



واقع تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر

المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل

The reality of applying creative leadership among school principals from the teachers' point of view in the schools of the South Hebron Education Directorate

إعداد

كريمة سلمان عبد الفتاح الرجوب

Karema Salman Abdelfattah Rajoub

باحثة دكتوراه- القيادة والإدارة التربوية- جامعة القدس- فلسطين

نارا عزمي محمد حجه

Nara Azmy Mohammed Hajja

باحثة دكتوراه- القيادة والإدارة التربوية- جامعة القدس- فلسطين

أ.د/ محمد عوض شعيبات

Prof. Mohammad Awad Shuibat

كلية العلوم التربوية-جامعة القدس

Doi: 10.21608/ejev.2025.447453

استلام البحث: ٢٠٢٥ / ٢ / ٩

قبول النشر: ٢٠٢٥ / ٤ / ١٣

الرجوب، كريمة سلمان عبد الفتاح وحجه، نارا عزمي محمد وشعيبات، محمد عوض (٢٠٢٥) واقع تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩ (٣٨)، ٥١٧-٥٥٠.

<https://ejev.journals.ekb.eg>

واقع تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، للعام الدراسي 2024/2025، البالغ عددهم (3446) معلم ومعلمة، واختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية بنسبة (5%) من جميع المعلمين والمعلمات من مجتمع الدراسة الأصلي، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي الكمي المسحي، واعتمدت الباحثتان الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت الاستبانة من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بالطرق الإحصائية التربوية المناسبة، وحلت بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد أظهرت نتائج الدراسة واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة، وقد حصل مجال (الطلاقة) أعلى مستوى، تلاه مجال (الأصالة)، تلاه مجال (المرونة)، وكان أقل مستوى مجال (حل المشكلات)، وبينت نتائج آراء المعلمين حول واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل باختلاف، الجنس، المؤهل العلمي، بينما توجد فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، بحيث كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، مدير المدرسة.

Abstract:

This study aimed to identify the reality of applying creative leadership among school principals from the point of view of teachers in the schools of the South Hebron Education Directorate. The study population consisted of all school teachers in the South Hebron Education Directorate, for the academic year 2024/2025, numbering (3446) male and female teachers. They were selected randomly by stratified method at a rate of (5%) of all male and female teachers from the original study population. The researchers used the descriptive quantitative survey method, and adopted the questionnaire as a

tool for collecting data from the study sample. The questionnaire consisted of (35) paragraphs distributed over four areas: originality, flexibility, problem solving, and fluency. The validity and reliability of the questionnaire were verified using appropriate educational statistical methods. The study data were analyzed using the statistical program (SPSS). The results of the study showed the reality of creative leadership among school principals from the point of view of teachers in the schools of the South Hebron Education Directorate, which was at an average level. The field of (fluency) achieved the highest level, followed by the field of (originality), followed by the field of (flexibility), and the lowest level was the field of (solving the results revealed teachers' opinions on the reality of creative leadership among school principals from the perspective of teachers in schools in the South Hebron Education Directorate, with differences based on gender and academic qualifications. However, there were differences based on years of experience, with differences favoring those with more than 10 years of experience.

Keywords: Creative leadership, school principal.

المقدمة:

القيادة في أي مؤسسة من المؤسسات بالغة الأهمية لأنها بمثابة حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية، ولأنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم، والسياسات، والاستراتيجيات، وإنها ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان. والقيادة المدرسية التي تدير المؤسسات لابد أن تكون قادرة على توفير البيئة التعليمية التي تشتمل على النشاطات التي تنمي الإبداع وحب الاستطلاع وتنمية الخيال، وتتصف بالغموض والتحدي، وترتبط بالمواقف غير المعتادة وغير المألوفة، تلك التي تدفع الطلبة إلى الاستقصاء والبحث والتحري، بحيث يكون بعض أجزاء تلك النشاطات قابلة للتجريب الواقعي الذي يسمح لهم بالتفاعل في البيئة المحيطة بهم، وتنمية إبداعاتهم داخل المدرسة وخارجها مما ينعكس ذلك إيجاباً على تصرفات الطلبة وتفكيرهم وإبداعاتهم (المهنا، ٢٠٢٠).

يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم، فهم يمتلكون قدرات ابداعية فريدة تقودهم إلى النجاح والتميز، ومن أهم هذه الخصائص ما ذكرتها (حسين، ٢٠١٨).

فالمدير المبدع هو شخص مرن، ذو أفكار أصيلة، ويتمتع بالقدرة على كسر الروتين، واستبدال الممارسات الإدارية المعتادة بطرق وأساليب جديدة، من شأنها تغيير العمل في المدرسة وتطويره، والقدرة على البحث والتقاط الأفكار الإبداعية من جميع المصادر، والقدرة على الاستفادة من تلك الأفكار، وتوجيهها لخدمة العملية التربوية والإدارية في مدرسته، وجعل الإبداع جزءاً من ثقافة المدرسة، مما ينعكس على الأداء المهني للعاملين في المؤسسة التربوية مما يطور أداء المعلمين في المدارس (الحشوش، ٢٠١٨).

وأن مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً لابد أن تتوفر فيه مهارات قيادية ابداعية تتمثل بقدرته على التخطيط ومتابعة التنفيذ للخطة التطويرية المدرسية وطرح الافكار التي من شأنها تحقيق أهداف ورؤى المدرسة وايجاد التنمية والتطوير للعاملين في ميدان التعليم لرفع كفايتهم وزيادة انتاجهم. والمدير القائد المبدع تقع على عاتقه مسؤولية التطوير والتحديث المستمر للمدرسة وفق المتغيرات والمستجدات الراهنة والقدرة على مواجهة تلك التحديات، وهذا يجب ان ينطلق من أسس علمية ومنهجية تعتمد على طبيعة القيادة التربوية ونمطها في المدرسة (السعيد، ٢٠١٨).

وقد أشار (Thomas, 2021) إلى أنّ القادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الوعي الذاتي، لديهم القدرة على فهم احتياجات أتباعهم، وبناء علاقات إيجابية معهم، مما يزيد من مستوى الأداء المهني لدى العاملين في المدرسة.

وتواجه المدارس بشكل عام والمدارس الحكومية بشكل خاص العديد من التحديات على المستوى الداخلي والخارجي وهذه المشاكل تستدعي وجود قيادة متميزة تستطيع ان تواجه هذه التحديات بطريقة واعية تدرك حجم هذه التحديات وأبعادها، وقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

مشكلة الدراسة:

تعد القيادة الإبداعية أحد أساليب القيادة، بحيث يميل الأشخاص الذين يمارسون هذا النوع من القيادة للعمل من خلال تهيئة الظروف التي تعزز الإبداع، والسير بروى وتوجهات المؤسسة التربوية بطريقة فريدة ومتميزة تضمن تحقيق أهداف هذه المؤسسة بطرق إبداعية وغير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة، وكشفت دراسة الجندي ومنصور (٢٠٢٣) عن وجود بعض المعوقات منها: المعوقات

التنظيمية، والشخصية، والاجتماعية والثقافية تواجه القيادة الإبداعية، وأظهرت دراسة سبتان (٢٠٢٤) ضعف الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين أدت إلى الحد من مستوى أدائهم، ومن خلال عمل الباحثان في مجال التعليم لاحظنا ان هنالك العديد من الإجراءات والممارسات التقليدية في دور المديرين في المدارس لذلك ارتأت الباحثان انه يتوجب اتباع أنماط حديثة في إدارة المدرس، وأيضاً بعد اطلاع الباحثان على القيادة الإبداعية أثار شغفهما وتساءلها عن واقع تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس وعلاقته بمستوي الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل؟
٢. هل هناك اختلاف في آراء المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل في واقع تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف:

١. التعرف على واقع تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.
٢. معرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى للمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

١. تعتبر هذه الدراسة مرجعاً علمياً للعديد من الدراسات المستقبلية للعديد من الباحثين الذين يبحثون في القيادة الإبداعية.
٢. تعتبر هذه الدراسة أداة مساعدة للعديد من الدراسات التي يمكن أن تتناول موضوع القيادة الإبداعية من خلال الاستفادة من أداة الدراسة ونتائجها.

