

## The Degree of Effectiveness of Transformational Leadership in Improving the Organizational Innovation Level from Principals Perspective in Ajloun Governorate School

Mufid Mohammmd Jamal BanyAta

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** This Study aimed to identify the degree of effectiveness of transformational leadership in improving the organizational innovation level from principals perspective in Ajloun governorate school, the researcher used the Descriptive approaches, study Sample consisted from (90) Female and male principals, chosen randomly, to collect data Questioner used, which consisted (18) paragraph, the result of SPSS analysis shown that the degree of effectiveness of transformational leadership in improving the organizational innovation level from principals perspective in Ajloun governorate school was moderated with average (3.66 out of 5) , The finding also showed there is no statistically significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) refers to principal sex (male and female) in addition there were statistically significant differences refers to years of experience in favor of (11 years and more). The researcher recommends the necessity of paying attention to the work environment, and trying to create an environment that encourages leaders in national institutions to practice transformational leadership behaviors.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Innovation, Ajloun, Governorate School.

## درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون

مفيد محمد جمال بني عطا

وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة الحالية التعرف على درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (90) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.66)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (11 سنة فأكثر). واستناداً للنتائج أوصى الباحث بضرورة الاهتمام ببيئة العمل، ومحاولة إيجاد بيئة تشجع القيادات في المؤسسات الوطنية على ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، عجلون، المدارس الحكومية.

## المقدمة.

نتيجة للتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي يشهدها المجتمع، في كافة المجالات والقطاعات، ومن بينها علم الإدارة، الذي تطورت مفاهيمه ومبادئه والأسس التي يقوم عليها، وقد ساهمت هذه التغييرات في ظهور نظريات جديدة بالإدارة بشكل عام، وتتسم الإدارة بالبحث عن الكفاءة والإبداع، وعن قيادات تتميز بالتجديد والتطوير، ومن هنا جاءت أهمية القيادة كعملية إرشادية للأفراد نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة. وللقيادة نظريات مختلفة تعددت باختلاف المدخل الذي ينظر به إلى القائد، فبينما تناول بعض علماء الإدارة والقيادة من خلال السمات الشخصية للقائد، نظر آخرون إلى سلوك القائد، في حين نظر آخرون للمواقف التي يعايشها القائد، واختلقت الأنماط القيادية باختلاف السلوك الذي يمارسه القائد مع المرؤوسين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وبالرغم من هذه الاختلافات إلا أن الأدبيات الإدارية الحديثة تتفق على حاجة المنظمات والمؤسسات إلى القائد المبدع صاحب السلوك التحويلي الذي يواجه تحديات العولمة بأساليب مبدعة ويحدث تغييرا في الأفراد والمنظمات (بابكر، 2014).

وتعد القيادة التحويلية نمط قيادي يركز على خلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية؛ بهدف التغيير والتطوير، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني، ويمكن للعمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى نشر ثقافته والعمل به بين العاملين في المؤسسة التعليمية على تحقيق الاتقان في العمل وعلى استشراق مستقبلهم، وأن ينمي لديهم الإحساس بالأمل والتفاؤل وبث طاقة إيجابية في نفوسهم وتشجيعهم على العمل، وتساعد القيادة التحويلية على تعرف الأفراد لمهامهم وأدوارهم، والعمل على تجديد التزامهم، وإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم (حسن، 2013).

يوجد العديد من العوامل داخل المنظمة وخارجها والتي تؤثر في مستوى الإبداع لدى العاملين فيها، ومن أبرز هذه العوامل وأهمها عامل القيادة الإدارية، ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والذي يتميز بقدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات العاملين وتنمية قدراتهم الإبداعية، وذلك عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم (العوضي والعوضي، 2015).

## مشكلة الدراسة:

يشهد العالم تغييرات متسارعة في كل مجالات الحياة، وأصبح معيار نجاح المنظمات هو وجود قيادة إدارية قادرة على مواكبة التغيرات الحاصلة والتي تحسن من وضعها وتبقي على قدرتها التنافسية، لذا حضي موضوع القيادة أهمية كبيرة في الفكر الإداري والتنظيمي، ودرسوا كل المداخل القيادية والتي يكون لها أكبر تأثير على الأفراد والمنظمات، واهتموا بأيّ الأنماط القيادية أصلح وأنفع في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها معا وكيفية تطوير أداءهم وجعلهم أكثر إبداعا، من أجل التطوير والتحسين وتحقيق الفاعلية.

