

## The reality of the practice of the principals of public schools in Jeddah Governorate for the interactive theory of leadership and its relationship to the level of administrative creativity they have from their own point of view in light of the Corona pandemic

Mrs. Sharefa Ali Alzahrani\*<sup>1</sup>, Prof. Najat Mohammad Alsaigh<sup>1</sup>

<sup>1</sup> King Abdulaziz University | KSA

Received:  
20/07/2023

Revised:  
03/08/2023

Accepted:  
18/08/2023

Published:  
30/10/2023

\* Corresponding author:  
[shooshoR@hotmail.com](mailto:shooshoR@hotmail.com)

**Citation:** Alzahrani, SH. A., & Alsaigh, N. M. (2023). The reality of the practice of the principals of public schools in Jeddah Governorate for the interactive theory of leadership and its relationship to the level of administrative creativity they have from their own point of view in light of the Corona pandemic. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(39), 1 – 20.  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.F200723>

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), 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](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The study aimed to identify the reality of the practice of principals of public schools in Jeddah Governorate for the interactive theory of leadership and its relationship to their level of administrative creativity from their own point of view in light of the Corona pandemic. A descriptive correlational approach was adopted, whereby an electronic questionnaire was employed as a tool. The research population consists of principals of public schools in the city of Jeddah, where a random sample of (150) males and females was chosen. The results of the study revealed that the reality of public school principals' practice of the interactive theory of leadership as a whole came with a high degree, with an arithmetic mean of (3.87). The practice of administrative creativity, with its dimensions, came to a high degree, with an arithmetic mean of (3.77). Moreover, the study showed that there is a significant and positive correlation between the application of interactive theory and administrative creativity in all its dimensions in educational institutions in Jeddah in light of the Corona pandemic. The study recommends the need to develop communication skills that support creativity for leaders and heads of departments in educational institutions.

**Keywords:** leadership, interactive theory, administrative creativity, school administration.

### واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة للنظرية التفاعلية في القيادة وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظرهم أنفسهم في ظل جائحة كورونا

أ. شريفه علي الزهراني\*<sup>1</sup>، أ.د/ نجاة محمد الصائغ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة الملك عبد العزيز | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة للنظرية التفاعلية في القيادة وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظرهم أنفسهم في ظل جائحة كورونا. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم توظيف استبانة إلكترونية كأداة للدراسة. يتكون مجتمع البحث من مديري المدارس الحكومية في مدينة جدة، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (150) مديراً ومديرة. كشفت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للنظرية التفاعلية في القيادة ككل جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط (3.87 من 5). كما جاءت ممارسة الإبداع الإداري بأبعادها بدرجة مرتفعة وبمتوسط (3.77). علاوة على ذلك، بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية هامة وإيجابية بين تطبيق النظرية التفاعلية والإبداع الإداري بكافة أبعادها في المؤسسات التعليمية في جدة في ظل جائحة كورونا. توصي الدراسة بضرورة تنمية مهارات الاتصال الداعمة للإبداع للقادة ورؤساء الأقسام في المؤسسات التعليمية. **الكلمات المفتاحية:** القيادة، النظرية التفاعلية، الإبداع الإداري، مديري المدارس.

## 1- المقدمة.

ساهمت العولمة وما صاحبها من تطورات وتغيرات جوهرية في ظهور العديد من التحديات في البيئة المؤسسية، حيث باتت المؤسسات التعليمية أمام حاجة ملحة لإجراء تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن أساليب إدارية إبداعية جديدة تركز على دعم وتنمية العنصر البشري الذي يعد جوهر العملية التعليمية الإبداعية، وذلك من خلال تهيئة المناخ الإداري المناسب وإجراء العديد من التغيرات الديناميكية في هذه المؤسسات.

والمؤسسات التعليمية واحدة من أهم الهياكل التنظيمية التي تركز بصورة أساسية على العنصر البشري واعداده بما يتناسب ومتطلبات القرن الواحد والعشرين، والقيادة واحدة من أهم هذه المتطلبات، فلا يمكن الارتقاء بالمرحلات التعليمية للمدارس في ظل هذه التحديات إلا من خلال نهج إداري فعال وملمس ثقافي قوي وقيادة استراتيجية تتوافق مع الظروف المتغيرة للعالم (Vélez et al., 2017)، وذلك لما تمتلكه القيادات من قدرة على استثمار الموارد المتاحة وضمان التأثير الفعال لتحقيق الأهداف المشتركة (Ololube, 2013).

والقيادة مفهوم واسع يضم مجموعة كبيرة من الممارسات والأساليب، إلا أن جميع الأساليب القيادية الفعالة تركز على وجود قائد جيد يلهم ويحفز ويوجه الأنشطة للمساعدة في تحقيق الأهداف الجماعية أو التنظيمية. على العكس من ذلك، لا يساهم القائد غير الفعال في التقدم التنظيمي حيث يمكن، في الواقع، أن ينقص من تحقيق الهدف التنظيمي. وبالتالي فإن القيادة الفعالة هي نتاج القلب ويجب أن يكون القائد الفعال صاحب رؤية، وعاطفي، ومبدع، ومرن، وملهم، ومبتكر، وشجاع، وخيال، وتجريبي، ويسعى للتغيير (Amanchukwu et al., 2015). وهذا يؤكد على أن مفهوم القيادة يرتبط بشكل أساسي بمفهوم الإبداع، حيث أنه حتى يكون القائد ناجح يجب أن يكون مبدع.

وللإبداع دورا هاما في قيادة المؤسسات واستدامتها وتطورها، فهو أحد أدوات التكيف مع المتغيرات والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية وغيرها من المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة، كما يساهم أيضا في معالجة المشكلات والتحديات التي قد تتعرض لها المؤسسات من خلال تقديم الحلول والمقترحات الممكنة لمعالجة هذه المشكلات (السودي، 2016). وقد بين خلف وآخرون (2012) بأن الإبداع يساهم في تحقيق التميز للمؤسسات التعليمية، فهو جوهرها ومحور التميز الذي يساهم في تنمية وتطوير العمل الإداري فيها.

والإبداع الإداري من أبرز سمات المؤسسات الناجحة المستعدة دائما لمواكبة التطورات المتتالية في المجال الإداري، فالإبداع الإداري يؤثر بصورة إيجابية على المؤسسة والعاملين فيها من خلال الدور الذي يقوم بقدومه كإيجاد الحلول الملائمة، والتخلص من أنماط التفكير النمطية، وإثارة وتوفير أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية في أقل وقت وجهد، إلى جانب دورها في تحسين البيئة العامة لاتخاذ القرارات وتقليص الجواجز بين العاملين. وبين المشعل (2019) أهمية الإبداع في تحسين الخدمات بما يعون بالنفع على الأفراد والمجتمع، إلى جانب تنمية القدرات الفكرية والعقلية والاستغلال الأمثل للموارد والوصول إلى التوازن في الإمكانيات المادية والبشرية، بالإضافة إلى الاستغلال قدرات الأفراد في مجال العمل وتقبل التغيرات المحيطة في المؤسسة.

وخلال السنوات القليلة الماضية طالبت المؤسسات التعليمية والتربوية بإداراتها ومعلميها وكافة العاملين فيها بممارسة بعض أشكال الإبداع الإداري؛ من أجل إعداد الطلاب وتعليمهم بأساليب إبداعية (عثمان، 2016). فالإبداع الإداري يرتبط بتقديم الخدمات التعليمية متميزة تتسم بالإبداع والحدثة والأصالة، كما يرتبط بالأفكار التعليمية الجديدة وتنمية القيادة المدرسية وتحسين البيئة التعليمية وتعزيز الموارد والإمكانيات، لتصبح أكثر كفاءة وفاعلية، إلى جانب توفير فرص لتنمية وتطوير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها (محمد، 2020).

ويرتبط خلق بيئة مواتية للإبداع بوجود قيادة قادرة على الجمع بين الاتجاهين الوقفي والسلوكي، ومن أهم النظريات القيادية القادرة على ذلك، هي النظرية التفاعلية والتي تؤكد أن القيادة ما هي إلا تفاعل بين الفرد والمواقف التي تستدعي الابتكار والإبداع وبين المهارات الإنسانية القادرة على التفاعل مع هذه المواقف وغيرها، إلى جانب حل المشكلات والتحديات التنظيمية المرتبطة بكلا من الإنتاج والمناخ التنظيمي وأسلوب العمل، وبالتالي فيجب على الإدارة مراعاة الكفاءة والخبرة في اختيار موظفي الإدارة وتنمية المواهب وتعزيزها للتأثير في الآخرين، إلى جانب المساهمة في تحفيزهم على العمل بما ينعكس بشكل إيجابي على التنظيم (حلاق وآخرون، 2020).

ومؤخراً، وعند انتشار فيروس كورونا المستجد في جميع أنحاء العالم من مدينة ووهان الصينية، أعلنت منظمة الصحة العالمية أنه جائحة عالمي. مع وصول الفيروس إلى جميع دول العالم تقريباً، سارعت الحكومات إلى وضع نظام لإدارة الوباء بفاعلية متنوعة. جلب هذا التطور القيادة العامة فيما يتعلق بإدارة الوباء إلى دائرة الضوء (Alam, 2020). في أدبيات القيادة العامة، هناك إجماع متزايد على أن القيادة العامة متعددة الأبعاد. بينما يجادل (Hartley 2018:203) بأن "القيادة العامة قد تأتي من الدولة و/أو السوق و/أو المجتمع المدني". وبسبب الانتشار السريع لفايروس كورونا مما ظهر أثره في كافة المجالات الحياتية واليومية المختلفة

والمتنوعة، فقد طال تأثير انتشار فيروس كورونا الشركات والأعمال وقد عمل على تعطيل وتهديد عمليات الانتقال والتجارة في كافة أنحاء العالم (Haleem et al., 2020).

