

باب الإدارة والاقتصاد

1- القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مدرسة السيّدة الزهراء في بيروت

بقلم الدكتورة: بادية سرور. الجامعة الإسلامية في لبنان-كلية الإقتصاد وإدارة الأعمال
والباحث. علي قاطبي الجامعة اللبنانية- كلية التربية.

1. المقدمة

القيادة هي عملية يمكن إعادة التفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاءة وفعالية. هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن القيادة الإدارية تؤدي دوراً هاماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله، ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدّم العلمي نمط القيادة التحويلية، وهو من الأساليب التي ظهرت حديثاً في مجال القيادة على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي بيرنز ((Burns)، ويقوم هذا الأسلوب على أساس التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية. حيث أنّ المؤسسات التعليمية إحدى تلك المؤسسات التي تحتاج الى تبني أساليب إبداعية جديدة، والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال للابداع والابتكار.

2. الإطار العام للدراسة

2.1. مشكلة البحث

إنّ التقدّم المذهل الذي يشهده العالم اليوم لم يكن ليتحقّق إلّا من خلال الإبداع، إذ أنّ نجاح المنظمات يقاس بما تملكه من أفكار جديدة ومدى قدرتها على تجسيدها، وأشار العلماء إلى أنّ القدرات الإبداعية موجودة عند كلّ الأفراد ولكنّ بنسب متفاوتة، وهي بحاجة إلى الإيقاظ والتدريب من قبل القيادة لكي تؤتي ثمارها، وإنّ التمثية في الأساليب التعليمية تُعيق تلك القدرات ولا تؤدي إلى إعداد أفراد يمتازون بالفكر الإبداعي وقادرين على الإنتاج المتنوع والجديد، والذي بلا شك يدعم التنمية الشاملة لمجتمعاتنا. بشكل عام يحاول البحث الإجابة عن السؤال الرئيس :

هل يوجد علاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مدرسة السيّدة الزهراء في بيروت. ويقترَح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يوجد علاقة بين التأثير المثالي والإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين؟
2. هل يوجد علاقة بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين؟
3. هل يوجد علاقة بين الاستثارة الفكرية والإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين؟
4. هل يوجد علاقة بين الاهتمام الإنساني بالفرد والإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين؟

2.2. أهداف البحث

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة علاقة القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مدرسة السيّدة الزهراء في بيروت ويقترَح عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية، منها:

- 1.. التعرف على علاقة أبعاد القيادة التحويلية بالإبداع الإداري.
2. الخروج بخلاصات حول الموضوع وتوصيات مرتبطة به، تستفيد منها المدرسة.

2.3. فرضيات البحث

الفرضية هي تخمين أو استنتاج يصوغه ويتبناه الباحث في بداية الدراسة بشكل مؤقت، ويمكن تعريفها بأنها تفسير يوضح مشكلة ما أو ظاهرة ما أو عبارة عن مبدأ لحل مشكلة يحاول أن يتحقق منه الباحث باستعمال المادة المتوفرة لديه، كما تُكتب الفرضية بطريقة يجعلها وثيقة الصلة بمشكلة الدراسة. (فرحات، 2003).

اعتمدت الدراسة على الفرضية التالية: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مدرسة السيّدة الزهراء في بيروت، ويتفرع منها: الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام الإنساني بالفرد والإبداع الإداري.

2.4. نموذج الدراسة

المتغير الأول: القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الإنساني بالفرد)

المتغير الثاني: الإبداع الإداري

المتغيرات الشخصية والوظيفية: العمر، الجنس، المستوى العلمي المستوى الوظيفي.

المتغير الأول. القيادة التحويلية			
التأثير المثالي	الحفز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاهتمام الإنساني بالفرد

شكل رقم 1: نموذج الدراسة الذي يُظهر متغيري الدراسة

المتغير الثاني: الإبداع الإداري

3. الإطار النظري للدراسة

3.1. القيادة التحويلية (Transformational leadership)

يُعدّ مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر سبعينيات القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه «القيادة»، ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها بيرنز محل دراسة واختبار على مدار العقود الثلاثة الماضية، وتمت دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية من قِبَل كثير من العلماء والباحثين. الهالبي، الشربيني، (2001). شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس (Bass, 1985) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يُعرف بمقياس (Mul-tifactor Leadership Questionnaire). MQL الذي تضمّن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، والاهتمام بالفرد، ثم أضاف باس (Bass, 1990) مُكوّنًا رابعًا

أطلق عليه الحفز الإلهامي (نعساني، 2008).

حظيت القيادة التحويلية بوفرة التعريفات منها:

بدايةً عرّف بيرنز (Burns, 1978) القيادة التحويلية بأنها النمط القيادي الذي يستطيع القائد أن يوحد به أتباعه ويغيّر معتقداتهم وأهدافهم من خلال نَظْمٍ قِيَمِيَّةٍ راسخة، يسمّيها بالقيم الداخليّة، وذلك لتغيير الوضع الزاهن بتعريفهم بالمشكلات الموجودة في المنظّمة، من خلال الإلهام والإقناع لبلوغ مستوى عالٍ من الرّؤية الواضحة لتحقيق الأهداف الحاليّة المشتركة، والسعي للوصول بالمنظّمة إلى الوضع المثالي مستقبلاً.

أمّا باس (Bass, 2000) فقد عرّفها بأنها عمليّة يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون إلى التّهوض كلّ منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعيّة والأخلاق، ولتحويل الرّؤية إلى واقع كما تعمل على تعميق مستوى إدراك العاملين وتحفيزهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشّخصيّة الدّاتيّة، من أجل تحقيق الأهداف العامّة للمنظّمة.

كذلك عرّفها مارفي (Murphy, 2005) بأنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظّمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظّمة.

بينما أوردت (أحمد، 2008) أنّ القيادة التحويلية هي سلوكٌ يبدأ من القيم والمعتقدات الشّخصيّة والطّموحات والتوقّعات للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين.

كما كتب (سيد قنديل، 2010) أنّ القيادة التحويلية تسعى لإحداث تغييرات إيجابية في طرائق أداء العاملين وحثّهم بأهميّة عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظّمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامّة في مرتبة أعلى من المصالح الشّخصيّة.

أمّا (حسن، 2014) فقد أشارت إلى أنّ القيادة التحويلية ما هي إلاّ تعبيرٌ عن تحقيق الأهداف عن طريق الالتزام المشترك والتعاون في كفيّة تغيير الآخرين والتأكيد على التحسين المستمرّ لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال مضاعفة الجهود الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

من خلال الاطلاع على العديد من تعريفات رواد الأدب الإداري للقيادة التحويلية، يمكن تعريف القيادة التحويلية إجرائياً، بأنها حالةٌ من التأثير، يحاول من خلالها القائد، أن ينقل قيمه ومعتقداته واتجاهاته وطموحاته للعاملين، لتصبح حافزاً مشتركاً بينهم، يدفعهم نحو التحسين وتحقيق أهداف المنظّمة المشتركة، بعيداً عن علاقة المصالح الشّخصيّة، وذلك من خلال التأثير الكارزمي والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية بالإضافة إلى الاهتمام الإنساني بالأفراد.

