينة الدراسة : 329 معلمة.

3. منهج الدراسة: وصفي مسحي.

نتائج الدراسة: أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة مديرات المدارس لأبعاد

القيادة التحويلية وجاءت بدرجة موافقة "عالية"

وجود علاقة ارتباطية قوية ومؤثرة بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق تفويض السلطة بأبعادها

المختلفة. وهذا يشير إلى الدور الواضح الذي تلعبه القيادة التحويلية لدى مديرة المدرسة الابتدائية

في محافظة خميس مشيط في تحقيق تفويض السلطة للمعلمات في الأبعاد.

4.أ.أسماء سحيمان الشمري و آخرون، (2022)، القيادة التحويلية مدخل لتحسين الأداء

الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية. بمنطقة حائل - دراسة مستقبلية، مجلة كلية طنطا،

المجلد 88.

1. مجتمع الدراسة: معلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل.

2. عينة الدراسة : 335 معلمة.

3. منهج الدراسة: وصفي مسحي، و الاستكشافي الاستطلاعي.

4. نتائج الدراسة: واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات من

وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وجاءت درجة تطبيق الأبعاد جميعها

بدرجة متوسطة وفقا لترتيب التأثير المثالي والدافعية الإلهامية بنفس الدرجة، يليها بعدها

الاستشارة العقلية ثم في المرتبة الأخيرة الاعتبارات الفردية، وتم تقديم سيناريوهات مستقبلية،

تمثلت في ثلاث سيناريوهات، السيناريو المرجعي، والسيناريو الإصلاحي، والسيناريو

(الابتكاري لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات).

5. شهد خالد سليمان العزايزة - 2020 دراسة بعنوان : القيادة التحويلية لدى مديري المدارس

الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين.

1. مجتمع الدراسة: معلمي المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى.

2. عينة الدراسة : 358 معلم.

3. منهج الدراسة: وصفي مسحي.

4. نتائج الدراسة:

- جاء مجال التأثير المثالي، في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، يليه مجال الاعتبارات الفردية الاختبار الذاتية التابعين في المرتبة الثانية وبدرجة كبيرة، ثم جاء مجال الدافعية الإلهامية الحفز الإلهامي في المرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة، وأخيراً حل مجال الاستثارة الفكرية في المرتبة الرابعة وبدرجة كبيرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخدمة.

- ان الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية، حصلت درجة كبيرة، جاء مجال الطلاقة في المرتبة الأولى ، يليه مجال إدراك التفاصيل ثم مجال المرونة، يليه مجال الأصالة في المرتبة الرابعة وأخيراً حل مجال الإحساس بالمشكلات في المرتبة الخامسة وكاها جاءت بدرجة كبيرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات أفراد العينة لمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى سلوكيات المرونة والطلاقة وإدراك التفاصيل، ولمستوى السلوك الإبداعي ككل، تبعاً لمتغير التخصص العلمي، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى سلوكي (الأصالة والإحساس بالمشكلات)، لدى معلمي المدارس الثانوية تبعاً لمتغير التخصص العلمي، وكانت الفروق لصالح من تخصصهم العلمي (علوم إنسانية).

- وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمجالات للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي بمجالاته ودرجته الكلية لدى معلميه.

5. حياة عبد الباقي و كويد سفيان الجزائر 2020 دراسة بعنوان أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين

مجتمع الدراسة : كافة العاملين في المؤسسة المبحوثة والبالغ عددهم 195 عاملاً .
عينة الدراسة : 172 عاملاً من عمال المؤسسة المبحوثة .
منهج الدراسة: المنهج التحليلي الوصفي .

نتائج الدراسة: تم الوصول من خلال هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ممارسات السلوك القيادي التحويلي من قبل الرؤساء والأداء الوظيفي لدى العاملين مستويات متوسطة نسبياً في المؤسسة المبحوثة .
- هناك علاقات ارتباط موجبة وقوية بين الأداء الوظيفي وأبعاد القيادة التحويلية.
- هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

دراسات أجنبية

1. Kiho Jun من الصين & Joonghak Lee من كوريا الجنوبية 2023 دراسة
بعنوان:

Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment /to Change and Organizational Support for Creativity

هدف الدراسة : تهدف الدراسة إلى التحقيق في العلاقات بين القيادة التحويلية، والسلوك الابتكاري للمتابعين، والالتزام بالتغيير، والدعم التنظيمي للإبداع .
منهج الدراسة : وصفي مسحي استقصائي .

مجتمع الدراسة : 535 مديراً في 11 شركة تابعة لمؤسسة مالية في كوريا الجنوبية .

اشكالية الدراسة : كيف يمكن للقيادة أن تدعم السلوك الإبداعي للموظف من خلال تعزيز الحالات التحفيزية

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة:

- يوجد تقارب وارتباط بين العناصر الآتية : القيادة التحويلية والالتزام بالتغيير والدعم التنظيمي للإبداع والسلوك الابداعي.
- الالتزام المعزز بالتغيير يعمل كأداة الوسيط بين القيادة التحويلية ويرتبط بشكل إيجابي مع متابعي السلوك الابداعي.
- يوجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتزام المتابعين بالتغيير.
- يوجد تفاعلاً إيجابياً وجوهرياً بين الالتزام بالتغيير والدعم التنظيمي للإبداع على السلوك الإبداعي للمتابع .

2. Nurhattati وآخرون أندونيسيا و الدراسة منشورة في

BALTIC JOURNAL OF LAW & POLITICS
A Journal of Vytautas Magnus Universit

في ليتوانيا 2022 تحت بعنوان :

Transformational Leadership And Knowledge Sharing To Enhance Teacher Teaching Creativity In The Pandemic Era

هدف الدراسة : يهدف البحث إلى تحليل القيادة التحويلية ، وتبادل المعرفة لزيادة إبداع المعلم في التدريس .

