

درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) القيادة الإبداعية وعلاقتها ببعض المتغيرات دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمين في مدينة طرطوس

د. منذر الشيخ*

(تاريخ الإيداع ١١/٣٠/٢٠٢١. قُبِلَ للنشر في ٢/٢٠/٢٠٢٢)

□ ملخّص □

هدف البحث للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في مدينة طرطوس القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تبعاً للأبعاد الآتية: الأصالة والتجديد، المرونة، الحساسية للمشكلات، المبادرة. ودراسة الفروق بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع البحث جميع معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس، والبالغ عددهم (١٥٦٢) معلماً ومعلمة، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بسيطة تُمثل (١٥%) من مجتمع البحث، حيث بلغت (٢٣٤) معلماً ومعلمة، تم توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، وأعيد منها (٢٠٩) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٨٩.٣٢%).

أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس القيادة الإبداعية بشكل عام من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وبأهمية نسبية بلغت (٧٥.٣٢%)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بمدينة طرطوس في درجة ممارسة مديريهم القيادة الإبداعية تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

كلمات مفتاحية: القيادة الإبداعية، التعليم الأساسي (الحلقة الأولى)، مدير المدرسة، المعلمين.

*مدرّس، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

The Degree to Which Principals of Basic Education Schools (First Cycle) Practice Leadership Creativity and its Relationship to Some Variables A Field Study from the Point of View of Teachers in the City of Tartous

***Dr. Monzer ALchichk**

(Received 30/11 /2021. Accepted 20/2/2022)

□ ABSTRACT □

The aim of the research is to identify the degree to which principals of basic education schools (the first cycle) in Tartous city practice creative leadership from the teachers' point of view according to the following dimensions: originality and innovation, flexibility, sensitivity to problems, initiative. And studying the differences between teachers' estimates of the degree to which their principals practice creative leadership due to the variables: gender, academic qualification, and number of years of experience.

The research relied on the analytical descriptive approach, and the research community included all the teachers of the first cycle of basic education in the city of Tartous, who numbered (1562) male and female teachers, and the research sample is a simple random sample representing (15%) of the research community, which amounted to (234) For male and female teachers, the questionnaire was distributed to the research tool, and (209) of them were returned complete and valid for statistical analysis, with a response rate of (39.32%).

The results showed that the degree to which principals of the first cycle of basic education in Tartous city practiced creative leadership in general from the teachers' point of view was high, with a relative importance of (75.32%), and the results also showed that there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between Average scores of teachers in the basic education stage (first cycle) in Tartous city in the degree to which their principals practice creative leadership according to gender, academic qualifications and years of experience.

Keywords: Creative Leadership, Basic Education (First Cycle), School Principal, Teachers.

* Lecturer, Department of Child Education, Faculty of Education, Tartous University, Tartous, Syria

أولاً: المقدمة:

تُعدّ الإدارة المدرسية أساساً يعتمد عليه المجتمع في تحقيق أهدافه الإستراتيجية في إعداد الأجيال، وهي تحتاج إلى الإدارة الكفاء والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف؛ فمدير المدرسة يؤدي الدور الأساس في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة، ويعمل على توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل الارتقاء بالعاملين معه وبطلنته من جهة، والمجتمع كله من جهة أخرى.

كما يُعدّ موضوع القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة؛ فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تُمثّل عاملاً مهماً في نجاح الإدارة التعليمية أو فشلها؛ لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، وأهميتها تكمن من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (الكردي، ٢٠٠٤، ص ١٢٣).

يُعدّ الإبداع القوة الأساسية في القيادة، ويتمثل في التغيير الذي يخلق أبعاد أداء جديدة، ولا يجب أن يكون الابتكار شيئاً جديداً تماماً، ولكن شيء يدركه فرد أو تتبناه وحدة، ومؤشرات الإبداع ليست العلم أو التكنولوجيا، ولكن التغييرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتغييرات في سلوك الأفراد، ومن ثمّ الإبداع ليس مرادفاً للتكنولوجيا الجديدة، ولكن يرتبط بإنشاء قيم جديدة، أو تقديم إمكانات جديدة للعمل؛ فالإبداع والقيادة يرتبطان ارتباطاً وثيقاً، فالقيادة تُركّز على تحقيق مستقبل أفضل، ومن ثمّ يتطلب ذلك بالضرورة أن يكون القادة مبدعين للانتقال من الوضع الراهن إلى وضع أفضل في المستقبل، أما الإبداع فيحتاج إلى تقييم القيادة للوضع الراهن والخروج بأفكار جديدة مبتكرة والعمل على تنفيذها على أرض الواقع، وبالتالي يمكن القول إنّ الشخص القائد والشخص المبدع وجهان لعملة واحدة (عيسى، ٢٠٢٠، ص ٢٠٩).

انطلاقاً من ذلك يقوم الباحث بدراسة مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي القيادة الإبداعية من خلال أبعادها: (الأصالة والتجديد، المرونة، الحساسية للمشكلات، المبادرة)، وذلك من خلال استقصاء آراء عينة من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس.

ثانياً: مشكلة البحث:

يُعدّ مدير المدرسة المبدع عاملاً أساسياً في نجاح المدرسة، كما أنه يمكن أن يتسبب في فشلها، وله دور كبير في تنمية الابتكار وتجدير الطاقات الإبداعية لدى المعلمين والعاملين الإداريين في المدرسة، لذلك فإنّ إعداده والاستمرار في تدريبه وتوفير المتطلبات التي تجعله يتمتع بخصائص إبداعية، قد يُسهم بلا شك في تحقيق هذا الدور.

