

تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الابداعية

د. نوره بنت محمد البليهد nmalblehd@pnu.edu.sa

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

أ. ابتسام بنت عبد الرحمن زيد الخضير

وزارة التعليم / إدارة تعليم الرياض

جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن

الكلمات المفتاحية: تطوير، أداء، قيادة، مدرسيّة، ابداعية

**Key Words: performance- Improving – development –
leadership –school –creative**

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٠/٧/٨

DOI:10.23813/FA/84/8

FA-2020012-84D-296

المستخلص:

هدف البحث إلى واقع تطوير أداء القيادات المدرسيّة في ضوء مُمارسة أبعاد القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الحكوميّة في المرحلة الثانويّة بمدينة الرياض، والتعرّف على التحدّيات التي تُواجه تطوير أداء القيادات المدرسيّة في ضوء مُمارسة أبعاد القيادة الإبداعية، والتعرّف على أهمّ المتطلّبات لتطوير أداء القيادات المدرسيّة في ضوء مُمارسة أبعاد القيادة الإبداعية للقيادات المدرسيّة، من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسيّة ووكيلات المدارس الثانويّة بمدينة الرياض، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة على عيّنة عشوائية بسيطة بلغت (٣٠) مشرفة قيادة مدرسيّة، و(٨١) وكيلة مدرسة للمرحلة الثانويّة.

ومن أبرز نتائج البحث: أن أفراد عيّنة الدّراسة مُوافقات بدرجة عالية على أن هناك تحديّات تُواجه تطوير أداء القيادات المدرسيّة في ضوء القيادة الإبداعية بمُتوسّط (٣,٥٨ من ٥,٠)، وأن أفراد عيّنة الدّراسة مُوافقات تمامًا بدرجة عالية جدًّا على مُتطلّبات القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس الثانويّة الحكوميّة بمدينة الرياض بمُتوسّط (٤,٤٧ من ٥,٠٠).

Developing the performance of school leaders based on creative leadership from the viewpoint of supervisors and agents in secondary schools

Dr.Norah Mohammed Alblaihed .
Associate Professor in Educational Administration and Planning
Princess Nourah bint Abdulrahman University
Ebtsam Abdulrahman AlKhudir .
Ministry of Education – Riyadh Education Administration

Abstract:

The aim of the study is to identify the impact of the improvements on the school leaders' performances by using of the practice of the creative leadership dimensions on the school leaders of the governmental secondary stage schools in Riyadh. As well as to acknowledge the main obstacles that improving of the performance of the school leaders face the use of the practice of the creative leadership dimensions. Along with determining the important requirements to improve the performance of the school leaders under using of the creative leadership dimensions from the perspective of the superintendents and the vice principals of the governmental secondary stage schools in Riyadh. The research used the descriptive survey method by using a questionnaire on a simple random sample of (30) school leadership supervisors, and (81) a school agent for the secondary stage.

Among the most prominent results of the study: The study sample members agree with a high degree that there are challenges facing the development of school leadership performance in the light of creative leadership average (3.58 out of 5.0). The government average in Riyadh is (4.47 out of 5.00).

مقدمة:

يشهد عالمنا اليوم تطورات متسارعة في جميع مجالات حياتنا الإنسانية؛ مما يستدعي سرعة التعامل والتكيف معه، ولقد شكّل ذلك ثقلاً وتحدياً أمام جميع المنظمات، وبالأخص المنظمات التعليمية.

وإيماناً من المجتمعات بأهمية الاستثمار في التنمية البشرية، وأهمية تطوير أساليب الإدارة، وتطوير القيادات، وتطوير الأفراد؛ فقد أصبح لزاماً على المجتمعات سرعة إصلاح وتطوير أداء المؤسسات التعليمية، وإيجاد قيادة مدرسية إبداعية قادرة على مواجهة التغيرات، وتتكيف مع هذه التحديات، وتكون قادرة على تكوين مناخ مبادر يأخذ بزمام التغيير الذي يشهد هم العاملين، ويحفزهم على الإبداع في إدارة المؤسسات التعليمية.

والابتكار والإبداع من الضرورات الأساسية في الإدارة التي تبحث عن النجاح وضمان النمو والاستمرارية والقوة المؤثرة؛ تلك الإدارة التي لا تقف عند حدّ الكفاءة؛ بل تسعى لتكون متألّقة أفكاراً وأداءً وأهدافاً (الرشدي، ٢٠١٦، ص ٢) وإنّ المقدر على الإبداع لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية بما يحقّق الريادة وإكساب الميزة التنافسية وزيادة الفاعلية من أهم سمات القائد التربوي الناجح؛ لذا يتطلّب لتطوير أداء القيادات المدرسية انتقاء القادة الذين يمتازون بمهارات إبداعية عالية تخضع لمعايير دقيقة.

ويأتي ذلك ترجمة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ للتعليم من خلال تطوير أداء أنظمة القيادة المدرسية؛ لكونها ركيزة أساسية لتجويد مخرجات العملية التعليمية، وتكييفها مع متغيرات العصر، وتحقيق الأهداف المعوّلة عليها، ومما لا شكّ فيه أنّ نجاح القيادة المدرسية وتطويرها من أهم ما يتطلّع إليه المسؤولون في المؤسسات التربوية بالمملكة العربية السعودية؛ باعتبارها اللبنة الأولى الذي يقوم عليها إصلاح النظام التربوي، وجعل من يقودونها نخبة تربوية مؤهلة توجّه وترشد عملية التعليم والتعلم وإصلاح النشء.

ولكون الباحثان يعملان في الميدان التربوي فقد لامستا حاجة القيادة المدرسية لإخضاع أدائها للتطوير المستمر، وذلك وفق القيادة الإبداعية.

والحق أنّ تنمية القيادات التربوية وانتقاءها من ذوي الكفاءات والمهارات الإبداعية يُضيفان صبغةً متطورة على العمل التربوي، ويُعززان البيئة التنظيمية والاجتماعية التي تُركّز على تنمية رأس المال الفكري، وتقود عمليات الابتكار والإبداع لتحقيق النجاح (البشاشة، ٢٠٠٨، ص ٢٦)، وتؤكد دراسة عسيري (٢٠١٧) أنّ المفهوم الحديث للقيادة التربوية يدعو القادة إلى التوجّه نحو المفهوم القيادي لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، لا التركيز على المفهوم الإداري الذي يُعنى بتسيير الأمور بنمط تقليدي لا تجديد فيه ولا إبداع ولا ابتكار، وبحسب كفاءة تلك القيادات وفاعلية أدائها تتحقّق الظروف الملائمة لتميز أداء المؤسسة التعليمية.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من الجهود الحديثة لتطوير أداء القيادات المدرسية ، إلا أن نتائج البحوث والدراسات تشير إلى قصور كبير على أرض الواقع ؛ فقد أشارت دراسة البلاغ (٢٠٠٧) إلى غياب أساليب القيادة الحديثة في مجال القيادة المدرسية، وهيمنة أسلوب المركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات، مما نتج عنه تقليص دورها ضمن نطاق محدود في تنفيذ التعميم ومراقبة سير العمل (ص ١٣).

ويرجع الحربي (٢٠١٨) القصور في أداء قيادات المدارس بسبب ضعف إلمام قائد المدرسة بأساليب التخطيط وأساليب الإشراف والمتابعة المختلفة الروتينية، وكثرة العمل الإداري، وبعض التعقيدات البيروقراطية في الأعمال الإدارية، وغياب الاستراتيجية الواضحة المحددة لتدريب القيادات التربوية (ص ٨٠)، وفي هذا الصدد أشار معظم التقارير الصادرة من وزارة التربية والتعليم خلال الأعوام ١٤٢٨هـ / ١٤٢٩هـ / ١٤٣٠هـ إلى ضرورة العمل على توعية القيادات المدرسية بأهمية التخطيط الاستراتيجي؛ لإيجاد بيئة واضحة للعمل التربوي، والبحث عن البدائل المقترحة لتحفيز القيادات المدرسية على زيادة الأداء (الحربي، ٢٠١٨، ص ٧٩).

كما لاحظت الباحثتان - لكونهما من أفراد القيادة المدرسية والمهتمين بها - أن مشكلة الدراسة في وجود حالة من قلة الاهتمام بممارسة الجوانب الإبداعية في معظم مناسبات العملية التعليمية والإدارية في القيادة المدرسية، كما لاحظت حالة من الضعف في أدائها بما يستدعي تطوير الأداء؛ لذا جاءت هذه الدراسة لتحقيق أهداف تطلعات القيادة العليا في المؤسسات التربوية للتطوير المهني المستمر لأداء القيادات المدرسية، وقد تمحور حول ذلك السؤال الرئيسي التالي: ما واقع تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية (حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والأصالة، والمثابرة، والمبادرة) لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية ووكيلات المدارس في مدينة الرياض؟
٢. ما التحديات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية ووكيلات المدارس في مدينة الرياض؟
٣. ما متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية ووكيلات المدارس في مدينة الرياض؟

أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية في جانبها النظري وجانبها التطبيقي ، وتفصيل ذلك كما يلي :

الأهمية النظرية:

- الإسهام في إثراء المهتمين والباحثين بمجال التعليم والقيادة المدرسية بأفكار تربوية وتنظيمية.
- الإسهام في تطوير أداء القيادات المدرسية باعتبارها أحد المداخل المهمة لضمان نجاح العملية التعليمية.
- الأهمية التطبيقية:
- الإسهام في تشخيص واقع القيادة الإبداعية ومُتطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية.
- الإسهام في تشخيص مُعوقات تطبيق القيادة الإبداعية والتَّعامل مع الواقع وإزالة مُعوقاته.
- تزويد مُتخذي القرار في وزارة التعليم بتلُّم احتياجات القيادات المدرسية في تطوير الأداء في ضوء القيادة الإبداعية.

أهداف الدراسة:

- التَّعرُّف على واقع أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية.
- تحديد مُتطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية.
- تحديد مُعوقات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية.

مُصطلحات الدراسة:

التطوير: التطوير يُعبّر عن عملية مُخطّطة تتم وفق أساليب ونُظم مُعيّنة بحيث تُحقّق عدّة أهداف مُتكاملة وشاملة لجميع عناصر المنظمة إذ ينتج عنها تغيّرات من الأوضاع الحالية إلى الأوضاع المستقبلية تمسُّ جوانب المرونة والتكيّف مع المُتغيّرات والثقافة المؤسسية والنُظم واللوائح والسلوك السائد، حيث تكون أهداف التَّغيير ملموسة وواضحة عند تحقيقها عبر التطوير الإداري المُخطّط (العتيبي، ٢٠١٣، ص ٢٨).

التَّعريف الإجرائي: هو مجموعة عمليّات وإجراءات مُمنهجة ومُستمرّة يقوم بها قائد المدرسة لرفع الكفاءة وتجويد المُخرجات حتى تتحقّق الأهداف المنشودة بدقة عالية. أداء: يُعرّف بأنه ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون على مُستوى معين يظهر منه قُدرته أو عدم قُدرته على أداء عمل ما، ويُشير أيضاً إلى النتيجة النهائيّة للنشاط أو الجُهد المبذول، فهو سلوك عملي يُؤدّي لدرجة من بلوغ الأهداف المُخطّطة؛ أي درجة الإنجاز بكفاءة وفاعليّة (عيد، ٢٠١٤: ص ٣).

التَّعريف الإجرائي: هو قيام القائد بنشاط سلوكي خلال فترة زمنيّة مُحدّدة. القيادات: ويُعرّفها جون جاردنز بأنها مجموعة الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لحثّ مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يُريدها القائد، أو لتحقيق أهداف مُشتركة بين القائد وأتباعه (أبو النصر، ٢٠٠٩، ص ١٨).

