

The Reality of Creative Leadership Among Public Schools' Principals Enrolled in the Directorate of Education of the Southern Mazar Brigade from the Teachers' Perspective

واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين

Eman Al-Omari^{1*}.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 23 Apr 2022

Accepted 12 Jun 2022

Published 01 Apr 2024

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan

Email: fadiaali2000@yahoo.com.

Abstract

This study aimed to identify the reality of creative leadership among public school principals in the Directorate of Education of the Southern Mazar Brigade from the teachers' perspective. Employing the descriptive survey approach, the researcher utilized a self-developed questionnaire as the main research instrument to collect the intended data. In addition, the validity and reliability of the questionnaire were tested and verified. The sample of the study, selected using the convenience sampling strategy, consisted of 76 male and female teachers who are enrolled in teaching positions in the Directorate of Education of the Southern Mazar Brigade's public schools. The findings of the study revealed that the degree of appreciation regarding the reality of creative leadership among public school principals who serve at the Directorate of Education of the Southern Mazar Brigade recorded a high level. The "originality" field was ranked in first place, recording a high degree. The "flexibility" field was ranked in second place, also recording a high degree. The "fluency" field was ranked in third place, with a high degree as well. The findings further reported that there were no statistically significant differences ($\alpha = 0.05$) in the arithmetic averages of the participants' responses regarding the reality of creative leadership among the public-school principals who serve at the Directorate of Education of the Southern Mazar Brigade, due to the impact of gender and years of experience variables. It is worth mentioning that the current study has presented a set of recommendations, most notably the need for schools to adopt the concept of creative leadership due to its positive role in achieving the mission, vision, and educational goals of the Directorate of Education of the Southern Mazar Brigade, as well as its ability to motivate the directorate's employees.

Keywords: Creative Leadership, Public Schools, Principals.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (٧٦) معلم ومعلمة في مدارس تربية لواء المزار الشمالي، وتم اختيارهم بالطريقة المتيسرة. وقد أشارت النتائج إلى مستوى (مرتفع) واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين، وجاء المجال (الاصالة) بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، يليه المجال (المرونة) بالمرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، يليه المجال (الطلاقة) بالمرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة. وكذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر متغيري الجنس وسنوات الخبرة في لواقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، المدارس الحكومية، مديري.

١. المقدمة

١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعتبر الإبداع الإداري منظومة متكاملة تتعاون فيها المنظمة الإدارية، ويشارك فيها كل العاملين والمنتسبين إليها، وتعتبر القيادة العنصر المؤثر في أداء المؤسسة، ولذا ينبغي أن تتجه للتطور حتى بلوغ أهدافها، والتي تتجاوز ممارسة بعض العاملين للأسلوب الروتيني في أداء المهام والأعمال، والتي تنمي أي نوع من أنواع الإبداع والتميز لديهم، وبالنظر إلى مكونات العملية الإبداعية يعتبر الموظف هو أساسها، ومن خلاله تتجه المؤسسة إلى عملية الإبداع الإداري (مراد، ٢٠١٦).

ويصف مصطفى (٢٠١٤) الإبداع بأنه: "مقدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة مع الاستعانة بالآخرين في توليد هذه الأفكار، وإعادة صياغة خبراته السابقة، والتي تمكنه من استخدام المهارات التخيلية، والتي تساعد على بزوغ الجديد والنادر والمبتكر، مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الأفكار كبيرة، وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة" ومن هذا التعريف يتبين أهمية الإبداع في تطوير أداء العاملين في المنظمة ودور القائد في ذلك.

وتتكون القدرات الإبداعية من عناصر أساسية، ولا يمكن وجود إبداع فعال بدونها، وهي: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، وتتمثل أهمية هذه العناصر في قياس مستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، ويقرر جيلفورد (Gilford) عالم النفس الأمريكي أنه رغم أن الاستجابة الإبداعية تتطلب قدرات عقلية معينة، إلا أن هذه القدرات تتأثر بالدوافع والسمات المزاجية للفرد، ولم تعد القدرات العقلية هي المحط الوحيد الصالح للتنبؤ بالأداء الإبداعي في المستقبل، وإنما أصبح من الضروري أن تضاف إليها السمات المزاجية، والدافعية التي تحول الإبداع من قدرات عقلية أو استعدادات كامنة داخل الفرد إلى أداء إبداعي بالفعل (الداهري، ٢٠٠٨).

مفهوم الإبداع

لقد حظي الإبداع بشكل عام باهتمام الكتاب والباحثين لذا نجد العديد من التعاريف الخاصة بالإبداع والإبداع الإداري، فيمكن تعريف الإبداع على: أنه الأفكار الجديدة والمفيدة والمتصلة بحل مشكلات معينة في المنظمة، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال جديدة ومميزة (الصرن، ٢٠٠٠).

كما يعرف الإبداع: على أنه المبادرة التي يبديها الشخص في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع أسلوب جديد من التفكير، وهو يعتبر أن مصطلحات مثل حب الاكتشاف والتوسع في الخيال هي مصطلحات رئيسية في مناقشة مفهوم الإبداع (أبو سماحة، ١٩٩٨).

وقد عرف الإبداع على أنه: سلوك المؤسسات في اعتمادها على الأفكار أو الأساليب الجديدة في مجال طرح منتج جديد أو استخدام أساليب جديدة أو إدخال تطورات جديدة عليها (King & Kilgler, 2000)، ويعرف الإبداع أيضا بأنه التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية التي تخلق ميزة تنافسية للمنظمة تساعد على الاستجابة السريعة للأفراد ومتطلبات المؤسسات (Cromptley, 2011).

ويعرف الإبداع الإداري بأنه: القدرة على امتلاك فكرة جديدة من خلال التخيل والتصور السريع لمختلف الحلول في مواجهة أي مشكلة، حيث إنه يوجد أربعة محاور للفكرة الجديدة وهي: شخصية، أصيلة، نافعة، وذات معنى للوصول إلى الحلول التي يريدها المبدع (البرجاوي، ٢٠١٥).