بناءً على ذلك، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس، والمقابلات التي أجراها مع عينة من المعلمين بلغت (٣٠) معلماً ومعلمة؛ لاستطلاع واقع القيادة الإبداعية لمدير المدرسة، تبين أنّ هناك تميّزاً في أداء بعض المديرين؛ إذ يمتلكون طاقة وقوة دافعة تمكنهم من تخطي الصعوبات التي تواجههم، ولديهم الإيمان بحتمية النجاح في عملهم، رغم وجود مخاطر قد تؤدي إلى الفشل، ولديهم خصائص شخصية مكنتهم من تحسين واقع العمل في المدرسة؛ إلا أنّ هناك تسليطاً في بعض القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين، بالإضافة إلى غياب الحوافز المشجعة لروح الإبداع والتطوير، وعدم الاهتمام الكافي بالتغيير، الأمر الذي يولد حالة من النفور لدى المعلمين في بعض الأحيان، ويؤثر سلباً على مستوى تطورهم المهني. لذلك وانطلاقاً مما

توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة كدراسة العوين (٢٠١٩)، ودراسة المهنا (٢٠٢٠)، ودراسة أبو عبادة وعبانية (٢٠٢١)، التي بينت أنّ ممارسة مديري المدارس القيادة الإبداعية كان بدرجة متوسطة، وأنه يمكن تطوير هذه الممارسة من خلال البرامج التدريبية المناسبة، ورأي الباحث بضرورة إجراء البحث الحالي لتعرف درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي القيادة الإبداعية، وعلاقتها ببعض المتغيرات، كالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمدينة طرطوس القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين؟

ثالثاً: أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث النظرية من أهمية الموضوع المدروس "القيادة الإبداعية"، حيث تمثل محوراً مهماً للتطوير والتغيير في المدرسة، باعتبارها المحرك الرئيس الذي يؤثر في المعلمين والإداريين، ويدفعهم لتحقيق أهدافها من خلال قيادة قائمة على الإبداع في إعدادها واختيارها.

كما تتمثل أهمية البحث التطبيقية في إفادة مديري مدارس التعليم الأساسي بمتطلبات ممارسة القيادة الإبداعية، بالإضافة إلى لفت نظر المسؤولين في مديرية التربية بطرطوس إلى ضرورة تمتع شاغلي وظيفة مدير المدرسة الأساسية بالقدرات الإبداعية والمهارات اللازمة.

هدف البحث: التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في مدينة طرطوس القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تبعاً للأبعاد الآتية: الأصالة والتجديد، المرونة، الحساسية للمشكلات، المبادرة. ودراسة الفروق بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وتقديم جملة من المقترحات التي تؤكد على ضرورة تمتع شاغلي وظيفة مدير المدرسة بمهارات الإبداعية.

رابعاً: أسئلة البحث:

يتمثل السؤال الرئيس للبحث في الآتي: ما درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمدينة طرطوس القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين؟

وتنفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمدينة طرطوس لبعد الأصالة والتجديد من وجهة نظر المعلمين؟

٢- ما درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمدينة طرطوس لبعد المرونة من وجهة نظر المعلمين؟

٣- ما درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمدينة طرطوس لبعد الحساسية للمشكلات من وجهة نظر المعلمين؟

٤- ما درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمدينة طرطوس لبعد المبادرة من وجهة نظر المعلمين؟

خامساً: فرضيات البحث:

- ١- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بمدينة طرطوس في درجة ممارسة مديريهم القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير الجنس.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بمدينة طرطوس في درجة ممارسة مديريهم القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بمدينة طرطوس في درجة ممارسة مديريهم القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

سادساً: مجتمع البحث وعينه:

يشمل مجتمع البحث جميع معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس، والبالغ عددهم (١٥٦٢) معلماً ومعلمة، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بسيطة تُمثل (١٥%) من مجتمع البحث، حيث بلغت (٢٣٤) معلماً ومعلمة، تم توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، وأعيد منها (٢٠٩) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٨٩.٣٢%).

سابعاً: منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج "الدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة" (أبو علام، ٢٠٠٦، ص ٢٨٥).

ثامناً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

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

وتُعرف إجرائياً بأنها: قدرة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس على حل المشكلات بطريقة ابتكارية تتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والمبادرة، وحفز الآخرين على التميز والإبداع والعمل بروح الفريق، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها الباحث من خلال استجابة المعلمين على فقرات استبانة القيادة الإبداعية من خلال أبعادها (الأصالة والتجديد، المرونة، الحساسية للمشكلات، المبادرة).

مدير المدرسة: الشخص الذي يقوم بدوره في تطوير وتنمية كفايات الهيئة التدريسية، ويتطلب مهارات وكفايات وله دور فاعل في قيادة البرنامج التعليمي (شاهين، ٢٠١١، ص ٧).

ويعرف إجرائياً بأنه: الشخص المكلف من قبل مديرية التربية بإدارة المدرسة، والمسؤولة عن العمل الإداري والفني لجميع العاملين بالمدرسة، مما يعمل على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

تاسعاً: حدود البحث:

- 1- حدود زمنية: أُجري البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 2019-2020.
- 2- حدود مكانية: طُبِّق البحث في مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في مدينة طرطوس.
- 3- حدود بشرية: اقتصر البحث على عينة من المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بنسبة (١٥%) من المجتمع الأصلي.

عاشراً: الدراسات السابقة:

- ١- دراسة (Zhang, etal, 2018) بعنوان:

Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China.

إستراتيجيات القيادة الإبداعية لمديري المدارس الأساسية لتعزيز إبداع المعلمين في قوانغشي، الصين.

هدفت الدراسة إلى تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات للقيادة الإبداعية لمديري المدارس الأساسية؛ لتعزيز إبداع المعلمين في قوانغشي، الصين، وتطوير إستراتيجيات القيادة الإبداعية لمديري المدارس الأساسية لتعزيز الإبداع لدى المعلمين في قوانغشي، الصين. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع المدارس الأساسية ومعلمي ومديري هذه المدارس في قوانغشي في الصين، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٦) مدرسة و(٦٣٦) مديراً ومعلماً. توصلت الدراسة إلى أنه جرى تطوير ثلاث إستراتيجيات رئيسة تشمل: تطوير القيادة الإبداعية للمديرين في تسهيل إبداع المعلمين في المدرسة لتعزيز إبداع الطلاب، وتطوير القيادة الإبداعية للمديرين في الترويج لثقافة ابتكار تشجع على الإبداع الفردي للمدرسين، وتعزيز روح المبادرة لدى الطلاب، وفي تسهيل الإبداع الفردي لكل معلم.

- ٢- دراسة العوين (٢٠١٩) بعنوان: واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم

بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك في محاور (المشكلات، والتفكير، والقرار). استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على المسح الميداني من خلال استطلاع آراء المشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم عن واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات (مدير التعليم ومساعديه ومديري ومديرات الإدارات المختصة بالعملية التعليمية والتربوية) بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم. تكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، وقد وزعت استبانة على كافة المشرفين التربويين، وكان العائد منها (٧٢) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارة التعليم بشكل عام متوسطة وبنسبة (٦٢.٧٥%)، فقد حصلت كافة المحاور على نفس الدرجة المتوسطة وبنسبة مئوية في محور المشكلات (٦٢.٥%)، وفي محور التفكير (٦٢%)، وفي محور القرار (٦٤%)، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة (قسم الإشراف التربوي، المؤهل العلمي،

الدورات التدريبية)؛ أما متغير (الخبرة) فقد تبين وجود دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) لصالح ذوي الخبرة أكثر من ٨ سنوات.

