

The degree of creative leadership practice among principals of governmental basic schools in the city of Hebron from the teachers' point of view

Mrs. Hanadi Asaad Amer Asafra

College of Education | College of Graduate Studies | Hebron University | Palestine

Received:

21/10/2022

Revised:

02/11/2022

Accepted:

26/02/2023

Published:

30/06/2023

* Corresponding author:

hanadiasafrah@yahoo.com

Citation: Asafra, H. A.

(2023). The degree of creative leadership practice among principals of governmental basic schools in the city of Hebron from the teachers' point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(22), 1 – 20.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.C211022>

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: This study aimed to identify the degree of practicing creative leadership among principals of governmental basic schools in Hebron from the teachers' point of view. The descriptive analytical approach was used, and a questionnaire for data collection. The study was conducted on a sample consisting of (53) male and female teachers from public basic schools in Hebron. The results showed that the general total score on the practicing of creative leadership among the principals of governmental basic schools in Hebron came with a total average of (3.45) with a moderate degree. The level of dimensions; After sensitivity to problems, he obtained the highest average (3.91), with a high degree, then flexibility with (3.76). Thirdly, fluency, with an average of (3.50), and finally originality, with an average of (3.28), all with a (medium) degree. The results showed that there were no statistically significant differences for the variables (gender, educational qualification, and years of experience). In light of the results of the study, the researcher recommended encouraging principals to develop creative leadership skills, enhancing teamwork within the school, teachers' participation in solving problems, and enhancing principals' abilities to reflect on issues and see things from different ways.

Keywords: creative leadership, sensitivity to problems, fluency, flexibility,

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين

أ. هنادي أسعد عامر عصفارة

كلية التربية | كلية الدراسات العليا | جامعة الخليل | فلسطين

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين. حيث اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (53) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية العامة حول ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل جاءت بمتوسط كلي (3.45 من 5) بدرجة ممارسة (متوسطة) وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بعد الحساسية للمشكلات على أعلى متوسط (3.91)، بدرجة (مرتفعة) ثم المرونة (3.76)، وثالثاً الطلاقة بمتوسط (3.50)، وأخيراً الأصالة بمتوسط (3.28) وجميعها بدرجة ممارسة (متوسطة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بتشجيع المدراء على تنمية مهارات القيادة الإبداعية، وتعزيز العمل بروح الفريق داخل المدرسة ومشاركة المعلمين في حل المشاكل، وتعزيز قدرات المدراء على التأمل في القضايا ورؤية الأمور من زوايا مختلفة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة.

المقدمة.

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي. فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عدة، منها ما هو نفسي ومنها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي. لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكبها، وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات (العززي، 2005، 12)

ويعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني، وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس. وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية. أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (آل حسين، 2018، 17).

ويرتبط العمل الإبداعي الذي هو سمة من سمات القائد الناجح، وتميزه عن غيره من القادة، بعلاقة وثيقة تتمثل في الانفتاح نحو التغيير، وصل العمل بالقوة الفاعلة التي تجعل هذا العمل يتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمع أو القائد على العمل التربوي في الإدارات التعليمية (المهنا، 2020، 236).

وأشارت (آل حسين، 2017) إلى أن القيادة الإبداعية تمكن القائد من القدرة على التأثير في السلوك لدى العاملين، وكذلك اتخاذ القرارات الصحيحة في وقتها المناسب، والتعامل مع المستجدات بعقلانية وتنظيم البيئة والمناخ المدرسي السائد في المدرسة أو المؤسسة التربوية.

ويتميز المدير القائد المبدع بقدرته على التفاعل مع النظام التعليمي، والقدرة على التجديد التربوي، وكذلك تحقيق الرؤية التربوية العامة وخلق أجواء تربوية وفق تلك الرؤية التربوية التي ترسمها الوزارة أو يحاول وضع رسالة المدرسة بما يتمشى مع الرؤية العامة للتعليم، ويسعى جاهداً لتحقيق ذلك وتطويره في مجال العمل الإداري والتربوي الذي يعد هو القائد الأول فيه (أبو حامد، 2013، 7).

وفي الواقع الفلسطيني أشارت دراسة (جبريني، 2016) إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات والمؤسسات التعليمية في كافة الأقسام والكليات كانت متوسطة، وكذلك كانت الممارسة قد شملت كافة مجالات القيادة الإبداعية التي جددتها الدراسة والتي تمثلت في تعامل الإدارة مع العاملين وبيئة العمل والسلوك الإبداعي والابتكاري.

وناقشت العديد من الدراسات القيادة الإبداعية، ومن بين تلك الدراسات دراسة الزهراني (2015) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال الأهلية من وجهة نظر المعلمات بدرجة عالية، أظهرت نتائج العديد من الدراسات التي تم مراجعتها في هذه أن القيادة التعليمية تعتبر عنصراً أساسياً في فعالية البرامج المدرسية ونجاح الطلبة، وذلك من خلال البحث في سلوكيات محددة للقيادة التعليمية وعلى جميع المستويات، وخاصة فيما يتعلق بالإبداع الإداري، وكان من بين تلك الدراسات دراسة (أبو حامد، 2013)، ودراسة هانا (Hanna, 2010).

