

The Practicing Degree of Gifted School Principals for Transformational Leadership within the Green -Line and its Relationship with Job Creativity among Teachers

Najwa Fathi Abu Elhija*
Prof. Mohammad Ali Ashour**

Received 5/3/2023

Accepted 10/6/2023

Abstract:

The study aimed to identify the degree of the practicing transformational leadership by principals of gifted schools within the Green Line and its relationship to job creativity among teachers. The descriptive correlational methodology was used, and the questionnaire was a tool for collecting data after ensuring its validity and reliability, as it was applied to a simple accessible sample consisting of (300) principals and teachers. The results of the study showed that the degree of practicing transformational leadership by principals of gifted schools within the Green Line was high. It was found that means of the level of job creativity among teachers of gifted schools within the Green Line from the point of view of principals and teachers were very high, and the results showed that there was a positive correlation and moderate, and statistically significant at the level of ($\alpha = 0.05$) between the degree of practicing transformational leadership by principals of gifted schools within the Green line, and to the level of job creativity among teachers.

Keywords: Transformational Leadership, Job Creativity, School Principals, Teachers, Schools for the Gifted, the Green Line.

Palestine\ oumyazan1122@gmail.com *

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ moashour@yu.edu.jo **



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى المعلمين

نجوى فتحي أبو الهيجاء*

أ.د. محمد علي عاشور**

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى المعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، إذ تمّ تطبيقها على عينة متيسرة بسيطة مكونة من (300) مدير ومعلم؛ وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر جاءت كبيرة؛ تبين أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الوظيفي لدى معلمي مدارس الموهوبين داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاء كبيراً جداً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر، وعلاقتها، ومستوى الإبداع الوظيفي لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإبداع الوظيفي، مديرو المدارس، المعلمون، مدارس الموهوبين، الخط الأخضر.

* فلسطين/ oumyazan1122@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ moashour@yu.edu.jo

المقدمة:

من خلال الاطلاع، والاستقراء للواقع الميداني، والشعور أنَّ هناك حاجة ملحة للتغيير في طرق الإدارة المدرسية لدى قادة المدارس بشكل عام، ومدارس المهنيين بشكل خاص في كل المراحل التعليمية في داخل الخط الأخضر حتى تصبح غنية بالإبداع، فيجب تسليط الضوء على الواقع الإبداعي لدى المعلمين عامة ولدى القادة خاصة؛ لأنهم هم الذين يصنعون القرارات، ويرسمون مستقبل المدرسة، وأن تعمل على تحديد العوامل التي تؤثر في هذا الواقع، سواء أكانت تتعلق بالمناخ التنظيمي للمدرسة، أم بالمتغيرات الشخصية للقائد نفسه؛ في سبيل تهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع، والتخلص من العقبات التي تحول دونه، وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعم الإبداع وصولاً إلى زيادة مقدرات المدرسة على مواجهة التغيرات ومواكبتها، وهذا مرتبط بالقيادة التحولية، إذ تُعد القيادة التحولية من النظريات الحديثة في إدارة مؤسسات الوقت الحاضر.

وتُعد القيادة التحولية مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير، ومن أكثر النظريات القيادية شهرة؛ لتحويل المؤسسات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة (Al-Zibari, 2020)، والقيادة التحولية نمط من أنماط القيادة المستقبلية، ذات رؤية ورسالة عظيمة، تسعى إلى رفع التزام العاملين برؤية المدرسة، والمشاركة الفاعلة في وضع الأهداف، وتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة، مع إدراك حاجات العاملين، والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق الغايات المنشودة (Ahmed, 2022).

وتسعى القيادة التحولية إلى النهوض بالعاملين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، مثل: الحرية، والعدالة، والمساواة، والسلام، والإنسانية، فسلوك القيادة التحولية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد (Zaid, 2007).

وقد تطوّر الدور الرئيس لمدير المدرسة، إذ إنّه يعدّ المسؤول الأول عن سير العمل بمدرسته في المجالات جميعها، فالمدرسة الحديثة تقوم على أصول علمية توجه العمل في المدرسة الوجهة الصحيحة، وينبغي على مدير المدرسة كقائد أن يكون على وعي بهذه الأصول؛ حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي الذي يمارسه، وعلى الإدارة المدرسية مسؤوليات كبيرة، إذ تحقق للنشء تربية متكاملة فكرياً، ونفسياً، واجتماعياً، وإكسابهم عادات، وتقاليده، وقيم جديدة (Serin & Akkaya, 2020).

إنّ الإصلاح والتطوير التربوي في مدارس الموهوبين داخل الخط الأخضر يواجهان تحديات معقدة تتعلق بتوافر قيادات تربوية متبصرة، وهذه التحديات تتطلب وجود قيادة تربوية قادرة على تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لمواكبة الإصلاح والتطوير المستهدف، والاستجابة بفاعلية، واستبصار لمتطلبات المجتمع وحاجاته؛ لذلك توجد حاجة ملحة إلى قيادة تؤمن بمقدرات الآخرين ومهاراتهم، وتتقن بها قيادة محفزة تمتلك رؤية لاستشراف المستقبل؛ وعليه يتوجب على القائد التحويلي مشاركة العاملين في صنع القرارات؛ لتحقيق التميز في الأداء، إذ إنّ نظرية القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية، وملاءمة في مناحات المؤسسات التعليمية، ويكون المعلمون أكثر إنتاجية عندما يمنحون قدرًا أوسع من الحرية في أداء العمل، وبلورة الأفكار من قبل المعلمين الذين يضع أمامهم رؤية محفزة، ويطلب منهم إبداء آرائهم ومقترحاتهم حولها، وتحديد سبل تنفيذها وتنفيذها؛ الأمر الذي يُسهم في جعلهم يصلون إلى أعلى مراتب الإبداع والابتكار (AL-Hedris, 2020).

