

**أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية  
الإبداع لدى المعلمين: دراسة تطبيقية على عينة من مدارس  
التعليم الأهلي بالرياض**

**إعداد**

**د/ أسعد أبو حسين**



### الملخص

تهدف الدراسة إلى تعرف أثر القيادة التربوية بالمدارس الأهلية في تنمية الإبداع لدى المعلمين حيث حددت الدراسة مفهوم القيادة التربوية في المدرسة، وبيان أثرها على تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الأهلية بمراحلها المختلفة ومفهوم تنمية الإبداع وأساليب المشاركة التي تؤثر بشكل فاعل على تقبل المعلمين للإدارة المدرسية واستجاباتهم لها، كما بينت كذلك أثر بعض المتغيرات على ممارسة القائد مثل: طبيعة العمل وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات لتعرف أثر القيادة التربوية بالمدارس الأهلية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المراحل الدراسية المختلفة من وجهة نظر المعلمين وقيادة المدارس أنفسهم.

شملت عينة الدراسة (٥٢) مدرسة أهلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث وزعت الاستمارات على (١٥٠) قائداً ميدانياً تربوياً و(٣٢٠) معلماً بمراحل التعليم المختلفة (ابتدائي، ومتوسط، وثانوي). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة المستخدمة من قبل القادة الميدانيين في المدارس الأهلية بمدينة الرياض على تنمية الإبداع لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية:

ممارسات القيادة التربوية - الإبداع الإداري لدى المعلمين.

### Abstract

The study aimed to identify the impact of educational leadership in the private schools on the development of creativity among teachers. The study identified the concept of educational leadership in the school and its impact on the development of creativity among teachers in the various stages of the civil school and the concept of developing creativity and methods of participation. The researcher also used a data collection questionnaire to identify the impact of the educational leadership in the private schools on the development of creativity among teachers in the field. Different scholastic perspectives from the point of view of teachers and famous school leaders.

The sample consisted of (52) private schools in Riyadh, Saudi Arabia. The forms were distributed to (150) educational field leaders and (320) teachers in various stages of education (elementary, intermediate and secondary). The results were the most important: There were statistically significant differences in the impact of leadership by the field leadership in private schools

### Key wards:

Educational Leadership - Administrative Creativity

## - مقدمة البحث:

في ظل ما تشهده المؤسسات من تطورات تكنولوجية عالمية في جميع المجالات، ومن أهمها قطاع التربية والتعليم، نظراً لما يتمتع به من خصوصية، من تربية النشء وغرس المفاهيم والقيم، والحفاظ على التراث. وإعداد الموارد البشرية التي تحقق التنمية المنشودة في كل بلد. كان ولا بد أن ينعكس هذا التطور على الممارسات القيادية بالمدرسة إدارة ومعلمين، مدخلات وعمليات، وأساليب تلبي احتياجات تلك التطورات والتغيرات المتسارعة، مع الحفاظ على هوية المجتمع وأصالته، كما أن هذا الإعداد يتطلب اهتماماً خاصاً بالمبدعين من المعلمين والطلبة، على اعتبار أنهم ثروة كل وطن وبناء المستقبل.

إن مقدار نجاح أي مؤسسة تربوية يتوقف على كفاءة القيادة التي تعنى باكتشاف المعلمين وإبداعاتهم، وفهمهم للقرارات التربوية وطرق اتخاذها، لأن الإبداع هو المحرك الرئيس للعملية التربوية نحو التميز.

فقد أشار العازمي (٢٠٠٦: ٢٣) إلى أن الإبداع الإداري هو " قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية والابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت وتتسم بتحقيق المنفعة العامة".

وقد كشفت الدراسات أن الأنماط القيادية المتبعة من قبل قادة المدارس لها أثر في فاعلية العاملين، إذ اتضح أن القيادة الديمقراطية تشجع جواً من الثقة، والشعور بالأمن بين المرؤوسين، وتقلل من مشاعر القلق والإحباط لديهم، كما أوضحت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والدافعية إلى العمل، وهناك علاقة سلبية بين الدافعية إلى الإنجاز والنمط الترسلّي والاتقراطي.

ويرى بعض المفكرين التربويين أن العاملين يكونون أكثر دافعية لتطبيق أهداف برنامج المؤسسة عندما يعملون لدى رئيس له قدرة عالية في مهارات السلوك القيادي.

وأكد عبود وآخرون (٢٠٠٠: ٨٠) على أن الإدارة هي عملية إتخاذ قرارات تقوم على العلم والدراسة، كي تعزز القدرة على الربط بين مختلف العناصر التنظيمية بأسلوب يسعى إلى تحقيق الأهداف.

أن الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية، ومجموعة من الجهود والنشاطات المتناسقة التي يقوم بها العاملون بالمدرسة، ويعد مدير المدرسة من أهم عناصرها وشخصياتها وركائزها، وبالتالي فإن أهم ما يميز مدير المدرسة الناجح عن غيره هو قدرته على إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في الموقف المناسب، فالعمليات الإدارية المختلفة التي يقوم بها ما هي إلا إنتاج سلسلة من القرارات. (مرسي، ٢٠٠١: ٩٧).

وتؤكد وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية على ضرورة تغيير دور مدير المدرسة من منفذ للقرارات إلى قائد تعليمي يتبنى خطاً إستراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية، كي يكون قائداً اجتماعياً يعي دور المدرسة في المجتمع ويشارك القيادات والآباء في تجويد عملية التربية، كما أضحت قائداً ذا رؤية علمية يستطيع من خلالها استثمار طاقات المجتمع المدرسي، ويرفع مستوى الإنجاز لدى العاملين معه.

وللقيام بهذه الدور لابد من امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية والإدارية المناسبة، الأمر الذي جعل الوزارة تنتج نحو تطوير معايير عالية للتوقعات الأدائية لمدير المدرسة في المملكة العربية السعودية (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٥هـ).

فالأساليب المعمول بها سابقاً في المدارس، قد لا يصمد أمام هذه التحديات، والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة، وثورة المعلومات والاتصالات، لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي سوف يؤدي حتماً إلى الجمود الإداري.

إن قائد المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية، ولا أن يقتنع بما وصل إليه من أداء عمله بإخلاص، إذ لابد أن يكون مليء بالطموح والدافعية والهمة العالية. وأن يكون قادراً على التكيف مع متطلبات العصر، من خلال تفجير طاقاته للإبداع الكامنة بداخله، وأن يستثمر القدرات الإبداعية والابتكارية الكامنة في العاملين معه، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة المحك الأساسي الذي يدير به العملية التعليمية في مدرسته، وفي إتخاذ القرارات. (شقور، ٢٠٠٢).

فالإبداع والابتكار من أهم السمات التي ينبغي توافرها في قائد المدرسة، وذلك نتيجة لتزايد المتطلبات، وتعدد الحاجات وتنوعها، لما تفرضه العولمة من تحديات في شتى مجالات الحياة، حيث تمثل العولمة نقطة جوهرية في ضرورة الاهتمام بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية، وقيادة المدرسة العصرية. (الخوaja، ٢٠٠٤).

إن الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، وقائد المدرسة المبدع عامل رئيس في نجاح المدرسة، حيث تستطيع المدرسة أن تواكب ركب الحضارة، وأن يكون لها مكانة على الخريطة التعليمية والتربوية، ويمكن تصنيف الأفراد والمؤسسات إلى صنفين: الأول: مبدع يتعامل مع التطور التكنولوجي المعاصر بكل ثقة وبدون تخوف ومتجدد في فكره، والآخر مقلد ينتظر من الآخرين أن يمنوا عليه بفكرهم وإبداعاتهم. (أبو الوفا، ١٥٧:٢٠٠٦).

#### - مشكلة الدراسة:

إن القيادة الإبداعية الصحيحة يعول عليها القيام بدور كبير في تحسين وتطوير العملية التعليمية، وتشجيع ممارسات المعلمين داخل الصفوف، ومن خلال القيادة الإبداعية أيضاً، يمكن تطوير وتحسين أداء الإدارة المدرسية، كما أنها تضمن الارتقاء بمستوى أداء المعلمين والطلبة. وتتخذ القرارات الإدارية بمشاركة المعلمين في تلك القرارات، ولما كانت الحاجة ملحة إلى الإرتقاء بالعملية التعليمية، كان لابد من الاهتمام بتطوير القيادة المدرسية، باعتبارها أولى الخطوات التي تسهم في زيادة الإبداع لدى المعلمين، وتحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

واستناداً إلى ما أوصت به الدراسات السابقة من ضرورة التركيز على دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، لذلك تظهر الحاجة إلى تطوير ممارسات القيادة المدرسية، لذا جاءت الدراسة الحالية لمحاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض على الإبداع لدى المعلمين؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما أثر القيادة التربوية على الإبداع لدى معلمي المدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرين، والمعلمين أنفسهم؟
٢. هل يختلف أثر القيادة التربوية على الإبداع لدى المعلمين باختلاف المؤهل العلمي، والعمل الحالي وعدد سنوات الخبرة؟
٣. ما المقترح لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية؟

#### – أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:
- تعرف أثر القيادة التربوية على الإبداع لدى معلمي المدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرين، والمعلمين أنفسهم.
- التعرف على دور القيادة الإبداعية في تنمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة على أثر القيادة التربوية تعزى لمتغيرات الدراسة.
- صياغة التوصيات والمقترحات التي تطرحها الدراسة في ضوء النتائج الميدانية.

#### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من خلال بعديها العلمي والعملية على النحو التالي:

#### أولاً: الأهمية العلمية.

١. تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من التوجهات العالمية نحو الاهتمام بالقيادة المدرسية.
٢. قد تكون الدراسة إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي في التعرف على الأدوار الملائمة للقيادة المدرسية في تحفيز المعلمين ودفعهم نحو للإبداع.