يتفق معظم الباحثين على أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد أساسية، تلك التي أطلق عليها باس (Four I's). (Bass, 1990 (19)، حيث تبدأ جميعها بالحرف اللاتيني (I) :

التأثير المثالي (Idealized Influence)، الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation)، الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)، الاهتمام الإنساني بالفرد (Individualized Consideration).

1. التأثير المثالي (Idealized Influence)

تُسمى أيضاً بالكاريزما وهي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين واعتباره

المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والإلتصاف برغبة لكل مطالبه (Barbuto, Burbach, 2006).

يمثل التأثير المثالي كما أورد الهلالي أنّ القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، ويهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تُعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة (الهلالي، 2001)

يسلك القادة بحسب أفوليو وفقاً للتأثير المثالي، طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، ومتى توقرت هذه الصفات المثالية، ومع مرور الوقت يعمل العاملون على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء العاملين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم) أفوليو، 2003).

قد يحصل التأثير المثالي بالتصريحات التي يقدمها القائد لمرؤوسيه بوصفها جزءاً عاطفياً وأساسياً من تأثير القيادة التحويلية بواسطة مخاطبة القائد لهم مستخدماً عبارات مؤثرة فيهم، وسلوك يمكن القائد من كسب إعجاب المرؤوسين وثقتهم واحترامهم، مع غرس روح الفخر والتسامي فيهم، والاستمرارية والعزم الكبيرين في السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة وإظهار مستوى عالٍ من الأخلاق (ماجد ويدرأوي، 2013)

بناءً على ما تقدم يمكن تعريف التأثير المثالي بأنه طريقة يسلكها القادة التحويليون تجعل من سلوكهم نموذجاً أو قدوةً للمرؤوسين، باستعمالهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة، واهتمامهم بالمشاركة المستمرة في تحمل مخاطر المرؤوسين، وقدرتهم العالية على الإقناع، وحرصهم بشدة على القيام بالعمل الصحيح بطريقة صحيحة، وطرحهم رؤى وأفكاراً جديدة عن مستقبل المنظمة، وإظهارهم تمتعهم بالمعايير والقيم الأخلاقية والسلوكية، ويكون تصرفهم في ضوء ذلك لإحداث تأثير وتترك انطباع واضح لدى المرؤوسين، ولتجنب ممارسة القوة لكسبهم، ولذلك يحظى هؤلاء القادة التحويليون بالإعجاب والاحترام والثقة لأنهم كذلك.

2. الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation)

سُمي بالحفز الملهم، ويتضمن إلهام الأتباع، واستثارة هممهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع، واستثارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية (رشيد، 2003).

أورد الهلالي بأن القادة التحويليين في هذا البعد يكونون عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث إنّ أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم للمثل بخطواتهم (الهلالي، 2001).

ذكر ستوارت بأن الحفز الإلهامي يتمثل في تصرف القادة التحويليين بطرق تستثير مرؤوسيهم وتخلق لديهم الدافعية والتحدى لتحقيق الأهداف المشتركة (Stewart, 2006).

بناءً على ما تقدم يُعرف الحفز الإلهامي بأنه قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، والقدرة على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعون قادرين على قبولها ويناصلون من أجلها إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداءٍ من التابعين يفوق الأداء المخطط.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

سُميت بالحفز الفكري، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يُمكن إطلاق الطاقات الخلاقية، وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع (رشيد، 2003).

أما أفوليو الذي يُسمي هذا البعد التشجيع الإبداعي فقد عرفه بأنه تصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مُجددين ومُبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحدّيات، وتشجيعهم على تبنّي وخلق مداخل وطرق جديدة لحلّ المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرقٍ ووجهات نظرٍ جديدة. ووفقاً لهذه الخاصية على القائد التحويلي أن يتجنّب النقد العام لأيّ عضو في المجموعة في حال حدوث خطأ، ويحث الأعضاء على تقديم أفكارٍ جديدة وتجريب مناهج جديدة (أفوليو، 2003).

فالقائد التحويلي يستثير مرؤوسيه ذهنياً، فهو يشجّعهم على إعادة دراسة أهدافهم وتقديم أهداف ووسائل جديدة ووجهات نظرٍ وبدائل ورؤى وتحديات فكرية جديدة، ويستثير جهود مرؤوسيه للنظر للأمور بطرقٍ جديدة ومختلفة لمواجهة مواقف معينة بهدف جعل تلك الجهود جهوداً إبداعية خلاقية، فهو يشجّع ويرحب بأيّ أفكار جديدة أو حلول إبداعية للمشاكل التي يُسهّم المرؤوسون في عرضها والبحث عن حلول لها (سرحان والمخلافي، 2007).

بناءً على ما تقدّم يمكن تعريف الاستثارة الفكرية بأنها ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تستثير المرؤوسين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرقٍ إبداعية، ونشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل، وتشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية والخلاقية، وتجنّب الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين.

4. الاهتمام الإنساني بالفرد (Individualized Consideration):

هي الاهتمام الخاص من القائد بحاجات كلّ فرد لتطويره والإرتقاء بمستوى أدائه ونموّه، فيعمل كمدربٍ وناصح وصادق وموجه، ويهتمّ بالتواحي الشخصية لكلّ منهم، ويخلق فرصاً جديدة لتعليمهم مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في ما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، وينظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالاً، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيّداً ويعطيهم الثقة والإطمئنان، ويفوض المهام للأتباع كوسيلة لتنميتهم وذلك بموجب مراقبة للتعرف إلى ما إذا كانوا بحاجةٍ إلى توجيهٍ إضافيٍّ أو تقييم . (أفوليو، 2003).

اختصر الهلالي، الاهتمام الإنساني بالفرد بأنّ فيه يتمّ التعامل مع المرؤوسين بطرقٍ مختلفة تُراعي الاعتبارات الفردية، ولكن بعدالة (الهلالي، 2001).

أورد كنت وآخرون (Kent & al, 2001) أنّ الاهتمام الإنساني بالفرد يعني أنّ القائد التحويلي يعمل على تفويض بعض الصلاحيات للعاملين وتمكينهم من ممارستها وتحفيزهم لاكتشاف خبرات وتجارب تعليمية، والعمل على تدريبهم وتطويرهم، كما أنّه يراعي الفروق الفردية بينهم، إذ أنّ كلّ فردٍ يتمتّع بسلوكٍ يميّز به عن غيره بحيث يشكّل الهوية السلوكية لهذا الفرد (Kent . al, 2001).

مما تقدّم يمكن تعريف الاهتمام الإنساني بالفرد بأنّه وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كلّ فرد لتطويره والإرتقاء بمستوى أدائه ونموّه، فيعمل كمدربٍ وناصح وصادق وموجه

ويهتمّ بالتّواحي الشّخصيّة لكلّ منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ بالإعتبار الفروق الفرديّة في ما بينهم بالنّسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنّظر إليهم كأشخاص كاملين وليس كعمّال، كما يجب أن يكون القائد مستمعاً جيّداً، ويعطيهم الثّقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم بتفويض المهام كوسيلة لتنميتهم مع المراقبة والتّقييم والتّوجيه.