فالقيادة التحويلية في المؤسسات التربوية، ومدارس الموهوبين هي الدور الفعال الذي يقوم به مدير المدرسة، وذلك بإشراكهم في عملية صنع القرار، فهو يستشيرهم، ويعمل على تمكينهم؛ ليصبحوا قادة، فعندما يشعر المعلمون أنّ لهم دورًا فعليًا في الإدارة، سيسعون لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يعملون فيها بدلاً من السعي لتحقيق مصالحهم الذاتية، وهو الهدف المنشود من مثل هذا النمط في القيادة (Abbas et al., 2012) تكمن أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية في تركيزها على المعلمين، واهتماماتهم، وإخراج ما لديهم من وعي ثقافي، وأخلاقي للعمل، وتأكيد العلاقات الإيجابية بين القادة التحويليين والمعلمين؛ من أجل تحفيزهم على بذل جهد أكبر في أعمالهم، وإخراج إبداعهم الوظيفي، ودفعهم للتعاون فيما بينهم وبين قائدهم التحويلي؛ فسلوك القائد التحويلي له أثر كبير في سلوك المعلمين ومعنوياتهم وأدائهم الوظيفي، كما أنها تؤدي دورًا في إيجاد المناخ الإبداعي؛ لتحفيز المعلمين على القيام بأكثر مما هو متوقع (Amayreh & Ashour, 2020).

ولقد وضعت وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر عديدًا من المبادئ في مجال التدريس لمدارس الموهوبين، منها: المعلم ميسر للعملية التعليمية، ومشاركته في عملية بناء المعرفة الصلبة؛ ويتم تعلم المحتويات في نهج يجمع بين الموضوعات والمهارات الرئيسة في مجال المعرفة، وتنمية المقدرات المعرفية، ومهارات التفكير العليا للطلبة، مثل: التفكير التأملي

المعرفي، والتفكير الاستراتيجي، والتفكير متعدد الاتجاهات والتخصصات، والتفكير النقدي، والتفكير الإبداعي، وتشجيع المبادرة والأصالة والتجديد (Al-Halawani,2022).

وعليه يجب توفير بيئة مدرسية غنية بمصادر التعلم للطلبة الموهوبين؛ لاكتشاف ما لديهم من استعدادات، واهتمامات، والعمل على تنميتها؛ ليصبح التفكير والإبداع سمتهم، والعمل على وضع خطة تتضمن تدريب المعلمين على كيفية التعامل مع الطلبة الموهوبين؛ من خلال استخدام أساليب تدريسية فعّالة، ومشروعات مشوقة، تعتمد على الإثارة، والغموض، وحل المشكلات (Ministry of Education,2016).

لذلك أصبحت الحاجة ملحة لوجود قيادة فاعلة، فالمستقبل بين أيديهم، والمشكلات كثيرة، والتحديات لا حصر لها؛ فالمؤسسات على اختلاف أنواعها ومهامها وأحجامها، تواجه مشكلات تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي، وأصبحت القيادة التحويلية في القيادة المدرسية لا بد منها، فكم العمل الهائل ونوعه لطاقم الإدارة المدرسية يضعه أمام تحديات كثيرة، ومعوّقات متعدّدة؛ وبذلك فالمدير وحده يعجز عن تقديم الخدمات الإشرافية المتميزة التي تسدّ الحاجة، وتلبّي الطلبات، وهو ما يوجب عليه تقصي الأسماء اللامعة من المعلمين ذوي الأداء المتميز، فيستقطبهم بتأثيره الإداري، ويرسم لهم الخطط، ويقدم لهم التدريب المناسب، وتطوير مقدراتهم الإبداعية؛ ليجعل منهم قادة ميدانيين يفوضهم بعض صلاحياته، فيكونوا وسطاء إشرافيين، يمارسون الإشراف المحلي في مدارسهم، ويكسرون الحاجز بين مدير المدرسة والمعلمين، وعليه تبرز أهمية النمط الإداري الذي يستخدمه مدير المدرسة؛ لتحسين الممارسات التعليمية عند المعلمين، ويؤدّي بهم إلى النمو، والابتكار، والإبداع، والتّميّز (Al-Azayza,2020).

الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتمّ تناولها في محورين، وترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: دراسات تناولت القيادة التحويلية

أجرى الوحش (Al-Wahsh,2021) دراسة تعرّف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير علا، وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتمّ استخدام المنهج الوصفيّ المسحيّ، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت

على عينة قوامها (240) معلماً ومعلمة؛ وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية لواء دير علا كانت بدرجة متوسطة، وأن دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية كانت بدرجة كبيرة، وكشفت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، ومستوى دافعية الإنجاز.

وأجرى الهديرس (Al-Hedris, 2020) دراسة هدفت إلى تعرّف درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين، إذ استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، بعد التأكد من صدقها وثباتها، وطبقت على عينة قوامها (22) مديراً؛ وأظهرت النتائج أن درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وأن ممارسة الإبداع الإداري بأبعاده جميعها جاءت بمستوى مرتفع.

وأجرى العزايزة (Al-Azayza, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة قوامها (258) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة على المجالات كافة، وأن مستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين جاء بدرجة كبيرة، وتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية دالة إحصائياً، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمجالات للقيادة التحويلية ودرجاتها الكلية، ومتوسط تقديراتهم لمستوى السلوك الإبداعي بمجالاته، ودرجاته الكلية لدى معلميه.

وأجرى جروسو (Grosso, 2018) دراسة هدفت إلى تعرّف العلاقة بين سلوك القادة التحويليين، وسلوك أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (49) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ وأظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يظهرون مزيداً من الرضا الوظيفي؛ بسبب نمط القيادة المستخدم، كما يرى أعضاء هيئة التدريس أن امتلاك الرؤساء لخصائص القيادة التحويلية يمكنهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل.

وأجرى ليمان ويلنبروك وآخرون (Lehmann-Willenbrock et al., 2015) دراسة هدّفت الكشف عن ديناميكيات التواصل بين القائد، والأتباع في أثناء تفاعلات الفريق، من وجهة

نظر القيادة التحويلية كحل للمشكلات الاجتماعية، إذ تم اختيار عينة الدراسة المتمثلة في (30 اجتماع) لفريق حل المشكلات، وتم تصويره بالفيديو من منظمتين، وتم ترميز أسلوب القيادة التحويلية والتفاعلات السلوكية اللفظية للقادة ولأعضاء الفريق على مدار اجتماعاتهم بالكامل (30128 وحدة سلوكية في المجموع)؛ توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالاتصال الوظيفي لحل المشكلات من قبل أعضاء الفريق، وتوسّطت هذه العلاقة الإيجابية من خلال التواصل الذي يركّز على حلول القادة، وكشف التحليل المتسلسل أن أفكار القادة التحويليين، وحلولهم أدت إلى إطلاق بيانات حلول لاحقة من قبل أعضاء الفريق، وأن القيادة التحويلية تعزز من أداء الفريق بالاعتماد على خصيصة الاتصال القوي بين القائد والأنتباع.