الأهمية التطبيقية:

١. يمكن أن يتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من خلال إعداد العديد من البرامج التدريبية من أجل زيادة مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين.

٢. أن يستند أصحاب القرار إلى نتائج هذه الدراسة من أجل عقد ورشات عمل تعمل على تعزيز مفهوم القيادة الإبداعية لدى المديرين.
٣. أن يتم إبراز المبادرات التي يقوم بها المديرين وتقديمها من أجل تعزيز مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بما يأتي:

- الحد البشري: المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل والبالغ عددهم (3446) معلماً ومعلمة.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2024/2025).
- الحد المكاني: مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.
- الحد الموضوعي: واقع تطبيق القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الإبداعية: هي العملية التي يقوم من خلالها القائد بالخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، والوصول إلى حل للمشكلات بطريقة ابتكارية تتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة (المعراج، ٢٠٢٠).

وتعرف الباحثان القيادة الإبداعية بأنها القيادة الابتكارية والتي تسعى دوماً للتطوير والتحسين المستمر للأداء وإرضاء العاملين وتهيئتهم للعمل بحماس وطاقة وتحفيزهم على إخراج إبداعاتهم الكامنة من أجل تحقيق تميز المؤسسة.

مدير المدرسة: هو المسئول الأول عن المدرسة، يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم وتنظيم سير العمل بالمدرسة وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة حيث أن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقفان على مديرها واتجاهاته وشخصيته وإدراكه للرسالة التي يقوم بها (العجمي، ٢٠٠٠: ٢٣٧).

وتعرف الباحثان مدير المدرسة بأنه "الشخص المعين من قبل وزارة التربية والتعليم للعمل داخل المدرسة، والقيام بجميع الاعمال المنوطة به، بما يمتلك من إبداع ومهارات قيادية".

الإطار النظري:

تمثل القيادة الإبداعية محورا هاما تدور حوله الكثير من ادبيات القيادة الإدارية بصفة خاصة والإدارة بصفة عامة، ولقد تعددت وتباينت التعاريف واختلفت فيما بينها في تفسير هذا المفهوم.

أن القيادة الإبداعية عبارة عن المبادرة التي يبديها القائد بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح

عندها القائد حساساً للمشاكل والنواقص والعناصر المفقودة، فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي. (سكارنة، ٢٠١١).

ويعرف المهنا (٢٠٢٠) القيادة الإبداعية بأنها القيادة التي تنتهج نهجاً غير تقليدي لإدارة وتغيير وتطوير المؤسسات والعمل على اكتشاف المشكلات بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وأن القائد المبدع يصوغ الرؤى المستقبلية، أخذ في الاعتبار المصالح المشروعة بعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية.

والقيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً لابد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، لتترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة، وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث إن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خطأ لم يلاحظه الآخرين، وأن هناك طريقة للحل، أو من خلال إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة وخطوط تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة، فالقيادة الإبداعية مرنة، متجددة، متحدية، موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرك عواقب الأمور ولدية نظرة شاملة ورؤية مستقبلية. (أبو كلوب، ٢٠١٧).

عرفت القيادة الإبداعية (Mabry, 2016) بأنها "القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل وإنجاز داخل المؤسسة مع العمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال وتلبية حاجات العمل للمروسين.

ويعرفها (Peterson, 2016) القيادة الإبداعية بأنها فكرة أو اقتراح يسهم في زيادة الإنتاج للمؤسسة.

وعرفها الغامدي (٢٠١٣) في دراسة قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج الجديد المفيد من خلال الافراد والوسائل التقنية والأنظمة لتحقيق أهداف الجامعة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة.

وترى الباحثتان بعد عرض التعريفات السابقة للقيادة الإبداعية بأنها القيادة الابتكارية والتي تسعى دوماً للتطوير والتحسين المستمر للأداء وإرضاء العاملين وتهيئتهم للعمل بحماس وطاقة وتحفيزهم على إخراج إبداعاتهم الكامنة من أجل تحقيق تميز المؤسسة.

أهمية القيادة الإبداعية:

استجابة للتغيرات التي طرأت على المجتمعات المعاصرة وجب على المؤسسات إعداد قادة إبداعيين ملهمين باعتبارهم ذخيرة القدرة التنافسية للمؤسسات، لذلك

أصبحت القيادة الإبداعية حتمية بالنسبة للمؤسسات فهي تعد وظيفة استراتيجية وزادت أهميتها، يمكن حصر بعض النقاط حول أهميتها فيما يلي، (الزهراني، ٢٠١٣).

- إن الخطط التي وضعت والأهداف التي صممت تحتاج إلى تنفيذ، وهذا التنفيذ يقوم به أناس مختلفون في العرق والسن والجنس مع تباين خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم وشخصياتهم وتوقعاتهم المستقبلية وانماط سلوكهم، كما تواجههم مواقف مختلفة مشجعة ومحبطة، والقيادة الإبداعية هي التي تستطيع تجاوز هذه الأمور مجتمعة.
- بعد الإبداع وقوداً أساسياً لعمل فريق العمل وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة.
- تعبير القيادة الإبداعية، البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- لقيادة الإبداعية هي قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- دور القيادة الإبداعية في مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية.

وهناك عدة نقاط حول أهمية القيادة الإبداعية ذكر أهمها أدمو (٢٠١٦) ما يلي:

١. تعمل على تطوير والتحسين المستمر من خلال تشجيع الإبداع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية.
 ٢. تعمل على تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة بالمؤسسة.
 ٣. تسهل عمل المؤسسة من الجهات الخارجية باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من تقديم النصيحة لمختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.
 ٤. قراءات التوقعات بشكا متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتجات وخدمات جديدة.
- ونظر لأهميتها هناك أسباب عدة تجعل المؤسسات تمارس القيادة الإبداعية في عملها كما ذكرت دراسة الصومالي وآخرون (٢٠٢٠).
١. تعتبر القيادة الإبداعية عنصراً مهماً وأساسياً في جميع أنشطة المؤسسات، وذلك لرفع كفاءة عملها وفعاليتها وجودة عملها.
 ٢. فرضت الظروف المعقدة والمتغيرات التي تعيشها المؤسسات الحديثة، الحاجة إلى ممارسة القيادة الإبداعية.
 ٣. كثرة المشكلات الإدارية والتحديات التي تطرأ عليها داخل المؤسسات الحديثة وخارجها من خلال ظهور المنافسين التي تحتم بممارسة هذا النمط الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات.

٤. ظهور العولمة وثورة المعلومات والتقنيات الحديثة وما تنتجه من تحديات ومشكلات تواجه هذه المؤسسات، يتطلب وجود قيادة إبداعية لحل تلك المشكلات والتحديات.

