



معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية
"دراسة وصفية على عينة من منسوبات التعليم في المملكة العربية السعودية"

إعداد

أ/ عائشة كساب الضويحي

وكيلة مدرسة في الابتدائية الثالثة والعشرون في منطقة الجوف

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في تطبيق القيادة الإبداعية؛ وذلك لتحقيق التعليم الأمثل وتوفير كافة الأساليب الحديثة التي تساهم في نهوض المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية. تم إجراء هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استخدام أداة الاستبانة، وشملت بعض من منسوبات التعليم في منطقة الجوف، متمثلاً في مجتمع بلغ حجمه (2.979)، عينة بلغ حجمها (372) مشاركة. أفادت هذه الدراسة بأن هناك نسب عالية من المشاركات تشير إلى وجود معوقات شخصية وكذلك إدارية تعيق عملية تطبيق القيادة الإبداعية في البيئة التعليمية. تتفاوت آراء غالبية المشاركات في الدراسة الحالية حول المعوقات الشخصية في تطبيق القيادة الإبداعية ولكن تتضح بأن إجابات الغالبية كان حول المعوق الشخصي الرئيسي هو توتر العلاقات بين القائدة والعاملات في المؤسسة التعليمية، وجاءت باقي المعوقات الشخصية الأخرى بنسب متقاربة.

تُظهر نتائج الدراسة بأن المعوق الإداري في تطبيق القيادة الإبداعية التي اتفق عليه معظم المشاركات هو غياب الدعم المادي والمعنوي للقيادات المبدعة يليه المعوقات الإدارية الأخرى بنسب متقاربة.

أوصت الدراسة على ترسيخ مفهوم الإبداع وأهمية تطبيقه في المؤسسة التعليمية وذلك لنشر ثقافة التفكير الإبداعي والعمل بصورة مستمرة على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لإحداث تغييرات إبداعية مثمرة بدعم من وزارة التعليم.

الكلمات المفتاحية: تحديات، القيادة الإبداعية، المرحلة ابتدائية.

ABSRACT:-

This study aims to identify the most prominent challenges facing the leaders of elementary schools in the application of creative leadership in the educational environment in order to achieve optimal education and provide all modern methods that contribute to the advancement of the educational institution in Saudi Arabia.

This study was conducted using the descriptive-analytical method. It relied on the use of the questionnaire tool and included some of the educational levels in the Al-Jouf region as an exploratory study, represented by teachers, educational leaders and supervisors of education in a community size (2.979) and a sample size (372) respondents.

The study indicated that creative leadership is not effective in the educational institution as desired. It noted that there are high rates of respondents indicate that there are personal as well as administrative obstacles that hinder the application of creative leadership in the educational environment.

The majority of participants in the current study differ on the personal obstacles in the application of creative leadership, but it is clear that the majority of the answers were about the main personal disability is the tension between the leaders and workers in the educational institution, and the other personal obstacles came in close proportions. The results of the study show that the administrative obstacle in the application of creative leadership, which was agreed upon by most participants in the absence of financial and spiritual support for creative leaders, followed by other administrative obstacles in close proportions.

Keywords: practice, challenges ,creativity, leadership, elementary

مقدمة الدراسة

تعمل المملكة العربية السعودية على تطوير التعليم بشتى مراحلہ ،وذلك لأنه الطريق الوحيد للنهوض بالأمة؛ لذلك فهي أولت التعليم جل اهتمامها وعملت على توفير كافة الأساليب الحديثة التي تساهم وتساعد على تطويره.

حيث تعد المدرسة كمؤسسة تربوية ثقافية واجتماعية يعول عليها المجتمع الكثير في تنمية التفكير الإبداعي، بالتالي فإن القيادة المدرسية هي من الركائز التي لها الدور الكبير في هذا المجال، فالقائد في المدرسة ليس هو ذلك الشخص المنوط به القيام بمهام إدارية فقط، إنما هو أولاً قائد له مهمات أساسية يتناولها في طرق إبداعية حتى تنعكس على العملية التعليمية في المدارس.

فقد تناولت دراسات عدة هذا الموضوع من جوانب مختلفة، كدراسة (العرواني، ٢٠١٤). التي قامت على تعريف الإبداع والتفكير الإبداعي ووضحت مكوناته ومعوقاته. ودراسة (ملحم، ٢٠٠٩). التي ربطت القيادة في الإبداع وتأثيره في قطاعات مختلفة مثل قطاع الاتصالات.

هناك أيضاً دراسات عدة تناولته في مراحل تعليمية مختلفة، لكن عند التركيز على جميع المراحل التعليمية؛ فالمرحلة الابتدائية هي من أهم تلك المراحل وذلك لأن نجاحها يعتمد على نجاح المراحل التعليمية الأخرى، لذلك فهي تحتاج إلى تزويدها بالكفاءات التربوية التي تساهم في إيجاد فرص الإبداع داخل أسوار البيئة التعليمية والبُعد عن الطرق التقليدية.

ولتوضيح ما تشير عليه الدراسة من أهمية تنمية وتوسيع مفهوم الإبداع،

سيتناول هذا البحث مناقشة :

معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية.