ولقد عرف خيرى (٢٠١٣) الإبداع الإداري على أنه عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتوسعى نحو الأفضل.

أهمية الإبداع الإداري

يشكل الإبداع الإداري وسيلة ذات أهمية كبيرة في التجديد والتغيير والتطوير وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة، وبالنظر إلى التطورات الجديدة والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار المعرفي التكنولوجي، ومع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وتنوع الحاجات لدى الأفراد وزيادة طموحهم، فقد ظهرت مشكلات عديدة أدت إلى دفع هذه المؤسسات إلى الاستجابة إلى هذه التطورات عبر إحداث تغييرات وتعديلات تتواءم معها، حيث إنه يصعب تحقيق ذلك إلا من خلال الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات الدائمة والمستمرة يوما بعد يوم (شقوره، ٢٠١٢).

أشار الهذلى (٢٠١٠) أن أهمية الإبداع تكمن في أنه يساعد على طرح أفكار وأساليب جديدة ومختلفة وإيجابية، تجعل من بيئة العمل بيئة إيجابية لتحقيق أهداف المؤسسات، كما أنه يسعى إلى التغيير والتطوير في المؤسسة لمواكبة التطورات المعرفية والتكنولوجية في بيئة العمل، وإيجاد الحلول للمشاكل، وهو يعمل أيضا على تعريف العاملين في المؤسسات بالقيم التنظيمية وتعميقها، والتركيز على الأداء، ويشجع العاملين على الاستقلالية وتبسيط الإجراءات الإدارية، وخلق بيئة تنظيمية مرنة وسهلة للتعامل.

وترى مقابلة (٢٠١٤) أن الإيجابيات التي يوفرها الإبداع الإداري في مؤسسات كثيرة منها القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات المؤسسية، وتحسين خدمات المؤسسة بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد المبدع، كما أن الإبداع الإداري يساهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات، كما أنها تحدث توازنا بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، مما يؤدي إلى حسن استغلال الموارد البشرية، والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. عناصر الإبداع الإداري:

تعددت تصنيفات الباحثين لعناصر الإبداع، واشتملت هذه التصنيفات على عناصر عديدة مكونة للإبداع منها: الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف (السويطي، ٢٠٠٩). وتتكون العملية الإبداعية من عناصر مختلفة يعتبر الفرد فيها حجر الزاوية للمنظمة للانطلاق نحو الإبداع الإداري من خلال ما يمتلكه من قدرات إبداعية مختلفة، ويتصف الفرد المبدع بالعديد من القدرات الإبداعية التي تميزه عن غيره من الأفراد، وقد ذكر عدد من الباحثين عدد من القدرات الإبداعية، والتي تشتمل على الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي (العجلة، ٢٠١٠):

أولا: الطلاقة

وتتمثل الطلاقة غالبا بقدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة، ويمكن القول بأن الشخص مبدع ومتفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في هذه الفترة، أي لديه قدرة عالية على توليد الأفكار، فالشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار، فإنه وبالمقارنة مع الأشخاص الآخرين ومع تساوي الظروف المحيطة أكثر إبداعا في طرح الأفكار ذات الجدوى، والتي يمكن للمنظمة أن تبني عليها خططا ثابتة، ومن هذا المنطلق فإن الفروق بين الأشخاص هي عامل أساسي وهام في إطلاق موهبة الإبداع وتنقسم الطلاقة إلى عدة أقسام هي طلاقة الكلمات وطلاقة التداي وطلاقة الأفكار وطلاقة التعبير وطلاقة الأشكال، وتعتبر طلاقة الكلمات عن أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقا لشروط معينة في بنائها أو تركيبها. أما طلاقة التداي فهي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى. وتعد طلاقة الأفكار سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف. وطلاقة التعبير أي القدرة على التعبير عن الأفكار

وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملأمة لها. وأما طلاقة الأشكال فهي تقييم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية. (الشقحاء، ٢٠٠٤)

ويقصد بالطلاقة من خلال ما سبق، أنها القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة، وتعني أيضا تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الفرد المبدع.

ثانيا: المرونة

ويقصد بالمرونة النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة وجديدة غير تقليدية، أو غير التي تعود عليها الأفراد العاديين، فالمرونة تعتبر عامل رئيسي في الابتكار والاختراعات (الصيرفي، ٢٠٠٣). وهي القدرة التي يتمتع بها الفرد على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يواجهها أو يعالجها بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وتعتبر المرونة أيضا المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة، والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، إضافة إلى النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة عن الأفراد العاديين، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا (السور، ٢٠٠٢).

ويمكن تصنيف المرونة إلى قسمين رئيسيين وهما المرونة التلقائية وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف فيعطى الشخص عددا من الاستجابات، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية هذه الأفكار فقط. والمرونة التكيفية وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا (إبراهيم، ٢٠٠٢).

نستخلص أن المرونة بشكل رئيسي هي التكيف والتأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة من جهة، ومع التغير بتطبيق الأفكار الجديدة والمبدعة من جهة أخرى.

ثالثا: الأصالة

وهي ابتكار أفكار جديدة متميزة وغير مرتبطة بأفكار سابقة متكررة، بحيث تكون غير مألوفة أو متوقعة على المدى البعيد (السور، ٢٠٠٢). واتفق عدد من الباحثين والمختصين في أن الأصالة هي المقدرة على إنتاج استجابات أصيلة، أي تكرارها قليل في المعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما انخفض مستوى شيوع الفكرة زاد مستوى أصالته (منصور، ١٩٨٩). وتشمل الأصالة ثلاثة جوانب أساسية وهي الاستجابة غير الشائعة: وهي القدرة على إنتاج أفكار متميزة ونادرة. والاستجابة البعيدة: أي القدرة على ذكر أفكار متميزة على المدى البعيد. الاستجابة الماهرة: وهي القدرة على إنتاج استجابات تتميز بالمهارة.

