

بحث بعنوان
ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة
الرياض

إعداد

صافي بن مطبق بن منير القنّامي

المقدمة :

أصبح من الضروري في عصر التقدم العلمي والتقني أن تواكب مدارس التعليم العام هذا التغيير الهائل والمستمر في مجال القيادة ، ويُحتم علينا توفير البيئة الإدارية المناسبة للقيادة الإبداعية والتي تساعد على الابتكار والإبداع لدى الشخص وتهيئة المناخ المناسب ومعرفة الصعوبات والتغلب عليها ؛ لتهيئة جيل قادر على استحداث أساليب إبداعية في تسيير العمل القيادي المدرسي.

إن للقيادة دوراً هاماً في إنجاح المدرسة ، إذ لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المشكلات المتجددة مما أدى إلى ظهور مفهوم جديد يتمثل في القيادة الإبداعية ، وتوافر القيادة الإبداعية يساعد القيادة المدرسية على التأثير في العاملين من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم لتحقيق الأهداف المرسومة بفاعلية وكفاءة عالية ، كلما توافرت القيادة الإبداعية كلما توافر الالتزام التنظيمي للأفراد وأن للقيادة دورها الهام في إنجاح المؤسسات التربوية ، ونجاح القيادة وفعاليتها يعتمد بصفة أساسية على ما تتمتع به شخصية القائد من قيادية إبداعية [(القرشي ، ١٤٢٥ ، ص ٨) ، (الجابري ، ١٤٢٩ ، ص ٢٤) ، (السلمي ، ١٤٣٣ ، ص ٥) ، (الزهراني ، ١٤٣٥ ، ص ٩)] .

ومن المسلم به أن قائد المدرسة يلعب دوراً هاماً في تطوير وتقديم المدرسة وأن مدى تقدم أي مجتمع مرهون بما يخرج من قوى بشرية ذكية بقدر كاف إلى حد الابتكار والتطوير المستمر ومنها القائد المبدع صاحب الطاقات والمواهب الإبداعية القادر على توليد الأفكار الجديدة واستخدام البدائل المتعددة والفريدة في القيادة المدرسية .

ويعد قائد المدرسة- القائد التربوي- المسؤول الأول والمباشر عن قيادة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة والمناخ المدرسي الملائم لها ، وتنسيق جهد العاملين عن طريق تشخيص واقعهم ومعرفة نقاط قوتهم وتلبية احتياجاتهم وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة ، وحيث أن قائد المدرسة تقع عليه مسؤولية كبيرة في التعامل مع الطلاب والمعلمين ومراقبة سير العمل في المدرسة فلذلك يجب عليه تنويع أساليبه وطرقه في التعامل مع الطلاب والمعلمين والإداريين والاهتمام بما يفضلونه حتى يتفاعلون معه بشكل أكبر مما يعطي المدرسة دفعة أكبر وفاعلية أكثر (التقفي ، ١٤٣٥ ، ص ٧) .

والعملية التربوية في تطور مستمر لذلك فهي بحاجة إلى توافر ممارسات قيادية لدى العاملين في العملية التربوية وخاصة القيادة الإبداعية التي تساعدهم في التأثير على المعلمين والطلاب معاً من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة ممكنة .

وتؤكد حاجة المؤسسات التربوية للإبداع كونها صانعة للأجيال مما يتطلب منها أن تكون صانعة للتغيير والتطور الإبداعي ، وقد أصبح الإبداع في الوقت الحالي بمثابة الأمل الكبير

للقوى البشرية لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها وإنما يعتمد على توفير نوع من العاملين مبدعين في مختلف المجالات (عبدالمقصود، ١٩٩٨م، ص ٥). وأن لقادة مدارس التعليم العام دور كبير في رفع مستوى العملية التربوية والنهوض بها لذلك فإن الاهتمام بقيادة المدارس من جميع النواحي يُعدُّ مطلباً أساسياً لكي تسير العملية التعليمية والتربوية بالشكل الصحيح والمخطط له ، ويُطلب من قادة المدارس ممارسة - القيادة الإبداعية- في قيادتهم للمدارس التي يعملون بها.

مشكلة الدراسة :

أصبح التجديد جوهر القيادة الإبداعية لأي مؤسسة تربوية ، والإبداع المقصود هنا هو التخلي عن الأساليب التقليدية في القيادة وابتكار أساليب جديدة ومناسبة لقائد المدرسة بهدف تنمية وتطوير قدرات المعلمين في المدرسة للمساهمة في حل المشكلات ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الانتاج ، إن معظم الممارسات الإدارية التي يقوم بها قادة المدارس لا تواكب متطلبات العصر الحالي وأنها ممارسات تعتمد علي الروتين والاجراءات التقليدية ، في حين الحاجة إلى قائد مدرسة قادر على العمل القيادي المبدع وزيادة قدرة المدرسة على مواجهة ومواكبة العصر الحالي.

وتؤكد نتائج بعض الدراسات والأبحاث التربوية التي تناولت القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس تشير إلي افتقار قادة المدارس لمهارات الأبداع الإداري وضعف في درجة ممارسة القيادة الإبداعية في مجال الطلاقة والمرونة والأصالة وخصوصاً مجال الإحساس بالمشكلات وعدم مسابرة قادة المدارس للمبادئ والأساليب الحديثة للإبداع، وكذلك توجد عدة مشكلات لدى قادة المدارس في ممارسة القيادة الإبداعية يعود جزء منها إلى وجود معوقات ذات تقديرات مرتفعة في جميع المجالات، وأيضاً إدراك قادة المدارس بالتعليم العام لأبعاد مفهوم القيادة الإبداعية كانت دون المأمول، بالإضافة إلى الاهتمام بعقد الدورات والبرامج التدريبية في مجال تنمية مهارات الإبداع الإداري.[عسيري، ١٤٢٠)، (المعلم، ١٤٢٢ هـ)، (الحرمي، ١٤٢٤)،(العساف، ١٤٢٥ هـ)، (السلمي، ١٤٢٨ هـ)،(القرشي، ١٤٢٩ هـ)، (السلمي، ١٤٣٣ هـ)، (الرشيدي، ١٤٣٦ هـ)].

إن الباحث من خلال عمله في مجال التعليم وخاصة ريادة النشاط الطلابي لمدة ثلاث عشرة سنة لاحظ ومن خلال احتكاكه المباشر بقائد المدرسة والكادر التعليمي والإداري أن هناك قصور من قبل قائد المدرسة في ممارسة القيادة الإبداعية (الطلاقة والمرونة والأصالة والإحساس بالمشكلات) في مدارس التعليم العام وتبين له كذلك أن هناك بعض الممارسات من قبل قائد المدرسة تتطلب وقفة تقييمية، إن كثيراً من الممارسات تتبع من قناعاته دون الاستناد

إلى معايير علمية أو إلى حاجات المعلمين والطلاب الذين يشرف عليهم، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية في مجال الإبداع الإداري ، مما يشكل في مجمله صعوبة في الوصول بالمدرسة للأهداف المنشودة.

إن الإبداع في القيادة يتمثل في قدرة قائد المدرسة على التعامل مع المعطيات الموجودة لديه والوصول بها إلى الهدف المنشود لاسيما وأن قائد المدرسة يلعب دوراً كبيراً في تخطيط العمل وتنظيم الوقت والإشراف والمراقبة ، ولذلك ينبغي عليه ممارسة مهارات القيادة الإبداعية (الطلاقة والمرونة والأصالة والإحساس بالمشكلات...) في قيادة المدرسة ، وأن يتعامل مع كل الظروف باحترافية ومهنية عالية. وبناءً على ما سبق تتلخص مشكلة هذه الدراسة في السؤال التالي: ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض.
٢. التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الطلاقة بمدينة الرياض.
٣. التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال المرونة بمدينة الرياض.
٤. التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الأصالة بمدينة الرياض.
٥. التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الإحساس بالمشكلة بمدينة الرياض.
٦. التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض باختلاف متغيرات الدراسة (مسمى الوظيفة - المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخبرة في التعليم - المرحلة الدراسية).
٧. التوصل إلى توصيات يمكن أن تسهم في رفع مستوى ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض .

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

١. قد تكون هذه الدراسة من أولى الدراسات - حسب علم الباحث - التي تناولت درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض.
٢. أهمية ممارسة القيادة الإبداعية لقادة مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لتطبيقها في مجال العمل المدرسي لكي تسهم في رفع مستوى الأداء لديهم والمعلمين والطلاب.
٣. يتوقع الباحث أن يخرج من هذه الدراسة بنتائج علمية قد يستفاد منها في تقديم توصيات

- ربما تساعد أصحاب القرار ومتخذيهِ في التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض.
٤. قد تفتح هذه الدراسة المجال لأجراء دراسة مماثلة لقياس درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض على عينه أكبر بالتعلم العام على مستوى المملكة العربية السعودية.
٥. ربما تسهم هذه الدراسة في مساعدة الباحثين في التعرف على هذا الموضوع لعمل دراسات مستقبلية لمناقشته من جوانب عدة وكذلك إثراءً للمكتبة العربية.
٦. قد تكشف هذه الدراسة عن واقع ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض .

أسئلة الدراسة: تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية :

١. ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض ؟
٢. ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الطلاقة بمدينة الرياض ؟
٣. ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال المرونة بمدينة الرياض ؟
٤. ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الأصالة بمدينة الرياض ؟
٥. ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الإحساس بالمشكلة بمدينة الرياض ؟
٦. ما درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض باختلاف متغيرات الدراسة (مسمى الوظيفة - المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخبرة في التعليم - المرحلة الدراسية) ؟

حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال(الطلاقة - المرونة - الأصالة - الإحساس بالمشكلة).
- **الحدود البشرية:** ستطبق هذه الدراسة على عينة عشوائية من قادة المدارس و المعلمين بالتعليم العام (بنين).
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مدارس التعليم العام (بنين) بمكتبي التعليم (قرطبة والروضة) في مدينة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة الميدانية -بمشيئة الله تعالى -على أفراد الدراسة في الفصل

الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٧ - ١٤٣٨ هـ .