5. الإبداع الإداري (Management Creativity):

يعرّف الإبداع في معجم المصطلحات الإداريّة بأنّه يتمثّل في مقدرة الإنسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول إلى تصوّرات مستقبلية حديثة لم تكن معروفة من قبل علي، (2011).

عرّفه جيلفورد بأنّه سمات استعداديّة تضمّ الطّلاقة في التّفكير والمرونة والأصالة والحساسيّة للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتّفصيل أو الإسهاب (جروان، 2002)

الإبداع الإداري بحسب ما أوردت أيّوب هو القدرة على إيجاد أشياء جيّدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرُقاً وأساليب عمل مفيدة، وهو يُبنى على تميّز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلّها وعلى قدراته العقليّة وطلاقته الفكريّة ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمّي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة (أيّوب، 2000).

يُعرّف الإبداع الإداري بحسب البشاشة بأنّه عمليّة ذهنيّة معرفيّة، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التّنظيميّة والبيئة العامّة، ويتجاوز ما هو مألوف للتّوصّل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يخصّ هذا الشّيء مُنتجاً أو خدمة أو أسلوباً أو عمليّة جديدة، يعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة والمجتمع بشكل عام، وهو درجة إنتاج أفكار تكون جديدة ومفيدة في آن واحد، بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة وتطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخليّة ومن ثمّ تحسين الأداء الكلّي للمؤسسة (البشاشة، 2005).

كما يُعرّف الإبداع الإداري بحسب الحرارشة والهيّتي بأنّه فكرة جديدة تهدف إلى تطوير الإنتاج أو العمليّة أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة في الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمّن هذه التّحسينات الإنتاج والطرُق الجديدة في التّكنولوجيا والهيكل التّنظيميّة والأنظمة الإداريّة والخطط والبرامج الجديدة المتعلّقة بالأفراد والعاملين (الحرارشة، الهيّتي، 2006).

أورد كلّ من شيلينغ وثران أنّ الإبداع الإداري يتضمّن إبداع الأفراد في المؤسسة وكذا مختلف العوامل الاجتماعيّة والموقفيّة التي تُحدّد طريقة تصرّف الأفراد وكذا تفاعلهم مع بعضهم البعض، فمستوى الإبداع العام للمؤسسة لا يرتبط فقط بإبداع الأفراد العاملين بل بالهيكل التّنظيمي، العمليّات والإجراءات والتّشجيعات التي يمكن أن تزيد الإبداع أو تحدّ منه (Schilling. Therin, 2006).

أما والش ورومون فقد عرّف الإبداع الإداري بأنّه العمليّة التّنظيميّة التي تودّي إلى اقتراح وتبني أسواق أو منتجات جديدة قد تكون شيئاً مادياً أو خدمة أو تكنولوجيا أو كفاءة جديدة أو جميعها، هذه العمليّة تسمح للمؤسسة بتحسين مكانتها الاستراتيجيّة وتقوية وتعزيز كفاءتها في السّوق (Walch. Romon, 2006).

كُتّب الحسنيّة بأنّ الإبداع الإداري يُقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة، سواء أكانت تتعلّق بإنتاج سلعة أو خدمة أو بالوسائل والإجراءات والعمليّات أو بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التّنظيميّة، وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي ما (الحسنيّة، 2009).

وقد حدّد جيلفورد عناصر الإبداع الإداري بالطلاقة والأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات (جروان، 2002).

أ. الطلاقة (Fluency): يُقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معيّن في وحدة زمنية (العُمري، 2001).

ب. الأصالة (Originality): يُقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع لا يكرّر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية. العُمري، 2001.

ج. المرونة (Flexibility): يُقصد بها النّظر إلى المشكلة من عدّة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة، وعدم التّفكير داخل الصندوق، وبالتالي فإنّ المرونة هي القدرة على توليد أفكار متعدّدة ومتنوّعة وليست متوقّعة، أي إنّها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيّر الموقف فهي عكس الجمود الذهني وتمثّل الجانب النّوعي للإبداع (جروان، 2002).

د. الحساسية للمشكلات (Sensitivity to problems): تعدّ الحساسية للمشكلات إحدى القدرات الأساسية في التّفكير الإبداعي، ويُقصد بها قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد الذي قد لا يرى فيه فردٌ آخر أيّ مشكلات، وهذا القدر من المشكلات التي يراها المبدع تدفعه نحو التّحدّي لإحداث تغييرات أو إنتاج جديد يحلّ هذه المشكلات، وعلى هذا فالحساسية للمشكلات قد تكون سمة دافعية أكثر منها قدرة عقلية، ويرى جيلفورد أنّ هذه القدرة شرط هام للإبداع وخطوة البدء في أيّ تفكير إبداعي (أبو دنيا، إبراهيم، 2000).

تعدّ العناصر الأربعة السابقة العناصر الرئيسيّة المكوّنة للقدرة الإبداعية لدى الأفراد عند أغلب الكُتاب والباحثين.

3.2 العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري

يُعتبر نمط القيادة واحداً من أهمّ العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المنظّمات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد على القدرات الإبداعية للعاملين، فالنمط القيادي المتّبع في قيادة المنظمة يؤثّر بشكلٍ أو بآخر على عملية التّفكير الإبداعي، كما أنّ إيمان الإدارة العليا بالتّفكير الإبداعي كخيار استراتيجي له دور بارز في تنشيط هذه العملية وتفعيلها، غير أنّ الاكتفاء بدعم القيادة وبناء الثقافة الإبداعية فحسب، عملية شكلية خالية من المضمون، ما لم تتوفّر سياسة موجهة تحدّد مجموعة من الأطر والآليات لتوظيف هذه الطّاقة في حلّ المشكلات واتّخاذ القرارات وإظهار قيمة فعلية وعملية أصيلة للتّفكير الإبداعي (علي، 2011).

تعدّ القيادة التحويلية نهجاً جديداً يعزّز الإبداع والابتكار فالقادة التحويليّون هم قادة غير تقليديّين، لديهم سلوك إبداعي ووجهات نظر مختلفة وغير عادية للنظر في المشاكل القديمة، يشجّعون المرؤوسين لتقديم المشاكل وتقديم الانتقادات والحلول الإبداعية للمشكلات وتجاوز المصالح الفردية والتركيز على المصالح الجماعية.

كما يساعد القائد التحويلي المرؤوسين على تطوير أفكارهم وتنفيذها مع مستوى عالٍ من الثقة في قدراتهم، وعليه فالقائد التحويلي يعزّز من قدرات المرؤوسين ويساعد على تحقيق الرؤية المستقبلية، وهي واحدة من أهمّ شروط الإبداع، وبالتالي يتمّ وصف القيادة التحويلية نموذجاً للسلوك الإبداعي الذي يقدّم مستوى عالياً من البحث والتّطوير (Eisenbeib, Boerner, 2010).