وتشير الأصالة أيضا إلى قدرة المبدع على إنتاج أفكار أصيلة أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع، فهو لا يكرر أفكار غيره، وتشير أيضا إلى قدرة المبدع على إنتاج أفكار أصلية قليلة التكرار داخل المجموعة التي ينتمي إليها ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة هي عدم خضوعها للأفكار المتداولة والخروج عن المألوف (عمرو، ٢٠١٧).

وتختلف الأصالة عن الطلاقة وعن المرونة فيما يلي:

الأصالة لا تدل عن كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة، بل إنها تهتم في قيمة الأفكار والأصالة لا تدل عن نفور الفرد من التكرار لتصورات شخصيا، بل إنها تشير لنفوره من تكرارات ما يفعله الآخرون، وبهذا تتميز عن المرونة، وتعني أن الفرد المبدع يتميز بأفكاره عن الآخرين، ويجد حلول للتحديات تكون غير تقليدية، وتمثل الأصالة أعلى مستويات الإبداع (الحيزان، ٢٠٠٢).

ويعد البعض الأصالة أنها مطابقة للإبداع نفسه، ومن جهة أخرى يجب عدم المبالغة في التصور لدور الأصالة في عملية الإبداع، لأنها فقط من عناصر العملية الإبداعية الكلية، فقد تم التنبيه على أن التقدم في المعرفة العلمية لا يتم بفضل الأصالة فقط، بل بفضل قدرات أخرى إلى جانب الأصالة، وهي قدرات تختلف عما في الأصالة وتأخذ الأهمية ذاتها من حيث قيمتها في الإبداع، وعلينا ألا نقلل من شأن عامل الأصالة في الإبداع، ولكن الأفضل تصور أن الأصالة تحتاج أيضا لقدرات أخرى يفرضها هذا المجال أو ذاك (إبراهيم، ٢٠٠٢).

ومن خلال ما سبق، نجد أن الأصالة هي انتاج المبدع لأفكار غير تقليدية ومألوفة، توصف بالتميز والابتكار تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

خصائص الإبداع الإداري

لقد اهتم الباحثون وعلماء الإدارة بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية قصوى تؤدي إلى تنمية وتطوير قدرات الأفراد العلمية الإبداعية، والوصول إلى مدى ملاءمتها وفعاليتها في توظيف الإبداع في مختلف مجالات المؤسسة وأنشطتها على جميع المستويات، وبناء على ذلك فقد أورد العاجز وآخرون (٢٠١٠) مجموعة من الخصائص للإبداع الإداري نذكرها على النحو الآتي: تنوع المصادر المعرفية، التفاعل الاجتماعي مرتفع، السهولة والبساطة، الكفاءة العالية، الأفكار المميزة والمتجددة، المشاركة، المرونة التحفيز.

ويرى عيد (٢٠٠٨) أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية؛ فالإبداع ليس حكرا على الأفراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر، ومتاحا أكثر، وبخاصة في المراحل المعاصرة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها، كما وأنه يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها، ويواجه عدة حلول متكافئة لها، كما أن الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح، كما ويبدأ الإبداع دائما بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية، وأنه جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

تساهم خصائص الإبداع الإداري في خلق بيئة عمل سلسة ومميزة، تساهم في تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

مبادئ الإبداع الإداري

هناك العديد من المبادئ الخاصة بالإبداع الإداري، وأشهرها ما وضعه (Drucker 1985) من المبادئ الخاصة بالإبداع الإداري، وهي عبارة عن أعمال أو دراسات أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها ومن أهم مبادئ الإبداع الإداري تحليل الفرص وهو البدء بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم. بالإضافة إلى المقابلة ويجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فللإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم. وتعد لبساطة من مبادئ الإبداع كذلك ولكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة. وأخيرا التكلفة حيث إن الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر (نصير، ٢٠٠٩).

١,١,١ الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالرجوع إلى عدد من الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس للاستفادة منها في المنهجية البحثية للدراسة وتطوير أدواتها، وفيما يلي عرضا لبعض هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث:

فقد قامت المطيري (٢٠٢٠) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات بمدينة الرياض، وقامت الباحثة باختيار (١٤٢) قائدة من قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض كعينة عشوائية للدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، إذ قامت بتطوير استبانة تكونت من (٤٨) عبارة. وأشارت أبرز نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الإبداعية كانت "متوسطة"، وأشارت النتائج أيضًا إلى أن درجة الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادة الإبداعية كانت "عالية"، وجاء "عدم وجود خطط لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من قبل إدارات التعليم" في المرتبة الأولى بين تلك الصعوبات، وجاءت "وضع قيود على المشرفة التربوية بضرورة تنفيذ إجراءات العمل بدقة" في المرتبة الثانية.

وقام كذلك الخثعمي والألفي (٢٠٢٠) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، إذ قام الباحثان بتطوير استبانة تكونت من (٢٦) عبارة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية كانت "عالية"، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما كانت الفروق دالة إحصائيًا في متغير المرحلة التعليمية، وكانت لصالح المرحلة الابتدائية.

كما قامت آل حسين (٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة بني تميم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن المعوقات التي تعيق ممارستها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وقامت بتطوير استبانة من (٥٠) عبارة. وأشارت أبرز نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الإبداعية كانت عالية، وأشارت كذلك إلى أنّ درجة المعوقات الشخصية التي تواجه قائدات المدارس نحو ممارسة القيادة الإبداعية كانت "متوسطة"، وجاء معوّق "اعتماد الطريقة التقليدية في حل المشكلات" في المرتبة الأولى بين المعوقات الشخصية ثم معوّق "الحلول السريعة غير المدروسة في حل المشكلات"، بينما كانت درجة المعوقات الإدارية "عالية"، وكانت أعلاها حدة "غياب الحوافز المادية والمعنوية" ثم "العمل وفق مركزية الأنظمة والتعاميم"، وأشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لجميع متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية) على بعض محاور الاستبانة.