وبعد الانتشار السريع لأزمة كورونا في غالبية دول العالم قامت المملكة العربية السعودية بمواجهة فيروس كورونا بتفعيل خطط واستراتيجيات إدارة الأزمات، وذلك بتفعيل دور الوزارات ذات الصلة، كالصحة والتعليم والشؤون لمواجهة هذا الوباء، وخصوصاً بعد تعطل حوالي 6 ملايين تلميذ سعودي عن استكمال العملية التعليمية (الثابت، 2020). ونتيجةً لما سبق ذكره ومواكبةً لتداعيات ومستجدات العصر الحالي وظروفه الغامضة وخصوصاً في ظل انتشار جائحة وفيروس كورونا وماهية انعكاساتها وآثارها التي آلمت بكافة قطاع ويقاع العالم كان لا بد من التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة للنظرية التفاعلية في القيادة وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظرهم أنفسهم في ظل جائحة كورونا

#### مشكلة الدراسة:

ويعتبر المجال التعليمي من أبرز وأهم القطاعات التي تأثرت بأزمة كورونا، حيث أغلقت المؤسسات التعليمية أبوابها في سبيل الحد من انتشار الوباء. ولقد أفرزت هذه الاغلاقات عن العديد من التحديات والتي تتطلب وجود دور هام ومحوري للقيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية توفير وابتكار آليات تقنية جديدة يمكن استخدامها في سبيل الحفاظ على استمرارية التعليم واستدامته (الجراح، 2020).

وتركز الدراسات على التحقق من قدرة مديري المدارس على ممارسة الأنماط القيادية الفعالة لمواجهة هذه التحديات، وعلى الرغم من التقدم الذي أحرزته الإدارات المدرسية في المملكة في هذا المجال إلا أنها ما زالت بحاجة لمزيد من الدعم التدريبي لتعزيز ممارستهم للأنماط القيادية والارتقاء بقدرتهم على اختيار الأنماط القيادية الأكثر فعالية في البيئة والظروف المتغيرة (الجهني، 2022). ونظراً لحاجة مثل هذه الظروف لدرجة عالية من الإبداع الإداري، والذي يرتبط بصورة مباشرة بالنمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة (الشديقات، 2021)، واستناداً لندرة الدراسات التي تناقش القيادة التفاعلية وأثرها على الأداء الإداري بصورة عامة والإبداع الإداري بصورة خاصة، فإن من المهم التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة للنظرية التفاعلية في القيادة وبحث علاقتها بمستوى الإبداع الإداري في ظل جائحة كورونا.

#### أسئلة الدراسة

تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة للنظرية التفاعلية في القيادة (الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة للمؤسسة، التخطيط الجيد للمؤسسة، التأثير الفعال للمؤسسة التعليمية، المتابعة والتقييم للمؤسسة التعليمية) في ظل جائحة كورونا؟
- 2- ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة للإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، الانفتاح على التغيير) في ظل جائحة كورونا؟
- 3- ما العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة للنظرية التفاعلية في القيادة والإبداع الإداري في ظل جائحة كورونا؟
- 4- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات المشاركين للعلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة للنظرية التفاعلية في القيادة والإبداع الإداري في ظل جائحة كورونا تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة للنظرية التفاعلية في القيادة (الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة للمؤسسة، التخطيط الجيد للمؤسسة، التأثير الفعال للمؤسسة التعليمية، المتابعة والتقييم للمؤسسة التعليمية) في ظل جائحة كورونا.
2. التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة للإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، الانفتاح على التغيير) في ظل جائحة كورونا.

3. الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة للنظرية التفاعلية في القيادة والإبداع الإداري في ظل جائحة كورونا؟

4. التحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المشاركين للعلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة للنظرية التفاعلية في القيادة والإبداع الإداري في ظل جائحة كورونا تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي على النحو الآتي:

- **الأهمية النظرية:**
  - تستقي الدراسة أهميتها من أهمية النظرية التفاعلية في القيادة وقدرتها على تحقيق العديد من المميزات الإدارية في المؤسسات التعليمية والتي تعيش أوقات حرجة نتيجة التبعيات الخاصة بفيروس كورونا.
  - أصالة الدراسة وحدائث موضوعها، حيث لا توجد أي دراسة سابقة (في حدود علم الباحثة) تهتم بدراسة النظرية التفاعلية في القيادة وتأثيرها على الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية السعودية.
  - تسهم الدراسة في إثراء المجال البحثي الخاص بالإدارة التربوية، وتوفير إضافة علمية يمكن الاستفادة منها في سد الفجوة العلمية في الدراسات العلمية المتعلقة بالقيادة والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية في ظل الأزمات مثل (جائحة فيروس كورونا).
- **الأهمية التطبيقية:**
  - تسهم الدراسة في لفت نظر القيادات التعليمية إلى ضرورة إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس لتدريب المدراء على مهارات القيادة التفاعلية والإبداعية، كما تساعد الدراسة في وضع استراتيجيات مشتركة لتعزيز مهارات المعلمين.
  - تقدم الدراسة رؤية واضحة لتغيير السياسات الإدارية ومنح مدراء المدارس الصلاحيات اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري
  - تسهم الدراسة في تطوير برامج إعداد مدراء المدارس في الجامعات بحيث يتم التركيز على أكسابهم المهارات القيادية وتدريبهم على كيفية الاستفادة منها لتحقيق الإبداع الإداري والتميز المؤسسي.

#### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة للنظرية التفاعلية في القيادة (الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة للمؤسسة، التخطيط الجيد للمؤسسة، التأثير الفعال للمؤسسة التعليمية، المتابعة والتقويم للمؤسسة التعليمية) وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، الانفتاح على التغيير).
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على مديري المدارس الحكومية
- **الحدود المكانية:** تتحدد الدراسة في النطاق الجغرافي الخاص بالمدارس الحكومية في مدينة جدة.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2021-2022م.

#### مصطلحات الدراسة

- **مديري المدارس:** يعرف مدير المدرسة على أنه: "وصف وظيفي لإدارة المدرسة فنياً وإدارياً بما يحقق رسالة المدرسة التربوية وفقاً للمناهج والسياسات التربوية، بما يخدم العملية التعليمية في ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة" (الخياط، 2019: 10).
- وتعرفه الباحثة إجرائياً على أنه المسعى الوظيفي الخاص بالقيادات الإدارية المدرسية المسؤولة عن المهام الإدارية.
- **مدينة جدة:** تعرف مدينة جدة على أنها: "ثاني أكبر مدن السعودية وأكبر المدن المطلة على ساحل البحر الأحمر، وهي بوابة الحرمين الشريفين محطة الحجاج والمعتمرين وأهم مدينة من حيث حركة الملاحة الجوية والبحرية" (الشريف والسلي، 2022: 2).
- وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها إحدى مدن المنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية.
- **القيادة:** تعرف القيادة على أنها: "السلوك الذي يتبعه القائد كي يستطيع كسب تعاون المتبوعين واقتناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم" (أبوحسن، 2018: 287).

- وتعرف القيادة إجرائياً على أنها الجهد التفاعلي الذي يبذله مديري المدارس في جده للتأثير في سلوك الآخرين بغية تحقيق الإبداع الإداري.
- القيادة التفاعلية: تعرف القيادة التفاعلية على أنها: "عملية تفاعل اجتماعي بين عدد من المتغيرات الرئيسية كسمات القائد الشخصية، عناصر الموقف، متطلبات وخصائص المرؤوسين، لذا فإن النظرية التفاعلية ترى أن ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين هذه المتغيرات، ويتوقف نجاح القيادة على الجهود التي يبذلها القائد في التفاعل مع مرؤوسيه في موقف ما" (مسمح، 2019:41).
- ويعرف إجرائياً على أنها النظرية القائمة على الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة للمؤسسة، التخطيط الجيد، التأثير الفعال للمؤسسة، والمتابعة والتقييم للمؤسسة التعليمية.
- الإبداع الإداري: يعرف الإبداع الإداري على أنه: " القدرات العقلية المتميزة للموظفين والإداريين والتي ينتج عنها أفكار مبتكرة وطرق حل غير مألوفة لمواجهة المواقف وتحمل مسؤولية ما يقوم به لإنجاز تلك الأعمال بأسلوب مطور وجديد " (المدني، 2019: 308).
- ويعرف إجرائياً على أنه تبني مديري المدارس الحكومية للأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، الانفتاح على التغيير في عملية التفكير.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري.

#### 2-1-1-1- النظرية التفاعلية في القيادة:

تعرف القيادة على أنها الممارسات التي يتبناها شخص ما للتأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف ومصالح مشتركة والقيادة جوهر العمليات الإدارية ومركزها وتنصب في استثمار الموارد المادية والكفاءات البشرية لتحقيق هدف ما (Rissanen، 2011). ويمكن تفسير القيادة من خلال مجموعة من النظريات كنظرية السمات، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية، النظرية الوظيفية وغيرها.

والنظرية التفاعلية هي النظرية السلوكية (نظرية السمات) والنظرية الموقفية (أبو ناموس، 2016)، تقوم النظرية التفاعلية في القيادة على فكرة أن القيادة عمل اجتماعي تفاعلي حيث تتطلب القيادة تفاعلاً بين شخصية القائد وكافة المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي، أي أن القيادة تنشأ نتيجة التفاعل والتكامل بين القائد، مرؤوسيه، طبيعة المرؤوسين والعلاقات فيما بينهم فضلاً عن الظروف الخاصة بالموقف الذي يتفاعلون ضمنه (الدهمسي، 2011).