ثانياً: دراسات تناولت الإبداع الوظيفي

سعت دراسة نكروري (Takrouri,2022) التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، وقد استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (484) مديراً ومعلمًا؛ وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر جاءت (كبيرة) وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين جاءت بمستوى (كبير).

وهدف دراسة مقبول وآخرون (Maqbool et al., 2022) تعرف أهمية أساليب القيادة المتنوعة في التدريس للحفاظ على الإبداع الأكاديمي على مستوى المدرسة الثانوية، إذ استُخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة قوامها (540) معلماً ومعلمة؛ وأظهرت النتائج أن معظم المعلمين يفضلون القيادة الاستراتيجية، ثم القيادة التعليمية، وأخيراً القيادة الثقافية في تدريسهم؛ للحفاظ على الإبداع الأكاديمي، فضلاً عن ذلك، أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية إحصائياً بين أنماط القيادة المتنوعة للحفاظ على الإبداع الأكاديمي.

وأجرى مرشود ومربوع (Marshoud & Marbou, 2021) دراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر الإبداع الإداري، وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وقد استخدم المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة

استبانة طبقت على مجتمع الدراسة المكون من (88) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة التوافر الكلية لمجالات الإبداع الإداري جميعها، وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة. هدفت دراسة نصار (Nassar, 2021) تعرّف درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، إذ تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة قوامها (439) مساعد مدير ومعلمين، وأظهرت النتائج أنّ درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة مرتفعة، وأنّ مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة، ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وهدف دراسة زاري وزاده (Zare & Zadeh, 2018) تعرّف العلاقة بين الإدارة المدرسية، وإبداع مديري مدارس البنين الحكومية ومعلميها في مدينة محمود آباد بإيران، إذ استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من (40) مديراً، و(100) معلم؛ وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من الإبداع الإداري لمديري المدارس ومعلميها، وأنّ الإبداع الإداري في المدارس ينعكس إيجابياً على أداء المديرين والمعلمين والطلبة. وأجرى أبو ناصر (Abu Nasser, 2015) دراسة هدفت إلى تعرّف مقومات الإبداع الإداري وممارساته لدى القادة التربويين القائمين على برامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة (111) من رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين، ومديري إدارات الموهوبين في المنطقة الشرقية؛ وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة عملية الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مدارس الطلبة الموهوبين جاءت عالية، وأنّ درجة توفر مقومات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الطلبة الموهوبين جاءت متوسطة.

ملخص الدراسات السابقة

1. **المنهجية:** استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، وتشابهت مع دراسة كل من الهدريس (AL-Hedris, 2020)، ودراسة جروسو (Grosso, 2018)، ودراسة تكروري (Takrouri, 2022)، ودراسة مقبول وآخرين (Maqbool et al., 2022)، ودراسة نصار (Nassar, 2021)، ودراسة زاري وزاده (Zare & Zadeh, 2018). واختلفت مع دراسة الوحش (Al-Wahsh, 2021)، ودراسة مرشود ومربوع (Marshoud & Marbou,)

- 2021)، ودراسة أبي ناصر (Abu Nasser, 2015) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة العزايزة (Al-Azayza, 2020) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
2. **العينة:** طبقت الدراسة الحالية على المديرين، والمعلمين، وتشابهت مع بعض الدراسات كدراسة تكروري (Takrouri, 2022)، ودراسة زارى وزاده (Zare & Zadeh, 2018). واختلفت مع دراسة الوحش (Al-Wahsh, 2021)، ودراسة العزايزة (Al-Azayza, 2020) دراسة مقبول وآخرين (Maqbool et al., 2022) التي طبقت على المعلمين، بينما استهدفت دراسة الهدريس (AL-Hedris, 2020) ودراسة مرشود ومربوع (Marshoud & Marbou, 2021)، ودراسة العواودة (ALawawdah, 2016) مديري المدارس.
3. **الأداة:** استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة وتشابهت مع أغلب الدراسات السابقة كدراسة: الوحش (Al-Wahsh, 2021)، ودراسة الهدريس (AL-Hedris, 2020)، ودراسة العزايزة (Al-Azayza, 2020)، ودراسة مقبول وآخرين (Maqbool et al., 2022)، ودراسة العواودة (ALawawdah, 2016)
4. **الإفادة من الدراسات السابقة:** تمّ الرجوع إلى الدراسات السابقة، كمراجع مهمة لإجراء الدراسة المختلفة، وفي تفسير النتائج، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى المعلمين. إذ لا توجد دراسات سابقة حسب حدود اطلاع الباحثين جمعت المتغيرين ببعضهما، ولا توجد دراسة سابقة تناولت موضوع حيّز التطبيق.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لكي تصل أي مدرسة من مدارس الموهوبين داخل الخط الأخضر للإبداع يجب استثمار الطاقات، والملكات الفكرية، والعقلية، والذهنية، لرأس المال البشري استثماراً أمثل؛ لأنّ هذا يُعدّ من أهم العوامل المؤثرة في بلوغ الإبداع الوظيفي في ظل الظروف المتغيرة، والمعقدة، والعولمة، والتعامل معها، وهي تتطلب إدارة إبداعية بوصفها وسيلة للتطوير، والتجديد، والمبادأة، وابتكار طرق، وحلول جديدة لمشكلات قائمة؛ وإدراكاً لأهمية دور القيادة في تنمية، الأداء الإبداعي وتعزيزه، لا بد لمدارس الموهوبين داخل الخط الأخضر أن تتحوّل فيها الإدارة المدرسية إلى قيادة تحويلية، إذ يكون فيها المدير قائداً، مبدعاً، مجدداً يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة،

ويوظف نكاهه بشكل لا يخاف التجربة، ونزعة استطلاعية، يحدّد خطواته المستقبلية، وهو قائد يبحث دائماً عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة للأفكار، ومن أهمّ السمات التي يتميّر بها الإداريون المبدعون بالرؤية الإبداعية، التي تقوم على المقدرة في تصوّر، وتخيّل البدائل المتعدّدة للتعامل مع المشكلات الموجودة، والمقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، والصّعبة، وبالمرونة، والمقدرة على التكيّف، والتجريب، والتّجديد، والجرأة على إبداء الآراء، وتقديم المقترحات اللازمة؛ ويتميّز بالاستقلالية الفردية، وأن يبتعد عن المؤثرات، والمصادر التي تؤدّي إلى تثبيط الروح المعنوية للمعلّمين، وإعادة التّنظيم، والخروج عن المألوف بالإبداع الوظيفي داخل مدارس الموهوبين.

