

## The Degree of Practicing Creative Leadership among the Government Secondary School Leaders “This from the Teachers Viewpoint in Buraidah City”

**Almaha Bint Khalid Alathim**

**MA candidate, Department of Foundations of Education, Educational Administration, College of Education, Qassim University, KSA**

[Almaha-4444@hotmail.com](mailto:Almaha-4444@hotmail.com)

**DOI:10.12816/0061393**

**Received: 20 October 2022**

**Accepted: 16 November 2022  
April 2023**

**Published: 1**



This article distributed under the terms of Creative Commons Attribution-Non-Commercial-No Derivs (CC BY-NC-ND) For non-commercial purposes, lets others distribute and copy the article, and to include I a collective work (such as an anthology), as long as they credit the thor(s) and provided they do not alter or modify the article and maintained and its original authors, ctation details and publisher are identified

**Abstract:**

The current study aimed to identify the degree of creative leadership practice among principals of government secondary schools in the city of Buraidah from the point of view of female teachers, The descriptive approach and the questionnaire were used as a tool for data collection, and a sample consisted of 304 female teachers, The study found results, the most important of which are: The degree of creative leadership practice among public secondary school principals in the city of Buraidah was high, where sensitivity towards problems comes in the first place, followed by initiative, and in the first place. The third place comes after perseverance, and finally comes after originality as the lowest dimension in terms of the degree of practice, and that there is a medium degree of agreement among the study sample on the obstacles to the practice of creative leadership among school principals. Public secondary schools in the city of Buraidah, where organizational (administrative) obstacles come in the first place, followed by personal obstacles.

**Keywords:** creative leadership, secondary schools, Buraidah city.

## "القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية"

في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات "

إعداد:

أ/المها بنت خالد العثيم

باحثة ماجستير - قسم أصول التربية

تخصص إدارة تربوية - كلية التربية

جامعة القصيم - المملكة العربية السعودية

[Almaha-4444@hotmail.com](mailto:Almaha-4444@hotmail.com)

تاريخ الاستلام: ٢٠ أكتوبر ٢٠٢٢ تاريخ القبول: ١٥ نوفمبر ٢٠٢٢ تاريخ النشر: ١ أبريل

٢٠٢٣

DOI:10.12816/0061393

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، وقد استُخدم المنهج الوصفي المسحي، و اعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتألّفت العينة من ٣٠٤ معلمات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة جاءت عالية؛ حيث يأتي بُعد الحساسية للمشكلات بالمرتبة الأولى، يليه بُعد المبادرة، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد المثابرة، وفي الأخير يأتي بُعد الأصالة كأقل الأبعاد من حيث درجة الممارسة. ومن نتائج الدراسة - كذلك - أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة؛ حيث تأتي المعوقات التنظيمية (الإدارية) بالمرتبة الأولى، يليها المعوقات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، المدارس الثانوية، مدينة بريدة.

## المقدمة:

شهد التعليم اهتماماً بالغاً لأنه يُعدّ حجر الارتكاز الذي يقاس به تقدم الأمم وتطورها؛ فهو الذي يدفع عجلة التقدم والنمو في نواحي الحياة كافة؛ الأمر الذي فرض على المؤسسات التعليمية تطوير نظمها وأساليب القيادة فيها لاعتبار القيادة المحرك الرئيس للعملية التعليمية، وأصبح لزاماً على التعليم تطوير وتجويد الأداء القيادي المقدم في المؤسسات التربوية على الأصعدة والمجالات كافة؛ حيث تعد جودة الأداء من القضايا المهمة والمعاصرة للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية؛ ولكي تتحقق هذه الجودة لابد من تبني أنماط قيادية حديثة كالقيادة الإبداعية، لاحتوائها على مهارات الابتكار والإبداع والتجديد الإداري؛ فالإبداع والابتكار ضروريات وعناصر مهمة وميزات أساسية يجب أن تتوفر في قائد المدرسة العصري؛ نتيجة زيادة الطموحات، وتعدد الحاجات وتنوعها؛ حيث تشكل ظاهرة العولمة، وانتشار وسائل التواصل، ومواقع التواصل الاجتماعي نقطة أساسية في ضرورة تبني الإبداع في إدارة العملية التعليمية والقيادة لمدرسة العصر التي - بلا شك- في حاجة ماسة إلى أسلوب يحمل التجديد والإبداع والابتكار والديناميكية في جميع جوانب العمل الإداري (ميمني، ٢٠١٦).

وقد ركزت رؤية ٢٠٣٠ على مبدأ إعادة هيكلة وبناء العمليات والإجراءات الإدارية، وتنمية مهارات القادة في المؤسسات من خلال امتلاكهم للمهارات الإبداعية، والتفكير التنظيمي الإستراتيجي، والقدرة على التجديد والتغيير، وبناء أسس العمل الإداري وفق التفكير الإبداعي؛ والتي تعرف في علم الإدارة بأنها: إعادة التفكير بشكل أساسي والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل مبدع، وتحقيق تحسينات جوهرية تركز على معايير الابتكار والإبداع (الحمادي، ٢٠٢٠).

وتتميز القيادة الإبداعية بسعيها إلى بناء علاقات وثيقة ومتبادلة بين العاملين في المؤسسة، وتطوير أساليب العمل والأنظمة والإجراءات في المؤسسة، والمرونة والتجديد، وتشجيع الإبداع والتشاركية والانفتاح، وتقبل الأفكار، وتقدير الإنجازات المتميزة، وحل المشكلات بطرق إبداعية بهدف تحقيق جودة الأداء (ليلي وآخرون، ٢٠١٨).

وتشير العديد من الدراسات أن القيادة الإبداعية لها علاقة بعدد من المتغيرات، فقد توصلت دراسة الغول (٢٠١٨) إلى أن هناك علاقة بين القيادة الإبداعية لدى المديرين وبين الأداء الوظيفي للمعلمين، وأيضاً هناك علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية والذات الإبداعية (الرقاص والعيسى، ٢٠١٨)، وكذلك هناك علاقة موجبة

بين القيادة الإبداعية والتفاؤل الأكاديمي (جويفل، ٢٠١٦)؛ بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإبداعية وثقافة الإنجاز (أبو حيش، ٢٠١٨).

وتعدّ مهارات: (الأصالة، والمبادرة، والمثابرة، والحساسية للمشكلات) من أهم مهارات القيادة الإبداعية اللازمة لكل مدير أكاديمي كما أشارت إليها دراسة السلمي (٢٠١٢)، ودراسة أبو شاويش (٢٠١٨)، ودراسة الخثعمي والألفي (٢٠٢٠)؛ في حين أوصت دراسة آل حسين (٢٠١٨) بتوفير الكوادر المؤهلة المطلوبة لتطبيق أساليب ومهارات القيادة الإبداعية. وأوصت دراسة البوشي وبوبشيت (٢٠١٨) بضرورة تبني آليات تطويرية لتنمية المهارات الإبداعية للقيادات الأكاديمية: وأشارت دراسة اليحيى والقحطاني (٢٠٢٠) إلى تدريب قائدات المدارس الثانوية على المهارات القيادية في القرن الحادي والعشرين، وأهمها مهارات الابتكار وحل المشكلات. وتوصلت دراسة (Phimkoh & Somprach, 2015) إلى أنه يمكن تطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من خلال التعاون في إنشاء برنامج تدريبي حول القيادة الإبداعية.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية القيادة الإبداعية وتطبيقها في المؤسسات التعليمية؛ لما لها من دور كبير في تحسين العملية التعليمية وتطويرها وتجويدها بشكل ينعكس على تقدم العمل وتميزه في المؤسسات التعليمية بما يحقق لها النجاح في تحقيق الأهداف المنوطة بها.

### مشكلة الدراسة:

يُعدّ التعليم ركيزة أساسية أولته المملكة العربية السعودية المتمثلة بوزارة التعليم اهتمامها البالغ بتوسيع نطاق التعليم، والسعي لتحقيق نماذج وأطر تنموية واضحة تجمع بين القيادة المدركة والواعية والتعلم الفعال والنشط والتميز؛ فقد عيّنت الوزارة بالقيادات التربوية لأنها تحتل مكانة مهمة، ولها ودور محوري ورئيس في المؤسسات التربوية، ومن غير الممكن أن يكون هذا الدور المناط بالقيادة ثانوياً أو مهمة تكميلية؛ لأنه يمثل حجر الأساس للمؤسسة، وعنصرًا أساسيًا لنجاحها أو فشلها؛ فالقائد بما يمتلكه من قدرات ومهارات قادر على النهوض والارتقاء بمؤسسته نحو الإبداع والتميز، وحتى تستمر القيادة بالقيام بخدماتها ودورها الفعال فإن عليها ممارسة الإبداع القيادي لتتواءم مع المتغيرات ومطالب العصر.

وقد واكبت وزارة التعليم في المملكة الجهود المبذولة لتطوير أداء القيادات التربوية، وتمثل ذلك بالقيام بعدد من الخطط التنموية والتطويرية التي من أبرزها إعداد برنامج لتأهيل وتطوير الكفاءات القيادية؛ استجابة لرؤية المملكة 2030، وتأهيلهم بشكل خاص للقيادة وفق منهجيات عالمية حديثة (وزارة التعليم، 2020).

ولقد أكدت نتائج الملتقى التدريبي لإعداد القيادات الإدارية المتميزة للألفية الثالثة على ضرورة تبني سبل تطويرية لممارسات القيادة الإبداعية لكونها إحدى الركائز الأساسية لتدعيم التميز الأدائي والإنجاز وتحقيق الأهداف على الصعيد العالمي والمحلي (ملتقى الإبداع العربي، 2015). وأثبتت العديد من الدراسات مثل دراسة أبو جامع (2017) أهمية تحفيز ودور مدير المدرسة في ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية، ودراسة أبو حيش (2018) التي أكدت أن ممارسة المديرين للقيادة الإبداعية يرفع من مستوى ثقافة الإنجاز، ووجود علاقة بين الإبداع الإداري والمهارات القيادية لدى مديري المدارس (الشاعر، 2016).

كما أكدت بعض الدراسات كدراسة البليهد والخضير (2020) حاجة القيادات التربوية بشكل عام للتطوير والتحسين المستمر وذلك وفق ما تنتهجه القيادة الإبداعية. وأوضحت دراسة البحيري (2018) ضرورة تطوير إمكانات قادة المدارس وقدراتهم، وتمكينهم من التعلم ذاتياً؛ بهدف استمرار التعلم لمواكبة التغيرات والتطورات المستمرة في البيئة المحيطة. وأظهرت نتائج دراسة السلمي (2012) بأن ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة جاءت بدرجة متوسطة. وأبانت دراسة البحيري (2018) أن ممارسات قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة ضعيفة.

ويعد الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن كل مؤسسة تعليمية تحتاج إلى قيادة تملك مهارات إبداعية لمواكبة التقدم المستمر والتغير السريع وتلبية متطلبات المستقبل؛ ومن هنا شعرت الباحثة بأهمية الوقوف على الواقع الفعلي لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس؛ نظراً لأن هذا النوع من القيادة من الأساليب الحديثة المستخدمة في تطوير وتحسين الأداء التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تبنيها اليوم، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة التي حاولت الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر الملمات؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة تعزى لمتغيري: (التخصص، سنوات الخبرة)؟



٣- ما معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة أفراد العينة حول معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيري: (التخصص، سنوات الخبرة)؟

### أهداف الدراسة:

١- التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات.

٢- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسط استجابة أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيري: (التخصص، سنوات الخبرة).

٣- التعرف على معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات.

٤- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسط استجابة أفراد العينة حول معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المرحلة الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيري: (التخصص، سنوات الخبرة).

### أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- توجيه اهتمام مديرات المدارس لأهمية ممارسة مهارات القيادة الإبداعية في الأداء المدرسي.
- يقوم البحث على مفهوم القيادة الإبداعية الذي يُعدّ ضرورة في الوقت المعاصر لجميع المؤسسات.



- إثراء المكتبة العربية بالمزيد من الدراسات التي تخص مفهوم القيادة الإبداعية/ وتزود الباحثين والمهتمين بهذا المجال بأطر نظرية حول درجة ممارسة المديرات في المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية.

#### الأهمية التطبيقية:

- تساعد مديرات المدارس في رفع مستوى تطبيقهن للقيادة الإبداعية في المدارس.
- قد تسهم هذه الدراسة في معالجة المشكلات التي تعيق تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس.
- يستفاد من نتائج وتوصيات الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية الحكومية بمهارات القيادة الإبداعية.

#### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة درجة ممارسة القيادة الإبداعية بالاعتماد على الأبعاد الآتية: الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة، ومعوقات ممارسة القيادة الإبداعية، بالاعتماد على: المعوقات الشخصية، المعوقات التنظيمية (الإدارية).

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة بريدة.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية الحكومية في مدينة بريدة.

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢١/١٤٤٣ - ٢٠٢٢/١٤٤٤.

#### مصطلحات الدراسة:

القيادة الإبداعية (Creative Leadership):

عرف لهلوب والصريرة (٢٠١٢، ص. ٢٢-٢٣) القيادة الإبداعية بأنها: "تعني قدرة القائد على توليد وابتداع الحلول المبتكرة والخلاقة والجديدة للمشكلات التي تعترض العمل؛ والتي يمكن ترجمتها إلى قرارات فعالة، وإعطاء أعضاء المجتمع المدرسي المزيد من الاستقلالية والحرية التي تمكنهم من تغيير بنية المنظمة وتطوير الأداء فيها، وتزويد المعلمين بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات بطريقة أكثر سهولة ونجاعة، وتقديم حلول مبتكرة".