الإطار النظري

أولاً: القيادة المدرسية :

مفهوم القيادة المدرسية:

تحتاج المدرسة إلى قيادة واعية مسؤولة وقادرة على تحقيق أهدافها ، وكذلك إلى قيادة تربوية يكون لها أثر كبير في نجاح العملية التعليمية ، فبدون تلك القيادة الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر على المدرسة القيام بأهدافها التعليمية والتربوية على أكمل وجه.

وتعد القيادة المدرسية هي قيادة تنفيذية تخضع لإشراف القيادة التعليمية ، ويرأس جهاز القيادة المدرسية قائد مهمته توجيه العمل المدرسي نحو تحقيق أهدافه وتنفيذ اللوائح والقوانين والقرارات التي تصدر عن السلطات التعليمية الأعلى، ويتعاون معه وكيل المدرسة والمعلمون والإداريون والفنيون وغيرهم من العاملين في المدرسة ، ويفوض مدير التعليم على المستوى الإقليمي بعض سلطاته وصلاحياته لقائد المدرسة حتى يستطيع تأدية الواجبات والمسؤوليات المحددة له والتي لا تتعدى المدرسة التي يقوم بالإشراف عليها (مصطفى ، ١٤٠٦ هـ ، ص ٢٠). وقد تعددت التعاريف حول القيادة المدرسية ، فمنهم من قال بأنها: ذلك العمل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبةً في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام للدولة وهذا يقضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام نجاحها (أحمد ، ١٩٩١ م ، ص ٥). ويعرفها آخر بأنها: مجموعة عمليات تقوم بها هيئة المدرسة، بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية ، بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها (أبو فروة ، ١٩٩٧ م ، ص ٣١).

كما تعرف القيادة المدرسية بأنها " مجموعة من العمليات المترابطة تتكامل فيما بينها في مستوياتها الثلاثة ، الوطني (الوزارة) ، المحلي (المحافظات والأقاليم) ، الإجرائي (المدرسة) وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (الفريجات ، ٢٠٠٠ م ، ص ١٣). أيضاً يمكن تعريف القيادة المدرسية على أنها : مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة، ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً، لتحقيق الأهداف التربوية الرامية لإشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم تقوم باتخاذ قرارات على ضوء المنجزات (طافش ، ٢٠٠٤ م ، ص ١٧٠).

وتعرف القيادة المدرسية حديثاً على أنها " الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة، بمعنى أنها عملية تخطيط وتنسيق

وتوجيه لكل عمل تعليمي تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها (عطوى ، ٢٠١٤م ، ص ١٨).

ومن خلال هذه التعاريف السابقة ، يمكن تعريف القيادة المدرسية بانها : جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط ، وتنظيم ، ومتابعة ، وتوجيه ، ورقابة) التي يقوم بها قائد المدرسة مع العاملين من معلمين وإداريين بغرض بناء الطالب من جميع النواحي (عقلياً ، أخلاقياً، اجتماعياً، وجدانياً، جسماً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على بيئته المحيطة ، ويساهم في تقدم مجتمعه. واشتركت التعريفات السابقة في عدة أمور هامة كالتالي:

- أن القيادة المدرسية لا يمكن إنجازها إلا من خلال الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد إدارة المدرسة على نحو متكامل ومتعاون.
- أن المهام الأساسية المختلفة لأفراد القيادة المدرسية تشتق من المهمة الرئيسية وهي بناء الطالب بناءً متكاملًا، وذلك من خلال الاهتمام بجميع جوانب النمو مثل: النمو العقلي ، والنفسي ، والاجتماعي ، والأخلاقي .
- أن إنجاز مهمة من هذه المهام لا يتم إلا من خلال مجموعة العمليات الأساسية، كالتخطيط ، والتنظيم ، والمتابعة والتقييم.

أهمية القيادة المدرسية :

تتبع أهمية القيادة المدرسية في كونها مسؤولة كاملة عن نمو النشء من الناحية الجسمية والعقلية والاجتماعية والسلوكية للطالب. المدرسة لم تعد مكاناً للتعليم فقط بل أنها أصبحت تهتم بالمتعلم من جميع النواحي الفكرية والروحية والجسمية ، وأن هذه الأهمية الكبيرة للمدرسة ينعكس بلا شك على أهمية القيادة المدرسية (الفايز ، ١٤١٤هـ ، ص ٥٣).

وهناك عدة أسباب تؤكد على أهمية القيادة المدرسية هي كالتالي:

- أنها ضرورية ولازمة لكل جهد جماعي مهما كان هذا المستوى ، وأنها وسيلة وليست غاية لتطوير المدرسة ، وهي مسؤولة جماعية وليست فردية .
- تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .
- الإشباع الكامل للحاجات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها ، حيث يعتبر قائد المدرسة مسؤول عن الوصول إلى أعلى مستوى من التوازن بين المصالح المتعارضة لأفراد المجتمع المدرسي ككل، فإذا اتخذ قراراً من شأنه أن يحدث منفعة لفئة معينة من العاملين وجب عليه التأكد من أن الفئات الأخرى لن يصيبها ضرراً من اتخاذ هذا القرار (مصطفى ١٤١٤هـ ، ص ٣٧) .

أهداف القيادة المدرسية:

تغيرت أهداف القيادة المدرسية واتسعت مجالاتها في عصرنا الحاضر ، إذ أنها لم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة بل أصبحت عملية إنسانية تهدف لتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية ، وبمعنى آخر لم تعد القيادة المدرسية غاية في حد ذاتها ، بل أصبحت وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية تحقيقاً وظيفياً (الدليل ، ١٤٠٨ هـ ، ص ٥٨).

وعليه فإن لكل إدارة أهداف وأهداف القيادة المدرسية يمكن اشتقاقها من أهداف القيادة عموماً ، وقد تختلف أهداف هذا النوع من القيادة حسب متغير الزمن (مرحلة إلى أخرى) ومتغير المكان (من إقليم لآخر)، كما أن حجم المدرسة ونوعية المرحلة التعليمية ونوعية الفاعلين فيها ومؤهلاتهم وسماتهم ونوعية القيادة والقيادة المجسدة فيها يمكن أن تؤثر على طبيعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكما هو مشاع فإنه يمكن تصنيف أهداف القيادة المدرسية إلى أربعة تصنيفات؛ هي:

- الأهداف الثقافية والتربوية: وتتمثل في الاهتمام بقدرات التلميذ ومهاراته من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لسنه وقدراته ، وكذلك الاهتمام بتنمية دراسته للظواهر التربوية المختلفة بالأساليب العلمية السليمة والتي تتطلب التأمل والتفكير والإبداع والابتكار عند التلاميذ ، إضافة لتنمية قدراته في الجانب الثقافي والقيمي السائد في مجتمعه عن طريق تمريرها في وسائل تعليمية مناسبة.
- الأهداف الاجتماعية: بتعريف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته ومؤسسته من خلال إبراز ما يترتب عن ذلك من حقوق و واجبات، وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية سليمة مع جميع الفاعلين في المؤسسة التي ينتمي إليها بهدف التعاون على البناء المستمر والمتواصل للمؤسسة ومن ثمة تجسيد المناخ الاجتماعي المناسب لتحقيق أهداف المجتمع.
- الأهداف الدينية: وذلك للتأكد من فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية والدينية فهما سليما وصحيحا، مع الاهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب السليمة في شخصية التلميذ ، حتى يكتسب الخلق القرآني ويكون عضواً نافعاً لنفسه وأسرته ومجتمعه الإسلامي.
- الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه كيفية الحفاظ عليها وتنميتها من أجل تطور المجتمع وتقدمه في ضوء الإمكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع، ولابد أن تعمل المدرسة على غرس قيمة العمل اليدوي وتحببها للتلميذ، وتنمية السلوك الاقتصادي والاستهلاكي الرشيد لديه، ويكون إنساناً منتجاً واقتصادياً في آن واحد(المعايطة ، ٢٠٠٧م، ص٧٦).

ثانياً : قائد المدرسة:

يُعد قائد المدرسة عنصراً هاماً وركيزةً أساسية في النظام التربوي الحديث، باعتباره العنصر الفعال في العملية التربوية، والمحرك الرئيس في تطور وتجدد وفعالية المدرسة بما فيها من معلمين وطلاب وإداريين. وقد تعددت التعاريف حول قائد المدرسة ، فمنهم من قال: أنه المسؤول عن سير العمل بمدرسته من جميع الوجوه سواء من الناحية الادارية أو الفنية (مرسي ، ١٩٨٥ م ، ص ٦٩).

كما عرفه آخر بأنه :المسؤول الأول ، ومسؤوليته هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها ، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة ، ويتعاون معه وكيل المدرسة والمعلمين والإداريين وعدد من العاملين في المدرسة(مطوع ، ١٩٨٠ م ، ص ١٦). ويقصد به كذلك بأنه: الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة، وهو المسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها، وبلوغ غايتها ، كما أنه المسؤول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة (الحقيل، ١٤١٧هـ، ص ٧٩).

