

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة.

Transformational leadership and its relationship to administrative
creativity from the point of view of administrators at the General
Administration of Education in Makkah Al-Mukarramah.

إعداد

الطالبة: دعاء سعود مغربي.

مكة-جامعة ام القرى.

Doaa.maghrabi@outlook.sa

2021-2020 م

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية للقيادات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة والإبداع الإداري لدى الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة، من وجهة نظرهن. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات وباستخدام أسلوب المسح الشامل، تم تطبيق الأدوات على (56) إدارية من الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة، استبانة. أظهرت ما يلي: ممارسة القيادات للقيادة التحويلية بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة بدرجة عالية جدا (4.44 من 5.00). وكان مستوى الإبداع الإداري للإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة عالي جدا، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول (القيادة التحويلية والإبداع

الإداري) باختلاف متغير الفئة العمرية، ومتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول (القيادة التحويلية) باختلاف متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية. مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين الإداريات اللائي سنوات خبرتهن من 6-10 سنوات الإداريات اللائي خبراتهن 16 سنة وأكثر في مستوى (الإبداع الإداري) لصالح الإداريات اللائي خبراتهن 16 سنة. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة ضرورة الاستفادة من الخبرات المحلية والوطنية في مجال القيادة التحويلية من خلال تطبيق نظام فعال لتبادل الزيارات بين القيادات، مع الاستفادة من خبرات المتميزين منهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية- الإبداع الإداري- مكة المكرمة- تعليم مكة.

Abstract

The study aimed to find out the relationship between the transformational leadership of the leaderships of the General Administration of Education in Makkah and the administrative creativity of the administrators of the General Administration of Education in Makkah, from their point of view. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the correlational descriptive approach. The questionnaire was a tool for collecting data, and by using a comprehensive survey method, the tools were applied to (56) administrative departments in the General Administration of Education in Makkah, a questionnaire. It showed the following: The leadership practice of transformational leadership at the General Administration of Education in Makkah with a very high degree (4.44 out of 5.00). The level of administrative creativity of administrators at the General Administration of Education in Makkah was very high, there were no statistically significant differences at the level of 0.05 or less in the

directions of the study vocabulary about (transformational leadership and administrative creativity) according to the difference in the age group variable, the scientific qualification variable, and the absence of statistically significant differences At a level of 0.05 or less in the vocabulary trends of the study on (transformational leadership) according to the variable years of experience in the current job. With statistically significant differences at the level of 0.05 or less between administrators with years of experience of 6-10 years, administrators with 16 years of experience and more at the level of (administrative creativity) in favor of administrators with 16 years of experience. In light of this, the study recommended the necessity of benefiting from local and national experiences in the field of transformational leadership by implementing an effective system for exchanging visits between leaders, while making use of the expertise of the distinguished among them.

Key words: transformational leadership - administrative innovation - Makkah Al-Mukarramah - Makkah education.

مقدمة:

شهد العالم في القرن الحادي والعشرين سلسلة من التغيرات والتحديات السريعة والمستمرة، وانعكست هذه التحديات في ثورة الاتصالات والمعلومات والتطور العلمي والتكنولوجي الكبير في مختلف مجالات الحياة؛ أدى إلى مضاعفة المعرفة البشرية، وأهمها المعرفة العلمية والتكنولوجية في فترة زمنية قصيرة، مما أدى إلى تطور هائل في مجال تكنولوجيا الأقمار الصناعية والوسائط المتعددة، فصحبها ثورة إدارية شاملة ركزت على الأنماط القيادية والإدارية

وأثرهما على بيئة العمل وتحريك طاقات الأفراد وفرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية، وكان محور تلك الثورة هو تحديد دور القائد ومكونات القيادة الفاعلة؛ والخروج من أسر الأساليب الإدارية التقليدية البالية، والبحث عن قيم ومعالِم إبداعية تسعى إلى التفوق من خلال مراجعة البيئات التنظيمية وتشخيصها وتوجيهها وفق قيم إدارية أكثر إبداعاً؛ ومن ثم تحديد كيفية قيادة مكونات تلك البيئات لتحقيق التفوق العلمي.

وبما أن الإبداع الإداري عامل أساسي للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة، وهو يستلزم توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة، فقد أجمع كثير من كتاب الإدارة والمديرين، اليوم، على أن حاجة المنظمات للإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع، بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة (العوضي والعوضي، 2015).

لذلك ألزم المجتمع الإداري الحالية القادة القيام ببعض الأدوار الإضافية للتحفيز وترغيب الموظفين وزيادة الفاعلية لديهم في العمل، وخلق مناخ جيد من الإسهام والمشاركة بين الموظفين؛ مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛ إلا أن تلك المطالب والأدوار القيادية الجديدة قد ألفت مزيداً من العبء على كاهل القادة للقيام بها وتنفيذها (حسين وحسين، 2006، ص170)

حيث أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة، لما فيها من تأثير مباشر على العملية الإدارية، وقدرة القائد على التأثير في العاملين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة وأولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها، وتمكينها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية.

