

الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية: القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة بيشة نموذجاً

Modern Approaches to Educational Leadership: An Applied Study on Creative Leadership Practices among Female Principals in Public Schools in Bisha Governorate

أ. شمعة حسن ظيف الله آل محرق: مشرفة إدارة مدرسية، المملكة العربية السعودية

أ. نحاء فايز هويدي الشهراني: مديرة مدرسة، المملكة العربية السعودية

أ. صالحه محمد أحمد ناصري: مشرفة تربوية، المملكة العربية السعودية

Shamah Hassan Dhaifallah Al-Muharraq: School Management Supervisor, KSA.

Naha Faiz Howidy Alshahrani: School Principal, KSA.

Salha Mohamed Nasri: Educational Supervisor, KSA.

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية، في ظل التوجهات الحديثة التي تتبناها رؤية المملكة 2030 لتأهيل القادة التربويين وتنمية مهاراتهم. استخدمت الباحثات المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت أداة الاستبانة لقياس أربعة أبعاد رئيسية للقيادة الإبداعية: التعامل مع المشكلات، المرونة، الطلاقة، والأصالة. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (103) من المعلمات والوكيلات والمديرات. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية كان مرتفعًا جدًا في جميع الأبعاد، حيث جاء بُعد "الطلاقة" في المرتبة الأولى، يليه "الأصالة"، ثم "المرونة"، وأخيرًا "التعامل مع المشكلات". كما بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، في حين لم تُظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي أو المسمى الوظيفي. وأوصت الدراسة بتكثيف البرامج التدريبية التي تعزز القيادة الإبداعية لدى القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التربوية، القيادة الإبداعية، الإبداع، الإدارة التربوية، المدارس الحكومية في السعودية، التعليم في السعودية، التعليم في محافظة بيشة.

Abstract:

This study aims to identify the level of creative leadership practices among female principals of public schools in Bisha Governorate, Saudi Arabia, in light of the modern trends emphasized by Vision 2030 to enhance the skills of educational leaders. The researchers adopted a descriptive survey method and applied a questionnaire to measure four key dimensions of creative leadership: problem-solving, flexibility, fluency, and originality. The sample included 103 participants consisting of teachers, assistant principals, and principals. The results showed a very high level of creative leadership across all dimensions, with "fluency" ranked highest, followed by "originality", "flexibility", and finally "problem-solving". The findings revealed statistically significant differences attributed to years of experience, while no significant differences were found based on academic qualification or job title. The study recommended strengthening creative leadership skills through targeted training programs for female leaders in the educational sector.

Keywords: Leadership, Educational Leadership, Creative Leadership, Creativity, Educational Administration, Public Schools in Saudi Arabia, Education in Saudi Arabia, Education in Bisha Governorate.

المقدمة:

تُعد المؤسسات التعليمية من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى نمط قيادي قادر على استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين فيها، وتحفيزهم نحو الإبداع والتطوير المستمر لأنظمتها، بما يواكب المتغيرات المتسارعة في البيئة المعاصرة. لذا، بات من الضروري أن تعيد هذه المؤسسات النظر في أساليبها الإدارية التقليدية، وتتبنى أساليب قيادية حديثة قائمة على الابتكار والمرونة واستثمار الموارد البشرية المؤهلة. فالتعليم هو الركيزة الأساسية لنهضة المجتمعات وتقدمها، والمؤسسات التربوية مسؤولة عن إعداد الأجيال وصقل مهاراتهم لقيادة المستقبل في مختلف المجالات (العامري، 2021).

إن التطورات المتسارعة في مجالات المعرفة والتكنولوجيا تفرض على المؤسسات التعليمية الاستجابة السريعة لهذه التغيرات، من خلال اعتماد استراتيجيات قيادية تُمكنها من مواجهة التحديات والارتقاء بجودة الأداء. ويُعد الإبداع من السمات الجوهرية للقائد الناجح، لما له من دور في بناء ثقافة تنظيمية تُركّز على احتياجات العاملين، وتُرسّخ معايير أداء عالية، وتوفر بيئة تحفّز على المشاركة والاحترام المتبادل، مما يُساهم في تحقيق نهضة شاملة تنعكس على المجتمع ككل (العثيم، 2023).

ورغم أهمية التعرف على قادة المستقبل، فإن تطوير قدراتهم القيادية يُعد أكثر أهمية في ظل التحديات الاجتماعية والتقنية المتلاحقة، فالفرد هو الثروة الحقيقية لأي أمة، والمسؤولون التربويون هم في طليعة من تقع على عاتقهم مسؤولية النهوض بالمجتمع وتقدمه (الزهراني، 2021).

وتُعد المدرسة مؤسسة تربوية ثقافية واجتماعية لها دور محوري في تنمية التفكير الإبداعي، ومن هنا تبرز أهمية القيادة المدرسية باعتبارها حجر الزاوية في تطوير التعليم. فالقائد المدرسي لا يقتصر دوره على الجوانب الإدارية، بل يتعداه ليكون محفزًا للتغيير ومنظمًا للجهود نحو تحقيق تعليم عالي الجودة (الخالد، 2020).

وفي ظل سعي المجتمعات لمواكبة التطور العالمي، ازدادت المسؤوليات الملقاة على المؤسسات التعليمية، وبخاصة الجامعات التي أصبحت مطالبة بتطوير أنظمتها وتجويد خدماتها التعليمية لتعزيز مكانتها التنافسية. ومن هنا، برز دور القيادة الأكاديمية في تمكين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس من اكتساب المهارات والكفايات القيادية التي تُساهم في بناء مجتمعات المعرفة (الشهري، 2023).

مشكلة البحث:

إن المتتبع لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، وكذلك للخطط الاستراتيجية التي تنتهجها وزارة التعليم ومؤسسات التعليم المختلفة، يلحظ بوضوح تركيز الدولة على تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى قادة المؤسسات التعليمية، وحرصها على إعدادهم وتأهيلهم ليكونوا قادرين على الإسهام الفاعل في خدمة وطنهم ومجتمعهم. ومن خلال خبرة الباحثات العملية في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، لاحظوا وجود عزوف من بعض العاملات في المؤسسات التعليمية عن المشاركة في المناصب القيادية، إلى جانب الشعور بالخوف من تحمل المسؤوليات، وضعف روح المبادرة أثناء ممارسة الأدوار القيادية في المراحل التعليمية المختلفة. ويُعزى ذلك - في تقدير الباحثات - إلى نقص المهارات القيادية لدى البعض، أو إلى حداثة عهدهم بتلك المناصب الإدارية.

وقد أكدت دراسة (العبيدي، 2021) على أن القادة هم هدف التنمية ووسيلتها من خلال إكسابهم المهارات اللازمة لتولي المهام القيادية؛ مما يساعد على تحديد الأدوار والمكانات داخل المجتمع، وبالتالي تحسين العلاقة التأثيرية بين القائد والأفراد. كما يعد تطوير مهارات القيادة حجر الزاوية لاكتشاف وتنمية القيادات الفعالة في المجتمعات.

وأظهرت دراسة (جمعة، 2022) أهمية استفادة القادة من الطاقات التي تساعدهم في قيادة الآخرين، باعتبار أن القيادة قدرة تمكن الفرد من ممارسة التأثير الفعال بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو تحقيق هدف مشترك. وفي السياق ذاته، وتشير دراسة (خالد، 2023) إلى أن أغلب المؤسسات والمنظمات الرسمية، خاصة الكبيرة منها، لديها مراكز لإعداد القادة، إيماناً منها بأهمية تطوير أفرادها والارتقاء بهم.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ما مستوى القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة بيشة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية تُعزى إلى متغير المؤهل الدراسي: (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي (معلمة/ وكيلة/ مديرة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5 - 10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات)؟

أهداف البحث:

- الكشف عن مستوى القيادة الابداعية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة بيشة.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي: (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا).
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي (معلمة/ وكيلة/ مديرة).
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5 - 10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات).

أهمية البحث:

أولاً. أهمية نظرية:

- إثراء المعرفة النظرية بأبحاث حول القيادة الإبداعية لدى قادة المؤسسات التعليمية.
- قد تكون نتائج هذا البحث وسيلة للتنبؤ بما يمكن أن يكون عليه قادة المؤسسات التعليمية في وزارة التعليم.
- إثراء المكتبة السعودية خاصة والمكتبة العربية عامة بإضافة بحث جديد يتناول عملاً جديداً في القيادة التربوية.

ثانياً. أهمية تطبيقية:

- تسهم نتائج البحث الحالي في خدمة المجتمع السعودي بوجه عام، من خلال تقديم رؤى علمية تسهم في إعداد قادة فاعلين يمتلكون المهارات اللازمة للمشاركة الإيجابية في تنمية مجتمعهم، بما يعزز من كفاءة المؤسسات ويساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.
- توفر نتائج البحث أداة مرجعية لصناع القرار والمسؤولين عند اختيار القيادات المناسبة للمناصب القيادية، من خلال تحديد السمات والمهارات القيادية الضرورية، مما يدعم عملية اتخاذ القرار المبني على أسس علمية دقيقة.
- تساعد نتائج البحث الجهات المختصة في اكتشاف الخصائص القيادية لدى الأفراد في مراحل مبكرة، مما يساهم في إعداد وتأهيل قادة مؤهلين لتولي قيادة المؤسسات التعليمية مستقبلاً، ويدعم بذلك استراتيجيات التطوير الإداري وبناء الصف الثاني من القيادات.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بما يأتي:

- الحدود الموضوعية: الاتجاهات الحديثة في قيادة المؤسسات التعليمية في ضوء بعض المتغيرات (القيادة الإبداعية نموذجاً).
- الحدود المكانية: إدارة التعليم ومكاتبها بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: مديرات ووكيلات ومعلمات المدارس بإدارة التعليم بمحافظة بيشة.
- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني 1446هـ.

مصطلحات البحث:

القيادة Leadership:

"القيادة هي العملية التي يتولى فيها القائد توجيه الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال التأثير الإيجابي على سلوكهم، وتنمية قدراتهم، وتمكينهم من أداء مهامهم بفاعلية، مع الحفاظ على روح التعاون والعمل الجماعي، وبناء بيئة تحفز على الإبداع والابتكار" (الرفاعي، 2022).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحثهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية للعمل".

القيادة الإبداعية Creative Leadership:

هي القدرة على إشراك خيال الفرد، لتحديد وتوجيه أفراد المجموعة نحو هدف نبيل في اتجاه ما يكون جديداً لأفراد تلك المجموعة، وكنيجة لإحداث الإبداع، فإن القائد المبدع لديه تأثير إيجابي عميق على أفراد المجموعة أو البيئة التي يتعاون من خلالها (الزهراني، 2021).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: امتلاك مديرة المدرسة مجموعة من السمات والخصائص الشخصية التي تظهر في قدرتها على التعامل مع المشكلات، والتحلي بالمرونة، والطلاقة في اتخاذ القرارات والتعبير عن الأفكار، والأصالة في صياغتها وتطبيقها، وذلك كما تُقاس بأداة الاستبانة المُستخدمة في هذا البحث والمكونة من أربعة محاور:

1. القدرة على التنبؤ بالمشكلات المدرسية، وتحديد مكامن القصور، وإعداد خطط لمعالجتها بطرق ابتكارية.
2. تقبل وجهات النظر المختلفة، وطرح حلول بديلة، وتشجيع التجديد والابتكار داخل بيئة العمل.

3. التعبير الواضح عن الأفكار، وتحديث أساليب العمل، واستخدام مهارات الإقناع وفق مبادئ القيادة الحديثة.

4. ممارسة القيادة بأسلوب تشاركي، وتوفير بيئة منفتحة تعزز حرية التعبير والدعم للمبادرات الجديدة.

أولاً. الإطار المفاهيمي للبحث:

أولاً. القيادة:

تُعدّ القيادة من المفاهيم المحورية في مجال الإدارة، وقد حظيت باهتمام كبير من الباحثين والمنظرين، نظراً لأهميتها في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المنشودة. ويُنظر إلى القيادة على أنها عملية تفاعلية بين القائد وأتباعه، تهدف إلى التأثير في سلوكهم وتوجيههم نحو إنجاز المهام بفعالية. وتختلف أنماط القيادة وأساليبها باختلاف البيئات والظروف التنظيمية.

مفهوم القيادة:

تعددت تعريفات القيادة بتعدد اتجاهات الباحثين، حيث عرّفها العامري (2021) بأنها القدرة على التأثير في الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة بفعالية وكفاءة، وعرّفها الشهري (2023) بأنها العملية التي يقوم بها القائد بتحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتنسيق جهودهم للوصول إلى الأهداف التنظيمية. ويُلاحظ من هذه التعريفات أن جوهر القيادة يتمثل في التأثير والتحفيز والتوجيه.

أما **Ribeiro & Silva (2023)** فيعرفان القيادة بأنها "القدرة على التأثير في فريق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة". ويُشير هذا التعريف إلى الدور المحوري الذي تؤديه القيادة في تنسيق الجهود وتعزيز الانسجام داخل الفريق.

خصائص القيادة:

تتصف القيادة بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية، من أبرزها:

- التأثير: تقوم القيادة على القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم.
- التحفيز: يحفز القائد مرؤوسيه على العطاء والالتزام.
- الرؤية المستقبلية: القادة الناجحون يتمتعون بقدرة على استشراف المستقبل وتوجيه المنظمة نحوه.
- اتخاذ القرار: تتطلب القيادة القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة في الوقت المناسب (الرفاعي، 2021؛ الشهري، 2023).

أنماط القيادة:

تشمل أنماط القيادة المختلفة ما يلي:

1. النمط الديمقراطي: حيث يُشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويُعزز من روح الفريق.
2. النمط الأوتوقراطي (السلطوي): يعتمد القائد على اتخاذ القرار بشكل فردي دون إشراك الآخرين.
3. النمط الحر (الفوضوي): يُترك للمرؤوسين حرية اتخاذ القرار دون تدخل القائد، ويُعد هذا النمط الأقل فاعلية (المغربي، 2023).
4. النمط التحويلي: يتميز بالتركيز على التحفيز والإلهام وتطوير الأتباع (Bass & Riggio, 2006).

وقد أشار الحربي (2022) إلى أن النمط القيادي الأكثر فاعلية في المؤسسات التعليمية هو النمط الديمقراطي، نظراً لكونه يعزز من روح الفريق والتعاون والمشاركة.

أهمية القيادة في المؤسسات التعليمية:

تلعب القيادة دوراً حاسماً في تطوير العملية التعليمية، من خلال:

- تحسين بيئة العمل المدرسي.
- تحفيز المعلمين والطلبة نحو الإبداع والابتكار.
- تعزيز العمل التعاوني.
- توجيه الجهود لتحقيق الأهداف التربوية (العامري، 2021).

القيادة الإبداعية:

ثانياً. القيادة الإبداعية:

في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة في بيئات العمل، برزت الحاجة إلى نمط جديد من القيادة يتسم بالمرونة والابتكار، وهو ما يُعرف بـ "القيادة الإبداعية". وتُعدّ القيادة الإبداعية من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، حيث تركز على توظيف التفكير الإبداعي في معالجة المشكلات، وصناعة القرارات، وقيادة التغيير داخل المؤسسات، لاسيما المؤسسات التعليمية.

مفهوم القيادة الإبداعية:

تُعرف القيادة الإبداعية بأنها "القدرة على استخدام مهارات التفكير الإبداعي في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف تتسم بالجدة والابتكار" (الخثعمي والالفي، 2020). كما عرّفها العثيم (2023)

بأنها "عملية يقود فيها القائد فريق العمل باستخدام أساليب غير تقليدية، تركز على الابتكار في الحلول، وتحفيز القدرات الكامنة لدى الأفراد".

أما **Puccio, Mance & Murdock (2011)** فيرون القيادة الإبداعية بأنها "القدرة على قيادة الأفراد في بيئات تتسم بالغموض والتغير، من خلال تقديم حلول مبتكرة، وإلهام الآخرين لتحقيق إنجازات غير مسبوقة".

أهمية القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية:

تتجلى أهمية القيادة الإبداعية في البيئة التعليمية فيما يلي:

- تحفيز المعلمين والطلبة على الإبداع والابتكار في أساليب التعليم والتعلم.
- مواجهة التحديات التربوية المعقدة بأساليب مبتكرة.
- تهيئة بيئة تعليمية مرنة وداعمة للتجريب والتطوير.
- تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتحول المجتمعية (الخليفة، 2020).

خصائص القائد الإبداعي:

من أبرز سمات القائد الإبداعي:

1. القدرة على التكيف مع التغير والتعامل مع الأفكار الجديدة.
2. يمتلك دافعاً داخلياً نحو التطوير والإنجاز.
3. لا يخشى التجريب، ويوازن بين الابتكار والمخاطر.
4. يميل لتحليل المشكلات من زوايا متعددة.
5. يُشرك العاملين في اتخاذ القرارات ويدعم أفكارهم (القرني، 2021؛ الشهري، 2023).

أبعاد القيادة الإبداعية:

أشار (Brown , 2022) أن القيادة الإبداعية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية:

1. القدرة على استشراف مستقبل المؤسسة بطرق مبتكرة.
2. خلق بيئة تحفز العاملين على طرح الأفكار الجديدة.
3. القدرة على اتخاذ قرارات في ظل معلومات غير مكتملة.
4. تقبل التجربة والخطأ كأداة للتعلم والتطور.

وقد أكد أبو النجا (2024) على أن هذه الأبعاد ضرورية للقادة في المؤسسات التعليمية، لمواكبة متطلبات العصر الرقمي وتعزيز تنافسية المؤسسة.

نماذج للقيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية:

أظهرت دراسات حديثة نجاح تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس والجامعات في:

- تطوير المناهج التعليمية.
- تحسين أساليب الإدارة الصفية.
- توظيف التكنولوجيا في التعليم.
- تعزيز بيئة العمل الإيجابية بين المعلمين (الدوسري، 2023).

خصائص القيادة الإبداعية:

يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم، فهم يمتلكون قدرات إبداعية فريدة تقودهم إلى النجاح والتميز، ومن أهم هذه الخصائص:

- الانفتاح نحو التغيير.
- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
- الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
- احترام اختيار الغير.
- الاكتفاء نحو العلم واستخدام الثقافة.
- تقدير إنجازات الآخرين.
- التوجه نحو المستقبل (الدكان، 2010).

أهمية القيادة الإبداعية:

يرى كل من صالح (2019) أن للقيادة الإبداعية أهمية كبيرة للمنظمات من خلال التالي:

- أن الخطط الموضوعية والأهداف المصممة تتطلب التنفيذ، وهذا التنفيذ يقوم به أفراد مختلفون في العمر والجنس، ويختلفون في المستويات العلمية والقدرات المهنية والتوقعات المستقبلية، كما تواجههم مواقف متباينة بعضها مشجعة وأخرى محبطة، ويمكن تجاوز جميع هذه الأمور من خلال القيادة الإبداعية.
- يمثل الإبداع المحرك الرئيسي لعمل فرق العمل، وهذا يهيئ للقيادة الفاعلة التي تشجع على توليد الأفكار الإبداعية الجديدة.
- مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

- المساهمة في تحقيق أقصى فائدة ممكنة من الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها رأس المال الفكري، ومن ثم عدها ذخيرة القدرة التنافسية للمنظمة.

أبعاد القيادة الإبداعية:

البعد الأول: الحساسية للمشكلات

تعد الحساسية للمشكلات من أهم المتطلبات الإبداعية التي ينبغي أن يتسم بها القائد، وتتمثل في القدرة على مواجهة موقف ينطوي على العديد من المشكلات التي تتطلب الإحساس بها والوقوف على أسبابها ووضع الحلول السريعة لها. إذ يعد الإحساس بالمشكلات أهم عناصر التفكير الإبداعي، والذي يعني القدرة على ملاحظة المشكلات وتحديدتها والتعرف على جوانبها وحجمها والوقوف على آثارها واكتشاف الحقائق المرتبطة بها (صالح، 2019). وتُعرف على أنها الإدراك بوجود مشكلات وعقبات أو وجود جوانب ضعف في الموقف، والذي يعني أن بعض الأفراد يكونون أسرع من الآخرين في اكتشاف هذه المشكلات والعقبات. ومما لا شك فيه أن الاكتشاف المبكر للمشكلة يمثل الخطوة الرئيسية للوصول إلى الحلول المناسبة لها (الخنعمي والالفي، 2020).

البعد الثاني: الطلاقة الفكرية

تتمثل في القدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار خلال فترة زمنية معينة، فالفرد المبدع ينجح ويتفوق من خلال الأفكار التي يقدمها حول موضوع معين عبر فترة زمنية ثابتة مقارنة مع غيره (Newbold, 2012) وتُعرف على أنها القدرة على توليد قدر كبير من الأفكار بسرعة وسهولة حول مشكلة أو موقف معين، ويتم قياسها بعدد وكمية ما يقدمه القائد المبدع من معلومات عبر وحدة زمنية معينة، شرط أن تكون الأفكار هذه نادرة، أي قدرة الشخص على استدعاء عدد كبير من الأفكار استجابةً لموقف محدد.

البعد الثالث: المرونة الذهنية

تشير المرونة الذهنية إلى قدرة القائد على التنقل بسهولة بين المواقف، والنظر إلى المشكلات من زوايا متعددة، مما يُمكنه من توليد عدد كبير من الأفكار المبتكرة. وتتجلى هذه المهارة في قدرة القائد على إدراك المواقف من منظور غير تقليدي، يختلف عن الأنماط الفكرية السائدة لدى الآخرين. وتُعدّ المرونة الذهنية من المقومات الرئيسية للتفكير الإبداعي، إذ تسهم في تعزيز الإثراء الوظيفي الذي يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، كما تظهر في مدى سهولة تكيف الأفراد مع التغيرات دون التحيز لأفكار محددة أو الجمود عند أنماط فكرية تقليدية (الخنعمي والالفي، 2020).

البعد الرابع: الأصالة

تُعد الأصالة من السمات الجوهرية المرتبطة بالإبداع، إذ تعبّر عن التفرد والتميّز، وتُشكّل عاملاً مشتركاً بين معظم التعريفات التي تركز على نواتج العملية الإبداعية. وتتمثل الأصالة في القدرة على توليد أفكار جديدة، نادرة، وغير مألوفة، تتأى عن التكرار والنمطية، وتُحدث أثراً بعيد المدى (الفهد، 2020). كما يشير الخثعمي والألفي (2020) إلى أن معيار الحكم على أصالة الفكرة يكمن في مدى تحررها من الأفكار المتداولة، وانفصالها عن أساليب التفكير التقليدية، وقدرتها على تقديم طرح فريد لم يسبق إليه الآخرون.

البعد الخامس: قبول المخاطرة

يُعد قبول المخاطرة من المكونات الأساسية للقيادة الإبداعية، حيث يتجلى في قدرة القائد على المبادرة ببنّي الأفكار والأساليب الحديثة، والسعي إلى استكشاف حلول جديدة للتحديات المطروحة. ويتطلب هذا البعد استعداداً واعياً لتحمل النتائج المترتبة على تنفيذ تلك المبادرات، بما في ذلك المخاطر المحتملة المرتبطة بالمهام والأعمال المنفذة (Yang et al., 2017).

وبناءً على ما سبق من مفاهيم ونماذج، يتضح أن القيادة الإبداعية تمثل أحد المرتكزات الأساسية لتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية. إذ تسهم في تعزيز بيئة محفّزة على التجديد والتميّز، وتمكين القادة من مواجهة التحديات بأساليب غير تقليدية. ومن هنا، تنبع أهمية الدراسة الحالية في تسليط الضوء على مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة في ضوء عدد من المتغيرات، بما يسهم في سد فجوة بحثية قائمة ويدعم توجهات التطوير التربوي.

ثانياً. الدراسات سابقة:

شهدت المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بمفاهيم القيادة، ولا سيما القيادة الفعّالة والإبداعية، نظراً لدورها المحوري في تطوير الأداء المؤسسي وتحفيز بيئة العمل نحو الابتكار. وقد تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع من زوايا متعددة، مما أتاح بناء قاعدة معرفية قوية يمكن الاستناد إليها لتطوير الممارسات القيادية في الحقل التربوي. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالقيادة والقيادة الإبداعية وتأثيرها على الأداء التعليمي والمؤسسي:

أولاً. الدراسات العربية:

- دراسة أبو النجا (2024): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للقيادة التحفيزية، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الدقهلية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة

الاستبانة، وطبقت على عينة مكونة من (321) معلماً. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحفيزية وكذلك الرضا الوظيفي جاءا بدرجة متوسطة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة القيادة التحفيزية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

- دراسة العزام (2024): هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحسين التعلم عن بعد في المدارس الثانوية بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمين، في ضوء رؤية المملكة 2030. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة مكونة من (29) عبارة، طبقت على عينة بلغت (388) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الإبداعية جاء مرتفعاً في مجالي صنع القرار وحل المشكلات، ومتوسطاً في مجال المهارات القيادية. كما أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المؤهل العلمي لصالح الماجستير والدكتوراه، وإلى سنوات الخبرة لصالح فئات معينة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادة الإبداعية في بيئة التعلم عن بعد، وتوفير الإمكانيات اللازمة لدعمها، تقديرًا لجهود المعلمين المبدعين وتأثيرهم في تطوير العملية التعليمية.

- دراسة العثيم (2023): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (304) معلمات. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية كان مرتفعاً بشكل عام، حيث جاء بُعد "الحساسية للمشكلات" في المرتبة الأولى، تلاه "المبادرة"، ثم "المثابرة"، بينما جاء "الأصالة" في المرتبة الأخيرة. كما بينت النتائج وجود معوقات بدرجة متوسطة تعيق ممارسة القيادة الإبداعية، تمثلت بشكل رئيس في المعوقات التنظيمية (الإدارية)، تليها المعوقات الشخصية.

- دراسة الدوسري (2023): هدفت إلى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة وادي الدواسر، وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، على عينة مكونة من (195) معلماً. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية كانت كبيرة بمتوسط (4.11)، وتصدر بُعد الحساسية للمشكلات أعلى المتوسطات، تلاه المرونة، ثم المثابرة، فالأصالة، وأخيراً المبادرة، وجميعها بتقدير كبير. كما بلغ متوسط التميز المؤسسي (4.06) بدرجة كبيرة. ولم تُسجل فروق دالة إحصائية حسب المؤهل العلمي أو التخصص، بينما ظهرت فروق لصالح من لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي (0.85). وأوصت الدراسة بتطوير بيئة العمل لدعم القيادة الإبداعية وتعزيز تقبل التغيير.

- دراسة المهنا (2023): هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى استكشاف سبل تطويرها، ودراسة أثر متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة مكونة من (504) من المعلمين ومعلمات، باستخدام استبانة مكونة من (30) عبارة موزعة على أربعة أبعاد. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى المديرات كان متوسطاً في مجمله وفي جميع أبعاده، والتي جاءت مرتبة كالتالي: مواصلة الاتجاه نحو الهدف، الأصالة، المرونة، ثم الحساسية للمشكلات. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الإبداعية تعزى إلى متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية.
- دراسة الزهراني (2021): هدفت إلى التعرف على دور القيادة التربوية في تنمية الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة ببشة، والوقوف على درجة ممارسة هذا الدور من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانة على عينة عشوائية مكونة من (60) عضو هيئة تدريس، استُرد منها (56) استبانة صالحة للتحليل. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة التربوية تسهم في تنمية الإبداع بدرجة ملحوظة، كما أوصت الدراسة بضرورة توفير الإمكانيات المادية، وتهيئة بيئة تعليمية محفزة تُسهم في تطوير القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس، وتطوير استراتيجيات قيادية تعزز التعاون والإبداع.
- دراسة الخثعمي والأففي (2020): هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة مكونة من (356) معلماً. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وأن هناك ارتباطاً قوياً بين هذه الممارسات والنجاح المؤسسي، كما كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تشجيع قادة المدارس على تبني أفكار غير تقليدية تسهم في تطوير بيئة العمل، وتعزيز دافعية المعلمين نحو الإنجاز.

ثانياً. الدراسات الأجنبية:

- دراسة EkoNurhaji وآخرون (2021) : هدفت الدراسة إلى استكشاف أنواع أساليب القيادة الرئيسية الفعالة في إدارة الأزمات في البيئة المدرسية. وقد استخدمت الدراسة تحليل البيانات من

خلال نمذجة المعادلات الهيكلية، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية كان لها تأثير إيجابي قوي في إدارة الأزمات. كما تبين أن كلاً من القيادة الكاريزمية وقيادة المعاملات كان لهما تأثير إيجابي ضعيف في هذا المجال. في المقابل، أظهرت النتائج أن القيادة الريادية كان لها تأثير سلبي ضعيف على إدارة الأزمات.

- دراسة: **Warren(2021)**: هدفت إلى التعرف على أهمية مهارات القيادة لدى المعلم في الصف الدراسي والدور المحوري الذي تلعبه القيادة الصفية في تعزيز التحصيل الأكاديمي للطلاب، حيث أكدت أن المعلم القائد لا يقتصر دوره على نقل المعرفة، بل يمتد ليكون محفزاً، ميسراً، وقدوة لطلابه، مما يساهم في بناء بيئة تعليمية فعّالة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتركزت على تحليل الأدبيات والبحوث السابقة ذات العلاقة بالقيادة التعليمية، لذا لم تشمل عينة ميدانية تقليدية، بل استندت إلى محتوى نظري ومعرفي متنوع، وكانت أداة الدراسة هي تحليل المحتوى للمصادر التربوية والأكاديمية. وخلصت إلى أن وجود معلم يتمتع بمهارات قيادية داخل الصف يعد من العوامل الحاسمة في تحقيق نجاح الطلاب وتحسين جودة التعليم، داعيةً إلى تعزيز مفهوم القيادة لدى جميع المعلمين، بغض النظر عن المناصب الرسمية.

- دراسة **Zhang وآخرون (2020)**: هدفت إلى تطوير استراتيجيات القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية من أجل تعزيز إبداع المعلمين في منطقة قوانغشي بجمهورية الصين الشعبية. استخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وبلغ حجم العينة (636) من مديري ومعلمي (106) مدرسة ابتدائية. وقد اعتمد الباحثون على استبيان ونموذج تقييم استراتيجي كأدوات للدراسة. كشفت النتائج عن وجود قوة في تمكين الإبداع الفردي لدى المعلمين، مقابل ضعف واضح في تكوين الفرق التعليمية الإبداعية وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المدرسة كما أوضحت النتائج أن لا علاقة للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة في توفر استراتيجيات القيادة الإبداعية، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التعليم الصينية بوضع سياسات واضحة لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، مع آليات فعّالة للمتابعة والتقييم. كما أكدت على أهمية دعم السلطات المحلية بتوفير الموارد المالية والبشرية الكافية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق أن هناك اهتماماً متزايداً في الأدبيات العربية والأجنبية بدور القيادة بأنماطها المختلفة (كالقيادة الفعّالة، التحفيزية، التحويلية، والإبداعية) في تطوير الأداء المؤسسي والتعليمي. وقد ركزت معظم الدراسات - العربية منها على وجه الخصوص - على البيئة التعليمية في السياق المحلي والخليجي، مما يجعل نتائجها وثيقة الصلة ببيئة الدراسة الحالية.

فالدراسات التي أُجريت في السعودية (مثل دراسات الشهري، العزام، الدوسري والخشمي والألفي) ركزت على الدور المركزي الذي يلعبه القائد التربوي في تحفيز الإبداع، وتحسين جودة التعليم، وتعزيز الأداء الأكاديمي. وهذا يتماشى مع توجه الدراسة الحالية، التي تهدف إلى استكشاف أثر القيادة الإبداعية في تطوير أداء المؤسسات التعليمية، مما يعزز مصداقيتها، ويشير إلى وجود حاجة واقعية وملحة لمثل هذا النوع من البحوث في البيئة التعليمية العربية. أما من حيث الأدوات والمنهجيات، فقد استخدمت معظم الدراسات منهجًا وصفيًا تحليليًا وأدوات كمية كاستبانات، إضافة إلى المقابلات النوعية، وهو ما يدعم توجه الدراسة الحالية في اعتماد منهج مختلط يجمع بين الكمي والنوعي، ما يعزز دقة النتائج وعمق التحليل.

وعلى الصعيد الأجنبي، ركزت الدراسات الحديثة مثل (EkoNurhaji وآخرون، Li و Wang، Zhang وآخرون)، على التحديات العالمية التي تواجه القادة التربويين، مثل التحول الرقمي، الأزمات الطارئة، وديناميكيات فرق العمل، مما يثري الجانب النظري في الدراسة الحالية، ويوفر إطارًا عالميًا يمكن الاستفادة منه في مقارنة البيئة المحلية بالاتجاهات العالمية.

وتتميز الدراسة الحالية بأنها تسعى إلى دمج مفاهيم القيادة الإبداعية بالأداء المؤسسي التعليمي في إطار حديث ومتعدد الأبعاد، بحيث لا تقتصر على دور القائد في التحفيز أو التوجيه فقط، بل تتعمق في استكشاف العلاقة الديناميكية بين أساليب القيادة وأساليب تطوير بيئة العمل المدرسي أو الجامعي.

كما أن كثيرًا من الدراسات السابقة أوصت بضرورة تطوير برامج تدريبية موجهة للقادة التربويين، وهو ما يمكن للدراسة الحالية أن تبني عليه من خلال تقديم مقترحات تطبيقية لتصميم برامج تنمية قيادية تركز على مفاهيم الإبداع والتجديد المؤسسي.

فرضيات البحث:

- لا توجد فروق في مستوى القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة بيشة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية تُعزى إلى متغير المؤهل الدراسي: (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي (معلمة/ وكيلة/ مديرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية تُعزى لمتغير

سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5- 10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات).

الأساليب الإحصائية المقترحة استخدامها في البحث:

استخدمت الباحثات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار (25)، لتحليل البيانات وفقاً لمشكلة البحث وتساؤلاته، ومن الممكن أن يتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات.
- اختبار "ت" T.test .
- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي.
- ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاختبار.

الإطار التحليلي للبحث:

منهج البحث:

استخدمت الباحثات المنهج الوصفي المسحي الذي يبحث عن الحاضر ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن أسئلة محددة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها وقت إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة (الأغا، 2003: 43).

عينة البحث:

أ- المشاركات في البحث الاستطلاعي: بلغ عدد المشاركات في البحث الاستطلاعي (26) معلمة ووكيلة ومديرة بالمدارس الحكومية في محافظة بيشة، وتم استخدام تلك العينة في حساب الخصائص السيكومترية لأداة البحث الحالية والمتمثلة في ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة.

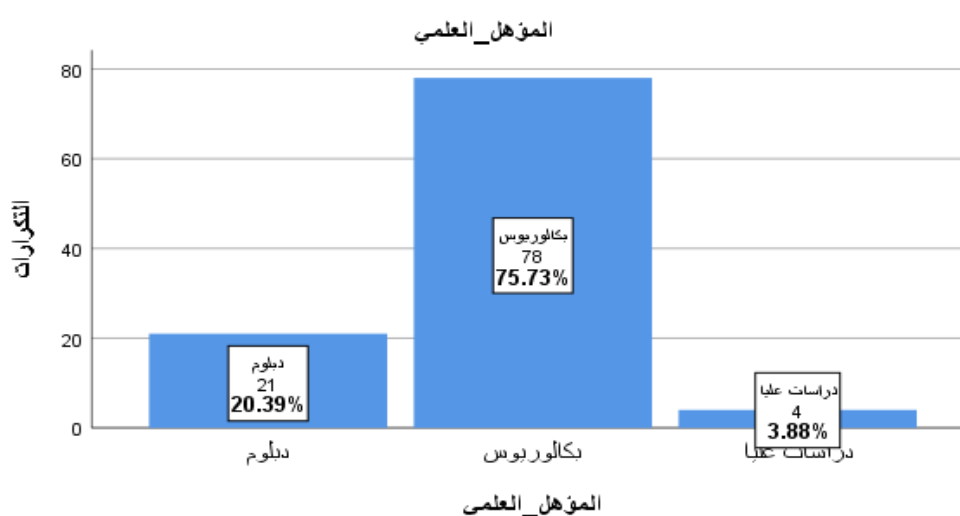
ب- المشاركات في البحث الأساسي: بلغ عدد المشاركات في البحث الأساسية (103) معلمة ووكيلة ومديرة بالمدارس الحكومية في محافظة بيشة، والجدول والشكل التالي يوضح إجمالي عدد المشاركات في عينة البحث الأساسية وتوزيعهم حسب المتغيرات التصنيفية للدراسة وهي كالاتي:

• المؤهل العلمي:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي (ن=103) معلمة ووكيلة ومديرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم	21	20.4
	بكالوريوس	78	75.7
	دراسات عليا	4	3.9
	المجموع	103	100%

يوضح الجدول (1) أن ما نسبته (20.4%) من أفراد العينة حاصلات على دبلوم، وما نسبته (75.7%) من أفراد العينة حاصلات على بكالوريوس، وما نسبته (3.9%) من أفراد العينة حاصلات على دراسات عليا، وهذا يشير إلى أن الغالبية الذين شملتهم العينة هم من فئة المعلمات الحاصلات على بكالوريوس، كما يوضح الشكل البياني التالي هذه النتائج:



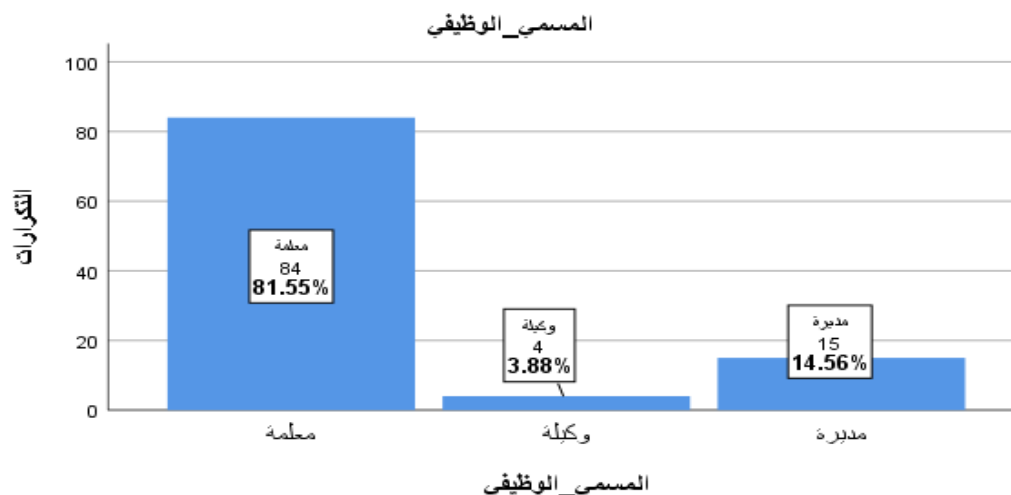
شكل (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

- المسمى الوظيفي:

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي (ن = 103) معلمة ووكيلة ومديرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	معلمة	84	81.6
	وكيلة	4	3.9
	مديرة	15	14.6
	المجموع	103	100%

يوضح الجدول (2) أن ما نسبته 81.6% (من أفراد العينة يعملون بوظيفة معلمة)، وما نسبته 3.9% (من أفراد العينة يعملون بوظيفة (وكيلة)، وما نسبته 14.6% (من أفراد العينة يعملون بوظيفة (مديرة)، وهذا يشير إلى أن الغالبية الذين شملتهم العينة يعملون بوظيفة معلمة، كما يوضح الشكل البياني التالي هذه النتائج:



شكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

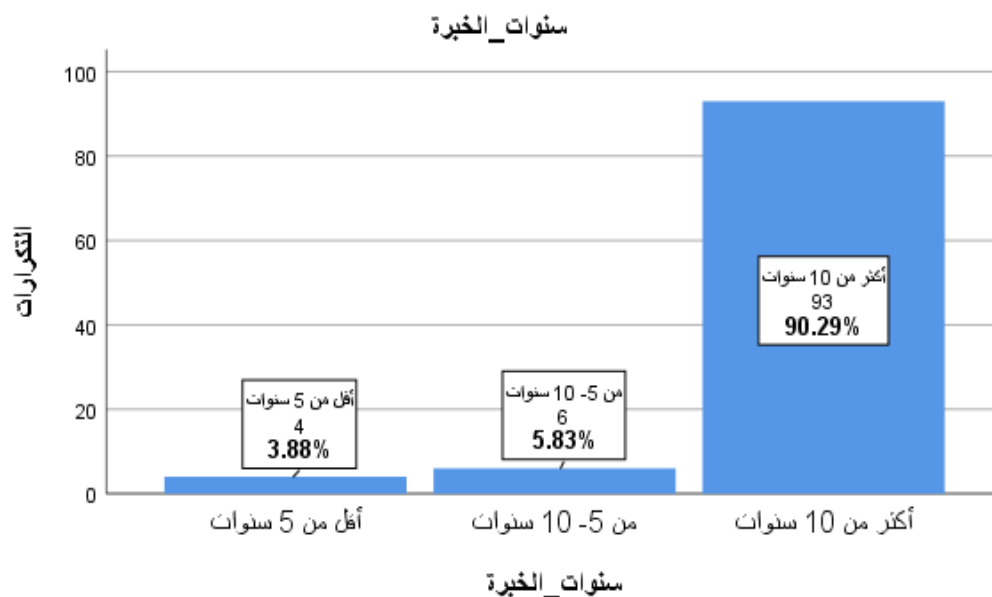
- سنوات الخبرة:

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة (ن = 103) معلمة ووكيلة ومديرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	4	3.9
	من 5-10 سنوات	6	5.8
	أكثر من 10 سنوات	93	90.3

100%	103	المجموع	
------	-----	---------	--

يوضح الجدول (3) أن ما نسبته (3.9%) من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات، وما نسبته (5.8%) من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين 5-10 سنوات، وما نسبته (90.3%) من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات، وهذا يشير إلى أن الغالبية الذين شملتهم العينة لديهم سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات، كما يوضح الشكل البياني التالي هذه النتائج:



شكل (3) توزيع عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

أداة البحث:

استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة.

الخصائص السيكومترية للاستبانة:

أولاً. صدق الأداة: تم حساب صدق الاستبانة بالطرق الآتية:

1- صدق المحكمين:

تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق (المحكمين) من خلال عرض استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة بقسم الإدارة التربوية، وقد بلغ عددهم (5) محكمين، والجدول التالي (4) يوضح نسب اتفاق المحكمين على جوانب التحكيم.

جدول (4): نسب الاتفاق بين المحكمين على استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة (ن = 5) محكمين

م	عناصر التحكيم	عدد المحكمين الموافقين	نسب الاتفاق
1	مدى دقة صياغة عبارات الاستبانة ووضوحها.	4	80%
2	مدى تمثيل كل فقرة للمحور الذي تقيسه.	4	80%
3	مدى تمثيل الاستبانة للهدف الذي وضعت لقياسه.	5	100%
4	مدى ملائمة العبارات لمستوى المعلومات والوكيلات والمديرات.	4	80%
متوسط نسب الاتفاق بين المحكمين			85.0%

يتضح من الجدول (4) أن نسب اتفاق المحكمين على بنود التحكيم تراوحت ما بين (80.0%-100%) وكان متوسط نسب الاتفاق (85 %) وهي نسب اتفاق عالية، مما يدعو إلى الثقة في صلاحية الاستبانة لقياس ما تهدف إليه، وقد أشار بعض المحكمين بتعديل صياغة بعض العبارات وقد راعت الباحثات ذلك.

ت-صدق المقارنة الطرفية:

كما قامت الباحثات بحساب صدق الاستبانة باستخدام صدق المقارنة الطرفية: مستخدمة اختبار مان - ويتني Mann-Whitney U لمعرفة مدى دلالة الفروق بين المرتفعين والمنخفضين من العينة الاستطلاعية في المحاور والدرجة الكلية لاستبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (5): نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين متوسطات رتب درجات المرتفعين والمنخفضين على استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة

المتغير	البيان المجموعة	ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	معامل u	قيمة z	قيمة الدلالة
التعامل مع المشكلات	المرتفعون	7	10.79	75.50	1.500	3.041-	.002
	المنخفضون	7	4.21	29.50			
المرونة في القيادة الإبداعية	المرتفعون	7	10.86	76.00	1.000	3.089-	.002
	المنخفضون	7	4.14	29.00			
الطلاقة في القيادة الإبداعية	المرتفعون	7	10.50	73.50	3.500	2.976-	.003
	المنخفضون	7	4.50	31.50			

.001	3.347-	.000	77.00	11.00	7	المرتفعون	الاصالة في ممارسة القيادة الإبداعية
			28.00	4.00	7	المنخفضون	
.002	3.151-	.000	77.00	11.00	7	المرتفعون	الدرجة الكلية للاستبانة
			28.00	4.00	7	المنخفضون	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (Z) دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بالنسبة لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية لها، حيث بلغت على الترتيب (-3.041)، (-3.089)، (-2.976)، (-3.347)، (-3.151)، وهذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين المنخفضين والمرتفعين في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية لصالح المرتفعين، وهذا يدل على أن استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة لها قدرة تمييزية في التمييز بين المنخفضين والمرتفعين، مما يدعو إلى الثقة في صدق الاستبانة.

ثانيا. الاتساق الداخلي:

وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على العينة الاستطلاعية والبالغ عددها (26) معلمة ووكيلة ومديرة من المدارس الحكومية بمحافظة بيشة من خارج العينة الأساسية للدراسة، والجدول التالي (6) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (6): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة (ن = 26) معلمة ووكيلة ومديرة من المدارس الحكومية بمحافظة بيشة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	620,0 **	2	739,0 **	3	682,0 **
4	689,0 **	5	782,0 *	6	846,0 **
7	892,0 **	8	796,0 **	9	828,0 **
10	580,0 *	11	719,0 **	12	843,0 **
13	712,0 **	14	640,0 **	15	789,0 **
16	810,0 **	17	808,0 **	18	767,0 **
19	710,0 **	20	797,0 **	21	738,0 **
21	804,0 **	22	548,0 **	-----	-----

** : دالة عند مستوى (0,01)، * : دالة عند مستوى (0,05)

يتضح من الجدول (6) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.548-0.892) وأن جميع هذه القيم مقبولة إحصائياً، وبذلك تم التحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة. هذا وتشير النتائج السابقة في الوثوق في استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة.

كذلك تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور الفرعية وبعضها البعض وكذلك في علاقتها مع الدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي (7) يوضح معاملات الارتباط بين المحاور وبعضها والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (7): معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور وبعضها والدرجة الكلية للاستبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة (ن = 26) معلمة ووكيلة ومديرة

م	المحاور والدرجة الكلية	التعامل مع المشكلات	المرونة في القيادة الإبداعية	الطلاقة في القيادة الإبداعية	الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية	الدرجة الكلية للاستبانة
1	التعامل مع المشكلات	—				
2	المرونة في القيادة الإبداعية	0.743 **	—			
3	الطلاقة في القيادة الإبداعية	0.744 **	0.771 **	—		
4	الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية	0.667 **	0.843 **	0.748 **	—	
	الدرجة الكلية للاستبانة	0.868 **	0.929 **	0.912 **	0.899 **	—

** : دالة عند مستوى (0,01)، * : دالة عند مستوى (0,05)

يتضح من الجدول (7) أن معاملات الارتباط بين المحاور وبعضها البعض والدرجة الكلية تراوحت ما بين (0.667-0.929) وجميعها قيم مقبولة إحصائياً وبذلك تم التحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثالثاً. الثبات Reliability:

لمعرفة مدى ثبات الاستبانة استخدمت الباحثات معادلة ألفا كرونباخ Cronbah,s للتأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية والتي بلغ عددها (26) معلمة ووكيلة ومديرة من المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، والجدول التالي (8) يوضح معاملات الثبات لكل بُعد من محاور الاستبانة والدرجة الكلية له:

جدول (8) : معاملات الثبات للمحاور والدرجة الكلية لاستبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة (ن=26) معلمة ووكيلة ومديرة

م	المحاور والدرجة الكلية	عدد المفردات	معامل الثبات
1	التعامل مع المشكلات	5	0.856
2	المرونة في القيادة الإبداعية	5	0.903
3	الطلاقة في القيادة الإبداعية	7	0.923
4	الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية	5	0.890
	الدرجة الكلية للاستبانة	22	0.962

يتضح من الجدول (8) أن معامل الثبات العام لمحاور الاستبانة مرتفع حيث بلغ (962.0) لإجمالي فقرات الاستبانة، فيما يتراوح ثبات المحاور ما بين (856.0) كحد أدنى وبين (923.0) كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

وصف الاستبانة في صورتها النهائية:

بعد أن تم حساب الصدق والثبات للاستبانة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (22) عبارة تمثل درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة بمحاورها الأربع، حيث اشتمل المحور الأول وهو التعامل مع المشكلات على (5) عبارات، واشتمل المحور الثاني وهو المرونة في القيادة الإبداعية على (5) عبارات، في حين اشتمل المحور الثالث وهو الطلاقة في القيادة الإبداعية على (7) عبارات، بينما اشتمل المحور الرابع والأخير وهو: الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية على (5) عبارات.

تصحيح الاستبانة:

تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من (22) عبارة، وتصحح الاستبانة من خلال الاستجابة على مستويات خماسية متدرجة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وتعطى الدرجة (5) للإجابة بـ (دائماً)، وتعطى الدرجة (4) للإجابة بـ (غالباً)، وتعطى الدرجة (3) للإجابة بـ (أحياناً)، والدرجة (2) للإجابة بـ (نادراً)، والدرجة (1) للإجابة بـ (أبداً)، وتشير الدرجة المرتفعة إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية مرتفعة، وتشير الدرجة المنخفضة إلى العكس.

أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق أدوات البحث وتجميعها، تم تفريغها في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social

Sciences الإصدار الخامس والعشرون. وقد استخدمت البحوث مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي:

1. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لقياس الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة وذلك للتحقق من (الاتساق الداخلي) للاستبانة.
2. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب ثبات الاستبانة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدامها لوصف عينة البحث ولتحديد درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة.
4. اختبار كولموجروف سميروف Kolmogorov-Smirnov وذلك لاختبار الاعتدالية.
5. اختبار ليفين Levene Statistic لحساب التجانس.
6. اختبار كروسكال والس للمجموعات المستقلة لمعرفة الفروق بين استجابات فئات العينة من المعلمات والوكيلات والمديرات وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
7. اختبار مان ويتني لمعرفة اتجاه الفروق بين كل مجموعتين على حدة.

وتحدد درجة موافقة عينة الدراسة بـ (تقدير طول الفترة التي يمكن من خلالها الحكم على الموافقة من حيث كونها (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) من خلال العلاقة التالية: مستوى المعرفة = $\frac{1}{n}$ ن. حيث تشير (ن) إلى عدد الاستجابات وتساوي (5)، ويوضح الجدول التالي مستوى ومدى الموافقة لكل بند من بنود الاستبانة:

جدول (9): يوضح مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة من استجابات الاستبانة

المدى	درجة الموافقة
من 1 وحتى (1 + 0.8) أي 1.8	ضعيفة جداً
من 1.8 وحتى (1.8 + 0.8) أي 2.6	ضعيفة
من 2.6 وحتى (2.6 + 0.8) أي 3.4	متوسطة
من 3.4 وحتى (3.4 + 0.8) أي 4.2	مرتفعة
من 4.2 وحتى (4.2 + 0.8) أي 5 تقريباً	مرتفعة جداً

نتائج البحث:

☒ نتائج السؤال الرئيس: "ما مستوى القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة بيشة؟

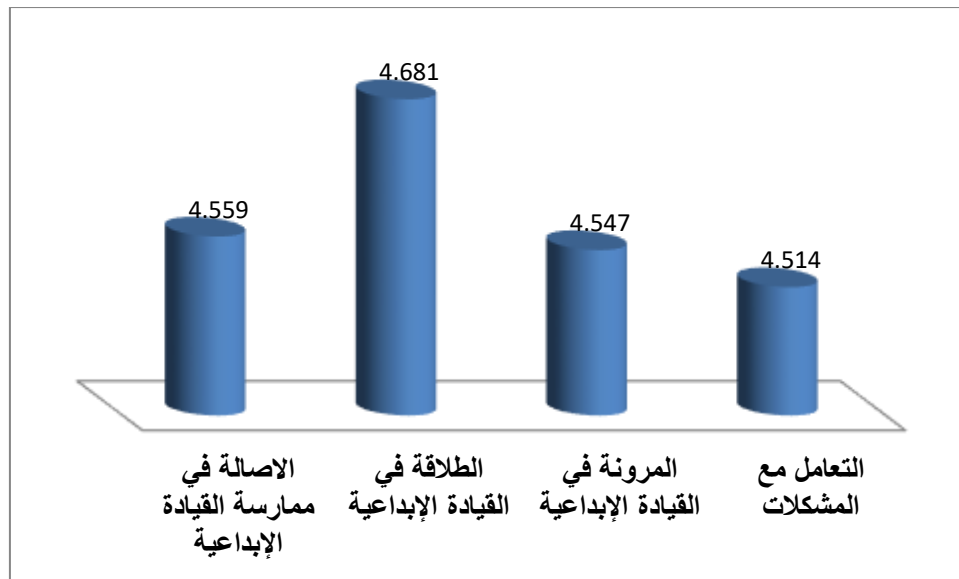
وللإجابة عن هذا السؤال الأول للدراسة قامت الباحثات بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة والدرجة الكلية، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجمالي العام لاستبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة (ن = 103) معلمة ووكيلة ومديرة

م	المحاور والدرجة الكلية للاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	التعامل مع المشكلات	4.514	.557	مرتفعة جدا	4
2	المرونة في القيادة الإبداعية	4.547	.609	مرتفعة جدا	3
3	الطلاقة في القيادة الإبداعية	4.681	.490	مرتفعة جدا	1
4	الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية	4.559	.569	مرتفعة جدا	2
	إجمالي الاستبانة	4.585	.497	مرتفعة جدا	----

تشير نتائج جدول (10) إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة المعلمات والوكيلات والمديرات بشكل إجمالي، جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة جدا)، بمتوسط حسابي عام للاستبانة ككل (4.585)، وانحراف معياري قدره (0.497). وأما على مستوى المحاور الفرعية الخاصة بممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة فقد جاء محور الطلاقة في القيادة الإبداعية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.681)، وانحراف معياري (0.490)، يليه محور الأصالة في ممارسة القيادة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.559)، وانحراف معياري (0.569)، يليه محور المرونة في القيادة الإبداعية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.547)، وانحراف معياري (0.609)، بينما يأتي محور التعامل مع المشكلات في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.514)، وانحراف معياري (0.557).

ويوضح الشكل التالي النتائج الخاصة بمحاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة.



شكل (4) ترتيب محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة وفقا للمتوسط الحسابي

وفيما يلي عرض استجابات عينة البحث على كل فقرة من فقرات استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة.

أولاً. النتائج الخاصة بترتيب عبارات المحور الأول والخاص بالتعامل مع المشكلات حسب المتوسط الحسابي:

للتعرف على مستوى التعامل مع المشكلات في ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، قامت الباحثات بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور الأول، وجاءت النتائج على النحو التالي، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (11): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الموافقة على التعامل مع المشكلات (ن=103) معلمة ووكيلة ومديرة

رقم العبارة	التعامل مع المشكلات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تمتلك مديرة المدرسة القدرة على التنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل وقوعها.	4.213	.847	5	مرتفعة جدا
2	تشخص مديرة المدرسة بدقة مواطن الضعف في أنظمة العمل المدرسي.	4.534	.638	3	مرتفعة جدا
3	تعد مديرة المدرسة خططاً استباقية لمواجهة المشكلات المتوقعة في بيئة العمل.	4.553	.667	2	مرتفعة جدا

4	تُعالج مديرة المدرسة المشكلات وفقاً لأولوياتها وتأثيرها على سير العمل المدرسي.	4.805	.525	1	مرتفعة جدا
5	تبتكر مديرة المدرسة حلولاً غير تقليدية لمعالجة التحديات التي تواجهها في القيادة المدرسية.	4.466	.777	4	مرتفعة جدا
	المتوسط العام لمحوّر التعامل مع المشكلات	4.514	.557	----	مرتفعة جدا

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (11) يتبين ما يلي:

تضمن المحور الأول: التعامل مع المشكلات في ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة على (5) فقرات تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (4.213 إلى 4.805)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (20.4 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً، وهذه النتيجة تدل على أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على التعامل مع المشكلات من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة جاءت بدرجة مرتفعة جداً.

وفيما يلي أعلى فقرتين وأدنى فقرة جاءت بين الفقرات المُتعلّقة بالتعامل مع المشكلات في ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، وذلك وفقاً لأعلى متوسط حسابي وأدنى انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي:

1. جاءت العبارة رقم (4)، وهي تنص على "تُعالج مديرة المدرسة المشكلات وفقاً لأولوياتها وتأثيرها على سير العمل المدرسي" بالمرتبة الأولى بين العبارات المُتعلّقة بالتعامل مع المشكلات في ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، بمتوسط حسابي (4.805 من 5)، وانحراف معياري (0.525)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً.

2. جاءت العبارة رقم (3)، وهي تنص على "تُعد مديرة المدرسة خططاً استباقية لمواجهة المشكلات المتوقعة في بيئة العمل" بالمرتبة الثانية بين العبارات المُتعلّقة بالتعامل مع المشكلات في ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، بمتوسط حسابي (4.553 من 5)، وانحراف معياري (0.667)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً.

3. جاءت العبارة رقم (1)، وهي تنص على "تمتلك مديرة المدرسة القدرة على التنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل وقوعها" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المُتعلّقة بالتعامل مع المشكلات في ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، بمتوسط حسابي (4.213 من 5).

(5)، وانحراف معياري (0.847)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جدا.

بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور التعامل مع المشكلات في ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة (4.514 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جدا، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة جدا على ممارسة التعامل مع المشكلات لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة.

ثانيا. النتائج الخاصة بترتيب عبارات المحور الثاني والخاص بالمرونة في ممارسة القيادة الإبداعية حسب المتوسط الحسابي:

للتعرف على مستوى المرونة في ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، قامت الباحثات بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور الثاني، وجاءت النتائج على النحو التالي، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (12): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الموافقة على المرونة في ممارسة القيادة الإبداعية (ن=103) معلمة ووكيلة ومديرة

رقم العبارة	المرونة في ممارسة القيادة الإبداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
6	تعتمد مديرة المدرسة وجهات النظر البديلة عند التأكد من فاعليتها وجودتها في تحسين العمل المدرسي.	4.524	.752	4	مرتفعة جدا
7	تُعد مديرة المدرسة خيارات متعددة للتعامل مع المواقف المختلفة التي تواجه المدرسة.	4.534	.668	3	مرتفعة جدا
8	تحرص مديرة المدرسة على إدخال عناصر التجديد والابتكار في مختلف جوانب العمل المدرسي.	4.650	.652	1	مرتفعة جدا
9	تتمتع مديرة المدرسة بقدرة عالية على توليد الأفكار والمقترحات خلال فترات زمنية قصيرة.	4.427	.847	5	مرتفعة جدا
10	تبذل مديرة المدرسة جهداً في إقناع منسوبات المدرسة بالمقترحات الجديدة بهدف تعزيز مصلحة العمل.	4.601	.646	2	مرتفعة جدا

المتوسط العام لمحوور المرونة في ممارسة القيادة الإبداعية	4.547	609.	-----	مرتفعة جدا
--	-------	------	-------	------------

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (12) يتبين ما يلي:

تضمن المحور الثاني: المرونة في ممارسة القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة على (5) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (4.427 إلى 4.650)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (20.4 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جدا، وهذه النتيجة تدل على أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على المرونة في ممارسة القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة جاءت بدرجة مرتفعة جدا.

وفيما يلي أعلى فقرتين وأدنى فقرة جاءت بين الفقرات المتعلقة بالمرونة في القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، وذلك وفقاً لأعلى متوسط حسابي وأدنى انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي:

1. جاءت العبارة رقم (8)، وهي تنص على "تحرص مديرة المدرسة على إدخال عناصر التجديد والابتكار في مختلف جوانب العمل المدرسي" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالمرونة في ممارسة القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، بمتوسط حسابي (4.650 من 5)، وانحراف معياري (0.652)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جدا.

2. جاءت العبارة رقم (10)، وهي تنص على "تبذل مديرة المدرسة جهداً في إقناع منسوبات المدرسة بالمقترحات الجديدة بهدف تعزيز مصلحة العمل" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بالمرونة في ممارسة القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، بمتوسط حسابي (4.601 من 5)، وانحراف معياري (0.646)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جدا.

3. جاءت العبارة رقم (9)، وهي تنص على "تتمتع مديرة المدرسة بقدرة عالية على توليد الأفكار والمقترحات خلال فترات زمنية قصيرة" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بالمرونة في ممارسة القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، بمتوسط حسابي (4.427 من 5)، وانحراف معياري (0.847)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جدا.

بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور المرونة في ممارسة القيادة الإبداعية كأحد محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة (4.547 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة جداً على ممارسة المرونة في ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة.

ثالثاً. النتائج الخاصة بترتيب عبارات المحور الثالث والخاص بالطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية حسب المتوسط الحسابي:

للتعرف على مستوى الطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة قامت الباحثات بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور الثالث، وجاءت النتائج على النحو التالي، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (13): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الموافقة على الطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية (ن=103) معلمة ووكيلة ومديرة

رقم العبارة	الطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
11	تعبر مديرة المدرسة عن أفكارها بوضوح وفعالية في المواقف المختلفة.	4.650	.652	6	مرتفعة جداً
12	تحرص مديرة المدرسة على تحديث أساليب العمل وتطويرها بشكل مستمر.	4.728	.527	2	مرتفعة جداً
13	تُوظف مديرة المدرسة الاتجاهات التربوية الحديثة في تطوير الأداء المدرسي.	4.669	.616	5	مرتفعة جداً
14	تتمتع مديرة المدرسة بقدرة عالية على اتخاذ قرارات مناسبة بسرعة في المواقف المتعددة.	4.747	.589	1	مرتفعة جداً
15	تُقدم مديرة المدرسة تغذية راجعة نقدية بناءة تجاه الأفكار والمبادرات الجديدة.	4.689	.542	4	مرتفعة جداً
16	تُجيد مديرة المدرسة استخدام مهارات الإقناع لعرض الأفكار الجديدة على فريق العمل.	4.708	.535	3	مرتفعة جداً
17	تنوع مديرة المدرسة في أساليب إدارة الاجتماعات بما يتناسب مع طبيعة الموضوعات المطروحة.	4.572	.665	7	مرتفعة جداً
	المتوسط العام لمحور الطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية	4.681	.490	----	مرتفعة جداً

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (13) يتبين ما يلي:

تضمن المحور الثالث: الطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة على (5) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (4.572 إلى 4.747)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (20.4 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً، وهذه النتيجة تدل على أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على الطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة جاءت بدرجة مرتفعة جداً.

وفيما يلي أعلى فترتين وأدنى فقرة جاءت بين الفقرات المتعلقة بالطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، وذلك وفقاً لأعلى متوسط حسابي وأدنى انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي:

1. جاءت العبارة رقم (14)، وهي تنص على "تتمتع مديرة المدرسة بقدرة عالية على اتخاذ قرارات مناسبة بسرعة في المواقف المتعددة" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، بمتوسط حسابي (4.747 من 5)، وانحراف معياري (0.589)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً.

2. جاءت العبارة رقم (12)، وهي تنص على "تحرص مديرة المدرسة على تحديث أساليب العمل وتطويرها بشكل مستمر" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بالطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، بمتوسط حسابي (4.728 من 5)، وانحراف معياري (0.527)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً.

3. جاءت العبارة رقم (17)، وهي تنص على "تنوع مديرة المدرسة في أساليب إدارة الاجتماعات بما يتناسب مع طبيعة الموضوعات المطروحة" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بالطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، بمتوسط حسابي (4.574 من 5)، وانحراف معياري (0.665)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً.

بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية كأحد محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة (4.681 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة جداً على ممارسة الطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة.

رابعاً. النتائج الخاصة بترتيب عبارات المحور الرابع والخاص بالأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية حسب المتوسط الحسابي:

للتعرف على مستوى الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة قامت الباحثات بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور الرابع، وجاءت النتائج على النحو التالي، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (14): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الموافقة على الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية (ن=103) معلمة ووكيلة ومديرة

رقم العبارة	الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
18	تُسق مديرة المدرسة علاقات العمل ضمن إطار تنظيمي واضح ومحدد.	4.592	.601	2	مرتفعة جداً
19	تصوغ مديرة المدرسة أفكارها المهنية استناداً إلى خبراتها وتجاربها التراكمية.	4.475	.697	4	مرتفعة جداً
20	تعزز مديرة المدرسة دافعية منسوبات المدرسة نحو توليد أفكار مبتكرة لتطوير بيئة العمل.	4.708	.535	1	مرتفعة جداً
21	تُمارس مديرة المدرسة العمليات الإدارية بأسلوب تشاركي يُشرك منسوبات المدرسة في اتخاذ القرار.	4.436	.870	5	مرتفعة جداً
22	توفر مديرة المدرسة بيئة منفتحة تتيح للمنسوبات التعبير بحرية عن القضايا المطروحة للنقاش.	4.582	.664	3	مرتفعة جداً
	المتوسط العام لمحور الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية	4.559	.569	----	مرتفعة جداً

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (14) يتبين ما يلي:

تضمن المحور الرابع: الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة على (5) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (4.436 إلى 4.708)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (20.4 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً، وهذه النتيجة تدل على أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على الأصالة في القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة جاءت بدرجة مرتفعة جداً.

وفيما يلي أعلى فقرتين وأدنى فقرة جاءت بين الفقرات المتعلقة بالأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، وذلك وفقاً لأعلى متوسط حسابي وأدنى انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي:

1. جاءت العبارة رقم (20)، وهي تنص على "تعزز مديرة المدرسة دافعية منسوبات المدرسة نحو توليد أفكار مبتكرة لتطوير بيئة العمل" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، بمتوسط حسابي (4.708 من 5)، وانحراف معياري (0.535)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً.
2. جاءت العبارة رقم (18)، وهي تنص على "تُسق مديرة المدرسة علاقات العمل ضمن إطار تنظيمي واضح ومحدد" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بالأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، بمتوسط حسابي (4.592 من 5)، وانحراف معياري (0.601)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً.
3. جاءت العبارة رقم (21)، وهي تنص على "تُمارس مديرة المدرسة العمليات الإدارية بأسلوب تشاركي يُشرك منسوبات المدرسة في اتخاذ القرار" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بالأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية من محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، بمتوسط حسابي (4.436 من 5)، وانحراف معياري (0.870)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً.

بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية كأحد محاور استبانة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة (4.559 من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من الاستبيان المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً.

جدا، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة جدا على ممارسة الأصالة في القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة.

✘ نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية وفقا للمؤهل الدراسي (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا)؟

ولإجابة عن هذا السؤال الثاني قامت الباحثات بصياغة الفرضية الآتية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية وفقا للمؤهل العلمي (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا)".

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة قامت الباحثات بالتحقق من مدى وفاء البيانات بافتراض التوزيع الاعتدالي لاستجابات عينة البحث على الدرجة الكلية للاستبانة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا).

يبين الجدول (15) نتائج استخدام اختبار كولموجروف- سميرنوف لاستجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية للاستبانة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا).
جدول (15): نتائج استخدام اختبار كولموجروف - سميرنوف لاستجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية للاستبانة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

اختبار Kolmogorov - Smirnov				الدرجة الكلية	فئات المتغير
الدلالة	قيم الاحتمال	درجة الحرية	قيمة الإحصائي		
دالة	.000	21	.306	الدرجة الكلية للاستبانة	دبلوم
دالة	.000	78	.203		بكالوريوس
دالة	.000	4	.280		دراسات عليا

يتضح من الجدول (15) عدم تحقق اعتدالية التوزيع في الدرجة الكلية للاستبانة في ضوء نتائج الاختبار التشخيصي للاعتدالية Kolmogorov-Smirnov test، حيث وجد أن قيمة الاحتمال في الدرجة الكلية للاستبانة، أقل من مستوى الدلالة (0.05) في فئات المؤهل العلمي (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا)، بما يشير إلى عدم تحقق اعتدالية التوزيع في الدرجة الكلية للاستبانة.

وبين الجدول (16) نتائج اختبار ليفين (Levene's test) للكشف عن مدى تجانس درجات أفراد العينة بين كافة الفئات لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا).

جدول (16): نتائج اختبار التجانس (Test of Homogeneity of Variances) للكشف عن تجانس درجات أفراد العينة بين كافة الفئات لمتغير المؤهل العلمي

المتغير المستقل	الدرجة الكلية للاستبانة	Levene Statistic	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	الاستبانة ككل	1.181	.311 غير دال

يتضح من الجدول السابق تجانس درجات أفراد عينة البحث وفقاً لكافة مستويات متغير المؤهل العلمي (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا) في الدرجة الكلية للاستبانة.

وحيث إنَّ متغير المؤهل العلمي (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا) قد صنف استجابات عينة البحث لأكثر من فئة (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا)؛ وبناءً على نتائج الاختبارات التشخيصية والتي أوضحت عدم اعتدالية التوزيع الطبيعي للدرجات، وبالتالي فُقد شرط من شروط اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لذا فقد استخدم الباحث اختبار كروسكال والس وذلك للمقارنة بين متوسطات رتب استجابات العينة على استبيان درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة حسب متغير المؤهل العلمي (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (17): نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات رتب استجابات العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=103) معلمة ووكيلة ومديرة

م	المحور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
1	التعامل مع المشكلات	دبلوم	21	61.02	3.501	2	.174
		بكالوريوس	78	49.01			
		دراسات عليا	4	62.88			
2	المرونة في ممارسة القيادة الإبداعية	دبلوم	21	51.12	.236	2	.889
		بكالوريوس	78	51.90			
		دراسات عليا	4	58.50			
3	الطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية	دبلوم	21	56.24	1.324	2	.516
		بكالوريوس	78	50.35			
		دراسات عليا	4	61.88			
4		دبلوم	21	50.50	1.139	2	.566

.589	2	1.058	51.67	78	بكالوريوس	الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية
			66.25	4	دراسات عليا	
			55.33	21	دبلوم	
			50.53	78	بكالوريوس	الدرجة الكلية للاستبانة
			63.25	4	دراسات عليا	

تشير نتائج جدول (17) إلى أن قيم (كاي تربيع) تراوحت من (0.236) إلى (3.501) وهي قيم غير دالة إحصائياً للمحاور الأربعة والدرجة الكلية، مما يشير إلى تشابه استجابات العينة في الاستجابة على المحاور الأربعة والدرجة الكلية للاستبانة وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا).

☒ نتائج السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (معلمة/ وكيلة/ مديرة)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال الثالث، قامت الباحثات بصياغة الفرضية الآتية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية وفقاً للمسمى الوظيفي (معلمة/ وكيلة/ مديرة)" وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، قامت الباحثات بالتحقق من مدى وفاء البيانات بافتراض التوزيع الاعتدالي لاستجابات عينة البحث على الدرجة الكلية للاستبانة وفقاً لمتغير وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (معلمة/ وكيلة/ مديرة).

يبين الجدول (18) نتائج استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف لاستجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية للاستبانة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (معلمة/ وكيلة/ مديرة).

جدول (18): نتائج استخدام اختبار كولموجوروف - سميرنوف لاستجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية للاستبانة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

اختبار Kolmogorov – Smirnov				الدرجة الكلية	فئات المتغير
الدالة	قيم الاحتمال	درجة الحرية	قيمة الإحصائي		
دالة	.000	84	.204	الدرجة الكلية	معلمة
دالة	.000	4	.422	للاستبانة	وكيلة

مديرة	0.284	15	0.002	دالة
-------	-------	----	-------	------

يتضح من الجدول (18) عدم تحقق اعتدالية التوزيع في الدرجة الكلية للاستبانة في ضوء نتائج الاختبار التشخيصي للاعتدالية Kolmogorov-Smirnov test، حيث وجد أن قيمة الاحتمال في الدرجة الكلية للاستبانة، أقل من مستوى الدلالة (0.05) في فئات المسمى الوظيفي (معلمة/وكيلة/مديرة)، بما يشير إلى عدم تحقق اعتدالية التوزيع في الدرجة الكلية للاستبانة.

وبين الجدول (19) نتائج اختبار ليفين (Levene's test) للكشف عن مدى تجانس درجات أفراد العينة بين كافة الفئات لمتغير المسمى الوظيفي (معلمة/وكيلة/مديرة).

جدول (19): نتائج اختبار التجانس (Test of Homogeneity of Variances) للكشف عن تجانس درجات أفراد العينة بين كافة الفئات لمتغير المسمى الوظيفي (معلمة/وكيلة/مديرة)

المتغير المستقل	الدرجة الكلية للاستبانة	Levene Statistic	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	الاستبانة ككل	0.830	.186 غير دال

يتضح من الجدول السابق تجانس درجات أفراد عينة البحث وفقاً لكافة مستويات متغير المسمى الوظيفي (معلمة/وكيلة/مديرة) في الدرجة الكلية للاستبانة.

وحيث إن متغير المسمى الوظيفي (معلمة/وكيلة/مديرة) قد صنف استجابات عينة البحث لأكثر من فئة (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا)؛ وبناء على نتائج الاختبارات التشخيصية والتي أوضحت عدم اعتدالية التوزيع الطبيعي للدرجات وبالتالي فقد شرط من شروط اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لذا فقد استخدم الباحث اختبار كروسكال والس وذلك للمقارنة بين متوسطات رتب استجابات العينة على استبيان درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة حسب متغير المسمى الوظيفي (معلمة/وكيلة/مديرة)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (20): نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات رتب استجابات العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (ن=103) معلمة ووكيلة ومديرة

م	المحور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
1	التعامل مع المشكلات	معلمة	84	51.42	1.358	2	.507
		وكيلة	4	40.75			
		مديرة	15	58.23			
2	المرونة في ممارسة القيادة الإبداعية	معلمة	84	52.51	.727	2	.695
		وكيلة	4	59.25			
		مديرة	15	47.23			

.534	2	1.253	51.67	84	معلمة	الطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية	3
			66.63	4	وكيلة		
			49.97	15	مديرة		
.882	2	.251	51.44	84	معلمة	الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية	4
			51.38	4	وكيلة		
			55.30	15	مديرة		
.955	2	.093	52.19	84	معلمة	الدرجة الكلية للاستبانة	
			47.63	4	وكيلة		
			52.10	15	مديرة		

تشير نتائج جدول (20) إلى أن قيم (كاي تربيع) تراوحت من (0.251) إلى (1.358) وهي قيم غير دالة إحصائياً للمحاور الأربعة والدرجة الكلية، مما يشير إلى تشابه استجابات العينة في الاستجابة على المحاور الأربعة والدرجة الكلية للاستبانة وفقاً لاختلاف المسمى الوظيفي (معلمة/وكيلة/مديرة)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي (معلمة/وكيلة/مديرة).

☒ نتائج السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات)؟"

ولإجابة عن هذا السؤال الثالث قامت الباحثة بصياغة الفرضية الآتية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات)"، وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، قامت الباحثة بالتحقق من مدى وفاء البيانات بافتراض التوزيع الاعتدالي لاستجابات عينة البحث على الدرجة الكلية للاستبانة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات).

يبين الجدول (21) نتائج استخدام اختبار كولموجروف-سميرنوف لاستجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية للاستبانة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات).

جدول (21): نتائج استخدام اختبار كولموجروف - سميرنوف لاستجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية للاستبانة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

اختبار Kolmogorov – Smirnov				الدرجة الكلية	فئات المتغير
الدالة	قيم الاحتمال	درجة الحرية	قيمة الإحصائي		
دالة	.034	4	.307	الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من 5 سنوات
دالة	.000	6	.231		من 5-10 سنوات
دالة	.000	93	.193		أكثر من 10 سنوات

يتضح من الجدول (21) عدم تحقق اعتدالية التوزيع في الدرجة الكلية للاستبانة في ضوء نتائج الاختبار التشخيصي للاعتدالية Kolmogorov-Smirnov test ، حيث وجد أن قيمة الاحتمال في الدرجة الكلية للاستبانة، أقل من مستوى الدلالة (0.05) في فئات سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات)، بما يشير إلى عدم تحقق اعتدالية التوزيع في الدرجة الكلية للاستبانة.

ويبين الجدول (22) نتائج اختبار ليفين (Levene's test) للكشف عن مدى تجانس درجات أفراد العينة بين كافة الفئات لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات).

جدول (22): نتائج اختبار التجانس (Test of Homogeneity of Variances) للكشف عن تجانس درجات أفراد العينة بين كافة الفئات لمتغير سنوات الخبرة

المتغير المستقل	الدرجة الكلية للاستبانة	Levene Statistic	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	الاستبانة ككل	3.802	.026 دال

يتضح من الجدول السابق عدم تجانس درجات أفراد عينة البحث وفقاً لكافة مستويات متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات) في الدرجة الكلية للاستبانة.

وحيث إنَّ متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات) قد صنف استجابات عينة البحث لأكثر من فئة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات)؛ وبناءً على نتائج الاختبارات التشخيصية، والتي أوضحت عدم اعتدالية التوزيع الطبيعي للدرجات، وكذلك عدم التجانس، وبالتالي فقد شرطان من شروط اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لذا فقد استخدم الباحث اختبار كروسكال والس وذلك للمقارنة بين متوسطات رتب استجابات العينة على استبيان درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة حسب متغير

سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (23): نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات رتب استجابات العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة (ن=103) معلمة ووكيلة ومديرة

م	المحور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
1	التعامل مع المشكلات	أقل من 5 سنوات	4	58.50	7.564	2	.023
		من 5-10 سنوات	6	82.50			
		أكثر من 10 سنوات	93	49.75			
2	المرونة في ممارسة القيادة الإبداعية	أقل من 5 سنوات	4	58.50	6.033	2	.049
		من 5-10 سنوات	6	78.50			
		أكثر من 10 سنوات	93	50.01			
3	الطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية	أقل من 5 سنوات	4	48.75	4.575	2	.101
		من 5-10 سنوات	6	75.00			
		أكثر من 10 سنوات	93	50.66			
4	الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية	أقل من 5 سنوات	4	41.75	5.435	2	.066
		من 5-10 سنوات	6	76.50			
		أكثر من 10 سنوات	93	50.86			
		أقل من 5 سنوات	4	48.25			
		من 5-10 سنوات	6	86.50			
	الدرجة الكلية للاستبانة	أكثر من 10 سنوات	93	49.94	8.839	2	.012

تشير نتائج جدول (23) إلى أن قيم (كاي تربيع) تراوحت من (4.575) إلى (8.839) وهي قيم دالة إحصائية للمحورين (التعامل مع المشكلات، المرونة في ممارسة القيادة الإبداعية) والدرجة الكلية، مما يشير إلى عدم تشابه استجابات العينة في الاستجابة على المحورين والدرجة الكلية للاستبانة وفقا لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظتي بيشة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات)، باستثناء محوري (الطلاقة في ممارسة القيادة الإبداعية، الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية) فلم يوجد فيهما فروق.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين استجابات أفراد العينة تبعا لسنوات الخبرة في استبيان درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، استخدمت الباحثات اختبار مان ويتنى للمقارنة بين كل مجموعتين على حدة في الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (24) نتائج اختبار مان ويتنى لدلالة الفرق بين متوسطات رتب استجابات العينة وفقا لسنوات الخبرة في الدرجة الكلية للاستبيان

م	البيان المجموعة	ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	معامل u	قيمة z	مستوى الدلالة
1	أقل من 5 سنوات	4	2.50	10.00	.000	-2.905	.004
	من 5-10 سنوات	6	7.50	45.00			
2	أقل من 5 سنوات	4	48.25	193.00	183.000	-0.055	.956
	أكثر من 10 سنوات	93	49.03	4560.00			
3	من 5-10 سنوات	6	82.50	495.00	84.000	-2.922	.003
	أكثر من 10 سنوات	93	47.90	4455.00			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات) حيث بلغت قيمة Z ((-2.905 وهي قيمة دالة إحصائيا لصالح سنوات خبرة من 5-10 سنوات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات) حيث بلغت قيمة Z ((-0.055 وهي قيمة غير دالة إحصائيا.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات خبرة (من 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) حيث بلغت قيمة Z ((-2.922 وهي قيمة دالة إحصائيا لصالح سنوات خبرة من 5-10 سنوات.

ملخص النتائج:

- 1- درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعة جدا.
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات رتب استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات رتب استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي (معلمة، وكيلة، مديرة).
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات) لصالح سنوات خبرة من 5-10 سنوات.

تفسير النتائج:

☒ السؤال الأول: ما مستوى القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة بيشة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيشة جاء مرتفعاً جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4.585)، مما يشير إلى امتلاك المديرات لمستوى عالٍ من المهارات القيادية الإبداعية. وترجع الباحثات هذا المستوى المرتفع إلى تكثيف وزارة التعليم لبرامج التدريب والتطوير التي تهدف إلى تعزيز الكفايات القيادية، خاصة في ضوء رؤية المملكة 2030، والتي تدعم تمكين المرأة في مجال التعليم. هذا التوجه يعكس نتائج دراسات سابقة، حيث أظهرت دراسة أبو النجا (2024) أهمية تبني القيادة التحفيزية لتحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء التربوي، وهو ما يعكس تأثير برامج التدريب والتحفيز في تطوير مهارات القيادة.

كما تتوافق هذه النتائج مع دراسة الشهري (2023)، التي أوصت بتفعيل دور القادة التربويين في خلق بيئة تعليمية محفزة على التفكير الإبداعي، مما يعزز من فعالية القيادة الإبداعية في المدارس. في الوقت نفسه، تتفق نتائج الدراسة مع ما ورد في دراسة العزام (2024)، التي أشارت إلى أن القيادة الإبداعية تسهم بشكل كبير في تعزيز جودة التعليم، من خلال تشجيع المعلمين على تطوير أساليب التدريس، وهو ما يعكس أثر القيادة الإبداعية في تحفيز الإبداع على مستوى الأداء التعليمي.

إضافة إلى ذلك، تدعم دراسة العثيم (2023) نتائج هذه الدراسة من خلال التأكيد على أن القيادة الفعالة تساهم في تنمية الأداء المؤسسي، مما ينسجم مع أهمية القيادة الإبداعية في تحسين الأداء المدرسي. وقد أكدت دراسة الدوسري (2023) على أهمية تقديم برامج تدريبية لتعزيز القيادة الإبداعية، وهو ما يفسر ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرات في هذه الدراسة.

من جهة أخرى، فإن نتائج الدراسة تتسق مع دراسة المهنا (2023) التي أوصت بتمكين القادة من تطبيق القيادة الإبداعية لدفع عجلة التحول الرقمي في التعليم، حيث يساهم هذا التوجه في تطوير بيئة مدرسية تتسم بالابتكار والتجديد. بينما تشير دراسة الزهراني (2021) إلى أهمية تطوير استراتيجيات قيادية تعزز التعاون والإبداع، مما يضيف بُعداً آخر للقيادة الإبداعية في تعزيز بيئة تعليمية محفزة.

كما تعزز دراسة الخثعمي والألفي (2020) نتائج الدراسة الحالية من خلال التأكيد على العلاقة القوية بين القيادة الإبداعية والنجاح المؤسسي في المؤسسات التعليمية، حيث تسهم القيادة الإبداعية بشكل فعال في تحقيق النجاح والتقدم المؤسسي.

وفي ضوء هذه الدراسات، يمكن القول إن القيادة الإبداعية تعد عاملاً رئيسياً في تطوير بيئات تعليمية مبتكرة ومؤثرة، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء التربوي والابتكاري في المدارس.

إضافة إلى الدراسات المحلية التي دعمت نتائج هذه الدراسة، تتسق أيضاً مع العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت أثر القيادة الإبداعية في بيئات التعليم. فقد أظهرت دراسة EkoNurhaji وآخرون (2021) أن القيادة الفعالة في التعامل مع الأزمات تحتاج إلى مهارات تحفيزية وتواصلية قوية، وهو ما يتماشى مع نتائج دراستنا التي أظهرت أهمية القيادة الإبداعية في تعزيز التحفيز داخل البيئة التعليمية، خاصة في فترات التغيير أو التحديات.

من ناحية أخرى، أكدت دراسة Zhang وآخرون (2020) التي تناولت تأثير القيادة الإبداعية على ديناميكيات الفريق داخل المؤسسات التعليمية، أظهرت أن القيادة الإبداعية تساهم في تحسين التعاون بين أعضاء الفريق، وهو ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة التي أكدت على أهمية العمل الجماعي والتعاون بين القيادة والمعلمين لتحفيز بيئة تعليمية تتسم بالابتكار والإبداع.

☒ السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية تُعزى إلى متغير المؤهل الدراسي: (دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا)؟

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المديرات على استبيان القيادة الإبداعية وفقاً للمؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، مما

يشير إلى أن المؤهل العلمي ليس العامل الحاسم في تحديد مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرات في المدارس الحكومية بمحافظة بيشة. وقد تم استخدام اختبار كروسكال والس لاختبار الفروق بين المتوسطات، ووجد أن القيم الإحصائية للمحاور المختلفة كانت غير دالة إحصائيًا، مما يوضح أن المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل واضح على مستوى ممارسة القيادة الإبداعية.

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع عدد من الدراسات العربية والدولية التي أظهرت أن القيادة الإبداعية لا تعتمد بشكل حصري على المؤهل العلمي، بل تتأثر بعوامل أخرى مثل المهارات القيادية والتجارب العملية. على سبيل المثال، في دراسة أبو النجا (2024)، تم التأكيد على أن القيادة التحفيزية تلعب دورًا أساسيًا في تحسين بيئة العمل المدرسي، من خلال تبني استراتيجيات تحفز الإبداع، وتعزز الأداء التربوي، ودراسة الخثعمي والألفي (2020) والتي تؤكد أن المؤهل ليس له تأثير على امتلاك مهارات القيادة الإبداعية لدى القادة، وهو ما يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية التي تؤكد على أهمية الاستراتيجيات القيادية والتحفيز، بدلاً من التركيز فقط على المؤهل العلمي. كما أظهرت دراسة الشهري (2023) أهمية دور القيادة التربوية في تحفيز الإبداع داخل بيئة المدرسة، حيث أوصت بضرورة تبني استراتيجيات قيادية تشجع التفكير الإبداعي بين المعلمين والطلاب، وهذا يتناغم أيضًا مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

وفي سياق مماثل، أظهرت دراسة العزام (2024) أن القيادة الإبداعية لها تأثير إيجابي على جودة الأداء التعليمي، حيث أوصى بتبني القيادة الإبداعية لتعزيز أساليب التدريس المبتكرة. هذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أن القيادة الإبداعية تعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء، بغض النظر عن المؤهل العلمي.

عالمياً، تتشابه نتائج الدراسة الحالية مع دراسة EkoNurhaji وآخرون (2021) ودراسة الحارثي (2023) التي أكدت على أن استراتيجيات القيادة الفعالة خلال الأزمات تعتمد بشكل أكبر على مهارات القادة في التواصل والتحفيز، وليس على المؤهلات الأكاديمية. كما في دراسة Zhang et al., (2020)، حيث تم التأكيد على أن القيادة الإبداعية تعتمد بشكل أساسي على القدرة على تحفيز الفرق وتعزيز التعاون بين الأفراد في المؤسسة التعليمية، وليس على المؤهل العلمي.

من جهة أخرى، هناك دراسات تتناقض مع نتائج الدراسة الحالية، حيث أظهرت أن المؤهل العلمي له تأثير كبير على القيادة الإبداعية. في دراسة العزام (2024)، تم التأكيد على أن القادة ذوي المؤهلات العلمية الأعلى أظهروا مستوى أعلى من القيادة الإبداعية مقارنة بالقادة ذوي المؤهلات الأقل. كما أظهرت دراسة الشهري (2023) والمهنا (2023)، أن هناك علاقة طردية بين المؤهل العلمي والقدرة على ممارسة القيادة التعليمية الفعالة، حيث تبين أن القادة الحاصلين على مؤهلات

علمية متقدمة أبدعوا في تطبيق استراتيجيات القيادة التعليمية بشكل أكثر فاعلية مقارنة بالقيادة ذوي المؤهلات الأقل.

هذه الدراسات التي أظهرت تأثير المؤهل العلمي على القيادة الإبداعية تتناقض مع نتائج الدراسة الحالية، التي تشير إلى عدم وجود تأثير واضح للمؤهل العلمي على ممارسة القيادة الإبداعية. ورغم أن بعض الدراسات تعزز من أهمية المؤهل العلمي، إلا أن نتائج الدراسة الحالية تدل على أن القيادة الإبداعية تتجاوز المؤهل العلمي وتظل متأثرة بعوامل أخرى مثل المهارات القيادية والتجارب العملية.

من وجهة نظر الباحثات، تؤكد هذه النتائج على ضرورة التركيز على تطوير المهارات القيادية من خلال برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تحسين قدرات المديرات في قيادة المدارس نحو التغيير والإبداع. لذا، تعتبر الباحثات أن القيادة الإبداعية تعتمد بشكل أكبر على الخبرات العملية والقدرات القيادية الفعالة، مما يعزز من أهمية التركيز على تطوير المهارات الشخصية والتربوية للقيادة، بدلاً من التأكيد على المؤهلات العلمية كعامل حاسم في ممارسة القيادة الإبداعية.

☒ السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي (معلمة/ وكيلة/ مديرة)؟

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية وفقاً للمسمى الوظيفي (معلمة، وكيلة، مديرة). تم التوصل إلى هذه النتيجة باستخدام اختبارات إحصائية مثل اختبار كولموغوروف-سميرنوف واختبار كروسكال والس، التي أظهرت عدم وجود اختلافات معنوية بين الفئات الوظيفية في استجاباتهم حول ممارسة القيادة الإبداعية. هذا يشير إلى أن المسمى الوظيفي قد لا يكون العامل الأكثر تأثيراً في ممارسة القيادة الإبداعية.

تشير بعض الدراسات السابقة إلى نتائج مشابهة، حيث تبين عدم وجود فروق كبيرة بين الفئات الوظيفية. على سبيل المثال، دراسة أبو النجا (2024) التي ركزت على تأثير القيادة التحفيزية في بيئة العمل المدرسية، حيث أظهرت أن القيادة التحفيزية مثل الاعتراف بالإنجازات والمكافآت يمكن أن تحسن الأداء التربوي بغض النظر عن المسمى الوظيفي. أيضاً، دراسة الشهري (2023) التي تناولت دور القيادة التربوية في تحفيز الإبداع أظهرت أن القيادة التربوية تسهم في تحفيز الإبداع، ولكن لم تكن هناك فروق ملحوظة بناءً على المسمى الوظيفي، مما يعزز فكرة أن القيادة قد تعتمد على المهارات الفردية وليس على التدرج الوظيفي.

من جانب آخر، تشير دراسة العزام (2024) التي درست أثر القيادة الإبداعية على جودة الأداء التعليمي إلى أن القيادة الإبداعية تعزز جودة التعليم، لكنها لم تشر بشكل مباشر إلى تأثير المسمى الوظيفي. كذلك، دراسة الزهراني (2021) التي تناولت تأثير القيادة التعليمية على الأداء المدرسي أوصت بتطوير استراتيجيات قيادية تعزز التعاون والإبداع، ولكن لم تشر بشكل واضح إلى تأثير المسمى الوظيفي في هذا السياق.

في المقابل، توجد دراسات تظهر تبايناً في النتائج. دراسة المهنا (2023) التي تناولت القيادة الإبداعية وأثرها على التحول الرقمي، أشارت إلى أن القادة يمكن أن يكون لهم تأثير كبير على التحول الرقمي عبر ممارسات القيادة الإبداعية، وهو ما يبرز دور القيادة في سياقات معينة مثل التحول الرقمي، مما قد يعني أن تأثير المسمى الوظيفي قد يختلف تبعاً للطبيعة الخاصة للمهام والتحديات التي يواجهها القائد.

أما على الصعيد الدولي، فقد أظهرت دراسة EkoNurhaji وآخرون (2021) أن استراتيجيات القيادة في إدارة الأزمات كان لها تأثير كبير على الأداء في بيئات العمل المختلفة، وهو ما يعكس أهمية القيادة في حالات الطوارئ، دون التأثير بشكل كبير بالمسمى الوظيفي. هذه الدراسة تتشابه مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن القيادة في بيئات العمل المختلفة قد لا تتأثر بشكل أساسي بالمسمى الوظيفي. ومع ذلك، يمكن أن تختلف استراتيجيات القيادة بناءً على السياق والطبيعة الخاصة بالوظيفة.

أظهرت دراسة Warren وآخرون (2021) أهمية القيادة في تحسين الأداء التعليمي، وهي إشارة إلى أن نوع القيادة قد يكون أكثر تأثيراً من المسمى الوظيفي نفسه. في نفس السياق، دراسة Zhang وآخرون (2020) أظهرت أن القيادة الإبداعية تعزز ديناميكيات الفرق، مما يبرز أهمية القيادة بغض النظر عن المسمى الوظيفي.

تتشابه هذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية في أن القيادة الفعالة والمبدعة لا تعتمد بشكل رئيسي على المسمى الوظيفي، بل على القدرات القيادية والاستراتيجيات المتبعة في بيئة العمل. رغم ذلك، تكمن الاختلافات في السياقات التي تناولتها هذه الدراسات، مثل التركيز على التحول الرقمي في دراسة المهنا (2023) أو إدارة الأزمات في دراسة EkoNurhaji وآخرون (2021)، حيث تختلف الاحتياجات القيادية بناءً على التحديات الخاصة بكل بيئة عمل.

بناءً على هذه الدراسات، يمكن استنتاج أن القيادة الإبداعية ليست مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمسمى الوظيفي بقدر ما هي مرتبطة بالقدرات الشخصية للقائد، مثل مهارات القيادة والتحفيز والإبداع. كما أن تأثير القيادة قد يعتمد أكثر على البيئة التعليمية، استراتيجيات القيادة المتبعة، والتدريب المهني المتاح للقادة، وليس فقط على المسمى الوظيفي. تبرز هذه النتائج أهمية تبني

ممارسات قيادية متنوعة تشجع على الإبداع والتعاون في جميع مستويات العمل التربوي، بما في ذلك المعلمات والوكيلات والمديرات، مع التأكيد على أن القيادة الفعالة يجب أن تكون قادرة على تحفيز الأداء وتحقيق التحسينات في جميع السياقات الوظيفية.

☒ السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات)؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية لصالح المديرات ذوات الخبرة التي تفوق العشر سنوات، حيث تبين أن هذه الفئة أظهرت قدرة أكبر على ممارسة القيادة الإبداعية مقارنة ببقية الفئات. يمكن تفسير هذه النتائج بأن سنوات الخدمة الطويلة تعزز من القدرة على اتخاذ قرارات قيادية مرنة، وتكسب القائد خبرات عملية تساهم في تنمية مهارات التفكير الإبداعي. إذ إن الخبرة المكتسبة على مدار سنوات الخدمة الطويلة تساعد القادة على التكيف مع مختلف التحديات التعليمية والإدارية، مما يعزز من قدرتهم على التفكير النقدي واتخاذ القرارات الإبداعية بشكل أكثر فعالية.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة أبو النجا (2024)، التي أكدت أن القيادة التحفيزية تتأثر بشكل كبير بتجربة القائد. حيث يظهر القادة ذوو الخبرة الطويلة قدرة أكبر على تطوير استراتيجيات فعالة تؤدي إلى تحسين الأداء وتحفيز الموظفين. كما أظهرت دراسة الشهري (2023) التي تناولت دور القيادة التربوية في تحفيز الإبداع، أن القادة ذوي الخبرة الطويلة يمكنهم تحفيز الإبداع داخل فرقهم بشكل أفضل، وذلك بسبب قدرتهم على توظيف مهاراتهم المكتسبة في اتخاذ قرارات تعليمية تساهم في تطوير البيئة المدرسية ودراسة الدوسري (2023) والمهنا (2023) والتي أظهرت أن ممارسة القيادة الإبداعية كانت أعلى لصالح ذوي الخبرة العالية.

من جانب آخر، يمكن مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات الأجنبية مثل دراسة EkoNurhaji وآخرون (2021)، التي بحثت في تأثير استراتيجيات القيادة في إدارة الأزمات. وقد أظهرت الدراسة أن القادة ذوي الخبرة الطويلة يتمتعون بقدرة أكبر على مواجهة التحديات واتخاذ قرارات استراتيجية في الأوقات الصعبة. هذه النتيجة تتماشى مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث أظهرت فئة "من 5-10 سنوات" استجابات أكثر فاعلية في بعض المحاور مقارنة بالفئات الأخرى.

على الرغم من هذه النتائج المتوافقة، إلا أن بعض الدراسات الأخرى، مثل دراسة الخنعمي والألفي (2020)، أظهرت أن تأثير الخبرة في القيادة التعليمية ليس بالدرجة نفسها من التأثير، بل يعتمد بشكل أكبر على استراتيجيات القيادة المتبعة. في هذه الدراسة، تبين أن القادة الذين يستخدمون

استراتيجيات قيادية فعالة يتمتعون بقدرة أكبر على تعزيز الإبداع، بغض النظر عن سنوات الخبرة. هذه النتيجة تختلف عن نتائج الدراسة الحالية، التي أظهرت أهمية الخبرة في بعض الجوانب الإبداعية. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الخبرة تلعب دوراً محورياً في تحسين بعض جوانب القيادة الإبداعية، خاصة في التعامل مع المشكلات والمرونة في القيادة. إلا أن هذه الفروق لا تظهر بشكل موحد في جميع المحاور، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى، مثل الاستراتيجيات القيادية أو التدريب المهني، قد تؤثر أيضاً على ممارسة القيادة الإبداعية بخلاف سنوات الخبرة.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثات بما يأتي:
1. تفعيل برامج تدريبية متخصصة في القيادة الإبداعية تستهدف مديرات المدارس ووكيلاتها والمعلمات في جميع المراحل التعليمية، تركز على أبعاد القيادة الإبداعية مثل الطلاقة الفكرية، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات.
 2. إدراج مفاهيم ومهارات القيادة الإبداعية ضمن برامج إعداد القادة في وزارة التعليم، وخاصة البرامج الموجهة للمسؤولين عن المناصب الإدارية في المدارس.
 3. تشجيع الممارسات الإبداعية في البيئة المدرسية من خلال تحفيز المبادرات التي تقدمها القيادات النسائية وتكريم التجارب الناجحة التي تعكس استخدام أساليب قيادية مبتكرة.
 4. منح مزيد من الصلاحيات للمديرات لتمكينهن من توظيف الإبداع في إدارة الأزمات والمواقف التربوية اليومية بما يعزز من فاعلية العملية التعليمية.
 5. تصميم أدوات تقييم دورية لقياس مستوى القيادة الإبداعية لدى العاملات في المدارس الحكومية ومتابعة تطورهن المهني بشكل ممنهج.
 6. التركيز على استثمار الخبرات الطويلة للقيادات التعليمية من خلال إشراكهن في تصميم السياسات وتقديم الدعم الإرشادي للقيادات الحديثة.

المقترحات:

1. إجراء دراسات مماثلة في بيئات تعليمية أخرى داخل المملكة أو في مناطق مختلفة لمقارنة مستوى القيادة الإبداعية باختلاف السياق الجغرافي والثقافي.
2. إجراء دراسة تتناول أثر القيادة الإبداعية على تحسين التحصيل الدراسي للطلبة أو المناخ المدرسي.

3. دراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية والتحفيز الوظيفي للمعلمين والمعلمات، لتحديد كيف تسهم القيادة في رفع دافعية الأداء.
4. تصميم مقياس سعودي معياري لقياس أبعاد القيادة الإبداعية يستند إلى البيئة الثقافية المحلية ويمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية.
5. توسيع الدراسة لتشمل القيادات الرجالية في المدارس ومقارنة مستوى القيادة الإبداعية بين الجنسين، وتفسير الفروق في ضوء المتغيرات الثقافية والمهنية.
6. اقتراح نماذج تدريبية مستندة إلى النظريات التفاعلية والقيادة التحويلية لتعزيز السلوك القيادي المبدع لدى قادة المدارس.

قائمة المصادر والمراجع:

أولا. المراجع العربية:

1. الأغا، زهير. (2003) مدخل إلى مناهج البحث العلمي، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
2. العبيدي، سمية حسن (2021). دور القيادة الإبداعية في تطوير مهارات القادة في المؤسسات التعليمية. مجلة الدراسات التعليمية، 34(2)، 45-67.
3. العامري، سالم. (2021). القيادة التعليمية والتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي. مجلة البحوث التربوية، 45(2)، 112-130.
4. القرني، عبد العزيز بن سعيد. (2021). سمات القائد الإبداعي ودوره في تطوير الأداء المدرسي. جدة: دار النشر التربوي.
5. الخالد، رانيا. (2020). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى الطلبة. مجلة القيادة التعليمية، 32(1)، 75-92.
6. الخثعمي، مسفر سعيد سفير، والألفي، أشرف عبده حسن. (2020). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 36، ع1، 482 - 508.
7. الخليفة، فيصل بن عبد الله. (2020). "القيادة الإبداعية كمدخل لتطوير المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية". المجلة التربوية السعودية، 34(1)، 89-108.
8. الدكان، علي. (2010). القيادة الإبداعية: مفاهيم وتطبيقات. بيروت: دار الشروق.

9. الدوسري، متعب فهاد مترك. (2023). مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج7، ع8، 1 - 21.
10. جمعة، علي. (2022). استراتيجيات القيادة الفعالة في مواجهة التحديات التعليمية. مجلة القيادة والتطوير التربوي، 29(1)، 112-130.
11. الفهد، فهد بن عبد الله. (2020). "الطلاقة الفكرية وأثرها في تطوير التفكير الإبداعي لدى القائد". مجلة الفكر التربوي الحديث، 14(3)، 240-250.
12. خالد، محمد. (2023). إعداد القادة في المؤسسات التعليمية: منهجيات وأبعاد. مجلة التعليم والتطوير المهني، 40(3)، 78-95.
13. الشهري، زينة بنت سعيد بن ناصر. (2023). دور القيادة التربوية في تنمية الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة: جامعة بيشة أنموذجاً. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع16، 143 - 196.
14. العثيم، مها بنت خالد. (2023). القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، مج2، ع2، 79 - 131.
15. المغربي، مصطفى سعيد. (2023). "أنماط القيادة الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المدرسي". مجلة القيادة التربوية الحديثة، 12(2)، 67-88.
16. المهنا، محمد فرج متعب. (2020). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية، س3، ع1، 235 - 303.
- ثانيًا. المراجع الأجنبية:

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
2. Brown, P. (2022). Creative leadership in crisis management: A study on leader behavior during emergencies. Journal of Organizational Behavior, 43(2), 123-145. <https://doi.org/10.1002/job.2478>

3. EkoNurhaji & et.al. (2021): The Effectiveness of Principal Leadership Styles in Crisis Management, *Pedagogika/ Pedagogy*, Vol. 141, No. 1, pp. 5–25.
4. Newbold, K. (2012). *Creative thinking: Techniques and tools for problem-solving*. New York, NY: Springer.
5. Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
6. Ribeiro, T., & Silva, D. (2023). Emerging trends in educational leadership: Challenges and opportunities in the post-pandemic era. *Journal of Educational Leadership*, 50(1), 35–53. <https://doi.org/10.1007/EDL.2023.0078>
7. Yang, J., Zhao, Y., & Zhang, Q. (2017). The relationship between risk-taking and leadership styles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(1), 1–9.
8. Warren, L. L. (2021). The importance of teacher leadership skills in the classroom. *Education Journal*, 10(1), 8–15.
9. <https://doi.org/10.11648/j.edu.20211001.12>
10. Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(2), 275–281. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.08.007>

ملاحق البحث (الاستبيان)

أولاً. البيانات الأولية:

بيانات أساسية:			
المؤهل التعليمي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
المسمى الوظيفي	معلمة	وكيلة	مديرة
الخبرة التدريسية	أقل من خمس سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

ثانياً. تعليمات الاستبيان:

عزيزتي المديرة/الوكيلة/المعلمة..... تقوم الباحثة بتطبيق استبيان عن "الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية: القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة بيشة نموذجاً"، ويشتمل الاستبيان على أربعة محاور (المحور الأول: التعامل مع المشكلات، المحور الثاني: المرونة في القيادة الإبداعية. المحور الثالث: الطلاقة في القيادة الإبداعية. المحور الرابع: الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية) ويندرج تحت كل محور عدد من العبارات، والمطلوب منك قراءة كل عبارة من عبارات الاستبيان بعناية، والاستجابة لتلك العبارات بما يتناسب مع حالتك أنت شخصياً بصدق وصراحة، الرجاء الاستجابة لكل العبارات، ليست هناك استجابة صحيحة وأخرى خاطئة، ليس هناك وقت محدد للاستجابة، ولكن يرجى ألا تستغرق وقتاً طويلاً.

شاكراً لك وقتك وجهدك المبذول للإجابة عن الاستبانة.

ثالثاً. عبارات الاستبيان:

م	العبارة	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المحور الأول: التعامل مع المشكلات: ويقصد به امتلاك مديرة المدرسة القدرة على التنبؤ بالمشكلات المدرسية، ومعرفة مواطن القصور والضعف في العمل، مع إعداد الخطط لمواجهة المشكلات وابتكار الحلول لمعالجتها.						
1-	تمتلك مديرة المدرسة القدرة على التنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل وقوعها.					
2-	تشخص مديرة المدرسة بدقة مواطن الضعف في أنظمة العمل المدرسي.					
3-	تُعد مديرة المدرسة خططاً استباقية لمواجهة المشكلات المتوقعة في بيئة العمل.					
4-	تُعالج مديرة المدرسة المشكلات وفقاً لأولوياتها وتأثيرها على سير العمل المدرسي.					
5-	تبتكر مديرة المدرسة حلولاً غير تقليدية لمعالجة التحديات التي تواجهها في القيادة المدرسية.					

المحور الثاني: المرونة في القيادة الإبداعية: ويقصد به تقبل مديرة المدرسة لوجهات النظر الأخرى، ووضع حلول بديلة والحرص على الابتكار والتجديد في العمل وبذل الجهد في إقناع منسوبات المدرسة لتنفيذ المقترحات الجديدة التي تعزز من قيمة العمل في المدرسة.

1-	تعتمد مديرة المدرسة وجهات النظر البديلة عند التأكد من فاعليتها وجودتها في تحسين العمل المدرسي.				
2-	تُعد مديرة المدرسة خيارات متعددة للتعامل مع المواقف المختلفة التي تواجه المدرسة.				
3-	تحرص مديرة المدرسة على إدخال عناصر التجديد والابتكار في مختلف جوانب العمل المدرسي.				
4-	تتمتع مديرة المدرسة بقدرة عالية على توليد الأفكار والمقترحات خلال فترات زمنية قصيرة.				
5-	تبذل مديرة المدرسة جهداً في إقناع منسوبات المدرسة بالمقترحات الجديدة بهدف تعزيز مصلحة العمل.				

المحور الثالث: الطلاقة في القيادة الإبداعية: ويقصد به قدرة مديرة المدرسة في التعبير عن أفكارها بوضوح، وتحديث أساليب العمل وتطويرها واستخدام مهارات الإقناع في ضوء الاتجاهات الحديثة في القيادة الإبداعية، مع تقديم تغذية راجعة وبناءة عند دعم المبادرات والأفكار الجديدة.

1-	تعبّر مديرة المدرسة عن أفكارها بوضوح وفعالية في المواقف المختلفة.				
2-	تحرص مديرة المدرسة على تحديث أساليب العمل وتطويرها بشكل مستمر.				
3-	توظف مديرة المدرسة الاتجاهات التربوية الحديثة في تطوير الأداء المدرسي.				
4-	تتمتع مديرة المدرسة بقدرة عالية على اتخاذ قرارات مناسبة بسرعة في المواقف المتعددة.				
5-	تقدم مديرة المدرسة تغذية راجعة نقدية بناءة تجاه الأفكار والمبادرات الجديدة.				
6-	تُجيد مديرة المدرسة استخدام مهارات الإقناع لعرض الأفكار الجديدة على فريق العمل.				
7-	تنوع مديرة المدرسة في أساليب إدارة الاجتماعات بما يتناسب مع طبيعة الموضوعات المطروحة.				

المحور الرابع: الأصالة في ممارسة القيادة الإبداعية: ويقصد به الحرص على تنسيق العمل وممارسته بطريقة تشاركية مع منسوبات المدرسة، وتوفير بيئة تعليمية منفتحة تسمح بحرية التعبير في القضايا المطروحة للنقاش داخل المؤسسة التعليمية.

1-	تُنسّق مديرة المدرسة علاقات العمل ضمن إطار تنظيمي واضح ومحدد.				
----	---	--	--	--	--

					2- تصوغ مديرة المدرسة أفكارها المهنية استنادًا إلى خبراتها وتجاربها التراكمية.
					3- تعزز مديرة المدرسة دافعية منسوبات المدرسة نحو توليد أفكار مبتكرة لتطوير بيئة العمل.
					4- تُمارس مديرة المدرسة العمليات الإدارية بأسلوب تشاركي يُشرك منسوبات المدرسة في اتخاذ القرار.
					5- توفر مديرة المدرسة بيئة منفتحة تتيح للمنسوبات التعبير بحرية عن القضايا المطروحة للنقاش.