وعليه تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في السّؤال الرئيس الآتي: "ما درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى المعلمين؟" وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى معلمي مدارس الموهوبين داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر، ومستوى الإبداع الوظيفي لدى المعلمين؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- معرفة مستوى الإبداع الوظيفي لدى معلمي مدارس الموهوبين داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر، ومستوى الإبداع الوظيفي لدى المعلمين.

أهمية الدراسة: تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

تأتي هذه الدراسة استجابة لما طرأ على مجال القيادة التربوية من تحديثات متعلقة بالقيادة التحويلية والإبداع الوظيفي، إذ من المتوقع أن تزيد في تطوير المؤسسات، ورفع مستويات الأداء الإداري، وتحقيق الفاعلية، وإيجاد مناخ إنسانيّ باعث على الرضا الوظيفي، ومن الممكن أن تكون الدراسة منطلقاً للاهتمام من قبل الباحثين بموضوع الدراسة، وتناولهم عينات أخرى في السلم التعليمي، ومن الممكن أن تقدم إضافة علمية للمكتبة العربية.

ثانياً: الأهمية العملية: من المؤمل أن تغيد من نتائج الدراسة الآتي:

- من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار المسؤولين، وصنّاع القرار بوزارة التربية والتعليم، والمشرفين، والمديرين، والمعلمين، والباحثين المختصين؛ لتطوير العملية التعليمية بمدارس الموهوبين، وترقيتها؛ من أجل تقديم البرامج التدريبية لمديري مدارس الموهوبين؛ لتحسين درجة ممارستهم للقيادة التحويلية.
- توجيه أنظار مديري المدارس لإعادة النظري الأساليب القيادية التي يتبعونها في مدارس الموهوبين، والمؤسسات التربوية، وتبني القيادة التحويلية؛ لدورها في نجاح العملية التعليمية.
- المعلمون في المدارس؛ إذ ستزوّدهم بمستوى إبداعهم الوظيفي، ودوره في المحافظة على سير العملية التعليمية وفقاً للأهداف الموضوعية.
- استثمار مدى تأثير الدور القيادي لمديري مدارس الموهوبين في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع، خاصة أنّ مدارس الموهوبين تحتاج أكثر من غيرها من المؤسسات التربوية إلى الابتكار، والتجديد، والاختراع، والإبداع، وقيادة التغيير في مجتمعاتها.
- إثراء المكتبة العربية فيما ستوفّره من معلومات عن القيادة التحويلية، والإبداع الوظيفي.
- قد تفتح هذه الدراسة الآفاق الأخرى أمام الباحثين، وطلبة الدراسات؛ لإجراء مزيد من الدراسات المشابهة للموضوع، وفي ضوء متغيرات أخرى وعلى مجتمعات أخرى.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** تقتصر هذه الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخطّ الأخضر، وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى المعلمين.

- الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على عينة من المديرين، والمعلمين.
- الحد المكاني: تقتصر هذه الدراسة على مدارس الموهوبين داخل الخط الأخضر/ فلسطين.
- الحدود الزماني: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2023/2022).
- محدّات الدراسة: تعتمد على تعميم النتائج على عينة الدراسة، والأدوات المستخدمة وما تتمتع به من خصائص سيكومترية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

- القيادة التحويلية اصطلاحاً تعرف بأنها: "تمط قيادي يتفاعل فيه قائد المدرسة مع معلميه، أو المشرف مع القادة جميعهم، من خلال تكوين رؤية مشتركة، وزيادة الدافعية، والإقناع والإثارة، والعمل بروح الفريق، وتطوير المقدرات والمهارات؛ للوصول إلى مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة. (Ahmed, 2022, 19) "وتُعرف إجرائياً: أحد أساليب القيادة الحديثة التي تعمل على تغيير الواقع الحالي في مدارس الموهوبين إلى الواقع المستقبلي المنشود، يسعى من خلالها مدير المدرسة كقائد إلى التأثير في سلوك المرؤوسين، عن طريق إلهامهم بإنجاز مهمات عظيمة من أجل تحقيق رؤيته، ورسالته للارتقاء بالمدرسة، وقيست في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها مديرو المدارس والمعلمون من خلال استجاباتهم عن فقرات الاستبانة التي طوّرت لهذا الغرض.
- الإبداع الوظيفي اصطلاحاً يعرف أنه: "الرغبة الشخصية، ومحرك السلوك الذي يدفع الشّخص إلى توظيف إمكانياته، ومقدراته، ومعارفه؛ من أجل تحقيق هدف ما، أو جملة أهداف؛ بغرض الإنجاز المتميز، الإبداع والابتكار" (Al-Azayza, 2020).
- الموهوبون: مصطلح يعني الأطفال، والشباب الذين يمتلكون مقدرة فكرية، أو إبداعية، أو فنية، أو قيادية عالية، أو في مجالات أكاديمية محدّدة، والذين يحتاجون إلى خدمات، أو أنشطة لا تقدّم عادة من قبل المدرسة من أجل تطوير هذه المقدرات بشكل كامل" (Najeeb, 2016, 24). ويُعرف إجرائياً: أنهم أولئك الطلبة الذين يظهرون مقدرات، وإمكانات عالية في عددٍ من المجالات مقارنة بأقرانهم، وتشمل المقدرات: العامة، والأكاديمية المتخصصة، والإبداعية، والفنية، والأدائية البدنية.

منهج الدراسة:

تمّ في هذه الدراسة اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي؛ لمناسبته لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين والمعلمين جميعهم في مدارس الطلبة المهويين داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (357) مديراً ومعلماً، موزعين على (51) مديراً ومديرة، و(306) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر للعام الدراسي (2022-2023).

عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من (300) مدير ومعلم، موزعين على (42) مديراً ومديرة، و(258) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك وفقاً لجدول العينات الإحصائية الوارد في كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، إذ تمّ توزيع رابط الاستبانة إلكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة كافة.

