

**العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية ومستوى الإبداع لدى العاملين دراسة تطبيقية على  
مدارس التعليم الثانوى التجارى الفنى  
بمحافظة المنوفية**

**The Relationship Between the Autocratic Leadership Style and The Level of  
Creativity Among Employees. An Applied Study on Secondary Commercial Technical  
Education Schools in Menoufia Governorate**

**أ.د / أمجد حامد عمارة \***

**د / علا عبد المنصف بسيونى \*\***

**صفاء عبد الرازق إبراهيم أبو شريف \*\*\***

---

(\*) أ.د / أمجد حامد عمارة: أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة جامعة المنوفية السابق، تتمثل اهتماماته البحثية في

مجال إدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق، والإدارة الاستراتيجية، والإدارة المالية.

(\*\*) د / علا عبد المنصف بسيونى: مدرس بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة المنوفية، تتمثل اهتماماتها البحثية في

مجال إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، وإدارة التسويق.

(\*\*\*) صفاء عبد الرازق إبراهيم أبو شريف: باحثة في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال، تتمثل اهتماماتها البحثية

في أنماط القيادة الإدارية، والإبداع لدى العاملين.

## ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلي التعرف علي العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية ومستوي الإبداع لدي العاملين بالتطبيق علي مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني بمحافظة المنوفية. وبلغت أعداد المستقصى منهم (وكيل المدرسة، ومعلم أول، ومعلم) بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية، والتي تم توزيع استمارة الاستقصاء عليهم ٣٩٨ فرداً. وتوصل البحث إلي أنه توجد إختلافات جوهرية بين المستقصى منهم نحو نمط القيادة الأوتوقراطية ترجع إلي العوامل الديموجرافية والتمثلة في (النوع، ومستوي التعليم، وعدد سنوات العمل) في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية، كما توجد إختلافات جوهرية بين المستقصى منهم نحو الإبداع لدي العاملين ترجع إلي العوامل الديموجرافية والتمثلة في (النوع، ومستوي التعليم، وعدد سنوات العمل) في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية، وأخيراً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية ومستوي الإبداع لدي العاملين (الطلاقة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)، في حين وجدت هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والمرونة كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين وذلك في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية. وأوصي البحث بمجموعة من التوصيات أهمها: إتخاذ الإجراءات الإدارية الكفيلة بمنع الضغوط السلبية علي المرؤوسين من قبل المديرين والتي تؤثر علي إبداعهم في العمل. وتعزيز ممارسة نمط القيادة الديموقراطية بكل جوانبه لدي المديرين، ومشاركة المرؤوسين في صنع القرار، وذلك لما له من آثار إيجابية فهو يتيح لهم إمكانية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، بما يتجاوز الانغلاق والتعصب الفكري. وإتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية خصوصاً أنه يمارس بدرجة مرتفعة إلي حد ما عند الذكور أكثر من الإناث، من خلال إقامة دورات تدريبية وورش عمل تطبيقية لتزويد المديرين بأهمية القيادات الإدارية وتأثيرها علي أفكار وسلوكيات المرؤوسين، وبيان أهمية مفاهيم الحوار والتسامح.

## Abstract

The current research aims to identify the relationship between the autocratic leadership style and the level of creativity among employees in the application to technical commercial secondary education schools in Menoufia Governorate. The number of those surveyed (school vice principal, senior teacher, and teacher) in technical commercial secondary education schools in Menoufia Governorate, to whom the survey form was distributed, was 398 individuals. The research concluded that there are fundamental differences among the respondents towards the autocratic leadership style due to demographic factors represented in (gender, education level, and number of years of work) in secondary commercial technical education schools in Menoufia Governorate. There are also fundamental differences among the respondents towards creativity among employees due to demographic factors represented in (gender, education level, and number of years of work) in secondary commercial technical education schools in Menoufia Governorate. Finally, there is a direct relationship with statistical significance between the autocratic leadership style and the level of creativity among employees (fluency, originality, and sensitivity to problems), while there was an inverse relationship with statistical significance between the autocratic leadership style and flexibility as one of the dimensions of creativity among employees in secondary commercial technical education schools in Menoufia Governorate. The research recommended a set of recommendations, the most important of which are: taking administrative measures to prevent negative pressures on subordinates by managers, which affect their creativity at work. Enhancing the practice of democratic leadership style in all its aspects among managers, and the participation of subordinates in decision-making, due to its positive effects as it allows them to express their opinions and suggestions, beyond isolation and intellectual fanaticism. And taking corrective measures to practice the autocratic leadership style, especially since it is practiced to a somewhat higher degree among males than females, by holding training courses and practical workshops to provide managers with the importance of administrative leadership and its impact on the ideas and behaviors of subordinates, and explaining the importance of the concepts of dialogue and tolerance.

## أولاً : مقدمة البحث :

تعد القيادة الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها المتعددة والمتنوعة من ربحية ونمو في المبيعات وبقاء واستمرارية وتنافسية في الأسواق، فالقيادة تؤثر على أداء المنظمة ككل، حيث أنها تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية العاملين ودورهم في تحقيق أهدافها، فيمكن من خلال القيادة الناجحة الوصول إلى أفضل مستويات الأداء للعاملين، ومن ثم الوصول لأفضل مستويات أداء للمنظمة ككل (الفيفى، ٢٠١٥).

ومن الجدير بالذكر أن الإبداع لدى العاملين في المنظمة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة والتطوير للمنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعمل والعلماء وكل وظائف الإدارة. فالأشخاص مختلفين في طريقة ابداعاتهم وتفكيرهم وفنونهم، حيث أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية ليست حكراً على الأفراد (صالح، ٢٠٢٠)

ويعتبر النمط القيادي الاوتوقراطي أحد الأنماط القيادية السائدة في الكثير من منظمات الأعمال؛ ولذلك تتزايد أهمية دراسة وتحليل أبعاد القيادة الاوتوقراطية ومعرفة آثارها المختلفة على المنظمة بشكل عام والعاملين بشكل خاص؛ ومن بين أهم التأثيرات المترتبة على القيادة الاوتوقراطية ما يترتب عليها من تأثيرات جوهرية على مستوى الإبداع لدى العاملين في المنظمات، حيث لها من الآثار الايجابية وأخرى سلبية على دافعية العاملين نحو الإبداع والتزامهم بالممارسات الإبداعية والابتكارية في أعمالهم (بخيت، ٢٠١٦).

## ثانياً : الإطار النظري والدراسات السابقة :

### (١) القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership :

تعرف القيادة الأوتوقراطية بأنها القيادة التي تشجع المرؤوسين على تقليل الإتصال فيما بينهم، كما أنها تتدخل في معظم الأمور ولا تفوض أى صلاحيات في العمل للمرؤوسين سواء في مباشرة الأعمال أو في عملية صنع القرار. كما أضافت تلك الدراسة أن القائد الأوتوقراطى لا يقبل المناقشة في الأمور الخاصة بالمنظمة، فهو يمارس سلطته بالضغط على المرؤوسين من أجل إنجاز الأعمال المكلفين بها (المطيرى، ٢٠١٧). وأشارت دراسة (Caillier, 2020) أن القيادة الأوتوقراطية أكثر فعالية من القيادة الدكتاتورية، حيث يعمل القائد الأوتوقراطى على إقناع مرؤوسيه بما يريد، فهو يقوم بأعمال التخطيط والتنظيم وعلى المرؤوسين إلا التنفيذ. وتتميز القيادة الأوتوقراطية بمركزية

السلطة ولكن القائد أكثر فعالية من القائد الدكتاتوري في إقناع مرؤوسيه بما يريد، وهو يقوم بأعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على المرؤوسين إلا التنفيذ.

## (٢) الإبداع لدى العاملين Creativity :

يعرف الإبداع لدى العاملين أو ما يسمى بالإبداع الإداري بأنه ابتكار أفكار وحلول جديدة لحل المشاكل المختلفة في العمل، حيث يتضمن الإبداع تطوير العمليات الإدارية وعمليات الإنتاج المختلفة، وتجهيز السوق والآلات والمعدات وطرق التصنيع والقدرة على تطوير أنظمة العمل المختلفة (Sert et al., 2014). وعرفت دراسة (Al-Saidi & Al-Ghanmi, 2020) إبداع العاملين بأنه إجراء ذهنى يهدف تحسين في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من فترة لأخرى، وذلك لضمان جودة العمل والوصول إلى الأهداف.

وتتناول الباحثة الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وعلاقتها ببعضها البعض وذلك بهدف الوصول الى الفجوة البحثية بين هذه الدراسات والتي حاولت الدراسة الحالية سدها وتحديد الابعاد التي تشملها متغيرات الدراسة والتي اعتمدت عليها الدراسة الحالية ثم تحديد منهج الدراسة الحالية وصياغة فروضها واطرافها الى عقد مقارنة بين نتائج هذه الدراسات وما توصلت اليه من نتائج. وقد تم تقسيم الدراسات الى محورين اساسيين متعلقين بطبيعة الدراسة واهدافها ومتغيراتها بالإضافة الى التعقيب العام على الدراسات السابقة وذلك كما يلي :

### ١. دراسات سابقة تناولت نمط القيادة الأوتوقراطية :

استهدفت دراسة (حسن، ٢٠١٩) التعرف على أثر أنماط القيادة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق فئة الخمس نجوم وكما أن تفعيل دور الأنماط القيادية أصبح من الضروري لما لو من تأثير إيجابي يؤدي إلي الارتقاء بقدرات العاملين بمستويات الأداء بيئة تنظيمية ومبدعة. وتم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينه عشوائية من العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة الكبرى حيث طبقت الدراسة على 10 فنادق من اجمالي مجتمع الدراسة 33 فندق و بلغ عدد الاستمارات الموزعة على العاملين 500 استمارة كان من بينها 604 استمارة صالحه للتحليل الاحصائي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تباين في آراء العاملين بالفنادق ووجد أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين انماط القيادة و مستوى الاداء الوظيفي.

استهدفت دراسة (الياس، ٢٠٢٠) تحديد الانماط القيادية لمديري المدارس الحكومية لمديري المدارس المتبعة الثانوية في عجلون و اثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظر المعلمين. واجرت الباحثة استبانة مكونه من ( 36 ) فقره موزعه على قسمين هما الانماط القيادية و المكونه من ( 30 ) فقره و سلوك المعلمين و المكونه من ( 6 ) فقرات. وتوصلت الدراسة إلى أكثر الأنماط المتبعة هو النمط الديمقراطي وتلك الأوتوقراطي وأخيراً المتسبب، كما بينت الدراسة ان هناك اثر ذات دلالة احصائية للنمط القيادي على سلوك العاملين فقد بينت ان معلمي المدارس الذى يديرها مديري النمط الاوتوقراطي يميلون الى ابتداع الاسباب الوهمية للتغيب عن العمل والاكثر رغبة فى الانتقال من المدرسة وكذلك هم الاكثر التزاما بمواعيد الحصص المدرسية وتلاه فى ذلك النمط المسبب ثم النمط الديمقراطي وظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغيرات النوع والخبرة والدرجة العلمية فى بعض المدارس ومحاولة تحسينه للسير بالعملية التعليمية نحو الافضل من خلال تبني النمط القيادي المؤثر فى معلمهم بهدف الارتقاء بمدارسهم وتبني نمط قيادي مؤثر يدفع بالعاملين الى الابتكار والابداع.

استهدفت دراسة (الجمال، ٢٠٢١) التعرف على الفروق بين انماط الصف الديمقراطي والاوتوقراطي الفوضوي فى مستوى قلق التدريس و كفاءة الذات التدريسية لدى معلمات مرحلة ما قبل المدرسة والتحقق من امكانية التنبؤ من قلق التدريس وكفاءة الذات التدريسية من خلال درجة كل نمط من الانماط فى مقياس انماط ادارة الصف الدراسي. توصلت النتائج الى أن النمط الديمقراطي يتسم بمستوى منخفض من القلق التدريسي ومستوى مرتفع من كفاءة الذات التدريسية عند المقارنة بالنمطين الاوتوقراطي والفوضوي و انه يمكن التنبؤ بقلق التدريس و كفاءة الذات التدريسية من خلال درجه المعلمة فى كل نمط من انماط اداره الصف الدراسي.

تناولت دراسة (طلافة، يونس، ٢٠٢١) الانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية فى محافظه عجلون و اثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين. وبينت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط المتبعة هو النمط الديمقراطي وتلاه الأوتوقراطي، كما بينت النتائج أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي على العملية التعليمية فقد بينت أن معلمي المدارس التى يديرها مديري النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداع الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل، وتلاه النمط المتسبب وكذلك النمط الديمقراطي و استنتج الباحثان من هذه النتائج ان على مديري

المدارس اعاده النظر في النمط القيادي المستخدم في بعض المدارس و محاوله تحسين للسير بالعملية التعليمية نحو الافضل .