التعريف الإجرائي: هي عملية تشاركية وموجهة، وعملية تأثير وتأثر وإقناع من القائد للجماعة، الذين يرأسهم، ليدفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة. القيادة الإبداعية: الإبداع والابتكار والخلق مترادفات، وتعني جميعاً ولادة شيء غير مألوف، أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة (الصيرفي، ٢٠٠٩م، ص ٢٥٩)، والإبداع من وجهة نظر جلفورد ومفورد هو نوع من التفكير يهدف إلى اكتشاف علاقات جديدة أو طرائق غير مألوفة لحل مشكلة قائمة (السويد، ٢٠١٤، ص ٤٣). ويمكن القول في تعريفه إجرائياً بأنه: قدرة القادة على تبني القيادة الإبداعية في جميع أنشطة البيئة التربوية، أو الكيفية التي تقاد بها البيئة التربوية والهيئتان التعليمية والإدارية بطرق مبتكرة، والتي من أجلها يتم تحقيق أهداف التربية، وهي إعداد النشء الصالح.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة واقع أداء تطوير القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية في مدينة الرياض.
الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض.
الحدود الزمانية: تمَّ إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٤١ هـ.
الحدود البشرية: وكيلات المدارس الثانوية ومشرفات القيادة المدرسية في مكاتب الاشراف التربوي .

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: تطوير أداء القيادات المدرسية

إنَّ القيادات هي المُعَوَّل الرَّئِيسِي والفئة المُطالبَة بعملية التطوير والإصلاح، وهي الأقدر على مواجهة مُشكلاتها وتقديم الأفكار والمُقترحات والبدائل المتميزة والوليدة، وهي المُحرِّك الرَّئِيسِي لعملية تحفيز العاملين وزيادة فاعليتهم ورفع مُستوى إنتاجية مُنظمتهم لمُستويات أعلى، وتقديم مُخرجات مُجوَّدة وفق الأهداف المرسومة؛ لذا يلزم المُنظمات تطوير مستمر لأداء القيادات.

أولاً: أهداف تطوير الأداء:

ويُجمل الثبوتي (٢٠٠٧) أهداف تطوير الأداء فيما يلي:

١. تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المُكوِّنين لها.
٢. إيجاد علاقات إنسانية جيدة تساعد على خلق مناخ مفتوح لحل المُشكلات التي تُواجه جميع الوحدات الإدارية في المنظمة وإحلال المناخ المفتوح محل المناخ المغلق الذي يتمثل في إخفاء المُشكلات أو تحميلها للآخرين.
٣. زيادة فهم العمل والعلاقات المتداخلة وتحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المُشكلات من خلال تفويض الصلاحيات للوحدات الإدارية المعنية والقريبة من مصادر المعلومات.

٤. جذب الموظفين العاملين بالمنظمة وزيادة الولاء والانتماء الوظيفي لديهم.
 ٥. زيادة قدرة المنظمة على التطور والنمو والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعل للمنظمة نظامًا متجددًا.
 ٦. التمكن من فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للكشف عن الصراعات ومسبباتها وإدارتها وتوجيهها بما يخدم المنظمة.
 ٧. تطوير وتحديث ثقافة المنظمة التي تساعد على تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة مما يساعدهم على تنظيم تعاملاتهم وعلاقاتهم بالعمل (ص ١٨-١٩).
- ويتضح مما سبق أنه تسعى المنظمات التربوية لتطوير أداء قياداتها وموظفيها ورفع كفاءتهم لتحسين إنتاجهم إلى أعلى مستوى من الأداء تماشيًا مع التغيرات المتلاحقة في الإدارة الحديثة، ومن القيادة المدرسية تنطلق عمليات التطوير والإصلاح في البيئة التعليمية تحقيقًا للأهداف المرسومة.

ثانيًا: متطلبات تطوير أداء القيادات:

إن الحاجة المتزايدة والمستمرة لرفع إنتاجية المنظمات وزيادة فاعلية القيادات كانت سببًا للمحفظات في تطوير أداء القيادات، وهذا ما أكدته شبلاق (٢٠٠٦) فيما يلي:

١. تشخيص مستوى أداء القيادة لدى القيادات المدرسية وفق معايير دقيقة.
٢. توافر إرادة التغيير وعزيمة التطوير.
٣. تنمية مهارات العمل بروح الفريق الواحد لدى العاملين.
٤. توافر الوقت الكافي لإجراء الدراسات وعمليات التطوير المتعددة والنوعية.
٥. تعزيز دور المعلمين في التخطيط والتنفيذ لعمليات التطوير.
٦. توافر البيانات والمعلومات الكمية والنوعية اللازمة لاتخاذ قرارات التطوير من خلال إدارة المعرفة.
٧. تصميم برامج توائم مع التطوير المهني لأداء القيادات في ضوء تشخيص مستويات أداء القيادات (ص ٣٠-٣١).

ثالثًا: عوامل نجاح تطوير أداء القيادات المدرسية:

يمكن القول ان دور المجتمع المحلي مطلوب لنجاح وتطوير أداء القيادات المدرسية إذ يؤكد أبو عابد (٢٠٠٠) أنه ينبغي أن تكون هذه العلاقة نظامية وتفاعلية وتبادلية، ومخططة ومستمرة، وتؤدي إلى:

١. الفهم الكامل لجوانب شخصية الطالب وتحصيله الدراسي.
٢. الإسهام في بناء المجتمع وتنميته بصورة مستمرة ومنظمة وهادفة.
٣. تحقيق أكبر قدر ممكن من المشاركة والمساندة المجتمعية للمدرسة مما يساعد على القيام بوظائفها ببسر وسهولة، وتوعية المجتمع المحلي بأهداف المدرسة، كما تساعد في تفهم المجتمع لمشاكله ومُعوقاته ووضع أنسب الحلول لها.
٤. الاستفادة من آراء ذوي الخبرة في المجتمع المحلي في مجال العملية التربوية (ص ٧).

المحور الثاني: القيادة الإبداعية

تتطلب المؤسسات التربوية في الوقت الراهن امتلاك المقدر على الإبداع لإحداث التغيير والتطوير في فاعلية المؤسسة التربوية وأدائها، ودفعها لتقديم ميزة تنافسية وقيمة مضافة في مسيرتها، كما يتطلب منها رفع كفاءة العاملين المؤسسية إلى أعلى مستوى وتحقيق نتائج مبهرة وغير معتادة، الأمر الذي يتطلب وجود قيادة تربوية ناجحة مبدعة تجعلها أكثر انسجامًا مع متغيرات العصر، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت لا يمكن تطبيقها في الوقت الحاضر؛ لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين، وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير.

أولاً: مفهوم القيادة الإبداعية:

تُعرف القيادة الإبداعية عند (نجم، ٢٠١٥) بأنها "الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة، باعتبار أن القيادة هنا تُعتبر النشاط الإيجابي الذي يؤديه شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة للتأثير، كما تُعبر عنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكن من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم لتحقيق الأهداف المحددة" (ص ١٩)

وتُعرف القيادة الإبداعية لدى القيادات النسائية عند البشاشة (٢٠٠٨) بأنها: الدور الذي تُمارسه المرأة القيادية في عملها بابتكار أساليب وأفكار مفيدة في العمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب من قبل العاملين، وتُحفز ما لديهم من قدرات ومواهب، بالإضافة إلى مُمارسة المهارات الإبداعية، مثل: الطلاقة والمرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات، والثقة بالنفس، وتأكيد الذات، والاتصال والعلاقات العامة (ص ٢٤)

ثانياً: أهمية القيادة الإبداعية:

يُشير عبد الوهاب وبوا بشري، (٢٠١٩) لأهمية القيادة الإبداعية للمؤسسات، وخاصةً التعليمية منها كما يلي:

١. إدراك المنظمات أن المنتجات الجديدة والمطورة تأتي من خلال فرق عمل متخصصة وبحوث وتصميم وتطوير، وتعمل جنباً إلى جنب مُتعاونة ومُتكاملة؛ إذن القيادة الإبداعية تُعدُّ مُكوِّناً أساسياً لفرق العمل.
٢. تُساعد على تعزيز القدرة التنافسية بين المنظمات التي تتطلب لمواجهة التحدّيات بإدارة جديدة وقيادة مُحفزة.
٣. تهتم بإعادة تشكيل قدرات ورؤى القياديين وتُساعد على تنمية ومراقبة تفكيرهم وتفاعلهم الاجتماعي في منظماتهم ليتحوّلوا إلى قادة مُبدعين مُلهمين.
٤. إعادة صياغة سياسات الاختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي.
٥. تهيئة قيادة تحويلية مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري.
٦. إحلال الأسلوب التقليدي الشائع في عديد من منظماتنا الحكومية بإدارة تتحلى بالابتكار وتزرعه وتُثمّيه في العاملين والعاملات (ص ٤١٩).

وتظهر أهميّة الإبداع والحاجة إليه عند بديسي (٢٠١١) عندما يُدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب تحقيقه، مما يحثهم على تبني طرق وأساليب جديدة، أي إن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفاعلية (عبد الوهاب وبوا بشري، ٢٠١٩، ص ٤٧٩).

ثالثاً: مُميّزات القيادة المدرسية المُبدعة:

تحتاج القيادة الإدارية إلى المهارات الإبداعية؛ حتى تستطيع تحقيق التغيير والتطور في المؤسسة التعليمية بشكل مباشر أو غير مباشر من خلاق قدرتها على التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم ودفعهم لإبراز إمكاناتهم وقدراتهم على التفكير الإبداعي لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وذلك بالاعتماد على مهارات القائد الإبداعي وقدراته الشخصية وخبراته في التعامل والتأثير فيمن حوله وإقناعهم وتوجيههم بفاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة؛ لذا يذكر نجم (٢٠٠٦) خصائص للإداريين المُبدعين منها:

١. **البصيرة الخلاقة:** ويعني ذلك القدرة على التعامل مع المشكلات بتصور بدائل متنوعة متميزة، كما أن لديه قدرة على تحليل المعلومات وقتاً أطول، وهو لا يملُ من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.

٢. **الثقة بالنفس وبالآخرين:** المُبدع لا يستسلم بسهولة، ولا يتردد في وضع البدائل المتنوعة الجديدة الجريئة، فالمُبدع يعتبر الفشل تجربة من أجل الوصول على النجاح.

٣. **القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير:** المُبدع يتعامل مع المواقف الغامضة أو الصعبة؛ لأنها تُثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع.

٤. **القدرة على التكيف والتجديد والتجريب:** المُبدع لديه القدرة على مواجهة المجتمع، ولا ينهزم أمام مشاكله، ويشكُّ بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مُسلمات، وقادر على التكيف الإيجابي مع المُستجدات والتطورات التي تتجلى في المنظمات.

٥. **الجُرأة في إبداء الآراء والمقترحات:** وتنعكس هذه الجرأة على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا، والمُبدع لا يُجيب فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعاً في كسب رضا رؤسائهم، أو خوفاً من غضبهم.

٦. **الاستقلالية الفردية:** المُبدع لا تُفرض عليه سلطة غيره، ولا يُفوض سلطة غيره، ولا يفرض هو سلطته على الآخرين، بل يتمتع باستقلالية في الأفكار والآراء، ولا يُمارس جلد الذات على نفسه أو العاملين معه، فهو بعيد عن مصادر تثبيط الروح المعنوية للعاملين، وخاصة في المدرسة (ص ٦٠-٦١).

