

المستخلص

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير الأنماط القيادية ومتغير الإبداع الإداري، هدفت الدراسة التعرف إلى نوع الأنماط القيادية السائدة بين مدراء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق، ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المدارس. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (27) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة قصدية، وحللت البيانات باستخدام برنامج (Spss). أظهرت النتائج أن النمط الأتوقراطي والنمط الديمقراطي هما السائدان بين مدراء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق، في حين كان النمط المتساهل هو الأقل انتشاراً بين مدراء المدارس الثانوية، كما أظهرت النتائج، وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين الأنماط القيادية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري، والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات.

مقدمة

يعد المورد البشري العامل الحاسم في أي نجاح يحققه المدرسة مهما ازدادت درجة العلم والتكنولوجيا، إن مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم وتطوير قابلياته تحدي يواجه القيادة التربوية بشكل مستمر، كما أن غرس روح المبادرة والإبداع في نفوس الطلاب والمدرسين واجب على القيادة الإدارية ينبغي تشجيعه وصولاً إلى الأهداف العليا.

إن ما يحدث الفرق في مجال فعالية المنظمات هو قياداتها، من هنا تعد القيادة جزءاً أساسياً في العملية الإدارية، ويعد النمط الإداري أحد أهم العوامل التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية داخل منظمات العمل المختلفة، وتكمن أهمية القيادة في مؤسسات القطاع التربوي من خلال توجيه السلوك الإداري لمديري الإدارات التربوية، إذ يتباين هذا السلوك حسب أنواع القيادات التي تمارس أعمالها في تلك المؤسسات (السعود، 2013، 249).

لقد أصبح ينظر إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي، مناط به مهام حيوية بالغة الأهمية، وله دور أساسي في تحسين العملية التعليمية، كما أن نجاح المدرسة في القدرة على تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدرسة، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل المتميز المبدع، من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المدرسين، وتحسين ظروف العمل (المحبوب، 2000، 102). ولكي تنجح القيادات بالإبداع في دفع الطاقات الإبداعية لدى هذه الأجيال، فلا بد من توفير المناخ التنظيمي الملائم لها وخلق الثقة المتبادلة بين مدراء المدارس والمدرسين ومنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها ودعم الأفكار المبدعة والمتميزة وتمييزها وتوجيهها لتحقيق الأهداف.

لقد شغل مفهوم الإبداع كثيراً من الباحثين، فالإبداع كما يعرفه سولسو (Solso, 1996, 256) هو قدرة معرفية ينتج عنها طريقة جديدة وغير مسبوعة في التعامل مع المشكلات، وعلى نحو جديد غير معروف.

ولكي يبذل الفرد في عمله يجب أن توفر له المنظمة التي يعمل بها بيئة تشجع على الإبداع، لهذا على القائد وفريق إدارته أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا إذا توفرت لهم تلك البيئة المشجعة، والقيادة الداعمة. ومن هنا حاول الباحث دراسة الأنماط القيادية السائدة بين مدراء المدارس الثانوية، ودرجة تشجيعها على الإبداع والتميز لدى منسوبي مدارسهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد النمط القيادي السائد والفلسفة التي ينتهجها مدراء المدارس في تعاملهم مع المدرسين والطلبة ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لكليهما، وقد أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإبداع الإداري على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة، فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم في حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم، إن إشعار الفرد من قبل الإدارة بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية وإتاحة الفرص له في النمو والطموح وبناء علاقات أساسها الاحترام

والتقدير, كلها عوامل محفزة تدفع الفرد إلى المزيد من البذل والعطاء والابداع. واتساقاً مع ما تقدم فإن طرح التساؤلات التالية يمكن أن يساهم في توضيح مشكلة البحث:

- ما النمط القيادي الذي يتبناه مدراء المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبة المفرق.
- ما مستوى الابداع الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبة المفرق.
- هل توجد علاقة ارتباط بين الانماط القيادية ومستوى الابداع الإداري في المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبة المفرق.
- هل تؤثر الانماط القيادية في الابداع الإداري في المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبة المفرق.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الانماط القيادية المتبعة من قبل مدراء المدارس الثانوية في تربية قصبة المفرق و الابداع الإداري . وتفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديموقراطي والابداع الإداري.
 - 2- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الاوتوقراطي و الابداع الإداري.
 - 3- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي التراسلي و الابداع الإداري.
- الفرضية الثانية:* هناك علاقة تأثير معنوية بين الانماط القيادية والابداع الإداري. وتفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1. يؤثر النمط القيادي الديموقراطي معنوياً في الابداع الإداري.
- 2. يؤثر النمط القيادي الاوتوقراطي معنوياً في الابداع الإداري.
- 3- يؤثر النمط القيادي التراسلي معنوياً في الابداع الإداري.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال ربطه بين موضوعين مهمين في مجال الادارة وهما الانماط القيادية والابداع الإداري ودوره الفعال في تحقيق الأهداف التربوية والعملية بشكل عام وخدمة المنهج والطالب . كما يمكن أن يساهم التعرف على الانماط القيادية في تحفيز المدرسين والطلاب نحو الابداع، وتفيد أيضاً في إطلاع المسؤولين في وزارة التربية على واقع إدارة برامج الأنشطة المدرسية. فضلاً عن أهمية البحث التي تنبع من مساهمته الجادة في تحقيق فائدة من الناحيتين العلمية والعملية، وكما تتضح من النقاط الآتية:

- 1. مساهمة بحثية تضاف إلى الدراسات والبحوث السابقة، من خلال إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة.
- 2. تساعد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية للإرتقاء بممارستهم للإبداع الإداري في مدارسهم، الأمر الذي ينعكس ايجابياً على عمل المدرسة ككل.
- 3. رفد وزارة التربية بالبيانات والمعلومات عن مفهوم الانماط القيادية والتي تساهم بدورها في تحقيق الإبداع الإداري.

ثالثاً :- أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الاهداف التالية:

- 1- التعرف على الانماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية في تربية قصبه المفرق.
- 2- تحديد مستوى الابداع الاداري لدى مدراء المدارس الثانوية في تربية قصبه المفرق.
- 3- اختبار علاقة الارتباط بين الانماط القيادية السائدة ومستوى الابداع لدى المدراء المدارس الثانوية في تربية قصبه المفرق.
- 4- اختبار علاقة التأثير بين الانماط القيادية وحالة الابداع لدى المدراء المدارس الثانوية في تربية قصبه المفرق.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية في تربية قصبه المفرق.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018-2019 م .

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على فحص العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في تربية قصبه المفرق، ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

التعريفات الإجرائية:

أنماط القيادة: Leadership Style هي السلوك الذي ينتهجه القائد في أي موقف لتحقيق هدف الجماعة ويقتدي الأنواع به في سلوكياتهم (العجمي، 2008، 138).

وتعرف إجرائياً: بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات استبانة الأنماط القيادية المستخدمة في الدراسة الحالية.