٣- دراسة المهنا (٢٠٢٠) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، الكويت.

استهدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، وأثر متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية) في ذلك، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٥٠٤) من المعلمين والمعلمات، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أبعاد القيادة الإبداعية بالترتيب الآتي: مواصلة الاتجاه نحو الهدف، تليه الأصالة، ثم المرونة، وأخيراً الحساسية للمشكلات. كما بينت النتائج وجود فروق دالة بين متوسطات أفراد العينة حول القيادة وجميع أبعادها تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

٤- دراسة الخثعمي والألفي (٢٠٢٠) بعنوان: القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من (٣٥٦) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة قادة المدارس القيادة الإبداعية جاءت كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٢)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة، والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية، وفي ضوء النتائج يوصي الباحث بعدد من التوصيات منها: أن يعمل قادة المدارس على طرح المزيد من الأفكار غير التقليدية لتطوير العمل، وزيادة دافعية المرؤوسين للإنجاز.

٥- دراسة أبو عيادة وعبانية (٢٠٢١) بعنوان: درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية في المدارس الأردنية، الأردن.

هدف الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق القيادة الإبداعية لدى قادات المدارس، والتعرف إلى تأثير بعض المتغيرات المستقلة (الجنس، القطاع، الخبرة، المؤهل العلمي). تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة في الأردن، وبلغ عدد الأفراد المستجيبين لأداة الدراسة (١٠٢) من المعلمين والمعلمات جرى اختيارهم بشكل عشوائي.

ولتحقيق هدف الدراسة، طُوِّرت استبانة مكونة من (٥٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات. وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع البحث، وأهداف البحث في ضوء طبيعة مشكلة البحث ونوع المتغيرات. وكان من أهم نتائج البحث أنّ مدى تطبيق القيادة الإبداعية في الأردن جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة البكالوريوس.

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الإبداعية ودرجة ممارستها أو تطبيقها، تُعدّ الدراسة الحالية جديدة في البيئة المحلية، وخصوصاً من ناحية تطبيقها في مدارس الحلقة الأولى من

التعليم الأساسي في مدينة طرطوس، حيث تشابهت مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وفي طبيعة العينة المستخدمة ونوعها (المعلمين)، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم أداة البحث "الاستبانة"، والإطلاع على الأدب النظري للمفاهيم المختلفة في القيادة الإبداعية وخصائصها ومتطلبات تحقيقها في المؤسسات التعليمية.

حادي عشر: الإطار النظري للبحث:

تمثل القيادة الإبداعية محوراً مهماً للتطوير والتغيير في جميع المنظمات؛ لما لها من قدرة على جمع الأفكار الجديدة، ورسم رؤية مستقبلية لها، وتعمل على توفير مناخ يُشجع على الإبداع والابتكار، وهي ضرورية في العصر الحديث لمواجهة التحديات والتغيرات التي تواجه المنظمات في شتى المجالات، حيث إنّ منظمات اليوم من دون قيادة إبداعية يحكم عليها بالفشل لأنّ العصر هو عصر الإبداع والتطور التكنولوجي، والقيادة بمفهومها هي التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة. ولكي يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً لا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لتترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تنتم بالجودة وتحقيق الفائدة من اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث إنّ المبدع يلاحظ أنّ شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون، وأنّ هناك طريقة أفضل للحل (السلمي، ٢٠١٢، ص٤٢).

١/١١ تعريف القيادة الإبداعية:

تُعرّف القيادة الإبداعية بأنها: قدرة المدير على التطوير في أسلوب العمل الإداري واستحداثها تقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي احتياجات المجتمع، وذلك من خلال أساليب عمل مبتكرة وحفز فريق العمل وإبراز مواهبهم وقدراتهم واستثمارها لتحقيق الأهداف (الغامدي، ٢٠١٢، ص٥٥).

وتُعرّف أيضاً بأنها: القدرة على جمع الأفكار الجديدة غير المتوقعة مع بعضها البعض وجعلها بؤرة إبداع، والدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة دون غيره، وبطريقة مختلفة في نوع من الجودة والأصالة لاستثمار قدرات العاملين ومواهبهم لتحقيق أهداف الجماعة (أبو كلوب، ٢٠١٧، ص١٦). كما بيّن سكراتشلي وهاكستيان (Scratchly & Hakstian, 2004, 341) أنّ القيادة الإبداعية هي سلوك إداري ينشأ نتيجة لتفاعل وتكامل السمات الشخصية والقدرات العقلية للفرد المبدع مع العوامل التنظيمية والإدارية والبيئية المحيطة بالفرد، ينتج عنها فكرة أو حل إبداعي يسهم في حل المشكلة بشكل مفيد ومتجدد للفرد والمنظمة.

أما (قنديل، ٢٠١٥، ص١٦٣) فيرى أنّ القيادة الإبداعية هي القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة عن طريق القائد نفسه أو العاملين معه، أو من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني المفيد منها، وتدعيمها ومساندتها وترويجها وتنفيذها داخل المنظمة، والعمل على تغيير هذه الأفكار وتحويلها إلى ربح مادي واجتماعي وتنظيمي، وتستخدم في ذلك قدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للابتكار والإبداع. بناءً على ما سبق يمكن تعريف القيادة الإبداعية بأنها: قدرة المدير على تشخيص نقاط القوة والضعف في المنظمة، وجمع الأفكار المبدعة واستخدام الأساليب المبتكرة والتقنيات اللازمة، بالإضافة إلى استثمار

قدرات العاملين وطاقتهم لتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف، وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات المجتمع.

٢/١١ أهمية القيادة الإبداعية:

إن الإدارة الفاعلة للأداء تقتضي أن أساليب اختيار وإعداد القادة يجب أن تختلف، لأن الهدف هو إعادة تشكيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء في المنظمات ليتحولوا إلى قاعدة إبداعيين ملهمين، وأن يُعاد صياغة سياسات الاختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي إلى قيادة إبداعية مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية في المنظمات باعتبارها رأس المال الفكري، ومن ثمّ ذخيرة القدرة الإبداعية التنافسية (مصطفى، ٢٠١٥، ص ٤٢). وتتمثل أهمية القيادة الإبداعية في النقاط الآتية (القحطاني، ٢٠١٢، ص ٣٧):

١- القيادة الإبداعية هي القيادة التي تنمي القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي، لمواكبة التطورات المتتابة والمتلاحقة في المنظمات المعاصرة.