مشكلة الدراسة :- تنحصر مشكلة الدراسة في الكشف على دور قائدة المدرسة في المرحلة الابتدائية على ممارستها وتنميتها للقيادة الإبداعية، والتعرف على أبرز المعوقات التي تواجه قائدة المدرسة في تطبيق تلك القيادة على العاملين في بيئة المدرسة، حيث أشارت دراسات عديدة كدراسة (البدراني، 2011) ودراسة (آل

حسين.2018) إلى وجود عدد من معوقات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الابتدائية، وتتمثل تلك المعوقات في معوقات تنظيمية وشخصية، أخرى إدارية. في ضوء ذلك تم تسليط الضوء على واقع مدارس المرحلة الابتدائية، لمعرفة العديد من المعوقات التي تعيق عملية القيادة الإبداعية، وكيفية التغلب عليها.

تساؤلات الدراسة تتمثل أسئلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية وينتفع عن هذا السؤال، الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية ؟
- ما واقع تطبيق القيادة الإبداعية لمدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية ؟
- ما أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية للقيادة الإبداعية ؟
- ما أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في معالجة التحديات والمعوقات التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية؟
- أهداف الدراسة :** تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق القيادة الإبداعية في مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية، من خلال الآتي :
- معرفة واقع تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في ممارسة وتنمية القيادة الإبداعية.
- حصر أهم المعوقات الشخصية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في تطبيق القيادة الإبداعية.
- حصر أهم المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في تطبيق القيادة الإبداعية.
- استعراض أهم المقترحات المقدمة من قائدات مدارس المرحلة الابتدائية والتي تحد من ظهور واستمرار معوقات تطبيق القيادة الإبداعية.

أهمية الدراسة :-

تعد هذه الدراسة من الدراسات الحيوية في الموضوع الذي نتناوله حيث أن مكانة الإدارة المدرسية في العملية التربوية والتعليمية وحاجتها إلى تطبيق أفضل السبل والطرق الممكنة لتؤدي عملها بالشكل المطلوب , يجعلها مهتمة بجانب الإبداع الذي يسعى إلى تشجيع ودعم المبدعين , ومن جانب آخر أهمية الدور الذي يلعبه القادة في منظماتهم فدورهم في غاية الأهمية في حفز وتنمية الإبداع لدى العاملين.

تنطلق أهمية هذه الدراسة في معرفة أهم المعوقات الشخصية والإدارية في تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، وتستمد أهميتها من أهمية المعالجة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. ويمكن تقسيم الأهمية إلى:

أهمية علمية :- تأمل الباحثة في ضرورة تطبيق القيادة الإبداعية لدى جميع مدارس المملكة العربية السعودية لما تحمله من إيجابيات عدة على واقع بيئة المدرسة.

- إثراء المكتبة العربية في مجال القيادة بشكل عام، والقيادة الإبداعية بشكل خاص.

الأهمية التطبيقية:- نتائج هذه الدراسة تفيد قائدات المدارس في تعزيز ونمو وترسيخ فكرة القيادة الإبداعية لديهم مما يؤدي إلى رفع كفاءات التعليم في مدارس المملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة :- تعتبر الدراسة الحالية من نوع الدراسات الوصفية التحليلية والتي تستهدف معرفة واقع تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

أدوات جمع البيانات :- تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استبانته أعدت كأداة لجمع المعلومات، بواسطة برنامج (Google Forms))، وصولاً إلى معطيات عامة وضحت لنا مشكلة الدراسة وكيفية مواجهتها، وتم تحليل الاستبانة باستخدام برنامج (Microsoft Excel).

مجتمع وعينة الدراسة :- تحدد المجتمع الحالي على أنه يتكون من عدد من منسوبات التعليم لدى عدة مدارس في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية،

تمثلن في مشرفات تربويات وقائدات مدارس ومعلمات في مختلف المراحل، حيث تم الاستناد على بيانات موقع وزارة التعليم؛ إذ أنها الأحدث ويبلغ عددهن (2.979). فقد تم تجميع بيانات الدراسة من عينة بلغت (٣٧٢) مشاركة، تم اختيارهن نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة أهم المعوقات التي تحد من القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة الجوف، وكيفية معالجتها.

الحدود الزمانية : تم تطبيق هذه الدراسة في بداية العام الدراسي ١٤٤٠-١٤٤١هـ

الحدود المكانية : مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية في منطقة الجوف.

مصطلحات الدراسة

المرحلة الابتدائية Degree Primary

تُعرف سياسة التعليم المرحلة الابتدائية بأنها "القاعدة التي يرتكز عليها إعداد الناشئين للمراحل التالية، وهي مرحلة عامة تشمل أبناء الأمة جميعاً، وتزويدهم بالأساسيات من العقيدة الصحيحة، والاتجاهات السليمة، والخبرات والمعلومات والمهارات". (وزارة التعليم، ١٩٩٥، الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، ص٦)

المفهوم الإجرائي: تعتبر المرحلة الابتدائية البداية للتعليم الأساسي، حيث أنها المرحلة الأولى لتعلم القراءة والكتابة، وهما أساس العلم والتعليم.