- والقيادة تبعاً لهذه النظرية تركز على ثلاثة عناصر أساسية؛ نوضحها تبعاً لدراسة (حلاق وآخرون، 2020) على النحو الآتي:
1. سمات القائد: تتحدد من خلال مهاراته وصفاته الشخصية، وقدرته على ضبط نفسه وإشعار موظفيه بالأمان فضلاً عن ميله للتعامل بصورة فردية أو جماعية وتدرج ثقته بمرؤوسيه.
  2. طبيعة الموقف القيادي: ويشير إلى نوع المؤسسة والطبيعة التنظيمية الخاصة بها، كمستوى الاستقرار داخل المنظمة ومستوى الأمان الداخلي، استعداد الأفراد وفاعليتهم ضمن العمل الجماعي، خصائص المشكلة التي يواجهها القائد، الإمكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوافرة، بالإضافة إلى الضغوط الخارجية التي تفرضها البيئة المحيطة ومتطلباتها.
  3. خصائص المرؤوسين: وتشمل حاجتهم للشعور بالاستقلالية، استعدادهم لتحمل المسؤولية، مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات، قدرتهم على تحمل بيئة العمل التي تتسم بالغموض وعدم اليقين، اهتمامهم ومبادراتهم في المشاركة، مستوى كفاءتهم المعرفية والمهارية وعدد سنوات خبرتهم، بالإضافة إلى درجة احترامهم للقائد وثقتهم به.
- وتهدف القيادة التفاعلية بصورة أساسية إلى تعزيز العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، رفع مستوى الإنتاجية وضمان التحسين المستمر، خلق بيئة عمل إيجابية، ابتكار أساليب عمل جديدة تواكب التطورات التكنولوجية، تعزيز مبادئ الحوكمة، بالإضافة إلى تشجيع الكفاءات من ذو الخبرة على تحقيق المشاركة الفعالة (مسمح، 2019). علاوة على ذلك، يساهم النمط التفاعلي في تشجيع العاملين وتحفيزهم نحو الابتكار والإبداع وتقليل حالات التسرب الوظيفي، ورفع معدلات الاحتفاظ وتقليل دوران الموظفين، كما تساهم في رفع مستوى الالتزام والأداء الوظيفي والدافعية للعمل والإنجاز (أبو ناموس، 2016).

تتسم الطبيعة المؤسسية بالوجود الدائم للقضايا التي تتطلب من أصحاب القرار اتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها، وفي ظل الطبيعة المؤسسية التنافسية، ينبغي العمل على توظيف الأفكار الإبداعية كوسيلة لضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق أهدافها، (المشعل، 2019). والإبداع الإداري هو جملة من المهارات، والقدرات التي تمكن الأفراد من توليد أفكار جديدة غير اعتيادية وقابلة للتطبيق تهدف إلى حل القضايا الراهنة وتطوير الأنظمة القائمة بغية إيجاد نظام عمل جديد يكفل فاعلية الأداء وكفاءته (غوانمة، 2017).

وتكمن أهمية الإبداع الإداري في كونه أداة لمواجهة المستجدات في بيئة العمل، ووسيلة لتطوير وتحسين مستوى الخدمات، كما يساهم الإبداع الإداري في تنمية القدرات العقلية للموظفين وتحسين كفاءتهم (اليازجي، 2019). ومن جهة أخرى يعد الإبداع الإداري وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية ورفع قدرة المؤسسات على ضمان استدامة عملها. كما أن الإبداع هو أداة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الساعدي وآخرون، 2013).

ويواجه الإبداع الإداري جملة من التحديات التي تعيق تحقيقه، يمكن توضيحها تبعاً لدراسة (غوانمة، 2017) على النحو

الآتي:

1. العوائق التنظيمية: تشير إلى العوائق المرتبطة ببيئة العمل، كالثقافة التنظيمية المقاومة للتغيير، الأنظمة والقوانين، والتعليمات المختلفة.
  2. المعوقات الشخصية: وهي العوائق ذات الصلة بذاتية الإبداع والعوامل التي تكون شخصيته الإبداعية منذ الطفولة.
  3. المعوقات الاجتماعية والثقافية: كالعادات، التقاليد والعقائد والأعراف والاتجاهات السائدة، والتي تعيق الأفكار الإبداعية غير الاعتيادية.
  4. معوقات نفسية وعاطفية: كالخوف، التردد، ضعف الثقة بالنفس، وعدم تحمل المسؤولية.
- ويختلف الباحثون في تحديد أبعاد الإبداع الإداري، وهو في هذه الدراسة يتمثل في الأبعاد الآتية: الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، الانفتاح على التغيير وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:
1. الأصالة (Originality): وتشير إلى قدرة الفرد على خلق أفكار جديدة، حديثة غير شائعة الاستخدام، حيث يطلق وصف الأصالة على كل ما يتميز بالحدثة والتميز والبعد عن المألوف والتقليدية (اليازجي، 2019).
  2. الطلاقة الفكرية (intellectual fluency): وتشير إلى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات خلال فترة زمنية محددة، حيث كلما زاد عدد الأفكار زاد احتمال ظهور أفكار إبداعية (الزعي، 2016) وهي في العادة ترتبط بالقدرات الفكرية والعقلية الإدارية التي تساعد صاحبها على توليد كم كبير من الأفكار مستخدماً بذلك سرعته، إدراكه الواسع، قدرته على التحليل والربط المنطقي (Figl & Weber, 2010).
  3. المرونة الذهنية (Mental flexibility): تشير المرونة إلى القدرة على التفكير من زوايا وأبعاد متعددة ومختلفة عن الزوايا التقليدية (مطر، 2018)، وتنطوي هذه الخاصية على عدم التعصب وسهولة تغيير القرارات وفق الحاجة والمتطلبات السوقية والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل وعليه ينبغي توظيف استراتيجيات عمل مرنة تركز على أكثر من بديل (الزعي، 2016).
  4. الحساسية للمشكلات (Sensitivity of Problems): وتشير إلى درجة الوعي بالمشكلات في بيئة العمل، والقدرة على كشف مواطن الضعف في الأداء (لبوز، 2017)، وهي ما يمكن الإداريين من التحرك بصورة سريعة ووضع الخطط والاستراتيجيات المرنة التي تتوافق مع المستجدات بما يقضي على مسببات المشكلة ويعمل على حلها ((Makhani et al., 2010).
  5. تقبل المخاطر (Risk Taking): وتشير إلى مستوى شجاعة الفرد ودرجة مبادرته لتبني أساليب واستراتيجيات عمل حديثة مع قدرة واستعداده لتحمل المخاطر والمسؤولية المترتبة عليها (اليازجي، 2019).
  6. الانفتاح على التغيير (Openness to change): وتشير إلى درجة مواكبة الأفكار للتغيرات والمستجدات في ساحة الأعمال وتوافقها، ومدى قدرة هذه الأفكار على إحداث التغيير اللازم (Prediscan & Roiban, 2015).

ثانياً-الدراسات السابقة

على الرغم من حداثة موضوع الدراسة حاولت الباحثة مناقشة أقرب الدراسات التي تضمنت متغير أو أكثر من متغيرات الدراسة الحالية، وفيما يلي نستعرض أبرز الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية:

- هدفت دراسة أبو حسن (2018) إلى التحقق من أثر القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين، وذلك من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة وزعت على (150) قائداً ميدانياً و(320) معلماً يعملون ضمن

مراحل التعليم المختلفة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر القيادة المستخدمة من قبل القادة على مستوى الإبداع لدى المعلمين وأن أكثر أساليب القيادة تطبيقاً في المدارس هو الأسلوب التشاركي والقائم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز النضج الوظيفي لدى المعلمين.

- فيما جاءت دراسة مسمح (2019) بهدف الكشف عن درجة قيام المشرفين التربويين بدورهم فيما يتعلق بتنمية مهارات القيادة التفاعلية لدى معلمي اللغة الإنجليزية، ولتحقيق ذلك تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية قوامها (292) معلماً ومعلمة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن قيام المشرف التربوي بدوره في تنمية القيادة التفاعلية لدى معلمي اللغة الإنجليزية جاء بدرجة مرتفعة. كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات استجابة العينة لهذا الدور تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وصالح مرحلة البكالوريوس، وعدد سنوات الخبرة ولصالح من لديهم أكثر من عشر سنوات. فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات استجابة العينة لهذا الدور تعزى لمتغيري الجنس والمديرية التعليمية.

- بينما هدفت دراسة Hapha & Somprach (2019) إلى دراسة مكونات القيادة الرقمية والقيادة الإبداعية التي تؤثر على الابتكار في التعليم العالي التاييلاندي. ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على المقابلة وأداة التقييم التي تستخدم مقياس التصنيف الخامس، حيث طبقت الدراسة على عينة قصدية بلغ عددها (5) أشخاص المؤهلين من ذوي الخبرة الإدارية. تم تحليل البيانات مع تحليل المحتوى ومتوسط الدرجة والانحراف المعياري. وقد وجدت نتائج الدراسة أن مكونات الابتكار في مؤسسات التعليم العالي تتكون من 3 مكونات هي: الابتكار المتزايد، الابتكار الراديكالي، ابتكار العمليات. والثاني هو مكونات القيادة الرقمية التي تتكون من رؤية القيادة الرقمية، التطوير الممي للأفراد، الكفاءة الرقمية، إنشاء الشبكات الرقمية. والثالث هو مكونات القيادة الإبداعية التي تؤثر على الابتكار في مؤسسات التعليم العالي، حيث كانت القدرة على التصوير والتفكير الإبداعي، المرنة، خلق الرؤية كانت القيادة الرقمية والابتكار.