مهام قائد المدرسة:

- إن قائد المدرسة هو المسؤول الأول عن تحقيق أهداف المدرسة ،فالقائد التربوي في مدارس التعليم العام يقوم بعدد من المهام في إدارته للمدرسة ، ومن هذه المهام ما يلي:
- الإشراف على إعداد الخطة العامة للمدرسة.
 - قيادة عمليات التعليم والتعلم في المدرسة وإعداد الخطة التشغيلية السنوية لها.
 - إعداد الميزانية التشغيلية للمدرسة وتقديمها للجهة المعنية في إدارة أو مكتب التعليم.
 - الإشراف على تجهيز وتهيئة مرافق وتجهيزات المدرسة قبل بدء الدراسة في المواعيد المحددة
 - تحديد احتياجات المدرسة من الهيئة التعليمية والإدارية ومتابعة تأمينها.
 - إجراء المفاضلة بين العاملين في المدرسة وتحديد الزائد منهم.
 - متابعة إنهاء المعلمين لتدريس المواد الدراسية وفق عناصر المقرر الأسبوعية والشهرية.
 - دعم المعلم الجديد وتزويده بجميع المتطلبات اللازمة لأداء عمله.
 - بناء الكفاءة الداخلية لوكلاء المدرسة لإشغال الوظائف القيادية في المدارس.
 - التنسيق والتعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة.
 - تزويد وإطلاع مجلس المدرسة ومنسوبيها على التعاميم واللوائح الصادرة من جهات
 - الاختصاص ومناقشتها معهم لتوضيح مضامينها والعمل بموجبها.
 - متابعة نشاطات التقويم والاختبارات والتأكد من مدى سلامة إجراءاتها وفقاً للوائح.
 - تعزيز دور المدرسة الاجتماعي من خلال تفعيل العمل التطوعي وعقد الاجتماعات
 - إعداد تقارير تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات المعتمدة (الدليل

التنظيمي لوزارة التربية والتعليم، ١٤٣٧هـ، ص ٣٦).

خصائص قائد المدرسة :

يعتبر توفر الخصائص المهنية والصفات الشخصية لقائد المدرسة أمراً هاماً لنجاح العمل القيادي فالطالب يحاول تقمص شخصية قائد المدرسة في كثير من الأمور ، وكذلك المعلمين والإداريين في المدرسة؛ مما يتوجب على قائد المدرسة أن يتصف بسمات وصفات عصرية وإبداعية تتماشى مع تطورات العصر الحديث في القيادة المدرسية الإبداعية. ومن أهم الخصائص التي يتميز بها قائد المدرسة ما يلي :

- أن بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك
- بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات. وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.
- أن يتميز بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، فالجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين .
- أن يتميز بالثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة والقائد المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة (القيوتي، ١٩٨٩ م، ص ١٨٢؛ الصرن ، ٢٠٠١ م، ص ١٩).

ثالثاً: القيادة الإبداعية :

تمثل القيادة الإبداعية اليوم محورا هاماً للتطوير والتغيير في جميع المؤسسات ولا سيما المؤسسات التربوية لما لها من قدرة على جمع الأفكار الجديدة ، ورسم رؤية مستقبلية لها وتعمل هذه القيادة على توفير مناخ يشجع على الإبداع والابتكار، وهي ضرورة في العصر الحديث لمواجهة التحديات والتغيرات المستمرة الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات التربوية ، والمؤسسات اليوم بدون قيادة إبداعية يحكم عليها بالفشل لأن العصر هو عصر الإبداع وعصر التطور التكنولوجي. وتُعرف القيادة الإبداعية بأنها: القدرة على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد، واستعماله بتقنيات حديثة مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع (العياصرة ، ١٩٩٨ م ، ص ٣).

كما تُعرف بأنها: عملية مركبة تتضمن تفكير مرن غير جامد يؤدي إلى التطوير وقدرة على التفكير الإبداعي وفق تصورات جديدة بهدف ابتكار حلول لتطوير الأداء في المدرسة من بين بدائل التطوير (المعلم ، ٢٠٠٢ م ، ص ١٢). وكذلك يمكن التعبير عن القيادة الإبداعية على أنها المحاولة الإنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعة أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن انتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع ، (حمود، ٢٠٠٢ م ، ص ٢٠٤).

وأيضاً نجد ان القيادة الإبداعية تقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل كل في مجال عمله للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها وذلك بالخروج من المألوف في تلك المجالات وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل وذلك سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة نموها وبقائها وزيادة قدرتها التنافسية (المطيري ، ١٤٢٦ هـ ، ص ٤٢).

وكذلك تُعرف القيادة الإبداعية بأنها: "القدرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أو العاملين معه أو من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيمياً، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية واصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للأبداع والابتكار" (قنديل، ٢٠١٠م، ص ١٦١).

وتُعرف أيضاً بأنها : قدرة القائد على التطوير في أسلوب العمل الإداري واستحداثها تقنيات حديثة تتلائم مع متطلبات البيئية ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع ، وذلك من خلال أساليب عمل مبتكرة، وحفز فريق العمل وإبراز مواهبهم وقدراتهم واستثمارها لتحقيق الأهداف (الغامدي، ١٤٣٣ هـ ، ص ٥٥).

أهمية القيادة الإبداعية :

للقيادة الإبداعية أهمية للمؤسسات وخاصة التعليمية منها ما يأتي:

- أن الخطط التي وضعت والأهداف التي صممت تحتاج لتنفيذ، وهذا التنفيذ يقوم به أناس مختلفون في العرق والسن والجنس وتباين خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم وشخصياتهم وتوقعاتهم المستقبلية وأنماط سلوكهم ،كما تواجههم مواقف مختلفة مشجعة ومحبطة، والقيادة الإبداعية هي التي تستطيع تجاوز هذه الأمور مجتمعة.
- يعد الإبداع وقوداً أساسياً لعمل فريق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة.
- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم و السياسات والاستراتيجيات.
- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. (مصطفى، ٢٠٠٦ م، ص ص
- ٤١٨-٤١٩) وأيضاً (حسان و العجمي، ٢٠٠٧ م، ص ٢٢٨)

أهداف القيادة الإبداعية :

تعتبر القيادة الإبداعية لها أهداف مختلفة عن أهداف القيادة البيروقراطية المعنية بحرفية تنفيذ الخطة الدراسية وتوزيع المواد والحصص، واحترام مواقيت الدروس وساعات الدوام ، ومراعاة

- الضبط والنظام في الفصل، وأداء الامتحانات وتسجيل نتائجها (قمبر وآخرون ، ١٩٩٧ م ، ص ١٥٦-١٥٧). كما تسعى القيادة الإبداعية الى تحقيق الأهداف التالية:
- التركيز على الكم لا على الكيف، وعدم توجيه النقد أو التقييم أو الحكم على الأفكار.
 - تدوين كافة الأفكار، والوعي بأن ليس هناك حل واحد صحيح على الدوام.
 - تجنب التفكير الشكلي المألوف، والتمارين المستمر للدماغ .
 - النظر إلى المشكلة من زاوية غير تقليدية، والتخلي عن التصورات المسبقة.
 - استخدام الأسئلة الموحية بالأفكار، واستخدام الحدس أو الحاسة السادسة.
 - التصوير الذهني للأفكار (الحمادي ، ١٩٩٩ م، ص ٢٢) ، (الصرن ، ٢٠٠١ م ، ص ١٩٥ (علي ، ٢٠٠١ م ، ص ٧٧) ، (الحيزان، ٢٠٠٢ م، ص ٦٠) ، (هلال ، ٢٠٠٣ م ، ص ١١٥).

مقومات القيادة الإبداعية:

إن المؤسسات الأفضل هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد على أساس نام ومتطور ، وقادة المدارس الأفضل هم الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد والاستفادة من مواهبهم الإبداعية وعلى هذا فإنه ينظر إلى الابتكار على أنه عملية إيجاد وخلق الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة الصحيحة ونعني بها أن تحدد طرقاً لعرض الأفكار والخطط بحيث تقنع الآخرين وإيجاد أفكار جديدة تساعد المدرسة على أن تكون في وضع أفضل كي تكون بدرجة من المنطقية والتوازن بحيث تلقى التجاوب الأمثل من العاملين قادة المدارس وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف. إن العوامل والمرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الإبداعية تعتبر الإبداع عملية متكاملة تقوم على ثلاثة مقومات أساسية لا تستقيم إلا بوجودها معاً وهذه المقومات هي (المعاني، ١٩٩٠ م ، ص ٤٥):

١. **العامل الفسيولوجي:** ويتمثل هذا العامل في وجود القدرة على التفكير وحتى يتسنى التعرف على القدرات الإبداعية لدى العاملين وتميز المبدعين عن غيرهم لابد من التطرق إلى بعدين أساسيين هما :

أ- **القدرات الإبداعية:** ومن بينها الطلاقة ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية عن موضوع معين في وحدة زمنية ثانية وقد ثبت لدى جيلفورد وجود أربع أنواع للطلاقة هي (الطلاقة اللفظية، وطلاقة التداعي، الطلاقة التعبيرية ، والطلاقة الفكرية) (إبراهيم ، ١٩٨٧ م ، ص ٢٠)، والأصالة وتعني قدرة الفرد على إنتاج الأفكار (الاستجابات) الجديدة والمنفردة والنادرة أو غير الشائعة بالمعنى الإحصائي في المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، ولا يمنع عدم شيوعها من أن تكون مقبولة وملائمة للمشكلة المطروحة، فالأصالة هي التميز والندرة في التفكير والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار وتعد الأصالة لب

التفكير الابتكاري. (حسين، ٢٠٠٢م، ص ٢٤)، (الزيات، ١٩٩٨م، ص ٥٣٣)، وكذلك المرونة والتي يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وقد ثبت لدى جيلفورد وجود ثلاثة أنواع للمرونة: هي المرونة التكيفية الشكلية والمرونة التكيفية التركيبية، والمرونة التلقائية (حسين، ١٩٨٢م، ص ٥٣).

ب- خصائص الأشخاص المبدعين الإداريين: إن عملية الإبداع هي في جوهرها ضرب من ضروب التحرر من قيود الزمان والمكان وهي تحديد لما عليه سلوك الناس وفكرهم والمبدع يستفيد من الماضي ولكنه ليس أسيراً له، فأن الشخص المبدع يتميز بعدة خصائص منها البصيرة الخلاقة، والثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، والتكيف والتجديد، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات (القيوتي، ١٩٨٩م، ص ٢٦٤ - ٢٦٥).

٢. العامل البيئي: ويتمثل هذا العامل في المناخ الذي يسود المؤسسات وما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المؤسسة ويُعرف (محجوب، ١٤٠٦هـ، ص ١٧٠) البيئة التنظيمية بأنها " مجمل القيم والمعايير والممارسات والتقاليد التي تسود المنظمة وتحدد مسارها ".