هذا يتطلب أسلوب قيادة يمكنه الاستجابة بشكل فعال للتغيرات. وقد أدى ذلك بالباحثين إلى الدعوة إلى الحاجة إلى قيادة تعليمية تحويلية. وأشار ماكسي إلى أن الأشخاص المؤهلين لشغل مناصب قيادية - والمستعدون لتحمل مسؤوليات هذه المراكز - يجب أن يتعلموا كيفية جعلهم قادة أكثر فاعلية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الأشخاص الذين يتمتعون بمهارات وقدرات قيادية تحويلية. طرق التدريس الجديدة أكثر فعالية وفعالية (Maxcy, 2001).

فالقيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني الذي يتميز بقدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية؛ عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم (العوضي والعوضي، 2015).

كما أنها تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين، وقبولهم لرؤية المدرسة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل المصلحة العامة للمدرسة. ويتحقق ذلك من خلال أكثر من طريقة كالنظرة الكاريزماتية للقائد، وإشباع الحاجات العاطفية لكل فرد، وتشجيع الإبداع للموظفين (الطحاينة وعودات، 2012). كما أن القيادة التحويلية لا تبني قراراتها وفق المؤلف، بل تشجع العاملين على فحص فرضياتهم المتعلقة بالعمل وتدعوهم إلى إعادة النظر في طرح وصياغة المشكلات والتحديات التي يواجهونها، والنظر إلى المواقف والمشكلات التربوية القائمة بنظرة منفتحة ومتجددة، فالقيادة التحويلية تلهم وتحفز العاملين، وتقدم معنى حقيقية وواضحة لعمليات التغيير والإصلاح التربوي، وتشعر المعنيين بروح الفريق والالتزام بالأهداف، والتميز في الأداء، والإبداعية في حل المشكلات التربوية، وتعيش ديمومة الاتصال والتواصل مع أعضاء الفريق، وتقاسمهم الأهداف والطموحات والرؤية المستقبلية (عبدالله والعتيبي، 2013).

وما أحوج المؤسسات التربوية للإبداع؛ فإذا أرادت أي مؤسسة التميز أو الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية فعليها أن تتبنى الإبداع ضمن أبعادها التنظيمية، وذلك لأن الإبداع الإداري يعد مطلبًا حيويًا للتغيير في المؤسسات، لتستطيع أن تقدم ما هو جديد، وتحافظ على بقائها واستمراريتها في ظل البيئة المتغيرة، والإبداع لا يمكن المؤسسة من الاستمرار فحسب، ولكنه يُمكنها من تقديم كل ما هو جديد؛ ومن ثمَّ النمو والازدهار (القطاونة، 2000). ويعد الإبداع الإداري أحد المداخل المهمة لكي تنتم الإدارة في المؤسسات التربوية بدرجة عالية من المبادرة والمرونة والقدرة على حل المشكلات، والابتكارية في تقديم حلول بدون انتظار لتعليمات تأتي من المستويات الإدارية الأعلى حيث يعطي الفرصة للقادة بل ولجميع العاملين داخل المؤسسة -من قادة

ومساعدين ومعلمين - في إطلاق طاقاتهم الإبداعية عند تطبيق المعارف والأفكار والأساليب الإدارية التي تسهم في الرفع من فعالية الإدارة المدرسية (قاسم، 2001م، ص 116).

تحتاج القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية إلى الإبداع والتجديد لتتمكن من سد الفجوة الكبيرة التي تفصل مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية عن مدارس الدول المتقدمة، لذلك ظهرت الحاجة إلى توظيف المداخل القيادية الحديثة، التي منها مدخل القيادة التحويلية. ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية لتوظيف القيادة التحويلية من أجل تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يُعد الإبداع الإداري من أهم مهمّات القائد العصري، وملازمة لجميع أقواله وأفعاله وطموحاته، وفي سياقه المنظمي الذي تجلّه يسهم بفاعلية في تطوير مؤسسته (الليثي، 2008؛ بدر، 2008؛ اليوسف، 2012؛ الفوزان، 2013).

وبما أن القيادة هي المنوط بها إحداث التغييرات والاستجابة للتطورات، وسلوك القائد هو المحفز على الإبداع الإداري؛ فقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري كدراسة الرشيد (2018) وسلامة (2018) وخليل (2020) وعبيد (2020) والغامدي (2021). وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل المملكة العربية السعودية في ذلك إلا أن عبدالرازق والذبياني (2012) أشارا في دراستهما إلى وجود بعض نواحي القصور والضعف في مجال الإدارة التعليمية والتي تدل على افتقاد الإبداع الإداري، وروح المبادرة والرغبة في أداء الممارسات التي تعمل على زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة مما يقلل من توفير المناخ التنظيمي المشجّع على الإبداع الإداري وأنه يوجد إغفال للطاقات الإبداعية للعاملين بما لا يتيح لهم المرونة الكافية لإحداث التغيير والإبداع في مجال عملهم. كما أظهرت دراسة العصيمي (2015) ودراسة الغراس (2017) أن قادة المدارس بمنطقة الرياض يمارسون الإبداع الإداري بدرجة متوسطة.