الإبداع الإداري: Administrative Creativity هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أوضح أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العامل في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث تحدث نوعاً من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة (عيد، 2008، 20).

ويعرف إجرائياً: بأنه قدرة مدراء المدارس الثانوية كقادة تربويين على الإرتقاء بالأداء المؤسسي لمدارسهم، وذلك بتوفير جو مبني على الثقة، والتعاون ، وقدرتهم على استخدام أساليب التفكير الحديثة، وإيجاد طرق ابتكارية لحل المشكلات وتسيير الأمور بما يحقق المصلحة العامة للمدرسة.

مدير المدرسة الثانوية: High school headteacher هو شخص معين رسمياً في المدرسة الثانوية ليكون مسؤولاً عن كافة جوانب العمل الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة، وهو من يتخذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة بالتنسيق مع الإدارات التربوية العليا (إسماعيل، 1999، 15).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم القيادة Leadership

توجد اختلافات في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم القيادة، فقد أكد البعض على أن القيادة تعني القدرة على التأثير في الأعضاء والجماعة أو القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف. وتعد القيادة من أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الإداري لتكون سببا في تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، فقد عرفها (مجممي، 2003: 20). وعرفها (الدعيلج) بأنها: “التأثير والتأثر بين الأشخاص، بحيث تنجز عن طريقها الأهداف المنشودة، ويتم تحقيقها عن طريق الاتصال فيمكن للقائد أن يستوقف أحد موظفيه أو يحفز، إن الاتصال هو أهم جانب في هذا الفن” (الدعيلج، 2009، 77)، أما القريوتي فيعد القيادة الإدارية المحرك الأساس لفاعلية أي تنظيم وذلك لأن القائد يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولا يأتي ذلك بالضرورة بحكم المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المدير، إذ أن هناك كثيراً من المديرين يفتقرون للمهارات القيادية، مما يحد من قدراتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم (القريوتي، 2009: 212).

أما القيادة التربوية فهي الأداة الرئيسية التي بواسطتها تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها، فهي قادرة على التنسيق بين العناصر لتصل المؤسسة إلى التكامل المرغوب بين مدخلات العمليات الإدارية، المادية والبشرية، من أجل تحقيق أهداف المجتمع (عياصرة، 2006، 22).

الانماط القيادية Leadership styles

تم إجراء أول دراسة لأنماط القيادة في عام (1939) بواسطة كورت لوين (Kurt Lewin) الذي قاد مجموعة من الباحثين لتحديد أنماط القيادة المختلفة. (Lewin, Lippit & White, 1939) بقيت هذه الدراسة المبكرة ذات تأثير كبير لأنها أسست ثلاثة أنماط قيادية رئيسية: الديمقراطية، والأتوقراطي، والمتساهل (U.S. Army, 1973).

إن القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي التي يسعى فيها القائد إلى المشاركة الطوعية للمرؤوسين في محاولة للوصول إلى أهداف المنظمة (Omolayo, 2007)، ويمكن تعريف القائد بأنه الشخص الذي يقوم بالتأثير على الآخرين للعمل، أو تفويض العمل لهم من أجل تنفيذ أهداف محددة. (Mullins, 2004) إن منظمات اليوم تحتاج إلى قادة فعالين يدركون تعقيدات البيئة العالمية سريعة التغير. ومن هنا تتضح أهمية النمط القيادي من خلال كونه العامل الأهم في التأثير على تقدم العمل والابداع في المنظمة سيما عندما يصبح لطرق العمل وللفاعلية الإدارية هنا الدور الأكبر في ذلك (Wang, Chich-Jen & Mei-Ling, 2010)، إن نمط القيادة هو نمط السلوك الثابت نسبياً الذي يميز القائد عن غيره من القادة. (DuBrin, 2001)

وسيتم في هذا البحث دراسة الانماط القيادية الثلاثة التي سيتم ذكرها في ادناه:

أولاً: نمط القيادة الديمقراطية: Democratic leadership style

وهو النمط الذي يعطي فرصة للمرؤوسين بالمساهمة في صنع القرارات والاخبار عن حقائق المواقف والعناية بالروح المعنوية (المصري، 2007، 635). ويعتمد هذا النمط على بذور روح المسؤولية في المرؤوسين عن طريق المشاركة في عملية صنع القرارات، تلك المشاركة التي من شأنها أن تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم لعملهم والتزامهم بمسؤولياتهم (مجممي، 2003: 22). ويتيح القائد الديمقراطي لمرؤوسيه الحرية في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشكلاتهم، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية والابتكار، والوصول إلى الأهداف المحددة، وهذا النمط من القيادة لا يعني المشاركة الكاملة، فدرجة المشاركة تختلف من موقف لآخر، إلا أنه وفي جميع الأحوال لا بد للقائد أن يحتفظ بالسلطة في اتخاذ القرارات في نهاية المطاف (أبو النور، 2012، 18). وعادة القيادة في ظل هذا النمط تتم من خلال الترغيب وليس التخويف أو من خلال اعتماد المشاركة وليس احتكار سلطة إصدار القرار، فالقائد في ظل هذه القيادة يشارك ويستشير المرؤوسين في اتخاذ القرار (القريوتي، 2009: 206). ومن أهم خصائص النمط القيادي الديمقراطي ما يلي: - (المصري، 2007: 635)

- يقوم على الايمان بقيمة الفرد وكرامته وقدرته على العمل.
- تعمق الثقة المتبادلة بين القائد والجماعة.
- تسود العلاقات الانسانية السليمة في هذا النمط من القيادة
- لا يلجأ القائد إلى أسلوب القسر والتهديد بل يعتمد على العلاقات الانسانية والضبط الداخلي.
- يساعد الافراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به امكانياتهم ويؤهلهم لتولي القيادة ويؤمن المشاركة
- ويجعل الآخرين يعملون معه لا من أجله فهم شركاء لا تابعين.
- تسود الروح المعنوية الإيجابية للعاملين.
- يرى القائد أن السلطة ليست مصدر قوته وإنما هي مميزة تتيح الفرصة لمعرفة الآخرين..