وعليه ترى الباحثة بأن القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها: قدرة مديرات المدارس على الاستحداث والتجديد المستمر والمتطور تماشياً مع المستجدات الحديثة المستقبلية، وابتكار الطرق والأساليب التي تحسن الأداء والمبادرة والمثابرة والأصالة والحساسية للمشكلات التي تحدث في المؤسسة؛ مع مراعاة تسخير جميع وسائل التقنية المستحدثة التي تؤدي إلى رفع الأداء، وتدفع عجلة التطوير والابتكار، وتساعد المديرات على تحسين الأداء؛ مع مراعاة تدعيم وتنشيط مواطن القوة داخل المؤسسة، ومعالجة وتلافي مواطن الضعف والقصور فيها وفق أسس علمية سليمة.

### الدراسات السابقة:

دراسة الخثمي والألفي (٢٠٢٠) التي هدفت للتعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من (٢١) عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: المثابرة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات، والأصالة، وتألفت عينة الدراسة من (٣٥٦) معلماً اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية جاءت كبيرة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الخبرة، والمؤهل العلمي؛ إضافة لوجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية.

دراسة الضويحي (٢٠٢٠) التي هدفت إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في تطبيق القيادة الإبداعية؛ وذلك لتحقيق التعليم الأمثل، وتوفير الأساليب الحديثة كافة التي تسهم في نهوض المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وقد أجريت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استخدام أداة الاستبانة، وشملت بعضاً من منسوبات التعليم في منطقة الجوف، وقد بلغت عينة الدراسة من (٣٧٢) مشاركة تمثلن في مشرفات تربويات، وقائدات مدارس، ومعلمات في مختلف المراحل، وقد أفادت هذه الدراسة بأن هناك نسبة عالية من المشاركات تشير إلى وجود معوقات شخصية وكذلك إدارية تعيق عملية تطبيق القيادة الإبداعية في البيئة التعليمية، وقد تتفاوت آراء غالبية المشاركات في الدراسة الحالية حول المعوقات الشخصية في تطبيق القيادة الإبداعية؛ ولكن تتضح بأن إجابات الغالبية كان حول المعوق الشخصي الرئيسي وهو توتر العلاقات بين القادة والعاملات في المؤسسة التعليمية، وجاءت باقي المعوقات الشخصية الأخرى بنسب متقاربة، وتظهر 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.

دراسة البحيري (٢٠١٨) التي هدفت إلى وضع إستراتيجية مقترحة لتطوير ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من قادة المدارس الثانوية ومعلميها ووكلائها الذين بلغ مجموعهم (١١٧٧) فرداً، بواقع (٢٠١) من المديرين، و (٣٦٣) وكيلاً، و(٦١٣) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة ضعيفة، وأفادت استجابات أفراد عينة البحث بأن المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير لممارسات القيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة، وأفادت استجابات أفراد عينة البحث حول آليات تطوير ممارسات قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية بدرجة موافقة كبيرة جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور أداة البحث الميدانية والمتعلقة بواقع ممارسات قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية، ومعوقات ممارسات قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية، وآليات تطويرها طبقاً لمتغيري الوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي. وتوصل البحث إلى إستراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية تكونت من عدد من العناصر، ومنها الأهداف، والمرتكزات، وآليات تطبيق الإستراتيجية المقترحة.

دراسة آل حسين (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة التي تكونت من (٥٠) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور هي: درجة الممارسة، المعوقات، المقترحات، وتألفت عينة الدراسة من (١٩٣) معلمة، وهي عينة عشوائية بسيطة، ومن أبرز نتائج الدراسة تبين أن عينة الدراسة موافقات بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لجميع عمليات القيادة الإبداعية، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات الدراسة، والمؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية.

دراسة أبو شاويش (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمهم، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج

البنائي، وكانت أداة الدراسة الأساسية عبارة عن استبانة موزعة على (٤٠) عبارة تكونت من أربعة مجالات القيادة الإبداعية هي: الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمبادرة، والأصالة. وجرى اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٨٥) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم استبانة الدراسة، فاستجاب منهم (٣٦٤). وأوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة الإبداعية كانت مرتفعة، وقد جاء مجال المبادرة في المرتبة الأولى، يليه مجال المثابرة، ومن ثم جاء مجال الحساسية للمشكلات، وأخيراً جاء مجال الأصالة. كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ أما بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فظهرت فروق على المجال الأول لحساسية للمشكلات -فقط- لصالح الفئة ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات.

دراسة فيمكو وآخرون (٢٠١٥) *Phimkoh, et al* التي هدفت لتطوير برنامج يسعى إلى تعزيز القيادة الإبداعية، والتعرف على أثر هذا البرنامج على مديري المدارس في منظمات الحكم المحلي في تايلاند، واستكشاف الظروف التي يمكن من خلالها تعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في المؤسسات غير الحكومية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين: الأولى (١٩٧) مدرسة بما يشمل مديري المدارس ونوابهم، ورؤساء المناطق التعليمية؛ أما المجموعة الثانية فتكونت من (١٢) مديرة متطوعة يعملن في مقاطعة أودنثاني. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن ممارسة القيادة الإبداعية من قبل مديري المدارس أعلى بكثير مما عليه قبل تنفيذ البرنامج، وأنه يمكن تطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من خلال التعاون في إنشاء برنامج تدريبي حول القيادة الإبداعية.

دراسة السلمي (٢٠١٢) التي هدفت للتعرف على واقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مديراً من مديري المدارس المتوسطة، و(٣٠٠) معلم من مجموع معلمي المدرس المتوسطة الحكومية للبنين، واختيرت بالطريقة الطباقية العشوائية. وكشفت الدراسة عن نتائج أهمها أن المستوى الإجمالي لواقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس جاء بدرجة متوسطة، كما جاء المستوى الإجمالي لواقع ممارسات المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس بدرجة عالية، وكشفت الدراسة -أيضاً- عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الثانوية الحكومية المتوسطة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؛ إضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة؛ وعدم جود

فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية المتوسطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

استعرضت الدراسة الحالية (٧) دراسات منها: (٥) دراسات محلية، ودراسة (١) عربية، ودراسة (١) أجنبية، وفيما يلي عرض لأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وماذا استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

أوجه الشبه:

من حيث أداة الدراسة: تتفق جميع الدراسات السابقة التي استعرضت وهي: دراسة الخثعمي والألفي (٢٠٢٠)، ودراسة الضويحي (٢٠٢٠)، ودراسة البحيري (٢٠١٨)، ودراسة آل حسين (٢٠١٨)، ودراسة أبو شاويش (٢٠١٨)، و(Phimkoh, et al (٢٠١٥)، ودراسة السلمي (٢٠١٢) في استخدامها الاستبانة أداة للدراسة.

من حيث منهج الدراسة: تتفق مع دراسة آل حسين (٢٠١٨) في اعتمادها المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة.

من حيث مجتمع الدراسة: تتفق جميع الدراسات السابقة التي استعرضت وهي: دراسة الخثعمي والألفي (٢٠٢٠)، ودراسة الضويحي (٢٠٢٠)، ودراسة البحيري (٢٠١٨)، ودراسة آل حسين (٢٠١٨)، ودراسة أبو شاويش (٢٠١٨)، و(Phimkoh, et al (٢٠١٥)، ودراسة السلمي (٢٠١٢) في تطبيقها على المجتمع التعليمي المدرسي.

أوجه الاختلاف:

من حيث منهج الدراسة: تختلف عن دراسة الضويحي (٢٠٢٠)، ودراسة البحيري (٢٠١٨) في اعتمادها على المنهج الوصفي، ودراسة الخثعمي والألفي (٢٠٢٠)، و(Phimkoh, et al (٢٠١٥)، ودراسة السلمي (٢٠١٢) في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة أبو شاويش (٢٠١٨) في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي.

من حيث الحدود المكانية: دراسة الخثعمي والألفي (٢٠٢٠)، ودراسة الضويحي (٢٠٢٠)، ودراسة البحيري (٢٠١٨)، ودراسة آل حسين (٢٠١٨)، ودراسة السلمي (٢٠١٢) طُبقت بمناطق مختلفة في المملكة العربية السعودية، ودراسة أبو شاويش (٢٠١٨) طُبقت في مدينة غزة بفلسطين، و(Phimkoh, et al ٢٠١٥) التي طُبقت في تايلاند.

من حيث ربط القيادة الإبداعية بمتغيرات أخرى: فقد ربطت دراسة السلمي (٢٠١٢) القيادة الإبداعية بمتغير آخر وهو المناخ التنظيمي؛ في حين أن بقية الدراسات تناولت متغير القيادة الإبداعية فقط.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

بتكوين تصور عام عن موضوع الدراسة، وصياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها؛ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاطلاع، وبناء الإطار النظري، واختيار منهج الدراسة، وبناء أداة الدراسة، وتحديد المعالجات الإحصائية للدراسة.

### الإطار النظري:

في عصر يتسم بالتغير والتطور في شتى المجالات يستلزم أن تكون القيادة مبدعة ومدركة لهذه التغيرات والتطورات التي تحدث في العالم الخارجي، وأن تواكب هذه التطورات المحمودة وخاصة في المجال التربوي والتعليمي.

وفي الوقت الحالي تسعى جميع المؤسسات إلى تنظيم جميع شؤونها في مختلف المجالات؛ إذ إن القيادة والإبداع من أهم السمات للتميز. وحيث تسعى المؤسسات كافة إلى تطوير علاقاتها داخل المؤسسة وخارجها فلا بد على المجتمعات بشكل عام والمؤسسات الموجودة فيها من الإصرار على وجود إدارة ذات إدراك ووعي بالظروف المتجددة والتطورات الحديثة لتواكب هذه التطورات المتسارعة، وتعمل على توفير احتياجات المؤسسة المهمة، وتحقيق هذه الأمور لا يكون إلا بوجود القيادة الإبداعية التي تتمكن من ترتيب شؤونها والاعتناء بها لتخرج بأحسن صورة حتى تصل بها لتحقيق الأهداف المنشودة (الشهوان وستراك، ٢٠١٩).

ولا شك أن هناك محفزات لمزاولة نمط القيادة الإبداعية في المؤسسات، ومن أبرزها اهتمام المديرين بمقترحات وأفكار الموظفين لديهم، وضرورة الانفتاح على المديرين بشكل واسع، وإعطائهم الثقة بالنفس من جانب المديرين، والاستثمار في الظروف التي تعمل على التطوير والتجديد، ووضع البرامج الزمنية الضرورية للتنفيذ



وتحقيق الأهداف؛ لذلك فإن مزاولة القيادة الإبداعية تحتاج إلى توافر بيئة إبداعية، واستمرارية التطوير والتحسين، وتطبيق الجودة بكل أبعادها، وتحفيز الأشخاص على العمل وكذلك المثابرة فيه، والنظر إلى الأشخاص على أنهم أهم مورد بالمدرسة، واغتنام الفرص الموجودة، والتعلم من الأخطاء السابقة، ونشر المعلومات التي تتعلق بتطبيق الجودة، والاهتمام بالمساهمات الفردية للأشخاص (خميس، ٢٠٢٠).

أولاً: مفهوم القيادة الإبداعية:

معنى القيادة (Leadership)

لغة: "قال ابن منظور: القَوْدُ: نقيض السَّوقِ، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها؛ فالقود من أمام، والسوق من خلف، والاسم من ذلك كله القِيَادَةُ" (المكاوي، ٢٠١٣، ص.٩٢).

اصطلاحاً: يعرف العلاق (٢٠١٠، ص. ١٤) القيادة بأنها: "عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة".

معنى الإبداع (Creativity)

لغة: "هو الاختراع والابتكار على غير مثال سابق، وبصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة" (كماش وحسان، ٢٠١٩، ص.٣٨٢).

اصطلاحاً: عرفه جروان (٢٠١٣، ص.٢٢) بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة؛ سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أو خبرات المؤسسة، أو المجتمع، أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".

القيادة الإبداعية (Creative Leadership):

يعرف خير الله (٢٠٠٩، ص.٢١٥) القائد المبدع بأنه: "القائد الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة، وابتكار أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة، واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها".

كما يعرف ساعد (٢٠١٦، ص.٩) القيادة الإبداعية بأنها: "قدرة القائد على أن يستخدم الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة، وأن يطرح أفكاراً وحلولاً مبتكرة للمشكلات والقضايا التي يتناولها تتصف بالجدة والجودة والجدوى".



كما عرف (Marlon، 2016، p.214) القيادة الإبداعية بأنها: "قدرة المدير على تطوير أسلوب العمل الإداري واستحداثها تقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة المدرسية ومناسبة لتطلعات العصر الحديث، وتلبي حاجات المستفيدين وذلك من خلال أساليب عمل مبتكرة، وحفز فريق العمل والعاملين على إبراز مواهبهم وقدراتهم واستثمارها لتحقيق أهداف المدرسة".

وعليه ترى الباحثة بأن القيادة الإبداعية هي: قدرة مديرات المدارس على الاستحداث والتجديد المستمر والمتطور تماشياً مع المستجدات الحديثة المستقبلية، وابتكار الطرق والأساليب التي تحسن الأداء، والمبادرة، والمثابرة، والأصالة، والحساسية للمشكلات التي تحدث في المؤسسة مع مراعاة تسخير جميع وسائل التقنية المستحدثة التي تؤدي إلى رفع الأداء، وتدفع عجلة الابتكار والتجديد، وتساعد القائدات على تحسين الأداء؛ مع مراعاة تدعيم وتثبيت مواطن القوة داخل المؤسسة، ومعالجة وتلافي مواطن الضعف والقصور فيها وفق أسس علمية سليمة.