#### ثانياً: الأهمية العملية.

١. قد تسهم الدراسة بتقديم معلومات لأصحاب القرار في وزارة التعليم تساعدهم على التعرف الجوانب الإبداعية التي تؤثر على الدور الوظيفي للمعلمين، وأثر القيادة التربوية في تنميتها وتطويرها.
٢. يستبصر بها القياديون في المدارس للتعرف على نقاط الضعف ومصادر القوة لدى المعلمين والطلبة ووضع الخطط لمعالجتها.

#### – حدود الدراسة:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع القيادة الإبداعية.
- ٢- الحدود البشرية: شملت المعلمين والمديرين العاملين بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض.
- ٣- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الأهلية بمدينة الرياض: السعودية .

٤- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني في العام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧هـ.

### مصطلحات الدراسة:

#### أولاً: مفهوم القيادة.

القيادة لغة: القود نقيض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. (نجم، ٢٠١١، ص ٣٥).

القيادة اصطلاحاً: يعرفها هواري بأنها: " السلوك المتكرر للمدير أثناء أدائه للعمل". ويعرفه السلمي بأنه " السلوك الذي يتبعه القائد كي يستطيع كسب تعاون المتبوعين وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم (العميان: ٢٠١٠، ص ٢٧٤).

التعريف الإجرائي للقيادة: يقصد به في هذه الدراسة الأسلوب القيادي لمجموع التصرفات التي ينتهجها القائد داخل المدرسة، والتي تمكنه من تحقيق أهداف المدرسة بشكل إبداعي، وخلق حالة تنافسية إبداعية بين المعلمين.

تعريف القيادة الإدارية اصطلاحاً: هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين؛ أفراداً وجماعات، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة (القحطاني: ٢٠٠٨ م، ص ٨ - ٩).

تعريف القيادة الإدارية إجرائياً: يقصد بالقيادة الإدارية في هذه الدراسة النشاط الذي يمارسه القائد داخل المدرسة للتأثير في سلوك العاملين معه، وجعلهم يتعاونون برغبة منهم لتحقيق الأهداف المرغوبة.

#### تعريف الممارسات القيادية:

هي مجموعة الأعمال التي يمارسها مدير المدرسة في المجالات التالية: التعليم والتعلم، التطوير المهني للمعلمين، المنهاج وتطويره، تقويم التحصيل العلمي للطلاب وتعزيزه، صياغة الرؤية والرسالة للمدرسة.

#### ثانياً: مفهوم الإبداع.

الإبداع اصطلاحاً: هو مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة؛ لينتج إنتاجاً نافعاً له، أو للمنظمة التي يعمل فيها، أو المجتمع الذي يعيش فيه (النمر: ٢٠٠١).

التعريف الإجرائي للإبداع الإداري: هو استجابات المديرين في الإدارة المدرسية لتنمية الإبداع كما تحددها استجابة المعلمين والمديرين على أداة الدراسة.

## الإطار النظري للدراسة

## - مفهوم القيادة.

على الرغم من تعدد التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم، إلا أنه يجب الإشارة إلى أن تعريف القيادة لدى المختصين والمهتمين بموضوع القيادة مختلف فيه، فكما يقول أحد الخبراء إن عدد التعريفات للقيادة، ربما يتساوى مع عدد من عرفوها (الشمري، والبرك، ٢٠٠٣: ٤٧٩). لذلك ينبغي من الضرور استعراض بعض التعاريف، حتى يتسنى للباحث تبنى مفهوماً يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة، فقد عرفها (ليوناردو وايت) أنها توجيه وضبط وإثارة لسلوك واتجاهات الأفراد من خلال غرس روح الإبداع والعمل المشترك، وبث الحماس والنشاط فيهم لتحقيق الأهداف الجماعية [ص: ١٨٥]. ويرى (هنت ولارسون) أن القيادة الإدارية هي الوسيلة الأمثل التي يمكن من خلالها أن يبث المدير روح التآلف والتعاون المثمر بين جماعة العمل في المنظمة لتحقيق أهداف مشتركة ومشروعة. (Hunt & Larson 1977, P 283). عرفها (فرنس وساندر) أنها النفوذ الاجتماعي الكامن في جزء من الجماعة، ويعرفها (هارتلي) أنها مركز عال في هيكل تنظيمي يسيطر من خلاله القائد على الآخرين، في حين يعرفها (هيمنان): أنها العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه وإرشاد الآخرين، والتأثير على أفكارهم وسلوكهم ومشاعرهم (أبو السعود، ١٩٧٨). بينما يشير (إسماعيل) إلى أنها نشاط إيجابي يمارس من قبل شخص معين في مجال الإشراف الإداري على مجموعة من الناس تعمل معه، لتحقيق هدف محدد عن طريق التأثير فيهم، واستحالتهم أو باستخدام السلطة الرسمية إذا اقتضت الضرورة (إسماعيل، ١٩٨١: ١٣٥ - ١٣٦).

ويرى (حامد زهران) أن القيادة عبارة عن سلوك يمارسه شخص بغرض تحريك شخص آخر أو آخرين نحو تحقيق هدف محدد متفق عليه، ويقوى هذا السلوك التفاعل الاجتماعي بين أعضاء تلك المجموعة ويحافظ على تماسكها (زهران، ١٩٨٤: ٢٠١). إذا فهي الزعامة والكارزما المبنية على تمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره ممن يعمل معه، ولا يعني وجود مدير أنه الكارزمي الأوحد، بل قد يكون من بين المرؤسين من هو أقوى منه كارزما وشخصية، ويتمتع بسمات قيادية أقوى منه. فالقيادة تعني التأثير من قبل شخص على شخص آخر، أو مجموعة، والقدرة على توجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة للفرد أو للمؤسسة. ويعرفها (القيوتي) أنها القدرة على التأثير في الآخرين، بحيث يجعلهم راضين عن قيادته لهم طواعية منهم، -وليس تنفيذاً للأوامر واللوائح والقوانين، فهو يفعلون امتثالاً لأوامره مقتنعين في شخصيته ووجهة نظره، لا كونه صاحب سلطة رسمية، فالسمة الشخصية عنده هي صاحبة القرار وليست القوانين والتعليمات - فهي عملية تفاعل بين تابع ومتبوع، من خلال تفهم لصفات المتبوعين وإدراك ما يمكن أن يؤثر فيهم ويجعلهم يسيرون في الاتجاه السليم ويقوم من سلوكهم التنظيمي (القيوتي، ١٩٨٩: ١٠٤).



فالقائد هو الشخص الذي يمتلك كل أو معظم السمات التي سبق ذكرها، وأن يتمتع بكل المفاهيم السابقة، وبالتالي فهو يؤثر على المرؤوسين عن طريق استخدام السمات الشخصية، وكذلك سلطة الثواب والعقاب، ويحدد الأسس المكتسبة وكيفية استخدامها من خلال توزيع المهام التي تشمل التخطيط والتوجيه والتعليمات والتنفيذ والتقويم والتحصير.

إن القيادة عملية تأثير وفاعلية الصفات والخصائص الشخصية للقائد، وكذلك خصائص العاملين معه، بالإضافة إلى الموقف القيادي الذي يمر به الجميع نحو تحقيق أهداف متفق عليها ومرغوب فيها.

فالقيادة عملية يقوم بها شخص للتأثير في الآخرين، وتحمل في جوهرها مخزون الفرد من معرفة واتجاهات ومعتقدات وقيم وسلوك ومهارات.

وهي عمل ديناميكي وقوة تهدف إلى تماسك مجموعة العمل، وتحقيق الأهداف المشتركة بفاعلية وكفاءة، وبأقل تكلفة مادية وبشرية، حيث إن القائد يستخدم فيها ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم.

وتناول (هال) القيادة من خلال العلاقات بين الأشخاص وبناء على ذلك فإن الشخص الذي يمتلك التأثير في الآخرين من خلال العلاقات الشخصية يكون قائداً، ويكون الأشخاص المتلقين لذلك التأثير مرؤوسين، وعليه تبنى القيادة على علاقة منزلة وعلو شأن القائد بالنسبة لمرؤوسيه، من حيث قبول التوجيهات والالتزام بقرارات القائد، استناداً إلى ما يمتلكه القائد من قوة شخصية ومن سلطة رسمية، فيما أكد آخرون على ضرورة الاهتمام بمقدرة القائد على القيام بمهامه وتشجيعه ودعمه وتحفيزه للآخرين لتحقيق أهداف المنظمة. كما يشير مفهوم القيادة إلى التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين بالشكل الذي يجعلهم أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل قدر من المعارضة من جانبهم. فالقيادة نشاط وسلوك يمارسه القائد يؤثر إيجاباً في نشاط المؤسسة ويوجه جهود العاملين إلى تحقيق الأهداف المرجوة (العناتي، ١٩٩٥: ٦٩).

وعرفها (ألن) أنها النشاط الذي يمارسه المدير لجعل المرؤوسين يؤدون عملهم بفاعلية، أما (كونتزوادونيل) فعرفها أنها عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني في حين عرفها كل من (بفيفر وبرسئوس) أنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في شخص القائد وبالتالي تعمل على توحيد جهود العاملين معه بهدف تحقيق غايات المنظمة، وتجاوز المصالح الوقتية والشخصية (عبيدات، ٢٠٠٦: ٨).

ويعرفها (كينيث كلارك) بأنها نشاط أو مجموعة من الأنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث من جماعة أو منظمة أو مؤسسة تضم قائداً أو مجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف عامة مشتركة ويعملون معاً لتحقيق هذه الأهداف. ويعرفها (جون جاردن) أنها عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد والمجموعة. بينما (جيمس ماكجريجوز بيرنر) يرى أنها عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها، في إطار المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدها

القادة وحدهم أو أهداف مشتركة بين القادة والإتباع. أما (جاري بورك) فقال أن القيادة تتضمن التأثير على عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات والتأثير على مدى تمسك الجماعة بها والتوحد معها والتأثير على ثقافة المؤسسة (ساوولر، ٢٠٠٨: ١٧).

