

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها

إعداد

د. محمد فرج متعب المهنا - وزارة التربية - الكويت

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها

د. محمد فرج متعب المهنا – وزارة التربية – الكويت

الملخص: استهدفت الدراسة الحالية التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، وأثر متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية) على ذلك، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٥٠٤) معلماً ومعلمة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة تضمنت (٣٠) عبارة موزعة على أربعة أبعاد. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أبعاد القيادة الإبداعية بالترتيب التالي: مواصلة الاتجاه نحو الهدف، يليه الأصالة، ثم المرونة، وأخيراً الحساسية للمشكلات. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، المرحلة الثانوية، الكويت.

**Degree of Practicing Creative Leadership by Secondary Stage
Mangers in The State of Kuwait from Teachers' Viewpoint and
Ways for Its Improvement**

**Dr. Mohammad Faraj Meteib Al Muhanna- Ministry of Education
– Kuwait**

Abstract: The main concern of the current study is to identify the degree of practicing creative leadership by the managers at the secondary stage schools in the state of Kuwait from teachers' viewpoint and Ways for Its Improvement, and the effect of the variables of gender, experience, academic qualification and the educational region on this. This study adopts the descriptive approach and the sample of the study consists of (504) male and female teachers at the secondary stage schools. The tools of the study include a questionnaire that contained (30) statements distributed and divided into four main dimensions. The results of the study show that the degree of practicing creative leadership as a whole and all its dimensions for the secondary stage managers got a moderate degree. Furthermore, the dimensions of the creative leadership got the following order: keeping moving towards the goal, originality, flexibility, and f sensitivity towards problems respectively. Moreover, the results inducate that there are statistically significant differences among the averages of the study sample's individuals regarding creative leadership as a whole and its dimensions due to the variables of gender, academic qualification, years of experience and the educational region.

Key words: Creative Leadership, Secondary Stage, Kuwait.

مقدمة:

في ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعمقها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة مبدعة وواعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

ومع اختلاف الثقافات فإن جميع المجتمعات بحاجة إلى القادة المبدعين الماهرين القادرين على تنسيق الجهود البشرية وحفزها ودفعها تجاه تحقيق الأهداف، والقادرين على مواجهة التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، والتي تسهم في تطوير المجتمع في جميع الأبعاد (العساف، ٢٠٠٢، ص ٤).

ويعتبر الإبداع من سمات القائد الناجح الذي يتميز بالرؤية الإستراتيجية الشاملة التي تسهم في تطور الفرد والمؤسسة، وبناء ثقافة في المؤسسة تهتم بالتركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء يتوجب الإهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، وتوفير قدر من الإحترام للعاملين، وإتاحة البعد لهم للمشاركة، مما ينعكس إيجاباً على المجتمع وللحاق بالأمم المتقدمة، التي لم تصل إلى ذلك المستوى إلا من خلال قادة مبدعين (الصيرفي، ٢٠٠٣، ص ٢٦٠).

وتوجد علاقة وثيقة تربط بين الإبداع والعمل القيادي تتمثل في الانفتاح نحو التغيير، والرغبة في التعرف إلى المشكلات، والقدرة على التحكم في البيئة، والثقة في قدرات الآخرين (عباس، ٢٠٠٤، ص ٤٦). ويعد الإبداع الإداري قوة فاعلة في المؤسسات للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو العملاء، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للإقتراحات تتضمن حوافز وإحتقالات لتكريم المتميزين أفراداً وجماعات (الجزان، ٢٠٠٢، ص ٩).

والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية الهامة في المجتمع، أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانيات الانفتاح العالمي، ويتطلب ذلك نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين يجب تدريبهم وتأهيلهم وتجديد كفاياتهم وتجويدها لأداء الدور التطويري المتوقع منهم (مؤتمن، ٢٠٠٣، ص ٩٤). وأوصت دراسة حبوس (٢٠١١) بضرورة الاهتمام باختيار القادة تبعاً لما يتمتعون به من سمات إبداعية أعلى، والاهتمام بكفاءة العنصر البشري في مجال القيادة الإبداعية؛ حيث أن القائد المبدع يهتم بتطوير المؤسسة، فيبتكر لها أهداف جديدة أو يطور من وسائلها وأساليبها، ويكون تفكيره متمسكاً بالأصالة والطلاقة والمرونة، ولا يتعامل مع الأساليب التقليدية وإنما يبتكر أساليب غير مسبوقه (الشخيلي، ٢٠٠٣، ص ١٧٣).

ويتمسك القائد المبدع بالعديد من الصفات، منها: الوضوح التام للرؤية والرسالة للمؤسسة أو المنظمة التي يقودها، الإبداع والابتكار والطموح إلى كبريات الأمور، الثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تشد العقل والفكر، إمتلاك العقلية والشمولية الكلية التي تنتظر إلى الأمور من جميع الزوايا، النظرة العميقة ذات البعد الإستراتيجي طويل الأجل، النظر إلى المستقبل وتحدياته ومحاولة التنبؤ به والإستعداد له، الإرتكاز إلى المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات واتخاذ المواقف التي تحقق الطموحات (نوافلة، ٢٠٠٩، ص ٨٩).

كما أن القائد الإداري المبدع قادر على إحداث التغيير، ويمثل حجر الزاوية من خلال أسلوبه في معالجة تفاصيل القضايا الإدارية والاعتبارات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بتحقيق النتائج المرجوه (الباز، ٢٠٠١، ص ٧٥). والقادة الإبداعيين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة، ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل (الدكان، ٢٠١٠، ص ٣).

ولتلبية احتياجات المتعلمين في القرن الحادي والعشرين، تتطلب المدارس من القادة أن يكونوا إبداعيين (Puccio, Mance & Murdock, 2011, p. 45). وتعتبر القيادة الإبداعية حافزاً للإنجاز الجماعي والثقافي، وتعد شكلاً من أشكال ذكاء الجماعة، والذي يولد سلسلة متصلة من النشاط الإبداعي الذي يسمح بالتكيف، والاتصال، والربط، وتجميع الموارد، حتى يتسنى أن تكون أقل حدة، وأقل ضعفاً وأقل صعوبة (Mabry, 2016, p. 5).

والقيادة الإبداعية هي القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أو العاملين معه أو عن طريق من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو إقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيماً، وتستخدم في ذلك قدرتها الإستكشافية والإستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والإبتكار (قنديل، ٢٠١٠، ص ١٦٣).

وتعمل القيادة الإبداعية على توليد الأفكار، وغالباً ما ينظر إلى هذه الأفكار على أنها غريبة، والتي يمكن أن تقابل بالرفض، ولكنها تمثل الطريقة الصحيحة والمتقدمة في التفكير، وتقوم القيادة الإبداعية على التحدي، فالإبداع هنا بقدر ما يمثل قراراً حول المواقف والحياة فإنه يرتبط بشكل أساسي بالمقدرة من خلال تقديم الأفكار المبدعة (Sternberg, 2005, p. 197).

وتعد القيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجي للأسباب التالية: تنمي المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني (الفاعوري، ٢٠٠٥، ص ١٨٣). وتزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة

المشكلات والمواقف على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في الأبعاد المختلفة الفنية والإدارية والمالية (ويتون، ٢٠٠١، ص ٥٤).

كما تعمل على الاستفادة من قدرات المعلمين وأولياء الأمور في تعليم الأبناء وتكوين علاقات إنسانية جيدة معهم، والاستفادة من إمكانات المدرسة، وعمل المبادرات السياسية والتشريعات التي تتعلق بنظم التعليم، وإعادة هيكلة المدرسة لإحداث الإصلاح الشامل (Pollock, 2013, p. 314). وأشارت دراسة (Soemertono, 2014) إلى أهمية القيادة الإبداعية في تحسين مشاركة المجتمع في دعم البرامج التطويرية التربوية.

ويعتبر المجتمع التربوي ومؤسساته من أهم المجتمعات التي تواجه اليوم مستجدات وتحديات كثيرة، مما يتحتم البحث عن أساليب ونظم تتكيف مع هذه التحديات من أهمها القيادة الإبداعية (الرقاص والعيسى، ٢٠١٨، ص ٦٥٣). وأصبح الإبداع مطلباً استراتيجياً من أهم واجبات القائد التربوي، والذي يتمثل في كيفية تطوير أدائه المهني الذي يعكس على تطوير أداء العاملين وتعزيز فاعلية الذات الإبداعية لديهم، إلا أنه ما زال بعض القادة التربويين يتعامل مع المشكلات بطرق تقليدية أو البحث عن الحلول الجاهزة، ويعتقد البعض أن الحلول الإبداعية نوع من المخاطرة، وأن القيادة الإبداعية في حل المشكلات نوع من الترف وتضييع الوقت، مما يجعل بعضهم يبدي مقاومة للتغيير وخوفاً من عدم التكيف مع الجديد (الغامدي، ٢٠٠٦).

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة لوحظ وجود علاقة بين القيادة الإبداعية وبعض المتغيرات، ومنها: معنويات العاملين، المناخ التنظيمي، إدارة الوقت، تطوير جودة التعليم، المواطنة التنظيمية، الذكاء الثقافي. ويرى الباحث أن المؤسسات التربوية بحاجة إلى توافر القيادة الإبداعية التي تسهم في دفع العاملين إلى الإبداع والتميز.

مشكلة الدراسة:

تواجه الإدارة المدرسية مشكلة سيطرة أساليب تقليدية من التفكير والسلوك الإداري والقيادي، وقصور نظام الإشراف التربوي وندرة وجود خطة تعليمية بالمفهوم العلمي للخطة والتخطيط (اليسون، ٢٠٠٤، ص ٢٤). وعلى الرغم من أن دولة الكويت تهتم بتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس، إلا أن هناك صعوبات تواجههم، منها: عدم التوازن بين المسؤوليات والمهام الوظيفية، قلة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، ضعف القيادات الإدارية، ويرجع الضعف الإداري غالباً إلى افتقار اختيار مديري المدارس إلى الموضوعية، حيث تركز على الأقدمية في العمل فقط (آل ناجي، ٢٠١١، ص ٣٦-٣٧).

وتوصلت دراسة الهدود (٢٠١٤) إلى وجود ضعف في قدرات مديري المدارس في دولة الكويت على القيام بالأداء الوظيفي على الوجه الأكمل، خاصةً في ظل تبنيهم أنماط القيادة التقليدية، الأمر الذي يزيد من احتمالية مواجهتهم ضغوط غير متوقعة، مما يؤثر على أدائهم. وأشارت دراسة الهباد (٢٠١٤) إلى أن الأسباب الرئيسة للمشكلات التي تعاني منها إدارات مدارس التعليم العام في دولة الكويت عدم وجود خطط إستراتيجية واضحة للعمل للتغيير من الأنماط الإدارية التقليدية إلى الحديثة، وضعف برامج إعداد مديري المدارس، مما يترتب عليه ضعف كفاياتهم بشكل يؤثر على نواتج العملية التربوية.

وأشار العاجز وشلدان (٢٠١٠، ص ٦) إلى أن قادة المدارس بحاجة إلى إبراز قدراتهم الإبداعية من خلال الأنشطة التي تقدمها القيادة المدرسية، وذلك لدورهم في التأثير على منسوبي المدرسة، ولأنهم المسئولون عن تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وللعلاقة الوثيقة بين القيادة والإبداع. وأشارت دراسة الغامدي (٢٠١٢) إلى ضعف درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس والآثار السلبية لذلك.

وتوصلت بعض الدراسات إلى فعالية القيادة الإبداعية في تحقيق العديد من الأهداف، فقد توصلت دراسة بحر والعجلة (٢٠١١) إلى وجود علاقة بين القدرات الإبداعية والأداء الوظيفي لدى المديرين. وأشارت دراسة أدمو (٢٠١٦) إلى وجود علاقة

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها

ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الإبداعية والأداء الاستراتيجي للمؤسسات. وتوصلت دراسة الرقاص والعيسى (٢٠١٨) إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة وفاعلية الذات الإبداعية. وفي حدود علم الباحث لم تجرى دراسة على البيئة الكويتية تناولت متغيرات الدراسة الحالية، مما دعم الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة.

وتسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟
٣. ما سبل تحسين ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على ما يلي:

١. التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
٢. الكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت وفقاً لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية).
٣. تقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية في أنها قد تسهم في تحقيق ما يلي:

١. إفادة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت بمتطلبات تطبيق القيادة الإبداعية.
٢. تبصير متخذي القرار في وزارة التربية بالقدرات والمهارات اللازمة عند اختيار مديري مدارس المرحلة الثانوية.
٣. تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي للقيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية، واعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاق عديدة.
٤. يؤمل أن تأخذ وزارة التربية بتوصيات هذه الدراسة، لعمل نموذج مقترح تستخدمه من أجل تطبيق القيادة الإبداعية في مدارس المرحلة الثانوية.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة الحالية على ما يلي:

- ١- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على دراسة درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها.
- ٢- **الحدود المكانية:** اشتملت بعض مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت في المناطق التعليمية الست (العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الأحمدى، الفروانية، الجهراء).
- ٣- **الحدود البشرية:** اشتملت عينة من معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت.
- ٤- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠١٩/٢٠٢٠.

مصطلحات الدراسة:

• القيادة الإبداعية: **Creative Leadership**

تعرف القيادة الإبداعية بأنها المبادرة التي يبديها القائد من خلال قدرته علي الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير وتم التغيير من خلال العملية التي تصبح عندها القائد حساسا للمشاكل والنواقص والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الابداعي (البشر، ٢٠٠٧، ص ١٦).

وعرف خير الله (٢٠٠٩، ص ٢١٥) القائد المبدع بأنه الفرد الذي يستطيع إكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة وإبتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المؤسسة وإستحداث وسائل تفعيلها وإستثمارها. ويعرف الباحث القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها قدرة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت على حل المشكلات بطريقة ابتكارية تتميز بالطلاقة، والمرونة والأصالة والمثابرة والمبادرة وحفز الآخرين على التميز والإبداع والعمل بروح الفريق.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، وسوف يتم عرض الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلي الأحدث، وذلك على النحو التالي:

أجرى (Broushack, 2005) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مدراء الدوائر في ولاية كاليفورنيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٩٣) عضو هيئة تدريس من (٤٨) قسم في ثلاث جامعات في ولاية كاليفورنيا، طبقت عليهم استبانة لوصف السلوك الإبداعي. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات التفويض وتعزيز الثقة هي الأكثر شيوعاً لدى المدراء، وأن السلوك الإبداعي يؤثر ايجاباً على معنويات أعضاء هيئة التدريس.

واستهدفت دراسة (Ohangia, 2007) التعرف على العلاقة بين السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات في ولاية تكساس الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٢) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الإدارة بالإبداع ومعنويات أعضاء هيئة التدريس.

وتناولت دراسة بحر والعجلة (٢٠١١) التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعلاقتها بأدائهم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٥) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تتوافر لديهم جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية؛ كما تتوافر لديهم عناصر الأداء الجيد والمتمثلة في (المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والأبعاد المرتبطة بها)؛ بالإضافة إلى وجود علاقة بين القدرات الإبداعية والأداء الوظيفي لدى المديرين.

واستهدفت دراسة السلمي (٢٠١٢) التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٣) مديراً ومعلماً. وأظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية تمرس بدرجة متوسطة في هذه المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأن المناخ التنظيمي السائد جاء بدرجة عالية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي، ووجود فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة، وتوجد فروق حول المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة.

وسعت دراسة لونيس وججيوب (٢٠١٣) إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في ولاية سطيف بالجزائر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥) مديراً طبق عليهم مقياسين: الأول لقياس مستوى إدارة الوقت، والثاني لقياس درجة الإبداع القيادي. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى جيد لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في إدارة الوقت والإبداع القيادي؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدارة الوقت والإبداع القيادي تعزى إلى متغيرات (السن، النوع، المستوى التعليمي، الخبرة)؛ بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الوقت والإبداع القيادي لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية.

وهدفت دراسة السالم (٢٠١٣) إلى التعرف على مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) مديراً طبق عليهم استبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري التربية والتعليم متوسطة بشكل عام، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية حول مستوى القيادة الإبداعية تعزى لمتغيري النوع والمؤهل العلمي، في حين توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة (أقل من ١٥ سنة) وذوي الخبرة (أكثر من ٢٢ سنة).

واستهدفت دراسة (Soemertono, 2014) التعرف على دور القيادة الإبداعية في تطوير جودة التعليم ومدى مشاركته في دعم المجتمع والخدمات التي تقدمها الدولة في مجال التعليم في بالي باندونيسيا، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتألقت عينة الدراسة من (٨٥) مديراً، وأظهرت النتائج أن الإطار المؤسسي يؤدي دوراً في دعم جهود القيادة الإبداعية، كما أن المجالس المحلية تحتل دوراً في مسألة تبني تمويل المشاريع التربوية

والاحتياجات التي تشير إليها القيادة الإبداعية، وأشارت النتائج إلى أهمية القيادة الإبداعية في تحسين مشاركة المجتمع في دعم البرامج التطويرية التربوية.

وسعت دراسة (Phimkoh& Somprach, 2016) إلى تطوير البرامج لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في منظمات الحكم المحلي في تايلاند، والمدارس الواقعة تحت إشراف مؤسسات الحكم المحلي، واستكشاف الظروف المرغوب فيها لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في المؤسسات غير الحكومية، ووضع برنامج لتعزيز الإبداع والقيادة، وتقييم نتائج تنفيذ البرنامج المطور. وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين، الأولى تألفت من (١٩٧) مدرسة في إطار المؤسسات غير الحكومية على ثلاثة مستويات: مديرو المدارس، نواب المديرين، ورؤساء المناطق التعليمية. وتألفت المجموعة الثانية من (١٢) مدير من مديري المدارس المتطوعين الذين يعملون في مقاطعة أودونثاني، وكانت الأدوات المستخدمة هي الاستبانات، وبعد تنفيذ البرنامج كانت النتائج أعلى بكثير مما كانت عليه قبل تنفيذ البرنامج، وكان الاقتراح أن السلوك الإيجابي لمديري المدارس يمكن تطويره من خلال التعاون في إنشاء برنامج تعزيز القيادة الإبداعية على أساس الحاجة.

وتناولت دراسة أدمو (٢٠١٦) الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الاستراتيجي للمؤسسات والتعرف على أثر كلٍ من: الإبداع والمثابرة والمبادرة وحساسية القائد على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الإبداعية ككل والأبعاد كل على حده (المبادرة- المثابرة- حساسية القائد للمشكلات) والأداء الاستراتيجي للمؤسسات؛ كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المثابرة والأداء الاستراتيجي للمؤسسات؛ وأكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام بالقيادة ورفع مستوياتهم القيادية الإبداعية.

وسعت دراسة أبو نعمة (٢٠١٦) إلى تحديد مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وأثر متغيرات (النوع، مكان العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص) على ذلك. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتألفت عينة الدراسة من (٤٣٣) معلماً ومعلمة، طبق عليهم استبانة الإبداع الإداري واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، التخصص). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، والتخصص). وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدف دراسة الرقاص والعيسى (٢٠١٨) إلى الكشف عن مستوى امتلاك القيادة الإبداعية وفاعلية الذات الإبداعية والعلاقة بينهما لدى الهيئة الإشرافية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة فيما إذا كانت هناك فروق في القيادة الإبداعية وفاعلية الذات الإبداعية تعزى لمتغيرات الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (122) مشرفة تربوية. وتم استخدام مقياس القيادة الإبداعية للسلمي (٢٠١٢)، والنسخة العربية من قائمة فاعلية الذات الإبداعية ترجمة العتيبي (٢٠١٦). وأشارت النتائج إلى امتلاك المشرفات التربويات لسمات القيادة الإبداعية بدرجة عالية، في حين ظهرت فاعلية الذات الإبداعية في الأداء الإبداعي بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المشرفات التربويات لسمات القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الوظيفة، في حين توجد فروق تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة في

فاعلية الذات الإبداعية تعزى لمتغيرات الوظيفة والمؤهل العلمي والخبرة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة وفاعلية الذات الإبداعية.

وسعت دراسة موسى (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الثانوية الخاصة الذين يقومون بتدريس المناهج البريطانية في إمارة دبي وعلاقتها بالقيادة الإبداعية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣١) معلماً ومعلمة. وتم استخدام المنهج الوصفي، واشتملت أدوات الدراسة على مقياس الذكاء الثقافي ومقياس القيادة الإبداعية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المناهج البريطانية في إمارة دبي ودرجة ممارستهم للقيادة الإبداعية كانت عالية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس ودرجة ممارستهم للقيادة الإبداعية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير النوع لصالح المعلمات، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات النوع والخبرة والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة الخصاونة (٢٠١٩) إلى تحديد درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري، لدى مديري مدارس التعليم العام في نجران من وجهة نظر المعلمين، والعلاقة بينهما، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة القيادة التشاركية واستبانة الإبداع الإداري، وتألقت عينة الدراسة من (٢٢٦) معلماً ومعلمة بواقع (١١٤) ذكور و(١١٢) إناث. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم العام في نجران كانت عالية، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العملي وسنوات الخبرة. وأشارت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كان مرتفعاً، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري

تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية يلاحظ ما يلي:

- تنوعت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية على بعض المتغيرات ومنها: الروح المعنوية للعاملين (Broushack, 2005)، الأداء الوظيفي (بحر والعجلة، ٢٠١١)، المناخ التنظيمي (السلمي، ٢٠١٢)، إدارة الوقت (لونيس وجغبوب، ٢٠١٣)، تطوير جودة التعليم (Soemertono, 2014)، الأداء الاستراتيجي للمؤسسات (أدمو، ٢٠١٦)، المواطنة التنظيمية (أبو نعمة، ٢٠١٦)، فاعلية الذات الإبداعية الرقاص والعيسى (٢٠١٨)، الذكاء الثقافي (موسى، ٢٠١٨).
- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي مع اختلاف أنواعه.
- تم اختيار عينة الدراسة في جميع الدراسات بالطريقة العشوائية، وتباين حجم العينات المختارة لكل من الدراسات السابقة حسب الفئة التي استهدفتها.
- توصلت جميع الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين القيادة الإبداعية والمتغيرات الأخرى التي استهدفت تعرف علاقه بينها وبين القيادة الإبداعية.

وعلى الرغم من اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بعض الجوانب إلا أن الباحث قد استفاد منها كثيراً ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- =====
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف علي مدخل القيادة الإبداعية.
 - ساعدت هذه الدراسات الباحث في الوصول إلي بعض المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وذلك من خلال قائمة المراجع الموجودة في نهاية كل دراسة من هذه الدراسات.
 - ساعدت هذه الدراسات الباحث في تحديد مصطلحات الدراسة إجرائيا.
 - استفاد الباحث من هذه الدراسات في الجزء الميداني من الدراسة الحالية عند إعداد الاستبانة وصياغة عباراتها وتحديد واختيار عينة الدراسة.

الإطار الفكري للقيادة الإبداعية

باتت القيادة الإبداعية الرمز الذي تدور حوله كثير من أدبيات القيادة الإدارية، إذ أصبح الحديث عن القيادة الإبداعية الهدف الذي انصببت فيه جهود الدارسين والباحثين في البعد الإداري. وتتجلى أهمية هذا النوع من القيادة في المواقف التي يتم فيها التعامل مع مجموعة من البشر والآليات في آن واحد، وفي ظروف مختلفة؛ إذ يتطلب ذلك أعمال الفكر الإنساني واستخراج إبداعه في ترتيب الأولويات من الأعمال، وفي التعامل مع قيادة مختلفة في الطموح والفكر والتفكير والعقلية المهنية، وفي الولاء والانتماء للعمل.

وقد تعددت التعريفات التي تناولت القيادة الإبداعية، حيث تعرف بأنها عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الهدف، ووضع الإستراتيجية، وتحقيق التعاون (الطالب، ٢٠٠٦، ص ٥٢). وتعرف بأنها العمل باستمرار للتأثير في الأفراد واقتناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد المبدع الذي يستطيع إذابة الخلافات والتناقض بين أهداف العمل وأهداف المؤسسة" (المغربي، ٢٠٠٨، ص ٦٠).