٢- تعتبر القيادة الإبداعية القيادة القادرة على استشراف المستقبل من خلال ما تمتلك من مهارات وقدرات إبداعية.

٣- القيادة الإبداعية مصدر من مصادر الأفكار الجديدة والتي تساهم في توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع واستشارة تفكيرهم المبدع، وشحن همهم للعمل.

ويؤكد (أبو نصر، ٢٠٠٩، ص ٢٣-٢٤) على ضرورة أهمية القيادة الإبداعية للأسباب الآتية:

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

٢- تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير عندما تتباعد عن التوجيه في مجال العمل الذي يساعد على حل كثير من تعقيدات العمل.

٣- القيادة الإبداعية تمثل حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات وضمان لنجاحها واستمراريتها.

٣/١١ خصائص القيادة الإبداعية:

تتصف القيادة الإبداعية بالعديد من الخصائص أهمها (المدني، ٢٠٢٠، ص ١٢٣-١٢٤):

١- تحقيق هدف الجماعة من خلال المساهمة في أنشطتها والقدرة على التوجيه والإنجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج الصادرة من الجماعة.

٢- التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع.

٣- القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم والوصول إلى قرارات سديدة موضوعية من دون تمييز.

٤- حل الصراعات والمشاكل بين فريق العمل وتخفيف حدة التوتر فيما بينهم، والعمل لصالحهم من دون أنانية أو اتكالية أو تركيز على منفعة شخصية مع القدرة على تحمل المسؤولية.

٥- الدقة في تحقيق الأهداف العامة والخاصة، فوضوح الأهداف التي تسعى القيادة الإبداعية لتحقيقها يساعد في تسهيل عملية صنع القرار واختيار طرق العمل البديلة.

٦- تهتم بكافة فريق العمل من خلال الفرصة للنمو المهني، وإيجاد تنظيم فعّال يوفر قنوات مفتوحة للاتصال بين الأفراد.

٧- تساهم في تسهيل عملية تفويض الصلاحيات وتحديد أسلوب إداري يتناسب مع المواقف وظروف العمل.

- ٨- توفير المناخ الوظيفي المناسب لممارسة العمل.
 - ٩- تمييز باهتمامها في التركيز على حاجات الحاضر ومتطلبات المستقبل.
 - ١٠- تعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية السوية بين الأفراد.
 - ١١- تهتم بجودة العمل بدلاً من الاهتمام بمجرد تسيير عجلة العمل وتحقيق نموه كماً وكيفياً.
- ٤/١١ متطلبات تحقيق القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية:**
- تُعَدُّ القيادة الإبداعية وظيفية إستراتيجية ازدادت أهميتها في المؤسسات التعليمية، ونظراً لأهمية الإبداع القيادي، فقد تعددت متطلبات تحقيق القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية ومنها المدارس، وتتمثل هذه المتطلبات بـ (الحري، ٢٠١٢، ص ٢٥٤-٢٥٥):
- ١- اعتماد المؤسسة التعليمية على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي.
 - ٢- أن يكون التدريب واجباً وظيفياً متصلاً ومتجدداً لكل العاملين، على اعتبار أن التدريب جهد نظامي متكامل ومستمر.
 - ٣- إعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب.
 - ٤- تبني أنظمة موضوعية لغايات تقييم الأداء.
 - ٥- الميل نحو اللامركزية الإدارية.
 - ٦- تأمين التكامل والتفاعل بين الكيان المؤسسي من ناحية، ومختلف الفعاليات البيئية من ناحية أخرى.
 - ٧- دعم القيادة الإدارية للعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.
 - ٨- إعطاء العاملين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والأخذ بها بعد دراستها وتحليلها.
 - ٩- أن يكون القادة هم القدوة والمثل الأعلى في السلوكيات التنظيمية والوظيفية.
 - ١٠- تبني القادة لمفهوم التنافس وتنمية هذا الاتجاه.
 - ١١- وضع أنظمة وحوافز ذات كفاءة عالية وفعالية لتحريك مشاعر الأفراد وحاجاتهم نحو العمل.
- ويضيف (قنديل، ٢٠١٥، ص ١٧١-١٧٢) أن من أهم المحددات التي تسهم في تطوير القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية ما يلي:
- ١- تدعيم الجانب الإنساني في المؤسسة التعليمية، والارتقاء بالإنسانية، واحترام آراء الأفراد وفكرهم.
 - ٢- إعلاء شأن المشاركة، واعتبار كل فرد في المؤسسة التعليمية مشاركاً فعلاً وليس مجرد منفذ.
 - ٣- إشاعة روح الإحساس بالمسؤولية في أرجاء المؤسسة التعليمية كافة، وتحول كل فرد في هذا الإحساس وكأنه هو المسؤول الأول عن نجاح أهداف المؤسسة التعليمية أو فشلها.
 - ٤- إعطاء الأفراد القدر الكافي من الحرية نحو الابتكار والإبداع وطرح الأفكار الجديدة.
 - ٦- تبني العمل بروح الإبداع والابتكار، وتمكين الأفراد من ذلك، بحيث يصبح ذلك ضمن المفردات الإدارية التي تعد من بين التوجهات الحديثة في ضوء التحديات الدولية.
 - ٧- تهيئة المناخ المناسب الذي يتسم بالأمن والأمان والاستقرار لجميع العاملين.
 - ٨- السعي الدائم لتطوير التعليمات، والقرارات واللوائح المؤسسة للعمل، وكذلك أساليب العمل وتبسيطها.

ثاني عشر: النتائج والمناقشة:

١/١٢ وصف أداة البحث والأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تتمثل أداة البحث باستبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت من قسمين، تضمن القسم الأول معلومات عامة شملت المتغيرات الآتية: الجنس (ذكر، أنثى)، عدد سنوات الخبرة في التدريس (١-٥ سنوات، ٦-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، المؤهل العلمي (معهد متوسط، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل، دراسات عليا). أما القسم الثاني فتضمن أبعاد القيادة الإبداعية (الأصالة والتجديد، المرونة، الحساسية للمشكلات، المبادرة)، وقد تمت الاستفادة من دراسة (الشرفا، ٢٠١٩) في تصميم الاستبانة.