٥. إحدى وسائل التجديد والتطوير وحل المشكلات القائمة من خلال طرق وحلول ابتكارية.

ويتضح مما سبق دور القيادة الإبداعية في إدارة المؤسسة التربوية بشكل ع والمدرسة بشكل خاص بأن القيادة المبدعة هي القيادة القادرة على التعامل مع المتغيرات الخارجية بمرونة وطلاقة من خلال قيامها بإداء العمليات الإدارية على أكمل وجه وذلك بإجراء تحسين كبير في الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانات مت أجل تحويل الأهداف إلى نتائج وإنجازات بقيادة إبداعية ناجحة.

مراحل القيادة الإبداعية:

ممارسة القيادة الإبداعية أن تمر بعدة مراحل يتم من خلالها تطوير العملية الإبداعية، وهي ما أشار إليها: (عبد الحليم، ٢٠٠٥).

١-مرحلة التحضير والإعداد: وتتمثل تلك المرحلة في جمع المعلومات حول موضوعاً ومشكلة معينة والتي تمثل محور اهتمام المبدع.

٢-مرحلة التبصر والتفريغ: وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل الإبداع وادقها لأنها هي المرحلة التي تحدث فيها عمليات التفاعل بكل ما تشمله، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد.

٣-مرحلة الإشراق والبروغ: وفي هذه المرحلة تتجسد حالات الإبداع الذاتية التي تعتبر فاصلاً فعلياً بينما يقوم به الباحث والمبدعون، فعملية البروغ هي عملية مفاجأة للعمل النموذجي والفكرة الجوهرية.

٤-مرحلة التحقق والتنفيذ: تشمل تلك المرحلة عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة، وذلك للفكرة التي نتجت خلال مرحلة الإشراق، وذلك لتحقيق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، حيث يقدم الإبداع الفكرة الإبداعية ولا يتوقف عندها بل ان النتائج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التنفيذ والتحقق.

مبادئ القيادة الإبداعية:

أشار (غريبي، ٢٠١٦) إلى تحديد مبادئ القيادة الإبداعية بما يلي:

١. وضع النفس في مكان الآخرين: أي وضع القائد نفسه مكان الآخرين مما يساعد عن إزالة الكثير من العوائق التي تعترض العمل القيادي وصفة الإبداع.
٢. الاهتمام بالعاملين: أن اهتمام القائد الإداري لكل العاملين بغض النظر عن وضعهم الوظيفي يعتبر ركيزة أساسية لبنية العمل والتفكير الجماعي.

٣. تعميم القيم: أن المؤسسات ذات الأداء العالي والمتميز تعلن فيها القيادة الإبداعية القيم الجوهرية التي تمثل عقيدة تنظيمية للمؤسسة.

مميزات القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية مميزات متعددة تتمثل في الآتي (عوض الله، ٢٠١٨).
١. العمل على التطوير والتحسين المستمر، من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية.

٢. تعمل القيادة على تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة بالمؤسسة.
٣. تسهل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من الاتصال والتفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.

٤. قراءات التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتج جديد أو خدمة جديدة.

وترى الباحثتان أن القيادة الإبداعية تعد الطريق والسبيل الوحيد من أجل المحافظة على سلامة استمرارية بقاء المؤسسات، وتعتبر العامل الأهم في مساعدة المؤسسات على تحقيق فعاليتها.

أبعاد القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية مجموعة من الأبعاد وهي:

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

٢-المرونة: تعني القدرة على التفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفاً أو وجهه نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا (الصيرفي، ٢٠٠٣).

١-المرونة التكيفية: ويقصد بها مقدرة الفرد على تغيير الوجه الذهنية التي ينظر من خلالها على حل مشكلة محددة، بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني وتسمى تكيفية لان الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم (السميري، ٢٠٠٣).

٢-المرونة التلقائية: وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع (الحقاني، ١٩٩٧).

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

٤-الحساسية للمشكلات: تعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، والأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك موقف أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، لذا فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (جروان، ٢٠٠٢).

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

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

صفات القائد المبدع:

لا بد أن يمتلك المدير المهارات، والخبرات، والمنهجية العلمية السليمة، التي تمكنه من مواجهه المواقف والمشكلات التي تعترض تنفيذ أهداف المؤسسة التي يعمل بها، بأسلوب إبداعي وقد أشار سلامة (٢٠١١) إلى مجموعة من الصفات، منها: يعبر عن نفسه بطلاقة، يسهل فهمه من الآخرين، يتحمل المسؤولية، ويمكن الاعتماد عليه، لديه مرونة في التفكير والعمل، واثق من نفسه، ومحبوب من الجميع، يعزز الروح

الإبداعية للموظفين، يتقبل النقد، ويعترف بأخطائه، ويتقبل رأي مرؤوسيه ذوي الخبرة لجهل عملية التغيير أكثر سهولة، يأتي بأفكار جديدة، وغير مألوفة، ولكنها ذات قيمة. ومن خلال ذلك ترى الباحثان أن القيادة الإبداعية هي أساس الإبداع والابتكار، وذلك بإيمانها بأهمية الإبداع تسعى جاهدة إلى زراعته في الأفراد وتشجعه وتخلق الجو المناسب للإبداع، فلا يمكن إيجاد بيئة مبتكرة ومبدعة في ظل وجود قيادة لا تؤمن بالتطوير والتغيير والتجديد، والمنظمة التي تسعى إلى التجديد والتطوير والابتكار فإنها تحتاج إلى قائد تتوفر فيه صفات الإبداع والابتكار، بل أنه يستطيع أن يبني وينقل تلك الصفات إلى مرؤوسيه.

مهام القائد المبدع:

القائد المبدع كما أشار اليه (الفاعوري، ٢٠٠٥) تتوفر له سمات القيادة التحويلية، فينجح القائد المبدع في خلق وتعزيز بيئة مواتية للابتكار، وبشكل خاص يتوقع منه القيام بالأمر التالي:

١. أن يعلن ويتحمل مسؤوليته الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الابتكار مع ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي مفيد.
٢. أن يبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار ويقدر جهود المبتكرين.
٣. أن يصمم أهدافاً واضحة، ويسمح للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها.
٤. أن يهيئ مهاماً تمثل تحدياً، وتغرس في العاملين الاستمتاع بشعور الإنجاز والتقدم الوظيفي.
٥. أن يخصص موارد ووقت كافٍ للابتكار لنفسه ولمرؤوسيه.
٦. أن يدرك الفروق الفردية بين العاملين ونقاط القوة والضعف لدى كل منهم ومجالات التميز كأساس لتصميم المهام وتوزيع الأعمال.
٧. أن يجعل مهمة كل موظف متناسبة مع ميوله وقدراته، ومتضمنة لقدر من التحدي.
٨. أن يشجع السلوكيات المرنة ويروج لها بين العاملين ولدى الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
٩. أن يساعد مرؤوسيه على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات، ويجعلهم أكثر تفاؤلاً وميلاً للتغلب عليها.
١٠. أن يجعل المشاركة في صنع لقرارات حقيقية وليس شعاراً.
١١. أن يشجع ويكافئ الذين يثيرون تساؤلات ويقترحون أفكاراً جديدة تتضمن قبولاً وتحملاً للمخاطرة.