ثانياً: علاقة الإبداع بالقيادة:

هناك أوجه تشابه كبيرة بين كلٍّ من القيادة والإبداع تظهر في الدور المميز لكليهما رغم تباين مفهوم كل منهما عن الآخر، ويتضح ذلك نتيجة وجود أهمية وفائدة للقيادة والإبداع، وهي دلالة على وجود ارتباط بين كلٍّ منهما عائد على أهمية وضرورة كلٍّ منهما في حياة الشخص؛ إذ إن الارتباط بينهما يكمن في أنها عبارة عن عمليات معرفية يؤديها الأشخاص بقصد أن يكونوا ذوي تأثير وفعالية في المواقف المتنوعة، وتمكنهما من تنمية وتطوير الأشخاص اجتماعياً ومعرفياً وجعلهم فاعلين في حياتهم وكذلك في مجتمعاتهم التي يعيشون فيها (السويد، 2014)، وهذا يدل على إمكانية أن تؤدي القيادة إلى الإبداع والعكس صحيح؛ فعند استعمال الأشخاص للتفكير المنطقي أو الناقد، والتفكير الإبداعي في حل ما يواجههم من مشكلات فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى تبوء أماكن إدارية، وعند استعمال الأشخاص لمهارات التواصل الاجتماعي بفاعلية والمهارات المختلفة للإدارة كالتخطيط والتنظيم من الممكن أن يؤدي ذلك إلى الإبداع؛ فالقصد يكمن في أن يُوصل إلى الإبداع الفاعل فيجب على الشخص أن يتمتع بخصائص إدارية والعكس صحيح من أجل الإدارة الفاعلة؛ فهما وجهان لعملة واحدة، وكل منهما يكمل الآخر ويؤدي إليه (آل حسين، 2018).

ثالثاً: مراحل تطبيق الإبداع الذي يساعد في تحقيق القيادة الإبداعية:

وتتمثل في المراحل الآتية:

- الإعداد: هي أولى المراحل، وتُعدّ مرحلة الاستعداد والتحضير حيث تُجمع فيها المعلومات والبيانات.
  - الاندماج مع المشكلة: وهي مرحلة الانغماس في المشكلة من خلال دراسة الاهتمامات والزوايا والآراء والحقائق المختلفة التي جُمعت.
  - احتضان المشكلة: في هذه المرحلة يدرس فيها العقل الباطن المشكلة ويعمل على إيجاد الحلول المناسبة؛ بينما العقل الواعي يراقب العملية عن كثب.
  - الوصول إلى الحل: وهي مرحلة الظهور المفاجئ للإجابة أو للحل على شكل (حدس، فكرة، صورة).
  - التقييم: في هذه المرحلة يُحصل على التغذية الراجعة، واختبار الفرضيات، وتعديل الأفكار الإبداعية وتطويرها، والحصول على الدعم اللازم الذي تحتاج إليه.
  - التطبيق: وهي المرحلة الأخيرة التي تُطبّق فيها الفكرة ويُترجم فيها -كذلك- الإبداع إلى واقع ملموس مبتكر؛ الأمر الذي يجعلها ذات قيمة ومعنى.
- ومما عُرِض سابقاً يظهر أن القيادة الإبداعية تتولد عبر مراحل ذات ارتباط ببعضها البعض، وتتميز هذه المراحل بالدقة والمرونة (جورمان، ٢٠١٠).
- رابعاً: أهمية القيادة المبدعة:
- ترجع أهمية القيادة الإبداعية كما ذكر الفردوس (٢٠٠٥) إلى الأسباب الآتية:
- ١- تعدد وتنوع العناصر التي تدخل في أداء الأعمال والقيام بالمهام بالمؤسسات، والاختلاف في تركيبها الاجتماعية والنفسية، واحتمال التضارب في الأهداف والمصالح.
  - ٢- التطوير الدائم لمستويات الإنتاجية والكفاءة، وضرورة الاستثمار فيها لمصلحة العمل.
  - ٣- تعدد الأطراف ذات العلاقة التي تتعاون معها أي مؤسسة، وإمكانية حدوث تضارب أو اختلاف بين مصالح تلك الأطراف.

٤- الاعتماد المتزايد للعديد من المؤسسات على المؤسسات المتخصصة الأخرى لإنجاز الأعمال المطلوبة التي لا تستطيع المؤسسة المعنية نفسها القيام بها وعلى مستوى المدرسة؛ تعتمد بشكل أساسي على مديريات التربية والتعليم، ووزارة التربية والتعليم، ومصادر التعلم، ومراكز التدريب المتخصصة، وغيرها من المؤسسات.

٥- التغييرات الدائمة والمتسارعة للظروف التي تحيط بالمدرسة، و بروز المفاهيم المتعلقة بالمدرسة المعاصرة، ومدرسة المستقبل، والمدرسة الإلكترونية.

٦- تطور الأوضاع والظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتقنية؛ وما يترتب على ذلك من فروض متجددة للمدرسة، وما ينتج عنها من عقبات أو صعوبات، وهذه العقبات أو الصعوبات تكون تحديات تتطلب جهداً لتخطيها.

ومما ذكر سلفاً يتضح أن هناك أهمية وحاجة ماسة لممارسة نمط القيادة الإبداعية في المدارس والجامعات؛ إذ إنه يمكن عن طريقه تحويل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه المدارس والجامعات إلى نتائج، وكذلك إلى إنجازات على أرض الواقع، وسهولة التعامل مع المتغيرات الخارجية في البيئة للاستفادة منها وتوظيفها للنهوض بقدراتهم ومهاراتهم (أبو شاويش، ٢٠١٨).

خامساً: سمات وخصائص القائد المبدع:

إن المبتكر والمبدع هي شخصية ذات سمات ومعالم خاصة بها، وهذه الشخصية تولد -فقط- في جو يسمح لها بالنمو؛ ومدير المدرسة يُعدّ هو المشرف التربوي المقيم في المدرسة، كما أنه عامل رئيسي في نجاح مدرسته أو فشلها، ويشكل مدير المدرسة دوراً ذا أهمية بالغة في تنمية وتطوير الابتكار، وإطلاق الطاقات الإبداعية للمعلمين والطلاب وموظفي المدرسة كافة، وحتى يقود مدير المدرسة العملية التعليمية في مدرسته ينبغي أن توجد فيه بعض من الخصائص الإبداعية؛ إذ إن القادة المبدعين يكونون أكثر مرونة، وتوجد فيهم روح الدعابة والمتعة بشكل أكبر؛ بالإضافة إلى أنهم يكونون مستقلين بشكل أكبر، وأكثر انفتاحاً، ويحبون المعرفة والاطلاع باستمرار (خليل، ٢٠١٤).

كما يضيف قنديل (٢٠١٠) عدة خصائص تميز القيادة الإبداعية في إدارة المدرسة، ومنها:

١- لا يكتفون بحل واحد دون غيره؛ وإنما يبحثون عن عدد من الحلول البديلة.

٢- لديهم أهداف محددة واضحة يسعون إلى الوصول إليها.

٣- يحرصون على سير العمل بالمدرسة بكل دقة وإخلاص، ولا يخافون من الفشل.

٤- لا يلتفتون إلى التعليقات السلبية التي قد تؤثر على استمرارية العمل المدرسي.

سادساً: دوافع الاهتمام بالقيادة الإبداعية:

يرى كولنج (Collings, 2009) أن الاهتمام بالقيادة الإبداعية له دوافع رئيسية، ومنها ما يلي:

- النمو المستمر والدائم في التخصص بمختلف أنواع التخصصات المتعلقة بالثورة المعرفية.
- محدودية المرونة في المؤسسات بتدريب العاملين وتركيز الجهود على البحث عن أفراد لديهم خبرة في سوق العمل.
- الضغط للحصول على المزيج الصحيح من المهارات في المؤسسة والسعي للتنوع لكي يجذب العقليات والخلفيات المختلفة.

ويمكن القول مما ذكر سابقاً أن القيادة الإبداعية تلعب دوراً رئيسياً في إدارة المؤسسات التعليمية للاستجابة للتغيرات التي تحدث في سوق العمل والتطورات التكنولوجية والعلمية الملحوظة في العصر الحديث؛ حيث تعد من أهم أولويات المؤسسات التي تسعى للحصول على التميز والريادة في مختلف دول العالم (المطيري، ٢٠٢٠).

سادساً: مهارات القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية مهارات وتسمى -كذلك- بالأبعاد، تعددت وتنوعت تلك المهارات وقد اختلف المهتمون والباحثون بتقسيمها؛ فمنهم من ذكرها أربع مهارات هي: الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة؛ كدراسة السلمي (٢٠١٢)، ومنهم من قسمها إلى خمس مهارات هي: الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة، المثابرة؛ كدراسة الرفاعي (٢٠١٣)، وسوف نعتمد في دراستنا هذه على تقسيم السلمي الذي احتوى أربع مهارات هي:

١- الحساسية للمشكلات:

تعرف الحساسية للمشكلات بأنها: "قدرة القائد المبدع على اكتشاف المشكلة وتحري المعلومات الناقصة بها؛ فالقائد المبدع الذي لديه حساسية للمشكلات يكون أسرع من غيره في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، وإعادة توظيفها واستعمالها" (جمل، ٢٠٠٨،

ص. ١٢٤)، وهذا يعني أن القائد المبدع لديه القدرة على إدراك ما يحدث من حوله؛ لذلك فهو يشعر ويتوقع ويكتشف مشكلات في العمل وخارجه لا يشعر بها العاديون، ويقترح حلولاً إبداعية مبتكرة تناسبها، وتحد منها ومن وجودها، وتتصدى لها في المستقبل (رضوان، ٢٠٢١).

#### ٢- المثابرة:

تعني المثابرة: "قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحدٌ وصبر" (القرشي، ٢٠٠٤، ص. ٩٥)، ونجد الأشخاص الذين يتمتعون بمثابرة عالية أشخاصاً أكفاء يمكنهم التحكم بما يحصل لهم، ويشعرون بالنجاح في تحقيق ما يريدون من خلال عملهم (أبو كلوب، ٢٠١٧).

#### ٣- المبادرة:

تعرف المبادرة بأنها: "القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف، وهي مهارة من المهارات الإبداعية ومبدأ إداري هام، وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يحفز العاملين ويشجعهم على المبادرات" (الشاعر، ٢٠١٨، ص. ٢١)، ويشجع القادة المبدعون المبادرة؛ لأن الفرد المبادر يصمم المواقف ويكيفها، ويحدد الفرص المتوافرة، ويأخذ زمام المبادرة للعمل، وتتجلى المبادرة لديه في اتخاذ القرارات لإجراء تغييرات مهمة في العمل، كما أنه يتميز بالشجاعة والسلوك الجيد والسرعة في إنجاز المهام وأداء الأعمال، والتمكن من التخمين، وكذلك القدرة المعرفية على إدراك احتياجات الأشخاص الآخرين، والسرعة في اتخاذ القرارات (صالح، ٢٠١٩).

#### ٤- الأصالة:

تعدّ مهارة الأصالة من أهم المهارات التي يحتاجها المديرون لمزاولة نمط القيادة الإبداعية، وهي إحدى السمات الأكثر ارتباطاً بنمط القيادة الإبداعية، وقد عرفها زيادة، (٢٠٢١، ٩٢) بأنها: "الجدة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية الأصيلة التي لم يصل إليها أحد من قبل كمحك للحكم على مستوى القيادة الإبداعية"، وتعني -كذلك- كما عرفها خير الله (٢٠٠٩، ص. ٤٠): "قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد إليها، وهي إنتاج غير مألوف، وكلما قلّ شيوع الفكر زادت درجة أصالتها. والاستجابات الأصلية تتميز بالطرافة والدهشة، ويوصف الأشخاص ذوو الأصالة المرتفعة بأنهم

يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف، ويدركون العلاقات، ويفكرون في حلول وأفكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها الآخرون".

سابعاً: مبادئ القيادة الإبداعية:

وفيما يلي عرض لهذه المبادئ في النقاط الآتية:

١- الإفصاح لجميع الأفكار بأن تولد وتنمو ما دامت تسير في الاتجاه السليم، وما دمنا لسنا متأكدين بعد من فشلها، أو خطئها، أو عيوبها.

٢- رعاية الأشخاص والاهتمام بهم وتطويرهم، وجعل الثواب على أساس البراعة واللباقة.

٣- تشجيع الأفراد واحترامهم، وتهيئة فرص المشاركة الإبداعية لهم، وإحراز النجاح والتفوق للمؤسسة، وهذا يضمن بذل قصارى الجهد للقيام بالأمور بأفضل طريقة ممكنة.

٤- التأكيد على اللامركزية والابتعاد عن الروتين يعزز الإبداع، وهو ما يعادل ثبات القدم من أجل التقدم والنجاح.

٥- تحويل الأعمال إلى أمر ممتع وطموح، وكذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية حولناها إلى طموح.

٦- التجديد الدائم للذات والأفكار والرغبات، ولا يمكن تحقيق ذلك ما لم يشعر الفرد بالاندماج في عمله، وأن هذا العمل لا يشكل له وظيفة فحسب؛ بل إنه -أيضاً- يسهم في بناء ذاته وشخصيته.

٧- السعي الدؤوب لتحقيق القمة والنظر للأعلى يحفز الأشخاص على العمل، ويمنح الجميع شعوراً بالرضا عما لديهم بالفعل حتى يتمكنوا من فعل المزيد.

٨- لا ينبغي أن تكون القيادة الإبداعية نسخة ثانية أو مكررة؛ بل يجب أن تكون القيادة الإبداعية النسخة الفريدة الرائدة من نوعها؛ لذلك يجب ملاحظة تجارب الأشخاص الآخرين وتقييمها وتقويمها.

٩- الأفكار الجيدة التي تفتقر إلى آليات التنفيذ يجب عدم التخلي عنها نهائياً؛ بل لابد من أن نضعها في الاعتبار، ومن وقت لآخر نطرحها للمناقشة؛ إذ إن العديد من الأفكار الجديدة يمكن أن تتوالد مع مرور الوقت.



١٠- إعطاء التعلم من خلال العمل أهمية كبيرة، حيث يُعدّ أفضل طريقة لتنمية الكفاءات، وتوسيع الأنشطة، ودمج الأشخاص في المهام والعمل.

