

## The reality of female high school principals exercising the dimensions of creative leadership in the governorate of one of the theaters "case study"

Mrs. Ayshah Mahah Safhi

Taibah University | KSA

Received:  
06/09/2022

Revised:  
17/09/2022

Accepted:  
16/01/2023

Published:  
30/04/2023

\* Corresponding author:  
[aishasafhi2017@gmail.com](mailto:aishasafhi2017@gmail.com)

**Citation:** Safhi, A. M. (2023). The reality of female high school principals exercising the dimensions of creative leadership in the governorate of one of the theaters "case study". *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(15),96 – 112. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H060922>

2023 © AJSRP • National Research Center, Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** The research aims to identify the skills of the dimensions of creative leadership (sensitivity to problems, fluency, flexibility, originality) It is necessary to be available in the secondary school leaders in the governorate of Uhud Al-Masraha. And revealing the obstacles to practicing the dimensions of creative leadership (sensitivity to problems, fluency, flexibility, originality) among female secondary school leaders in Uhud Al-Masraha governorate from the point of view of the study sample members. It also aimed to develop a set of proposed mechanisms to overcome the obstacles to practicing creative leadership among female secondary school leaders in the governorate of Uhud Al Masarha. The researcher used the case study method as the best method for answering the questions of this research. She also used the interview tool to collect data in answering the paragraphs of the interview form that the researcher prepared. The research community was represented in all government secondary schools for girls in Uhud Al-Masraha governorate, which numbered (4) schools. The study sample included all school administration supervisors in the Education Office in the governorates of Al-Masraha and Al-Harith. Through the results of the theoretical framework and the interview, the researcher reached a set of recommendations and proposals, the most important of which are:

- Developing the school's organizational structure and structures in line with the appropriate organizational culture approach to the study community
- Granting more powers to leaders in building organizational structures according to the needs of the vocational school, and in a way that helps leaders in administrative creativity
- Supporting flexibility in rules and regulations to allow school leaders to develop and renew, and to allow them to make creative decisions

**Keywords:** Dimensions of Creative Leadership, practices, leadership, creativity, theater, secondary schools.

### واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الإبداعية بمحافظة أحد المسارحة "دراسة حالة"

أ. عائشة محه صفحي

جامعة طيبة | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدف البحث إلى الوقوف على مهارات أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) اللازم توافرها في مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة، والكشف عن معوقات ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما هدف إلى وضع مجموعة من الآليات المقترحة للتغلب على معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة، وقد استخدمت الباحثة أسلوب دراسة الحالة كونه الأسلوب الأمثل للإجابة على أسئلة هذا البحث، كما استخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات في الإجابة عن فقرات استمارة المقابلة التي قامت الباحثة بإعدادها، وقد تمثل مجتمع البحث في جميع المدارس الحكومية الثانوية للبنات بمحافظة أحد المسارحة وعددها (4) مدارس وشملت عينة الدراسة جميع مشرفات الإدارة المدرسية بمكتب التعليم بمحافظة أحد المسارحة والحريث، ومن خلال نتائج الإطار النظري والمقابلة توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات أهمها:

- تطوير البنية والهيكل التنظيمية للمدارس وذلك بما يتماشى مع مدخل الثقافة التنظيمية الملائمة لمجتمع الدراسة
  - منح المزيد من الصلاحيات للمديرات في بناء الهيكل التنظيمية وفق احتياجات المدرسة المهنية، وبما يساعد المديرات على الإبداع الإداري.
  - دعم المرونة في الأنظمة واللوائح بما يسمح لمديرات المدارس بالتطوير والتجديد وبما يتيح لهن اتخاذ القرارات الإبداعية.
- الكلمات المفتاحية:** أبعاد القيادة الإبداعية، ممارسات، قيادة، إبداع، أحد المسارحة، المدارس الثانوية.

## مقدمة البحث.

تواجه المؤسسات التعليمية الكثير من التحديات التي يجب التغلب عليها مواكبة للتغيير الذي أصبح سمة العصر، واستجابة لكل التطورات المعاصرة، لأن في ذلك ضمانا لاستمرارية تلك المؤسسات وبقائها، وسط تلك البيئات شديدة التنافسية.

والمؤسسات التعليمية هي التي تمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات المحيطة بها، والعمل على تطوير الكفاءات الأساسية من الأفراد العاملين بها؛ فحاجة المؤسسات التعليمية إلى القادة الأكفاء من ذوي العلم والإبداع لا تكاد تعادلها حاجة، لأنه ثبت بالتجربة أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعا وانخفاضاً بنوعية القيادة التي تتولاها، لذا تعتمد الإدارة على السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، بينما تعتمد القيادة على الخصائص الشخصية (Malikeh, 2012).

ويتوقف تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية على وجود قيادة فاعلة تحظى بقدر كبير من الاهتمام في مجال الأداء، حيث تسهم في تقدم ونمو المجتمع، ويتوقف ذلك على نوعية ومهارات وإمكانات القادة، ولا شك أن أي انخفاض في مستوى الأداء لديهم سيؤثر سلباً على مخرجات التعلم، مع تعاظم دور العنصر البشري المؤهل القادر على الابتكار والإبداع، في التعامل مع النظام التعليمي الجديد وتحدياته (القحطاني، 2018).

وتعد القيادة الإبداعية من المداخل الحديثة التي تستخدم في تطوير وتحسين أداء المؤسسات، حيث يقوم القائد المبدع عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية، ومالية، فيعمل على صياغة الرؤية للمستقبل، ووضع الاستراتيجيات اللازمة، ويقوم بتوجيه الآخرين من خلال التحفيز والقدوة الحسنة، وتحديد الإطار العام للإبداع، وأسلوب العمل في تحقيق آليات الإبداع لأداء جميع العاملين بالمؤسسة، كما أن الإبداع يعد من أهم العوامل الأساسية والضرورية للمؤسسات والمنظمات الناجحة والمتميزة في أدائها؛ حيث يساهم في إنجازها لمهامها بكفاءة وفاعلية في القرن الحادي والعشرين ((Véronique B.2016)، كما تسعى من خلاله لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ودعم الأفراد العاملين بها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى (جرادات، 2013)

وعندما يرى مختصي القيادة الإبداع من منظور تفاعلي بين القيادة والمتغيرات المحيطة لا يمكنهم أن يغفلوا متغيراً أساسياً له أثر فعال على القدرات الإبداعية للقادة، وهذا المتغير يتعلق بسلوكيات القائد وأثرها على أفكار ومواقف وسلوك العاملين، ومن هنا أصبحت حاجة المؤسسات التعليمية ملحة لإدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد يتسمون بصفات ومهارات قيادية تؤهلهم للتأثير في مرؤوسهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد وصف السويد (2014) هذا النوع من القيادة بأنها القيادة التي تساعد أفرادها على الاستمرار في مواصلة التفكير في المشكلة دون ملل من حيثياتها لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة. كما أكد أسياف وردريغور (Rodrigues & Asif, 2015) على أهمية تعزيز القدرات الإبداعية لدى القادة التربويين من أجل مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، متسلحين بمهارات التفكير الإبداعي التي لها فائدة كبيرة من أجل تطوير المؤسسات.