وقامت البوشي وبوبشيت (٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الغمام عبد الرحمن بن فيصل، وسُبل تطوير تلك الممارسات، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتطوير استبانة تكونت من (٤٦) عبارة توزعت على محورين، هما: مهارات القيادة الإبداعية، وسُبل تطوير القيادة الإبداعية، وتكون محور مهارات القيادة الإبداعية من (٣٤) عبارة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ ممارسة القيادة الإبداعية كانت "كبيرة"، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور، بينما لم تكن تظهر فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري الكلية، والخبرة الأكاديمية.

أما العنزي (٢٠١٧) فقد قام بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض، وتحديد الصعوبات التي تعوق ممارسة الإبداع الإداري لديهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وقام بتطوير استبانة تكونت من (٣٥) عبارة. وأشارت أبرز نتائج الدراسة إلى أنّ ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الإبداعية كانت بدرجة "موافق"، وكذلك على محور الصعوبات، ومحور المقترحات. وكانت أكثر الصعوبات من وجهة نظر المشرفين التربويين "كثرة الأعباء الإدارية" ثم "قلة مشاركة المشرفين في البرامج التخصصية بتنمية الإبداع الإداري"، وقدمت الدراسة عدة توصيات، منها: تبني إدارات التعليم للمشاريع الإبداعية التي من شأنها تطوير الإبداع الإداري في مجال الإشراف التربوي، وضرورة إشراك المشرفين التربويين في المؤتمرات والمحافل العلمية والبرامج التدريبية التي تهدف لتنمية مهاراتهم في مجال الإبداع الإداري.

وقام كذلك أبو جامع (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، إذ قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من (٤٤) عبارة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية كانت "عالية"، وذلك على جميع محاور الاستبانة عدا محور المرونة فقد كانت درجة الممارسة لها "متوسطة"، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيري الوظيفة، والمؤهل العلمي.

أجرى بوذا آر جي (Botha, R.J., 2013) بدراسة هدفت للكشف عن حاجة مدارس جنوب أفريقيا إلى ممارسة القيادة الإبداعية، والتعرف على المنهج القيادي الإبداعي المناسب لقادة مدارس جنوب أفريقيا في المستقبل، استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي، كان من أبرز نتائج هذه الدراسة فهم طبيعة العوامل المحيطة بالإدارة المدرسية والتغيرات المؤثرة فيها والتحديات التي تقف أمامها هو الخطوة الأولى لمعرفة الأسلوب القيادي الإبداعي المناسب في بيئة إبداعية، ومن أبرز توصيات هذه الدراسة يجب تطبيق الرؤية التعليمية، لأنها تعتبر هي التحدي القادم لقادة المدارس في المستقبل في ظل المجتمع الجنوب أفريقي، لذا يجب على قادة المدارس أن يقودوا بطريقة مختلفة تتسم بالإبداع والابتكار.

قام باكيكا وتيسا بوت (Hikmah, et al., 2015) بدراسة هدفت إلى تطوير برنامج القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلند، وإيجاد عناصر ومعايير لصناعة وتكوين القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلند، وتحليل الوضع الحالي واحتياجات

واستراتيجيات القيادة الإبداعية، وتطوير برنامج لرعاية القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلند، وتطبيق نتائج برنامج رعاية القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلند، واستخدمت هذه الدراسة المنهج المسحي، وكان مجتمع الدراسة عبارة عن إداريين في مدارس تايلند حيث بلغت العينة العشوائية (٣٧٥) مدرسة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وكان أبرز نتائج الدراسة من عناصر القيادة الإبداعية الخيال، المرونة، والرؤية، والجدارة بالثقة، وأن من أهم استراتيجيات القيادة الإبداعية هي التدريب، والدراسة الذاتية، والزيارة الحقلية، وتكامل الفرضية مع الممارسة، وكان من أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة إدراك إداري المدارس بتايلند أهمية القيادة الإبداعية، وضرورة توفر مدرسين لكل المواد في الفصول الدراسية لتطبيق القيادة الإبداعية.

أجرى توريمان (Toremén.2003) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة؛ تقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع، كما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والداعم للإبداع.

قام اوزمن ومورتجلو (Ozmen & Muratoglu, 2010) بدراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات الإبداعية لمديري المدارس الحكومية بتركيا في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مدير مدرسة ومعلماً، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من العينة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي بهذه الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة. وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

أجرى هاينز وليكاتا (Haynes & Licata, 2011) بدراسة هدفت إلى محاولة البحث في العلاقة بين معتقدات مديري المدارس بشأن عملهم ودرجة تكرار عصيانهم الإبداعي. وكذلك التعرف على بعض الصعوبات المحتملة التي تؤثر على الإبداع الإداري. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٤) فرداً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة والمقابلة الشخصية. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن هناك متغيرات تشكل صعوبات مهمة تؤثر على الإبداع الإداري والتي من بينها: الإبداع يمارس بين مديري المدارس الابتدائية المخضرمين، والذين يرون أن قيمة الكفاءة العلمية تفوق قيمة الدرجات العلمية والشهادات الأكاديمية والتدريبية والذين يعتبرونهم مشرفي المكتب قادة تعليميين، إن عدد سنوات الخبرة كمدير مدرسة يبدو مؤشراً أفضل لدرجة الاستعداد لمقاومة الإبداع بشكل متكرر. وأن مديري المدارس الذين أعطاهم مشرفو المكتب المركزي تقديرات مرتفعة بالنسبة لمقاومة الإبداع الإداري هم أنفسهم يحظون بنفس التقديرات.