منهج الدراسة : وصفي مسحي

مجتمع الدراسة : 350 معلماً من مدرسة SD من منطقة نيجيري شرق جاكرتا عاصمة اندونيسيا.
نتائج الدراسة : أظهرت الدراسة أن القيادة ومشاركة المعرفة لها دور مهم في زيادة إبداع المعلم أثناء عملية التعلم في عصر الوباء. وتتأثر زيادة إبداع المعلم بالثقافة المدرسية.

3. Ahmad Jauhari وآخرون اندونيسيا 2020 دراسة بعنوان:

How Does Transformational Leadership on School Leaders Impact on Teacher Creativity in Vocational High Schools?

هدف الدراسة : دراسة تأثير القيادة التحويلية لقيادة المدارس على ابداع مدرسي المدارس حتى يتمكنوا من تحويل سلوكياتهم الإبداعية إلى مهام وأفكار جديدة وابتكارات وإبداعات يمكن أن تكون محتملة لتحقيق الأهداف و قيم التنظيم المدرسي بشكل جيد.

مجتمع الدراسة: عينة من 219 معلم مدرسة في 50 مدرسة ثانوية مهنية

منهج الدراسة : وصفي مسحي سببي باستخدام تقنية تحليل المسار

نتائج الدراسة: . أشارت نتائج هذا البحث إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي للقيادة التحويلية على الإبداع لدى مدرسي المدارس المهنية .

4. Aziah Ismail & Al Amin Mydin ماليزيا 2018 دراسة بعنوان:

The Impact of Transformational Leadership and Commitment on Teachers Innovative Behaviour

هدف الدراسة:

مجتمع الدراسة: 961 معلماً من مختلف المدارس الثانوية .

منهج الدراسة: وصفي تحليلي

نتائج الدراسة :

- معظم النتائج تشير إلى المستوى المتوسط للسلوك الإبداعي لدى المعلمين .
- تشير النتائج إلى أن القادة التحويليين أكثر قدرة على زيادة السلوك الإبداعي عند المعلمين.
- تتناقص قيمة القيادة التحويلية بعد إدراج التزام المعلمين كوسيط.

5. Yadapak Kallapadee و آخرون تايلند 2016 دراسة بعنوان:

Strengthening the Creative Transformational Leadership of Primary School Teachers

مجتمع الدراسة : 129.599 مدرساً ابتدائياً يعملون في مكتب لجنة التعليم الأساسي في

المنطقة الشمالية الشرقية من تايلاند.

منهج الدراسة : وصفي مسحي .

عينة الدراسة : 384 شخصاً. تم أخذ العينات العشوائية الطبقية ، اخترنا 20 مقاطعة و19

معلماً من كل مقاطعة. بعد ذلك ، طبقت كل مقاطعة عينة عشوائية بسيطة لاختيار

منطقة واحدة من التعليم الابتدائي.

نتائج الدراسة : وجدت نتائج الدراسة فرقاً معنوياً بين قبل وبعد استخدام التعزيز من حيث إن

المستوى بعد الاستخدام كان أعلى من ذي قبل باستخدام كل وحدة (قيمة $p > 0.05$).

2.2 القيادة التحويلية

نشأتها ومفهومها

- نشأتها: حسب القبلي (1438) فقد كان في عام ١٩٧٨م أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي (بيرنز) بعدها تتابعت النصوص التي تتحدث عن مفهوم القيادة التحويلية والتي شكلت إضافات ومساهمات إلى أعمال (برنز) من قبل عدد من العلماء الباحثين في مجال القيادة .

وفي عام ١٩٨٥م قام (Bass) بتقديم نظريته المشهورة عن القيادة التحويلية بالإضافة إلى المعايير الخاصة بالأسس الجوهرية للنظرية والتي ترتبط بسلوك القيادة.

بعدها تم تطوير لنظرية ومعاييرها من قبل (Bass & Avolio) ومجموعة من زملائهم من خلال الدراسات التقييمية والنمط المحدث الذي يعرف بالمدى الكامل لتطوير القيادة ، وكذلك برنامج (تدريب وتقييم) في نظرية القيادة التحويلية . كما قدمت النظرية على شكل برامج ودورات لآلاف القادة في كافة المجالات والقطاعات والمؤسسات المختلفة إن كانت صناعية أو صحية أو تربوية ، حكومية وخاصة .

- مفهوم القيادة التحويلية

- قد ذكر الديحاني (2015) تعريفاً اصطلاحياً للقيادة على أنها " دور المسؤول في ترغيب العاملين بالقيام بالأعمال والمهام التي تتطلبها طبيعة عملهم، والقيادة التحويلية نموذج قيادي يحدد فيه القائد التغييرات المطلوبة من خلال خلق رؤية ملهمة تساعد على توجيه العاملين لإحداث تغييرات داخل المنظمة والالتزام بها" (ص.28).

2.3.6 أهداف القيادة التحويلية في المدرسة:

حدد الغامدي (2021) أهداف القيادة التحويلية بالنقاط الآتية :
- تقديم العون لأفراد المؤسسة من أجل تأسيس ثقافة مؤسساتية تعاونية ومهنية، وذلك بوضع هدف مشترك يعمل الجميع للوصول إليه، واتباع العديد من الطرق التي تساعد على تشجيع التغييرات التي تحصل داخل المنظمة، و تشارك القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض صلاحيات قيادية لفريق العمل الذي يكون قادر على تنفيذ هذه التحديات، كما أنه يسعى لتطوير الوضع الحال.