- أما دراسة محمد (2020) فهتفت إلى التحقيق في مستوى توافر مهارات الاتصال الداعمة للإبداع لدى القادة في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إعداد أداة الاستبانة وتوزيعها على عينة بلغ عددها (493) معلم ومعلمة. وبينت نتائج الدراسة إلى أن محور مهارات الإرسال الداعمة للإبداع أتت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.873) أي أنه يمارس بدرجة نادرة وقليلة ويليه محور مهارات الاستقبال الداعمة للإبداع بمتوسط حسابي (1.97) وانحراف معياري (0.785) ويمارس كذلك بدرجة قليلة وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لأداة الدراسة حول مهارات الاتصال الداعمة للإبداع نحو (2.09) وانحراف معياري (0.801) وهذا يدل على قلة ممارسة مهارات الاتصال الداعمة للإبداع من قبل رؤساء الأقسام العلمية في مدارس دولة الكويت.

- فيما جاءت دراسة Kalkan et al. (2020) هدفت إلى فحص العلاقات بين أنماط القيادة لمديري المدارس والثقافة المدرسية والصورة التنظيمية وفقاً لتصورات المعلمين. تم تصميم الدراسة وفقاً لنموذج المسح العلائقي، وقد طبقت الدراسة على عينة بلغ عددها 370 معلماً ومعلمة يعملون في 20 مدرسة في قونية بتركيا. تم استخدام مقياس أسلوب القيادة لمديري المدارس ومقياس الثقافة المدرسية ومقياس الصورة التنظيمية كأدوات لجمع البيانات. وقد بينت النتائج أن مديري المدارس يظهرون خصائص القيادة التحولية، وأن إدراك المعلمين للثقافة المدرسية قوي وأن إدراك الصورة التنظيمية من قبل المعلمين متوسط. كما وجد أن هناك علاقات معنوية بين أنماط القيادة، وثقافة المدرسة، والصورة التنظيمية، إلى جانب أسلوب القيادة لمديري المدارس، والتي تنبأت بشكل كبير بالثقافة المدرسية، وثقافة المدرسة، والتي تنبأت بشكل كبير بالصورة التنظيمية. كما أكدت النتائج أيضاً على أنه للثقافة المدرسية تأثير وسيط على كل من أنماط القيادة والصورة التنظيمية. ويرجع ذلك إلى إدراك الأساليب القيادية التي لها دور مهم في تطوير الصورة التنظيمية، من خلال الثقافة المدرسية.

- بينما هدفت دراسة Maliakkal & Reiter-Palmon (2022) إلى بحث تأثير دعم القائد للإبداع على قدرة المرؤوسين على حل المشكلات بطريقة إبداعية، وتحقق ذلك من خلال استخدام المنهج التجريبي من خلال توظيف اختبار للقدرة على حل المشكلات الإبداعية، تم تطبيق الاختبار على (247) موظفاً. أشارت نتائج الدراسة أن قيام القائد بدعم الإبداع ساهم في توليد العديد من الأفكار الإبداعية خلال حل المشكلات، كما بينت الدراسة أن دعم القيادات النسائية تؤدي إلى توليد أفكار أكثر أصالة مقارنة بالقادة الرجال.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفرد الدراسة الحالية في الهدف من الدراسة حيث تبحث في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة للنظرية التفاعلية في القيادة وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظرهم أنفسهم في ظل جائحة كورونا، وهذا فهي تختلف مع كافة الدراسات السابقة في الهدف الذي أعدت من أجله، فدراسة أبو حسن (2018) فتبحث في تأثير القيادة التربوية على الإبداع الإداري، فيما تركز دراسة مسمح (2019) على دور المشرف التربوي في تنمية القيادة التفاعلية. أما دراسة محمد فتعنى بالتحقق من مستوى توافر مهارات الاتصال الداعمة للإبداع. علاوة على ذلك، تركز دراسة Hapha & Somprach (2019) على دراسة تأثير مكونات القيادة الرقمية والقيادة الإبداعية على الابتكار في التعليم العالي. بينما هدفت دراسة Kalkan et al. (2020) إلى بحث العلاقة بين أنماط القيادة لمديري المدارس والثقافة المدرسية والصورة التنظيمية وفقاً لتصورات المعلمين، أما دراسة Maliakkal & Reiter-Palmon (2022) فبحثت العلاقة بين دعم القائد للإبداع والقدرة على حل المشكلات بطريقة مبتكرة. من جهة أخرى، وفيما يتعلق بمنهج الدراسة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتوظيف الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، وتتفق الدراسة في اختيار منهج الدراسة وأداته مع دراسة أبو حسن، 2018؛ مسمح، 2019؛ محمد، 2020؛ Kalkan et al، 2020. فيما اختلفت مع دراسة Hapha & Somprach (2019) والتي استخدمت المنهج النوعي بالاعتماد على أداة المقابلة وأداة التقييم. فيما تبنت دراسة Maliakkal & Reiter-Palmon (2022) المنهج التجريبي من خلال اختبار لحل المشكلات.

ويجدر الإشارة أنه تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة الحالية وتساؤلاتها، تحديد المنهج الملائم لطبيعة الدراسة ومتغيراتها، اختيار الأساليب الإحصائية وتصميم أداة الدراسة، فضلاً عن مناقشة نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها مع ما توصلت إليه هذه الدراسات. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بدراستها لنمط القيادة المستندة على النظرية التفاعلية وتأثيره على مستوى الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في جدة، حيث لا توجد أي دراسة جمعت بين هذين المتغيرين.

## 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

## منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة ومتغيراتها، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ويعتبر المنهج الوصفي الارتباطي من أشهر المناهج العلمية وأكثرها استخداماً في دراسة العلاقات المتبادلة، ويعرف بأنه أسلوب وصفي تحليلي يُستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين (متغير مستقل، ومتغير تابع).

## مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية في محافظة جدة، وعددهم (1533) مدير ومديرة (لوحة المعلومات الإحصائية لمدارس جدة، 2023)، تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة وعكس نتائجها عليهم، وقد بلغ قوام هذه العينة (150) بين مدير ومديرة، والجدول (1) يبين خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)

جدول (1) وصف خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	11	7.3%
	انثى	139	92.7%
	المجموع	150	100%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	135	90%
	ماجستير	11	7.3%
	دكتوراه	4	2.7%
	مجموع	150	100%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	9	6%
	من 6-10 سنوات	82	54.7%
	11 سنة فأكثر	59	39.3%

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير
100%	150	المجموع	

الجدول السابق يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية ويتضح أن (92.7%) من العينة الاجمالية من الإناث، ويدل على أن الباحثة قد حرصت على الأخذ بوجهة نظر الجنسين على الرغم من سهولة تعاملها كونها باحثة مع المديرات الإناث وهذا يفسر كونهن النسبة الأعلى من المبحوثين. فيما يمكن قراءة باقي المتغيرات الديمغرافية بوضوح من الجدول أعلاه.

#### أداة الدراسة:

تمثل أداة الاستبانة الوسيلة الأساسية لجمع البيانات من المجتمع البحثي محل الدراسة، ونظراً لطبيعة الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، ويتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام: المعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). القسم الثاني لقياس درجة ممارسة النظرية التفاعلية في القيادة، أما القسم الثالث فيقيس درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في جدة.

#### صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من صدق محتوى الاستبانة الظاهري، تم عرضه في صورته الأولية على (10) من المتخصصين في القطاع التعليمي، لإبداء ملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة، بحيث قاموا بإبداء آرائهم حول مدى صحة الصياغة اللغوية لعبارات الاستبانة، ومدى ملائمة مفردات الاستبانة لعينة الدراسة، فضلاً عن مدى صلاحية كل عبارة لقياس ما وضعت لقياسه، قامت الباحثة بالأخذ بأراء المحكمين وتوجيهاتهم، حيث تم إعادة صياغة غالبية الفقرات وفقاً لملاحظاتهم وتوجيهاتهم، ووضعت الأداة في صورتها النهائية وفقاً لتعديلات المحكمين وآرائهم، حيث بلغت عدد عبارات الاستبانة قبل التحكيم (44) عبارة موزعة بين القسم الثاني والثالث حيث اشتمل قسم النظرية التفاعلية في القيادة على (20) عبارة فيما تكون قسم الإبداع الإداري من (24) عبارة، أما عن الأداة بعد التحكيم فقد بلغت عدد عبارات الاستبانة (44) عبارة موزعة بين القسم الثاني والثالث حيث اشتمل قسم النظرية التفاعلية في القيادة على (20) عبارة فيما تكون قسم الإبداع الإداري من (24) عبارة.