تلعب القيادة التحويلية دوراً حاسماً في تنمية قدرات الأفراد الإبداعية من خلال التّحفيز الفكري وإثارة

حماس الآخرين، إذ يهتمّ القادة التحويليون بالمرؤوسين ويقدرّون قدراتهم على تطوير أفكار جديدة، وهو ما يساعد على التغلب على الخوف وتقديم المزيد من الإبداع، كما تتميز القيادة التحويلية بالتقويض الذي من شأنه تعزيز القدرة الذاتية والتفكير الناقد للأفراد وتشجيع استقلاليتهم، كما أنّ القادة التحويليين لهم السبق في توليد الأفكار الجديدة وهم ينتظرون من مرؤوسيهم القيام بأعمالٍ مماثلة، وعليه فإنّ القائد التحويلي هو قدوة لمرؤوسيه، وفي هذا الإطار يكون المرؤوسون أكثر ثقة في قدرتهم على التطوير وتقديم أفكار جديدة بفضل تعلّمهم من هؤلاء القادة، كما أنّ القائد التحويلي لديه القدرة الفائقة على إقناع الآخرين على أنّهم قادرين على تقديم نتائج مبدعة والتي بدورها تزيد من قدراتهم الإبداعية (Gong. Huang, 2009)

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والإبداع نظرًا لتشجيعها للاستقلالية والحرية الفكرية التي تُعدّ من أهمّ مقومات الإبداع، كما يتميّز القادة التحويليون بالشخصية الجذابة واحترام وإعجاب الآخرين لهم، وهو ما يجعل رؤيتهم المستقبلية تجعل الفرق قوية ولها الالتزام القوي بالبحث والتطوير والإبداع (Eisenbeib. Boerner, 2010).

إنّ الأفراد الذين يعملون في ظلّ القيادة التحويلية لديهم الكثير من الثقة التي يستمدونها من قائدهم، وهذا من شأنه أن يشجّعهم على تحمّل المخاطرة والمبادرة والتفكير الناقد، كما يدعم القادة التحويليين مرؤوسيهم ويقبلون النتائج المترتبة على تصرفاتهم، وهذا الدعم يشجّع الأفراد على الإنخراط في العمل الإبداعي، كما يمكن للقيادة التحويلية زيادة قدرة المرؤوسين الإبداعية من خلال التحفيز والاستئثار الفكرية والحثّ لتكريس المزيد من الجهود من أجل حلّ المشكلات وتقديم حلول إبداعية وتشجيع العاملين على المشاركة في أنشطة جديدة (Haq&al, 2010).

3.3. مجتمع الدراسة

بدأت مدرسة السيدة الزهراء مسيرتها في العام 2004م، في الضاحية الجنوبية لبيروت ضمن نطاق بلدة المريجة، حاملة شعار «تألق. طموح. صدارة»، صفوفها من الروضات حتّى الصّف التاسع بعدد تلامذة يصل إلى 700، لغاتها الفرنسية والإنكليزية، وعدد العاملون 96، وهم موزعون بين الهيئة التعليمية والإداريين والعامل.

4. منهجية وإجراءات الدراسة

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة واكتساب الحقيقة والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث (عبد الغني، 2007)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، التي صممت بصيغتها الأولية بحسب مقياس ليكرت الخماسي بطريقة تسمح بالإجابة عن درجات، وتمّ اختيار عيّنة عشوائية بسيطة بالاستناد إلى معادلة ريتشارد جيجر، فشكّلت 77 عاملاً أي ما نسبته 80% من المجتمع البالغ 96 عاملاً.

جدول رقم 1: الأوزان الأولية للفقرات بحسب العبارات

#	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المقياس	1	2	3	4	5
الوزن	1- 1.8	1.81 - 2.6	2.61 - 3.4	3.41 - 4.2	4.21 - 5

4.1. صدق أداة الدراسة وثباتها

4.1.1 الصدق الظاهري

يعرّف صدق الاستبيان بأنه مدى صلاحية هذا الاستبيان لقياس ما وُضع لقياسه (أبو علام، 2010)، وللتحقّق من صدق الاستبيان المعتمد في الدراسة تمّ عرضه على بعض المحكّمين المتخصّصين.

4.1.2 الصدق البنائي

تم اعتماد اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الصدق البنائي للاستبيان.

جدول رقم 2: معامل الارتباط بيرسون بين كافة المحاور والاستبيان ككلّ

المحور	العنوان	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط بيرسون	درجة الارتباط	التّرتيب التّنازلي
الأول	التأثير المثالي	0.000	0.785**	قوي	3
الثاني	الحفز الإلهامي	0.000	0.828**	قوي	1
الثالث	الإستشارة الفكرية	0.000	0.819**	قوي	2
الرابع	الإهتمام الإنساني بالفرد	0.000	0.776**	قوي	4
الخامس	الإبداع الإداري	0.000	0.767**	قوي	5

تشير معامل ارتباط بيرسون في الجدول رقم (2) التي تراوحت بين 0.767 و0.828 إلى أنّ ارتباط كلّ من المحاور بالاستبانة ارتباط قويّ، بمستوى الدلالة أقلّ من 0.05، وهذا ما يدلّ على صدق بناء الاستبانة.

4.1.3 ثبات الاستبيان

للتحقّق من ثبات الاستبانة تمّ تطبيقها على عيّنة من مجتمع الدراسة بلغت (20) عاملاً، فبلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.900) لجميع المحاور وهي نسبة مقبولة جداً، وتدلّ على معامل ثبات مناسب لأغراض هذه الدراسة، وهي صالحة لتوزيعها على العاملين في المدرسة عيّنة الدراسة الميدانية. تمّ توزيع الإستبانة على العيّنة الكاملة، وجمعها وتحليلها، جاءت النتائج على الشكل الآتي:

جدول رقم 3: نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحور	المجال	عدد الأسئلة	معامل الثبات الفاكرونباخ	الصدق
المحور الأول	التأثير المثالي	8	0.794	0.891
المحور الثاني	الحفز الإلهامي	8	0.848	0.921
المحور الثالث	الاستئارة الفكرية	8	0.763	0.873
المحور الرابع	الاهتمام الإنساني بالفرد	8	0.771	0.878
المحور الخامس	الإبداع الإداري	10	0.802	0.895

الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية	32	0.853	0.923
الاستبانة ككل	42	0.897	0.947

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.897) للاستبانة ككل، وعلى مستوى المتغيرين الأساسيين (0.853) للقيادة التحويلية و (0.802) للإبداع الإداري، أما الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية فأظهرت أن أعلى معامل ثبات (0.848) للحفز الإلهامي يليه التأثير المثالي (0.794) وبعده الاهتمام الإنساني بالفرد (0.771) ثم أقل معامل ثبات (0.763) كان لبعد الاستئارة الفكرية، وهذه القيم جميعها تزيد على القيمة المقبولة إحصائياً (0.6) في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية، فهي قيم مقبولة جداً وتدلّ على معامل ثبات مناسب لأغراض هذه الدراسة، وكذلك فإنّ قيمة معامل الصدق قد تراوحت بين (0.873 و 0.947)، وعليه يمكن القول بأنّ هذه الدراسة تتميز بالصدق والثبات في إجاباتها، وهذه النسب العالية تُظهر إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

5. نتائج الدراسة والتوصيات

تمّ تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) التي سيتمّ عرضها وتحليلها.