٣. العامل السيكولوجي: ويتمثل العامل في الدوافع التي تدفع العاملين إلى القيادة الإبداعية وقد أجريت العديد من الدراسات للتعرف على دوافع العاملين، والذي تقف وراء سلوكهم، فتبين أن أكثر الدوافع التي تدفع العامل للإبداع هي كما أوردها (أحمد، ١٩٨١م، ص ٨٥) الحاجة إلى الانجاز، والجودة، والجدة، وتحقيق الذات، والنظام، وحب الاستطلاع.

نظريات الإبداع :

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء القيادة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، فهناك أربعة نظريات أساسية للإبداع هي :

- نظرية الإلهام: وهذه النظرية ترى أن هناك قدرة غير طبيعية لدى الفرد المبدع لانتقاط الومضات الإلهامية التي تصدر عن عالم روحاني، وهذه النظرية مستوحاة من الاغريق الذين هم من أوائل المهتمين بالإبداع و اعتبره ثمرة الإلهام الرباني، و ترجع نظرية الإلهام أصلاً الى افلاطون الذي رأى أن المبدع يستلهم إبداعه لا من عقل واع ولا من شعور ظاهر ولا من مجتمع معين أو من لا شعور دفين، بل يستلهم ذلك من قوة الهية علياً أو من وحي سماوي خارق أو من أي قوة خفية. (عبدالعال، ١٩٩٢م، ص ٩٧٩)

- النظرية السلوكية: تم دراسة هذه الظاهرة من حيث انها ظاهرة تتم عبر تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات ويدخل ضمن هذا الاطار مفهوم الاشرط الوسيلى أو الاجرائى الذى يرى أن باستطاعة الطفل الوصول الى استجابات مبدعة بإيجاد الارتباطات بين المثيرات

- والاستجابات مع تقديم التعزيز وتحديد نوعه لتعزيز السلوك . (الزيات ، ٢٠٠٩م ، ص ٤٢).
- **النظرية العقلية:** ترى هذه النظرية أن الإبداع هو نتاج العقل ووليد الفكر ، فالمبدع عادة يعرف كيف يفكر ويقضي وقتاً طويلاً في تلاحق أفكاره وتنقيتها وبذلك فان العقل هو مصدر الابداع ، والابداع لا يقوم الا على الفكر الابداعي . (الحري ، ٢٠٠١ ، ص ٤٧)
- **النظرية الاجتماعية:** يلعب المجتمع والوسط الاجتماعي وفقاً لهذه النظرية دوراً في الابداع فالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتربوية تؤثر تأثيراً كبيراً على عملية الابداع ، فالإبداع وفق هذه النظرية ليس خاصية شخصية وإنما هو شيء متغير يصعد ويهبط نتيجة الظروف وأوضاع الحياة الاجتماعية . (السويدان والعدلوني ، ٢٠٠٤م ، ص ١٤)

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

١- **دراسة عسيري (٢٠١٤هـ)** بعنوان "مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف" حيث هدفت إلى التعرف على مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكذلك معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين قادة وقائدات المدارس حول توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات تعزى لمتغير الخبرة والتخصص، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية بمتوسط (٢,٥٧) أي نسبة (٦٥,٢٥) من درجة الإبداع، كما أن أكثر سمات الإبداع الإداري توافراً هي الحماس والثقة بالنفس والمخاطرة والتوازن والمرونة.

٢- **دراسة المعلم (٢٠٢٢هـ)** بعنوان "مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي" حيث هدفت إلى التعرف على مهارات الإبداع الإداري لقادة المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي ومساعدة قادة المدارس الابتدائية على تطوير أدائهم من خلال مهارات الإبداع الإداري لديهم، وكان من أهم نتائج الدراسة أن ممارسة قادة المدارس للمهارات الإبداعية تسهم بدرجة عالية في تطوير أدائهم، كما أن أشارت النتائج إلى وجود مشكلات إبداعية في مجال الإدارة تواجه قادة المدارس حسب رأي المشرفين التربويين وكانت بدرجة عالية.

٣- **دراسة العساف (٢٠١٥هـ)** بعنوان "واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض" حيث هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري والمعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض، وكان من أهم نتائج الدراسة غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات المدارس، حيث كان مستوى الإبداع لدى (٦٠%) منهن عند

المعدل، كما أشارت النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن واقع الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض بشكل عام متوسط، وأن أربعة من عناصر الإبداع الإداري تتوفر لدى بعض قائدات المدارس وهي على التوالي: المرونة، التحليل والربط، الطلاقة، الاحتفاظ بالاتجاه بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى أن بقية العناصر الأخرى وهي على التوالي: الأصالة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات.

٤- دراسة الحميدي (١٤٢٥هـ) بعنوان "مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير ومدى توافرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ونظر المشرفين والمشرفات بمدينة الطائف" حيث هدفت إلى التعرف على المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير، واكتشاف درجة توافر هذه المهارات الإبداعية، والتوصل إلى معرفة أية الطرق والأساليب المستخدمة لتنميتها، وإمكانية تطبيقها، في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر قادة وقائدات المدارس، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة توافر مهارة أصالة الأفكار بدرجة متوسطة، في حين جاءت درجة توافر مهارة المرونة، والإحساس بالمشكلة، والطلاقة بدرجة عالية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قادة وقائدات المدارس حول مدى توافر مهارة الأصالة لصالح قائدات المدارس.

٥- دراسة واصلي (١٤٢٦هـ) بعنوان "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان" حيث هدفت إلى التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر قائدات المدارس والمشرفات والمعلمات ومعرفة ماذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصور مجتمع الدراسة تبعاً لطبيعة العمل والخبرة ونوع الإعداد والمؤهل العلمي حول مقومات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية، وكان من أهم نتائج الدراسة إن المشاركات من قائدات المدارس في المرحلة الثانوية يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري من المقومات التنظيمية والامكانيات والموارد والبرامج التدريبية والسمات الشخصية لدى قائدات المرحلة الثانوية بدرجة عالية أكثر مما يعتقدنه المشرفات التربويات.

٦- دراسة السلمي (١٤٢٨هـ) بعنوان "الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة - رؤية مستقبلية- " حيث هدفت إلى التعرف على الإبداع الإداري وأهميته والوقوف على مقوماته وبيان أثره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة، وكذلك تحديد الممارسات الإبداعية لقادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة جدة، وأيضاً التعرف على واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر قادة المدارس، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة إدراك قادة مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لأبعاد مفهوم الإبداع الإداري متوسطة، كما أن درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مدارس التعليم العام بمحافظة جدة متوسطة.

٧- دراسة الجندان (١٤٢٩هـ) بعنوان "معوقات الإبداع الإداري المدرسي كما يراها مديرو

ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء " حيث هدفت إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري المدرسي في مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء، وكان من أهم نتائج الدراسة أن عينة الدراسة وافقت بدرجة متوسطة على وجود معوقات للإبداع الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء، كما نالت المعوقات المجتمعية الترتيب الأول من حيث درجة شيوعها كمعوق للإبداع الإداري وتليها المعوقات التنظيمية وأخيراً الذاتية.

٨- دراسة السلمي (١٤٢٩هـ) بعنوان " ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة " حيث هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم . وكذلك التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية

بالعاصمة المقدسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية كانت بدرجة غالباً، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للعمل الحالي.

٩- دراسة القرشي (١٤٢٩هـ) بعنوان " الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة " حيث هدفت إلى تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة وتحديد درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وتحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير، وكان من أهم نتائج الدراسة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجد علاقة موجبة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي).

١٠- دراسة الهذلي (١٤٣١هـ) بعنوان " ممارسة إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن " حيث هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، والتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة الإبداع الإداري وبين درجة ممارسة الذات لديهن، وكان من أهم نتائج الدراسة أن ممارسة قائدات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمهارات الإبداع الإداري كانت بدرجة عالية.

١١- دراسة الحارثي (١٤٣٣هـ) بعنوان " واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريه ووكلائها " حيث هدفت

إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية من وجهة نظر قادة المدارس ووكلائها وكذلك التعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية، وكان من أهم نتائج الدراسة أن المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، وأن واقع تطبيق مهارتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة بينما مهارتي الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف بدرجة منخفضة وبقية المهارات بدرجة متوسطة.

١٢- دراسة السنمي (١٤٣٣هـ)، بعنوان "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة" حيث هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر قادة ومعلمي تلك المدارس، وكان من أهم نتائج الدراسة أن القيادة الإبداعية تمارس في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمات القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة وفقاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي).

١٣- دراسة القحطاني (١٤٣٤هـ)، بعنوان "واقع ممارسة القيادة الإبداعية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض" حيث هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس والمشرفات، إضافة إلى معرفة أبرز المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في أداء أعمالهن الإدارية، وكان من أهم نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض والخاصة بـ(التحسس للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) كانت بدرجة عالية.

١٤- دراسة الزهراني (١٤٣٥هـ)، بعنوان "القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات" حيث هدفت إلى التعرف بين القيادة الإبداعية للقائدات والالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن ممارسة قائدات دور رياض الأطفال الأهلية للقيادة الإبداعية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن درجة عالية، وأن درجة الالتزام التنظيمي لمعلمات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن درجة عالية جداً.