ويرى (زرعة، 2016) أن أهمية الإبداع بالمؤسسات التعليمية عندما يُدرك متخذو القرار وجود فجوة واسعة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، مما يحث قيادات تلك المؤسسات على تبني أساليب جديدة لحل المشكلات بطرق غير تقليدية من شأنها ردم الفجوة وتقليصها قدر الإمكان، لذا فإن مواجهة تلك التغيرات تتطلب الاهتمام بالعنصر البشري في مجتمعنا والوصول بالعقل البشري إلى تحقيق التميز والإبداع والابتكار.

كما يُنظر (Richard W, 2013) إلى القيادة الإبداعية أنها المحصلة النهائية لإبداع جميع العاملين بالمؤسسة، ويشمل الإبداع على المستوى الفردي والإبداع على المستوى الجماعي. وتوصل (Ercan Yılmaz, 2012) أن ثقافة الإبداع بالمؤسسات التعليمية تعتمد على العديد من الممارسات القيادية التي يتعين على قيادات تلك المؤسسات القيام بها ومنها: تشجيع المشاركة في عملية صنع القرارات وتطويرها، وتشكيل لجان لتقييم الأفكار والرؤى الجديدة المقدمة من أعضاء المؤسسة. كما توصل (Andrés Hatum, 2017) أن الممارسات والأساليب القيادية التي تهدف إلى تحقيق الدعم الكامل للعمليات الإبداعية داخل المؤسسة وتتعلم بأساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية كالتدريب، والتمكين، والحوافز، وكل هذه الممارسات من شأنها إتاحة الفرصة للمهارات والقدرات الإبداعية لدى أعضاء المؤسسة للظهور. كما أشار (Richard W, 2015) أن القيادة الإبداعية تتضمن تبني فكرة أو سلوك جديد في المؤسسة سواء كان منتجاً جديداً، أو ممارسة قيادية جديدة للاستجابة للتغيرات البيئية للمؤسسة بهدف تحسين مستوى إنجاز الأهداف المخطط لها.

مما سبق ونظراً للتحديات الكبيرة التي واجهت مدارس الحد الجنوبي، كانت الحاجة ملحة لوجود مديرات مبدعات يتعاملن مع تلك الظروف والتحديات بأسلوب قيادي يضمن قوة المخرجات التعليمية، من هنا ظهر للباحثة أهمية هذا الموضوع المتعلق بواقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية بمحافظه أحد المسارحة.

#### مشكلة البحث:

إن التحديات الكبيرة الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات الحديثة خاصة التعليمية، قد أحدثت المنافسة الشديدة بين تلك المؤسسات، والتطورات التكنولوجية والثورة المعرفية في كافة المجالات أحدثت نقلة نوعية في توجيه وقيادة هذه المؤسسات، ويستلزم من يقوم على قيادة المؤسسات التعليمية مواكبة تلك التغيرات والتحديات وأن يسهم في تحقيق الإبداع (عمران، 2014).

وتواجه الإدارة المدرسية العديد من المشكلات وأوجه القصور التي تتعلق بالأداء الإداري لدى القيادات المدرسية، وعلى الرغم من أن الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي نصت على ضرورة الاهتمام بتطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية بشكل عام، ورفع كفاءة أداء العاملين في مختلف الإدارات التعليمية، ومن يتأمل الواقع الإداري في المدارس الثانوية يجد أنها تتسم بالجمود والبيروقراطية بسبب النقص في المهارات والمعارف التي تمتلكها القيادات المدرسية وعدم قدرتهن على فهم ومجاراة وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة (العقاد والحيلة، 2022)

وقد توصلت دراسة (اللمعي، 2014) إلى وجود العديد من المشكلات التي تواجه مديرات المدارس أهمها: غلبة الاعتبارات الشخصية، على الاعتبارات الموضوعية في الاختيار والمساءلة والتحفيز، وسيادة اعتبارات الثقة والمجاملة والوساطة، على اعتبارات الكفاءة والفعالية، غلبة اتجاه السلوك السلبي من أعضاء المنظمة، على السلوك الإيجابي المثالي الفعال، غلبة الإحساس بالخوف من إبداء الرأي أو الاعتراض، على إحساس الأمان والاستعداد للتفاعل والمبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات المفيدة للمنظمة وأعضائها، غلب الحرص على إرضاء الرؤساء واكتساب ثقتهم على الاهتمام بجودة توظيف الموارد والإمكانات وتحقيق أهداف المنظمة وأعضائها وعمالها.

كما أكدت دراسة آل حسين (2018) على أن هناك بعض المعوقات التي جاءت نتيجةها بدرجة موافق تعيق العمل الإبداعي لدى مديرات المدارس الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم ومنها: اعتماد الطريقة التقليدية في حل المشكلات، الحلول السريعة الغير مدروسة في حل المشكلات، الالتزام حرفياً بالقوانين والتعليمات دون فهم لمضمونها، وغياب الحوافز المادية والمعنوية، والعمل وفق مركزية الأنظمة والتعاميم.

مما سبق عرضه من مشكلات وأوجه قصور في بيئة العمل تتضح أهمية دراسة القيادة الإبداعية للوقوف على الواقع الفعلي لدرجة ممارسة القيادات المدرسية لهذا الاتجاه؛ كونه يسهم بشكل كبير في تطوير العملية التعليمية والإدارية، وتهيئة البيئة المناسبة والمناخ المحفز والمشجع على الإبداع يُعد أحد الآليات والأدوات الفاعلة في مواجهة التحديات المعاصرة والتغيرات المحيطة بالمدارس الثانوية، وباعتبار ذلك مطلبًا ضروريًا وحيويًا من أجل دعم قدرة مديرات تلك المدارس نحو تحقيق إنتاجية عالية في جميع المجالات، وتحقيق التحسن المستمر في أداء الأفراد والنظام ككل.

وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسات كل من: الحضرمي (2011)، والمخلافي (2008)، والفقيه (2019)، وعبد ربه (2015)، حيث أشارت جميعها إلى وجود قصور لدى مديري المدارس الحكومية في مجال القيادة المدرسية، وخلاصة القول: فإن مشكلة هذا البحث تتمثل في وجود مظاهر قصور في الأداء الإداري الإبداعي لدى مديرات المدارس الثانوية بأحد المسارحة، وغياب استخدام الأساليب الإبداعية، وهذا ما دفع الباحثة لإجراء هذا البحث لتقديم المقترحات لتطوير أداء مديرات المدارس الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الإبداعية.

يُمكن القول بأن ظلال نتائج الدراسات المتعددة والسالف عرضها توضح بجلاء مواجهة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة للعديد من الصعوبات والمشكلات التي ينعكس تأثيرها على أدائهن، لذا فإن البحث الحالي يضع جُلَّ عنايته بالكشف عن معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة للقيادة الإبداعية؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما المهارات اللازم توافرها لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة لممارسة أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة)؟
- 2- ما معوقات ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- 3- ما الآليات المقترحة للتغلب على معوقات ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة؟

#### أهداف البحث:

- 1- الوقوف على مهارات أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) اللازم توافرها في مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة.
- 2- الكشف عن معوقات ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- 3- وضع مجموعة من الآليات المقترحة للتغلب على معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة.

#### أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من خلال:

- يتزامن هذا البحث مع الاتجاهات العالمية المعاصرة الرامية إلى ضرورة تحقيق الإبداع في المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يتوافق مع تعددية مبادرات وتوصيات المؤتمرات والدراسات العلمية في الوقت الحالي بضرورة توظيف الأساليب الإبداعية في قيادة المؤسسات التعليمية، وذلك انطلاقاً من الدور الذي تقوم به في عملية التنمية، والذي يتطلب منها أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية، وأن تتبنى أساليب إبداعية تستطيع من خلالها مواجهة المشكلات التي تحد من التفكير الإبداعي لدى جميع العاملين بتلك المؤسسات التعليمية.
- تتسق أطر البحث الحالي مع التغيرات والتطورات المتسارعة في كافة المجالات، والتي تؤثر بدورها على أداء المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدارس الثانوية منها بصفة خاصة، الأمر الذي يستلزم اتباع استراتيجيات حديثة ترمي إلى استشراف المستقبل وإعادة النظر في فلسفة تلك المؤسسات.
- يمكن أن تفيد الدراسة الحالية القائمين على إدارات التعليم من قيادات عليا في التعرف على المعوقات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية، والتي تحد من قدرتهم على التفكير بطريقة إبداعية.
- الاستفادة مما قد تكشف عنه الدراسة من نتائج في إجراء بحوث مماثلة في مؤسسات تعليمية ذات مستويات مختلفة.
- إفادة المسؤولين عن التدريب لاختيار برامج تربية للقيادات المدرسية تعزز القيادة الإبداعية، مما يؤدي لرفع كفاءة القيادات المدرسية في وزارة التعليم في هذا المجال.
- زيادة الوعي لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة أحد المسارحة بمفاهيم القيادة الإبداعية.

#### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: القيادة الإبداعية وأبعادها المختلفة (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة)
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على مديرات المدارس الثانوية.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية للبنات بمدينة أحد المسارحة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021-1443هـ

#### مصطلحات البحث:

- القيادة الإبداعية:
  - عرفها (اللمعي، 2014) بأنها: مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والمرؤوسين، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، بالمؤسسة، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية، التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة عالية من الرضا وقدرا عاليا من تماسك الجماعة.
  - كما عرفتها (عوض الله، 2018) بأنها تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض وجعلها بمثابة نقطة الانطلاق للإبداع نحو المستقبل، والعمل على إحداث تطورات في مجال العمل والإنجاز داخل المنظمة. واكتشاف المشكلات، وتهيئة المناخ الفعال لحلها، وتلبية حاجات المرؤوسين ورغباتهم.
  - وعرفها (أدمو، 2016) بأنها هي عبارة عن المبادرة التي يبديها القائد بقدرته على الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ثم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساسا للمشاكل والنواقص والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي.

○ مما سبق تعرف الباحثة القيادة الإبداعية إجرائياً: بأنها القيادة التي تتبع طرق جديدة في تنفيذ المهام والسعي نحو التغيير الإيجابي باستمرار وذلك من خلال المثابرة والتحفيز والقيام بمبادرات تثرى الميدان التربوي وتساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها لاسيما التعليمية منها العديد من التحديات والتطورات المتسارعة، فالتقدم التكنولوجي وثورة المعلومات، والانفجار المعرفي، بالإضافة إلى العديد من التغيرات المتسارعة، تتطلب مواجهتها استخدام طرق إبداعية ونبد الطرق والإجراءات القديمة، وكذا مواجهه المشكلات التي تواجه تلك المؤسسات عن طريق إيجاد حلولٍ إداريةٍ مبدعة.

### 2-1-1- مفهوم القيادة الإبداعية:

عرف جرادات (2013) القيادة الإبداعية بأنها: تلك القيادات التي تنتهج نهجا غير تقليدي لإدارة وتغيير وتطوير المؤسسة، بما يحقق لها التكيف المستمر مع المتغيرات المصاحبة لمجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من ممارستها مهارات وسمات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة. أما الغنيبي (2015) فقد عرف القيادة الإبداعية بأنها: عبارة عن العملية التي يتمتع بها الفرد بقدرة على إنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار التطويرية الأنوية والمستقبلية ويتبناها القائد للتأثير في الأفراد وتوجيههم وإرشادهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة.