وجاءت هذه الدراسة لمحاولة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين، ومن خلال الرجوع إلى المعلومات الموثقة حول هذا الموضوع، والدراسات السابقة التي عالجت الموضوع نفسه.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر القيادة الإبداعية من إحدى أنماط القيادة التحويلية الحديثة التي تبني على استراتيجيات تطوير وتعزيز الدور الذي يقوم به مدير المدرسة كونه قائد للنظام التروي ممثلاً للقيادة العليا للتعليم ويسعى باستمرار إلى تحقيق الرؤية التربوية للتعليم في المدرسة وقد أشارت نتائج الدراسات التي ناقشت القيادة الإبداعية من قبل المدراء للمدارس جاءت بدرجة متوسطة، ومن بين تلك الدراسات (دراسة (المهنا، 2020) ودراسة (آل حسين، 2018)، (عامر وآخرون، 2022)، ولعل التمكين الإداري من المفاهيم ذات الأهمية والتي أكدها الفكر الإداري، والذي ترى الباحث أن المدارس الحكومية في ممارستها الإدارية بحاجة لترسيخه، في ظل أجواء سياسية وإدارية يشوبها شيء من الضبابية والارتباك، طموحا في توفير مناخات تنظيمية من أبرز ملامحها الإبداع الإداري. ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية لتكشف عن مدى ممارسة القيادة الإبداعية، لذا جاءت الدراسة لتجيب عن السؤالين الآتيين:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مدى وجود فروق بين وجهات نظر المعلمين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة

جاءت الدراسة بالفرضيات التالية:

- 1- هناك درجة مرتفعة من ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة).

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف على دلالة الفروق عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل حسب الاختلاف في الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري، والمكتبة العربية بمعلومات إضافية حول الإدارة الإبداعية ومجالاتها وأهمية تطبيقها في المدارس، وفي فائدة هذه القيادة في تحقيق التميز الإداري ونجاح العملية التعليمية في المدارس العربية.

- كما تكمن أهمية الدراسة من ناحية عملية في أنها دراسة ميدانية من واقع الميدان التربوي من وجهة نظر المعلمين والذين يعتبرون عنصر مهم في المدارس، ولهم دور كبير في تنمية الإبداع من خلال ممارستهم التربوية. وستبحث الدراسة أيضا للبحث في مستوى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية، بالإضافة إلى ذلك قد تفيد هذه الدراسة صانعي السياسات، والقائمين على التدريب بوزارة التربية والتعليم في بناء وتطوير البرامج التدريبية المناسبة لقادة المدارس، مما يؤدي إلى تحسين مستوى القيادة الإبداعية لديهم.

حدود الدراسة

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية
- الحدود البشرية: المعلمون في المدارس الحكومية الأساسية.
- الحدود المكانية: مدينة الخليل.
- الحدود الزمانية: خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2021-2022.

مصطلحات الدراسة

- القيادة:

- لغةً: " القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف نشترك بطريفة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (عمر، 2008).
- كما تعرف القيادة اصطلاحاً على أنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (الضمور، 2012، 9).

- وإجرائياً؛ تعرف الباحثة القيادة بأنها: " نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة. ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها " فن التأثير على الرجال ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومروءوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة".

- القيادة الإبداعية:

- تعرف القيادة الإبداعية بأنها تلك القيادات التي تنتهج نهجاً غير تقليدي لإدارة وتغيير وتطوير المؤسسة، بما يحقق لها التكيف المستمر مع المتغيرات المصاحبة لمجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها مهارات وسمات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة (عيد، 2015، 391).
- وتعرف الباحثة القيادة الإبداعية إجرائياً على أنها: النهج المتميز في ابداع وابتكار الأساليب التي تتبعها في تسيير أمور المدرسة، مستمدة هذا النهج من الأصول المبدعة للتغيير الإداري الذي يحصل في العصر الحديث، وتتماشى مع متطلبات الابداع في هذا العصر.
- الابداع: تعرف (السيد وآخرون، 2018، 84) الإبداع بأنه: "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة لحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام".
- وتعرف الباحثة الابداع على أنه: مقدرة الفرد على انتاج افكار جديدة مع الاستعانة بالأخريين في توليد هذه الأفكار وإعادة صياغة خبراته السابقة والتي تمكنه من استخدام المهارات والخبرات التي يمتلكها في إيجاد أفكار

جديدة ونادرة ومبتكرة، مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الأفكار كبيرة وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة وذات فائدة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

2.1- أولاً- الإطار النظري .

2.1.1- القيادة الإبداعية للمدراء:

تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم القيادة الإبداعية، وقد ورد تعريفها على أنها القدرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيماً وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار (ساعد، 2016، 22).

وعرقها أخبر بأنها قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج الجديد المفيد من خلال الأفراد والوسائل التقنية والأنظمة لتحقيق أهداف المدرسة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة (الغامدي، 2012، 32).

2.1.2- خصائص القيادة الإبداعية:

من خصائص القيادة المبدعة أنها تبدأ في الرؤيا القيادية بتحديد لها للسوق والفرص الموجودة وتمتد من خلال وضع الاستراتيجيات الكفيلة لتحقيق الميزة التنافسية وصولاً إلى تحقيق نجاح المدرسة وتقديمها، واجملاً فإن هناك عدة خصائص ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة أهمها:

- 1- تمكين العاملين ومنحهم الثقة في مجال العمل.
- 2- تشجيع التعاون بين العاملين بدلاً من التنافس.
- 3- النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم فيهتم القائد بدراسة أسباب المشكلة وأساليب حلها وضمن عدم تكرارها في المستقبل (المهنا، 2020).

2.1.3- صعوبات القيادة الإبداعية:

وينبغي الإشارة إلى أن هناك صعوبات تقف حجر عثرة أمام القائد المبدع تتمثل في (المهنا، 2020):

- 1- قدرات القائد ومهاراته حيث قد تكون قدرات القائد المبدع محدودة .
- 2- اتجاهات المرؤوسين وميولهم .
- 3- عدم وضوح مهام العمل وواجباته .
- 4- اهتزاز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- 5- معرفة القائد وسلوكياته تجاه الأفراد.

2.1.4- أسباب حاجة المنظمات للقيادة الإبداعية

ترجع أسباب حاجة المنظمات للقيادة الإبداعية إلى ما يأتي:

- تُعد القيادة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- تعيش المنظمات الحديثة ظروفًا متغيرةً ومعقدةً؛ فرضت الحاجة إلى القيادة الإبداعية.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحدائه.
- تزايد حدة المنافسة الشرسية يفرض الحاجة إلى القيادة الإبداعية؛ لزيادة القدرة التنافسية.
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقة نتج عنها العديد من المشكلات التي * تواجهها المنظمات الحديثة، الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.
- العولة والتعامل معها يتطلب قيادة إبداعية.
- حاجة الدول العربية المستمرة إلى القيادة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تم كنهها من مساهمة ركب التطور.
- وسيلة للتطوير والتجديد، وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.