5.1. نتائج الدراسة

5.1.1. توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

جدول رقم 4: البيانات الشخصية

المتغيرات	البيانات الشخصية	التكرار	النسبة %	مجموع	الملاحظات
الجنس	ذكر	6	7.8%	77	يظهر الجدول ان عدد
	أنثى	71	92.2%	77	الإناث هي الأعلى (92.2%)، بينما الذكور (7.8%)

العمر	من 18 إلى 28 سنة	32	41.6%	77
	من 29 إلى 39 سنة	41	53.2%	77
من 40 إلى 49 سنة	2	2.6%	77	
من 50 وما فوق	2	2.6%	77	
المستوى العلمي	ثانوي وما دون	1	1.30%	77
	مهني	24	31.17%	77
	إجازة	45	58.44%	77
	دراسات عليا	7	9.09%	77
المستوى الوظيفي	مدرّس	61	79.22%	77
	عامل	2	2.60%	77
	إداري	14	18.18%	77

5.1.2. نتائج المحور الأول: التأثير المثالي

يمثل الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل عبارات المحور الأول.

جدول رقم 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة للمحور الأول

#	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري
1	يتمتع المدير بخصائص شخصية تجعله قنوة للعاملين	3.87	مؤافق	0.57
2	يستطيع المدير استنارة من حوله نحو إنجاز العمل	3.86	مؤافق	0.622
3	يملك المدير قيماً وأخلاقاً تجعل العاملين يسعون لاكتسابها	4.14	مؤافق	0.578

4	يغرس المدير الحماس والالتزام والثقة في نفوس العاملين	3.94	مُوافق	0.656
5	يهتمّ المدير بالالتزام بقيم العمل	4.06	مُوافق	0.496
6	يركّز المدير على تقديم نماذج يمتثلون القدوة في العمل	3.95	مُوافق	0.647
7	يمتلك المدير رؤية واضحة للمستقبل	4	مُوافق	0.669
8	يخلق المدير الحلول للآزمات الطارئة	3.99	مُوافق	0.550
المعدّل العام		3.97	مُوافق	0.328

إنّ الانحراف المعياري لكلّ العبارات هو ما دون 0.669، وبالتالي يمكن القول بأنّ هناك تناسقاً في أجوبة أفراد العيّنة على كلّ عبارة من عبارات المحور الأوّل ولا يوجد تشتت يُذكر.

تراوحت نتائج المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأوّل بين 3.86 و 4.14 أي انحصرت درجة التأييد في عبارات المحور الأوّل بدرجة موافق بحسب مقياس ليكرت الخماسي.

حلّت العبارة رقم (3) «يمتلك المدير قيماً وأخلاقاً تجعل العاملين يسعون لاكتسابها» في المرتبة الأولى للاحية درجة التأييد حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 4.14 وبمعدّل 75.32%.

يليهما العبارة رقم (5) «يهتمّ المدير بالالتزام بقيم العمل» في المرتبة الثانية حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 4.06 وبمعدّل 72.86%.

حلّت العبارة رقم (2) «يستطيع المدير استثارة من حوله نحو إنجاز العمل» في المرتبة الأخيرة للاحية درجة التأييد حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 3.86 وبمعدّل 68.05%.

5.1.3 نتائج المحور الثاني: الحفز الإلهامي

يمثّل الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لعبارات المحور الثاني

جدول رقم 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة للمحور الثاني

#	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري
1	يُحفّز المدير العاملين على الإبداع والتّطوير	4.00	مُوافق	0.628
2	يُعتبر المدير مصدراً لإلهام العاملين في العمل	3.84	مُوافق	0.608
3	يغرس المدير في نفوس العاملين روح التّحدّي لعقبات العمل	4.03	مُوافق	0.668

0.695	مُوافق	4.13	يُعبّر المدير عن ثقته بقدرة العاملين على إنجاز ما هو مطلوب	4
0.628	مُوافق	4.00	يعمل المدير على استثارة روح المنافسة والتّحدي بين العاملين	5
0.615	مُوافق	4.13	يُرَكِّز المدير على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي	6
0.616	مُوافق	4.04	يواجه المدير الشّدائد بشجاعةٍ للحفاظ على مستوى أفضل	7
0.636	مُوافق	4.13	يُعبّر المدير عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيّد	8
0.358	مُوافق	4.04	المعدّل العام	

إنّ الانحراف المعياري لكلّ العبارات هو ما دون 0.695 وهذه علامة على انعدام التّشوّت في الإجابات.

تراوحت نتائج المتوسّط الحسابي لعبارات المحور الثّاني بين 3.84 و 4.13 أي انحصرت درجة التأييد في عبارات المحور الثّاني بدرجة موافق بحسب مقياس ليكرت الخماسي.

حلّت العبارات رقم (4) «يُعبّر المدير عن ثقته بقدرة العاملين على إنجاز ما هو مطلوب» ورقم (6) «يُرَكِّز المدير على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي» ورقم (8) «يُعبّر المدير عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيّد» في المرتبة الأولى لناحية درجة التأييد حيث كانت نتيجة المتوسّط الحسابي 4.13 وبمعدّل 75.58% للعبارات رقم (4) و 75.20% للعبارتين رقم (6) و (8). يليها العبارة رقم (7) «يواجه المدير الشّدائد بشجاعةٍ للحفاظ على مستوى أفضل» في المرتبة الثّانية حيث كانت نتيجة المتوسّط الحسابي 4.04 وبمعدّل 72.86%. حلّت العبارة رقم (2) «يُعتبر المدير مصدراً لإلهام العاملين في العمل» في المرتبة الأخيرة لناحية درجة التأييد حيث كانت نتيجة المتوسّط الحسابي 3.84 وبمعدّل 67.92%.

5.1.4 نتائج المحور الثّالث: الاستثارة الفكريّة

يمثّل الجدول أدناه المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الثّالث.

جدول رقم 7: المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة للمحور الثّالث

#	العبارة	المتوسّط الحسابي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري
1	يُوفّر المدير البيئة المناسبة للإبداع والابتكار	3.73	مُوافق	0.577
2	يُحفّز المدير العاملين باتجاه البحث والتّطوير	3.96	مُوافق	0.471
3	يهتمّ المدير بإشعار العاملين بقيمة أفكارهم	3.94	مُوافق	0.614

4	يُتقبل المدير أفكار العاملين حتى لو تعارضت مع فكره	4.00	مُوافق	0.669
5	يُشجع المدير العاملين على تقديم الأفكار والآراء المُبدعة لحلّ المشكلات	4.06	مُوافق	0.546
6	يعمل المدير على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة	3.90	مُوافق	0.640
7	يُفوض المدير العاملين بالقيام ببعض الأعمال غير الروتينية	3.86	مُوافق	0.643
8	يُدرك المدير مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	4.16	مُوافق	0.563
المعدل العام				0.311

إنّ الانحراف المعياري لكلّ العبارات هو ما دون 0.669 وهذه علامة على انعدام التشنّت في الإجابات.