### 2-1-2- علاقة القيادة بالإبداع:

توجد علاقة واضحة بين كل من الإبداع والقيادة، فكل منهما جزء لا يتجزأ عن الآخر ويتضح ذلك فيما ذكرته آل حسين (2018) كالتالي:

1. أن الإبداع في الأساس يعتبر من مكونات القيادة ولا يمكن أن يكون المدير قائداً إذا لم يكن مبدعا، فالإبداع أحد وسائل التأثير في الأفراد.
  2. أن الإبداع والابتكار عملية جماعية تتطلب التعاون والتضافر وإن كانت بدايتها فردية، ومن مهام القائد المحافظة على تماسك الجماعة.
  3. أن الابتكار والإبداع كلاهما يتطلعان إلى المستقبل، والقائد ينبغي أن يتميز بالنظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات ويرفض العيش في إطار الماضي.
  4. إن القائد يستطيع التأثير في الأتباع من خلال الإبداع في حل المشكلات، ففي مجال خصب لإبراز إبداعاته.
  5. القيادة الإبداعية هي المسؤولة عن تحويل وصياغة الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها سواء كانت تلك الأفكار نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها.
  6. يسهم الإبداع في قيام القائد بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل، ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانيات من أجل الوصول إلى قيادة ناجحة.
- مما سبق نلاحظ أن العلاقة بين المفهومين بالغة وشديدة التعقيد، ومن الصعوبة التجزئة والفصل بينهما، وربما ليس من السهولة التمييز فيما بينهما، وبالتأكيد فإن أي تصور لتلك المصطلحات يؤثر أيضاً على عملية

التفسير، ويرجع ذلك إلى أن الإبداع يتسم بالجدة والإتيان بكل ما هو جديد، بينما القيادة تميل إلى الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، وبناء على ذلك فإن الإبداع القيادي يعد من الآليات الأساسية والضرورية لإحداث التجديد بالمؤسسات.

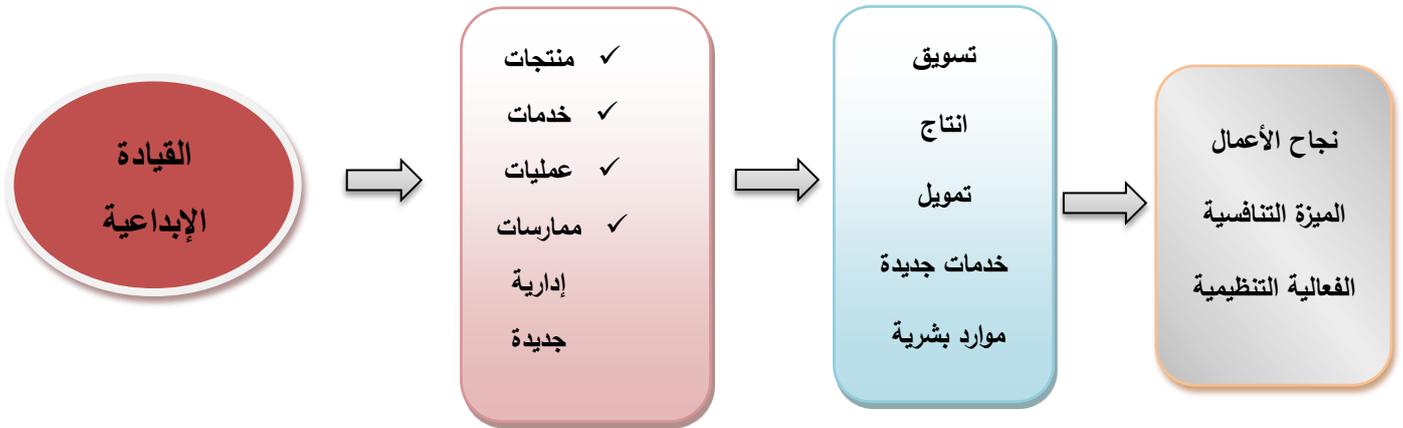
### 3-1-2- أهمية القيادة الإبداعية:

تنبثق أهمية القيادة الإبداعية من أهمية الإبداع بصفة عامة والذي يعد وسيلةً لتجاوز الضغوط البيئية الداخلية والخارجية، مثل المنافسة وإلغاء الضوابط التنظيمية وندرة الموارد وتلبية طلبات الجمهور والمستفيدين، ومن أجل الوصول إلى مستوى عالٍ من الطموح وزيادة جودة الخدمات، ويأتي هذا المنظور ليتوافق مع منظور المؤسسات كنظامٍ مفتوح (Fariborz Damanpour at all, 2009).

كما تعود أهمية القيادة الإبداعية إلى دورها في تحسين إنتاجية المؤسسات عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكلٍ اقتصادي وتحسين صورة المؤسسة وثقافتها وجعلها جاذبة للمستهلكين (نوري، 2012).

ومن ثم يمكن القول بأن القيادة الإبداعية تسهم في استجابة المؤسسة للمتغيرات المحيطة بها، وتعمل على استقرارها، وتحسين أساليب العمل، وتوفير الوقت والجهد، وحل المشكلات بطريقة فعالة، وتنمية القدرات الفكرية والمهنية لدى أفراد المؤسسة، وزيادة الانتماء ورفع الروح المعنوية لديهم (خليل، 2014)، بالإضافة إلى أن القيادة الإبداعية تعد من الأدوات الرئيسية التي يتبنى للمؤسسات من خلالها تبني الممارسات والمنتجات المبتكرة والجديدة والتي تزيد من قدرتها التنافسية (Celina M. Olszak, 2017).

ويوضح الشكل الآتي أهمية القيادة الإبداعية:



شكل رقم (1) القيادة الإبداعية وأهميتها في تميز المؤسسة (من إعداد الباحثة)

### 4-1-2- مبادئ القيادة الإبداعية:

يمكن تحديد مبادئ القيادة الإبداعية فيما يلي (غريبي، 2016):

- وضع النفس في مكان الآخرين: أي وضع القائد نفسه مكان الآخرين مما يساعد عن إزالة الكثير من العوائق التي تعترض العمل القيادي وصفة الإبداع.
- الاهتمام بالعاملين: إن اهتمام القائد الإداري لكل العاملين بغض النظر عن وضعهم الوظيفي يعتبر ركيزة أساسية لبيئة العمل والتفكير الجماعي
- تعميم القيم: إن المؤسسات ذات الأداء العالي والتميز تعلن فيها القيادة الإبداعية القيم الجوهرية التي تمثل عقيدة تنظيمية للمؤسسة.

## 2-1-5- مميزات القيادة المبدعة:

- للقيادة المبدعة مميزات متعددة تتمثل في الآتي (عوض الله، 2018):
- العمل على التطوير والتحسين المستمر، من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية.
- تعمل القيادة على تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة بالمؤسسة.
- تسهل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من الاتصال والتفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.
- قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتج جديد أو خدمة جديدة

لذا إذا ما تناولنا الإبداع من منظور تفاعلي بين الفرد والمتغيرات المحيطة، لا يمكننا أن نغفل متغيراً أساسياً له تأثيره الفعال على القدرات الإبداعية للأفراد، يتعلق هذا المتغير بأثر أفكار ومنطلقات القائد على القدرات الإبداعية لمروسيه (Stephanie L. at all, 2013)، فالهدف الرئيسي لقيادة أي نظام يتحدد في توجيه وتنظيم العاملين فيه والتفعيل الجيد لمدخلات هذا النظام من أجل تحقيق أهدافه، ومع تعقد النظم التي أوجدتها المجتمعات البشرية تطورت سبل إدارة هذه النظم، فأصبحت القيادة اليوم تركز على المجهود العلمي والعملية وعلى الأفكار والنظريات وليس مجرد التعليمات التي يجب إتباعها (Katarzyna Bratnicka, 2015).