استهدفت دراسة (صبحى، ٢٠٢١) التعرف علي اثر الانماط السلوكية للمدراء علي اداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأنماط السلوكية للمدراء واداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، وتوجد علاقة ارتباط عكسية بين الأنماط السلوكية للمدراء وأداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية. وتوصي الدراسة بإجراء تدريب خاص ومكثف لمدراء الدوائر الضريبية قبل استلامهم لمناصبهم من اجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الانماط القيادية المختلفة واثر كلا منها على اداء العاملين تحت قيادتهم. واطهرت الدراسة ان النمط الديموقراطي من وجهه نظر المعلمين هو النمط السائد لدي المديرين بدرجة كبيرة جدا يليه النمط الترسلّي بدرجة متوسطة ثم النمط الاوتوقراطي اخيرا بدرجة ضعيفة.

## ٢. دراسات سابقة تناولت الإبداع لدى العاملين :

استهدفت دراسة (كامل، ٢٠١٨) تقصى مستوى القيادة الابداعية لدى مديري مرحلة رياض الاطفال وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي لدى المعلمات. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينه الدراسة من 78 معلمة من معلمات رياض الاطفال بمحافظة البحيرة واشتملت ادوات الدراسة على استبانتيين لجميع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الابداع الاداري لدى مديري رياض الاطفال يعد مرتفعا الا انه يقترب بشكل كبير الى التقدير المتوسط كما بينت النتائج وجود علاقة ايجابية قوية بين مستوى الابداع لدى المديرين وبين مستوى الاداء الوظيفي لمعلمات رياض الاطفال.

استهدفت دراسة (ناصر، ٢٠١٨) التعرف على درجة ممارسه الابداع لدى القادة التربيين القائمين على برامج الطلبة الموهوبين فى المنطقة الشرقية من المملكة السعودية. اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينه الدراسة من جميع القادة التربيين القائمين على ادارة برامج الموهوبين بالمنطقة الشرقية وعددهم (79) قائدا تربييا جرى اختيارهم بطريقة المسح وجرى بناء استبانة مكونة من (٢٩) مفردة فقرة بلغ معامل ثباتها ٨٥% . وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الابداع

الاداري مرتفعة لممارسات الكلية ولجميع مجالاتها تقييم الافكار ونتاج وتنميه الافكار وتحليل الافكار وتنفيذ الافكار .

استهدفت دراسة (متعب، ٢٠٢٠) التعرف على درجة مارسه القادة الابداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية فى دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها واثر متغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية. واتبع المنهج الوصفي وتكونت العينة من 504 معلما ومعلمة واشتملت ادوات الدراسة استبانة تضمنت 30 عبارة موزعه على اربعة ابعاد. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الابداعية ككل وجميع ابعادها لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة وجاءت ابعاد القيادة الابداعية بالترتيب التالي مواصلة الاتجاه نحو الهدف يليه الاصاله ثم المرونة واخيرا الحساسية للمشكلات.

استهدفت دراسة (الساعدي، ٢٠٢٢) التعرف على دور استراتيجيات الابداع الاداري في الاداء الوظيفي للعاملين في معمل سمنت الكوفة وذلك من خلال دراسة واقع الابداع الاداري والاداء الوظيفي في المعمل. واعتمد البحث على منهج البحث القائم والتحليل البعدي الذى يركز على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها واختبار نتائجها وجرى استعمال البرنامج الاحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات التي جرى الحصول عليها من خلال استطلاع رأى عينة البحث المكونة من 91 شخص من الادارة العليا والوسطى للعمل. وتوصلت الدراسة إلى أن إداره العمل لا تدعم او تشجع الابداع ولا تتبناه بشكل جدى وهى ايضا لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الاداء الوظيفي.

استهدفت دراسة (الخالدى، ٢٠٢٢) تنمية الموارد البشرية للعاملين في جميع المجالات بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت ووضع خطط دورية للحصول المورد البشري الكفو وتطويره وايضا وضع خطط دورية للحصول على العدد المناسب من الافراد لشغل الوظائف المناسبة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ليوضح مدى الابداع من العاملين وكيف يمكن تنميتها من خلال الاستبانة التي حددها من عدد من الفقرات وطبقها على العاملين. وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب التخطيط الجيد للموارد المشتركة بالوزارة وتنمية الانظمة الخاصة بتعيينات واستقطاب العاملين والعمل على تخفيف الشدة في العمل المباشر على العاملين والعمل على تحسين فاعلية العاملين حتي يرقى مستوى الابداع لديهم.

٣. دراسات سابقة تناولت العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية ومستوى الإبداع لدى العاملين: استهدفت دراسة (العياضي وسمير، ٢٠٢١) تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية وتأثيرها على دافعية الإنجاز والإبداع عند مسيري الشركات الرياضية التجارية وذلك بالتركيز على النمط الأوتوقراطي، وذلك من خلال دراسة العلاقة الارتباطية بين كل من النمط الأوتوقراطي كمتغير مستقل ودافعية الإنجاز كمتغير تابع، بالإضافة إلى دراسة علاقة الارتباط بين النمط القيادي الفوضوي ودافعية الإنجاز، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية مكونة من ١٠٨ من مسيري الشركات الرياضية بالجزائر، وقد اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان من أجل تجميع البيانات والمعلومات الخاصة بقياس متغيرات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، والتي يتمثل أهمها في وجود علاقة ارتباطية ذات معنوية احصائية بين كل من النمط الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى مسيري الشركات الرياضية التجارية، وأيضاً وجود علاقة ارتباطية بين كل من النمط القيادة الفوضوي ودافعية الإنجاز. و اكدت دراسة (Taherinia, et al 2021) جاء فيها عنوان الدراسة على النحو التالي تشجيع الإبداع من خلال القادة الأوتوقراطيين عن طريق تمكين العاملين Encouraging Creative Deviation by Authoritarian Leaders via Empowering Employees ، وقد استهدفت هذه الدراسة التعامل مع وسائل تشجيع الابتكار من خلال دور القادة الأوتوقراطيين في تمكين العاملين وإشراكهم في أداء المهام وتبادل الخبرات المختلفة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتطبيقي وذلك من خلال الاعتماد على عينة احصائية مكونة من ٣٠٩ موظف في المنظمات القائمة على المعرفة في مقاطعة لورستان في إيران، وقد تم تجميع البيانات من خلال أداة الاستبيان وقد تم التأكد من صلاحية الاتبيان من خلال طريقة ألفا كرونباخ وتم تحليل البيانات من خلال نموذج المعادلة الهيكلية من خلال برنامج SPSS ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يتمثل أهمها في أن القادة الأوتوقراطيين ذو تأثير إيجابي ومعنوي على القدرة الإبداعية للعاملين، ولذلك خلصت الدراسة إلى أن مدراء المنظمات القائمة على المعرفة يمكنهم تعزيز مقدرة العاملين على التفكير والتصرف فيما وراء القيود الأوتوقراطية الموجودة وهو ما يقود العاملين نحو تعزيز الأداء الابتكاري والإبداعي للعاملين.

واستهدفت أيضا دراسة (Pizzolitto, 2021) أنماط القيادة الأوتوقراطية والأداء : مراجعة أدبيات بحثية منظمة، حيث تمثل الهدف الأساسي للدراسة في فهم الآثار المختلفة لأنماط القيادة الأوتوقراطية على الأداء ودراسة التطور الزمني والجغرافي للجدل العلمي المتعلقة بالقيادة الأوتوقراطية والعمل على إنشاء أجندة بحثية للمستقبل، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لدراسة وتحليل الأدبيات البحثية المتعلقة بالقيادة الأوتوقراطية، وقد توصلت الدراسة من خلال التحليل النظري إلى أن أهمية مجال القيادة الأوتوقراطية انتقل من الدول الغربية إلى الدول الشرقية، كما أكدت مراجعة الدراسات على أن الكثير من المؤلفين شجعوا على زيادة أو تقليل مستوى قيادتهم الأوتوقراطية بالاعتماد على سياق القيادة التفاعلية الفعالة ومدى ارتباطها بمستويات الأداء، كما وجدت الدراسة على أن القادة في معظم هذه الدراسات اتبعوا مجموعة متنوعة من الأنماط القيادية المختلفة تتراوح بين الديمقراطية والأوتوقراطية من أجل إحداث التأثير المرغوب على مستويات الأداء والإبداع، كما أنه على الرغم من أن أنماط القيادة الأوتوقراطية مرتبط في الغالب بالأداء السلبي إلا أن هناك من الدراسات التي أثبتت بدرجة جوهرية وجود تأثير معنوي لبعض ممارسات القيادة الأوتوقراطية على مستويات الأداء والإبداع.

وأوضحت دراسة (شهير، ٢٠٢١) بصفة أساسية تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية السائدة ومستويات الإبداع لدى الموظفين الإداريين، وذلك من خلال دراسة علاقة الارتباط بين نمط القيادة السائد وأداء الموظفين الإداريين وعلاقة الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطي واستقرار الموظفين الإداريين وعلاقة الارتباط بين نمط القيادة الأوتوقراطي والتزام الموظفين الإداريين وعلاقة الارتباط بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يأتي في مقدمتها وجود العلاقة الارتباطية الموجبة بين القيادة الديمقراطي ومستوى الاستقرار لدى الموظفين وعلاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الأوتوقراطية ومستوى الالتزام لدى الموظفين الإداريين، ووجود العلاقة الارتباطية الموجبة بين نمط القيادة الحرة ومستوى الكفاءة لدى الموظفين الإداريين، وقد أوصت الدراسة بضرورة الجمع بين أساليب القيادة المختلفة الديمقراطية والأوتوقراطية والحرة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الاستقرار والالتزام والكفاءة لدى الموظفين، والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق مستويات أعلى من الإبداع لديهم.

تناولت دراسة (همد، ٢٠١٦) وتحليل ومعرفة الآثار المختلفة لأنماط القيادة على سلوك الإبداع لدى العاملين من خلال دراسة العلاقة التبادلية بينهما، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

لتحقيق هذا الهدف من خلال التطبيق على عينة من البنوك السودانية التي تكونت من ١٥٠ استبانة كإجمالي تم استرداد ١٣٠ استبانة بنسبة استجابة بلغت ٨٧% وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات المختلفة من خلال مجموعة البيانات والمعلومات التي تم استخراجها من تحليل الاستبيان المقدم عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وقد استعانة الدراسة بتحليل العامل الاستكشافي من أجل قياس المتغيرات الخاصة بالدراسة وتحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل الارتباط للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود التأثير الايجابي الجزئي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين، وقد أوصت الدراسة بأن المؤسسة السودانية على تبني الأنماط القيادية وذلك من خلال التركيز على النمط الحر والتحويلي والتي تعمل على دعم السلوك الإبداعي ورفع مستويات الأداء لدى العاملين، وتبني الفلسفة القيادية التي تعمل على دعم المؤسسة تجاه المتغيرات البيئية المحيطة.

واكدت دراسة (الحضرمي، ٢٠١٩) التعرف على الأنماط القيادية المنتشرة لدى قائدات المدارس في مكة المكرمة ومدى تأثير هذه الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي مع توضيح الفروق في الاستجابة التي تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والتعليم، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل الارتباط وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٣٠٠ معلمة في هذه المدارس، ولأجل تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها تم الاستعانة بأداة الاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يتمثل أهمها في سيطرة النمط الديمقراطي و يليه النمط الاوتوقراطي وفي النهاية النمط الترسلّي، وقد أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات معنوية إحصائية في استجابات المعلمات للأنماط القيادية الثلاثة وفقاً لمتغيرات التعليم وسنوات الخبرة، كما أكدت نتائج الدراسة أيضاً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المعلمات بناء على أبعاد الألتزام التنظيمي، ومن حيث اتجاه العلاقة أكدت نتائج الدراسة على أن هناك علاقة عكسية بين النمط القيادي الاوتوقراطي والالتزام التنظيمي؛ في حين كانت العلاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي لدى هذه المعلمات في هذه المدارس.

استهدفت دراسة (جرمان، ٢٠١٨) تحليل دور القيادة الإدارية ومدى مساهمتها في تنمية ودعم الإبداع الإداري في المكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهدي أم البواقي، وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي من أجل تحقيق الهدف الأساسي للدراسة، وذلك من خلال الاعتماد على

أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة مكونة من ٤١ والتي تم الاعتماد على بياناتها وتحليلاتها عبر برنامج SPSS وذلك لتحديد الاستجابة الخاصة بأفراد العينة حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أساسية مفادها أن هناك علاقة ذات معنوية إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية والإبداع الإداري؛ في حين لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والإبداع الإداري؛ وأيضاً لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتساهلة والإبداع الإداري، وقد أوصت الدراسة بأهمية تحقيق المزيد من التطوير الإداري والعمل على تعزيز وتنمية القدرات الإبداعية من خلال تعزيز محددات القيادة الإدارية المناسبة لهذا الإبداع. كما تمثل دراسة (رزيق، ٢٠١٥) تحليل مدى تأثير القيادة الإدارية على إبداع العاملين وذلك بالتطبيق على مؤسسة كوندور ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي لتحقيق هدف الدراسة الأساسي وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة العلاقة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ذات الصلة والتي يتمثل أهمها في أن القيادة الإدارية تساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة سواء البشرية أو المالية أو التكنولوجية؛ وذلك لكونها تقود جميع الموارد بالمنظمة نحو تحقيق الأهداف، كما أكدت الدراسة على أن للقيادة دور جوهري وذات تأثير معنوي على الإبداع بالمنظمة، وذلك لأنها توفر البيئة المشجعة للمبدعين سواء المادية أو المعنوية بما يضمن استدامة المبدعين في خلق الأفكار الإبداعية، كما أكدت النتائج على أن مؤسسة كوندور تعمل على تعزيز الإبداع لديها من خلال التطوير والتحديث المستمر في منتجاتها وخدماتها، كما أكدت نتائج الدراسة على أن النمط القيادي الأكثر انتشاراً في مؤسسة كوندور هو النمط الديمقراطي القائم على التعاون والعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية القوية بين المدراء والعاملين في المؤسسة، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحقيق المزيد من الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.

**أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية:**

تشير عينة الدراسات السابقة أن هناك تعدد وتنوع في الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع وموضوع القيادة أو تأثير القيادة على الإبداع، حيث أوضحت هذه الدراسات الأهمية المتزايدة للقيادة بشكل عام في تحسين مستويات الأداء في المنظمة وفقاً لأنماط القيادة المختلفة ومدى تأثير كل نمط من هذه الأنماط على مستوى الأداء الخاص بالعاملين.

الإ أنه لا تزال النقطة البحثية المتعلقة بتأثير القيادة على مستويات الإبداع وخاصة النمط القيادي الأوتوقراطي تحتاج للمزيد من البحث والتفسير وذلك من خلال ضرورة تناول العديد من الممارسات القيادية في ظل النمط القيادي الأوتوقراطي وتأثيراتها الايجابية أو السلبية على مستوى الإبداع في المنظمة وهذا هو محور تركيز الدراسة الحالية ونقطة الاختلاف الأساسية بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها، كثرت دراسات الانماط القيادية ودورها في منظمات الاعمال وتواجدت دراسات كثيرة حول تأثير الانماط القيادية في مستوى اداء العاملين واغلبهم بل اكثرهم كان يرشح استخدام نمط القيادة الأديموقراطي للتغيير والوصول الى الهدف المحدد في المؤسسة الانتاجية اما هذه الدراسة فجاءت توضيح تاتير النمط الأوتوقراطي وتأثيره على مستوى الإبداع لدى العاملين وهذا ويؤثر على مستوى الثقة والتحفيز لدى العاملين مما يؤدي الى فشل المنظمة لأنه نمط مستبد في بعض الاحيان مثل القرارات الصارمة والأوامر فيجب اتباع ما هو متساهل منة في المنظمات حتى يساعد على التحفيز والتشجيع ورفع الروح المعنوية والثقة بين القائد والمرؤوسين لان كل الانماط القيادية لها قدرة على التاتير في عملية التغير على ارض الواقع.

### ثالثاً : الدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية بهدف الامام بجوانب البحث وتحديد أبعاده المختلفه بالإضافة الى تحديد مجتمع الدراسة وأساليب جمع البيانات و قد قامت الباحثة بدراسة استطلاعية شملت المدارس الخاصة بالتعلين الفنى التجارى بمحافظه المنوفيه بجمهورية مصر العربية، وقد تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال اجراء مجموعه من المقابلات الشخصية مع المديرين والعاملين وعددهم (١٦) مقابلة بهذه المدارس محل الدراسة. وهناك مجموعة من الأسئلة التي وُجّهت للمستقصي منهم هي :

- كيف يكون تعامل القائد الأوتوقراطي مع مرؤوسيه.؟
  - ما هي الصعوبات التي يواجهها المرؤوسين لتحقيق الإبداع المنشود.؟
  - كيف ينخفض مستوي الإبداع لدي العاملين في المدارس.؟
- وتوصلت الدراسة الاستطلاعية إلى النتائج التالية :
- القصور للمرؤوسين في تحقيق العمل المطلوب في الوقت المحدد.

- صعوبات يواجهها المديرين في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- افتقار تحقيق الاهداف و مستوى الابداع المطلوب
- افتقار الخدمات التدريبية من المديرين و القاده التي تساعد على تحقيق الابداع المطلوب.
- الاستبداد المستمر في الأوامر و المتطلبات مع تقليل الحوافز.
- فرض الرأي للقائد دون تشاور وعدم الفرصه للابداع بل تنفيذ هذه الاوامر كما هي.
- لا يوجد تواصل كاف بين المديرين (القائد) و العاملين ( المرؤسين) في المدارس عينه البحث.
- احتياج المديرين الوعى الكافى لتقدير مستوى الابداع لدى المرؤسين.
- احتياج العامل الدعم المادى و العنوى وليست الاوامر و الشروط لتحقيق مستوى ابداع افضل.
- القاده المتميزين يتبعون هذه الانماط لتحقيق الاهداف المطلوبه في الوقت المطلوب بمستوى الابداع المطلوب.

#### رابعاً : مشكلة وتساؤلات البحث :

على الرغم من أهمية القيادة بشكل عام في تحقيق العديد من الأهداف على مستوى المنظمة ككل، وذلك من خلال التأثير الفعال والمباشر على العاملين في المنظمة نتيجة مساهمتها في توجيه وقيادة العاملين نحو تحقيق هذه الأهداف المتعددة والمتنوعة للمنظمة وذلك من خلال تنمية الروح الإبداعية والابتكارية لهؤلاء العاملين إلا أن هناك أنماط قيادية يصعب معها تعزيز مستويات الإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة، والتي يتمثل أهمها في النمط الأوتوقراطي الذي له من الآثار الإيجابية والسلبية على العاملين في المنظمات بمختلف أنواعها، وبشكل خاصة تأثير هذا النمط الأوتوقراطي على الإبداع لدى العاملين، وهو ما أدى بدوره إلى ظهور فجوة بحثية تتطلب بالضرورة البحث فيها لمعرفة مدى تأثير النمط الأوتوقراطي للقيادة على أداء العاملين، حيث يمكن أن يكون له تأثير إيجابي ويمكن أن يكون له تأثير سلبي وذلك على حسب نوعية العاملين والظروف السائدة في المنظمة والمواقف الإدارية المختلفة؛ ولذلك تتلخص مشكلة الدراسة في مجموعة التساؤلات البحثية التالية :

١. هل توجد علاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية ومستوي الإبداع لدي العاملين في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية.؟ وينبثق من هذا التساؤل مجموعة تساؤلات فرعية:

- ١/١- هل يؤثر نمط القيادة الأوتوقراطية علي الطلاقة كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين.؟  
 ٢/١- هل يؤثر نمط القيادة الأوتوقراطية علي المرونة كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين.؟  
 ٣/١- هل يؤثر نمط القيادة الأوتوقراطية علي الأصالة كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين.؟  
 ٤/١- هل يؤثر نمط القيادة الأوتوقراطية علي الحساسية للمشكلات كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين.؟

٢. ما مستوي الإختلافات بين المستقصي منهم نحو نمط القيادة الأوتوقراطية وفقاً للعوامل الديموجرافية والمتمثلة في (النوع، ومستوي التعليم، وعدد سنوات العمل) في المدارس محل الدراسة.؟

٣. ما مستوي الإختلافات بين المستقصي منهم نحو الإبداع لدي العاملين وفقاً للعوامل الديموجرافية والمتمثلة في (النوع، ومستوي التعليم، وعدد سنوات العمل) في المدارس محل الدراسة.؟

#### خامساً : أهداف البحث :

١. يتمثل الهدف الرئيسي من البحث في التعرف علي العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية ومستوي الإبداع لدي العاملين بالتطبيق علي مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني بمحافظة المنوفية. والذي يتفرع منه أهداف فرعية متمثلة في :
- ١/١- التعرف علي نوع وقوة العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية والطلاقة كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين.؟  
 ٢/١- تحديد نوع وقوة العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية والمرونة كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين.؟  
 ٣/١- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية والأصالة كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين.؟  
 ٤/١- تحديد نوع وقوة العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية والحساسية للمشكلات كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين.؟
٢. التعرف علي وجود إختلافات بين المستقصي منهم نحو نمط القيادة الأوتوقراطية في المدارس محل الدراسة.

٣. الكشف عن وجود إختلافات بين المستقصي منهم نحو الإبداع لدي العاملين في المدارس محل الدراسة.

### سادساً : أهمية البحث :

مما لا شك فيه أن دراسة وتطبيق القيادة ذات أهمية جوهرية على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل لما لها من نظريات علمية جوهرية وآثار وتطبيقات عملية جوهرية، وتمثل أهمية البحث الحالي فيما يأتي :

- تتركز أهمية الموضوع في كونه ذات أهمية على المستوى التعليمي لأنه يربط بين النمط الاوتوقراطي للقيادة كمتغير مستقل ومستوى الإبداع لدى العاملين كمتغير تابع.
- يُقدم البحث الحالي مساهمة علمية في تحليل النمط الاوتوقراطي للقيادة وربطه بمستوى الإبداع لدى العاملين وهو ما يعني المساهمة النظرية للدراسة في تحليل مفهوم وأبعاد وآثار القيادة الاوتوقراطية وتأثيرها بشكل خاص على مستوى الإبداع لدى العاملين.
- تُعد نتائج الدراسة ذات أهمية تطبيقية جوهرية للمنظمات التي ينتشر فيها النمط الاوتوقراطي للقيادة وذلك نتيجة بيان التأثيرات الايجابية والسلبية للقيادة الاوتوقراطية ودورها في التأثير الايجابي أو السلبي على مستويات الإبداع لدى العاملين، وبالتالي يتم الاستفادة من هذه النتائج في تقديم المقترحات والتوصيات التي يمكن من خلالها أن تقوم المنظمات بالاستفادة من الممارسات القيادية الاوتوقراطية في تحسين مستويات الإبداع لدى العاملين وتجنب تأثيراتها السلبية المختلفة.

### سابعاً : فروض البحث :

تتمثل فروض البحث فيما يأتي :

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية ومستوي الإبداع لدي العاملين في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية. وينبثق من هذا الفرض مجموعة فروض فرعية :
- ١/١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والطلاقة كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين في المدارس محل الدراسة.
- ٢/١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والمرونة كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين في المدارس محل الدراسة.
- ٣/١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والأصالة كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين في المدارس محل الدراسة.
- ٤/١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والحساسية للمشكلات كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين في المدارس محل الدراسة.

٢. لا توجد إختلافات جوهرية بين المستقصي منهم نحو نمط القيادة الأوتوقراطية ترجع إلي العوامل الديموجرافية والمتمثلة في (النوع، ومستوي التعليم، وعدد سنوات العمل) في المدارس محل الدراسة.

٣. لا توجد إختلافات جوهرية بين المستقصي منهم نحو الإبداع لدي العاملين ترجع إلي العوامل الديموجرافية والمتمثلة في (النوع، ومستوي التعليم، وعدد سنوات العمل) في المدارس محل الدراسة.

ويوضح الشكل رقم (١) متغيرات البحث علي النحو الآتي :

يوضح الشكل رقم (١) متغيرات البحث علي النحو الآتي :



شكل رقم (١)

نموذج وصفي لمتغيرات البحث

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً علي دراسات (الطو، ٢٠١٨ □ الخالدي، ٢٠٢٢).

## ثامناً : منهجية البحث :

تتمثل منهجية البحث في استخدام أسلوب البحوث المسحية (Survey)، وذلك علي النحو الآتي :

### (١) أنواع ومصادر البيانات :

يعتمد البحث الحالي علي نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، كما يأتي :

(١-١) **البيانات الثانوية** : تم الاعتماد علي الدراسات السابقة المتمثلة في الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة والكتب العربية والأجنبية، وشبكة المعلومات العالمية، وبنك المعرفة، والتي تناولت نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع لدي العاملين.

(٢-١) **البيانات الأولية** : تم الاعتماد في الحصول علي البيانات الأولية اللازمة للدراسة علي

تصميم قائمة استقصاء وتوجيهها إلي العاملين بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني محل الدراسة؛ وذلك لتقييم مستوي الإبداع لدي العاملين في ضوء نمط القيادة الأوتوقراطية.

### (٢) مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في العاملين (مدير المدرسة، وكيل المدرسة، معلم أول، معلم) بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية، وقررت الباحثة الاعتماد على أسلوب العينات، ولهذا سحبت عينة عشوائية طبقية بلغت ٣٩٨ مفردة □ لأن المجتمع الإحصائي مُقسّم إلي طبقات صغيرة مختلفة.

### (٣) متغيرات البحث وأساليب القياس :

في ضوء مشكلة وتساؤلات البحث وأهدافه وفروضه، فإن الدراسة الميدانية تعتمد على مجموعة من المتغيرات تمثلت في نمط القيادة الأوتوقراطية كمتغيرات مستقلة، والإبداع لدى العاملين كمتغير تابع. واعتمدت الباحثة على مجموعة من المقاييس والتي تتمثل فيما يأتي :

- تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج من خمس نقاط، حيث إن الرقم (١) يشير إلى غير موافق على الإطلاق، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق جداً، لقياس أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية المتمثلة في عشرين عبارة، والذي استخدمته العديد من الدراسات السابقة مثل (العمرى، ٢٠١٨).
- تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج من خمس نقاط، حيث إن الرقم (١) يشير إلى غير موافق على الإطلاق، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق جداً، لقياس الإبداع لدى العاملين المتمثل في الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والذي استخدمته العديد من الدراسات.
- تم استخدام مجموعة من الأسئلة المغلقة ذات الاستجابات البديلة، وذلك للتعرف على النوع، ومستوى التعليم، وعدد سنوات العمل.