الإبداع Creativity

على المستوى الفردي يمكن تعريف الإبداع بأنه قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والمعلومات، والمعرفة السابقة، والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحلٍّ أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق مفهوم أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة. (Drejer, 2002).

قال (النهام، ٢٠١٦). في الإبداع أنها كلمة مؤثرة تستهوي ذوي الهمم والنفوس التواقّة، لأنهم يرون أن الدافع الرئيس للإنجاز أن يسيروا قُدماً في طريق النجاح وتحقيق الذات، والإبداع الحقّ يحتاج إلى عقول ذكية متّقدة بالنشاط والحيوية، متحررة من قوالب التكرار، منبعثة نحو آفاق التجديد والابتكار.

المفهوم الإجرائي: الإبداع هو إنتاج حلول مبتكرة لحول المشكلات، وهو أيضاً إدراك علاقات جديدة من أجل تغيير الواقع.

القيادة Leadership

مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الأشخاص تمكنهم من استمالة الآخرين وإقناعهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم (Noethouse، 2013، 2018).

المفهوم الإجرائي: يُعرف قائد المدرسة بأنه القائد التربوي والمشرّف المسؤول عن منسوبي المدرسة، التي يقودها لتحقيق الأهداف المنشودة وفق السياسة التعليمية للمدرسة.

أنماط القيادة : يُعرف النمط القيادي بأنه النمط والأسلوب الذي يمارسه القائد التربوي مع المعلمين والعاملين والطلبة، وتعدد تصنيف أنماط القيادة لدى الباحثين في الإدارة؛ وذلك تبعاً إلى طبيعة المؤسسة واتجاهات الباحثين أنفسهم، إلا أن الفكر الإداري المعاصر اتفق على تصنيف عدة أنماط للقيادة التربوية كما ذكرها (الرفاعي، ٢٠١٣).

وفي الدراسة الحالية نذكر النمط الأساسي وهو القيادة الإبداعية.

القيادة الإبداعية Creative Leadership

تعرف القيادة المبدعة على أنها تلك القيادة التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة، أو منتج جديد، أو وضع نظرية، وطرق عمل جديدة، وقد يشمل ذلك إجراء التغييرات الملائمة لكي تكون المنتج النهائي بمواصفات وخصائص لم يعهدها السوق من قبل (عباس، ٢٠٠٤).

المفهوم الإجرائي: القيادة الإبداعية نوع من أنواع القيادة يتميز بالقدرة على حل المشكلات بطريقه غير تقليدية، ابتكاريه، منفردة، قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتشجيع الآخرين على ممارسة وتنمية الإبداع.

الدارسات السابقة

هناك العديد من الدارسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع من مجالات وقطاعات مختلفة، سوف يتم استعراض الدارسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، ويمكن الإشارة إلى أن الدارسات السابقة جاءت بالفترة ما بين (٢٠٠٩) (٢٠١٩).

المحور الأول: الدارسات المحلية

١- دراسة البدراني (٢٠١١). بعنوان معوقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريده من وجهة نظر مديريها ووكلائها، والتي هدفت إلى تحديد المعوقات التنظيمية والمادية والذاتية وتحديد المقترحات المناسبة للتغلب على تلك المعوقات، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدام استبانة لجمع المعلومات من مجتمع بلغ عدده (٢٦٥) فرداً من مديري المدارس الابتدائية ووكلائها في منطقة بريده، وتوصلت إلى أهم النتائج منها كثرة الأعباء الوظيفية وضعف الأعداد والتأهيل للكادر الإداري، الالتزام بالقيود المهنية، قلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التعليم كانت أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري، والمعوقات العقلية والانفعالية والمعوقات الدافعية كانت أهم المعوقات الذاتية في طريق الإبداع الإداري. من أهم المقترحات التي يمكن أن تساعد في التغلب على تلك المعوقات هي تخصيص ميزانية للأنشطة الإبداعية، وضع حوافز مادية للمديرين المبدعين، رعاية الإبداع الإداري من قبل إدارة التعليم.

٢- دراسة السحلي (٢٠١٩). بعنوان القيادة المدرسية ورضا المستفيد في ظل رؤية التحول الوطني، والتي هدفت إلى قياس رضا المستفيد وتطلعاته بحيث تكون محل دراسة واهتمام القيادة المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لإبراز أثر المناخ المدرسي في أداء المعلمين العاملين في المدارس الحكومية بمدينة تبوك وتكون مجتمع الدراسة من المعلمات العاملات في المدارس الحكومية للبنات التابعة لمركز الأشراف التربوي بتبوك، وتوصلت إلى نتائج عدة منها أن دور المناخ المدرسي ينعكس على جميع أبعاد الأداء، وبشكل عام فإن المستفيدين موافقون على أن المناخ المدرسي السائد له هو دور فعال في جميع جوانب العملية التعليمية، وكانت

أبرز نتائجها أن جوانب يرضى عنها المعلمون، ولكن ليس بدرجة كبيرة بل بدرجة متوسطة. أما الجوانب التي لا يرضى عنها المعلمون فتتعلق بما يخصهم من إجازات وأنظمة.