2.1.5- أهم الخصائص المميزة للقيادة المبدعون

- يتميز القادة المبدعون بمجموعة من الخصائص، وأهمها (السقاف وأبو سن، 2016، 7):
- الرؤية الواضحة المرشدة.
 - يحمل رسالة عظمية ويمتلك قوة نفسية كبيرة.
 - ذو مصداقية عالية.
 - يتميز بثقة كبيرة بالنفس وبالآخرين ويمتلك الجرأة ويحب المخاطرة وتحمل المواقف الصعبة.
 - حب التعلم والاستماع للآخرين واحترامهم.
 - ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات تكمل بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وهي (أبو زيد، 2010: 37):
 - الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى الأفراد العاملين إبداعية خلاقة لتطوير المؤسسة والرفع من كفاءتها، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتطويرها.
 - الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات معينة داخل المنظمة تتشارك فيما بينها لتقوم بتطبيق الأفكار والآراء التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.
 - الإبداع على مستوى المنظمات: هناك منظمات متعددة ومتميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمة إلى الإبداع لابد من أن يقوم الفرد والجماعة على الإبداع.
- وهناك مجموعة من الصفات السلوكية التي يجب أن يتحلى بها القائد المبدع:
1. الهدوء وضبط النفس .
 2. الإيمان بالمهمة.
 3. الشعور بالسلطة .
 4. البدهة والمبادرة وأخذ القرار .
 5. الانضباط والفاعلية والإحساس بالواقعية.
 6. الحزم والعدل وطيبة القلب .

7. التنبؤ والمعرفة المستقبلية (المهنا، 2020).

وتشير دراسة (صالح وباني، 2013) إلى أن القيادة المبدعة والفعالة تتطلب أن يلم القائد بالطبيعة الانسانية من حيث حاجات الفرد ورغباته وقدراته، ولكي تكون قائدا مبدعا يجب أن تعترف بجدوى الحوافز المعنوية إضافة إلى الحوافز المادية وتعرف متى تستخدم كل نوع من هذه الحوافز فبعض الأفكار قد تحفزهم الكلمات أو الاعتراف بالإنجاز أكثر من المكافآت التشجيعية والأموال.

كما أن النمط القيادي السائد في المنظمة له تأثير واضح في تحديد نوعية المناخ التنظيمي، فإن كن نمط الإشراف تسلطياً فإن ذلك سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين يحد من إبداعاتهم ومساهماتهم في تحسين الأداء (القريوتي، 2012، 28).

وفي ضوء سبق، نرى أن القيادة تؤدي دوراً مهماً وحيوياً في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي والابتكاري في أداء العاملين، ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد، وتبادل الرأي والثقة وتشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي، والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن أعمالهم ويحقق ما تسعى إليه المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم، والحصول على الأداء الأكفأ والمستنير للوصول إلى أهدافها وتحقيق نموها وتطورها واستمرارها.

2.1.6- معوقات الإبداع الإداري

أشارت الدراسات إلى وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصيلة ومفيدة، وقد أشار (العززي، 2014) إلى أنه تواجه عملية الإبداع الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية مهاراته، ويمكن عرض هذه المعوقات على النحو التالي:

- 1- معوقات فكرية: تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها تفكيره، وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.
- 2- معوقات عاطفية: يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية، فهو يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع.
- 3- معوقات تنظيمية: ومنها عدم وضوح الأهداف للمنظمة، والمركزية وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية وهيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة في المنظمات الإدارية المعاصرة.
- 4- معوقات اجتماعية وثقافية: هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري، فنجد أن تشجيع الإبداع الإداري له تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لديه؛ فالأسرة التي تعتمد على القهر والتسلط وهضم حقوق الأبناء وعدم الاستماع لمطالبهم والتقليل من شأنهم في الحد من الإبداع. كما أن للعادات والتقاليد دوراً كبيراً في الحد من الإبداع، حيث أن الكثير من العادات والتقاليد التي يؤمن بها المجتمع تحد من الإبداع وتقتل الطموح لدى أبناء المجتمع. إن إزالة تلك المعوقات أصبح أمراً ملجأً لتنمية القيادة الإبداعية في منظمات الأعمال باعتبارها ركيزة أساسية لتطوير تلك المنظمات والارتقاء بها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس تلك المعوقات داخلية كانت أو خارجية؛ إذ تُعد تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعاملين في المنظمات الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشكلات، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات.

ثانياً-الدراسات السابقة:

أجرى العديد من الباحثين دراسات عربية وأجنبية ناقشت موضوع مدى ممارسة المدراء للقيادة الإبداعية، وقد تم ترتيب هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث كالتالي:

- أجرى (جويفل، 2016) دراسة هدفت إلى تعرف درجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين. حيث تكونت عينة الدراسة من (291) معلماً ومعلمة. تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، طبقت عليهم استبانتان، الأولى لقياس درجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، والثانية لقياس درجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة (إن درجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظرهم كانت متوسطة، كما أظهرت هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الإبداعية ودرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين في هذه المدارس، وجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الإبداعية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولتغير الخبرة لصالح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أشارت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات درجة التفاؤل الأكاديمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.
- وهدفت دراسة باكيكا وتيسا بوت (Phimkoh & Tesaputa, 2017) إلى إيجاد 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 (375) مدرسة. وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن من عناصر القيادة الإبداعية الخيال، والمرونة، 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.
- كما هدفت دراسة البوشي وبوشيت (2018) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة مكونة من (46) عبارة تعكس مهارات القيادة الإبداعية. طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 349 عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارات القيادة الإبداعية بشكل عام جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية تعزى لمتغير نوع الكلية باستثناء مهارة الطلاقة وذلك لصالح الكليات الإنسانية.
- كما هدفت دراسة (آل حسين، 2018) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، والكشف عن المعوقات التي تعيق ممارستها، ومقترحات تطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي،

وتألفت عينة الدراسة من (125) معلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لجميع عمليات القيادة الإبداعية، كبيرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية).