وتعرف القيادة الإبداعية بأنها "القدرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أو عن طريق العاملين معه أو من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو إقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيماً، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والإستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والإبتكار" (قنديل، ٢٠١٠، ص ١٦٣).

كما تعرف بأنها "الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الافراد من أجل الوصول الى أهداف المؤسسة، باعتبار أن القيادة هنا تعتبر النشاط الايجابي الذي يؤدي به شخص ما في مجال الاشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير، كما يعبر عنها قدرة القائد على استخدام مالمديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكن من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم لتحقيق الاهداف المحددة" (نجم، ٢٠١٢، ص ١٩). وتعرف القيادة الإبداعية بأنها "القيادة التي تنتهج نهجاً غير تقليدي لإدارة وتغيير وتطوير المؤسسة؛ بما يحقق لها التكيف المستمر مع التغيرات المصاحبة لمجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها سمات ومهارات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة" (عيد، ٢٠١٥، ص ٣٩٤).

وعرفها آخرون بأنها "مجموعة النشاطات التي يقوم بها القائد الإداري في مجالات التخطيط والتنظيم وصنع القرارات واتخاذها والإشراف على العاملين باستخدام السلطة الرسمية، والتأثير عليهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة" (محمد، ٢٠١٥، ص ١٧). في حين عرفها آخرون بأنها "القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة مع العمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات

المروؤسين" (Mabry, 2016, p. 5). وعرفها آخرون بأنها: "أي فكرة او اقتراح يسهم في زيادة الانتاج للمؤسسة" (Peterson, et al., 2016, p. 77).

ويعرف القائد المبدع بأنه "الشخص الذي يتصف بسمات الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمرح والمبادرة، والطرافة، والغرابة" (القرشي، ٢٠٠٠، ص ١٤). كما يعرف بأنه "الشخص الذي يرى المشكلة ويقراها دون غيره وبطريقة مختلفة" (يونس، ٢٠٠٢، ص ٩٦). وعرفه البعض بأنه الذي يصوغ الرؤى المستقبلية، آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة بعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية، ويضع استراتيجية رشيدة للتحرك باتجاه هذه الرؤى، يضمن دعم مراكز القوى الرئيسة له، والتي يعدّ تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب، كما يستنهض همم القوى الرئيسة للعمل من حوله، والتي يعدّ تحركها أساسياً لتحقيق استراتيجية الحركة (الطالب، ٢٠٠٦، ص ٦٠).

وعرفه آخرون بأنه "القائد الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة، وابتكار أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة والتميز في المؤسسة، واستحداث وسائل تفعيلها واستثماره" (خيرالله، ٢٠٠٩، ص ٢١٥). كما يعرف القائد المبدع بأنه: "القائد القادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها بطريقة فردية تنظم علاقاتها غير المترابطة وتجعلها بؤرة إبداع" (هيجان، ٢٠١٥، ص ٩٧).

يتضح مما سبق أن القيادة الإبداعية تنتهج نهجاً غير تقليدي لإدارة وتغيير وتطوير المؤسسات، والعمل على اكتشاف المشكلات بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وأن القائد المبدع يصوغ الرؤى المستقبلية، آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة بعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية.

أهمية القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية أهمية للمؤسسات وخاصة التعليمية منها، وتعد وظيفة استراتيجية، ويمكن حصر بعض النقاط حول أهميتها فيما يلي:

- يعد الإبداع وقوداً أساسياً لعمل فريق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة.
- تعتبر البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- تساهم في قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تلعب دوراً في مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية.
- تساهم في التطوير والتحسين المستمر من خلال تشجيع وتدعيم طرح الافكار الابداعية.
- تعمل على تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد العاملين في المؤسسات التربوية.
- تسهل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من التفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.
- قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة للإبداع ، والقدرة على اكتشاف منتج جديد أو خدمة جديدة (السويد، ٢٠١٤؛ الجيزان، ٢٠٠٢، ص ٩؛ الفاعوري، ٢٠٠٥، ص ١٨٣).

وينفق بعض الباحثين على أن القيادة الإبداعية ضرورية للأسباب التالية:

- لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج إيجابية وشحن الهمم والقيام بالمهام والتغيير المطلوب من دون القيادة الإبداعية.

-
- تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير عندما تبتعد عن التوجيه في مجال العمل الذي يساعد على حل كثير من تعقيدات العمل.
 - القيادة الإبداعية تمثل حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات وفي نجاحها واستمراريتها (عبدالغني، ٢٠٠٩، ص ٣٧؛ أبو النصر، ٢٠٠٩، ص ٢٣).

المهارات الأساسية للقيادة الإبداعية:

يتطلب نجاح القيادة الإبداعية توفر مجموعة من المهارات الأساسية التي تعد جميعها لازمة للإداري الناجح، حيث يتوقف نجاح الإداري على مدى توافر هذه المهارات، ومدى قدرته على توظيفها عملياً أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع الآخرين، كما أنها تحدد مدى قدرته على التأثير على سلوك العاملين، ودفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ومن هذه المهارات ما يلي:

- استخدام الحاسب الآلي في إعداد برامج تربوية، تهدف إلى تصميم أنشطة علمية متنوعة لتمكين الطالب من تقويم حصيلته العلمية.
- استخدام الأجهزة المتطورة مثل: أجهزة الاتصال التي تمكن من كشف أماكن متعددة في المؤسسة التربوية من موقع مكتب المدير، أجهزة الهاتف في الفصول المتصلة بغرف المراقب، أجهزة الدخول والخروج من المؤسسة بواسطة كروت ممغنطة محددة، وأجهزة كاشفة للحريق والدخان في أروقة المؤسسة التربوية.
- إكساب القياديين القدرة العملية على تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة والذين يتحملوا المسؤولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية ورفع الأداء وتحقيق الجودة التربوية الشاملة.
- تكوين فريق عمل مترابط يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المحددة، ويشارك في اتخاذ القرارات المدرسية وحل المشكلات، وبناء مهارة صياغة الأسئلة التي

تمنح معلومات عن تقويم الأداء بدقة ووضوح تستخدم في التغذية الاسترجاعية الرسمية وغير الرسمية.

- استخدام المرونة في تعديل بعض الخطوات الإجرائية بما يتناسب مع الواقع التربوي في ظل رقابة تقوم على مبادئ علمية صحيحة (الحري، ٢٠٠٧، ص ٢٠٣؛ صالح، ٢٠٠١، ص ١٤).

وأشار الحري (٢٠٠٧، ص ١٢٦) إلى أن مهارات القيادة الإبداعية تتمثل في المهارات التالية:

- البصيرة المستقبلية: بمعنى القدرة على التصور المستقبلي وتحديد الأهداف والأبعاد واكتشاف الفرص والقدرة على توضيح الصور المستقبلية لأعضاء المجتمع في المؤسسات التربوية.
- الرؤية النافذة للأمور ورؤية الحقائق وأصول المشكلات لا مظاهرها الخارجية.
- التعامل مع ظروف الأجل البعيد، وليس مجرد الانحصار في فترة قصيرة.
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم من خلال ما يقدمه المبدع لأتباعه وتشجيعهم على النقاش وإخلاصهم في العمل، والقدوة في الأداء.
- مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية ويتجلى ذلك في القدرة على اتخاذ القرارات باستخدام التقنيات الإدارية.

سمات القيادة الإبداعية وصفات القائد المبدع:

تمتلك القيادة الإبداعية مجموعة من السمات الأساسية يظهر تأثيرها في سلوك القادة، وتعد هذه السمات (القدرات الإبداعية) استعدادات عقلية يلزم توافرها للأشخاص

حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الفرد المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

١- **الطلاقة:** تعني القدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام خلال فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، لذا فمن المرجح أن يتميز الفرد المبدع بالطلاقة في التفكير، وتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٤، ص ٥٧).

٢- **المرونة:** تعني القدرة على التفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفاً أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا (السرور، ٢٠٠٢، ص ١١٨). ويرى الفاعوري (٢٠٠٥، ص ٥٧) أن المرونة تعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

٣- **الأصالة:** تعني القدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها (الشرييني وصادق، ٢٠٠٢، ص ١٠٩).

٤- **الحساسية للمشكلات:** تعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو

المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، والأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، لذا فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (جروان، ٢٠٠٢، ص ١٥٧).

٥- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه ويظل محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينته (الكناني، ٢٠٠٠، ص ٣٥).

٦- قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في التعرض للفشل أو النقد وتقديم تخمينات، والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (الشمري، ٢٠٠٢، ص ١٩٦).

ووجود قائد إداري مبدع بالمؤسسات يعتبر من الأمور الهامة لضمان تميزها ومكانتها بين منافيسها، ويختلف القادة المبدعون في صفاتهم عن غيرهم في العديد من الصفات، إذ ليس كل فرد يكون قائداً، وليس كل قيادة ينطبق عليها قيادة إبداعية. ومن أبرز صفات القائد المبدع ما يلي:

-
- الميل إلى البحث والاطلاع ويتميز بخيال واسع مرتبط بمرونة في معالجة المشكلات.
 - القدرة على تفهم مشكلات فريق العمل وإدراك القصور والعيوب في المواقف والإحساس بالمشكلات التي يواجهها وإيجاد الحلول لها.
 - الإيمان بالمبادئ الإنسانية والثقة في الآخرين، والمساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
 - تشجيع العاملين بتطوير أساليب العمل والبعد عن التقليد والسطحية مما يساعده على أن لا يكون لديه حكم على الأمور بالصواب المطلق أو الخطأ المطلق.
 - الإهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير.
 - الوضوح التام للرؤية والرسالة للمؤسسة التي يقودها.
 - الثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تشد العقل والفكر.
 - إمتلاك العقلية والشمولية الكلية التي تنتظر إلى الأمور من كافة الزوايا.
 - الإتجاه إلى الخلوّة بين فترة وأخرى للتفكير والنظر والتصور.
 - النظرة العميقة ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل.
 - النظر إلى المستقبل وتحدياته ومحاولة التنبؤ به والاستعداد له.
 - الإرتكاز إلى المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات وإتخاذ المواقف التي تحقق الطموحات (خليل، ٢٠٠٩، ص ١٦٢-١٦٣؛ خيرالله، ٢٠٠٩، ص ٢٤).

كما يتميز القادة المبدعين بالصفات التالية:

- البحث عن الطرق والحلول البديلة وعدم الاكتفاء بطريقة واحدة لحل مشكلات العمل.
- التحلي بالتصميم وإرادة قوية لا تهزمها المواقف الصعبة.
- وجود أهداف واضحة والإصرار على الوصول إليها والاجتهاد لتحقيق هذه الأهداف.

- تجاهل التعليقات السلبية والتحلي بالنظرة المتفائلة للأمور.
- عدم الخوف من الفشل والملل من التجارب.
- القادة المبدعون (مبادرون، متفائلون، إيجابيون، لا يميلون للروتين).
- التحلي بحب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر لكل جديد بالعمل.
- الرغبة في التقصي والاكتشاف لمعظم التفاصيل الصعبة.
- التميز بالبراعة والدهاء وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات بالمقارنة بأقرانهم.
- امتلاك القدرة على عرض الأفكار بصور مبدعة، والتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصور الذهني.
- امتلاك خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية مختلفة، وكثرة القراءة والاطلاع (عبدالعزیز، ٢٠١٨، ص ١١٠-١١١).

يتضح مما سبق أن هناك العديد من السمات التي يتسم بها القائد المبدع، وأن توافر هذه السمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية ينعكس إيجاباً على جميع العاملين في المدرسة، ويوفر بيئة مناسبة للعمل، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية، وتحقيق الميزة التنافسية.

مهام القائد المبدع:

القائد المبدع هو من ينجح في خلق وتعزيز بيئة مواتية للإبتكار، وبشكل خاص يتوقع منه ما القيام بالأمور التالية:

- أن يعلن ويتحمل مسئوليته الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الإبتكار مع ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي مفيد.
- أن يبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الإبتكار ويقدر جهود المبتكرين.