٣- دراسة آل حسين (٢٠١٨). بعنوان القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، والكشف عن المعوقات التي تعيق ممارستها ومقترحات تطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتألقت العينة من (١٩٣) معلمة وهي عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة (٥٠%). وتوصلت الدراسة إلى نتائجها من أهمها موافقة بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لجميع عمليات القيادة الإبداعية، موافقة بدرجة متوسطة على المعوقات الشخصية التي تواجه قائدات المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم نحو ممارسة القيادة الإبداعية، موافقة بدرجة عالية على المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم نحو ممارسة القيادة الإبداعية، موافقة بدرجة متوسطة على المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية.

المحور الثاني: الدراسات العربية

١- دراسة البوعينين (٢٠٠٩). بعنوان دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع، والتي هدفت إلى الكشف عن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع والتفكير لدى الطلبة في المدارس المستقلة، والكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه تنمية الإبداع لدى طلبة المدارس المستقلة، استخدمت الدراسة العينة العشوائية من معلمي ومعلمات في حدود (١٦٨) معلماً، وتوصلت الدراسة نتائج بينت فيها واقع الاهتمام بتنمية الإبداع في المدارس المستقلة مرتفعة في كل فقرات المجال باستثناء الفقرة التي تنص

على "تنص المدرسة على فتح صفوف خاصة لطلبة المبدعين". أما النتائج المتعلقة بالمعوقات التي تواجه تنمية الإبداع لدى طلبة المدارس المستقلة فقد كانت ضعيفة.

٣- دراسة مرعي (٢٠١٤). بعنوان مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية، والتي هدفت إلى معرفة مدى توافر الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية وفهم عملية الإبداع في الإدارة المدرسية ومدى ارتباطها بالقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبانة أعدت لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) مديراً ومديرة من مدارس المرحلة الابتدائية و(١٤٠) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج وهي وجود ارتباط بين مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية من وجهة نظر كل المديرين والمعلمين.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية حيث أن الدراسة الحالية تم تطبيقها في منطقة الجوف، كذلك أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على عينة واحدة في قطاع واحد، بينما تناولت هذه الدراسة عينات عديدة وذلك لضمان تشخيص واقع مدارس المرحلة الابتدائية بدقة.

الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية:

أولاً : واقع اهتمام قادة المدارس في ممارسة وتنمية الإبداع والتفكير الإبداعي يعتبر الإبداع والاهتمام به من أهم الواجبات التي ينبغي على القادة التركيز عليها ومنحها أولوية خاصة، فالإبداع يمثل أحد مصادر الميزة التنافسية لدى جميع المؤسسات التعليمية.

قد أشارت الكثير من الدراسات إلى أهمية الدور الذي يلعبه القادة في تنمية الإبداع في مؤسساتهم التعليمية فالإبداع يستمر عندما يكون هناك نتيجة لتقدير الإدارة للإبداع، وتوفيرها البيئة، والنظام الذي يدعم الإبداع.

يُفرق (العرواني، ٢٠١٤) في دراسته بين الإبداع والتفكير الإبداعي، حيث عُرّفه بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نتائج لم تكن معروفة سابقاً.

ثانياً : المعوقات الشخصية في تطبيق القيادة الإبداعية

المعوقات الشخصية هي تلك المتعلقة بنمط الشخصية وما تتضمنه من خصائص ومورثات مثل الميل للمجاراة والمسايرة والتبعية وفق الأطر المحددة سابقاً، مما يشوه التفكير الإبداعي المستقل (آل حسين، ٢٠١٨). من أبرز تلك المعوقات الشخصية هي توتر العلاقات بين القائد والعاملين في المؤسسة التعليمية. ويأتي من بعدها المعوقات الشخصية التي تعيق ممارسة وتطبيق القيادة الإبداعية تتمثل في:

- الخوف من التجديد والابتكار، التفكير بعشوائية عند حل المشكلة، عدم القدرة على تحمل المخاطر، انخفاض شعور الفرد بأهمية الأعمال التي يقوم بها، قلة الخبرة في هذا المجال، تجنب التحدي ومواجهة المشاكل

ثالثاً : المعوقات الإدارية في تطبيق القيادة الإبداعية :

المعوقات الإدارية هي تلك المتعلقة في طبيعة نظام الإدارة في المدارس، ومن أبرز المعوقات الإدارية التي تحد من الإبداع لدى قائدات المدارس، المركزية الشديدة في الإدارة، والمراقبة الشديدة لمتابعة أدائهن مما يجعل القائدات يتمسكن بالأنظمة واللوائح. (آل حسين، ٢٠١٨).

يأتي من بعدها عدد من المعوقات الإدارية التي تحد من ممارسة وتطبيق القيادة الإبداعية والتي ذكرها (الغنيمي، ٢٠١٥) وتتمثل في:

- ١- عدم القدرة على إدراك جوانب المشكلة بالشكل الصحيح.
- ٢- الاستعجال في حل المشكلة حيث أن هذا الاستعجال يجعل القائد ينظر إلى المشكلة بطريقة سطحية.
- ٣- الخوف من الفشل حيث يؤكد الكثير من الباحثين بأن الخوف من الفشل هو أكثر التحديات إعاقة للإبداع الإداري.