- وأجرى (المهنا، 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، وأثر متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية) على ذلك، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (405) معلماً ومعلمة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة تضمنت (30) عبارة موزعة على أربعة أبعاد. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أبعاد القيادة الإبداعية بالترتيب التالي: مواصلة الاتجاه نحو الهدف، يليه الأصالة، ثم المرونة، وأخيراً الحساسية للمشكلات. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة لإبداعية ككل وجميع أبعادها تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية.

- كما أجرى عميرة (2020) دراسة تهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد. تكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد واختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. كشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

- وهدفت دراسة (المخاريز وآخرون، 2021) إلى الكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق. وتكونت عينتها من مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات تربية محافظة المفرق والبالغ عددهم (100) مدير ومديرة للعام الدراسي (2016-2017) جرى تطوير أداة للدراسة وتكونت من (18) عبارة، ركزت على درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية. جرى التأكد من صدق الأداة وثباتها. وأظهرت النتائج أن مستوى درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الإبداعية في مدارس مديريات تربية محافظة المفرق تراوحت بين متوسطة ومنخفضة. كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في جميع مجالات درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية والأداة ككل تعزى إلى أثر الجنس وسنوات الخبرة.

- وهدفت دراسة (عامر وآخرون، 2022) إلى التعرف على درجة فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات: نابلس، وجنين، والخليل، وجنوب الخليل الملتحقين ببرنامج دبلوم القيادة المدرسية للعام الدراسي (2021-2022) في فلسطين، ودعم إبداع الطلبة والمعلمين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة مدرسة في المحافظات الأربع: وتشمل (37) من الذكور، و(63) من الإناث، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم إعدادها في صورة استبانة إلكترونية، لتسهيل عملية التواصل، وتتضمن الاستبانة محورين: المحور الأول: فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية (الطلاقة، الأصالة، المرونة، والتحسس للمشكلات)، المحور الثاني: دور الإدارة الرقمية في دعم الإبداع

لدى الطلبة والمعلمين توصلت الدراسة إلى أن للإدارة الرقمية درجة فاعلية عالية في تنمية القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، وأن ما يقارب 83% منهم متفوقون على أن الإدارة الرقمية لها فاعلية عالية في دعم المعلمين، وأن ما يقارب 82% منهم متفوقون على أن الإدارة الرقمية لها فاعلية عالية في دعم الطلبة. وأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الكشف عن فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

تعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من استعراض نتائج الدراسات السابقة أنها اتفقت مع الدراسة الحالية في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الأداة المستخدمة وهي الاستبانة، واختلفت مع الدراسة الحالية في العينة، ومجتمع الدراسة، حيث عالجت الدراسات السابقة متغيرات غير متغيرات الدراسة الحالية، وعيناتها كانت تختلف عن هيئة الدراسة الحالية، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسات في تغذية الإطار النظري وكذلك أعداد أداة الدراسة وهي الاستبانة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة في الوقت الحاضر والاطلاع على مكوناتها كما هي في الواقع للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وكذلك استخلاص النتائج ومناقشتها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة التي تمحورت حول ذات القضية، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل، وذلك خلال فترة الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022م. وعددهم (1570) معلماً ومعلمة، (سجلات مديرية التربية والتعليم، الخليل)

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (53) معلماً ومعلمة المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وهم موزعين وفق المتغيرات الديموغرافية، وقد تم توزيع 80 استبانة على المعلمين، لكم تم استرداد (53) الجدول الآتي يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	41.5
	أنثى	31	58.5
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	6	11.3
	بكالوريوس	33	62.3
	دراسات عليا	14	26.4
سنوات الخبرة	من 1-5 سنوات	17	32.1

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	من 6 – 10 سنوات	25	47.2
	أكثر من 10 سنوات	11	20.8

يتبين من خلال الجدول السابق أن العينة تكونت من (53) معلماً و معلمة، منهم 22 معلماً، بنسبة (41,5%)، والمعلمات 31 معلمة بنسبة (58.5%) من عينة الدراسة، وأن المعلمين والمعلمات الذين لديهم مؤهل علمي دبلوم فما دون 6 معلمين ومعلمات بنسبة (11.3%)، وبلغ عدد المعلمين والمعلمات الذين مؤهلاتهم العلمية هي البكالوريوس (33) معلماً معلمة بنسبة (62.3%)، وبلغ عدد المعلمين والمعلمات الذين مؤهلاتهم العلمية هي دراسات عليا 14 بنسبة (26.4%) من عينة الدراسة، وأن المعلمين والمعلمات الذين بغت سنوات خبرتهم (1-5) سنة 17 معلماً ومعلمة، بنسبة (32.1%)، وأن المعلمين والمعلمات الذين بغت سنوات خبرتهم (6-10) سنة 25 معلماً ومعلمة، بنسبة (47.2%)، وأن المعلمين والمعلمات الذين بغت سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) سنة 11 معلماً ومعلمة، بنسبة (20.8%) من عينة الدراسة

أداة الدراسة:

لقد استخدمت الباحثة استبانة كأداة للدراسة، وقد تم بناءها للتعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت أداة الدراسة من أربعة أبعاد، على النحو التالي: (الحساسية للمشكلات، ويتكون من (10) فقرات، الطلاقة، ويتكون من (7) فقرات، المرونة، ويتكون من (9) فقرات، الأصالة، ويتكون من (9) فقرات).