رابعاً: أبعاد القيادة الإبداعية:
تمتلك القيادة الإبداعية مجموعة من الأبعاد الأساسية، ويظهر تأثيرها في سلوك القادة، ومنها ما يلي:

١. **الحساسية للمشكلات:** وهي تعني عند البشاشة (٢٠٠٨) "الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في بيئة ومواقف العمل" (ص ٤٣).
 ٢. **الأصالة:** يُعرّفها البشاشة (٢٠٠٨) بأنها "من أكثر الأبعاد ارتباطاً بالإبداع، وهي تعني المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة، وهي إنتاج غير مألوف متفرد بعيد المدى" (ص ٤٣).
 ٣. **المبادرة:** وهي سمة من السمات الإبداعية، ومبدأ إداري، وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يُحفّز العاملين ويُشجّعهم على المبادرات، والشخص المبادر هو الذي يشكل المواقف ويطوعها ويُحدّد الفرص المتاحة ويُبادر بالتصرف، وتظهر مبادرته في اتخاذ القرارات لإحداث التغيرات المهمة، وهي تعني القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والمسارة في مختلف المواقف (آدمو، ٢٠١٦، ص ١٦).
 ٤. **المثابرة:** وهي تعني عند الزهراني (٢٠١٤) "قوة العزيمة والإصرار، وإحدى السمات المُبدعة القادرة على تحقيق الإنجاز، وتحمل المسؤوليات والتحكم في الانفعالات والاستمرار في العمل للوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة بعيداً عن التصلّب العقلي" (ص ٢٨).
- ويضيف غريبي (٢٠١٧) بعض الأبعاد، ومنها:**
١. **الطلاقة:** وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين بسهولة ويُسر، وللطلاقة أشكال منها:
 ٢. **الطلاقة اللفظية،** أو طلاقة الكلمات، أو الطلاقة التعبيرية، أو الإنشائية.
 ٣. **طلاقة المعاني،** أو الطلاقة الفكرية.
 ٤. **طلاقة الأشكال:** وهي القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفسيرات، وكذلك القدرة على تشكيل المجسمات التوضيحية.
 ٥. **المرونة:** وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة وتوجيهه، أو تحويل مسار التفكير مع تغيير المثير أو مُتطلبات الموقف (ص ٤٢).
 - خامساً: **مُتطلبات القيادة الإبداعية:**
تتعدّد مُتطلبات تحقيق المناخ القيادي الإبداعي كما يذكرها الحربي (٢٠٠٧) ، ومنها:
 ١. **تشجيع ودعم المنظمة:** الإبداع يتطلّب ثقافة التشارك في الرؤية.
 ٢. **إزالة حواجز الخوف والقضاء على الأحكام السابقة.**
 ٣. **المكافآت والاعتراف بالجهود المُبدعة.**
 ٤. **إنشاء آلية لدعم وتشجيع وتطوير الأفكار الإبداعية.**
 ٥. **إزالة العوائق التنظيمية:** كالمشاكل الناتجة عن السياسات والإجراءات الداخلية.
 ٦. **الحد من المنافسة الداخلية غير الإيجابية والقضاء عليها، والحد من الرغبة في البقاء على الوضع الرّاهن والخوف من التّغيير.**

٧. الدعم القيادي: القائد يظهر اهتمامه وثقته ودعاه لمن حوله ويُقيّم مساهماتهم بما يُعزز الابداع، ويعمل على تحييد الأفراد السلبيين الذين لا يتجاوبون مع العملية والذين من شأنهم فرملة التفكير الإبداعي.
 ٨. توفير الموارد الكافية التي تسمح بالإبداع كالوصول إلى المعلومات والموارد الماديّة.
 ٩. الواقعية: العملية الإبداعية يجب أن تكون واقعية خالية من المبالغة والضغوط الزمنية وغيرها لأن الإبداع لا يكون إلا في بيئة سليمة.
 ١٠. الحرية: من المهم جدًا أن يشعر العاملون بأن لهم الحرية في تقرير كيفية القيام بالعمل أو ما العمل الذي يمكن أن يقوموا به (مع بعض القيود كالأجر والوقت اللازم أن تطلب الأمر ذلك)، لكن يجب عدم تقييد الطريقة أو الكيفية.
 ١١. تحدّي المهمة: من المهم أن يكون العمل أو المهمة فيه صعوبة وليست سهلة أو روتينية حتى يصبح الأمر فيه نوع من التحدي والمتعة، لكن يجب الانتباه إلى أن الصعوبة أو الأهداف المبالغ فيها يمكن أن تكون سببًا للإحباط وفشل الإبداع لهذا يجب أن تعمل جميع النظم والهيكل بشكل متنسق (ص ٨١-٨٢).
- سادسًا: مُعَوِّقات القيادة الإبداعية:

أكدت دراسة صالحة (٢٠١٣) المُعَوِّقات التي توقف عملية تطوير أداء القيادات كما يلي:

١. ضعف إعداد القيادات التربوية، مما يؤثر سلبيًا على رسالتهم التربوية.
٢. ضعف استخدام التقنية الإدارية.
٣. ضعف الحوافز الماديّة والمعنوية المقدمة للقيادات التربوية.
٤. كثرة الأعباء والمهام الروتينية المؤكدة إلى قائدة المدرسة.
٥. عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية.
٦. البطء في تلبية احتياجات المدرسة.
٧. كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلّب وقتًا وجهدًا.
٨. عدم كفاية المرافق التربوية في المدرسة من ملاعب وأنشطة... الخ.
٩. غلبة الطابع الروتيني على إنجاز المعاملات الإدارية.
١٠. قلّة الصلاحيات الممنوحة لقائد المدرسة مقابل المسؤوليات المُلقاة على عاتقه.
١١. الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء.
١٢. الافتقار لاستراتيجية محددة لإعداد وتدريب القيادات التربوية قبل الخدمة أثناءها.
١٣. الافتقار إلى كثير من القادة المؤهلين والمدرّبين علميًا وتربويًا وفنيًا ومهنيًا.
١٤. عدم توافر الموارد المالية لمواكبة الطموحات والخطط المُقترحة.
١٥. عدم إشراك القيادات التربوية في عملية التخطيط واتخاذ القرارات وضعف الولاء الوظيفي من القيادات.
١٦. الافتقار إلى تشكيل فرق العمل المُدرّبة.
١٧. عدم الثقة في النفس والتردد في اتخاذ القرارات.
١٨. الافتقار لوضع رؤية محفزة للإبداع.

١٩ . الافتقار لوجود بيئة مهيأة ومُتكاملة لمقومات الإبداع (ص ٦٠-٦١).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية، وقد جرى ترتيبها تنازلياً:

-دراسة (العوين، ٢٠١٩م)، وعنوانها "واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة المُشرفين التربويين، وذلك في محاور (المُشكلات، والتفكير، والقرار)، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارة التَّعليم بشكل عام مُتوسطة.

-دراسة (الخريزي، ٢٠١٨م)، وعنوانها "تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرة سنغافورة". هدفت هذه الدراسة إلى التَّعرُّف على واقع أداء القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في مجالات: التَّعليم والتَّعلم والتَّنمية المهنية للمُعَلِّمين والتوجيه القيادي للمُعَلِّمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوَّن مُجتمع البحث من القيادات المدرسية والمُعَلِّمين بالمدارس الثانوية بالإدارات العامة للتَّعليم في محافظات (جدة، والقصيم، وحائل، والمنطقة الشرقية، وجازان)، والبالغ عددهم (٧٨٠) قائد مدرسة و(١٧٦٢٩٩) مُعلِّماً، كما طبق الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات.

- دراسة (آل حسين، ٢٠١٧م)، وعنوانها "درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم". هدفت هذه الدراسة للتَّعرُّف على مُمارسة قائدات المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد تكوَّن مُجتمع الدراسة من جميع المُعلِّمات في المرحلة الابتدائية، والبالغ عددهن (٣٨٦) مُعلِّمة، كما طبقت الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وقد بيَّنت النَّتائج أن درجة مُمارسة قائدات المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية بدرجة عالية.

- دراسة (عسيري، 2017م)، وعنوانها "تطوير أداء القيادات المدرسية في التَّعليم العام في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز". هدفت هذه الدراسة في التَّعرُّف على واقع أداء القيادات المدرسية وبناء استراتيجية مُقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية في التَّعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز، وقد طبقت المنهج الوصفي واستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات، أما مُجتمع الدراسة فتمثل في مُشرفي ومُشرفات القيادة المدرسية لمكاتب التَّعليم (الرياض، وجدة، والدمام)، ومُديرات الإشراف التربوي ومُديري إدارات الجودة الشاملة بإدارات التَّعليم ومُديري ومُديرات الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التَّعليم ومساعدتهم ورئيس اللجنة العليا لجائزة التَّعليم المتميز بوزارة التَّعليم، وجاءت النَّتائج أن واقع أداء القيادات المدرسية في التَّعليم العام في ضوء الأنموذج الأوروبي المتميز بالمملكة العربية السعودية بدرجة مُتوسطة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

-دراسة مارلون (Marlon,2016)، وعنوانها "الإبداع في المدارس الثانوية" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص البيئة المدرسية المحفزة للإبداع في المدارس الثانوية في الولايات الشمالية بنيجيريا ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة بلغت (٢١٤) قائداً تربوياً منهم مديرو المدارس ومُشرفون تربويون وقيادات تربوية أخرى، وخلصت الدراسة إلى وجود خصائص الإبداع في المدارس، وتبين أن أهم خصائص الإبداع الواجب توفيرها بالمدارس الاعتماد على التقنيات الحديثة، وتحفيز المعلمين على طرح الأفكار الأصلية.

- دراسة ليم لي هن (LIM Lee Hein،2010م)، وعنوانها "تصور في مدرسة إعداد القيادة والممارسة: نموذج سنغافورة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع برامج إعداد القيادة المدرسية في سنغافورة، وذكرت أن إحدى أهم ميزات برامج إعداد القيادة في سنغافورة التركيز على مفهوم المستقبل ومستجداته، وأن المدرسة الفاعلة تدعو إلى برامج تنمية المهارات القيادية للمرحلة القادمة، وهذا التصور يزود أعضاء هيئة التدريس والموظفين الأكفاء بكثير من المفاهيم وآليات التنفيذ. وارتبطت هذه البرامج مع رؤية التعليم ورسالته في سنغافورة، وهي تسلط الضوء على النظرية والتطبيق في تطوير أداء القيادات المدرسية في هذه البرامج، واستخدم الباحث المنهج الوثائقي التحليلي، وكانت الدراسة نظرية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في البنود التالية: تتفق الدراسة الحالية من حيث الأهداف مع دراسة (العويين ٢٠١٩، وآل حمادي، ٢٠١٨، والخريزي، ٢٠١٨، وتتفق الدراسة الحالية من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتتفق الدراسة الحالية من حيث استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تتفق الدراسة الحالية من حيث القيادات المدرسية للمرحلة الثانوية مع دراسة (القحطاني، ٢٠١٢، والمعايطة، ٢٠١٣، ومارلون، ٢٠١٦، والكمالي، ٢٠١٧، وأبو شاويش ٢٠١٨).

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تختلف الدراسة الحالية من مجتمع الدراسة مع دراسة العويين ٢٠١٩ وأبو شاويش، ٢٠١٨.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة في مجالات متعددة أهمها: الشعور بمشكلة الدراسة الحالية، وتأكيد أهمية الدراسة الحالية، وتبريرها، فقد أشار معظم الدراسات إلى الدور الذي تتركه القيادة الإبداعية في تطوير أداء القيادات المدرسية، وكذلك إثراء الإطار النظري، كما استفادت الدراسة في بناء وتصميم الاستبانة ومعرفة الأساليب الإحصائية.