ثانياً: نمط القيادة الاوتوقراطية: Autocratic Leadership style

حسب (De Luque, Washburn, Waldman &House, 2008: 630) يشير أسلوب القيادة الاوتوقراطية إلى قائد يتمتع بتفكير حاد، ويتولى القيادة والمسؤولية الكاملة في حالات الضغط التي تتطلب اتخاذ القرارات". هؤلاء القادة يخبرون المتابعين بما يؤمنون به ويقررونه، فهم ينفردون باتخاذ القرارات بثقة عالية، ويهتمون في المقام الأول بإنجاز المهام، لهذا يصبحوا قلقين، متذمرين، ومتحفزين للعقاب، كما أن القائد من النمط الاوتوقراطي لا يهتم إلا بالكيفية التي يتم بها العمل من خلال قوته ووضع الوظيفة، فهو لا يهتم كثيراً أو يسمح بالإبداع والابتكار. (Amzat 2011) هذا النمط لا يوفر أو يعزز أي فرص للتطوير مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، والتمكين. ويمكن تلخيص أهم الخصائص لهذا النمط كما يلي: -(المصري، 2007، 637)

- انعدام التعاون بين القائد والمجموعة التي يقودها.
- انعدام العلاقات الانسانية السليمة بين افراد المؤسسة.
- إصدار القرارات والحرص على تنفيذ الانظمة والتعليمات بشكل حرفي.
- انعدام الثقة بين القائد والعاملين.
- ارتفاع روح الكراهية بين القائد والمرؤوسين.
- التعالي والانفرادية بين القائد والمجموعة التي يقودها الامر الذي يترك أثراً سلبية فادحة على العمل والعاملين.

ثالثاً: نمط القيادة المتساهلة (الترسلية) Anarchic leadership style

- يطلق على هذا النمط بالقيادة المنطلقة، أو القيادة الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء. وفي هذا النموذج تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار. (الشقحاء، 2003، 35)، ويعد (القيوتي، 2009، 206) هذا النمط من القيادة النادر الوجود في الادارة التطبيقية، أنه ضرباً من ضروب الادارة السائبة التي قد تشجع على التهرب من المسؤولية والتي تشوبها القلق والتوتر، اذ لا بد من وجود قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم ويفوض لهم بعض السلطات وإلا فقد القدرة على التوجيه والتأثير، وانعدمت الرقابة، وتعثرت المنظمة مما يعني في النهاية أنه لا يرى نفسه مديراً فكيف يمكن أن يكون قائداً إدارياً. ويمكن تحديد أهم خصائص هذا النمط بالاتي: -(المصري، 2007، 636):
- عدم تحديد المسؤولية مما يؤثر على إمكانية تحقيق الاهداف.
- يشعر العاملون تحت هذا النمط بالضياح والقلق وعدم القدرة على التصرف.
- لا يبعث على احترام الجماعة لشخصية القائد.
- يتسم بأنه أقل أنواع القيادة انتاجاً.
- انعدام التعاون بين الجماعة والقائد.

الإبداع الإداري Administrative creativity

1- مفهوم الإبداع:

ويعد مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الحالي في أدبيات الإدارة ، وقد اجتهد الكتاب والباحثين في تقديم تعريف شامل له وبحسب وجهات نظرهم وسنورد البعض منها ، إذ يرى (هيجان، 1420هـ) ان الإبداع هو ” قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة وهذه القدرة من الممكن تنميتها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات “. ويتضح مما سبق أن الإبداع ليس حكراً على أحد ولا يشترط أن يكون عملية فردية، بل قد يكون عن طريق الجماعات والمنظمات وهو ما تسعى للوصول اليه لتكوين ما يعرف بـ ” المنظمات المبدعة.”

2-الابداع الإداري Administrative creativity

إن الابداع هو الحقيقة الانسانية التي تمكن الانسان من فهم ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب وتطويرها، فهو عمل ذهني بدايته فردية يتم تعزيزها من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الافكار وتبادلها، ثم يتم تطوير الافكار الابداعية من خلال الاطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الافكار ويرعاها، وتتضمن هذه الافكار الخبرة والاصالة والمرونة وزيادة المعرفة والخروج عن المألوف، التي في نهاية المطاف تحسن من كينونة الفرد والمنظمة وبالتالي المجتمع ككل (الفاعوري، 18\2005)، ويعد الابداع نشاط إنساني يقوم به الفرد أو مجموعة أفراد تتوفر فيهم خصائص تميزهم عن الآخرين بتقديم شيء جديد ، سلعة كانت أو خدمة أو فكرة تتميز بالندرة وتحقيق المنفعة الاقتصادية أو الاجتماعية للفرد والمجتمع (قاسم واحمد، 2011، 125). أما الإبداع الإداري فهو: “قدرة المدير على أداء صلاحياته ومسؤولياته في أرقى مستويات الأداء ويرتفع بمستوى إبداعه مع ارتفاع أدائه بحيث يتوصل إلى أسلوب جديد، وقد يتضمن إشباع حاجات معلميه بحيث تسهل لهم أمورهم” (المعلم، 2002، 6).

3-مراحل الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع الإداري بمراحل عدة، تتمثل فيما يلي:

مرحلة الإعداد :- ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من الإحساس بالمشكلة وفهم أبعادها.

مرحلة الاختبار :- هي المرحلة التي تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

مرحلة الإشراف :- وتتضمن انبثاق ومضة الإبداع ، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تقود الى حل المشكلة.

مرحلة التحقق :- وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة (العميان، 2002)

4-خصائص القيادة المبدعة:

إن العلاقة بين الإبداع والقيادة والإدارة بدأت تتلاشى، بحيث أصبح الإبداع مكوناً أساسياً في القيادة المدرسية، وأصبحت العلاقة بين الإبداع والقيادة والإدارة وثيقة جداً، وتكمن هذه العلاقة في التركيز المستمر من القائد الإداري على الاختيار من بين البدائل والإصرار على اختيار الأفضل دائماً، إضافة لمواجهة المشكلات الصعبة بتفأول وصبر ومحاولة مستمرة لإيجاد حلول مبتكرة لها (نصر، 2008، 18).

يعد القيادي المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها أغلبية الناس الذين يرفضون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والابداع ولأنه مرتبط بالمخاطر. بل ينظر المجتمع أحياناً لظاهرة الابداع كظاهرة شاذة، أما المبدع فهو في الغالب شخص يحب المخاطرة ويسعى

لمعرفة المجهول والدخول في مجالات استثمار غير معروفة من قبل، ويحاول دوماً التفكير في طرق جديدة للعمل ويتميز المبدع عموماً بالسمات التالية:

1. الذكاء.

2-الثقة بالنفس وبالآخرين.

3-القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.

4-القدرة على استنباط الأمور، فلا يرى الظواهر كما هي بل يحاول تحليلها، وي طرح حولها العديد من الأسئلة، وهو دائم الشك.

5-لديه علاقات اجتماعية واسعة، ويتفاعل مع الآخرين ويستفيد من آرائهم.

6-الاستقلالية، لا يحب المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يحب ان يفرض سلطته على الآخرين.

7-الثبات على الرأي والجرأة في الطرح، والمخاطرة (أبو الخير، 2013، 50).

مما سبق نخلص إلى أهمية الدور الفعال للقيادة في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي الداخلي للإبداع، وذلك من خلال تبني سلوكيات وسمات وأنماط ومهارات قيادية تساعد على الارتقاء بقدرات المدرسين والطلاب وتشجيعهم على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم.