- ٤- ضعف الثقة بالنفس وبالمهارات والقدرات.
- ٥- التفكير النمطي والامتثال الزائد للقوانين والأنظمة والمعايير والعادات والتقاليد.
- ٧- غياب الدوافع الداخلية للإبداع والابتكار لدى القائد، وضعف الحوافز المعنوية والتشجيع.
- ٨- عدم وضوح أهداف المنظمة واتساق النمط القيادي الأعلى فيها، والمركزية والتسلط، والافتقار إلى معايير موضوعية الأداء، وغياب التحفيز المناسب، والافتقار إلى العمل الجماعي.
- ٩- الصراع بين المدراء الأدنى، غياب الانسجام والتوافق مع المرؤوسين من قبل القائد يمثل عائقاً مهماً من معوقات القيادة الإبداعية.

الاستبانة (Questionnaire)

اشتملت الاستبانة على ما يلي:

الجزء الأول: ويشمل البيانات (المتغيرات الأولية)

وهي متغيرات مستقلة، وشملت البيانات الأولية الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتكونت من (٥) أسئلة عن (العمر، التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المجال، عدد الدورات في مجال القيادة).

الجزء الثاني: ويشتمل على متغيرات الدراسة الأساسية التي من خلالها يتم استطلاع آراء أفراد الدراسة حول محاور الدراسة الرئيسية، وهي متغيرات تابعة وشملت على البيانات الأساسية وتكونت من (٤) عبارة موجهة إلى أفراد الدراسة، وموزعة على أربعة محاور رئيسية كما يلي:

الأول: واقع فاعلية تطبيق القيادة الإبداعية في مدارس المرحلة الابتدائية يهدف هذا المحور على التعرف على مدى فاعلية تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس، وتم سؤال أفراد الدراسة عن درجة معرفتهم في الواقع عن طريق الإجابة (نعم، لا، أحياناً).

الثاني: المعوقات الشخصية في تطبيق القيادة الإبداعية في مدارس المرحلة الابتدائية ويهدف هذا المحور إلى التعرف على المعوقات الشخصية التي تحد من تطبيق القيادة الإبداعية في مدارس المرحلة الابتدائية وتم سؤال مفردات الدراسة عن

أعظم هذه المعوقات منها (لا يوجد معوقات شخصية، الخوف من التجديد والابتكار، توتر العلاقات بين القائد والعاملين بالمؤسسة التعليمية، التفكير بعشوائية عند حل المشكلة، عدم القدرة على تحمل المخاطر، الكسل، انخفاض شعور الفرد بأهمية الأعمال التي يقوم بها، قلة الخبرة في المجال، تجنب التحدي ومواجهة المشاكل، أسباب أخرى).

الثالث: المعوقات الإدارية في تطبيق القيادة الإبداعية في مدارس المرحلة الابتدائية ويهدف هذا المحور إلى التعرف على المعوقات الإدارية التي تحد من تطبيق القيادة الإبداعية في مدارس المرحلة الابتدائية وتم سؤال مفردات الدراسة عن أعظم هذه المعوقات منها (لا يوجد معوقات إدارية، غياب الحوافز المادية والمعنوية، النقد وتثبيط الأفكار الإبداعية، الإصرار على أساليب عمل موحدة، الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة، عدم الثقة بالآخرين وقدراتهم، عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة ذات كفاءة، القصور في فهم نظام العمل، اعتماد الطريقة التقليدية في حل المشكلات، أسباب أخرى).

الرابع: المقترحات التي يجب توافرها حتى يتم تفعيل وممارسة القيادة الإبداعية داخل المؤسسة التعليمية: يهدف هذا المحور إلى التعرف على المقترحات التي تسعى إلى تفعيل وممارسة القيادة الإبداعية في مدارس المرحلة الابتدائية، تم سؤال مفردات الدراسة عن أعظم هذه المقترحات منها (لا يوجد مقترحات، الدعم المادي والمعنوي للقيادات المبدعة، إجراء مقابلات شخصية بشكل دوري للقيادات المدرسية للتأكد من امتلاكهم المهارات الإبداعية، إلزام القيادات بعمل تقرير فصلي أو سنوي عما يتم إنجازه داخل المؤسسة التعليمية، تخصيص ميزانية بإشراف إدارة التعليم للمدارس المبدعة، منح القيادات المدرسية مزيداً من الصلاحيات، إدخال عنصر الإبداع في تقييم الأداء الوظيفي للقيادات المدرسية، إتاحة الفرص أمام القيادات المدرسية المبدعة للمشاركة في عملية صنع القرارات الوزارية المتعلقة بالعمل المدرسي، العمل بشكل دائم على إقامة ورش عمل تهدف إلى تنمية الإبداع لدى القيادات، أسباب أخرى).

نتائج الدراسة

١- مدى فاعلية تطبيق القيادة الإبداعية لدى مدارس المرحلة الابتدائية: من وجهة نظر المُشاركات أن مدى فاعلية تطبيق الجانب المتعلق بالقيادة الإبداعية داخل المدرسة هو متوسط جداً، ومُثلن بنسبة (٤٠,١%) وهي النسبة الأعلى، يليها نسبة (٣٠,٩%) من المشاركات أشرن أن فاعلية تطبيق القيادة الإبداعية يُعتبر فعال من مجموع المشاركات في الدراسة و(٢٩%) من المشاركات اللاتي أشرن أن فاعلية تطبيق القيادة الإبداعية داخل المدرسة يعتبر غير فعال، وهي النسبة الأقل في هذه الدراسة.