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

منهج البحث: المنهج الذي تم استخدامه، المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجاً ملائماً ومناسباً لموضوعه وطبيعته (النوح، ٢٠٠٤م، ص ١٥٦)، وهذا يؤكد مناسبة المنهج للدراسة الحالية تحقيقاً لأهدافها، والتي تتمثل في تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية بمدينة الرياض. **مجتمع الدراسة:**

يتكوّن من جميع مُشرفات القيادة المدرسية ووكيلات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، والبالغ عددهن (٢٧٤)، وهن (٥٦) مُشرفة تربوية و(٢١٨) وكيلة مدرسة للمرحلة الثانوية. وجرى الحصول على الإحصائية من قسم التخطيط والبحوث بإدارة تعليم الرياض.

عينة الدراسة:

استُخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتحديد أفراد عينة الدراسة، إذ بلغت (١١١) مُشرفة قيادة مدرسية ووكيلة للمدارس بنسبة (٤١%) من مجتمع الدراسة. وقد تم تطبيق الاستبانات على عينة البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (١٤٤٠هـ-١٤٤١هـ).

وتمثلت خصائص عينة الدراسة بما يلي :

الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي

النسبة	التكرار	المنصب الحالي
٢٧,٠	٣٠	مُشرفة قيادة مدرسية
٧٣,٠	٨١	وكيلة مدرسة
٪١٠٠	١١١	المجموع

يتّضح من الجدول رقم (1)، أن (٨١) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٧٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة ووكيلات مدارس، وهن الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٣٠) منهن يمثلن ما نسبته ٢٧٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مُشرفات قيادات.

الجدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في المنصب الحالي

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في المنصب الحالي
٤٨,٦	٥٤	أقل من خمس سنوات
٢٤,٣	٢٧	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٦,٣	٧	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
٢٠,٧	٢٣	من ١٥ سنة فأكثر
٪١٠٠	١١١	المجموع

يتّضح من الجدول رقم (٢)، أن (٥٤) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٤٨,٦٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهن أقل من خمس سنوات،

وهن الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٢٧) منهن يمثلن ما نسبته ٢٤,٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهن من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، مقابل (٢٣) منهن يمثلن ما نسبته ٢٠,٧٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهن من ١٥ سنة فأكثر، مقابل (٧) منهن يمثلن ما نسبته ٦,٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهن من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.

الجدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

المؤهل	التكرار	النسبة
بكالوريوس فأقل	١٠٣	٩٢,٨
ماجستير	٦	٥,٤
دكتوراه	٢	١,٨
المجموع	١١١	٪١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٣)، أن (١٠٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٩٢,٨٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهن التعليمي بكالوريوس فأقل، وهن الغالبية في العينة، بينما (٦) منهن يمثلن ما نسبته ٥,٤٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهن التعليمي ماجستير، مقابل (٢) منهن يمثلن ما نسبته ١,٨٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهن التعليمي دكتوراه.

الجدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير مكتب الإشراف

المكتب التابعة له	التكرار	النسبة
الشفا	٤٣	٣٨,٧
البديعة	٧	٦,٣
الروابي	٥	٤,٥
الشمال	٦	٥,٤
الجنوب	٢٩	٢٦,١
أخرى	٢١	١٨,٩
المجموع	١١١	٪١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٤)، أن (٤٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٣٨,٧٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة يتبعن لمكتب إشراف الشفا، وهن الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٢٩) منهن يمثلن ما نسبته ٢٦,١٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة يتبعن لمكتب إشراف الجنوب، مقابل (٢١) منهن يمثلن ما نسبته ١٨,٩٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة يتبعن لمكاتب إشراف أخرى، في حين أن (٧) منهن يمثلن ما نسبته ٦,٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة يتبعن لمكتب إشراف البديعة، كما أن (٦) منهن يمثلن ما نسبته ٥,٤٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة يتبعن لمكتب إشراف الشمال، وأن (٥) منهن يمثلن ما نسبته ٤,٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة يتبعن لمكتب إشراف الروابي.

أداة الدراسة: وللحصول على البيانات اللازمة للدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن البحث، وتكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:
الجزء الأول: ويشمل (العمل الحالي، وسنوات الخدمة في العمل الحالي، والمستوى التعليمي، ومكتب الإشراف التابعة له).

الجزء الثاني:

المحور الأول: مستوى ممارسة (أبعاد) القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، ويشمل (٤١) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد (حل المشكلات واتخاذ القرار، والأصالة، والمثابرة، والمبادرة، والمحور الثاني: التحديات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، ويشمل (٢٠) عبارة، والمحور الثالث: متطلبات القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، ويشمل (١٨) عبارة.

صدق الأداة: تم التأكد من صدق أداة البحث بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة: للتعرف على مدى صدق أداة البحث في قياس ما وضعت لقياسه جرى عرضها على عدد من المحكمين، وبلغ عدد المحكمين (١٢) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية، وفي ضوء آراء المحكمين قامت الباحثتان بإعداد أداة هذه البحث بصورتها النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

ولحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة البحث تم تطبيقها على (٢٥) من افراد مجتمع البحث ، وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضح ذلك الجداول التالية:

الجدول رقم (5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول البعد الأول حل المشكلات واتخاذ القرارات

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٠٠	١٠	**٠,٧٦٣
٢	**٠,٦٢٢	١١	**٠,٧٧١
٣	**٠,٧٧٦	١٢	**٠,٣٦٤
٤	**٠,٧٣٨	١٣	**٠,٦٦٤
٥	**٠,٧٣٨	١٤	**٠,٧٥٦
٦	**٠,٧٦٨	١٥	**٠,٧٧٥
٧	**٠,٧١١	١٦	**٠,٨٣٤
٨	**٠,٥٥٣	١٧	**٠,٨٢٣
٩	**٠,٣٨٧	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

**الجدول رقم (6) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول البعد الثاني
الأصالة**

رقم العبارة	مُعامل الارتباط	رقم العبارة	مُعامل الارتباط
١	**٠,٨٦٨	٥	**٠,٨٧٠
٢	**٠,٨٢٠	٦	**٠,٨٥٨
٣	**٠,٩٠٣	٧	**٠,٧٣٩
٤	**٠,٨٤٧	٨	**٠,٨٠٠

** دالٌّ عند مُستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

**الجدول رقم (7) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول البعد الثالث
المُتبادرة**

رقم العبارة	مُعامل الارتباط	رقم العبارة	مُعامل الارتباط
١	**٠,٧١٨	٦	**٠,٨٨٠
٢	**٠,٧٦٠	٧	**٠,٧٨٥
٣	**٠,٧٩٧	٨	**٠,٨١١
٤	**٠,٨٨١	٩	**٠,٨٦١
٥	**٠,٨٥٧	١٠	**٠,٨١٣

** دالٌّ عند مُستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

**الجدول رقم (8) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول البعد الرابع
المُبادرة**

رقم العبارة	مُعامل الارتباط	رقم العبارة	مُعامل الارتباط
١	**٠,٧٩١	٤	**٠,٨٥٥
٢	**٠,٨٤٣	٥	**٠,٨٨٠
٣	**٠,٨٤٠	٦	**٠,٨٠٤

** دالٌّ عند مُستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

**الجدول رقم (9) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني التَّحدّيات التي
تُواجه تطوير أداء القيادات المدرسيّة في ضوء القيادة الإبداعية**

رقم العبارة	مُعامل الارتباط	رقم العبارة	مُعامل الارتباط
١	**٠,٨٠٩	١١	**٠,٨٣٨
٢	**٠,٨٣٠	١٢	**٠,٩٠٠
٣	**٠,٨٥٣	١٣	**٠,٨٤٥

رقم العبارة	مُعامل الارتباط	رقم العبارة	مُعامل الارتباط
٤	**٠,٨٩٥	١٤	**٠,٧٤٨
٥	**٠,٨٩٥	١٥	**٠,٧١٩
٦	**٠,٨٨٠	١٦	**٠,٧١٩
٧	**٠,٨٨٤	١٧	**٠,٨٨٩
٨	**٠,٨٥٣	١٨	**٠,٧٨١
٩	**٠,٨٩٠	١٩	**٠,٧٤٧
١٠	**٠,٩١١	٢٠	**٠,٦١٧

** دالٌّ عند مُستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

الجدول رقم (10) مُعاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مُتطلّبات القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض

رقم العبارة	مُعامل الارتباط	رقم العبارة	مُعامل الارتباط
١	**٠,٨٠٣	١٠	**٠,٨٤٥
٢	**٠,٨١٤	١١	**٠,٨٥٣
٣	**٠,٨٣١	١٢	**٠,٨٢٠
٤	**٠,٨٢٩	١٣	**٠,٨٦٨
٥	**٠,٨١٤	١٤	**٠,٧٢٥
٦	**٠,٨٥٤	١٥	**٠,٨٢٧
٧	**٠,٨٦٥	١٦	**٠,٧٤٥
٨	**٠,٧٨٧	١٧	**٠,٨٧٠
٩	**٠,٨٤٤	١٨	**٠,٧٤١

** دالٌّ عند مُستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

يُتَّضح من الجداول (١٠/٩/٨/٧/٦/٥) أن قِيَم مُعامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها أو البُعد الذي تنتمي له موجبة ودالّة إحصائياً عند مُستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل، مما يدل على صدق اتّساقها.

مما يدل على أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة لمحاور استبانة البحث تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

أ- ثبات أداة الدّراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدّراسة (الاستبانة) تم استخدام (مُعادلة ألفا كرو نباخ) (Alpha (α) Cronbach's) للتأكد من ثبات أداة الدّراسة، والجدول رقم (١١)

يُوضَّحُ مُعاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (١١) مُعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الثبات	عدد العبارات	محااور الاستبانة
٠,٩١٩	١٧	حل المُشكلات واتخاذ القرارات
٠,٩٣٩	٨	الأصالة
٠,٩٤٠	١٠	المُثابرة
٠,٩١٢	٦	المُبادرة
٠,٩٧٣	٤١	مُسْتوى مُمارسة (أبعاد) القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية
٠,٩٧٦	٢٠	التحدّيات التي تُواجه تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية
٠,٩٧٠	١٨	مُتطلّبات القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض
٠,٩٧٢	٧٩	الثبات العام

يُتَّضح من الجدول رقم (٨) أن قيم مُعاملات الثبات لأبعاد ومحااور الدراسة تتراوح بين (٠,٩١) و(٠,٩٨)، وأن مُعامل الثبات العام للاستبانة عالٍ، حيث بلغ (٠,٩٧)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الوثوق بها في التطبيق الميداني للدراسة.

الأساليب الإحصائية:

اقتضت طبيعة الدراسة الحالية إجراء المُعالجات الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها أثناء تطبيق "الاستبانة" باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (SPSS)، وتم استخدام المقاييس الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentage)؛ والمُتوسّط الحسابي الموزون (المرجح) (Weighted Mean)؛ والمُتوسّط الحسابي (Mean)؛ والانحراف المعياري (Deviation Standard)؛ لتحديد استجابات الأفراد في العينة على كل بند وبعده.
٢. مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.
٣. مُعامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha(α) cronbach,s)؛ لحساب مُعامل ثبات أداة الدراسة.
٤. اختبار (Sample T-test Independent)؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف مُتغيّراتهم التي تنقسم إلى فئتين.
٥. تحليل التباين الأحادي (Way ANOVA One)؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف مُتغيّراتهم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
٦. اختبار (أقل فرق معنوي) (LSD)، لتوضيح دلالة الفروق، في إجابات أفراد

عينة الدراسة بين فئات المتغيرات الشخصية، والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، في حالة إذا ما أظهر اختبار تحليل التباين، وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.

عرض نتائج البحث تحليلها ومناقشتها

السؤال الأول: "ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والأصالة، والمثابرة، والمبادرة)" لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية ووكيلات المدارس في مدينة الرياض؟

البعد الأول: حل المشكلات واتخاذ القرارات

الجدول (١): إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد حل المشكلات واتخاذ القرارات

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الاستجابة					النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			أوافق تماماً	أوافق	محايدة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق				
١	حل المشكلات التي تناسب الموقف	ك	٦٠	٤٥	٦	-	-	٤,٤٩	٠,٦٠١	٦	
			٥٤,١	٤٠,٥	٥,٤	-	-				%
٢	حل المشكلات حسب الأولوية	ك	٦٦	٣٧	٦	٢	-	٤,٥٠	٠,٦٨٦	٥	
			٥٩,٥	٣٣,٣	٥,٤	١,٨	-				%
٣	تحديد جوانب المشكلة بدقة	ك	٦٧	٣٧	٧	-	-	٤,٥٤	٠,٦١٥	٣	
			٦٠,٤	٣٣,٣	٦,٣	-	-				%
٤	التزود بالمعلومات الكافية عن المشكلة	ك	٦٩	٣٥	٦	١	-	٤,٥٥	٠,٦٤٣	١	
			٦٢,٢	٣١,٥	٥,٤	٩	-				%
٥	تصميم حلول ابتكارية لحل المشكلات	ك	٥٢	٣٦	١٩	٤	-	٤,٢٣	٠,٨٦٠	١٢	
			٤٦,٨	٣٢,٤	١٧,١	٣,٦	-				%
٦	القدرة على تقويم البدائل	ك	٤٨	٤٨	١٥	-	-	٤,٣٠	٠,٦٩٥	١٠	
			٤٣,٢	٤٣,٢	١٣,٥	-	-				%
٧	التعامل مع المشكلة بطريقة علمية	ك	٤٧	٤٢	٢٠	٢	-	٤,٢١	٠,٧٩٩	١٣	
			٤٧	٤٢	٢٠	٢	-				%
٢	الإعلان	ك	٤٩	٤٩	١٣	-	-	٤,٣٢	٠,٦٧٦	٣	

رقم العبارة	العبارة	درجة الاستجابة					التكرار		
		أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايدة	أوافق	أوافق تمامًا	النسبة		
	عن المبادرات المتميزة وطرحها للتطبيق		-	-	١١,٧	٤٤,١	٤٤,١	%	
٣	تكريم الأعمال الرائدة	٤,٥٠	-	-	١١	٣٤	٦٦	ك	
		٠,٦٧٢	-	-	٩,٩	٣٠,٦	٥٩,٥	%	
٤	الإشراف شخصياً على تنفيذ المبادرات المطروحة ومتابعتها	٤,٣٢	-	٢	١٢	٤٦	٥١	ك	
		٠,٧٣٨	-	١,٨	١٠,٨	٤١,٤	٤٥,٩	%	
٥	تقويم المبادرات بعد تطبيقها للاستفادة منها مستقبلاً	٤,٣١	-	٣	١٤	٤٠	٥٤	ك	
		٠,٧٩٥	-	٢,٧	١٢,٦	٣٦,٠	٤٨,٦	%	
٦	تحمل مسؤولية تطبيق الأفكار الإبداعية	٤,٣٢	-	٥٠	١٥	٤٦	٥٠	ك	
		٠,٧٠٠	-	٤٥,٠	١٣,٥	٤١,٤	٤٥,٠	%	
		٤,٣٨	المتوسط العام					٠,٥٨٠	

يتضح من الجدول (١) أن أفراد عينة الدراسة موافقات تماماً على ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للمبادرة بمتوسط (٤,٣٨ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق تماماً" في أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانساً في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة المبادرة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للمبادرة بين (٤,٣١ و ٤,٥١)، وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى (أوافق تماماً) في أداة الدراسة؛ مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للمبادرة؛ حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات تماماً على ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية لسنة من المبادرة تتمثل في العبارات رقم (١، ٣، ٢، ٤)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تماماً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "الاستفادة من مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي المستمر" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمُتوسط (٤,٥١ من ٥). وهذا يعني أن القائدة تحرص على اكتساب المعلومات والمهارات بشكل يومي من خلال ظروف ومواقف العمل المختلفة، وأيضًا تُوجّه المُعلّمت والإداريات إلى مصادر التعلّم الذاتي حسب تخصصاتهن.

٢. جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "تكريم الأعمال الرائدة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمُتوسط (٤,٥٠ من ٥)، وهذا يؤكد حرص القائدة على تثمين الجهود المميزة المبذولة من جانب جميع المنسوبات بالمدرسة وعدم تهميش دور الجهد المبذول.

٣. جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "الإعلان عن المبادرات المتميزة وطرحها للتطبيق" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمُتوسط (٤,٣٣ من ٥)، ويفسر ذلك لمتابعة القائدة المستمرة لأفضل أساليب واستراتيجيات التطوير في العمل، والبدء بتطبيقها في العمل للاستفادة من نتائجها المتميزة.

٤. جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: "الإشراف شخصيًا على تنفيذ المبادرات المطروحة ومتابعتها" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمُتوسط (٤,٣٢ من ٥)، وهذا يؤكد حرص القائدة على إتمام تلك المبادرات بالشكل والآليات المطلوبة.

البُعد الثاني: الأصالة.

الجدول (٢) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد الأصالة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الاستجابة					النسبة
			أوافق تمامًا	أوافق	محايدة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	
١	تبني أفكار خلاقة لتحسين أساليب العمل المدرسي	ك	٥٨	٣٤	١٦	٣	-	
			%	٥٢,٣	٣٠,٦	١٤,٤	٢,٧	-
٢	استخدام أساليب إبداعية كالعصف الذهني والاستقصاء في عملها	ك	٤٨	٤٣	١٨	٢	-	
			%	٤٣,٢	٣٨,٧	١٦,٢	١,٨	-
٣	البحث دائمًا عن أفكار جديدة متميزة	ك	٥٥	٤٢	١٠	٤	-	
			%	٤٩,٥	٣٧,٨	٩,٠	٣,٦	-
٤	تحفيز منسوبات المدرسة لتوليد أفكار متميزة لتحسين	ك	٦٦	٣٢	٩	٣	١	
			%	٥٩,٥	٢٨,٨	٨,١	٢,٧	٠,٩

رقم العبارة	العبارة	درجة الاستجابة					التكرار	
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايدة	أوافق	أوافق تماماً	النسبة	التكرار
٥	تطوير إجراءات الأعمال الإدارية بعيداً عن الطرق التقليدية الروتينية	-	٢	١٩	٣٦	٥٤	ك	%
		-	١,٨	١٧,١	٣٢,٤	٤٨,٦		
٦	أداء العمليات الإدارية بأسلوب تشاركي	-	٢	١٥	٤٧	٤٧	ك	%
		-	١,٨	١٣,٥	٤٢,٣	٤٢,٣		
٧	المبادرة بطرح أفكار جريئة	-	٤	١٨	٥٢	٣٧	ك	%
		-	٣,٦	١٦,٢	٤٦,٨	٣٣,٣		
٨	تبني أفكار عصرية	-	٣	١٨	٤٨	٤٢	ك	%
		-	٢,٧	١٦,٢	٤٣,٢	٣٧,٨		
		المتوسط العام						
		٠,٦٦٩	٤,٢٦					

يُتضح من الجدول (٢) أن أفراد عيّنة الدّراسة مُوافقات تماماً على مُمارسة قائدات المدارس الثّانويّة الحكوميّة للأصالة بمتوسط (٤,٢٦ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق تماماً" في أداة الدّراسة.

ومن خلال النّتائج الموضحة في الجدول رقم (١٥) يتضح أن هناك تجانساً في مُوافقة أفراد عيّنة الدّراسة على مُستوى مُمارسة قائدات المدارس الثّانويّة الحكوميّة للأصالة، حيث تراوحت متوسطات مُوافقتهم على مُستوى مُمارسة الأصالة بين (٤,١٠ و ٤,٤٣)، وهي متوسطات تقع في الفئتين الرّابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللّتين تشيران إلى (أوافق/ أوافق تماماً) في أداة الدّراسة؛ مما يوضح التّجانس في مُوافقة أفراد عيّنة الدّراسة على مُستوى مُمارسة قائدات المدارس الثّانويّة الحكوميّة للأصالة؛ حيث يتضح من النّتائج أن أفراد عيّنة الدّراسة مُوافقات تماماً على مُمارسة قائدات المدارس الثّانويّة الحكوميّة لسته من الأصالة تتمثّل في العبارات رقم (٤، ٣، ١، ١١، ٦، ٢)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب مُوافقة أفراد عيّنة الدّراسة عليها تماماً كالآتي:

١. جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: "تحفيز منسوبات المدرسة لتوليد أفكار متميزة لتحسين العمل" بالمرتبة الأولى من حيث مُوافقة أفراد عيّنة الدّراسة عليها تماماً بمتوسط (٤,٤٣ من ٥). ويمكن أن يفسر سبب ذلك بأن القائدة حريصة على أن تُبرز جميع المنسوبات أفضل ما لديهن من أفكار إبداعية لتطوير الأداء بالمدرسة، والقائدة تشجعهن على ذلك دون إثناء لإحداهن أو تقليل من شأن أفكارها.

٢. جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "البحث دائماً عن أفكار جديدة متميزة"

بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمُتوسط (٤,٣٣) من (٥). ويُعزى ذلك الى أن القائدة تؤمن بأن الأفكار التقليدية لم تعد مناسبة لبيئات العمل ومُتطلباتها الجديدة ولا تتماشى مع تطور العملية التعليمية.

٣. جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "تبنّي أفكار خلاقة لتحسين أساليب العمل المدرسي" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمُتوسط (٤,٣٢) من (٥).

٤. جاءت العبارة رقم (١١)، وهي: "تطوير إجراءات الأعمال الإدارية بعيدًا عن الطرق التقليدية الروتينية" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمُتوسط (٤,٢٨) من (٥)، وقد يكون سبب ذلك أن بيئة العمل الحديثة تتطلب إجراءات سريعة ومرنة ودقيقة لإنجاز المهام وضمان سير آليات العمل بالشكل المطلوب نحو تحقيق الأهداف العامة للمدرسة.

٥. جاءت العبارة رقم (٦)، وهي: "أداء العمليات الإدارية بأسلوب تشاركي" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمُتوسط (٤,٢٥) من (٥). ويمكن أن نعلل ذلك لإيمان القائدة بأن العمل في إطار فرق عمل تعاونية تشاركية هو الأفضل والأدق في نتائجه من العمل الفردي.

٦. جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "استخدام أساليب إبداعية كالعصف الذهني والاستقصاء في عملها" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمُتوسط (٤,٢٣) من (٥). ويُعزى ذلك لأن تلك الأساليب تؤدي إلى إيجاد كم هائل من الأفكار الإبداعية الجديدة غير المألوفة من قبل لتحسين الأداء وبيئة العمل. ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات على ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية لاثنتين من الأصالة تتمثلان في العبارتين رقم (٨، ٧)، واللتين تم ترتيبهما تنازليًا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٨)، وهي: "تبنّي أفكار عصرية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمُتوسط (٤,١٦) من (٥). ويُعزى سبب ذلك إلى أن مُتطلبات العصر الحديث تتطلب التّعامل مع مهام العمل بشمل مختلف عن الماضي، من خلال أفكار تتواكب مع تطور العلم والعملية التعليمية ولا تنظر إلى الخلف.