١٢. أن يتأكد من أن العاملين المتميزين غير مثقلين بأعباء فوق الطاقة على مدى ساعات يوم العمل، فالكثيرون يحتاجون وقتاً لتركيز التفكير الإبداعي في نشاط محدد أو مهمة محددة.

١٣. أن يتأكد أن العاملين إمكانية الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لمعالجة المشكلات ابتكارياً.

١٤. أن يهيئ حيزاً للسماح اتجاه الأخطاء طالما نجمت عن اجتهاد وليس عن إهمال أو تقصير، فالعقبات عند أي خطأ سيجعل الموظف ميالاً لطرق الأداء التقليدية سعياً للسلامة.

١٥. لا يدع نمط شخصيته وتفكيره يطغى على أنماط شخصيات وفكر مرؤوسيه وطرقهم في الأداء.

١٦. أن يتأكد من أن الأفكار المبتكرة تجد سلبيتها بسرعة إلى مستويات الإدارة العليا، وبطالب بمعلومات مرتدة عن مدى قبولها، وإلا جف نبع الأفكار المبتكرة.

١٧. العمل على حل المشكلات بطرق غير مألوفة.

وترى الباحثتان أن هناك العديد من المهام التي يميز القائد المبدع منها: تدريب العاملين على استراتيجيات التغيير والإبداعية، لتمكينهم من تطوير أساليب العمل وحل المشكلات بطرق إبداعية جديدة وغير مألوفة، وأن يحتفل ويرحب باختلاف الآراء، ويقدم تقديره الشخصي للإنجاز المتميز، وأن يخصص مكاناً للموظفين الواعدين لزوم الإبداع، استرخاء وتأملاً ومناقشة فابتكاراً.

معوقات القيادة الإبداعية:

هناك الكثير من المعوقات التي تحول دون بزوغ الإبداع في منظمات الإبداع المختلفة، وقد ذكرها الشقران (٢٠٢١) أن هناك معوقات تتصل بالأفراد، ومعوقات تتصل بالبيئة، ومعوقات تتصل بالتنظيم، ومن أهم المعوقات التمسك بما هو مألوف، والخوف من كل ما هو جديد، وتمسك الإدارة بالقوانين والتعليمات بصورة كبيرة، والخوف من التجريب الذي قد يؤدي أحياناً إلى الفشل، والصراعات التنظيمية التي قد تعرقل الابتاعات وتهز الثقة بين أفراد التنظيم.

وتوصلت العدوانى (٢٠٢٠) في دراستها حول المناخ التنظيمي المحفز للإبداع، حيث بين أن التمسك بالنزعة الرسمية تؤدي إلى تقليل القدرات الابتكارية والإبداعية لدى المدرسة، كما أن مركزية اتخاذ القرار تدل على آثار سلبية قد تحد الإبداع الإداري وتمنعه. وأضاف (القحطاني، ٢٠٢٠). إن من أهم معوقات الإبداع هي ارتفاع معدلات ضغط العمل، وغياب أنظمة المكافآت والحوافز التي تشجع العاملين على الابتكار والتجديد، حيث توصل في دراسته لمعوقات الإبداع الإداري إلى حلول لمنع تأثير الكثير من المعوقات على عملية الإبداع الإداري لدى العاملين

في المنظمات المختلفة، وأهمها تشجيع الابتكار والتجديد، والتركيز على التدريب، وإيجاد نظام حوافز دعم لعملية الإبداع الإداري، وتهيئة المناخ التنظيمي المحفز علة الإبداع، واعتماد مبدأ تقبل الرأي الآخر من قبل الإدارة والعاملين على حد سواء. وأضاف الشمري (٢٠١٩) إلى أن بعض الأنظمة التعليمية في العالم العربي ما زالت تعمل بأسلوب روتيني بعيد عن التخطيط الاستراتيجي والتنظيم المؤسسي المعتمد على عمليات تقييم شامل للجوانب ونشاطات المؤسسة كافة. وهناك مجموعة من أيضاً من العوامل التي تعوق تطبيق الإبداع الإداري وتحول تنميته وتمنع استفادة المؤسسات المختلفة منه، وهذه العوامل حصرها كل من (Esra et al,2011) و(القيوتي، ٢٠٠٩) فيما يلي:

١- **المعوقات الإدراكية:** وتتمثل في النظرة التقليدية أو النمطية إلى المشاكل أو الأمور المختلفة، والتصلب في الرأي، ونظرة الفرد إلى أن رأيه الوحيد على صواب والباقي على خطأ، فلا يكلف نفسه عناء التفكير في الرأي الآخر.

٢- **سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة:** يعد سوء المناخ التنظيمي في المؤسسة المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وبمنط الإشراف السائد فيها، ونظم التقييم والحوافز المتبعة، وأسس الترقية، ليس مواتياً للإبداع ويحبط طاقات الأفراد ويحجمها.

٣- **المعوقات التعبيرية:** وتتمثل في عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين ولل فرد نفسه، ومن أمثله تلك المعوقات إحساس الفرد بالإحباط والفشل نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة اجنبية معينة عند محاولة استخدامها.

٤- **المعوقات البيئية:** وهي معوقات موجودة في البيئة الطبيعية من حولنا مثل الضجيج، واكتظاظ بالمكان وعدم تأييد زملاء للأفكار، وعدم توفر المكان المناسب، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي، ووجود مدير دكتاتور لا يقدر الأفكار المبدعة.

٥- **المعوقات العاطفية والنفسية:** كثيراً ما تطرأ على الفرد أفكاراً جديدة، لا يهتم بها ويطردها أولاً يتابعها وذلك خوفاً من الفشل، أو نقص الثقة في النفس، أو انتقاد الآخرين، أو الخوف من نتائجها، أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة صفحي (٢٠٢٣) هدفت إلى الوقوف على مهارات أبعاد القيادة الإبداعية اللازم توافرها في مديرات المدارس الثانوية، والكشف عن معوقات ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية، ووضع مجموعة من الآليات المقترحة للتغلب على معوقات ممارسة القيادة الإبداعية، وقد استخدمت الباحثة أسلوب دراسة الحالة، كما

استخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (٤) مشرفات الإدارة المدرسية بمكتب التعليم بمحافظتي المسارحة والحرث، توصلت الباحثة إلى أنه يتوجب تطوير البنية والهيكل التنظيمية للمدارس وذلك بما يتماشى مع مدخل الثقافة التنظيمية الملائمة لمجتمع الدراسة، ومنح المزيد من الصلاحيات للمدبرات في بناء الهياكل التنظيمية وفق احتياجات المدرسة المهنية، وبما يساعد المدبرات على الإبداع الإداري، ودعم المرونة في الأنظمة واللوائح بما يسمح لمدبرات المدارس بالتطوير والتجديد وبما يتيح لهن اتخاذ القرارات الإبداعية.

دراسة أبو رميلة (٢٠٢٢) هدفت هذه الدراسة إلى تقصي دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس، والتعرف على بعض متغيرات دراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، تم تطوير استبانة تكونت من (٤٢) فقرة توزعت على سبعة مجالات هي (المرونة وتلمس الإشكالات ومعالجتها، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار وتحسين البيئة المدرسية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والأنشطة اللاصفية، والإشراف المدرسي)، استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وذلك بلغ حجم العينة (٣١٨) فرداً بين معلم ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة كبيرة في الدرجة الكلية لدور مديري المدارس الحكومية ومديراتها في الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في القدس. ولا يوجد فروق بين متوسطات دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

دراسة فريوان (٢٠٢٢) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية، حيث استخدمت الباحثة أداة الاستبانة، وتكونت العينة من (٣٣٢) معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة في مجال الشعور بالمشكلات بدرجة تطبيق متوسطة. كذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة في مجالات الدراسة، وجاءت استجابات أفراد العينة في مجال المرونة بدرجة تطبيق متوسطة.