وأظهرت نتائج بعض الدراسات أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية دون المستوى المطلوب، مثل دراسة المطيري والطعاني (2014) وأظهرت دراسة المخاريز وآخرون (2021) أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري تراوح بين المستوى المنخفض والمتوسط، وأوصت دراسة الربيعي والنجم (2018) المقدمة للمؤتمر العلمي الأول عام (2018) إلى ضرورة تبني القادة التربويين للقيادة التحويلية لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الإبداع الإداري.

ومن أبرز هذه الأنماط المعاصرة القيادة التحويلية، التي تعمل على إحداث تغييرات كلية على مستوى المنظمة من خلال تبني استراتيجية تهدف إلى تحقيق مناخ إبداعي من أجل تطوير دوافع المرؤوسين وقيمهم وأهدافهم، حيث يتم تحويل الرغبات الكامنة إلى حاجات متعلمة، تستخدم في إحداث التغيير نحو الأفضل داخل المنظمة، حيث تتفق كل الأدبيات الحديثة للإدارة، على أن المنظمات في العصر الحديث بحاجة ماسة إلى القائد المبدع ذا السلوك التحويلي القادر على إلهام الأفراد وتحفيزهم، وخلق فيهم سمات الإبداع والتفكير الابتكاري، وترسيخ قيم التميز، فالإبداع الإداري والابتكار، من أهم مطالب العصر الذي يشهد التنافسية، كما تواجهه عدة تحديات أفرزتها العولمة بكل أبعادها، لذا فإن مواجهة المشكلات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحالي، وكذا ضمان استمرارها وبقائها ورفقها رهن باستمرار على مدى قدرة قادتها على خلق الإبداع الإداري، وانطلاقاً من هذا الطرح يمكن وضع التساؤل الرئيسي التالي:

### ما درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري؟

#### أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) والخبرة (10 سنوات فأقل، 11 سنة فأكثر)؟

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية التعرف على:

1. درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون.
2. أثر متغيري الدراسة (الجنس، والخبرة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري.

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو القيادة التحويلية، والإبداع الإداري؛ وعليه فللدراسة الحالية أهميتان:

- الأهمية النظرية:
  - حيث يأمل الباحث أن تقدم هذه الدراسة إثراء للأدب النظري والمتعلق بموضوع القيادة التحويلية، والإبداع الإداري، بما يتضمنه من محاور حول هذين الموضوعين.
- الأهمية العملية:
  - يؤمل أن تفيد هذه الدراسة صناع القرار في المؤسسات التربوية من خلال توفير معلومات علمية حول أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحسين مستوى الإبداع الإداري، ومساعدتهم بذلك في تبني أنماط إدارية تسهم في تعزيز الإبداع في المدارس الأردنية.

## حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري.
- الحد البشري: مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية عجلون.
- الحد المكاني: المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية محافظة عجلون.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2020.

## مصطلحات الدراسة

- القيادة التحويلية: تعرف بأنها " نمط قيادي يسعى للتأثير الفعال في اتجاهات وقناعات المرؤوسين وجعلهم جزءا من منظومة العمل بما يمكنهم من تبني أنظمة العمل والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة" (اشتوي، 2016: 6).
- وتعرف إجرائيا بانها: النمط الإداري الذي يسعى من خلاله القائد إلى إحداث التغيير نحو الأفضل باستخدام دافعيته الإلهامية وتأثيره المثالي في المرؤوسين، قصد تحقيق مناخ تنظيمي إبداعي.
- الإبداع الإداري: "منهج إداري يقوم على التجديد والأصالة ويسهم في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، مما يزيد من فعالية أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة" (Zhang & li, 2013, 50).
- درجة الفاعلية إجرائيا: تعرف بأنها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة (الاداة) دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري.

#### مفهوم القيادة التحويلية:

يعد ليثوود (Leithwood) ورفاقه أول من درسوا القيادة التحويلية في سياقها المدرسي في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن المنصرم انطلاقاً من كندا، ولقد طور ليثوود وجانترزي عام 1996 مستندياً إلى نموذج القيادة المتكامل لباس ورفاقه (bass, 1985) نموذجاً يتلاءم والسياق المدرسي يدعي نموذج القيادة المدرسية التحويلي، وتعرف القيادة التحويلية في هذا النموذج بأنها النمط من القيادة الذي يتصف فيه مدير المدرسة باندماجه والمعلمين في علاقات تستحثهم إلى تجاوز اهتماماتهم الفردية والسعي نحو تحقيق أهداف مدرسية عليا تلتزم بالقيم، ويتكون نموذج القيادة المدرسية التحويلي من أبعاد ستة هي: تحديد الرؤية وتوضيحها، توفير الدعم الفردي، وتوفير الاستشارة الفكرية، وإدامة توقع مستويات الأداء العالي (أبو تينة وآخرون، 2008).

