



درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال  
الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل

إعداد:

نورة بنت سالم بن حمد الوهيبيّة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية

تخصص: القيادة التربوية

قسم التربية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

1446هـ / 2024م

درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال  
الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل

إعداد:

نورة بنت سالم بن حمد الوهيبية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية

تخصص: القيادة التربوية

لجنة الإشراف:

د. عبد الله بن علي الفارسي (مشرفاً رئيساً)

د. أحمد بن سعيد الحضرمي (مشرفاً مساعداً)

1446هـ / 2024م

## قرار لجنة المناقشة

درجة ممارسة مهارات القيادة الابداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية  
بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوانل

أعدتها الطالبة:

نورة بنت سالم بن حمد الوهيبية

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2 / 7 / 2024 م

المشرف الرئيس د. عبد الله بن علي الفارسي

المشرف الثاني د. أحمد بن سعيد الحضرمي

### أعضاء لجنة المناقشة

م	صفته في اللجنة	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الكلية/ المؤسسة	التوقيع
1	رئيس اللجنة	د. عصام بن عبد المجيد اللواتي	أستاذ مشارك	علم النفس	جامعة الشرقية	
2	المناقش الخارجي	د. عايدة بنت بطي القاسمية	أستاذ مساعد	إدارة تربية	جامعة صحار	
3	المناقش الداخلي	د. راشد بن محمد الحجري	أستاذ مساعد	أصول التربية	جامعة الشرقية	
4	المشرف الرئيس	د. عبد الله بن علي الفارسي	أستاذ مشارك	أصول التربية	جامعة الشرقية	

## إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحثة الخاصة، وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحثة:

الاسم: نورة بنت سالم بن حمد الوهيبية

التوقيع: Noora Salim

## إهداء

إلى من أبصرت بهما طريق حياتي... واستمددت منهما قوتي واعتزازي بذاتي:

والديّ العزيزين.

إلى من شاركني التحدي والصعاب، وكان خير عونٍ لي في مسيرتي:

زوجي المخلص.

سندي، وعضدي، ومشاطري أفراحي، وأحزاني:

إخوتي وأخواتي.

إلى قرّة عيني ونبض فؤادي:

أبنائي.

وإلى جميع من تلقّيتُ منهم النصح والمساندة

إلى جميع هؤلاء، أهدىكم هذا العمل المتواضع

راجياً من الله تعالى أن يمددنا بعونه وتوفيقه.

## شكر وتقدير

الحمد لله، والشكر له، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، على أن منّ عليّ بإنجاز هذه الدراسة، والصلاة والسلام على أفضل الخلق، نبينا محمد، وعلى آله وصحبه وسلم تسليمًا كثيرًا.

بكل امتنان وتقدير، أتقدم بخالص شكري إلى كل من أسهم في إنجاح رحلتي العلمية، وإتمام رسالة بحثي، وفي مقدمتهم الدكتور عبد الله بن علي الفارسي (المشرف الرئيس على الرسالة)، الذي كان بعد الله عزوجل المعين الأول على إتمام دراستي المتواضعة، فله مني كلُّ التقدير والامتنان، وأتوجه بالشكر والتقدير للدكتور أحمد الحضرمي (المشرف المساعد)، كما أتوجه بشكري لأساتذة كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الشرقية؛ نظير ما قدموه من عمل وجهد خلال سنوات الدراسة، وأسأل الله أن يجعله علمًا نافعًا ينتفع به.

الباحثة

# درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل

الباحثة: نورة بنت سالم بن حمد الوهيبية

إشراف: د. عبد الله بن علي الفارسي د. أحمد بن سعيد الحضرمي

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة مقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية، وتكونت عينة الدراسة من (123) معلماً ومعلمةً من المعلمين الأوائل. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.04)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، إلا أنه توجد فروق تعزى لمتغير النوع ولصالح الذكور. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدد من التوصيات منها: تعزيز مهارات القيادة الإبداعية لدى المديرين، وتمكينهم منها لتحسين المخرجات التعليمية عند الطلبة، والاستمرار في تنفيذ دورات تدريبية لمديري المدارس عن أساسيات القيادة الإبداعية، وكيفية تطبيقها في الميدان في أثناء عملهم في المدارس مع المعلمين والطلبة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، مهارات القيادة الإبداعية، مديرو المدارس.

**The Degree of Practicing Creative Leadership Skills Among School Principals in North Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman as Perceived by the First Teachers**

**Researcher: Noora Salim Hamed Al Weheibi**

**Supervisors**

**Dr. Abdullah Al Farsi**

**Dr. Ahmed Al hadrami**

**Abstract:**

The study aimed to identify the degree of practicing creative leadership skills among principals in the North Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman from the point of view of the first teachers. The descriptive survey approach was used. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a scale for the degree of practicing creative leadership. The study sample consisted of (123) male and female teachers from the senior teachers.

The results showed that the degree of practicing creative leadership skills among principals of schools in North Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman from the point of view of the first teachers was high with an arithmetic mean of (4.04). The results also indicated that there were no statistically significant differences between the estimates of the study sample members for the degree of practicing creative leadership skills among principals of schools in North Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman from the point of view of the first teachers attributed to the variables of years of experience and academic qualification. There are also differences attributed to the gender variable in favor of males.

In light of the study results, the researcher recommended a number of recommendations, including: enhancing creative leadership skills among principals, enabling them to improve educational outcomes for students, and continuing to implement training courses for school principals on the basics of creative leadership and how to apply it in the field during their work in schools with teachers and students.

**Keywords: Creative leadership, creative leadership skills, school principals.**



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإقرار
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
و- ح	قائمة المحتويات
ح- ط	قائمة الجداول
ط	قائمة الملاحق
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
<b>11</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
<b>11</b>	<b>أولاً: الإطار النظري</b>
12	مقدمة
12	مفهوم القيادة
13	القيادة الإبداعية
14	أهمية القيادة الإبداعية
15	المهارات الأساسية للقيادة الإبداعية

17	مهارات القيادة الإبداعية
22	صفات القائد المبدع
23	طرق تقييم القيادة الإبداعية
24	معوقات القيادة الإبداعية
25	ثانيًا: الدراسات السابقة
36	التعقيب على الدراسات السابقة

---

### 38 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

---

39	منهج الدراسة
39	مجتمع الدراسة
39	عينة الدراسة
40	أداة الدراسة
41	صدق الأداة
45	ثبات الأداة
46	متغيرات الدراسة
47	إجراءات الدراسة
48	المعالجات الإحصائية

---

### 50 الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة، ومناقشتها

---

51	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
58	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
60	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
63	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

66	التوصيات
66	مقترحات الدراسة
67	المراجع باللغة العربية
72	المراجع باللغة الانجليزية

### قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
40	جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة
42	جدول (2): معاملات ارتباط فقرات درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية مع المجال والدرجة الكلية للمقياس
44	جدول (3): مصفوفة معاملات الارتباط الدرجة على مجالات والدرجة الكلية للمقياس
45	جدول (4): معاملات ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية
51	جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات والدرجة الكلية لممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبةً ترتيباً تنازلياً.
53	جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحساسية للمشكلات مرتبةً ترتيباً تنازلياً
54	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأصالة مرتبةً ترتيباً تنازلياً
56	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة مرتبةً ترتيباً تنازلياً

- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الطلاقة مرتبةً ترتيباً تنازلياً
- 57
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على الدرجة الكلية لمقياس ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات الدراسة
- 61
- جدول (11): نتائج اختبار (ت) لمقارنة متوسط استجابات الذكور والإناث على أداة الدراسة
- 61
- جدول (12): نتائج اختبار مان ويتي لمقارنة متوسط استجابات أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي
- 62
- جدول (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة متوسط سنوات الخبرة على أداة الدراسة
- 62

### قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
75	الاستبانة بصورتها الأولية
82	الاستبانة بصورتها النهائية
87	أسماء المحكمين
89	تسهيل مهمة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة:

شهد التعليم اهتمامًا بالغًا؛ لأنه يعد حجر الزاوية الذي يُقاس به تقدم أي أمة وتطورها، فهو الذي يدفع عجلة التقدم والنمو في نواحي الحياة عامة؛ الأمر الذي فرض على المؤسسات التعليمية، وأصبح لزامًا على التعليم تطوير وتجويد الأداء القيادي في المؤسسات التربوية على الأصعدة كافة، حيث يعد موضوع القيادة من القضايا المهمة والمعاصرة للمؤسسات التربوية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة، ولكي تتحقق هذه الأهداف لا بد من تبني أنماط قيادية حديثة ومتطورة.

القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة، ولكي يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً لا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها؛ وذلك لتترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق؛ حيث إن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون، وأن هناك طريقة أفضل للحل (حمدي، 2018).

وتعد القيادة إحدى مسؤوليات المدير، التي يمثلها بفاعلية داخل المؤسسة؛ إذ إن نجاح أي مؤسسة أو فشلها يرجع إلى قدرات القائد في تحقيق الإنجازات التي تؤدي إلى تطور وتفوق المؤسسة أو عدمها، فالقيادة الفاعلة تميز المدير الكفاء عن غيره (الختمعي، 2020).

وقد ثبت مرارًا أن الفارق الفاصل بين تحقيق النجاح والفشل الإداري يكمن في أساس نوعية القيادة التي تنتهجها المؤسسة، فالقائد الذي لا يُكْمَلُ مرؤوسيه يجعل هناك فجوة بينه وبين مرؤوسيه، ويجعل هناك

نوعًا من الخوف لديهم من الخطأ؛ مما ينقص من عزيمتهم ودافعيتهم في العمل، وكننتيجة حتمية سوف تكون هناك نسبة من الخطأ، في حين أن القائد المتمكن الذي تكون له علاقة وطيدة بينه وبين مرؤوسيه تزيد من عزيمتهم ودافعيتهم للعمل، وتحقيق الابداع والتميز، وتقليل الأخطاء؛ مما يعود على المنظمة بالنفع والتطور (Jaussi & Randel, 2019).

ومن ناحية أخرى، تعمل المؤسسات التعليمية المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض العديد من التحديات الكبيرة التي لم تشهدها من قبل؛ لذلك يتحتم على هذه المؤسسات التعليمية أن تواجه مثل هذه التحديات بسرعة وفي نفس الوقت بكفاءة وفعالية؛ الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لتتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المؤسسات التعليمية من الاستمرار والنمو. ويتزايد الاهتمام بالإبداع في ظل التحديات المتزايدة التي تطرحها ظاهرة العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات، والاتفاقيات الدولية، وكلها تفرض على المؤسسات إدارة عملية التغيير والإبداع بكفاءة (Steinberg, 2016).

وتعمل القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية، بواسطة التغيير والتجديد والتطوير المستمر، إلى التوصل إلى كل ما هو جديد، وتحقيق النتائج المحققة لرؤية المؤسسة، والتغلب على نقاط الضعف بأساليب متطورة، وعليه، يرتكز عمل الإبداع الإداري على ما لدى القائد من قدرات ومهارات لطرح حلول للمشكلات التي يواجهها (البربري، 2020).

ويتسم القائد المبدع بالعديد من الصفات، منها: الوضوح التام للرؤية والرسالة للمؤسسة التي يقودها، والإبداع والابتكار والطموح إلى كبريات الأمور، والثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تشد العقل والفكر، وامتلاك العقلية والشمولية الكلية التي تنظر إلى الأمور من جميع الزوايا، والنظرة العميقة ذات البعد الإستراتيجي

طويل الأجل، والنظر إلى المستقبل وتحدياته، ومحاولة التنبؤ به والاستعداد له، والارتكاز إلى المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات، واتخاذ المواقف التي تحقق الطموحات (بني خالد، 2020).

وفي هذا الإطار، ركزت رؤية عُمان 2040 على مبدأ إعادة هيكلة وبناء العمليات والإجراءات الإدارية، وتنمية مهارات القادة في المؤسسات من خلال امتلاكهم للمهارات الإبداعية، والتفكير التنظيمي الإستراتيجي، والقدرة على التجديد والتغيير، وبناء أسس العمل الإداري وفق التفكير الإبداعي، والتي تُعرف في علم الإدارة بأنها: إعادة التفكير بشكل أساسي، والعمل على تصميم العمليات بشكل مبدع، وتحقيق تحسينات جوهرية تركز على معايير الابتكار والإبداع (البوسعيدي، 2020).

### مشكلة الدراسة:

تبذل وزارة التربية والتعليم العُمانية جهودًا كبيرةً في جميع الأصعدة، ولكن يمكنني القول: إن الإبداع الإداري لم يحظى بالاهتمام اللازم؛ إذ إن العاملين لا يمكنهم التخلص من الروتين التقليدي الذي أصبح سمة من سمات المؤسسات الحكومية العُمانية بحسب ما أشارت إليه دراسة البطاشي (2021)، والحارثي (2014)، حيث هناك العديد من معوقات الإبداع الإداري بشكل عام والقيادة الإبداعية بشكل خاص، منها غياب دور العاملين أمام اللوائح والأوامر الإدارية الأعلى، كما أن الإبداع الإداري لا يمكن للعاملين أن يظهر في ظل التقييد بشروط تقلد تلك المناصب لمن بلغ عدة أعوام في الوظيفة، بغض النظر عن قدرته ومهارته في القيادة بصفة عامة، وقدرته على التعامل مع مختلف الظروف التي تمر بها المؤسسة. وقد أقرت سلطنة عُمان عند وضع رؤية 2020م على ضرورة تطوير التعليم وتنمية قدرات الموارد البشرية الإبداعية، وإعدادها لتلائم متطلبات العصر الحديث بكل كفاءة من (رؤية عمان، 2020).



وتأكيداً على ما ورد من توصيات صاحب الجلالة السلطان قابوس - رحمه الله - في خطة رؤية عُمان 2040 من ضرورة تطوير الكفاءات والقدرات الوطنية، وإعدادهم بقدر عالٍ من الكفاءة العلمية والعملية؛ ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، ومن أجل إكسابهم الإبداع الإداري الذي يتطلبه المستقبل، وأكد تقرير رؤية 2040 على أن الغاية الرئيسية هي تطوير الكفاءات المؤسسية على المستوى الوطني (البطاشي، 2021).