أما صدق الاتساق الداخلي للاستبانة فتم التحقق منه خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتهي إليه

- معاملات الارتباط لعبارات مقياس فاعلية القيادة في المؤسسات التعليمية

الجدول (2): معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليها وارتباطها لمقياس فاعلية القيادة في المؤسسات التعليمية

الرقم	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمقياس	الرقم	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمقياس
	التأثير الفعال للمؤسسة التعليمية			الرؤية الاستراتيجية والاهداف المحددة للمؤسسة	
1	**0.859	**0.787	1	**0.920	**0.892
2	**0.903	**0.820	2	**0.857	**0.835
3	**0.863	**0.769	3	**0.930	**0.899
4	**0.882	**0.866	4	**0.890	**0.835
5	**0.829	**0.742	5	**0.919	**0.869
	التخطيط الجيد للمؤسسة			المتابعة والتقييم للمؤسسة التعليمية	
1	**0.876	**0.853	1	**0.852	**0.847
2	**0.923	**0.871	2	**0.906	**0.875
3	**0.909	**0.862	3	**0.941	**0.880
4	**0.911	**0.892	4	**0.859	**0.796
5	**0.902	**0.877	5	**0.891	**0.801

\* معاملات ارتباط دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). \*\* معاملات ارتباط دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

- معاملات الارتباط لعبارات مقياس الإبداع الإداري في القيادة بالمؤسسات التعليمية:

الجدول (3): معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليها وارتباطها لمقياس الإبداع الإداري في القيادة بالمؤسسات التعليمية

الارتباط بالبعد	الارتباط بالمقياس	الرقم	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمقياس	الرقم	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمقياس	الرقم
الأصالة			المرونة الذهنية			تقبل المخاطر		
**0.922	**0.882	1	**0.946	**0.905	1	**0.888	**0.791	1
**0.934	**0.918	2	**0.952	**0.906	2	**0.936	**0.884	2
**0.912	**0.912	3	**0.965	**0.910	3	**0.875	**0.869	3
**0.911	**0.911	4	**0.939	**0.902	4	**0.917	**0.865	4
الطلاقة الفكرية			الحساسية للمشكلات			الانفتاح على التغيير		
**0.906	**0.870	1	**0.935	**0.868	1	**0.893	**0.880	1
**0.926	**0.885	2	**0.967	**0.922	2	**0.793	**0.581	2
**0.859	**0.826	3	**0.965	**0.918	3	**0.886	**0.906	3
**0.899	**0.861	4	**0.958	**0.916	4			
**0.908	**0.856	5						

\* معاملات ارتباط دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). \*\* معاملات ارتباط دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

أما فيما يتعلق بثبات الاستبانة فقد تم حساب الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللأستبانة ككل، وذلك باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) بعد تجربتها على عينة استطلاعية خارجة عن عينة البحث، مكونة من 30 مديراً ومديرة في مدارس جدة، ومن خارج عينة الدراسة، والجدول (2) يبين معاملات ثبات ألفا لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل.

جدول 4: معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل

المحور	عدد العبارات	كرونيباخ ألفا	المحور	عدد العبارات	كرونيباخ ألفا
الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة للمؤسسة	5	0.915	الأصالة	4	0.938
التخطيط الجيد للمؤسسة	5	0.943	الطلاقة الفكرية	5	0.941
التأثير الفعال للمؤسسة التعليمية	5	0.941	المرونة الذهنية	4	0.964
المتابعة والتقييم للمؤسسة	5	0.933	الحساسية للمشكلات	4	0.969
مقياس (فاعلية القيادة في المؤسسات التعليمية) ككل	20	0.978	تقبل المخاطر	4	0.925
			الانفتاح على التغيير	3	0.810
			الإبداع الإداري ككل	24	0.985

يظهر من الجدول (4) السابق أن قيم معاملات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة مرتفعة ومقبولة، حيث بلغت قيمة كرونباخ ألفا للمقياس (فاعلية القيادة في المؤسسات التعليمية) ككل (0.978)، كما بلغت قيمة كرونباخ ألفا للمقياس (مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية) ككل (0.985)، ويدل على أن هناك ثباتاً عالياً لإجابات أفراد العينة عن أسئلة الاستبانة، مما يشير إلى فهمهم لعبارة الاستبانة وامكانية التعامل مع الاستبانة بدرجة عالية من الثقة، أي أن هناك درجة مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق استبانة.

الوزن النسبي وتصحيح الاستبانة:

تم استخدام مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي لتصحيح الاستبانة وفقاً للدرجات التالية التي يختارها المستجيبين وهي: درجة (1) تعبر عن غير موافق بشدة، ودرجة (2) تعبر عن غير موافق، ودرجة (3) تعبر عن محايد إلى حد ما، ودرجة (4) تعبر عن موافق، ودرجة (5) تعبر عن موافق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وعلى مجالها ككل، تم الاعتماد على التقسيم التالي في جدول (5) للحكم على المتوسطات الحسابية:

جدول 5: مقياس المتوسطات الحسابية وتفسيرها

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5.00-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1.00

## المعالجات الإحصائية

- قامت الباحثة باعتماد برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة الأساسية وتحليل البيانات التي تم جمعها أثناء الدراسة لتحقيق الأهداف، وذلك باستخدام الاختبارات الاحصائية التالية:
- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) بحيث تم تطبيقه للتأكد من مدى اتساق المحاور التي طُبقت فيها أداة الدراسة مع المتغيرات التي سعت لاختبارها أو بشكل مختصر للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
  - حساب معامل ارتباط بيرسون "Pearson"، وذلك للتأكد من الصدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
  - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أداة الدراسة: للكشف عن متوسط الإجابات لكل متغير بالإضافة الى استخدامه في وصف كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبانة، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة.
  - حساب معامل ارتباط بيرسون "Pearson"، للكشف عن العلاقة بين واقع تطبيق النظرية التفاعلية والإبداع الإداري بأبعاده
  - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات وجهات نظر المدرء وتقديراتهم لمستوى الإبداع الإداري التفاعلية في القيادة في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغيري المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة
  - واختبارت للعينات المستقلة (Independent T-test) لفحص الفروق بين متوسطات المدرء تبعاً لمتغير الجنس.

## 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتائج السؤال الأول: "ما واقع تطبيق النظرية التفاعلية في القيادة بمستوى الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة فيروس كورونا؟
- وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور النظرية التفاعلية في القيادة المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ظل أزمة كورونا من وجهة نظر المدرء، واستخدم مقياس المتوسطات الحسابية الوارد في الجدول (5) السابق لتفسير هذه المتوسطات ودلالاتها، والجدول (6)، (7)، (8)، (9) التالية توضح هذه النتائج:
- البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة للمؤسسة.
- جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة للمؤسسة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	تراعي القيم الأخلاقية في وضع رؤية المؤسسة التعليمية.	4.15	0.85	1	مرتفعة
1	تضع المؤسسة أهدافاً قابلة للتحقيق.	4.04	0.83	2	مرتفعة
2	تضع أهدافاً وفقاً لاحتياجات المؤسسة التعليمية.	4.03	0.89	3	مرتفعة
3	مراعاة إمكانيات المؤسسة التعليمية في تحقيق أهداف المؤسسة.	3.83	0.98	4	مرتفعة
4	تحفز الإداريين في وضع رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها.	3.77	1.09	5	مرتفعة
	بعد (الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة للمؤسسة) ككل	3.96	0.81	-	مرتفعة

يتضح من جدول (6) أن المتوسط العام للرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة للمؤسسة (3.96) وانحراف معياري قدره (0.81)، وهو ما يبين أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على واقع الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة للمؤسسة التعليمية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة للمؤسسة تشير القيادة إلى الممارسات التي يتبناها شخص ما للتأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف ومصالح المؤسسة، كما أن جوهر العمليات الإدارية ومركزها تنصب في استثمار الموارد المادية والكفاءات البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وإن مراعاة إمكانيات المؤسسة التعليمية والقيام بتحفيز

الإداريين في وضع رؤيا واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة ضمن القيم الأخلاقية التي وضعتها المؤسسة ترفع من القدرة على القيادة التفاعلية لإداريين المؤسسة التعليمية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة جمعة ونوري (2011) التي أشارت إلى اتفقت عينة البحث حول متغير الإبداع الإداري بوساطا حسابيا عاليا، مما يشير إلى إدراك عينة البحث لأهمية الإبداع الإداري وكيفية تحقيقه عبر مراحل متعددة.

• البعد الثاني: التخطيط الجيد للمؤسسة التعليمية

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للتخطيط الجيد للمؤسسة مرتبة تنازليا بحسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	البدء في التخطيط وفقاً لاحتياجات المؤسسة التعليمية.	3.92	0.91	1	مرتفعة
2	استخدام إجراءات مرنة في التخطيط.	3.80	1.06	2	مرتفعة
3	مراعاة التغيرات المستقبلية في التخطيط للمؤسسة التعليمية.	3.77	1.03	3	مرتفعة
4	اللجوء إلى استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط.	3.76	0.98	4	مرتفعة
5	الحرص على تنسيق جهود الإداريين عند التخطيط للإجراءات.	3.74	1.13	5	مرتفعة
	البعد (للتخطيط الجيد للمؤسسة) ككل	3.80	0.93	-	مرتفعة

يتضح من جدول (7) أن المتوسط العام للتخطيط الجيد للمؤسسة بلغ (3.80) وانحراف معياري قدره (0.93)، وهو ما يبين أن جميع أفراد عينة الدراسة متفوقون على واقع التخطيط الجيد للمؤسسة التعليمية.

إن هذه المتوسطات الحسابية تعطي انطباعاً إيجابياً للتخطيط الجيد للمؤسسة الفعال الذي يساهم في رفع مستوى الالتزام والأداء الوظيفي والدافعية للعمل والإنجاز بما يعكس الصورة الإيجابية على مستوى الإنتاجية، والذي يعمل على تحفيز الموظفين على المشاركة وزيادة ولائهم للمؤسسة، والعمل على ابتكار أساليب عمل جديدة وفريديه تستند على مواكبة التطورات التكنولوجية، وتعزيز مبدأ العدالة والمساواة ورفع استعداد الموظفين لتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى تشجيع الكفاءات من ذو الخبرة على تحقيق مشاركة فعالة من خلال طرح بدائل جديدة واتخاذ قرارات فاعلة، وتعزيز المواهب والقدرات الإبداعية التي يكتسبها القائد من خبرته والأنشطة التي يمارسها بشكل يمكنه من قيامه بمسؤولياته بطريقة إبداعية تفاعلية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة جمعة ونوري (2011) التي أشارت إلى اتفقت عينة البحث حول متغير الإبداع الإداري بوساطا حسابيا عاليا، مما يشير إلى إدراك عينة البحث لأهمية الإبداع الإداري وكيفية تحقيقه عبر مراحل متعددة.

• البعد الثالث: التأثير الفعال للمؤسسة التعليمية.