١١- الميل والنزعة الطبيعية لدى الأفراد خاصة متخذي القرار إلى البقاء على حالها كما كان سابقاً؛ لأن الكثير منهم اعتادوا على أقدم العادات والروتينيات المتبعة في أداء الأعمال، وأصبحت مألوفاً لديهم، حيث إن التغيير يحتاج إلى دافع كبير، ونفس جديد، وهمة عالية؛ إذ إن الأشياء الجديدة قد تبدو مخيفة؛ لأن المصير فيها مجهول، والابتكار حذر بطبيعته، ويوجد فيه العديد من التحديات والشجاعة؛ فلذا لا بد على الأفراد أن يؤمنوا أن عملهم الإبداعي سوف يحقق المزيد من الفوائد لهم وللمؤسسة، وسيجعلهم -أيضاً- محور اهتمام أكبر واحترام أكبر (السكرانة، ٢٠١١، ص. ١٢٢-١٢٤).

ثامناً: معوقات الإبداع في القيادة:

يشكل الإبداع أحد المتطلبات اللازمة للإدارة في الوقت الحالي؛ ولكن هناك عدد من المعوقات التي من الممكن أن تؤثر على مزولة الإبداع القيادي في المؤسسات التعليمية، ومنها كما أوردتها دراسة آل حسين (٢٠١٨) مايلي:

(١) المعوقات الشخصية:

تعد المعوقات الشخصية أو الذاتية من أبرز المعوقات التي قد تحول دون تحقيق الإبداع في المؤسسات، ومن أبرز هذه المعوقات:

- تدني الثقة بالنفس: حيث تُعدّ الثقة بالنفس عاملاً مهماً من عوامل الإبداع؛ إذ إن الثقة بالنفس تؤدي إلى تجنب المخاطر والمواقف ذات العواقب غير الآمنة.
- الميل للمجاراة: أي الميل إلى الامتثال للمعايير السائدة يمنع استعمال جميع المدخلات الحسية، ويحد من الخيال والقدرة على التنبؤ أو التوقع، ومن ثم يفرض قيوداً على التفكير الإبداعي.
- الحماس المفرط: إن الحماس المتزايد والرغبة القوية في النجاح يؤديان إلى نتائج متسارعة قبل نضوج الموقف الذي يمر به، وربما يؤدي إلى مراحل متقدمة من العملية الإبداعية دون استنفاد الشروط السابقة؛ الأمر الذي قد يستغرق وقتاً أطول (الشباب وأبو حمور، ٢٠١٣).



- الافتقار للمرونة: أي إن المدير لا يقبل إلا الأفكار التي تجول في ذهنه، أو الطريقة التي يوفرها البرنامج التربوي والقائمون على إعداده (عبدالعال، ٢٠٠٥).

(٢) المعوقات التنظيمية (الإدارية):

تتمثل المعوقات التنظيمية في المركزية في تطبيق اللوائح والتوجيهات من قبل الوزارة، ونقص المعدات والإمكانيات والموارد المادية، وانعدام الحرية والامتنال الحرفي للتوجيهات والقوانين، وازدواجية المعايير، وعدم كفاءة المديرين، وأعباء العمل المتعددة والمختلفة التي تقع على عاتق مديري المدارس، وقلة الدورات التدريبية المخصصة لمزاولة نمط القيادة الإبداعية (الرفاعي، ٢٠١٣).

ويضيف شوشة (٢٠١١) أن من أهم المعوقات التنظيمية (الإدارية) في العملية الإبداعية ما يلي:

- عدم كفاية الصلاحيات الموكلة للمديرين لاتخاذ القرارات في إطار عملهم.

- إحساس وشعور المدير بعدم كفاءته وفاعليته.

- تجاهل المسؤولين للأداء الجيد المبذول من قبل المدير.

وبشكل عام نستطيع القول أن الحاجة المتزايدة في المؤسسات لنمط القيادة الإبداعية يستلزم عليها وضع الحلول والخطط التي تعمل على معالجة العقبات أو المعوقات التي تحد من مزاولة الإبداع، وتُدرك بالعوامل التي تؤثر على الإبداع، وتسهم في تنميته بالمؤسسة (كواحلة وشوشان، ٢٠١١).

### إجراءات الدراسة:

تعرض -هنا- إجراءات الدراسة من حيث المنهج الذي اعتمد عليه، ومجتمع وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وكيفية بنائها، والإجراءات التي اتبعت في التأكد من صدقها وثباتها، وكذلك الأساليب الإحصائية التي استُخدمت في معالجة وتحليل البيانات التي حُصل عليها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة: اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن أسئلة الدراسة؛ إذ يعرف بأنه: "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين، وفي الوقت الحاضر؛ وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضع اجتماعية، أو مشكلة اجتماعية، أو سكان معينين" (درويش، ٢٠١٧).

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع البحث الحالي من جميع مُعلّمت المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية في مدينة بريدة، بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهن ١٤٣٦ وفقاً لآخر إحصائية لوزارة التعليم (١٤٤٣)، وقد تكونت عينة البحث من (٣٠٤) من معلّمت المرحلة الثانوية في مدينة بريدة، واختُزن بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وطُبّق عليهن في العام ١٤٤٣/١٤٤٤هـ، وقد حُسبت العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون. خصائص أفراد الدراسة: يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في التخصص، سنوات الخبرة، يوضحها الجدول رقم (١) على النحو الآتي:

متغيرات الدراسة	التكرارات	النسبة المئوية
التخصص	علوم طبيعية	١٣٦
	علوم إنسانية	١٦٨
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٨
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٦
	١٠ سنوات فأكثر	٢٧٠
الإجمالي	٣٠٤	١٠٠.٠

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية

يوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية؛ حيث إنه بالنسبة لمتغير التخصص فإن هناك (١٦٨) معلّمة بنسبة (٥٥.٣%) تخصصهن علوم إنسانية؛ في حين أن هناك (١٣٦) معلّمة بنسبة (٤٤.٧%) تخصصهن علوم طبيعية، وبالنسبة لسنوات الخبرة فإن الغالبية العظمى من المعلّمت خبرتهن (١٠) سنوات فأكثر؛ في حين أن هناك (٨) معلّمت بنسبة (٢.٦%) خبرتهن أقل من (٥) سنوات

## ثالثاً: أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة؛ وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وتُعرف الاستبانة بأنها: " أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان" عبيدات وآخرون (٢٠١٢، ص.١٠٦)، وقد بُنيت أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين؛ الجزء الأول: يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة؛ مثل: التخصص، سنوات الخبرة؛ أما الجزء الثاني فيتكون من (٣٠) عبارة موزعة على محورين على النحو الآتي: المحور الأول يتناول: درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المرحلة الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، وقد استُخدم فيها مقياس السلمي (٢٠١٢) الذي يتكون من أربع مهارات هي: مهارة حل المشكلات، ومهارة المثابرة، ومهارة المبادرة، ومهارة الأصالة. ويتضمن (٢٠) عبارة موزعة على أربع مهارات هي: (حل المشكلات، ومهارة المثابرة، ومهارة المبادرة، ومهارة الأصالة) (٥) عبارات لكل بعد؛ أما المحور الثاني فيتناول معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديرات المرحلة الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، ويتضمن (١٠) عبارات موزعة على بعدين (المعوقات الشخصية- المعوقات التنظيمية)، وطلبت الباحثة من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات الآتية: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وقد حُدِّدت فئات المقياس المتدرج الخماسي كما في الجدول رقم (٢) على النحو الآتي:

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١.٨٠-١	٢.٦٠-١.٨١	٣.٤٠-٢.٦١	٤.٢٠-٣.٤١	٥.٠-٤.٢١

جدول رقم (٢) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

صدق أداة الدراسة: تحققت الباحثة من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

صدق الاتساق الداخلي: وبعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة عُرضت على عدد من المحكمين للاسترشاد بآرائهم، وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة؛ وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون أجرت الباحثة التعديلات اللازمة التي اتفق

عليها غالبية المحكمين من تعديل بعض العبارات، وحذف عبارات أخرى حتى أصبحت الاستبانة في صورته النهائية.

صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة طبقتها الباحثة ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (٣٥) معلمة، كما حُسب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ حيث حُسب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول الآتية:

الأصالة		المبادرة		المثابرة		الحساسية للمشكلات	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠.٨١٨	١٦	**٠.٦٤٦	١١	**٠.٥٨٧	٦	**٠.٦١٧	١
**٠.٦٣١	١٧	**٠.٧٢٠	١٢	**٠.٦٣٨	٧	**٠.٧٣٧	٢
**٠.٦٥٠	١٨	**٠.٧٣٤	١٣	**٠.٥٦٧	٨	**٠.٧٧٢	٣
**٠.٧٠١	١٩	**٠.٧٤٢	١٤	**٠.٦٧٥	٩	**٠.٦٢٩	٤
**٠.٥٤٤	٢٠	**٠.٦٥٤	١٥	**٠.٦٤٤	١٠	**٠.٥٩١	٥
**٠.٨٥٦		**٠.٨٢٠		**٠.٨٣٤		**٠.٨٠٨	

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات) بالدرجة الكلية لكل محور

\*\*دال عند مستوى (٠.٠١)

المعوقات الشخصية		المعوقات التنظيمية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠.٦٨٧	٢١	**٠.٦٦٨	٢٦

المعوقات التنظيمية		المعوقات الشخصية	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**٠.٦٥٧	٢٧	**٠.٦٠٠	٢٢
**٠.٥٩٤	٢٨	**٠.٧٦٤	٢٣
**٠.٧٢١	٢٩	**٠.٦٩٠	٢٤
**٠.٧٦٥	٣٠	**٠.٧٢٩	٢٥
	**٠.٨٢٧		**٨١٨

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات) بالدرجة الكلية لكل محور

\*\* دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من خلال الجدولين رقم (٣، ٤) أن جميع معاملات ارتباط عبارات محاور أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور جاءت 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 أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة: ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ٢٠١٢، ص ٤٣٠)، وقد قاست الباحثة ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك على النحو الآتي:

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات	٢٠	٠.٩١٧
٢	معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات	١٠	٠.٩٠٨

## الثبات الكلي

٠.٩٠٤

٣٠

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

يوضح الجدول رقم (٥) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٩٠٤)، وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (٠.٩٠٨، ٠.٩١٧)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جُمعت استُخدمت العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences**؛ والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وأبرز تلك الأساليب: التكرارات والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، المتوسط الحسابي "Mean" والانحراف المعياري "Standard Deviation"، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق باختلاف متغير التخصص، اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة عن طريق الإجابة عن تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟

تناولت أداة الدراسة محور درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من خلال أربعة أبعاد هي: (مهارة حل المشكلات، ومهارة المثابرة، ومهارة المبادرة، ومهارة الأصالة)؛ والجدول الآتي تتناول بنوع من التفصيل تلك الأبعاد على النحو الآتي:

أولاً: مهارة الحاسوبية للمشكلات:

للتعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة الحاسوبية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة؛ حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة ممارسة										العبارات	م
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
٣	٠.٩٢	٤.٠٩	١.٣	٤	٣.٠	٩	٢١.١	٦٤	٣٤.٥	١٠٥	٤٠.١	١٢٢	تراعي مشاعر الآخرين في شئتي المواقف	١
٢	٠.٩٢	٤.١٤	٠.٠	٠	٦.٣	١٩	١٧.١	٥٢	٣٣.٢	١٠١	٤٣.٤	١٣٢	تجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لتحديد ووصف المشكلة التي تواجه المدرسة	٢
٤	٠.٩٤	٤.٠٥	١.٣	٤	٥.٣	١٦	١٨.١	٥٥	٣٧.٨	١١٥	٣٧.٥	١١٤	تكتشف أوجه القصور في	٣



الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة ممارسة										العبارات	م	
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
														بيئة العمل التي قد تسبب المشكلات	
٥	٠.٩٨	٤.٠٥	٢.٠	٦	٤.٦	١٤	٢٠.٤	٦٢	٣٢.٩	١٠٠	٤٠.١	١٢٢	تبادر بحل مختلف المشكلات وتضع عدة حلول مناسبة لها	٤	
١	٠.٩٥	٤.٢٧	١.٣	٤	٤.٦	١٤	١٣.٨	٤٢	٢٦.٣	٨٠	٥٣.٩	١٦٤	تحسن مهارات الإنصات والاستماع للعاملات معها	٥	
-	٠.٧٩	٤.١٢	المتوسط الحسابي العام للمحور												

جدول رقم (٦) يوضح درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن محور درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة يتضمن (٥) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤.٠٥، ٤.٢٧) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة ممارسة (غالباً - دائماً).

ولقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤.١٢) بانحراف معياري (٠.٧٩)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة جاءت عالية، ويعزى ذلك إلى إدراك المديرات بعواقب المشكلات وما يمكن أن تؤدي إليه من فشل، وإدراكهن أهمية المرحلة التي يقُدنها يجعلهن دائماً على حذر ووعي للتنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تقع فيها المدرسة، واكتشافها والعمل على تفاديها وحلها بأفضل الأساليب والطرق، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الخثعمي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية فيما يتعلق بالحساسية للمشكلات من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو شاويش (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية فيما يتعلق بالحساسية للمشكلات من وجهة نظر معلمهم كانت مرتفعة؛ في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل حسين (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بالحساسية للمشكلات لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم جاءت متوسطة.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فقد جاءت مرتبة حسب درجة التحقق كما يلي: تأتي العبارة رقم (٥) التي تنص على (تحسن مهارات الإنصات والاستماع للعاملات معها) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.٢٧)، وبانحراف معياري (٠.٩٥)، يليها العبارة رقم (٢) التي تنص على (تجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لتحديد ووصف المشكلة التي تواجه المدرسة) بمتوسط حسابي (٤.١٤)، وبانحراف معياري (٠.٩٢)، وبالمرتبة الخامسة والأخيرة تأتي العبارة رقم (٤) التي تنص على (تبادر بحل مختلف المشكلات وتضع عدة حلول مناسبة لها)، بمتوسط حسابي (٤.٠٥)، وبانحراف معياري (٠.٩٨).