صدق أداة الدراسة:

صدق المحتوى: وقد تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على 3 من المحكمين من ذوي الاختصاص من أجل الاستفادة من خبرتهم، وبعد عرضها وإجراء التعديلات اللازمة، حيث تم تعديل بعض العبارات وتم إجراء بعض التعديلات على أبعاد الدراسة.

صدق البناء: تم التحقق من صدق الأداة من الناحية الإحصائية أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين فقرات الدراسة في كل بُعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لها، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين فقرات الدراسة في كل بُعد مع الدرجة الكلية لها

البدء	رقم العبارة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية	البدء	رقم العبارة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
المرونة	1	0.639**	0.000	المرونة	18	0.294*	0.034
	2	0.491**	0.000		19	0.285*	0.038
	3	0.658**	0.000		20	0.381*	0.565
	4	0.633**	0.000		21	0.168*	0.234
	5	0.401**	0.003		22	0.072	0.610
	6	0.729**	0.000		23	0.239*	0.084
	7	0.500**	0.000		24	0.421*	0.881
	8	0.602**	0.000		25	0.061	0.665
	9	0.737**	0.000		26	0.223*	0.109
الطلاقة	10	0.705**	0.000	الأصالة	27	0.525**	0.000
	11	0.699**	0.000		28	0.644**	0.000

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط (r)	رقم العبارة	البعد	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط (r)	رقم العبارة	البعد
0.000	0.705**	29		0.000	0.721**	12	
0.000	0.573**	30		0.001	0.438**	13	
0.000	0.727**	31		0.000	0.717**	14	
0.000	0.516**	32		0.000	0.707**	15	
0.000	0.734**	33		0.000	0.734**	16	
0.000	0.633**	34		0.000	0.729**	17	
0.000	0.521**	35					

* تعني أن الارتباط ذا دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) ** تعني أن الارتباط ذا دلالة إحصائية عند المستوى (0.01)
تشير البيانات الواردة في الجدول السابق أن غالبية فقرات الدراسة تحظى بدرجات عالية من الارتباط بالدرجات الكلية لها وأن قيم مصفوفة الارتباط جميعها ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى صدق الأداة من الناحية الإحصائية.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة الثبات (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، حيث تم حساب قيمة (ألفا)، لفقرات الدراسة في كل بعد من أبعاد الدراسة في كلا المجالين. كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (3): معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) لثبات أداة الدراسة

البعد	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
الحساسية للمشكلات	10	0.838
الطلاقة	7	0.795
المرونة	9	0.763
الأصالة	9	0.778
الثبات الكلي	35	0.779

يتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) المحسوبة بين فقرات الدراسة حول (الحساسية للمشكلات) قد بلغت (0.838)، وبين فقرات الدراسة حول (الطلاقة) قد بلغت (0.795)، وبين فقرات الدراسة حول (المرونة) قد بلغت (0.763)، وبين فقرات الدراسة حول (الأصالة) قد بلغت (0.778)، وأن درجة الثبات الكلي قد بلغت (0.779). وهي قيم مرتفعة جداً، مما يدل أن هناك درجة كبيرة من الاتساق الداخلي بين فقرات الدراسة، وبناء على ذلك فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وأنها صالحة لما وضعت لقياسه.

تصحيح المقياس

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لجمع الاستجابات وقياس الردود التي تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على المتوسط الحسابي، وتم تصحيح هذا المقياس ليصبح قادراً على تقدير المتوسطات الحسابية لدرجات الاستجابة في ثلاثة مستويات، على النحو الآتي:

$$\frac{\text{الحد الأقصى للاستجابة} - \text{الحد الأدنى للاستجابة}}{\text{طول الفترة}} =$$

وبما أن المقاييس كانت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي
فإن الحد الأدنى للاستجابة = 1، والحد الأعلى للاستجابة = 5.
وبناء على المعادلة فإن طول الفترة تحسب كما يلي:

$$1.333 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأقصى للاستجابة} - \text{الحد الأدنى للاستجابة}}{3} = \text{طول الفترة}$$

وبناء عليه يكون تقدير الدرجات والمتوسطات الحسابية كما في الجدول التالي:

جدول (4) توزيع الفئات ومديات المتوسطات والتقديرية وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة اللفظية
1	2	3	4	5	الإجابة بالأرقام
5.00-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1.00	مديات المتوسط
كبيرة جداً	كبيرة	متوسط	قليلة	قليلة جداً	درجة الممارسة

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زادت أهمية المقياس وزادت درجة القبول والموافقة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟"
وللإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية لبيان أبرزها، كما هو موضح في الجدول التالي:
جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة	الترتيب	البعد
مرتفعة	0.731	3.75	يخطط لمواجهة المشكلات المتوقعة	2	1	الحساسية للمشكلات
مرتفعة	0.911	3.62	يحدد مسببات المشكلات بوضوح	5	2	
مرتفعة	0.912	3.49	يهتم بالبدايل المتعددة لحل المشكلات	8	3	
مرتفعة	0.867	3.45	يضع حلولاً متنوعة للمشكلات	7	4	
مرتفعة	1.072	3.18	لدى المدير القدرة على استشعار المشكلات قبل حدوثها	1	5	
مرتفعة	0.926	3.14	يحدد جوانب المشكلة بدقة	3	6	
مرتفعة	1.013	3.12	يستشير الخبراء في حل المشكلات	10	7	
مرتفعة	1.109	2.96	يعمل على جمع المعلومات حول المشكلة التي تواجهه	4	8	
مرتفعة	1.074	2.94	يتعاون مع الخبراء في تحديد أسباب المشكلات	6	9	
مرتفعة	0.998	2.94	يدرّب فريقه على أسلوب حل المشكلات	9	10	