١٥- دراسة الرشيد (١٤٣٦هـ)، بعنوان "مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات" حيث هدفت إلى التعرف على مستوى مهارات القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية ومستوى سلوك

المواطنة التنظيمية لدى معلمات مدينة حائل والتعرف على أثر مهارات القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، وكذلك التعرف على الفروق بين تقديرات قائدات المدارس الثانوية لمستوى ممارستهن لمهارات القيادة الإبداعية تبعاً لمتغيرات: الخبرة في الإدارة المدرسية والمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية في مدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية جاءت بدرجة عالية، وأن أكثر مهارات القيادة الإبداعية تأثراً في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات بشكل عام هي مهارة المبادرة تليها مهارة المثابرة ثم مهارة الحساسية للمشكلات وأخيراً مهارة الأصالة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة سكومك (Schmook. 1996) بعنوان " قيادة وإبداع مديري المدارس من خلال مدارس محددة في فلوريدا " حيث هدفت إلى تحديد مفاهيم قادة المدارس والمعلمين فيما يتعلق بالممارسات القيادية والملاحم الإبداعية المثبتة لقادة المدارس في بعض المدارس المعروفة بتغيير النمط السائد، وتقييم الممارسات القيادية وتقييم مفاهيم قادة المدارس والمعلمين لإبداع قائد المدرسة حسبما تحدده الملاحم العامة المتمثلة في : حب العمل والاستقلالية والأصالة والمرونة والمصالح العريضة وتحديد الهدف، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الممارسات القيادية التي يطبقها قادة المدارس تمثلت في: مواجهة العملية، واستيحاء رؤية مشتركة، وتمكين الآخرين من التحرك، وتغيير الطريقة، والتشجيع العاطفي، وأن معظم المعلمين اعتبر أن قادة المدارس يعكسون المهام التي تتضمنها الممارسات القيادية.

٢- دراسة ماكفادزين (Mckadzean. 1998) بعنوان " حفز التفكير الإبداعي داخل المنظمات " حيث هدفت إلى التعرف على الطرق والأساليب التي تحسن الإبداع داخل المنظمات ، وتعليم قادة المدارس كيفية تحسين المناخ الإبداعي في منظماتهم، حيث طبقت في بريطانيا واستخدمت هذه الدراسة منظوراً عقلياً يعمل على تنمية المناخ داخل المنظمات ، ويوضح كيف يمكن للمنظمة أن توسع من قدرتها الإبداعية عن طريق تطوير ثقافة إبداعية داخل المنظمة ، وعن طريق حل المشكلات بطريقة إبداعية، وكان من أهم نتائج الدراسة أن أساليب حل المشكلات بطريقة إبداعية تساعد على تنمية عمل المجموعة ، بحيث يمكن توليد أفكار مبتكرة ، ويتم تطويرها في حلول عملية، وأنه يجب أن يتم تشجيع الإدارة العليا على توفير مناخ من التفوق في إطار المؤسسة.

٣- دراسة هاريز (Harris. 2009) بعنوان " القيادة الإبداعية: إعداد قادة المستقبل، الإدارة في التعليم " حيث هدفت إلى التعرف على الخصائص التي ينبغي أن يتمتع بها قادة المدارس في المستقبل لتصنيفهم ضمن القادة المبدعين، مع إبراز أهم الشروط التي تساعد على نجاح القيادة

الإبداعية في مدارس التعليم العام، وكان من أهم نتائج الدراسة إيجاد مجموعة من الآليات التي تساعد على نجاح القيادة الإبداعية في مدارس التعليم العام منها: التحري في الاختيار الصحيح للقيادة المبدعين، وأن يكون اختيارهم على أساس قدرتهم على التعاون، والإبداع في السياق الذي سيعملون فيه، وأن القيادة الإبداعية تزدهر بعيداً عن التوصيف الوظيفي الرسمي، والمحددات الإدارية، وتوفير فرص التعلم والنمو المهني والذاتي المستمر، كما أن القيادة الإبداعية هي قيادة غير متمركزة حول الذات ولكنها تركز بشكل أساسي، وحقيقي على إنتاج أفكار تنظيمية جديدة في سياق مليء بالتحدي والمجازفة.

٤-دراسة ستولل ودوذر (Stollandoth. 2009) بعنوان " القيادة الإبداعية: تحديات عصرنا، القيادة والإدارة المدرسية " حيث هدفت إلى التعرف على تحديد الدور الذي تقوم به القيادة الإبداعية في تحسين قدرات المعلمين، ومساعدتهم على تحقيق نموذج التعلم الملائم للقرن الحادي والعشرين، كما حاولت الدراسة رصد بعض الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على التحديات التي تواجه القيادة الإبداعية في وقتنا الحاضر، وكان من أهم نتائج الدراسة أن القيادة الإبداعية تقوم بدور كبير في تحسين بيئة التعلم، بالشكل الذي يجعلها متفقة مع نموذج التعلم الملائم للقرن الحادي والعشرين، وذلك من خلال وجود قيادة تعليمية مؤثرة، وتطوير رؤية مشتركة، وحل المشكلات بطريقة إبداعية، كما أشارت النتائج ضرورة إيجاد بعض الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على التحديات التي تواجه القيادة الإبداعية في وقتنا الحاضر، ومن أبرزها توفير الوقت والدعم اللازم للأفراد بما يتيح لهم فرصة تطبيق أفكارهم الإبداعية، وتهيئة البيئة المناسبة للتفكير الإبداعي الفردي والجماعي .

٥-دراسة هاردين (Hardin. 2010)، بعنوان " تعزيز مهارات الإبداع للقيادة وقيادة التغيير" حيث هدفت إلى التعرف توضيح وجهة نظر المستفيدين، وأصحاب المصلحة، والخبراء في تحديد المتطلبات التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري في التعليم، وما يمكن أن يؤدي إليه وجود قائد مبدع داخل المدرسة من فوائده، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود عدة متطلبات تساعد على تحقيق القيادة الإبداعية في مجال التعليم من بينها: أنه ينبغي التقليل من المحددات الإدارية والبيروقراطية التي تحد من الممارسات الإبداعية بسبب القيود الخاصة بالتشريعات والنواحي المالية، وأن يراعى عند وضع السياسات المستقبلية في المدارس مزيداً من الاستقلالية والحرية بما يجعلها قادرة على توفير البيئة المناسبة والمحفزة للإبداع، كما أشارت النتائج إلى أن امتلاك قائد المدرسة القدرة على الإبداع الإداري وإثارة القدرة الإبداعية لدى الآخرين دليل على تمتعه بالحكمة، واكتساب الخبرة وثقة الآخرين به وجرأته على قبول الأفكار الإبداعية، وقيادة الممارسات الإبداعية في المجتمع المدرسي.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

١. أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية ومنها دراسة عسييري (١٤٢٠هـ)، ودراسة Harris (2009م). ودراسة السلمي (١٤٣٣هـ)، ودراسة الحارثي (١٤٣٣هـ) ودراسة القحطاني (١٤٣٤هـ).
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة مثل دراسة Schmook (1996م). ودراسة القرشي (١٤٢٥هـ)، ودراسة الزهراني (١٤٣٥هـ)، ودراسة الرشيد (١٤٣٦هـ).
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة-الوصفي المسحي- ومنها: دراسة العساف (١٤٢٥هـ)، ودراسة (١٤٢٦هـ)، ودراسة السلمي (١٤٢٨هـ).
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مكان إجراء الدراسة- المملكة العربية السعودية- ومنها: دراسة الجندان (١٤٢٩هـ)، ودراسة السلمي (١٤٢٩هـ)، ودراسة القرشي (١٤٢٩هـ).

٢. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج مثل دراسة الزهراني (١٤٢٥هـ)، حيث استخدمت المنهج الوصفي المسحي إضافة إلى المقارن والارتباطي.
- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية طبقت على مدارس التعليم العام بكافة مراحلها (ابتدائي ومتوسط وثانوي) أما دراسة الحميدي (١٤٢٦هـ)، والحارثي (١٤٣٣هـ)، ودراسة القحطاني (١٤٣٤هـ)، والرشيد (١٤٣٦هـ) اقتصرت على المرحلة الثانوية فقط.
- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة أما دراسة Stoll and other (2009م) حيث استخدم فيها المقابلات، ودراسة Harris (2009م) استخدمت أسلوب دلفاي.
- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مكان إجراء الدراسة ومنها: دراسة Harris (2009م) حيث طبقت في المملكة المتحدة، ودراسة Hardin (2010م) بالولايات المتحدة الأمريكية.

٣. استفاد الباحث من الدراسات السابقة:

- تكوين فكرة عامة عن مشكلة الدراسة وأهميتها.
- في بناء الإطار النظري للدراسة.
- اختيار المنهج المناسب، وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، واختيار الأساليب الإحصائية.
- ٤. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
- تعتبر الدراسة الحالية من أولى الدراسات التي تناولت الموضوع على حد علم الباحث.
- أن مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية يشمل مراحل التعليم العام الثلاث: (الابتدائي والمتوسط والثانوي).

الإجراءات المنهجية للدراسة:

١. منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يتلائم مع طبيعتها ويتوافق مع أهدافها، وهو يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويُعبّر عنها تعبيراً كفيماً أو كميّاً ، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها ، وأما التعبير الكمي فيُعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها (عبيدات وآخرين ، ١٤٣٤ هـ ، ص ١٨٠)، وبناءً عليه تم وصف واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مدينة الرياض. من خلال قيامهم بمهامهم القيادية والإبداعية.
٢. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من قادة المدارس والمعلمين بمدارس التعليم العام بنين والتابعة لمكتبي تعليم قرطبة والروضة، والبالغ عددهم (٣٧٣٧) بواقع (٢٥٣) قائد، و (٣٤٨٤) معلم.
٣. عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٨٥) مفردة، بواقع (٧٦) قائد، و(٣٠٩) معلم من مدارس التعليم العام بنين والتابعة لمكتبي قرطبة والروضة، حيث قام الباحث بتوزيع (٤٠٠) استبانة على أفراد الدراسة، استرد منها (٣٩٢) استبانة، وتم استبعاد (٧) استبانات، ليكون العدد النهائي لأفراد الدراسة (٣٨٥) مفردة.
٤. خصائص أداة الدراسة: يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية يوضحها الجدول رقم (١):

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الدراسية	التكرارات	النسبة المئوية
قائد مدرسة	٧٦	١٩,٧
معلم	٣٠٩	٨٠,٣
الإجمالي	٣٨٥	١٠٠,٠
بكالوريوس	٣١١	٨٠,٨
ماجستير	٧٢	١٨,٧
دكتوراه	-	-

النسبة المئوية	التكرارات	متغيرات الدراسة	
١٩,٧	٧٦	قائد مدرسة	مسمى الوظيفة
٨٠,٣	٣٠٩	معلم	
١٠٠,٠	٣٨٥	الإجمالي	
٠,٥	٢	لم يحدد	
١٠٠,٠	٣٨٥	الإجمالي	
٥٣,٥	٢٠٦	الابتدائية	المرحلة الدراسية
٢٢,٩	٨٨	المتوسطة	
٢٣,٤	٩٠	الثانوية	
٠,٣	١	لم يحدد	
١٠٠,٠	٣٨٥	الإجمالي	
٨,١	٣١	سنة إلى أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة في التعليم
٢١,٦	٨٣	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
٢٦,٥	١٠٢	١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
٤٣,٦	١٦٨	١٥ سنة فأكثر	
٠,٣	١	لم يحدد	
١٠٠,٠	٣٨٥	الإجمالي	

٥. أداة الدراسة. بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

- الجزء الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: المسمى الوظيفي، المؤهل الدراسي، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة في التعليم.
- الجزء الثاني: وهو يتكون من (٥٠) فقرة تتناول درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض.