وتؤكد العديد من الدراسات على أهمية القيادة الإبداعية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات الإيجابية؛ فقد أشارت نتائج دراسة Zacher (2015) إلى التأثير الإيجابي لدى الطلبة نتيجة للإبداع، ودراسة الغول (2018) إلى أن هناك علاقة بين القيادة الإبداعية لدى المديرين والأداء الوظيفي للمعلمين، ودراسة الرقاص وعيسى (2018) إلى وجود علاقة بين القيادة الإبداعية والذات الإبداعية، ودراسة جوفيل (2016) إلى أهمية القيادة الإبداعية في التفاؤل الأكاديمي والإنجاز.

ولقد أكدت نتائج الملتقى التدريبي لإعداد القيادات الإدارية المتميزة للألفية الثالثة على ضرورة تبني سبل تطويرية لممارسات القيادة الإبداعية؛ لكونها من الركائز الرئيسية لدعم التميز الأدائي والإنجاز، وتحقيق الأهداف على الصعيد المحلي والعالمي (ملتقى الإبداع العربي، 2015). وأثبتت العديد من الدراسات، مثل: دراسة أبو جامع (2017) أهمية تحفيز مدير المدرسة في ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية. كما أكدت دراسة أبو حيش (2018) على أن ممارسة المديرين للقيادة الإبداعية يرفع من مستويات ثقافة الإنجاز، كما أكدت دراسة Waters (2016) على حاجة القيادات التربوية بشكل عام للتطوير والتحسين المستمر، وذلك وفق ما تنتهجه القيادة الإبداعية.

ويمكننا القول: إن الإحساس بمشكلة الدراسة تبلور من خلال ملاحظة الباحثة في الميدان التربوي من غلبة النمط التقليدي على أنماط القيادة الإبداعية، وعدم مقدرة المعلمين على التعامل مع المشكلات، والصعوبات التي تقع على المعلمين في مسيرتهم المهنية من جراء عدم تبني الأنماط التعليمية الجديدة في عصر الانفتاح، فمن المعلوم أن القيادة الإبداعية جاءت بصورة إيجابية في تحسين التعليم، وإكساب الطلبة اتجاهات إيجابية، وتنمية قدراتهم الإبداعية.

ومن خلال خبرة الباحثة يتضح أن كل مؤسسة تعليمية تحتاج إلى قيادة تملك مهارات إبداعية لمواكبة التقدم المستمر والتغير السريع، وتلبية متطلبات المستقبل، ومن هنا يمكننا بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي وهو: ما هو الواقع الفعلي لدرجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية (الأصالة - المبادرة - المثابرة - حل المشكلات) لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل؟ ومن هذا التساؤل تنبثق عدة أسئلة فرعية.

### أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة

عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) لدرجة ممارسة القيادة

الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل

تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

## أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية

في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل.

2- الكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية

لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل تعزى

لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبين أساسيين، هما:

**الأهمية النظرية:** تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تقدم تأصيلاً نظرياً، وإطاراً فلسفياً ومنهجياً

للقيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية من خلال معرفة درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري

المدارس الحكومية، حيث ستقدم نتائج الدراسة الحالية مؤشرات للقائمين على العملية التعليمية حول أهمية الدور

الذي تقوم به القيادة الإبداعية، كما ستقدم هذه الدراسة أطراً نظرياً تخص متغيرات الدراسة يمكن العودة إليها

من قبل الباحثين والمختصين والمهتمين، والإفادة منها في دراساتهم.

**الأهمية العملية:** تتناول موضوع القيادة الإبداعية سيؤدي إلى إفادة مديري مدارس محافظة شمال

الشرقية في سلطنة عمان بمتطلبات القيادة الإبداعية والتوسع بها من وجهة نظر المعلمين؛ بغية تطوير عملية

التعلم والتعليم، إضافةً إلى أنه يمكن لهذه الدراسة أن توسع مدارك المعلمين بأهمية القيادة الإبداعية في عملية

التعليم، كما سَتَمَكِّنُ الدراسة الحالية من تبصير متخذي القرار في وزارة التربية بالقدرات والمهارات اللازمة عند

اختيار مديري المدارس، وتساعد القائمين على البرامج التعليمية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على وضع خطط إبداعية قادرة على النهوض بالمدارس والطلبة؛ لإيجاد بيئة تعليمية مفعمة بالإبداع من جميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية، إضافةً إلى ذلك، تساعد الدراسة الحالية المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على الاهتمام بالقيادة الإبداعية، وتضمينه في البرامج التدريبية لتدريب مديري المدارس في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. كما تظهر أهمية الدراسة من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة من معرفة مدى درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى عينة الدراسة.

### **حدود الدراسة:**

توزعت حدود الدراسة ضمن عدة حدود، تمثل:

1. الحدود الزمانية: تحددت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني (2022م/2023م).
2. الحدود المكانية: تم تطبيقها على مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.
3. الحدود البشرية: شملت الدراسة عينةً من معلمي أوائل مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.
4. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل.

## مصطلحات الدراسة:

تمثل مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية فيما يأتي:

### القيادة الإبداعية (Creative Leadership):

عرفت الشرفا (2019, p.9) القيادة الإبداعية على أنها: "قدرة القائد على إلهام العاملين، وعدم الاستسلام لأي تحديات، ومواجهة هذه التحديات بطرق وأفكار جديدة، فالقيادة الإبداعية نمط قيادي يستند لمعايير أصيلة قائمة على التجديد، وحل المشكلات، والمرونة، والابتكار؛ مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة والعاملين".

وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها "قدرة القائد على استخدام الأفكار والأدوات والأساليب والتقنيات المعروفة بطرق جديدة ومتنوعة، بحيث تعمل على إحداث تغييرات حديثة وأصيلة يحتويها التجديد وتفعيل الأداء بطرق فعالة، باستخدام طرق إبداعية ابتكارية، بعيداً عن الطرق التقليدية المعتادة".

### القائد المبدع:

عرف غلوب (2019، ص.97) القائد المبدع أنه: "القائد الذي يتمكن من تطبيق أسس الإدارة بنجاح، ولا يحتفظ بنفس المهارات الإدارية القديمة، ويكون مستعداً لإحداث التغيير الإيجابي، ولديه المقدرة على استحداث الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة، ومستعد دوماً للتشارك مع مرؤوسيه على مختلف مستوياتهم الوظيفية في اتخاذ القرارات الإدارية التي تصب في صالح المؤسسة، وتحقيق أهدافهم الشخصية".

وتعرفه الباحثة إجرائياً على أنهم "مديرو المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان ممن يمتلكون المهارات في استخدام الطرق الإبداعية والابتكارية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وحل المشكلات التي تواجههم".

## مهارات القيادة الإبداعية (Creative Leadership Skills):

هي تلك المهارات التي تساعد الفرد في قبول التنوع، وتسخير الإمكانيات لإطلاق الإبداع لأفراد المجموعة من أجل خدمة الأهداف المشتركة (Puccio et al., 2011).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: هي المهارات والأساليب التي يمتلكها أو يتصف بها القائد وتساعد في عملية التواصل الفعال، والإدارة والتنظيم، والإلهام والتحفيز المتميز بالمرونة والإبداع والتفكير بطرق تؤدي إلى تحقيق الأهداف وحل المشكلات مهما كانت الصعوبات والتحديات الموجودة.

### مديرو المدارس:

"هو الشخص المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم لضمان سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم؛ من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية" (وزارة التربية والتعليم العالي، 2007، ص.4)

وتعرفهم الباحثة إجرائياً بأنهم "الأشخاص المكلفون من قبل وزارة التربية والتعليم بالقيام بمهام إدارية وفق صلاحيات معينة في المدارس التي عينوا فيها".

## الفصل الثاني

### الإطار النظري، والدراسات السابقة

- الإطار النظري.
- الدراسات السابقة.
- التعقيب على الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني الإطار النظري، والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضًا للإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة وأبعادها، وذكّرًا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بممارسة الإدارة المدرسية للقيادة الإبداعية، والتعقيب على الدراسات السابقة.

### مقدمة:

تعد القيادة من أبرز وظائف المدير؛ كونها تشير إلى المدير المبدع والكفاء، ويعتمد تقدم المدرسة أو فشلها في الوصول إلى أهدافها إلى فاعلية القيادة فيها؛ لكونها تعد من المؤسسات المهمة في نهضة الأمة؛ وذلك بسبب ما تحقّقه من إنجازات تؤدي إلى تقدم المؤسسة التربوية وتطورها، ومواجهة التحديات التي تعترض تقدمها.

### أولاً: الإطار النظري

#### مفهوم القيادة في اللغة:

ورد مفهوم القيادة في اللغة لابن منظور تحت مادة (ق. و. د)، ويقال: يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام، والسوق من الخلف (ابن منظور، 2003م، ص.216).

#### مفهوم القيادة في الاصطلاح:

تعددت التعريفات لمفهوم القيادة، فقد ظهر هذا المفهوم مع التقدم العلمي والتكنولوجي في مجالات الصناعة والإدارة، ومن خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم سنتناول بعضًا من هذه التعريفات،



ومنها ما عرفه (أحمد، 2002م، ص.89) على "أنها الصفة التي تخلعها جماعة معينة على فرد من أفرادها، بحيث تتوفر فيه خصائص وقدرات معينة تجعله في نظرهم أهلاً في الصدارة وأحق بالقيادة، ومن أهم تلك الخصائص: قدرته على التأثير فيهم، ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب".

## القيادة الإبداعية:

أصبحت القيادة الإبداعية الرمز الذي تدور حوله الكثير من أدبيات القيادة الإدارية؛ إذ أصبح الحديث عن القيادة الإبداعية الهدف الذي انصبحت فيه جهود الدارسين والباحثين في البعد الإداري. وتوضح أهمية هذا النوع من القيادة من خلال المواقف الذي يتم فيها التعامل مع مجموعة من البشر والآليات في آن واحد وظروف مختلفة؛ إذ يتطلب ذلك إعمال الفكر الإنساني واستخراج إبداعه في ترتيب الأولويات من الأعمال، وفي التعامل مع قيادة مختلفة في الطموح والفكر والتفكير والعقلية المهنية، وفي الولاء والانتماء للعمل.

وقد تعددت التعريفات التي تناولت القيادة الإبداعية، حيث عرفها بعضهم بأنها "العمل باستمرار للتأثير في الأفراد واقتناعهم بقبول العمل؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد المبدع الذي يستطيع إذابة الخلافات والتناقض بين أهداف العمل وأهداف المؤسسة" (المغربي، 2009، ص.60).

وتعرف القيادة الإبداعية بأنها "القدرة على جمع الأفكار الجديدة، سواءً عن طريق القائد أو عن طريق العاملين معه أو من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار، وتبني الفكرة المفيدة، ودعمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة، وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيمياً، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية، وأصالتها الفكرية، وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار" (قنديل، 2020، ص.260).

كما تعرف بأنها "القيادة التي تنتهج نهجًا غير تقليدي لإدارة وتغيير وتطوير المؤسسة، بما يحقق لها التكيف المستمر مع التغيرات المصاحبة لمجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها سمات ومهارات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة" (عيد، 2015، ص.394).

### أهمية القيادة الإبداعية:

إن للقيادة الإبداعية أهمية كبيرة ومميزة على صعيد التطورات الهائلة والمتزايدة في العالم بأكمله، والتي تتجه نحو مرونة التفكير، ومقدرة الأفراد على التصدي ومواجهة المشكلات، كما تتضح وظيفتها الاستراتيجية وأهميتها البالغة للمؤسسات عمومًا، والمؤسسات التعليمية خصوصًا، في النقاط الآتية: (السويد، 2014؛ الجيزان، 2002؛ الفاعوري، 2005):

- يعد الإبداع وقودًا أساسيًا لعمل فريق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة.
- تعتبر البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- تساهم في قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تلعب دورًا مهمًا في مواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية.
- تساهم في التطوير والتحسين المستمر من خلال تشجيع ودعم طرح الأفكار الإبداعية.
- تعمل على تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد العاملين في المؤسسات التربوية.
- تسهل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من التفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.

- قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين، وامتلاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتج جديد أو خدمة جديدة.

ونتيجةً لمجموعة التطورات في مجال القيادة التربوية في الأوقات الحديثة، اتجهت المؤسسات التربوية في التحول نحو الميزات التنافسية، والتي تركز، في الدرجة الأولى، على مقدرة المؤسسات التربوية والعاملين فيها على التميز والإبداع والتقدم؛ مما يزيد من التأكيد على أهمية قيام القيادة في المؤسسات التربوية بتطوير المفاهيم والأساليب الإدارية والإجراءات المتبعة في سبيل تهيئة الأفراد من أجل الإبداع بصورة مستمرة. وهذا بدوره سيسهم بشكل فاعل في تنمية المواهب الإبداعية، وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة وتطويرها (السلمي، 2012).

مما سبق ترى الباحثة أن للقيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية والتربوية أثرًا بالغًا في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على سوق العمل والتطورات التقنية والعلمية التي تشهدها الأوقات الحالية؛ إذ تعد من أولويات المؤسسات الساعية نحو التميز والإبداع الإداري في قيادتها، وخاصة في مجال القيادة التربوية، وذلك من خلال الأهمية التي تحققها القيادة الإبداعية في تطوير إجراءاتها مع المعلمين والمعلمات، ومساعدتهم من أجل تنمية قدراتهم وأفكارهم بما يتناسب مع تحقيق المقدر على المنافسة، والتميز مع غيرها من المؤسسات، والوصول إلى تنفيذ الغايات المرجوة.

### **المهارات الأساسية للقيادة الإبداعية:**

يتطلب لنجاح القيادة الإبداعية توفر مجموعة من المهارات الأساسية التي تعد جميعها لازمة للإداري الناجح، حيث يتوقف نجاح الإداري على مدى توافر هذه المهارات، ومدى قدرته على توظيفها عملياً أثناء

ممارسته لأعماله وتعامله مع الآخرين، كما أنها تحدد مدى قدرته على التأثير في سلوك العاملين، ودفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ومن هذه المهارات ما يأتي:

- استخدام الحاسب الآلي في إعداد برامج تربوية، تهدف إلى تصميم أنشطة علمية متنوعة؛ لتمكين الطالب من تقويم حصيلته العلمية.

- استخدام الأجهزة المتطورة، مثل: أجهزة الاتصال التي تمكن من كشف أماكن متعددة في المؤسسة التربوية من موقع مكتب المدير، وأجهزة الهاتف في الفصول المتصلة بغرف المراقبة، وأجهزة الدخول والخروج من المؤسسة بواسطة كروت ممغنطة محددة، وأجهزة كاشفة للحريق والدخان في أروقة المؤسسة التربوية.