-
- أن يصمم أهدافاً واضحة، ويسمح للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها.
 - أن يهيء مهاماً تمثل تحدياً، وتغرس في العاملين الإستمتاع بشعور الإنجاز والتقدم الوظيفي.
 - أن يخصص موارد ووقت كاف للابتكار لنفسه ولمرؤوسيه.
 - أن يدرك الفروق الفردية بين العاملين ونقاط القوة والضعف لدى كل منهم ومجالات التميز كأساس لتصميم المهام وتوزيع الأعمال.
 - أن يجعل مهمة كل موظف متناسبة مع ميوله وقدراته، ومتضمنة لقدر من التحدي.
 - أن يشجع السلوكيات المرنة ويروج لها بين العاملين ولدى الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
 - أن يساعد مرؤوسيه على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات، ويجعلهم أكثر تفاؤلاً وميلاً للتغلب عليها.
 - أن يجعل المشاركة في صنع القرارات حقيقية وليس شعاراً.
 - أن يشجع ويكافئ العاملين الذين يثيرون تساؤلات ويقترحون أفكاراً جديدة تتضمن قبولاً وتحملاً للمخاطرة.
 - أن يتأكد من أن العاملين المتميزين غير مثقلين بأعباء فوق الطاقة على مدى ساعات يوم العمل، فالمبتكرون يحتاجون وقتاً لتركيز التفكير الإبداعي في نشاط محدد أو مهمة محددة.
 - أن يتأكد أن للعاملين إمكانية الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لمعالجة المشكلات إبتكارياً.
 - أن يهيء حيزاً للسماح اتجاه الأخطاء طالما نجمت عن إجتهد وليس عن إهمال أو تقصير، فالعقاب عند أي خطأ سيجعل الموظف ميالاً لطرق الأداء التقليدية سعياً للسلامة.

- لا يدع نمط شخصيته وتفكيره يطغى على أنماط شخصيات وفكر مرؤوسيه وطرقهم في الأداء.
- أن يتأكد من أن الأفكار المبتكرة تجد سبيلها بسرعة إلى مستويات الإدارة العليا، ويطالب بمعلومات مرتدة عن مدى قبولها، وإلا جف نبع الأفكار المبتكرة.
- العمل على حل المشكلات بطرق غير مألوفة (الفاعوري، ٢٠٠٥، ص ١٨٥-١٨٦).

يتضح مما سبق أن هناك العديد من المهام التي تميز القائد المبدع منها: البحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار، وضع أهداف واضحة، تخصيص موارد ووقت كاف للابتكار لنفسه ولمرؤوسيه، إدراك الفروق الفردية بين العاملين ونقاط القوة والضعف لدى كل منهم ... الخ

متطلبات القيادة الإبداعية:

هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتحقيق أهداف القيادة الإبداعية، وقد حددها بعض الباحثين في النقاط التالية:

- تحمل المسؤولية القيادية وتطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والقيادة التربوية مثل (إدارة التغيير، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، القيادة الموقفية، القيادة التحويلية، إدارة الوقت)، والقدرة على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة.
- استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط، والقدرة على معرفة المتغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلائي.
- الاهتمام بالأنشطة ذات التوجهات الإبداعية والمستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار المتميزة وغير الاعتيادية وغير الشائعة.

- الثبات في مواجهة الرأي المضاد ومواجهة النقد حتى وإن كان بإجماع الآخرين (الحري، ٢٠٠٧، ص ١٢٢-١٢٣؛ خيرالله، ٢٠٠٩، ص ٢٢٧).

وأضاف بعض الباحثين مجموعة من المتطلبات اللازمة للقيادة الإبداعية، وتضمنت ما يلي:

- الإدارة المتحسبة بدلاً من الإدارة برد الفعل، وتكوين العلاقة التكاملية الهادفة بالمخاطر للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع.
- الرؤية الاستراتيجية التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ورؤية نقاط الضعف ونقاط القوة في مؤسسات رياض الأطفال.
- التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات وما تتيحه من معلومات في التدريب والدعم.
- تفهم وتبني مداخل الإدارة المعاصرة لتعزيز تنافسية المؤسسة التربوية مثل إدارة الجودة الشاملة.
- الإدارة بفريق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية، وتطبيق الإدارة بالمبادأة والتفكير الإبداعي بدلاً من الإدارة باللوائح.
- التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير.
- اكتساب المدير لغة أجنبية والاطلاع على الثقافات الأجنبية الأخرى (مصطفى، ٢٠٠٦، ص ٤٢٠).

وأضاف قنديل (٢٠١٠، ص ١٣١) بعض المتطلبات التي تساهم في تحقيق القيادة الإبداعية، وتتضمن السعي المتواصل لجذب العناصر الإبداعية وتمكينهم من القيادة، وأن تكون للقيادة المبدعين مساحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار. ويرى الباحث أنه من متطلبات القيادة الإبداعية السعي المتواصل لإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه العمل في المؤسسات التعليمية بمختلف

مستوياتها، وأن يكون لديهم القدرة في إثارة حماس الآخرين للإبداع والإبتكار، وأن يكون هناك الحافز للإنجاز الجماعي والثقافي، وأن ينتج عنها سلسلة متصلة من النشاط الإبداعي الذي يعمل على تغيير الواقع.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كفيماً يوضح خصائصها، ووصفها وصفاً كمياً، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلولها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية في التعليم العام بدولة الكويت للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م، والبالغ عددهم (١٤٥٢٦) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٧٠٥) معلماً ومعلمة وتمثل (٤,٨٥%) من مجتمع الدراسة، بحيث يمثلون مستويات مختلفة من حيث النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية وبوضحها جدول (١) التالي.

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع		
ذكور	٣٢٨	٤٦,٥%
إناث	٣٧٧	٥٣,٥%

٩٠,٤%	٦٣٧	بكالوريوس	المؤهل العلمي
٩,٦%	٦٨	دراسات عليا	
٢٩,١%	٢٠٥	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٢٠,١%	١٤٢	٥- أقل من ١٠ سنوات	
٥٠,٨%	٣٥٨	١٠ سنوات فأكثر	المنطقة التعليمية
٢٠,٤%	١٤٤	العاصمة	
١٣,٨%	٩٧	حولي	
١٣,٩%	٩٨	الفروانية	
١٤,٩%	١٠٥	الأحمدي	
٢٢,٨%	١٦١	الجهراء	
١٤,٢%	١٠٠	مبارك الكبير	

أداة الدراسة:

هي استبانة تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتكونت في صورتها الأولية من (٣٠) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، كالتالي: الأصالة (٨) عبارات، المرونة (٧) عبارات، مواصلة الاتجاه نحو الهدف (٨) عبارات، الحساسية للمشكلات (٧) عبارات. ولكل عبارة خمسة استجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي: دائماً (٥ درجات)، غالباً (٤ درجات)، أحياناً (٣ درجات)، نادراً (درجتان)، أبداً (درجة واحدة).

الخصائص السيكومترية للاستبانة:

- صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق استبانة القيادة الإبداعية بطريقتين هما:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية في كلية التربية جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وتم تعديلها وفقاً لمقترحاتهم، حيث تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، ويعتبر اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال والقيادة الإبداعية ككل للاستبانة من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (٦٠) معلماً ومعلمة. ورصدت النتائج في جدول (٢) التالي:

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين كل مجال والقيادة الإبداعية ككل لاستبانة القيادة الإبداعية

معامل الارتباط	البعد
0.961**	البعد الأول: الأصالة
0.943**	البعد الثاني: المرونة
0.968**	البعد الثالث: مواصلة الاتجاه نحو الهدف
0.966**	البعد الرابع: الحساسية للمشكلات

** دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل مجال والقيادة الإبداعية ككل للاستبانة مرتفعة وتراوحت بين (٠,٩٤٣) و(٠,٩٦٨)، ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي.

• **ثبات الاستبانة:** تم حساب معامل ثبات استبانة القيادة الإبداعية عن طريق إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية وبوضوحها جدول (٣) التالي.

جدول (٣)

معاملات الثبات لمجالات استبانة القيادة الإبداعية

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
0.83	٨	البعد الأول: الأصالة

0.87	٧	البعد الثاني: المرونة
0.85	٨	البعد الثالث: مواصلة الاتجاه نحو الهدف
0.85	٧	البعد الرابع: الحساسية للمشكلات
0.85	٣٠	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن مجالات الاستبانة تتسم بدرجة ثبات عالية ودالة إحصائية، وتراوحت معاملات الثبات بين (٠,٨٣ - ٠,٨٧)، وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (٠,٨٥)، ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية. ولأغراض الحكم على درجة ممارسة القيادة الإبداعية يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة مستويات لسهولة تفسير النتائج، من خلال استخدام المعادلة التالية:

طول الفئة = المدى ÷ عدد المستويات (كبير، متوسط، ضعيف)

المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة (5) - أصغر قيمة لفئات الإجابة (1) = 5 - 1 = 4

وبالتالي طول الفئة = $4 \div 3 = 1,33$ ، ومن ثم إضافة الجواب (1.33) على نهائية كل فئة، وعليه يكون:

أ- الحد الأدنى = $1 + 1,33 = 2,33$

ب- الحد المتوسط = $2,34 + 1,33 = 3,67$

ج- الحد الأعلى = $3,67$ فأكثر، وهكذا تصبح الأوزان على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (٣,٦٨ - ٥) يعني أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية كبيرة.

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (٢,٣٤ - ٣,٦٧) يعني أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية متوسطة.

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (١,٠٠ - ٢,٣٣) يعني أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ضعيفة.

الأساليب الإحصائية:

تم إدخال البيانات من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وإجراء المعالجات التالية:

- التكرارات (Frequencies)، النسبة المئوية (Percentages)، المتوسط الحسابي (Mean)، الانحراف المعياري (Standard Deviation).
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test).
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA).
- اختبار شيفيه (Scheffe Test).

نتائج الدراسة وتفسيرها

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للتعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية، وكل عبارة من العبارات وترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، ويوضح ذلك الجداول التالية:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإبداعية ككل

الدرجة الممارسة	الترتيب وفقاً للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسطة	٢	1.24	3.58	البعد الأول: الأصالة
متوسطة	٣	1.27	3.56	البعد الثاني: المرونة
متوسطة	١	1.28	3.62	البعد الثالث: مواصلة الاتجاه نحو الهدف
متوسطة	٤	0.18	3.48	البعد الرابع: الحساسية للمشكلات
متوسطة	-	0.99	3.56	القيادة الإبداعية ككل

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل لدى مديري المدارس الثانوية قد جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56)، والانحراف المعياري (0.99)، وجاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.48 - 3.62) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثانية لواقع القيادة الإبداعية التي تشير إلى أن درجة ممارستها متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الأبعاد، فقد جاء في الترتيب الأول بُعد مواصلة الاتجاه نحو الهدف بمتوسط حسابي (3.62)، يليه بُعد الأصالة بمتوسط حسابي (3.58)، ثم بُعد المرونة بمتوسط حسابي (3.56)، وأخيراً بُعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (3.48). وتشير هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس الثانوية يمارسون القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها، وأن معظم مديري المدارس الثانوية الذي يمارسون القيادة الإبداعية يمتلكون دافع قوي لتحقيق النجاح في العمل، ولديهم القدرة على التغلب على صعوبات العمل، ويركزون على مهام عملهم أكثر من أي شخص آخر. وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس قد جاءت بدرجة متوسطة مثل دراسة السلمي (٢٠١٢)، والسالم (٢٠١٣). وتختلف هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية مثل دراسة كل من:

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها

بحر والعجلة (٢٠١١)، الرقااص والعيسى (٢٠١٨)، موسى (٢٠١٨)، الخصاونة (٢٠١٩). ويرى الباحث أنه في ظل العصر الحالي الذي يتسم بالتغيرات السريعة، أصبحت القيادة الإبداعية مطلباً ضرورياً في المؤسسات التعليمية لما تحقّقه من أهداف، فقد أشارت دراسة بحر والعجلة (٢٠١١) إلى وجود علاقة بين القدرات الإبداعية والأداء الوظيفي لدى المديرين. وأظهرت دراسة أدمو (٢٠١٦) وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الإبداعية والأداء الاستراتيجي، وبيّنت دراسة الرقااص والعيسى (٢٠١٨) وجود علاقة بين القيادة وفاعلية الذات الإبداعية.