- العمل على حل مشكلات المرؤوسين، فسعي القائد في لحل مشكلة بالتشارك مع فريق عمل المؤسسة بشكل تعاوني إيجابي، وبأسلوب فعال، يؤدي لتحليل المشكلة بأكثر من

رؤية، والعمل بالتعاون مع المرؤوسين للوصول لحلول وبدائل متنوعة، تكون بعيدة عن الرؤية الشخصية النمطية..

- تطوير العاملين داخل المؤسسة، عن طريق تطوير الأهداف المهنية، والسعي لتطوير قدراتهم من أجل الوصول لأعلى مستويات العمل، ويتم تطوير العاملين منهم باتباع أساليب التعزيز المعنوي و المادي، وهذه العملية تكون سهلة عندما يكون العاملون مرتبطين بأهداف مؤسستهم بشكل قوي، ويشعرون أنهم جزء منها.
من خلال عملية البحث تبين للباحث أن أبعاد القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد، وهي:

1. الكاريزما أو التأثير المثالي (Idealized influence)

حسب دراسة مسعود وآخرين فإن الكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي تجعل من القادة مثل أعلى يقتدي بها المرؤوسون بالإضافة إلى كونهم محط إعجاب وتقدير وثقة الآخرين فالقائد الكاريزمي يتحلى بدرجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تدفع المرؤوسين للالتفاف حوله، ويكونون شديدي التأثير به بالإضافة لمقدرته على النهوض بقيم المرؤوسين بواسطة الرؤيا المثالية والإحساس العميق بالرسالة التي يمتلكها وكونه لا يستخدم سلطة الرسمية من أجل تحقيق مصالحه الشخصية (مسعود وآخرون ، 2019).

2. الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation)

ورد في دراسة رباحي (2012) أن المقصود بالإلهام قدرة القائد على بث الحركة والوعي و التحفيز عند المرؤوسين، فالقيادة الملهمة هي التي تمتلك مقدرة وضع الأهداف التي قد تبدو صعبة للآخرين في إطار قابل للتنفيذ، والقائد الملهم يمتلك في العادة حس وإدراك للبيئة التي يعمل بها وفهماً لإمكانات وحاجات وطموح الآخرين بحيث يتمكن من استثمار هذا الفهم في خلق روح العمل والنشاط والتحملي الإيجابي.

ومن الوسائل التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي وذلك لخلق رؤية تشاركية بينه وبين التابعين وهي:

- اللغة و هي طريقة التواصل والتي تؤثر على العلاقة بين القائد والتابع.

- الرموز : وهي الأفكار و الأحاسيس و المشاعر التي تشكل تطلعات القائد الخاصة.
- الصور الذهنية وهي أثر صورة الشيء في الذهن.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation)

وتعني هذه السمة أن القائد التحويلي يأتي بأفكار جديدة تحفز المرؤوسين و تستثيرهم لتحديد المشكلات وحثهم لتقديم الحلول الممكنة لها وبأساليب إبداعية وتأييد الأنماط الجديدة والابتكارية لأداء المهام.

ويسعى القائد الذي يتصف بالاستثارة الفكرية لنشر روح الإبداع و الابتكار بين المرؤوسين في جو العمل ويشجع المرؤوسين على مراجعة طرق العمل القديمة وتنمية وخلق أفكار خلاقة ولا يعتمد القائد المتبني للاستثارة الفكرية على النقد الهدام لزلّات المرؤوسين ولكنه يشجعهم لتقديم مزيد من الحلول الابتكارية الجديدة للعقبات و المشكلات وبالتالي إن أخذ آراء المرؤوسين في عين الاعتبار تمكن القائد التحويلي من تأمين بيئة العمل التي يشعر فيه الأعضاء بالأمان و الطمأنينة و الارتياح عند إبدائهم أفكار جديدة للعمل وان هذه البيئة ترفع مستوى الشعور لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يقومون به (الرقب، 2010).

4. الاعتبارية الفردية (Individualized consideration)

إن هذه الصفة تعني أن يمنح القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل مرؤوس بشكل خاص و ذلك لتطوير المرؤوس ورفع مستوى أدائه بشكل جيد. ويأخذ القائد من خلال هذه السمة دور المدرب والناصح والصديق والموجه، ويولي اهتماماً بالجوانب الشخصية لكل من المرؤوسين ويسعى من أجل تأمين فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ بعين النظر الفروقات الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم وميولهم ورغباتهم . واعتبارهم أشخاصاً كاملين ولا يتم معاملتهم كأنهم مرؤوسون منقوصون أو عاملون فئة دون الفئات الأخرى. كما يتوجب على القائد أن يصغي بشكل جيداً لآراء المرؤوسين و مشكلاتهم و شكواهم ويمنحهم الثقة والأمان إذا ما أرادوا التعبير عن شي . ويفوض القائد وفق هذه الخاصية بعض المهام كنوع من زرع الثقة من أجل تطوير

المرؤوسين ويتم هذا التفويض بموجب مراقبة لمعرفة ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه

إضافي أو تقييم (العازمي، 2006).

الإبداع الوظيفي

- "هو الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة" (أبو زيد، 2010، ص9).

- و هو "القدرات الإبداعية والمهارات والأفكار المبتكرة تتفاوت وتتباين من شخص لآخر ، وهذا يرجع الى أنواع الثقافات والتنشئة والتربية والتعليم لدى الناس بشكل عام ، لكن هناك فئة معينة تهتم بإثبات ذاتها وتهوى تحقيق اهدافها ومحبة الابتكار وصنع افكار جديدة تؤدي الى الرقي بالمجتمع الى نحو أفضل ، واذا كان هذا الشخص مبدعاً في مجال معين لا يكفي بعلمه ومعرفته، بل يسعى جاهدا لتميتها وتدريبها وتنشئتها بشكل أفضل" (عكر ، 2020، ص31).