- إكساب القياديين القدرة العملية على تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة، والذين يتحملون المسؤولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية، ورفع الأداء، وتحقيق الجودة التربوية الشاملة.

- تكوين فريق عمل مترابط يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المحددة، ويشارك في اتخاذ القرارات المدرسية، وحل المشكلات، وبناء مهارة صياغة الأسئلة التي تمنح معلومات عن تقويم الأداء بدقة ووضوح تستخدم في التغذية الراجعة الرسمية وغير الرسمية (الحريري، 2007، ص.203؛ صالح، 2001، ص.14).

وأشار الحربي (2007، ص.126) إلى أن مهارات القيادة الإبداعية تتمثل في المهارات الآتية:

- البصيرة المستقبلية: بمعنى القدرة على التصور المستقبلي، وتحديد الأهداف والأبعاد والفرص، والقدرة على توضيح الصور المستقبلية لأعضاء المجتمع في المؤسسات التربوية.
- الرؤية النافذة للأمور، ورؤية الحقائق وأصول المشكلات لا مظاهرها الخارجية.
- التعامل مع ظروف الأجل البعيد، وليس مجرد الانحصار في فترة قصيرة.
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم من خلال ما يقدمه المبدع لأتباعه، وتشجيعهم على النقاش وإخلاصهم في العمل، والقدوة في الأداء.
- مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفاعلية الإدارية، ويتجلى ذلك في القدرة على اتخاذ القرارات باستخدام التقنيات الإدارية.

### **مهارات القيادة الإبداعية:**

تمتلك القيادة الإبداعية مجموعة من السمات الأساسية التي يظهر تأثيرها في سلوك القادة، وتعد هذه السمات (القدرات الإبداعية) استعدادات عقلية يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الفرد المبدع القادر على التفكير الإبداعي، ومن أهمها ما يأتي:

### **1- مهارة الطلاقة (Fluency):**

وتعني هذه المهارة مقدرة الفرد على السعي نحو الإنتاج الكمي، بشكل سريع وسهل، للعديد من الأفكار المميزة للمشكلات، ويرى العالم جيلفورد أن هذه المهارة من المقومات الأساسية للتفكير التشعبي، وتتجلى أهمية هذه المهارة في ارتباطها بكثافة الأفكار والمعلومات وغزارتها لدى القائد المبدع، والتي تمكنه من إيجاد الحلول المناسبة بشكل سريع (Mayer, 2007).

وأضافت السماك (2010) أن الطلاقة تعني قدرة الفرد المبدع على إنتاجية وتوليد أكبر عدد من الأفكار الضرورية خلال فترة من الزمن المحددة؛ لذلك ينبغي للقائد أن تتوافر لديه المقدرة العالية في إيجاد وتوليد الأفكار الإيجابية الفعالة والهادفة والبناءة، مع ضرورة الانتباه إلى التنوع فيها بما يتناسب مع الظروف والمواقف التي يشهدها المجتمع بشكل عام، وتشهدها المؤسسة التربوية بشكل خاص.

وبيّن السويدان والعدلوني (2004) أنه يمكن أن تؤدي فكرة واحدة إلى حل المشكلات من خلال الاستماع إلى المقترحات من الآخرين، وتبادل وجهات النظر، وإيجاد البدائل في المواقف التي تتميز بالمرونة، وصياغة الفرضيات، واختبارها، وغيرها.

وترى الباحثة أن الطلاقة تعني قدرة مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام خلال فترة زمنية محددة؛ إذ إن الطلاقة بنك المقدر الإبداعية.

## 2- مهارة المرونة (Flexibility):

تعد مهارة المرونة من الأركان المعرفية الأساسية في تفكير الفرد المبدع؛ إذ إنها تعتبر من علامات الترتيب السريع للبيانات وبشكل مناسب، بما يتلاءم مع مستجدات الحالة، وذلك خلافاً للجمود والصلابة الفكرية التي تُبقي الأفراد في إطار المشكلة التي تم حلها سابقاً، والاستغناء عن تقديم الحلول الجديدة، كما أن هناك العديد من الباحثين ممن ربطوا المرونة بالجد والنشاط والمثابرة والسعي في إيجاد الحلول، ويشمل تعدد الرؤية على شكل وتقنيات إعداد المشكلات (قارة والصايف، 2013).

كما تعني المرونة القدرة على التفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا (السورر، 2002، ص.118)، ويرى الفاعوري

(2005، ص57) أن المرونة تعني تغييراً من نوع معين، ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة، والتغيير في المعنى أو التفسير، أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

ويرى نصر الدين (2011) أن المرونة عبارة عن قدرة القائد المبدع على تغيير حالته الذهنية، وانتقاله من ظرف إلى آخر، كما أنها مقدرة العقول نحو التكيف والانسجام مع المتغيرات التي تطرأ بصورة مستجدة. كما يتفق ذلك مع التفكير الإبداعي الذي يتيح الفرصة أمام الفرد للتفكير الحر الذي يُمكنه من معرفة المشكلات ثم الشروع في صياغتها وتنظيم أفكارها، وبذل الخبرات في صورة نمطية جديدة تقدم البدائل في إعادة توظيف الخبرات بالأساليب الجديدة والأنماط التي تتوافق مع المواقف الحالية، فيتمثل التفكير الإبداعي في العديد من المهارات، كالطلاقة، والحساسية للمشكلات (منسي، 2005).

وترى الباحثة أن المرونة في هذه الدراسة تعني قدرة مديري مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان على التفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفاً أو وجهة نظر معينة، مع عدم التعصب لأفكار معينة.

### 3- مهارة الأصالة (Originality):

وتعتبر هذه المهارة من أبرز الخصائص الفكرية التي تسيطر على عقل القائد المبدع، وتمكنه من سرعة إيجاد الأفكار النادرة والمميزة وغير المألوفة وبشكل جديد؛ مما يعني المقدرة على إيجاد الأفكار غير المألوفة والحلول المناسبة والمقترحات الفعالة؛ لكونها تعد من الأركان الأساسية في القيادة الإبداعية (جروان، 2013).

كما يرى الشربيني وصادق (2002) أن الأصالة تعني القدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصلية، أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي، داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

وذكر السماك (2010) أن الأصالة تتمثل في المقدرة على إيجاد الحلول والسعي في سبيل توفير الأفكار الجديدة غير المعهودة للقيادين، وتجنب التكرار الكبير للأفكار السائدة والمشهورة داخل الفئات التي ينتمي إليها الفرد، فتعمل الأفكار على الزيادة من أصالتها عندما يقل تكرارها وشيوعها، فمن جوانبها الأساسية الاستجابة البعيدة والماهرة.

وعرفها جودة (2010، ص.126) بأنها: "القدرة على إنتاج استجابات أصلية وقليلة التكرار، وتتميز بالجدة والطرافة والنفاد، فكما قلت شيوع الفكرة زادت أصالتها".

كما عرفها كل من نصير والعزاوي (2012، ص.45) بأنها "تقديم نتاجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل من أجلها، وإطلاق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة، أي رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، وتقاس درجة الجدة والأصالة عن طريق مقدار الاستجابات غير المباشرة أو غير المألوفة التي يأتي بها الفرد أثناء الموقف الذي يشترط أن يكون مقبولاً".

إذن فالأصالة هي الندرة والتفرد في السلوك، فالشخص الموهوب في شيء ما يحاول جاهداً أن يهتم بهذا الشيء وبيدع فيه ويتفوق على غيره من الأشخاص، فتتولد لديه طرق غير تقليدية، ويصبح الفرد يمتلك خصائص الإبداع الأصيل (جودة، 2010، ص.126-127).



وترى الباحثة أن الأصالة في هذه الدراسة تتمثل من خلال مقدرة مديري مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان على توليد أفكار جديدة ونادرة غير مألوفة للأفراد؛ مما تسهم في تقدم المدرسة وازدهارها وتحقيق التقدم في منافستها لغيرها من المدارس.

وتختلف الأصالة عن المرونة والحساسية للمشكلات فيما يأتي:

الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصياً، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة، فهي تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، وينفر من حلولهم التقليدية للمشكلات، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع (الحيزان، 2002، ص.33-34).

كما أن الأصالة لا تتضمن شروطاً تقويمية في النظر إلى البيئة، أو في نقد الذات، حتى يتمكن المفكر المبدع من إنهاء عمله على خير وجه (كما هو الحال في الحساسية للمشكلات) (سلامة، 2016، ص.50).

#### **4- مهارة الحساسية للمشكلات (Sensitivity):**

وتتمثل هذه المهارة في مقدرة القائد المبدع على اكتشاف المشكلات والتمحيص والتتقيب في إيجاد المعلومات الناقصة وغير المكتملة، فالقائد الذي يتميز بهذه المهارة يتمكن من ملاحظة المشكلة بشكل سريع، والتمكن من التحري من وجودها في المواقف؛ إذ يمثل اكتشاف المشكلة الخطوات الأولى في عمليات الاستقصاء حول إيجاد الحلول للمشكلة، كما يتمكن القائد الإبداعي من خلال هذه الميزة من المقدرة على ملاحظة الأمور غير العادية والأمور المحيرة والشاذة غير النمطية في حياة الأفراد ومحيطهم بشكل يسمح للقائد المبدع من إعادة توظيفها بطريقة جديدة، واستعمالها بصورة جديدة تتناسب مع الموقف الحالي (جمل، 2005).

ويرى جروان (2002) أن مهارة الحساسية للمشكلات تعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة

والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها، وإثارة تساؤلات من حولها، والأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها؛ لذا فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

وأضاف نصر الدين (2011) في الحساسية للمشكلات في المقدرة على معرفة الكثير من المشكلات والإلمام بها بصورة تمكن القائد المبدع من التعامل معها في نفس الوقت؛ مما يزيد من وضوح الصورة أمام القائد في الإحساس بالمشكلة، ومعرفة جوانب الضعف داخل المؤسسة، فيكون ذلك بمثابة جرس إنذار نحو توجيه القائد لاتخاذ الإجراءات اللازمة، وتدبير الحلول الممكنة؛ إذ يعتبر ذلك بمثابة الخطوة الأولى والأساسية في حل المشكلات.

وترى الباحثة أن مهارة الحساسية للمشكلات تعني في هذه الدراسة مقدرة مديري محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان على الإحساس بوجود المشكلات، والسعي إلى إيجاد الحلول المناسبة لها بصورة ذكية وسريعة.

### **صفات القائد المبدع:**

وجود قائد تربوي مبدع بالمؤسسات يعتبر من الأمور المهمة لضمان تميزها ومكانتها بين منافسها، ويختلف القادة المبدعون في صفاتهم عن غيرهم في العديد من الصفات؛ إذ ليس كل قيادة ينطبق عليها قيادة إبداعية. ومن أبرز صفات القائد المبدع ما يأتي:

- الميل إلى البحث والاطلاع، والخيال الواسع المرتبط بالمرونة في معالجة المشكلات.

- القدرة على تفهم مشكلات فريق العمل، وإدراك القصور والعيوب في المواقف، والحساسية للمشكلات التي يواجهها، وإيجاد الحلول لها.
- الإيمان بالمبادئ الإنسانية، والثقة بالآخرين، والمساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- تشجيع العاملين على تطوير أساليب العمل، والبعد عن التقليد والسطحية؛ مما يساعده على ألا يكون لديه حكم على الأمور بالصواب المطلق أو الخطأ المطلق.
- الاهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير.
- الوضوح التام للرؤية والرسالة للمؤسسة التي يقودها.
- الثقة العالية المتجددة المتنوعة التي تشد العقل والفكر.
- امتلاك العقلية والشمولية الكلية التي تنظر إلى الأمور من جميع الزوايا.
- الاتجاه إلى الخلوة بين الفينة والأخرى، والتفكير العميق، والنظر الصائب، والتصور الواسع.
- النظرة إلى المستقبل وتحدياته، ومحاولة التنبؤ به، والاستعداد له.
- الارتكاز إلى المبادئ والقيم السامية في العمل وفي العلاقات، واتخاذ المواقف التي تحقق الطموحات (خليل، 2009، ص.162-163؛ خير الله، 2009، ص.24).

### طرق تقييم القيادة الإبداعية:

يمكن قياس ما ينتج من عمليات مرتبطة بالقيادة الإبداعية، وتمييز المخرجات فيها عن غيرها من

العمليات، من خلال مجموعة من أدوات القياس، وذكر (زريق، 2015؛ ادم، 2016) الأدوات الآتية:

**الأداة الأولى:** المثابرة، وتعني قوة الأفراد وإصرارهم وحماسهم في إنجاز الأعمال، ومقدرتهم على تحمل المسؤولية من أجل الوصول للحلول المبتكرة أثناء التعرض للمشكلات، وتوجههم نحو الأعمال التي تتخللها الصعوبات.

**الأداة الثانية:** المبادرة، وتتمثل في تصرف القائد بطريقة واعية في إيجاد الحلول المبتكرة للكثير من المشكلات التي تواجهه في العديد من المواقف، ورغبة القائد في توظيف الإمكانيات المتاحة في الوصول إلى إنجاز الأعمال.

**الأداة الثالثة:** حساسية القائد للمشكلات، وتتمثل في مقدرة القائد على تشخيص العديد من المشكلات خلال المواقف؛ من أجل تحليل أجزائها، والتعرف على جوانب القصور فيها، والسعي إلى إيجاد الحلول الابتكارية، كأساليب احترازية للمشكلات.

**الأداة الرابعة:** الإبداع، ويتضح من خلال مقدرة القائد على الابتكار، وإنشاء الأشياء الجديدة غير المتوفرة، سواءً بتقديم خدمة أو منفعة للأفراد أو سلعة جديدة غير مألوفة، بشرط التميز والأصالة والحدثة فيها.

**الأداة الخامسة:** جودة الأداء، ويتم تحديدها من خلال التحفيز والتغذية الراجعة التي تقدم كردة فعل للعمل، وكنتيجة تتم عن تميز الأداء وكفاءته.

### **معوقات القيادة الإبداعية:**

بين القحطاني (2002) مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تعترض سير القائد ونهجه في توظيف مهارات القيادة الإبداعية، ومنها ما يأتي:

- المباشرة بشكل سطحي في اتخاذ القرارات بشكل سريع دون التعمق في المشكلة.
- الخوف من فشل القائد، والذي يعتبر من أهم قوى السحب العكسي لتوظيف القيادة الإبداعية في الإدارة.
- عدم الإيمان بتوفر القدرات الذكية والنابعة.