#### أهداف القيادة التحويلية المدرسية:

تهدف القيادة التحويلية المدرسية إلى تحقيق جملة من الأهداف (الفليتية، 2014):

- 1- تحقيق التعاون مع فريق العمل المدرسي على تطوير وتحقيق الثقافة المهنية: وذلك من خلال وضعه هدفا تعاونيا تسعى المدرسة لتحقيقه، والعمل على الانخراط والتفاعل مع المشكلات المجتمعية، والعمل على الاتصال بفاعلية باليم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين. وتفويض السلطة للأفراد القادرين على التحسين والتطوير.

- 2- مشاركة المعلمين في حل مشاكلهم بطرق أكثر فعالية: حيث تساعد مشاركة مدير المدرسة للمعلمين على تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسة للمشكلة موضوع النقاش، والتوصل لمجموعة من الحلول البديلة المبتكرة، وتعزيز العمل التعاوني وروح الحوار البناء.
- 3- تعزيز تنمية المعلم: على مدير المدرسة تعزيز دافعية المعلمين لتطوير ذاتهم وتنميتها مهنيًا من خلال تبنيهم مجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية عندما يرتبطون بأهداف ومنهج المدرسة، وخلق الشعور لديهم بأنهم ملتزمون بها بشكل قوي.

#### أبعاد القيادة التحويلية:

- يمكن تلخيص أبعاد القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد (الشهراني، 2019):
- 1- الجاذبية القيادية: يتميز القائد التحويلي بأنه صاحب مبدأ ثابت، وصاحب جاذبية على المستوى العاطفي والوجداني، ويمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين، بحيث يصبح نموذجًا يقتدي به المرؤوسين، يضع الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتداد بالنفس، ويجوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم، مما يدفع المرؤوسين إلى تقليده واتباع سلوكه.
  - 2- التحفيز الإلهامي: ويتمثل بسلوكيات القائد التي تثير التحدي والمنافسة بين العاملين، وتوضيح التوقعات لدى المرؤوسين، والأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقها، وتصف مدى الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماس والمثالية.
  - 3- الاستثارة العقلية: وتصف قدرة القائد على التحدي للمخاطر والأزمات، ومعالجتها بطريقة إبداعية، مما يشجع على الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين، وذلك من خلال ما يقوم به القائد التحويلي، من استثارة تفكير المرؤوسين، وتشجيعهم على العمل الإبداعي وابتكار الأفكار الخلاقة.
  - 4- الاعتبار الفردي أو الاهتمام بالفرد: وتعني اهتمام القائد في تلبية احتياجات الفرد لتحقيق الانجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ومعاملة كل فرد بصفة مستقلة، ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم.

#### فاعلية القيادة التحويلية:

ترتكز القيادة التحويلية على الاهتمام بالأفراد الذين يحتاجون رعاية فردية، ونقل المرؤوسين نقل حضارية، وتستند في ذلك على مجموعة من المبادئ مثل أن يستخدم القائد النمط القيادي المناسب في الوقت المناسب، وأن يشجع المبادرات والأفكار المبدعة، وأن يتحلى بمجموعة من الخصائص والصفات، وأن يعمل على تحسين أحوال التعليم وتوحيد جهود العاملين في المدرسة، وأن يدرك الحاجة للتغيير وفق استراتيجيات ومنهجية جديدة، وتشجيع العمل التعاوني، وحسن إدارة الوقت واستغلاله بشكل فاعل، والاهتمام بالطاقات العقلية والجسمية ومهارات الاتصال (مقابلة، 2014).

#### أثر القيادة التحويلية في العملية التربوية:

- للقيادة التربوية أثر إيجابي في جوانب العملية التربوية المختلفة (العرايضة، 2011):
- 1- المناخ التعليمي: عندما يتفاعل القادة التربويين مع المرؤوسين تكون لهم توقعات عالية، يستخدمون سلوكًا لفظيًا يؤدي إلى بناء مناخ يتميز بالدفء والصدقة والقبول.