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للتأثير الفعال للمؤسسة التعليمية مرتبة تنازليا بحسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	نشر روح العمل التعاوني بين الإداريين.	4.02	1.09	1	مرتفعة
2	بث روح المبادرة في العمل والإنجاز بين الإداريين.	3.95	1.12	2	مرتفعة
3	تحفيز الإداريين على السلوك المبدع والإيجابي.	3.83	1.10	3	مرتفعة
4	تحفيز قدرات الإداريين على الإبداع والتطوير.	3.76	1.18	4	مرتفعة
5	استخدام مكافآت مادية ومعنوية لدفع الإداريين إلى الإنجاز.	3.57	1.37	5	مرتفعة
	البعد (التأثير الفعال للمؤسسة التعليمية) ككل	3.83	1.06	-	مرتفعة

يتضح من جدول (8) أن المتوسط العام للتأثير الفعال للمؤسسة التعليمية بلغ (3.83) وانحراف معياري قدره (1.06)، وهو ما يبين أن جميع أفراد عينة الدراسة متفوقون على واقع التأثير الفعال للمؤسسة التعليمية.

ويمكن إرجاع هذه النتيجة وتفسيرها أن التأثير الفعال لمؤسسة التعليمية على المعلمين تعطي انطباعاً إيجابياً على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، بحيث يسعى القائد فيها إلى رفع مشاركة الأفراد وتعزيز العلاقات فيما بينهم وإتاحة حرية إبداء الرأي والنقد الموضوعي بهدف الارتقاء بمستوى الكفاءة والفاعلية في الأداء وتعزيز اتصال المرؤوسين بالمؤسسة وزيادة التزامهم نحوها، كما أن تنمية الخصائص والسمات الفكرية، السلوكية والوجدانية التي يمتلكها القائد والمعلمين وهي ما يحدد نمط التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في

المواقف المختلفة وبالتالي فإن التأثير الفعال للمؤسسة يقوم على العمل التعاوني ونشر روح التشارك والعمل لرفع كفاءة الإنجاز والعمل للمؤسسة التعليمية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الدهمسي (2011) التي أكدت على ممارسة القيادة التفاعلية لدى القادة في الإدارة العامة للمرور بدرجة مرتفعة.

• البعد الرابع: المتابعة والتقييم للمؤسسة التعليمية.

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمتابعة والتقييم للمؤسسة التعليمية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	التأكد من تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.	4.02	0.87	1	مرتفعة
2	إشراف المؤسسة على نشاط الإداريين في العمل.	3.93	0.96	2	مرتفعة
3	الربط بين عمل الإداريين وأهداف المؤسسة.	3.90	1.04	3	مرتفعة
4	توجيه الإداريين إلى استخدام أساليب إبداعية في إنجاز المهام.	3.87	1.10	4	مرتفعة
4	وضع نظام ثابت للتقييم.	3.66	1.08	5	مرتفعة
	البعد (المتابعة والتقييم للمؤسسة التعليمية) ككل	3.88	0.90	-	مرتفعة

يتضح من جدول (9) أن المتوسط العام للمتابعة والتقييم للمؤسسة التعليمية بلغ (3.88) وانحراف معياري قدره (0.90). وهو ما يبين أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على واقع المتابعة والتقييم للمؤسسة التعليمية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المتابعة والتقييم للمؤسسات التعليمية تُسهم تحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل بما يحقق التوازن بين متطلبات الإنتاجية واحتياجات الموظفين ومطالبهم، وإن إشراف المؤسسة على نشاط المعلمين والإداريين في العمل يعمل على رفع مستوى الإنتاجية وكفاءة الأداء وضمان تطوره المستمر، ويؤدي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية بين أطراف العملية الإنتاجية بما يحقق الأهداف ويخلق بيئة عمل إيجابية، بحيث تحفز الموظفين على المشاركة وزيادة ولائهم للمؤسسة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الدهمسي (2011) التي أشارت أن واقع تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة يكمن في التحفيز والإرشاد بالأداء المتميز التي جاءت بدرجة مرتفعة.

- عرض نتائج السؤال الثاني: ما واقع تطبيق أبعاد الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، الانفتاح على التغيير) في المؤسسات التعليمية في المنطقة الغربية في ظل جائحة كورونا في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الإبداع الإداري في القيادة المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ظل أزمة كورونا من وجهة نظر المدراء، واستخدم مقياس المتوسطات الحسابية الوارد في الجدول (5) السابق لتفسير هذه المتوسطات ودلالاتها، والجدول (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، (15) التالية توضح هذه النتائج:

• بعد الأصالة:

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الإبداع الإداري في القيادة المؤسسات التعليمية (بعد الأصالة) مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	توظيف طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية.	3.74	1.08	1	مرتفعة
2	تزويد الإداريين العاملين في المؤسسة بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.	3.73	1.20	2	مرتفعة
3	الميل إلى التغيير في الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	3.72	1.02	3	مرتفعة
4	الابتعاد عن التقليد في إنجاز الأعمال المكلفين بها.	3.66	1.05	4	مرتفعة
	بعد (الأصالة) ككل	3.71	1.00	-	مرتفعة

يتضح من جدول (10) أن المتوسط العام لبعد الأصالة بلغ (3.71) وانحراف معياري قدره (1.00)، وهو ما يبين أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على واقع الإبداع الإداري في القيادة المؤسسات التعليمية (بعد الأصالة).

إن هذه المتوسطات الحسابية تعطي انطباعاً إيجابياً إلى إن الإبداع الإداري والاصالة. تعمل على خلق أفكار جديدة وغير شائعة الاستخدام في تطوير المؤسسات التعليمية التي تتميز بالخروج عن المألوف، والتي تعمل على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه الإداريين في انجاز المهام الإدارية للمؤسسات التعليمية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السوداني (2016) التي أشارت إلى اتفاق عينة البحث على بعد الأصالة الذي جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط (3.98).

• بعد الطلاقة الفكرية:

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد لإبداع الإداري في القيادة المؤسسات التعليمية (بعد الطلاقة الفكرية) مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	استثمار الخبرات السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة.	3.91	1.04	1	مرتفعة
2	تقديم اقتراحات سريعة لحل مشكلات العمل.	3.89	1.07	2	مرتفعة
3	وضع الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.	3.83	1.04	3	مرتفعة
3	القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.	3.75	1.02	4	مرتفعة
4	تقديم أفكار متعددة في وقت قصير.	3.67	1.05	5	مرتفعة
	بعد (الطلاقة الفكرية) ككل	3.81	0.94	-	مرتفعة

يتضح من جدول (11) أن المتوسط العام لبعده الطلاقة الفكرية بلغ (3.81) وانحراف معياري قدره (0.94)، وهو ما يبين أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على واقع الإبداع الإداري في القيادة المؤسسات التعليمية (بعد الطلاقة الفكرية). يمكن تفسير هذه النتيجة إن الطلاقة الفكرية التي يتمتع بها الإداريين تقوم برفع قدراتهم على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات خلال فترة زمنية محددة، بحيث كلما زاد عدد الأفكار زاد احتمال ظهور أفكار إبداعية وهي في العادة ترتبط بالقدرات الفكرية والعقلية الإدارية التي تساعد صاحبها على توليد كم كبير من الأفكار مستخدماً بذلك سرعته، إدراكه الواسع، بالإضافة إلى قدرته على التحليل والربط المنطقي، وذلك من خلال استثمار الخبرات السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة وقدرتهم على استخدام وتقديم الكثير من البدائل عند التعامل مع مواقف مختلفة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السوداني (2016) التي أشارت إلى اتفاق عينة البحث على بعد الطلاقة الفكرية الذي جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط (3.90).

• بعد المرونة الذهنية:

جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد لإبداع الإداري في القيادة المؤسسات التعليمية (بعد المرونة الذهنية) مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الحرص على امتلاك أفكار جديدة ومتنوعة لتطوير أداء العمل.	3.90	1.03	1	مرتفعة
2	تعديل أسلوب العمل لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل.	3.84	1.04	2	مرتفعة
3	الحرص على معرفة الآراء المخالفة والاستفادة منها.	3.84	1.07	3	مرتفعة
4	القدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة.	3.82	1.07	4	مرتفعة
	بعد (المرونة الذهنية) ككل	3.85	1.00	-	مرتفعة

يتضح من جدول (12) أن المتوسط العام لبعده المرونة الذهنية بلغ (3.85) وانحراف معياري وقدره (1.00)، وهو ما يبين أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على واقع الإبداع الإداري في القيادة المؤسسات التعليمية (بعد المرونة الذهنية). وهذه المتوسطات الحسابية تعطي انطباعاً إيجابياً بأن المرونة الذهنية التي يتمتع بها الإداريين في المؤسسات التعليمية تشير إلى قدرتهم على التفكير بزوايا وأبعاد متعددة ومختلفة عن الزوايا والأبعاد التقليدية، وتنطوي هذه الخاصية على عدم التعصب وسهولة تغيير القرارات وفق الحاجة والمتطلبات السوقية والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل وعليه ينبغي توظيف استراتيجيات عمل مرنة تركز على أكثر من بديل، والعمل على توليد أسلوب العمل لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل، الحرص على معرفة الآراء المخالفة والاستفادة منها والقدرة على رؤية الأمور من زوايا نواحي مختلفة التي تحفز على رفع كفاءة الإبداع الإداري للإداريين. واتفقت

هذه النتيجة مع دراسة (2019) Hapha & Somprach التي أشارت إلى إن مكونات القيادة الإبداعية تؤثر على الابتكار في مؤسسات التعليم العالي، بحيث كانت القدرة على التصوير والتفكير الإبداعي، والمرونة، خلق الرؤية كانت القيادة الرقمية والابتكار.