الدراسات سابقة:

1. دراسة البنا (2017) والتي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى

العاملين في جهاز الأمن الداخلي، من خلال تحديد النمط القيادي السائد، وقياس مستوى السلوك الإبداعي، ثم فحص العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، تكونت عينة الدراسة العشوائية من (275) موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد في جهاز الأمن الداخلي هو نمط القيادة المثالية، ثم نمط القيادي الديمقراطي، ثم نمط القيادي المتساهل. كما أظهرت أن محول السلوك الإبداعي جاء بدرجة 70% وأن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على هذا المحور. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة بين أبعاد أنماط القيادة والسلوك الإبداعي.

2. دراسة الالوسي، كمال و كريم، (2017)، والتي هدفت الى قياس العلاقة بين الانماط القيادية والابداع

المنظمي في مصارف القطاع الخاص لاقليم كردستان، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استمارة الاستبانة على (160) من العاملين في (13) فرعاً من فروع مصارف القطاع الخاص في الاقليم، كانت منها 134 استمارة صالحة للتحليل، أظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي الحر والابداع المنظمي من جهة وبين النمط الديمقراطي والابداع المنظمي من جهة ثانية غير انه لم يكن هناك ارتباط معنوي بين النمط القيادي الاوتوقراطي والابداع المنظمي.

3. دراسة أبو ناموس (2016) ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك

الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، تكونت عينة الدراسة من (213) من العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة، وقد قامت الباحثة بتصميم استبانتين لقياس مستوى فاعلية القيادة ولقياس مستوى السلوك الإبداعي، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها

جاء بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.

4. **دراسة السحباني (2016)** ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (287) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، كما أظهرت النتائج أن مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع لا يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، وكذلك مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات السياسية والإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية).

5. **دراسة أوجونينكا وأديوين (Ogunyinka & Adedoyin, 2013)** والتي هدفت لمناقشة أساليب القيادة وعلاقتها بفعالية العمل لدى مديري المدارس في منطقة أډو- إيكيتي التابعة لولاية إيكيتي، تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (100) معلم ومعلمة، من خمسة مدارس، طبقت عليهم أداة الدراسة الاستبانة، وخلصت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: — عدم وجود نمط قيادي سائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة و علاقتها بالكفاءة الإدارية لصالح الذكور.

6. **دراسة أبو الخير (2013)** ، والتي هدفت إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (124) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي حصل على المرتبة الأولى بين الأنماط القيادية، بينما حصل النمط الترسلّي على المرتبة الثانية، وجاء النمط الأتوقراطي في المرتبة الثالثة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري، وعلاقة طردية ضعيفة بين النمط الترسلّي والإبداع الإداري، بينما لا توجد علاقة بين النمط الأتوقراطي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

7. **دراسة دبراين وشلفارتس (Debruyne & Schoovaerts, 2006)**، والتي هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يؤدي الإبداع الاستراتيجي إلى تحسين الأداء الفعّال عن طريق أبعاده (قيمة الإبداع، خلق الأسواق الجديدة ، طرائق التوزيع والتجهيز إلى السوق ، تحطيم المنافسة) لمعرفة كيف تختلف المنظمات ذات الإبداع الاستراتيجي عن المنظمات الأخرى، ومن خلال اعتماد الدراسة على تحليل عينة مكونة من عدد الشركات الأوروبية، وزعت الاستبانة على (187) مديراً تنفيذياً بتلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى إن الإبداع الاستراتيجي لا يكمن في إنتاج منتجات جديدة فحسب، وإنما في خلق الأسواق الجديدة من خلال طرائق التوزيع أو التجهيز الجديدة، إذ تبين عن طريق هذه الدراسة إن طرائق التوزيع أو التجهيز، لها تأثير إيجابي في أداء الإبداع الاستراتيجي، أن خلق القيمة للزبون لها تأثير إيجابي أيضاً ودور مركزي في الإبداع الاستراتيجي. وأما التطور التكنولوجي فليس له أثر كبير على الإبداع الاستراتيجي، إذ يمكن أن تكون الشركات غير المتطورة تكنولوجيا مبدعة استراتيجياً، ولا يمارس نشاطاً مركزياً في أداء الإبداع الاستراتيجي، وإنما دوره يكون مساعداً. وأوصت الدراسة بوجوب لجوء منظمات الأعمال إلى الإبداع الاستراتيجي عن طريق تغيير قواعد المنافسة في الصناعة بشكل جذري لتقديم قيمة مضافة للزبون.

8. **دراسة كميري وباراسوك (Chemerys & Parasyuk, 2000)** ، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مشكلة النقص في الدراسات التطبيقية التي تعنى بأنظمة الإدارة المدنية وتحليل (أنظمة الإدارة، ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، التطوير التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، أنظمة الرقابة، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة القانونية، الثقافة السياسية، التركيز على الخدمات)، شملت عينة الدراسة (69) مديراً تنفيذياً في وحدات الإدارة الحكومية في مدينة ليف الأوكرانية . تنطلق. أظهرت النتائج أن الإبداع هو حصيلّة خمس خطوات هي (توليد الأفكار وتسجيلها وتقييمها وتنفيذها ومتابعتها) كما إن توليد الأفكار الجديدة رهينة تطوير المناخ الإبداعي وتحسينه بعد إدراك واع لأهداف المنظمة ورسالتها فضلاً عن تأثير المكانة الوظيفية والمكافآت أكبر فاعلية من تأثير المكونات الثقافية للمنظمة.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. المساهمة في بناء الإطار النظري للبحث الحالي.
2. التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هذه الدراسات.
3. بناء أدوات الدراسة.

إجراءات الدراسة:

أولاً: منهجية البحث: اعتمد الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي لأنه الأكثر ملائمة مع إجراءات البحث وطبيعته.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالي بمدراء المدارس الثانوية في تربية قصبة المفرق، التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن، للعام الدراسي 2018-2019م، وكان عددها (42) مدرسة، حسب التقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم عن العام الدراسي 2017-2018. قام الباحث باختيار عينة الدراسة بصورة قصدية لتطبيق أدوات الدراسة عليها، تكونت من (27) مديراً ومديرة، والذين أمضوا خمسة أعوام دراسياً كاملاً فأكثر في مجال عملهم كما هو موضح في الجدول رقم (1)

1. وصف عينة البحث : حددت عينة البحث الذين وجهت إليهم الاستبانة بشكل عمدي تمثلت بمدراء المدارس. وقد وزعت (30) استمارة بشكل مباشر على عينة البحث، أسترجم منها (27) وبذلك بلغت نسبة الاسترجاع (90%)، علماً أن مجتمع الدراسة يبلغ (42) مديراً ومديرة.

الجدول رقم(1)

توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية	المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	44.5%	التحصيل الدراسي	بكالوريوس+دبلوم	17	63%
	أنثى	15	55.5%		ماجستير	7	30%
					دكتورة	3	11.1%
العمر	أقل من 30	5	18.5%	عدد سنوات الخدمة	6-10سنوات	2	7.4%
	30-39	8	30%		11-15سنة	7	26%
	40-49	10	37%		16-20سنة	17	63%
	50- فأكثر	4	15%		20فأكثر	1	3.7%

المصدر: عادل محمد الشديفات ، إداري في وزارة التربية والتعليم – الأردن.