## ٢- مفهوم القيادة الإدارية

تعرف القيادة الإدارية بأنها الجهد المبذول من شخص المدير للتأثير في العاملين معه، ودفعهم للتعاون لتحقيق الأهداف، فالقيادة في جوهرها إحساس بحاجات العاملين كي يحثهم على العمل بكفاءة وفاعلية.

فالقيادة الإدارية تعني فن التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة الاستحالة والإقناع، بحيث يستحوذ القائد على طاقات المرؤوسين وطاقاتهم وولائهم في سبيل تسخير ذلك للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويمكن للقائد أن يلجأ عند الضرورة لاستخدام سلطته الرسمية لتحقيق هذه الأهداف.

كما تعرف القيادة الإدارية أنها (القدرة العلمية والفنية لاتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة على أحسن وجه وفي أقل مدة وبأقل التكاليف المادية والبشرية) (العتيبي، ١٩٩٩: ١٤).

من خلال سرد التعاريف السابقة للقيادة الإدارية نجد أنها تشترك وترتكز على عدة نقاط

منها:

- ١) التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف معين.
  - ٢) التفاعل بين القائد ومرؤوسيه عن طريق المهارات التي يكتسبها القائد.
  - ٣) وعي القائد وفهمه لسلوكيات الأتباع حتى يتمكن من اختيار أساليب التي تؤثر فيهم وتدفعهم إلى العمل وتحقيق الأهداف.
  - ٤) المشاركة الفعالة والحقيقية من القائد للمرؤوسين في تحقيق الأهداف، وعدم الاكتفاء بدور الموجه والمرشد.
  - ٥) أن يكون إنساناً بالدرجة الأولى، فالصفات الإنسانية تجعل القائد يحظى باحترام الآخرين وولائهم وولائهم.
  - ٦) أن يعي تعدد الأدوار التي تناط إليه، بتعدد المتغيرات البيئية حوله، وأن يتفهم سلوك وطبيعة العاملين معه وميولهم واتجاهاتهم، وأن يخدم إنسانيتهم.
- بذلك يتضح أن الموقف له دور كبير وهو عنصر هام ومؤثر على اختيار الأساليب المناسبة لتسيير العمل بما يحقق أهداف المنظمة.

مما سبق يتضح أن للقائد الإداري سمات تجعل الآخرين يتبعونه، ويقومون بما يوكل إليهم عن رضى منهم، وللقائد أن يستخدم أيضاً السلطة الرسمية إذا لزم الأمر عند اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى الإنجاز، كما أن القيادة تتطلب مهارات وتخصصات عامة، كي يمتلك القائد تشخيص الموقف الذي يريده ويتفهمه، وأن يمتلك رؤى مستقبلية يبني من خلالها خططاً للتطوير، وأن يتعامل مع ما هو متوفر لديه من موارد مادية وبشرية، وأن يتفهم سلوك العاملين ويكون دائم الاتصال بهم (ضرار، ١٤٢٠ هـ ١٩٩٩ م: ٣٦٩). فالقيادة السليمة تتكون

من عناصر عدة أولها وجود متبوعين يستطيع ذلك القائد أن يمارس عليهم عملية التأثير وأن يكون هناك هدف يسعى الجميع إلى تحقيقه مع وجود الموقف بذلك تتفاعل عملية القيادة وتعمل مجتمعة على تحقيق الأهداف ونجاح المؤسسة.

وقد اجتهد علماء الإدارة وعلماء النفس على تفسير ظاهرة القيادة، ووضع الأسس والقواعد التي تساهم في صنع القادة أو تصفهم في المجتمع، كي يتسنى للمؤسسات سهولة اختيار القادة وتحقيق أهدافها. فمنهم من بحثها من ناحية السمات الوراثية ومنهم من بحثها من ناحية العلاقات الإنسانية ومنهم من بحثها من خلال تفاعل القائد والمرؤوسين والموقف، وقد جاءت في ذلك النظريات الكثيرة التي فسرت ظاهرة القيادة، وقد أجريت الدراسات والأبحاث التي عنيت بمساهمتها في الوصول إلى قائد يحقق أهداف المنظمات والأفراد في ظل عالم متغير وتتسارع فيه التكنولوجيا. واليك المداخل التي عنيت بدراسة ظاهرة القيادة.

وفي تعريف القيادة اصطلاحاً هناك اختلاف بين المفكرين حيث كانت القيادة في القدم ترمز إلى وجود بعض السمات الشخصية والقدرات الخارقة التي منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الناس، ولكنها في الحاضر اختلفت عن ذلك باختلاف المتطلبات قد كان الاختلاف في تعريف القيادة قائم حول صعوبة الفصل ما هي عليه في الواقع النظري والتطبيقي، وكذلك حول الصعوبة في تحديد ما إذا كانت القيادة خاصة من خصائص الجماعة ترتبط بالمكانة والوظيفة وتقوم بنشاط هام من أنشطة الجماعة، أو خاصة من خصائص الفرد حيث يتسم القائد بخصائص وقدرات شخصية جسدية أو عقلانية أو أخلاقية (القحطاني، ٢٠٠١م، ص ٦). أما القيادة بمعناها العام في الإسلام فهي "ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركز قوة" (المطيري، ٢٠٠٨م، ص ٢٢٧).

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها. إن الحاجة للإبداع كانت وما زالت هي العنوان الرئيسي في كل نواحي الحياة ومشاكلها، إلا أن العالم اليوم خصوصاً المؤسسات التعليمية أكثر حاجة للإبداع من قبل، فالتحديات المستمرة والضغط المتزايدة، والتغيرات الكثيرة التي تعرض لها، مثل العولمة والاقتصاد المعرفي، جعلت الإبداع ضرورة ماسة لكل المؤسسات التعليمية (جروان، ٢٠٠٢).

فالتربية ضمن رسالتها السامية تهدف إلى إثارة مكامن القدرات العقلية والإبداعية لدى الناشئين المستهدفين في عملية التعليم، وتحاول أن توجهها لكي تكون فاعلة ومنتجة من خلال المراقبة والتنوع والتجديد للمناهج الدراسية التي تسمح لجميع الطلبة أن يتقدموا في المجالات التي يميلون إليها (المشيقي المشار إليه في العنزي، ٢٠٠٨)، حيث انتقل الاهتمام من التركيز على الاقتصاد المادي إلى التركيز على اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بشكل رئيسي على تطوير القدرات الإبداعية لرأس المال البشري، بالإضافة إلى اعتماده على السرعة والخيال والمرونة والابتكار (الزهرى، ٢٠٠٢)، والذي بدوره فرض على الإدارة التربوية ضرورة التغيير

والتجديد، وتركيز العناية بالموهب الإبداعية والابتكارية الخلاقة، هذه العناصر التي تمثل أساساً لفكر الإدارة الإبداعية (الباز، ٢٠٠٠).

وللإدارة التربوية الإبداعية دور بارز ومهم في نقل المجتمع نقلة تقدمية متطورة، الأمر الذي يضعها مركز العناية والاهتمام، ويجعل وجودها ضرورة ملحة لتلبية حاجات المجتمع المتغير والمتجدد (عبدالله، ٢٠٠٣).

وتستطيع الإدارة التربوية تشجيع الإبداع وتبنيه، وتنمية القدرات الإبداعية عن طريق البرامج المتطورة والإجراءات والخطط السليمة لخلق جو يسوده التنافس من جهة، وزيادة قوة فاعلية العمل من جهة أخرى، فالإبداع داعم قوي للإدارة التربوية يدعمها ويعطيها الثقة للصدور أمام المنافسة والتحديات العصرية المتلاحقة، ولأهمية الإبداع وضرورة الحاجة إليه أصبحت الإدارة التربوية الإبداعية تواكب الرقي والتحضر في شتى المجالات (الهويدي، ٢٠٠٤).

فالإبداع أصبح يمثل سمة أساسية من السمات التي لا بد من توافرها لدى مدير المدرسة الذي يعد المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في مستوى الإدارة الأدنى (الإدارة المدرسية) في ظل الظروف والتحديات والمتغيرات التي يواجهها العصر الحديث.

فالمدير المبدع هو المدير القادر على كسر الروتين، وترك الممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار التي من شأنها تغيير العمل في المدرسة وتطويره، ولديه القدرة على البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها سواء داخل أسوار مدرسته، ومن العاملين معه، أو من المؤسسات الأخرى أو الاستفادة من خبرات زملائه من مديري المدارس أو من خلال نتائج الأبحاث والدراسات أو على صفحات الانترنت، ولديه القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية وإخضاعها للتجريب تشجيعاً لأصحابها، وتوجيه المبدعين في المدرسة طلاباً كانوا أم معلمين لما يساعدهم في تحسين قدراتهم الإبداعية وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة، وجعل الإبداع جزءاً من ثقافة المدرسة (الحر، ٢٠٠٤).

ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المدرسية في تلبية متطلبات العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، وما يقوم به مدير المدرسة من دور مهم كقائد تربوي مبدع في سبيل تحقيق هذه الغاية، فقد جاءت رغبة الباحثين بالتعرف إلى مستوى هذا الدور الذي يقوم به مديرو المدارس ومديراتها، وتحديدًا في منطقة بني كنانة التي تعد من أبرز المناطق في محافظة أربد والتي تتميز بنسبة عالية من المتعلمين وحملة الشهادات الجامعية بمختلف درجاتها.

فقد ذكر أن المدراء يتخذون يومياً العديد من القرارات التي تتطلبها مجريات العمل، وتختلف هذه القرارات من حيث قوة أثرها على المنظمة فهناك قرارات روتينية وأخرى إستراتيجية. (حبتور، ٢٠٠٠ : ١٨٠).