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأصالة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
١	ينجز مدير المدرسة أعماله بأسلوب متجدد.	3.59	1.18	٤	متوسطة
٢	يتبنى مدير المدرسة الأفكار والأساليب الجديدة.	3.65	1.28	٣	متوسطة
٣	يمتلك مدير المدرسة القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	3.70	1.18	٢	كبيرة
٤	ينتقي مدير المدرسة الأفكار التي يمكن تنفيذها في الميدان التربوي.	3.74	1.17	١	كبيرة
٥	يبتعد مدير المدرسة عن تكرار الأفكار التقليدية في حل مشكلات العمل.	3.45	1.20	٨	متوسطة
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة

٦	يمتلك مدير المدرسة القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.	3.46	1.29	٧	متوسطة
٧	يشارك مدير المدرسة المعلمين في تقييم الأفكار في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة.	3.50	1.37	٦	متوسطة
٨	يشارك مدير المدرسة المعلمين في طرح أفكار إبداعية لتطوير العملية التعليمية.	3.58	1.29	٥	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن البعد الأول الخاص بالأصالة يتضمن (٨) عبارات، وقد جاءت عبارتان بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارتين بين (٣,٧٠ - ٣,٧٤) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الأولى لواقع القيادة الإبداعية التي تشير إلى أن درجة ممارستها كبيرة، وهي العبارة رقم (٤) "ينتقي مدير المدرسة الأفكار التي يمكن تنفيذها في الميدان التربوي" بمتوسط حسابي (3.74) وجاءت في الترتيب الأول، والعبارة رقم (٣) "يمتلك مدير المدرسة القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها" بمتوسط حسابي (3.70) وجاءت في الترتيب الثاني. وتشير العبارات السابقة إلى أن معظم مديري مدارس المرحلة الثانوية يحرصون على انتقاء الأفكار التي يمكن تنفيذها في الميدان التربوي بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة، ولديهم القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها بشكل علمي يساعد على فهمها جيداً وربطها ببعض الظواهر ذات الصلة.

وجاءت ست عبارات بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣,٥٠ - ٣,٦٥) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثانية لواقع القيادة الإبداعية التي تشير إلى أن درجة ممارستها متوسطة، فقد جاءت العبارة رقم (٢) "يتبنى مدير المدرسة الأفكار والأساليب الجديدة" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.65)، وجاءت العبارة رقم (١) "ينجز مدير المدرسة أعماله بأسلوب متجدد" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي

(3.59). وتشير هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس الثانوية يتبنوا الأفكار والأساليب الجديدة رغبةً منهم في تطوير العمل، كما أن بعض مديري امدارس الثانوية ينجزون أعمالهم بأسلوب متجدد حرصاً منهم على مواكبة الجديد في مجال العمل وتحقيق التميز في العمل، مما ينعكس إيجاباً على نجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.

وجاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (٦) "يملك مدير المدرسة القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل" بمتوسط حسابي (3.46)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٥) "يبتعد مدير المدرسة عن تكرار الأفكار التقليدية في حل مشكلات العمل" بمتوسط حسابي (3.45). وتشير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى تنمية قدراتهم لتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل ومسايرة الاتجاهات العالمية في هذا المجال، وأنهم بحاجة إلى الابتعاد عن تكرار الأفكار التقليدية في حل مشكلات العمل في حالة الرغبة في ممارسة الإبداع في العمل. وتتفق نتيجة هذا البُعد مع دراسة السلمي (٢٠١٢)، والسالم (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرونة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
٩	يحكم مدير المدرسة بموضوعية على الآخرين.	3.62	1.23	٣	متوسطة
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
١٠	يتمتع مدير المدرسة بالمهارة في الحوار.	3.73	1.25	٢	كبيرة

١١	يمتلك مدير المدرسة القدرة على التعبير عن أفكارها بطلاقة.	3.74	1.16	١	كبيرة
١٢	يعدل مدير المدرسة أسلوب عمله لمواجهة المواقف الطارئة.	3.54	1.27	٤	متوسطة
١٣	يحرص مدير المدرسة على تغيير أساليب العمل باستمرار.	3.48	1.29	٦	متوسطة
١٤	لا يتردد مدير المدرسة في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	3.53	1.29	٥	متوسطة
١٥	يحرص مدير المدرسة على معرفة الآراء المخالفة لآرائه للاستفادة منه.	3.27	1.37	٧	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن البعد الثاني الخاص بالمرونة يتضمن (٧) عبارات، وقد جاءت عبارتان بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارتين بين (٣,٧٣ - ٣,٧٤) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الأولى لواقع القيادة الإبداعية التي تشير إلى أن درجة ممارستها كبيرة، وهي العبارة رقم (١١) "يمتلك مدير المدرسة القدرة على التعبير عن أفكارها بطلاقة" بمتوسط حسابي (3.74) وجاءت في الترتيب الأول، والعبارة رقم (١٠) "يتمتع مدير المدرسة بالمهارة في الحوار" بمتوسط حسابي (3.73) وجاءت في الترتيب الثاني. وتشير العبارات السابقة إلى أن معظم مديري مدارس المرحلة الثانوية لديهم القدرة على التعبير عن أفكارها بطلاقة مع العاملين في مختلف المستويات الوظيفية، وقد انعكس ذلك على مهاراتهم في الحوار مع مختلف الفئات.

وجاء خمس عبارات بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣,٢٧ - ٣,٦٢) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثانية لواقع القيادة الإبداعية التي تشير إلى أن درجة ممارستها متوسطة، فقد جاءت العبارة رقم (٩) "يحكم

مدير المدرسة بموضوعية على الآخرين" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.62)، وجاءت العبارة رقم (١٢) "يعدّل مدير المدرسة أسلوب عمله لمواجهة المواقف الطارئة" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.54). وتشير هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس الثانوية لديهم القدرة على الحكم بموضوعية على الآخرين ولا يتأثرون بأي عوامل أو أهواء شخصية مما يعطي صورة حقيقة للتقييم، كما أن بعض مديري المدارس الثانوية يغيروا أسلوب عملهم لمواجهة المواقف الطارئة بما يساعد على نجاح سير العمل في ظل المواقف الطارئة.

وجاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (١٣) "يحرص مدير المدرسة على تغيير أساليب العمل باستمرار" بمتوسط حسابي (3.48)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٥) "يحرص مدير المدرسة على معرفة الآراء المخالفة لآرائه للاستفادة منه" بمتوسط حسابي (3.27). ويعزو الباحث ذلك إلى أن بعض مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى تغيير أساليب العمل على فترات زمنية محددة بما يواكب التغيرات الراهنة وينسجم معها، وأنهم بحاجة إلى الاستفادة من الآراء المخالفة لآرائه إذا كانت جيدة ويمكن تطبيقها على أرض الواقع، وتسهم في تطوير العملية التعليمية. وتختلف نتيجة هذا البُعد مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية مثل دراسة كل من: بحر والعجلة (٢٠١١)، الرقااص والعيسى (٢٠١٨)، موسى (٢٠١٨)، الخصاونة (٢٠١٩).

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد مواصلة الاتجاه نحو الهدف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
١٦	يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحليل مهام العمل.	3.67	1.20	٤	متوسطة
١٧	يمتلك مدير المدرسة دافع قوي لتحقيق النجاح في العمل.	3.78	1.22	١	كبيرة
١٨	يمتلك مدير المدرسة القدرة على التغلب على صعوبات العمل.	3.69	1.20	٣	كبيرة
١٩	يركز مدير المدرسة على مهام عمله أكثر من أي شخص آخر.	3.73	1.37	٢	كبيرة
٢٠	يدافع مدير المدرسة عن أفكاره بالحجة والبرهان.	3.66	1.30	٥	متوسطة
٢١	يتابع مدير المدرسة مدى تحقق الأهداف المحددة مسبقاً.	3.62	1.32	٧	متوسطة
٢٢	يستغرق مدير المدرسة وقت طويل في تحليل التفاصيل على حساب إنجاز العمل.	3.18	1.25	٨	متوسطة
٢٣	يظهر مدير المدرسة الحماس الكبير لتحقيق أهداف المرحلة الثانوية.	3.63	1.37	٦	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن البعد الثالث الخاص بمواصلة الاتجاه نحو الهدف يتضمن (٨) عبارات، وقد جاءت ثلاث عبارات بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣,٧٣ - ٣,٧٨) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الأولى لواقع القيادة الإبداعية التي تشير إلى أن درجة ممارستها كبيرة، وهي العبارة رقم (١٧) "يمتلك مدير المدرسة دافع قوي لتحقيق النجاح في العمل" بمتوسط حسابي (3.78) وجاءت في الترتيب الأول، والعبارة رقم (١٩) "يركز مدير المدرسة على مهام عمله أكثر من أي

شخص آخر" بمتوسط حسابي (3.73) وجاءت في الترتيب الثاني. وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (١٨) "يمتلك مدير المدرسة القدرة على التغلب على صعوبات العمل" بمتوسط حسابي (3.69). وتشير العبارات السابقة إلى أن معظم مديري المدارس الثانوية لديهم دافع قوي لتحقيق النجاح في العمل رغبة منهم في تحقيق التميز ونجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما أن معظم مديري المدارس الثانوية يركزون على عملهم ويقضون ساعات العمل في السعي نحو تحقيق الأهداف.

وجاء خمس عبارات بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣,١٨ - ٣,٦٧) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثانية لواقع القيادة الإبداعية التي تشير إلى أن درجة ممارستها متوسطة، فقد جاءت العبارة رقم (١٦) "يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحليل مهام العمل" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.67)، وجاءت العبارة رقم (٢٠) "يدافع مدير المدرسة عن أفكاره بالحجة والبرهان" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.66). وتشير هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس الثانوية لديهم القدرة على تحليل مهام العمل وفهمها جيداً ووضع خطة لتنفيذها بنجاح وفاعلية، ويدافعون عن أفكارهم بالحجة والبرهان لأن لديهم إيمان بهذه الأفكار وكيفية تنفيذها، ولديهم القدرة على مناقشتها مع مختلف المستويات الوظيفية.

وجاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (٢١) "يتابع مدير المدرسة مدى تحقق الأهداف المحددة مسبقاً" بمتوسط حسابي (3.62)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢٢) "يستغرق مدير المدرسة وقت طويل في تحليل التفاصيل على حساب إنجاز العمل" بمتوسط حسابي (3.18). ويعزو الباحث ذلك إلى أن بعض مديري المدارس الثانوية يتابعون مدى ما تحقق من أهداف العملية التعليمية، ويستغرقون وقت طويل في تحليل

التفاصيل على حساب إنجاز العمل مما قد يؤثر سلباً على سير العمل. وتتفق نتيجة هذا البُعد مع دراسة السلمي (٢٠١٢)، والسالم (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة. وتختلف مع دراسة كلٍ من: بحر والعجلة (٢٠١١)، الرقااص والعيسى (٢٠١٨)، موسى (٢٠١٨)، الخصاونة (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحساسية للمشكلات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
٢٤	يبتبأ مدير المدرسة بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.08	1.31	٧	متوسطة
٢٥	يمتلك مدير المدرسة القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	3.37	1.36	٦	متوسطة
٢٦	يمتلك مدير المدرسة القدرة على مواجهة مشكلات العمل.	3.67	1.29	١	متوسطة
٢٧	يستغرق مدير المدرسة وقتاً كافياً في دراسة المعلومات حول المشكلات.	3.57	1.26	٣	متوسطة
٢٨	يمتلك مدير المدرسة القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمشكلات العمل اليومية.	3.62	1.27	٢	متوسطة
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
٢٩	يمتلك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني الآخرون منها في العمل.	3.49	1.26	٥	متوسطة

متوسطة	٤	1.25	3.54	٣٠ يطلع مدير المدرسة على المؤثرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على سير العمل.
--------	---	------	------	--

يتضح من الجدول السابق أن البعد الرابع الخاص بالحساسية للمشكلات يتضمن (٧) عبارات، وجاءت جميع العبارات بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣,٠٨ - ٣,٦٧) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثانية لواقع القيادة الإبداعية التي تشير إلى أن درجة ممارستها متوسطة. وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢٦) "يمتلك مدير المدرسة القدرة على مواجهة مشكلات العمل" بمتوسط حسابي (3.67). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢٨) "يمتلك مدير المدرسة القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمشكلات العمل اليومية" بمتوسط حسابي (3.62). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (٢٧) "يستغرق مدير المدرسة وقتاً كافياً في دراسة المعلومات حول المشكلات" بمتوسط حسابي (3.57). وتشير هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس الثانوية لديهم القدرة على مواجهة مشكلات العمل، أي أن مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى التدريب حول كيفية مواجهة مشكلات العمل، كما تشير هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس الثانوية يستغرقون وقتاً كافياً في دراسة المعلومات حول المشكلات بما يساعدهم على اتخاذ قرار تجاه هذه المشكلات.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (٢٥) "يمتلك مدير المدرسة القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة" بمتوسط حسابي (3.37). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢٤) "يتنبأ مدير المدرسة بمشكلات العمل قبل حدوثها" بمتوسط حسابي (3.08). وتعكس هذه النتيجة أن مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى التدريب حول كيفية رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ومن ثم يكون لديهم القدرة على الحساسية للمشكلات.