### (٤) أداة البحث وطرق جمع البيانات :

تتمثل أداة البحث الحالي المستخدمة لجمع البيانات في قائمة الاستقصاء، ويتم جمع البيانات من العاملين (مدير المدرسة، وكيل المدرسة، معلم أول، معلم) بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية من خلال استخدام المقابلة الشخصية، واشتملت قائمة الأسئلة على الأجزاء الآتية:

- **الجزء الأول :** وتضمن مجموعة الأسئلة الموجهة للتعرف على أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية، وذلك على مقياس متدرج من (١) إلى (٥)، حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق على الإطلاق، والرقم (٥) إلى موافق جداً.

- **الجزء الثاني :** وتضمن مجموعة الأسئلة الموجهة للتعرف على الإبداع لدى العاملين، وذلك على مقياس متدرج من (١) إلى (٥)، حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق على الإطلاق، والرقم (٥) إلى موافق جداً.
- **الجزء الثالث :** والذي يتعلق بمجموعة البيانات الوصفية للعاملين بالمدارس محل الدراسة، والتي تنقسم إلي : النوع، ومستوي التعليم، وعدد سنوات العمل.

#### تاسعاً : حدود البحث :

تتمثل حدود البحث فيما يأتي :

١. **الحدود الموضوعية :** يقتصر موضوع الدراسة على تقييم مستوي الإبداع لدى العاملين بأبعاده المتمثلة في الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات كمتغير تابع، وذلك في ضوء أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية كمتغيرات مستقلة.
٢. **الحدود المكانية :** يتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية.
٣. **الحدود الزمنية :** يتم تطبيق هذه الدراسة في الفترة الزمنية ما بين عام ٢٠٢٢ وحتى عام ٢٠٢٤م.

#### عاشراً : تقييم الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحث :

تم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على كل من مقياس نمط القيادة الأوتوقراطية، ومستوي الإبداع لدى العاملين (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة متغيرات من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حده، وبالنسبة لمقياس نمط القيادة الأوتوقراطية فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل يمثل ٠,٨١١، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، حيث إن الحدود المقبولة لمعامل ألفا يتراوح بين ٠,٦٠ إلى ٠,٨٠، وذلك وفقاً لمستويات الاعتمادية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (إدريس، والمرسى، ٢٠١٢).

### جدول رقم (١)

#### تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس نمط القيادة الأوتوقراطية

##### باستخدام معامل الارتباط ألفا

معامل ارتباط ألفا	عدد العبارات	المتغير
٠.٨١١	٢٠	المقياس الكلي لنمط القيادة الأوتوقراطية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس نمط القيادة الأوتوقراطية بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية محل الدراسة.

أما بالنسبة لمقياس مستوى الإبداع لدي العاملين فقد تم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على المقياس وذلك بصورة إجمالية، ولكل مجموعة متغيرات من المجموعات التي يتكون منها المقياس على حده، ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مستوى الإبداع لدي العاملين باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك من خلال الجدول الآتي:

### جدول رقم (٢)

#### تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس مستوى الإبداع لدي العاملين

##### باستخدام معامل الارتباط ألفا

معامل ارتباط ألفا	عدد العبارات	المتغير
٠.٨١٣	٦	الطلاقة
٠.٧٤٥	٨	المرونة
٠.٧١١	٨	الأصالة
٠.٨٠٢	٨	الحساسية للمشكلات
٠.٧٩٢	٣٠	المقياس الكلي مستوى الإبداع لدي العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس مستوى الإبداع لدي العاملين ككل حوالي ٠.٧٩٢، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، وأن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس مستوى الإبداع لدي العاملين بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية محل الدراسة.

### حادي عشر : تقييم المصدقية في المقاييس المستخدمة في البحث :

يشير مفهوم الصلاحية إلى مدى قدرة المقاييس على قياس ما يفترض قياسه بدقة، وهناك أكثر من طريقة لتقييم المصدقية في المقاييس المستخدمة في الدراسة (نمط القيادة الأوتوقراطية، والإبداع لدي العاملين بأبعاده الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات) والتمثلة في طريقة التحليل العاملي والصدق الظاهري وصدق المحتوي والصدق الذاتي.

ويعد التحليل العاملي من أكثر الأساليب الإحصائية التي أثبتت فعاليتها في اختبار المقياس المستخدم، والذي يساعد على التوصل إلى مجموعة من العوامل الأساسية، والتي يضم كل منها عدداً من المتغيرات، أو المحتويات التي يتضمنها المقياس وذات معاملات الارتباط العالية بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي، مع استبعاد المتغيرات ذات معاملات الارتباط الضعيفة، كما تجدر الإشارة إلى أن المقاييس التي تم استخدامها في الدراسة الحالية قد تم الحصول عليها من خلال الدراسات السابقة، وفيما يلي نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمقاييس الدراسة المتمثلة في نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع لدي العاملين.

### ١- نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمقياس نمط القيادة الأوتوقراطية :

يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي لمقياس نمط القيادة الأوتوقراطية المكون من عشرين عبارة من خلال الجدول الآتي :

### جدول رقم (٣)

### نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمقياس نمط القيادة الأوتوقراطية

العوامل المستخرجة	العبارات
عامل (١)	
٠,٧٩	١. يصدر مدير المدرسة الأوامر للمعلمين دون السماح لأحد بمخالفتها.
٠,٦٦	٢. يعتمد مدير المدرسة علي العقوبات في توجيه سلوك المعلمين.
٠,٧٨	٣. هناك متابعة من قبل مدير المدرسة لأداء المعلمين خطوة بخطوة.
٠,٨٢	٤. يعمل مدير المدرسة باستقلالية تامة بإتخاذ القرار.
٠,٦٦	٥. يؤكد مدير المدرسة علي الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل.
٠,٩٧	٦. يتحدث مدير المدرسة دائماً كممثل للمجموعة في إجتماعات خارجية.
٠,٨٦	٧. يعتمد مدير المدرسة علي أسلوب الأمر في تعامله مع المعلمين.
٠,٦١	٨. يتصرف مدير المدرسة دون استشارة أحد من المعلمين.

العوامل المستخرجة	العبارات
عامل (١)	
٠,٧٠	٩. يعد مدير المدرسة المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.
٠,٨١	١٠. يتولى مدير المدرسة حل المشكلات ودراستها بنفسه.
٠,٧٦	١١. يسعى مدير المدرسة إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.
٠,٦٣	١٢. يشجع مدير المدرسة علي تفعيل قنوات الاتصال الرسمية مع المعلمين.
٠,٧٥	١٣. يراعى مدير المدرسة ظروف المعلمين عند توزيعه للمسؤوليات.
٠,٦٨	١٤. يحاول مدير المدرسة تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ بنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده.
٠,٧٥	١٥. يظهر مدير المدرسة المرونة في تعامله مع المعلمين.
٠,٨٢	١٦. يناقش مدير المدرسة أفكاره الجديدة مع المعلمين.
٠,٧٨	١٧. يكون مدير المدرسة حازماً في إتخاذ القرارات.
٠,٨٢	١٨. يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالتأجيل في أداء العمل.
٠,٦٦	١٩. يركز مدير المدرسة علي اللوم وتصيّد الأخطاء في تأدية الواجبات.
٠,٧٩	٢٠. يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها.
٣٢,٤٥	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير.
٦٨,٢٢	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل مستخرج.
٦٨,٢٢	نسبة التباين التراكمى.

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يمكن تفسير نتائج أسلوب تحليل العوامل لمقياس نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو الآتي:

- أن هناك عدداً كبيراً من المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتمتلك معاملات ارتباط عالية، وبالتالي يمكن أن تشكل عدداً من الأبعاد أو العوامل الرئيسية المستقلة التي يمكن الإبقاء عليها لصلاحيتها في قياس ما يجب قياسه.
- أن الأبعاد الرئيسية في البيانات الخاصة بنمط القيادة الأوتوقراطية تمثلت في عامل مستقل يضم ٣٠ متغير، ولقد تم اختيار هذه المتغيرات لتشكيل العامل على أساس معاملات التحميل.
- كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة قريبة من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٦٠%) أو أقل، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل تفوق ٠,٠٥% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

- ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٦٨.٢٢% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في استخراج الأبعاد الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل والخاصة بنمط القيادة الأوتوقراطية.
- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج استخدام أسلوب تحليل العوامل يتضح أن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس نمط القيادة الأوتوقراطية في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية.

## ٢- نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمقياس مستوي الإبداع لدي العاملين :

يمكن توضيح نتائج التحليل العاملي لمقياس مستوي الإبداع لدي العاملين (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) المكون من ثلاثين عبارة من خلال الجدول الآتي :

### جدول رقم (٤)

#### نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لمقياس مستوي الإبداع لدي العاملين

العوامل المستخرجة				العبارات
عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	
٠,٤٧	٠,٥١	٠,٢١	٠,٨٨	١. يمتلك المدير القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية واحدة.
٠,١٧	٠,٣٥	٠,٤٩	٠,٦٥	٢. يجد المدير سهولة في التعبير عن أفكاره.
٠,٤٨	٠,١١	٠,٢٤	٠,٧٨	٣. يمتلك المدير القدرة الكافية لاستحضار أكبر عدد ممكن من الألفاظ التعبيرية ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة واحدة.
٠,٣٣	٠,٠٧	٠,٢١	٠,٧٣	٤. يمتلك المدير قدرة التفكير السريع لحل مشكلات في مختلف الظروف.
٠,٢٣	٠,٣٩	٠,٠٨	٠,٩٨	٥. يمتلك المدير مهارات التواصل لإقناع الآخرين بأفكاره.
٠,٣٧	٠,٢١	٠,١٤	٠,٩١	٦. يمتلك المدير القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة.
٠,٣٧	٠,٦٩	٠,٢٧	٠,١٧	٧. يتبع المدير عن تكرر ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.
٠,٢٥	٠,٨٧	٠,١١	٠,٣٩	٨. يتقبل المدير النقد البناء الذي يساهم في تطوير العمل.
٠,٠٣	٠,٧٩	٠,٥١	٠,٤٧	٩. يسعى المدير للوصول إلى الأفكار والإقتراحات التي تساهم في حل المشكلات.
٠,٤١	٠,٦٦	٠,٣٥	٠,٠٧	١٠. ينتهج المدير التفكير المنطقي لحل المشكلات الإدارية التي تواجهه.
٠,٢٣	٠,٧٣	٠,١٣	٠,٣٥	١١. يمتلك المدير القدرة على تنظيم أفكاره.
٠,٣٢	٠,٩٢	٠,٢٩	٠,٠٩	١٢. لدى المدير رؤية دقيقة لحل المشكلات.
٠,٥١	٠,٦٣	٠,١٢	٠,١٠	١٣. يتمتع المدير بمهارة فائقة في النقاش والحوار.
٠,٣٢	٠,٨٧	٠,٣١	٠,٣٣	١٤. يتبنى المدير طرقاً جديدة في العمل خوفاً من الفشل.

العوامل المستخرجة				العبارات
عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	
٠,٤٣	٠,١٥	٠,٩١	٠,٥٤	١٥. يصوغ المدير أفكاره في كلمات مفيدة تتناسب مع المواقف.
٠,٥٧	٠,٢٧	٠,٨٨	٠,٢٦	١٦. يقترح المدير أساليب جديدة لأداء العمل من أجل نجاح المنظومة بأكملها.
٠,٠٧	٠,١٦	٠,٧٦	٠,١٧	١٧. يحرص المدير على إحداث تغييرات في أساليب العمل في كل فترة.
٠,٢٧	٠,٥٧	٠,٦٩	٠,٣٩	١٨. يمتلك المدير القدرات اللازمة لإتجاز مهامه المكلف بها من قبل إدارة المدرسة.
٠,١١	٠,١٩	٠,٨٥	٠,٤٧	١٩. عندما يقتنع المدير بصحة الموقف لا يتردد في تغييره.
٠,٥١	٠,١٤	٠,٦٨	٠,٣٨	٢٠. يحرص المدير على تبني أفكار جديدة حتى وإن واجهته صعوبات في تطبيقها.
٠,٣٢	٠,٣٠	٠,٩٢	٠,٠٩	٢١. ينظر المدير للمواقف والتغيرات المحيطة بنظرة شاملة متكاملة.
٠,٥٢	٠,٢١	٠,٧٧	٠,٤٧	٢٢. يهتم المدير بمعرفة مختلف الآراء للاستفادة منها.
٠,٨٧	٠,٣٢	٠,٢٦	٠,٥٤	٢٣. يستطيع المدير حل المشكلات التي تواجهه في مجال العمل.
٠,٥٧	٠,٢٩	٠,٠٨	٠,٣٢	٢٤. يمتلك المدير القدرة على الحجة والإقناع.
٠,٨١	٠,١٩	٠,٤٦	٠,٠٩	٢٥. ينجز المدير أعماله بأسلوب متجدد.
٠,٦٩	٠,٢٢	٠,٢٣	٠,١٢	٢٦. يتنبأ المدير بمشكلات العمل قبل حدوثها.
٠,٧٣	٠,٢٩	٠,١١	٠,٣١	٢٧. يخطط المدير لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
٠,٦٥	٠,١٨	٠,٢٧	٠,١٨	٢٨. يستطيع المدير توقع الحل المناسب لمشكلات العمل.
٠,٨٤	٠,٢٨	٠,٣٢	٠,٥٤	٢٩. يحرص المدير على معرفة أوجه القصور والضعف فيما يقوم به من عمل.
٠,٧٧	٠,١٣	٠,٥٢	٠,٢٢	٣٠. يمتلك المدير رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
١٤,٧٨	٢٨,١٥	٣٩,٥٤	٥٧,٢٣	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير.
٣٠,١١	٤٢,٢٧	٦٦,١٩	٧٨,٥٥	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل مستخرج.
٩١,٠٣	٨٩,١٢	٨١,٥١	٧٨,٥٥	نسبة التباين التراكمي.

### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يمكن تفسير نتائج أسلوب تحليل العوامل لمقياس الإبداع لدى العاملين على النحو الآتي:

➤ أن هناك عدداً كبيراً من المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتمتلك معاملات ارتباط عالية، وبالتالي يمكن أن تشكل عدداً من الأبعاد أو العوامل الرئيسية المستقلة التي يمكن الإبقاء عليها لصلاحياتها في قياس ما يجب قياسه.

- أن الأبعاد الرئيسية في البيانات الخاصة بمستوي الإبداع لدي العاملين تمثلت في أربعة عوامل مستقلة تضم ٣٠ متغير، ولقد تم اختيار هذه المتغيرات لتشكيل العوامل الأربعة على أساس معاملات التحميل.
- أن هناك عوامل رئيسة مستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالإبداع الإداري ممثلة في أربعة عوامل هي :
- العامل الأول : الطلاقة : وتضم العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٥٧,٢٣) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٧٨,٥٥%).
- العامل الثاني : المرونة : وتضم العبارات (١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٣٩,٥٤) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٦٦,١٩%).
- العامل الثالث : الأصالة : وتضم العبارات (٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٢٨,١٥) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٤٢,٢٧%).
- العامل الرابع : الحساسية للمشكلات : وتضم العبارات (٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (١٤,٧٨) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٣٠,١١%).
- كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة قريبة من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٦٠%) أو أقل، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل تفوق ٠,٠٥% المطلوبة في العلوم الاجتماعية.
- ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٩١.٠٣% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في استخراج الأبعاد الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل والخاصة بمستوي الإبداع لدي العاملين.

➤ بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج استخدام أسلوب تحليل العوامل يتضح أن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس مستوي الإبداغ الإداري لدي العاملين في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية.

### ثاني عشر : معدل الاستجابة علي قوائم الاستقصاء :

بلغت أعداد المستقصى منهم (وكيل المدرسة، ومعلم أول، ومعلم) بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية، والتي تم توزيع استمارة الاستقصاء عليهم ٣٩٨ فرداً. ويمكن توضيح معدلات استجابة (نسبة الردود) للمستقصى منهم لقائمة الاستقصاء الموجهة إليهم من خلال الجدول التالي.

### جدول رقم (٥) معدلات استجابة المستقصى منهم بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني

#### محل الدراسة للاستقصاء

معدل الاستجابة	عدد القوائم الصحيحة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم الموزعة	المستقصى منهم
٩٥,٧٣%	٣٧١	١٠	٣٨١	٣٩٨	وكيل المدرسة، معلم أول، معلم

يتضح من بيانات الجدول السابق أن عدد القوائم المستلمة التي تمكّن الباحث من تجميعها بلغت (٣٨١) قائمة استقصاء بنسبة (٩٥,٧٣%)، وهي نسبة مقبولة في البحوث الإجتماعية، وذلك لاستخدام الباحثة الاستقصاء من خلال المقابلة الشخصية والتي تتميز بارتفاع نسبة المشاركة والدقة الناتجة عن توفير أكبر قدر من الوضوح لقائمة الاستقصاء أثناء المقابلة. وتعكس نسبة (٩٥,٧٣%) التمثيل الصادق للبيانات واختبار التحليل الإحصائي.

وقد تم استبعاد عدد (١٠) قوائم استقصاء إما لعدم اكتمال البعض منها أو لعدم الثقة في إجابات البعض الآخر، وبالتالي بلغت أعداد القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي (٣٧١) قائمة استقصاء من المستقصى منهم (وكيل المدرسة، معلم أول، معلم) بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية محل الدراسة.

### ثالث عشر : العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع لدي العاملين في المدارس محل الدراسة :

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة (نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع لدي العاملين)، فكما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السلبية على أن العلاقة عكسية، ويوضح الجدول الآتي رقم (٦) مصفوفة معاملات الارتباط بين نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع لدي العاملين (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) :

#### جدول رقم (٦)

#### مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة

الإبداع لدي العاملين				نمط القيادة الأوتوقراطية	المتغيرات
الحساسية للمشكلات	الأصالة	المرونة	الطلاقة		
**٠,٥٤٣	*٠,٩٦١	*٠,٧٢٣-	**٠,٦٥٨	١	نمط القيادة الأوتوقراطية
**٠,٦٩٨	**٠,٧٧٣	*٠,٨٣٥	١		الطلاقة
*٠,٨٠٧	**٠,٨٩٤	١			المرونة
**٠,٩٢١	١				الأصالة
١					الحساسية للمشكلات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

\* \* تشير إلي معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١ .

\* تشير إلي معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ .

ن=٣٧١ مفردة .

ويضح من مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة ما يأتي :

➤ وجود علاقة ارتباط عكسي بين نمط القيادة الأوتوقراطية والطلاقة كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٥٨)، وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

- وجود علاقة ارتباط عكسي بين نمط القيادة الأوتوقراطية والمرونة كأحد أبعاد الإبداع لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0,723)، وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05.
- وجود علاقة ارتباط عكسي بين نمط القيادة الأوتوقراطية والأصالة كأحد أبعاد الإبداع لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,961)، وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05.
- وجود علاقة ارتباط عكسي بين نمط القيادة الأوتوقراطية والحساسية للمشكلات كأحد أبعاد الإبداع لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,543)، وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01.
- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الإبداع لدى العاملين، ونجد أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0,698) ، (0,921).
- ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية علي صدق العبارات في قياس نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع لدى العاملين وذلك في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني محل الدراسة، وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة، وأنها متسقة مع الأبعاد الداخلية في تمثيلها.
- وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً عن مدى وجود علاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع لدى العاملين، إلا أن الحكم بمدى تأثير كل بُعد من أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية علي الإبداع لدى العاملين متروك لنتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.
- ولأغراض التحليل الإحصائي ولغرض التحقق من نوع وقوة العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع لدى العاملين (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لنمط القيادة الأوتوقراطية وفقاً لعلاقتها بالإبداع لدي العاملين، تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis**.

وأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٧) أن أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية مجتمعة ترتبط إيجابياً معنوياً ببعض أبعاد الإبداع لدى العاملين (الطلاقة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي يبلغ (٠,٤٣٢، ٠,٥٣٣، ٠,٦٤٥، ٠,٦٧٣) على الترتيب، وبلغت قيمة "ف" (٦,١١١، ٧,٤٢٦، ٧,٦١٤، ٨,١٠١) على الترتيب وهي ذات دلالة إحصائية، كما وُجد أن أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية مجتمعة ترتبط سلبياً معنوياً مع بُعد المرونة كأحد أبعاد الإبداع لدى العاملين، وذلك بمعامل ارتباط متعدد سلبي يبلغ (-٠,٤٩٨)، وبلغت قيمة "ف" (٦,٥١٣) وهي ذات دلالة إحصائية، ويعنى ذلك قبول نموذج الانحدار، كما بلغ قيمة معامل التحديد لأبعاد الإبداع لدى العاملين (٠,١٨٧، ٠,٢٤٨، ٠,٢٨٤، ٠,٤١٦، ٠,٤٥٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١ على الترتيب وهو ما يعنى أن أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية تسهم بنسبة (١٨,٧%، ٢٤,٨%، ٢٨,٤%، ٤١,٦%، ٤٥,٣%) فى تفسير التباين فى أبعاد الإبداع لدى العاملين على الترتيب.

## جدول رقم (٧)

## نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطية

## على الإبداع لدى العاملين بالمدارس محل الدراسة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R المتعدد	قيمة (f) ومستوى المعنوية	قيمة (t) ومستوى المعنوية	معامل الانحدار Beta	الإبداع لدى العاملين	أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية
٠,١٨٧	٠,٤٣٢	٦,١١١ (٠,٠٠٠)	٣,٤٦٣ (٠,٠٠٥)	٠,٢١١	الطلاقة	نمط القيادة الأوتوقراطية
٠,٢٤٨	٠,٤٩٨-	٦,٥١٣- (٠,٠٠٠)	٣,٥٢٤- (٠,٠٠٣)	٠,٢٣٥-	المرونة	نمط القيادة الأوتوقراطية
٠,٢٨٤	٠,٥٣٣	٧,٤٢٦ (٠,٠٠٠)	٣,٧١٣ (٠,٠٠٢)	٠,٢٤٣	الأصالة	نمط القيادة الأوتوقراطية
٠,٤١٦	٠,٦٤٥	٧,٦١٤ (٠,٠٠٠)	٣,٩١٧ (٠,٠٠٢)	٠,٢٥٥	الحساسية للمشكلات	نمط القيادة الأوتوقراطية
٠,٤٥٣	٠,٦٧٣	٨,١٠١ (٠,٠٠٠)	٣,٩٧٨ (٠,٠٠١)	٠,٢٧٨	الإبداع لدى العاملين	نمط القيادة الأوتوقراطية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

وأوضحت نتائج الجدول أن نمط القيادة الأوتوقراطية يمكن أن يفسر حوالي (٠,٤٥٣%) وفقاً لمعامل التحديد في النموذج R<sup>2</sup> من التباين الكلي في الإبداع لدى العاملين بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني محل الدراسة. وأن جميع معاملات الانحدار لأبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية ذات

إشارة موجبة وفقاً لاختبار (ت)، فيما ما يخص بُعد المرونة، ويؤكد ذلك وجود علاقة معنوية بين درجة توافر أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع لدى العاملين بأبعاده المتمثلة في (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) بالمدارس محل الدراسة.

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض الأول بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل الانحدار بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية ومستوي الإبداع لدى العاملين (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية.

#### رابع عشر : قياس وتحليل وجود إختلافات في اتجاهات المستقضي منهم نحو نمط القيادة الأوتوقراطية :

يتناول هذا الجزء اختبار فرض الدراسة، والقائل "لا توجد إختلافات جوهرية بين المستقضي منهم نحو نمط القيادة الأوتوقراطية ترجع إلي العوامل الديموجرافية والمتمثلة في (النوع، ومستوي التعليم، وعدد سنوات العمل) في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية". تم تقييم نمط القيادة الأوتوقراطية من خلال الإجابة على مقياس القيادة الأوتوقراطية والذي يضم ٢٠ عبارة، كما هو موضح بالجدول الآتي :

جدول رقم (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط القيادة الأوتوقراطية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٠.٩٤٦	٣.٥٦٤	المقياس العام لنمط القيادة الأوتوقراطية
٠.٩٢٦	٤.١٦	١. يصدر مدير المدرسة الأوامر للمعلمين دون السماح لأحد بمخالفتها.
١.٠٦	٣.٩٢	٢. يعتمد مدير المدرسة علي العقوبات في توجيه سلوك المعلمين.
١.١٠٨	٣.٩٩	٣. هناك متابعة من قبل مدير المدرسة لأداء المعلمين خطوة بخطوة.
١.٢٧٤	٣.٥١	٤. يعمل مدير المدرسة باستقلالية تامة بإتخاذ القرار.
١.٢٩١	٣.٦١	٥. يؤكد مدير المدرسة علي الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل.
١.١٤٥	٣.٨٤	٦. يتحدث مدير المدرسة دائماً كممثل للمجموعة في إجتماعات خارجية.
٠.٦٨٧	٣.٩٢	٧. يعتمد مدير المدرسة علي أسلوب الأمر في تعامله مع المعلمين.
١.٢٢٣	٣.٥١	٨. يتصرف مدير المدرسة دون استشارة أحد من المعلمين.
١.١١٨	٣.٧٥	٩. يعد مدير المدرسة المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.
١.١٨	٣.٨٢	١٠. يتولي مدير المدرسة حل المشكلات ودراستها بنفسه.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
١.٠٢٤	٤.٠٧	١١. يسعى مدير المدرسة إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.
٠.٦٩٢	٣.٩٥	١٢. يشجع مدير المدرسة علي تفعيل قنوات الاتصال الرسمية مع المعلمين.
١.٠٠٤	٤.٠٨	١٣. يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين عند توزيعه للمسؤوليات.
٠.٩٧٢	٤.٢	١٤. يحاول مدير المدرسة تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ بنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده.
٩٧١.٠	٤.١٨	١٥. يظهر مدير المدرسة المرونة في تعامله مع المعلمين.
١.٠١٢	٤.١١	١٦. يناقش مدير المدرسة أفكاره الجديدة مع المعلمين.
٠.٩٤٧	٤.١١	١٧. يكون مدير المدرسة حازماً في إتخاذ القرارات.
١.٢٤٤	٣.٤٣	١٨. يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالتأجيل في أداء العمل.
١.٠٠١	٤.١١	١٩. يركز مدير المدرسة علي اللوم وتصيّد الأخطاء في تأدية الواجبات.
٠.٩٧٤	٤.١٢	٢٠. يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

حيث تبين أن مستوي اتجاهات المستقضي منهم نحو نمط القيادة الأوتوقراطية متوسط إلى حد ما، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي للمقياس العام للقيادة الأوتوقراطية (٣,٦٥٤) بانحراف معياري قدره (٠,٩٤٦).