• بعد الحساسية للمشكلات:

جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد لإبداع الإداري في القيادة المؤسسات التعليمية (بعد الحساسية للمشكلات) مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	امتلاك درجة عالية من الوعي بمواقع القصور المتعلقة بأنظمة العمل.	3.82	1.13	1	مرتفعة
2	إعداد خطط خاصة لمواجهة المشكلات المتوقعة في العمل.	3.73	1.16	2	مرتفعة
3	التمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها.	3.72	1.11	3	مرتفعة
4	امتلاك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الزملاء في العمل.	3.71	1.18	4	مرتفعة
	البعد (الحساسية للمشكلات) ككل	3.74	1.09	-	مرتفعة

يتضح من جدول (13) أن المتوسط العام لبعد الحساسية للمشكلات بلغ (3.74) وانحراف معياري قدره (1.09)، وهو ما يبين أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على واقع الإبداع الإداري في القيادة المؤسسات التعليمية (بعد الحساسية للمشكلات).

يمكن تفسير هذه النتيجة إن الحساسية للمشكلات التي يتمتع بها الإداريين وقدرتهم على التنبؤ بمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها، كما أن درجة الوعي بالمشكلات في بيئة العمل، والقدرة على رؤية الاحتياجات والضعف في الأداء، وهي ما يمكن الإداريين من التحرك بصورة سريعة ووضع الخطط والاستراتيجيات المرنة التي تتوافق مع المستجدات بما يقضي على مسببات المشكلة ويعمل على حلها، والتمتع بدرجة عالية من الوعي بمواقع القصور المتعلقة بأنظمة العمل، وبالتالي إعداد خطط خاصة لمواجهة المشكلات المتوقعة في العمل. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السوداني (2016) التي أشارت إلى اتفاق عينة البحث على بعد الطلاقة الفكرية الذي جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط (3.82).

• بعد تقبل المخاطر:

جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد لإبداع الإداري في القيادة المؤسسات التعليمية (بعد تقبل المخاطر) مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المغامرة.	3.85	1.13	1	مرتفعة
2	يؤدي تقييم أداء العمل إلى اتخاذ القرارات الملائمة دون خوف.	3.76	1.11	2	مرتفعة
3	التعبير بكل صراحة عن أوجه النظر حتى لو كانت تتعارض مع وجهات نظر المدير.	3.73	1.16	3	مرتفعة
4	الرغبة في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها.	3.72	1.11	4	مرتفعة
	بعد (تقبل المخاطر) ككل	3.77	1.02	-	مرتفعة

يتضح من جدول (14) المتوسط العام لبعد تقبل المخاطر بلغ (3.77) وانحراف معياري قدره (1.02)، وهو ما يبين أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على واقع الإبداع الإداري في القيادة المؤسسات التعليمية (بعد تقبل المخاطر).

وبالتالي؛ هذه المتوسطات الحسابية تعطي انطباعاً إيجابياً بتقبل المخاطر في الإبداع الإداري للإداريين، وإن بتقبل المخاطر والتنبؤ بها يرفع من مستوى شجاعة الفرد ودرجة مبادرته لتبني أساليب واستراتيجيات عمل حديثة مع قدرته واستعداده لتحمل المخاطر والمسؤولية المترتبة عليها، والرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المغامرة وتدفعهم للتعبير بكل صراحة عن أوجه النظر حتى لو كانت تتعارض مع وجهات نظر المدير. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السوداني (2016) التي أشارت إلى اتفاق عينة البحث على مجال الاحتفاظ بالانتباه الذي جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط (3.79).

• بعد الانفتاح على التغيير:

جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الإبداع الإداري في القيادة المؤسسات التعليمية (بعد الانفتاح على التغيير) مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الرغبة في تجربة أفكار جديدة لإنجاز العمل.	3.96	1.05	1	مرتفعة
2	القدرة على تنظيم الأفكار وتفسيرها، وتقديم الآراء لحل مشكلات العمل.	3.89	1.07	2	مرتفعة
3	التمسك بالمواقف والآراء بغض النظر عن رأي المدير.	3.33	1.25	3	متوسطة
	بعد (الانفتاح على التغيير) ككل	3.73	0.96	-	مرتفعة

يتضح من جدول (15) أن المتوسط العام لبعدها الانفتاح على التغيير بلغ (3.73) وانحراف معياري قدره (0.96). وهو ما يبين أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على واقع الإبداع الإداري في القيادة المؤسسات التعليمية (بعد الانفتاح على التغيير).

إن هذه المتوسطات الحسابية تعطي انطباعاً إيجابياً بانفتاح الإداريين على التغيير في الإبداع الإداري، وإن درجة مواكبة الأفكار للتغيرات والمستجدات في ساحة الأعمال وتوافقها، ومدى قدرة هذه الأفكار على إحداث التغيير اللازم، كما أن قدرة الإداريين على تنظيم الأفكار وتفسيرها وتقديم الآراء لحل مشاكل العمل والرغبة في تجربة أفكار وطرق جديدة لإنجاز العمل، وبالتالي تحفزهم على إنجاز العمل بشكل أفضل. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة جمعة ونوري (2011) التي أشارت إلى اتفقت عينة البحث حول متغير الإبداع الإداري بوسطاً حسابياً عالياً، مما يشير إلى إدراك عينة البحث لأهمية الإبداع الإداري وكيفية تحقيقه عبر مراحل متعددة.

- نتائج ومناقشة السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين واقع تطبيق النظرية التفاعلية والإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، الانفتاح على التغيير) في المؤسسات التعليمية في المنطقة الغربية في ظل جائحة كورونا في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معاملات الارتباط بين واقع تطبيق النظرية التفاعلية والإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، الانفتاح على التغيير) في المؤسسات التعليمية في المنطقة الغربية في ظل جائحة كورونا في المملكة العربية السعودية، الجدول (16) أدناه يوضح ذلك.

جدول (16) معاملات الارتباط بين أبعاد الإبداع الإداري وبين واقع تطبيق النظرية التفاعلية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة		
	المرونة الذهنية	الطلاقة الفكرية	الأصالة
واقع تطبيق النظرية التفاعلية	0.846**	0.865**	0.865**
معامل ارتباط	المتغيرات المستقلة		
واقع تطبيق النظرية التفاعلية	0.781**	0.820**	0.843**
معامل ارتباط	المتغيرات المستقلة		
** العلاقة دالة معنوياً عند مستوى 0.01			

يتضح من الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية إيجابية (موجبة) وقوية دالة احصائياً بين واقع تطبيق النظرية التفاعلية والإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، الانفتاح على التغيير)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.781-0.865). وبالتالي فإنه يوجد علاقة ارتباطية قوية بين واقع تطبيق النظرية التفاعلية والإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، الانفتاح على التغيير). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الدهمسي (2011) والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة التفاعلية ومستوى الأداء لدى الضباط في الإدارة العامة.

- نتائج ومناقشة السؤال الرابع: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المشاركين بين واقع تطبيق النظرية التفاعلية والإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، الانفتاح على التغيير) في المؤسسات التعليمية في المنطقة الغربية في ظل جائحة كورونا في المملكة العربية السعودية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة (Independent T-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم لواقع تطبيق النظرية

التفاعلية والإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، الانفتاح على التغيير) تبعاً لمتغير (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، وكانت النتائج على النحو التالي:

تم إيجاد الفروق بين وجهات نظر المعلمين وتقديراتهم لواقع تطبيق النظرية التفاعلية والإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، الانفتاح على التغيير) وفقاً لمتغير الجنس باستخدام اختبارات للعينات المستقلة، والجدول (17) يظهر النتائج:

جدول 17: نتائج اختبار (T) لفحص الفروق بين العينة تبعاً لمتغير الجنس

المقياس	متغير الجنس	المتوسط الحسابي	اختبار Levene's	قيمة الدلالة Sig.	درجات الحرية	قيمة T	قيمة الدلالة Sig.
واقع تطبيق النظرية التفاعلية	ذكر	2.89	25.784	0.000	148	4.057	0.000
	أنثى	3.94					
الإبداع الإداري بأبعاده	ذكر	2.58	11.173	0.001	148	4.606	0.000
	أنثى	3.87					

يبين الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق النظرية التفاعلية في القيادة والإبداع الإداري في المدارس الحكومية بجهة وفقاً لمتغير الجنس، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة السوداني (2016) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى إدارة الإبداع وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

في حين تم إيجاد الفروق بين وجهات نظر المعلمين وتقديراتهم لواقع تطبيق النظرية التفاعلية في القيادة والإبداع الإداري في المدارس الحكومية بجهة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي والخبرة، باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول (16) و (18) تبين النتائج:

جدول 18: نتائج تحليل (One Way ANOVA) لمتغير المستوى التعليمي

المقياس	الفئات	العدد	المتوسط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.
واقع تطبيق النظرية التفاعلية	بكالوريوس	135	3.88	بين المجموعات	0.397	2	0.198	0.257	0.774
	ماجستير	11	3.69	داخل المجموعات	113.425	147	0.772		
	دكتوراه	4	3.94	المجموع	113.822	149			
الإبداع الإداري بأبعاده	بكالوريوس	135	3.80	بين المجموعات	1.939	2	0.969	1.082	0.342
	ماجستير	11	3.37	داخل المجموعات	131.696	147	0.896		
	دكتوراه	4	3.82	المجموع	133.635	149			

يبين الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق النظرية التفاعلية والإبداع الإداري بأبعاده في المدارس الحكومية بجهة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث كانت قيمة الدلالة أكبر من  $(0.05)$ ، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة السوداني (2016) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى إدارة الإبداع وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول 19: نتائج تحليل (One Way ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة

المقياس	الفئات	العدد	المتوسط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.
واقع تطبيق النظرية التفاعلية	5 فأقل	9	3.38	بين المجموعات	4.163	2	2.081	2.790	0.065
	6-10	82	4.00	داخل المجموعات	109.659	147	0.746		
	11 فأكثر	59	3.76	المجموع	113.822	149			
الإبداع الإداري بأبعاده	5 فأقل	9	3.34	بين المجموعات	4.126	2	2.063	2.342	0.100
	6-10	82	3.91	داخل المجموعات	129.509	147	0.881		
	11 فأكثر	59	3.65	المجموع	133.635	149			