وأشير إلى أن "القرار هو إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين وسلوك معين بعد دراسة البدائل المختلفة، وهو عملية اختيار البديل الذي يحقق الهدف". رافدة (الحريري، ٢٠٠٨ : ٢١٩)

هناك فرق بين متخذ القرار وصانعه فصانع القرار هو الذي يحدد القرار وفق شروط محددة ومرتبطة بالقرار ولا يجوز تجاوزها، اي يقوم بسن القرارات وفق الشروط والإمكانيات والظروف المتاحة، اما متخذ القرار فهو الذي يتخذ القرار المناسب في ضوء الشروط الموضوعية مسبقا كما يقوم على تنفيذ هذا القرار ولا يحق له تجاوز هذه الشروط او الرجوع إليها إذا اراد إضافة او تعديل معين، وبالتالي "ممرحلة اتخاذ القرار ما هي إلا عمل إداري يمثل جانباً واحداً في عملية صنع القرار. (محمد، ٢٠٠٨: ١٥٣).

#### المهارات الواجب توافرها في القائد التربوي:

يرى كل من كاتز وكاهن "ضرورة توافر ثلاث مهارات فيمن يتولى قيادة وإدارة الأفراد، وقد حددا تلك المهارات في الجوانب الفنية والعلاقات الإنسانية والقدرات الإدارية. (رسمي، ٢٠٠٤: ١١٧)

وقد اظهرت العديد من الدراسات والكتب والمقالات أهمية التحكم في إدارة الوقت وهذا لارتباط ذلك بشكل مباشر بتقدم المجتمع، فالتقدم يعني تحقيق الانجازات التي يصبو إليها المجتمع بأقصر فترة زمنية ممكنة وبأقل التكاليف، ويبقى التطور التكنولوجي مؤشراً أساسياً في اختزال الوقت حيث ان الاختراعات التكنولوجية المختلفة في ميادين الإدارة كأدوات القياس والتخزين تساعد كثيراً في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المحدد، نتيجة السرعة. في توفير المعلومات وبالتالي اختزال الوقت والجهد والمال. (حمادات، ٢٠٠٧: ١٤٣)

#### أهمية القيادة الإبداعية.

إن المنظمات الديمقراطية تشارك كل من يتأثر بالقرار في إعداده واتخاذها للقرار، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه، وقد أثبتت الدراسات التي عملت على عدد كبير من الأنظمة التعليمية في أمريكا أن المدرسين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسة والخطط التعليمية أكثر حماسة لها من غيرهم وأن المدرسين يحبون مشاركتهم في القرارات المتصلة بالمناهج والتدريس. (مرسي، ٢٠٠٥: ١٠٢)

ومدير المدرسة باعتباره المسئول عن نجاح المدرسة بصفته الرئيس المباشر للعاملين فيها، والعاملون بسؤاله أمامه في تحمل أعباء وظائفهم، ويطلب منه العمل على تنظيم مدرسته والعاملين فيها بطريقة ديمقراطية فعالة ومتعاونة وأحد مظاهر هذه الديمقراطية هو إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وبهذا يكون لديهم الشعور بأنهم يشاركون في إدارة مدرسة حقيقياً بدلاً من شعورهم بأنهم ضحايا للممارسات الإدارية المستبدة. (العجمي، ٢٠٠٨: ٢٠٨)

قد يكون إشراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح لهم بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة وذلك حسب المتدرج التالي:

١. صنع القرار ثم تبليغه للمرؤوسين : حيث يقوم المدير هنا بصنع القرار منفرداً ثم يبلغه للمرؤوسين ولا تحتوي عملية التبليغ على أي محاولة من قبل المدير لشرح أسباب القرار أو إقناعهم به أو استمالتهم لقبوله.
٢. صنع القرار ثم شرح مبرراته : هنا لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين وإنما يحاول أن يبيع القرار لهم بأن يشرح مبرراته وملابساته ويستميلهم لقبوله، ويعمل على التخفيف من وقع انفراده بالقرار خوفاً من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار وعدم تعاونهم في تنفيذه بإبراز أسبابه وأهم ميزاتِهِ.
٣. صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله: يقوم الرئيس بعد صنع القرار بفتح حوار مع المرؤوسين للتعرف على استفساراتهم بشأن القرار وأثاره، ويقوم بالرد على هذه الاستفسارات لإزالة خوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم واقتناعهم بالقرار.
٤. صنع الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره: في هذه الحالة يقوم الرئيس بعرض المشكلة وبدائل حلها وأنسب هذه الحلول (القرار المبدئي) ثم يتيح للمرؤوسين الفرصة للإدلاء بأرائهم التي قد تدفع المدير إلى تعديل قراره أو اختيار أحد البدائل الأخرى، ولكن يحتفظ المدير هنا بسلطة البت النهائية في الأمر. (العمرى، ٢٠١١: ٢٨٤).
٥. الإشراف الاستشاري : وفيه يدعو الرئيس مرؤوسيه لعقد اجتماع عندما يقتضي الموقف، حيث يقوم باستطلاع آرائهم لحل مشكلة معينة ويدعوهم لتقديم مقترحات ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوء تلك المقترحات.
٦. الإدارة الديمقراطية : وفيها تنتقل مسئولية اتخاذ القرار من الرئيس إلى المجموعة حيث يعمل قائداً لها مشاركاً في المناقشات و المداولات تاركاً سلطة اتخاذ القرار للمجموعة (الحريري، ٢٠٠٨: ١١٣).
٧. تفويض الأمر للمرؤوسين : يقوم الرئيس هنا بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي (الجهنى، ٢٠١٠: ٢٨٤).

## ٢- مفهوم الإبداع

قبل تناول موضوع الإبداع ينبغي تناول بعض المفاهيم، ومحاولة الاتفاق عليه؛ لتكون الأساس في طرح الموضوع، ومنها الآتي:

وعرف معجم ويبستر الإبداع في اللغة بأنه مصطلح يشير إلى القدرة على الإيجاد. (Webster, 2006).

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الإبداع في العقد الأخير من القرن العشرين، باعتباره أحد الخصائص المهمة التي تؤثر في حاضر المنظمات الإنتاجية والخدمية المعاصرة ومستقبلها، إلا أنه تعددت وتباينت مفاهيم الإبداع؛ نظراً لاختلاف الكتاب والباحثين الذين قاموا بالتحديد والاستخدام والسياق المطبق، وأيضاً

لاستخدام مفهوم الإبداع بوصفه مرادفاً لبعض المفاهيم كالابتكار، والموهبة، والذكاء، لذلك ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المهمة للإبداع؛ (Evan، ١٩٩٩)، إلا أنه يمكن حصر المفاهيم المختلفة للإبداع في خمسة مداخل، تعكس إلى حد كبير مفاهيم الإبداع عند الكتاب والباحثين وهي:

أ- المدخل المبني على أساس أن الإبداع نوع من أنواع النشاط الإنساني: يحدد هذا المدخل الإبداع من حيث كونه نوعاً من أنواع النشاط الإنساني، الذي يميز الإنسان عن غيره من بقية المخلوقات. حيث عرّف الإبداع بأنه: العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها، ويعيشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، مما يؤدي إلى تحسين أدائه وتطويره، ويعبر عن تفردّه. (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة: ٢٠٠٣). كما عرّف بأنه: نوع من التصرف أو السلوك المغاير، غير المتوقع النافع، والملائم لمقتضى الحال، والإقتصادي في الوقت نفسه. (حنورة، ١٩٩٥).

ب- المدخل المبني على أساس أن الإبداع ناتج جديد: يحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء ما ينتج عنه من ناتج جديد، وأصيل في مكان وزمان محددين. فقد عرّف الإبداع بأنه: إنتاج روابط جديدة بين الأشياء ذات قيمة ملحوظة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع، والقدرة على رؤية إمكانيات جديدة، وغير عادية (باركر، ١٩٩٥)

وعرّف الإبداع بأنه: إنتاج أفكار جديدة، وغير مألوفة، ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ. (توفيق، ٢٠٠٢).

يعرف على أنه اختيار بديل من بين عدة أبدال يتم بعده دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار. (علاونة، ٢٠٠٦: ١١٩).

ويعرف الإبداع بأنه "عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف والذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً، بهدف تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكنين". (البدري، ٢٠٠١: ١٥٩).

ج - المدخل المبني على أساس عملية عقلية: يحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء العملية التي يتم من خلالها، والتي ينتج عنها نتاج ابتكاري، ويحاول أن يصف نوع العملية ومراحلها المختلفة.

ويعد (جيلفورد) رائد هذه المجموعة، فهو يرى أن الإبداع تنظيم لعدد من القدرات العقلية البسيطة، التي تختلف فيما بينها باختلاف مجال الإبداع، وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة، والمرونة، والأصالة. (مركز الخبرات المهنية، ٢٠٠٣).

د - المدخل المبني على أساس أن الإبداع علاقة تفاعلية بين القدرات العقلية والعوامل البيئية المحيطة: يحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء التفاعل بين الفرد، والعوامل البيئية المحيطة به، ومن ذلك تعريف النمر (٢٠٠١)، فهو يرى أن الإبداع: مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة؛ لينتج إنتاجاً نافعاً له، أو للمنظمة التي يعمل فيها، أو المجتمع الذي يعيش فيه.

٥ - المدخل المبني على أساس النظرة التكاملية للإبداع: يعد هذا المدخل من أهم المدخل في تحديد مفهوم الإبداع، لأنه ينظر إليه نظرة تكاملية دون إهمال لأي مدخل. وعرف الشربيني وصادق (٢٠٠٢) الإبداع بأنه: عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية. ويعرف الباحث الإبداع إجرائياً بأنه عملية علمية قائمة على التفكير المنطقي والمنظم لتحديد البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل لتحقيق الهدف المنشود بأفضل الطرق الممكنة.

#### الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع القيادة التربوية والإبداع لدى المعلمين بصفة عامة وفي المدارس الأهلية بصفة خاصة باهتمامات كثير من المفكرين والباحثين وظهرت عدة دراسات تؤكد على ضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، حيث أن نجاح أي عمل إداري يعتمد على مشاركة العاملين والقائمين على هذا العمل واتخاذهم للقرارات الصحيحة في الوقت المناسب وكذلك أثر هذه الممارسات القيادية على مستوى الإبداع لدى هؤلاء المعلمين. ولكون الإبداع لدى المعلمين من العوامل المؤثرة في استقرار المنظمة والعاملين بها فقد اهتم به عدد من المفكرين والباحثين وتنوعت الدراسات التي تناولت المشاركة في صناعة واتخاذ القرار وكذلك مستوى الإبداع وأسبابه وربطه بأنماط القيادة، وعلى الرغم من أهمية القيادة التربوية والإبداع لدى المعلمين إلا أنه لم يلق الاهتمام الكافي من الدراسات العربية وبخاصة في المملكة العربية السعودية كما يتضح ذلك من خلال استعراض الدراسات السابقة كما يلي:

أجرت اثاناسولا وريبا وماكري وكاليوبي وفسكارس Athanasoula, Reppa, Marki, (Kalliopi and Psycharis, 2010) دراسة في اليونان هدفت للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. وتبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع (٦) مديرين (٣) في اليونان، (٤) في قبرص، و(١٨) ولي أمر (٣) من كل مدرسة). وتمحورت أسئلة المقابلات حول أثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقة على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر. وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض تعليم أولاده، مناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار والابتكادات من ولي الأمر.

وقام كل من اوزمن ومورتجولو (Ozmen and Muratoglu, 2010) بدراسة في تركيا هدفت للتعرف إلى الكفايات الإبداعية لمديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وتكونت عينة الدراسة من (٢١٤) مدير مدرسة ومعلماً منهم ١٠٠ مديرة ومعلمة استجابوا لاستبانة أعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة، وقد بينت الدراسة أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على



تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة. وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

وفي الدراسة التي أجراها كل من الحويلة والحويلة (٢٠٠٩) في الكويت هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، حيث تكونت عينتها من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية البالغ عددهم (٦٦) مديراً ومديرة، إضافة لعينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (٢٠٨) معلمين ومعلمات، واستخدم الباحثان استبانة تكونت من (٢٣) فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات الإبداع الإداري هي بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين حسب متغيري المؤهل العلمي والخبرة، وفي استجابات المعلمين حسب متغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأعلى.

وفي دراسة العززي (٢٠٠٨) التي أجراها في المملكة العربية السعودية هدفت إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٣٦) معلماً ومشرفاً تربوياً تم اختيارها بالطريقة العشوائية، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين، بينما كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لآثار الوظيفة التعليمية في جميع المجالات والأدوات ككل ولصالح المعلم، ووجود فروق بين فئة المؤهل ماجستير فأعلى وكل من فئتي دبلوم وبكالوريوس ولصالح فئتي دبلوم وبكالوريوس في مجالي الطلاقة والأصالة، ووجود فروق بين فئة المؤهل بكالوريوس وفئة المؤهل ماجستير فأعلى في مجال الحساسية للمشكلات ولصالح فئة بكالوريوس.

كما أجرى الشراري (٢٠٠٨) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطباقية العشوائية وتكونت من (٦٦٠) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من خمسة مجالات، حيث توصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العلاقات الاجتماعية والإدارة والتعبير والحوار والمناقشة جاءت بدرجة كبيرة، وأن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العملية التدريسية وتحسين وتطوير البيئة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، وللمؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، ولسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات.

دراسة بلواني (٢٠٠٨) بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها" حيث هدفت هذه

الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت)، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل) ، وقد تكونت عينة الدراسة من ( ٢١٥ ) مديراً ومديرة، أي ما يعادل ( ٥٠ % ) تقريبا من المجموع الكلي لعدد المديرين، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبيانات ( ١٩٦ ) فرداً.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من ( ٣٩ ) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين تم توزيعها على عينة الدراسة للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها، في ضوء ما جاء في الأدب النظري حول الإدارة المدرسية والإبداع.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً بنسبة ٨٦,٧ %.
  - أن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة ٧٥ % .
  - أن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة ٧٠,٤ % .
  - أن مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة ٧٠,٤ % .
  - أن مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطاً بنسبة ٦٨,١ % .
  - أن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها ، بلغت % ٧٦,٤ ، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة.
  - اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha=0.05$  ) لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.
- دراسة مرضاح ( ٢٠٠٧ ) بعنوان "العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرعوسين" حيث جاءت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني بهدف التعرف إلى مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات ، والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفين في عينة الدراسة ، وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفين في عينة الدراسة. وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفين في عينة الدراسة، ومن خلال عدد العينة التي بلغت ( ٢٣٨ ) مفردة من الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال استمارة استبيان ، والتي تم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة كالنسب المئوية، وحساب المتوسط المرجح ، ومعامل ارتباط بيرسون ، ومعامل الانحدار الخطي، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية : وجود مستوى إبداعي مرتفع

نسبياً عند الموظفين في عينة الدراسة، أن القيادات الإدارية تهتم غالباً بالإنتاج اهتماماً عالياً، كما تهتم بالموظفات ودرجة عالية تقريباً، وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمي والدخل والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري، كما وجد أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المخاطرة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) وبين بعد الاهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة؛ وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير) وبين بُعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري (روح المخاطرة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) مع اهتمام القائد بالعاملين فإنها علاقة غير دالة. وعلى ضوء تلك النتائج توصلت الباحثة أن الإبداع الإداري عبارة عن منظومة تتفاعل مع عدة عناصر قدمت الباحثة على ضوء هذا نموذجاً مقترحاً قد يساعد في التنبؤ بتفاعل كل من السلوك القيادي والمناخ التنظيمي والموظف كفرد قادر على الإبداع والبيئة الخارجية بالسلوك الإبداعي وتفتقر الباحثة من خلال ذلك على الباحثين بعمل دراسات أكثر في هذا الصدد. كما توصي الباحثة بضرورة إنشاء إدارة تهتم بالإبداع الإداري وتكون لاحقة لإدارة التطوير الإداري مع الحرص على وجود فروع لديها في كل إدارة؛ ضرورة رفع مستوى الإبداع عند الموظفين بشتى الوسائل ومنها:

- قيام الإدارة بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الذي يقمن به وتحسين مستويات إبداعهم وكذلك الإكثار من البرامج التدريبية الداعمة لمهارات الإبداع والتي تواكب متطلبات العصر في الوقوف على كل ما هو جديد.
- وقامت الجحوي (٢٠٠٧) بدراسة في المملكة العربية السعودية هدفت التعرف على الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة من حيث مدى توافر مقومات (عناصر الإبداع) لدى المديرات، ومدى ممارستهن لعملية الإبداع الإداري، والمعوقات المتوقعة لممارستهن للإبداع الإداري، والكشف عن الفروق بين آراء المديرين والمعلمات حول مدى توافر مقومات الإبداع لدى المديرات، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي والبالغ (١١١) مديرة ووكيلة، و(١١٨٥) معلمة.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن المديرات والمعلمات يرين أن مقومات الإبداع الإداري بمجموعها ومفرداتها تتوافر لدى المديرات بدرجة متوسطة، ويتفقن على أن أكثر مقومات الإبداع الإداري تتوافر لدى المديرات هي مواصلة الاتجاه (الهدف) وأقلها توافراً هي التحسس بالمشكلات، ويرى أفراد عينة الدراسة أن المديرات يمارسن الإبداع الإداري وكل عملية من عملياته بدرجة متوسطة، كما ترى المديرات والمعلمات بأن ممارسة المديرات للإبداع الإداري تواجهها معوقات بدرجة عالية.
- وقام كل من سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2005) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت التعرف على طبيعة الإبداع الذي يمارسه مدير المدرسة، والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦) مديراً أمريكياً حصلوا على جوائز الإبداع الإداري على مدى (٢٠) عاماً، تم الحكم عليها من خلال استشارة الخبراء الأكاديميين

والمختصين في الشؤون الإدارية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة.
- أن عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعتبر أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة من خارج المنظمة.

وأجرى اومبيلي (Ombile, 2004) دراسة في الأكوادور هدفت إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وقد تم إجراء (٣٨) مقابلة مع مديري المدارس، كما تم استخدام قوائم الشطب كأداة أخرى، وأظهرت الدراسة أن الحرية والقدرة على ممارسة العمل هما من العوامل الإيجابية التي تنمي الإبداع لدى مديري المدارس، إضافة إلى توفر الموارد المطلوبة للمدير، في حين أن البيروقراطية والمركزية هما من العوامل المؤثرة على الإبداع لدى المديرين.