١,١,٢ التعقيب على الدراسات السابقة

هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على واقع القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية، فهناك دراسات تناولت مجتمع التعليم العام، ودراسات تناولت مجتمع القيادات الأكاديمية، كما توع مجتمع الدراسة وفقاً للجنس، وكان هناك كذلك تنوع في مجتمع الدراسة وفقاً للمرحلة التعليمية، فهناك دراسات تناولت المرحلة الابتدائية، ودراسات تناولت المرحلة الثانوية، بالإضافة إلى تنوع مجتمع الدراسة وفقاً للمديرية التعليمية.

وتنوعت كذلك محاور ومهارات الإبداع التي تناولتها الدراسات السابقة، إذ عمدت بعضها إلى تناول المهارات الأساسية للإبداع وهي: مهارات الأصالة والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات والإفازة، فيما عمدت دراسات ثانية إلى تناول مهارات إضافية كمهارة المبادرة، ومهارة المثابرة أو مواصلة الاتجاه، كما في دراسة (الخشعي والألفي، ٢٠٢٠؛ أبو جامع، ٢٠١٧)، فيما تناول بعضها الإبداع كمكون وبُنية واحدة كما في دراسة (العنزي، ٢٠١٧).

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) الخاصة بالدراسة الحالية، وتتميز الدراسة الحالية بتناولها واقع القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعدُّ مدير المدرسة قائداً تربوياً تسند إليه قيادة العملية التربوية والتعليمية في المدرسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية وغاياتها، وهذا يتطلب وجود قيادة محنكة مدركة لحجم المسؤولية المناطة بها، مما يبرز دور القائد في توظيف مقدراته الشخصية، ومهاراته القيادية، وأفكاره الإبداعية في أداء مهامه الإدارية، والفنية بالتزامن مع ما اكتسبه من علوم ومعارف، وخبرات وتجارب، وقيم واتجاهات، وتسخير جميع هذه الإمكانيات في خدمة ما يقوم به من مسؤوليات إدارية، وتربوية تعليمية تحتاج دائماً إلى التطوير والتجديد وفق أساليب قيادية وإبداعية مدروسة وملائمة للقيادة الإبداعية، حيث يرتبط دور قائد المدرسة بالحاجة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التربوية وتفعيلها لتحقيق الأهداف التربوية، وفي ضوء التوصيات المذكورة عدد من الدراسات السابقة وخاصة دراسة (أبو حمدي، ٢٠١٩) والتي أكدت على ضرورة التعرف على السلوك الإبداعي لدى مدرّاء المدارس وخاصة لما له من أثر مهم في تطوير الأداء الإداري داخل المدارس، ومن هذا المنطلق تحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن الأسئلة التالية.

٢,١ أسئلة الدراسة

١. ما واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين؟
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

١. التعرف على واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين.
٢. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة).

٣,٢ أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين، وكذلك دورهم في تنمية القيادة الإبداعية لدى المعلمين، وتبرز أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

١. الأهمية النظرية:

- قد تضيف هذه الدراسة معلومات للباحثين والدارسين مستقبلاً أموراً حديثة تتعلق بالقيادة الإبداعية، ودور القادة في تنميته.
- قد تزود هذه الدراسة الباحثين بالأدب النظري الملائم حول موضوع القيادة الإبداعية من قبل المديرين في المدارس.
- هناك ندرة وقلة في الدراسات والبحوث التي تناولت القيادة الإبداعية على حد اطلاع الباحثة.

٢. الأهمية العملية:

- تتيح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين والمتخصصين لإجراء دراسات مشابهة في بيئات التعليم المختلفة.
- تفيد صناع القرار في المؤسسات التربوية من خلال توفير معلومات علمية حول أهمية القيادة الإبداعية ودورها في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التربوية.
- مساعدة صناع القرار التربوي في تبني أنماط القيادة الإبداعية التي تسهم في التأثير في تعزيز الإبداع في المدارس الأردنية.

٤. مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة عددا من المصطلحات وقد جرى تعريفها إجرائيًا على النحو الآتي:

الإدارة الإبداعية

منهج إداري يقوم على التجديد والأصالة ويسهم في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية.

القيادة

يعرفها غباين (٢٠٠٩،) على أنها "العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة". وتعرف إجرائيًا في الدراسة الحالية: "قدرة مديري المدارس في لواء المزار الشمالي على التأثير في المعلمين من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التدريسية".

القيادة الإبداعية

منهج إداري يقوم على التجديد والأصالة ويسهم في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، مما يزيد من فعالية أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة (Zhang & Li, 2013). وتعرف إجرائيًا بأنها "نمط القيادة الذي يوجد لدى مديرات المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي والذي يتسم بالطلاقة والمرونة والأصالة".

٥. حدود الدراسة

تحدد الدراسة ضمن حدود الدراسة التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢١).

٦. الطريقة

٦,١ منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، لدراسة مشكلة ما أو ظاهرة علمية معينة؛ بغية التوصل إلى تفسيرات منطقية لها، وتم استخدام هذا الأسلوب لدراسة واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين.

٦,٢ متغيرات الدراسة

تشمل الدراسة على المتغيرات التالية:

١. المتغيرات التصنيفية:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة: وله ثلاث فئات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

٢. المتغير الرئيسي:

- واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين.

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس تربية لواء المزار الشمالي والبالغ عددهم (٩٨٣)، بواقع (٤٤٥) معلمًا، (٥٣٨) معلمة، حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي.

٦,٤ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٧٦) معلمًا ومعلمة في مدارس تربية لواء المزار الشمالي، تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة).