دراسة خميسي المرسي (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أدبيات القيادة الإبداعية والتعرف إلى أدبيات إدارة الأزمات والوقوف على أهم السيناريوهات التي يمكن للقيادة الإبداعية استخدامها لإصلاح وتطوير التعليم في مصر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة حول التصور

المقترح لإصلاح وتطوير التعليم في مصر وتكونت العينة من (٢٣٥) فرد (١٠٠) مدير من المراحل التعليمية المختلفة المعلمين (١٥) من أساتذة الجامعات و(٢٠) من الإعلاميين والمؤسسات الدينية والسياسيين (١٠٠) من شرائح المجتمع المدني، والجمعيات الأهلية وأعضاء لجنة التعليم بمجلس النواب. وجاءت نتائج الدراسة مقترحة أن تقوم إدارة المدارس بالتعاون مع كليات التربية بعمل اختبار ذكاء للمتقدمين لهذه المرحلة وتخصص فصول للطلاب الأكثر ذكاء، وعمل برامج تدريبية لمدراء المدارس وتطبيق برامج الأمن والسلامة في المدارس، وضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتوظيف متطلبات القيادة الإبداعية لإصلاح التعليم وتطويره.

دراسة الطواله (٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لواقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم في مدينة سميراء من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين بالمدارس الحكومية بمدينة سميراء بلغ عددهم (١٧٩) معلماً، وتم تصميم استبانة تكونت من (٣٥) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية أن درجة موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمدينة سميراء بدرجة متوسطة، بينما جاءت عينة الدراسة على بعد الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمدينة سميراء بدرجة عالية، كما جاءت درجة موفقتهم على بعد الصعوبات التي تحد من تطبيق الإدارة الإبداعية في مدينة سميراء بدرجة موافقة عالية أيضاً.

دراسة مرشود ومربوع (٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى درجة توافر الإبداع الإداري وفعالية الأداء الوظيفي لدى مديري مدراس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، واتباع الباحثان المنهج الوصفي، وكانت أداء الدراسة استبانة طبقت على مجتمع الدراسة المكون من (٨٨) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفعالية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في استجابات المديرين والمديرات تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي، وتوجد فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح فئة (أكثر من عشر سنوات).

دراسة الغول (٢٠١٨) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة غزة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة طبقت على (٣٠٦) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث بمحافظة غزة وبدرجة موافقة (كبيرة). وتوجد

فروق لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية لمتغير الجنس لصالح الإناث، وكذلك لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Randel & Jaussi, 2019) هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، واقترحت الدراسة نموذجاً لدراسة العوامل التي تساعد الموظفين على الانخراط في القيادة، وأشارت الدراسة إلى أن النموذج المقترح يمكن أن يساعد المنظمات في معرفة دور التمكين في البيئة التنظيمية والخارجية في رفع مستويات التحليل والقيادة الإبداعية.

دراسة (Tesaputa, 2017) هدفت إلى إيجاد عناصر ومعايير لصناعة وتكوين القيادة الإبداعية لمديري المدارس في تايلاند، وتطوير برنامج لرعاية القيادة الإبداعية لمديري المدارس في تايلاند، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أبرز نتائجها توفر عناصر القيادة الإبداعية (الخيال، المرونة، الرؤية، الجدارة بالثقة) لدى مديري المدارس في تايلاند بدرجة عالية.

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

دراسة (Phimph et al, 2015) هدفت هذه الدراسة إلى تطوير برنامج القيادة الإبداعية وتعزيزه بين مديري المدارس في مدينة لاجوس في تايلاند، وتقييم النتائج بعد تنفيذ البرنامج، وقد وزعت استبانة على (١٧٩) مدرسة في لاجوس، موزعة على ثلاثة مستويات: مديري المدارس، نوابي المديرين، ورؤساء الأقسام، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المرونة والإبداع جاء بدرجة منخفضة بين مجموعة العينة الأولى، وارتفاع ملحوظ بالنسبة بعد تنفيذ القيادة الإبداعية بين مديري المدارس لما كانت عليه قبل التنفيذ.

دراسة (Matthews, 2015) هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الموهبة الإبداعية والقيادة منذ أكثر من (٤٠) عاماً في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوفير

نماذج لتطوير هذه الممارسات في بلدان أخرى، وتقييم جودة ومضمون برنامج الإبداع والقيادة في الولايات المتحدة الأمريكية، لتطوير فهم نقاط القوة والضعف، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستويات الموهبة الإبداعية مختلفة وعلى نطاق واسع يتم توفيرها عبر الانترنت على مستوى المنطقة، وأن هناك وصف واضح وقوي في كل مناطق الإبداع والقيادة.

دراسة (Yallabik, & Rossenberg, 2015) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري والتفاعل في بيئة العمل، في المؤسسات بالمملكة المتحدة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (٢٧٥) من العاملين في المؤسسات، ومن أهم النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً بين درجة الإبداع الإداري والعلاقات الداخلية في المؤسسات، ووجود علاقة دالة إحصائية بين بيئة العمل والتفاعل والانخراط في العمل لدى الأفراد من ذوي درجات الإبداع العالية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحثان على الدراسات السابقة يتضح ما يلي:
تمحورت الدراسات السابقة حول القيادة الإبداعية وقد تباينت نتائج الدراسات السابقة فمنها ما أظهر أن مستوى الإبداع مرتفع كدراسة أبو رميلة (٢٠٢٢)، ودراسة مرشود ومربوع (٢٠٢٠)، ودراسة الغول (٢٠١٨)، ودراسة (Tesaputa, 2017)، ومن الدراسات ما كان مستوى الإبداع متوسط كدراسة فريوان (٢٠٢٢)، ودراسة الطواله (٢٠٢٠)، بينما أظهرت (Phimph et al, 2015) درجة منخفضة.

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إغناء الأدب التربوي بالمادة النظرية التي تتمحور حول متغيرات الدراسة، وكذلك الاعتماد عليها في بناء أداة الدراسة، وكذلك مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الكمي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل والبالغ عددهم (٣٤٤٦) معلم ومعلمة، حسب إحصائية مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

عينة الدراسة:

تتكون العينة من (١٣٠) من المعلمين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكانت هذه العينة تتكون من مجموعة متغيرات يوضحها الجدول رقم (١):

جدول (١): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٣٢	24.6
	انثى	98	75.4
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	15.4
	5 – 10 سنوات	26	20.0
	أكثر من 10 سنوات	84	64.6
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	111	85.4
	ماجستير فأعلى	19	14.6

أداة الدراسة:

الدراسة على شكل استبانة من خلال الاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة، وقد كانت الاستبانة مكونة من جزأين وهما جزء يقيس البيانات الشخصية وتمثلت في (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وجزء آخر يقيس واقع القيادة الإبداعية وهو مكون من (٣٥) فقرة، موزعة على الأبعاد (الأصالة، المرونة، حل المشكلات، الطلاقة).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Person correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