ثانياً: مهارة المثابرة:

للتعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة المثابرة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة؛ حُسبت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة										العبارات	م	
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	٠.٧٩	٤.٣٢	٠.٣	١	١.٦	٥	١٣.٢	٤	٣٥.٢	١٠	٤٩.٧	١٥	١	٦	تثق في قدراتها على تحقيق الأهداف
٢	٠.٩٩	٤.١٧	٢.٣	٧	٥.٣	١٦	١٢.٢	٣	٣٣.٢	١٠	٤٧.٠	١٤	٣	٧	تتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل
٥	٠.٩١	٣.٦٢	٤.٣	١	١١.٥	٣	٢٧.٠	٨	٣٢.٢	٩٨	٢٥.٠	٧٦	٨	٨	تميل للأعمال التي فيها تحدٍ

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة										العبارات	م			
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً						
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
٤	٠.٩٧	٣.٩٦	٣.٠	٩	٧.٦	٢	٣	١٨.٠	٥	٧	٨	٣١.٦	٩٦	٣٩.١	١١	٩	تستمر في العمل لفترات طويلة للوصول لحلول مبتكرة
٣	٠.٩٥	٤.١٦	١.٠	٥	٤.٣	١	٣	١٥.١	٤	٦	١	٣٤.٢	١٠	٤٤.٧	١٣	٠	تركز بشدة رغم كثرة المعوقات والمشكلات
-	٠.٨٤	٤.٠٥	المتوسط الحسابي العام للمحور														

جدول رقم (٧) يوضح درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة المثابرة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن محور درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة المثابرة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة يتضمن (٥) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٦٢، ٤.٣٢) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة ممارسة (غالباً - دائماً).

ولقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤.٠٥) بانحراف معياري (٠.٨٤)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة المثابرة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة جاءت عالية، ويعزى ذلك إلى إدراك المديرية لطبيعة البيئة المدرسية، وطبيعة المكانة التي تشغلها؛ حيث إنها المسؤولة الأولى عن تحقيق المدرسة لأهدافها أمام إدارة التعليم ووزارة التعليم، ومسؤولة عن متابعة سير العمل داخل المدرسة؛ وإدراكها لكثرة الأعمال الملقاة على عاتقها يكسبها الحكمة في مواجهة هذه الضغوط، والصمود أمام الصعوبات، وتركيز انتباهها على تحقيق وبلوغ الأهداف بإصرار وعزم حتى مع وجود الضغوط والمشتتات حولها لتصل إلى تحقيقها كما خطط لها، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الخثمي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية فيما يتعلق بالمثابرة من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو شاويش (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية فيما يتعلق بالمثابرة من وجهة نظر معلمهم كانت مرتفعة.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فقد جاءت مرتبة حسب درجة التحقق كما يلي: تأتي العبارة رقم (٦) التي تنص على (تثق في قدراتها على تحقيق الأهداف) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.٣٢)، وبانحراف معياري (٠.٧٩)، يليها العبارة رقم (٧) التي تنص على (تتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل) بمتوسط حسابي (٤.١٧)، وبانحراف معياري (٠.٩٩). وبالمرتبة الخامسة والأخيرة تأتي العبارة رقم (٨) التي تنص على (تميل للأعمال التي فيها تحدٍ) بمتوسط حسابي (٣.٦٢)، وبانحراف معياري (٠.٩١).

ثالثاً: مهارة المبادرة:

للتعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة المبادرة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة؛ حُسبت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

م	العبارات	درجة الموافقة													
		دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				

الترتيب	الاعتراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠.٨٨	٤.٠٦	٣.	١	٤.	١	١٦.	٥	٣٠.	٩٣	٤٤.	١٣	تطرح الرأي هدفاً	١
			٩	٢	٩	٥	٤	٠	٦		١	٤	أسمى لتطوير خطوات العمل	١
٣	٠.٩٥	٤.٠٥	٣.	١	٣.	١	١٨.	٥	٣١.	٩٦	٤٢.	١٢	تميل لتسخير مواقف العمل	١
			٦	١	٩	٢	٨	٧	٦		١	٨	اليومية للتعلم الذاتي والتعليم المستمر	٢
٥	٠.٨١	٣.٨٩	٤.	١	٦.	١	٢٠.	٦	٣٢.	٩٩	٣٥.	١٠	تستخدم تقنية فائقة الجودة في	١
			٦	٤	٣	٩	٧	٣	٦		٩	٩		٣

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
													مجال العمل	
٤	٠.٨٩	٣.٩٩	٣.٩	١.٢	٦.٦	٢.٠	١٥.٥	٤.٧	٣٤.٥	١٠.٥	٣٩.٥	١٢.٠	تمارس جميع الأعمال والمهام بمبادرة شخصية	١ ٤
١	٠.٨٢	٤.١٩	٣.٠	٩.٩	٤.٩	١.٥	١١.٨	٣.٦	٣٠.٩	٩٤.٩	٤٩.٣	١٥.٠	تتصرف بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة	١ ٥
-	٠.٩٤	٤.٠٣	المتوسط الحسابي العام للمحور											

جدول رقم (٨) يوضح درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة المبادرة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة



يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن محور درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة المبادرة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة يتضمن (٥) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٨٩، ٤.١٩) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (غالباً).

ولقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤.٠٣)، بانحراف معياري (٠.٩٤)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة المبادرة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة جاءت عالية، ويعزى ذلك إلى سعي المديرية لتحقيق الأسبقية بتطوير وإنجاز الأعمال المدرسية، والتأثير الإيجابي على من حولها لاكتساب هذه المهارة والاقتران بها للنهوض بالعمل المنوط بهن وإتقانه وتأديته بأسرع وأفضل صورة برغبة داخلية منهن، والوصول إلى الإبداع فيه، والرفع من مستوى الإنتاجية بالمدرسة ككل؛ فالمدرسة بيئة تعليمية اجتماعية فعالة تعزز هذه المهارة وتسمح بنموها، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الخثعمي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية فيما يتعلق بالمبادرة من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو شاويش (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية فيما يتعلق بالمبادرة من وجهة نظر معلمهم كانت مرتفعة.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فقد جاءت مرتبة حسب درجة التحقق كما يلي: تأتي العبارة رقم (١٥) التي تنص على (تتصرف بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٩)، وبانحراف معياري (٠.٨٢)، يليها العبارة رقم (١١) التي تنص على (تطرح الرأي هدفاً أسمى لتطوير خطوات العمل) بمتوسط حسابي (٤.٠٦)، وبانحراف معياري (٠.٨٨). وبالمرتبة الخامسة والأخيرة تأتي العبارة رقم (١٣) التي تنص على (تستخدم تقنية فائقة الجودة في مجال العمل) بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وبانحراف معياري (٠.٨١).

رابعاً: مهارة الأصالة:

للتعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة؛ حُسبت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م		
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً					
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٤	٠.٨٦	٣.٦٠	٦.	٢	٩.٩	٣	٢٧.	٨	٣٠.	٦	٩٣	٢٦.	٠	٧٩	تولد أفكاراً حديثة غير مسبوقة الطرح والتطبيق	١ ٦
٣	٠.٨٧	٣.٨٩	٣.	٠	٨.٦	٢	١٩.	٦	٣٣.	٩	٣	٣٤.	٩	١٠	تطرح حلولاً متنوعة للمشكلات	١ ٧
٥	٠.٩٤	٣.٥٢	٧.	٢	١٣.	٤	٢٤.	٧	٢٧.	٠	٨٢	٢٧.	٠	٨٢	تولد أفكاراً متماز بالندرة	١ ٨

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م			
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً						
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
													والتميز				
١	٠.٩٩	٤.١١	٣.٩	١	٥.٦	١	٧	١٣.٥	٤	١	٢٩.٦	٩٠	٤٧.٤	١٤	١	٩	تشجع أفكار العاملات معها
٢	٠.٩١	٣.٩٣	٣.٩	١	٨.٢	٢	٥	١٧.١	٥	٢	٣٢.٦	٩٩	٣٨.٢	١١	٠	٢	تبدع في الأفكار الجديدة والمفيدة في العمل
-	٠.٩٣	٣.٨١	المتوسط الحسابي العام للمحور														

جدول رقم (٩) يوضح درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن محور درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة يتضمن (٥) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٥٢، ٤.١١) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع

بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (غالباً).

ولقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٨١)، بانحراف معياري (٠.٩٣)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة جاءت عالية، ويعزى ذلك إلى ميل المديرية للإتيان بالأفكار الحديثة غير النمطية التي تميز المدرسة عن غيرها من المدارس الأخرى، وتعود بالفائدة والتحسين والتجديد في أساليب وطرق العمل المدرسي لتحقيق لها التميز والريادة في أدائها المدرسي، والتنافس الشريف مع المدارس الأخرى، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الخثعمي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية فيما يتعلق بالأصالة من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل حسين (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بالأصالة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم جاءت عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو شاويش (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية فيما يتعلق بالأصالة من وجهة نظر معلمهم كانت مرتفعة.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فقد جاءت مرتبة حسب درجة التحقق كما يلي: تأتي العبارة رقم (١٩) التي تنص على (تشجع أفكار العاملات معها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١١)، وبانحراف معياري (٠.٩٩)، يليها العبارة رقم (٢٠) التي تنص على (تبدع في الأفكار الجديدة والمفيدة في العمل) بمتوسط حسابي (٣.٩٣)، وبانحراف معياري (٠.٩١). وبالمرتبة الخامسة والأخيرة تأتي العبارة رقم (١٨) التي تنص على (تولد

أفكاراً

م	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	الحساسية للمشكلات	٤.١٢	٠.٧٩	١
٢	المبادرة	٤.٠٥	٠.٨٤	٢
٣	المثابرة	٤.٠٣	٠.٩٤	٣
٤	الأصالة	٣.٨١	٠.٩٣	٤
سط	المتوسط الحسابي العام	٤.٠	٠.٨٤	-

حسابي (٣.٥٢)، وبانحراف معياري (٠.٩٤).

ومن خلال العرض السابق لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة نجدها جاءت على النحو الآتي:

جدول رقم (١٠) يوضح درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن محور درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة يتضمن (٤) أبعاد، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٨١، ٤.١٢) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (غالباً).

ولقد بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد المحور (٤.٠) بانحراف معياري (٠.٨٤)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة جاءت عالية، ويعزى ذلك إلى حرص المديرات على التطوير والتجديد الدائم للتكيف والتأقلم مع التغيرات والتطورات التي تحصل في الميدان التعليمي، وما يصاحب ذلك من تعاميم وتوجيهات من إدارة التعليم لتطوير الأوساط التعليمية؛ وتحقيقاً للإنجازات والجودة والتميز في الأداء المدرسي، وبلوغاً للأهداف بأفضل صورة؛ تنتهج المديرات هذه الأبعاد أو ما تسمى بالمهارات في ممارستها المدرسية كافة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الخثعمي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل حسين (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم جاءت عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو شاويش (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمهم كانت مرتفعة؛ في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البحيري (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن ممارسات قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة ضعيفة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السلمي (٢٠١٢) التي توصلت إلى أن واقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس جاء بدرجة متوسطة.

أما بشأن ترتيب الأبعاد فقد جاءت مرتبة حسب درجة التحقق كما يلي: يأتي بُعد الحساسية للمشكلات بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٢)، وبانحراف معياري (٠.٧٩)، يليه بُعد المبادرة بمتوسط حسابي (٤.٠٥)، وبانحراف معياري (٠.٨٤)، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد المثابرة بمتوسط حسابي (٤.٠٣)، وبانحراف معياري

(٠.٩٤). وفي الأخير يأتي بُعد الأصالة كأقل الأبعاد من حيث درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة بمتوسط حسابي (٣.٨١)، وبانحراف معياري (٠.٩٣).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة تعزى لمتغيري: (التخصص، سنوات الخبرة)؟

١- الفروق باختلاف متغير التخصص:

للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة باختلاف متغير التخصص؛ استُخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك على النحو الآتي:

الأبعاد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	علوم طبيعية	١٣٦	٤.١٦	٠.٧٩	٠.٩٠٤	٠.٣٦٧
	علوم إنسانية	١٦٨	٤.٠٨	٠.٨٠		
المثابرة	علوم طبيعية	١٣٦	٤.٠٩	٠.٨١	٠.٧٦٨	٠.٤٤٣
	علوم إنسانية	١٦٨	٤.٠٢	٠.٨٦		
المبادرة	علوم طبيعية	١٣٦	٤.٠٩	٠.٩١	٠.٨٥	٠.٣٩٤
	علوم إنسانية	١٦٨	٣.٩٩	٠.٩٦		
الأصالة	علوم طبيعية	١٣٦	٣.٨٦	٠.٩٩	٠.٨٧٢	٠.٣٨٧
	علوم إنسانية	١٦٨	٣.٧٦	١.٠٥		
الدرجة الكلية	علوم طبيعية	١٣٦	٤.٠٥	٠.٨١	٠.٩٠٧	٠.٣٦٥
	علوم إنسانية	١٦٨	٣.٩٦	٠.٨٦		

جدول رقم (١١) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة باختلاف التخصص

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية وأبعادها الفرعية المتمثلة في: (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة باختلاف متغير التخصص؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي: (٠.٣٦٧، ٠.٤٤٣، ٠.٣٩٤، ٠.٣٨٧)، وللدرجة الكلية (٠.٣٦٥)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)؛ أي: غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف تخصصاتهم حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، ويعزى ذلك إلى تشابه نظرة المعلمات على اختلاف تخصصاتهم لمهارات القيادة الإبداعية التي تظهر بشكل جلي في تعاملات المديرية معهن ومع العمل المدرسي بشكل عام؛ إذ إن المديرية تتعامل مع المهام والأعمال بمبادرة منها وعزم وإصرار على تحقيقها، وتحرص على الخروج بأفكار وأساليب جديدة؛ إضافةً على حرصها على عدم الوقوع بالمشكلات؛ إذ تحلل بيئة العمل المدرسية باستمرار، وتعامل الجميع بالطريقة نفسها؛ فتكون هذه المهارات واضحة للجميع.