أداة الدراسة:

بغرض تطوير أداة الدراسة، التي تكوّنت من جزأين؛ الأول: لقياس درجة ممارسة مديري مدارس المهويين للقيادة التحويلية، تمّ الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة الوحش (Al-Wahsh, 2021)، ودراسة الهدريس (AL-Hedris, 2020)، إذ تمّ التوصل إلى استبانة مؤلفة من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات، والثاني: لقياس مستوى الإبداع الوظيفي لدى معلمي مدارس المهويين، حيث تمّ الاستعانة بالأدب النظري، والدراسات السابقة؛ كدراسة مرشود ومربوع (Marshoud & Marbou, 2021) ودراسة العوادة (ALawawdah, 2016)، إذ تمّ التوصل إلى استبانة مؤلفة من (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تمّ عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء، والمختصين في مجالات الإدارة، وأصول التربية، والقياس والتقييم، في عدد من الجامعات، البالغ عددهم (13) محكماً؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة، من إذ وضوح المعنى، والصياغة اللغوية، ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة؛ حيث تمّ الأخذ بما نسبته (80%) فأعلى من ملاحظات المحكمين كافة التي اقتضت على حذف مجموعة من الفقرات، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، كما تمّ إعادة ترتيب الفقرات؛ وبهذا أصبحت أداة للقيادة التحويلية بصورتها النهائية مكونة من (35) فقرة، موزعة على خمسة مجالات؛ أما أداة

مستوى الإبداع الوظيفي للمعلمين بصورتها النهائية مكونة من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

صدق البناء:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) مديراً ومعلماء، من خارج مجتمع الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وذلك كما هو مُبيّن في الجدول (1، 2).

الجدول (1): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة فقرات القيادة التحويلية وبالمجال الذي تتبع له

معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة
المقياس	المجال		المقياس	المجال		المقياس	المجال	
0.75**	0.74**	4	0.88**	0.86**	6	0.56**	0.70**	1
0.72**	0.71**	5	0.61**	0.73**	7	0.53**	0.66**	2
0.79**	0.83**	6	0.77**	0.77**	1	0.77**	0.89**	3
0.69**	0.77**	7	0.77**	0.85**	2	0.80**	0.84**	4
0.48**	0.47**	1	0.86**	0.85**	3	0.68**	0.79**	5
0.57**	0.69**	2	0.71**	0.70**	4	0.55**	0.69**	6
0.64**	0.82**	3	0.52**	0.64**	5	0.51**	0.63**	7
0.65**	0.85**	4	0.70**	0.79**	6	0.65**	0.71**	1
0.84**	0.89**	5	0.74**	0.82**	7	0.75**	0.74**	2
0.71**	0.76**	6	0.71**	0.77**	1	0.78**	0.80**	3
0.75**	0.80**	7	0.76**	0.80**	2	0.78**	0.80**	4
			0.63**	0.67**	3	0.73**	0.85**	5

**دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

الجدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة فقرات الإبداع الوظيفي وبالمجال الذي تتبع له

معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة
المقياس	المجال		المقياس	المجال		المقياس	المجال	
0.80**	0.78**	4	0.71**	0.70**	6	0.84**	0.83**	1
0.86**	0.88**	5	0.52**	0.64**	7	0.80**	0.91**	2
0.77**	0.84**	6	0.70**	0.79**	1	0.86**	0.9**5	3
0.90**	0.88**	7	0.71**	0.77**	2	0.86**	0.9**2	4
0.81**	0.88**	1	0.83**	0.88**	3	0.81**	0.94**	5
0.67**	0.68**	2	0.76**	0.81**	4	0.83**	0.86**	6
0.80**	0.81**	3	0.62**	0.65**	5	0.76**	0.86**	7
0.81**	0.86**	4	0.78**	0.80**	6	0.74**	0.75**	1
0.91**	0.96**	5	0.54**	0.52**	7	0.69**	0.77**	2
0.85**	0.85**	6	0.73**	0.79**	1	0.48**	0.47**	3
0.78**	0.82**	7	0.81**	0.78**	2	0.57**	0.69**	4
			0.70**	0.83**	3	0.64**	0.82**	5

يلاحظ من الجداول (1، 2) أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ لذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات الأداة

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، فقد تمّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار، وإعادته (test-retest) بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجداول (3، 4).

الجدول (3): معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات استبانة القيادة

التحويلية

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال
0.94	7	التأثير المثالي
0.77	7	الدافعية
0.76	7	صناعة القرارات
0.81	7	الاستئارة الفكرية
0.86	7	الاعتبارية الفردية
0.92	35	الأداة ككل

يلاحظ من الجدول (3) أنّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة القيادة التحويلية تراوحت بين (0.76-0.94).

الجدول (4): معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات استبانة الإبداع

الوظيفي

معامل الثبات	عدد الفقرات	الإبداع الوظيفي
0.80	7	الأصالة
0.81	7	الطلاقة والمرونة
0.84	7	الحساسية للمشكلات
0.78	7	المخاطرة والمجازفة
0.72	7	الربط والتحليل
0.88	35	الأداة ككل

يلاحظ من الجدول (4) أنّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة الإبداع الوظيفي تراوحت بين (0.72-0.84).

معيّار تصحيح أداة الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداتي الدراسة ومجالتهما والفقرات التي تتبع لها، استخدم المقياس الخماسي؛ لتصحيح الأداتين للحكم (درجة ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى الإبداع الوظيفي)؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في خمس فئات؛ للحصول على مدى كل مستوى، أي $(1-5)/5=0.80$ وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

- من (1) إلى أقل من (1.8) درجة قليلة جدًا.
- من (1.8) إلى أقل من (2.6) درجة قليلة.
- من (2.6) إلى أقل من (3.4) درجة متوسطة.
- من (3.4) إلى أقل من (4.2) درجة كبيرة.
- (4.2) فأكثر درجة كبيرة جدًا.