- 2- المدخلات: فعندما تكون للقادة توقعات عالية تجاه مرؤوسهم، فإنهم يقدمون المصادر المختلفة والتدريب وفرص التطوير مما يساعدهم على تنمية مهاراتهم وإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
  - 3- المخرجات: فالقادة التربويين الذين يؤثرون في مرؤوسهم تأثيراً إيجابياً يشجعونهم على المحاولة والتجريب والاستمرار، واستخدام مداخل تتميز بالإبداع، والابتكار ويتقبلون بروح طيبة النتائج التي يتوصلون إليها في أثناء التجريب، ويقدمون لهم الدعم في حل المشكلات.
  - 4- التغذية الراجعة: أن القادة يحفزون الأداء العالي المتميز ويشجعونه وذلك من خلال تقديم التغذية الراجعة التي تركز على ما يقوم به المرؤوسين على نحو صحيح.
- وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون التحويليون بالمدرسة، مثل زيارة الفصول الدراسية وتشجيع المدرسين على زيارة بعضهم في الفصول، ومشاركة كل أعضاء فريق العمل بالمدرسة في تداول الأهداف والأفكار، وتحديد الأشياء الجديدة والتعرف على أداء فرق العمل وأداء الطلاب المساهمين في تحسن المدرسة، القيام بمسح لرغبات واحتياجات العمل وتقبل اتجاهات وفلسفات المدرسين واستخدام الإنصات الإيجابي والعناية بالآخرين، السماح للمدرسين بتجريب الأفكار الجديدة ومناقشة الأبحاث معهم، وطرح الأسئلة للتفكير فيها (Jean, 1993).

#### الإبداع الإداري:

يتشكل الإبداع الإداري من عدة مستويات هي: الإبداع على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة، والقائد المبدع هو شخص في موضع القيادة، قادر على الإبداع، ويحرص على تهيئة موارد بشرية تنافسية، وهو من تتوافر لديه سمات القيادة التحويلية الناجحة فينجح في خلق وتعزيز بيئة مواتية للإبداع، أما الإبداع نفسه فهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة، والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (بابكر، 2014).

ويعتبر الإبداع الإداري عملاً جماعياً وهو نتاج تفاعل المبدع مع غيره وهو يتأثر بالمناخ التنظيمي المحيط به، ويمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه "السعي المخطط لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي احتياجات العملاء المستهدفين، والإبداع بالفكر الإداري المعاصر يستند على عدة محاور، فالإبداع هو نتيجة المعرفة ومصدرها المتجدد، إضافة إلى ضرورة تنمية شبكات وقنوات الاتصال عبر مستويات التنظيم وقطاعاته المختلفة وفتح قنوات الحوار بين أعضاء المنظمة من المحاور المهمة التي يقوم عليها الإبداع، ومن أهم متطلبات تنمية فرص الإبداع الإداري استحداث آليات لتحفيز العاملين على التفكير في قضايا العمل ومجالات تطويره، وتفعيل مشاركتهم في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها (خير الله، 2017).

#### عناصر الإبداع الإداري:

من عناصر الإبداع الإداري (الصبري، 2007):

- 1- التفكير الاستراتيجي: يتصل هذا التفكير بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.
- 2- الثقافة التنظيمية: وهي إيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على حاجاتهم والنظر إليها كأعضاء في أسرة واحدة، ويتوجب على رب السرة الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء تميزه وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم بالمشاركة.

### ثانياً- الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة المخاريز وآخرون (2021) التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة للعام الدراسي 2016-2017، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية تراوح بين المنخفض والمتوسط، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس والخبرة.
- وهدفت دراسة الهديرس (2020) التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية، بأبعادها الخمسة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (27) مديراً ومديرة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وأن ممارسة الإبداع الإداري بجميع أبعاده بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة ممتازة للإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لكلا البعدين، ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.
- وهدفت دراسة فيريا (Veeriah, 2017) للتعرف على العلاقة بين ممارسات المدير للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلم في مدارس المرحلة الابتدائية في سيلانجور، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (331) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المعلمين عن ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية كانت عالية، وقيم المعلمين أنفسهم بأنهم ملتزمون بشكل معتدل، وأكدت الدراسة على الدور الأساسي للمديرين في تعزيز التزام المعلمين التنظيمي في خلق وإدارة ثقافة المدرسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية قوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلم.
- وأجرى رامان وآخرون (Raman et al, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية للمديرين والتزام معلمي المدارس الثانوية في المنطقة الجنوبية لمنطقة سونغاي بيتاني، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (235) معلماً، وأظهرت النتائج أن هناك فرقا في مستوى التعلم ومستوى أسلوب القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة كبيرة بين القيادة التحويلية للمديرين والتزام المعلمين حيث جاء الإلهام عند المديرين هو المحرك الأساسي لدى المعلمين.
- وهدفت دراسة المطيري والطعاني (2014) التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء التنظيمي لدى القادة التربويين من وجهة نظرهم في منطقة تبوك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (329) قائداً تربوياً في منطقة تبوك، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت النتائج أن هنالك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء لدى القادة التربويين، وأن درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الأداء التنظيمي لدى القادة التربويين جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء التنظيمي لدى القادة التربويين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، واصحاب المؤهلات العليا لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية للقيادة التحويلية لصالح الفئات (6-10) سنوات، و (11-15) سنة وللاداء التنظيمي من (5 سنوات فأقل) و (6-10) سنوات و(11-15 سنة).