جدول (٢): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة

ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة (ر)	مستوى الدلالة
الأصالة			
١.	يمزج ويتبنى وجهات النظر المختلفة ليصاغ منها أفكار عملية.	٠.٧٣١	٠.٠٠
٢.	يعطي فرصة للعاملين في المدرسة للتعبير عن المواضيع المطروحة.	٠.٧٩١	٠.٠٠
٣.	يناقش الأفكار المطروحة في ضوء مناسبتها للإمكانيات	٠.٧١٦	٠.٠٠

		المتاحة.	
٤.	٠.٨٢٣	يطبق أساليب حديثة في العمل.	٠.٠٠
٥.	٠.٨٤٣	ينتقي الأفكار التي يمكن تطبيقها.	٠.٠٠
٦.	٠.٨٥٤	يولد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين.	٠.٠٠
٧.	٠.٧٧٣	يستخدم الأفكار غير التقليدية.	٠.٠٠
المرونة			
٨.	٠.٨١٤	يتابع خطة العمل بمرونة كبيرة.	٠.٠٠
٩.	٠.٧٨٧	يستفيد من الملاحظات المختلفة.	٠.٠٠
١٠.	٠.٧٨٦	يقبل الاختلاف في وجهات النظر حول كيفية أداء العمل.	٠.٠٠
١١.	٠.٨٠٤	يغير أساليب العمل ليتقانى مع المواقف المختلفة.	٠.٠٠
١٢.	٠.٨٣٥	يعي بإبعاد ازمات ومشكلات العمل منذ بدايتها.	٠.٠٠
١٣.	٠.٨٠٥	يمنح الحرية في التصرف مما يعطي فرصة أكبر للإبداع الإداري.	٠.٠٠
١٤.	٠.٨٣٨	يناقش العاملين حول الآراء والحلول التي يتم اقتراحها.	٠.٠٠
١٥.	٠.٧٩٥	يحدث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى.	٠.٠٠
١٦.	٠.٧٦٢	يجرب أفكار مبتكرة و غير معتادة لحل المشكلات.	٠.٠٠
١٧.	٨٢١	ينجز الأعمال الموكلة إليه بأسلوب حديث ومتطور.	٠.٠٠
حل المشكلات			
١٨.	٠.٨٢٠	يحل المشكلة من كافة جوانبها.	٠.٠٠
١٩.	٠.٨٣٢	يربط أسباب المشكلة بالنتائج.	٠.٠٠
٢٠.	٠.٨١٥	يطرح حلول للمشكلة ذات أفق واسع.	٠.٠٠
٢١.	٠.٨٤٤	يطبق حلول مبتكرة لمشكلات العمل.	٠.٠٠
٢٢.	٠.٨٥٢	يدرك أبعاد المشكلة بوضوح تام.	٠.٠٠
٢٣.	٠.٧٨٦	يتنبأ بالمشكلة قبل حدوثها.	٠.٠٠
الطلاقة			
٢٤.	٠.٧٩٢	يسعى الى التجديد والإبداع في العمل.	٠.٠٠
٢٥.	٠.٧٨٩	يدمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة.	٠.٠٠
٢٦.	٠.٨١٤	يتمتع بكاريزما خاصة وقدرة على الاقتناع.	٠.٠٠
٢٧.	٠.٨٣٦	يستخدم التفكير المنظم بخطوات متتابعة لحل المشكلات.	٠.٠٠
٢٨.	٠.٨٣٧	يتمتع بمهارات مختلفة في النقاش والحوار.	٠.٠٠
٢٩.	٠.٧٨٩	يستدعي معلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها بسرعة فائقة.	٠.٠٠
٣٠.	٠.٨٢٥	يطبق البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.	٠.٠٠
٣١.	٠.٨٣٥	يتبنى وجهات النظر الأخرى عند الاقتناع بصحتها.	٠.٠٠

٠.٣٢	٠.٨٢٦	يقنع العاملين بمقترحات من أجل تحقيق أهداف العمل.
٠.٣٣	٠.٨٣٠	لدية سرعة إنتاج كلمات وصور ذات خصائص محددة.
٠.٣٤	٠.٧٦٩	يسعى الى التجديد والابداع في البيئة المدرسية.
٠.٣٥	٠.٨٢٥	ينتج أكبر قدر من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة.

الجدول السابق، إلى أن معظم قيم المصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك في قياس واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة عن طريق إيجاد معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة، وذلك كما هو موضح في الجدول (٣).

جدول رقم (٣): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المتغيرات	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الأصالة	١٣٠	٧	٠.٩٢٢
المرونة		١٠	٠.٩٥٢
حل المشكلات		٦	٠.٩٤٠
الطلاقة		١٢	٠.٩٦٤
ثبات أداة الدراسة		٣٥	٠.٩٨٤

يتضح من الجدول السابق أن درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات مرتفعة حيث بلغت (٠.٩٨٤)، وبذلك فهي قابلة لاعتمادها على تحقيق أهداف الدراسة.

خطوات تطبيق الدراسة:

١. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة حسب الرابط <https://docs.google.com/forms/>.
٢. قام المعلمين بتعبئة الاستبانة كما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت عدد (١٣٠) صالحة للتحليل.
٣. قامت الباحثة بتحليل النتائج ومناقشتها.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.
المتغير التابع: واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت، درجة كبيرة جداً ٥ درجات، درجة كبيرة ٤ درجات، درجة متوسطة ٣ درجات، درجة قليلة درجتان، درجة قليلة جداً درجة واحدة

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Person correlation)، اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance)، واختبار (ت) ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

تصحيح المقياس:

تم استخراج مقياس لكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على فقرات الاستبانة، وتم اعتماد المتوسط الحسابي لتعبير عن ذلك، وهو كما هو موضح في الجدول رقم (٤)

جدول (٤): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	١.٠٠ - ٢.٣٣
متوسطة	٢.٣٤ - ٣.٦٧
مرتفعة	٣.٦٨ - ٥.٠٠

نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٥)

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
مرتفعة	0.82	3.77	يناقش الأفكار المطروحة في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة.
مرتفعة	0.89	3.75	يبتقي الأفكار التي يمكن تطبيقها.
مرتفعة	0.96	3.70	يطبق أساليب حديثة في العمل.
مرتفعة	0.96	3.69	يعطي فرصة للعاملين في المدرسة للتعبير عن المواضيع المطروحة.
متوسطة	0.88	3.56	يمزج ويتبنى وجهات النظر المختلفة ليصاغ منها أفكار عملية
متوسطة	1.00	3.51	يولد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين.
متوسطة	0.97	3.50	يستخدم الأفكار غير التقليدية.
متوسطة	0.76	3.64	الأصالة
مرتفعة	1.05	3.82	يتابع خطة العمل بمرونة كبيرة.
مرتفعة	0.96	3.73	يستفيد من الملاحظات المختلفة.
مرتفعة	0.94	3.68	يعي بإبعاد ازمات ومشكلات العمل منذ بدايتها.
متوسطة	0.97	3.66	يناقش العاملين حول الآراء والحلول التي يتم اقتراحها.
متوسطة	0.97	3.64	يمنح الحرية في التصرف مما يعطي فرصة أكبر للإبداع الإداري.
متوسطة	0.91	3.63	ينجز الأعمال الموكلة إليه بأسلوب حديث ومتطور.
متوسطة	0.98	3.62	يقبل الاختلاف في وجهات النظر حول كيفية أداء العمل.
متوسطة	0.95	3.56	يغير أساليب العمل ليتفانى مع المواقف المختلفة.
متوسطة	1.01	3.52	يحدث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى.
متوسطة	1.05	3.46	يجرب أفكار مبتكرة وغير معتادة لحل المشكلات.
متوسطة	0.81	3.63	المرونة
متوسطة	0.94	3.65	يربط أسباب المشكلة بالنتائج.
متوسطة	1.03	3.62	يحلل المشكلة من كافة جوانبها.
متوسطة	0.93	3.57	يدرك أبعاد المشكلة بوضوح تام.
متوسطة	0.92	3.55	يطبق حلول مبتكرة لمشكلات العمل.
متوسطة	1.04	3.53	يطرح حلول للمشكلة ذات أفق واسع.
متوسطة	1.03	3.32	يتنبأ بالمشكلة قبل حدوثها.
متوسطة	0.83	3.56	حل المشكلات
مرتفعة	0.95	3.73	يتمتع بمهارات مختلفة في النقاش والحوار.
مرتفعة	1.01	3.72	يستدعي معلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها بسرعة فائقة.
مرتفعة	0.90	3.71	يسعى إلى التجديد والإبداع في العمل.
مرتفعة	0.95	3.70	يسعى إلى التجديد والإبداع في البيئة المدرسية.
مرتفعة	0.85	3.71	يدمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة.