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة	الترتيب	البعد
مرتفعة	0.590	3.26	الدرجة الكلية			
مرتفعة	0.824	3.77	يمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	12	1	الطلاقة
متوسطة	1.113	3.77	لديه القدرة على الاقتناع	17	2	
متوسطة	0.965	3.62	يدير اجتماعاته بأساليب متنوعة	16	3	
متوسطة	0.973	3.49	يضع البدائل الجيدة لكل موقف	14	4	
متوسطة	0.991	3.43	يتصرف في المواقف بطريقة سريعة	11	5	
متوسطة	1.203	3.25	يقوم بالنقد البناء للأفكار الجديدة	15	6	
متوسطة	1.150	3.15	يدمج الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة	13	7	
متوسطة	0.694	3.50	الدرجة الكلية			
مرتفعة	0.604	4.02	يجرب أفكارا جديدة لأداء العمل وحل المشكلات	20	1	المرونة
متوسطة	0.604	3.98	يمنح العاملين معه مساحة من الحرية لتطوير أدائهم	24	2	
متوسطة	0.714	3.91	يحرص على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل	19	3	
متوسطة	0.411	3.85	يتقبل ملاحظات الآخرين ويرحب بها	23	4	
متوسطة	0.662	3.85	يحدث تغييرات فيما تستدعيه مصلحة العمل	25	5	
متوسطة	0.723	3.71	يصحح موقفه عندما يقتنع بعدم صحة رايه	18	6	
متوسطة	0.911	3.70	يعطي الصلاحيات للعاملين معه لحل المشكلات المتكررة	22	7	
متوسطة	0.669	3.49	يشارك العاملين معه الحوار حول قضايا العمل	26	8	
متوسطة	0.789	3.35	لديه القدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة	21	9	
متوسطة	0.313	3.76	الدرجة الكلية			
مرتفعة	1.184	3.58	يهتم بإنتاج الأفكار الجديدة أكثر من الاهتمام بالحصول على موافقة الآخرين	32	1	الأصالة
متوسطة	1.244	3.48	يشجع العاملين معه على طرح أفكار جديدة	28	2	
متوسطة	1.048	3.45	يقدم أفكارا جديدة لمصلحة العمل	27	3	
متوسطة	1.312	3.32	ينجز ما يسند إليه من أعمال باستخدام أساليب ابتكارية	31	4	
متوسطة	1.254	3.27	يشرك العاملين معه في إعداد البرامج وبناء الخطط التطويرية	35	5	
متوسطة	1.211	3.26	يتبنى الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل	33	6	
متوسطة	1.191	3.25	يسبق الآخرين في تنفيذ التجارب الجديدة	30	7	
متوسطة	1.217	3.02	يطور إجراءات العمل بشكل مستمر بعيدا عن التقليدية	29	8	
متوسطة	1.387	2.87	يضع معايير محددة للأداء الجيد	34	9	
متوسطة	0.767	3.28	الدرجة الكلية			
متوسطة	0.370	3.45	التفكير الاستراتيجي الكلي			

أشارت النتائج أن الدرجة الكلية الكلية العامة لاستجابات المعلمين على فقرات الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.45) مع انحراف معياري (0.370).

كما أشارت البيانات أن بُعد (المرونة) قد احتل المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.76) مع انحراف معياري (0.694). وتبين أيضاً أن أبرز مهارات القيادة الإبداعية فيما يتعلق ببعد (المرونة) أنه (يجرب المدير أفكارا جديدة لأداء العمل وحل المشكلات)، يليه أنه (يمنح المدير العاملين معه مساحة من الحرية لتطوير أدائه)، يليه

أنه (يحرص المدير على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل)، وكانت أقل مهارات القيادة الإبداعية ممارسة فيما يتعلق ببعد (المرونة) هو أنه (لدى المدير القدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة).

وأشارت النتائج أن بُعد (الطلاقة) جاء في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.50) مع انحراف معياري (0.313). وتبين أيضاً أن أبرز مهارات القيادة الإبداعية فيما يتعلق ببعد (الطلاقة) هو أنه (يمتلك المدير القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل)، يليه أنه (لدى المدير القدرة على الاقتناع)، يليه أنه (يدير المدير اجتماعاته بأساليب متنوعة)، وكانت أقل المهارات ممارسة فيما يتعلق ببعد (الطلاقة) هو أنه (يدمج المدير الأفكار المطروحة لتكوين فكرة واحدة مفيدة).

وبينت النتائج أن بُعد (الأصالة) قد احتل المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.28) مع انحراف معياري (0.767). أظهرت أيضاً أن أبرز مهارات القيادة الإبداعية فيما يتعلق ببعد (الأصالة) هو أنه (يهتم المدير بإنتاج الأفكار الجديدة أكثر من الاهتمام بالحصول على موافقة الآخرين)، يليه أنه (يشجع المدير العاملين معه على طرح أفكار جديدة) يليه أنه (يقدم المدير أفكاراً جديدة لمصلحة العمل). وكانت أقل المهارات ممارسة فيما يتعلق ببعد (الأصالة) هو أنه (يضع المدير معايير محددة للأداء الجيد).

وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (الحساسية للمشكلات) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.26) مع انحراف معياري (0.590). وأشارت النتائج أيضاً أن أبرز مهارات القيادة الإبداعية فيما يتعلق ببعد (الحساسية للمشكلات) هو أنه (يخطط المدير لمواجهة المشكلات المتوقعة يليه أنه (يحدد مسببات المشكلات بوضوح)، يليه أنه (يهتم المدير بالبدائل المتعددة لحل المشكلات)، وكانت أقل المهارات تطبيقاً فيما يتعلق ببعد (الحساسية للمشكلات) هو أنه (يدير المدير فريقه على أسلوب حل المشكلات).