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا للخصائص الشخصية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٣٦	٤٧,٤
	أنثى	٤٠	٥٢,٦
	المجموع	٧٦	١٠٠,٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٢	١٥,٨
	من ٥ سنوات - ١٠ سنوات	٢٧	٣٥,٥
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٧	٤٨,٧
	المجموع	٧٦	١٠٠,٠

٦,٥ أداة الدراسة

بعد أن تم الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بواقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين، تم تطوير استبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة بالاستعانة بدراسة العجمي (٢٠١٩) ودراسة العتيبي والعيسى (٢٠١٨) ودراسة البحيري (٢٠١٨)؛ لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق بواقع معين وفي وقت قصير نسبيًا. وقد تضمنت الأداة بصورتها النهائية (٢٠) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، المجال الأول: الطلاقة بواقع (٧) فقرات، المجال الثاني: النمو والمرونة بواقع (٧) فقرات، والمجال الثالث: الأصالة بواقع (٦) فقرات، حيث تم صياغة الفقرات بطريقة سلسلة واضحة يستطيع أفراد عينة الدراسة الإجابة عليها، وصمم المقياس بتدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وقد أعطيت درجات رقمية بلغت على التوالي: (١, ٢, ٣, ٤, ٥).

❖ صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين الأولى صدق المحتوى والثانية صدق البناء وفيما يلي عرض لهما:

– صدق المحتوى

تم التحقق من صدق المحتوى للاستبانة بعرضها على لجنة مكونة من (٤) محكمين متخصصين في الإدارة التربوية للتأكد من مدى ملائمة الأداة وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، كما أرفقت أسئلة الدراسة وأهدافها مع الأداة، وعدلت الاستبانة بناء على الملاحظات والتعديلات من قبل المحكمين؛ للخروج بأفضل أداة قادرة على تمثيل ما أعدت من أجل قياسه.

– صدق البناء

وللتحقق من صدق بناء الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (٣٠) فرداً من مجتمع الدراسة، ولكن من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه وذلك كما في جدول (٢).

جدول (٢): ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
الطلاقة	المرونة	الأصالة			
١	٠,٨٤**	١	٠,٧٣**	١	٠,٦٣**
٢	٠,٦٦**	٢	٠,٧٠**	٢	٠,٨٠**
٣	٠,٥٧**	٣	٠,٥٧**	٣	٠,٥٢**
٤	٠,٦٢**	٤	٠,٨٣**	٤	٠,٦١**
٥	٠,٨٤**	٥	٠,٧٩**	٥	٠,٨٥**
٦	٠,٨٩**	٦	٠,٨٣**	٦	٠,٨٧**
٧	٠,٧٠**	٧	٠,٧٧**		

تشير بيانات جدول (٢) إلى أن معاملات الارتباط لمجالات الأداة هي قيم دالة إحصائية.

❖ ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التناسق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل على ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (١-٠) وتكون قيمته مقبولة عند (٠.٦٠) وما فوق، وفي دراسات أخرى تكون مقبولة عند (٠.٧٠) وما فوق وبحسب، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام الاتساق الداخلي والاختبار وإعادة الاختبار بتوزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وخارج عينتها تكونت من (٣٠) فرداً، والجدول التالي (٣) يبين ذلك.

جدول (٣): معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا ومعامل الارتباط بيرسون للمجال مع الأداة ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الارتباط للمجالات والكلي
	الطلاقة	٧	٠,٨٥	٠,٨٤**
	المرونة	٧	٠,٨٦	٠,٩٤**
	الأصالة	٦	٠,٨٣	٠,٨٥**
	كلي للأداة	١٦	٠,٨٢	-

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

تشير بيانات جدول (٣) أن معاملات الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للأداة ككل (٠,٨٢١) وهي قيم مرتفعة دالة إحصائية وتشير إلى ثبات الأداة.

٦,٦ إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها للخروج بالصورة النهائية للأداة.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.
- ترميز البيانات ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة، والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

٦,٧ الأساليب الإحصائية

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون لحساب الثبات.
- معامل الفا كرونباخ: لحساب الثبات لأداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية.
- تحليل التباين الثنائي لأثر متغير (الجنس، سنوات الخبرة) على المتغير التابع (واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وفقرات الأداة.
- تم اعتماد المقياس الاتي لتصحيح المقياس الخماسي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات المطلوبة}} = \frac{1-5}{3} = 1,33$$

ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة، وعليه تكون:

- درجة منخفضة من (١,٠٠-أقل من ٢,٣٣).
- درجة متوسطة من (٢,٣٣-أقل من ٣,٦٧)
- درجة مرتفعة من (٣,٦٨-٥,٠٠).

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية (ن=٧٦)

رقم المجال	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٣	الاصالة	٣,٨٤	٠,٥٨	١	مرتفع
٢	المرونة	٣,٧٨	٠,٧٢	٢	مرتفع
١	الطلاقة	٣,٧٥	٠,٧٧	٣	مرتفع
	الأداة ككل	٣,٧٩	٠,٦٦	-	مرتفع

يلاحظ من النتائج في جدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لمجالات واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (٣,٨٤-٣,٧٥) وجاء المجال الثالث (الاصالة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأولى، وتلاه المجال الثاني (المرونة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٨) وبدرجة مرتفعة، وتلاه المجال الأول (النمو المهني) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثالثة والأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٧٩) وبدرجة مرتفعة.

المجال الأول: الطلاقة

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الطلاقة" مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (٥).

جدول (٥): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الطلاقة (ن=٧٦)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٤	يشجع المعلمين على اقتراح عدد من البدائل لحل المشكلات التعليمية	٣,٩٢	٠,٦٩	١	مرتفع
١	يشجع المعلمين على طرح عدد من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري	٣,٨٩	٠,٧٦	٢	مرتفع
٣	يعطي الحرية للمعلمين في توضيح ما يريدون إيصاله من أفكار	٣,٧٥	١,٠٢	٣	مرتفع
٥	يطرح أسئلة ذات إجابات مفتوحة النهاية حول المشكلات المطروحة.	٣,٧٤	٠,٩١	٤	مرتفع
٦	يسعى لتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	٣,٧١	١,٠٨	٥	مرتفع
٧	يعطي المعلمين متسع من حرية التعبير	٣,٦٧	١,١٠	٦	متوسط
٢	يشجع المعلمين على إنتاج كلمات للتعبير عن الموقف	٣,٥٩	٠,٩١	٧	متوسط
	المجال ككل	٣,٧٥	٠,٧٧	-	مرتفع