واستناداً إلى ما سبق، ومن خلال فحص الدراسات والبحوث وجدت الباحثة ندرة في الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية ومهارات الإبداع الإداري في الإدارات العامة للتعليم، فكانت الحاجة ملحة لإجراء دراسات تتناول واقع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة؛ لذا تتبلور مشكلة الدراسة الحالية دراسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة

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

ما العلاقة واقع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة؟

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

1- ما درجة ممارسة القيادات للقيادة التحويلية في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات بها؟

2- ما مستوى الإبداع الإداري للإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادات للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري للإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادات للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري تعزى إلى متغير (الفئة العمرية-سنوات الخبرة-المؤهل)؟

أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة الحالية معرفة العلاقة واقع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي:

- 1- معرفة درجة ممارسة القيادات للقيادة التحويلية في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات بها.
- 2- معرفة مستوى الإبداع الإداري للإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة.
- 3- الكشف العلاقة بين درجة ممارسة القيادات للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري للإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة.
- 4- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادات للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري تعزى إلى متغير (التخصص-سنوات الخبرة-المؤهل).

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تنبثق أهمية الدراسة النظرية من خلال ما يلي:

- 1- أهمية الإبداع الإداري كأحد المفاهيم الإدارية التي ظهرت في أواخر القرن العشرين؛ فهو مصدر من مصادر بقاء المؤسسة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التعليمية.
- 2- أهمية القيادة التحويلية، ودورها في إنجاح المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها المنشودة، وأهميتها في مواكبة التطورات والتغيرات المتلاحقة.
- 3- استجابة للاتجاهات التربوية الحديثة التي تنادي بضرورة الاهتمام بمواكبة التغييرات الحديثة في المجتمع.

الأهمية التطبيقية: تنبثق أهمية الدراسة التطبيقية من خلال ما يلي:

- 1- بالنسبة للقائمين على التخطيط للعملية التعليمية والتربوية: قد تسهم نتائج الدراسة في تطوير البرامج والاستراتيجيات الخاصة بالتنمية المهنية لقادة المؤسسات التعليمية.
- 2- بالنسبة لقادة الإدارات التعليمية قد تسهم نتائج الدراسة في توفير تقييم مستوى أداء الإبداع الإداري لدى المرؤوسين، ونمط القيادة المتبع لتنمية هذا الجانب لديهم.

- 3- بالنسبة للإداريات قد تسهم نتائج الدراسة في توفير بيئة عمل جيدة، ومناخ إداري مناسب يستطيع الإداري من خلاله الإبداع في العمل.
- 4- قد تسهم نتائج الدراسة في استفادة بعض المؤسسات الأخرى من نتائج وتطبيقات هذه الدراسة في تطوير أداء القادة في قطاعات أخرى.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ حيث تهتم بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تتركز الحدود الموضوعية للدراسة في العلاقة واقع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة.
- **الحدود المكانية:** اقتصر تنفيذ إجراءات هذه الدراسة وتطبيق أدواتها على الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة.
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1442/1441.
- **الحدود البشرية:** اقتصر تنفيذ إجراءات هذه الدراسة وتطبيق أدواتها على الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- **من حيث الأهداف:** تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الدراسة؛ في الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

- **من حيث المنهج المستخدم:** تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ماعدا دراسة الغامدي (2021) التي استخدمت المنهج شبه التجريبي.
- **من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها، حيث تباينت من دراسة لأخري ومن باحث لآخر وفقاً لأهداف الدراسة، فمن الدراسات ما تم تطبيقه على قادة الجامعات مثل دراسة خلف (2010)، ودراسة ربيع (2013) ودراسة الرشيد (2018)، ومنها ما طُبق على المعلمين كدراسة حسين (2013) ومنها ما طُبق على جميع العاملين كدراسة العوضي والعوضي في بعض المدارس (2015)، أما الدراسة الحالية فطبقت على الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة.

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

- 1- أن ممارسة القيادة التحويلية لها فاعلية عالية في تنمية مهارات الإبداع الإداري بشكل عام؛ لذا حظيت باهتمام الباحثين في العقد الأخير من القرن العشرين، وأصبحت من الموضوعات المثيرة للاهتمام.
- 2- عدم احتواء الدراسات العربية السابقة على دراسات تهتم بالإبداع الإداري بالإدارات العامة للتعليم.
- 3- أشارت معظم الدراسات إلى أهمية الإبداع الإداري كمؤشر للتنبؤ بالأداء المرتفع، ونجاح المؤسسة.

الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- 1- تكوين رؤية شاملة وواضحة عن موضوع الدراسة الحالية.

2- الاستفادة من خبرات الباحثين في سبل تناولهم للمشكلات والمصادر التي اشتقوا منها معلوماتهم، وطريقة عرضهم وتحليلهم لها.

3- مناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء انتهت إليه نتائج الدراسات السابقة ومعرفة أوجه الاتفاق والاختلاف.

وتميزت هذه الدراسة بأنها تعد من الدراسات القليلة في البيئة العربية والسعودية، وتحديداً في مدينة مكة المكرمة، التي انفردت بقياس القيادة التحويلية والإبداع الإداري بتعليم مكة المكرمة.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: القيادة التحويلية.
- المتغير التابع: الإبداع الإداري.
- المتغيرات الوسيطة: العمر-سنوات الخبرة-المؤهل.

مجتمع الدراسة:

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة، والبالغ عددهن (62) إدارية (الإدارة العامة للتعليم منطقة مكة المكرمة).

عينة الدراسة:

تم اختيار أسلوب المسح الاجتماعي الشامل، أي تم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة جميعهم، وتم استرداد (56) استبانة من أصل (62) استبانة.

وصف عينة الدراسة:

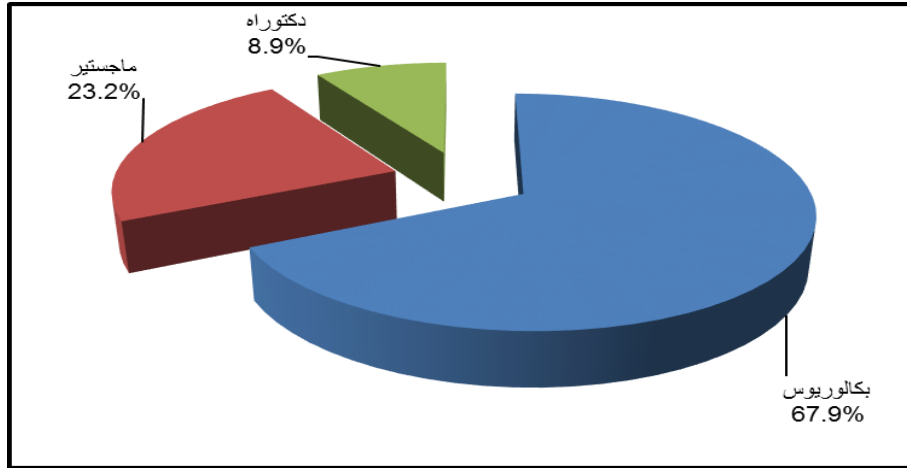
أولاً المؤهل العلمي:

جدول رقم (2) توزيع مفردات الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
67.9	38	بكالوريوس
23.2	13	ماجستير
8.9	5	دكتوراه
%100	56	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2) أن (38) من مفردات الدراسة يمثلن ما نسبته 67.9% من إجمالي مفردات الدراسة مؤهلن العلمي بكالوريوس وهن الفئة الأكثر من مفردات الدراسة، بينما (13) منهن يمثلن ما نسبته 23.2% من إجمالي مفردات الدراسة مؤهلن العلمي ماجستير، و(5) منهن يمثلن ما نسبته 8.9% من إجمالي مفردات الدراسة مؤهلن العلمي دكتوراه.

شكل رقم (2) يوضح توزيع مفردات الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



ثانياً سنوات الخبرة:

جدول رقم (3) توزيع مفردات الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

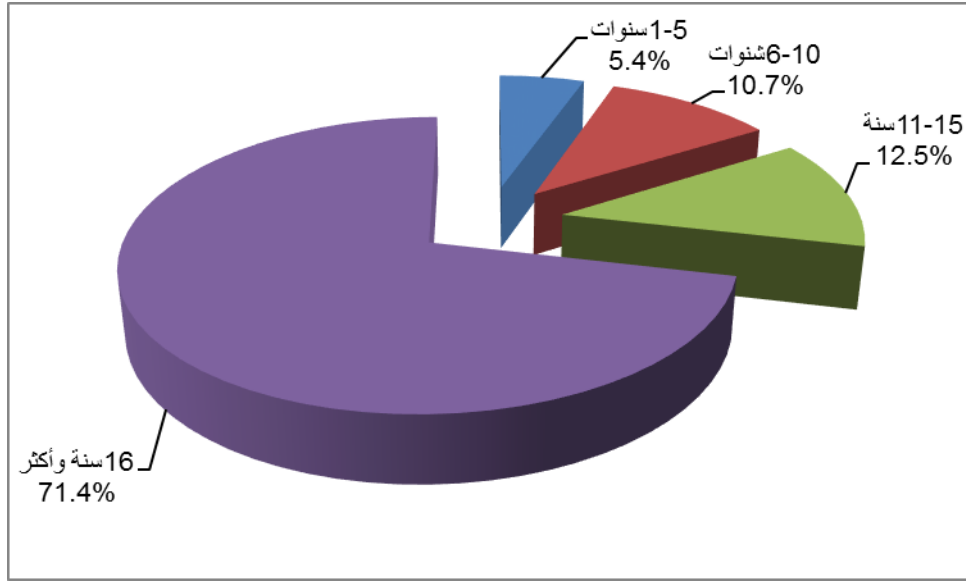
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
5.4	3	أقل من 5 سنوات
10.7	6	من 5: 10 سنوات
12.5	7	من 11 : 15 سنة
71.4	40	أكثر من 15 سنة
%100	56	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3) أن (40) من مفردات الدراسة يمثلن ما نسبته 71.4% من إجمالي مفردات الدراسة عدد سنوات خبرتهن في الوظيفة الحالية 16 سنة وأكثر وهن الفئة الأكثر من مفردات الدراسة ، بينما (7) منهن يمثلن ما نسبته 12.5% من إجمالي مفردات الدراسة عدد سنوات خبرتهن في الوظيفة الحالية من 11-15 سنة ، مقابل (6) منهن يمثلن ما نسبته 10.7% من إجمالي مفردات الدراسة عدد سنوات خبرتهن في الوظيفة الحالية من 6-10 سنوات ، و (3) منهن