## ٢- الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة باختلاف متغير سنوات الخبرة؛ استُخدم اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، وذلك على النحو الآتي:

الأبعاد	سنوات الخبرة*	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	أقل من ١٠ سنوات	٣٤	١٥٩.٧٨	٥٤٣٢.٥٠	٠.٥١٦	٠.٦٠٦
	١٠ سنوات فأكثر	٢٧٠	١٥١.٥٨	٤٠٩٢٧.٥٠		
المثابرة	أقل من ١٠	٣٤	١٥٤.٢١	٥٢٤٣.٠٠	٠.١٢١	٠.٩٠٤



الأبعاد	سنوات الخبرة*	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
	سنوات					
	١٠ سنوات فأكثر	٢٧٠	١٥٢.٢٩	٤١١١٧.٠٠		
المبادرة	أقل من ١٠ سنوات	٣٤	١٥٦.٤٠	٥٣١٧.٥٠	٠.٢٧٦	٠.٧٨٢
	١٠ سنوات فأكثر	٢٧٠	١٥٢.٠١	٤١٠٤٢.٥٠		
الأصالة	أقل من ١٠ سنوات	٣٤	١٥٢.٧٢	٥١٩٢.٥٠	٠.٠١٦	٠.٩٨٨
	١٠ سنوات فأكثر	٢٧٠	١٥٢.٤٧	٤١١٦٧.٥٠		
الدرجة الكلية	أقل من ١٠ سنوات	٣٤	١٥٣.٠٠	٥٢٠٢.٠٠	٠.٠٣٥	٠.٩٧٢
	١٠ سنوات فأكثر	٢٧٠	١٥٢.٤٤	٤١١٥٨.٠٠		

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة باختلاف سنوات الخبرة

\* دُمجت فئة (أقل من ٥ سنوات) مع فئة (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بفئة واحدة (أقل من ١٠ سنوات)؛ وذلك لاحتواء فئة (أقل من ٥ سنوات) على (٨) استجابات فقط.

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية وأبعادها الفرعية المتمثلة في: (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة باختلاف متغير سنوات الخبرة؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي: (٠.٦٠٦، ٠.٩٠٤، ٠.٧٨٢، ٠.٩٨٨)، وللدرجة الكلية (٠.٩٧٢)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)؛ أي: غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب

استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف خبرتهن حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، ويعزى ذلك إلى أن المديرات يعاملن جميع المعلمات بعدل وإنصاف؛ سواء كانت هذه المعلمة قديمة أم جديدة؛ أي: على اختلاف سنوات خبرتهن فهي تطبق عليهم مبدأ المساواة في التعامل، وتركز اهتمامها على مصلحة العمل وتطوره؛ فتظهر هذه المهارات في تعاملات المديرية معهن ومع العمل.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الخثعمي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية باختلاف متغير سنوات الخبرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو شاويش (٢٠١٨) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمهم باختلاف متغير سنوات الخبرة؛ في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل حسين (٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم باختلاف متغير سنوات الخبرة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السلمي (٢٠١٢) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس باختلاف متغير سنوات الخبرة.

السؤال الثالث: ما معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟

للتعرف على معوقات ممارسة القيادة الإبداعية فيما يتعلق بمهارة الحساسية للمشكلات لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة؛ حُسبت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

م	العبارات	درجة الموافقة																	
		دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً									
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%								

المعوقات الشخصية														
٥	١.٠٩	٢.١٢	٤٥. ٤	١٣ ٨	٢٢. ٤	٦ ٨	١٥. ١	٤ ٦	٩.٥	٢ ٩	٧.٦	٢٣	تعاين من تدني الثقة في النفس	٢ ١
٣	١.٠٣	٢.٢٧	٣٩. ٨	١٢ ١	٢٤. ٠	٧ ٣	١٥. ٥	٤ ٧	١٠. ٩	٣ ٣	٩.٩	٣٠	تفكر بعشوائية عند حلها المشكلا ت	٢ ٢
٤	١.٠٢	٢.١٩	٤٤. ١	١٣ ٤	١٩. ٤	٥ ٩	١٧. ٨	٥ ٤	١٠. ٥	٣ ٢	٨.٢	٢٥	تكون دافعتها للمواصلة والتطور والابتكار متذبذبة أو ضعيفة	٢ ٣
٢	١.٠٨	٢.٤٤	٣٤. ٩	١٠ ٦	٢٢. ٠	٦ ٧	١٨. ٤	٥ ٦	١٣. ٥	٤ ١	١١. ٢	٣٤	تتبع الحلول السريعة غير المدرسة ة في حل المشكلا	٢ ٤

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
<b>المعوقات الشخصية</b>														
													ت التي تواجهها	
١	١.٠٥	٢.٥٤	٢٥.٠	٧٦	٢٦.٣	٨٠	٢٧.٦	٨٤	١١.٥	٣٥	٩.٥	٢٩	تشعر بالإحباط لعدم بلوغ الأهداف بزمن قياسي	٢ ٥
-	١.٠١	٢.٣١	المتوسط الحسابي العام للمعوقات الشخصية											
<b>المعوقات التنظيمية</b>														
													تكون السلطة المخولة لها محدودة	٢ ٦
٣	١.٠٣	٢.٩٢	١٦.٨	٥١	١٨.٤	٥٦	٣١.٦	٩٦	٢٢.٤	٦٨	١٠.٩	٣٣	تعمل وفق مركزية الأنظمة	٢ ٧
١	١.٠٥	٤.٠١	٤.٩	١٥	٥.٦	١٧	١٨.٤	٥٦	٢٥.٣	٧٧	٤٥.٧	١٣٩		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
المعوقات الشخصية														
													والتعاميم	
٢	١.٠٣	٣.٠٧	١٨.٨	٥٧	١٢.٥	٣٨	٢٧.٦	٨٤	٢٥.٠	٧٦	١٦.١	٤٩	تغيب الموارد الداعمة (المادية والمعنوية)	٢٨
٥	١.٠٦	٢.٣٨	٣٣.٢	١٠١	٢١.٤	٦٥	٢٨.٣	٨٦	٨.٩	٢٧	٨.٢	٢٥	تتعرض للنقد الهادم للأفكار الإبداعية	٢٩
٤	١.٠٣	٢.٦٣	٢٩.٦	٩٠	١٧.٤	٥٣	٢٤.٠	٧٣	١٧.٨	٥٤	١١.٢	٣٤	تجاهل الإدارات العليا لمجهود القيادة المبذول للتطوير	٣٠

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارات	م		
			أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً				دائماً	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
المعوقات الشخصية														
												والإبداع		
-	٠.٩٥	٣.٠	المتوسط الحسابي العام للمعوقات التنظيمية											
-	٠.٩٦	٢.٦٦	المتوسط الحسابي العام للمحور											

جدول رقم (١٣) يوضح معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢.٦٦) بانحراف معياري (٠.٩٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة؛ حيث تأتي المعوقات التنظيمية (الإدارية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٠)، وبانحراف معياري (٠.٩٥)، يليها المعوقات الشخصية بمتوسط حسابي (٢.٣١)، وبانحراف معياري (١.٠١)، ويعزى ذلك إلى أن واقع القيادة الإبداعية جاء عالياً وليس عالياً جداً؛ ومن ثمَّ من الطبيعي أن تأتي المعوقات بدرجة متوسطة؛ إذ إن هناك بعض المعوقات الشخصية والمعوقات التنظيمية التي تعوق أو تحد من ممارسة القيادة الإبداعية بالصورة المثلى، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الضويحي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في تطبيق القيادة الإبداعية، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البحيري (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير لممارسات القيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة؛ والنقاط الآتية تتناول بنوع من التفصيل تلك الأبعاد على النحو الآتي:

أولاً: المعوقات الشخصية:

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أن محور المعوقات الشخصية لممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة يتضمن (٥) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢.١٢)،

(٢.٥٤) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (نادراً).

ولقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢.٣١) بانحراف معياري (١.٠١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد عينة الدراسة على المعوقات الشخصية لممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة جاءت عالية، ويعزى ذلك إلى أن طريقة اختيار من يتولى منصب المديرية تتم بعناية، وتتم بمراحل من قبل إدارة الإشراف المدرسي ووزارة التعليم لكي تكون قادرة على إدارة المدرسة، والتحسين والتطوير الدائم للعمل وللارتقاء به؛ لذلك جاءت درجة موافقة أفراد العينة من المعلمات بدرجة منخفضة على المعوقات الشخصية للمديرة، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الضويحي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على التحديات الشخصية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في تطبيق القيادة الإبداعية.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذه المعوقات فقد جاءت مرتبة حسب درجة التحقق كما يلي: تأتي العبارة رقم (٢٥) التي تنص على (تشعر بالإحباط لعدم بلوغ الأهداف بزمن قياسي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٥٤)، وبانحراف معياري (١.٠٥)، يليها العبارة رقم (٢٤) التي تنص على (تتبع الحلول السريعة غير المدروسة في حل المشكلات التي تواجهها) بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، وبانحراف معياري (١.٠٨). وبالمرتبة الخامسة والأخيرة تأتي العبارة رقم (٢١) التي تنص على (تعاني من تدني الثقة في النفس) بمتوسط حسابي (٢.١٢)، وبانحراف معياري (١.٠٩).

ثانياً: المعوقات التنظيمية (الإدارية):

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أن محور المعوقات التنظيمية (الإدارية) لممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة يتضمن (٥) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢.٣٨، ٤.٠١) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (نادراً - غالباً).

ولقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٠) بانحراف معياري (٠.٩٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على المعوقات التنظيمية (الإدارية) لممارسة القيادة الإبداعية لدى



مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة جاءت عالية، ويعزى ذلك إلى انشغال بعض المديرات بأداء الأعمال الروتينية اليومية المدرسية المنوطة بهن، وتطبيقهن الأنظمة والقوانين بحذافيرها؛ فهذه العوامل تحد من إبداعهن في العمل، وتصرف النظر عنه في بعض الأحيان، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الضويحي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على التحديات التنظيمية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في تطبيق القيادة الإبداعية.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذه المعوقات فقد جاءت مرتبة حسب درجة التحقق كما يلي: تأتي العبارة رقم (٢٧) التي تنص على (تعمل وفق مركزية الأنظمة والتعاميم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠١)، وبانحراف معياري (١.٠٥)، يليها العبارة رقم (٢٨) التي تنص على (تغيب الموارد الداعمة (المادية والمعنوية)) بمتوسط حسابي (٣.٠٧)، وبانحراف معياري (١.٠٣). وبالمرتبة الخامسة والأخيرة تأتي العبارة رقم (٢٩) التي تنص على (تتعرض للنقد الهادم للأفكار الإبداعية) بمتوسط حسابي (٢.٣٨)، وبانحراف معياري (١.٠٦).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة أفراد العينة حول معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة تعزى لمتغيري (التخصص، سنوات الخبرة)؟

#### ١- الفروق باختلاف متغير التخصص

للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة باختلاف متغير التخصص؛ استُخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك على النحو الآتي:

الأبعاد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المعوقات الشخصية	علوم طبيعية	١٣٦	٢.٢١	١.٠٨	١.٣٧٩	٠.١٦٩
	علوم إنسانية	١٦٨	٢.٤٠	١.٠٥		
المعوقات التنظيمية	علوم طبيعية	١٣٦	٢.٩٩	٠.٩٥	٠.٢٩٦	٠.٧٦٧
	علوم إنسانية	١٦٨	٣.٠٢	٠.٩٦		

٠.٣٢٥	٠.٩٨٦	٠.٩٥	٢.٦٠	١٣٦	علوم طبيعية	الدرجة الكلية
		٠.٩٦	٢.٧١	١٦٨	علوم إنسانية	

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق حول معوقات

ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة باختلاف التخصص

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات ممارسة القيادة الإبداعية وأبعادها الفرعية المتمثلة في: (المعوقات الشخصية، المعوقات التنظيمية) لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة باختلاف متغير التخصص؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي: (٠.١٦٩، ٠.٧٦٧)، وللدرجة الكلية (٠.٣٢٥)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)؛ أي: غير دالة إحصائياً، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف تخصصاتهم حول معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، ويعزى ذلك إلى أن المعوقات -سواء أكانت معوقات شخصية أم تنظيمية- واضحة لدى جميع من يعمل في المدرسة؛ حيث إن وزارة التعليم التي تحدد لهم المهام والأنظمة والتعاميم، والمديرة التي توكلهم بهذه المهام وتراقب أداءهم وسير عملهم، فلا يوجد نظام تفرقة في الأعمال التي تحددها وزارة التعليم لهم على حسب التخصص، ولا يوجد تفرقة في تعاملات المديرية معهن على حسب تخصصهن؛ وإنما تتم المعاملة بالمساواة، وهذه المعوقات تكون واضحة لدى الجميع إن وجدت.