جدول (٦) توزيع أفراد الدراسة بحسب وجهة نظرهن في فاعلية تطبيق القيادة

الإبداعية

الترار	العدد	مدى الفاعلية
٣٠,٩%	١١٥	فعال
٢٩%	١٠٨	غير فعال
٤٠,١%	١٤٩	أحياناً
١٠٠%	٣٧٢	المجموع

٢) المعوقات الشخصية التي تعيق فاعلية تطبيق القيادة الإبداعية داخل المؤسسة التعليمية: من وجهة نظر المشاركات بالدراسة يَرين الغالبية أن توتر العلاقات بين القائدة والعاملات في المؤسسة التعليمية هي من أكبر المعوقات الشخصية التي تعيق عملية تطبيق القيادة الإبداعية في المدرسة، ومُثلن بنسبة (٢٩,٦%)، في حين ترى (٢٨%) أن قلة الخبرة في هذا المجال يُعد من المعوقات الشخصية لتطبيق القيادة الإبداعية، أما عن معوق التفكير بعشوائية عند حل المشكلة، فترى (٢٢%) من المشاركات هذا السبب كونه معوقاً لتطبيق القيادة الإبداعية، وأخيراً أشارت (٢١,٥%) من المشاركات أن تجنب التحدي ومواجهة المشاكل سبباً من المعوقات، وقد ذكرت (٢٠,٢%) أن القيادة الإبداعية تطبق بشكل فعال في المدارس ولا توجد معوقات شخصية لتطبيقها، وفي نسبة مماثلة مُثلت بـ(١٨,٣%) يرين أن عائق الخوف من التجديد والابتكار وعائق عدم القدرة على تحمل المخاطر السبب في المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الإبداعية بشكل فعال. وفي نسبة مقارنة مُثلت بـ (١٧,٢%) يرون أن السبب هو انخفاض شعور الفرد بأهمية الأعمال التي يقوم

بها ،وذكرت (١٥،١%) منهن أن الكسل سبباً من الأسباب التي تحدُّ من انخفاض فاعلية تطبيق القيادة الإبداعية. و(١،٨%) ذكرنَ أن لديهن أسباباً أخرى تحدُّ من فاعلية تطبيق القيادة الإبداعية ومن هذه الأسباب (الأنظمة التي تعيق حرية اختيار القرار، وعدم توفير كادر إداري يغطي الاحتياجات، ضغوط العمل وتشابه متطلبات مكتب التعليم)

جدول (٧) توزيع المشاركات حسب وجهة نظرهن في المعوقات الشخصية في عملية تطبيق القيادة الإبداعية

المعوقات الشخصية	العدد	التكرار
لا يوجد معوقات شخصية	٧٥	٢٠,٢%
الخوف من التجديد والابتكار	٦٨	١٨,٣%
توتر العلاقات بين القاندة والعاملات في المؤسسة التعليمية	١١٠	٢٩,٦%
التفكير بعشوائية عند حل المشكلة	٨٢	٢٢%
عدم القدرة على تحمل المخاطر	٦٨	١٨,٣%
الكسل	٥٦	١٥,١%
انخفاض شعور الفرد بأهمية الأعمال التي يقوم بها	٦٤	١٧,٢%
قلة الخبرة في هذا المجال	١٠٤	٢٨%
تجنب التحدي ومواجهة المشاكل	٨٠	٢١,٥%
معوقات شخصية أخرى	٦	١,٨%

3) المعوقات الإدارية التي تعيق فاعلية تطبيق القيادة الإبداعية داخل المؤسسة التعليمية:

من وجهة نظر المشاركات بالدراسة يَرَيْنَ الغالبية أن غياب الحوافز المادية والمعنوية هو العائق الإداري الأكبر التي تُواجهه المؤسسة التعليمية لتطبيق القيادة الإبداعية بشكل فعال، ومُثلنَ بنسبة (٣٠,٦%)، في حين ترى (٢٥,٥%) أن الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة هو عائق أساسي في تطبيق وتنمية الإبداع داخل المؤسسة التعليمية، أما عن النقد وتثبيط الأفكار الإبداعية فترى (٢٢,٦%) من المشاركات هذا السبب كونه معوقاً إدارياً لتطبيق القيادة الإبداعية، وفي نسبة مماثلة مُثلت بـ(٢١,٨%) ذكرت أن السببين في المعوقات الإدارية التي تحدُّ من فاعلية تطبيق الإبداع داخل المؤسسة التعليمية هم عدم الثقة بالآخرين وقدراتهم وعدم وجود قيادات إدارية مؤهلة وذات كفو، وفي نسبة مقاربة مُثلت بـ (٢١,٢%) يَرَوْنَ أن السبب هو اعتماد الطرق التقليدية في حل المشكلات، وذكرت (١٩,٦%) منهن أن الإصرار

على أساليب عمل موحدة سبباً من الأسباب التي تحدُّ من انخفاض فاعلية تطبيق هذه القيادة، و(١٧،٢%) منهنَّ أشرنَ أن هناك قصور في فهم نظام العمل، و(١٦،٧%) أكدنَ أنه لا يوجد معوقات إدارية تعيق عملية تطبيق هذه القيادة وأنها فعالة بالشكل الكافي، و(٠،٩%) ذكرنَ أن لديهنَّ أسباباً أخرى تحدُّ من فاعلية تطبيق هذه القيادة داخل المؤسسة التعليمية تتمثل في التقييد من إدارة التعليم، وعدم المرونة في العمل، وعدم وجود أفراد يشغلون هذا المنصب ويحملون المسؤولية الكافية.