يمثلن ما نسبته 5.4% من إجمالي مفردات الدراسة عدد سنوات خبرتهن في الوظيفة الحالية 5-1 سنوات.

شكل رقم (3)

توزيع مفردات الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية



ثالثاً الفئة العمرية:

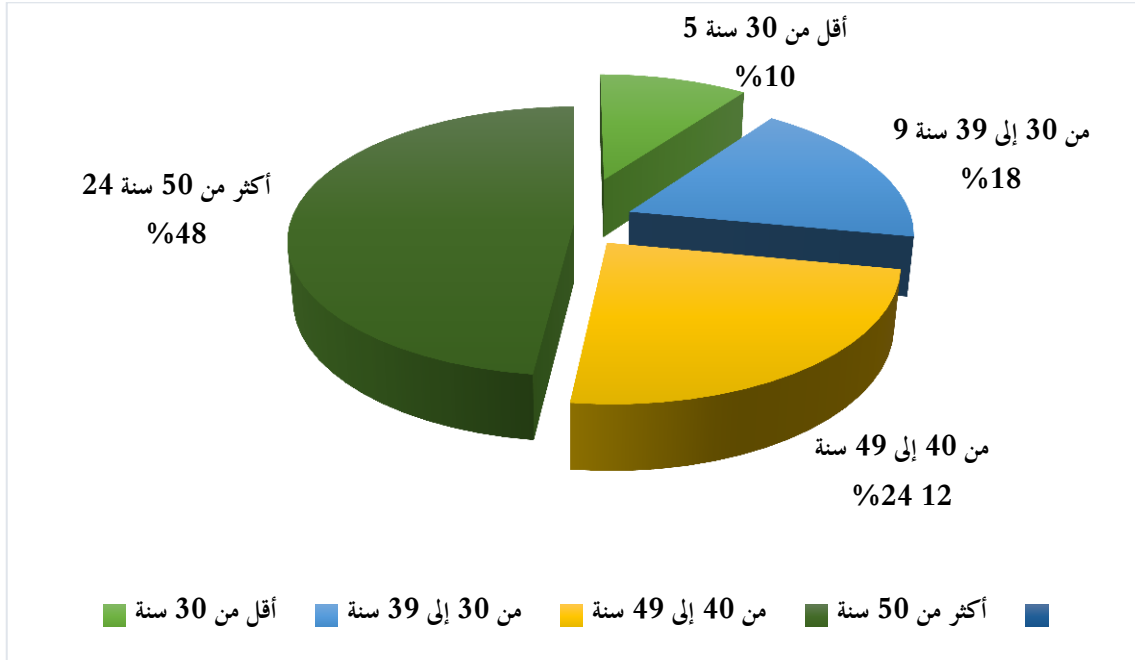
جدول رقم (4) توزيع مفردات الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
10	5	أقل من 30 سنة
18	9	من 30: 39 سنة
24	12	من 40: 49 سنة

48	24	أكثر من 50 سنة
%100	56	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4) أن (24) من مفردات الدراسة يمثلن ما نسبته 71.4% من إجمالي مفردات الدراسة عدد سنوات خبرتهن في الوظيفة الحالية 16 سنة وأكثر وهن الفئة الأكثر من مفردات الدراسة ، بينما (7) منهن يمثلن ما نسبته 12.5% من إجمالي مفردات الدراسة عدد سنوات خبرتهن في الوظيفة الحالية من 11-15 سنة ، مقابل (6) منهن يمثلن ما نسبته 10.7% من إجمالي مفردات الدراسة عدد سنوات خبرتهن في الوظيفة الحالية من 6-10 سنوات ، و (3) منهن يمثلن ما نسبته 5.4% من إجمالي مفردات الدراسة عدد سنوات خبرتهن في الوظيفة الحالية 1-5 سنوات.

شكل رقم (4) توزيع مفردات الدراسة وفق متغير الفئة العمرية



أداة الدراسة:

تم اعتماد أداة الاستبانة والتي تعد من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً، وتعتبر من أفضل وسائل جمع المعلومات لكل مجتمع الدراسة لملائمتها لطبيعة هذه الدراسة.