وتقوم الباحثة بعرض مدى وجود اختلافات في اتجاهات المستقضي منهم نحو نمط القيادة الأوتوقراطية وذلك باختلاف العوامل الديموجرافية والمتمثلة في (النوع، ومستوي التعليم، وعدد سنوات العمل) في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني محل الدراسة، وذلك علي النحو الآتي:

**(١) مدى وجود اختلافات في اتجاهات المستقضي منهم نحو نمط القيادة الأوتوقراطية باختلاف النوع :**

لاختبار معنوية الفروق بين الذكور والإناث تم إجراء اختبار T-Test كعينتين مستقلتين مصحوباً باختبار ليفين (الاختبار المتجانس) وتظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول رقم (٩) أن الفروق في أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية التي ترجع إلى النوع هي فروق جوهرية لصالح الذكور، حيث بلغت قيمة ت (٣,١١٩)، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (٩٥%).

جدول رقم (٩) المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في نمط القيادة الأوتوقراطية

باختلاف النوع باستخدام اختبار (Independent T-Test)

نمط القيادة الأوتوقراطية	النوع	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	المعنوية
نمط القيادة الأوتوقراطية	ذكر	٣.٧٢٠	٠.٩١١	٣.١١٩	٠,٠٠٧
	أنثى	٣.٥٣٣	٠.٨٠٧		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

(٢) مدى وجود اختلافات في اتجاهات المستقضي منهم نحو نمط القيادة

الأوتوقراطية باختلاف مستوي التعليم :

اختبر مدى وجود فروق في مدى الاتفاق بين المستقضي منهم نحو نمط القيادة الأوتوقراطية في المدارس محل الدراسة، ومدى جوهرية هذه الفروق، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية البارامترية، باستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA One-Way وحساب قيمة ف ومعنوية الاختبار. وأوضحت النتائج كما هو مبين في جدول رقم (١٠) أن الفروق في نمط القيادة الأوتوقراطية التي ترجع إلى مستوي التعليم هي فروق جوهرية لصالح الحاصلين علي الدراسات العليا يليها الحاصلين علي مؤهل عالي يليها الحاصلين علي المؤهل المتوسط طبقاً لاختبار توكي بمعنوية اختبار أقل من ٠,٠٠٥، حيث قيمة ف (١٢.٧٦٧)، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (٩٩%).

جدول رقم (١٠) المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في نمط القيادة الأوتوقراطية

باختلاف مستوي التعليم باستخدام اختبار ANOVA One-Way

نمط القيادة الأوتوقراطية	مستوي التعليم	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	المعنوية
نمط القيادة الأوتوقراطية	مؤهل متوسط	٣.٤٣٩	٠.٨٢٢	١٢.٧٦٧	٠,٠٠٠
	مؤهل عالي	٣.٧٢٦	٠.٩٩٢		
	دراسات عليا	٩١٠.٣	٠.٩٥٧		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

### (٣) مدى وجود اختلافات في اتجاهات المستقضي منهم نحو نمط القيادة الأوتوقراطية باختلاف عدد سنوات العمل :

تم اختبار مدى وجود فروق بين المستقضي منهم فيما يتعلق بنمط القيادة الأوتوقراطية في المدارس محل الدراسة، ومدى جوهرية هذه الفروق، بالاعتماد على اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA One Way test)، وحساب قيمة F ومعنوية الاختبار أن الفروق في نمط القيادة الأوتوقراطية لصالح الذين يتراوح سنوات عملهم (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) يليها الذين يتراوح سنوات عملهم (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات)، ثم (١٥ سنة فأكثر)، ثم (أقل من ٥ سنوات) طبقاً لاختبار توكي بمعنوية اختبار أقل من ٠.٠٥، حيث قيمة F بين (٤.٧٣٩)، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (٩٥%).

#### جدول رقم (١١) المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في نمط القيادة الأوتوقراطية باختلاف عدد سنوات العمل باستخدام اختبار ANOVA One-Way

المعنوية	ف	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد سنوات العمل	نمط القيادة الأوتوقراطية
٠.٦٦٩	٤.٧٣٩	٠.٦٤٩	٣.١٧١	أقل من ٥ سنوات	نمط القيادة الأوتوقراطية
		٠.٦٤٦	٤.١٦٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
		٠.٥٨٣	٤.٤٥٥	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
		٠.٦٧٨	٣.٢٩٠	١٥ سنة فأكثر	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وبناءً على ما سبق يمكن قبول الفرض البديل من الدراسة بشكل جزئي، والقائل: بأنه توجد إختلافات جوهرية بين المستقضي منهم نحو نمط القيادة الأوتوقراطية ترجع إلي العوامل الديموجرافية والمتمثلة في (النوع، ومستوي التعليم، وعدد سنوات العمل) في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية.

### خامس عشر : قياس وتحليل وجود إختلافات في اتجاهات المستقضي منهم نحو الإبداع لدي العاملين :

يتناول هذا الجزء اختبار فرض الدراسة، والقائل "لا توجد إختلافات جوهرية بين المستقضي منهم نحو الإبداع لدي العاملين ترجع إلي العوامل الديموجرافية والمتمثلة في (النوع، ومستوي التعليم، وعدد سنوات العمل) في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية". تم تقييم مستوي

الإبداع لدى العاملين من خلال الإجابة على مقياس الإبداع لدى العاملين والذي يضم ٣٠ عبارة، كما هو موضح بالجدول الآتي :

**جدول رقم (١٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع لدى العاملين**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٠.٧٨٦	٣.٥٤٢	المقياس العام للإبداع لدى العاملين
٠.٩٤٧	٣.٢١	أولاً : الطلاقة :
١.٢٩١	٣.٦١	١. يمتلك المدير القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية واحدة.
٠.٧٨٨	٣.٥٩	٢. يجد المدير سهولة في التعبير عن أفكاره.
٠.٦٨٩	٣.٦٧	٣. يمتلك المدير القدرة الكافية لاستحضار أكبر عدد ممكن من الألفاظ التعبيرية ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة واحدة.
١.٠٦	٢.٩٢	٤. يمتلك المدير قدرة التفكير السريع لحل مشكلات في مختلف الظروف.
١.١٤٥	٣.٤٣	٥. يمتلك المدير مهارات التواصل لإقناع الآخرين بأفكاره.
٠.٩١١	٢.٦٥	٦. يمتلك المدير القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة.
٠.٩٢٠	١.٦٥	ثانياً : المرونة :
٠.٨٨٣	٢.٤٢	٧. يصوغ المدير أفكاره في كلمات مفيدة تتناسب مع المواقف.
٠.٩٨١	١.٥٨	٨. يقترح المدير أساليب جديدة لأداء العمل من أجل نجاح المنظومة بأكملها.
١.٠١٢	١.١٣	٩. يحرص المدير على إحداث تغييرات في أساليب العمل في كل فترة.
٠.٧٠١	٢.٣٠	١٠. يمتلك المدير القدرات اللازمة لإنجاز مهامه المكلف بها من قبل إدارة المدرسة.
٠.٨٨٣	١.٤٨	١١. عندما يقتنع المدير بصحة الموقف لا يتردد في تغييره.
٠.٧٨٥	١.٦٤	١٢. يحرص المدير على تبني أفكار جديدة حتى وإن واجهته صعوبات في تطبيقها.
٠.٩٧١	٢.١٨	١٣. ينظر المدير للمواقف والتغيرات المحيطة بنظرة شاملة متكاملة.
٠.٦٣	٢.١٠	١٤. يهتم المدير بمعرفة مختلف الآراء للإستفادة منها.
٠.٦٩٢	٣.٩٥	ثالثاً : الأصالة :
١.١٠٨	٢.٩٩	١٥. يبتعد المدير عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.
١.٢٧٤	٢.٥١	١٦. يتقبل المدير النقد البناء الذي يسهم في تطوير العمل.
١.٢٤٤	٣.٤٣	١٧. يسعى المدير للوصول إلى الأفكار والإقتراحات التي تساهم في حل المشكلات.
١.٢٠٨	٣.٣٤	١٨. ينتهج المدير التفكير المنطقي لحل المشكلات الإدارية التي تواجهه.
١.٢٦٧	٣.٣٧	١٩. يمتلك المدير القدرة على تنظيم أفكاره.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
١.٢٢٣	٢.٥١	٢٠. لدى المدير رؤية دقيقة لحل المشكلات.
١.٠٧١	٢.٩٣	٢١. يتمتع المدير بمهارة فائقة فى النقاش والحوار.
١.٠٠١	٣.١١	٢٢. يبني المدير طرقاً جديدة فى العمل خوفاً من الفشل.
١.٠٠٤	٣.٠٨	رابعاً : الحساسية للمشكلات :
٠.٩٧٤	٣.٣٤	٢٣. يستطيع المدير حل المشكلات التى تواجهه فى مجال العمل.
١.٠٢٤	٣.٠٧	٢٤. يمتلك المدير القدرة على الحجة والإقناع.
٠.٩٧٢	٢.٨٤	٢٥. ينجز المدير أعماله بأسلوب متجدد.
١.١١٨	٣.٧٥	٢٦. يتنبأ المدير بمشكلات العمل قبل حدوثها.
١.١٨	٣.٤٥	٢٧. يخطط المدير لمواجهة مشكلات العمل التى يمكن حدوثها.
٠.٦٨٧	٣.١١	٢٨. يستطيع المدير توقع الحل المناسب لمشكلات العمل.
١.٠٣	٣.٤٥	٢٩. يحرص المدير على معرفة أوجه القصور والضعف فيما يقوم به من عمل.
٠.٩٢٦	٣.٦٥	٣٠. يمتلك المدير رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التى يعانى منها الآخرون

### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

حيث تبين أن مستوي اتجاهات المستقضي منهم نحو مستوي الإبداع لدى العاملين متوسط نسبياً إلى حد ما، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي للمقياس العام للإبداع لدى العاملين (٣,٥٤٢) بانحراف معياري قدره (٠,٧٨٦). وبالنسبة لأبعاد الإبداع لدى العاملين فإن مستوي اتجاهات المستقضي منهم تجاه تلك الأبعاد (الطلاقة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) متوسط نسبياً فيما عدا بُعد المرونة، حيث يكون مستوي اتجاهات المستقضي منهم تجاهه ضعيف نسبياً.

وتقوم الباحثة بعرض مدى وجود اختلافات في اتجاهات المستقضي منهم نحو مستوي الإبداع لدى العاملين وذلك باختلاف العوامل الديموجرافية والمتمثلة فى (النوع، ومستوي التعليم، وعدد سنوات العمل) في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني محل الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

## (١) مدى وجود اختلافات في اتجاهات المستقضي منهم نحو مستوي الإبداع لدي العاملين باختلاف النوع :

اختُبر مدى وجود فروق بين المستقضي منهم في مدى الاتفاق علمستوي الإبداع لدي العاملين في المدارس محل الدراسة، ومدى جوهرية هذه الفروق، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية البارامترية، باستخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent T-Test) وحساب قيمة ت ومعنوية الاختبار. وأوضحت النتائج كما هو مبين في جدول رقم (١٣) أن الفروق في أبعاد الإبداع لدي العاملين التي ترجع إلى النوع هي فروق جوهرية، حيث بلغت قيمة ت بين (٥.٣٢٣)، وهي قيم غير معنوية عند درجة ثقة (٩٩%)، وبلغت معنوية الاختبار (١%).

### جدول رقم (١٣) المتوسطات، وقيمة ومعنوية اختبار الفروق في الإبداع لدي العاملين باختلاف النوع باستخدام اختبار (Independent T-Test)

الإبداع لدي العاملين	النوع	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	المعنوية
الإبداع لدي العاملين (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)	ذكر	٤.٠٠٢	٠.٤٧٩	٥.٣٢٣	٠.٠٠١
	أنثى	٣.٧٨٣	٠.٦٦٦		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

## (٢) مدى وجود اختلافات في اتجاهات المستقضي منهم نحو رضا العملاء عن الخدمات المصرفية باختلاف مستوي التعليم :

اختُبار مدى وجود فروق في مدى الاتفاق على مستوي الإبداع لدي العاملين في المدارس محل الدراسة، ومدى جوهرية هذه الفروق، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية البارامترية، باستخدام اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه ANOVA One-Way وحساب قيمة ف ومعنوية الاختبار. وأوضحت النتائج كما هو مبين في جدول رقم (١٤) أن الفروق في أبعاد الإبداع لدي العاملين التي ترجع إلى مستوي التعليم هي فروق جوهرية لصالح الحاصلين علي الدراسات العليا يليها الحاصلين علي مؤهل عالي يليها الحاصلين علي المؤهل المتوسط طبقاً لاختبار توكي بمعنوية اختبار أقل من ٠.٠٥، حيث قيمة ف (١١.٩١٣)، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (٩٩%)، وبلغت معنوية الاختبار (١%).