وقد جرى إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث عُرضت على مجموعة من المحكمين، وعددهم (٦) محكمين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات المقترحة، وقد شملت التعديلات اختصار وتعديل بعض البنود، كما جرى اختبار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ من خلال عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلماً ومعلمة، وبلغت قيم معاملات الثبات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (١) قيم معاملات الثبات للاستبانة ككل ولأبعاد الفرعية

أبعاد القيادة الإبداعية	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
الأصالة والتجديد	٦	٠.٨٩٩
المرونة	٥	٠.٩١٣
الحساسية للمشكلات	٥	٠.٨٧٧
المرونة	٥	٠.٨٦٥
الثبات الكلي	٢١	٠.٩٢٤

يبين الجدول رقم (١) أن قيم معاملات الثبات للأبعاد الفرعية وللاستبانة ككل كانت مرتفعة، مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد. وللإجابة عن أسئلة الاستبانة جرى الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمتقل بأرقام تصاعدياً لتحديد مدى ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي القيادة الإبداعية، حيث جرى إعطاء الدرجة (١) للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، والدرجة (٢) للإجابة بدرجة ضعيفة، والدرجة (٣) للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة (٤) للإجابة بدرجة عالية، والدرجة (٥) للدرجة عالية جداً. جرى إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي "برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.25"، واستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١- الإحصاءات الوصفية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية.
٢- تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية، لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على الاستبانة الموجهة إليهم تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

٤- استخدام اختبار T-test لمعرفة دلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على الاستبانة الموجهة إليهم تبعاً لمتغير الجنس.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات فقد كان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي:
درجة المقياس = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة
درجة المقياس = $(5 - 1) / 5 = 0.8$

وبناءً عليه تكون فئات الدرجات وفق مقياس ليكرت على النحو الآتي:

الجدول (٢) تيوب تدرجات سلم ليكرت الخماسي (إعداد جدول التوزيع التكراري)

المجال	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
١ - ١.٨	ضعيف جداً	(٣٦-٢٠)%
١.٨١ - ٢.٦٠	ضعيف	(٥٢-٣٦.٢)%
٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسط	(٦٨-٥٢.٢)%
٣.٤١ - ٤.٢٠	عالٍ	(٨٤-٦٨.٢)%
٤.٢١ - ٥	عالٍ جداً	(١٠٠-٨٤.٢)%

بناءً على معطيات الجدول رقم (٢)، إذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة ضمن المجال (١-١.٨) فهي تقابل مستوى الممارسة "ضعيف جداً"، وإذا وقعت ضمن المجال (١.٨١-٢.٦٠) فهي تقابل مستوى الممارسة "ضعيف"، وإذا وقعت ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠) فهي تقابل مستوى الممارسة "متوسط"، وإذا وقعت ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠) فهي تقابل مستوى الممارسة "عالٍ"، وإذا وقعت ضمن المجال (٤.٢١-٥) فهي تقابل مستوى الممارسة "عالٍ جداً".

٢/١٢ ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي (ح) القيادة الإبداعية:

لتحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في مدينة طرطوس القيادة الإبداعية وفق الأبعاد (الأصالة والتجديد، المرونة، الحساسية للمشكلات، المبادرة) من وجهة نظر المعلمين، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات حسب كل بعد، وذلك وفق الآتي:

أولاً: بعد الأصالة والتجديد:

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على بعد الأصالة والتجديد

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	درجة الممارسة
١. يأتي المدير بأفكار جديدة وغير مألوقة.	3.883	0.642	77.66	2	عالية
٢. يمتلك المدير مهارة الإقناع بأفكاره الجديدة.	3.873	0.632	77.46	3	عالية
٣. يبتعد المدير عن الروتين قدر الإمكان.	3.795	0.551	75.9	5	عالية
٤. يُشجع المدير المعلمين على طرح أفكارهم الإبداعية لتطوير العمل.	3.939	0.535	78.78	1	عالية
٥. يؤدي المدير الأعمال بطريقة مبتكرة.	3.796	0.646	75.92	4	عالية
٦. يعطي المدير أفكار لها فائدة وذات قيمة.	3.742	0.655	74.84	7	عالية
٧. تتال أفكار المدير قبولاً اجتماعياً.	3.763	0.662	75.26	6	عالية
المتوسط العام	3.828	0.965	76.56	-	عالية

يبين الجدول (٣) أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة من المعلمين فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لبعده الأصالة والتجديد تقع بين (٣.٧٤٢) و(٣.٩٣٩)، وتقابل الأهمية النسبية (٧٤.٨٤%) و(٧٨.٧٨%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لبعده الأصالة والتجديد (٣.٨٢٨)، والأهمية النسبية (٧٦.٥٦%)، وبالمقارنة مع المعيار المعتمد، والموضح في الجدول رقم (٢) نجد درجة

ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس لبعد الأصالة والتجديد من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وبأهمية نسبية (٧٦.٥٦%).

ثانياً: بعد المرونة:

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على بعد المرونة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	درجة الممارسة
٨. تتصف قرارات المدير بالمرونة.	3.847	0.575	76.94	1	عالية
٩. يقدم المدير الحلول الميسرة عند اتخاذ القرار.	3.666	0.627	73.32	4	عالية
١٠. يقدم المدير حلولاً متعددة للمشكلة الواحدة.	3.575	0.645	71.5	5	عالية
١١. يتقبل المدير آراء الآخرين عند اتخاذ القرارات.	3.747	0.536	74.94	3	عالية
١٢. يمتلك المدير المرونة الكافية في تنفيذ التعليمات والقوانين.	3.752	0.582	75.04	2	عالية
المتوسط العام	3.718	0.941	74.36	-	عالية

يبين الجدول (٤) أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة من المعلمين فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لبعد المرونة تقع بين (٣.٥٧٥) و(٣.٨٤٧)، وتقابل الأهمية النسبية (٧١.٥%) و(٧٦.٩٤%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لبعد المرونة (٣.٧١٨)، والأهمية النسبية (٧٤.٣٦%)، وبالمقارنة مع المعيار المعتمد، والموضح في الجدول رقم (٢) نجد درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس لبعد المرونة من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وبأهمية نسبية (٧٤.٣٦%).