وحددت الباحثة المصادر التي لجأت إليها لبناء أداة الدراسة، منها دراسة الغامدي (2021) والغراس (2017)، والرشيدي (2018)، و العوضي والعوضي (2015)، ربيع (2013) كما تم التواصل مع عدد من ذوات الاختصاص في هذا المجال؛ للاستفادة من خبراتهم في بناء الاستبانة، وبناءً على ما تم الاطلاع عليه من أدبيات البحث في هذا المجال، حتى تم صياغة عبارات الاستبانة، وتوزيعها على المحاور.

- المحور الأول: القيادة التحويلية
- المحور الثاني: الإبداع الإداري

ولقد تكونت عبارات الاستبانة في صورتها الأولية من (56) فقرة وبعد التحكيم والحذف والإضافة والتعديل بلغت عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية إلى (48) فقرة وقد تم بناء المقياس حسب نموذج (ليكرت) الخماسي كمقياس إجابة وتم بناء المقياس وفقاً لمقياس ليكرت (دائماً، غالباً، أحياناً، قليلاً، نادراً) وأعطيت لها أوزان رقمية بالترتيب (5 : 1).

صدق أداة الدراسة:

قبل البدء في تطبيق أداة الدراسة على مجتمعها؛ تم التأكد من الصدق والثبات، وذلك على النحو التالي:

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين: قبل التطبيق، وتمثلت في الصدق الظاهري لأداة الدراسة، والثانية: بعد التطبيق على عينة استطلاعية، وتمثلت في الاتساق الداخلي، والثالثة: تتمثل في الصدق البنائي.

■ الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، تم عرض الاستبانة صورتها الأولية على سعادة المشرفة أ.د.هنا جزي التعيبي كما قامت الباحثة بعرضها مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة وذلك للتأكد من درجة مناسبة العبارة، ووضوحها، وانتمائها للمحور، وسلامة الصياغة اللغوية، وكذلك النظر في تدرج المقياس، ومدى ملائمته، وبناءً على آراء المحكمين حول مدى مناسبة المقياس لأهداف الدراسة، ووفقاً لتوجيهاتهم ومقترحاتهم يتم اعتماد أداة الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي للأداة

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

الجدول رقم (5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (القيادة التحويلية) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.680	8	**0.648	15	**0.756	22	**0.453
2	**0.691	9	**0.652	16	**0.512	23	**0.459
3	**0.684	10	**0.717	17	**0.754		
4	**0.694	11	**0.820	18	**0.547		
5	**0.779	12	**0.673	19	**0.687		
6	**0.755	13	**0.595	20	**0.741		

		**0.812	21	**0.547	14	**0.839	7
--	--	----------------	-----------	----------------	-----------	----------------	----------

**** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل**

الجدول رقم (6) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (الإبداع الإداري) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.684	8	**0.701	15	**0.838	22	**0.748
2	**0.640	9	**0.844	16	**0.720	23	**0.831
3	**0.582	10	**0.800	17	**0.832	24	**0.854
4	**0.772	11	**0.606	18	**0.676	25	**0.770
5	**0.774	12	**0.795	19	**0.754		
6	**0.648	13	**0.718	20	**0.794		
7	**0.666	14	**0.825	21	**0.674		

**** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل**

يتضح من الجدولين (5 – 6) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

3-6-3 ثبات أداة الدراسة :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (7) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (7) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات	عدد	محاور الاستبانة
المحور	العبارات	
0.9178	23	القيادة التحويلية
0.9250	25	الإبداع الإداري
0.9325	27	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (7) أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (0.9325) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من 1.00 إلى 1.80 يمثل (أبداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (قليلاً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (أحياناً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (غالباً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

• من 4.21 إلى 5.00 يمثل (دائمًا) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
3. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
4. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
5. تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي للتحقق من الفروق بين مفردات الدراسة باختلاف خصائصهن الشخصية.
6. تم استخدام اختبار شيفيه للتحقق من صالح الفروق التي بينها اختبار تحليل التباين الاحادي.
7. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين ممارسة المساءلة ومستوى التمكين الإداري لدى الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة.

ملخص نتائج الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية للقيادات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة والإبداع الإداري لدى الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة، من وجهة نظرهن. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات مقسمة على محورين: محور للقيادة التحويلية ومحور للإبداع الإداري. وتم تطبيق أدوات الدراسة على المجتمع باستخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على (65) إدارية بتعليم مكة وتم استرداد (56) استبانة. وبعد معالجة النتائج احصائيًا أظهرت ما يلي:

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات للقيادة التحويلية في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات بها؟

- أن مفردات الدراسة موافقات حول واقع ممارسة القيادات للقيادة التحويلية بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة بدرجة عالية جدا (4.44 من 5.00).
- أن أبرز ملامح ممارسة القيادة التحويلية تشجع الإدارة العاملين لبذل أقصى جهد، وتعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين المرؤوسين، تشجع العاملين على تحمل المسؤولية

إجابة السؤال الثاني:

ما مستوى الإبداع الإداري للإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة؟

-
-

إجابة السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادات للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري للإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة؟

هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة، حيث

يتضح أنه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة التحويلية كلما تحسن مستوى الإبداع الإداري لدى الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة.

