

Creative Leadership Indicators of the Principals of Government Schools in Taif: a Qualitative Study

Mutlak Bin Saud Al-Malki^{1*}, Ibrahim Bin Hanash Al -Zahrani²,
Saad Bin Abdulaziz Al-Qahtani³, Essa Bin Nuwayshi Al-Mutairi⁴

¹ PhD Researcher in Educational Leadership Philosophy, Master's in Educational Administration from Qassim University, Ministry of Education, Qassim Education, Saudi Arabia.

² Professor of Educational Administration and Planning, College of Education, Qassim University, Qassim, Saudi Arabia.

³ PhD Researcher in Educational Leadership Philosophy, Master's in Learning Technology and Educational Administration from Colleges of the Arab East, National Guard, Riyadh, Saudi Arabia.

⁴ PhD Researcher in Educational Leadership Philosophy, Master's Degree in Educational Administration from King Abdulaziz University, Jeddah, Ministry of Education, Qassim Education, Saudi Arabia.

* Corresponding Author: Mutlak Al-Malki (bigboos_2007@hotmail.com)

مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بالطائف: دراسة نوعية

مطلق بن سعود المالكي^{1*}، إبراهيم بن حناش الزهراني²، سعد بن عبد العزيز القحطاني³، عيسى بن نويشي المطيري⁴

¹ باحث دكتوراه فلسفة القيادة التربوية - ماجستير إدارة تربوية من جامعة القصيم - وزارة التعليم تعليم القصيم - السعودية.

² أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة القصيم القصيم - السعودية.

³ باحث دكتوراه فلسفة القيادة التربوية - ماجستير تقنية التعلم إدارة تربوية من كليات الشرق العربي - الحرس الوطني الرياض - السعودية.

⁴ باحث دكتوراه فلسفة القيادة التربوية - ماجستير إدارة تربوية من جامعة الملك عبدالعزيز بجدة - وزارة التعليم تعليم القصيم - السعودية.

* الباحث المراسل: مطلق المالكي (bigboos_2007@hotmail.com)



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/5/10

Revised

مراجعة البحث

2025/4/27

Received

استلام البحث

2025/4/12

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.4.7>

Abstract:

Objectives: This study aims to explore the indicators of creative leadership of the directors and directors of public schools in Taif.

Methods: The researcher relied on the qualitative curriculum according to the rooted theory method to process data, as the interviews were used as a means of collecting information.

Results: The results of the study resulted in the identification of five dimensions of creative leadership, namely: intellectual fluency, sensitivity to problems, perseverance, initiative at work, and originality. The study also revealed the existence of some challenges, including organizational, personal, social and cultural challenges.

Conclusions: The study recommended the following: organizing specialized training courses for school principals in the field of creativity; granting the Ministry of Education the necessary authorities to enhance the administrative empowerment of school leaders; and other recommendations.

Keywords: leadership; creative leadership; school principal.

الملخص:

الأهداف: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في الطائف.

المنهجية: اعتمد الباحث على المنهج النوعي وفقًا لأسلوب النظرية المتجذرة لمعالجة البيانات، حيث تم استخدام المقابلات كوسيلة لجمع المعلومات.

النتائج: أسفرت نتائج الدراسة عن تحديد خمسة أبعاد للقيادة الإبداعية، وهي:طلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة في العمل، والأصالة. كما كشفت الدراسة عن وجود بعض التحديات، بما في ذلك التحديات التنظيمية، الشخصية، الاجتماعية والثقافية.

الخلاصة: أوصت الدراسة بما يلي: تنظيم دورات تدريبية متخصصة لمديري المدارس في مجال الإبداع، منح وزارة التعليم الصلاحيات الضرورية لتعزيز التمكين الإداري لقادة المدارس، وغيرها.

الكلمات المفتاحية: القيادة؛ القيادة الإبداعية؛ مدير المدرسة.

الاستشهاد

Citation

المالكي، مطلق، وآخرون. (2025). مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بالطائف: دراسة نوعية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*, 14 (4), 637- 650.

Al-Malki, M. S., et al. (2025). Creative Leadership Indicators of the Principals of Government Schools in Taif: a Qualitative Study. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 14(4), 637-650. <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.4.7> [In Arabic]

المقدمة:

ما يُميز وقتنا الراهن هو التسارع في التغيير والتقدم في شتى المجالات، وبالأخص الميدان التعليمي. لذا، لا غنى عن قيادة خلاقة قادرة على ملاحقة التطورات المتلاحقة في التقنيات والمعلومات في زمن التكنولوجيا. هذه القيادة الإبداعية قادرة على التعامل مع التحديات كئلدان للتعليم، وتبني التغيير الإيجابي بدلاً من رفضه، وكذلك تشجيع ثقافة العمل الجماعي، وبناء بيئة مُحفزة على الابتكار. عندها سيتمكن القادة المبدعون من دفع مؤسساتهم ورفاقهم ومهنتهم نحو مستقبل أكثر فعالية.

حيث تتجلى أهمية القيادة الإبداعية، وفقاً لرؤية البربري (2021)، في ضرورة تغيير أساليب العمل، وتقديم أفكار مبتكرة، وتهيئة بيئة تشجع على الإبداع، بالإضافة إلى تحفيز الأفراد على أداء مهامهم بشكل متميز داخل المؤسسات، مما يساهم في إنجاز الأعمال بكفاءة عالية. وأشارت أبو عيادة (2022) إلى أن القائد الإبداعي يمتلك رؤية واضحة وثقة تمكنه من التصرف بجرأة وبأسلوب غير تقليدي. كما يتميز بقدرته على بناء العلاقات والتعاون مع الآخرين، بالإضافة إلى التعاطف وحل المشكلات بطرق مبتكرة، مما يساهم في تحقيق رسالة المؤسسة بفاعلية وكفاءة عالية. وذكر المريخي (2022) أن القيادة الإبداعية تعد من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة كونها تسعى إلى مواكبة التطورات الحديثة في استخدام الأساليب الإدارية، وتسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتحقيق أعلى معايير الجودة في الأداء لدى العاملين. وأشار المريخي (2022) إلى أن القيادة الإبداعية تُعتبر من أبرز الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة، حيث تهدف إلى مواكبة التطورات الجديدة في الأساليب الإدارية، وتحقيق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى رفع معايير الجودة في أداء العاملين.

وأوضح الطنبور والشريفي (2018)، أن القيادة تُعد من الوظائف الأساسية للمدير المبدع، وغالباً ما يُعزى نجاح أي مؤسسة تربوية إلى كفاءة وإبداع القائد التربوي، الذي يستخدم التفكير الإبداعي لإيجاد حلول جديدة وفعالة للتحديات التي تواجهها المنظمة. ويمكن أن يظهر ذلك من خلال ابتكار استراتيجيات جديدة أو إعادة تصميم العمليات التقليدية بطرق مبتكرة.

كما بين ناسار وموسفار (2021) أن القائد المبدع يتمتع بقدرة على التفكير الخلاق والابتكاري، ويحفز فريقه على الابتكار وتطوير أفكار جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يتميز بقدرته على العمل بشكل مستقل واتخاذ قرارات جريئة، فضلاً عن التكيف مع التغيرات السريعة والتحديات المستمرة. لتحقيق النجاح في القيادة المبدعة، ينبغي على القائد أن يمتلك رؤية واضحة ورغبة في التفكير بطرق غير تقليدية. كما يتعين عليه الاستماع إلى فريقه وتحفيزه على المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير أفكار جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون القائد المبدع على دراية بالتقنيات الحديثة والاتجاهات الجديدة في مجاله.

مشكلة الدراسة:

يتجلى دور القيادة الإبداعية في تعزيز فعالية المدارس وتحقيق رؤيتها ورسالتها، بالإضافة إلى تحسين أداء المعلمين ورفع مستوى تحصيل الطلاب من خلال التخطيط الإبداعي. كما تُعتبر هذه القيادة مؤشراً على نجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق أهدافها. يتطلب الأمر جهوداً إبداعية لرفع مستوى الأداء بكفاءة وفعالية. ومن خلال دراسة واقع الإدارة المدرسية في فلسطين، يتضح أهمية أن يتمتع المدير أو المديرية بكفاءات إبداعية. وقد برزت الحاجة لإجراء هذه الدراسة، خاصة في ظل ملاحظة ارتياح المعلمين الذين يقودهم مديرون يمتلكون مهارات القيادة الإبداعية. كما أن هذا الموضوع بدأ يحظى باهتمام متزايد في نظريات التعلم والتعليم. استناداً إلى المؤشرات التي تدل على وجود وأهمية هذا النوع من القيادة، وبعد مراجعة الأدبيات التربوية وتوصيات الباحثين في الدراسات السابقة، يتضح ضرورة القيام بمزيد من الدراسات حول مؤشرات القيادة الإبداعية لدى المديرين في تعليم محافظة الطائف، نظراً لأهميتها في تطوير العملية التعليمية.