ثالثاً: بعد الحساسية للمشكلات:

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على بعد الحساسية للمشكلات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	درجة الممارسة
١٣. لدى المدير قدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.	3.٦١٩	0.٥٥٣	72.38	4	عالية
١٤. يجمع المدير أكبر قدر من المعلومات لتحديد المشكلة بجوانبها المختلفة.	3.٧07	0.٧١٣	74.14	2	عالية
١٥. يضع المدير قائمة بالمعوقات المتوقعة للقرارات المتخذة.	3.٦٢٣	0.6٦٣	72.46	3	عالية
١٦. يدرس المدير تأثير القرار على كافة الفئات التي تتأثر بالقرار.	3.721	0.6٥٥	74.42	1	عالية
١٧. يضع المدير بدائل متعددة لمواجهة المشكلات الطارئة.	3.٦١٨	0.6٦٥	72.36	5	عالية
المتوسط العام	3.660	0.846	73.2	-	عالية

يبين الجدول (٥) أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة من المعلمين فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لبعد الحساسية للمشكلات تقع بين (٣.٦١٨) و(٣.٧٢١)، وتقابل الأهمية النسبية (٧٢.٣٦%) و(٧٤.٤٢%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الحساسية للمشكلات (٣.٦٦)، والأهمية النسبية (٧٣.٢%)، وبالمقارنة مع المعيار المعتمد، والموضح في الجدول رقم (٢) نجد درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس لبعد الحساسية للمشكلات من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وبأهمية نسبية (٧٣.٢%).

رابعاً: بعد المبادرة:

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على بعد المبادرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	درجة الممارسة
١٨. يبادر المدير في تقديم أفكار متنوعة ومبتكرة.	3.899	0.6٧٣	77.98	3	عالية
١٩. يمارس المدير جميع الأعمال والمهام بدافع ذاتي.	3.88٩	0.٦٦١	77.78	4	عالية
٢٠. يقترح المدير مبادرات محددة الأهداف وقابلة للتطبيق.	3.7٨5	0.٦59	75.7	5	عالية
٢١. يشارك المدير جميع المرؤوسين بمراحل إعداد المبادرة وتنفيذها.	3.9٤3	0.5٣2	78.86	1	عالية
٢٢. يحدد المدير الأدوار والمسؤوليات لجميع المرؤوسين.	3.٩02	0.5٥9	78.04	2	عالية
المتوسط العام	3.895	1.073	77.9	-	عالية

يبين الجدول (٦) أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة من المعلمين فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لبعد المبادرة تقع بين (٣.٧٨٥) و(٣.٩٤٣)، وتقابل الأهمية النسبية (٧٥.٧%) و(٧٨.٨٦%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الحسابية للمشكلات (٣.٨٩٥)، والأهمية النسبية (٧٧.٩%)، وبالمقارنة مع المعيار المعتمد، والموضح في الجدول رقم (٢) نجد درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس لبعد المبادرة من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وبأهمية نسبية (٧٧.٩%).

خامساً: جميع الأبعاد:

لتحديد درجة ممارسة القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد العينة من المعلمين على جميع الأبعاد جرى حساب المتوسط الحسابي الموزون أو المرجح وفق الآتي:

الجدول (٧) المتوسط الحسابي الموزون لتحديد درجة ممارسة المديرين القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي العام	عدد البنود	البعد
	\bar{x}	n	
عالية	٣.٨٢٨	٧	الأصالة والتجديد
عالية	٣.٧١٨	٥	المرونة
عالية	٣.٦٦	٥	الحساسية للمشكلات
عالية	٣.٨٩٥	٥	المبادرة

$$\bar{X} = \frac{(\bar{x}_1 \times n_1) + (\bar{x}_2 \times n_2) + (\bar{x}_3 \times n_3) + (\bar{x}_4 \times n_4)}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4}$$

$$\bar{x} = \frac{(3.828 \times 7) + (3.718 \times 5) + (3.66 \times 5) + (3.895 \times 5)}{7 + 5 + 5 + 5}$$

$$\bar{x} = 3.766$$

تبين قيمة المتوسط الحسابي المرجح (٣.٧٦٦) أنَّ درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وذلك وفق المعيار المعتمد، والموضح في الجدول رقم (٢)، وبأهمية نسبية بلغت (٧٥.٣٢%).

٣/١٢ نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بمدينة طرطوس في درجة ممارسة مديريهم القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية جرى تطبيق اختبار ت ستودنت (T. test) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

الجدول (٨) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطي

إجابات أفراد العينة على استبانة درجة ممارسة المديرين القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبار ت ستودنت		
					قيمة ت	احتمال	درجة الحرية
الأصالة والتجديد	ذكر	63	3.8413	.95388	.194	.660	.133
	أنثى	146	3.8219	.97333			
المرونة	ذكر	63	3.6032	.83356	1.677	.197	-1.156
	أنثى	146	3.7671	.98290			
الحساسية للمشكلات	ذكر	63	3.5556	.87580	.121	.728	-1.177
	أنثى	46	3.7055	.83185			
المبادرة	كر	3	3.7460	.0155			-
	أنثى	46	3.9589	.0946	004	947	1.318
لي	كر	3	3.6865	.75398			-
	أنثى	46	3.8134	.81305	102	750	1.057

يبين الجدول (٨) أن قيم المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين (الذكور) فيما يتعلق بدرجة ممارسة المديرين القيادة الإبداعية (الأصالة والابتكار، المرونة، الحساسية للمشكلات، المبادرة، إجمالي الأبعاد) كانت على الترتيب (٣.٨٤، ٣.٦٠، ٣.٥٥، ٣.٧٤، ٣.٦٨)، وهي تقابل درجة الممارسة (عالية)، كما بلغت قيم المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين (الإناث) على الترتيب (٣.٨٢، ٣.٧٦، ٣.٧٠، ٣.٩٥، ٣.٨١)، وهي تقابل درجة الممارسة (عالية). وتدل قيم احتمال الدلالة لاختبار ليفين على تجانس إجابات المعلمين (ذكور وإناث) فيما يتعلق بدرجة ممارسة المديرين القيادة الإبداعية على الأبعاد الفرعية وإجمالي الأبعاد.