## ٢- الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة

للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة باختلاف متغير سنوات الخبرة؛ استُخدم اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، وذلك على النحو الآتي:

الأبعاد	سنوات الخبرة*	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
المعوقات الشخصية	أقل من ١٠	٣٤	١٤٤.٦٥	٤٩١٨.٠٠	٠.٥٥٥	٠.٥٧٩

الأبعاد	سنوات الخبرة*	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
	سنوات					
	١٠ سنوات فأكثر	٢٧٠	١٥٣.٤٩	٤١٤٤٢.٠٠		
المعوقات التنظيمية	أقل من ١٠ سنوات	٣٤	١٤٩.٨٨	٥٠٩٦.٠٠	٠.١٨٥	٠.٨٥٣
	١٠ سنوات فأكثر	٢٧٠	١٥٢.٨٣	٤١٢٦٤.٠٠		
الدرجة الكلية	أقل من ١٠ سنوات	٣٤	١٤٩.٨٧	٥٠٩٥.٥٠	٠.١٧٩	٠.٨٢٦
	١٠ سنوات فأكثر	٢٧٠	١٥٢.٨٣	٤١٢٦٤.٥٠		

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق حول معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة باختلاف سنوات الخبرة

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات ممارسة القيادة الإبداعية وأبعادها الفرعية المتمثلة في: (المعوقات الشخصية، المعوقات التنظيمية) لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة باختلاف متغير سنوات الخبرة؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي: (٠.٥٧٩، ٠.٨٥٣)، وللدرجة الكلية (٠.٨٢٦)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)؛ أي: غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم حول معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، ويعزى ذلك إلى أن المعلمات ومديرات المدارس الثانوية في مدينة بريدة يعملن تحت سقف واحد في المؤسسات التعليمية، ويتحاورن ويتناقشن مع بعضهن البعض بشكل يومي طيلة أيام الدوام، ويُنفذن بالأنظمة والتعميمات والتوجيهات التي تفرضها عليهن وزارة التعليم؛ فشمولية المديرية تظهر للمعلمات دائماً؛ إضافة إلى معرفتهن بالفروض والقيود والاحتياجات المدرسية لمعايشتهن الواقع المدرسي دائماً، حيث أن تأثير سنوات الخبرة لا يعتبر فارق؛ لأن هذه الفروض والقيود والاحتياجات تتغير من فترة لأخرى.

## توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

١. تعزيز ممارسة القيادة الإبداعية بمهاراتها المختلفة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل بما يساهم في اطلاعهن على كل ما هو جديد في المجال الإداري.

٢. التحفيز المادي والمعنوي لمديرات المدارس بصفة عامة والثانوية بصفة خاصة بمدينة بريدة ممن يمارسن القيادة الإبداعية لتشجيعهن على الاستمرار، وتحفيز المديرات الأخريات على ممارستها.

٣. الحد من المركزية في العمل الإداري، والاعتماد بشكل أكبر على اللامركزية؛ حيث بينت النتائج أن العمل وفق مركزية الأنظمة والتعاميم يعد أقوى المعوقات التنظيمية لممارسة القيادة الإبداعية.

٤. توفير الكوادر البشرية والمتطلبات المادية من حيث الخبرات والكفاءات اللازمة لتطبيق مهارات القيادة الإبداعية.

## المراجع العربية:

أبو جامع، إبراهيم بن أحمد عواد. (٢٠١٧). درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة. دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ٤٤، ٢٣١ - ٢٤٨.

أبو حيش، أسماء اسماعيل عودة والمزين، سليمان حسين موسى. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلميهـم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو شاويش، فدوي أحمد. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو كلوب، رأفت محمد طالب. (٢٠١٧). القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، غزة.

- آل حسين، سارة بنت عبدالله بن عبدالعزيز. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (١٥)، ٩٧ - ١٧٩.
- آل حسين، سارة بنت عبدالله بن عبدالعزيز. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة تميم [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- البحيري، السيد السيد محمود. (٢٠١٨). واقع ممارسات قادة المدارس الثانوية في منطقة عسير للقيادة الإبداعية واستراتيجية تطويره. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، ٢٩ (١)، ٢١ - ٦١.
- البليهد، نورة محمد والخضير، ابتسام عبد الرحمن. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات المدرسة في ضوء القيادة الإبداعية. *مجلة الفتح - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن*، ١٤ (١)، ١٥٥ - ١٩٣.
- البوشي، غادة عبدالله وبوشيت، الجوهرة إبراهيم محمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. *مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية*، ١١ (١٩)، ٦٠٧ - ٦٤٢.
- جروان، فتحي. (٢٠١٣). *الموهبة والتفوق والإبداع*. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جمل، محمد جهاد. (٢٠٠٨). *تنمية مهارات التفكير الإبداعي من خلال المناهج لدراسية*. دار الكتاب الجامعي.
- جورمان، كارول. (٢٠١٠). *الإبداع في العمل دليل علمي في التفكير الإبداعي* (باهر عبدالهادي ترجمة؛ ط.١). دار المعرفة للتنمية البشرية الرياض. (العمل الأصلي نشر ٢٠٠٠).
- جويفل، عبير محمد عوده وملك صلاح إبراهيم الناظر. (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط عمان.
- الحمادي، عبدالله بن محمد بن قديم. (٢٠٢٠). تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. *مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية*، ٣١ (١٢٢)، ٥٠١ - ٥٣٨.

الخثعمي، مسفر سعيد سفير، والألفي، أشرف عبده حسن. (٢٠٢٠). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، ٣٦ (١)، ٤٨٢-٥٠٨.

خليل، نبيل سعد. (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. دار الفجر للنشر والتوزيع.

خميس، سماح رمضان مصطفى. (٢٠٢٠). دور نمط القيادة الإبداعية في تحقيق أبعاد الأمن الفكري لدى معلمات رياض الأطفال. المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال - جامعة بورسعيد، ١٦ (١٦)، ٦٩٤-٨٢٣.

خير الله، جمال أنيس. (٢٠٠٩). الإبداع الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع والطباعة.

درويش، محمود (٢٠١٧). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مؤسسة علوم الأمة للاستثمارات الثقافية.

رضوان، سلمى سلام. (٢٠٢١). القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ودورها في مواجهة الأزمات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، غزة.

الرفاعي، رجالة عطاالله جابر و زين العابدين، محمد شمس الدين. (٢٠١٣). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة طيبة، المدينة المنورة.

الرقاص، خالد بن ناهس والعيسى، ريم بنت عبدالرحمن بن سليمان. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية وعلاقتها بفاعلية الذات الإبداعية لدى المشرفات التربويات في التعليم العام في ضوء بعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية: جامعة الملك سعود - كلية التربية ٣٠ (٤)، ٦٤٩ - ٦٦٨.

زيادة، رانية محمد محمود. (٢٠٢١). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد. مجلة تطوير الأداء الجامعي، ٢ (١٤)، ٨٩-١١٦.

ساعد، نهى عواد رشيد. (٢٠١٦). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، غزة.

السكرانة، بلال خلف. (٢٠١١). الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع.



- السلمي، فهد نجيم راجح. (٢٠١٢). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، مكة.
- السويد، عبدالله. (٢٠١٤). القيادة لإبداعية (أسس ونظريات). دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- الشاعر، إبراهيم أحمد. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية ودورها في تعزيز الروح المعنوية لدى منتسبي وزارة الداخلية والأمن الوطني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، غزة.
- الشاعر، حسين سليم سالم. (٢٠١٦). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر غزة.
- الشهوان، ديانا محمد إبراهيم وستراك، رياض بدري. (٢٠١٩). القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- شوشة، أمير علي المرسي. (٢٠١١). أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة -كلية التجارة، ٣٥ (١)، ٢٨-١.
- الشياب، أحمد محمد وأبو حمور، عنان محمد. (٢٠١١). مفاهيم إدارية معاصرة. الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- صالح، يزن سمير. (٢٠١٩). أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الاونروا في دمشق [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.
- الضويحي، عائشة كساب. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية: دراسة وصفية على عينة من منسوبات التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، ١٧٩ (٣)، ٢٣٩-٢٥٨.
- عبد العال، حسن إبراهيم. (٢٠٠٥). التربية الإبداعية ضرورة وجود (ط.٢). دار الفكر للنشر والتوزيع عمان.



عبيدات، ذوقان وعبد الحق، كاید وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٢). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر للنشر والتوزيع.

العساف، صالح محمد. (٢٠١٢). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية (ط.٢). دار الزهراء للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير عباس محمود. (٢٠١٠). القيادة الإدارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الغول، نادية فتحي عبدالجليل. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية غزة.

الفردوس، علاء. (٢٠٠٥). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. دار الفكر للنشر والتوزيع.

القرشي، ليلي. (٢٠٠٤). القيادة الإبداعية ولمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية [رسالة دكتوراة غير منشورة]، جامعة أم القرى.

قنديل، علا محمد. (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. دار الفكر ناشرون وموزعون.

كماش، يوسف لازم وحسان، عبد الكاظم جايل. (٢٠١٩). سيكولوجية التعلم والتعليم. دار الخليج للصحافة والنشر.

كواحله، يمينة وشوشان، خديجة. (٢٠١١). خصائص القيادة الإبداعية في الإسلام. أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية: جامعة سعد دحلب البلدية - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ج٢، البلدية: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سعد دحلب البلدية، ٨١٠ - ٨٢٠.

لهلوب، ناريمان يونس والصريرة، ماجدة. (٢٠١٢). مهارات القيادة التربوية الحديثة. دار الخليج للنشر والتوزيع.

ليلى، عثمان وصالح، سراي وطاهر، بعلة. (٢٠١٨). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز عرض بعض التجارب في الريادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، (٥)، ٢٠ -

المطيري، طروه عمر عامر. (٢٠٢٠). واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (٣)، ٧٤٣-٧٨٠.

المكاوي، عاطف عبدالله. (٢٠١٣). القيادة الإدارية. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

ملتقى الإبداع العربي. (٢٠١٥، سبتمبر ٦-١٠). الملتقى التدريبي الأول لإعداد القيادات الإدارية المتميز للألفية الثالثة. الاتجاهات المعاصرة لتحقيق الريادة القيادية الإبداعية لتدعيم التميز في الأداء والانجاز، دبي، الامارات العربية المتحدة.

ميمني، خالد عبدالرحيم. (٢٠١٦). الإدارة الحديثة في التربية. خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

وزارة التعليم. (٢٠٢٠). برنامج إعداد وتأهيل القادة. استرجعت بتاريخ ٢٠٢١/٤/٢ من الموقع

<https://pql.moe.gov.sa/>

وزارة التعليم. (٢٠٢١). استرجعت بتاريخ ٢٠٢١/٤/٢ من الموقع <https://www.moe.gov.sa/>

اليحيى، حصة بنت ناصر والقحطاني، عاف بنت مبارك. (٢٠٢٠). متطلبات تطوير أداء قائدات المدارس الثانوية في ضوء المهارات القيادية في القرن الحادي والعشرين [بحث مقدم] المؤتمر التاسع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (تعزيز الشخصية السعودية لمجتمع حيوي)، جامعة الملك سعود، ٠٨-٠١/٠٧/١٤٤١هـ - ٠٣-٠٣/٠٥/٢٠٢٠.

### المراجع الأجنبية:

Abdel-Al, H. (2005). *Al-Tarbiyah al-ibdā'iyah ḍarūrah wujūd (Creative education: A necessity) (2<sup>nd</sup> ed.)*. Dar Al-Fikr.

Abu Hish, A., & Al-Muzain, S. (2018). *Darajat mumārasat mudīrī al-Madāris bi-wakālah al-Ghawth al-dawliyah bmḥāfzāt Ghazzah lil-qiyādah al-ibdā'iyah wa-'alāqatuhā bthqāfh al-injāz ldyhm min wijhat nazar mu'allimīhim (Degree to which school principals at UNRWA in the Gaza governorates practice creative leadership and its relation to their culture of achievement from the perspective of teachers) [Unpublished master's thesis]*, Islamic University of Gaza.

- Abu Jami', I. (2017). Darajat al-qiyādah al-ibdā'iyah ladá mudīrī al-madāris al-thānawīyah fī al-Madīnah al-Munawwarah (Degree of creative leadership among secondary school principals in Medina). *Dirasat: Educational Sciences*, 44, 231-248.
- Abu Kloub, R. (2017). *Taşawwur muqtarah li-taṭwīr al-qiyādah al-ibdā'iyah ladá mudīrī al-madāris al-thānawīyah (Creative leadership and its relation to promoting motivation among secondary school teachers in the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza governorates) [Unpublished master's thesis]*, Al-Aqsa University.
- Abu Shawish, F. (2018). *Taşawwur muqtarah li-taṭwīr al-qiyādah al-ibdā'iyah ladá mudīrī al-madāris al-thānawīyah al-Filasṭīnīyah (A proposal for developing creative leadership among Palestinian secondary school principals) [Unpublished master's thesis]*, Islamic University of Gaza.
- Al-Alaq, B. (2010). *Al-qiyādah al-Idārīyah (Administrative leadership)*. Dar Al-Yazori.
- Al-Assaf, S. (2012). *Al-madkhal ilá al-baḥṭh fī al-'ulūm al-sulūkīyah (Introduction to research in behavioral sciences) (2<sup>nd</sup> ed.)*. Dar Al-Zahraa.
- Al-Bhairi, E. (2018). Wāqī' mumārasāt qādat al-madāris al-thānawīyah fī minṭaqat 'Asīr lil-qiyādah al-ibdā'iyah wa-istirāṭījīyat taṭwīrih (The reality of the practices of high school leaders in Asir region for creative leadership and its development strategy). *King Khalid University Journal of Educational Sciences*, 29(1), 21-61.
- Al-Bulahid, N., & Al-Khudair, I. (2020). Taṭwīr adā' al-qiyādāt al-madrasah fī ḍaw' al-qiyādah al-ibdā'iyah (Developing the performance of school leaders based on creative leadership from the viewpoint of supervisors and agents in secondary schools). *Al-Fatah Journal of Educational and Psychological Research*, 84(1), 155-193.
- Al-Bushi, G., & Bubshait, A. (2018). Darajat mumārasat al-qiyādah al-ibdā'iyah wa-subul taṭwīrihā fī Jāmi'at al-Imām 'Abd-al-Raḥmān ibn Fayṣal (The degree of practicing creative leadership and ways to develop it at Imam Abdulrahman Bin Faisal University). *Journal of Scientific Research in Education*, 11 (19) 607-642.
- Al-Duwaihi, A. (2020). Mu'awwiqāt taṭbīq al-qiyādah al-ibdā'iyah ladá qā'dāt madāris al-marḥalah al-ibtidā'iyah: Dirāsah waṣfīyah 'alá 'ayyīnah min mnswbāt al-ta'ālīm fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah (Obstacles to applying creative leadership among primary school female principals: A descriptive study on a sample of female education staff in the Kingdom of Saudi Arabia). *Faculty of Education Journal*, 79(3), 239-258.