تم تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي كما في الجدول رقم (٢)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٢) تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي

عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة
٤ = ٣ ٢٦	٣ ٢٥ = ٢ ٥١	٢ ٥٠ = ١ ٧٦	١ ٧٥ = ١

وقد تم توزيع عبارات الاستبانة على أربعة محاور رئيسية، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك:

جدول رقم (٣) توزيع العبارات على مجالات الاستبانة

م	محالات الدراسة	عدد العبارات
المجال الأول	الطلاقة	١٣ (من ١ إلى ١٣)
المجال الثاني	المرونة	١٣ (من ١٤ إلى ٢٦)

المحال الثالث	الأصالة	١٢ (من ٢٧ الى ٣٨)
المحال الرابع	الإحساس بالمشكلة	١٢ (من ٣٩ الى ٥٠)

- صدق أداة الدراسة: صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٤٢٧هـ، ص ١٧٦)، كما يُقصد بالصدق شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١م، ص ١٧٩)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

- **الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):** بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية والتي تتناول "ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض"، تم عرضها على (١٢) من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم. (ملحق رقم (٢)). وقد طلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة (ملحق رقم (١) الاستبانة في صورتها الأولية). وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدأها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية ملحق رقم (٣).
 - **الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.
- جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات مجالات (ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية للأداة

الإحساس بالمشكلة		الأصالة		المرونة		الطلاقة	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**٠,٨٥	٣٩	**٠,٧٧	٢٧	**٠,٧٨	١٤	**٠,٧٣	١
**٠,٧٨	٤٠	**٠,٧٨	٢٨	**٠,٧٦	١٥	**٠,٧٩	٢
**٠,٨٠	٤١	**٠,٧٩	٢٩	**٠,٧٠	١٦	**٠,٧٢	٣
**٠,٧٧	٤٢	**٠,٨١	٣٠	**٠,٧٨	١٧	**٠,٧٥	٤
**٠,٨٠	٤٣	**٠,٨١	٣١	**٠,٨٠	١٨	**٠,٧٦	٥
**٠,٨٠	٤٤	**٠,٨٣	٣٢	**٠,٨٣	١٩	**٠,٧٣	٦

الإحساس بالمشكلة		الأصالة		المرونة		الطلاقة	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**٠,٨٤	٤٥	**٠,٨٣	٣٣	**٠,٨٠	٢٠	**٠,٧٤	٧
**٠,٨٣	٤٦	**٠,٨٤	٣٤	**٠,٨١	٢١	**٠,٧٥	٨
**٠,٧٩	٤٧	**٠,٨٣	٣٥	**٠,٨١	٢٢	**٠,٧٥	٩
**٠,٨٥	٤٨	**٠,٨١	٣٦	**٠,٨٤	٢٣	**٠,٧٨	١٠
**٠,٨٠	٤٩	**٠,٨٠	٣٧	**٠,٧٢	٢٤	**٠,٦٩	١١
**٠,٨٣	٥٠	**٠,٨١	٣٨	**٠,٨١	٢٥	**٠,٧٧	١٢
-	-	-	-	**٠,٨٠	٢٦	**٠,٧٩	١٣

** دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٤) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

• ثبات أداة الدراسة: ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ١٩٩٥م، ص ٤٣٠)، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول رقم (٥) يوضح معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة وهي :

جدول رقم (٥) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل الثبات
١	الطلاقة	١٣	٠,٩٥
٢	المسنة	١٣	٠,٩٦
٣	الأصالة	١٢	٠,٩٦
٤	الإحساس بالمشكلة	١٢	٠,٩٧
	الثبات الكلي	٥٠	٠,٩٩

يتضح من الجدول رقم (٥) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٩) وهي درجة ثبات عالية جداً، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٩٥ ، ٠,٩٧)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية:

استخدام الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وهي معامل ارتباط بيرسون، وألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية والمتوسط

الحسابي واختبار (T-TEST)، وتحليل التباين الأحادي.

عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال (الطلاقة والمرونة والأصالة والإحساس بالمشكلة) بمدينة الرياض، كما تم ترتيب هذه المجالات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي: الطلاقة ٣,٢٢، المرونة ٣,١٨، الإحساس بالمشكلة ٣,١٣، الأصالة ٣,١١. وقد أشارت النتائج إلى:

تكونت استبانة الدراسة من أربعة مجالات تمثل القيادة الإبداعية وهي: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإحساس بالمشكلة)، كما تراوح المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بين (٣,١١)، وبين (٣,٢٢) وعلى هذا كانت درجة ممارسة القيادة الإبداعية متوسطة، كما أن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة بلغ (٣,١٦) من أصل (٤). وهذا يعني أن أفراد الدراسة يؤكدون أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض متوسطة، كما تتوافر جميع عبارات ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض الواردة في الاستبانة بدرجة عالية أو متوسطة. وأخيراً لم تحصل أي عبارة من ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية على درجة منخفضة أو معدومة. جاء ترتيب مجالات الدراسة حسب درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية من وجهة نظر القادة والمعلمين بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض - حيث جاءت مرتبة تنازلياً - لحسب قيم المتوسطات الحسابية في المرتبة الأولى مجال الطلاقة بمتوسط حسابي (٣,٢٢)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال المرونة بمتوسط حسابي (٣,١٨)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الإحساس بالمشكلة بمتوسط حسابي: (٣,١٣)، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال الأصالة بمتوسط حسابي: (٣,١١) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات العساف (١٤٢٥هـ)، والسلمي (١٤٢٨هـ)، والقرشي (١٤٢٩هـ)، والسلمي (١٤٣٣هـ) فقد كانت درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الطلاقة بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الطلاقة بمدينة الرياض، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وقد أشارت النتائج إلى أن مجال الطلاقة تكون من (١٣) عبارة، منها (٥) عبارات جاءت بدرجة

ممارسة عالية، وهي العبارات رقم (٣ ، ١١ ، ٤ ، ١٢ ، ١)، أما بقية العبارات وهي (١٠ ، ٢ ، ٥ ، ١٣ ، ٧ ، ٩ ، ٦ ، ٨) فإنها جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وأخيراً لم تحصل أي عبارة من عبارات مجال الطلاقة على درجة ممارسة منخفضة أو معدومة من قبل قادة مدارس التعليم العام من وجهة نظر أفراد الدراسة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بين (٣،٠٩) وبين (٣،٣٦) وعلى هذا كانت درجة الممارسة لهذه العبارات بين متوسطة وعالية، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣،٢٢)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الطلاقة بمدينة الرياض جاءت متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرشي (١٤٢٩هـ)، والسلمي (١٤٢٨هـ) فقد كانت درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية مجال الطلاقة من وجهة نظر أفراد الدراسة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحارثي (١٤٣٣هـ)، والقحطاني (١٤٣٤هـ) فقد كانت درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الطلاقة من وجهة نظر أفراد الدراسة عالية.

أظهرت النتائج أن من أبرز العبارات التي تعكس درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الطلاقة بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (٣) (يتحدث بكل ثقة أثناء مناقشة موضوعات المدرسة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣،٣٦) وبدرجة ممارسة عالية، والعبارة رقم (١١) وهي (يوزع الأعمال على العاملين متوقعاً أفضل النتائج) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣،٣٤) وبدرجة ممارسة عالية، والعبارة رقم (٤) وهي (يقدم الأفكار الجديدة بناءً على خبراته الشخصية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣،٣١) وبدرجة ممارسة عالية.

كما بينت النتائج أن أقل ثلاث عبارات بمحور درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الطلاقة بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (٩) وهي (يُشجع على النقاش عند حل المشكلات) بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ (٣،١٠) وبدرجة ممارسة متوسطة، يليها العبارة رقم (٦) وهي (يُطرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة) بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (٣،٠٩) وبدرجة ممارسة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (٨) وهي (يُشرك المعلمين في حل المشكلات القائمة بالمدرسة) بالمرتبة الثانية عشر مكرر بمتوسط حسابي بلغ (٣،٠٩) وبدرجة ممارسة متوسطة.

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال المرونة بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال

المرونة بمدينة الرياض، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وقد أشارت النتائج إلى أن مجال المرونة تكون من (١٣) عبارة، منها (٤) عبارات جاءت بدرجة ممارسة عالية، وهي العبارات رقم (٢٤، ١٤، ٢١، ٢٦)، أما بقية العبارات وهي (١٨، ٢٥، ١٦، ١٩، ١٥، ٢٠، ٢٣، ٢٢، ١٧) فإنها جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وأخيراً لم تحصل أي عبارة من عبارات مجال المرونة على درجة ممارسة منخفضة أو معدومة من قبل قادة مدارس التعليم العام من وجهة نظر أفراد الدراسة. تراوح المتوسط الحسابي لممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بين (٢،٩٨) وبين (٣،٣١) وعلى هذا كانت درجة الممارسة لهذه العبارات بين متوسطة وعالية. كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣،١٨)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال المرونة بمدينة الرياض جاءت متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عسيري (١٤٢٠هـ)، والعساف (١٤٢٥هـ) فقد كانت درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال المرونة من وجهة نظر أفراد الدراسة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرشيدى (١٤٣٦هـ)، والحارثي (١٤٣٣هـ)، فقد كانت درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال المرونة من وجهة نظر أفراد الدراسة عالية.

هذا وقد أظهرت النتائج أن من أبرز العبارات التي تعكس درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال المرونة بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (٢٤) وهي (يتكيف مع التعليمات والقرارات الجديدة بكل سهولة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣،٣١) وبدرجة ممارسة عالية، يليها العبارة رقم (١٤) وهي (يتصف بالمرونة الذاتية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣،٢٨) وبدرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (٢١) وهي (يُطبق الأفكار الجديدة لتطوير العمل المدرسي) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣،٢٧) وبدرجة ممارسة عالية.

كما بينت النتائج أن أقل ثلاث فقرات بمحور درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال المرونة بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم العبارة رقم (٢٣) وهي (يُعالج المشكلات التي تواجهه بأكثر من طريقة) بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ (٣،١١) وبدرجة ممارسة متوسطة، يليها العبارة رقم (٢٢) وهي (يبتعد عن الأساليب التقليدية في إدارة الأعمال المدرسية) بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (٣،١٠) وبدرجة ممارسة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (١٧) وهي (يُهتم بالأراء التي لا توافقه و يحاول الاستفادة منها) بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ (٢،٩٨) وبدرجة ممارسة متوسطة.

السؤال الرابع: ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الأصالة بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الأصالة بمدينة الرياض، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وقد أشارت النتائج إلى أن محور الأصالة تكون من (١٢) عبارة، جاءت جميعها بدرجة ممارسة متوسطة، وهي العبارات رقم (٣٥ ، ٣٤ ، ٢٧ ، ٣١ ، ٣٧ ، ٢٨ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٠ ، ٣٨ ، ٣٦ ، ٢٩) ، في حين لم تحصل أي عبارة من عبارات محور الأصالة على درجة ممارسة عالية أو منخفضة أو معدومة من قبل قادة مدارس التعليم العام من وجهة نظر أفراد الدراسة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بين (٢،٩٧) وبين (٣،٢٢) وعلى هذا كانت درجة الممارسة لهذه العبارات متوسطة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣،١١)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الأصالة بمدينة الرياض جاءت متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحميدي (١٤٢٥هـ)، والسلمي (١٤٢٨هـ) فقد كانت درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الأصالة متوسطة.

أظهرت النتائج أن من أبرز العبارات التي تعكس درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الأصالة بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (٣٥) وهي (يُستطيع أن يقدم أفكاره بشكل منطقي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣،٢٢) وبدرجة ممارسة متوسطة، يليها العبارة رقم (٣٤) وهي (يملك القدرة على تركيب و ترتيب الأفكار وفقاً لمتطلبات العمل المدرسي) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣،٢١) وبدرجة ممارسة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (٢٧) وهي (يحرص على أن ينجز الأعمال بطريقة جديدة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣،١٦) وبدرجة متوسطة.

بينت النتائج أن أقل ثلاث عبارات بمحور درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الأصالة بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (٣٨) وهي (يُزود العاملين بأفكار جديدة لتطوير أدائهم) بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (٣،٠٦) وبدرجة ممارسة متوسطة يليها العبارة رقم (٣٦) وهي (يتناول حل مشكلات العمل المدرسي بشيء من الإبداع و الابتكار) بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ (٣،٠٣) وبدرجة ممارسة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (٢٩) وهي (يبحث عن أفكار جديدة كل يوم) بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (٢،٩٧) وبدرجة ممارسة متوسطة.

السؤال الخامس: ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الإحساس

بالمشكلة بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الإحساس بالمشكلة بمدينة الرياض، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وقد أشارت النتائج إلى أن محور الإحساس تكون من (١٢) عبارة، جاءت جميعها بدرجة ممارسة متوسطة، وهي العبارات رقم (٤٠، ٤١، ٤٦، ٤٨، ٥٠، ٣٩، ٤٥، ٤٣، ٤٩، ٤٧، ٤٢، ٤٤)، في حين لم تحصل أي عبارة من عبارات محور الإحساس بالمشكلة على درجة ممارسة عالية أو منخفضة أو معدومة من قبل قادة مدارس التعليم العام من وجهة نظر أفراد الدراسة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بين (٣،٠٢) وبين (٣،٢٥) وعلى هذا كانت درجة الممارسة لهذه العبارات متوسطة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣،١٣)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الإحساس بالمشكلة بمدينة الرياض جاءت متوسطة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السلمي (١٤٣٣هـ)، والسلمي (١٤٢٨هـ) فقد كانت درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الإحساس بالمشكلة من وجهة نظر أفراد الدراسة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحارثي (١٤٣٣هـ)، والعساف (١٤٢٥هـ)، فقد كانت درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الإحساس بالمشكلة منخفضة.

أظهرت النتائج أن من أبرز العبارات التي تعكس درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الإحساس بالمشكلة بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (٤٠) وهي (يُظهر الحماس عند تعامله مع مشكلات المدرسة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣،٢٥) وبدرجة ممارسة متوسطة، يليها العبارة رقم (٤١) وهي (يُصنف المشكلات حسب أولوياتها) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣،٢٤) وبدرجة ممارسة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (٤٦) وهي (يواجه التحديات والصعوبات التي قد تحدث في العمل المدرسي بهدوء) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣،٢١) وبدرجة ممارسة متوسطة.

بينت النتائج أن أقل ثلاث عبارات بمحور درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مجال الإحساس بالمشكلة بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (٤٧) وهي (يضع عدة فرضيات لحل أي مشكلة) بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (٣،٠٣) وبدرجة ممارسة متوسطة، يليها العبارة رقم (٤٢) وهي (يستطيع توقع مشكلات العمل المدرسي قبل حدوثها) بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ (٣،٠٢) وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (٤٤) وهي (يخطط لحل المشكلات المستقبلية) بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (٣،٠٢)

وبدرجة ممارسة متوسطة.

السؤال الرابع: ما درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة حول ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض باختلاف متغيرات الدراسة (مسمى الوظيفة - المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخبرة في التعليم - المرحلة الدراسية)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير مسمى الوظيفة

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض باختلاف متغير مسمى الوظيفة، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وقد أشارت النتائج إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض باختلاف متغير مسمى الوظيفة، وذلك لصالح أفراد الدراسة من قادة المدارس بمتوسط حسابي (٣,٥٠) لمجال الطلاقة، وبتوسط حسابي (٣,٤٦) لمجال المرونة، وبتوسط حسابي (٣,٤١) لمجال الأصالة، وبتوسط حسابي (٣,٤١) لمجال الإحساس بالمشكلات، وبتوسط حسابي (٣,٤٥) للدرجة الكلية، وتُشير هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة من قادة المدارس يوافقون بدرجة أكبر على ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية في مدينة الرياض، ويعزو الباحث ذلك إلى أن قادة المدرس لديهم درجة أكبر من الوعي بمهام القيادة الإبداعية التي يقومون بها. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القرشي (١٤٢٩هـ) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة توفر مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير مسمى الوظيفة. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السلمي (١٤٣٣هـ) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة باختلاف متغير مسمى الوظيفة.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير المؤهل الدراسي

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل الدراسي، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وقد أشارت النتائج إلى أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل الدراسي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المجالات على التوالي (٠,٥٣)، (٠,٧٨، ٠,٥٣، ٠,٤٧)، وللدرجة الكلية (٠,٥٦)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم الدراسي

بكالوريوس، الأمر الذي يجعلهم متجانسين من حيث المؤهل الدراسي ، مما يجعلهم متفقيين في آرائهم حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الهذلي (١٤٣١هـ) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري باختلاف متغير المؤهل الدراسي. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السلمي (١٤٢٨هـ) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مدارس التعليم العام بمحافظة جدة باختلاف متغير المؤهل الدراسي.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير المرحلة الدراسية

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض باختلاف متغير المرحلة الدراسية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقد أشارت النتائج أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض باختلاف المرحلة الدراسية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المجالات على التوالي (٠,٧٦ ، ٠,٦١ ، ٠,٣٢ ، ٠,٦٣)، وللدرجة الكلية (٠,٥٥)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك أفراد الدراسة على اختلاف المرحلة الدراسية (ابتدائي ومتوسط وثانوي) التي يعملون بها بمجالات القيادة الإبداعية، وذلك لأن مجال عمل القادة والمعلمين في مدارس التعليم العام متقارب إلى درجة كبيرة ، ولهذا لم تتباين إجاباتهم تبعاً لاختلاف المرحلة الدراسية. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السلمي (١٤٣٣هـ) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة باختلاف متغير المرحلة الدراسية. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجندان (١٤٢٩هـ) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مواقف عينة الدراسة على معوقات الإبداع الإداري المدرسي كما يراها قادة وقائدات التعليم العام بمحافظة الأحساء باختلاف متغير المرحلة الدراسية.

رابعاً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم تم استخدام تحليل التباين الأحادي وقد أشارت النتائج إلى أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض باختلاف

متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم ، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المجالات على التوالي (٠,١٣ ، ٠,٢٧ ، ٠,٠٧ ، ٠,٣٢)، وللدرجة الكلية (٠,١٧)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة خبرتهم (١٥) سنة فأكثر، الأمر الذي يجعل لديهم الخبرة الكافية للحكم على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض. وقد انفتحت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العساف (١٤٢٥هـ) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول إدراك معوقات الإبداع الإداري باختلاف متغير الخبرة في القيادة المدرسية. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القحطاني (١٤٣٤هـ) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الثانوية باختلاف متغير سنوات الخبرة.

توصيات الدراسة: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

١. أن تقوم وزارة التعليم بإلحاق قادة مدارس التعليم العام بالدورات التدريبية التي تنمي لديهم مهارات القيادة الإبداعية، بما يساهم في تطوير العملية التعليمية داخل المدرسة.
٢. ضرورة تزويد العاملين بالمدرسة بأفكار جديدة لتطوير عملهم، وتناول حل مشكلات العمل المدرسي بشيء من الإبداع والابتكار، والبحث عن أفكار جديدة كل يوم.
٣. ضرورة التحفيز المادي والمعنوي لقائدة المدارس ممن لديهم أفكاراً وحلولاً مبتكرة لتطوير مدارسهم والنهوض بها، ومساندتهم في تنفيذ تلك الأفكار.
٤. العمل على رفع مستوى تأهيل قائد مدارس التعليم العام بمدينة الرياض عن طريق إتاحة الفرصة لهم لإكمال دراستهم العليا، وابتعاثهم لإكمال دراستهم داخلياً أو خارجياً.

مقترحات الدراسة

١. إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على عينة أكبر تغطي جميع مدن المملكة العربية السعودية، وذلك للتأكد من نتائج هذه الدراسة.
٢. إجراء دراسة تتناول المعوقات التي تحد من ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض.
٣. إجراء دراسة تتناول القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.
٤. إجراء دراسة لتصميم برنامج تدريبي مقترح لقادة مدارس التعليم العام في مجال القيادة الإبداعية.

أولاً: المراجع العربية.

- إبراهيم ، عبد الستار . (١٩٨٧ م) . آفاق جديدة في دراسة الإبداع لثقافة والفنون . الكويت: وكالة المطبوعات.
- أبو فروة ، إبراهيم . (١٩٩٧) . الإدارة المدرسية . طرابلس: الجامعة المفتوحة.
- أحمد ، إبراهيم . (١٩٩١م) . نحو تطوير القيادة المدرسية، سلسلة دراسات نظرية وميدانية . الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة.
- أحمد ، محي الدين . (١٩٨١ م) . القيم الخاصة لدى المبدعين . القاهرة : دار المعارف .
- الثقفى، نورة . (١٤٣٥هـ) . واقع ممارسة مشرفات الأنشطة الطلابية لأساليب الإشراف الجماعي وفق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر مديرات المدارس ومشرفات ورائدات الأنشطة الطلابية بمنطقة مكة المكرمة . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم المناهج وطرق التدريس ،كلية التربية ،جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الجابري ، عبير . (١٤٢٩هـ) .المهارات الإدارية للقيادات التربوية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي بجامعة أم القرى . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم القيادة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الجندان، عائشة . (١٤٢٩هـ) .معوقات الإبداع الإداري المدرسي كما يراها مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم القيادة التربوية، كلية التربية ،جامعة الملك فيصل، الأحساء .
- الحارثي، مشعل . (١٤٣٣هـ) . واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريه ووكلائها . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم القيادة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحرمي، منى . (١٤٢٤هـ) .معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي بسلطنة عمان . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية ،جامعة قابوس، سلطنة عُمان .
- الحريري، رافدة . (٢٠٠٨ م) . مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية . عمان: دار المناهج .
- الحريري ، رافدة . (٢٠١١م) . إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان: دار الفكر للنشر .
- حسان، حسن و العجمي، محمد . (٢٠٠٧ م) . القيادة التربوية . عمان: دار المسيرة .
- حسين ، محي الدين . (١٩٨٢م) . العمر وعلاقته بالإبداع لدى الراشدين . القاهرة: دار المعارف .
- الحقييل، سليمان . (١٤١٧هـ) . القيادة المدرسية، وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية

- السعودية. (ط ١)، الرياض: دار الشبل.
- حمادات، محمد . (٢٠٠٦ م). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. عمان: دار الحامد.
- الحمادي، علي . (١٩٩٩م). صناعة الإبداع. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
- حمود ، خضير . (٢٠٠٢م). السلوك التنظيمي.(ط١)، عمان: دار صفاء.
- الحميدي، منال . (١٤٢٦هـ). مهارات الابداع الاداري اللازمة لقائد التغيير ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات بمدينة الطائف.رسالة ماجستير غير منشورة. قسم القيادة التربوية والتخطيط،كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحيزان، عبد الإله . (٢٠٠٢م). لمحات عامة في التفكير الإبداعي. الرياض: مطابع أضواء المنتدى.
- الدايل ، عبدالرحمن . (١٤٠٨هـ). القيادة المدرسية مفهومها، ودورها في العملية التعليمية والتربوية . التوثيق التربوي . ع (٢٩). ص ص ١٠٨ - ١١٩ .
- الرشدي ، أمل . (١٤٣٦هـ). مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم القيادة التربوية والتخطيط، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الزهراني، مريم.(١٤٣٥هـ) . القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة .قسم القيادة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الزيات ، فاطمة.(٢٠٠٩) . علم النفس الإبداعي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الزيات ، فتحى . (١٩٩٨م):الأسس البيولوجية والنفسية للنشاط العقلي المعرفي (المعرفة - الذاكرة - الابتكار). القاهرة: دار النشر للجامعات.
- السلمي،سعود . (١٤٢٨هـ).الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة - رؤية مستقبلية- .رسالةدكتوراة غير منشورة.قسم القيادة التربوية والتخطيط،كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السلمي، فهد . (١٤٢٩هـ). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة

- قسم القيادة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السلمي، فهد . (١٤٣٣ هـ). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم القيادة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السويدان ، طارق والعدلوني ، محمد.(٢٠٠٤م). مبادئ الإبداع. الرياض : قرطبة للنشر والتوزيع.
- الصرن، رعد . (٢٠٠١م). كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات. دمشق: دار الرضا للنشر.
- طافش، محمود . (٢٠٠٤م). الإبداع في الإشراف التربوي والقيادة المدرسية. عمان: دار الفرقان.
- عبد العال، حسن.(١٩٩٢م). التربية الإبداعية ضرورة وجودة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العبد الله ، إبراهيم . (٢٠٠٢م). رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة المدرسية . بيروت: شركة المطبوعات للنشر والتوزيع.
- عبدالمقصود، محمد . (١٩٩٨م). معوقات تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها. دراسة تحليلية. مجلة التربية المعاصرة، مصر، ع (٤٨).
- عبيدات، ذوقان ؛ عدس، عبدالرحمن ؛ كايد، عبدالحق.(٢٠٠١م). البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه. (ط٣). الرياض: دار أسامة.
- العساف، صالح .(١٤٢٧هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية.(ط٤). الرياض: مكتبة العبيكان.
- العساف، وفاء . (١٤٢٥هـ). واقع الإبداع ومعوقاته لمديرات المدارس بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عسيري، يحيى . (١٤٢٠هـ). مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عطوي، جودت. (٢٠١٤م). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علي، حسين . (٢٠٠١م). الإبداع في حل المشكلات. دمشق: دار الرضا للنشر.
- العياصرة، أحمد . (١٩٩٨م). القيادة الإبداعية. عمان: منشورات مركز التدريب التربوي في

- وزارة التربية والتعليم.
- الغامدي، عبد المحسن . (١٤٣٣ هـ) . القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الفايز ، عبدالله . (١٤١٤ هـ). القيادة التعليمية والقيادة المدرسية. الرياض: مطبعة سفير.
- الفريجات، غالب. (٢٠٠٠م). الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع .
- القرشي، عديلة . (١٤٢٩ هـ). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة .قسم القيادة التربوية والتخطيط، كلية التربية ،جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القرشي، ليلي . (١٤٢٥ هـ). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراة غير منشورة. قسم القيادة التربوية والتخطيط، كلية التربية ،جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القريوتي، محمد.(١٩٨٩م). السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان: مطبعة بنك البتراء.
- قمبر، محمود . (١٩٩٧م). الإبداع في الثقافة والتربية دراسات في البناء الثقافي والتطوير التربوي . الدوحة: دار الثقافة.
- قنديل، علاء. (٢٠١٠م). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- محجوب ، علي . (١٤٠٦ هـ). الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي. عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- مرسي، محمد . (١٩٨٥م). القيادة المدرسية الحديثة. القاهرة :عالم الكتب.
- مصطفى، صلاح . (١٤١٤ هـ) . القيادة والتخطيط التربوي ، المفاهيم - الأسس - التطبيقات. دبي: دار القلم للنشر والتوزيع .
- مصطفى، أحمد . (٢٠٠٦ م). التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية) نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مصطفى ، صلاح و النابه، نجاه.(١٤٠٦ هـ). القيادة التربوية. مفهومها، نظرياتها، و وسائلها.(ط١)، دبي: دار القلم.
- مطاوع، إبراهيم . (١٩٨٠م). الأصول الادارية للتربية . القاهرة: دار المعارف.
- المطيري ، نواف . (١٤٢٦ هـ). التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم القيادة

- التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- المعاني ، أيمن . (١٩٩٠م). أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في القرارات الأردنية . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.
 - المعلم، طه . (١٤٢٢هـ).مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم القيادة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ،جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
 - المعاينة، عبد العزيز.(٢٠٠٧م). القيادة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
 - هلال، محمد . (٢٠٠٣م). مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعًا. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع .
 - واصلي، فاطمة . (١٤٢٦هـ). مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم القيادة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
 - وزارة التعليم . (١٤٣٧هـ).الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. المملكة العربية السعودية. ثانياً: المراجع الأجنبية.
 - Harding, Tayloe. (2010).Fostering Creativity for leadership and Leading Change. Arts Education Policy Review.111(2)51-59.
 - Harris, Alma. (2009). Creative Leadership: Developing Future leaders. Management in Education. 23(1)9-13.
 - Mckadzean , E.(1998)."Enhancing Creative thinking within organization" – management Decision ,v.36 , N.5 , MBC University press London.
 - Schmook, Ines. Principals; Leadership and creativity in Selected Florida Schools. Orlando,(1996) Unpublished Ph.D Dissertation, submitted to The University of central Florida.
 - Stoll, Louise and Temperley. (2009). Creative leadership: a challenge of our times, school leadership & Management .29 (1).