ولتحديد فيما إذا كان هناك فرق دال إحصائياً بين المعلمين (ذكور وإناث) فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس للقيادة الإبداعية، نلاحظ أن قيم احتمال الدلالة على الأبعاد الفرعية وإجمالي الأبعاد كانت على الترتيب (٠.٨٩٥، ٠.٢٤٩، ٠.٢٤١، ٠.١٨٩، ٠.٢٩٢)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥). وبناءً عليه نقبل الفرضية الأولى (الصفريّة)، والقائلة بعدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بمدينة طرطوس في درجة ممارسة مديريهم القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير الجنس. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يرون أنّ مديرو المدارس بغض النظر عن جنسهم لديهم وعي بدرجة ممارسة القيادة الإبداعية، من ناحية انتقاء الأفكار الإبداعية وتنفيذها في الميدان التربوي، والقدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها، بالإضافة إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عياد وعبابنة (٢٠٢١)، بينما تختلف مع دراسة المهنا (٢٠٢٠). الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بمدينة طرطوس في درجة ممارسة مديريهم القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية جرى استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

الجدول (٩) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأصالة والتجديد	معهد متوسط	23	3.9130	1.12464
	إجازة جامعية	94	3.8936	1.02094
	دبلوم تأهيل	78	3.7179	.86636
	دراسات عليا	14	3.8571	.86444
	Total	209	3.8278	.96526
المرونة	معهد متوسط	23	3.8261	.83406
	إجازة جامعية	94	3.8511	.94990
	دبلوم تأهيل	78	3.5897	.93191
	دراسات عليا	14	3.3571	1.00821
	Total	209	3.7177	.94142
الحساسية للمشكلات	معهد متوسط	23	3.8696	.91970
	إجازة جامعية	94	3.6915	.92779
	دبلوم تأهيل	78	3.5897	.63319
	دراسات عليا	14	3.5000	1.16024
	Total	209	3.6603	.84603
المبادرة	معهد متوسط	23	3.9565	1.06508
	إجازة جامعية	94	4.0638	1.01397
	دبلوم تأهيل	78	3.7692	1.12727
	دراسات عليا	14	3.3571	1.00821
	Total	209	3.8947	1.07347
كلي	معهد متوسط	23	3.8913	.83878
	إجازة جامعية	94	3.8750	.81134
	دبلوم تأهيل	78	3.6667	.73708
	دراسات عليا	14	3.5179	.88505
	Total	209	3.7751	.79604

يبين الجدول (٩) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لفئات متغير المؤهل العلمي متقاربة فيما يتعلق بدرجة ممارسة المديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس القيادة الإبداعية، وهي تدل على درجة ممارسة عالية على مستوى الأبعاد الفرعية وإجمالي الأبعاد.

الجدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات

إجابات المديرين على استبانة درجة ممارسة المديرين القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
الأصالة والتجديد	التباين بين المجموعات	1.528	3	.509	.543	.653
	التباين داخل المجموعات	192.271	205	.938		
	Total	193.799	208			
المرونة	التباين بين المجموعات	5.039	3	1.680	1.920	.127
	التباين داخل المجموعات	179.305	205	.875		
	Total	184.344	208			
الحساسية للمشكلات	التباين بين المجموعات	1.847	3	.616	.858	.464
	التباين داخل المجموعات	147.034	205	.717		
	Total	148.880	208			
المبادرة	التباين بين المجموعات	8.050	3	2.683	2.375	.071
	التباين داخل المجموعات	231.634	205	1.130		
	Total	239.684	208			
كلي	التباين بين المجموعات	3.092	3	1.031	1.642	.181
	التباين داخل المجموعات	128.713	205	.628		
	Total	131.806	208			

يبين الجدول (١٠) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة المديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث إنّ قيم احتمال الدلالة للأبعاد الفرعية وإجمالي الأبعاد كانت على الترتيب (٠.٦٥٣، ٠.١٢٧، ٠.٤٦٤، ٠.٠٧١، ٠.١٨١)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥، وبناءً عليه نقبل الفرضية الثانية (الصفريّة)، والقائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بمدينة طرطوس في درجة ممارسة مديرهم القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير ذلك بأنّ أفراد العينة يرون أنّ المديرين على اختلاف مؤهلاتهم العملية لديهم وعي بواقع القيادة الإبداعية من ناحية حرصهم على انتقاء الأفكار التي يمكن تنفيذها، والقدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها، وتبني الأفكار والأساليب الجديدة، والحكم بموضوعية على الآخرين، بالإضافة إلى القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمشكلات العمل اليومية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخثعمي والألفي (٢٠٢٠)، ودراسة العوين (٢٠١٩)، بينما تختلف مع نتائج دراسة كل من المهنا (٢٠٢٠)، ودراسة أبو عياد وعبينة (٢٠٢١).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بمدينة طرطوس في درجة ممارسة مديرهم القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

اختبار الفرضية جرى استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

الجدول (١١) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأصالة والتجديد	١-٥ سنوات	34	3.5882	1.01854
	٦-١٠ سنوات	93	3.8925	.91441
	أكثر من ١٠ سنوات	82	3.8537	.99532
	Total	209	3.8278	.96526
المرونة	١-٥ سنوات	34	3.5294	1.18668
	٦-١٠ سنوات	93	3.7527	.84256
	أكثر من ١٠ سنوات	82	3.7561	.93704
	Total	209	3.7177	.94142
الحساسية للمشكلات	١-٥ سنوات	34	3.6176	.88813
	٦-١٠ سنوات	93	3.6774	.87429
	أكثر من ١٠ سنوات	82	3.6585	.80461
	Total	209	3.6603	.84603
المبادرة	١-٥ سنوات	34	3.7059	1.38234
	٦-١٠ سنوات	93	3.8172	.98848
	أكثر من ١٠ سنوات	82	4.0610	1.01041
	Total	209	3.8947	1.07347
كلي	١-٥ سنوات	34	3.6103	1.01166
	٦-١٠ سنوات	93	3.7849	.73128
	أكثر من ١٠ سنوات	82	3.8323	.76684
	Total	209	3.7751	.79604

يبين الجدول (١١) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة متقاربة فيما يتعلق بدرجة ممارسة المديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس للقيادة الإبداعية، وهي تدل على درجة ممارسة عالية على مستوى الأبعاد الفرعية وإجمالي الأبعاد.