وتفسر الباحثة النتائج السابقة بأن ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل لم تكن بالقدر المطلوب، وعليه فإن المدراء بحاجة إلى توعية بأهمية ممارسة القيادة الإبداعية، وما قد يعود به من منفعة على المدرسة والعملية التعليمية، كما ويمكن تفسير ذلك بأن المدراء يفتقدون إلى المهارات التي تتعلق بالحساسية للمشكلات، خاصة وأنهم يتجاهلون دور المعلمين في حل المشكلات، مما يجعلهم لا يسعون إلى تدريبهم على الأساليب التي تؤهلهم للمساعدة في ذلك. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدراء في المدارس الحكومية تسيطر عليهم حالة من الالتزام التنظيمي التي تتمثل بالقيود المفروضة عليهم وما قد ينتج عنه من عدم القدرة على حرية التصرف ومنح الصلاحيات وغيرها دعائم المشاركة والعمل بروح الفريق.

ولم تتفق النتائج السابقة بشكل كبير مع نتائج دراسة (جويفل، 2016) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ودراسة (البوشي وبوشيت، 2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارات القيادة الإبداعية بشكل عام جاءت بدرجة كبيرة. ودراسة (أل حسين، 2018) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لجميع عمليات القيادة الإبداعية كبيرة

بينما اتفقت النتائج السابقة بشكل كبير مع نتائج دراسة (مصطفى، 2018) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التحولية كانت متوسطة. كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين درجة ممارسة المديرات للقيادة التحولية وواقع اتخاذ القرار. ودراسة (عمارة، 2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. ودراسة (عطية، 2021) التي أظهرت أن مستوى درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الإبداعية في مدارس مديريات تربية محافظة المفرق تراوحت بين متوسطة ومنخفضة.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة ممارسة القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة) لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟"

1- فحص أثر الجنس:

استخدمت الباحثة الاختبارات (T-test) والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (7): نتائج اختبارات (T-test) للفروق في درجة ممارسة القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة) لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الحساسية للمشكلات	ذكر	22	3.40	0.574	1.487	51	0.143
	أنثى	31	3.16	0.590			
الطلاقة	ذكر	22	3.63	0.683	1.156	51	0.253
	أنثى	31	3.41	0.698			
المرونة	ذكر	22	3.76	0.310	-0.036	51	0.972
	أنثى	31	3.76	0.320			
الأصالة	ذكر	22	3.40	0.711	1.001	51	0.322
	أنثى	31	3.19	0.804			
الدرجة الكلية	ذكر	22	3.55	0.348	1.663	51	0.102
	أنثى	31	3.38	0.376			

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة) لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المعلمين الذكور والإناث يتوافقون في وجهات نظرهم حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة) لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل، ويعزى ذلك إلى أن القيادة الإبداعية تأتي انطلاقاً من مدى قدرة المدير على الانطلاق وحرية التصرف، أما واقع القيادة المدرسية في الوقت الراهن، فلا يتميز به المدراء عن بعضهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عطية، 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في جميع مجالات درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية والأداة ككل تعزى إلى أثر الجنس. بينما تعارضت مع نتائج دراسة (جويفل، 2016) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الإبداعية تبعاً لمتغير الجنس.

2- فحص أثر المؤهل العلمي:

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة) لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الحساسية للمشكلات	ثانوية فأقل	6	3.68	بين المجموعات	1.262	2	0.631	1.871	0.165
	بكالوريوس	33	3.19	داخل المجموعات	16.860	50	0.337		
	دراسات عليا	14	3.24	المجموع	18.122	52			
الطلاقة	ثانوية فأقل	6	3.52	بين المجموعات	0.120	2	0.060	0.121	0.886
	بكالوريوس	33	3.53	داخل المجموعات	24.900	50	0.498		
	دراسات عليا	14	3.42	المجموع	25.020	52			
المرونة	ثانوية فأقل	6	3.79	بين المجموعات	0.043	2	0.022	0.215	0.808
	بكالوريوس	33	3.78	داخل المجموعات	5.039	50	0.101		
	دراسات عليا	14	3.72	المجموع	5.082	52			
الأصالة	ثانوية فأقل	6	3.41	بين المجموعات	0.137	2	0.068	0.112	0.894
	بكالوريوس	33	3.25	داخل المجموعات	30.464	50	0.609		
	دراسات عليا	14	3.30	المجموع	30.600	52			
الدرجة الكلية	ثانوية فأقل	6	3.60	بين المجموعات	0.158	2	0.079	0.565	0.572
	بكالوريوس	33	3.43	داخل المجموعات	6.979	50	0.140		
	دراسات عليا	14	3.42	المجموع	7.137	52			

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة) لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المعلمين وبالرغم من الاختلاف في مؤهلاتهم العلمية فإنهم لا يختلفون في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة) لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل، وهذا يعني أن الاختلاف في المؤهل العلمي لدى لا يجعله يغير نظرتهم نحو ما يمارسه مديره من مهارات القيادة الإبداعية.

والتفتت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (جويفل، 2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الإبداعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. بينما تعارضت مع نتائج دراسة (أبو جامع، 2017) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في المدينة المنورة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (آل حسين، 2018) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- فحص أثر سنوات الخبرة:

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات درجة ممارسة القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة) لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البعده	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الحساسية للمشكلات	1- 5 سنوات	17	3.33	بين المجموعات	0.585	2	0.293	0.834	0.440
	6 - 10 سنوات	25	3.29	داخل المجموعات	17.537	50	0.351		
	أكثر من 10	11	3.05	المجموع	18.122	52			
الطلاقة	1- 5 سنوات	17	3.58	بين المجموعات	0.895	2	0.447	0.927	0.402
	6 - 10 سنوات	25	3.37	داخل المجموعات	24.125	50	0.483		
	أكثر من 10	11	3.68	المجموع	25.020	52			
المرونة	1- 5 سنوات	17	3.88	بين المجموعات	0.342	2	0.171	1.802	0.175
	6 - 10 سنوات	25	3.72	داخل المجموعات	4.741	50	0.095		
	أكثر من 10	11	3.68	المجموع	5.082	52			
الأصالة	1- 5 سنوات	17	3.50	بين المجموعات	2.504	2	1.252	2.228	0.118
	6 - 10 سنوات	25	3.30	داخل المجموعات	28.096	50	0.562		
	أكثر من 10	11	2.89	المجموع	30.600	52			
الدرجة الكلية	1- 5 سنوات	17	3.57	بين المجموعات	0.451	2	0.226	1.687	0.195
	6 - 10 سنوات	25	3.42	داخل المجموعات	6.685	50	0.134		
	أكثر من 10	11	3.32	المجموع	7.137	52			