عناصر الإبداع

وقد ذكرت (العزايزة، 2020) أن المرتكزات الرئيسة التي يقوم عليها الإبداع وهي كما يأتي:

1- الإحساس بالمشكلات

وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات و الشعور بها في الأشياء والعادات، أو النظم، ورؤية العيوب وجوانب النقص فيها. وهي القدرة على مواجهة ظرف معين يتضمن مشكلة أو مشكلات بحاجة حل، وهذا الظرف قد يتضمن نقص أو يشمل مشكلة ما، أو يحتاج إلى عمل تغيير .

كما أنها القدرة على رؤية المشكلات في أشياء أو وسائل أو نظم اجتماعية لا يراها الآخرون نقصاً ، أو التفكير في تجويدات في أمر ما وإدخالها على النظم أو مواضع ثانية.

2- الأصالة

و تكون في أن لا تكرر أفكار غيرك، فهي ميل نحو التجديد و عمل كل ما هو جديد و نعني بها كذلك التميز في التفكير وفرادة و قدرة الوصول إلى ما هو غير مباشر ومألوف من الأفكار، و يمكن قياس الأصالة من خلال

• كمية الاستجابات غير المعروفة، والتي يمكن اعتبارها أفكاراً مقبولة لمشاكل محددة مثيرة.

• اختيار عناوين لبعض القصص القصيرة المحددة في موقف قد يكون جدياً أو مضحكاً، ويطلب من المتعلم ذكر عناوين غريبة أو فريدة بالقدر الذي يستطيعه في وقت محدد مع احتمال استبدال القصة بصورة أو شكل غير واضح.

3- المرونة

هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية والأفكار كلما تغير الظرف أي أنها القدرة على تغيير الأساليب والطرق التقليدية، والقدرة على اتخاذ وجهات نظر جديدة والمرونة مظهران هما:
- المرونة التلقائية : أي إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف معين.
- المرونة التكيفية: أي الوصول لحل مشكلة أو موقف من خلال التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف.

أي أن المرونة هي القدرة على التحويل وعدم التثبيت بالمواقف السابقة ز الاختلاف في الرؤية والانتقال من وضع إلى وضع آخر ومن حال إلى حال آخر، والقدرة على الانتقال من مسلك إلى آخر، فتفكير الأشخاص المرنين لا يكون مقيداً بالتقاليد أو القيود الاجتماعية، والشخص المرن لا يحبط ولا يعجز بل هو دائماً في حالة تجديد ورغبة في التغيير.

4- الطلاقة

وهي طلاقة فكرية، وتنتعش في القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار المختلفة عن أمر معين في فترة زمنية محددة وتتمثل أيضاً في الطلاقة الترابطية التي تظهر في إمكانية الربط أو اكتشاف الرابطة بين أكبر عدد ممكن من الظواهر المشتركة .

ويمكن تصنيف الطلاقة في الأنواع التالية:

- طلاقة الألفاظ: أي سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات إعادة صياغتها في شكل جديد.
- طلاقة التداعي: أي إعطاء أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات المعنى الواحد.
- طلاقة الأفكار: أي استدعاء عدد كبير من الأفكار في وقت معين.
- طلاقة الأشكال: أي إعطاء إضافات جديدة للأشكال لتكوين رسوم مختلفة .

5- إدراك التفاصيل:

وهي عبارة عن مساحة الخبرة والوصول إلى تطويرات جديدة؛ مما يوجد لدى المتعلم من خبرات. وتتضمن هذه القابلية الإبداعية تقديم تفاصيل عدة لأشياء محدودة، من مثل توضيح استراتيجية، أو شرح موضوع غامض، أو زيادة بلاغة نص بإعادة صياغته بإضافة محسنات بديعية وصور.

الإنسان المبدع، بالإضافة إلى أنه كائن باحث عن الجوهر، فهو كائن ممعن في التفاصيل، وهو عندما يقوم بفعل ما فإنه يسعى إلى إغنائه بعناصر جديدة تجعله مميزاً عن غيره.

أهمية الإبداع الوظيفي في المؤسسة التعليمية

يمكننا ذكر أهم نقاط تبين أهمية الإبداع الوظيفي بالآتي:

- يساهم في تقليل الدوران الوظيفي للأفراد العاملين لتحقيق الاستقرار التنظيمي.
- كما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مما يمنحها المزيد من قوة البقاء والاستمرار.
- يشكل الإبداع الوظيفي عاملاً مهماً في تعزيز الاستقرار الوظيفي.
- الاستفادة من قدرات الموارد البشرية بأفضل ما يكون في مجال العمل التنظيمي (جويد، 2023).

القسم الثاني: الإطار المنهجي للدراسة والإجراءات الميدانية

منهجية الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة استخدم الباحث في هذه الدراسة كلاً من الاستبانة والمقابلة .