لذا يمكن القول بأن القيادة تعد الطريق والسبيل الوحيد من أجل المحافظة على سلامة واستمرارية بقاء المؤسسة، كما تعد العامل الأكثر أهمية في مساعدة المؤسسات على تحقيق فعاليتها، وللقيادة دور هام في عملية تحقيق الإبداع داخل المؤسسة وذلك من خلال تقديم الدعم الكافي لجميع أفراد المنظمة وتهيئة بيئة تنظيمية جيدة يستطيع من خلالها الموظفين تقديم أفكار جديدة تسهم في تحسين أداء المنظمة، بالإضافة إلى أنه من السمات المميزة للقيادة التي تؤدي إلى التحول التنظيمي: تحفيز الأفراد واستثارة قدراتهم الفكرية وبناء ثقافة تنظيمية تفضي إلى الإبداع والبحث على التغيير واتباع أنماط جديدة في التفكير (السلي، 2010).

## 2-1-6- خصائص وسمات القادة المبدعين:

يتميز القادة المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم، ومن أهم هذه الخصائص ما ذكرتها البارودي (2015):

- البحث عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بطريقة واحدة لحل مشكلات العمل.
- لديهم تصميم وإرادة قوية لا تهزهما المواقف الصعبة.
- لديهم أهداف واضحة يصرّون على الوصول إليها ويجتهدون لتحقيق هذه الأهداف.
- يتجاهلون التعليقات السلبية ولا يرون إلا المساحات البيضاء والحقائق.
- لا يخشون الفشل ولا يملون التجارب.
- مبادرون، متفائلون، إيجابيون، لا يميلون للروتين.
- لديهم حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر لكل جديد بالعمل.
- لديهم الرغبة في التقصي والاكتشاف لمعظم التفاصيل الصعبة.
- يتميزون بالبراعة والدهاء وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات بالمقارنة بأقرانهم.
- يمتلكون القدرة على عرض أفكارهم بصور مبدعة.
- تتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصور الذهني.

- يمتلك خلفية واسعة وعميقة في جميع المجالات
- يتميزون بالاستقلالية في الفكر.

#### 2-1-7- أبعاد القيادة الإبداعية:

يقف وراء التفكير الإبداعي والعملية الإبداعية مجموعة من الأبعاد والقدرات والتي تقوم عليها القيادة الإبداعية، وهي سمات تميز القادة المبدعين عن غيرهم، ولقد تعددت تلك الأبعاد والقدرات فبعض الدراسات اقتصر على أربعة منها (وهي التحسس للمشكلات، المثابرة، المبادرة، المرونة) كدراسة السلي (2012م)، والبعض أورد خمسة أبعاد وهي الطلاقة، والتحسس للمشكلات، والمرونة، الأصالة، مواصلة، الاتجاه نحو الهدف)، واتفق كلا من الغامدي (2012م)، والرفاعي (2013م) (غريبي 2016) في دراساتهم على أبعاد الدراسة الحالية:

##### 1. الحساسية للمشكلات:

تعرف بقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمنية الإحساس بمشكلة ما، ومن هنا يتضح أن الشخص المبدع لديه حساسية شديدة تجاه المشكلات، فهو يشعر بأشياء في بيئته ومحيطه لا يشعر بها غيره من الناس العاديين، وبالتالي تتكون لديه مهارة إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه في حياته الخاصة أو في مجال عمله.

##### 2. الطلاقة:

القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين والسرعة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.

##### 3. المرونة:

يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف ويمكن تقسيم المرونة إلى نوع:

- أ- المرونة التكيفية: قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محدودة، لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.
- ب- المرونة التلقائية: هي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، إنما تنتهي إلى عدد متنوع من الفئات.

##### 4. الأصالة:

يقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل، أي أنه يتعد عن المؤلف أو الشائع، فهو لا يكرر أفكار الآخرين، فتكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليه في ضوء الأفكار التي تبرز عناد الأشخاص الآخرين، ومن هنا يتضح أن الشخص المبدع يسعى إلى تقديم أفكار أو حلول جديدة نوعية وإبداعية ومتميزة عما يقدمه الآخرون.

ويتضح من السابق أن القيادة الإبداعية تمتلك أبعاداً ومقومات ذات أفق واسع، تمكنها من توجيه العاملين تحت مظلتها إلى عمل أفضل وإنتاجية عالية، وهذا ما تتطلبه المدارس للنهوض بمستواها للأفضل، وتحقيق أهدافها وفق سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.

## 2-1-8- معوقات تطبيق القيادة الإبداعية:

توجد العديد من العوامل التي تقف عائقا حول تطبيق القيادة الإبداعية، حيث أن بعضها مرتبط بشخصية القائد وبعضها مرتبط بالعملين بالمنظمة وبعضها مرتبط بطبيعة بيئة العمل، وهذه العوامل قد تكون مباشرة وغير مباشرة، أتفق عليها كثيرا من الباحثين في دراستهم، وأهمها:

## 1. المعوقات الشخصية:

المتعلقة بنمط الشخصية وما تتضمنه من خصائص وموروثات، مثل الميل للمجازاة والمسايرة، والتبعية وفق الأطر المحددة سابقا، مما يشوه التفكير الإبداعي المستقل.