- اتباع الروتين المقيد في امتثال تطبيق القوانين، والمعايير، والمبادئ، والعادات.
- تخصص المدير الذي غالبًا ما يحدد من إيمانه بنفسه في المقدرة على توظيف القيادة الإبداعية.
- سيادة سياسة المركزية، وقصور عمليات التمكين، وعدم تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأدنى،
- وقلة السلطات المسموحة من السلطات العليا للقائد.
- احتدام الصراع بين القادة في المستوى ذاته أو المستويات المختلفة؛ وذلك للعديد من الأسباب، كالرغبة في الوصول إلى سلطة القائد، وعدم رغبة المدير في القيادة الإبداعية.

### ثانيًا: الدراسات السابقة، والتعقيب عليها:

من خلال رجوع الباحثة إلى العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تم تقديم عرض لأهم الدراسات ذات الصلة، وذلك في تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، وفق ما يأتي:

قام علي (2023) بدراسة تهدف إلى التعرف على تأثير القيادة الإبداعية في تحقيق الرضا الوظيفي في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الشرقية في مصر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تعلقت بضرورة تفعيل نمط القيادة الإبداعية؛ لما لها من دور قوي وفعال في تحقيق الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب قادة المدارس الثانوية العامة على مفهوم وأسس القيادة الإبداعية وتشجيع الابتكار والإبداع؛ حتى يتمكن قادة المدارس الثانوية العامة من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وتحقيق قدر عالٍ من الرضا الوظيفي للعاملين، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باحتياجات العاملين، والتعرف على المشكلات التي تواجههم، وتكريم قادة المدارس التي تهتم بالعاملين، ورفع

الروح المعنوية لديهم، والاهتمام بالبيئة المدرسية لتكون صالحة للبدء في التوجه نحو تطبيق القيادة الإبداعية، وتحقيق الرضا الوظيفي كنتيجة مباشرة لتبني النمط الإبداعي للقيادة.

كما أن دراسة العثيم (2023) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتألفت العينة من (304) معلمات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة جاءت عالية؛ حيث يأتي بُعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الأولى، يليه بُعد المبادرة، وفي المرتبة الثالثة يأتي بُعد المثابرة، وفي الأخير يأتي بُعد الأصالة كأقل الأبعاد من حيث درجة الممارسة. ومن نتائج الدراسة أيضًا أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة؛ حيث تأتي المعوقات التنظيمية (الإدارية) في المرتبة الأولى، تليها المعوقات الشخصية.

كما تطرق النمري (2023) إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في حل مشكلات التعليم عن بعد في المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وتحديد المشكلات التي يواجهها المعلمون في التعليم عن بعد، والكشف عن طبيعة الفروق بين وجهات نظر العينة نحو دور القيادة الإبداعية في حل مشكلات التعليم عن بعد الذي ينسب إلى المتغير (سنوات الخبرة والمؤهلات التعليمية)، والكشف عن علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وحل مشكلات التعليم عن بعد من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة الطائف. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكونت من (30) جملة موزعة على محورين، الأول: دور القيادة الإبداعية، ودمج الأبعاد الآتية (الحساسية للمشكلات، المثابرة،

الأصالة)، والثاني: المشكلات التي يواجهها المعلمون في التعليم عن بعد، والتحقق من صدقه وموثوقيته. وتكونت عينة الدراسة من (518) معلمًا من المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف. وأوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية حسب متغير السنوات الماضية والمؤهل العلمي، وأظهرت الدراسة أيضًا وجود علاقة ارتباط إيجابي بين المتابعة ومشكلات التعلم عن بعد، ووجود ارتباط ضعف العلاقة الإيجابية بين الأصالة ومشكلات التعلم عن بعد، وضعف الارتباط الإيجابي بين القيادة الإبداعية ومشاكل التعليم عن بعد.

وأشارت دراسة الذهلي، العبرية (2022) إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتألقت العينة من (274) معلمًا ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، منها أن المستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان جاء مرتفعًا، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الإبداع الإداري ولصالح الإناث. ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة الأخذ في الاعتبار عند الترشيح لوظيفة مدير مدرسة اختيار الذين يمتلكون مهارات قيادية إبداعية وسمات الشخصية المبدعة.

وقام إسماعيل (2022) بدراسة تهدف إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية للواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية. وتكونت عينة الدراسة من (89) معلمًا و(369) معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة مقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية، وتم التحقق من الخصائص

السيكومترية له. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف الجنس، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية ولصالح (معلم خبير).

وجاءت دراسة نوابته (2022) بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية في لواء ماركة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (295) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان.

كما هدفت دراسة الخثمي (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من (356) معلماً. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية جاءت كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة، والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية.



وهدفت دراسة المطيري (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة عشوائية من قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، بلغ عددهن (142) قائدة مدرسية، وتم تصميم استبانة تكونت من (48) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: أن درجة موافقة عينة الدراسة على درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية جاءت بدرجة (متوسطة)، بينما جاءت درجة موافقة عينة الدراسة على بعد الصعوبات التي تواجه ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات بدرجة عالية.

وقام المهنا (2020) بدراسة تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، وأثر متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية) على ذلك. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتكونت العينة من (504) معلمين ومعلمات. واشتملت أدوات الدراسة على استبانة تضمنت (30) عبارة موزعة على أربعة أبعاد. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أبعاد القيادة الإبداعية على الترتيب الآتي: مواصلة الاتجاه نحو الهدف، يليه الأصالة، ثم المرونة، وأخيراً الحساسية للمشكلات. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

كما هدفت دراسة الشرفا (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية، وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين. وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (170) مديراً، و(500) معلم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانتين كأداتين للدراسة الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة، وتكونت من (21) فقرة موزعة على أربعة مجالات: (الأصالة والتجديد، المرونة، الحساسية للمشكلات، المبادرة)، والاستبانة الثانية: لقياس الكفاءة المهنية لدى المعلمين، وتكونت من (18) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: (الكفاءة المعرفية، الكفاءة الأدائية، الكفاءة الشخصية والإنسانية). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، أبرزها درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (79.97%)، إضافة إلى ذلك، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وقد أجرى (Aguini, Villamor & Kremer, 2019) دراسة تحفز الإبداع والابتكار، ومن أهمها الاستماع إلى صوت الموظف، ومشاركة المعرفة بين الموظفين. وقدمت الدراسة عدة توصيات، منها: تصميم الفرق بشكل استراتيجي، وإظهار الدعم من القائد للموظفين، والدعم التنظيمي، واستخدام إدارة الأداء بشكل فعال.

وهدف دراسة (Jaussi and Randel, 2019) إلى الكشف عن دور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. واقترحت الدراسة نموذجاً لدراسة العوامل التي تساعد الموظفين على الانخراط في

القيادة الإبداعية. وأشارت الدراسة إلى أن النموذج المقترح يمكن أن يساعد المنظمات في معرفة دور التمكين في البيئة التنظيمية والخارجية في رفع مستويات التحليل والقيادة الإبداعية.

وجاءت دراسة أبو حيش (2018) بهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية، وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلمهم في ضوء متغير: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وبلغت عينة الدراسة (400) معلم ومعلمة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانتين، الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية، وتكونت من (4) مجالات، والثانية لقياس درجة ثقافة الإنجاز، وتكونت من (4) مجالات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، أبرزها أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (78.60%)، ومستوى ثقافة الإنجاز جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (80.80%)، كما أفادت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

كما جاءت دراسة الغول (2018) بهدف التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة غزة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، وهي من إعداد الباحثة. وبلغت نسبة مجتمع الدراسة (1495) معلمًا ومعلمةً من المدارس الابتدائية، كما تم أخذ عينة عشوائية بلغت (306) معلمين ومعلمات بنسبة (24.6%). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة حصلت على وزن نسبي (80.8%)، وبدرجة موافقة (كبيرة). توجد فروق ذات دلالة

إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية لمتغير الجنس لصالح الإناث، وكذلك لمتغير التخصص ولصالح البكالوريوس ومتغير سنوات الخدمة لصالح سن 14 سنة فما فوق.

وهدف دراسة حمدي (2018) إلى تحديد أثر لقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية بالاعتماد على متغيرات الدراسة (حل المشكلات، واتخاذ القرارات القابلة للتغيير، المبادرة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات الأردنية في إقليم الشمال، البالغ عددهم (423) فردًا، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: وجود أثر للقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات العاملين.

وهدف دراسة (Oqvist and Malmstrom 2017) إلى الإقرار بأن المعلم القائد يلعب دورًا مهمًا وأساسًا للدافعية في التعلم، وأن المعلم القائد لديه نوعان من التأثير: إيجابي وسلبي على دافعية الطلبة والأداء. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن درجات تطور المعلم القائد تؤثر بشكل كبير على الدافعية للتعلم والأداء، وأن المعلم الذي حصل على درجة عالية في ملفه كمعلم قائد متطور خلق بيئة تدعم وتشجع الدافعية.

وهدف دراسة (Kallapadee et al 2017) إلى دراسة مكونات ومؤشرات القيادة الإبداعية التحويلية لمعلمي المدارس الابتدائي، وتطوير برنامج لتقوية وتفعيل القيادة الإبداعية التحويلية لمعلمي المرحلة الابتدائية، وتفعيل القيادة الإبداعية، ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك خمسة عناصر لديها (16) مؤشرًا للقيادة الإبداعية لمعلمي المدرسة الابتدائية، وعناصر الإبداع لها (4) مؤشرات، والدافعية (3) مؤشرات. ونتائج الدراسة توضح

الموقف الحالي والموقف المأمول للقيادة الإبداعية لمعلمي المدارس الابتدائية؛ لذلك يجب على المعلمين أو المهتمين أن يعملوا جاهدين على تطوير القيادة إلى أعلى المستويات.

وهدفت دراسة (Sprctar J.Michael (2016 إلى التعرف على خطط التعليم التي تتادي بأهمية الإبداع والقيادة والتفكير النقدي والابتكاري، ومن أبرز نتائج الدراسة التأكيد على أهمية وجود الإبداع كهدف مهم للتعليم، وضرورة تطوير الإجراءات التي تتم لإرساء الإبداع للطلبة.

كما هدفت دراسة جويفل (2016) إلى التعرف على درجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية، وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (291) معلمًا ومعلمةً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت استبانتان، الأولى: لقياس درجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان، والثانية لقياس درجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما. ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة. وهدفت دراسة (Zacher and Johnson (2015 إلى التعرف على القيادة؛ نظرًا للاهتمام المتزايد من قبل الباحثين في هذا المجال بالنسبة للتعليم العالي، وأنماط القيادة المختلفة، مثل: القيادة الإبداعية، والقيادة التحويلية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها وجود تأثير إيجابي لدى الطلبة نتيجة للإبداع، ووجود أداء عالٍ للمعلمين.

كما هدفت دراسة (Phimkoh et al (2015 إلى تطوير برنامج يسعى إلى تعزيز القيادة الإبداعية، والتعرف على أثر هذا البرنامج في مديري المدارس في تايلاند، واستكشاف أهم ظروف تعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في المؤسسات غير الحكومية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك

الاستبانة لتكون أداة لجمع المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين، الأولى: (197) مدرسة تشمل مديري المدارس ونوابهم، والمجموعة الثانية: تكونت من (12) مديرة متطوعة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها أن ممارسة القيادة الإبداعية من قبل مديري المدارس أعلى بكثير مما عليه قبل تنفيذ البرنامج، وأنه يمكن تطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من خلال التعاون في إنشاء برنامج تدريبي حول القيادة الإبداعية.

وقام مكاحلة (2014) بدراسة تهدف إلى تقصي درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية القيادة الإبداعية، وعلاقتها بمستوى دعمهم للإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس. وتكونت عينة الدراسة من (151) عضواً وعضوةً. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد وتطوير استبانتين تقيس الأولى درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية، وكان عدد فقراتها (47) فقرة، وتقيس الثانية مستوى دعم عمداء كليات الصيدلة للإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وكان عدد فقراتها (20) فقرة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، فقد كانت مرتفعة في ثلاثة مجالات، هي (الاتصالات، والقابلية للتغيير، والمقدرة على حل المشكلات)، ومتوسطة في مجالين، هما (روح المجازفة، وتشجيع الإبداع)، وأن مستوى دعم الإنتاجية العلمية في كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية لأعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، وبمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية تبعاً لمتغيرات: (الرتبة الأكاديمية، والنوع، وعدد سنوات الخبرة)، ووجود فروق فيها تبعاً لمتغير نوع الجامعة ولصالح الجامعات الخاصة.

وجاءت دراسة الضمور (2012) بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة). وتكونت عينة الدراسة من (279) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة بلغ عدد فقراتها (69) فقرة، وتم التأكد من ثباتها وصدقها. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز للقيادة الإبداعية كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة وللتفاعلات الثنائية والتفاعلات الثلاثية. إلا أن النتائج أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز للقيادة الإبداعية تعزى للمؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا (دبلوم، بكالوريوس). كما هدفت دراسة (Stoll and Temperley 2009) إلى التعرف على مفهوم القيادة الإبداعية للتمكين، وذلك من خلال دور القيادة في خلق الإبداع، حيث يعد الإبداع ركيزة ملحة لنجاح المنظمات، وأحد المقومات الأساسية في التطور التنظيمي، ولا يكون ذلك الإبداع إلا من خلال سعي القيادات الإدارية إلى تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين، ومن أهم المداخل الحديثة للمساعدة على ذلك هو التمكين، والذي يعتبر أساس الإبداع، فتفويض القادة السلطة للعاملين وإشراكهم في حل المشاكل يعتبر حافزاً لهم، ودافعاً يساعد على بروز الأفراد المبدعين.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الغرض السابق لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تناولت درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية، يلاحظ أن هذه الدراسات اختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها. ويمكن توضيح أوجه الشبه والاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وفقاً لما يأتي:

إن موضوع درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية هو منطلق لاهتمام الكثير من الدارسين والباحثين في العديد من الميادين، مثل: دراسة العثيم (2023) ودراسة محمد (2022) ودراسة نبابته (2022) ودراسة الخثمي (2020) ودراسة المهنا (2020)؛ إذ تناولت كل هذه الدراسات موضوع القيادة الإبداعية من جانب معين، مثل: تطوير برنامج القيادة الإبداعية لمديري المدارس، والتعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية، ودرجة تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري، وغيرها.