من خلال الجدول (1) يتضح أن غالبية أفراد العينة من الاناث حيث بلغت نسبتهم 55.5% في حين بلغت نسبة الذكور 44.5 %، وان غالبية المدراء هم من الفئة العمرية (40-49)، حيث بلغت نسبتهم 37% في حين احتلت الفئة العمرية 30-39 نسبة 30% مما يعني ان ما يقارب 70% من المدراء هم من فئة الأفراد الناضجين، واحتل الحاصلين على شهادة البكالوريوس+دبلوم عالي نسبة 63% في حين بلغت نسبة المدراء الذين تراوحت خدمتهم بين (16-20) عاماً 63% وهذا يعني أن هناك نسبة جيدة من المدراء ممن يمتلكون خبرة للعمل في القطاع التربوي.

ثالثاً: أداة الدراسة

بالاستفادة من الدراسات السابقة كدراسة (الالوسي، كمال و كريم، 2017)، ودراسة أبو الخير (2013) في تصميم أداة الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام، يتعلق القسم الاول بالمعلومات الشخصية والتعريفية للمبحوثين، والقسم الثاني منها يتعلق بالأسئلة الخاصة بالأنماط القيادية و خصصت (10) اسئلة لكل نمط قيادي، أما القسم الثالث فقد تضمن (20) سؤال لغرض قياس حالة الابداع الإداري. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: أتفق بشدة (5) ، وأتفق (4) ، ومحيد (3) ، ولا أتفق (2) ، ولا أتفق بشدة (1) .

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات بواسطة معامل كرونباخ ألفا، من خلال الاستعانة بدرجات العينة الاستطلاعية. أظهرت معادلة الثبات أن قيمة معامل الثبات لمحاور الدراسة الأربعة (النمط القيادي المتساهل، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الديموقراطي، الإبداع الإداري) كما يلي بالترتيب (0.81, 0.83, 0.77, 0.86) ، مما يؤكد على تميز فقرات المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات.

تصحيح أداة الدراسة:

ولأغراض تفسير النتائج والخروج بنتائج نهائية، اعتمد الباحث المقياس (سلم ليكرت الخماسي)، لقياس الإبداع الإداري، والنمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق، وفق التدرج التالي:

(1.00-2.33) درجة متدنية، (2.34-3.66) درجة متوسطة، (3.67-5.00) درجة مرتفعة.

صدق أداة الدراسة: قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

وتم باختيار عدداً من الزملاء المتخصصين من مدراء المدارس وأساتذة جامعة آل البيت في مدينة المفرق من المتخصصين بالإدارة، والتربية، حيث أبدوا رأيهم في فقرات أدوات الدراسة، وقام الباحث بالالتزام بالتعديلات التي تم اقتراحها من قبلهم.

1. صدق الاستبانة، ويتضمن التالي:

2. الاتساق الداخلي: ويقصد بها مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي له، وقام

الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور.

3. نتائج الاتساق الداخلي:

أولاً: صدق النمط القيادي المتساهل:

يوضح الجدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور النمط الديمقراطي المتساهل والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع له.

جدول (2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور النمط القيادي المتساهل والدرجة الكلية للمحور

م	القيمة الاحتمالية	معامل للاارتباط	بيرسون	الفقرة
	.000	.553		يعطي المدير المرؤوسين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها
	.000	.616		يتردد المدير عادة في اتخاذ القرار.
	.000	.617		ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة عملهم.
	.000	.729		يكثّر المدير من السماح بالخروج إثناء العمل.
	.000	.719		يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.
	.000	.596		يمنح المدير سلطاته لجميع العاملين.
	.000	.681		يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم فيها المرؤوسين في انجاز أعمالهم
	.000	.695		يترك المدير للمرؤوسين اختيار المسؤوليات التي تناسب رغباتهم.
	.000	.578		يتناسى المدير اللوائح التنظيمية عند تغيير العمل.
	.000	.473		لا يكثرث المدير بالتعرض على ميول العاملين واتجاهاتهم.

المصدر: عادل محمد الشديفات ، إداري في وزارة التربية والتعليم – الأردن.

ثانياً: صدق النمط القيادي الأوتوقراطي:

يظهر الجدول رقم (3) أن قيمة معنوية ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور اتضح أن جميع فقرات المحور (عدا الفقرة 20) تتمتع بالصدق الظاهري.

جدول(3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية للمحور

م	القيمة الاحتمالية	معامل للارتباط بيرسون	الفقرة
	.000	.516	ثمة تقييم واضح لجميع المهام الإدارية التي يقوم بها الموظفون.
	.000	.587	تحدد سلطة مدراء المدارس في ضوء قواعد إدارية واضحة.
	.000	.437	تقوم جميع العلاقات في المدرس على التسلسل الهرمي الرسمي.
	.000	.579	هناك فصل بين المواقف الشخصية للموظفين والمواقف الإدارية
	.000	.752	يخضع جميع الموظفين إلى اعتبارات موضوعية في الترقية.
	.000	.541	تعتمد إدارة المدرسة على أسلوب التوثيق لكافة نشاطاتها.
	.014	.213	تتبنى المدرسة أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها.
	.000	.696	تحدد منهجية التطوير عبر أسلوب التدريب الدوري للموظفين.
	.000	.629	يبرز دور التخصص العمودي للمدرسة بأكثر من التخصص الأفقي.

587.	048.	تحرص المدرسة على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي تمثلها.
------	------	---

المصدر: عادل محمد الشديفات ، إداري في وزارة التربية والتعليم – الأردن.

ثالثاً: صدق النمط القيادي الديمقراطي:

يظهر الجدول (4)، أن قيمة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور تثبت الصدق الظاهري لهذا الجزء من أداة الدراسة.

جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية	معامل للارتباط بيرسون	الفقرة	م
0.000	430.	تعمل المدرسة في ظل تكيفات متبادلة لأداء المهام من قبل الموظفين.	21.
0.000	374.	تمارس سلطة المدراء من خلال الدمج بين المواقف والمعيار.	22.
0.000	520.	جميع المناصب الوظيفية في المدرسة قائمة على التفاعل اللارسمي.	23.
0.000	497.	تتفاعل المواقف الشخصية للموظفين وتنصهر مع المواقف الإدارية.	14.
0.000	514.	تعتمد المدرسة في ترقية موظفيها على اعتبارات الخبرة والمهارات	25.
0.000	709.	تأخذ المدرسة في أنشطتها بالأساليب الإبداعية المعززة لبرامجها.	26.
0.000	257.	تتبنى المدرسة أسلوب اللامركزية في ممارستها لأنشطتها.	27.