تراوحت نتائج المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثالث بين 3.73 و4.16 أي انحصرت درجة التأييد في عبارات المحور الثالث بدرجة موافق بحسب مقياس ليكرت الخماسي.

حلّت العبارة رقم (8) «يُدرك المدير مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل» في المرتبة الأولى لناحية درجة التأييد حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 4.16 وبمعدل 75.58%. يليها العبارة رقم (5) «يُشجع المدير العاملين على تقديم الأفكار والآراء المُبدعة لحلّ المشكلات» في المرتبة الثانية حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 4.06 وبمعدل 73.17%. حلّت العبارة رقم (1) «يؤفّر المدير البيئة المناسبة للإبداع والابتكار» في المرتبة الأخيرة لناحية درجة التأييد حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 3.73 وبمعدل 65.06%.

5.1.5 نتائج المحور الرابع: بُعد الاهتمام الإنساني بالفرد

يمثّل الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكلّ عبارة من عبارات المحور الرابع.

جدول رقم. : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة للمحور الرابع

#	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري
1	يُراعي المدير الفروق الفردية في قدرات العاملين	4.09	مُوافق	0.611
2	يُشارك المدير العاملين في حلّ مشاكلهم الشخصية	3.94	مُوافق	0.675
3	يُعامل المدير كلّ عامل كفرد له حاجاته ورغباته المختلفة	4.09	مُوافق	0.589

4	يُحاول المدير رفع مستوى أداء كلّ فرد من العاملين	4.09	مُوافق	0.653
5	تسود صفة الاحترام على سلوك المدير مع العاملين	4.34	مُوافق بشدة	0.576
6	يَعتمد المدير على الاتّصال المفتوح والمباشر مع العاملين	4.14	مُوافق	0.702
7	يعمل المدير على تدريب وتنمية قدرات العاملين	4.08	مُوافق	0.507
8	يولي المدير اهتمام بكلّ العاملين دون تحيّز أو استثناء	3.94	مُوافق	0.614
	المعدّل العام	4.05	مُوافق	0.324

إنّ الإنحراف المعياري لكلّ العبارات هو ما دون 0.702 وهذه علامة على انعدام التشتت في الإجابات. تراوحت نتائج المتوسط الحسابي لعبارات المحور الرابع بين 3.94 و 4.34 أي انحصرت درجة التأييد في عبارات المحور الرابع بدرجتي موافق وموافق بشدة بحسب مقياس ليكرت الخماسي.

حلّت العبارة رقم (5) «تسود صفة الاحترام على سلوك المدير مع العاملين» في المرتبة الأولى لناحية درجة التأييد حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 4.34 وبمعدّل 80.65%. يليها العبارة رقم (6) «يَعتمد المدير على الاتّصال المفتوح والمباشر مع العاملين» في المرتبة الثانية لناحية درجة التأييد حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 4.14 وبمعدّل 76.10%. حلّت العبارتان رقم (2) «يُشارك المدير العاملين في حلّ مشاكلهم الشخصية» ورقم (8) «يولي المدير اهتمام بكلّ العاملين دون تحيّز أو استثناء» في المرتبة الأخيرة لناحية درجة التأييد حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي لكلّ منهما 3.94 وبمعدّل 70.65% للعبارة رقم (2) وبمعدّل 70.26% للعبارة رقم (8).

5.1.6 نتائج المحور الخامس: الإبداع الإداري

يمثّل الجدول أدناه المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ودرجة الموافقة لكلّ عبارة من عبارات المحور الخامس.

جدول رقم 9. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة للمحور الخامس

#	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري
1	يُخطّط العاملون لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	4.12	مُوافق	0.486
2	يسعى العاملون لإنجاز ما يُسند إليهم من مهام بأسلوب جديد	4.21	مُوافق بشدة	0.439
3	يمتلك العاملون القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل	4.18	مُوافق	0.556

0.602	مُوافق	4.08	يحرص العاملون على معرفة الآراء المخالفة لرأيهم للاستفادة منها	4
0.540	مُوافق	4.16	يستطيع العاملون التفكير في حلّ مشكلات العمل بطرق مختلفة	5
0.542	مُوافق	4.09	يقدم العاملون طرقاً متنوّعة لأداء نفس العمل	6
0.615	مُوافق	4.13	يستطيع العاملون التصريح برأيهم حتّى ولو كان مخالفاً لرأي مديرهم في العمل	7
0.514	مُوافق	4.19	يتمتع العاملون بمهارات النقاش والحوار بخصوص العمل	8
0.528	مُوافق	4.10	9 ينظر العاملون إلى المشكلة من عدّة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة	9
0.500	مُوافق	4.01	يحافظ العاملون على حيويّتهم ودافعيتهم بشكل قويّ لتحقيق الأهداف إلى التّهاية	10
0.321	مُوافق	4.12		المعدّل العام

يظهر الجدول (رقم 9) أنّ الانحراف المعياري لكلّ العبارات هو ما دون 0.615 وهذه علامة على انعدام التشنّث في الإجابات. تراوحت نتائج المتوسط الحسابي لعبارات المحور الخامس بين 4.01 و 4.21 أي انحصرت درجة التأييد في عبارات المحور الخامس بدرجتي موافق وموافق بشدّة بحسب مقياس ليكرت الخماسي.

حلّت العبارة رقم (2) «يسعى العاملون لإنجاز ما يُسند إليهم من مهام بأسلوب جديد» في المرتبة الأولى لناحية درجة التأييد حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 4.21 وبمعدّل %76.36. يليها العبارة رقم (8) «يتمتع العاملون بمهارات النقاش والحوار بخصوص العمل» في المرتبة الثانية لناحية درجة التأييد حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 4.19 وبمعدّل %76.36. حلّت العبارة رقم (10) «يحافظ العاملون على حيويّتهم ودافعيتهم بشكل قويّ لتحقيق الأهداف إلى التّهاية» في المرتبة الأخيرة لناحية درجة التأييد حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 4.01 وبمعدّل %71.56.

5.2 نتائج اختبار فرضيات الدّراسة

لتحديد علاقة الارتباط ومقياس قوّته بين محاور الدّراسة اعتمدت الدراسة على معامل ارتباط سبيرمان

جدول رقم 10: نوع الارتباط استناداً إلى قيمة معامل ارتباط سبيرمان

نوع الارتباط	المدى (Range)	نوع الارتباط	المدى (Range)
ارتباط إيجابي تامّ	+1	ارتباط سلبي تام	-1
ارتباط إيجابي قويّ	من 0.7 إلى ما دون 1	ارتباط سلبي قويّ	من -0.7 إلى ما دون -1

ارتباط إيجابي متوسط	من 0.4 إلى ما دون 0.7	ارتباط سلبي متوسط	من -0.4 إلى ما دون -0.7
ارتباط إيجابي ضعيف	بين ال. و 0.4	ارتباط سلبي ضعيف	بين ال. و -0.4
لا ارتباط	صفر	لا ارتباط	صفر

للإجابة عن الفرضيات تم حساب معامل الارتباط سبيرمان بين المحاور الأربعة التي تتضمن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاهتمام الإنساني بالفرد) والإبداع الإداري.