## 2. المعوقات التنظيمية (الإدارية):

المتعلقة بطبيعة نظام الإدارة في المدارس، ومن أبرز المعوقات التنظيمية التي تحد من الإبداع لدى مديرات المدارس، المركزية الشديدة في الإدارة، والرقابة الشديدة لمتابعة أداؤهم مما يجعل المديرات يتمسكن بالأنظمة واللوائح (آل حسين، 2018)

- كما ذكر الغنيمي (2015) المعوقات التي تحد من ممارسة القيادة الإبداعية بشيء من التفصيل فيما يلي:
- عدم القدرة على إدراك جوانب المشكلة بالشكل الصحيح، عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات غير المباشرة فيها.
  - الاستعجال في حل المشكلة، مما يجعل القائد ينظر إلى المشكلة نظرة سطحية وتقديم الحلول بناء على ذلك، دون أن يلم بها من جميع الجوانب.
  - الخوف من الفشل حيث يؤكد الكثير الباحثين أن الخوف هو أكبر التحديات إعاقة للإبداع.
  - ضعف الثقة بالنفس: حيث يؤدي ذلك إلى انزواء القائد وتبعيته للتقليد دون التجديد.
  - التفكير النمطي والامتثال الزائد للقوانين والأنظمة والمعايير والعادات والتقاليد.
  - مستوى الطبيعة الجغرافية والخاصة لمسرح العمليات، وضعف مستوى المهارات الفنية والخبرات الميدانية لدى العاملين في الميدان، وضعف التخطيط للعمليات والتنسيق مع الجهات المشاركة والمساندة.
  - التبلد الذهني لدى الرئيس الإداري، والتخصص الدقيق، وعدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين، والتعامل مع الأمور بجدية مفرطة، والمبالغة في مكافأة النجاح.
  - الصراع التنظيمي يعد عائق لعملية الإبداع داخل المنظمة لغياب روح الفريق.

## 2-1-9- متطلبات تحقيق القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس:

المتطلبات التي تساهم عند العمل بها من التغلب على التحديات التي تعيق تطبيق القيادة الإبداعية، وهذه المتطلبات هي:

- تشجيع المديرات المبدعات والمتميزات من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
- دعم الأنشطة الإبداعية وتنميتها من خلال تخصيص ميزانية كافية لمديرات المدارس.
- توفير دورات تدريبية وورش عمل مستمرة تعنى بموضوع القيادة الإبداعية، لتنمية مهارات الإبداع لدى القائدات.
- زيادة الصلاحيات الإدارية للقائدات، وتحقيق المرونة في الإجراءات الإدارية مما يدفعهن للإبداع والابتكار.
- نشر ثقافة الإبداع والعمل بروح الفريق المتعاون، في ظل توافر الرغبة لإحداث تغيرات إبداعية مثمرة بمساعدة ودعم من وزارة التعليم.
- رفع مهارات الإبداع عند الخريجين، والتي تخولهم القيادة إبداعية ناجحة من خلال تضمين مقرر القيادة الإبداعية للتخصصات الإدارية في الجامعات.

- توفير الوقت للقادة والمعلمين، بما يتيح لهم الفرصة لتطبيق أفكارهم الإبداعية.
- تهيئة البيئة المدرسية للتفكير الإبداعي الفردي والجماعي من خلال طرح الفرص للأفراد داخل المدرسية لتقديم الأفكار الأصيلة.
- وضع توقعات مرتفعة وطموحة فيما يرتبط بمستويات الإبداع داخل المدرسة (القحطاني، 2018).

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (Koustab, 2016) بعنوان " القيادة الإبداعية للابتكار في مكان العمل" وهدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الإبداعية للابتكار في مكان العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، مطبق على المعهد الهندي للإدارة، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: إن الإبداع لدى القادة يخضع لمؤثرات عدة من أهمها الدعم التقني في العمل ومستوى الابتكار، لديهم، كما أن النمط القيادي له آثار إيجابية على الإبداع والابتكار.
- دراسة أبو كلوب (2017) بعنوان " القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة"، وهدفت الدراسة التعرف إلى واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، وفي سبيل هذه الغاية قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة الاستبانة على عينة طبقية عشوائية قوامها (268)، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: واقع القيادة الإبداعية تتوافر في مديري المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة بنسبة (73.523%)، وبدرجة موافقة (كبيرة)، وأظهرت أيضاً أن مستوى تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم، بمحافظات غزة جاءت بنسبة (74.578%) وهو بدرجة موافقة (كبيرة)
- دراسة القحطاني (2018) بعنوان " واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الإبداعية بمنطقة عسير التعليمية"، وهدفت إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية، طبقت الدراسة على عينة من (1177) فرداً، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية ضعيفة، وأن درجة المعوقات التي تواجه القادة كبيرة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق في درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية طبقاً لمتغيرات (الوظيفة الحالية المؤهل العلمي)، وتوصلت إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية.
- دراسة البوشي (2018) بعنوان " درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل"، وهدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها. وتألفت عينة الدراسة من (349) من أعضاء هيئة التدريس، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للمهارة القيادة الإبداعية كبيرة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وأظهرت النتائج أيضاً إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للمهارة القيادة الإبداعية تعزى لمتغيري نوع الكلية، وسنوات الخدمة. وبينت النتائج أن سبل تطوير القيادة الإبداعية جاءت بدرجة أهمية كبيرة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

- دراسة (Svejenova, 2018) بعنوان " دور القيادة الإبداعية في التأثير الاجتماعي "، وهدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الإبداعية في التأثير الاجتماعي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، شركة معمارية لنموذج الإسكان الاجتماعي الجديد، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة تم بناؤهما من قبل الباحث، تم استخدام الأساليب الإحصائية الأتية: تحليل التباين الأحادي واختيار معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار.
- وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: توسع مفهوم القيادة الإبداعية إلى سياق التغيير الاجتماعي كما أنه يزيد من فهم الصناعات الإبداعية من خلال اقتراح غرض اجتماعي باعتباره محركا متميزا ومفتوحا للابتكار ومصدرا مختلفا للموازنة، بالإضافة إلى وجود حدود مهمة للبحث في الصناعات الإبداعية وممارستها.

### 3- منهجية البحث وإجراءاته.

- منهجية البحث: استخدمت الباحثة أسلوب دراسة الحالة كونه الأسلوب الأمثل للإجابة على أسئلة هذا البحث.
- مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث في جميع المدارس الحكومية الثانوية للبنات بمحافظة أحد المسارحة وعددها (4) مدارس التابعة لإدارة تعليم منطقة جازان.
- عينة البحث: شملت عينة الدراسة جميع مشرفات القيادة المدرسية بمكتب التعليم بمحافظتي المسارحة والحرف.
- أدوات البحث: استخدمت الباحثة لجمع البيانات المقابلة الهاتفية في الإجابة عن فقرات استمارة المقابلة التي قامت الباحثة بإعدادها.