دراسة ترويمان (Toremén, ٢٠٠٣) هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن استخدامها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا. وأستخدم فيه المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة وتقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع. كما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والدعم، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

دراسة جوتام (Gautam, ٢٠٠١). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية، ومعوقات الإبداع، وتقديم بعض الاقتراحات؛ لتفعيل واستخدام تقنيات الإبداع في المنظمات الإدارية في مدينة جوهر بهرو في ماليزيا. أستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها: تشتمل تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية على تقديم تعاريف متعددة للمشكلة الأصلية، الأمر الذي يساعد على تحديد نوع الحلول التي يسعى إليها ومداهما، وافترض محيط غير مألوف للمشكلة يبني على الإثارة، والجمع بين الأفكار المتناقضة من أجل كسر حاجز التفكير الاعتيادي، واستخراج دروس من ذلك المحيط، وتبني أدوار مختلفة، وطرح المشكلة من خلال رؤية كل دور، واستخلاص المفهوم عن طريق تحديد كل ما يقع خلف التعبيرات الأساسية في العبارة أو الجملة التي صيغت بها المشكلة بدقة، والتوسع في طرح المشكلة، وتجزئة المشكلة

إلى أفكار جزئية، من أجل إنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت. كما أوضحت الدراسة أن من معوقات الإبداع ضعف الرغبة في طرح الأسئلة الافتراضية، مثل (ماذا- لو)، ووضع حل وحيد للمشكلة المطروحة، ورؤية المشكلة من خلال مشكلات سابقة قديمة، ومقاومة الأفكار الجديدة. وبيّنت الدراسة من المقترحات لتفعيل استخدام تقنيات الإبداع تجنب تقييم الأفكار قبل تكوينها، وتقويم عرض الأفكار، وترتيبها حسب الأولوية، واستخدام معايير لتقويم الأفكار المطروحة تتمثل في التكلفة والقبول، والملاءمة للهدف.

#### الدراسة الميدانية.

#### مجتمع الدراسة.

شمل مجتمع البحث جميع مدرس المراحل الدراسية في المدارس الخاصة في مدينة الرياض.

#### عينة الدراسة.

أولاً: عينة المعلمين: وتكونت من ( ٣٢٠ ) معلماً ومعلمة. توزعت كمايلي: (١٠٠)، معلم من المدارس الابتدائية، و (١٠٠) معلم من المدارس المتوسطة. و (١٢٠) معلماً من المدارس الثانوية.

ثانياً: عينة المديرين: وتكونت من (١٥٠) قائداً ميدانياً تربوياً بمختلف.

#### منهج الدراسة:

واستناداً إلى الهدف الرئيس الذي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه وهو تعرف أثر القيادة التربوية على تنمية الإبداع لدى المعلمين رأى الباحث أن أنسب مناهج البحث العلمي الذي يمكن من خلال تطبيقه أن تتحقق أهداف الدراسة الحالية، هو المنهج الوصفي المسحي. ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (عبيدات وأبو السميد، ١٩٩٩م، ص ١٨٣). كما يُعرف أيضاً بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (العساف، ٢٠١٢، ص ١٩١).

#### صدق الأداة.

تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين بموضوع القيادة في بعض الجامعات السعودية من أجل إبداء الرأي في كل فقرة من الفقرات التي تم وضعها في الأداة وفي كل بعد تنتمي له الفقرة، وصياغة كل فقرة من حيث السلامة اللغوية وانتمائها للمجال الذي نسبت إليه. ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا على عينة استطلاعية بلغت (٣٠) معلماً ومعلمة، تم اختيارها عشوائياً من داخل مجتمع الدراسة وتم استبعادها من العينة الأصلية للدراسة، وقد بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا الكلي للأداة (٧٩) وهو مقبول في الدراسات الإنسانية. أسلوب جمع الدراسة.

اعتمد الباحث في جمع المعلومات النظرية على الكتب والرسائل والمقالات العربية والأجنبية والتي لها علاقة بموضوع البحث، وفي الجانب التطبيقي تم اعتماد استبيان يقيس أثر القيادة التربوية على إبداع المعلمين، ولسهولة وثبات نتائج الدراسة، فضلاً عن موضوعية القياس لإتاحة الفرد الفرصة لكي يعبر عن رأيه بالنسبة لكل عبارة من العبارات في ضوء درجات التقدير، حيث أعطيت (٥) درجات ل (دائماً) و(٤) درجة ل (غالباً) و(٣) ل (أحياناً) و (٢) ل نادراً و درجة لكلمة أبداً.

#### فرضيات الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الأهلية بمدينة الرياض تعزى لاختلاف مرحلة الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الأهلية بمدينة الرياض تعزى لاختلاف العمل الحالي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الأهلية بمدينة الرياض تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين بعينة من المدارس الأهلية بمدينة الرياض تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الأولى والتي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين بعينة من المدارس الأهلية بمدينة الرياض تعزى لمتغير اختلاف مرحلة الدراسة". من خلال الاطلاع على استمارة الاستبيان الخاصة بالإبداع لدى المعلمين فقد تم تقسيم المتغيرات إلى ثلاثة أصناف وهي على التوالي: جميع المهارات، بعض المهارات، قليل من المهارات. حسب تسلسل متغيرات استمارة الاستبيان. وللتحقق من الفرضية الأولى فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية وجدول (١) يبين ذلك.

## جدول (١)

يوضح المتوسطات الحسابية للمشاركة في استخدام المهارات الإبداعية بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية

المدارس الثانوية	المدارس المتوسطة	المدارس الابتدائية	مراحل التعليم استخدام المهارات الإبداعية
٣,١٦	٢,٩٨	٣,٠٩	جميع المهارات
٣,٧٦	٣,٥٥	٣,٦٤	بعض المهارات
٢,٠٩	٢,٦٥	١,٨٨	القليل من المهارات

يلاحظ من جدول (١) إن معظم مدراء التعليم العام قد صنفوا من قبل أفراد العينة في مستوى، الأسلوب الثاني وهو امتلاك: " بعض المهارات "، والذي يعد النمط السائد لديهم في معظم الأحيان كنمط أساسي، ويتميز هذا الأسلوب بمشاركة القائد الميداني المدرسي المعلمين في تفعيل بعض المهارات، من خلال العلاقات الإنسانية، والذي يستخدم مع المعلمين ذوي مستوى التفكير التجريدي المتوسط.

كما يبين الجدول أيضاً أن المعلمين والقادة التربويين من وجهة نظرهم يتصورون بأن القادة التربويين يستخدمون في بعض الأحيان أسلوب المشاركة الإبداعية في المهارات حيث يعد النمط المساند الأول، ففيه يهتم المدير بأخذ رأي المعلمين في جميع القرارات المتخذة داخل المدرسة، ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين ذوي مستوى التفكير التجريدي المرتفع، ويتم من خلال الممارسات الإشرافية مثل: التوجيه المباشر وإعطاء التعليمات وتقديم النموذج أو القدوة والتعزيز.

ويشير الجدول أيضاً أن الأسلوب الثالث ( المشاركة في القليل من المهارات الإبداعية) هو النمط الثالث في أساليب المشاركة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والقادة التربويين داخل المدارس، وفي هذا الأسلوب لا يقوم القائد الميداني بمشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات، إلا في القليل منها، ويتفرد القائد الميداني التربوي بإصدار الأحكام، ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين ذوي مستوى التفكير التجريدي المنخفض.

بهذا يمكن قبول صحة الفرضية الأولى والتي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض تعزى لاختلاف المرحلة الدراسية ". وما يدعم ذلك نتائج اختبار (تحليل التباين أنوفا) إذ توضح المؤشرات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي باختلاف مستوى التعليم حيث إن القيم المجدولة أقل من قيم (F) المحسوبة بكافة المستويات.

- النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الثانية والتي تنص على:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين بعينة بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض تعزى لاختلاف العمل الحالي".

للتحقق منها فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية وجدول (٢) يبين ذلك.  
جدول (٢) المتوسطات الحسابية لمتغير العمل الحالي

المدارس الثانوية	المدارس المتوسطة	المدارس الابتدائية	مراحل التعليم متغيرات العمل الحالي
٣,٦٣	٣,٩٢	٣,٨٩	مدير أكاديمي
٣,٥٤٨	٣,١٨	٣,٤٢	مدير تنفيذي
٣,٢٥	٣,٠٨	٣,٣٣	مدير المدرسة
٣,٢٣	٣,٤٢	٣,١٨	المشرف التربوي
١,٦٧٣	١,٢٣٥	١,٤٣١	المؤشر الكلي

يلاحظ من جدول (٢) أنه لا يوجد فروق في أثر العمل الحالي على عملية تنمية الإبداع لدى المعلمين لدى أفراد العينة، وقد كانت المتوسطات الحسابية متقاربة جداً، حيث حصل المدير الأكاديمي على أعلى متوسط حسابي، تلاه المدير التنفيذي ومن ثم المشرف التربوي وأخيراً مدير المدرسة في المرحلة الابتدائية.

أما في المدارس المتوسطة فقد ظهرت فروق تعزى لاختلاف العمل الحالي، حيث حصل المدير الأكاديمي أعلى متوسط حسابي، يليه المشرف التربوي، ومن ثم المدير التنفيذي، وأخيراً جاء مدير المدرسة. وعلى الرغم من الاختلاف في هذا الترتيب إلا أنه يمكن القول بصحة الفرضية الثانية في المدارس الابتدائية والثانوية وعدم صحتها على المدارس المتوسطة، ويدعم ذلك مؤشرات عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغيرات (F) نتائج اختبار الجدولة أكبر من (F) العمل الحالي في كل من المدارس المتوسطة الابتدائية والثانوية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٦٦,٠) وهي أكبر من قيمة (F) المحسوبة أما في المدارس المتوسطة فقد بلغت قيمة (F) قيمة الجدولة البالغة (٥٢,٠)، وهذا مؤشر على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات العمل الحالي في المدارس الأهلية المتوسطة.

- النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض تعزى لاختلاف المؤهل العلمي في ضوء قياس معامل الارتباط فقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط إيجابية على النحو الآتي:

- للكشف عن نتائج هذه العلاقة وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وفيما يلي النتائج التي أظهرها التحليل.