نظراً لعدم الوعي الكافي بأهمية القيادة الإبداعية في المنظمات بشكل عام، وخاصة في المؤسسات التعليمية، أظهرت الدراسات السابقة، مثل دراسة أبو عيادة وموسى (2022)، أن هذه المنظمات تواجه منافسة قوية تتطلب منا تغيير أساليب العمل وتطوير مهارات العاملين. كما كشفت العديد من الدراسات، مثل دراسة الضويحي (2020) ودراسة المهنا (2020)، عن وجود معوقات متعددة تعيق تطبيق القيادة الإبداعية، وأوصت بالكشف عن أشكال أخرى من هذه المعوقات. وأشارت معظم الدراسات إلى وجود قصور لدى بعض مديري المدارس في مجال القيادة المدرسية، كما نادت دراسة عمر (2022) ودراسة كونج لينج (Qingling) بضرورة تحديد أهداف المؤسسة وفهم أهمية وجود قيادة إبداعية لتطوير المؤسسة وتحقيق تقدمها من خلال ورش تدريبية ودورات. وقد أكدت كل من دراسة البربري (2021) ودراسة القحطاني (2020) على أن القيادة الإبداعية تمثل ضرورة حتمية يجب على المنظمات العامة والخاصة السعي نحوها.

نظراً لفاعليتها في تحسين أداء المنظمات، أصبحت القيادة الإبداعية ضرورة ملحة للنهوض بالمؤسسات التربوية، مما جعلها محور اهتمام الباحثين والمهتمين بتطوير هذه المؤسسات. كلما توافرت القيادة الإبداعية لدى القائد، انعكس ذلك إيجاباً على جودة عمله وإبداعه داخل المؤسسة. هذا الأمر دفع الباحثين إلى إجراء دراسة تهدف إلى الكشف عن مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، وتحديد العوامل التي تعيق تطبيقها، وذلك لتقديم مقترحات تهدف إلى تحسين أداء المديرين في إطار الإبداع الإداري. تتنوع مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها الرئيسية وما يتفرع عنها من أسئلة فرعية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- استكشاف مؤشرات القيادة الإبداعية كما يدركها مديرو ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الطائف.
- تحليل أبرز المعوقات التي تواجه القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في الطائف من وجهة نظرهم.
- استخلاص أبرز المقترحات والتوصيات التي من شأنها تعزيز القيادة الإبداعية في بيئة المدارس الحكومية بمحافظة الطائف.

أهمية الدراسة:**الأهمية النظرية:**

أصبح التغيير ضرورة ملحة في جميع جوانب الحياة، وخاصة في المؤسسات التعليمية. لذا، من الضروري وجود قيادة تؤمن بأهمية هذا التغيير، حيث يتمكن المدير المبدع من مواجهة التحديات وحل المشكلات بطرق مبتكرة. تتميز هذه الدراسة الحالية بأهميتها في تقديم معلومات قيمة للميدان التربوي، حيث يُأمل أن تسهم نتائجها في توفير بيانات نوعية يمكن الاعتماد عليها في الأبحاث المستقبلية. كما تهدف الدراسة إلى استقصاء مستوى القيادة الإبداعية كنمط قيادي، وعلاقتها بأداء العاملين والطلاب على مختلف الأصعدة نتيجة للإبداع الإداري.

الأهمية التطبيقية:

يُنتظر أن تسهم نتائج الدراسة في توجيه وتنمية مديري المدارس نحو تطبيق أساليب القيادة الإبداعية في مؤسساتهم، نظرًا لما تحمله هذه القيادة من آثار إيجابية على العملية الإدارية. كما أن التعرف على المعوقات التي تواجه الإبداع لدى مديري المدارس، بالإضافة إلى الاقتراحات التي تعزز القيادة الإبداعية وتساعد في التغلب على تلك المعوقات، سيمكن المديرين من فهم هذه العوامل واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها.

محددات الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على التعرف إلى مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس في إدارة التعليم بمحافظة الطائف.
- اقتصر مجتمع الدراسة على مديري ومديرات المدارس في إدارة التعليم بمحافظة الطائف.
- عينة الدراسة (21) من مديري ومديرات المدارس في إدارة التعليم بمحافظة الطائف.
- المحدد الزمني للدراسة هو الفصل الثاني من العام الدراسي 2025م.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: ما طبيعة مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الطائف، وما أبرز المعوقات التي تواجهها، وكيف يمكن تعزيزها؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مظاهر القيادة الإبداعية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الحكومية بالطائف؟
- ما التحديات التي تعيق تحقيق القيادة الإبداعية في البيئة المدرسية؟
- ما التوصيات أو الاستراتيجيات المقترحة من المديرين والمديرات لتعزيز ممارسات القيادة الإبداعية؟

مصطلحات الدراسة:

- القيادة: "تعتبر عملية تهدف إلى التأثير الإيجابي على سلوكيات وأنشطة الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة. كما تشمل توزيع المهام والمسؤوليات بناءً على كفاءة واستعداد الأفراد" (البربري، 2021، ص 830).
- القيادة الإبداعية: "هي أسلوب قيادي يركز على التغيير والتطوير لتحقيق إنجازات نوعية وكمية، مع ضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. كما تساهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة تعزز من دافعية الأفراد ورغبتهم في الإبداع" (ابوعيادة، 2022، ص 298).
- وتُعرف إجرائيًا بأنها المؤشرات المتعلقة بالقيادة الإبداعية التي يستخدمها الأفراد ممن تم إجراء المقابلات معهم في هذه الدراسة.
- مدير المدرسة: "القائد التربوي هو الشخص المسؤول عن إدارة المدرسة بجميع جوانبها الفنية والإدارية والمالية. يتحمل هذا القائد المسؤولية الرئيسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وقيادة عمليات التعليم والتعلم، وضمان جودة الأداء. كما يسعى إلى تعزيز النمو المهني للمعلمين، وبناء بيئة مدرسية تشجع على الإبداع، وتعزيز الشراكة مع المجتمع" (وزارة التعليم السعودية، 2022، ص 32).
- مدير المدرسة: هو القائد التربوي الذي يتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف التعليمية، ويمثل القيم والنظام الأخلاقي. ينبغي أن يكون شخصية ملهمة وقادرة يحثي بها جميع أفراد المجتمع المدرسي. يقوم المدير بأداء مهامه الخمس بشكل متكامل، والتي تتضمن التخطيط، والتوجيه، والتنظيم، والرقابة، والتقييم (السلي، 2022).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً: القيادة الإبداعية

تعتبر القيادة الإبداعية من الخصائص الأساسية للمنظمات الحديثة، خاصة في ظل المنافسة القوية والديناميكية التي تشهدها بيئة الأعمال، وما تحمله من فرص وتحديات، بالإضافة إلى ظهور التكتلات الاقتصادية. لذا، هناك مجالات متعددة تتطلب القيادة الإبداعية، سواء في تطوير الاستراتيجيات، أو ابتكار الأساليب والأنظمة، أو تنظيم مهارات وقدرات العاملين، أو في الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للبيئة. تعود أهمية القيادة الإبداعية في المنظمات إلى كونها عنصراً أساسياً يعزز كفاءة وإنتاجية أي منظمة. تعيش المنظمات الحديثة في بيئات متغيرة ومعقدة، مما يزيد من الحاجة إلى هذه النوعية من القيادة. كما أن تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية يستدعي التغيير والتطوير، وهو ما يتطلب بدوره إبداعاً في التنفيذ. بالإضافة إلى ذلك، تشتد المنافسة في السوق، مما يجعل الاعتماد على القيادة الإبداعية أمراً ضرورياً. فالإبداع ليس مجرد سمة فردية أو جماعية، بل يمتد ليشمل جميع جوانب حياة الأفراد، وليس مقتصرًا على مجالات الاختراعات التكنولوجية أو الاكتشافات العلمية (الصومالي، 2020).

ثانياً: أهم الصفات التي يتميز بها القادة المبدعون

ذكرت الضويحي (2020) أن من أبرز الخصائص التي تميز القادة المبدعين هي: وجود رؤية واضحة وتوجههم، وحملهم رسالة سامية، بالإضافة إلى امتلاكهم قوة نفسية كبيرة. كما يتمتع هؤلاء القادة بمصادقية عالية وثقة كبيرة بالنفس وبالآخرين، ويتميزون بالجرأة وحب المخاطرة، فضلاً عن قدرتهم على تحمل المواقف الصعبة.

الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة العقاد والحيلة (2022) إلى تحسين أداء مديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء من خلال استكشاف واقع الأداء الإداري في سياق الإبداع الإداري. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستعانوا بالاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم تطبيقها على عينة تضم (422)، مديراً ومديرة. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الأداء الإداري في جميع مجالات الإبداع الإداري كان متوسطاً. وفي ضوء هذه النتائج، أوصى الباحثان بتوفير آليات ووسائل لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء، بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهاراتهم وتحولهم إلى قادة مبدعين.
- حيث أشارت الفيروان (2022) في دراستها التي استهدفت تقييم مستوى ممارسة القيادة الربوية الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في لواء بني كنانة. استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع المعلومات من مجتمع يتكون من (2000) معلم ومعلمة في تلك المدارس. تضمنت الأداة (29) سؤالاً تغطي مجالات الإبداع مثل الآلية، والأفكار، والمرونة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات. تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (330) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد العينة في مجال المرونة كانت في المرتبة الأولى، بينما جاء مجال أصالة الأفكار في المرتبة الأخيرة. أوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتنظيم ورش تدريبية دورية لمديري ومديرات المدارس الأساسية بهدف تنمية مهارات القيادة الإبداعية بشكل شامل.
- وهدفت الدراسة التي أجراها أبي عيادة والموسى (2022) إلى التعرف على المعايير التربوية لاختيار القيادات الإبداعية والتحديات المرتبطة بها، بالإضافة إلى تقديم مقترحات وإجراءات تساهم في تحسين عملية اختيار هذه القيادات. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من المعايير التربوية المتعلقة باختيار القيادات الإبداعية. ومن بين التوصيات التي خرجت بها الدراسة، التأكيد على أهمية تطوير عملية اختيار القيادات التربوية بشكل مستمر.
- وسعت دراسة بينغاو وليكيونغ (2022) إلى استكشاف كيفية تأثير المتاح التنظيمي، والقدرة على القيادة الإبداعية، والاستجابة العاطفية للتغيير المفروض على سلوك الموظفين المبتكرين، وذلك في سياق مشاركة المعرفة داخل بيئة العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وشملت عينة من 311 موظفاً في قطاع التصنيع في الصين. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تبادل المعرفة يلعب دوراً تنظيمياً في العلاقة بين مناخ الابتكار وسلوك الابتكار.
- وتناولت دراسة عمر (2022) المعوقات التي يواجهها مدرء المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من منظورهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة تتكون من 30 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات لقياس هذه المعوقات. تم تطبيق الاستبانة على عينة من 80 مديراً ومديرة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة في الأردن. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك العديد من المعوقات التي تعترض مديري المدارس في سعيهم لتحقيق الإبداع الإداري، حيث تصدرت المعوقات التنظيمية القائمة، بينما جاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الأدنى.
- كما هدفت دراسة أبي عيادة وعبابنة (2021) إلى استكشاف مدى تطبيق القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس. شملت عينة الدراسة (110) معلمين ومعلمات من الأردن، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي. ومن أبرز النتائج، تبين أن تطبيق

القيادة الإبداعية في الأردن جاء بمستوى متوسط. ومن التوصيات المقترحة، ضرورة منح وزارة التربية والتعليم صلاحيات التمكين الإداري لقادة المدارس.

- في حين أن دراسة البريري (2021) إلى استكشاف نمط القيادة الإبداعية كوسيلة لتحقيق الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية الصناعية بنظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. ومن أبرز نتائج الدراسة، تبين وجود علاقة طردية بين متغيري البحث، حيث كلما زادت ممارسات نمط القيادة الإبداعية في المدرسة الثانوية الصناعية، ارتفعت درجة الرقابة التنظيمية. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة مدرسية تدعم الابتكار والإبداع في تطوير أساليب وإجراءات العمل، بالإضافة إلى تشجيع قيادة المدرسة على تبني الأفكار الابتكارية في مجال تطوير الخدمات التعليمية في المدارس الصناعية.
- وعملت دراسة كونجلنج (2020) إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المتعلقة بالقيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية، بهدف تعزيز إبداع المعلمين في منطقة جوانجشي بالصين. كما سعت الدراسة إلى تطوير استراتيجيات القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز إبداع المعلمين في هذه المنطقة. استخدمت الدراسة منهجًا مختلطًا وشملت عينة مكونة من (106) مدارس، (636) مدير مدرسة ومعلم. تم استخدام استبانة وشكل تقييم استراتيجي لقياس مدى الملاءمة والجدوى كأدوات للدراسة. أظهرت النتائج أن تطوير القيادة الإبداعية للمديرين يساهم في تعزيز ثقافة الابتكار، مما يشجع على الإبداع الفردي والجماعي للمعلمين ويعزز إبداع الطلاب.
- وأظهرت دراسة الخثعمي والألفي (2020) تقييمًا لمستوى ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من منظور المعلمين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (356) معلمًا. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي. وتوصي الدراسة بأن يسعى قادة المدارس إلى تقديم المزيد من الأفكار غير التقليدية لتعزيز تطوير العمل.
- وفي هذا السياق تناولت دراسة المهنا لعام (2020) مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من منظور المعلمين وسبل تحسينها. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى هؤلاء المديرين، واستخدمت المنهج الوصفي في البحث. شملت العينة (504) معلمين ومعلمات في دولة الكويت. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية، بجميع أبعادها، لدى مديري المدارس الثانوية كان متوسطًا. أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية لتعزيز مهاراتهم في القيادة الإبداعية.
- وأبرزت دراسة الضويحي (2020) التحديات التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، في تطبيق القيادة الإبداعية، أجريت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استخدام أداة الاستبانة، وشملت بعضًا من منسوبات التعليم في منطقة الجوف، متمثلة في مجتمع بلغ حجمه (2979)، وعينة بلغ حجمها (372) مشاركة، فكانت هذه الدراسة بأن هناك نسبة عالية من المشاركات تشير إلى وجود معوقات الشخصية وكذلك الإدارية تعيق عملية تطبيق القيادة الإبداعية في البيئة التعليمية.
- وأوصت دراسة الفحطاني (2020) بضرورة التعرف على سبل تعزيز الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، وذلك في إطار الاتجاهات الإدارية المعاصرة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة 150 معلمًا وإداريًا من المدارس الثانوية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود نقص في الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التصميمات الإدارية، بالإضافة إلى قلة البرامج التدريبية المتاحة لمديري المدارس التي تهدف إلى تنمية قدراتهم الإبداعية. كما لوحظ ضعف في توثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها. وتوصي الدراسة بضرورة تقديم المزيد من الحوافز والمكافآت المتنوعة لقيادات المدارس الثانوية، بهدف تشجيع الكفاءات الإدارية على العمل دون تراجع بسبب التحديات التي تواجه أداءهم.
- كما أجرى البليهد (2020) دراسة تهدف إلى استكشاف واقع تطوير أداء القيادات المدرسية من خلال ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الحكومية الثانوية في مدينة الرياض. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الباحثة أبعادًا تشمل الأصالة، والمبادرة، والمثابرة، بالإضافة إلى الحساسية للمشكلات ومعوقات تطوير القيادة الإبداعية ومتطلباتها. تكونت عينة الدراسة من (30) مشرفًا في القيادة المدرسية و(81) وكيل مدرسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الإبداعية، مثل حل المشكلات، والأصالة، والمبادرة، والمثابرة، كان مرتفعًا جدًا.
- وهدفت دراسة مباو (2020) إلى استكشاف كيفية تأثير خصائص الإدارة على إبداع الموظف من خلال تعزيز الرضا الوظيفي. تم جمع بيانات من 352 موظفًا ذوي مهارات عالية في مؤسسات التصنيع في جمهورية كوريا عبر استطلاع إلكتروني. استخدم الباحثون نمذجة المعادلة الهيكلية لتقييم صحة الفرضيات المطروحة. أظهرت النتائج أن تواضع المشرف يرتبط بشكل إيجابي مع رضا الموظف، بينما يرتبط الإشراف السيء بشكل سلبي مع رضا الموظف، مما يبرز دور الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين تواضع المشرف والإشراف المسيء وإبداع الموظف.
- في حين هدفت دراسة البوشي وبوبشيت (2018) إلى استكشاف مستوى ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تعزيزها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة للمهارات القيادية الإبداعية كان مرتفعًا. كما أوصت الدراسة بضرورة وضع آليات تطويرية لتنمية هذه المهارات الإبداعية.