جدول رقم (١٤) قيمة ومعنوية اختبار الفروق في الإبداع لدى العاملين  
باختلاف مستوى التعليم باستخدام اختبار ANOVA One-Way

المعنوية	ف	الانحراف المعياري	المتوسط	مستوي التعليم	الإبداع لدى العاملين
٠.٠٠٠	١١.٩١٣	٠.٨٥١	٣.٤٢٨	مؤهل متوسط	الإبداع لدى العاملين (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)
		٠.٧٨٦	٣.٦٤٥	مؤهل عالي	
		٠.٨٤٩	٤.٠٣٤	دراسات عليا	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

(٣) مدى وجود اختلافات في اتجاهات المستقضي منهم نحو الإبداع لدى العاملين  
باختلاف عدد سنوات العمل :

تم اختبار مدى وجود فروق بين المستقضي منهم فيما يتعلق بالإبداع لدى العاملين في المدارس محل الدراسة، ومدى جوهرية هذه الفروق، بالاعتماد على اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA One Way test)، وحساب قيمة ف ومعنوية الاختبار أن الفروق في الإبداع لدى العاملين الذين يتراوح سنوات عملهم (من ١٠ سنوات إلي أقل من ١٥ سنة) يليها الذين يتراوح سنوات عملهم (من ٥ سنوات إلي أقل من ١٠ سنوات)، ثم (١٥ سنة فأكثر)، ثم (أقل من ٥ سنوات) طبقاً لاختبار توكي بمعنوية اختبار أقل من ٠.٠٠٥، حيث قيمة ف بين (٨.٩٢١)، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (٩٥%).

جدول رقم (١٥) قيمة ومعنوية اختبار الفروق في الإبداع لدى العاملين  
باختلاف عدد سنوات العمل باستخدام اختبار ANOVA One-Way

المعنوية	ف	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد سنوات العمل	الإبداع لدى العاملين
٠.١٧٨	٨.٩٢١	٠.٨٥٢	٣.١٣٤	أقل من ٥ سنوات	الإبداع لدى العاملين (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)
		٠.٧٨٣	٣.٧٢٥	من ٥ سنوات إلي أقل من ١٠ سنوات	
		٠.٩٦٤	٤.٢٣٦	من ١٠ سنوات إلي أقل من ١٥ سنة	
		٠.٧٦٥	٣.٤٤٠	١٥ سنة فأكثر	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وبناءً على ما سبق يمكن قبول الفرض البديل من الدراسة بشكل جزئي، والقائل: بأنه توجد اختلافات جوهرية بين المستقضي منهم نحو الإبداع لدى العاملين ترجع إلي العوامل الديموجرافية

والمتمثلة في (النوع، ومستوي التعليم، وعدد سنوات العمل) في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية.

### سادس عشر : نتائج البحث :

توصل البحث إلى تحقيق مجموعة الأهداف التي تم الإشارة إليها، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب المسؤولين بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني محل الدراسة، وتتلخص أهم النتائج فيما يأتي :

(1) نتائج الفرض الأول : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية ومستوي الإبداع لدى العاملين (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية، حيث أن :

- وجود علاقة ارتباط طردي بين نمط القيادة الأوتوقراطية والطلاقة كأحد أبعاد الإبداع لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,658).
- وجود علاقة ارتباط عكسي بين نمط القيادة الأوتوقراطية والمرونة كأحد أبعاد الإبداع لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0,723).
- وجود علاقة ارتباط طردي بين نمط القيادة الأوتوقراطية والأصالة كأحد أبعاد الإبداع لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,961).
- وجود علاقة ارتباط طردي بين نمط القيادة الأوتوقراطية والحساسية للمشكلات كأحد أبعاد الإبداع لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,543)..
- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الإبداع لدى العاملين، ونجد أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0,698) ، (0,921).
- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Taherinia, et al 2021) حيث وُجد هناك علاقة طردية بين القيادة الأوتوقراطية وأبعاد الإبداع الإداري، ولكن اختلفت الدراسة الحالية معها في وجود علاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والمرونة كأحد أبعاد الإبداع لدى العاملين □ ويرجع ذلك لاختلاف طبيعة مجتمع البحث الحالي.
- أن أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية مجتمعة ترتبط إيجابياً معنويةً ببعض أبعاد الإبداع لدى العاملين (الطلاقة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي يبلغ

(٠,٤٣٢، ٠,٥٣٣، ٠,٦٤٥، ٠,٦٧٣) على الترتيب، وبلغت قيمة "ف" (٦,١١١، ٧,٤٢٦، ٧,٦١٤، ٨,١٠١) على الترتيب وهي ذات دلالة إحصائية، كما وُجد أن أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية مجتمعة ترتبط سلبياً مع بُعد المرونة كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين، وذلك بمعامل ارتباط متعدد سلبي يبلغ (-٠,٤٩٨)، وبلغت قيمة "ف" (٦,٥١٣) وهي ذات دلالة إحصائية، ويعنى ذلك قبول نموذج الانحدار، كما بلغ قيمة معامل التحديد لأبعاد الإبداع لدي العاملين (٠,١٨٧، ٠,٢٤٨، ٠,٢٨٤، ٠,٤١٦، ٠,٤٥٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١ على الترتيب.

➤ أن أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية تسهم بنسبة (٧,١٨، ٨,٢٤، ٤,٢٨، ٦,٤١، ٣,٤٥) % في تفسير التباين في أبعاد الإبداع لدي العاملين على الترتيب. وتري الباحثة أن تلك النسب ضعيفة إلي حد ما لتحقيق مستوي الإبداع لدي العاملين بالمدارس محل الدراسة.

➤ أن أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية تسهم بنسبة (٧,١٨، ٨,٢٤، ٤,٢٨، ٦,٤١، ٣,٤٥) % في تفسير التباين في أبعاد الإبداع لدي العاملين على الترتيب.

➤ أن نمط القيادة الأوتوقراطية يمكن أن يفسر حوالي (٠,٤٥٣) % (وفقاً لمعامل التحديد في النموذج  $R^2$ ) من التباين الكلي في الإبداع لدي العاملين بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني محل الدراسة. وأن جميع معاملات الانحدار لأبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية ذات إشارة موجبة وفقاً لاختبار (ت)، فيما ما يخص بُعد المرونة، ويؤكد ذلك وجود علاقة معنوية بين درجة توافر أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع لدي العاملين بأبعاده المتمثلة في (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) بالمدارس محل الدراسة.

(٣) نتائج الفرض الثاني : توجد إختلافات جوهرية بين المستقصي منهم نحو نمط القيادة الأوتوقراطية ترجع إلي العوامل الديموجرافية والمتمثلة في (النوع، ومستوي التعليم، وعدد سنوات العمل) في مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني في محافظة المنوفية، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (حسن، ٢٠١٩) إلا أنها اختلفت مع دراسة (الياس، ٢٠٢٠) لمتغيرات النوع والخبرة في العمل والدرجة العلمية، وهذا قد يرجع إلي اختلاف مجال تطبيق كل دراسة.

حيث أن :

- أن مستوي إدراك المستقضي منهم (وكيل المدرسة، ومعلم أول، ومعلم) متوسط نسبياً لنمط القيادة الأوتوقراطية كأحد أنماط القيادات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني محل الدراسة، حيث يصدر مدير المدرسة الأوامر للمعلمين دون السماح لأحد بمخالفتها، ويعتمد علي العقوبات في توجيه سلوك المعلمين، وهناك متابعة من قبل مدير المدرسة لأداء المعلمين خطوة بخطوة، ويعمل باستقلالية تامة بإتخاذ القرار، ويؤكد علي الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل، ويتحدث دائماً كممثل للمجموعة في إجتماعات خارجية، كما أنه يعتمد علي أسلوب الأمر في تعامله مع المعلمين، ويتصرف دون استشارة أحد من المعلمين، ويعتبر المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت، ويتولي مدير المدرسة حل المشكلات ودراستها بنفسه، ويسعي إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها، ولا يشجع علي تفعيل قنوات الاتصال الرسمية مع المعلمين، ويراعي ظروف المعلمين عند توزيعه للمسؤوليات، ويحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ بنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويظهر المرونة في تعامله مع المعلمين، ولا يناقش أفكاره الجديدة مع المعلمين، ويكون مدير المدرسة حازماً في إتخاذ القرارات، ولا يسمح للمعلمين بالتأجيل في أداء العمل، ويركز بدرجة بسيطة علي اللوم وتصيّد الأخطاء في تأدية الواجبات، ولا يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها.
- وجود إختلافات جوهرية بين المستقضي منهم نحو نمط القيادة الأوتوقراطية وفقاً للنوع، حيث أن الفروق في أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية التي ترجع إلى النوع هي فروق جوهرية لصالح الذكور، حيث بلغت قيمة ت (3,119)، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (95%).
- وجود إختلافات جوهرية بين المستقضي منهم نحو نمط القيادة الأوتوقراطية وفقاً لمستوي التعليم، حيث أن أن الفروق في نمط القيادة الأوتوقراطية التي ترجع إلى مستوي التعليم هي فروق جوهرية لصالح الحاصلين علي الدراسات العليا يليها الحاصلين علي مؤهل عالي يليها الحاصلين علي المؤهل المتوسط طبقاً لاختبار توكي بمعنوية اختبار أقل من 0.05، حيث قيمة ف (12.767)، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (99%).
- وجود إختلافات جوهرية بين المستقضي منهم نحو نمط القيادة الأوتوقراطية وفقاً لعدد سنوات العمل، حيث أن أن الفروق في نمط القيادة الأوتوقراطية لصالح الذين يتراوح عملهم (من 10 سنوات إلي أقل من 15 سنة) يليها الذين يتراوح سنوات عملهم (من 5 سنوات إلي أقل من 10 سنوات)، ثم (15 سنة فأكثر)، ثم (أقل من 5 سنوات) طبقاً لاختبار توكي بمعنوية

اختبار أقل من ٠.٠٠٥، حيث قيمة ف بين (٤.٧٣٩)، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (٩٥%).

(٤) نتائج الفرض الثالث : توجد إختلافات جوهرية بين المستقصي منهم نحو الإبداع لدي العاملين ترجع إلي العوامل الديموجرافية والمتمثلة فى (النوع، ومستوي التعليم، وعدد سنوات العمل) فى مدارس التعليم الثانوي التجاري الفني فى محافظة المنوفية، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسات (متعب، ٢٠٢٠ □ الخالدي، ٢٠٢٢)، فلا بد من تقييم وإنتاج وتنمية الأفكار وتحليلها ثم وتنفيذها، فهذه الأفكار تختلف فى طبيعتها من شخص لآخر حسب ثقافته التعليمية أو خبرته فى العمل أو نوعه.

حيث أن :

➤ أن مستوي إدراك المستقصي منهم (وكيل المدرسة، ومعلم أول، ومعلم) متوسط نسبياً لبُعد الطلاقة كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني محل الدراسة، حيث يمتلك المدير القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية واحدة، ويجد المدير سهولة فى التعبير عن أفكاره، ويمتلك القدرة الكافية لاستحضار أكبر عدد ممكن من الألفاظ التعبيرية ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة واحدة، بالإضافة إلي قدرة التفكير السريع لحل مشكلات فى مختلف الظروف، ومهارات التواصل لإقناع الآخرين بأفكاره، والقدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة.

➤ أن مستوي إدراك المستقصي منهم (وكيل المدرسة، ومعلم أول، ومعلم) ضعيف نسبياً لبُعد المرونة كأحد أبعاد الإبداع لدي العاملين بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني محل الدراسة، حيث من الضروري أن : يصوغ المدير أفكاره فى كلمات مفيدة تتناسب مع المواقف، ويقترح المدير أساليب جديدة لأداء العمل من أجل نجاح المنظومة بأكملها، ويحرص على إحداث تغييرات فى أساليب العمل فى كل فترة، ويمتلك القدرات اللازمة لإنجاز مهامه المكلف بها من قبل إدارة المدرسة، وبالتالي عندما يقتنع بصحة الموقف لا يتردد فى تغييره، ويحرص المدير على تبنى أفكار جديدة حتى وإن واجهته صعوبات فى تطبيقها، وينظر المدير للمواقف والتغيرات المحيطة بنظرة شاملة متكاملة، ويهتم بمعرفة مختلف الآراء للإستفادة منها.