جدول (٨) توزيع المشاركات حسب وجهة نظرهن في المعوقات الإدارية التي تعيق تطبيق القيادة الإبداعية

المعوقات الإدارية	العدد	التكرار
لا يوجد معوقات إدارية	٦٢	١٦,٧%
غياب الحوافز المادية والمعنوية	١١٤	٣٠,٦%
النقد وتثبيط الأفكار الإبداعية	٨٤	٢٢,٦%
الإصرار على أساليب عمل موحدة	٧٣	١٩,٦%
الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة	٩٥	٢٥,٥%
عدم الثقة بالآخرين وقدراتهم	٨١	٢١,٨%
عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة ذات كفو	٨١	٢١,٨%
القصور في فهم نظام العمل	٦٤	١٧,٢%
اعتماد الطريقة التقليدية في حل المشكلات	٧٩	٢١,٢%
معوقات إدارية أخرى	٣	٠,٩%

4) المقترحات التي يجب توافرها لتفعيل وممارسة القيادة الإبداعية داخل المؤسسة التعليمية بالشكل المرجو منها : من وجهة نظر المشاركات بالدراسة يرينَ الغالبية أن الدعم المادي والمعنوي للقيادات المبدعة من المقترحات التي تساعد على تطبيق القيادة الإبداعية بشكل فعال ومُثلن بنسبة (٤٠،٦%)، وفي نسبة مقاربة ترى (٤٠،١%) أن منح القيادات المدرسية مزيداً من الصلاحيات يُعدُّ مقترح مثالي لتطبيق هذه القيادة، أما عن مقترح العمل بشكل دائم على إقامة ورش عمل ودورات تدريبية فتري (٣٠،٤%) من المشاركات هذا السبب يساعد على فاعلية تطبيق القيادة الإبداعية، وأخيراً أشارت (٢٦،١%) من المشاركات أن إجراء مقابلات شخصية بشكل دوري للقيادات المدرسية للتأكد من امتلاكهم للمهارات الإبداعية، وقد ذكرت (٢٥،٣%) أن تخصيص ميزانية بإشراف إدارة التعليم للمدارس المبدعة يعمل على زيادة التنافس بين المدارس، وفي نسبة مقاربة مُثلت بـ (٢٣،٤%) يرَوْنَ أن إدخال

عنصر الإبداع في الأداء الوظيفي يعمل بشكل فعال على زيادة المنافسة بين منسوبي المؤسسة التعليمية بالتالي يزيد فاعلية تطبيق القيادة الإبداعية، وذكرت (٢١،٨%) منهن أن إتاحة الفرصة أمام القيادات المدرسية المبدعة للمشاركة في عملية صنع القرارات الوزارية المتعلقة بالعمل المدرسي مقترح يعمل على زيادة فاعلية تطبيق القيادة الإبداعية، و(١٩،٩%) منهن أشرنَ أن فاعلية مقترح إلزام القيادات بعمل تقرير فصلي أو سنوي عما يتم إنجازه داخل المؤسسة التعليمية، و(٦،٧%) أكدن أنه لا يوجد مقترحات لازمة لتطبيق القيادة الإبداعية، و(١،٢%) ذكرنَ أن لديهن مقترحات أخرى تعمل على تفعيل القيادة الإبداعية بالشكل المطلوب تتمثل في ضرورة التدوير للمدبرات كل ٤ سنوات وتخفيف الأعمال الروتينية للقائدة المكلفة بها، والبُعد عن التقليد والمحاكاة، وتفعيل برنامج ملازمة قائد لتنمية مهاراته والتأكد من أنه يعمل بالشكل المرجو منه.

جدول (٩) توزيع المشاركات حسب وجهة نظرهن في المقترحات التي يجب توافرها

لتطبيق القيادة الإبداعية

التكرار	العدد	المقترحات
٦،٧%	٢٥	لا يوجد مقترحات
٤٠،٦%	١٥١	الدعم المادي والمعنوي للقيادات المبدعة
٢٦،١%	٩٧	إجراء مقابلات شخصية بشكل دوري للقيادات المدرسية للتأكد من امتلاكهم للمهارات الإبداعية
١٩،٩%	٧٤	إلزام القيادات بعمل تقرير فصلي أو سنوي عما يتم إنجازه داخل المؤسسة التعليمية
٢٥،٣%	٩٤	تخصيص ميزانية بإشراف إدارة التعليم للمدارس المبدعة
٤٠،١%	١٤٩	منح القيادات المدرسية مزيداً من الصلاحيات
٢٣،٤%	٨٧	إدخال عنصر الإبداع في تقييم الأداء الوظيفي للقيادات المدرسية
٢١،٨%	٨١	إتاحة الفرص أمام القيادات المدرسية المبدعة للمشاركة في عملية صنع القرارات الوزارية المتعلقة بالعمل المدرسي
٣٠،٤%	١١٣	العمل بشكل دائم على إقامة ورش عمل ودورات تدريبية تهدف إلى تنمية الإبداع لدى القيادات
٢،١%	٧	مقترحات أخرى