جدول رقم 11: معامل ارتباط سبيرمان بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري

محاور الإختبار	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة	درجة الارتباط
التأثير المثالي والإبداع الإداري	**0.519	0.000	ارتباط إيجابي متوسط
الحفز الإلهامي والإبداع الإداري	**0.508	0.000	ارتباط إيجابي متوسط
الاستثارة الفكرية والإبداع الإداري	**0.614	0.000	ارتباط إيجابي متوسط
الاهتمام الإنساني بالفرد والإبداع الإداري	**0.619	0.000	ارتباط إيجابي متوسط
القيادة التحويلية والإبداع الإداري	**0.694	0.000	ارتباط إيجابي متوسط

تشير النتائج في الجدول رقم 11 إلى:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والإبداع الإداري، إذ بلغت قيمة دلالة معامل الارتباط (0.000) أي أقل من (0.05)، ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.519، مما يشير إلى أنّ العلاقة بينهما إيجابية متوسطة، لذلك تقبل الفرضية الأولى: «توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على مستوى أقل من 0.05 بين التأثير المثالي والإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مدرسة السيدة الزهراء».

2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري، إذ بلغت قيمة دلالة معامل الارتباط (0.000) أي أقل من (0.05)، ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.508، ما يشير إلى أنّ العلاقة بينهما إيجابية متوسطة، لذلك تقبل الفرضية: «توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على مستوى أقل من 0.05 بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مدرسة السيدة الزهراء».

3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والإبداع الإداري، إذ بلغت قيمة دلالة معامل الارتباط (0.000) أي أقل من (0.05)، ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.614، ما يشير إلى أنّ العلاقة بينهما إيجابية متوسطة، لذلك تقبل الفرضية. «توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على مستوى أقل من 0.05 بين الاستثارة الفكرية والإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مدرسة السيدة الزهراء».

4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام الإنساني بالفرد والإبداع الإداري، إذ بلغت قيمة دلالة معامل الارتباط (0.000) أي أقل من (0.05)، ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.619، ما يشير إلى أنّ العلاقة بينهما إيجابية متوسطة، لذلك تقبل الفرضية. «يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على مستوى أقل من 0.05 بين الاهتمام الإنساني بالفرد والإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مدرسة السيدة الزهراء».

5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في المدرسة، إذ بلغت قيمة دلالة معامل الارتباط (0.000) أي أقل من (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية: «توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مدرسة السيدة الزهراء، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.694)** مما يعني أنّها علاقة إيجابية متوسطة. مما يشير إلى أهمية القيادة التحويلية في رفع مستوى الإبداع الإداري لدى مدرسة السيدة الزهراء في لبنان».

5.3 نتائج قيمة معامل التحديد (R^2) لمحاور الدراسة

استخدم اختبار معامل التحديد. R^2 Square لتحديد حجم تأثير أبعاد المتغير الأول على المتغير الثاني، وقد جاءت النتائج على الشكل الآتي:

جدول رقم 12: نتائج معامل التحديد (R^2)

#	محاور الدراسة	R Square
1	التأثير المثالي والإبداع الإداري	0.204
2	الحفز الإلهامي والإبداع الإداري	0.193
3	الاستثارة الفكرية والإبداع الإداري	0.283
4	الاهتمام الإنساني بالفرد والإبداع الإداري	0.301
5	القيادة التحويلية والإبداع الإداري	0.354

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة تأثير بُعد التأثير المثالي في الإبداع الإداري وصل إلى 20.4%، وهذا يفسّر بأنّ الزيادة في سلوك التأثير المثالي يؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري لدى العاملين بنسبة 20.4%.

كما يتبين بأنّ نسبة تأثير الحفز الإلهامي في الإبداع الإداري وصل إلى 19.3%، وهذا يفسّر بأنّ الزيادة في سلوك الحفز الإلهامي عند الإدارة يؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري لدى العاملين بنسبة 19.3%، وهي أقل نسبة بين أبعاد المتغير الأول.

يُظهر الجدول أيضاً بأنّ نسبة تأثير الاستثارة الفكرية في الإبداع الإداري وصل إلى 28.3%، وهذا يفسّر بأنّ الزيادة في سلوك الاستثارة الفكرية عند الإدارة يؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري لدى العاملين بنسبة 28.3%.

كما يُظهر الجدول بأنّ نسبة تأثير الاهتمام الإنساني بالفرد في الإبداع الإداري وصل إلى 30.1%، وهذا يفسّر بأنّ الزيادة في سلوك الاهتمام الإنساني بالفرد عند الإدارة يؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري لدى العاملين بنسبة 30.1%، وهي أعلى نسبة بين أبعاد المتغير الأول.

أظهرت النتائج أيضاً أنّ المتغير الأول نمط القيادة التحويلية يؤثر إيجابياً بنسبة 35.4% في المتغير الثاني الإبداع الإداري.

5.4 مقارنة نتائج الدراسة بنتائج دراسات سابقة

بعد استعراض نتائج الدراسة والفرضيات وتحليلها، يشير الباحثان بشكل موجز إلى النتائج التي توصلت إليها بعض البحوث السابقة ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة، وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث مجتمع الدراسة: تشابهت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة العربية باختيار مجتمع الدراسة مؤسسة تعليمية كدراسة (خلف 2010) و(نعساني 2007) و(جمعة ونوري 2011) و(جبريل 2014) و(عموم 2014)، واختلفت عن باقي الدراسات السابقة العربية والدراسات الأجنبية التي اختارت مجتمع الدراسة مؤسسة صناعية أو تجارية كدراسة (Parjane, Hyypia 2013).

من حيث المنهج المعتمد: اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع كل ما ذكر من دراسات سابقة باعتباره المنهج المناسب والملائم للدراسات الإنسانية.

من حيث الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة المذكورة في اعتمادها على الاستبانة كأداة للدراسة.

من حيث أبعاد القيادة التحويلية: إتفقت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة من حيث اختيار أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستنارة الفكرية، الاهتمام الإنساني بالفرد) باستثناء دراسة (شريف عباس) الذي اعتمد في دراسته خمسة أبعاد (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستنارة الفكرية، الاهتمام الإنساني بالفرد، التمكين).

من حيث الأهداف: تشابهت الدراسة الحالية من حيث الأهداف مع دراسات (خلف 2010) و(نعساني 2007) و(نور الدين 2014) و(العازمي 2006) و(عباس 2010) و(جبريل 2014) والدراسات الأجنبية، والتي كان هدفها التعرف إلى علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى العاملين، مع اختلاف الصياغة بين دراسة وأخرى وذلك لاختلاف طرح الإشكال المتعلق بمتغيرات الدراسة، واختلفت مع بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة (الشقهاء 2003) و(واعر 2015) و(عموم 2014) والتي كان هدفها تبيان العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة للقادة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، واختلفت أيضاً مع دراسة (جمعة ونوري 2011) التي هدفت لاستكشاف أهمية القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، واختبار العلاقة والأثر المتكوّن بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري.