- أن مستوى إدراك المستقضي منهم (وكيل المدرسة، ومعلم أول، ومعلم) متوسط نسبياً لُبعد الأصالة كأحد أبعاد الإبداع لدى العاملين بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني محل الدراسة، حيث يبتعد المدير عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، ويتقبل المدير النقد البناء الذي يسهم في تطوير العمل، ويسعى للوصول إلى الأفكار والإقتراحات التي تساهم في حل المشكلات، وينتهج التفكير المنطقي لحل المشكلات الإدارية التي تواجهه، بالإضافة إلي امتلاكه القدرة على تنظيم أفكاره، لدى المدير رؤية دقيقة لحل المشكلات، والتمتع بمهارة فائقة في النقاش والحوار، وتبني طرقاً جديدة في العمل خوفاً من الفشل.
- أن مستوى إدراك المستقضي منهم (وكيل المدرسة، ومعلم أول، ومعلم) متوسط نسبياً لُبعد الحساسية للمشكلات كأحد أبعاد الإبداع لدى العاملين بمدارس التعليم الثانوي التجاري الفني محل الدراسة، حيث يستطيع المدير حل المشكلات التي تواجهه في مجال العمل، فيمتلك القدرة على الحجة والإقناع، وينجز المدير أعماله بأسلوب متجدد، ويتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها، ويخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها، ويستطيع توقع الحل المناسب لمشكلات العمل، ويحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما يقوم به من عمل، ويمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
- وجود إختلافات جوهرية بين المستقضي منهم نحو الإبداع لدى العاملين وفقاً للنوع، حيث أن الفروق في أبعاد الإبداع لدى العاملين التي ترجع إلى النوع هي فروق جوهرية، حيث بلغت قيمة ت بين (٥.٣٢٣)، وهي قيم غير معنوية عند درجة ثقة (٩٩%)، وبلغت معنوية الاختبار (١%).
- وجود إختلافات جوهرية بين المستقضي منهم نحو الإبداع لدى العاملين وفقاً لمستوي التعليم، حيث أن الفروق في أبعاد الإبداع لدى العاملين التي ترجع إلى مستوي التعليم هي فروق جوهرية لصالح الحاصلين علي الدراسات العليا يليها الحاصلين علي مؤهل عالي يليها الحاصلين علي المؤهل المتوسط طبقاً لاختبار توكي بمعنوية اختبار أقل من ٠.٠٥، حيث قيمة ف (١١.٩١٣)، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (٩٩%)، وبلغت معنوية الاختبار (١%).

➤ وجود إختلافات جوهرية بين المستقضي منهم نحو الإبداع لدي العاملين وفقاً لعدد سنوات العمل، حيث أن الفروق في الإبداع لدي العاملين الذين يتراوح سنوات عملهم (من ١٠ سنوات إلي أقل من ١٥ سنة) يليها الذين يتراوح سنوات عملهم (من ٥ سنوات إلي أقل من ١٠ سنوات)، ثم (١٥ سنة فأكثر)، ثم (أقل من ٥ سنوات) طبقاً لاختبار توكي بمعنوية اختبار أقل من ٠.٠٠٥، حيث قيمة ف بين (٨.٩٢١)، وهي قيم معنوية عند درجة ثقة (٩٥%).

### سابع عشر : توصيات البحث :

في ضوء نتائج البحث ونتائج التحليل الإحصائي، ولتحقيق أهداف البحث، فقد تم تناول توصيات البحث في صورة خطة تشغيلية Action Plan علي النحو الآتي :

### جدول رقم (١٦) توصيات البحث

الوقت المطلوب للتنفيذ	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	التوصية
من شهر إلي شهرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز علي اختيار أصحاب السمات الشخصية المهارات والخبرات التي تتناسب مع المركز القيادي.</li> <li>- تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية بكل جوانبه لدي المديرين، ومشاركة المرؤوسين في صنع القرار، وذلك لما له من آثار إيجابية فهو يتيح لهم إمكانية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، بما يتجاوز الانغلاق والتعصب الفكري.</li> <li>- إتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية خصوصاً أنه يمارس بدرجة مرتفعة إلي حد ما عند الذكور أكثر من الإناث، من خلال إقامة دورات تدريبية وورش عمل تطبيقية لتزويد المديرين بأهمية القيادات الإدارية وتأثيرها علي أفكار وسلوكيات المرؤوسين، وبيان أهمية مفاهيم الحوار والتسامح.</li> <li>- الاهتمام بالقواعد والمعايير العادلة والموضوعية عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة التي تسعى للارتقاء بمنظمتها وتحقيق الأمن الفكري داخلها، عن طريق تحقيق العدل بين الموظفين وتشجيع الحوار بينهم وإتاحة حرية الرأي والافتتاح والتفاعل الإيجابي مع الحضارات المختلفة والاستفادة منها بما يتناسب مع بيئتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديرية التربية والتعليم والإدارة التعليمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضرورة تطوير أسس ومعايير اختيار القيادات الإدارية، وإجراء تغيير جوهري علي طريقة ممارسة العملية القيادية.</li> </ul>

التوصية	المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	الوقت المطلوب للتنفيذ
دعم المرؤوسين وتمكينهم من المشاركة في العملية القيادية.	مديرية التربية والتعليم والإدارة التعليمية مدير المدرسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إتاحة الفرصة لهم لإبراز مهاراتهم واتخاذ الإجراءات التي تمكنهم من المساهمة في صنع القرار.</li> <li>- عقد برامج تدريبية لزيادة التوعية بمفهوم وأنماط القيادة الأخرى مثل (نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التمكينية، ونمط القيادة الخادمة، ونمط القيادة الديمقراطية).</li> <li>- عقد لقاءات إجتماعية غير رسمية بهدف تعزيز الثقة بين القيادات الإدارية بالمدارس الحكومية محل الدراسة وبين العاملين.</li> <li>- العمل على نشر القيم التنظيمية فى المدارس محل الدراسة من خلال عقد لقاءات مفتوحة.</li> <li>- تدريب وتأهيل القيادات الإدارية بالمدارس محل الدراسة على حل المشكلات وإدارة الصراع بين العاملين.</li> <li>- العمل علي تحقيق العدالة التنظيمية بجميع أبعادها المتمثلة في العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات. تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتقبلاً للرأي الآخر.</li> </ul>	خلال شهر
ضرورة تشجيع المرؤوسين علي تحقيق مستويات مقبولة من الإبداع في المدارس محل الدراسة.	مديرية التربية والتعليم والإدارة التعليمية مدير المدرسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين المديرين والمرؤوسين لما في ذلك من أثر في تعزيز دافعية المرؤوسين وتدعيم إبداعهم في العمل.</li> <li>- إتخاذ الإجراءات الإدارية الكفيلة بمنع الضغوط السلبية علي المرؤوسين من قبل المديرين والتي تؤثر علي إبداعهم في العمل.</li> <li>- العمل علي توفير ظروف عمل مناسبة ومريحة للعاملين والتي يمكن أن تدعم وتعزز مستوي الإبداع لدي العاملين.</li> <li>- الاحترام والتقدير من جانب إدارة المدرسة لكافة العاملين بها، ومنح صلاحيات أوسع في العمل بها بما لا يتعارض مع أهداف ومصالح المدرسة.</li> <li>- التأكيد على ضرورة إقامة قنوات اتصال مفتوحة بين المستويات الإدارية العليا والعاملين بالشكل الذى يسمح بتوصيل وتوضيح رسالة المدارس وأهدافها.</li> </ul>	خلال ٣ شهور

الوقت المطلوب للتعفيذ	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	التوصية
	<p>لكي تنجح القيادة الإدارية في تعزيز مستوي الإبداع لدي العاملين لابد عليها توفير الأجواء التنظيمية مساعدة علي خلق أفكار جديدة وكذلك تطبيقها.</p> <p>تطبيق المفاهيم الخاصة بالقيادة الديمقراطية والحررة والتي تساهم في تعزيز مستويات الإبداع في المدارس محل الدراسة.</p> <p>تعزيز الثقافة الأخلاقية وتهيئة بيئة عمل ومناخ أخلاقي ملائم يشجع علي الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية والنظوعية من خلال مراعاة الوضوح والدقة عند تحديد الأهداف بالشكل الذي يتلاءم مع المعايير والرؤية الأخلاقية، وتحديد أهداف ورؤية ورسالة أخلاقية واضحة.</p> <p>تقديم برامج تدريبية للمستقضي منهم بالمدارس محل الدراسة في المجالات السلوكية مثل مهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء، ومهارات التفاوض والاتصال الفعال.</p> <p>ضرورة إتباع المديرين للتشغيل المتوازن للمعلومات في التعاملات عند تقييم العاملين، من خلال عقد المناقشات المفتوحة مع العاملين وقبّل وجهات النظر التي تتعارض مع مواقفهم الراسخة، وتشكيل فرق عمل من ذوي الخبرات للمساعدة في تحليل البيانات المتعلقة بالعمل قبل التوصل إلى أي قرار، وعرض المعلومات بشكل موضوعي دون وجود غموض بها.</p> <p>تحسين الشفافية في العلاقات بين المديرين والمرؤوسين، من خلال منح الحوافز للعاملين بالمدارس محل الدراسة الذين يعيرون عن آرائهم وذلك لتشجيع الجميع على التعبير عن الأفكار، وعقد الاجتماعات الدورية لهم للإفصاح عن المعلومات وتبادلها بشكل علني معهم والالتزام بتنفيذها وإخبارهم بالحقيقة حتى وإن كانت صعبة، وتفعيل دور نظم المعلومات الإدارية وذلك من أجل تحقيق سهولة التواصل معهم، وكذلك أن تكون القرارات مكتوبة وواضحة ولا تحتل اللبس من أجل الابتعاد عن الغموض.</p>		

## قائمة المراجع

- الحضرمي، نوف خلف محمد (٢٠١٩)، النمط القادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٨٣.
- الحلو، سناء عثمان محمود، (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأوتوقراطية وعلاقتها بمستوي الصمت التنظيمي لدي المعلمين في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- الخالدي، خالد سعد نايف، (٢٠٢٢)، دور اداره الموارد البشرية الاستراتيجية في تنمية القدرات الابداعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- الساعدي، على، (٢٠٢٢)، دور استراتيجيات الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- العياضي، عصام، سمير، بن سايح، (٢٠٢٠)، علاقة الأنماط القيادية بدافعية الإنجاز لدى مسيري الشركات الرياضية التجارية. مجلة الاستراتيجية والتنمية، ١١(٣).
- الفيفي، علي بن أحمد. (٢٠١٥)، الأنماط القيادية وعلاقتها بضغوط العمل من وجهة نظر العاملين بجوازات منطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- المطيري & محمد بن صنيان (٢٠١٧)، أنماط القيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على إمارة منطقة القصيم ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الياس، بثينة عويس. (٢٠٢١). الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩(١).
- بخيت، قمر محمد، (٢٠١٦)، أثر القيادة الأوتوقراطية على الإبداع الإداري بالجامعات السودانية : دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية بجامعة القرآن الكريم، مجلة العلوم والتقانة، ٢.
- جرمان، مفيدة (٢٠١٨)، القيادة الإدارية ودورها في دعم الإبداع الإداري :دراسة حالة المكتبة المركزية جامعة العربي بن مهديي - أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهديي، أم البواقي.

- حسن، ملوك إبراهيم الحاج (٢٠١٩). دور الإبداع المؤسسي في تنمية الموارد البشرية في المنظمات الطوعية الوطنية ولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- رزيق، حنان، (٢٠١٥)، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة : دراسة حالة مؤسسة كوندور-ولاية برج بوعرييج، رسالة ماجستير غير منشورة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- شهير، عدلان، (٢٠٢١)، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين :دراسة ميدانية ببلدية وجانة .رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- صالح، آية جليل محمد، (٢٠٢٠)، دور الإبداع الإداري في الأداء المؤسسي : بالتطبيق على مراكز لبحث والتطوير بمجموعة جياذ الصناعية للفترة من ٢٠١٥-٢٠٢٠م، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.
- صبحي، عصام الزغل. (٢٠٢١). أثر الأنماط السلوكية للمدراء على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
- طلافحة، إبراهيم على أحمد، بونس، فراس محمود، (٢٠٢١)، الانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومي وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين ، ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا.
- كامل، جمال محمد، (٢٠١٨)، القيادة الابداعية لدى مديري رياض الاطفال وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي للمعلمات، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة بورسعيد، ١٢.
- متعب، محمد فرج. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، ٣(١).
- ناصرة، (٢٠١٨). درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين برامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التعليمية، ٤٥(٤).

■ همد، سيف الدين جلال رشوان ، (٢٠١٦)، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين :دراسة  
عينة من البنوك السودانية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية  
الدراسات العليا .

- Al-Saidi, M., & Al-Ghanmi, I. M. J. A. (2020). The practical Reality of The Strategies of Administrative Creativity: An Analytical Survey In The Al Kufa Cement Factory. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(5).
- Caillier, J. G. (2020). Testing the influence of autocratic leadership, democratic leadership, and public service motivation on citizen ratings of an agency head's performance. *Public Performance & Management Review*, 43(4).
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73(2).
- Sert , Arzu, Meral Elçi , Tanyeri Uslu ,& İrge Şener (2014), The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress, 10th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 150.
- Taherinia, M., Shariat Najade, A., Mousavi, S. N., & Khodabakhshi, A. (2021). Encouraging creative deviation by authoritarian leaders via empowering employees. *Journal of Human Resource Management*, 11(2).