وتتفق نتيجة هذا البُعد مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة مثل دراسة السلمي (٢٠١٢)، والسالم (٢٠١٣). وتختلف مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية مثل دراسة كلٍ من: بحر والعجلة (٢٠١١)، الرقااص والعيسى (٢٠١٨)، موسى (٢٠١٨)، الخصاونة (٢٠١٩).

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟

تمت مراجعة فئات كل متغير من المتغيرات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار "ت" (t-Test)، واختبار (One-Way ANOVA) للفروق، واختبار شيفية (Scheffe Test) لمعرفة دلالة الفروق، لجميع أبعاد القيادة الإبداعية، وتوضحها الجداول التالية:

جدول (٩)

نتائج اختبار "ت" (t-Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإبداعية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة
الأصالة	ذكور	٣٢٨	٢,٦٥	٠,٨٩	٦,٢٤٧	703	**٠,٠٠٠١
	إناث	٣٧٧	٣,٠٥	٠,٨٢			
المرونة	ذكور	٣٢٨	٢,٣٦	٠,٧٣	٤,٢٦٤	٧٠٣	**٠,٠٠٠١
	إناث	٣٧٧	٢,٥٩	٠,٧٦			
مواصلة الاتجاه نحو الهدف	ذكور	٣٢٨	٢,٦٩	٠,٩١	٦,٠٨٢	٧٠٣	**٠,٠٠٠١
	إناث	٣٧٧	٣,٠٧	٠,٧٧			

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها

المستوى الدلالة	درجات الحرية df	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	البعد
**٠,٠٠٠١	٧٠٣	٥,٦١١	٠,٨٦	٢,٢٥	٣٢٨	ذكور	الحساسية للمشكلات
			٠,٧٤	٢,٥٩	٣٧٧	إناث	
**٠,٠٠٠١	٧٠٣	٥,٨٣٥	0.85	2.49	٣٢٨	ذكور	القيادة الإبداعية ككل
			0.77	2.83	٣٧٧	إناث	

** دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,01$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وفقاً لمتغير النوع (ذكور - إناث) في القيادة الإبداعية ككل وجميع الأبعاد، وأن الفروق في المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,01$) لصالح الإناث. وقد يرجع ذلك إلى أن الإناث لديهم وعي حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها (الأصالة - المرونة - مواصلة الاتجاه نحو الهدف - الحساسية للمشكلات) بدرجة كبيرة بالمقارنة مع الذكور، نظراً لأن بعض مديرات المدارس الثانوية يحرصن على ممارسة القيادة الإبداعية بدرجة أكبر من المديرين، وقد لاحظن الإناث/المعلمات هذه الممارسات مثل: انتقاء الأفكار التي يمكن تنفيذها في الميدان التربوي، القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها، تبني الأفكار والأساليب الجديدة، القدرة على التعبير عن أفكارهن بطلاقة، المهارة في الحوار، الحكم بموضوعية على الآخرين، امتلاك دافع قوي لتحقيق النجاح في العمل، محاولة التغلب على صعوبات العمل، القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمشكلات العمل اليومية. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير النوع مثل دراسة كل من:

لونيس وجغبوب (٢٠١٣)، السالم (٢٠١٣)، أبو نعمة (٢٠١٦)، موسى (٢٠١٨)،
الخصاونة (٢٠١٩).

جدول (١٠)

نتائج اختبار "ت" (t- Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات
أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإبداعية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة
الأصالة	بكالوريوس	٦٣٧	٢,٩٦	٠,٨٠	٩,٠٨٦	703	**٠,٠٠٠١
	دراسات عليا	٦٨	١,٩٩	١,٠١			
المرونة	بكالوريوس	٦٣٧	٢,٥٣	٠,٧٣	٥,٢٢٧	٧٠٣	**٠,٠٠٠١
	دراسات عليا	٦٨	٢,٠٤	٠,٨٢			
مواصلة الاتجاه نحو الهدف	بكالوريوس	٦٣٧	٢,٩٨	٠,٧٩	٨,٣٢٦	٧٠٣	**٠,٠٠٠١
	دراسات عليا	٦٨	٢,١٠	١,٠٢			
الحساسية للمشكلات	بكالوريوس	٦٣٧	٢,٥١	٠,٧٦	٧,٦١٢	٧٠٣	**٠,٠٠٠١
	دراسات عليا	٦٨	١,٧٤	١,٠١			
القيادة الإبداعية ككل	بكالوريوس	٦٣٧	2.75	0.77	٧,٩٦٦	٧٠٣	**٠,٠٠٠١
	دراسات عليا	٦٨	1.97	0.97			

** دالة عند مستوى (٠,٠١) $(\alpha \leq 0,01)$

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- دراسات عليا) في القيادة الإبداعية ككل وجميع الأبعاد، وأن الفروق في المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) $(\alpha \leq 0,01)$ لصالح ذوي المؤهل

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها

بكالوريوس. وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي المؤهل بكالوريوس يرون أن مديري المدارس الثانوية يمارسون المهام المرتبطة بمجالات القيادة الإبداعية بدرجة كبيرة بالمقارنة مع ذوي المؤهل ماجستير، وتشير هذه النتيجة إلى أن ذوي المؤهل بكالوريوس أكثر وعياً بواقع القيادة الإبداعية في مدارس المرحلة الثانوية، خاصةً فيما يتعلق بحرص مدير المدرسة على انتقاء الأفكار التي يمكن تنفيذها، والقدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها، وتبني الأفكار والأساليب الجديدة، والحكم بموضوعية على الآخرين، بالإضافة إلى القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمشكلات العمل اليومية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسة كل من: السلمي (٢٠١٢)، الرقاص والعيبي (٢٠١٨). وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسة كل من: لونيس وجغوب (٢٠١٣)، السالم (٢٠١٣)، أبو نعمة (٢٠١٦)، موسى (٢٠١٨)، الخصاونة (٢٠١٩).

جدول (١١)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإبداعية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأصالة	أقل من ٥ سنوات	٢٠٥	٣,٠٣	٠,٨٨	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢١٧,٤ ٥٢٦٩,٦ ٥٤٨,٧١	٢ ٧٠٢ ٧٠٤	١٠٨,٧ ٧٥,٠٦٦	١٤,٤٨	**٠,٠٠٠١
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٤٢	٢,٥٣	١,١٤						
	١٠ سنوات فأكثر	٣٥٨	٢,٩٠	٠,٧١						
	مجموع	٧٠٥	٢,٨٦	٠,٨٨						

البعد	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المرونة	أقل من ٥ سنوات	٢٠٥	٢,٦١	٠,٧٦	بين المجموعات	٩٩٤,٦٢	٢	٤٩٧,٣١	٨,٨٧	**٠,٠٠٠١
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٤٢	٢,٢٧	٠,٨٨	داخل المجموعات	٣٩٣٣,٩	٧٠٢	٠		
	١٠ سنوات فأكثر	٣٥٨	٢,٤٩	٠,٦٧	المجموع	٤٠٣٣,٤	٧٠٤	٥٦,٠٣٩		
	مجموع	٧٠٥	٢,٤٨	٠,٧٥						
مواصلة الاتجاه نحو الهدف	أقل من ٥ سنوات	٢٠٥	٣,٠٤	٠,٦٧	بين المجموعات	٣٥٠,٧	٢	١٧٥,٣	٢٥,٢٨	**٠,٠٠٠١
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٤٢	٢,٤٥	١,١٥	داخل المجموعات	٤٨٦٨,٤	٧٠٢	٦٩,٣٥٢		
	١٠ سنوات فأكثر	٣٥٨	٢,٩٨	٠,٦٣	المجموع	٥٢١٩,٢	٧٠٤			
	مجموع	٧٠٥	٢,٨٩	٠,٧٣						
الحساسية للمشكلات	أقل من ٥ سنوات	٢٠٥	٢,٦٢	٠,٧٩	بين المجموعات	٢٤٦,٦	٢	١٢٣,٣	١٩,٢٥	**٠,٠٠٠١
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٤٢	٢,٠٨	١,٠٥	داخل المجموعات	٤٤٩٩,٣	٧٠٢	٦٤,٠٩٣		
	١٠ سنوات فأكثر	٣٥٨	٢,٤٦	٠,٦٧	المجموع	٤٧٤٥,٩	٧٠٤			
	مجموع	٧٠٥	٢,٤٣	٠,٨٢						
القيادة الإبداعية ككل	أقل من ٥ سنوات	٢٠٥	2.83	0.78	بين المجموعات	٣٤٤,٨	٢	١٧٢,٤٤	١٧,٧٨	**٠,٠٠٠١
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٤٢	2.33	1.06	داخل المجموعات	٦٨٠٧,٧	٧٠٢	٩٦٩,٧٧		
	١٠ سنوات فأكثر	٣٥٨	2.71	0.67	المجموع	٧١٥٢,٦	٧٠٤	١		
	مجموع	٧٠٥	2.67	0.80						

** دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,01$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وفقاً لمتغير الخبرة في القيادة

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها

الإبداعية ككل وجميع الأبعاد، وأن الفروق في المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,01)$. وللكشف عن دلالة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول (١٢)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe Test) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإبداعية وفقاً لمتغير الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥- أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
الأصالة	أقل من ٥ سنوات		٠,٥٠**	٠,١٣
	٥- أقل من ١٠ سنوات			-٠,٣٧**
	١٠ سنوات فأكثر			
المرونة	أقل من ٥ سنوات		٠,٣٤**	٠,١٢
	٥- أقل من ١٠ سنوات			-٠,٢٢**
	١٠ سنوات فأكثر			
مواصلة الاتجاه نحو الهدف	أقل من ٥ سنوات		٠,٤٩**	٠,٦٠
	٥- أقل من ١٠ سنوات			-٠,٥٣**
	١٠ سنوات فأكثر			
الحساسية للمشكلات	أقل من ٥ سنوات		٠,٥٣**	٠,١٥
	٥- أقل من ١٠ سنوات			-٠,٣٨**
	١٠ سنوات فأكثر			
القيادة الإبداعية ككل	أقل من ٥ سنوات		٠,٥٠**	٠,١٢
	٥- أقل من ١٠ سنوات			-٠,٣٨**
	١٠ سنوات فأكثر			

** دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها تعزى لمتغير الخبرة، وكانت اتجاهات

هذه الفروق كالتالي: توجد فروق بين ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) و(٥- أقل من ١٠ سنوات) حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لصالح ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وتوجد فروق بين ذوي الخبرة (٥- أقل من ١٠ سنوات) و(١٠ سنوات فأكثر) حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لصالح (١٠ سنوات فأكثر). وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) يروا أن مديري المدارس الثانوية يمارسون المهام المرتبطة بالقيادة الإبداعية بدرجة كبيرة بالمقارنة مع ذوي الخبرة (٥- أقل من ١٠ سنوات)، مثل حرص مدير المدرسة إنجاز أعماله بأسلوب متجددو وتغيير أسلوب عمله لمواجهة المواقف الطارئة، وقدرته على تحليل مهام العمل، بالإضافة إلى الاطلاع على المؤثرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على سير العمل. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الخبرة مثل دراسة كل من: السلمي (٢٠١٢)، السالم (٢٠١٣)، الرقااص والعيسى (٢٠١٨). وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الخبرة مثل دراسة كل من: لونيس وجغبوب (٢٠١٣)، أبو نعمة (٢٠١٦)، موسى (٢٠١٨)، الخصاونة (٢٠١٩).