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن

الأسئلة الآتية:

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته، والذي نصّ على: ما درجة ممارسة مديري مدارس

الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخطّ الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات

محور القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الطلبة الموهوبين، وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجالات محور درجة ممارسة

مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخطّ الأخضر مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرتبة	الرقم
كبيرة جدًا	0.33	4.27	الدفاعية	1	2
كبيرة جدًا	0.37	4.24	صناعة القرارات	2	3
كبيرة جدًا	0.41	4.23	الاستشارة الفكرية	3	4
كبيرة	0.49	4.18	الاعتبارية الفردية	4	5
كبيرة	0.41	4.00	التأثير المثالي	5	1
كبيرة	0.42	4.12	الأداة ككل		

يلاحظ من الجدول (5) أنّ درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل

الخطّ الأخضر جاءت ضمن درجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.42)؛

وتشير هذه النتائج إلى أنّ السلوك القيادي، والممارسات الإدارية لمديري مدارس الطلبة الموهوبين تتفق مع مفهوم السلوك القيادي التحويلي، وتحقق أبعاد القيادة التحويلية من حيث مقدرتهم المرتفعة على التأثير في المرؤوسين وإلهامهم، وتحفيز دافعيتهم؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى وعي مديري المدارس بمزايا ممارستهم للقيادة التحويلية التي تهدف إلى تمكين المعلمين من خلال تفويض السلطات، والعمل على تطوير مهاراتهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم؛ وربما يعود السبب في الدرجة الكبيرة للقيادة التحويلية إلى عدد من الأسباب، منها: التأثير الكبير الذي يحدثه المديرون في نفوس المعلمين، واستجابتهم للخطط التطويرية التي تضعها وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر، فإنه يترتب على مديري المدارس مشاركة المعلمين في صياغة أهداف المدرسة، وبناء رؤية لها من خلال ما يشكله مديرو المدارس في مدارسهم من فريق التطوير الذي يضم عددًا من المعلمين، فهذا كله جعل استجابات المديرين، والمعلمين حول إدارة المديرين، وممارستهم للقيادة التحويلية كبيرة؛ لأنّ المديرين هم من في الواجهة، وهم بالتالي من يحفز، ويستثيرون تفكير المعلمين لابتكار طرق، وأساليب حديثة للنهوض بالتعليم. كما أنّهم يحاولون أن يكونوا أكثر إيجابية مع المعلمين، وأكثر تعاونًا؛ لتحقيق أفضل أداء، وكل ذلك في ظل أجواء إنسانية تعاونية؛ مما يزيد من الثقة، والأمان في البيئة المدرسية.

وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال الدافعية في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.27)، وانحراف معياري (0.33)، وبدرجة كبيرة جداً؛ ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى قيام مديري مدارس الطلبة الموهوبين بالثناء على جهود المعلمين المجتهدين، ويحفزونهم على القيام بالأعمال، وتقديم التسهيلات كافة التي يحتاجونها؛ لإنجاز ما يكلفون به بأقل جهد، وجودة عالية. وقد يعزى ذلك إلى أنّ مديري مدارس الطلبة الموهوبين يحفزون معلميه من خلال إثارته للعمل، والتحدي؛ لإنجاز مهمات عليا من قبل مديريهم، وتشجيعهم على العمل بإخلاص وبروح الفريق الواحد، ويتم مشاركتهم بوضع الأهداف، وتنفيذها، وتعزيز جهودهم وتقديرها من خلال شكرهم. تلاه في الرتبة الثانية مجال صناعة القرارات، بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.37)، ثمّ مجال الاستثارة الفكرية، بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.41)، وبدرجة كبيرة جداً؛ ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ مديري مدارس الطلبة الموهوبين يوظفون أفضل الاستراتيجيات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات بشكل فاعل؛ لرغبتهم في التخلي عن النمط التقليدي لمدارسهم، والمضي قدماً لتحقيق نتائج مرتفعة بالنسبة لهم والعاملين معهم؛ وقد يُعزى

السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يستثيرون جهود العاملين؛ لإيجاد الأفكار الجديدة، والطرق المثلى الحديثة؛ لحل المشكلات بطرق منطقية، وإبداعية وابتكارية، كما أن مديري المدارس يُشركون المعلمين في صناعة القرارات، ويدعمون الأفكار الجديدة الخلاقة، ويُشاركونها معًا لنجاح المدرسة وتقدمها، تلاه مجال الاعتباريّة الفردية، بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.49)، وبدرجة كبيرة؛ ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى اعتقاد مديري مدارس الطلبة الموهوبين أن مشاركتهم للمعلمين في المناسبات الاجتماعية يعني شيئاً كثيراً لدى هؤلاء المعلمين، وتقديرهم لمجهودات المعلمين، والاعتراف بها؛ وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يحرصون على بناء علاقات إنسانية مع المعلمين، ويظهرون الاحترام والتقدير لهم، ويُسهمون في حل مشكلاتهم التي يتعرضون لها في عملهم، كما أنهم يراعون الفروق الفردية، ويتقبلون الاختلاف فيما بينهم، ويساعدوهم على التطوير، والتحسين المستمر؛ لما يعود ذلك بالنفع عليهم، وعلى الطلبة والمدرسة بشكل عام، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال التأثير المثالي، بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.41)، وبدرجة كبيرة؛ تُشير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الذين يُمارسون القيادة التحويلية تجعلهم يقتنعون بأهمية فرض احترامهم على المعلمين، وإبراز القناعات، والمعتقدات الإيجابية التي يؤمنون بها، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن اختيار، مديري مدارس الطلبة الموهوبين وتعيينهم يكون وفق معايير، وشروط معينة تضعها وزارة التربية والتعليم؛ من ضمنها السيرة الذاتية الحسنة، والشخصية المتميزة، وعليه يحرص مديرو المدارس على التأثير في معلمهم بشكل إيجابي ليكونوا أنموذجاً يقتدى به.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الهدريس (Al_Hedris, 2020)، ودراسة العزايزة (Al-Azayza, 2020) التي أظهرت أن درجة توافر القيادة التحويلية جاءت بدرجة عالية، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراس الوحش (Al-Wahsh, 2021) التي أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس كانت متوسطة.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته، الذي نصّ على: "ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى معلمي

مدارس الموهوبين داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات

محور الإبداع الوظيفي لدى معلمي مدارس الموهوبين، وذلك كما هو مُبيّن في الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور مستوى الإبداع الوظيفي لدى