من حيث النتائج: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على وجود ممارسة لنمط القيادة التحويلية، وتوافر القدرات الإبداعية وتبني الإبداع الإداري لدى العاملين، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بشكل عام ومستوى الإبداع لدى العاملين، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية بشكل مستقل ومستوى الإبداع لدى العاملين.

اختلفت دراسة (نور الدين 2014) عن الدراسة الحالية وباقي الدراسات السابقة بالنتيجة التي تقول بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته.

إضافة إلى ما سبق، ركزت الدراسة الحالية على القيادة التحويلية كأحد أهم الأنماط القيادية المتبعة من أجل الإرتقاء بالبيئة التربوية وحفز العاملين في المؤسسات التربوية، وتم اختيار مدرسة السيدة الزهراء كموضوع للبحث لأنها واحدة من مجموعة صروح تربوية ضمن جمعية النور الإسلامية للتربية والتعليم

والتي تملك الفلسفة الإسلامية التي يتوقّر بها جميع عناصر القيادة التحويلية. تميّزت الدراسة الحالية أيضًا بتقديم تصوّرات مقترحة لضرورة تربية الإبداع داخل المؤسسات التربوية لما لها من أهميّة في التأثير على سلوك العمّال وفي طريقة تفكيرهم اتجاه العمل.

5.5 توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، قام الباحثان باستخلاص التوصيات التالية:
- تعزيز الحماس والالتزام والثقة في نفوس العاملين واستثارتهم لإنجاز أعمالهم.
 - الاهتمام بتوفير البيئة المناسبة للإبداع والابتكار.
 - تشجيع العاملين على تقديم أفكار وآراء جديدة حتّى لو تعارضت مع أفكار المدير.
 - تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.
 - تفويض العاملين بالقيام ببعض الأعمال غير الروتينية.
 - زيادة الاهتمام بحلّ المشاكل الشخصية للعاملين.
 - إيلاء اهتمام بكلّ العاملين دون تحيّز أو استثناء.
 - الاهتمام بكلّ ما من شأنه المحافظة على حيوية ودافعية العاملين بشكل قويّ لتحقيق الأهداف إلى النهاية.
 - تعميم ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية لما لذلك من أثر إيجابي على إبداع العاملين.
 - تعزيز مفهوم الإبداع الإداري لدى العاملين في المدرسة لما لذلك من نتائج إيجابية تعود فائدتها لمصلحة المدرسة.

فهرس المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

1. أبو دنيا، نادية عبده عوّاض وإبراهيم، أحمد عبد اللطيف، 2000، سيكولوجية الإبداع، دار المعارف، مصر.
2. أبو علّام، رجاء، 2010م، "مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية"، دار النشر للجامعات، القاهرة.
3. أحمد، شهيناز فاضل، 2008، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 99.
4. أفوليو، بروس، 2003، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
5. أيوب، ناديا، 2000، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، مجلد 40.
6. البشايشة، سامر عبد المجيد، 2005، أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 32، العدد 02.
7. جبريل، وائل محمد، 2014، القيادة التحويلية في ضوء الإتجاهات الحديثة وعلاقتها بالقدرات الإبداعية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الليبية، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة جرش، الأردن.

8. جروان، فتحي، 2002، الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
9. جمعة، محمود حسن، نوري، وحيدر شاكر، 2011، أثر القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، جامعة ديالى، كلية الإدارة، العراق.
10. الحرارشة، محمد والهيبي، صلاح الدين، 2006، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 33، العدد 02.
11. حسن، أميرة، 2014، العلاقة بين القيادة التحويلية وأساليب اتخاذ القرار، مجلة البحوث والدراسات الإسلامية، المجلد 2، العدد 15.
12. الحسينية، سليم ابراهيم، 2009، الإدارة بالإبداع، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
13. خلف، حسني سعيد، 2010، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
14. رشيد، مازن فارس، 2003، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية، مجلد 25، عدد 1.
15. سرحان، محمد والمخلفي، خالد، 2007، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
16. سيد قنديل، علاء، 2010، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان.
17. الشقحاء، عادل بن صالح، 2003، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، عادل بن صالح، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
18. العازمي، محمد بزيع، 2006، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية العلوم الإدارية، السعودية.
19. عباس، شريف، 2010، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن.
20. عبد الغني، عماد، 2007، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
21. علي، لطيف محمد عبد الله، 2011، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار البازوري، الأردن.
22. العُمري، عوض سعيد، 2001، أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، الرياض، عدد 71.
23. عمومن، رمضان، 2014، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
24. فرحات، محمد، 2003، تقنيات البحث العلمي وأساليبه، بيروت، دار العلم للملايين.
25. ماجد، زيد وبدراوي، عبد الرضا، 2013، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 34.
26. نعساني، عبد المحسن، 2007، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، حلب، سوريا.
27. نعساني، عبد المحسن، 2008، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 30، العدد 1.
28. نور الدين، جعفر، 2014، سلوكيات القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر

العاملين في بنك الشرق الأوسط وأفريقيا في لبنان، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة آزاد الإسلامية، قسم الموارد البشرية، بيروت، لبنان.

29. الهلالي، الشربيني، 2001، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، عدد 21.

30. واعر، وسيلة، 2015، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

1. Barbuto, J.. Burbach, M. 2006, The Emotional Intelligence Of Transformational Leaders:. Field Study Of Elected Officials, The Journal Of Social Psychology, vol. 146, no. 1.
2. Bass, B. M., 1990, From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, Organizational Dynamics, 18(3).
3. Bass, B. M., 2000, The Future of Leadership in Learning Organizations, Journal of Leadership. Organizational Studies.
4. Burns, J. M., 1978, Leadership, Harper. Row, New York.
5. Eisenbeib, Silk. Boerner, Sabin, 2010, Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking. curvilinear approach, creativity and innovation management, Blackwell publishing Ltd, Vol 19, Nb 4.
6. Frenez-Walch, Sandrine et Romon, Francois, 2006, Management de l'innovation de la stratégie aux projets, Librairie Vuibert, Paris, France.
7. Gong, Yaping. Huang, Jia-Chi, 2009, Employee learning orientation, Transformational leadership and employee creativity, The mediating role of employee creative self-efficacy, academy of management journal, vol 52, nb 4, P: 767.
8. Haq, Inam and al, 2010, Mediation role of employee engagement in creative work process on the relationship of transformational leadership and employee creativity, European journal of economics finance and administrative sciences, P: 95.
9. Hyypiä, Mirva and Parjanen, Satu, 2013, "Boosting Creativity with Transformational Leadership in Fuzzy Front-end Innovation Processes"
10. Kent, T.. Crotts, J.. Azziz, A., 2001, Four Factors of Transformational Leadership Behavior, Leader and Organizational Development Journal, no 22.
11. Murphy, L. 2005, Transformational Leadership:. Cascading Chain Reaction, Journal of Nursing Management, vol. 13, no. 1.
12. Schilling, Melissa et Therin, Francois, 2006, Gestion de l'innovation technologique, Maxima éditeur, Paris, France.
13. Stewart, H. 2006, Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio,. Leithwood, Canadian journal of Educational Administration and Policy. Issue 54, P.