## جدول (٣)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لبيان الفروق التي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٦٤٥,٢٢٥	٢	١١٩٤٥,٤٦٢	٩,٤٥٥	*,٠٠٠*
داخل المجموعات	٤٦٠٦٥٢,١٢٢	٤٤٠	١١٢٥,٨٥٧		
المجموع الكلي	٤٦٢١٨٨,٣٤٧	٤٥٢			

• دالة عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$ 

يتضح من جدول (٣) أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المشاركات القيادية في تنمية الإبداع لدى المعلمين لدى عينة من المدارس الأهلية بمدينة الرياض تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولبيان لصالح من تعزى الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجدول (٤) يبين ذلك:

جدول (٤) اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لبيان الفروق في متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط	بكالوريوس غير تربوي	بكالوريوس تربوي	دراسات عليا
بكالوريوس غير تربوي	٤٥,٦٣	-	-	-
بكالوريوس تربوي	٧٠,٢٤	*١٢,٦٥	-	-
دراسات عليا	٧٩,٣٥	*١٨,٣٦	*٦,٢٤	-

\*دالة عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$ 

يتضح من جدول (٤) وجود وفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  لصالح حملة الدراسات العليا، مقابل حملة البكالوريوس غير التربوي، وحملة البكالوريوس التربوي. حول أثر القيادة التربوية على تنمية الإبداع لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما يتضح من الجدول أيضا وجود وفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  لصالح الذين حملة البكالوريوس التربوي مقابل حملة البكالوريوس غير التربوي لدى عينة الدراسة، حول أثر القيادة التربوية على تنمية الإبداع لدى المعلمين بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض تعزى للمؤهل العلمي.

وقد يرجع تفسير هذه النتائج إلى تميز ذوي المؤهلات التربوية وخاصة الأكثر دراسة في اطلاعهم على أنواع مختلفة من الأفكار الإبداعية وكيفية تفعيلها تؤهلهم بشكل أفضل من غير التربويين لأداء دورهم الإبداعي بشكل أكثر كفاءة.

- النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض تعزى لعدد سنوات الخبرة". وقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجدول (٥) يبين ذلك:

جدول (٥) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٩٦٢٢,٣٢٥	٣	٥٦٤٥,٥٤٠	٥,٧٨٨	٠,٠٠١*
داخل المجموعات	٥٦٤٠٨٥,٦٢٢	٥٦٠	١٢٥٦,٥٦٢		
المجموع الكلي	٥٨٣٧٠٧,٩٤٧	٥٦٣			

• دالة عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$

يتضح من جدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر حول أثر القيادة التربوية على تنمية الإبداع لدى عينة من معلمي المدارس الأهلية بمدينة الرياض تعزى لعدد سنوات الخبرة. ولبيان توجه مستويات سنوات الخبرة المؤثرة في عينة الدراسة تم إجراء المقارنات البعدية، لتوضيح أي فئات عدد سنوات الخبرة أكثر أثراً في مهارات الإبداع لدى أفراد العينة، ولعمل ذلك تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية وجدول (٦) يبين ذلك: جدول (٦) اختبار شيفيه (Scheffe) لبيان لصالح من تعزى الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	المتوسط	أقل من ٥	١٠-٥	١٥-١٠	١٥ سنة فأكثر
أقل من ٥ سنوات	٥٢,٦٢	-	-	-	-
من (٥ - أقل من ١٠)	٦٣,٤٢	*١٧,٦٥	-	-	-
من (١٠ - أقل من ١٥)	٦٤,٦٥	*١٨,٣٦	-	-	-
١٥ سنة فأكثر	٧٠,١٢	*٢٠,١٣	-	-	-

\*دالة عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$

يتضح جدول (٦) " وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  لصالح ذوي الخبرات المرتفعة (١٥ سنة فأكثر، ومن هم خبرتهم من (١٠ - إلى أقل من ١٥ سنة). والذين خبرتهم من (٥ - أقل من ١٠ سنوات) على الذين خبرتهم أقل من (٥ سنوات)، لدى عينة الدراسة حول أثر القيادة التربوية على تنمية الإبداع لدى عينة من معلمي المدارس الأهلية بمدينة الرياض تعزى لمتغير الخبرة.

كما يتضح أيضاً عدم وجود وفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  بين متوسطات استجابات الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من (٥ سنوات) لدى عينة الدراسة حول أثر القيادة التربوية على تنمية الإبداع تعزى لمتغير الخبرة.

وقد يعزى تفسير هذه النتائج إلى تميز ذوي الخبرات المرتفعة وخاصة الأكثر من (١٥ سنة) في قيامهم بشكل أكثر احترافية في إدارتهم للجوانب التنظيمية تؤهلهم بشكل أفضل لتنمية الإبداع لدى المعلمين، ذلك لأن ذوي الخبرات الكبيرة قد اكتسبوا هذه الاحترافية نتيجة

كثرة المواقف التي تعرضوا لها وقاموا بعلاجها من خلال وضع خطط علاجية تتعامل مع المواقف التعليمية، وبالتالي فإن أداءهم الإبداعي يسير بشكل أكثر كفاءة .

### ملخص النتائج:

أشارت النتائج إلى ما يلي :-

أولاً : أن القيادة التربوية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الإبداع لدى المعلمين لأن قيم (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولة بمستوى دلالة (٠,٠٥) كما تدعم هذه النتائج قيمة (T) المحسوبة للإبداع لدى المعلمين وهذا يؤشر على أن تبني الأسلوب المشارك في المهارات الإبداعية له تأثير دلالي على الإبداع لدى المعلمين.

ثانياً : اتضح أن متغير العمل الحالي له تأثير دلالي على الإبداع لدى المعلمين بمستوى دلالة (٠,٠٥) وما يدعم ذلك اختبار (T) المحسوبة وهي (١,٨٨) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولة البالغة (١,٦٦).

ثالثاً : تبين أن متغير المؤهل الدراسي له تأثير دلالي على المهارات الإبداعية لدى المعلمين، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولة بمستوى دلالة (٠,٠٥).

رابعاً: اتضح كذلك متغير عدد سنوات الخبرة له تأثير دلالي على الإبداع لدى المعلمين، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولة بمستوى دلالة (٠,٠٥) وهذه النتائج تحقق الفرضية الرابعة التي مفادها أن عدد سنوات الخبرة له أثر في الإبداع لدى المعلمين.

### الاستنتاجات :

في ضوء النتائج التي أظهرها البحث تم الوصول إلى ما يلي:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشاركة في المهارات الإبداعية المستخدم من قبل القادة التربويين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة الرياض حيث كان النمط القيادي الأكثر استخداماً في هذه المدارس هو الأسلوب المشارك للمهارات الإبداعية ومن ثم كان له الأثر على الإبداع لدى المعلمين.
٢. أظهرت نتائج البحث ملائمة المشاركة في اتخاذ القرارات مع المعلمين وارتباطه مع النضج الوظيفي للمعلمين إذ أن استخدامه كان له أثر على الإبداع لدى المعلمين لاسيما مع ملائمة ذلك للقائد الميداني مع مستوى نضج المروّوسين وسوف يؤدي إلى رضا الفرد عن وظيفته ومن ثم انعكاس ذلك على مستوى أدائه وانجازه للعمل.
٣. أظهرت نتائج البحث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القادة الميدانيين التربويين في تفعيل مشاركة المعلمين في المهارات الإبداعية في عينة من المدارس الأهلية بمدينة الرياض تعزى لمتغير العمل الحالي باختلاف مرحلة التعليم حيث اختلف أثر متغير العمل الحالي على متغير المرحلة التعليمية بين المرحلتين الثانوية والابتدائية من جانب والمتوسطة من جانب آخر.

٤. ظهر وجود ارتباطات متفاوتة الدرجات بين الأساليب القيادية في مشاركتهم للمهارات الإبداعية ومتغيرات المرحلة الدراسية ذات دلالة إحصائية إيجابية، ويؤدي تبني الأسلوب القيادي المشارك إلى زيادة مستويات الكفاءة الإبداعية لدى المعلمين.
٥. اتضح من خلال تحديد النتائج أثر متغير العمل الحالي على الإبداع لدى المعلمين حيث تشير النتائج إلى أن المدير الأكاديمي هو الأكثر تأثيراً في تفعيل جانب الإبداع ويرجع ذلك إلى عامل اطلاعه على الدراسات والأساليب التربوية أكثر من غيره من الوظائف.
- ٦- أظهرت النتائج وجود أثر لمتغير المؤهل الدراسي لما له من أثر في زيادة المعارف التي يطلع عليها ذوي المؤهل التربوي أكثر من المؤهلات غير التربوية وكذلك من حملة الدراسات العليا أكثر من ذوي المؤهلات التربوية.
- ٧- أظهرت النتائج وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة لما له من أثر في صقل موهبة وكفاءة القائد الميداني ومن ثم تأثيره في معالجة العقبات الخاصة بالإبداع لدى المعلمين التي من الممكن أن تواجهه.

#### التوصيات:

١. الاستفادة من الإيجابيات التي يتسم بها أسلوب القائد الميداني على النحو الذي يعزز مكانة المعلمين وخاصة من ناحية الإشراك في اتخاذ المهارات التربوية الإبداعية التي تتعلق بمكانة المعلمين وتنمية المهارات الإبداعية وإحساسهم بكونهم ذوي مكانة مهمة في هذا المجتمع.
٢. أن تقوم وزارة التربية بالاتفاق مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتنظيم برامج هادفة في التوعية بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية وخاصة مع القادة الميدانيين وذلك للاستفادة منهم في طرق التعامل مع المعلمين، وبالمشاكل التي تنجم عنها وما يمكن اتخاذه من بدائل لمواجهة ما ينعكس على ولائهم التنظيمي للمدرسة.
٣. يوصى الباحث قادة التعليم العالي أن يستثمروا طاقاتهم الذاتية ويستثمروا مؤهلاتهم الشخصية بما في ذلك خبرتهم وخلفيتهم ليوثفوها في إدارة المدارس، وخاصة الجوانب الإدارية ودعم اتخاذ القرارات، ويركزوا على التوجه نحو الخلق والإبداع وحرية التصرف في المواقف التي تستلزم ذلك.
٤. الاستفادة من ذوي الخبرات العالية، وإتاحة فرص ترقية المتميزين من المعلمين، وتوخي العدالة في توزيع هذه الفرص.