مرتفعة	0.88	3.71	يقنع العاملين بمقترحات من أجل تحقيق أهداف العمل.
مرتفعة	0.92	3.69	يطبق البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.
مرتفعة	0.99	3.68	يتمتع بكاريزما خاصة وقدرة على الاقتناع.
متوسطة	0.97	3.64	يتبنى وجهات النظر الأخرى عند الاقتناع بصحتها.
متوسطة	0.95	3.63	ينتج أكبر قدر من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة.
متوسطة	0.95	3.63	يستخدم التفكير المنظم بخطوات متتابعة لحل المشكلات.
متوسطة	0.90	3.56	لديه سرعة انتاج كلمات وصور ذات خصائص محددة.
متوسطة	0.80	3.67	الطلاقة
متوسطة	0.77	3.62	الدرجة الكلية

من خلال معطيات الجدول السابق فإن واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٦٢) والانحراف المعياري (٠.٧٧).

وقد حصل مجال (الطلاقة) أعلى مستوى بمتوسط حسابي (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٨٠)، تلاه مجال (الأصالة) بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٧٦)، تلاه مجال (المرونة) بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٨١)، وكان أقل مستوى مجال (حل المشكلات) بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري (٠.٨٣).

فريوان (٢٠٢٢)، ودراسة الطويلة (٢٠٢٠)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو رميلة (٢٠٢٢)، ودراسة مرشود ومربوع (٢٠٢٠)، ودراسة الغول (٢٠١٨)، ودراسة (Tesaputa,2017) بحيث كانت درجة الإبداع مرتفعة، وتختلف كذلك النتيجة مع دراسة (Phimph et al,2015) بحيث كانت الدرجة منخفضة. يمكن أن يُعزى ذلك إلى حرص المعلمين على إبراز إمكانياتهم وإطلاق طاقاتهم الإبداعية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. وأن معظم المعلمين في عينة الدراسة يدركون الدور الفعال الذي يلعبه المدير، مما يعزز قدرتهم على ممارسة مهامهم بكفاءة ويؤدي إلى الإبداع. بالإضافة إلى ذلك، يمتلك مديرو المدارس مجموعة من الكفايات والمهارات التي تؤهلهم لقيادة مدارسهم بشكل متميز، مما يمكنهم من تقديم الدعم اللازم للمعلمين في العملية التعليمية، وبالتالي تشجيع الإبداع والتميز، ولكن في ظل الظروف الطارئة التي تعمل فيها المؤسسات التربوية نجد أن هناك بعض التحديات التي تبرز تحد من مستوى الإبداع.

السؤال الثاني: هل تختلف آراء المعلمين حول واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل باختلاف، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟

للإجابة عن السابقة السابق تم فحص الفرضيات الصفرية الآتية:
الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) حول واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس.

تم استخدام اختبار "ت" للفروق حول واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (٦).

جدول (٦): نتائج اختبار "ت" للفروق حول واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	٣٢	٣.٦٢	0.80	128	0.055-	0.959
أنثى	٩٨	٣.٦٣	0.76			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (٠.٩٥٩) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥).

تتفق النتيجة مع دراسة أبو رميلة (٢٠٢٢) ودراسة مرشود ومربوع (٢٠٢٠) بحيث لم تكن فروق تعزى لمتغير الجنس، بينما تختلف النتيجة مع دراسة الغول (٢٠١٨) بحيث كانت الفروق لصالح الإناث.

قد يعود سبب التميز والإبداع لدى العاملين في المدارس إلى امتلاكهم طاقة إبداعية عالية ومهارات وكفاءات متميزة، وليس إلى كونهم ذكوراً أو إناثاً. يرتبط هذا التميز بصفات وخصائص فطرية ومكتسبة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن معظم المعلمين والمعلمات يظهرون أن المديرين يمتلكون مفاهيم تمكنهم من تطبيق ثقافة الإبداع في العمل، وذلك من خلال المهارات الفكرية التي اكتسبوها من تجربتهم في البيئة المدرسية. إذ تتشابه ظروف الإدارة المدرسية بشكل كبير، مما يؤدي إلى وجود ضغوط وتحديات ومتغيرات متشابهة في طبيعة العمل.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) حول واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة

نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (٧).

جدول (٧): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.036	3.422	1.958	2	3.915	بين المجموعات
		٠.572	127	72.660	داخل المجموعات
			129	76.575	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) حول واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (٠.٠٣٦) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (٠.٠٥).

ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للفروق البعدية وكانت النتائج كما في

الجدول (٨)

المقارنات	الوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	٣.٥٥			-0.484280**
5 - 10 سنوات	٣.٥٦			-٠.٤٦٩١٤٣**
أكثر من 10 سنوات	٤.٠٣	-0.484280**	-٠.٤٦٩١٤٣**	

من خلال الجدول السابق تبين أن الفروق لصالح حملة الخبرة أكثر من ١٠ سنوات لأن المتوسط الحسابي لديهم (٤.٠٣) وهي أكبر من ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات بمتوسط حسابي (٣.٤٥).

تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة الأكثر يكون قد مروا بالعديد من التجارب من خلالها معرفة درجة القيادة الإبداعية من خلال الأفكار التي يعمل المديرين على تنفيذها وقدرة المديرين على حل المشكلات التي يمكن أن تواجه العمل في المدرس.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة مرشود ومربوع (٢٠٢٠)، بينما تختلف النتيجة مع دراسة أبو رميلة (٢٠٢٢)، ودراسة فريوان (٢٠٢٢) بحيث لم تكن فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) حول واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار "ت" للفروق حول واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (٨).

جدول (٨): نتائج اختبار "ت" للفروق حول واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل

تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
أقل من بكالوريوس	111	٣.٦٠	0.80	128	0.974-	0.332
ماجستير فأعلى	19	٣.٧٨	0.46			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (٠.٣٣٢) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥).

تتفق النتيجة مع دراسة أبو رميلة (٢٠٢٢)، ودراسة فريوان (٢٠٢٢)، ودراسة مرشود ومربوع (٢٠٢٠) بحيث لم تكن فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف النتيجة مع دراسة الغول (٢٠١٨) بحيث كانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس.