### 4- نتائج البحث ومناقشتها.

- من خلال نتائج الإطار النظري والمقابلة واستنادا على تلك النتائج فقد تمت الإجابة على أسئلة البحث كما يلي:
- نتيجة السؤال الأول: "ما المهارات اللازم توافرها لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة لممارسة أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة"؟. وللإجابة عن السؤال؛ فقد أكدت مشرفات القيادة المدرسية أن أهم المهارات التي تمتلكها مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة لممارسة القيادة الإبداعية قد تمثلت في: (حساسية المديرات تجاه المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية ومحاولة التكيف وإيجاد بيئة تعليمية مناسبة للطالبات رغم وجود الكثير من العقبات، وتقبل المديرات للكثير من البدائل من أجل استمرار عملية التعلم كتقبل تغيير أوقات الدوام بكل إيجابية لإنجاح عملية توأمة المدارس مثلا)، وهذا ما أكدته دراسة Koustab, 2016 حيث كان من أهم نتائجها أن الإبداع لدى القائد الإبداعي يخضع لمؤثرات عدة وله آثار إيجابية كثيرة.
- نتيجة السؤال الثاني: "ما معوقات ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث"؟ وللإجابة عن السؤال؛ فقد أكدت مشرفات القيادة المدرسية وجود نوع من العوائق التي تعيق مديرات المدارس الثانوية عن العمل الإبداعي منها البيئة المدرسية، وضعف التمكين الإداري، وضعف الحوافز المجزية، وقلة البرامج التطويرية المقدمة لمديرات المدارس)، وهذا ما أكدته دراسة القحطاني، 2018 التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية ضعيفة، وذلك بسبب وجود بعض العوائق التي تحول دون ذلك.

- نتيجة السؤال الثالث: "ما الآليات المقترحة للتغلب على معوقات ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية؟" وللإجابة عن السؤال؛ وبناء على نتائج المقابلات مع مشرفات القيادة المدرسية فقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات أهمها:
  - 1- إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية، بما يقتضي إعادة النظر في التشريعات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالجامعة، بما يكفل لها البعد النسبي عن البيروقراطية والروتين في العمل.
  - 2- إيجاد طرق وآليات جديدة لاختيار مديرة المدرسة وإعدادها لتكون مبدعة قادرة على تحمل دورها في مواجهة متطلبات التغيير، والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية.
  - 3- إيمان قيادات التعليم بصفة عامة، وقيادات المدارس بصفة خاصة بضرورة وحتمية التغيير والتطوير الهادف والمنشود.
  - 4- تبني أنظمة حوافز تدعم الإبداع والابتكار لمديرات المدارس مرتبطة بإنجازاتهم الإبداعية
  - 5- تخصيص جائزة سنوية تمنح لأفضل مديرة مدرسة ثانوية، وأفضل وكيلة مدرسة ثانوية.
  - 6- تطوير البنية والهيكل التنظيمية للمدارس وذلك بما يتماشى مع مدخل الثقافة التنظيمية الملائمة لمجتمع الدراسة
  - 7- توفير بنية تحتية مناسبة لتعزيز الاتصال وتبادل المعارف والخبرات بين القيادات المدرسية على مستوى المملكة وحتى العالم العربي والاسلامي.
  - 8- توفير قنوات للحوار والنقاش داخل المدارس، بما يكفل التعبير عن جميع الآراء والمقترحات والأفكار الجديدة بحرية تامة ودون قيود.
  - 9- الحرص على ضرورة التحاق القيادات الأكاديمية بدورات تدريبية في مجال الإبداع والعمل القيادي.
  - 10- دعم المرونة في الأنظمة واللوائح بما يسمح لمديرات المدارس بالتطوير والتجديد وبما يتيح لهن اتخاذ القرارات الإبداعية.
  - 11- كفالة الحرية الأكاديمية لمديرات المدارس والمعلمات بالمدارس الثانوية، بما يسمح لهن بالتعبير عن آرائهن ومقترحاتهم دون قيود.
  - 12- منح المزيد من الصلاحيات للمديرات في بناء الهياكل التنظيمية وفق احتياجات المدرسة المهنية، وبما يساعد المديرات على الإبداع الإداري.
  - 13- نشر ثقافة الجودة والمحاسبية التعليمية كآليات لدعم ونشر ثقافة الإبداع القيادي بالمدارس الثانوية.
  - 14- وضع البرامج التطويرية لمهارات الإبداع الإداري للقيادات المدرسية بمحاظرة أحد المسارحة وفق خطط مدروسة بإحكام ورؤية متأنية.
  - 15- وضع معايير للسمات والخصائص الشخصية الإبداعية يتم في ضوءها اختيار القيادات المدرسية، ويتم تقييمهن وترشيحهن من خلال تلك المعايير وقد يكون ذلك ظاهرا في الخطوة التي قامت بها وزارة التعليم مؤخرا أثناء كتابة هذا الدراسة من تدشينها لمنصة قادة المستقبل.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- ابن منظور، جمال الدين. (1996). لسان العرب، تحقيق عامر أحمد حيدر، بيروت: دار الكتب العلمية.
- أبو دلبوح، موسى؛ وجرادات، صفاء. (2013). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومدبرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الأردن، مج (19)، ع (3)، ص 10.

- أبو كلوب، رأفت محمد. (2017). القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة. Masters thesis، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا- البرنامج المشترك مع جامعة الاقصى بغزة- قسم الإدارة.
- آدمو، أحمد محمد. (2016). القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- آل حسين، سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز (2018) درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.
- بن زرعة، سوسن بنت محمد. (2016). عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مج (23)، ع (101)، ص 11.
- البوشي، غادة. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة الدراسة العلمي في التربية، 11 (19)، 642-907
- جابر، جابر عبد الحميد؛ وكاظم، أحمد خيري. (1996). مناهج الدراسة في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية.
- خليل، نبيل سعد. (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الرفاعي، رجا الله. (2013). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة.
- سراج الدين، إسماعيل وآخرون. ابن خلدون إنجاز فكري متجدد- مكتبة الإسكندرية- القاهرة، 2118م.
- السلي، سعود حميد عشاى. (2010). نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة دراسة تحليلية، مجلة التربية، مصر، مج (13)، ع (27).
- السلي، فهد. (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- السويد، عبد الله. (2014). القيادة الإبداعية أسس ونظريات. الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- عمران، محمد ساسي. (2014). القيادة الإبداعية لتطوير التعليم الجامعي كما يراها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة: دراسة ميدانية. المجلة الليبية للدراسات ع6، 191-230.
- عوض الله، فوزية علي سلطان. (2018). أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة. مجلة البحوث التجارية، 40 (1)، 122-194.
- الغامدي، فهد. (2012). درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- الغريبي، حمزة محمد. (2016). القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية دراسة تطبيقية على مديرية أمن الجفارة بوزارة الداخلية الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.
- الغنيهي، بدر محمد. (2015). أثر القيادة الإبداعية في أمن وحماية الشخصيات المهمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص92.
- القحطاني، مسفر محمد حسن آل عيقة. (2018). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الإبداعية بمنطقة عسير التعليمية، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- اللمعي، فاطمة محمد منير محمد. (2014). القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الاسلامي والفكر الإداري المعاصر منظر مقارن. مجلة الإدارة التربوية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع3: مصر.
- نوري، أسماء طه. (2012). أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي" دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مج (18)، ع (68).

### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Andrés Hatum: Mastering Creativity in Organizations, Edward Elgar Publishing, U.S.A, 2017, p.6.

- Asif, N & Rodrigues, S (2015). Qualitative Analysis of creative- Potential of Educational leaders. Journal of Education and training Studies, 3 (6), 279 – 288.
- Bonny R. Carney: Generational Attitudes Perceptions and Preferences Toward Organizational Creativity and Innovation, Ph.D. Thesis, Faculty of Saybrook Graduate School and Research Center, 2009, pp.18-19
- Celina M. Olszak, Tomasz Bartuś, Paweł Lorek: An Information System Design for Organizational Creativity Support, Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences, University of Economics in Katowice, Poland, 4-7 jun, 2017, p. 4386.
- Ercan Yilmaz: The Analysis of Organizational Creativity in Schools Regarding Principals Ethical Leadership Characteristics, Procedia Social and Behavioral Sciences Vol.2, No. 2, 2012, p. 390.
- Fariborz Damanpour, Richard M. Walker, Claudia N. Avellaneda: Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations, Journal of Management Studies, Vol.46, No.4, 2009, p. 652.
- Malikeh Beheshtifar, Elahe Zare: Effect Perceived Organizational Support on Employees Attitudes Toward Work, Science Series Data Report, Vol.4, No. 9, 2012, p. 28
- Richard W. Woodman:"Interactionist Model of Organizational Creativity", in: Eric H. Kessler Encyclopedia of Management Theory, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, London, 2013, p.395.
- Richard W. Woodman:"Managing Creativity" in: Cameron M. Ford, Dennis A. Gioia: Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions & Real-World Voices, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, London, 2015, p.61
- Véronique B. Passet, Peter Daly, Isabelle Sequeira: Fostering Creativity Understanding: Case Study of an Exercise Designed for A Large Stephanie L. Allen, Joseph E. Smith, Nancy Da Silva: Leadership Style in Relation to Organizational Change and Organizational Creativity Perceptions from Nonprofit Organizational Members, Management & Leadership, Vol.24, No.1, 2013, p. 29. Katarzyna Bratnicka: Relationship Between Leadership Styles and Organizational Creativity, Management and Business Administration. Central Europe, Vol. 23, No.1, 2015, p.71.

## الملاحق.

### ملحق رقم (1)

استمارة مقابلة للتعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية بمحافظة أحد المسارحة المكرمة / مشرفة القيادة المدرسية بمكتب التعليم بمحافظتي المسارحة والحرث السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان (واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الإبداعية بمحافظة أحد المسارحة)، وذلك ضمن متطلبات مقرر القيادة والنظرية التنظيمية في التعليم.

وتهدف هذه الاستمارة إلى التعرف على آراء مشرفات القيادة المدرسية بمكتب التعليم بمحافظتي المسارحة والحرث حول واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية حيث هدف البحث الحالي إلى: التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة للقيادة الإبداعية، والوقوف على مهارات القيادة الإبداعية اللازم توافرها في مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة، والكشف عن المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة، ووضع مجموعة من المقترحات اللازمة لتفعيل ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة.

وتعرف الباحثة القيادة الإبداعية إجرائياً: بأنها هي عبارة عن المبادرة التي تبديها المديرية بقدرتها على الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ومن ثم التغيير من خلال العملية التي تصبح عندها المديرية حساسة للمشاكل والنواقص والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي. ونظراً لما تتمتعن به من خبرة علمية في هذا المجال فإنني أود الاستفادة من خبراتكن العلمية والعملية في الاجابة على بنود الاستمارة حيث أنها لن تكون إلا لغرض البحث العلمي.

الجزء الأول: البيانات العامة

الاسم (اختياري)

المؤهل

التخصص

سنوات الخبرة

الجزء الثاني: أسئلة المقابلة:

1. هل تمتلك المديرات رؤى خاصة بهن تم صياغتها بمساعدة متخصصين في التخطيط الاستراتيجي وتتوافق مع رؤية البلاد 2030 وتناسب مع المرحلة العمرية لطالبات المرحلة الثانوية؟ نعم ( ) لا ( )  
إذا كانت الإجابة لا الرجاء ذكر أهم ملاحظاتك على هذه الرؤى ومقترحات تعديلها

.....  
.....  
.....

2. هل تعمل المديرات على التحفيز الايجابي للإمكانيات والكفاءات المبدعة داخل المدرسة بشكل خاص؟ نعم ( ) لا ( )

3. هل سبق تقديم برامج توعوية لمديرات المدارس للتعريف بالقيادة الإبداعية وكيفية تطبيقها؟ نعم ( ) لا ( )

4. عادة ما تطرح مديرة المدرسة الثانوية بعض المبادرات والأفكار الإبداعية وتسعى لتحقيقها؟ نعم ( ) لا ( )

إذا كانت الإجابة نعم الرجاء ذكر أمثلة لتلك الأفكار والمبادرات.

.....  
.....  
.....

5. للمدرسة الثانوية شركات غير تقليدية مع مؤسسات خارجية بهدف تطوير العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الطالبات؟

نعم ( ) لا ( )

إذا كانت الإجابة نعم الرجاء ذكر أمثلة على هذه الشركات المتميزة.

.....  
.....  
.....

6. التنمية المهنية والتطوير الذاتي مرتفع جدا لدى مديرة المرحلة الثانوية.

نعم () لا ()

7. تخلو المدارس المستهدفة في هذا البحث من الصراع التنظيمي البارز والذي قد يكون عائقا أمام الإبداع التنظيمي.

نعم () لا ()

إذا كانت الإجابة لا فالرجاء ذكر نوع الصراعات التي حالت دون القيادة الإبداعية بالمدرسة.

.....  
.....  
.....

8. يتوفر تكريم خاص للمديرة المتميزة على مستوى المحافظة.

نعم () لا ()

من وجهة نظرك ما أهم المقترحات لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد

المسارحة؟

.....  
.....  
.....

شاكرا لکن حسن تعاونکن

الباحثة