٢. جاءت العبارة رقم (٧)، وهي: "المبادرة بطرح أفكار جريئة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمُتوسط (٤,١٠) من (٥)، وذلك لقدرة القائدة على التّعامل من خلال الاعتماد على أفكار متفردة لم يستخدمها أحد من قبل وتحقق نتائج جيدة ومتميزة وتعكس الأهداف العامة ورؤية المدرسة.

البُعد الثالث: المُثابرة.

الجدول (٣) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد المُثابرة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الاستجابة				النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ت.ع.ع
			أوافق تماماً	أوافق	محايدة	لا أوافق				
١	امتلاك الثقة المطلقة في قدراتها لتحقيق الأهداف	٥٤	٥٠	٧	-	-	٠,٦١١	٤,٤٢	٦	
٢	التحدث بثقة أثناء المناقشات مع منسوبات المدرسة	٦٧	٤٠	٤	-	-	٠,٥٦٦	٤,٥٧	١	
٣	تخصيص وقت كافٍ لدراسة الأفكار الجديدة والمبتكرة	٤٨	٤٨	١٢	-	-	٠,٧٦٢	٤,٢٧	١٠	
٤	تحمل ضغوط العمل ومسؤولياته لتحقيق الغايات	٥٥	٤٧	٩	-	-	٠,٦٣٩	٤,٤١	٧	
٥	تحفيز منسوبات المدرسة على تحقيق الأهداف	٦٥	٤٠	٥	١	-	٠,٦٣٠	٤,٥٢	٢	
٦	مواجهة تحديات العمل	٦٥	٣٩	٧	-	-	٠,٦١٦	٤,٥٢	٣	
٧	رغم كثرة الأعباء والتحديات لديها إنجاز عالٍ	٥٤	٤٢	١٣	٢	-	٠,٧٥٥	٤,٣٣	٩	
٨	مواجهة الصعوبات بالصبر والتأني والمثابرة	٥٩	٤٤	٧	١	-	٠,٦٥٧	٤,٤٥	٤	
٩	تتبني فلسفة العمل بروح الفريق الى مستوى أعلى من الأداء	٥٥	٤٤	١١	١	-	٠,٧٠١	٤,٣٨	٨	
١٠	العمل بجد في ظروف	٥٥	٥٠	٥	١	-	٠,٦٢٧	٤,٤٣	٥	

رقم العبارة	العبارة	النسبة	درجة الاستجابة				التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
			أوافق تماماً	أوافق	محايدة	لا أوافق				
	العمل الصعبة									
								٤,٤٣	٠,٥٣١	
										المتوسط العام

يتضح من الجدول (٣) أن أفراد عينة الدراسة موافقات تماماً على ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للمثابرة بمتوسط (٤,٤٣ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق تماماً" في أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانساً في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة المبادرة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للمبادرة بين (٤,٢٧ و ٤,٥٧)، وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى (أوافق تماماً) في أداة الدراسة؛ مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للمبادرة؛ حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات تماماً على ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية لعشرة من المبادرة تتمثل في العبارات ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تماماً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "التحدث بثقة أثناء المناقشات مع منسوبات المدرسة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تماماً بمتوسط (٤,٥٧ من ٥). وهذا يعني أن القادة تتمتع بالثقة بالنفس.

٢. جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: "تحفيز منسوبات المدرسة على تحقيق الأهداف" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تماماً بمتوسط (٤,٥٢ من ٥)، وهذا يؤكد أهمية التحفيز في الدافع والتطوير في طريقة العمل .

٣. جاءت العبارة رقم (٦)، وهي: "مواجهة تحديات العمل" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تماماً بمتوسط (٤,٥٢ من ٥)، مما يدل على قدرة القيادة على الاستعداد للتحديات والأزمات المدرسية.

٤. جاءت العبارة رقم (٨)، وهي: "مواجهة الصعوبات بالصبر والتأني والمثابرة" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تماماً بمتوسط (٤,٤٥ من ٥)، مما يدل على تحلي القادة بالصبر والمثابرة عند مواجهة الصعوبات.

٥. جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي: "العمل بجد في ظروف العمل الصعبة" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تماماً بمتوسط (٤,٤٣ من ٥)، ووهذا يؤكد على عمل القادة تحت أي ظروف تواجهها .

٦. جاءت العبارة رقم (٨)، وهي: "امتلاك الثقة المطلقة في قدراتها لتحقيق الأهداف" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تماماً بمتوسط

(٤٢، ٤ من ٥)، ويدل ذلك على ما تمتاز به القائدة من مهارات تمكنها من تحقيق الأهداف المدرسية .

٧. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تحمل ضغوط العمل ومسؤولياته لتحقيق الغايات" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمتوسط (٤١، ٤ من ٥)، فتعمل القائدة على تحمل كل ما يقابلها من مشكلات مدرسية .

٨. جاءت العبارة رقم (٩)، وهي: "تتبنى فلسفة العمل بروح الفريق إلى مستوى أعلى من الأداء" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمتوسط (٣٨، ٤ من ٥)، ويدل ذلك على اتسام مناخ المدرسة بالتعاون .

٩. جاءت العبارة رقم (٨)، وهي: " رغم كثرة الأعباء والتحديات لديها إنجاز عالٍ " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمتوسط (٣٣، ٤ من ٥)، مما يدل على ما تتمتع به القائدة من اصرار على النجاح .

١٠. جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "تخصيص وقت كافٍ لدراسة الأفكار الجديدة والمبتكرة" بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمتوسط (٢٧، ٤ من ٥)، وإن دل ذلك يدل على أن القائدة لديها التطلع إلى الأفضل ولديها خطط مستقبلية للتطوير المدرسي .

البعد الرابع: المبادرة.

الجدول (٤) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد المبادرة مرتبةً تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الاستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت.ع.ع.	
			أوافق تماماً	أوافق	محايدة	لا أوافق				لا أوافق على الإطلاق
١	الاستفادة من مواقف العمل اليومية للتعليم الذاتي المستمر	ك	٦١	٤٦	٤	-	-	٤,٥١	٠,٥٧٠	١
		%	٥٥,٠	٤١,٤	٣,٦	-	-			
٢	الإعلان عن المبادرات المتميزة وطرحها للتطبيق	ك	٤٩	٤٩	١٣	-	-	٤,٣٢	٠,٦٧٦	٣
		%	٤٤,١	٤٤,١	١١,٧	-	-			
٣	تكريم الأعمال الرائدة	ك	٦٦	٣٤	١١	-	-	٤,٥٠	٠,٦٧٢	٢
		%	٥٩,٥	٣٠,٦	٩,٩	-	-			
٤	الإشراف شخصياً على تنفيذ المبادرات	ك	٥١	٤٦	١٢	-	٢	٤,٣٢	٠,٧٣٨	٤
		%	٤٥,٩	٤١,٤	١٠,٨	-	١,٨			

رقم العبارة	العبارة	النسبة	درجة الاستجابة					التكرار	
			أوافق تماماً	أوافق	محايدة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق		
	المطروحة ومتابعتها								
٥	تقديم المبادرات بعد تطبيقها للاستفادة منها مستقبلاً	ك	٥٤	٤٠	١٤	٣	-		
		%	٤٨,٦	٣٦,٠	١٢,٦	٢,٧	-		
٦	تحمل مسؤولية تطبيق الأفكار الإبداعية	ك	٥٠	٤٦	١٥	٥٠	-		
		%	٤٥,٠	٤١,٤	١٣,٥	٤٥,٠	-		
			المُتوسِّط العام						
			٠,٥٨٠						٤,٣٨

يُتضح من الجدول رقم (٤) أن أفراد عينة الدراسة مُوافقات تماماً على ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للمبادرة بمتوسط (٤,٣٨ من ٥,٠٠)، وهو مُتوسِّط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق تماماً" في أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج المُوضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانساً في مُوافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة المبادرة، حيث تراوحت مُتوسِّطات مُوافقتهم على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للمبادرة بين (٤,٣١ و ٤,٥١)، وهي مُتوسِّطات تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى (أوافق تماماً) في أداة الدراسة؛ مما يوضح التجانس في مُوافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للمبادرة؛ حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة مُوافقات تماماً على ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية لسنة من المبادرة تتمثل في العبارات رقم (١، ٣، ٢، ٤)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب مُوافقة أفراد عينة الدراسة عليها تماماً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "الاستفادة من مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي المستمر" بالمرتبة الأولى من حيث مُوافقة أفراد عينة الدراسة عليها تماماً بمتوسط (٤,٥١ من ٥). وهذا يعني أن القائدة تحرص على اكتساب المعلومات والمهارات بشكل يومي من خلال ظروف ومواقف العمل المختلفة، وأيضاً تُوجّه المُعلِّمات والإداريات إلى مصادر التعلُّم الذاتي حسب تخصصاتهن.

٢. جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "تكريم الأعمال الرائدة" بالمرتبة الثانية من حيث مُوافقة أفراد عينة الدراسة عليها تماماً بمتوسط (٤,٥٠ من ٥)، وهذا يؤكد حرص القائدة على تثمين الجهود المميزة المبذولة من جانب جميع المنسوبات بالمدرسة وعدم تهميش دور الجهد المبذول.

٣. جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "الإعلان عن المبادرات المتميزة وطرحها للتطبيق" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمتوسط (٤,٣٣ من ٥)، ويفسر ذلك لمتابعة القائدة المستمرة لأفضل أساليب واستراتيجيات التطوير في العمل، والبدء بتطبيقها في العمل للاستفادة من نتائجها المتميزة.

٤. جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: "الإشراف شخصيًا على تنفيذ المبادرات المطروحة ومتابعتها" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمتوسط (٤,٣٢ من ٥)، وهذا يؤكد حرص القائدة على إتمام تلك المبادرات بالشكل والآليات المطلوبة، وذلك لضمان الحصول على نتائج ومخرجات عمل متميزة على المستوى الإداري أو التعليمي.

السؤال الثاني: "ما التحدّيات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسيّة في ضوء القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسيّة ووكيلات المدارس في مدينة الرياض؟"

الجدول (٥) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التحدّيات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسيّة في ضوء القيادة الإبداعية مُرتبةً تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

رقم العبارة	العبارة	النسبة	درجة الاستجابة					التكرار
			أوافق تمامًا	أوافق	محايدة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	
١	ضعف مهارات القيادة مثل القدرة على التحليل والمبادرة والإبداع	ك	٣٣	٣٦	١٧	٢٢	٣	
		%	٢٩,٧	٣٢,٤	١٥,٣	١٩,٨	٢,٧	
٢	ضعف التدريب على مهارات توليد الأفكار الإبداعية	ك	٢٨	٣٩	٢١	١٧	٦	
		%	٢٥,٢	٣٥,١	١٨,٩	١٥,٣	٥,٤	
٣	ضعف الثقة بالنفس والخوف من المستقبل لدى القائدة	ك	٣٢	٢٥	٢٠	٢٦	٨	
		%	٢٨,٨	٢٢,٥	١٨,٠	٢٣,٤	٧,٢	
٤	ضعف مهارة تحمل المسؤولية	ك	٣٠	٣٢	١٥	٢٦	٨	
		%	٢٧,٠	٢٨,٨	١٣,٥	٢٣,٤	٧,٢	