جدول (١٣)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإبداعية وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية df	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	المنطقة التعليمية	البعد
**٠,٠٠٠١	٢٤,٥٤	١٦٣,٨ ٦٦,٧٧٧	٥ ٦٩٩ ٧٠٤	٨١٩,٤ ٤٦٦٧,٧ ٥٤٨٧,١	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٧٣	٣,٢٢	١٤٤	العاصمة	الأصالة
						٠,٤٦	٢,١٢	٩٧	حولي	
						٠,٧١	٢,٨١	٩٨	الفروانية	
						٠,٦٨	٣,١٥	١٠٥	الأحمدي	
						٠,٧٥	٢,٩١	١٦١	الجهراء	
						١,٣٤	٢,٧٥	١٠٠	مبارك الكبير	
						٠,٨٨	٢,٨٦	٧٠٥	مجموع	
**٠,٠٠٠١	٢٢,٤٦	١١١,٦ ٤٩,٧١٣	٥ ٦٩٩ ٧٠٤	٥٥٨,٤ ٣٤٧٤,٩ ٤٠٣٣,٤	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٦٢	٢,٨١	١٤٤	العاصمة	المرونة
						٠,٥٨	١,٩٤	٩٧	حولي	
						٠,٨٠	٢,٢٧	٩٨	الفروانية	
						٠,٦٧	٢,٧١	١٠٥	الأحمدي	
						٠,٦٠	٢,٥٧	١٦١	الجهراء	
						٠,٩٥	٢,٣٩	١٠٠	مبارك الكبير	
						٠,٧٥	٢,٤٨	٧٠٥	مجموع	
**٠,٠٠٠١	٢٨,٦٥	١٧٧,٥ ٦١,٩٦٧	٥ ٦٩٩ ٧٠٤	٨٨٧,٧ ٤٣٣١,٤ ٥٢١٩,٢	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٦٣	٣,٢١	١٤٤	العاصمة	مواصلة الاتجاه نحو الهدف
						٠,٧٠	٢,١٢	٩٧	حولي	
						٠,٦٩	٢,٨٧	٩٨	الفروانية	
						٠,٦٤	٣,١٩	١٠٥	الأحمدي	
						٠,٦٦	٣,٠١	١٦١	الجهراء	
						١,٢٠	٢,٦٨	١٠٠	مبارك الكبير	
						٠,٨٦	٢,٨٩	٧٠٥	مجموع	
**٠,٠٠٠١	٢٩,٨٤	١٦٦,٩ ٥٥,٩٥٢	٥ ٦٩٩ ٧٠٤	٨٣٤,٨ ٣٩١١,٠ ٤٧٤٥,٩	بين المجموعات داخل	٠,٦٥	٢,٦٩	١٤٤	العاصمة	الحساسية للمشكلات
						٠,٥٧	١,٧١	٩٧	حولي	
						٠,٧٥	٢,٣٠	٩٨	الفروانية	
						٠,٦٠	٢,٨٠	١٠٥	الأحمدي	

					المجموعات المجموع	٠,٦١	٢,٥٧	١٦١	الجبراء	
						١,٢١	٢,٢٥	١٠٠	مبارك الكبير	
						٠,٨٣	٢,٤٣	٧٠٥	مجموع	
						0.66	2.98	١٤٤	العاصمة	
					بين المجموعات	0.58	1.97	٩٧	حولي	القيادة الإبداعية ككل
					داخل المجموعات	0.74	2.56	٩٨	الفروانية	
					المجموع	0.65	2.96	١٠٥	الأحمدي	
						0.66	2.77	١٦١	الجبراء	
						1.18	2.52	١٠٠	مبارك الكبير	
						0.83	2.67	٧٠٥	مجموع	
***,٠٠٠١	٢٨,٣٣	٢٤١٠,٦ ٨٥٠,٨٤١	٥ ٦٩٩ ٧٠٤	١٢٠٥٣٠,٣٧٠ ٥٩٤٧٣٨,١٧٧ ٧١٥٢٦٨,٥٤٨						

** دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية في القيادة الإبداعية ككل وجميع الأبعاد، وأن الفروق في المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,01)$. وللكشف عن دلالة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول (١٤)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe Test) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإبداعية وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها

البعد	المنطقة التعليمية	العاصمة	حولي	الفروانية	الأحمدي	الجهراء	مبارك الكبير
الأصالة	العاصمة	٠,١١**	٠,٤١**	٠,٧١	٠,٣٠	٠,٤٦**	
	حولي		-٠,٦٨**	-١,٠٢**	-٠,٧٨**	-٠,٦٢**	
	الفروانية			-٠,٣٤	-٠,١٠	٠,٥٦	
	الأحمدي				٠,٢٣	٠,٣٩**	
	الجهراء					٠,١٦	
	مبارك الكبير						
المرونة	العاصمة	٠,٦٨**	٠,٥٣**	٠,٩٥	٠,٢٣	٠,٤١**	
	حولي		-٠,٣٣	-٠,٧٧**	-٠,٦٣**	-٠,٤٥**	
	الفروانية			-٠,٤٤**	-٠,٢٩	-٠,١١	
	الأحمدي				٠,١٤	٠,٣٢	
	الجهراء					٠,١٧	
	مبارك الكبير						
مواصلة الاتجاه نحو الهدف	العاصمة	١,٠٨**	٠,٣٣	٠,١٦	٠,١٩	٠,٥٣**	
	حولي		٠,٧٥**	-١,٠٧**	-٠,٨٩**	-٠,٥٥**	
	الفروانية			-٠,٣١	-٠,١٣	-٠,١٩	
	الأحمدي				٠,١٧	٠,٥١**	
	الجهراء					٠,٣٣**	
	مبارك الكبير						
الحساسية للمشكلات	العاصمة	٠,٩٨**	٠,٣٩**	-٠,١١	٠,١٢	٠,٤٤**	
	حولي		-٠,٥٩**	-٠,١٠٩**	-٠,٨٦**	-٠,٥٣**	
	الفروانية			-٠,٥٠**	-٠,٢٦	٠,٥٤	
	الأحمدي				٠,٢٣	٠,٥٥**	
	الجهراء					٠,٣٢**	
	مبارك الكبير						
القيادة الإبداعية ككل	العاصمة	٤,٠٤**	١,٦٥**	٠,٧٢	٠,٨٦	١,٨٦**	
	حولي		-٢,٣٦**	-٣,٩٦**	-٣,١٧**	-٢,١٧**	
	الفروانية			-١,٦٠**	٠,٨١	٠,١٨	
	الأحمدي				٠,٧٩	١,٧٩**	
	الجهراء					٠,٧٩	

البعـد	المنطقة التعليمية	العاصمة	حولي	الفروانية	الأحمدي	الجهراء	مبارك الكبير
	مبارك الكبير						

** دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0,01)$

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها تعزى لمتغير الخبرة، وكانت اتجاهات هذه الفروق كالتالي: بالنسبة لبعـد الأصالة توجد فروق بين منطقة العاصمة التعليمية وكل من: حولي ومبارك الكبير والفروانية حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لصالح العاصمة، وتوجد فروق بين منطقة الفروانية التعليمية وحولي لصالح الفروانية، وتوجد فروق بين منطقة الأحمدي التعليمية وكل من: حولي ومبارك الكبير لصالح الأحمدي، وتوجد فروق بين منطقة الجهراء التعليمية وحولي لصالح الجهراء، وتوجد فروق بين منطقة مبارك الكبير التعليمية وحولي لصالح مبارك الكبير. وقد يرجع ذلك إلى أن بعض مديري المدارس الثانوية في المناطق التعليمية (العاصمة، الفروانية، الأحمدي، مبارك الكبير، الجهراء) يمارسون بعض مهام القيادة الإبداعية أثناء تسيير العمل مثل إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد، ومشاركة المعلمين في طرح أفكار إبداعية لتطوير العملية التعليمية، وتعديل أسلوب عملهم لمواجهة المواقف الطارئة، والقدرة على تحليل مهام العمل، والدفاع عن أفكارهم بالحجة والبرهان، بالإضافة إلى الاطلاع على المؤثرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على سير العمل. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير مكان العمل/ المنطقة مثل دراسة أبو نعمة (٢٠١٦).

النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

ما سبل تحسين ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت؟

للتعرف على سبل تحسين ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تم طرح سؤال مفتوح حول سبل تحسين القيادة الإبداعية، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (١٥)

التكرارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل تحسين ممارسة القيادة الإبداعية

م	العبارة	التكرار
١	تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية حول القيادة الإبداعية.	١٥
٢	إعادة النظر في أسس اختيار مديري مدارس المرحلة الثانوية.	١٣
٣	زيادة صلاحيات مديري المدارس الثانوية وأن تكون هناك مساعلة على مدى تحقيقهم للأهداف.	١٢
٤	تتمية قدرة مديري المدارس الثانوية على حل المشكلات بموضوعيه.	١١
٥	أن يكون لدى مدير المدرسة القدرة علي التأثير في الآخرين.	١٠
٦	أن يتصف بالمرونة ويكون لديه حماس في العمل وحب التغيير.	٩
٧	توعية مديري المدارس الثانوية بأهمية الاستماع إلى جميع الآراء وأخذ الافكار الجيدة وتنفيذها.	٨
٨	عقد دورات تدريبية مكثفة لمديري المدارس الثانوية حول كيفية التعامل مع المشكلات.	٧
٩	تبادل الخبرات بين مديري المدارس الثانوية.	٦
١٠	منح مزيد من الثقة والحرية في العمل لمديري المدارس الثانوية.	٥
١١	أن يبتعد مديري المدارس الثانوية عن تكرار الأفكار التقليدية في حل مشكلات العمل.	٤

٣	الاستماع لرأي الميدان ومواكبة التغيرات التربوية.	١٢
٢	أن يشارك مديري المدارس الثانوية المعلمين في طرح أفكار إبداعية لتطوير العملية التعليمية.	١٣
١	أن يتم تقييم مديري المدارس وفقاً لما يقدمونه من إبداع في العمل.	١٤
١	تقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية لمديري المدارس المبدعين.	١٥
١	التأكيد على أهمية المرونة في العمل.	١٦
١	التخفيف من الاعباء الادارية لمديري المدارس.	١٧
١	أن يقوم مديري المدارس الثانوية بالابتعاد عن الروتين في العمل.	١٨
١	أن يحرص مديري المدارس الثانوية على تغيير أساليب العمل باستمرار.	١٩
١	تنمية قدرة مديري المدارس الثانوية على تحليل مهام العمل.	٢٠
١	تنمية قدرة مديري المدارس الثانوية القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمشكلات العمل اليومية.	٢١
١	أن يتمتع مديري المدارس الثانوية بالمهارة في الحوار.	٢٢

يتضح من الجدول السابق تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل تحسين ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، فقد جاء في الترتيب الأول "تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية حول القيادة الإبداعية" بعدد تكرارات (١٥)، وجاء في الترتيب الثاني "إعادة النظر في أسس اختيار مديري مدارس المرحلة الثانوية" بعدد تكرارات (١٣)، وجاء في الترتيب الثالث "زيادة صلاحيات مديري المدارس الثانوية وأن تكون هناك مساعلة على مدى تحقيقهم للأهداف" بعدد تكرارات (١٢)، وجاء في الترتيب الرابع "تنمية قدرة مديري المدارس الثانوية على حل المشكلات بموضوعية" بعدد تكرارات (١١)، وجاء في الترتيب الخامس "أن يكون لدى مدير المدرسة القدرة علي التأثير في الآخرين" بعدد تكرارات (١٠). وجاء في الترتيب السادس "أن يتصف بالمرونة ويكون لديه حماس في العمل وحب التغيير" بعدد تكرارات (٩)، وجاء في