- وهدفت دراسة الحسيني وآخرون (ElHusseini et al, 2013) للتعرف على أثر القيادة التحويلية بعناصرها: (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية)، على الانتاجية وعمليات الإبداع لدى العاملين في الجامعات العراقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (224) موظفاً في الجامعات العراقية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وهام للقيادة التحويلية على زيادة الإنتاجية، والإبداع في قطاع التعليم العالي بشكل عام.
- وهدفت دراسة محمدي وفرج الله (Mohammadi & Farajollah, 2013) إلى فحص العلاقة بين الأسلوب الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في طهران، وإلى فحص تأثير متغيرات العمر، والجنس، والخبرة الإدارية، وأساليب الإدارة على الإبداع، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (151) اختيرت بالطريقة العشوائية التطبيقية، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الإداري والإبداع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب الإدارة بين المدارس الأهلية والمدارس الخاصة والمدارس غير الربحية، بينما لا توجد فروق في مستوى الإبداع بين مدرّاء المدارس الذكور وبين مدرّات الإناث.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، قام الباحث ببيان أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة وأهدافها، ومنهج الدراسة، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وأبرز ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
- تنوعت الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع القيادة التحويلية، فقد تناولت دراسة المخاريز وآخرون (2021) التعرف على درجة ممارسة مدرّاء المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المرق، ودراسة الهديرس (2020) التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ودراسة المطيري والطعاني (2014) التي هدفت التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء التنظيمي لدى القادة التربويين، وهدفت دراسة (ElHusseini et al, 2013) التعرف على أثر القيادة التحويلية على الإنتاجية وعمليات الإبداع، وهدفت دراسة (Mohammadi & farrajollah, 2013) فحص العلاقة بين الأسلوب الإداري على الإبداع الإداري، وهدفت دراسة (Raman et al, 2015) التعرف على تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية للمديرين والتزام معلمي المدارس، وهدفت دراسة (Veeriah, 2017) التعرف على العلاقة بين ممارسات مدير المدرسة للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلم.
- أما الدراسة الحالية فقد هدفت التعرف على درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون.
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي، إلا أنها تبنت المنهج الوصفي المسحي مثل دراسة المخاريز وآخرون (2021) بينما تبنت دراسة المطيري والطعاني (2014) ودراسة ElHusseini (et, 2013) المنهج الوصفي التحليلي، وتبنت دراسة الهديرس (2020) ودراسة (Mohammadi & farrajollah, 2013) ودراسة (Veeriah, 2017) ودراسة (Raman et al, 2015) المنهج الوصفي الارتباطي، واتفقت جميعها على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.



- لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وإعداد أسئلتها، وكيفية تطوير أداة الدراسة واختيار عينتها، وتحديد أهم النقاط التي تناولها الإطار النظري، وفي الإجراءات الإحصائية لمعالجة البيانات.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

حاولت الدراسة الحالية الكشف عن درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري، فإن المنهج الذي اتبعته الدراسة هو المنهج الوصفي نمط الدراسات المسحية. ويستهدف هذا المنهج الحصول على البيانات Raw Data من مجموعة من الأفراد بشكل مباشر، والأداة المستخدمة في الحصول على البيانات في هذه البحوث غالباً هي الاستبانة. Questionnaire.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية عجلون في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021، حيث بلغ عدد المدارس (130) مدرسة، إذ بلغ عدد المديرين (49) مديراً و(81) مديرة.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (90) مديراً ومديرة، منهم (50) مديرة، و (40) مديراً، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

وبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة (90) فرداً حسب متغيري الدراسة، وهما: الجنس، والخبرة.

جدول (1) توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيري الدراسة: الجنس والخبرة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	40	0.44
	إناث	50	0.56
	المجموع	90	100.0
الخبرة الإدارية	10 سنوات فأقل	43	0.48
	11 سنة فأكثر	47	0.52
	المجموع	90	100.0

#### أداة الدراسة

لجمع بيانات الدراسة ومن ثم الإجابة عن أسئلتها، تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، حيث تم إعدادها على مراحل وخطوات هي كالآتي:

1- مراجعة الأدب النظري المتعلق بالقيادة التحويلية والإبداع الإداري، والاستعانة بالأدبيات والبحوث والدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة.

2- تم إعداد مقياس أولي تكون من جزأين؛ الأول: البيانات الديمغرافية للمستجيبين، والجزء الثاني: استبانة القيادة التحويلية والإبداع الإداري تكون (18) فقرة.

صدق المقياس وثباته.

أ- الصدق الظاهري للأداة: تم الاعتماد على الصدق الظاهري Face Validity وصدق المحتوى (المضمون) Content Validity في تقدير صدق المقياس وذلك من خلال عرضه على مجموعة تحكيم مكونة من (11) محكماً متخصصاً في الإدارة التربوية وذلك لتقدير مدى شمولية المقياس لمحتواه وصلاحيته علمياً ولغوياً لمعرفة درجة الفاعلية في الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة ومن خلال ملاحظات مجموعة التحكيم تم حذف ودمج بعض الفقرات، ليصبح عدد فقرات المقياس النهائي (18) فقرة.

ب- ثبات الأداة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test- retest) حيث قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، وتكونت من (30) مديراً ومديرة وبفاصل زمني مدته اسبوعين، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد بلغ معامل ارتباط بيرسون للأداة ككل (0.89) ومعامل كرونباخ ألفا (0.92)، وهي قيم مقبولة تربوياً.

الوزن النسبي:

ومن أجل تحليل البيانات والتعرف على درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الفقرات وذلك حسب الدرجات الآتية: درجة (1) تعبر عن قليلة جداً، درجة (2) تعبر عن قليلة، درجة (3) تعبر عن متوسطة، درجة (4) تعبر عن كبيرة، درجة (5) تعبر عن كبيرة جداً، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة: تم استعمال المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (2):

جدول (2) توزيع الأوزان على فقرات الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الفاعلية	قليل جداً	قليل	متوسط	كبير	كبير جداً

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في أنموذج الدراسة، ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية (الشريفين والكيلاني، 2007):

الحد الأعلى للمقياس (5) – الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

(5) - (1) = 4 = 3 ÷ 1.33 (طول الفئة)

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

والجدول (3) يوضح المقياس في تحديد مستوى الملاءمة للمتوسط الحسابي وذلك للإفادة منه عند التعليق

على المتوسطات الحسابية.

### جدول (3) مقياس تحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي

الوسط الحسابي	درجة التقييم
1- 2.33	منخفضة
2.34- 3.67	متوسطة
3.68- 5	مرتفعة

#### المعالجات الإحصائية:

ولأغراض المعالجة الإحصائية، ومن ثم الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم إدخال البيانات على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليلها. وللإجابة عن السؤال الأول تم استخدام الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأداء عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات أداة (مقياس) الدراسة، وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (Independent sample T- Test) لمعرفة أثر متغير الجنس والخبرة في وجهة نظر مديري مدارس في درجة فاعلية القيادة التحويلية في مستوى تحسين مستوى الإبداع الإداري.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: " ما درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة والجدول (4) يوضح ذلك.

#### الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
5	أتمكن من إقناع العاملين من خلال طرح الأفكار والآراء السديدة.	4.35	0.38	1	مرتفعة
3	أعمل على بناء الثقة بالنفس والثقة المتبادلة التي تساعد على التغلب على صعوبات العمل	4.33	0.44	2	مرتفعة
2	أعمل على تحقيق المصلحة العامة للعاملين من دون التركيز على المصالح الذاتية.	4.30	0.43	3	مرتفعة
8	أتواصل مع العاملين وأعمل على تلبية احتياجاتهم وطموحاتهم.	4.27	0.54	4	مرتفعة
9	أقدم للعاملين النصيح والإرشاد من أجل ترسيخ العلاقات الإنسانية بيني وبينهم.	4.15	0.49	5	مرتفعة
1	أشرك العاملين بالبرامج التدريبية والتعليم المستمر.	4.09	0.99	6	مرتفعة
4	أقوم بعمل تفويض لبعض الصلاحيات للعاملين لديها على اسس علمية.	4.05	0.90	7	مرتفعة
6	أشرك العاملين بالمدرسة في وضع الأهداف العامة للمدرسة.	4.02	0.79	8	مرتفعة
10	أشرك العاملين في تنفيذ الأهداف العامة للمدرسة	3.67	1.26	9	متوسطة
7	أعمل على تقديم عدة أفكار جديدة وتطوير أسلوب العمل بتلقائية ويسر.	3.55	1.22	10	متوسطة
11	أقدم حلولاً جديدة للمشكلات التي تواجه سير العمل.	3.52	1.41	11	متوسطة
15	أتوقع المشكلات قبل حدوثها.	3.49	0.85	12	متوسطة
12	أعمل على التخطيط لحل المشكلات بمساعدة العاملين بالمدرسة قبل حدوثها.	3.35	0.92	13	متوسطة

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
14	أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من عمل	3.30	1.01	14	متوسطة
17	أمتلك القدرة على تنظيم الأفكار بناءً على أسس مدروسة.	3.28	1.12	15	متوسطة
18	أقوم بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه وحسب المدة الزمنية المحددة.	3.21	1.07	16	متوسطة
16	أقوم بوضع تفاصيل العمل بمشاركة المعلمين والهيئة الإدارية قبل البدء بتنفيذها وحسب المدة الزمنية المحددة	3.18	0.87	17	متوسطة
13	أقوم بتوزيع وتجزئة مهام العمل.	3.09	1.00	18	متوسطة
	درجة فاعلية القيادة التحويلية في الإبداع الإداري ككل	3.66	0.89		متوسطة

يتضح من الجدول (4) أن درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ "3.66" وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأداة بين "3.09-4.35". وقد تعزى هذه النتيجة إلى حداثة تبني هذا المفهوم في المدارس في الدول النامية بشكل عام والأردنية بشكل خاص، وقد أظهرت النتائج ضعفاً في إشراك العاملين في تنفيذ الأهداف العامة مما يشير إلى أن القيادات الإدارية في المدارس غالباً ما تتسم بالنمط التقليدي الذي يتمسك بالسلطة مما يحد من تطبيق مفهوم القيادة التحويلية وتحتاج عملية التحول نحو هذا النمط إلى مزيد من الجهد والوقت، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المخاريز وآخرون (2021) ودراسة المطيري والطعاني (2014) بينما اختلفت مع (veeriah, 2017).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) والخبرة (10 سنوات فأقل، 11 سنة فأكثر)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T- Test) على الأداة ككل تبعاً لمتغير (الجنس) وبتغير الخبرة، والجدول (5) والجدول (6) يوضحان ذلك.

جدول (5): نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T- Test) على الأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية (df)	T	الدلالة الإحصائية
ذكر	3.64	0.19	87	0.98	0.15
أنثى	3.74	0.46			

يظهر من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء أفراد العينة حول أداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (T) (0.98) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يسعون دائماً إلى منافسة المديرين في حسن قيادة المدرسة وإتباع النمط الجيد في الإدارة المدرسية وأن المديرين والمديرات يخضعوا لنفس القرارات والتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم، ولنفس الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المخاريز وآخرون (2021) بينما اختلفت مع دراسة المطيري والطعاني (2014) التي أظهرت وجود فروق في دور القيادة التحويلية على تطوير الأداء الإداري تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

ولمعرفة درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين، تم تطبيق اختبار (Independent Samples T- Test) على الأداة ككل تبعاً لمتغير (الخبرة)، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) نتائج تطبيق اختبار (t-test) لمتغير الخبرة

المتغير	فئة المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الخبرة	10 سنوات فأقل	3.51	2.76	87	*0.001
	11 سنة فأكثر	3.99			

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة الأطول (11 سنة فأكثر). قد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين أصحاب الخبرة الأطول يؤمنون بأهمية القيادة التحويلية، ويعملون على إشراك أكبر عدد من المعلمين بالمدرسة، فهم يبدون مرونة في التعامل معهم، وتحسين فرص النمو الذاتي لديهم، كما قد تعزى النتيجة إلى أن المديرين أصحاب الخبرة الأطول قد خضعوا لدورات تدريبية أكثر وأكسبتهم سنوات عملهم خبرة ودراية بأبعاد القيادة التحويلية وأثرها الإيجابي على العاملين معهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهديرس (2020) ودراسة المطيري والطعاني (2014) بينما اختلفت مع دراسة المخاريز وآخرون (2021).

التوصيات والمقترحات.

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

- 1- ضرورة الاهتمام ببيئة العمل، ومحاولة إيجاد بيئة تشجع القيادات في المؤسسات الوطنية على ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية.
- 2- التعرف على الآليات التي تحقق الإبداع الإداري والعمل على تعزيزها.
- 3- عقد ورشات عمل تدريبية للقيادات الإدارية وللمرؤوسين بهدف تطوير معارفهم وخبراتهم.
- 4- عقد دورات تثقيفية للإدارات المدرسية تهدف إلى تعريفهم بأهمية أساليب القيادة الحديثة.
- 5- إجراء دراسات مستقبلية حول درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين وفي محافظات أخرى، ومتغيرات أكثر.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو تينة، عبد الله؛ وعبيدات، أسامة؛ والخصاونة، سامر (2008). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديراتها لنموذج ليثوود وجانتر في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم. مجلة دراسات العلوم التربوية. 35 (1). 99-110.
- اشتيوي، محمد (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية دراسة ميدانية: مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث. 5(1). 3-18.
- بابكر، كمال الدين (2014). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. المجلة العربية للإدارة- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 34(2). 317-320.

- البقعاوي، موزي (2019). دور القيادة التحويلية في تطوير الداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية 2030. رابطة التربويين العرب- دراسات عربية في التربية وعلم النفس. 112- 128.
- حسين، ماهر (2013). دور القيادة التحويلية لتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة إربد. رابطة التربويين العرب. (1)35. 129- 145.
- خير الله، جمال (2017). الإبداع الإداري. معهد الإدارة العامة. (148). 167- 173.
- الربيعي، خلود؛ ونجم، حسين (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري. مجلة دراسات محاسبية ومالية. عدد خاص بالمؤتمر العلمي الدولي لعام 2018. 1- 21.
- الشهراني، رحمة (2019). القيادة التحويلية من منظور إسلامي. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية. (17). 229- 261.
- الصيرفي، محمد (2007). القيادة الإدارية الإبداعية. ط1. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية.
- العرايضة، منيرة (2011). نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية. رسالة المعلم- وزارة التربية والتعليم. 49 (3). 38- 41.
- العوضي، فايزة؛ والعوضي، عادل (2015). تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. المركز العربي للتعليم والتنمية. 22(93). 11- 67.
- الفليتي، بدرية (2014). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى.
- المخاريز، لافي؛ والبدو، إيناس؛ وعطية، موسى (2021). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق. مجلة دراسات العلوم التربوية. (1)48. 434- 445.
- المطيري، فهد؛ والطعاني، حسن (2014). دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء التنظيمي لدى القادة التربويين من وجهة نظرهم في منطقة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة.
- مقابلة، سمر (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. مجلة دراسات العلوم التربوية. (1)41. 513- 536.
- الهديري، مازن (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. المجلة العربية للنشر العلمي. (14). 288- 319.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Al- Hussein, S., Elbeltagi, I., Dosa, T (2013). The effect of transformational leadership on product and process innovation in Higher Education: An Empirical study in Iraq. 5th European conference on intellectual capital, Spain, 11- 12 April, 1- 10.
- Jean, B (1993). Leadership for school. imptovemal enertency Libroian. (3). 8- 15.
- Mohammadi, N., Farrajollah, M (2013). Investigating the relationship between Management style and creativity of academic principals of Tehran secondary school. Advances in Environmental Biology. 7(8). 1680- 1686.

- Raman, A., Mey, Ch., Don, Y., Dand, Y., Khalid, R (2015). Relationship between Principals transformational leadership style and secondary school teacher's commitment. Journal Asian social science. 11(15). 221- 228.
- Veeriah, J (2017). The relationship between principal transformational leadership practices teacher organizational commitment and school culture in primary cluster schools in Selangor. Doctoral Dissertation. University of Malaya. Malaysia.
- Zhang, X., Li, B(2013). Organizational Culture and Employee satisfaction an exploratory study. International Journal of trade economics and finance. 4(1). 48- 54.