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة) لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الاختلاف في سنوات الخبرة لدى المعلمين لا يجعلهم يختلفون في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة) لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين في المدارس الحكومية لا يواكبون إلى أمد بعيد عمل المدرء لكي يكتشفوا مدى ممارستهم للقيادة الإبداعية دون غيرهم، فالتنقلات المدرسية للمعلمين والمدرء تحول دون بقاء المعلمين في فترات طويلة للعمل مع مدرائهم، وبالتالي فإن الاختلاف في سنوات الخبرة لا يصاحبه الاختلاف في فترات المواكبة والبقاء تحت قيادة مدير واحد، مما يجعل الغالبية يجمعون على رأيهم ووجهة نظرهم

حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية من حيث (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة) لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عطية، 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في جميع مجالات درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية والأداة ككل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. بينما تعارضت مع نتائج دراسة (جويفل، 2016) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الإبداعية تبعا لمتغير الخبرة، ودراسة (آل حسين، 2018) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس تعزى لمتغير الخبرة.

التوصيات والمقترحات.

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقدم الآتي:

- 1- تشجيع المدراء على تنمية مهارات القيادة الإبداعية بما يساهم في تطوير عمل المدرسة وسبل إدارتها.
- 2- ضرورة تعزيز العمل بروح الفريق داخل المدرسة ومشاركة المعلمين بعضهم البعض في حل المشاكل التي يعانون منها في العمل.
- 3- العمل على تعزيز قدرات المدراء فيما يخص الأصالة من خلال تطوير إجراءات العمل بشكل مستمر بعيدا عن التقليدية، وإشراك العاملين معه في إعداد البرامج وبناء الخطط التطويرية، وتبني الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل
- 4- ضرورة تطوير مهارات المدراء في سبل دمج الأفكار المطروحة وربطها بطريقة بناءة.
- 5- العمل على تدريب المدراء حول طرق وضع المعايير اللازمة لتقييم الأداء الجيد.
- 6- حث المدراء على تدريب فرق من المعلمين يكونون إلى جانبه في حل المشكلات
- 7- العمل على تشجيع ومكافأة المدراء أصحاب الأفكار الإبداعية والمبتكرة.
- 8- ضرورة تجنب تجاهل دور التغذية المرتدة حول تقييم الإدارة لأخطاء والعاملين واستنباط العبر من خلال تجاربهم السابقة.
- 9- اجراء دراسات علمية حول ممارسة القيادة الإبداعية في مراحل دراسية أخرى كالمرحلة الثانوية.
- 10- ضرورة اجراء دراسات وابحاث تعالج القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير المؤسسات التعليمية وتجويدها.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو جامع، إبراهيم أحمد (2017). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس في المدينة المنورة، مجلة دراسات- العلوم التربوية، 44(4):231-248.
- أبو حامد، عارف إبراهيم. (2013). تقييم المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية، رسالة ماجستير، بيرزيت.
- أبو زيد، خالد حسين (2010) أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير مشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- آل حسين، سارة بنت عبد الله (2018) درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم، رسالة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- البوشي، غادة (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة، (19) الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة البحث العلمي في التربية، 11.

- جبريني، سماح حسن (2020) درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.
- جويفل، عمر محمد عودة (2016). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين في وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- درويش، توفيق (2007). فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- ساعد، نهى عواد رشيد (2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى: أكاديمية الإدارة والسياسة للدرا سات العليا.
- السقاف، صفوان أمين، أبو سن، أحمد ابراهيم (2016). خصائص القيادة الإدارية الناجحة: دراسة حالة منظمات الأعمال اليمنية، مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلد1، العدد 17
- السيد، محمد أحمد خير، عبد الخير، فرح يس فرح، عبد الرحمن، منال عبد الباسط التهامي (2015). علاقة القيادة الإدارية الفاعلة للإبداع الإداري في الجامعات السودانية: دراسة حالة جامعة الغضارف. مجلة جامعة الغضارف للعلوم الانسانية، السنة الأولى، العدد الاول، يونيو، 1-75.
- الضمور، هند خالد (2012). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة الأردن.
- عامر، خلود حمدان وآخرون (2022) درجة فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس المتحقيين في برنامج القيادة المدرسية للعام 2021-2022 في فلسطين ودورها في دعم ابداع المعلمين والطلبة، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، مجلد 2، عدد 5.
- المخاريز، لافي؛ البدو، إيناس احمد؛ ملاحيم، ساري؛ عطية، موسى أحمد (2021) درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المرق، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد 48، عدد1.
- عمارة، رضا محمد سعيد (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة اربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 28، العدد 3.
- عمر، أحمد مختار (2008) معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة، عالم الكتب.
- العززي، بسام بن مناور. (2005). الثقافة التنظيمية والابداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.
- الغامدي، سعيد (2010). القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية: أنموذج مقترح. مركز البحوث والدراسات، كلية الملك فهد الأمنية، السعودية.
- القريوتي، محمد قاسم (2012). السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط 6، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- المهنا، محمد فرج (2020) درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية، المجلد 3، العدد1.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Botha, R. J. (2013). The Need for Creative Leadership in South African Schools. *African Studies*, 72(2), 307-320.
- NWACHUKWU, Chijioke (2018). Creative Leadership and Creativity: An Overview. *Horizons University Paris France*
- 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.