الترتيب السابع "توعية مديري المدارس الثانوية بأهمية الاستماع إلى جميع الآراء وأخذ الأفكار الجيدة وتنفيذها" بعدد تكرارات (٨). تشير هذه النتيجة إلى أن هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تحسين سبل ممارسة القيادة الإبداعية، منها: تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية حول القيادة الإبداعية، وإعادة النظر في أسس اختيار مديري المدارس، وتنمية قدراتهم على حل المشكلات بموضوعيه، وأن يكون لديهم القدرة علي التأثير في الآخرين، وأن يتصف مديرو المدارس بالمرونة والحماسه في العمل وحب التغيير. وقد اهتمت بعض الدراسات مثل دراسة (Phimkoh& Somprach, 2016) بتطوير البرامج لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، وأشارت الدراسة إلى أنه يمكن تطوير السلوك الإيجابي لمديري المدارس من خلال التعاون في إنشاء برنامج تعزيز القيادة الإبداعية على أساس الحاجة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يوصي الباحث بما يلي من أجل تحسين سبل ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية:

- تنظيم دورات تدريبية لمديري مدارس المرحلة الثانوية حول القيادة الإبداعية.
- إعادة النظر في أسس اختيار مديري مدارس المرحلة الثانوية في ضوء السمات الإبداعية.
- زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري مدارس المرحلة الثانوية.
- تنمية قدرة مديري مدارس المرحلة الثانوية على حل المشكلات بموضوعيه.
- التأكيد على أهمية قدرة مديري مدارس المرحلة الثانوية علي التأثير في الآخرين.

-
- أن يتصف مديري مدارس المرحلة الثانوية بالمرونة ويكون لديهم حماس في العمل وحب التغيير.
 - توعية مديري مدارس المرحلة الثانوية بأهمية الاستماع إلى جميع الآراء وأخذ الافكار الجيدة وتنفيذها.
 - أن يبتعد مديري المدارس الثانوية عن تكرار الأفكار التقليدية في حل مشكلات العمل.
 - أن يشارك مديري مدارس المرحلة الثانوية المعلمين في طرح أفكار إبداعية لتطوير العملية التعليمية.
 - أن يتم تقييم مديري مدارس المرحلة الثانوية وفقاً لما يقدمونه من إبداع في العمل.
 - تقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية لمديري مدارس المرحلة الثانوية المبدعين.
 - أن يحرص مديرو المدارس الثانوية على تغيير أساليب العمل باستمرار.
 - تنمية قدرة مديري المدارس الثانوية على تحليل مهام العمل.
 - تنمية قدرة مديري المدارس الثانوية القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمشكلات العمل اليومية.
 - أن يبتعد مديرو المدارس الثانوية عن تكرار الأفكار التقليدية في حل مشكلات العمل.
 - تنمية قدرة مديري المدارس الثانوية على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.
 - أن يحرص مديرو المدارس الثانوية على معرفة الآراء المخالفة لآرائه للاستفادة منه.
 - ألا يستغرق مديرو المدارس الثانوية وقت طويل في تحليل التفاصيل على حساب إنجاز العمل.

- أن يمتلك مديري المدارس الثانوية القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
- تنمية قدرة مديري المدارس الثانوية على التنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

الدراسات والبحوث المقترحة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن تقديم مجموعة من البحوث والدراسات المقترحة كما يلي:

- إجراء دراسات وبحوث حول واقع القيادة الإبداعية مع عينات تختلف عن الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات وبحوث حول دور القيادة الإبداعية في الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.
- إجراء دراسات وبحوث حول القيادة الإبداعية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت.
- إجراء دراسات وبحوث حول القيادة الإبداعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت.
- إجراء دراسات وبحوث حول القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الذكاء العاطفي لدى معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٩). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. أبو نعمة، ريم خليل. (٢٠١٦). القيادة الابداعية للمديرين ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
٣. أدمو، أحمد محمد. (٢٠١٦). القيادة الابداعية وأثرها علي الأداء الاستراتيجي للمنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٤. الباز، عفاف محمد. (٢٠٠١). دور القيادة في إدارة الأزمات، مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، خلال الفترة ٦-٨ أغسطس.
٥. بحر، يوسف عبد والعجلة، توفيق عطية. (٢٠١١). القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، ١٩(٢)، ١٤٠٥-١٤٤٥.
٦. البشر، محمود. (٢٠٠٧). الذكاء الابداعي: الامكانيات والقدرات بالمؤسسة العربية الادارية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٧. جروان، فتحي. (٢٠٠٢). الإبداع مفهومه- معايير- نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل- العملية الإبداعية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

٨. الجيزان، عبد الإله. (٢٠٠٢). لمحات عامة عن التفكير الإبداعي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
٩. حبوس، مايا بسام. (٢٠١١). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتحفيز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
١٠. الحربي، قاسم عائل. (٢٠٠٧). التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، (١٥)، ١١٩-١٦٨.
١١. الحريري، رافدة عمر. (٢٠٠٧). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان: دار الفكر.
١٢. الخصاونة، فؤاد شبيب. (٢٠١٩). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العراق، (٤٣)، ٦٥٦-٦٧٦.
١٣. خليل، نبيل سعد. (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، القاهرة: دار الفجر.
١٤. خير الله، جمال أنيس. (٢٠٠٩). الإبداع الإداري، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
١٥. الدكان، عبدالله. (٢٠١٠). القيادة الإبداعية، متاح على الرابط التالي:
<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=2794>
١٦. الرقاص، خالد بن ناهس والعيسى، ريم بنت عبد الرحمن. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية وعلاقتها بفاعلية الذات الإبداعية لدى المشرفات التربويات في التعليم العام في ضوء

بعض المتغيرات، مجلة العلوم التربوية، المملكة العربية السعودية، ٣٠(٣)، ٦٤٩-٦٦٨.

١٧. السالم، نواف عبدالكريم. (٢٠١٣). برنامج تدريبي مقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناءً على أسس مجتمع المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية.

١٨. السرور، ناديا هايل. (٢٠٠٢). مقدمة في الإبداع، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

١٩. السلمي، فهد (٢٠١٢). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

٢٠. السويد، عبد الله. (٢٠١٤). القيادة الإبداعية أسس ونظريات، الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.

٢١. السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم. (٢٠٠٤). مبادئ الإبداع، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

٢٢. الشخيلي، عبدالقادر. (٢٠٠٣). القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القائد الإداري المبدع، دمشق، خلال الفترة ١٦-١٦ أكتوبر، ١٦٩-١٨١.

٢٣. الشرييني، زكريا وصادق، يسرية (٢٠٠٢). أطفال عند القمة: الموهبة- التفوق العقلي -الإبداع، القاهرة: دار الفكر العربي.

٢٤. الشمري، فهد. (٢٠٠٢). المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

٢٥. صالح، سهام محمد. (٢٠٠١). إدارة مدرسة المستقبل، ندوة مدرسة المستقبل، الرياض: جامعة الملك سعود.
٢٦. الصيرفي، محمد. (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٢٧. الطالب، هشام. (٢٠٠٦). دليل التدريب القيادي، ط4، القاهرة: الدار العربية للعلوم ناشرون.
٢٨. العاجز، فؤاد؛ شلدان، فايز. (٢٠١٠). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، ١٨(١)، ٣٧-١.
٢٩. عباس، سهيلة (٢٠٠٤). القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٣٠. عبدالعزيز، سارة بنت عبدالله. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، مصر، (١٥)، ١٧٩-٩٧.
٣١. عبدالغني، نوال حسن. (٢٠٠٩). التحديات التي تواجه القيادة الإدارية النسائية السعودية في ظل العولمة، ينبع الصناعي.
٣٢. العساف، أحمد. (٢٠٠٢). مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض: النشر العلمي والمطابع.
٣٣. عيد، هالة فوزي. (٢٠١٥). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المملكة العربية السعودية، (٦١)، ٤٢٦-٣٨٧.

٣٤. الغامدي، عبدالله سعيد. (٢٠٠٦). بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادة التربوية في حل المشكلات الإدارية بأساليب إبداعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٣٥. الغامدي، فهد. (٢٠١٢). درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
٣٦. الفاعوري، رفعت. (٢٠٠٥). إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٣٧. القرشي، ليلي حسن. (٢٠٠٠). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٣٨. قنديل، علاء محمد. (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
٣٩. الكناني، ممدوح (٢٠٠٠). الأسس النفسية للابتكار، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
٤٠. لونيس، علي وجغبوب، دلال. (٢٠١٣). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات: دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، (١٧)، ٩-٣٥.
٤١. مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠٦). التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية) نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٤٢. المغربي، أحمد. (٢٠٠٨). الإبداع الإداري، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

٤٣. مؤتمن، منى. (٢٠٠٣). الأردن أولاً من منظور تربوي، عمان: وزارة التربية والتعليم.
٤٤. موسى، ريم محمد فوزي. (٢٠١٨). الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني وعلاقته بالقيادة الإبداعية في إمارة دبي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٤٥. نجم، عبود نجم. (٢٠١٢). القيادة الإبداعية، إدارة الابتكار، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
٤٦. نوافلة، محمد خيرالله. (٢٠٠٩). أثر برنامج قائم على الأنشطة في العلوم في تنمية مهارات التفكير العلمي لأطفال مرحلة رياض الأطفال، حوليات آداب عين شمس، (٣٧)، ٧٥-١٠٧.
٤٧. الهباد، عبد الله خالد. (٢٠١٤). معوقات أداء مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت، مجلة التربية، جامعة الكويت، ٥ (٢)، ٨٧-١٠٢.
٤٨. الهدهود، محمد جاسم. (٢٠١٤). تقييم أداء مديري المدارس في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، جامعة الكويت، ٣ (٢)، ٣٢-٤٥.
٤٩. هيجان، عبد الرحمن. (٢٠١٥). المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط٣، الرياض: دار الخرينج للنشر والتوزيع.
٥٠. ويتون، كامرون. (٢٠٠١). الإدارة والقيادة: الذات أنت كما تفكر، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
٥١. اليسون، برنت دافيز. (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ترجمة السيد عبد العزيز البهواشي. القاهرة: مكتبة النهضة العربية المصرية.

٥٢. يونس، طارق شريف. (٢٠٠٢). الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

53. Broushack, M., (2005). Determinates and effects of the structural human resource innovative leadership styles of university head managers, *Dissertation Abstract International*, University of California, 56 (30), 769 -788.
54. Mabry, S, (2016). Towards A Creative Leadership Model: A State University's Leadership Labors, *Journal of Case Research*, 7(1), 1-22.
55. Ohangia, G., (2007). The Moral of University Faculty and the perceived innovative behaviour of the department head of three universities in the cost area of raxes. *DAI*, 47(3), 32-47.
56. Peterson, J.F., Frankham, N., Mcwhinnie, L., Forsyth, G.A. (2016). Leading Creative Practice Pedagogy Futures, *Communication in Higher Education*, 14(1), 71-86.
57. Phimkoh, P.T.& Somprach, K. (2015). Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government organizations of Thailand, *International Journal of Behavioral Science*, 10(2), 79-94.
58. Pollock, K. (2013). Administrator and teachers' perceptions of school success in a Publicly funded catholic school in Ontario, Canada, *Journal of Catholic Education*, 16 (2), 309- 334.
59. Puccio, G., Mance, M.& Murdock, M. (2011). *Creative leadership: skills that drive change*, Thousand Oaks, CA: SAGE publications, Inc.
60. Soemartono, T. (2014). Reconstruction of education policy in jembrana Bali, best practices of creative and innovative leadership

using soft systems methodology based action research, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 269–282.

61. Sternberg, R.J. (2005). A model of positive educational leadership comprising wisdom, intelligence, and creativity synthesized, *education psychology review*, 17(3), 191-262.