عرض نتائج الاستبانة

1 خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

لقد كانت استجابات كل من المعلمين والمديرين على الاستبانة كما في الجدول 1

جدول 1: متغير الجنس في عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	20.5%
	أنثى	128	79.5%
سنوات الخبرة	من 20 إلى 30 سنة	53	32.9%
	من 30 إلى 40 سنة	77	47.8%
	من 40 إلى 50 سنة	21	13.0%
	أكبر من 50 سنة	10	6.2%

%3.7	6	ثانوي	المؤهل العلمي
%70.2	113	ليسانس	
%26.1	42	دراسات عليا	
23.0	37	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
38.5	62	بين 6 إلى 10 سنوات	
23.0	37	بين 11 إلى 15 سنة	
15.5	25	أكثر من 15 سنة	
%6.2	10	0 دورة	عدد الدورات التي خضع لها في آخر ثلاث سنوات
%9.3	15	دورة واحدة	
%19.9	32	دورتان	
%64.6	104	ثلاث دورات أو أكثر	
%100	161	المجموع الكلي	

درجة الاستبانة الكلية للمعلمين والمديرين

وكان المعدل الوسطي لكل من استجابة المعلمين واستجابة المديرين كما في الجدول 2

جدول 2: مدى استجابة عينة الدراسة على الاستبانة ككل من استبانة المديرين والمعلمين

من خلال الجدول السابق يتضح لدينا أن معدل الاستبانة كانت بدرجة مرتفعة مما جعل المعدل الوسطي لاستبانة المديرين ككل بدرجة مرتفعة حيث بلغ (4.15) ، بالمقابل كانت مجالات الاستبانة الخاصة بالمعلمين بمعدل وسطي (4.24).

وهذا الترتيب يتفق مع النسق العام للدراسة ، مما يجعل الباحث يؤكد ما افترضه من وجود سمات للقيادة التحولية عند مديري مدارس الكويت الخيرية الخاصة، ووجود مؤشرات للإبداع الوظيفي عند معلمي المدارس ذاتها ، مما يجعلنا نؤكد وجود علاقة ارتباطية بين توافر سمات القيادة التحولية

عند

المعدل	Mean	Std. Deviation	درجة الموافقة
المعدل الوسطي لاستبانة المعلمين	4.24	0.726	درجة مرتفعة
المعدل الوسطي لاستبانة المديرين	4.15	0.614	درجة مرتفعة

المعلمين وتوافر مؤشرات الإبداع الوظيفي عند المعلمين .

تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات بالاستناد إلى نتائج الاستبيان الخاص بالمعلمين والمديرين
تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحولية لدى مديري مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس و شمال لبنان بأبعدها (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية).

- استبانة المديرين:

وقد جاءت الدرجة الكلية للقيادة التحولية في استبانة المديرين كما في الجدول 4

جدول 3: الدرجة الكلية للقيادة التحولية في استبانة المديرين.

One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الدرجة الكلية للقيادة التحولية
1.787	5.055	87.13	8	

One-Sample Test

Test Value = 0	
----------------	--

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
91.35	82.90	87.125	.000	7	48.749	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية

- استبانة المعلمين

كما جاءت الدرجة الكلية للقيادة التحويلية في استبانة المعلمين كما في الجدول 4

جدول 4: الدرجة الكلية للقيادة التحويلية في استبانة المعلمين.

One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.888	11.271	84.65	161	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية

One-Sample Test

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
86.40	82.89	84.646	.000	160	95.289	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية

بعد اختبار أثر لممارسات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان بأبعدها (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) كانت استجابات المعلمين الذين بلغ عددهم (161) معلم ومعلمة من كلا الجنسين، و8 مديرين، تبين أنه هناك أثر بدلالة الإرتباط بقيمة (0.000) في استبانة المعلمين ، و كذلك كانت النتيجة في استبانة المديرين، وهي أقل من (0.05) ، بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل بوجود الفرضية البديلية، أي بوجود علاقة أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس و شمال لبنان، وتلك العلاقة إيجابية بدلالة **T-test** المحسوبة (95.289) التي قيمتها المحتسبة أكبر من الجدولية وهي علاقة إيجابية.

- تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

نص الفرضية " هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر الإبداع الوظيفي لدى المعلمين في مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان".

تم احتساب الدرجة الكلية لتحقيق توافر الابداع الوظيفي عند المعلمين في استبانة المديرين واستبانة المعلمين كما في الجدول 5 والجدول 6

جدول 5: الدرجة الكلية للابداع الوظيفي في استبانة المديرين.

One-Sample Statistics						
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N			
.905	2.560	43.38	8	الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي		
One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
45.52	41.23	43.375	.000	7	47.923	الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي

جدول 6: الدرجة الكلية للابداع الوظيفي في استبانة المعلمين.

One-Sample Statistics						
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N			
.753	9.550	105.77	161	الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي		
One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
107.26	104.28	105.770	.000	160	140.531	الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي

بعد اختبار أثر عناصر الإبداع الوظيفي لدى مديري مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان (حل المشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة ، إدراك التفاصيل) كانت استجابات المعلمين والذين كان عددهم (161) معلم ومعلمة و(8) مديرين، تبين أنه هناك أثر بدلالة ارتباطية بقيمة (0.000) في استبانة المديرين، وكانت النتيجة نفسها في استبانة المعلمين، وهي اقل من (0.05) ، أي نرفض فرضية العدم ونقبل بوجود الفرضية البديلية، وتلك العلاقة ايجابية بدلالة T- test التي قيمتها المحتسبة أكبر من الجدولية وهي علاقة ايجابية.

أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تدل على وجود مؤشرات للإبداع الوظيفي عند معلمي مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس و شمال لبنان ،وذلك بناء على استبانة المعلمين.

تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

نص الفرضية " هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مديري مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس و شمال لبنان لسمات القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي لدى معلمي المدارس ذاتها " .

تم احتساب العلاقة بين توافر سمات القيادة التحويلية عند المديرين مع توافر الابداع الوظيفي عند المعلمين في استبانة المعلمين واستبانة المديرين كما في الجدول 7 والجدول 8

جدول 7: مقارنة الدرجة الكلية للقيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي في استبانة المديرين.