28.	يتمثل التطوير التنظيمي للمدرسة بالتدريب المستمر للموظفين.	.484	004.
29.	يتضح دور التخصص الأفقي بشكل واسع في أنشطة المنظمة.	.512	.000
30.	يتسع اهتمام المدرسة للتفاعل مع البيئة الخارجية بشكل ملحوظ.	.552	.000

المصدر: عادل محمد الشديفات ، إداري في وزارة التربية والتعليم – الأردن.

رابعاً: محور الابداع الإداري:

يظهر الجدول (5) أن قيمة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور تثبت الصدق الظاهري لهذا الجزء من أداة الدراسة.

جدول (5)

معاملات ارتباط فقرات الإبداع الإداري مع الدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل للارتباط	القيمة الاحتمالية
31.	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	0.452	.000
32.	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل .	0.382	.000
33.	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سبل العمل.	0.569	.000
34.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	0.503	.000
35.	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0.610	.000
36.	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	0.583	.000

37.	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	0.494	004.
38.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	0.653	.000
39.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي للاستفادة منه.	0.545	.000
40.	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	0.689	.000
41.	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	0.608	.000
42.	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	0.445	.000
43.	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	0.556	.000
44.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	0.569	.000
45.	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقدم به من عمل.	0.515	.000
46.	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	0.428	.000
47.	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	0.329	004.
48.	أحتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعمل.	0.341	.000
49.	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	0.605	.000
50.	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	0.516	.000

المصدر: عادل محمد الشديفات ، إداري في وزارة التربية والتعليم – الأردن.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة فقد تم الاعتماد على المؤشرات الاحصائية التالية:

1. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مستوى الاستجابة لأفراد العينة.
2. معامل الارتباط (Spearman) لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين متغيرات الدراسة.
3. تحليل الانحدار لمعرفة تأثير النمط القيادي في الابداع الإداري.

تحليل الأنماط القيادية لعينة البحث:

1. النمط القيادي المتساهل:

جدول رقم(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول النمط القيادي المتساهل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أبلغ المعلمين بالنشرات والتعاميم التي تصدرها وزارة التربية والتعليم التي توجه سير النشاط من أجل إتباعها.	2.37	0.834
	أتردد عادة في اتخاذ القرار.	3.33	0.9560
	أحرص على تبليغ المعلمين عن مواعيد ممارسة كل نوع من أنواع النشاط المدرسي من بداية العام الدراسي.	2.65	1.042
	أحرص على تبليغ الطلاب عن مواعيد ممارسة كل نوع من أنواع النشاط المدرسي من بداية العام الدراسي.	2.21	0.673
	أتساهل مع المدرسين المقصرين في أداء واجباتهم.	2.08	0.838
	أوضح للمعلمين التعليمات التي تحدد برنامج النشاط م بداية العام الدراسي.	2.32	1.062
	أوافق على الطرق التي يلتزم فيها المدرسين في إعطاء المناهج	3.01	0.950
	أترك للمدرسين اختيار طرق ضبط الطلاب التي تناسب خبراتهم.	2.64	0.976
	أتناسى اللوائح التنظيمية عند تغيير العمل.	2.76	0.983

أحرص على الملاءمة بين خطة برنامج النشاط المدرسي والإمكانات البشرية في المدرسة	2.78	0.936
المعدل العام	2.57	0.937

المصدر: عادل محمد الشديفات ، إداري في وزارة التربية والتعليم – الأردن.

يلاحظ من الجدول (6)، أن الوسط الحسابي العام لهذا النمط بلغ (2.57) وبانحراف معياري (0.937) وهذه النتيجة تظهر على أن النمط المتساهل قليل الاستخدام في المدارس الثانوية في تربية قصبة المفرق، وقد حصل الفقرة الثانية (أتردد في اتخاذ القرارات) على أعلى وسط حسابي (3.33) في حين حصل السؤال الخامس (أتساهل مع المدرسين المقصرين في أداء واجباتهم) على أقل وسط حسابي (2.06).

1. النمط القيادي الاوتوقراطي:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول النمط القيادي الاوتوقراطي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11.	ثمة تقسيم واضح لجميع المهام الإدارية التي يقوم بها الموظفون.	3.89	0.589
12	تحدد سلطة مدراء المدارس في ضوء قواعد إدارية واضحة.	3.83	0.533
13.	تقوم جميع العلاقات في المدرس على التسلسل الهرمي الرسمي.	4.19	0.833
14.	هناك فصل بين المواقف الشخصية للموظفين والمواقف الإدارية	4.01	0.690
15	يخضع جميع الموظفين إلى اعتبارات موضوعية في الترقية.	3.61	0.951
16.	تعتمد إدارة المدرسة على أسلوب التوثيق لكافة نشاطاتها.	4.02	0.618

17.	تتبنى المدرسة أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها.	3.60	0.851
18.	تحدد منهجية التطوير عبر أسلوب التدريب الدوري للموظفين.	3.69	0.832
19.	يبرز دور التخصص العمودي للمدرسة بأكثر من التخصص الأفقي.	3.31	0.850
20.	تحرص المدرسة على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي تمثلها.	2.79	1.021
	المعدل العام	3.71	0.776

المصدر: عادل محمد الشديفات ، إداري في وزارة التربية والتعليم – الأردن.

يلاحظ من الجدول (7)، أن الوسط الحسابي العام لهذا النمط بلغ (3.71) وبانحراف معياري (0.776) وهذه النتيجة تظهر أن النمط القيادي الاوتوقراطي يمارس بشكل كبير في المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق , وقد حصل الفقرة الثالثة عشر (تقوم جميع العلاقات في المدرس على التسلسل الهرمي الرسمي) على أعلى متوسط حسابي 4.14

السادس عشر (أعتمد على أسلوب التوثيق لكافة النشاطات.) على أعلى وسط حسابي (4.19) في حين حصل السؤال العشرين (أحرص على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي أمتلها.) على أقل وسط حسابي (2.79).

1. النمط القيادي الديموقراطي:

جدول رقم(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول النمط القيادي الديموقراطي

الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21. تعمل المدرسة في ظل تكيفات متبادلة لأداء المهام من قبل الموظفين.	3.50	0.857
22. تمارس سلطة المدراء من خلال الدمج بين المواقف والمعيار.	3.61	0.799

23.	جميع المناصب الوظيفية في المدرسة قائمة على التفاعل اللارسمي.	3.03	1.136
24.	تتفاعل المواقف الشخصية للموظفين وتنصهر مع المواقف الإدارية.	3.25	0.898
25.	تعتمد المدرسة في ترقية موظفيها على اعتبارات الخبرة والمهارات	3.90	1.167
26.	تأخذ المدرسة في أنشطتها بالأساليب الإبداعية المعززة لبرامجها	3.84	1.079
27.	تتبنى المدرسة أسلوب اللامركزية في ممارستها لأنشطتها .	3.25	0.988
28.	يتمثل التطوير التنظيمي للمدرسة بالتدريب المستمر للموظفين.	3.56	1.02
29.	يتضح دور التخصص الأفقي بشكل واسع في أنشطة المنظمة.	3.63	0.962
30.	يتسع اهتمام المدرسة للتفاعل مع البيئة الخارجية بشكل ملحوظ.	3.29	0.688
	المعدل العام	3.51	0.989

المصدر: عادل محمد الشديفات ، إداري في وزارة التربية والتعليم – الأردن.