يبين الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق النظرية التفاعلية والإبداع الإداري بأبعاده في المدارس الحكومية بجدة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السوداني (2016) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى إدارة الإبداع وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### خلاصة بأهم النتائج

أشارت نتائج الدراسة إلى أن:

1. واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للنظرية التفاعلية في القيادة ككل جاء بدرجة مرتفعة
2. واقع ممارسة الإبداع الإداري بأبعادهما جاءت بدرجة مرتفعة
3. علاقة ارتباطية هامة وإيجابية بين تطبيق النظرية التفاعلية والإبداع الإداري بكافة أبعادهما في المؤسسات التعليمية في جدة في ظل جائحة كورونا.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق النظرية التفاعلية في القيادة والإبداع الإداري في المدارس الحكومية بجدة وفقاً لمتغير الجنس
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق النظرية التفاعلية والإبداع الإداري بأبعاده في المدارس الحكومية بجدة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق النظرية التفاعلية والإبداع الإداري بأبعاده في المدارس الحكومية بجدة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

#### التوصيات والمقترحات.

تبعاً لنتائج الدراسة توصي الدراسة بما يلي:

- 1- ضرورة عقد دورات تدريبية لمدرء المدارس لتطوير قدراتهم على ممارسة القيادة التفاعلية الفعالة، وتحسين قدرة المدرء على توليد أفكار إبداعية.
- 2- ضرورة العمل على تغيير السياسات الإدارية ومنح مدرء المدارس الصلاحيات اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري.
- 3- ضرورة العمل على تطوير برامج إعداد مدرء المدارس في الجامعات بحيث يتم التركيز على اكسابهم المهارات القيادية وتدريبهم على كيفية الاستفادة منها لتحقيق الإبداع الإداري والتميز المؤسسي.
- 4- ضرورة تعزيز مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في تطوير قدرات مدرء المدارس بحيث يتم الاستفادة من الخبرات القيادية، الإبداعية والريادية الموجودة في سوق العمل.
- 5- العمل على تطوير دليل إرشادي للمدرء لكيفية ممارسة القيادة التفاعلية وآلية الاستفادة من هذه الممارسات في تحسين المستوى الإبداعي في المدارس.
- 6- ضرورة عقد اجتماعات دورية بين مدرء المدارس لتعزيز عملية مشاركة المعرف وتبادل الخبرات فيما بينهم.

#### قائمة المراجع

##### أولاً- المراجع العربية:

- أبو حسن، أسعد. (2018). أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين: دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلي بالرياض، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، 33(1)، 281-313. doi:10.21608/muja.2018.110086
- أبو ناموس، رائد علي عبد الكريم. (2016). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة. غزة، فلسطين: جامعة الأقصى.
- الثبيتي، ليون محمد صالح. (2020). كيف واجهت المملكة العربية السعودية تحديات التعليم في ظل جائحة كورونا. مجلة القراءة والمعرفة(228)، 91-113. doi:10.21608/MRK.2020.137409
- الجراح، فيصل صالح. (2020). واقع استخدام الفصول الافتراضية في برامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا المستجد "كوفيد 19" من وجهة نظر المعلمين في الأردن. المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، 5(3)، 22-44. Dio: 10.21608/MFES.2021.173765

- جمعة، محمود حسن؛ نوري، حيدر شاكور. (2011). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى). مجلة الإدارة والاقتصاد، 34(90)، 299-319.
- الجبني، حنان جابر عطية جابر. (2022). أنماط القيادة التربوية لقائدات المدارس الحكومية بوسط جدة وعلاقتها بدافعية العمل لمعلمات الصفوف الأولية من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(17)، 106-128. doi:10.26389/AJSRP.N040121
- حلاق، بطرس؛ سعيد، أسامة؛ الشعار، راتب؛ خليل، عبد الحميد. (2020). القيادة الإدارية. الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- خلف، جمال؛ الزهراني، محمود؛ محمد، يحيى. (2012). مهارات التفكير الإبداعي. مكتبة جامعة النجاح الوطنية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان - الأردن.
- الخياط، نفين "محمد ياسر". (2019). درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- الدهمشي، يوسف مظهر. (2011). دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور. الرياض، المملكة العربية الهاشمية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الزعبي، موسى يوسف. (2016). أثر اللامركزية الإدارية في الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في الأردن). عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- الساعدي، مؤيد؛ علي، علي محود؛ وعلي، سعد مجيد عبد. (2013). دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(4)، 25-49. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-670408>
- السوداني، سناء راجي أحمد. (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
- الشديفات، عميد عادل محمد. (2021). أثر الأنماط القيادية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لأراء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبه المرفق. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(10)، 482-510. doi:10.53796/hnsj21032
- الشريف، أمل محمد؛ والسلي، مرشد معيوض. (2022). التغيير في استخدام الأرض لمنطقة الورش الصناعية سابقاً بشمال مدينة جدة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 6(7)، 1-9. doi:10.26389/AJSRP.C101221
- عثمان، منى شعبان. (2016). الإبداع الإداري بمؤسسات رياض الأطفال في مصر: دراسة مستقبلية. مجلة التربية - جامعة الأزهر، 2(169)، 212-270. Doi: 10.21608/JSREP.2016.32275
- غوانمة، فادي فؤاد محمد. (2017). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 36(175)، 177-217. doi:10.21608/jsrep.2017.54522
- لبوز، إلياس. (2017). دور الإبداع الإداري في تحقيق التطور التنظيمي دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القاع العام بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة). بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خضير - بسكرة
- لوحة المعلومات الإحصائية لمدارس جدة. (15 أغسطس، 2023). لوحة المعلومات الإحصائية لمدارس تعليم محافظة جدة -العام الدراسي 1444هـ. تم الاسترداد من الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة: [https://lookerstudio.google.com/reporting/5d99ba7c-2f69-49c8-b422-439136ce8c07/page/p\\_ro6w82ck2c](https://lookerstudio.google.com/reporting/5d99ba7c-2f69-49c8-b422-439136ce8c07/page/p_ro6w82ck2c)
- محمد، لطيفة شريف سيد. (2020). درجة توافر مهارات الاتصال الداعمة للإبداع لدى رؤساء الأقسام العملية في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة البحث العلمي في التربية(21)، 31-53. doi: 10.21608/JSRE.2020.107626
- المدني، معن بن محمد. (2019). بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية "دراسة ميدانية". مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 38(181)، 299-362. doi: 10.21608/jsrep.2019.67568
- مسمح، نبيل أحمد يوسف. (2019). دور المشرف التربوي في تنمية مهارات القيادة التفاعلية لدى معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بدولة فلسطين. غزة، فلسطين: جامعة الأقصى-غزة.
- المشعل، نوره حمد. (2019). واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الامير سلطان بن عبد العزيز من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية بينها، 30(118)، 88-122. doi: 10.21608/JFEB.2019.61142
- مطر، خليل ماجد خليل. (2018). دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.

- اليازي، ميرفيت بكير حمدان. (2019). أثر إدارة الذات على الإبداع الإداري لدى مديري مناطق التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث في قطاع غزة. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Alam, M. A. (2020). Leading in the shadows: understanding administrative leadership in the context of COVID-19 pandemic management in Bangladesh. *International Journal of Public Leadership*.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14. Doi:10.5923/j.mm.20150501.02
- Figl, K., & Weber, B. (2010). Creative Personality and Business Process Redesign. *Vienna University of Economics and Business*, 189-194.
- Haleem, A., Javaid, M., & Vaishya, R. (2020). Effects of COVID-19 pandemic in daily life. *Current Medicine Research and Practice*, 10(2), 78-79. Doi: 10.1016/j.cmrp.2020.03.011
- Hapha, Y., & Somprach, K. (2019). A Study of Digital Leadership and Creative Leadership that affect Innovation in Thai Higher Education. *Journal of Critical Reviews*, 6(4), 37-41. DOI: 10.22159/jcr.06.04.07
- Hartley, J. (2018). Ten propositions about public leadership. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 202-217. Doi: 10.1108/IJPL-09-2018-0048
- Kalkan, Ü., Aksal, F. A., Gazi, Z. A., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image. *SAGE Open*, 10(1), 1-15. Doi: 10.1177/2158244020902081
- Makhani, S., Khan, A. H., & Soomro, S. (2010). Project Management Risk Sensitivity Analysis. *Journal of Information & Communication Technology*, 4(1), 38-48.
- Maliakkal, N. T., & Reiter-Palmon, R. (2022). The Effects of Leader Support for Creativity and Leader Gender on Subordinate Creative Problem-Solving Performance. *The Journal of Creative Behavior*, 57 (1), 109-126. Doi: 10.1002/jocb.566
- Ololube, N. P. (2013). *Educational management, planning and supervision: model for effective implementation*. Owerri, Nigeria:: Springfield Publishers.
- Prediscan, M., & Roiban, R. N. (2015). Openness to organizational change: a case study of Romanian organizations. *Fourteenth ThellER International Conference* (pp. 19-24). Paris, France: Proceedings of Fourteenth ThellER International Conference.
- Rissanen, M. (2011). *Interactive Leadership Communication – Space of Information Sharing*. Oulu , Finland: Oulu University of Applied Sciences.
- Vélez, S. C., Lorenzo, M. C., & Garrido, J. M. (2017). Leadership: its importance in the management of school coexistence. 7th International Conference on Intercultural Education "Education, Health and ICT for a Transcultural World". 237 , pp. 169-174. Almeria, Spain: Procedia - Social and Behavioral Sciences.