- هدفت دراسة الرقاص والعيسى (2018) إلى استكشاف مستوى امتلاك القيادة الإبداعية وفاعلية الذات الإبداعية لدى الهيئة الإشرافية في التعليم العام. تم اختيار عينة عشوائية تضم (122) مشرفة تربوية، واستخدمت الدراسة مقياس القيادة الإبداعية الذي أعده السلي (2012). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المشرفات التربويات لسمات القيادة الإبداعية بناءً على متغير الوظيفة.
- في حين هدفت دراسة قام بها فيمكهو وزملاؤه (2015) إلى تطوير برامج تعزز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس ومؤسسات الحكم المحلي في تايلاند، بالإضافة إلى المدارس التي تتبع هذه المؤسسات. كما استكشفت الدراسة الظروف المثلى لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في المؤسسات غير الحكومية، ووضعت برنامجًا يهدف إلى تعزيز الإبداع والقيادة. استخدمت الدراسة استبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة مديري المدارس، ونواب المديرين، ورؤساء المناطق التعليمية. أظهرت النتائج أن الأداء قد تحسن بشكل ملحوظ بعد تنفيذ البرنامج، وأوصت الدراسة بأن يتم تطوير السلوك الإيجابي لدى مديري المدارس من خلال التعاون في إنشاء برنامج يركز على تعزيز القيادة الإبداعية بناءً على الاحتياجات المحددة.
- وأجرى مارلون (2016) دراسة تهدف إلى تحديد خصائص البيئة المدرسية التي تعزز الإبداع في المدارس الثانوية في شمال نيجيريا. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من 214 فردًا، شملت مديري مدارس ومشرفين تربويين وقيادات تربوية أخرى. توصلت الدراسة إلى وجود خصائص تعزز الإبداع في المدارس، وأظهرت أن من أهم هذه الخصائص هو الاعتماد على التقنيات الحديثة وتحفيز المعلمين على تقديم أفكار مبتكرة.
- وقدمت جارفيس (2015) دراسة بعنوان "تحليل الأساليب المختلطة في القيادة الإبداعية" في مدرسة ميوري بجامعة اليسينوود جلف، بهدف التعرف على جاهزية إدارات المدارس في الولاية لمواجهة متطلبات القيادة الإبداعية في القرن الحادي والعشرين. تم ذلك من خلال قياس قدراتهم الإبداعية والأساليب والممارسات الإبداعية الحالية. شملت العينة 12 من إدارات المدارس العامة ومعلميها، واستخدمت استبانة لقياس أنماط الإبداع كأداة للدراسة. أظهرت النتائج أن المعلمين يتفوقون على متوسط مستوى الإبداع لدى الإداريين. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار القدرات الإبداعية والقيادية لكل من المعلمين والإداريين على حد سواء.

التعليق على الدراسات السابقة:

تظهر الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع القيادة الإبداعية في مجتمعات متنوعة، مستخدمة مناهج وأدوات بحثية مختلفة. وقد سعت بعض هذه الدراسات إلى قياس مدى ممارسة القيادة الإبداعية، بينما استكشفت دراسات أخرى التحديات التي تواجه القيادة عند تصنيف هذا النوع من القيادة. كما هدفت دراسات أخرى إلى فهم كيفية تنمية القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس والمؤسسات التعليمية، مع التركيز على خصائص البيئة التي تعزز الإبداع. بالإضافة إلى ذلك، بحثت بعض الدراسات في العلاقة بين القيادة الإبداعية وسلوكيات ومخرجات تعليمية أخرى. وقد أسهمت هذه الدراسات في تشكيل مشكلة البحث ومنهجيته.

تساهم هذه الدراسة في تعزيز الأدب النظري المتعلق بالموضوع، مما يتيح الاستفادة منها في مناقشة نتائج البحث الحالي. كما اعتمدت الدراسة على الدراسات السابقة لتكوين خلفية جديدة حول مشكلة البحث، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات الأساسية. وتفردت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات من خلال اعتمادها على منهج البحث النوعي وفق النظرية المجردة، بينما استخدمت معظم الدراسات التي أطلع عليها الباحثان المنهج الوصفي. كما تميزت الدراسة باستخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، في حين اعتمدت معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات. علاوة على ذلك، تختلف هذه الدراسة عن غيرها من حيث المجتمع والحدود.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث النوعي لتحقيق أهدافها بشكل مناسب. تم إجراء (13) مقابلة مع عشرة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الطائف، حيث تم تسجيل المقابلات باستخدام جهاز تسجيل بعد الحصول على موافقتهم لأغراض البحث. استغرقت كل مقابلة ما بين (55-75) دقيقة، وتم الاكتفاء بـ (12) مشاركًا نظرًا لتشبع البيانات وتكرارها. تم توثيق المقابلات عبر التسجيل الصوتي بعد الحصول على إذن المشاركين، بالإضافة إلى تسجيل الملاحظات المهمة.

تم تحليل البيانات يدويًا، حيث تمت مراجعة المقابلات بعد تفرغها عدة مرات مع تدوين الملاحظات والانطباعات. لوحظ وجود اتساق كبير بين الأسئلة والإجابات المقدمة من المشاركين، مما أدى إلى تحديد موضوعات رئيسية تتفرع منها موضوعات فرعية.

لضمان موثوقية النتائج، تم الاستعانة بمدير آخر غير مشارك في الدراسة لترميز البيانات ومقارنتها بالرموز المدونة، حيث كانت نسبة التوافق مرتفعة جدًا. كما تم التحقق من النتائج من خلال مراجعة الاتساق الداخلي مع الأدبيات التربوية السابقة، مما ساهم في الانتقال إلى التحليل الشامل وتفسير النتائج بناءً على البيانات ومعانيها. بناءً على رؤية شاملة للبحث، تم وضع توصيات استنادًا إلى نتائج الدراسة الحالية.

اعتمدت الدراسة على منهج البحث النوعي باستخدام أسلوب النظرية المجردة، وهو نهج استقرائي يهدف إلى فهم البيانات المسجلة حول الظاهرة الاجتماعية وبناء نظريات تتعلق بها. وقد أسس هذا الأسلوب كل من جليسر وشتراوس (Glaser & Strauss, 1967) وتم تطويره لاحقاً بواسطة شتراوس وكوربن (Strauss & Corbin, 1990).

تم تقسيم البيانات المكتوبة إلى سلسلة من الرموز والمفاهيم والفئات باستخدام أساليب الترميم والتميز المفتوح، حيث تم من خلالها تحديد المفاهيم والأفكار الأساسية المرتبطة بالظاهرة المدروسة، وهي مؤشرات القيادة الإبداعية. بعد ذلك، تم فحص البيانات المكتوبة لتحديد المفاهيم المتكررة، وتم استخدام الألوان لتمييز استجابات المشاركين، مما ساعد في تجميع الرموز المفاهيمية المتشابهة في فئات. في المرحلة الثانية، تم تطبيق الترميز المحوري، حيث تم تنظيم الفئات والفئات الفرعية لتكوين علاقات سببية تتعلق بالظاهرة المراد دراستها.

تشير مؤشرات القيادة الإبداعية إلى المرحلة الثالثة، وهي مرحلة الترميز الإنتقائي، حيث يتم تحديد الفئة المركزية وربطها بشكل تسلسلي ومنظم ومنطقي مع الفئات الأخرى. تستمر عملية ترميز البيانات الجديدة وتنقيح النظرية حتى الوصول إلى مرحلة التشبع، وذلك بعد إجراء تحليل شامل لجميع المقابلات مع المشاركين، والتي بلغ عددها عشر مقابلات. في مرحلة التشبع، لا يحدث أي تغيير في الفئات أو العلاقات القائمة عند إضافة بيانات جديدة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في تعليم محافظة الطائف، والذين يبلغ عددهم (1208) مدير ومديرة في العام الدراسي 2025/2024.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من ثلاثة عشر مديراً ومديرة من قطاع التعليم في محافظة الطائف، وقد تم اختيارها بشكل مقصود. استخدمت المقابلة شبه المنظمة كأداة لجمع البيانات، حيث تُعتبر هذه الطريقة فعالة لجمع المعلومات بشكل منظم ودقيق. شملت أسئلة الدراسة ثلاثة أسئلة تهدف إلى قياس مؤشرات القيادة الإبداعية، بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول المعوقات التي تواجه هذه القيادة، وسؤال آخر يتعلق باقتراحات المديرين والمديرات لتعزيزها.

أداة الدراسة:

صدق الأداة:

قام الباحث بعرض أسئلة المقابلة على خمسة محكمين متخصصين في القيادة والإدارة التربوية لفحص مدى صدقها. وقد أقر المحكمون بصلاحيته الأسئلة وملاءمتها، وقدموا بعض الاقتراحات والملاحظات التي ساعدت الباحث في إعادة صياغة بعض الأسئلة، مما أدى إلى الوصول إلى الصيغة النهائية.

المعايير الأخلاقية:

تشمل المعايير الأخلاقية للبحث العلمي (COPE) مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل النزاهة العلمية، والالتزام بالخصوصية، والعدالة، والشفافية، والاحترام المتبادل، وسرية المعلومات. كما تضمن هذه المعايير حق أي مشارك في الانسحاب من الدراسة في أي وقت يرغب فيه، بالإضافة إلى الحفاظ على الموضوعية طوال فترة البحث واستخدام الاقتباسات بشكل صحيح في النص.

ثبات الأداة:

الثبات عبر الزمن:

عاد الباحث إلى المقابلات وجداول التحليل بعد مرور أسبوعين، وأعاد إجراء التحليل، ولكن هذه المرة بطريقة تشاركية. وقد أسفرت هذه العملية عن تطابق بين التحليلين الأول والثاني، مع إدخال بعض التعديلات الطفيفة على المجالات الفرعية، مما يعزز من ثبات تحليل المقابلات على مر الزمن.

الترميز:

يمكننا توضيح آلية الترميز المستخدمة في هذه الدراسة من خلال النماذج التالية التي قدمها الباحث:

1. مرحلة الترميز المفتوح (Open Coding)

تم تحليل البيانات الخام الناتجة عن المقابلات وتفكيكها إلى رموز أولية مستمدة من نصوص المشاركين. ومن بين الرموز الأولية التي تم تحديدها،

نجد:

- الطلاقة الفكرية: القدرة على التفكير السريع واتخاذ القرارات.
- الحساسية للمشكلات: التعرف المبكر على التحديات.
- المثابرة: الإصرار في مواجهة العقبات.
- المبادرة في العمل: التحرك الذاتي لتحسين الأداء.
- الأضالة: العمل بأمانة وابتكار بعيداً عن التقليد.

2. مرحلة الترميز المحوري (Axial Coding)

تم ربط الرموز الأولية ببعضها من خلال محاور وعلاقات سببية، مما ساعد في تنظيمها ضمن فئات رئيسية:

- الطلاقة الفكرية ← تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وملائمة.
- الحساسية للمشكلات ← تؤدي إلى ابتكار حلول فعالة.
- المثابرة ← تمكن المدير من التغلب على الصعوبات وتحقيق الأهداف رغم التحديات.

3. مرحلة الترميز الانتقائي (Selective Coding)

تم اختيار الفئة المركزية التي تفسر الظاهرة المدروسة، وهي: "ممارسات القيادة الإبداعية كعامل رئيسي لتحسين الأداء المدرسي ومواجهة تحديات البيئة التعليمية".

تم دمج جميع الفئات والعلاقات تحت هذه الفئة المركزية، مما أدى إلى تطوير نموذج نظري مبدئي متكامل. ويمكن توضيح ذلك من خلال النموذج المرفق:



عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما مظاهر القيادة الإبداعية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الحكومية بالطائف؟

أظهرت نتائج المقابلات مع المشاركين، بعد إجراء التحليل باستخدام النظرية المجردة والترميز الانتقائي، وجود عدة مؤشرات للقيادة الإبداعية كما أشار إليها المشاركون.

أولاً: الطلاقة الفكرية

أظهرت نتائج التحليل باستخدام نظرية الطلاقة الإبداعية كأحد المؤشرات الأساسية في القيادة الإبداعية، أن الطلاقة الفكرية تُعتبر من الصفات الضرورية التي ينبغي أن يتحلى بها مديرو المدارس. وقد أشار المشاركون إلى أن هذه الطلاقة تساعدهم في تحليل المعلومات بسرعة واتخاذ قرارات صائبة ومناسبة في ظل الظروف المتنوعة التي يواجهونها.

ورأى المشاركون أنه من الضروري تنمية الطلاقة الفكرية لدى مديري المدارس من خلال توفير بيئة تعليمية وتدريبية تشجع على التفكير النقدي والإبداعي، وهو ما يتفق عليه غالبية المشاركين. كما أكدوا على أهمية توفير فرص للتنظيم المستمر والتحسين.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والتعلم الآلي في تعزيز الطلاقة الفكرية لدى مديري المدارس، من خلال تقديم معلومات وتحليلات مفيدة تُستخدم في اتخاذ القرارات الصائبة.

يمكن تعزيز الطلاقة الفكرية لدى مديري المدارس من خلال التعاون مع زملائهم في المهنة والمشاركة في المناقشات والندوات وورش العمل التي تشجع على التفكير النقدي والجماعي وتبادل الخبرات والأفكار. بشكل عام، ينبغي أن يتمتع مدراء المدارس بالقدرة على التعامل مع التحديات والمشكلات المتنوعة بفعالية وملاءمة، مما يتطلب منهم الطلاقة الفكرية والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

أشار أحد المشاركين إلى سعيه المستمر نحو التميز والإبداع في العمل، مستخدماً جميع الطرق التي يراها مناسبة. وقد ساعدته مهاراته ومعارفه السابقة في التغلب على المشكلات التي تواجهه. يسعى للاستفادة من جميع الأفكار لتطوير الفكرة الأفضل، حيث يعتبر العمل الجماعي أساس نجاحه. يعبر عن أفكاره من خلال الحوار مع الآخرين، ويستخدم شتى الوسائل لإقناعهم إذا كان مقتنعاً بفكرته. يبذل قصارى جهده، بالتعاون مع جهود الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات الجودة في العمل. يستفيد من الخبرات السابقة ويعبر عن آرائه من خلال النقاش والمشاركة في أي عمل.

تتوافق هذه النتيجة مع دراسة العقاد والحيلة (2020)، التي أظهرت أن مديري ومديرات المدارس يمتلكون القدرة على استنباط الأفكار، بالإضافة إلى مهارات الإقناع واستخدام خبراتهم في حل المشكلات. كما أنهم يعتمدون على أسلوب العصف الذهني لتحفيز التفكير داخل المدرسة. وتدعم هذه النتائج أيضاً دراسة كونلنج (2020)، التي أكدت أن استخدام استراتيجيات القيادة الإبداعية من قبل مديري المدارس الابتدائية يعزز من إبداع المعلمين.

ثانياً: الحساسية للمشكلات

أظهرت نتائج التحليل باستخدام النظرية المجردة أن الحساسية للمشكلات تُعتبر من أبرز المهارات التي ينبغي أن يتحلى بها القادة الإبداعيون. فهي تعينهم على التعرف على التحديات والمشكلات المتنوعة التي تواجه المدرسة، مما يمكنهم من ابتكار حلول فعالة وإبداعية. تشمل الحساسية للمشكلات عدة جوانب، منها القدرة على التحليل والتفكير النقدي، حيث أشار أحد المشاركين إلى ضرورة أن يمتلك القائد الإبداعي مهارات تحليل المعلومات والتفكير النقدي لفهم الأسباب التي تؤدي إلى المشكلة، وبالتالي العمل على تطوير حلول مبتكرة. كما تتطلب الحساسية للمشكلات القدرة على الاستماع والتواصل، إذ ينبغي على القائد الإبداعي أن يكون متفهماً لآراء وملاحظات واقتراحات الموظفين والعملاء والشركاء، وأن يتمتع بمهارات تواصل فعالة لفهم المشكلات وإيجاد حلول إبداعية لها.

حيث أشارت غالبية الإجابات إلى أهمية دراسة المشكلة بشكل دقيق بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية، ووضع خطة شاملة لذلك. يتضمن هذا التعاون استشارة الزملاء أو المسؤولين واختبار الحلول المناسبة. كما تم التأكيد على ضرورة إعداد خطة طوارئ تحسباً لحدوث أي مشكلات مستقبلية. وفي هذا السياق، ذكرت إحدى مديرات المدارس أنها عندما تواجه مشكلة لا تستطيع حلها، فإنها لا تردّد في الاستشارة وطلب النصيحة. حيث تستمع إلى آراء الجميع دون التقليل من أهمية أي رأي قد يساهم في إيجاد الحل. وتعمل على وضع خطة مناسبة بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية، حيث يتم طرح الحلول والبدائل حتى الوصول إلى الحل الأمثل. وتؤكد أن كل مشكلة تتطلب آلية معينة للحل، لذا تقوم بجمع المعلومات اللازمة واستشارة أعضاء الهيئة التدريسية لاختيار الحل الأفضل.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القيروان (2023)، التي تهدف إلى قياس مدى ممارسة القيادة التربوية الإبداعية من قبل مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في لواء بني كنانة. حيث أظهرت الدراسة أن الحساسية تجاه المشكلات كانت مرتفعة، مما يعكس قدرات هؤلاء القادة على سلوكياتهم وتصرفاتهم، كما تبين من خلال آراء المشاركين في الدراسة قدرتهم على مواجهة التحديات المدرسية.

ثالثاً: المثابرة

تُعتبر المثابرة من الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها مديرة المدرسة، كما أشار المشاركون في النقاش. فهي تعزز قدرة المديرين على الاستمرار في السعي نحو تحقيق الأهداف المنشودة. وأوضحت إحدى المديرات أنه رغم التحديات والصعوبات التي تواجهها في المدارس، يجب أن نتمسك بالإصرار على النجاح. من الضروري أن يمتلك المدير القدرة على تحقيق الأهداف المحددة وعدم الاستسلام أمام العقبات.

أشار معظم المشاركين إلى أهمية أن يكون المدير ملتزماً بعمله، حيث يسعى لتحقيق الأهداف المحددة والمساهمة في تحسين الأداء العام للمدرسة. يجب أن يتمتع المدير بمهارات التخطيط والتعليم بفعالية، مع ضمان اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب. كما ينبغي أن يكون قادراً على التكيف مع التغيرات والظروف المتغيرة التي قد تواجه المدرسة.

يجب على المدير تعزيز مهاراته ومعارفه لتحسين أدائه وتحقيق الأهداف المحددة. تُعتبر المثابرة من الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة، حيث تساهم في تحقيق النجاح والتميز في العمل. وقد أشار أحد المدراء إلى أنه قادر على تحمل ضغوط العمل، ويعمل حتى في أوقات غير أوقات الدوام الرسمي. ويعتبر نفسه شخصاً ملتزماً وقادراً على التعامل مع الضغوط بشكل كبير. وعندما يشعر بالضغط، يسارع إلى تكليف الوكيل أو الموجه الطلابي أو رائد النشاط كلاً فيما يخصه وبقيّة المعلمين بالمهام المناسبة لتخفيف العبء عنه.

تتوافق هذه النتائج مع دراسة البربري (2021)، حيث تؤكد أن قيادة المدرسة تؤدي دورها القيادي الإبداعي بفعالية، مستفيدة من المعارف والخبرات والمهارات التي تعزز قدرتها على إدارة العمل المدرسي بكفاءة واجتهاد. كما تساهم في التفكير الإبداعي وحل التحديات من خلال أفكار جديدة.

رابعاً: المبادرة في العمل

يبادر مدير أو مديرة إلى اتخاذ الخطوات الضرورية لتحقيق أهداف المدرسة وتعزيز أدائها، وهو ما اتفق عليه المشاركون عند سؤالهم عن كيفية المبادرة في العمل. وقد أوجز المدراء النقاط الأساسية التي يمكن أن يتبعها المدير المدرسة ليكون مبادراً، من خلال وضع خطة عمل واضحة تحدد الأهداف

والإجراءات اللازمة لتحقيقها. تشمل هذه الخطوات تحديد مسؤوليات الفريق وتوزيع المهام على الأفراد بطريقة تضمن الوصول إلى الأهداف المحددة، بالإضافة إلى الاستماع لآراء الفريق واقتراحاتهم والعمل على تنفيذها إذا كانت تساهم في تحسين أداء المدرسة. كما يشجع المدرس على الابتكار والإبداع، ويقدم الدعم اللازم للأفراد لتطوير مهاراتهم وإضافة قيمة للمدرسة. ويعتبر الاستثمار في تكنولوجيا التعليم واستخدامها بشكل فعال في عمليات التعليم والتعلم من الأمور الأساسية.

وصرحت إحدى المشاركات إلى أنها تفضل الأعمال غير الروتينية التي يقوم بها القليل من الناس، حيث تقول: "الأعمال الروتينية التي يقوم بها الجميع لا تثير اهتمامي. أؤمن بمقولة 'لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد'، فكل يوم يأتي بأعباء جديدة. لا أسعى في عملي لإرضاء أحد، بل أعمل بدافع ذاتي دون الاكتراث بما قد يقوله المسؤولون عني. أفضّل الانخراط في الأعمال المتجددة وعدم حصر نفسي في الأنشطة التقليدية".

وبشكل عام، تشير نتائج التحليل النوعي إلى ضرورة أن يكون مدير المدرسة دائم المبادرة في العمل، وملتزمًا بتحقيق الأهداف المحددة بفعالية، مع تقديم الدعم اللازم للفريق.

تتماشى هذه النتيجة مع دراسة العاصي والألمى (2000)، التي تؤكد على أهمية أن يسعى قادة المدارس إلى تقديم أفكار غير تقليدية لتعزيز تطوير العمل.

رابعاً: الأصالة

تُعرف الأصالة في عمل مدير المدرسة، وفقاً لما أشار إليه المشاركون، بأنها أداء المهام والواجبات بأمانة وصدق، بما يتماشى مع مبادئه وقيمه الشخصية والمهنية. يجب على المدير أن يسعى لتحقيق أهداف المدرسة بنزاهة وشفافية ومسؤولية. كما ينبغي أن يكون لديه خلفية تربوية، وقادر على توفير بيئة تعليمية سليمة وعادلة. من الضروري أن يمتلك المدير/ة القدرة على التعامل بإنصاف مع جميع أفراد المدرسة، وضمان تكافؤ الفرص للجميع، مع الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية والمهنية المرتبطة بمهنة التعليم وتطبيقها في جميع جوانب عمله. يجب أن يعمل بجد واجتهاد لتحقيق أهداف المدرسة وتحسين أدائها، مع إظهار الاحترام والتقدير لجميع أفراد المجتمع المدرسي، وتشجيعهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. كما قالت إحدى المديرات: "عادةً ما أستقبل جميع الاقتراحات المتعلقة بالمواضيع المختلفة، ولم أرفض أي فكرة من قبل. أؤمن بأهمية حرية التعبير ولا أضع حدوداً أمام أي رأي. تثبني الأفكار الإبداعية الفريدة، وأميل إلى استخدام أساليب متنوعة، خاصة العربية والإبداعية، لتطوير أفكار جديدة. أسعى دائماً للتعمق والتحديد، مهما كانت التحديات".

وقد أفاد المشاركون بأن مدير المدرسة يعمل بأمانة وصدق، ويسعى جاهداً لتحقيق أهداف المدرسة بطريقة تتسم بالنزاهة والشفافية مع جميع أفراد المجتمع المدرسي.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه العقاد والحيلة (2022) بشأن مستوى امتلاك القيادة الإبداعية وفاعلية الذات الإبداعية لدى الهيئة التدريسية، حيث تُعتبر هذه النتائج مثلاً حياً على الأخلاق والمهنية في مجال التعليم. كما تعكس حرص قيادة المدرسة على تعزيز التشاركية وبناء علاقات متينة مع العاملين، بالإضافة إلى تقوية الروابط الاجتماعية بينهم داخل المدرسة. تكشف الاستجابات السابقة عن وجود مؤشرات للقيادة الإبداعية لدى غالبية مديري المدارس الذين تمت مقابلتهم، مثل الطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات، والمبادرة في العمل، والمثابرة، والأصالة. وتتماشى هذه المؤشرات التي ظهرت من خلال إجابات المشاركين مع دراسة القيروان (2022)، حيث أظهرت النتائج أن أصالة الأفكار والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات تعد عناصر أساسية في توليد الأفكار الإبداعية. وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة المهنا (2020)، التي أكدت على ضرورة توافر مهارات قيادة وإبداعية في مدير المدرسة كقائد تربوي. يجب أن يتمتع المدير بقدرة على مراقبة تنفيذ الخطة المدرسية الموضوعية لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تقديم الدعم والمساعدة للمعلمين والعاملين في المدرسة، مما يساهم في تعزيز كفاءتهم وقدراتهم على الأداء والإنتاج، والعمل المستمر على التطوير والتحديث وفق أسس علمية ومنهجية.

كما أظهر تحليل استجابات المشاركين أن ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في تعليم محافظة الطائف، وفقاً للمجالات التالية: الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة، الحساسية للمشكلات، والمثابرة، جاءت بدرجة عالية، مما يتوافق مع نتائج دراسة البوشي وبوشيت (2018).

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها نوعية، حيث ساهمت المقابلات والتحليل المفتوح والمحوري والانتقائي في التعرف على السمات القيادية المبدعة. تتمثل هذه السمات في قدرة القائد على التغيير والتطوير والتجديد والإصلاح في التفكير والممارسة، مما يؤدي إلى تحقيق تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل. يهدف ذلك إلى حل المشكلات وتهئية المناخ المناسب لتلبية احتياجات الرؤوسين والبيئة المحيطة. تساهم هذه القيادة الإبداعية في تمكين القائد من الخروج من قيود التقليد والروتين، مما يساعده على ابتكار أفكار وحلول جديدة لمواجهة التحديات المختلفة. خاصة في ظل طبيعة عمل المدير وتعقيد مهامه وقلة الموارد المتاحة، كما أشار إليه الصومالي وآخرون (2020).

نتائج السؤال الثاني: ما التحديات التي تعيق تحقيق القيادة الإبداعية في البيئة المدرسية؟

استناداً إلى هدف الدراسة الذي يركز على تحديد التحديات التي تواجه القيادة الإبداعية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في محافظة الطائف، توصل تحليل البيانات المستند إلى المقابلات إلى تحديد ثلاثة تحديات رئيسية للقيادة الإبداعية وفقاً لوجهات نظر المديرين الذين تم مقابلتهم.

التحديات التنظيمية:

تتضمن التحديات التنظيمية التي يواجهها مدرء المدارس في سعيهم لتحقيق الإبداع الإداري، وفقًا لوجهات نظرهم، مقاومة الجهات الإدارية العليا للتغيير الثقافي داخل المدرسة. كما تبرز قلة الدورات التدريبية المتاحة لمديري المدارس في مجال الإبداع، بالإضافة إلى كثرة الأعمال المطلوبة التي تحد من فرص الابتكار الإداري.

أيضًا، يُعتبر غياب قسم متخصص في وزارة التربية يركز على الإبداع الإداري من العوامل المعيقة، فضلًا عن نقص الإمكانيات المادية والبشرية المتخصصة في كل مدرسة، مما يعيق تطبيق أساليب القيادة الإبداعية. وأشار المشاركون إلى أن الأعمال الروتينية والمكتبية التي تُكلف بها مديري المدارس تقلل من فرص استخدام الإبداع الإداري، مما يدفعهم إلى الاعتماد على أساليب الإدارة التقليدية بشكل مستمر.

علاوة على ذلك، فإن افتقار إدارات التعليم إلى قيادات مؤهلة تدعم التغيير وتبتعد عن الأساليب التقليدية في الإدارة يُعد عائقًا أمام تطبيق عناصر الإبداع الإداري في العملية التربوية. وأوضح أحد المشاركين أن الضغوط الوظيفية قد تمنع القادة من تحقيق الأهداف وتعيقهم عن الابتكار والإبداع، حيث يلتزمون بشكل حرفي بالقوانين والأنظمة.

تتعارض الدرجة مع صفات القائد المبدع، وأحيانًا أشعر أننا مجرد مديرين بالاسم فقط، حيث نجد صعوبة في اتخاذ أبسط القرارات في مدارسنا. كيف يمكننا أن نتوقع من المدير أن يكون قائدًا فعالًا في ظل وجود أعضاء غير متعاونين وغياب الدعم البشري أو المادي؟ هناك حاجة ملحة لتدريب فريق قادر على التكيف مع التغييرات، لأن التغيير هو ما يعزز القيادة الإبداعية. من بين العوائق التي تعترض تطبيق القيادة الإبداعية، نجد دائرة الصلاحيات المحدودة التي تُعطى لنا، مما يجعلنا نشعر بأننا مفيدون إلى حد ما، ولكن غير قادرين على التعبير عن أفكارنا وإبداعنا.

تتوافق هذه النتائج مع دراسة عمر (2022)، التي أظهرت أن أبرز العوائق التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإنتاج الإداري، من وجهة نظرهم، تتعلق بالعوامل التعليمية والبيئة الشخصية.

التحديات الشخصية:

تواجه المديرين في المدارس تحديات شخصية تعيق تحقيق الإبداع الإداري. وقد تم تحليل هذه التحديات بعد إجراء مقابلات مع المشاركين، حيث تم تسجيل جميع الآراء. من بين هذه التحديات، يمكن أن يُعزى ضعف الإبداع الإداري إلى اعتمادهم على أسلوب التفكير التقليدي، والخوف من التغيير، والخوف من الفشل في تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى التردد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. كما أن نقص الدعم المادي والمعنوي.

ومن هنا أشارت إحدى المديرات إلى أن الخوف من الفشل يدفع البعض إلى اتخاذ قرارات مضمونة النتائج على حساب الإبداع. كما يعكس ذلك ضعف القدرة على التفكير والتصور، مما يؤدي إلى البحث السريع عن حلول للمشكلات دون اتخاذ قرارات مدروسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن قلة التدريب وضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة، فضلًا عن غياب الدعم الجماعي، تُعتبر من العوامل التي تؤثر سلبًا على الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس.

تتفق هذه النتائج مع دراسة الضويحي (2000)، ودراسة عمر (2022) أن التحديات الشخصية تُعتبر من أبرز العوامل التي تعوق الإبداع الإداري. وهذا يتماشى مع نتائج دراسة القحطاني (2020)، التي أكدت على أن نقص الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، بالإضافة إلى قلة البرامج التدريبية المخصصة لتطوير القدرات الإبداعية لمديري المدارس، وضعف الروابط بين المدرسة والبيئة المحيطة، تُعد من العوامل المعيقة أيضًا.

التحديات الاجتماعية والثقافية:

أظهرت التحليلات النوعية لاستجابات المشاركين، من خلال استخدام الترميز المفتوح والرمز الرأسي والانتقائي، أن المعوقات الاجتماعية تؤثر سلبًا على الإبداع الإداري. هذه المعوقات ترتبط بالعادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع، مما يشكل عائقًا أمام إبداع المديرين والمديرات ويحول دون تطوير وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية. غالبًا ما يتجنب المديرون الأفكار التي قد تتجاوز توقعات الآخرين.

كما أشار المشاركون إلى أن قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم، والتدخل المفرط في شؤون المدرسة، يمثلان عائقين رئيسيين. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم تقدير المجتمع المحلي لجهود مديري ومديرات المدارس وقلة الدعم المقدم لهم يعدان من العوامل المعيقة. كما أشار المشاركون إلى غياب الدورات التثقيفية حول الإبداع وضعف المستوى الثقافي لدى أولياء الأمور. وقد عبر أحد المشاركين عن هذه المعوقات الاجتماعية بقوله:

يعتبر عدم تأهيل الكوادر التعليمية بشكل كافٍ عائقًا أمام تطبيق القيادة الإبداعية في العديد من الحالات. كما أن ضعف العلاقة بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي، وقلة تقدير مديري ومديرات المدارس من قبل الآخرين، بالإضافة إلى ضعف المستوى الثقافي لدى أولياء الأمور، يساهم في هذه المشكلة. يعود ذلك إلى قصور في التنشئة الاجتماعية التي يقدمها الآباء لأبنائهم، مما يؤدي إلى تناقض بين ما تقدمه المدرسة وما يقدمه البيت للطلاب من أساليب في التعامل والتربية.

أظهرت نتائج تحليل المقابلات وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه مديري ومديرات المدارس، مما يحد من قدرتهم على ممارسة القيادة الإبداعية في بعض الأحيان. وقد تناولت العديد من الدراسات هذه المعوقات، مثل دراسة عمر (2022) التي استهدفت التعرف على التحديات التي يواجهها مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، حيث تصدرت المعوقات التنظيمية القائمة، تلتها المعوقات الشخصية. كما أظهرت دراسة الصويحي (2020) توافقًا مع النتائج الحالية، حيث أكدت على وجود معوقات شخصية وإدارية تعرقل تطبيق القيادة الإبداعية. وفي دراسة القحطاني (2020)، تم

الإشارة إلى نقص البرامج التدريبية التي تعزز من قدرات مديري المدارس الإبداعية، وهو ما يُعتبر من المعوقات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت إجابات المشاركين اهتمامًا بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة، مما يتماشى مع ما تم الإشارة إليه في الدراسة الحالية حول المعوقات الثقافية والاجتماعية.

نتائج السؤال الثالث: ما التوصيات أو الاستراتيجيات المقترحة من المديرين والمديرات لتعزيز ممارسات القيادة الإبداعية؟

أظهر تحليل نوعي لآراء المشاركين في الدراسة حول تعزيز القيادة الإبداعية لديهم مجموعة من الاقتراحات المهمة. من أبرز هذه الاقتراحات تقليل الأعباء الملغاة على عاتق المديرين، وتوفير مصادر للدعم والموارد المالية، ومنح صلاحيات للمديرين لاتخاذ القرارات الإدارية عند الحاجة دون الحاجة للرجوع إلى السلطات العليا. كما تم التأكيد على أهمية الابتعاد عن الوساطة في الترقيات والتعبير عن الآراء، وتطوير القدرة الإنتاجية من خلال الاستماع لوجهات النظر المختلفة لكل موقف وقبول الاقتراحات والأفكار من الآخرين.

كما تم الإشارة إلى أهمية تقديم الحوافز والمكافآت بناءً على تطبيق القيادة الإبداعية أو القيادة الرشيدة، وتعزيز التواصل السريع مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي من خلال شراكة حقيقية. وأشارت إحدى المديرات إلى ضرورة زيادة الدعم المادي والمعنوي للكوادر التعليمية، حيث أن لذلك تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا.

حيث تتطلب القدرة على تطبيق القيادة الإبداعية في الإدارات تفويض صلاحيات أكبر مما هو مفوض لنا حاليًا. إن توسيع نطاق صلاحياتنا في اتخاذ القرارات التعليمية والإدارية على جميع الأصعدة والمجالات يساهم في خلق قيادة قادرة على الابتكار. كيف يمكنني إدخال أفكار إبداعية إلى المدرسة بينما يعاني المعلمون من نقص في الإمكانيات المادية؟ لذا، فإن تهيئة الكادر التعليمي وتدريبه يعدان من النقاط الأساسية التي تساهم في تحقيق التغيير والإبداع في المدارس.

تتوافق هذه النتيجة مع دراسة عمر (2022) التي تناولت سبل تعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس، حيث اتفقت الدراسات في النقاط التالية: تشجيع الجهات الإدارية في وزارة التربية والتعليم على قبول ثقافة التغيير في المدارس ودعمها، ضرورة تنظيم دورات تدريبية مخصصة لمديري المدارس في مجال الإبداع، تعزيز العلاقة بين مديري المدارس والمجتمع المحلي، وزيادة عدد الدورات التدريبية المتعلقة بالإبداع. كما توافقت هذه الدراسة مع دراسة العقاد والحيلة (2020) التي أكدت على أهمية توفير آليات لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء، وتصميم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين أدائهم وتحويلهم إلى قادة مبدعين. وقد اقترح المشاركون في الدراسة السابقة ضرورة تنظيم دورات تدريبية في مجال الإبداع. بناءً على النتائج المستعرضة.

توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

توجد عدة مؤشرات للقيادة الإبداعية يتمتع بها مدراء ومديرات المدارس في تعليم محافظة الطائف، مثل الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة في العمل، والأصالة. وقد ظهرت هذه المؤشرات بوضوح من خلال تحليل إجاباتهم بدقة. ومع ذلك، هناك العديد من العقبات والمعوقات التي تعيق تحقيق هذا النوع من القيادة أو تحد من تطبيقه.

التوصيات:

استنادًا إلى النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

- تنظيم دورات تدريبية مخصصة لمديري المدارس في مجال الإبداع.
- منح وزارة التعليم صلاحيات العمل اللازمة لتحقيق التمكين الإداري لقادة المدارس.
- إنشاء نظام حوافز يشمل جميع مستويات الإدارة (الدنيا، الوسطى، العليا) يركز على التميز والإبداع في الأداء.
- تقليل الأعمال الروتينية والأعباء الوظيفية على مديري ومديرات المدارس.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

أبو عيادة، هبة. (2022). معايير تربوية مقترحة لاختيار القيادات الإبداعية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 42(2)، 288-299.

[CrossRef]

أبو عيادة، هبة، و عباينة، صالح. (2021). درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية في المدارس الأردنية. *مجلة دراسات لجامعة عمار تلجي للأغواط*، (99)، 63-87.

البريري، محمد. (2021). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية. *المجلة التربوية جامعة أسيوط*.

البلهد، نورة. (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية. *مجلة الفتح*، 84، 155-193.

جامع، محمد. (2019). *البحوث النوعية ودراسة الحالة، قسم التنمية الريفية*. كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية، 67-68.

- الخثعبي، مسفر، والألفي، أشرف. (2020). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين (دراسة ميدانية)، *المجلة العلمية*، 36(1) 508-482.
- رصاص، علي. (2020). أساليب القيادة الإدارية لربات الأسر وعلاقتها بالحد من أنماط التنمر كما يدركها الأبناء. *مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، (18)، 99-57.
- الرقاص، خالد والعيسى، ريم. (2018). القيادة الإبداعية وعلاقتها بفاعلية الذات الإبداعية لدى المشرفات التربويات في التعليم العام في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة العلوم التربوية*، 30(4) 668-649.
- السلي، أحمد. (2022). تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية: تصور مقترح. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 2(7) 571-531.
- الصومالي، صباح، وباجينيد، أريج، وزكي، خديجة. (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالملكة العربية السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28(3)، 5198-2410.
- الضيوي، عائشة. (2020). معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية "دراسة وصفية على عينة من منسوبات التعليم في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية. جامعة طنطا*، 244، 82-264.
- الطنبور، جودت، والشريفي، مهدي. (2018). *الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة الشرق الأوسط، عمان-151.
- العفاد، عبد الله والحيلة، سارة. (2022). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 2(13)، 103-77.
- عمر، إيناس. (2022). المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية*، (1) 164-143.
- غادة، البوشي، والجوهرة، بوشيت. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة البحث العلمي في العربية*، (19)، 642-607.
- الفيروان، منيرة. (2022). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. *البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)* . (38) 4647-2307.
- القحطاني، محمد. (2020). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*، 36(11)، 97-61.
- المريخي، غنام. (2022). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية- جامعة المنوفية*، 4(2) 10.21608، 127.
- المهنا، متعب. (2020). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. *مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغرقة*، 3(1) 303-235.
- وزارة التعليم. (2022). *الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام (الإصدار الرابع)*. وزارة التعليم.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Jarvis, T. L. (2015). *A mixed methods analysis on Creative Leadership and Missouri School Administrators*. Lindenwood University.
- Mahdi, O., Nassar, I., & Al-Mosafer, M. (2021). Strategic leadership capabilities and sustainable competitive advantage in private universities. *Academy of Strategic Management Journal*, 20 (2), 1-22.
- Marlon, J.(2016). Creative at Secondary School. *International Specialized Journal in Educational Sciences*, (3) 189-230.
- Miao, S., Komil ugli Fayzullaev, A., & Dedahanov, A. T. (2020). Management characteristics as determinants of employee creativity: The mediating role of employee job satisfaction. *Sustainability*, 12(5), 1948.
- Phimkoh, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. O. (2015). Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government organizations of Thailand. *The Journal of Behavioral Science*, 10(2), 79-94.
- Qingling, Z. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals topromote teachers'creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 5 (41) 275–281.
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1092-1114. [CrossRef]

ثالثاً: ترجمة المراجع العربية

- Abu Ayada, H. (2022). Proposed educational criteria for selecting creative leaders. *Arab Universities Union Journal for Higher Education Research*, 42(2), 288–299. [In Arabic]
- Abu Ayada, H., & Ababneh, S. (2021). The degree of applying creative leadership among educational leaders in Jordanian schools. *Derrassat Journal – Ammar Thelidji University of Laghouat*, (99), 63–87. [In Arabic]
- Al-Affad, A., & Al-Heila, S. (2022). Developing the performance of secondary school principals in the Capital Secretariat of Sana'a in light of the administrative creativity approach. *Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research Journal*, 2(13), 77–103. [In Arabic]
- Al-Barbari, M. (2021). Creative leadership as an approach to achieving organizational agility in three-year industrial secondary schools in Al Sharqia Governorate. *Educational Journal – Assiut University*. [In Arabic]
- Al-Boushi, G., & Bobshit, A. (2018). The degree of practicing creative leadership and ways to develop it at Imam Abdulrahman Bin Faisal University. *Journal of Scientific Research in Arabic*, (19), 607–642. [In Arabic]
- Al-Bulaid, N. (2020). Developing the performance of school leaders in light of creative leadership. *Al-Fath Journal*, 84, 155–193. [In Arabic]
- Al-Duwaihi, A. (2020). Obstacles to applying creative leadership among primary school female principals: A descriptive study on a sample of female education staff in Saudi Arabia. *Journal of the Faculty of Education – Tanta University*, 82, 244–264. [In Arabic]
- Al-Fairwan, M. (2022). The degree of practicing creative educational leadership among public basic school principals from teachers' perspectives in Bani Kenana District. *Scientific Journal for Research and Publishing*, 38(10), 2307–4647. [In Arabic]
- Al-Khath'ami, M., & Al-Alfi, A. (2020). Creative leadership among school leaders in Khamis Mushait Governorate from teachers' perspectives (A field study). *Scientific Journal*, 36(1), 482–508. [In Arabic]
- Al-Muhanna, M. (2020). The degree of practicing creative leadership among secondary school principals in Kuwait from teachers' perspectives and ways to improve it. *Journal of Educational Sciences – Faculty of Education in Hurgada*, 3(1), 235–303. [In Arabic]
- Al-Muraikhi, G. (2022). The role of creative leadership in enhancing strategic entrepreneurship in Saudi universities from the perspective of faculty members. *Journal of the Faculty of Education – Menoufia University*, 4(2), 127. [In Arabic]
- Al-Qahtani, M. (2020). Developing administrative creativity among secondary school principals in Saudi Arabia in light of contemporary administrative trends. *Scientific Journal of the Faculty of Education – Assiut University*, 36(11), 61–97. [In Arabic]
- Al-Raqqas, K., & Al-Essa, R. (2018). Creative leadership and its relationship to creative self-efficacy among female educational supervisors in general education in light of some variables. *Journal of Educational Sciences*, 30(4), 649–668. [In Arabic]
- Al-Somali, S., Bajeenid, A., & Zaki, K. (2020). The role of creative leadership in improving employee performance: An applied study on private sector hospitals in Jeddah, Saudi Arabia. *Islamic University Journal for Economic and Administrative Studies*, 28(3), 2410–5198. [In Arabic]
- Al-Sulami, A. (2022). Developing administrative competencies among secondary school leaders in Bisha Governorate in light of strategic leadership requirements: A proposed vision. *Ibn Khaldoun Journal for Studies and Research*, 2(7), 531–571. [In Arabic]
- Al-Tanbour, J., & Al-Sharifi, M. (2018). Administrative creativity among private secondary school principals in Amman and its relationship to managing and resisting change (Unpublished master's thesis). Middle East University, Amman.
- Jami', M. (2019). Qualitative research and case study. Department of Rural Development, Faculty of Agriculture, Alexandria University, 67–68. [In Arabic]
- Ministry of Education. (2022). *Organizational and procedural guide for general education schools* (4th ed.). Ministry of Education. [In Arabic]
- Omar, E. (2022). Obstacles facing school principals in achieving administrative creativity from their perspectives. *Middle East Journal for Human and Cultural Sciences*, 2(1), 143–164. [In Arabic]
- Rasas, A. (2020). Administrative leadership styles of housewives and their relationship to reducing bullying patterns as perceived by children. *Arab Research Journal in the Fields of Qualitative Education*, (18), 57–99. [In Arabic]