يلاحظ من الجدول (8)، أن المتوسط الحسابي العام لهذا النمط بلغ (3.51) وبانحراف معياري (0.989) وهذه النتيجة توّشر على أن هذا النمط القيادي يمارس بشكل كبير في المدارس الثانوية في تربية قصبة المفرق ولكن بشكل أقل من النمط القيادي الاوتوقراطي , وقد حصلت الفقرة الخامسة والعشرون (تعتمد المدرسة في ترقية موظفيها على اعتبارات الخبرة والمهارات)، على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.90)، في حين حصلت الفقرة الثالثة والعشرون (جميع المناصب الوظيفية في المدرسة قائمة على التفاعل اللارسمي) على أقل وسط حسابي.(3.03)

ونلاحظ أن النمط القيادي السائد بين مدراء المدارس الثانوية في تربية قصبة المفرق كان في المرتبة الأولى هو نمط النمط الاوتوقراطي بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.776)، ويأتي النمط الديموقراطي في المرتبة الثانية كنمط سائد بين مدراء المدارس الثانوية بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (0.989)، وجاء النمط المتساهل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.57)، بانحراف معياري.(0.937)

ثالثاً:- تحليل الابداع الإداري لعينة البحث:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
31.	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	3.53	.812
32.	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	3.60	.871
33.	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سبل العمل.	3.71	.899
34.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	3.73	.801
35.	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.67	.811
36.	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	3.80	.774
37.	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.81	.634
38.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	3.97	.623
39.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	3.86	.771
40.	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	3.98	.812
41.	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	3.96	.811
42.	لدى القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	3.85	.678

43.	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.51	.680
44.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	3.68	.740
45.	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقدم به من عمل.	3.92	.557
46.	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3.68	.762
47.	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	3.98	.546
48.	احتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكلفني بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعمل.	4.25	.821
49.	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	4.18	.530
50.	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	4.09	.653
	المعدل العام	3.84	.657

المصدر: عادل محمد الشديفات ، إداري في وزارة التربية والتعليم – الأردن.

يتضح من ردود عينة الدراسة على الأسئلة الواردة في جدول (9) أن جوانب الإبداع لدى مدراء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق كان عالياً، حيث بلغ المعدل العام للآوساط الحسابية لآجابات العينة (3.84) من خلال قدرة مدراء المدارس الثانوية على تنظيم أفكارهم وتحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة وطرح الأفكار الجديدة التي تساهم في تحسين أداء العمل في المدرسة.

رابعاً :- اختبار الفرضيات :

لغرض اختبار الفرضية الأولى (هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الانماط القيادية المتبعة في المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق وحالة الإبداع الإداري). ، فقد تم احتساب معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة كما يظهر في جدول (10)، اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط المتساهل والابداع الإداري من جهة وبين النمط الديموقراطي والابداع الإداري من جهة ثانية. ولكن لم يكن هناك ارتباط معنوي بين النمط الاوتوقراطي والابداع الإداري. وعليه يتم قبول الفرضيات الفرعية الأولى والثالثة، وترفض الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم(10)

معاملات ارتباط سبيرمان بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ن=27

النمط القيادي	الإبداع الإداري	
	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النمط المتساهل	.165**	.000
النمط الأوتوقراطي	.78	.56
النمط الديموقراطي	.217**	.000

المصدر: عادل محمد الشديفات ، إداري في وزارة التربية والتعليم - الأردن
 **مستوى المعنوية = 0.001

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الثانية (هناك علاقة تأثير معنوية بين الانماط القيادية والابداع الإداري) فقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار، حيث اظهرت النتائج أن الابداع الإداري = 52.45 + 319. النمط القيادي المتساهل - 161. النمط القيادي الاوتوقراطي + 582. النمط القيادي الديموقراطي

جدول(11)

تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع الإبداع الإداري

المتغيرات	R2	المساهمة الجزئية	المساهمة الكلية	الثابت	Sig t	Sig f	VIF
النمط المتساهل	0.541	+0.317	.940	52.45	0.000	0.000	1.041
النمط الاتوقراطي		151.-			0.412	0.000	1.796
النمط الديموقراطي		+ .572			0.001	0.000	1.819

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وهذا يعني أنه إن ارتفع النمط المتساهل بمقدار درجة واحدة فإن الابداع الإداري سيرتفع بمقدار 0.317 درجة، وإن ازداد النمط الاتوقراطي بدرجة واحدة فإن الابداع الإداري سينخفض بمقدار 0.151 درجة، وأنه إن ارتفع النمط الديموقراطي بدرجة واحدة فإن الابداع الإداري سيزداد بمقدار 0.572 درجة. وعند اخضاع المعلمات المقدرة إلى اختبار t اجتازت معلمة المقطع كل من معلمة النمط القيادي المتساهل ومعلمة النمط القيادي

الديمقراطي هذا الاختبار، في حين فشلت معلمة النمط القيادي الاوتوقراطي في هذا الاختبار. وعلى ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضيات الفرعية الأولى و الثالثة، وترفض الفرضية الفرعية الثانية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات:

من خلال نتائج التحليل الاحصائي يمكن ان نستنتج ما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد بين مدراء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق هو النمط القيادي الاوتوقراطي، وهو نمط يتلائم مع طبيعة العمل الإداري في وزارة التربية والتعليم، فالصلاحيات واضحة ومحددة، وتتم مراقبة كافة الأعمال التي يتم انجازها من قبل منسوبي الوزارة، ويلتزم بالتسلسل التنظيمي في الأعمال الإدارية. جاء النمط الديمقراطي في الدرجة الثانية، حيث يمارس من قبل مدراء المدارس حيث تميزوا بتفويض بعض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بالعمل، وسادت العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام والتقدير المتبادلين بين القائد والمروسين. جاء النمط المتساهل في الدرجة الأخيرة فهو الأقل انتشاراً بين مدراء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق، وهذا الأمر منطقي فلا يمكن قيادة مدرسة ثانوية مع ترك زمام الأمور دون حسم، وتوجيه، وتنظيم لتحقيق الأهداف التي أنشئت لأجله المدارس الثانوية من قبل المجتمع. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أوجونينكا وأديوين (Ogunyinka & Adedoyin, 2013)، ودراسة دبراين وشلفارتس (Debruyne & Schoovaerts, 2006).
2. إن العلاقة التي تربط النمط القيادي بحاله الابداع الإداري تختلف من نمط إلى آخر حيث أظهرت نتائج التحليل أن العلاقة بين النمط القيادي المتساهل والنمط القيادي الديموقراطي من جهة وحاله الابداع من جهة ثانية هي علاقة ارتباط معنوية. في حين كانت العلاقة بين النمط القيادي الاوتوقراطي وحاله الابداع الإداري علاقة ارتباط غير معنوية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دراسة البنا (2017)، (أبو ناموس، 2016)، ودراسة (السحباني، 2016)،

ولا تتفق مع نتيجة دراسة دراسة أبو الخير (2013)، حيث احتل النمط الديموقراطي المرتبة الأولى تلاه المتساهل ثم الأتوقراطي في المرتبة الأخيرة.