رقم العبارة	العبارة	النسبة	درجة الاستجابة					التكرار
			أوافق تماماً	أوافق	محايدة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	
٥	التردد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	ك	٣١	٣٨	٩	٢٧	٦	
		%	٢٧,٩	٣٤,٢	٨,١	٢٤,٣	٥,٤	
٦	ضعف مهارة تشكيل فريق العمل الواحد	ك	٢٩	٣٧	١٤	٢١	١٠	
		%	٢٦,١	٣٣,٣	١٢,٦	١٨,٩	٩,٠	
٧	ضعف مهارة التحفيز لدى القادة	ك	٢٨	٣٦	١٥	٢٤	٨	
		%	٢٥,٢	٣٢,٤	١٣,٥	٢١,٦	٧,٢	
٨	ضعف ثقة القادة بقدرات منسوبات المدرسة	ك	٢٦	٣٠	١٥	٣٠	١٠	
		%	٢٣,٤	٢٧,٠	١٣,٥	٢٧,٠	٩,٠	
٩	الانتكالية والاعتماد على نجاحات الآخرين	ك	٣٣	٢٦	١٦	٢٥	١١	
		%	٢٩,٧	٢٣,٤	١٤,٤	٢٢,٥	٩,٩	
١٠	ليس لديها رؤية واضحة وخطط إبداعية	ك	٣٥	٢٩	١٤	٢٣	١٠	
		%	٣١,٥	٢٦,١	١٢,٦	٢٠,٧	٩,٠	
١١	اللجوء للحلول السهلة	ك	٣٤	٣٧	١٣	٢٠	٧	
		%	٣٠,٦	٣٣,٣	١١,٧	١٨,٠	٦,٣	
١٢	ضعف قيادة التَّغيير لدى القادة	ك	٣٦	٣٤	١٠	٢٦	٥	
		%	٣٢,٤	٣٠,٦	٩,٠	٢٣,٤	٤,٥	
١٣	ضعف مساندة الإدارة العليا للأفكار الإبداعية للقادة المدرسية	ك	٣٦	٢٦	١٨	٢٧	٤	
		%	٣٢,٤	٢٣,٤	١٦,٢	٢٤,٣	٣,٦	
١٤	صعوبة الاتصال بين	ك	٣١	٢٢	٢٣	٢٩	٦	
		%	٢٧,٩	١٩,٨	٢٠,٧	٢٦,١	٥,٤	

رقم العبارة	العبارة	النسبة	درجة الاستجابة					التكرار
			أوافق تماماً	أوافق	محايدة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	
	القيادات العليا والتنفيذية							
١٥	البنية التحتية للمدارس غير مهيأة للإبداع	٤٦,٤ %	٤٦	٢٧	١٤	١٨	٦	
			٤١,٤	٢٤,٣	١٢,٦	١٦,٢	٥,٤	
١٦	بيروقراطية الأنظمة واللوائح	٤٠,٠ %	٤٠	٣٢	٢٥	١١	٣	
			٣٦,٠	٢٨,٨	٢٢,٥	٩,٩	٢,٧	
١٧	ضعف الرؤية المشتركة لفريق عمل القاندة	٣٦,٤ %	٣٦	٢٨	١٨	٢٦	٣	
			٣٢,٤	٢٥,٢	١٦,٢	٢٣,٤	٢,٧	
١٨	ضعف الولاء لدى قيادات المدارس	٢٦,١ %	٢٩	١١	٢٠	٤١	١٠	
			٢٦,١	٩,٩	١٨,٠	٣٦,٩	٩,٠	
١٩	نقص الموارد البشرية المدربة	٤٣,٧ %	٤٣	٣٦	١٤	١٦	٢	
			٣٨,٧	٣٢,٤	١٢,٦	١٤,٤	١,٨	
٢٠	قلة الموارد المادية المشجعة للقاندة	٥٧,٧ %	٦٤	٢١	١١	١٣	٢	
			٥٧,٧	١٨,٩	٩,٩	١١,٧	١,٨	
المتوسط العام			١,٠٤٨	٣,٥٨				

يتضح من الجدول (٥) أن أفراد عينة الدراسة موافقات على أن هناك تحديات تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية بمتوسط (٣,٥٨) من (٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق" في أداة الدراسة وبدرجة عالية.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (٢٤) يتضح أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على التحديات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية بين (٣,٠٧ و ٤,١٩)، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي واللتين تشيران إلى (محايدة/ أوافق) في أداة الدراسة؛ مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تواجه تطوير أداء القيادات

المدرسيّة في ضوء القيادة الإبداعية؛ حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات على وجود سبعة عشر من التّحدّيات التي تُواجه تطوير أداء القيادات المدرسيّة في ضوء القيادة الإبداعية أبرزها تتمثّل في العبارات رقم (٢٠، ١٩، ١٦، ١٥، ١)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢٠)، وهي: "قلة الموارد الماديّة المُشجّعة للقائدة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمُتوسّط (١٩، ٤ من ٥). ويُعزى ذلك إلى أن نقص الموارد الماديّة تحدّ من قدرة القائدة على تنفيذ جميع الأفكار والإجراءات الإبداعية بالمدرسة لأنها ربما تحتاج إلى تكلفة عالية.

٢. جاءت العبارة رقم (١٩)، وهي: "نقص الموارد البشريّة المدربة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمُتوسّط (٩٢، ٣ من ٥)، وذلك لأن عدم وجود كوادر بشريّة على مُستوى عالٍ من التدريب، لا يحقق للقائدة تبنّي أو تنفيذ مزيد من الأفكار والأساليب والإجراءات الإبداعية بالمدرسة.

٣. جاءت العبارة رقم (١٦)، وهي: "بيروقراطية الأنظمة واللوائح" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمُتوسّط (٨٦، ٣ من ٥) ويُعزى ذلك لأن تلك اللوائح تمثل حجر عثرة قوياً يقف أمام كل محاولات التّغيير والتّطوير والإبداع في العمل على جميع مستوياته.

٤. جاءت العبارة رقم (١٥)، وهي: "البنية التحتيّة للمدارس غير مُهيأة للإبداع" بالمرتبة الرَّابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمُتوسّط (٨٠، ٣ من ٥)، والأمر يعود إلى افتقار عديد من المدارس للوسائل التّقنيّة والمرافق المجهّزة والمعامل المتطورة وساحات الأنشطة... إلخ.

٥. جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "ضعف مهارات القيادة مثل القدرة على التّحليل والمُبادرة والإبداع" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمُتوسّط (٦٧، ٣ من ٥)، وذلك لنقص خبرات ومهارات بعض القائدات في التّعامل مع مواقف ومُشكلات العمل، وأيضاً لضعف استقطاب وتطبيق عديد من التحوّلات المتقدمة والأفكار الإبداعية الحديثة.

ويُتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة حياديّات حول ثلاثة من التّحدّيات التي تُواجه تطوير أداء القيادات المدرسيّة في ضوء القيادة الإبداعية تتمثّل في العبارات رقم (١٤، ٨، ١٨)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١٤)، وهي: "صعوبة الاتّصال بين القيادات العُليا والقيادات التنفيذيّة" بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمُتوسّط (٣٩، ٣ من ٥)، ويعود ذلك ربما إلى أن مستويات الاتّصال بين القيادات العُليا والقيادات التنفيذيّة ضعيفة، وليست على المُستوى المطلوب أحياناً للتّسيق في جميع أمور واليات العمل بالمدارس.

٢. جاءت العبارة رقم (٨)، وهي: "ضعف ثقة القائدة بقدّرات منسوبات المدرسة" بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمُتوسّط (٢٩، ٣ من ٥)، وذلك ربما يعود إلى أن هناك جسور ثقة قوية بين بعض القائدات

ومنسوبات المدرسة تكون مفيدة لمصلحة العمل، والبعض الآخر من المدارس يفتقر إلى تلك الميزة.

٣. جاءت العبارة رقم (١٨)، وهي: "ضعف الولاء لدى قيادات المدارس" بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمُتوسِّط (٣,٠٧ من ٥)، وسبب ذلك ربما يعود إلى أن بعض القائدات مستويات الولاء والانتماء وتبني رؤية ورسالة وأهداف المدرسة لديهن قوي جداً، والبعض الآخر غير مُتحمِّس بالدرجة نفسها لذلك.

السؤال الثالث: "ما مُتطلَّبات تطوير أداء القيادات المدرسيَّة في ضوء القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانويَّة الحكوميَّة من وجهة نظر مُشرفات القيادة المدرسيَّة ووكيلات المدارس في مدينة الرياض؟"

الجدول (٦) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات مُتطلَّبات القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس الثانويَّة الحكوميَّة بمدينة الرياض مُرتبةً تنازلياً حسب مُتوسِّطات الإجابة

رقم العبارة	العبارة	النسبة	درجة الاستجابة				التكرار
			أوافق تماماً	أوافق	محايدة	لا أوافق	
١	تنمية مهارات صناعة القرار	ك	٦٣	٤٠	٨	-	
		%	٥٦,٨	٣٦,٠	٧,٢	-	
٢	التدريب على مهارة بناء الفكر الاستراتيجي	ك	٦٤	٣٨	٩	-	
		%	٥٧,٧	٣٤,٢	٨,١	-	
٣	التدريب على استغلال الإمكانيات	ك	٥٩	٤٥	٧	-	
		%	٥٣,٢	٤٠,٥	٦,٣	-	
٤	تنمية مهارة صنع الخطط المبتكرة	ك	٦٠	٣٩	١٢	-	
		%	٥٤,١	٣٥,١	١٠,٨	-	
٥	تنمية مهارة الاستفادة من التجارب المناسبة في مجال العمل	ك	٦٣	٣٧	١٠	-	
		%	٥٦,٨	٣٣,٣	٩,٠	-	
٦	تنمية مهارة توليد الأفكار الأصيلة	ك	٥٨	٤١	١٢	-	
		%	٥٢,٣	٣٦,٩	١٠,٨	-	
٧	تنمية مهارة تصميم المبادرات المتميزة	ك	٦١	٣٨	١١	١	
		%	٥٥,٠	٣٤,٢	٩,٩	٠,٩	
٨	التدريب على	ك	٥٦	٣٩	١٥	١	
		%	٥٠,٥	٣٥,١	١٣,٥	٩,٠	

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الاستجابة				النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخطأ
			أوافق تمامًا	أوافق	محايدة	لا أوافق				
٩	تنمية مهارة تحفيز المنسوبات لإيجاد بيئة إبداعية في المدرسة	ك	٦٢	٣٩	٩	١	٠,٦٨٥	٤,٤٦	-	
١٠	توفير الموارد اللازمة لأداء العمل بطريقة إبداعية	ك	٦٣	٣٧	١٠	١	٠,٦٩٨	٤,٤٦	-	
١١	إيجاد بيئة محفزة للعمل الإبداعي	ك	٦٦	٣٦	٩	-	٠,٦٤٥	٤,٥١	-	
١٢	إيجاد حوافز للقائدة لتساعد على العمل الإبداعي	ك	٧١	٢٧	٩	٤	٠,٧٩٦	٤,٤٩	-	
١٣	نشر ثقافة العمل الإبداعي بين القيادات المدرسية	ك	٦٨	٣٤	٩	٦٨	٠,٦٤٤	٤,٥٣	-	
١٤	توفير الدعم المالي اللازم لتطبيق الأفكار والأنشطة الإبداعية	ك	٧٤	٢٤	٦	٦	٠,٨٩٣	٤,٤٨	٩	
١٥	التشجيع على العمل بروح الفريق الذي يدعم الأفكار المبدعة	ك	٧٣	٢٧	٩	٢	٠,٧٢٣	٤,٥٤	-	
١٦	منح الصلاحيات للقيادات للتشجيع على توليد الأفكار	ك	٦٧	٣١	٩	٤	٠,٧٩٥	٤,٤٥	-	

رقم العبارة	العبارة	النسبة	درجة الاستجابة				التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
			أوافق تماماً	أوافق	محايدة	لا أوافق				
١٧	الإبداعية دعم نمط قيادة محفزة على الإبداع	ك	٦٧	٣٢	١٠	٢	-	٤,٤٨	٠,٧٣٧	٧
		%	٦٠,٤	٢٨,٨	٩,٠	١,٨	-			
١٨	مساندة الإدارة الغلبا للقيادات المدرسية لخطتهم الإبداعية	ك	٦٧	٣٥	٤	٥	-	٤,٤٨	٠,٧٧٣	٨
		%	٦٠,٤	٣١,٥	٣,٦	٤,٥	-			
		المتوسط العام				٤,٤٧	٥٨٠٠			

يتضح من الجدول (٦) أن أفراد عينة الدراسة موافقات تماماً على متطلبات القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط (٤,٤٧) من (٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي (من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق تماماً" في أداة الدراسة، وهو ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانساً في موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية، إذ تراوحت متوسطات موافقتهم على متطلبات القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ما بين (٤,٣٥ و ٤,٥٤)، وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى (أوافق تماماً) في أداة الدراسة؛ مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية؛ إذ يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات تماماً على ثمانية عشر من متطلبات القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١٥)، (١٣، ١١، ١)، (٢)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تماماً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١٥)، وهي: "التشجيع على العمل بروح الفريق الذي يدعم الأفكار المبدعة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تماماً بمتوسط (٤,٥٤ من ٥)، وذلك لأن العمل وفقاً لفرق عمل منسجمة وتتميز بالشمولية والتكاملية في جميع التخصصات والمهارات يضمن مخرجات عمل جيدة أفضل من العمل الفردي.