#### الخاتمة:

تعد الإدارة التربوية الصحيحة في التعليم الأهلي من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم لما لها من دور مهم في التأثير على العاملين وتنمية الإبداع لدى المعلمين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة، ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل وكذلك مدى توجيه المعلمين في اتجاه المهارات والفعاليات الإبداعية

والتي تكسب العمليات التربوية جانب كبير من الإبداع. وتختلف الأساليب القيادية لدى قادة المدارس الأهلية من حيث القيم التي يتشبعون بها، فهناك من لا يشارك المعلمين في اتخاذ قراراته، ويهتم بالتوجيه المباشر للعامل مع تحديد كيف ومتى وأين ينجز العمل، ويسود هذا الأسلوب عندما يكون لدى الموظف رغبة وحامسا للعمل لكن تنقصه الخبرة والمهارة لإجازه، وكذلك الأسلوب الاستشاري أو الموجه ويهتم هذا الأسلوب بتشجيع الموظف وإتاحة الفرصة له لإبداء رأيه والاستماع إليه، ومشاركته في اتخاذ القرارات التربوية مع استمرار القائد بإعطاء التوجيهات الإبداعية التربوية لاختيار الكيفية الصحيحة لإنجاز العمل، ويسود هذا النمط عندما يكون مستوى الإبداع للعامل متدنياً، بمعنى ليس لديه رغبة في العمل وليس لديه خبرة ومهارات إبداعية لإجازه، أما الأسلوب المشارك فيهتم بالعامل من خلال تشجيعه ومشاركته الفعاليات الإبداعية، مع التقليل من توجيهه لعدم حاجته إلى التوجيه، ويسود هذا النمط مع العامل الذي يمتلك الخبرات والمهارات الإبداعية لإنجاز العمل لكن حماسه للعمل منخفض ودفاعيته ضعيفة، فيما يتميز البعض بالمشاركة في المهارات الإبداعية ومنح الصلاحية مع العامل، وتكون طبيعة العلاقة مع القائد علاقة استشارية، ويسود هذا الأسلوب عندما يكون مستوى النضج الإبداعي عند الموظف عالياً، أي لديه الرغبة للعمل ويمتلك الخبرة والمهارات الإبداعية لإجازه.

وكان الهدف الرئيس من هذا البحث التركيز على أهمية القيادة التربوية لدى المعلمين في المدارس الأهلية وأثرها الفاعل في التأثير على تنمية الإبداع لدى المعلمين من خلال تأثرها بأساليب قادة المدارس بمراحلها المختلفة وممارساتهم الوظيفية والسلوكية في البيئة المدرسية، ووقف البحث على مجموعة من العناصر المكونة للإبداع لدى المعلمين وكشف عن مدى تأثرها باختلاف قيادتهم ومدى مشاركتهم في الفعاليات الإبداعية، الأمر الذي يوصى بالمسؤولين وأصحاب القرار الاستفادة مما توصلت إليه الدراسة والتوقف لتلاشي السلبيات ومعالجة نقاط الضعف، والعمل على تقوية وتعزيز جوانب القوة في المؤسسة التربوية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو الوفا، جمال. ( ٢٠٠٦ ). دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة" دراسة ميدانية". مجلة مستقبل التربية العربية. العدد ٤٢ ، ص ص ٥٣ ، ١٥٧ .
- إسماعيل ، خميس السيد ، السلوك الإداري: اتجاه إسلامي، مجلة المسلم المعاصر، السنة الثامنة، (١٩٨١) عدد (٣٢)، شوال.
- آل خليفة، فاطمة حسن، الربيعان، عصام سعد. ( ٢٠٠٠ ). قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية (٧) ، ٥٤، ٩.

- باركر، مارجوري. (١٩٩٥). إبداع الرؤيا المشتركة: قصة الأسلوب الجديد في التطوير والتغيير التنظيمي. ترجمة: خالد حسن زروق، وناصر محمد العديلي. الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام.
- بلواني، أنجود شحادة. (٢٠٠٨). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس في تنمية في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٢). أفكار لكسر الإطار حتى لا يبقى الحال على ما هو عليه. مركز الخبرات المهنية للإدارة، الرياض، السعودية.
- حبتور، عبدالعزيز صالح (٢٠٠٠). أصول ومبادئ الإدارة العامة. الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان: الأردن .
- الحريري، رافدة. (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج، عمان: الأردن.
- حمادات، محمد. (٢٠٠٧). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. (ط ١). دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن .
- حنورة، مصري عبد الحميد. (١٩٩٥). السلوك الإبداعي: مفاهيم أساسية وتطبيقات تربوية. القاهرة. بحوث ودراسات.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميمك. (٢٠٠٣). منهج الإدارة العليا: التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا. ط ٣. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميمك) .
- الخواجا، عبد الفتاح. (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية. دار الثقافة، عمان: الأردن.
- راشد، محمد يوسف. (٢٠١٠). أنماط السلوك الإداري لدى القادة والمديرين وعلاقته بالرضا الوظيفي لمروؤوسيتهم. أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق.
- رسمي، محمد حسن. (٢٠٠٤). أساسيات الإدارة التربوية. ط ١. الإسكندرية، مصر، دار الوفاء للطباعة والنشر.
- زهران، حامد عبد السلام (١٩٨٤)، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، القاهرة.
- ساوئر، فيليب (٢٠٠٨)، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- السواط، طلق عوض. (٢٠٠٧). الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة .

- الشريبي، زكريا وصادق، يسرية. (٢٠٠٢). أطفال عند القمة: الموهبة، التفوق العقلي، الإبداع. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الشريف، طلال عبد الملك. (٢٠٠٤) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجه نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف.
- شقور، محمد حسن. (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في عصر العولمة. ط ٣. دار المسيرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الشمري ، عبد الرحمن ، عبد الرحمن، البراك، الشورى ودورها بالقيادة الإبداعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي العام الرابع الإدارة " القيادة الإبداعية لتطوير تنمية المؤسسات في الوطن العربي " دمشق، من ١٣ - ١٦ / أكتوبر ٢٠٠٣.
- ضرار ، قاسم ( ١٤٢٠ هـ ١٩٩٩م)، تنمية المهارات الإشرافية، المستوى التنفيذي الأول، مطابع سمحة، الرياض.
- الطراونة، تحسين أحمد. (٢٠١٢). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العازمي، محمد بزيغ حامد. (٢٠٠٦). " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري " دراسة مسحية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية.
- عبود، عبد الغني، وآخرون. (٢٠٠٠). إدارة المدرسة الابتدائية. ط ٣. القاهرة، مصر، مكتبة النهضة المصرية.
- عبيدات ، أحمد سهيل ( ٢٠٠٦ )، القيادة: أساسيات، نظريات، مفاهيم، عالم الكتب الحديث، عمان: الأردن.
- العتيبي، بشير (١٩٩٩)، علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العجمي، ناصر. (٢٠٠٨). "درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان ، الأردن.
- علاونة، معزوز. (٢٠٠٦). قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، بحث مقدم في مؤتمر المعلم في الألفية الثالثة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، ٢٠٠٦/٥/١٨.

- العساف، صالح محمد (٢٠١٢م). المدخل إلى العلوم السلوكية. دار الزهراء. الرياض.
- العمري، سهيلة عبد محمد. (٢٠١١). أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين ( الأونرا ) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العميان، محمود سلمان (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط٥). دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- العناني ، عصام الدين محمود، القيادة الفعالة وفلسفة الإدارة بالمشاركة، مجلة الإدارة العامة، مجلد (٣٤)، عدد (٢) ١٩٩٥.
- الغامدي، عبد الله بن عبد الواحد. (٢٠٠٩). القيادة الإدارية. مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام.
- القحطاني ، سالم (٢٠٠١)، القيادة الإدارية: بناء القوى الحيوية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- القريوتي ، محمد قاسم (١٩٨٩)، السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- كردي، محمد علاء. (٢٠١١). تأثير الأنماط القيادية الإدارية على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة سرتيل للاتصالات. جامعة سوريا قسم إدارة الأعمال.
- محمد، أميرة علي. (٢٠٠٨). مهارات الإدارة المدرسية والتربوية. ( ط ١). الجيزة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- مرسي، محمد منير. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب، القاهرة: مصر.
- مرسي، محمد منير. (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاته. ( ط ٣). عالم الكتب، القاهرة: مصر.
- مرضاح، نجوى سالمين. (٢٠٠٧). العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المروؤسين: دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
- المطيري، حزام بن ماطر. (٢٠٠٨). الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض: السعودية.



- نجم، عيود نجم. (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن.
- النمر، صلاح. (٢٠٠١). السلوك التنظيمي. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية: مصر.
- وزارة التربية والتعليم. (١٤٢٥). دليل مفاهيم الإشراف التربوي. الإدارة العامة للإشراف التربوي. الرياض: السعودية.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B and Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (10): 2207–2211.
- Evan, S,J .(١٩٩٩). Creative thinking in the decision management
- Gautam, kanak(2001). Conceptual blockbuster creative idea generation teachniques for health administrators, *Hospital topics*, 74(4).
- Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010).The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (20): 5370–5376
- Sciences. Cincinnati. Ohio: South Western publishing Co.
- Toremén, Fatib (2003). Creative school and administration. *Educational sciences: theory & practical*, 3(1), 248-253.
- Webster, Danial (2006). Webster third new international dictionary, Massachusetts, USA.