1. إن تأثير النمط القيادي على حالة الابداع الإداري كانت هي الاخرى متغيرة ففي الوقت التي كانت فيه العلاقة سالبة مع النمط القيادي الاوتوقراطي إلا أنها كانت موجبه مع كل من النمط القيادي الديموقراطي والنمط القيادي المتساهل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الالوسي، كمال و كريم، 2017)، ودراسة (أبو الخير، 2013).
2. مستوى الابداع لدى المدراء كان عالياً وهذا يعني أن هناك من المدراء من تكون لديه القدرة على التحليل والتنبيه للمشكلات التي قد تحصل في العمل واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها وقادرون على حل المشكلات التي تواجههم. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو ناموس، 2016)،
3. تعد الأنماط القيادية مفتاح الوصول إلى الإبداع الإداري في المنظمات والإبداع الإداري بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية والمنظمات المبدعة والريادة. ويذهب اغلب الباحثون والكتاب إلى ذلك.

ثانياً: التوصيات Recommendation

1- تعزيز النمطين الديموقراطي والمتساهل كنموذج للقيادة لدى مدراء المدارس الثانوية لما لهما من تأثير ايجابي على الإبداع الإداري، ومحاولة التخفيض من استخدام النمط الاوتوقراطي، في الكثير من المواقف لما له من انعكاس سلبي على الإبداع الإداري.

2- تحلي قادة ومدراء المدارس بخصائص وسمات منها الحساسية تجاه المشكلات، والمثابرة، والمبادرة، والتفويض، والمخاطرة، والمرح والطرافة.

3-تصميم الأنشطة المدرسية بشكل يثير ويحفز ويُمَتع ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والإبداع مع العمل على تطوير القدرات القيادية في المرؤوسين (المدرسين) لإثارة دوافعهم نحو التنافس الايجابي والتفكير الإبداعي.

1. تطوير الخطط التدريبية لتشمل صف الإداريين الأول والثاني لتعزيز قدراتهم القيادية، ودعم التفكير والإدارة الإبداعية، إذ من شأنه أن يروج للإبداع الإداري ويساعد على تدريب المدرسين على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي.
2. اجراء دراسات ميدانية في الإبداع الإداري مع عينات مختلفة وفي بيئات عمل مختلفة لتقييم الوضع الحقيقي لدرجة انتشار الإبداع الإداري بين منسوبي وزارة التربية والتعليم في الأردن.

المراجع

أبو الخير، سامي عبدالعزيز. (2013). (الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الادري من وجهة نظرهم .رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو النور، مروة. (2012). العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو ناموس، رائدة علي عبد الكريم. (2016). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية محافظات قطاع غزة .رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، قطاع غزة.

الالوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح ؛ كمال، نيان و كريم، لطيف صالح كريم. (2017). أثر الأنماط القيادية في الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لأقليم كردستان .مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة كركوك، 7 (2)، 51-77.

إسماعيل، محمد محمود. (1999). المشكلات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

البناء، محمد أحمد عرابي. (2017). الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة .رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

السحباني، حسام سالم جمعة. (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية .رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، قطاع غزة.

السعود، راتب سلامة. (2013). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق .عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

سولسو، روبرت. (1996). علم النفس المعرفي، ترجمة محمد نجيب الصبوة وآخرون. الكويت: دار الفكر الحديث.

الشقحاء، عادل بن صالح. (2003). علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية.

العجمي، محمد حسنين. (2008). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العيان ، محمود. (2002). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر.

عيد، سيد. (2008). *التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: جامعة الدول العربية

الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). *إدارة الابداع التنظيمي*. جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة.

قاسم، صبيحه و احمد، حميد علي. (2011). *متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار ادارة الابداع التنظيمي لمنظمات الاعمال*. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 7(21)، العراق.

القريوتي، محمد قاسم. (2009). *السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*. ط5، عمان: دار وائل للنشر.

مجممي، ناصر محمد ابراهيم. (2003). *انماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، السعودية .

المحبيب، عبدالرحمن. (2000). *كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات*. المجلة التربوية- جامعة الكويت، (57) 15، 115-164.

المصري، رفيق محمود. (2007). *النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الاقصى كم يراه العاملون في الجامعة*. مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية، (1) 15، فلسطين.

المعلم، طه. (2001). *مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

نصر، عزة. (2008). *الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، مصر.

هيجان، عبدالرحمن أحمد. (1420). *معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية*. مجلة الإدارة العامة، (1)، الرياض، 1-77.

وزارة التربية والتعليم. (2018). *التقرير الإحصائي عن العام الدراسي 2017-2018م*. الأردن، عمان

Amzat, I. H., & Ali, A. K. (2011). The relationship between the leadership styles of heads of departments and academic staff's self-efficacy in a selected malaysian islamic university. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 3(1), 940-964

Chemerys, A. And N. Parasyuk. (2000). *Improvement of Innovation Management in Local Government: Ten Years of Transition: Prospects and*

Challenges for the Future of Public Administration. **Hungarian Institute of Public Administration**. NISPAcee: Ed. Jables J.

de Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited Profit: How Stakeholder and Economic Values Relate to Subordinates' Perceptions of Leadership and Firm Performance. **Administrative Science Quarterly**, (53), 626-654.

Debruyne, Marion & Schoovaerts, Marie. (2006). **Innovation outside the lab: Strategic Innovation as the Alternative**. Flanders DC Knowledge Center.

DuBrin A. J. (2001). **Leadership: Research findings, practice, skills**, 3rd ed., Boston: MA, Houghton Mifflin.

Lewin, K., Lippit, R., White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, 10, 271-301.

Mullins L. (2004). **Management and Organisational Behaviour**. Pearson Higher Education FT Prentice Hall.

Ogunyinka, Emmanuel Kayode & Adedoyin, Ronke Charity. (2013). Leadership Styles and Work Effectiveness of School Principals in Ekiti State: Case Study of Ado-Ekiti Local Government Area, **Developing Country Studies**, 3, (3), www.iiste.org.

Omolayo, Bunmi. (2007). Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria. **Bangladesh e-Journal of Sociology**, 4(2), 30-37.

U.S. Army. (1983). **Military Leadership**. Field Manual 22-100. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

Wang, F. J., Chich-Jen, S. & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. **African Journal of Business Management**, 4(18), pp. 3924-3936.