٢. جاءت العبارة رقم (١٣)، وهي: "نشر ثقافة العمل الإبداعي بين القيادات المدرسية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها تماماً بمتوسط (٤,٥٣ من ٥)، وهذا الإجراء من جانب القائدات يوجه أفكار الجميع نحو البحث

عن أفكار إبداعية وعدم التقيد بالأفكار وإجراءات العمل التقليدية، والخروج عن إطار البيروقراطية والجمود في العمل.

٣. جاءت العبارة رقم (١١)، وهي: "إيجاد بيئة مُحفزة على العمل الإبداعي" بالمرتبة الثالثة من حيث مُوافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمُتوسط (٤,٥١) من (٥). وتتوافر تلك البيئة من خلال بنية تحتية جيدة تشمل جميع الأدوات والأجهزة والأساليب الحديثة، وأيضًا اعتمادات مالية مناسبة.

٤. جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "تنمية مهارات صناعة القرار" بالمرتبة الرابعة من حيث مُوافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمُتوسط (٤,٥٠) من (٥)، وسبب ذلك يتحقق من خلال تدريب مكثف للقائدات والمنسوبات بالمدرسة على أحدث الأساليب والإجراءات اللازمة لصناعة القرارات الإدارية المناسبة لظروف العمل.

٥. جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "التدريب على مهارة بناء الفكر الاستراتيجي" بالمرتبة الخامسة من حيث مُوافقة أفراد عينة الدراسة عليها تمامًا بمُتوسط (٤,٥٠) من (٥).

وتتفق نتيجة المحور السابق مع نتيجة دراسة (النصار، 2017م) التي توصلت إلى أهمية تعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف، وتعميم البرامج الناجحة وتشجيع الحلول الإبداعية، وإقامة البرامج التدريبية التي تُعنى بأساليب توليد الإبداع، والحوار وإدارة الاجتماعات وإدارة الوقت والتعامل مع الضغوط ومنح مديري المدارس صلاحيات أكبر في التعامل مع المشكلات، وخاصة المشكلات الفنية، والتي توصلت إلى أن المنظمات والمؤسسات التعليمية تحتاج إلى إدراك أن رؤساء الأقسام يمثلون موارد مهمة، ويجب أن يساعدوا في إيجاد طرق لتحقيق أقصى قدر من الظروف لتعزيز الإبداع.

ملخص النتائج

- اتضحت مُوافقة أفراد عينة الدراسة على أن مستوى مُمارسة (أبعاد) القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية عالٍ جدًا، إذ بلغ المُتوسط العام للأبعاد (٤,٣٤ من ٥)، وهو مُتوسط يدل على المُوافقة تمامًا على هذه الأبعاد. كما جاء بُعد المُثابرة بالمرتبة الأولى بمُتوسط (٤,٤٣ من ٥)، بينما جاء بُعد الأصالة بالمرتبة الرابعة بمُتوسط قدره (٤,٢٦ من ٥).

- أن أفراد عينة الدراسة مُوافقات بدرجة عالية على أن هناك تحديات تُواجه تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية بمُتوسط (٣,٥٨ من ٥,٠٠)، وهو يشير إلى خيار "أوافق" في أداة الدراسة. كما أن هناك تفاوتًا في مُوافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور، حيث تراوحت مُتوسطاتها بين (٣,٠٧ و ٤,١٩)، وهي تشير إلى (مُحايدة/ أوافق) في أداة الدراسة.

- أن أفراد عينة الدراسة مُوافقات تمامًا بدرجة عالية جدًا على مُتطلبات القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمُتوسط (٤,٤٧) من (٥,٠٠)، وهو يشير إلى خيار "أوافق تمامًا" في أداة الدراسة. كما أن هناك تجانسًا

في موافقة أفراد عيّنة الدراسة على عبارات المحور، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على متطلبات القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بين (٤,٣٥ و ٤,٥٤)، وهي تشير إلى (أوافق تماماً) في أداة الدراسة.

التوصيات

- الاهتمام بتزويد القائدات بالمعلومات الكافية عن المشكلة، وتحديد جوانب المشكلة بدقة، مع تحمّل مسؤولية اتخاذ القرار.
- ضرورة إتقان القائدات مهارة الإنصات والاستماع للمرؤوسين، مع حل المشكلات حسب الأولوية، وحل المشكلات التي تناسب الموقف.
- ضرورة تحفيز منسوبات المدرسة لتوليد أفكار متميزة لتحسين العمل، مع البحث دائماً عن أفكار جديدة ومتميزة، وتبني أفكار خلّاقة لتحسين أساليب العمل المدرسي.
- ضرورة استمرار القائدات بتطوير إجراءات الأعمال الإدارية بعيداً عن الطرق التقليدية الروتينية، مع أداء العمليات الإدارية بأسلوب تشاركي.
- ضرورة تنمية مهارات القائدات في الأساليب الإبداعية كالعصف الذهني والاستقصاء في عملها.
- الاهتمام بتنمية مهارات القائدة في التحدث بثقة أثناء المناقشات مع منسوبات المدرسة، والتكيف مع تحديات العمل، ومواجهة الصعوبات بالصبر والتأني والمثابرة، والعمل بجد في ظروف العمل الصعبة.
- ضرورة الاستفادة من مواقف العمل اليومية للتعلّم الذاتي المستمر.
- ضرورة اهتمام القائدات بالإعلان عن المبادرات المتميزة، مع تكريم الأعمال الرائدة، مع الإشراف شخصياً على تنفيذ المبادرات المطروحة ومتابعتها، وتقويم المبادرات بعد تطبيقها للاستفادة منها مستقبلاً.
- ضرورة الاهتمام بتجهيز البنية التحتية للمدارس لتكون مهيأة للإبداع.
- ضرورة الاهتمام بتدريب الموارد البشرية، وتوفير الموارد المادية المشجّعة للقائدة على التحليل والمبادرة والإبداع.
- ضرورة الاهتمام بالعمل بروح الفريق الواحد الذي يدعم الأفكار المبدعة، مع مساندة الإدارة العليا للقيادات المدرسية لخطتهم الإبداعية.
- ضرورة التعلّم الذاتي والتطوير المهني للقيادات المدرسية التي تدعم تنمية مهارات القيادة الإبداعية.
- إنشاء معهد لتأهيل القيادات المدرسية وإخضاعهن للاختبارات قبل تولّي المنصب .
- ضرورة الاستفادة من تجارب وخبرات الدولة المتقدمة في تطوير أداء القيادات المدرسية المبنية على القيادة الإبداعية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة.

- المجموعة العربية للنشر.
٢. أبو عابد، محمود (٢٠٠٠). علاقة المدرسة مع مجتمعا المحلي وسبل تنميتها وتطويرها. الأردن: وكالة الغوث.
 ٣. آدمو، أحمد محمد (٢٠١٦). القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
 ٤. آل حسين، سارة عبد الله عبد العزيز (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم (رسالة ماجستير). الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود.
 ٥. البشاشة عبير طایل فرحان (٢٠٠٨). درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية (ط.١). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
 ٦. البلاغ، فوزية بنت محمد (٢٠٠٧). استراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية.
 ٧. الثبيتي، عصام بن سعيد (٢٠٠٧). واقع التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية. رسالة ماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود كلية إدارة الأعمال.
 ٨. الحربي، حماد دغيم محسن السليمي (٢٠١٨). التنمية المهنية للقيادات التربوية الرؤية والنيات التطوير. القصيم: مكتبة الملك فهد الوطنية.
 ٩. الحربي، قاسم عائل (٢٠٠٧). التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، (١٥).
 ١٠. الخريزي، محمد علي مسفر (٢٠١٨). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرة سنغافورة تصور مقترح (رسالة دكتوراه). أبها، جامعة الملك خالد.
 ١١. الرشيد، مفرح بن غاطي (٢٠١٦). تطوير أداء عمداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية (رسالة دكتوراه). الرياض، جامعة الملك سعود.
 ١٢. السويد، عبد الله (٢٠١٤). القيادة الإبداعية أسس ونظريات. الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
 ١٣. شبلاق، وائل صبحي (٢٠٠٦). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية كلية التربية.
 ١٤. صالحه، جواد عبد النور أحمد (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس (رسالة ماجستير). غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
 ١٥. الصيرفي، محمد (٢٠٠٩). القيادة الإدارية والإبداعية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

١٦. عبد الوهاب، بزوبعة؛ وبواشري؛ أمينة (٢٠١٩). دور الإبداع في تحقيق ريادة المُنظَّمات، الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، ٤(٣).
١٧. العتيبي، نواف محمد البادي (٢٠١٣). تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية بين التأصيل المنهجي والتطبيقي. الكويت: دار المسيلة للنشر .
١٨. عسيري، تغريد محمد قاسم (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم العام في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز: استراتيجية مُقترحة (رسالة دكتوراه). الرياض، جامعة الملك سعود.
١٩. عسيري، تغريد محمد قاسم (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم العام في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز: استراتيجية مُقترحة (رسالة دكتوراه). الرياض، جامعة الملك سعود.
٢٠. العوين، عبد اللطيف بن عبد الرحمن (٢٠١٩). واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة البحث العلمي في التربية (٢٠).
٢١. عيد، عاشور إبراهيم الدسوقي؛ والحوت، محمد صبري (٢٠١٤). مدخل لتطوير أداء المؤسسات التعليمية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٢٢. غريبي، حمزة محمد الصغير (٢٠١٧). القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية (رسالة ماجستير). الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٢٣. نجم، نجم عبود (٢٠١٥). القيادة وإدارة الابتكار، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

24-Glatte, Ron (2009). Wisdom and bus schedules: developing school leadership. *National College for School Leadership –UK*. 29 , P:229

25-Lim , Lee Hean (2010). Teachers at the Pinnacle of Profession :The Singapore Practice :ERIC,Current Index to Journals in Education (CIJE) 58(2) ,PP:121-127.

26-Marlon,J.(2016). Creative at Secondary School. *International Specialized Journal In Educational Sciences*,14(3):189-230

27-Shuli,A.& Gilson M. (2005). *The Impact of the creative leader on the performance of teachers*,Creativity and Innovation Management 12(3),pp:178-189