يلاحظ بعد استعراض الدراسات ذات الصلة بممارسة القيادة الإبداعية أنها أشارت، وبالإجماع، إلى نتائج إيجابية حول ممارسة القيادة الإبداعية؛ لأثرها في تنمية المهارات القيادية المتنوعة، كما أشارت إلى اتجاهات إيجابية نحو استخدام مهارات القيادة الإبداعية، مثل: دراسة المطيري (2020)، وغيرها من الدراسات. واعتمدت العديد من الدراسات السابقة المنهج الوصفي، مثال: دراسة ريم اسماعيل (2022)، ودراسة نبابته (2022)، ودراسة المطيري (2020)، ودراسة الخثمي (2020)، ودراسة المهنا (2020). واعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وتشابهت بذلك مع غالبية الدراسات السابقة، مثل: دراسة جمعة ونوري (2011)، ودراسة اوزمن ومورتجولو (Ozmen and Buratoglu, 2010).

وتشابهت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة، مثل: دراسة العثيم (2023)، ودراسة الزهراني (2020)، ودراسة المهنا (2020)، في استخدامها للاستبانة كأداة لجمع البيانات.



واستفادت الباحثة أيضاً من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها من العمليات الإحصائية التي استخدمت في الدراسات، ومعرفة مدى ملاءمة المنهج الوصفي للدراسة الحالية، والاطلاع على العديد من المراجع. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها تهدف التعرف إلى درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل، ومن خلال العرض السابق للعديد من الدراسات السابقة تميزت هذه الدراسة بتناولها لمجتمعات معينة، وعلى حد علم الباحثة، ومن خلال البحث في المكتبات الجامعات العمانية، لم تتطرق أي دراسة إلى اتخاذ محافظة شمال الشرقية مجتمعاً لها، كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المضمون، حيث إنها تركز على مديري المدارس ومدى امتلاكهم للقيادة الإبداعية في محافظة شمال الشرقية، والربط بين مديري مدارس محافظة شمال الشرقية والمعلمين الأوائل.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة، وإجراءاتها

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق الأداة.
- ثبات الأداة.
- متغيرات الدراسة.
- إجراءات الدراسة.
- المعالجات الإحصائية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة، وإجراءاتها

تضمن هذا الفصل من الدراسة المنهج، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة، وصدقها، وقياس الثبات، والمعالجات الإحصائية.

#### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي من خلال المنهج الوصفي المسحي؛ إذ يُعد الأكثر ملاءمة لأغراض هذه الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس شمال الشرقية من وجهة نظر المعلمين، وهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على الاستبانة في عملية جمع البيانات والحقائق، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها؛ للوصول إلى نتائج حول ظاهرة الدراسة تساعد في التفسير والإجابة عن أسئلة الدراسة (إسماعيل، 2022).

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الأوائل لمدارس شمال الشرقية الحكومية البالغ عددهم (178) معلمًا ومعلمةً خلال العام الدراسي (2022-2023) (وزارة التربية والتعليم، 2023).

#### عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة ممثلة من مجتمع الدراسة بلغت (123) من المعلمين الأوائل خلال الفصل الثاني للعام الدراسي (2022-2023)، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم بشكل إلكتروني، وكانت جميع الاستبانات قابلة للتحليل والترميز، وهم يمثلون ما نسبة (69.1%) من المجتمع الأصلي للدراسة. وقد تم

الاختيار بالطريقة العشوائية البسيطة المتيسرة من مجتمع الدراسة، والجدول الآتي يُبين توزيع أفراد عينة حسب

متغيرات الدراسة:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	26	21.1
	أنثى	97	78.9
	المجموع	123	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	27.6
	5-10 سنوات	22	17.9
	أكثر من 10 سنوات	67	54.5
	المجموع	123	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	106	86.2
	ماجستير فأعلى	17	13.8
	المجموع	123	100.0

### أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري، والرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة، كدراسة المطيري (2020)، والزهراني (2020)، والختمعي (2020)، وإسماعيل (2022)، تم تطوير "مقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية" على شكل استبانة؛ من أجل الكشف عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، حيث اشتمل المقياس بصورته الأولية على (33) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: مجال "الحساسية للمشكلات"، ويتكون من (9) فقرات، ومجال "الأصالة"، ويتكون من (11) فقرة، ومجال "المرونة"، ويتكون من (6) فقرات، ومجال "الطلاقة"، ويتكون من (7) فقرات، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية. والملحق (1) يُبين الاستبانة بصورتها الأولية.

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، وفقاً للمستويات الآتية: (أوافق بشدة)، وأعطيت (5)، (أوافق)، وأعطيت (4)، (محايد)، وأعطيت (3)، (لا أوافق)، وأعطيت (2)، (لا أوافق بشدة)، وأعطيت (1)، حيث تمثل الدرجة (5) الدرجة الأعلى، وتمثل الدرجة (1) الدرجة الأقل لل فقرات.

### صدق الأداة:

للتحقق من مؤشرات صدق المقياس المستخدم تم استخراج المؤشرات الآتية:

#### أ- صدق المحكمين لمقياس الدراسة:

للتحقق من صدق الظاهري للمقياس؛ تم عرضها على (10) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في أصول التربية والإدارة التربوية من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العمانية، والمُبين في الملحق (2)؛ وذلك بهدف إبداء آرائهم عن مدى الدقة والصحة في محتوى المقياس من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى انتماء الفقرات.

وقد تمّ الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين؛ حيث جرى تعديل الصياغة اللغوية للفقرات (3، 5، 27، 13)، وإضافة فقرتين، أما الفقرات التي أعيد توزيعها للمجال الذي تنتمي إليه فهي (33)، والتي أجمع عليها ما نسبته (85%) كحد أدنى، والملحق (3) بصورتها النهائية، حيث تكونت من (33) فقرة موزعة على أربعة مجالات، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية وفقاً للآتي:

- مجال "الحساسية للمشكلات"، وتكون من (9) فقرات.

- مجال "الأصالة"، وتكون من (11) فقرة.

- مجال "المرونة"، وتكون من (6) فقرات.

- مجال "الطلاقة"، وتكون من (7) فقرات.

## ب- صدق البناء للأداة:

للتحقق من صدق البناء، تم تطبيق مقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمةً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة؛ وذلك من أجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس، ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه، وحساب قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو مبين في الجدول (2):

جدول(2): معاملات ارتباط فقرات درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية مع المجال والدرجة الكلية للمقياس

المجال	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط الفقرة مع المجال	المقياس
الحساسية للمشكلات	1	التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها	**0.619	**0.571
	2	يوظف الخبرات السابقة في مواجهة المشكلات	**0.778	**0.714
	3	يمتلك مهارة طرح اسئلة مفتوحة للإجابات عند التعرض للمشكلات	**0.838	**0.805
	4	يلجأ للحلول المتطورة في حل المشكلات	**0.836	**0.733
	5	يبادر إلى تحديد المشكلات التي تواجه العاملين	**0.835	**0.712
	6	يفكر بأساليب متطورة قبل حدوث المشكلات	**0.766	**0.705
	7	يمتلك المقدرة على التركيز في الحالات الطارئة	**0.761	**0.678
	8	يشرك جميع العاملين في حل المشكلات المدرسية	**0.607	**0.469
	9	يدعم الحلول الإبداعية في معالجة المشكلات	**0.907	*0.855
الاصالة	1	يتبنى مدير المدرسة أفكارًا جديدة وغير مألوفة	**0.852	**0.775
	2	يوظف التقنيات الحديثة في المجالات الإدارية	**0.882	**0.858
	3	يقدم الحلول الجديدة التي تتناسب مع القضايا التعليمية	**0.872	**0.878
	4	يشجع مبادرات المعلمين الهادفة إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية	**0.872	**0.821
	5	يعمل على تنمية استشعار الرقابة الذاتية لدى العاملين في المدرسة	**0.675	**0.690
	6	يتقبل النقد البناء في القضايا التعليمية المطروحة	**0.847	**0.812

**0.750	**0.663	يبتعد عن الأساليب التقليدية عند تعرضه للمواقف المختلفة	7	
**0.775	**0.868	يزود العاملين في المدرسة بجدول مواضيع الاجتماع قبل انعقاده	8	
**0.851	**0.905	يثني على أفكار العاملين لطرح آرائهم المختلفة	9	
**0.811	**0.887	يفتح المجال أمام العاملين لطرح آرائهم المختلفة	10	
**0.816	**0.846	يستخدم إستراتيجية العصف الذهني لإثارة تفكير العاملين في المدرسة	11	
**0.834	**0.913	يستجيب للمواقف الجديدة بسرعة	1	المرونة
**0.625	**0.687	يغير موقفه عند قناعته بعدم توافقها مع القضايا المطروحة	2	
**0.900	**0.903	يطبق مجموعة البدائل في تعامله مع المواقف المتنوعة	3	
**0.799	**0.870	يعيد ترتيب المعلومات باستخدام الأساليب الابتكارية	4	
**0.868	**0.892	يحرص على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل	5	
**0.845	**0.864	ينظم خطة المدرسة وفقاً للأفكار المطروحة	6	
**0.837	**0.918	يطرح أكبر قدر من الأفكار الإيجابية من أجل تطوير العملية التعليمية	1	الطلاقة
**0.683	**0.786	يُتقن العاملين في المدرسة بوجهة نظره في سبيل تحقيق أهداف العملية التعليمية	2	
**0.789	**0.822	يجد حلولاً للتحديات التربوية بوسائل حديثة	3	
**0.799	**0.924	يشجع العاملين على استخدام أساليب الحوار التفاعلية	4	
**0.805	**0.925	يتمكن من التفكير السريع في جميع الظروف المتنوعة	5	
**0.810	**0.914	يكون قادرًا على توليد أفكار إبداعية جديدة من الآراء المطروحة	6	
**0.865	**0.933	ينوع في استخدام أساليب الحوار والمناقشة في عرضه للقضايا التعليمية	7	

\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يُبين الجدول (2) بأن قيم معاملات الارتباط لفقرات مجال الحساسية للمشكلات على المقياس تراوحت

بين (0.609 - 0.906) مع المجال، وبأن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المقياس ككل تراوحت بين

(0.469 \_ 0.855)، وقد كانت هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha= 0.01$ ). وكما يُبين الجدول بأن قيم معاملات الارتباط لفقرات مجال الأصالة على المقياس تراوحت بين (0.663 \_ 0.905) مع المجال، وبأن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المقياس ككل تراوحت بين (0.690 \_ 0.858)، وقد كانت هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha= 0.01$ ).

ويُبين الجدول بأن قيم معاملات الارتباط لفقرات مجال المرونة على المقياس تراوحت بين (0.687 \_ 0.913) مع المجال، وبأن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المقياس ككل تراوحت بين (0.625 \_ 0.900)، وقد كانت هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha= 0.01$ ).

وكما يُبين الجدول بأن قيم معاملات الارتباط لفقرات مجال الطلاقة على المقياس تراوحت بين (0.786 \_ 0.933) مع المجال، وبأن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المقياس ككل تراوحت بين (0.683 \_ 0.865)، وقد كانت هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha= 0.01$ ).

وكما تم استخراج قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson)، بين الدرجة على مجالات مقياس درجة

ممارسة القيادة الإبداعية والدرجة الكلية للمقياس، والجدول (3) يُبين ذلك:

الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط الدرجة على مجالات والدرجة الكلية للمقياس

الدرجة الكلية للمقياس	الطلاقة	المرونة	الأصالة	الحساسية للمشكلات	المجالات
**0.902	**0.752	**0.853	**0.768	1	الحساسية للمشكلات
**0.943	**0.756	**0.899	1		الأصالة
**0.966	**0.847	1			المرونة
**0.890	1				الطلاقة
1					الدرجة الكلية للمقياس

\*دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha= 0.05$ )

\*\* دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha= 0.01$ )



يُلاحظ من الجدول (3) وجود قيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ ) في معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية على مقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية؛ إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.752 - 0.966)؛ مما يُشير إلى وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجالات على الاستبانة.

### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات المقياس، تم تطبيقه على مجموعة مكونة من (30) معلماً ومعلمةً من مجتمع الدراسة، وقد تم حساب قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لفقرات مقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha)؛ إذ يقيس مدى التناسق في استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات. والجدول (4) يُبين قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا على فقرات المجالات ولمجمل فقرات القياس ككل.

جدول (4) معاملات ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية		
المجال	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
الحساسية للمشكلات	0.911	9
الأصالة	0.956	11
المرونة	0.911	9
الطلاقة	0.960	7

يتبين من الجدول (4) بأن معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لفقرات المقياس جاءت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات المقياس بين (0.911 - 0.960)، في حين بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا على فقرات المقياس ككل (0.978)، وتعتبر هذه القيم على المقياس قيماً جيدةً لأغراض الدراسة الحالية، في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

## معيار تصحيح مقياس الدراسة:

تم اعتماد تدريج ليكرت الخماسي لتصحيح مقياس الدراسة، حيث تعطي كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وهي تمثل رقمياً (1،2،3،4،5) على الترتيب للإجابة عن تلك الفقرات، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج، والحكم على المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال الشرقية من وجهة نظر المعلمين الأوائل، وذلك كما هو موضح من خلال المعادلة الآتية:

$$\frac{1.33}{3} \quad \frac{1-5}{3} \quad \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

- المدى الأول: (1.33+1-2.33)، ويصبح التقدير أقل من أو يساوي (2,33) مؤشراً منخفضاً.
- المدى الثاني: (2.34+1.33=3.67)، ويصبح التقدير أكبر من أو يساوي (2.34)، وأقل من أو يساوي (3.67) مؤشراً متوسطاً.
- المدى الثالث: (3.68+1.33=5)، ويصبح التقدير أكبر من أو يساوي (3.68) مؤشراً مرتفعاً.

## متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- المتغيرات التابعة (المتصلة)، وهي: درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال الشرقية من وجهة نظر المعلمين.
- المتغيرات المستقلة (التصنيفية) وهي:
  - النوع، وله فئتان: (ذكر، أنثى).

- المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى).
- الخبرة، وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

## إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بالعديد من الإجراءات خلال إجراء هذه الدراسة، وهي كالآتي:

- تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها، والهدف منها.
- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة المطيري (2020)، والزهراني (2020)، والختمعي (2020)؛ من أجل تطوير مقياس الدراسة.
- القيام بتطوير مقياس الدراسة من خلال العودة إلى مقياس المطيري (2020)، والزهراني (2020)، والختمعي (2020)، والتحقق من صدق المحتوى لمقياس الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة.
- التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها وجاهزيتها للتطبيق من خلال تطبيق المقياس على مجموعة استطلاعية من مجتمع الدراسة الأصلي.
- تحديد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (178)، والذي تم تزويدي به عن طريق وزارة التربية والتعليم، كما تم تحديد عينة الدراسة البالغ عددها (123)، وتحديد طريقة إجراء تطبيق الاستبانة التي تم اعتمادها من خلال نموذج (Google Form).
- الحصول على خطاب تسهيل مهمة، موجه من عمادة كلية التربية في جامعة الشرقية إلى وزارة التربية والتعليم، مديرية شمال الشرقية؛ من أجل الحصول على أعداد المعلمين في شمال الشرقية خلال الفصل

الدراسي الثاني للعام الدراسي 2023/2022، وتطبيق مقياس الدراسة عليهم كما هو مبين في الملحق (4).

- توزيع مقياس الدراسة على أفراد الدراسة من خلال نموذج (Google Form)، وتم اعتماد آلية توزيع الرابط من خلال الواتساب على مجموعات المعلمين والمعلمات، كما تم شرح هدف الدراسة لهم، وكيفية ملء الاستبانة، وبعد توزيع الاستبانة تم استرداد (123) استبانة مفرغة على (Google Sheet). وبناءً على ذلك، وبعد عملية تدقيق الاستبانات، كانت جميع الاستبانات المسترجعة صالحة للتحليل، وهي ما نسبته (100%) من إجمالي الاستبانات التي تم استرجاعها.
- بعد الانتهاء من تطبيق الدراسة تم تخزين البيانات على الحاسب الآلي؛ وذلك بهدف المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### المعالجات الإحصائية

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية من وجهة نظر المعلمين.
- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام اختبار Independent Samples T test لمتغير الجنس، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة والمعروف باسم (One-Way ANOVA)، وكذلك تم استخدام اختبار Mann-Whitney Test لمتغير المؤهل العلمي على

استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية من وجهة نظر المعلمين الأوائل.

- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد معامل ثبات الإتساق الداخلي على فقرات مقياس الدراسة. وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معامل صدق الإتساق الداخلي مقياس الدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- عرض النتائج المتعلقة عن السؤال الأول.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.
- عرض النتائج المتعلقة عن السؤال الثاني.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
- التوصيات

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة، ومناقشتها

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج الخاصة باستجابات أفراد الدراسة على فقرات الأداة، وذلك بعد تطبيق إجراءات الدراسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً، وتفسيرها، وفيما يأتي عرض لنتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

**أولاً. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على:** "ما درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل؟"  
للإجابة عن السؤال الأول، فقد تمَّ حساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لدرجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل، ولكل مجال من مجالات الدراسة. والجدول (5) يُبيِّن نتائج ذلك:

**جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات والدرجة الكلية لممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبّة ترتيباً تنازلياً.**

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	المرونة	4.047	0.696	1	مرتفع
2	الأصالة	4.043	0.704	2	مرتفع
4	الطلاقة	4.024	0.733	3	مرتفع
1	الحساسية للمشكلات	4.01	0.592	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي للمقياس ككل	4.03	0.624		

يتضح من الجدول (5) بأن درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (مرتفع)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.624)، كما أن المجالات على المقياس جاءت على الترتيب الآتي: في المرتبة الأولى جاء مجال "المرونة" بدرجة تقييم (مرتفع)، ومتوسط حسابي بلغ (4.047)، وانحراف معياري بلغ (0.696)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال "الأصالة" بدرجة تقييم (مرتفع)، ومتوسط حسابي بلغ (4.043)، وانحراف معياري بلغ (0.702)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء مجال "الطلاقة" بدرجة تقييم (مرتفع)، بمتوسط حسابي بلغ (4.024)، وانحراف معياري بلغ (0.733)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال "الحساسية للمشكلات" بدرجة تقييم (مرتفع)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري بلغ (0.592).

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة التقييم لكل فقرة من فقرات درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل في كل مجال من مجالات الدراسة وفقاً لما يأتي:

#### **أولاً: مجال الحساسية للمشكلات:**

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة التقييم، لفقرات مجال

الحساسية للمشكلات. والجدول (6) يوضح النتائج وفقاً يأتي:



جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحساسية للمشكلات مرتبةً ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يوظف الخبرات السابقة في مواجهة المشكلات	4.2683	.73633	1	مرتفع
3	يمتلك مهارة طرح أسئلة مفتوحة للإجابات عند التعرض للمشكلات	4.1138	.70366	2	مرتفع
7	يمتلك المقدرة على التركيز في الحالات الطارئة	4.1138	.71521	3	مرتفع
9	يدعم الحلول الإبداعية في معالجة المشكلات	4.1057	0.8377	4	مرتفع
5	يبادر إلى تحديد المشكلات التي تواجه العاملين	4.0000	.71288	5	مرتفع
4	يلجأ إلى الحلول المتطورة في حل المشكلات	3.9106	.80986	6	مرتفع
6	يفكر بأساليب متطورة قبل حدوث المشكلات	3.9106	.78936	7	مرتفع
1	التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها	3.8780	.99660	8	مرتفع
8	يشرك جميع العاملين في حل المشكلات المدرسية	3.8130	0.96113	9	مرتفع
		4.0126		المتوسط الحسابي الكلي للمجال	

يتضح من الجدول (6) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال الحساسية للمشكلات قد تراوحت بين (3.8130 - 4.2683) وبدرجة تقييم مرتفعة لكل الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي بلغ (4.0126)، وانحراف معياري بلغ (0.5921)، وبدرجة تقييم مرتفع.

كما جاءت بالمرتبة الأولى على المجال الفقرة رقم (2)، والتي تنص على "يوظف الخبرات السابقة في مواجهة المشكلات" بمتوسط حسابي بلغ (4.283)، وانحراف معياري بلغ (0.7363)، وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "يمتلك مهارة طرح أسئلة مفتوحة للإجابات عند التعرض للمشكلات" بمتوسط حسابي بلغ (4.1138)، وانحراف معياري بلغ (0.70366)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (8) التي تنص على "يشرك جميع العاملين في حل المشكلات المدرسية" بمتوسط حسابي بلغ (3.8130)، وانحراف معياري بلغ (0.96113)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

## ثانياً: مجال الأصالة

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة التقييم، ل فقرات مجال

الأصالة. والجدول (7) يُبين النتائج حسب الآتي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأصالة مرتبةً ترتيباً تنازلياً

الرقم	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
13	مرتفع	1	.83346	4.1626	يشجع مبادرات المعلمين الهادفة إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية
17	مرتفع	2	.86539	4.1463	يثني على أفكار العاملين لطرح آرائهم المختلفة
14	مرتفع	3	.75404	4.1463	يعمل على تنمية استشعار الرقابة الذاتية لدى العاملين في المدرسة
18	مرتفع	4	.79633	4.1463	يفتح المجال أمام العاملين لطرح آرائهم المختلفة
15	مرتفع	5	.82381	4.0407	يتقبل النقد البناء في القضايا التعليمية المطروحة
19	مرتفع	6	.88149	4.0407	يوظف التقنيات الحديثة في المجالات الإدارية
16	مرتفع	7	.98293	4.0325	يزود العاملين في المدرسة بجدول مواضيع الاجتماع قبل انعقاده
12	مرتفع	8	.88692	4.0163	يقدم الحلول الجديدة التي تتناسب مع القضايا التعليمية
11	مرتفع	9	.96611	3.9675	يستخدم استراتيجية العصف الذهني لإثارة تفكير العاملين في المدرسة
20	مرتفع	10	.88164	3.9024	يبتعد عن الأساليب التقليدية عند تعرضه للمواقف المختلفة
10	مرتفع	11	.90160	3.8780	يتبنى مدير المدرسة أفكاراً جديدة وغير مألوفة
				4.0436	المتوسط الحسابي الكلي للمجال

يتضح من الجدول (7) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال الأصالة جاءت بدرجة تقييم مرتفعة لكل الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على (3.8780-4.1626) بمتوسط حسابي بلغ (4.0436)، وانحراف معياري بلغ (0.70373)، وبدرجة تقييم مرتفع.

كما جاءت بالمرتبة الأولى على المجال الفقرة رقم (13) التي تنص على "يشجع مبادرات المعلمين الهادفة إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.1626)، وانحراف معياري بلغ (0.83346)، وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (17) التي تنص على "يثني على أفكار العاملين لطرح آرائهم المختلفة" بمتوسط حسابي بلغ (4.1463)، وانحراف معياري بلغ (0.86539)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

أما في المرتبة الأخيرة على المجال فقد جاءت الفقرة رقم (10) التي تنص على "يتبنى مدير المدرسة أفكارًا جديدة وغير مألوفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.8780)، وانحراف معياري بلغ (0.90160)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

### ثالثاً: مجال المرونة

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة التقييم، لفقرات مجال المرونة. والجدول (8) يُبين النتائج وفقاً لما يأتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة مرتبةً ترتيبًا تنازليًا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
25	يحرص على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل	4.1138	4.1138	1	مرتفع
21	يستجيب للمواقف الجديدة بسرعة	4.0976	.82397	2	مرتفع
26	ينظم خطة المدرسة وفقًا للأفكار المطروحة	4.0976	.82397	3	مرتفع
23	يطبق مجموعة البدائل في تعامله مع المواقف المتنوعة	4.0650	.76544	4	مرتفع
22	يغير موقفه عند قناعته بعدم موافقتها مع القضايا المطروحة	3.9756	.86331	5	مرتفع
24	يعيد ترتيب المعلومات باستخدام الأساليب الابتكارية	3.9350	.84679	6	مرتفع
		4.0474		المتوسط الحسابي الكلي للمجال	

يتضح من الجدول (8) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال الحساسية للمشكلات قد تراوحت بين (3.9756 - 4.0976) وبدرجة تقييم مرتفعة لكل الفقرات، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي بلغ (4.0474)، وانحراف معياري بلغ (0.69624)، وبدرجة تقييم مرتفع.

كما جاءت في المرتبة الأولى على المجال الفقرة رقم (26) التي تنص على "يحرص على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.0976)، وانحراف معياري بلغ (4.1138)، وبدرجة تقييم مرتفعة، والفقرة رقم (22) التي تنص على "يستجيب للمواقف الجديدة بسرعة" بمتوسط حسابي بلغ (4.0976)، وانحراف معياري بلغ (0.82397)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

أما في المرتبة الأخيرة على المجال فقد جاءت الفقرة رقم (25) التي تنص على "يعيد ترتيب المعلومات باستخدام الأساليب الابتكارية" بمتوسط حسابي بلغ (3.9350)، وانحراف معياري بلغ (0.84649)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

## رابعاً: مجال الطلاقة

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة التقييم، لفقرات مجال

الطلاقة. والجدول (9) يُبين النتائج حسب الآتي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الطلاقة مرتبةً ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
27	يطرح أكبر قدر من الأفكار الإيجابية من أجل تطوير العملية التعليمية	4.1138	.80167	1	مرتفع
33	ينوع في استخدام أساليب الحوار والمناقشة في عرضه للقضايا التعليمية	4.0732	.86053	2	مرتفع
32	قادر على توليد أفكار إبداعية جديدة من الآراء المطروحة	4.0244	.87275	3	مرتفع
28	يُتّنع العاملين في المدرسة بوجهة نظره في سبيل تحقيق أهداف العملية التعليمية	4.0081	.80466	4	مرتفع
31	يتمكن من التفكير السريع في جميع الظروف المتنوعة	4.0000	.89626	5	مرتفع
30	يشجع العاملين على استخدام أساليب الحوار التفاعلية	4.0000	4.00	6	مرتفع
29	يجد حلولاً للتحديات التربوية بوسائل حديثة	3.9512	4.00	7	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	4.0244			

يبين الجدول (9) بأنَّ قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال الحساسية للمشكلات بدرجة مرتفعة لكل الفقرات، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط (3.9512-4.1138)، بمتوسط حسابي بلغ (4.0244)، وانحراف معياري بلغ (0.7334)، وبدرجة تقييم مرتفع.

كما جاءت في المرتبة الأولى على المجال الفقرة رقم (27) التي تنص على "يطرح أكبر قدر من الأفكار الإيجابية من أجل تطوير العملية التعليمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.1138)، وانحراف معياري بلغ (0.80167)، وبدرجة تقييم مرتفعة، ثم تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (33) التي تنص على "ينوع في استخدام أساليب الحوار والمناقشة في عرضه للقضايا التعليمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.0732)، وانحراف معياري بلغ (0.86053)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

أما في المرتبة الأخيرة على المجال فقد جاءت الفقرة رقم (29) التي تنص على "يجد حلولاً للتحديات التربوية بوسائل حديثة" بمتوسط حسابي بلغ (3.9512)، وانحراف معياري بلغ (4.00)، وبدرجة تقييم مرتفعة.

**ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على:** "ما درجة ممارسة مهارات القيادة

الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟"

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (مرتفع). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري في مدارس شمال الشرقية لديهم المقدرة على ممارسة النمط الإداري الحديث من خلال ممارستهم القيادة الإبداعية، والتخلص من الإدارة التقليدية؛ نظراً إلى أنهم يخضعون للعديد من البرامج المتخصصة في مجال القيادة والإبداع ليكونوا قادرين على قيادة الكادر التعليمي والمدرسة، بما يضمن تحقيق أعلى مستوى من المعرفة والإبداع الفكري، بعيداً عن الإدارة التقليدية والروتين الإداري، كما تفسر بأن مديري المدارس قادرين على إدارة الحوار مع الكادر التعليمي للخروج بنتائج تتماشى مع الخطة الإستراتيجية للتعليم.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين قادرين على تمييز أداء مديريهم في المهام التي يقومون بها، وأنهم يسعون جاهدين لجعل مدارسهم الأنموذج الأفضل لباقي المدارس الأخرى من خلال تقديم المبادرات الإبداعية التي تتميز بالمبادرة الحية والأصالة والحدثة، كما أنهم يثابرون لتحقيق أفكارهم الإبداعية من خلال مشاركة المعلمين أنفسهم بهذه المبادرات، وإشراكهم في اتخاذ القرارات والإجراءات التي يسعى المدير إلى اتخاذها قبل حدوث أي مشكلة، ففي نظرهم أن المدير القيادي والمبدع يتنبأ بالمشكلات ويضع حلولاً لها قبل حدوثها، أو أنه يتجنب هذه المشكلات التي من الممكن أن تحدث.