يمكن أن يعود السبب في ذلك إلى أدراك المعلمون أهمية الإبداع المهني، لذا يسعى المديرون لتوفير بيئة تدعم ثقافة الإبداع في المدارس. كما أن معظم المعلمين والمعلمات، بغض النظر عن اختلاف مؤهلاتهم العلمية، ينظرون إلى الإبداع بنفس القدر من الأهمية، ويشاركون في أنشطة تهدف إلى تنمية الإبداع داخل المدارس.

التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:



١. أن يتم تبني العديد من الأفكار الأصلية بالشاركة مع العديد من المدارس من أجل تبادل الخبرات والوصول إلى أعلى مستوى من الإبداع.
٢. أن تمنح مديريات التربية والتعليم المرونة في كيفية أداء العمل بأساليب مبتكرة وغير معتادة لحل المشكلات.
٣. أن يعمل المديرين على ربط المشكلات التي تواجههم بأبعاد المشكلة ووضع العديد من البدائل في حل تلك المشكلات.
٤. أن يتم تدريب المديرين على مهارة التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها ووضع الخطط بناءً على ذلك.
٥. أن يعمل المديرين على ترتيب أفكارهم ومقترحتهم بالاستناد إلى العديد من خطوات التفكير المنظم ووضع البدائل وترتيبها حسب الأهمية.

المراجع

- أبو رميلة، دلال. (٢٠٢٠). "دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الأبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أدمو، احمد. (٢٠١٦). "القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- السعيد، عيد. (٢٠١٨). "الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجبراء بدولة الكويت". المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، مصر. (٥١). ٥٨٥-٥٤٩.
- الحشوش، عبد الله. (٢٠١٨). "واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء". مجلة البحوث التربوية والنفسية، (٥٧). ١٣١-١٠٧.
- حسين، سارة (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم. رسالة ماجستير، السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- المهنا، محمد. (٢٠٢٠). "درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها". مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغردقة، (١٣)، ٣٠٣-٢٣٥.
- الجندي، نبيل ومنصور، إكرام. (٢٠٢٣). "مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية شمال الخليل: دراسة نوعية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة، ١٤ (٤٣)، ١٤٦-١٣٢.
- سبتان، مثقال. (٢٠٢٤). "المعوقات التي تواجه مديري مدارس القدس الحكومية في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين"، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ٢٠ (١)، ١٥٤-١٢١.
- صحفي، عائشة. (٢٠٢٣). "واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الإبداعية بمحافظة أحد المسارحة "دراسة حالة"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧ (١٥)، ١١٢-٩٦.

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

فريوان، منيرة. (٢٠٢٢). "درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة"، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٨ (١٠)، ١٧٩-٢٠٦.

المعراج، سمير. (٢٠٢٠). القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

مرشود، جمال ومربوع، سحر. (٢٠٢١). "درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩ (٣)، ٤٦٨-٤٩٩.

خميسي، المرسى. (٢٠٢٠). "متطلبات توظيف القيادة الإبداعية مدخلاً لإصلاح وتطوير التعليم في مصر"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، جامعة دمياط، مصر.

الطوال، مطر. (٢٠٢٠). "واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمدينة سميراء من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١ (١٨٥)، ١٣٥-١٧٢.

أبو كلوب، رأفت. (٢٠١٧). "القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة"، مشروع ماجستير غير منشور، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

سكارنة، بلال. (٢٠١١). "الإبداع الإداري"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن. الغامدي فهد. (٢٠١٢). "درجة الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

الزهراني مريم. (٢٠١٣). "القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر

- المديرات والمعلمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- عبد الحليم، رفعت. (٢٠٠٥). "إدارة الإبداع التنظيمي"، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- الغريبي، حمزة. (٢٠١٦). "القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية دراسة تطبيقية على مديرية أمن الجفارة بوزارة الداخلية الليبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- عوض الله، فوزية. (٢٠١٨). "أثر القيادة الإبداعية في تحسين التعليم الجامعي دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة التدريس الجامعية"، مجلة البحوث التجارية، المجلد (٤٠)، العدد (١) ١٩٤-١٢٢.
- السويدان، طارق والعدلوني، محمد. (٢٠٠٤). "مبادئ الإبداع"، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٣). "الإدارة الرائدة"، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
- الشربيني، محمد وصادق، يسرية. (٢٠٠٢). "أطفال عند القمة: الموهبة-التفوق العقلي-الإبداع"، دار الفكر العربي، القاهرة.
- جروان، فتحي. (٢٠٠٢). "الإبداع مفهوم-معايير-نظرياته-قياسه-تدريبية -مراحل- العملية الإبداعية"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- الكناني، ممدوح. (٢٠٠٠). "الأسس النفسية للابتكار"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- القحباني، تركي. (١٩٩٧). "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- السميري، حامد. (٢٠٠٣). "العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- الشقران، عبد الله. (٢٠٢١). "مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا"، مؤنة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٣٦(٤)، ٨١-١٠٤.

العدواني، سناء. (٢٠٢٠). "الابداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء المعوقات التنظيمية: دراسة أدوار المديرين"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، الكويت.

الشمري، عبد العزيز. (٢٠١٩). "المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٢(٤)، ٩٢-١١٥.

القريوتي، محمد. (٢٠٠٩). "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

القحطاني، محمد. (٢٠٢٠). "تنمية الابداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، المجلة العلمية لكلية التربية، ٣٦ (١١)، ٥٤٢-٥٧٣.

الصومالي، صباح وزكي، خديجة وباجنيد، أريج. (٢٠٢٠). "دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٣(٢٨)، ٢٣٤-٢٦١.

الفاعوري، رفعت. (٢٠٠٥). "إدارة الابداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

سلامة، هدى. (٢٠١١). "الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مقترحات للتنفيذ"، دراسة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

العجمي، محمد. (٢٠٠٠). "الإدارة المدرسية". الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

Phimkoh, P.& Somprach, K. (2016). Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government organizations of Thailand, International Journal of Behavioral Science, 10(2), 79-94.

- Tesaputa, P. (2017). Program Development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local Government Organization of Thailand. International Journal of Behavioral Science.
- Thomas, N. (2021). Knowing Self, Knowing Others: A Critical Exploration of Self-Awareness and Its Relevance to Leader Effectiveness Across All Levels of The Welsh Public Service. University Of South Wales, United Kingdom.
- Mabry, S.(2016).Towards A Creative. Leadership Model: A State Universitys Leadership Labors, Journal of Case Research, 7(1),1-22.
- Peterson, J. F, Frankham, N. Mchinnie, L., forsyth, G.A, (2016).Leading Creative Practice Pedagogy Futures, Communication in Higher Education, (1),71-89.
- Esra A., Isik C.& Mithat K. (2011). The effect of Organizational Culture on Organizational creativity and efficiency, Unpublished Ed,D Dissertation department of management, okan University, Istanbul.
- Randel, A, E, & Jaussi, K, S, (2019). Giving Rise to Creative Leadership: Contextual Enablers and Redundancies, Group & Organization Management, 44(2), pp, 288-310.
- Matthews, Michael S. (2015). Creativity and Leaderships Role in Gifted Identification and Programming in the USA: Apilot Study. Asia Pacific.
- Yaliabik, Z. Y. Van Rossenberg. Y, Kinnie, N, & Swart, J. (2015). Engaged and committed? The Relationship between work engagement and commitment in professional service

Firms. The International Journal of Human Resource Management. 26.