Paired Samples Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	N	Mean	
1.787	5.055	8	87.13	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية
3.756	10.623	8	94.50	الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي

Paired Samples Correlations

Sig.	Correlation	N	
.037	.738	8	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية & الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي

Paired Samples Test

Sig. (2-tailed)	df	T	Paired Differences				Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference
			95% Confidence Interval of the Difference							
			Upper	Lower						
.030	7	-2.713	-.947	-13.803	2.719	7.689	-7.375	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية - الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي	Pair 1	

جدول 8: مقارنة الدرجة الكلية للقيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي في استبانة المعلمين.

Paired Samples Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	N	Mean		
.888	11.271	161	84.65	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	Pair 1
.753	9.550	161	105.77	الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي	

Paired Samples Correlations

Sig.	Correlation	N		
.000	.542	161	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية & الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي	Pair 1

Paired Samples Test

Sig. (2-tailed)	df	T	Paired Differences				Mean		Pair 1
			95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Mean	Std. Deviation			
			Upper	Lower					
.000	160	-26.610	-19.556	-22.692	.794	10.073	-21.124	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية - الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي	

من خلال جداول الارتباط بين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية والدرجة الكلية للإبداع الوظيفي تبين أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق مديري مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان لسمات القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي لدى معلمي المدارس ذاتها، وذلك بدلالة الارتباط بقيمة (0.030) في استبانة المديرين، و(0.000) في استبانة المعلمين، التي من خلالها نرفض فرضية العدم ونقبل بوجود العلاقة بين المتغيرين كونها أقل من (0.05)، وتلك العلاقة هي قوية جدا حسب درجة الارتباط بقيمة (0.738) لعينة المدراء والذي بلغ عددهم (8) مديرين، و درجة الارتباط بقيمة (0.542) لعينة المعلمين والذين بلغ عددهم (161) معلم ومعلمة .

مما سبق يمكننا القبول بالفرضية الثالثة حيث تم تأكيد وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مديري مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان لسمات القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي لدى معلمي المدارس ذاتها.

تفسير نتائج المقابلة ومناقشتها

المتغيرات الديموغرافية

جدول 9: المتغيرات الديموغرافية للمديرين الذين أجريت معهم المقابلة.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية	التوصيف اللفظي
الجنس	ذكر	4	80%	معظم
	أنثى	1	20%	أقلية
العمر	30-40 سنة	0	0%	لأحد
	أكثر من 40 سنة	5	100%	الجميع
المؤهل العلمي	ليسانس	5	100%	الجميع
	دراسات عليا	0	0%	لا أحد
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0	0%	لا أحد
	بين 5 و 10 سنوات	0	0%	لا أحد
	أكثر من 10 سنوات	5	100%	الجميع

قام الباحث بإجراء مقابلات مع (5) مديرين من أصل (11) مدير من مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس و شمال لبنان، و قد كان معظمهم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (80%) كون معظم المديرين في المدارس المبحوثة من الذكور في المقابل كانت الأقلية من الإناث بلغت نسبتهم (20%) وهذه النسبة تتناسب مع النسبة الحقيقية للعدد الكلي لمديري مدارس الكويت الخيرية من الجنسين.

وكان جميع المديرين الذين بلغ متوسط أعمارهم أكثر من أربعين سنة، وكذلك هذه النسبة حقيقية ولمعرفتي بمديري مدارس الكويت الخيرية فجميعهم فوق سن الأربعين وذلك كون المدير يجب أن يمتلك سنوات خبرة كافية تمكنه من تولي منصب الإدارة.

أما الشهادات العلمية فكان جميع المديرين الذين أجريت معهم المقابلات من حملة الإجازة الجامعية (الليسانس)، وهذا أيضاً واقع في مدارس الكويت الخيرية، فجميع مديريها حائزون على شهادات جامعية.

وجميع المديرين الذين أجريت معهم المقابلات يمتلكون سنوات خبرة لأكثر من عشر سنوات، كذلك تعتبر هذه النسبة واقعية وعلى حسب معرفة الباحث كونه أحد مديري مدارس الكويت الخيرية في طرابلس و شمال لبنان فإنه لا يتم إيلاء منصب الإدارة لشخص حديث العهد بالتعليم، وإنما يجب أن يمتلك سنوات خبرة كافية لتؤهله لهذا المنصب دوناً عن غيره بما يضمن استمرارية المدارس المبحوثة ونجاحها.

تحليل أسئلة المقابلة واستخراج نتائجها:

وقد جاءت إجابات المديرين على أسئلة المقابلة كما في الجدول 10

جدول 10 تحليل إجابات المديرين على أسئلة المقابلة

السؤال	الفقرة	المبحوث 1	المبحوث 2	المبحوث 3	المبحوث 4	المبحوث 5	المجموع	النسبة المئوية	التوصيف النظري
هل يتم اتخاذ قرارات حاسمة بما يخص العمل اليومي؟	يتم	1	1	1		1	3	60%	غالبية
	بشكل يومي						0	0%	لا أحد
	حسب الضرورة	1	1		1		3	60%	غالبية
	حاسمة				1		2	40%	أقلية ملحوظة
كيف يتم اتخاذ القرارات؟	قابلة للتراجع	1			1		3	60%	غالبية
	فردية			1			1	20%	أقلية
	جماعي	1		1	1		4	80%	معظم
كيف يتم إبلاغ المعلمين بقرارات الإدارة؟	بالتشاور	1	1	1			4	80%	معظم
	مباشرة (شفهي)				1	1	2	40%	أقلية ملحوظة
	ورقياً	1					3	60%	غالبية
	بشكل الكتروني				1		2	40%	أقلية ملحوظة

الجميع	%100	5	1	1	1	1	1	1	يتم الإعراف به	إذا أُكتشف حدوث خطأ من قبل الإدارة ما الإجراء الذي يتم ؟
معظم	%80	4	1	1	1	1			التراجع عنه	
أقلية	%20	1						1	محاولة تصحيحه	
معظم	%80	4	1	1	1			1	الاعتذار	
غالبية	%60	3	1	1				1	تحفيز مادي	ما هي الآليات التي تستخدمها الإدارة لاستثارة الحماس عند المعلمين وروح التحدي الإيجابي بينهم ؟
الجميع	%100	5	1	1	1	1	1	1	تحفيز معنوي	
لا أحد	%0	0							تجاهل	
لا أحد	%0	0							حسب الاقتراحات	كيف يتم تطوير الخطط المستقبلية في مدرستكم ؟
أقلية	%20	1						1	تجارب الآخرين	
غالبية	%60	3		1	1	1			بشكل دوري	
أقلية ملحوظة	%40	2	1		1				حسب المتغيرات	
معظم	%80	4	1	1	1	1			بشكل إيجابي	كيف يتم التعامل مع الأفكار الجديدة المطروحة من قبل المعلمين؟
لا أحد	%0	0							يتم تجاهلها	
معظم	%80	4		1	1	1	1		حسب الفكرة	
غالبية	%60	3	1	1			1		بالتشاور	ما هي الآليات المتبعة لإحداث تغيير في المدرسة للارتقاء بها لتناسب مع المتغيرات العصرية
معظم	%80	4	1		1	1	1		انتظار التعليمات	
أقلية	%20	1		1					المبادرة	
لا أحد	%0	0							العصف الذهني	
لا أحد	%0	0							اقتباس أفكار الآخرين و تطويرها	
لا أحد	%0	0							تقديم احتياجات المعلمين	في حال حصول تصادم بين احتياجات المعلمين مع مصلحة المدرسة أيها يتم تقديمه و لماذا؟
غالبية	%60	3	1				1	1	تقديم مصلحة المدرسة	
أقلية	%20	1		1					التوفيق بينهما	

مصلحة المدرسة وإقناع المعلمين	1	1	1	3	%60	غالبية
دورات تدريبية	1	1	1	4	%80	معظم
تقديم النصح		1		1	%20	أقلية
التعلم بالنمذجة			1	2	%40	أقلية ملحوظة
تسليمه مهام تدفعه للتطور		1		1	%20	أقلية
الآليات كافية		1		2	%40	أقلية ملحوظة

ما هي الآليات المتبعة
لتنمية قدرات المعلمين و
هل هذه الآليات كافية
ليكون المعلم مبدعاً؟

نتائج الدراسة

وقد جاءت نتائج الدراسة بدرجة مرتفعة للإبداع الوظيفي عند المعلمين في ضوء ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة على الشكل الآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس و شمال لبنان بأبعادها (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية).

وقد جاءت هذه النتيجة بشكل متوافق إلى حد ما مع دراسة الشمري وآخرون (2022) والعزايزة (2020).

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر الإبداع الوظيفي لدى المعلمين في مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان.

وقد جاءت هذا النتيجة بشكل موافق مع نتيجة دراسة العزايزة (2020) كما وافقت هذه النتيجة نوعاً ما دراسة Ismail & Mydin (2018).

4. يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مديري مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان لسمات القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي لدى معلمي المدارس ذاتها. وقد جاءت هذه النتيجة بشكل متوافق مع دراسة آل مربع (2022) ودراسة الشمري وآخرون (2022)، كما جاءت هذه النتيجة بالتوافق مع نتيجة دراسة (العزايزة، 2020)، ودراسة عبد

الباقي وسفيان (2020)، كما جاءت هذه النتيجة بشكل متوافق مع نتيجة دراسة Lee & Jun (2023).

الخاتمة

بناء على ما تم ذكره في هذا الفصل، فقد قام الباحث بعرض النتائج التي توصلت لها الدراسة المتعلقة بأداتي الدراسة المستخدمتين فيها (أداة الإستبانة وأداة المقابلة)، والتي اعتمدت على احتساب النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية، الجداول الإحصائية و المخططات البيانية، تحليل وتفسير أسئلة المقابلة وذلك بهدف تحديد صحة الفرضيات أو عدم صحتها، فقد قام الباحث بمناقشة كل ما سبق و تحليله بالاعتماد على ما استطاع الباحث من التوصل له في الإطار النظري وأدبيات الدراسة والدراسات السابقة، وقد كانت النتيجة أن القيادة التحويلية لها دور في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى المعلمين في مدارس الكويت الخيرية الخاصة في طرابلس وشمال لبنان.

توصيات الدراسة

بناءً على ما تمّ التّوصّل إليه من نتائج فإنّ الباحث يوصي بما يلي:

1. إخضاع المديرين لدورات تدريبية بهدف تعريفهم بأهمية تطبيق نموذج القيادة التحويلية وبيان فوائده..
2. توصية المديرين بالابتعاد عن المركزية المتشددة في الإدارة.
3. إقامة علاقات مبنية على الاحترام والتعاون والثقة بين الإدارة والمعلمين.
4. السعي لتطوير المعلمين مهنيًا، بإخضاعهم لدورات تدريبية وورش عمل بهدف تطوير أدائهم.
5. تمكين الشراكة ما بين المدرسة وأولياء أمور المتعلمين، من خلال عقد لقاءات دورية لمناقشة أوضاع المجتمع المدرسي، وآخر التطورات والمستجدات الحاصلة.
6. تفعيل مبدأ المثوبة من خلال الحوافز المعنوية والمادية، وحثّ المعلمين على المبادرة والتجريب، واقتراح طرق جديدة إبداعية تهدف إلى تطوير تحسين الواقع المدرسي.
7. العمل على وضع برامج لرعاية الموهوبين والمبدعين من المتعلمين، وذلك للكشف عنهم وتقديم الدعم اللازم لهم.
8. تنشيط مرافق المدرسة (المكتبات، المسارح، المختبرات) واستخدامها بشكل فعال.

9. إصدار دليل عن القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي وتعميمه على المدارس، للإفادة منه، نظراً لجهل الكثير من العاملين في القطاع التعليمي بهذين المفهومين.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

القرآن الكريم.

المعجم الوسيط ، ج 1 ، ط 3 / مجمع اللغة العربية . 1980.

ثانياً: المراجع:

- 1- شتيا، منذر فندي، (2022). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، جامعة أسيوط، كلية التربية ، إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية) ، المجلد 38 العدد 3 .
- 2- أبو النصر، مدحت، (2009). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، (ط.2)، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 3- آل مريع، منى حسن عبدالله ، (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط، جامعة الأزهر ، كلية التربية ، مجلة التربية EDUJ، العدد: (194)، الجزء (2) .
- 4- الشمري، أسماء، والحبیب ، خلود ، والحربي، سارة ، (2022). القيادة التحويلية مدخل لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل - دراسة مستقبلية، جامعة طنطا، مجلة كلية التربية ، المجلد 88 ، العدد 4 ، الجزء الأول .
- 5- العزايزة، شهد، (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، [جامعة الأقصى، كلية التربية]، قسم أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، 189ص.
- 6- عبد الباقي ، حياة ، وسفيان ، كويد ، (2020). دراسة بعنوان أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين، الجزائر ، مجلة الابتكار والتسويق ، المجلد 7 ، العدد 1.

- 7- علا، أحمد عمر، (2015). *التربية الإبداعية و صعوبات التعلم* (ط.1)، عمان، دار أمجد للنشر و التوزيع.
- 8- الرشادة، محمد صبيح، (2007). *الإدارة علم وفن*، (ط.1)، عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- 9- القبلي، عناية، والعمراني، ساهرة، (١٤٣٨). *القيادة التحويلية في الميدان التربوي*، (ط.١)، تبوك، دار أمان للنشر.
- 10- أبو زيد، خالد ذيب، (2010). *أثر القوّة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية*، [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 137ص.
- 11- مسعود، دياب، ويوسف، قدة، وعبد الله، عبد اللاوي (2019). *سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية*، [رسالة ماجستير، جامعة حمه لخصر الوادي]، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 100ص.
- 12- عمر، دردور، (2020). *دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية في شركة بيات كاترينغ- حاسي مسعود*، [رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورفلة]، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 135ص.
- 13- جويد، سما، (2023). *دور الصراع التنظيمي في تعزيز الابداع الوظيفي- دراسة حالة في مديرية تربية المثنى*، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و التربوية، المجلد 13، العدد 1، الصفحات 113-129.
- 14- الرقب، أحمد صادق، (2010). *علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*، [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر-غزة]، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 134 ص.
- 15- عيسى، سناء، (2009). *دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة*، [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة]، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، 153 ص.

- 16- العازمي، محمد، (2006). *القيادة و علاقتها بالابداع الإداري*، [رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-الرياض]، كليّة الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، 157 ص.
- 17- رباحي ، رنده، (2012). *دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة : المؤسسة الأوراسية للغزل و الأغصية بعين جاسر باتنة* ، [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة]، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير ، 159ص.
- 18- واعر ، وسيلة، (2015). *دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال* ، [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة]، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، 323 ص.
- 19- خلف، محمد كريم، (2010). *علاقة القيادة التحويلية بالابداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة*، [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة]، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 149ص.
- 20- الغامدي، محمد، (٢٠٢١). *القيادة التحويلية*، الدمام، دار الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- 21- المشارفة، هدى، (2012). *دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميههم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه*، [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة]، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، 182ص.
- 22- الديحاني، سلطان، (2021). *أنماط القيادة التربوية وعالقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين*، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد 1، العدد 2 .
- 23- عكر، منى ، (2020). *أهمية بيئة العمل في تحقيق الأبداع الوظيفي*، المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات ، المجلد 1، العدد 21 .
- 24- لهلوب، ناريمان يونس ، والصرايرة، ماجدة، (٢٠١٢). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*، (ط.١)، عمان، دار الخليج.

المراجع الأجنبية :

- 1) Nurhattati, Rosyidi, U., Yusuf, Ch., Aulia, R., H.Ripki, A., (2022). *Transformationl leadership and knowledge sharing to enhance teacher*

- teaching creativity in the pandemic era*, a journal of vytautas magnus university, *Vol.15, No.3*, pp.1995-2006
- 2) Jun, kiho, & Lee, Joonghak, (2023). ***Transformationl leadership and followers' innovative behavior***: roles of commitment to change and organizational support for creativity, behavioral sciences, *Vol.13, No.320*, pp.1-19
 - 3) Kallapadee, Y., Tesaputa, K., Kanokorn, S., (2017). ***Strengthening the creative transformationl leadership of primary school teacher***, international education studies, *Vol.10, No.4*, pp. 179-186
 - 4) Ripki, A., Murni, S., Wahyudi, M., Suryadi, S., Burmansah, B., Wulandari, A., Cletus, S., (2020). ***How does transformationl leadership on school leaders impact on teacher creativity in vocational high schools?***, University journal of educational research, *Vol.8, No.10*, pp.4642-4650
 - 5) Ismail, Aziah, & Mydin, Al-Amin, (2018). ***The impact of transportationl leadership and commitment on teachers' innovative behaviour***, Advances in social science, education and humanities research, *vol.304*, pp.426-430