وتفسر هذه النتيجة أيضًا إلى أن مديري المدارس لم يمتلكوا هذه الخبرات من فراغ، وإنما بزيادة إدراكهم للحاجات المستقبلية والخبرات، وتطوير مهاراتهم بالتدريب والتأهيل التي يمر بها مديرو المدارس أثناء تطويرهم لمدارسهم، فالمدیر لا ينظر للمدرسة على أنها مجرد بناء وطلبه ومعلمين يتوجب منه الإشراف عليهم، وإنما يرى في ذلك المكان نفسه ليرتقي بها ويعمل على نموها بالشكل الذي يجعله فخورًا بما وصل إليه من طموح؛ لذلك يدفعهم الشغف إلى الاطلاع على العديد من النماذج العالمية التي من الممكن أن يرتقي بها، فالوقوف أمام التطوير لا يقتصر على حصر أفكاره في محيط واحد فقط، وإنما المرور على تجارب الآخرين، والاستفادة من خبراتهم والمشكلات التي مروا بها، والخطط الإستراتيجية، وتطويرها؛ لتفادي أي خطأ من المتوقع حدوثه، فالنجاح في نهاية المطاف، كما يرى المعلمون، لا يكون للمدير وحده، وإنما لهم أيضًا، وهو من يقوم بتطويرهم ليرتقي بمدارسه.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العثيم (2023) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة جاءت عالية؛ حيث يأتي بُعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الأولى، يليه بُعد المبادرة، وفي المرتبة الثالثة يأتي بُعد المثابرة، وفي المرتبة الأخيرة يأتي بُعد الأصالة كأقل الأبعاد من حيث درجة الممارسة.

واتفقت أيضًا هذه النتيجة مع دراسة الخثمي (2020) التي أشارت إلى أن المعلمين يرون بأن المدير المبدع هو القادر على إدارة المدرسة بأفكار وأساليب حديثة خارجة عن المألوف، ومشاركتهم فيها للمضي في الارتقاء بالمدرسة نحو تعليم أفضل، كما جاءت قيمة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بدرجة (كبيرة).

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2020)، حيث أظهرت النتائج أن درجة مقومات القيادة الإبداعية للقائدات من وجهة نظر المعلمات جاء مرتفعة، فالمعلمات يرين أن قائدات المدارس حريصات على مشاركتهن التعبير عن آرائهن والاستفادة من مقترحاتهن، وأن مشاركتهن مهمة في إيجاد بيئة عمل متناسقة ومتناغمة.

كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة المطيري (2020)، حيث أشارت إلى أن الابتعاد عن الأفكار التقليدية عند تعامل المشرفة التربوية مع مواقف العمل يسهم في تطوير العمل، ويعزز نمط القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمات.

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، تمّ حساب اختبار (ت) للعينتين المستقلتين، اختبار مان ويتي وتحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل وفقاً للمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي.



## أولاً: التحليل للدرجة الكلية على المقياس

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على الدرجة الكلية لمقياس ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المتغيرات
.59755	4.3345	26	ذكر	الجنس
.61560	3.9506	97	أنثى	
.62939	4.0318	123	المجموع	
.69530	3.8886	34	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات
.54992	4.1446	22	سنوات 5-10	الخبرة
.62939	4.0674	67	10 سنوات فما فوق	
.62939	4.0318	123	المجموع	
.58950	4.0197	106	بكالوريوس فأقل	المؤهل
.85617	4.1070	17	ماجستير فأعلى	العلمي
.62939	4.0318	123	المجموع	

يتضح من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمقياس ممارسة القيادة الإبداعية لدى مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية تم استخدام الاختبارات الآتية:

1- لمتغير الجنس تم استخدام اختبار (T Test Independent sample)

جدول (11) نتائج اختبار (ت) لمقارنة متوسط استجابات الذكور والإناث على أداء الدراسة

المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	26	4.3345	.59755	2.841	121	0.005
الإناث	97	3.9506	.61560			

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد الدراسة على جميع المجالات تُعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت مستوى الدلالة (0.005)، وهي أقل من (0.05)، وتعتبر دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث توجد فروق بين الذكور والإناث في مستوى القيادة الإبداعية لصالح الذكور.

2- متغير المؤهل العلمي: تم الاستخدام اختبار مان ويتني والمعروف باسم Mann-Whitney Test؛ لأن بيانات متغير المؤهل العلمي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (12) نتائج اختبار مان ويتني لمقارنة متوسط استجابات أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

المجموعة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني	مستوى الدلالة
البكالوريوس وما دون	106	59.83	6342.50	671.500	0.219
الماجستير فأعلى	17	75.50	1283.50		

يُبين الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد الدراسة على جميع المجالات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت مستوى الدلالة (0.219) وهو أعلى من (0.05) وتعتبر غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

3- متغير سنوات الخبرة تم القياس باستخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)

جدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمقارنة متوسط سنوات الخبرة على أداة الدراسة

المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	34	3.8886	.69530	1.348	.264
5-10 سنوات	22	4.1446	.54992		
10 سنوات فما فوق	67	4.0674	.61499		

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد الدراسة على جميع المجالات تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، إذ بلغت مستوى الدلالة (0.264)، وهو أعلى من (0.05)، وتعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

رابعاً. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

أشارت النتائج إلى وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الممارسات الإبداعية لمديري المدارس تختلف باختلاف بسيط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما يستخدم مديرو المدارس تلك الممارسات لزيادة الولاء لدى المعلمين وتحسين إبداعهم.

وقد تفسر هذه النتيجة بأن المعلمين من فئة الذكور لديهم مستوى أعلى في الابتكار والتميز والإبداع، وهو ما يمكن ملاحظته بشكل أفضل، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن الذكور استطاعوا التعرف على المديرين الذين يسعون إلى تطوير ذاتهم، وتدريب أنفسهم على الإبداع والتفوق.

كما يعزى ظهور هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون مديري المدارس من فئة الذكور لديهم حساسية للمشكلات، حيث يلجأون إلى حلول متطورة في حل المشكلات، ويمتلكون القدرة على التركيز في الحالات الطارئة، ويفكرون بأساليب متطورة قبل حدوث المشكلات، بينما يجدون بأن فئة الإناث يجدن صعوبة في ذلك لما يعترينهن من تقلبات جسدية وهرمونية، وانشغالهن بأمر كثيرة خارجة عن محيط العمل، وامتلاكهن بعض المشاعر التي يكتنفها شيء من الخوف والتردد عند حدوث بعض المشكلات التي تحتاج إلى سرعة وتركيز.

وأشارت النتائج أيضًا إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس شمال الشرقية من وجهة نظر المعلمين الأوائل تبعًا لمتغير المستوى التعليمي، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن جميع أفراد الدراسة لديهم خصائص وسمات متقاربة، فتقاربت استجاباتهم، بغض النظر عن مستوياتهم التعليمية. حيث إن مستوى التفكير الإبداعي لديهم، والأساليب المستخدمة في القيادة الإبداعية عندهم متساوية نتيجة تقارب المستويات التعليمية، فالفرق في هذا الجانب ربما تميل إلى الاختلاف والتباين في جوانب شخصية الفرد وتوجهات وميوله نحو التعلم المستمر والمبدع، وإحداث تغييرات حديثة ومتجددة حول الإبداع في القيادة وطرق التفكير واتخاذ القرارات المناسبة.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين يمتلكون الثقة والإيجابية وسعة الاطلاع، ويحصلون على تعليم ومعلومات ومهارات ومفاهيم على نحو كبير، بالإضافة إلى تمتعهم بدرجة كبيرة من المقدرة على ملاحظة وإدراك إحداث المدير للتغيير والإبداع والابتكار للتطوير، وتوفير المناخ الملائم، والإفادة المثلى من الموارد البشرية والمادية بهدف الارتقاء، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

كما أشارت النتائج أيضًا إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مدارس شمال الشرقية من وجهة نظر المعلمين الأوائل تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة، وهذا قد يُعزى إلى اتفاق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن خبراتهم حول معرفة تمتع مديري المدارس بالممارسات والسمات الإبداعية من مبادرات وحساسية للمشكلات، وقدرتهم على تقديم أفكار جديدة تتميز بالأصالة، وأنهم يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف في المدارس، ويدركون العلاقات مع العاملين معهم، ويترحمون حلولاً وأفكاراً جديدةً تختلف عن تلك التي يفكر بها الآخرون.

واتفقت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الخنعمي (2020)، والتي أظهرت عدم وجود فروق في ممارسة القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تبعًا لمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي.

كما اتفقت مع نتيجة دراسة اوزمن ومورتجولو (Ozmen & Buratoglu, 2010) التي أظهرت وجود فروق في درجة القيادة الإبداعية من قبل مديري المدارس تبعًا لمتغير الجنس.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة النمري (2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية حسب متغير السنوات الماضية والمؤهل العلمي.

في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المهنا (2020) التي كشفت عن وجود فروق في ممارسة القيادة الإبداعية تبعًا لمتغيرات المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

1- تعزيز مهارات القيادة الإبداعية لدى المعلمين، وتمكينهم منها؛ لتحسين المخرجات التعليمية عند الطلبة.

2- الاستمرار في تنفيذ دورات تدريبية لمديري المدارس عن أساسيات القيادة الإبداعية، وكيفية تطبيقها في الميدان في أثناء عملهم في المدارس مع المعلمين والطلبة.

3- طرح أفكار غير تقليدية لتطوير العمل، من خلال عقد جلسات عصف ذهني للمعلمين، ومن خلال متابعة المستجدات في مجال الإدارة، والاستفادة من تجارب الآخرين.

4- تعزيز دور مديري المدارس في وضع تصورات لتشجيع العاملين على إنجاز الأعمال بطريقة جيدة، ومختلفة، والابتعاد عن الروتين في الانجاز، وتقديم نماذج من تجارب الآخرين تساعد العاملين على التجديد.

## مقترحات الدراسة

1- إجراء دراسات وبحوث حول واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية مع عينات تختلف عن الدراسة الحالية.

2- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية حول عنوان: مدى ممارسة أسلوب القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

3- إجراء دراسات حول درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور، محمد بن المكرم أبو الفضل. (2003). *لسان العرب*. ط1، دار صادر للنشر والتوزيع.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (2002). *الإبداع في حل المشكلات*. ط1، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- آدم، محمد. (2016). *الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان].
- إسماعيل، ريم محمد وبني هاني، محمد صالح. (2022). *درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في ولاء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليرموك، إربد].
- البربري، محمد. (2021). *القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية، دراسة ميدانية*. *المجلة التربوية*، 94، 829-972.
- بني خالد، ولاء حمدان والعون، سالم سفاح. (2020). *الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي: دراسة ميدانية الجامعات الخاصة في الأردن*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن].
- جروان، فتحي. (2002). *الإبداع مفهومه-معايير-نظرياته-قياسه-تدريبه-مراحله-العملية الإبداعية*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- جروان، فتحي. (2013). *الموهبة والتفوق والإبداع*. ط3، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جمل، محمد (2005). *تنمية مهارات التفكير الإبداعي من خلال المناهج الدراسية*. العين: دار الكتاب الجامعي

- جودة، محمود جيهان. (2010). *إبداعات المعلم العربي*. ط1، دار الفكر.
- الجزان، عبد الإله. (2002). *لمحات عامة عن التفكير الإبداعي*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الحربي، قاسم عائل. (2007). *التممية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادات التحويلية*. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، (15)، 86-167.
- الحريري، رافده عمر. (2007). *إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة*، دار الفكر.
- حمدي، خالد والعظامات، عبدالله مطر نجم. (2018). *أثر القيادة في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق].
- حنورة، مصري. (2000). *التربية والإبداع بوصلة الرؤية*. مجلة التقدم العلمي، (30)، 26-29.
- الخشمي، سعيد. (2020). *القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين*. المجلة العلمية بكلية التربية، 36(1)، 4-29.
- الخليل، أمل. (2005). *الطالب ومهارات التفكير*. ط1. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
- خليل، نبيل سعد. (2009). *الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. القاهرة: دار الفجر.
- خير الله، جمال أنيس. (2009). *الإبداع الإداري*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الربيعاني، مها. (2013). *درجة ممارسة المرونة الإدارية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات المشرفات*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية].
- زريق، حنان. (2015). *القيادة الإبداعية ودورها في تنمية مهارات مديرو*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان].



- السرور، ناديا هائل. (2002). مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- السلمي، فهد. (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. [رسالة دكتوراة منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية].
- السلمي، محمد. (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السماك، منال. (2010). دور الكفاءة المعرفية في تنمية المقدرة الابتكارية: دراسة استطلاعية في شركة الكندي العامة في نينوى. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الموصل، العراق].
- السويد، عبدالله. (2014). القيادة الإبداعية أسس ونظريات. الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- السويدان، طارق والعدلوني، محمد. (2004). مبادئ الإبداع. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- الشربيني، زكريا وصادق، يسرية. (2002). أطفال عند القمة: الموهبة-التفوق العقلي-الإبداع. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الشرفا، أمل صلاح، والدجني، إياد علي يحيى. (2019). دلجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين. [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية (غزة)].
- صالح، سهام محمد. (2001). إدارة مدرسة المستقبل، ندوة مدرسة المستقبل، جامعة الملك سعود.
- العبرية، راية والذهلي، ربيع. (2022). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. المجلة التربوية الأردنية، 9، 520-546.

عيد، هالة فوزي. (2015). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية

السعودية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (61)، 426-387

غلوب، طالب. (2019). *مقالة الإبداع الإداري في الفكر الإداري التطبيقي*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الفاعوري، رفعت. (2005). *إدارة الإبداع التنظي مي*. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

قارة، سليم والصايف، عبد الحكيم. (2013). *تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل*. (ط2)، عمان، دار

الثقافة والنشر والتوزيع.

القحطاني، سالم. (2002). *المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإبداعي*. مجلة جامعة الملك

سعود، 2(8)، 1300-1278

قنديل، علاء محمد. (2020). *القيادة الإدارية وإدارة الابتكار*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع

المطيري، طروه عمر عامر. (2020). *واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من*

*وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض*. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (3)،

780-743.