معلمي مدارس الموهوبين داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين

الرقم	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	الربط والتحليل	4.32	0.32	كبيرة جدًا
5	2	الطلاقة والمرونة	4.25	0.39	كبيرة جدًا
1	3	الأصالة	4.21	0.43	كبيرة جدًا
4	4	المخاطرة والمجازفة	4.21	0.42	كبيرة جدًا
2	5	الحساسية لمشكلات	4.18	0.47	كبيرة
		الأداة ككل	4.23	0.30	كبيرة جدًا

يلاحظ من الجدول (6) أنّ مستوى الإبداع الوظيفي لدى معلمي مدارس الموهوبين داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت بدرجة كبيرة جدًا، بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.30)، وبدرجة كبيرة جدًا، ويعزو الباحثان السبب في هذه النتيجة إلى الأهمية الكبيرة للإبداع الوظيفي بين المعلمين، ولما له من نتائج إيجابية داخل البيئة المدرسية على وجه التحديد؛ ولكي تصل أي مدرسة من مدارس الموهوبين للإبداع يجب استثمار الطاقات، والملكات الفكرية، والعقلية، والذهنية لرأس المال البشري استثمارًا أمثل؛ لأنّ هذا يُعدُّ من أهم العوامل المؤثرة في بلوغ المدارس للإبداع، والتطور في ظل الظروف المتغيرة، والمعقدة، والعولمة، والتعامل معها، وهي تتطلب إدارة قيادية إبداعية كونها وسيلة للتطوير، والتجديد، والمبادأة، وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة. وإدراكًا لأهمية دور القيادة في تنمية، الأداء الإبداعي وتعزيزه؛ فالقائد المبدع هو شخص مجتهد يبحث دائمًا عن أهداف ووسائل جديدة، ويوظف نكاهه بشكل لا يخاف التجربة، ويشجّع على إنتاج أفكار خلاقة ليست روتينية، ويزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات، ويعدّ عاملاً قويًا لإثارة الحماس، ويشعر المعلمين بالرضا عن أنفسهم وعملهم.

لقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال الربط والتحليل في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (0.32)، وبدرجة كبيرة جدًا، تلاه مجال الطلاقة والمرونة في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.39) وبدرجة كبيرة جدًا؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى التناغم، والتجانس الموجود بين العاملين في المدرسة، مما يجعل تنفيذ التشريعات والقرارات الإدارية لدى معلمي مدارس الطلبة الموهوبين يسير بخطى مدروسة، والبحث عن أساليب تعليمية حديثة تمكّنهم من مواصلة أعمالهم بكفاءة، والخروج من ضغوط العمل، والبحث عن أفضل الطرق والإجراءات التي تمكنهم من الوصول إلى جودة في الأداء المدرسي؛

لذلك يجعلهم يمارسون المرونة في مدارسهم، ممّا يؤديّ بها إلى الإبداع في عملهم، ثمّ مجال الأصالّة في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.43)، وبدرجة كبيرة جدًّا؛ وربّما يعود السبب في ذلك إلى أنّ الخبرات التي مرّ بها معلّمو مدارس الطلبة الموهوبين داخل الخطّ الأخضر ساعدتهم في الكشف عن المواقف، والمشكلات التي قد تتشابه مع المواقف السابقة، وتسهّل عليهم عملية تجاوزها، واتّخاذ القرارات حيالها بمشاركة المديرين والمعلّمين معًا، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم حيال المشكلات، والعقبات التي يمكن أن تؤثر على سير العملية التعليمية، كما أنّ الخبرات التي مرّ بها معلّمو المدارس خلال مسيرة عملهم، قد تُشكّل لديهم حصيلة معرفية كبيرة، وإمامًا واسعًا بطبيعة العمل، وما تحيط به من معيقات، ومواقف، ومشكلات متنوّعة، تمكّنه من تقديم طرقٍ جديدة؛ لتنفيذ الأعمال، وتنظيمها، وترتيبها، وجاء في الرتبة الرابعة مجال المخاطرة، بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.42)، وبدرجة كبيرة جدًّا، وهذا يعود إلى أنّ معلّمي مدارس الطلبة الموهوبين يمتلكون رؤية ثابتة بالنتيجة للمخاطر التي ربما يُمكن أن تعيق سير العملية التعليمية، ويتعاونون مع الإدارة المدرسية لتوظيفها بالخطة التطويرية، كما أنّ الإدارة المدرسية تعقد دورات تدريبية للمعلّمين؛ لاطلاعهم على أحدث الاستراتيجيات الحديثة للتعامل مع المخاطر التي تواجههم في العملية التعليمية؛ حتى يكونوا على وعي عالٍ بكيفية التعامل مع هذه المستجدات، فضلًا عن ذلك فإنّ مديري المدارس يطلعون المعلّمين على المخاطر التي تحيط بالعملية التعليمية على المستويين الداخلي والخارجي، وإعداد خطة مناسبة للتعامل معها، وتوفير ميزانية تعينهم على ذلك، ويُشركون المعلّمين بالتخطيط لها. وجاء في الرتبة الأخيرة مجال الحساسية للمشكلات، بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.47)، وبدرجة كبيرة؛ وربّما يعود السبب في ذلك إلى أنّ المعلّمين يتعاملون بصبر، وحكمة مع المشكلات التي تواجههم في أثناء العمل المدرسي، ويوظفون العمل الجماعي فيما بينهم لحلّ المشكلات، واستكشاف كل ما يدور في البيئة التعليمية من مشكلات متنوّعة يمكن أن تعترض مسيرتهم الإبداعية في المدرسة، والوقوف عليها، وإعادة النظر فيها، والكشف عن مواطن القوّة، والضعف، ومعالجتها وفق سلّم الأولويات، انفقّت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة تكروري (Takrouri,2022) التي أظهرت أنّ مستوى الإبداع الوظيفي للمعلّمين جاءت بمستوى كبير، وانفقّت أيضًا مع نتائج دراسة مرشود ومربوع (Marshoud & Marbou, 2021) التي أظهرت أنّ درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الوظيفي جاءت مرتفعة.

نتائج السؤال الثالث ومناقشته، والذي نصّ على: "هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر ومستوى الإبداع الوظيفي لدى المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الثالث؛ تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين مقياس درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر ومجالاته من جهة ومقياس الإبداع الوظيفي للمعلمين داخل الخط الأخضر ومجالاته من جهة أخرى، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

الجدول (7) قيم معاملات ارتباط بيرسون لمقياس درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر ومجالاته من جهة ومقياس مستوى الإبداع الوظيفي للمعلمين داخل الخط الأخضر ومجالاته من جهة أخرى

العلاقة	الإحصائي	المقياس الأول	التأثير المثالي	الدافعية	صناعة القرارات	الاستشارة الفكرية	الاعتبارات الفردية
المقياس الثاني	معامل الارتباط	0.88**	0.80**	0.83**	0.87**	0.87**	0.85**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الأصالة	معامل الارتباط	0.87**	0.79**	0.81**	0.86**	0.86**	0.81**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الطلاقة والمرونة	معامل الارتباط	0.84**	0.75**	0.79**	0.82**	0.83**	0.80**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الحساسية للمشكلات	معامل الارتباط	0.79**	0.72**	0.75**	0.76**	0.72**	0.76
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
المخاطرة والمجازفة	معامل الارتباط	0.77**	0.79**	0.88**	0.82**	0.78**	0.80**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الربط والتحليل	معامل الارتباط	0.79**	0.82**	0.83**	0.76**	0.72**	0.81**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

تشير النتائج في الجدول (7) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر، ومستوى الإبداع الوظيفي لدى المعلمين؛ وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الطلبة الموهوبين تعزّز الإبداع الوظيفي للمعلمين، فهي تعمل على تحقيق إنتاجية فردية، ومؤسسية عالية، وتسهّل استثمار الطاقات البشرية؛ لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، وتسعى إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى المديرين من خلال استثارة همهم للوصول إلى الإبداع، وهذا بدوره - يؤكد أنّ أحد سبل زيادة مستوى الإبداع الوظيفي لدى المعلمين في مدارس الطلبة الموهوبين هو القيادة التحويلية؛ بالتالي، كلما زادت ممارسة مديري المدارس

للقيادة التحولية زاد معها الإبداع الوظيفي للمعلمين الأمر الذي ينعكس أيضًا على أداء المؤسسة التعليمية، وعلى تحصيل الطلبة، ويرى الباحثان أن هذه النتيجة تنبع من حقيقة أنه لا تقتصر حاجة مدارس الموهوبين إلى القادة الأكفاء، بل تحتاج مدارس الموهوبين إلى الاستغناء عن الأسلوب التقليدي الشائع في عديد منها بإدارة تتحلى بالابتكار، وتزرعه وتتميه في المدارس، وقد بات ذلك ضروريًا وحتميًا في المؤسسات التربوية كافة ليس فقط بمدارس الموهوبين من أجل تطوير الخدمة وتحسين الجودة؛ لذلك لا بد من وجود قيادة تحويلية ديناميكية مستمرة بفاعلية لإنعاش وتحسين القيادة داخل مدارس الموهوبين.

التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحثان بالآتي:
- المحافظة على هذه الدرجة الكبيرة من القيادة التحولية لدى مديري مدارس طلبة الموهوبين داخل الخط الأخضر، مع إعطاء أهمية أكبر للاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي.
 - تأكيد الإبداع الوظيفي لدى المعلمين في مدارس الموهوبين داخل الخط الأخضر في المجالات كافة، مع الاهتمام بدرجة أكبر في مجال الحساسية للمشكلات.
 - إجراء دراسات مماثلة في مناطق تعليمية أخرى، للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين للقيادة التحولية داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى المعلمين، وتناول متغيرات أخرى.

References

- Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A., & Naveed Riaz, M. (2012). Relationship between transformational leadership style and innovative work behavior in educational institutions. *Journal of Behavioural Sciences*, 22(3), 1-23.
- Abu Nasser, F. (2015). Elements and practices of administrative creativity among educational leaders in charge of programs for gifted students in the eastern region of the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Studies and Research*, 7(21), 115-139.
- Ahmed, R. (2022). *Management and leadership*. Cairo: The Arab Press Agency for publication and distribution.
- Al-Azayza, S. (2020). *Transformational leadership of secondary school principals and its relationship to creative behavior among teachers*. Unpublished Master Thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.

- Al-Halawani, H. (2022). *The degree of educational practices of teachers and principals in identifying gifted students in the basic stage, and providing services to them in the city of Jerusalem*. Unpublished Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Al-Heiders, M. (2020). Transformational leadership and its relationship to administrative creativity among secondary school principals from their point of view. *The Arab Journal for Practical Publication*, 2(14), 288-319.
- Al-Wahsh, S. (2022). Exercising in public schools. *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 2(5), 341-354.
- Al-Zibari, J. (2020). *Organizational behavior in business organizations*. Amman: Dar Al-Manhaj for publication and distribution.
- Amayreh, R., & Ashour, M., (2020). The degree of practicing transformational leadership among school principals in Qasaba Irbid district and its relationship to the effectiveness of decision-making from the teachers' point of view. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 28(3), 386-409.
- Grosso, F. (2018). *Motivating faculty through transformational leadership: A study of the relationship between presidential leadership behaviors and faculty behaviors*. Proquest. Dissertations Publishing.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold, J., & Kauffeld, S. (2015). How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1017-1033.
- Maqbool, S., Zafeer, H., Zeng, P., Mohammad, T., Khassawneh, O., & Wu, L. (2022). The role of diverse leadership styles in teaching to sustain academic excellence at secondary level. *Frontiers in Psychology*, 13, 289-303.
- Marshoud, J., & Marbou, S. (2021). The degree of availability of administrative creativity and effectiveness of performance among principals of UNRWA schools in the governorates of the West Bank from their point of view. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 29(3), 468-499.

- Najeeb, Musa (2016). *Caring for gifted children*. Amman: Academic Book Center.
- Nassar, S. (2021). *The degree of availability of a culture of creativity in the schools of the Qweismeh district and its relationship to job performance of teachers*. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Serin, H., & Akkaya, A. (2020). The relationship between school principals' perceived transformational leadership behavior and teachers' motivation. *International Education Studies*, 13(10), 70-87.
- Takroui, H. (2022). *The degree of availability of a culture of administrative creativity among Arab school principals within the Green Line and its relationship to teachers' job performance*. Unpublished PhD thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Zaid, A. (2007). *Leadership and its role in the administrative process*. Amman: Dar Al Bidaya distributors and publishers.
- Zare, M., & Zadeh, R. H. (2018). Investigation of relationship between school-based management and creativity of principals and teachers in public schools for boys at Mahmoud Abad city. *Advances in Environmental Biology*, 8(2) 4369-4375.