يظهر من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الطلاقة" تراوحت بين (٣,٩٢-٣,٥٩)، كان أعلاها للفقرة رقم (٤) والتي تنص على "يشجع المعلمين على اقتراح عدد من البدائل لحل المشكلات التعليمية" بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (١) والتي تنص على "يشجع المعلمين على طرح عدد من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري" بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثانية، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يشجع المعلمين على إنتاج كلمات للتعبير عن الموقف" بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "الطلاقة" ككل (٣,٧٥) وبدرجة مرتفعة. وتعود الباحثة النتيجة إلى امتلاك القيادات التربوية في المدارس لمهارات الحوار والنقاش ضمن عملهم المدرسي ومهارة اقناع الآخرين بوجهات النظر المختلفة بالإضافة إلى القدرة على استدعاء المعلومات أو المفاهيم أو ما يمتلكون من خبرات سابقة بسرعة عالية واستخدامها في أعمالهم. وتتفق مع دراسة (البوشي وبوبشيت، ٢٠١٨) التي أشارت نتائجها أنّ ممارسة القيادة الإبداعية كانت "كبيرة".

المجال الثاني: المرونة

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "المرونة"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (٦).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة (ن=٧٦)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٦	يوزع المهام على المعلمين وفق تخصصاتهم وقدراتهم.	٤,٠٧	٠,٧٤	١	مرتفع
٥	القدرة على تقبل آراء الآخرين	٣,٨٦	٠,٨٦	٢	مرتفع
٧	يوظف خبراته السابقة لمواجهة حالات ومواقف مشابهة.	٣,٨٦	٠,٧٤	٢	مرتفع
٣	القدرة على النظر من زوايا مختلفة للموقف	٣,٧٦	١,٠٧	٤	مرتفع
٤	القدرة على التكيف في العمل مع أنماط شخصية مختلفة	٣,٧٦	٠,٨٨	٤	مرتفع
٢	القدرة على الانتقال من موقف إلى موقف آخر	٣,٦٦	٠,٩٠	٦	متوسط

١	القدرة على عدم التقيد بطريقة واحدة في التفكير	٣,٥٠	٠,٨٤	٧	متوسط
	المجال ككل	٣,٧٨	٠,٧٢	-	مرتفع

يظهر من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " المرونة " تراوحت بين (٣,٥٠-٤,٠٧)، كان أعلاها للفقرة رقم (٦) والتي تنص على "يوزع المهام على المعلمين وفق تخصصاتهم وقدراتهم" بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "القدرة على تقبل آراء الآخرين" بمتوسط حسابي (٣,٨٦) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثانية، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) والتي تنص على "القدرة على عدم التقيد بطريقة واحدة في التفكير" بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال " المرونة ككل (٣,٧٨) وبدرجة مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى ارتفاع درجة المرونة إلى بيئة العمل بحيث أن القادة يتقبلون آراء المعلمين ويشجعونهم على العمل الجماعي وكذلك اكمال الأعمال التي ترد من الآخرين مما يجعل المرونة واضحة في التفكير بطريقة مختلفة.

وتختلف النتيجة مع دراسة أبو جامع (٢٠١٧) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية لمحور المرونة كانت درجة الممارسة لها "متوسطة".

المجال الثالث: الأصالة

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الاصالة" مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (٧).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاصالة (ن=٧٦)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
٢	يشجع المبادرات الفردية الرامية إلى تطوير العمل في المدرسة.	٤,٠٥	٠,٧٦	١	مرتفع
٣	يطلع بكفاءة على جميع أبعاد العمل الإداري والفني.	٣,٩٥	٠,٦٣	٢	مرتفع
٤	يملك القدرة على الابتعاد عن طرق التفكير التقليدية	٣,٨٦	٠,٦٣	٣	مرتفع
٦	يملك القدرة على توظيف التغذية الراجعة إلى اقتراح أفكار جديدة	٣,٨٠	٠,٦٧	٤	مرتفع
١	يقبل الآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة.	٣,٧٢	٠,٦٤	٥	مرتفع
٥	يملك القدرة على تطوير حلول مبتكرة وجديدة	٣,٦٨	٠,٧٩	٦	مرتفع
	المجال ككل	٣,٨٤	٠,٥٨		مرتفع

يظهر من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " الاصالة " تراوحت بين (٤٣,٦٨ - ٤٠,٥٠)، كان أعلاها للفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يشجع المبادرات الفردية الرامية إلى تطوير العمل في المدرسة." بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٣) بالمرتبة الثانية والتي تنص على "يطلع بكفاءة على جميع أبعاد العمل الإداري والفني." بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "يملك القدرة على تطوير حلول مبتكرة وجديدة" بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال " الاصالة " ككل (٣,٨٤) وبدرجة مرتفعة. وتعزو الباحثة ارتفاع درجة مجال "الاصالة" إلى دور القيادة في التأثير على الابداع للمعلمين بحيث تدعمهم وتشجعهم على تبني وتنفيذ أفكار وبرمج جديدة وتوظيف الخبرة والتغذية الراجعة إلى أفكار جديدة مع الابتعاد عن النمط التقليدي في طرق التفكير. وتتفق النتيجة مع دراسة أبو جامع (٢٠١٧) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية لمحور الاصالة كانت "عالية".

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة).