- Alfardous, A. (2005). *Al-qiyādah al-Idārīyah wa-idārat al-ibtikār (Administrative leadership and innovation management)*. Dar Alfikr.
- Al-Ghoul, N. (2018). *Darajat mumārasat al-qiyādah al-ibdā'īyah ladá mudīrī madāris Wakālat al-Ghawth wa-'alāqatuhā bi-al-adā' al-wazīfī lil-Mu'allimīn fī Muḥāfazat Ghazzah (Degree of creative leadership practice among UNRWA school principals and its relation to teachers' job performance in Gaza)* [Unpublished master's thesis], Islamic University of Gaza.
- Al-Hammadi, A. (2020). Taṭbīq Istirātijīyāt al-ibdā' al-idārī ladá al-qiyādāt al-Idārīyah fī al-munazzamāt fī ḍaw' ru'yah al-Mamlakah 2030 (Applying administrative creativity strategies among administrative leaders in organizations in light of the Saudi Vision 2030). *Journal of the Faculty of Education in Benha*, 31(122), 501-538.
- Al Hussein, S. (2018). Al-Qiyādah al-ibdā'īyah ladá qā'dāt madāris al-marḥalah al-ibtidā'īyah (Creative leadership among female primary school principals). *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, (15), 97-179.
- Al Hussein, S. (2018). *Darajat mumārasat al-qiyādah al-ibdā'īyah ladá qā'dāt madāris al-marḥalah al-ibtidā'īyah bi-Muḥāfazat Ḥawḍat Tamīm (Degree of creative leadership practice among primary school principals in Hawtat Tamim Governorate)* [Unpublished master's thesis], Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University.
- Al-Khathami, M., & Al-Alfi, A. (2020). Al-qiyādah al-ibdā'īyah ladá qādat al-madāris fī Muḥāfazat Khamīs mshyṭ min wjhat naẓar al-mu'allimīn: Dirāsah maydānīyah (Creative leadership among school principals in Khamis Mushait Governorate from the teachers' perspective: A field study). *Journal of the Faculty of Education-Assiut*, 36(1), 482-508.
- Almakawy, A. (2013). *Al-qiyādah al-Idārīyah (Administrative leadership)*. Tiba for Publishing and Distribution.
- Almetery, T. (2020). Wāqī' mumārasat mahārāt al-qiyādah al-ibdā'īyah ladá almshrfāt altrbwīyāt min wjhat naẓar qā'dāt al-madāris al-thānawīyah bi-madīnat al-Riyāḍ (Reality of practicing creative leadership skills among female educational supervisors from the perspective of female secondary school principals in Riyadh). *Journal of Junior Researchers in Educational Sciences*, (3), 743-780.
- Alqorashy, L. (2004). *Al-qiyādah al-ibdā'īyah wālmnākh al-tanzūmī fī al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah (Creative leadership and organizational environment in Saudi universities)* [Unpublished master's thesis], Umm Al-Qura University.



- Al-Raqqas, K., & Al-Issa, R. (2018). *Al-qiyādah al-ibdā'iyah wa-'alāqatuhā bfā'lyh al-dhāt al-ibdā'iyah ladā al-mshrfāt al-trbwyāt fī al-ta'līm al-'āmm fī ḍaw' ba'd al-mutaghayyirāt* (Creative leadership and its relation with creative self-efficacy of female educational supervisors in the light of some variables). *Journal of Educational Sciences*, 30(4), 649-668.
- Al-Rifai, Rajallah A., & Zain Al-Abidin, M. (2013). *Mustawá al-qiyādah al-ibdā'iyah ladā mudīrī madāris al-ta'līm al-'āmm fī Muḥāfazat Yanbu'* (Level of creative leadership among general education school principals in Yanbu) [Unpublished master's thesis], Taibah University.
- Al-Sakarna, B. (2011). *Al-Ibdā' al-idārī* (Administrative creativity). Dar Al Masirah.
- Alshair, I. (2018). *Al-Qiyādah al-ibdā'iyah wa-dawruhā fī ta'zīz al-rūḥ al-ma'nawīyah ladā mntsbī Wizārat Al-dākhilīyah wa-Al-āmn al-Waṭanī* (Creative leadership and its role in promoting morale among employees of the Ministry of Interior and National Security) [Unpublished master's thesis]. Al-Aqsa University, Gaza.
- Alshair, H. (2016). *Al-Ibdā' al-idārī wa-'alāqatuhu bālmhārāt al-qiyādīyah ladā mudīrī madāris Wakālat al-Ghawth al-Dawlīyah bmuḥāfazāt Ghazzah min wjhat nazar al-mu'allimīn* (Administration innovative and its relationship with leadership skills of UNRWA schools principals in Gaza governorates from teachers' points of view) [Unpublished master's thesis]. Al-Azhar University - Gaza.
- Al-Shahwan, D., & Strak, R. (2019). *Al-Qiyādah al-ibdā'iyah ladā 'umadā' al-Kullīyāt fī al-jāmi'āt al-Urdunīyah fī Muḥāfazat al-'Āshimah wa-'alāqatuhā bi-idārat al-širā' al-tanzīmī min wjhat nazar ru'asā' al-aqsām al-akādīmīyah* (The creative leadership of deans of the colleges in the Jordanian public universities in the capital Amman and how it is related to organizational conflict management from the point of view of the heads of the academic departments) [Unpublished master's thesis], Middle East University.
- Al-Shayyab, A., & Abu Hammour, A. (2011). *Mafāhīm idārīyah mu'āširah* (Contemporary management concepts). Academic for Publishing and Distribution.
- Al-Sulami, F. (2012). *Al-qiyādah al-ibdā'iyah wa-'alāqatuhā bālmnākh al-tanzīmī fī al-madāris al-ḥukūmīyah al-mutawassiṭah bi-madīnat Jiddah* (Creative leadership and its relation to the organizational environment in public middle schools in Jeddah) [Unpublished master's thesis], Umm Al-Qura University.
- Alsweed, A. (2014). *Al-qiyādah l'bdā'iyah (usus wa-nazarīyāt)* (Creative leadership (principles and theories)). Dar Al-Masila.

Alyahia, H., & Alqahtani, A. (2020, March 3-5). *Mutaṭallabāt taṭwīr adā' qā'dāt al-madāris al-thānawīyah fī ḍaw' al-mahārāt al-qiyādīyah fī al-qarn al-ḥādī wa-al-'ishrīn (Requirements for developing the performance of secondary school principals in light of leadership skills in the twenty-first century)* [Paper presentation], the 19<sup>th</sup> Conference of Saudi Educational & Psychological Association (Promoting the Saudi Personality for a Vivid Society), King Saud University.

Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and Reswarch agenda. *Human Resource Management review*, 19 (4), 304-313.

Darwish, M. (2017). *Manāhij al-baḥth fī al-'ulūm al-insānīyah (Research methods in humanities)*. Aloma Publisher.

Form of Arab Creativity. (2015, September 4-10). *al-Ittijāhāt al-mu'āṣirah li-taḥqīq al-riyādah al-qiyādīyah al-ibdā'īyah līd'ym al-tamyīz fī al-adā' wa-al-injāz*” (The first training forum for distinguished administrative leaders for the third millennium “Contemporary Trends for Creative Leadership to Support Excellence in Performance and Achievement,” Dubai, United Arab Emirates.

Gaml, M. (2008). *Tanmiyat mahārāt al-tafkīr al-ibdā'ī min khilāl al-manāhij al-dirāsīyah (Developing creative thinking skills using academic curricula)*. Dar Alkitab Aljami.

Gorman, C. (2010). *Al-Ibdā' fī al-'amal dalīl 'alamī fī al-tafkīr al-ibdā'ī (Creativity at work: A handbook of creative thinking)* (B. Abdel Hadi, translation; 1<sup>st</sup> ed). Dar Al-Maarifa.

Jarwan, F. (2013). *Almwhbh wāltfwq wa-al-ibdā' (Talent, excellence and creativity)*. Dar Al-Fikr.

Juifel, A., & Ibrahim, M. (2016). *Darajat mumārasat al-qiyādah al-ibdā'īyah lmdyry al-madāris al-thānawīyah al-ḥukūmīyah fī Muḥāfazat 'Ammān wa-'alāqatuhā bi-darajat al-tafā'ul al-akādīmī lil-mu'allimīn min wijhat nazarihim (The degree of creative leadership practicing of public secondary school principals in Amman governorate and its relation to the degree of academic optimism for teachers from their perspective)* [Unpublished master's thesis], Middle East University.

Kammash, Y., & Hassan, K. (2019). *Saykūlūjīyat al-ta'allum wa-al-ta'līm (Psychology of learning and education)*. Dar Alkhaleej.

Kawahlah, Y., & Shoshan, K. (2011). *Khaṣā'is al-qiyādah al-ibdā'īyah fī al-Islām (Features of creative leadership in Islam)* [Paper presentation]. Creativity and

**Organizational Change in Modern Organizations: Study and Analysis of National and International Experiences, Université Blida 1, Algeria.**

- Khalil, N. (2014). *Idārat al-mu'assasāt al-tarbawīyah fī bidāyāt al-alfīyah al-thālithah (Management of educational institutions in the early third millennium)*. Dar Al Fajr.
- Khamis, S. (2020). Dawr namaṭ al-qiyādah al-ibdā'īyah fī taḥqīq ab'ād al-amn al-fikrī ladā mu'allimāt riyāḍ al-aṭfāl (Role of creative leadership pattern in achieving the dimensions of intellectual security among kindergarten teachers). *Scientific Journal of the Faculty of Kindergarten- Port Said, 16 (16), 694- 823*.
- Khairullah, J. (2009). *Al-Ibdā' al-idārī (Administrative creativity)*. Dar Usama.
- Lahloub, N., & Alsarira, M. (2012). *Mahārāt al-qiyādah al-tarbawīyah al-ḥadūthah (skills of modern educational leadership)*. Dar Alkhaleej.
- Laila, O., Saleh, S., & Taher, B. (2018). Al-qiyādah alābtkāryh wa-'alāqatuhā bi-al-adā' al-mutamayyiz 'arḍ ba'ḍ al-tajārib fī al-riyādah wa-al-adā' al-mutamayyiz li-ba'ḍ al-mu'assasāt (Innovative leadership and its relation to outstanding performance: Presenting some experiences in leadership and outstanding performance of some institutions). *Economics of Business and Commerce, (5), 20-32*.
- Marlon, J. (2016). Creative at secondary school. *International Specialized Journal In Educational Sciences, 14(3), 189 – 230*.
- Memny, K. (2016). *Al-Idārah al-ḥadūthah fī al-tarbiyah (Modern educational administration)*. Khawarizm Alilmia.
- Ministry of Education. (2020). *Barnāmaj i'dād wa-ta'hīl al-qādah (Leadership preparation and qualification program)*. <https://pql.moe.gov.sa/>.
- Ministry of Education. (2021). *Wizārat al-ta'līm (Ministry of Education)*. <https://www.moe.gov.sa/4>
- Obaidat, D., Abdel Haq, K., & Adas, A. (2012). *Al-baḥth al-'ilmī mafhūmuhu wa-adawātuhu wa-asālībuh (Scientific research: Concept, tools and methods)*. Dar Al-Fikr.
- Qandil, O. (2010). *Al-qiyādah al-Idārīyah wa-idārat al-ibtikār (Administrative leadership and innovation management)*. Dar Alfikr.
- Phimkoh, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. O. (2015). Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government organizations of Thailand. *The Journal of Behavioral Science, 10(2), 79-94*.



- Radwan, S. (2021). *Al-Qiyādah al-ibdā'iyah ladá mudīrī madāris Wakālat al-Ghawth al-Dawlīyah bālmḥāfzāt al-janūbīyah li-Filasṭīn wa-dawruhā fī muwājahat al-azamāt (Creative leadership among UNRWA school principals in the southern governorates of Palestine and its role in confronting crises)* [Unpublished master's thesis], Al-Aqsa University.
- Saeed, N. (2016). *Dawr al-qiyādah al-ibdā'iyah fī taḥsīn mustawá al-thaqāfah al-tanzīmīyah fī Wizārat al-Şiḥḥah al-Filasṭīnīyah (Role of creative leadership in improving the level of organizational culture in the Palestinian Ministry of Health)* [Unpublished master's thesis], Al-Aqsa University.
- Saleh, Y. (2019). *Athar al-qiyādah al-ibdā'iyah fī ta'zīz mustawá al-thaqāfah al-tanzīmīyah (dirāsah taḥbīqīyah 'alá muwazzafī Ri'āsat alāwnrwā fī Dimashq (Impact of creative leadership in enhancing the level of organizational culture (an applied study on UNRWA headquarters employees in Damascus))* [Unpublished master's thesis], Syrian Virtual University.
- Shousha, A. (2011). Athar tamkīn al-'āmilīn 'alá slwkhm al-ibdā'ī dirāsah taḥbīqīyah 'alá al-'āmilīn bi-qitā' tīknūlūjiyā al-ma'lūmāt bi-Jāmi'at al-Manşūrah (Impact of worker empowerment on creative behavior: An applied study on workers in the information technology sector at Mansoura University). *Egyptian Journal of Business Studies*, 35(1), 1-28.
- Ziada, R. (2021). Dawr al-Idārah al-raqmīyah fī tanmiyat mahārāt al-qiyādah al-ibdā'iyah dirāsah ḥālat Jāmi'at al-Malik Khālid (Role of digital management in developing creative leadership skills: A case study at King Khalid University). *University Development Journal*, 2(14), 89-116.