إجابة السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادات للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري تعزى إلى متغير (الفئة العمرية-سنوات الخبرة-المؤهل)؟

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول (القيادة التحويلية والإبداع الإداري) باختلاف متغير الفئة العمرية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول (القيادة التحويلية) باختلاف متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين الإداريات اللاتي سنوات خبرتهن من 6-10 سنوات الإداريات اللاتي خبرتهن 16 سنة وأكثر في مستوى (الإبداع الإداري) لصالح الإداريات اللاتي خبرتهن 16 سنة
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول (القيادة التحويلية والإبداع الإداري) باختلاف متغير المؤهل الدراسي.

توصيات الدراسة:

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:
- ضرورة نقل خبرات القيادات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة للقيادات بالمدارس.
 - ضرورة الاستفادة من الخبرات المحلية والوطنية في مجال القيادة التحويلية من خلال تطبيق نظام فعال لتبادل الزيارات بين القيادات، مع الاستفادة من خبرات المتميزين منهم.
 - ضرورة الاستفادة من الخبرات الإقليمية والعالمية في مجال الإبداع الإداري لمواكبة الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة.

البحوث المقترحة:

من خلال نتائج الدراسة الحالية تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية الآتية:

- إجراء المزيد من الدراسات حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري في مؤسسات تعليمية مختلفة.
- إجراء المزيد من الدراسات تتناول تأثير القيادة التحويلية بمتغيرات أخرى.
- إجراء دراسات تتناول الإبداع الإداري وعلاقته ببعض أنماط القيادة الأخرى.

المراجع:

- بدر، أريج سليمان. (2008م). *الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة*. (رسالة ماجستير) قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- حسين، أحمد شحاتة محمد. (2013). *القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى معلمي التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمدارس محافظة المنيا*. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، كلية التربية، 26 (1)، 104 - 169
- حسين، سلامه عبد العظيم، وحسين، طه عبد العظيم. (2006). *النكاء الوجداني للقيادة التربوية*. عمان: دار الفكر
- خلف، محمد. (2010). *علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة* (رسالة ماجستير). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ربيع، هناء عبدالنواب. (2013). *مؤشرات تخطيطية لتفعيل سمات القيادة التحويلية كمدخل لتنمية مهارة الإبداع الإداري: دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية*. ورقة عمل في المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية - الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات- جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية. مجلد(4)، 1201 – 1316
- الرشيدي، علي بن ضبيان بن شلال. (2018). *القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض*. المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 33 (71) 1-39.
- الطحانية، زياد وعودات، معين. (2012). *السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم*. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، الأردن، 20 (1)، ص ص 117-140.
- العصيمي، سلمان صالح. (2015م). *واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر قادة المدارس الأهلية في مدينة الرياض* (رسالة ماجستير). قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- العوضي، فايزة بن عبدالله و العوضي، عادل بن عبدالله. (2015). *تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت*. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، 22 (93) 11-67.
- عبدالرازق، ماجدة والذبياني، منى. (2012). *الإبداع الإداري كمدخل لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية*. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 1(36) 165-248.
- عبدالله، ماجدة والعتيبي، خزنة. (2013). *واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في جنوب مدينة الرياض من وجهة نظرهن*. مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، 16(42)، 11 - 82.

الغامدي، عادل بن مشعل. (2021). الكفايات التقنية اللازمة لمعلمي التربية الإسلامية في مدرسة المستقبل من وجهة نظر المختصين. *دار سمات للدراسات والأبحاث*، 8(4)، 113-136.

الغراس، غادة. (2017). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة القصيم.

الفوزان، صالح حمود. (2013م). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى قادة المدارس المتوسطة بمدينة الرياض (رسالة ماجستير). قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

القطاونة، منار (2000). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرّفين الإداريين في الوزارات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، الأردن.

قاسم، محمد فتحي محمود. (2001). التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة، جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة (رسالة دكتوراه) كلية التربية، جامعة عين شمس.

الليثي، محمد علي. (2008م). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر قادة مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة (رسالة ماجستير) قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

اليوسف، خلود سعد. (2012م). الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام في بعض مدن منطقة مكة المكرمة (رسالة دكتوراه). قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

Maxcy, S. (2001) Educational Leadership and Management of Knowing: The Aesthetic of Coherent M. *Journal of Educational Administration*, 39 (6) .pp.573-588.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
العدد الخامس والخمسون شهر (١) ٢٠٢٣

الملاحق:

الجزء الأول: البيانات الأولية

أولا المؤهل العلمي

() دبلوم

() بكالوريوس

() ماجستير

() دكتوراه

ثانيا عدد سنوات الخبرة

() أكثر من 15 سنة

() من 11 : 15 سنة

() من 5 : 10 سنوات

() أقل من 5
سنوات

ثالثا الفئة العمرية

() أقل من 30 سنة () من 30:39 سنة () من 40 : 49 سنة () أكثر من 50 سنة

الجزء الثاني: مهارات الإبداع الإداري

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		أبدًا	قليلاً	أحياناً	غالبًا	دائمًا
مهارة روح المجازفة						
1.	من الممكن ممارسة أي إجراء إداري خطأ رغم انتشاره					
2.	عندي الشجاعة الكافية لتبني أعمال إبداعية					
3.	أتحمل نتائج الأعمال الإبداعية حتى لو باءت بالفشل					
4.	العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة أفضل من العمل مع فريق روتيني.					
5.	أتردد أحياناً في طرح أفكار جديدة لتطوير العمل خوفاً من الفشل.					
6.	أستفيد من الأفكار الجديدة وأقبلها					
7.	أميل للأعمال الصعبة والمعقدة أكثر من الأعمال الروتينية والبسيطة.					
8.	أسعى إلى تقديم الأفكار والآراء المختلفة ولو كانت صعبة التطبيق.					
9.	أجرب كل ما هو جديد في نظريات علم الإدارة.					
مهارة المرونة الإبداعية						
10.	أعمل على استحداث طرق جديدة لإنجاز العمل					
11.	أستطيع أن أنسجم وأتكيف مع أي تغيير في					

م	الفقرات	درجة الموافقة			
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	قليلاً
		أبدًا			
	نظام العمل				
12.	أميل إلى تجريب الأفكار الجديدة.				
13.	أستطيع التخلص من سياسة فرض الآراء.				
14.	أحرص على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل				
15.	أستطيع التحكم في الانفعالات عند مواجهة مشكلة في العمل				
16.	أتكيف مع جماعة العمل بسهولة.				
17.	أشجع المبادرات الإبداعية الفردية والجماعية.				
مهارة حل المشكلات					
18.	أستفيد من أفكار الآخرين في حل المشكلات الإدارية				
19.	أعمل على اكتشاف المشكلات بهدف حلها.				
20.	أمتلك القدرة على توقع بعض مشكلات العمل قبل حدوثها				
21.	أقوم بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها				
22.	أحاول تطبيق طرق وأساليب غير مألوفة لحل أي مشكلة.				
23.	أعطي الحرية للمعلمين لمناقشة مشكلات الإدارية.				
24.	أمتلك القدرة على تنظيم أفكارى عند مواجهة أي مشكلة.				
25.	أشعر بالمتعة عندما أتعامل مع مشكلات العمل.				
مهارة المثابرة					
26.	أستطيع إقناع الآخرين بوجهة نظري والإفادة من أفكارهم				
27.	أعمل على التعبير عن رأيي ولو كان مخالف للقيادة التعليمية				
28.	أشجع المرؤوسين على وضع الخطط المستقبلية.				

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		أبدًا	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً
29.	أبادر لأكون في مقدمة من يجربون أفكارًا جديدة في العمل.					
30.	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية يفترض أن تتعامل معها الإدارة بمرونة.					
31.	أرغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل عن طريق استشارة المعلمين ذلك.					
32.	أسعى دائماً لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهني أثناء عملي.					
33.	أسعى إلى تطوير بدائل متعددة لحل المشاكل.					

الجزء الثالث: القيادة التحويلية

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		أبدًا	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً
التأثير المثالي						
1.	يتجاوز الرئيس في العمل عن مصالحه الذاتية للمصلحة العامة					
2.	يتصرف الرئيس في العمل بشكل يعتبر قدوة					
3.	يتصرف الرئيس في العمل بأسلوب محترم مع الجميع					
4.	يعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين المرؤوسين					
5.	يركز على أهمية أن يكون لدى المرؤوسين فهم مشترك لأهداف الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة					
التحفيز						

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	قليلاً	أبدًا
6.	توجد تحفيزات معنوية بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة					
7.	توجد تحفيزات مادية بها					
8.	تهتم الإدارة بترفيه العاملين بصورة عادلة					
9.	تهتم الإدارة بتدريب العاملين					
10.	تشجع الإدارة العاملين لبذل أقصى جهد					
11.	تحرص على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين					
الاستشارة الفكرية						
12.	تشارك الإدارة العاملين أفكارهم البناءة					
13.	تحرص على مشاركة جميع العاملين في إحداث عملية التغيير					
14.	تقترح الإدارة طرق جديدة لإنجاز مهام العمل					
15.	تتيح للعاملين التفكير في مشكلات العمل القديمة بطرق جديدة					
16.	تتعامل مع العاملين بصورة إنسانية					
17.	تعزز الإنجاز لدى العاملين المتميزين					
18.	تقدر للعاملين أفكارهم البسيطة					
التمكين						
19.	تمنح بعض الصلاحيات للعاملين للقيام ببعض الأعمال					
20.	تشجع العاملين على تحمل المسؤولية					
21.	تحرص على تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض الصلاحيات					
22.	يتم تفويض الصلاحيات على أسس واعتبارات علمية.					
23.	تتناقش مع العاملين في متطلبات انجازهم وأدوارهم.					