ملخص النتائج

- ١- اشتمل مجتمع الدراسة على عينة من منسوبات التعليم في منطقة الجوف باختلاف المسميات الوظيفية تتمثل في قائدات المدارس ووكيلات المدارس والمشرفات التربويات والمعلمات وأشارت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة الإبداعية ليست فعالة بالشكل المرجو منها بنسبة (٦٩,١%) من المشاركات.
- ٢- تؤكد أغلب المشاركات في الدراسة بنسبة (٧٩,٨%) بأن هناك معوقات شخصية تعيق عملية تطبيق القيادة الإبداعية وتنمية وممارسة الإبداع داخل المؤسسة التعليمية.
- ٣- توافق أغلب المشاركات في الدراسة بنسبة (٨٣,٨%) بأن هناك معوقات إدارية تعيق عملية تطبيق القيادة الإبداعية وتنمية وممارسة الإبداع داخل المؤسسة التعليمية.
- ٤- تُظهر نتائج الدراسة بأن المعوق الشخصي التي اتفق عليه معظم المشاركات هو توتر العلاقات بين القائمة والعاملات في المؤسسة التعليمية وجاءت باقي المعوقات الشخصية حسب ترتيبها تنازلياً كما يلي : (قلة الخبرة في هذا المجال، التفكير بعشوائية عند حل المشكلة، تجنب التحدي ومواجهة المشاكل، الخوف من التجديد والابتكار، عدم القدرة على تحمل المخاطر، انخفاض شعور الفرد بأهمية الأعمال التي يقوم بها، الكسل).
- ٥- تتفاوت آراء المشاركات بالدراسة الحالية حول المعوقات الإدارية في تطبيق القيادة الإبداعية ولكن يتضح بأن إجابات غالبية المشاركات كانت حول المعوق الإداري الرئيسي وهو غياب الدعم المادي والمعنوي للقيادات المبدعة يليه المعوقات الإدارية الأخرى حسب ترتيبها تنازلياً كما يلي: (الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة، النقد وتثبيط الأفكار الإبداعية، عدم الثقة بالآخرين وقدراتهم، عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة ذات كفاءة، اعتماد الطريقة التقليدية في حل المشكلات، الإصرار على أساليب عمل موحدة، القصور في فهم نظام العمل).
- ٦- تُفيد نتائج الدراسة بشأن المقترحات اللازمة والتي يجب توافرها داخل المؤسسة التعليمية ليتم تفعيل القيادة الإبداعية بالشكل المطلوب وذلك بنسبة (٩٣,٣%) من إجمالي المشاركات، كما تكشف عن أن هنالك نسبة (٦,٧%) ممنه يرين أنه لا توجد مقترحات وأن القيادة الإبداعية فعالة بالشكل المطلوب.
- ٧- توافق أغلب المشاركات في الدراسة بنسبة (٤٠,٦%) حول المقترح الرئيسي لتطبيق القيادة الإبداعية بالشكل الفعال وهو الدعم المادي والمعنوي للقيادات المبدعة.

المراجع العربية

١. البدراني، دعار بن غضبان(٢٠١١). معوقات الإبداع لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها.(رسالة ماجستير منشورة).قسم الإدارة التربوية والتخطيط. القصيم.
٢. البوعينين، أمل جاسم عبد الله.(٢٠٠٩). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع. المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين.
٣. السحلي، سميرة حمزة مصطفى.(٢٠١٩). القيادة المدرسية ورضا المستفيد في ظل رؤية التحول الوطني. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية.
٤. الرفاعي، رجا الله (٢٠١٣).مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طيبة، المدينة المنورة.
٥. الغنيمي، بدر محمد.(٢٠١٥).أثر القيادة الإبداعية في أمن وحماية الشخصيات المهمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٦. المناعي، شمسان عبد الله شمسان (٢٠٠٩). دور القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة. المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين.
٧. آل حسين، سارة بنت عبد الله.(٢٠١٨).القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية.
٨. جروان، فتحى(٢٠٠٢).الإبداع والموهبة والتفوق، عمان: الناشر.
٩. عباس، سهيلة(٢٠٠٤).القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية للإبداع الإداري، عمان: الناشر.
١٠. مرعي، علي عبدالرحمن محمد(٢٠١٤). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية. مجلة كلية التربية. مصر.
١١. وزارة التعليم (٢٠١٥). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. الرياض.
١٢. Peter G. Noethouse (2013). Leadership Theory and Practice،صلاح المعيوف، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق.(2018).

المراجع الأجنبية

13. Drejer, Andrs(2002). Situations For Innovation Towards a Contingency, Model, European Journal of Innovation Management.
14. Global citizen (2018) introduction to the importance of primary education.