المغربي، أحمد (2009). *الإبداع الإداري*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

منسي، محمود (2005). *الإبداع والموهبة في التعليم العام*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

المهنا، محمد فرج متعب. (2020). *درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة*

*الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها*. مجلة العلوم التربوية، 3(1)، 303-235.

نباينة، رشا نعيم والغول، كاظم عادل. (2022). القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمّان. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان].

نصر الدين، السيد. (2011). الابتكار وإدارته. سلسلة غير دورية تعني بتقديم اجتهادات حديثة حول العلم والمستقبل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.

نصير، طلال والعزاوي، نجم. (2012). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (33)، 18-37

وزارة التربية والتعليم العالي. (2013). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2013/2012م. (د.ط). رام الله: وزارة التربية والتعليم العالي.

وزارة التربية والتعليم. (2022). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية للعام الدراسي 2023/2022م. (53) مسقط.

- Aguinis, H. & Kremer, H. & Villamor, I. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons* 62, 65–74
- Alshammri S.Fozyah, Alenezi K.Abdullah (2021). Creative leadership and its relationship to thinking styles among Saudi university leaders.Vol 9 (2), (340–353)
- Hilhorst, C. A. R. (2009). Reacting to risk with real options; Valuation of managerial flexibility in IT projects (Unpublished PhD Theses). Tilburg University, School of Economics and Management.
- Kallapadee, Y. & Somprach, K. & Tesaputa, K. (2017). Strengthening the Creative Transformational Leadership of Primary School Teachers. *International Education Studies*, 10 (4).
- Mayor, R. (2007). *Thinking Problem Solving*. 2 nd ed. New York: W.H. Freeman and Company.
- Ozman, F. & Muratoglu, V. (2010). The competency levels of schools principles in implementing knowledge management strategist the views of principals and teachers according to gender variable. *Procardia Social and Behavior Science*, 2(20): 5370–5376.
- Plseeius, H,& Ravesteyn, P.(2010). The Paradox of more Flexibility Education; better Control of educational Activities as a Prerequisite for Flexibility. In *Key competencies in the Knowledge society*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Puccio, G. J. , Mance. M., & Murdock, M.C. (2011). *Creative leadership: Skills That Drive Change*. (2<sup>nd</sup> Edition). Buffalo State, NY: SAGE Publications, Inc.
- Sprctar John Micheal (2016).*Creativity leadership principles*. Oxford university. Londen.vol 14 pp44

- Stoll, L. & Temperley, J. (2009). Creativity Leadership: A Challenge of our Times. *School leadership and Management*, 29 (1): 63–76.
- Zacher, H. & Johnson, E. (2015). Leadership and creativity in higher education. University of Groningen.

## ملاحق الدراسة

## ملحق (1)

### الاستبانة بصورتها الأولى



كلية الآداب والعلوم الإنسانية

الاستبانة بصورتها الأولى

الموضوع/ قياس صدق محتوى الاستبانة

الفاضل الدكتور / .....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد دراسة ميدانية بعنوان "درجة ممارسة مهارات القيادة الابداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية في الإدارة التربوية تخصص القيادة التربوية في جامعة الشرقية. ولتحقيق هذا الغرض فقد تم تصميم استبانة موزعة على أربعة مجالات وهي (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، والطلاقة). ونظراً لكفاءتكم العالية وخبراتكم الواسعة، ولما تتمتعون به من أمانة علمية ومكانة تربوية فقد أرتأت الباحثة أن تكونوا أحد المحكمين لهذه الاستبانة وذلك للحكم على صدق محتواها، ولكم جزيل الشكر.

الباحثة: نورة بنت سالم بن حمد الوهيبية

الإيميل: [2110794@asu.edu.om](mailto:2110794@asu.edu.om)

بيانات المحكمين:

مع التكرم بإكمال البيانات التالية:

	الاسم
	المؤهل العلمي
	التخصص
	جهة العمل

تتكون الاستبانة من قسمين، وهما:

القسم الأول: البيانات الشخصية للمعلمين :

الرجاء وضع اشارة أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

1- النوع (الجنس):  ذكر  انثى

2- سنوات الخبرة:  (1-5) سنوات  (6-10) سنوات  11 سنة فأكثر

2- المؤهل العلمي:  بكالوريوس فأقل  ماجستير فأعلى

-القسم الثاني: استبانة درجة ممارسة مهارات القيادة الابداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية

بسلطنة عمان من وجهه نظر المعلمين الأوائل.



الرجاء وضع اشارة ( ) أمام كل فقرة تحت البديل الذي يمثل وجهه نظرك.

رقم	الفقرة	الانتماء للبعد		مناسبة الفقرة		التعديل ان وجد
		منتمي	غير منتمي	مناسب	غير مناسب	
<b>المجال الأول: الحساسية للمشكلات</b>						
<b>ويقوم مدير المدرسة بما يأتي:</b>						
1.	يمتلك مهارة طرح اسئلة مفتوحة الإجابات عند التعرض للمشكلات					
2.	يوظف الخبرات السابقة في مواجهة المشكلات					
3.	التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها					
4.	يلجأ للحلول المتطورة في حل المشكلات					
5.	يبادر الى تحديد المشكلات التي تواجه العاملين					
6.	يمتلك المقدرة على التركيز في الحالات الطارئة					
7.	يفكر بأساليب متطورة قبل حدوث المشكلات					
8.	يشرك جميع العاملين في حل المشكلات المدرسية					
9.	يدعم الحلول الإبداعية في معالجة المشكلات					
<b>المجال الثاني: الأصالة</b>						
<b>يقوم مدير المدرسة بما يأتي:</b>						
10.	يتبنى مدير المدرسة أفكارا جديدة وغير مألوفة					

					11. يوظف التقنيات الحديثة في المجالات الإدارية
					12. يقدم الحلول الجديدة التي تتناسب مع القضايا التعليمية
					13. يشجع مبادرات المعلمين الهادفة الى تحقيق أهداف العملية التعليمية
					14. يعمل على تنمية استشعار الرقابة الذاتية لدى العاملين في المدرسة
					15. يتقبل النقد البناء في القضايا التعليمية المطروحة
					16. يبتعد عن الأساليب التقليدية عند تعرضه للمواقف المختلفة
					17. يزود العاملين في المدرسة بجدول مواضيع الاجتماع قبل انعقاده
					18. يثني على أفكار العاملين لطرح آرائهم المختلفة
					19. يفتح المجال أمام العاملين لطرح آرائهم المختلفة
					20. يستخدم استراتيجية العصف الذهني لإثارة تفكير العاملين في المدرسة
<b>المجال الثالث: المرونة</b>					
<b>يقوم مدير المدرسة بما يأتي:</b>					
					21. يستجيب للمواقف الجديدة بسرعة

					22. يغير موقفه عند قناعته بعدم موافقتها مع القضايا المطروحة
					23. يطبق مجموعة البدائل في تعامله مع المواقف المتنوعة
					24. يعيد ترتيب المعلومات باستخدام الأساليب الابتكارية
					25. يحرص على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل
					26. ينظم خطة المدرسة وفقاً للأفكار المطروحة
<p><b>المجال الرابع: الطلاقة</b></p> <p><b>يقوم مدير المدرسة بما يأتي:</b></p>					
					27. يطرح أكبر قدر من الأفكار الإيجابية من أجل تطوير العملية التعليمية
					28. يُقنع العاملين في المدرسة بوجهة نظره في سبيل تحقيق أهداف العملية التعليمية
					29. يجد حلولاً للتحديات التربوية بوسائل حديثة
					30. يشجع العاملين على استخدام أساليب الحوار التفاعلية
					31. يتمكن من التفكير السريع في كافة الظروف المتنوعة

					32. يكون قادرا على توليد أفكارا إبداعية جديدة من الآراء المطروحة
					33. ينوع في استخدام أساليب الحوار والمناقشة في عرضه للقضايا التعليمية

## ملحق (2)

### الاستبانة بصورتها النهائية



كلية الآداب والعلوم الإنسانية

### الاستبانة بصورتها النهائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

المعلمين والمعلمات .....

تقوم الباحثة بإعداد دراسة ميدانية بعنوان "درجة ممارسة مهارات القيادة الابداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية في الإدارة التربوية تخصص القيادة التربوية في جامعة الشرقية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد طورت الباحثة أداة الدراسة من خلال استبانة مكونة من 33 فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، والطلاقة ولتحقيق الهدف من الدراسة يرجى التكرم بالإجابة على فقرات التالية والتي تستغرق أقل من 5 دقائق، من خلال استخدام البديل الذي يعبر عن موقفك لكل فقرة، علماً بأنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة عن الأسئلة، وهذه الإجابات سرية، وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: نورة بنت سالم بن حمد الوهيبية

الإيميل: [2110794@asu.edu.om](mailto:2110794@asu.edu.om)

القسم الأول: البيانات الشخصية للمعلمين:

الرجاء وضع اشارة أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

1- النوع (الجنس):  ذكر  انثى

2- سنوات الخبرة:  (5-1) سنوات  (6-10)سنوات  11 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:  بكالوريوس فأقل  ماجستير فأعلى

-القسم الثاني: فقرات الاستبانة

أولاً: الفقرات المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة

نظر المعلمين

ويقوم مدير المدرسة بما يأتي:

المجال الأول: الحساسية للمشكلات

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يملك مهارة طرح اسئلة مفتوحة الإجابات عند التعرض للمشكلات					
2.	يوظف الخبرات السابقة في مواجهة المشكلات					
3.	التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها					
4.	يلجأ للحلول المتطورة في حل المشكلات					
5.	يبادر الى تحديد المشكلات التي تواجه العاملين					
6.	يملك المقدرة على التركيز في الحالات الطارئة					
7.	يفكر بأساليب متطورة قبل حدوث المشكلات					
8.	يشرك جميع العاملين في حل المشكلات المدرسية					
9.	يدعم الحلول الإبداعية في معالجة المشكلات					

المجال الثاني: الأصالة



الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يتبنى مدير المدرسة أفكارا جديدة وغير مألوفا					
2.	يوظف التقنيات الحديثة في المجالات الإدارية					
3.	يقدم الحلول الجديدة التي تتناسب مع القضايا التعليمية					
4.	يشجع مبادرات المعلمين الهادفة الى تحقيق أهداف العملية التعليمية					
5.	يعمل على تنمية استشعار الرقابة الذاتية لدى العاملين في المدرسة					
6.	يتقبل النقد البناء في القضايا التعليمية المطروحة					
7.	يبتعد عن الأساليب التقليدية عند تعرضه للمواقف المختلفة					
8.	يزود العاملين في المدرسة بجدول مواضيع الاجتماع قبل انعقاده					
9.	يثني على أفكار العاملين لطرح آرائهم المختلفة					
10.	يفتح المجال أمام العاملين لطرح آرائهم المختلفة					
11.	يستخدم استراتيجية العصف الذهني لإثارة تفكير العاملين في المدرسة					
<b>المجال الثالث: المرونة</b>						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

					يستجيب للمواقف الجديدة بسرعة	1.
					يغير موقفه عند قناعته بعدم موافقتها مع القضايا المطروحة	2.
					يطبق مجموعة البدائل في تعامله مع المواقف المتنوعة	3.
					يعيد ترتيب المعلومات باستخدام الأساليب الابتكارية	4.
					يحرص على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل	5.
					ينظم خطة المدرسة وفقاً للأفكار المطروحة	6.

#### المجال الرابع الطلاقة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1.	يطرح أكبر قدر من الأفكار الإيجابية من أجل تطوير العملية التعليمية					
2.	يُقنع العاملين في المدرسة بوجهة نظره في سبيل تحقيق اهداف العملية التعليمية					
3.	يجد حلولاً للتحديات التربوية بوسائل حديثة					
4.	يشجع العاملين على استخدام أساليب الحوار التفاعلية					
5.	يتمكن من التفكير السريع في كافة الظروف المتنوعة					
6.	يكون قادراً على توليد أفكاراً إبداعية جديدة من الآراء المطروحة					
7.	ينوع في استخدام أساليب الحوار والمناقشة في عرضه للقضايا التعليمية					

### ملحق (3)

#### قائمة اسماء محكمي أداة الدراسة:

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	المسمى الوظيفي	جهة العمل
1	علي بن سيف اليعربي	دكتوراة في الفلسفة	مدير مساعد بدائرة التخطيط والتطوير	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية
2	راشد بن محمد الحجري	دكتوراة في التربية	أستاذ مساعد-التربية المقارنة-كلية الآداب والعلوم الإنسانية	جامعة الشرقية
3	محمد بن ربيع التوبي	دكتوراة في تقنيات التعليم	أستاذ مساعد-تقنيات التعليم-كلية الآداب والعلوم الإنسانية	جامعة الشرقية
4	هدى بنت ناصر البوسعيدي	دكتوراة في علم النفس التربوي	رئيس قسم التربية الخاصة	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية
5	بهية بنت سعيد بن جمعة العذوبية	دكتوراة في فلسفة التاريخ	مشرفة تاريخ	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية
6	سعيد بن عامر بن محمد الحجري	دكتوراة في علم النفس التربوي	رئيس قسم التوعية والإرشاد الطلابي	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية

7	علي بن حسن بن عبد الله البلوشي	دكتوراة في التربية	أخصائي اشراف أول بدائرة الإشراف التربوي	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة
8	عبد الرحمن بن سالم بن علي البلوشي	دكتوراة مناهج وطرق تدريس	مدرب بمركز التدريب لمحافظة شمال الباطنة	مركز التدريب التربوي بمحافظة شمال الشرقية
9	شريف عبد الرحمن السعودي	دكتوراة في علم النفس التربوي-القياس والتقويم	أستاذ مساعد-القياس والتقويم -كلية الآداب والعلوم	جامعة الشرقية
10	مطلوبة بنت صالح بن سالم بني عرابة	ماجستير مناهج وطرق تدريس العلوم	مشرفة مجال ثاني	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية



إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة... وبعد

الموضوع/ تسهيل مهمة باحثة

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة نورة بنت سالم بن حمد الوهيبيّة، الرقم الجامعي (2110794)، والمسجلة في برنامج ماجستير الإدارة التربوية، تخصص القيادة التربوية بجامعة الشرقية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، بقسم التربية من أجل تطبيق دراسة وصفية بعنوان: "درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين" وذلك خلال العام الدراسي 2022/2023م، ضمن متطلبات التخرج من البرنامج والحصول على درجة الماجستير. شاكرين ومقدرين تعاونكم الدائم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

د. محمد بن خلفان الصنقري

قائم بأعمال عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية