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات لواقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	٣,٨٥	٠,٥٣
	أنثى	٣,٧٣	٠,٧٧
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤,٣٣	٠,٤٨
	من ٥ سنوات - ١٠ سنوات	٣,٦٧	٠,٥١
	أكثر من ١٠ سنوات	٣,٧٠	٠,٧٤

يبين جدول (٨) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي على الأداة ككل جدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩): تحليل التباين الثنائي لأثر (الجنس، وسنوات الخبرة) لواقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,٦٥٧	١	٠,٦٥٧	١,٦٧٣	٠,٢٠٠
سنوات الخبرة	٤,٥٣٣	٢	٢,٢٦٧	٥,٧٧٤	٠,١٣٥
الخطأ	٢٨,٢٦٦	٧٢	٠,٣٩٣		
الكل	٣٣,٠٨٠	٧٥			

يتبين من جدول (٩) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر (الجنس، سنوات الخبرة). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة الإبداعية لم تميز في الجنس في درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الإبداعية. وتختلف هذه النتيجة مع وتتفق مع دراسة (البوشي وبوبشيت، ٢٠١٨) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة وقد يعود السبب في ذلك إلى كونهم يقومون بأعمال إبداعية متقاربة إلى حد كبير.

٨. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

١. القيام بالمزيد من الدراسات حول أنماط القيادة الإبداعية وما ينطوي على تطبيقها في المؤسسات التربوية من صعوبات.
٢. ضرورة تبني المدارس لمفهوم القيادة الإبداعية لما له من دور إيجابي في تحقيق الرسالة والرؤية والأهداف التربوية بالإضافة على تحفيز العاملين فيها.
٣. إجراء دراسات تربط القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل النمو المهني، اتخاذ القرار، للكشف عن علاقتها بالقيادة الإبداعية.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

- إبراهيم، عبد الستار. (٢٠٠٢). *الإبداع قضاياه وتطبيقاته*. القاهرة، مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- أبو جامع، إبراهيم. (٢٠١٧). درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة. *مجلة دراسات، الجامعة الأردنية*، ٤٤، ٢٣١-٢٤٨.
- أبو حمدي، إلهام. (٢٠١٩). واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، ١٠ (٢٧)، ٨٦.٧٣-٨٦.
- أبو سماعة، كامل. (١٩٩٨). الإبداع والتطوير مفاهيم أساسية. *مجلة دار التربية*، (١٢٧).
- آل حسين، سارة. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (١٥)، ٩٧-١٧٩.
- البحيري، محمد. (٢٠١٨). واقع ممارسات قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية واستراتيجية تطويره. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، ٢٩ (١)، ٦١-٦١.
- البرجاي، مولاى المصطفى. (٢٠١٥). الإبداع والتربية الإبداعية: ضرورة التجديد في عالم متقلب. *مجلة الرافد*، (٢١٣)، ٢١-٢٤. تم استرجاعه من الموقع <http://search.mandumah.com/Record/٧٥٧٤٨١>.
- البوشي، غادة، وبوبشيت، الجوهره. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. *مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس*، ١١ (١٩)، ٦٠٧-٦٤٢.
- الحيزان، عبد الإله. (٢٠٠٢). لمحات عامة في التفكير الإبداعي. الرياض: مطابع أضواء المنتدى.
- الخثعمي، مسفر، والألفي، أشرف. (٢٠٢٠). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، ٣٦ (١)، ٤٨٢-٥٠٨.
- خيرى، ملاح. (٢٠١٣). الإبداع الإداري: دراسة سلوكية. *مجلة المدير العربي*، (١١٧)، القاهرة، مصر.
- السور، ناديا. (٢٠٠٢). مقدمة في الإبداع. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- السويطي، شبلي. (٢٠٠٩). واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية. *المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة*.
- الشقحاء، عادل. (٢٠٠٤). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- شقورة، منير. (٢٠١٢). إدارة التغير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الصرن، رعد. (٢٠٠٠). إدارة الإبداع والابتكار (ط ١). دمشق، سوريا: دار الرضا.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العاجز، فؤاد، وشلدان، فايز. (٢٠١٠). دور القيادة التربوية في تنمية الإبداع الإداري لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية*.
- العتيبي، خالد، والعيسى، ريم. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية وعلاقتها بفاعلية الذات الإبداعية لدى المشرفات التربويات في التعليم العام في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة كلية التربية، جامعة الملك سعود*، ٣٠ (٤)، ٦٤٩-٦٦٨.
- العجلة، توفيق عطية. (٢٠٠٩). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة [رسالة ماجستير]. كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العجمي، هادي. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الإبداعية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، ٣٨ (١٨٢)، ٦١٣-٦٤٢.

عمرو، محمد. (٢٠١٧). عناصر الإدارة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك. *المجلة الأكاديمية لجامعة نورو، العراق*.

العنزي، مشعل. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (1)، ٢١-٤٨.

عيد، زيد. (٢٠٠٨). القيادة ودورها في العملية الإدارية (ط١). عمان، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون.

المطيري، طروه. (٢٠٢٠). واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج*، (3)، ٧٤٣-٧٨٠.

مقابلة، ياسمين. (٢٠١٤). أثر إدارة المعرفة في الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية الأردنية في مدينة الحرس الصناعية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

منصور، أحمد. (١٩٨٩). تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري. المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

نصير، أحمد. (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظ الشمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها [رسالة ماجستير]. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الهذلي، رجوة. (٢٠١٠). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

References

- Botha, R. J. (2013). The need for creative leadership in South African schools. *African Studies*, 72(2), 307-320. <https://doi.org/10.1080/00020184.2013.812876>
- Cropley, T. N. (2011). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 161-170.
- Drucker, F. P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper & Row.
- Haynes, E., & Licata, J. (2011). Creative insubordination of school principals and legitimacy of the justifiable. *Journal of Educational Administration*, 33, (4).
- Ozmen, F., & Muratoglu, V. (2010). The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies and the views of principals and teachers according to gender variable. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(20), 5370-5376.
- Phimkoh, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. (2015). Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government organizations of Thailand. *International Journal of Behavioral Science*, 10(2), 79-93.
- Toremen, Fatib. (2003). Creative school and administration. *Educational Sciences Theory & Practices*, 3(1), 248-253.
- Zhang, X., & Li, B. (2013). Organizational culture and employee satisfaction: An exploratory study. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(1), 48-54.