الجدول (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات

إجابات المديرين على استبانة درجة ممارسة المديرين القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
الأصالة والتجديد	التباين بين المجموعات	2.395	2	1.198	1.289	.278
	التباين داخل المجموعات	191.404	206	.929		
	Total	193.799	208			

.446	.811	.720	2	1.440	التباين بين المجموعات	المرونة
		.888	206	182.904	التباين داخل المجموعات	
			208	184.344	Total	
.940	.062	.045	2	.089	التباين بين المجموعات	الحساسية للمشكلات
		.722	206	148.791	التباين داخل المجموعات	
			208	148.880	Total	
.174	1.765	2.019	2	4.038	التباين بين المجموعات	المبادرة
		1.144	206	235.646	التباين داخل المجموعات	
			208	239.684	Total	
.390	.947	.600	2	1.201	التباين بين المجموعات	كلي
		.634	206	130.605	التباين داخل المجموعات	
			208	131.806	Total	

يبين الجدول (١٢) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة المديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث إن قيم احتمال الدلالة للأبعاد الفرعية وإجمالي الأبعاد كانت على الترتيب (٠.٢٧٨، ٠.٤٤٦، ٠.٩٤٠، ٠.١٧٤، ٠.٣٩٠)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥، وبناءً عليه نقبل الفرضية الثالثة (الصفريّة)، والقائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بمدينة طرطوس في درجة ممارسة مديريهم القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة يرون أنّ مديري المدارس، بغض النظر عن خبرتهم لديهم الحرص على إنجاز أعمالهم بأسلوب متجدد وتغيير أسلوب العمل باستمرار لمواجهة المواقف الطارئة، بالإضافة إلى القدرة على تحليل مهام العمل، وإدراك وتجاوز المؤثرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على سير العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخثعمي والألفي (٢٠٢٠)، ودراسة أبو عياد وعبينة (٢٠٢١)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة العوين (٢٠١٩)، ودراسة المهنا (٢٠٢٠).

الاستنتاجات والمقترحات:

أ- الاستنتاجات:

١- أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس القيادة الإبداعية بشكل عام من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وبأهمية نسبية بلغت (٧٥.٣٢%)، أما فيما يخص كل بعد من الأبعاد فكان ترتيبها وفق الآتي:

- ٢- إنَّ درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس لبعدها المبادرة من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وبأهمية نسبية (٧٧.٩%)، وجاء في المرتبة الأولى.
- ٣- إنَّ درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس لبعدها الأصالة والتجديد من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وبأهمية نسبية (٧٦.٥٦%)، وجاء في المرتبة الثانية.
- ٤- إنَّ درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس لبعدها المرونة من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وبأهمية نسبية (٧٤.٣٦%)، وجاء في المرتبة الثالثة.
- ٥- إنَّ درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس لبعدها الحساسية للمشكلات من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وبأهمية نسبية (٧٣.٢%)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة.

- ٦- أظهرت النتائج عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بمدينة طرطوس في درجة ممارسة مديريهم القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير الجنس.
- ٧- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بمدينة طرطوس في درجة ممارسة مديريهم القيادة الإبداعية تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ب- المقترحات:

- ١- ضرورة التحويل من القيادة التقليدية للمدرسة إلى القيادة القائمة على الابتكار والمرونة والأصالة والمبادرة وحفز الآخرين على التميز والإبداع والعمل بروح الفريق والمشاركة في صنع القرار واللامركزية، والتي تُجسدها القيادة الإبداعية، والعمل على منح مديري المدارس صلاحيات إدارية واسعة داخل المدرسة وخارجها.
- ٢- عقد دورات تدريبية لتطوير المهارات القيادية الإبداعية لمديري المدارس، خاصةً في مجالات المرونة والمبادرة والأصالة والحساسية للمشكلات.
- ٣- ضرورة تهيئة البيئة المدرسية الداعمة للإبداع والمبدعين، وتوفير التقنيات الحديثة للمدارس.
- ٤- التأكيد على إتاحة الفرصة لجميع العاملين في المدرسة (معلمين، إداريين) بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم والاستماع لهم، وتبني الأفكار المبدعة وتعزيزها.
- ٥- التأكيد على استماع مديري المدارس للمشكلات المختلفة التي تواجه العاملين في المدرسة والطلبة، مما يجعل لديهم فهماً وقدرة أكبر على التصرف وسرعة الحل.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩). *قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الأولى*، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ٢٣-٢٤.
- أبو علام، رجاء محمود (٢٠٠٦). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة الخامسة*، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٨٥.
- أبو عيادة، هبة؛ وعبانية، صالح (٢٠٢١). *درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية في المدارس الأردنية. مجلة دراسات لجامعة عمار ثلجي الأغواط، العدد (٩٩)، الجزائر، ٦٣-٨٨.*
- أبو كلوب، رأفت محمد طالب (٢٠١٧). *القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة*، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الحريزي، رافدة عمر (٢٠١٢). *اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ٢٥٤-٢٥٥.*
- الخنعمي، مسفر سعيد سفير؛ والألفي، أشرف عبده حسن (٢٠٢٠). *القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، المجلد (٣٦)، العدد (١)، ٤٨٢-٥٠٨.*
- السلمي، فهد نجيم راجح (٢٠١٢). *القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.*
- شاهين، عبير مرشد (٢٠١١). *درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٧.
- الشرفا، أمل صلاح (٢٠١٩). *درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظات غزة القيادة الإبداعية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العوين، عبد اللطيف عبد الرحمن (٢٠١٩). *واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين*، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (٥)، العدد (٢٠)، ١٢٥-١٦١.
- عيسى، نورة إسماعيل إبراهيم (٢٠٢٠). *القيادة الإبداعية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية، آفاق جديدة في تعليم الكبار، جامعة عين شمس، مركز تعليم الكبار، العدد (٢٦)، ١٩٥-٢٣١.*
- الغامدي، فهد هزاع (٢٠١٢). *درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية القيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميين بجامعة الباحة*، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- قنديل، علاء محمد سيد (٢٠١٥). *القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الثالثة*، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٧١-١٧٢.
- الكردي، أحمد (٢٠٠٤). *الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، ١٢٣.*

- المدني، معن بن محمد (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية للقيادة الإبداعية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد (١٧)، العدد (٦٧)، ١١٧-١٥٢.
- مصطفى، أحمد (٢٠١٥). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية، ٤٢.
- المهنا، محمد فرج متعب (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، المجلد (٣)، العدد (١)، ٢٣٥-٣٠٣.

ب- المراجع الأجنبية:

- Scratchiy, L. & Hakstian, A. (2004). *The measurement and Prediction of managerial creativity*. Creativity Research Journal, 13(3), 368-369.
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2018). *Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China*. Kasetsart Journal of Social Sciences. 1-7.