

درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة

إبراهيم أحمد أبو جامع *

ملخص

هدفت الدراسة للكشف عن واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وذلك باستطلاع آراء مديري المدارس أنفسهم ووكيل المدرسة، وعينة البحث البالغة "90" قائدًا و"118" وكيلًا، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت أهم نتائج البحث أهمية الأسلوب الديمقراطي وطرح الأفكار الجديدة ومناقشتها كأسلوب لممارسة القيادة الإبداعية؛ كما أظهرت أهمية النقد البناء وتقبل الرأي والحوار لدى مديري المدارس الثانوية.

الكلمات الدالة: القيادة الإبداعية، مديرو المدارس الثانوية، المدينة المنورة.

المقدمة

تعتبر المؤسسات التعليمية قيمة حضارية تساهم في توجيه الأحداث، فالتقدم المادي من صناعتها ورجال الفكر من نتائجها، ولعل هذا يفسر اهتمام العالم بالتعليم بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة متغيرات عدة ساهمت في ارتفاع عدد الطلاب وزيادة المعلومات، وكذلك نمو نظريات التعلم والتقنية وظهور طرائق جديدة للتعليم، مما دعا المدارس إلى سرعة التكيف مع الواقع، والعمل على إعداد المعلم الذي يستطيع تحمل أعباء التدريس في مواجهة الانفجار المعرفي وسرعة نقل التكنولوجيا والخبرات للإفادة من كل ذلك في تلبية حاجات المجتمع.

لذلك أصبحت إدارة المدرسة لها دورها الحيوي والفعال في النشاط الإنساني؛ لتحقيق أهداف واضحة ومحددة، فإدارة اليوم إدارة إبداع وابتكار، حيث يسود عالم الإدارة- في الوقت الحاضر- حالة من التطور الدائب ليشمل كل عناصر الإدارة. وتبدو ملامح هذه الحالة السائدة في سلسلة متلاحقة من التغيرات والتحولات العالمية التي تعكس تأثيرها على عناصر النظم الإدارية باختلاف أنواعها؛ حيث تتمثل في عملية الابتكار وتطوير نظم الإدارة التي تتسم بالسرعة والمرونة وارتفاع مستوى الجودة (العازمي، 2006). وهكذا نجد أن هذه التغيرات قد فرضت على المدارس ضرورة إيجاد طرق حديثة إبداعية، ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية، وذلك عن طريق

إيجاد قادة مبدعين، وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة، وحلول إدارية سريعة.

لقد أصبح الإبداع وممارسته وتفعيله داخل البيئة المدرسية من عناصر نجاح مدير المدرسة، ودلالة على كفاءة أدائه ومهارة الإبداع تصنع العجائب، وهي ليست قوة غامضة أو مهارة خارقة يحتكرها بعض الأشخاص، بل يُعتبر الإبداع طاقة يمتلكها كل إنسان بدرجات متفاوتة، ويمكن لكل شخص أن يكتسب هذه المهارة ويصبح من المبدعين (خيرالله، 2009). كما أن الميدان التربوي بصفة عامة والبيئة المدرسية بصفة خاصة في حاجة ماسة لإيجاد فرص الإبداع عن طريق توفير المناخ الملائم لعمل مدير المدرسة، وإعطائه الصلاحيات المنضبطة بعيداً عن التعقيدات التي قد توجد العديد من العقبات والمعوقات في طريق القائد نحو الإبداع القيادي؛ إضافة إلى تدعيم مفهوم المشاركة الجادة لقائدي المدارس، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل التدريسي؛ مما يتيح ممارسة فاعلة للعملية الإبداعية في الإدارة المدرسية (العساف، 1425) مما تقدم يرى الباحث بأن هناك حاجة إلى إجراء دراسة علمية؛ لمعرفة درجة الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في مجال الإدارة المدرسية، من خلال ما يقوموا به من أعمال ومهام؛ تخدم الرسالة السامية وأهدافها النبيلة؛ بحيث يتم التركيز على الفرص والإمكانيات المساعدة على إيجاد بيئة مدرسية مثالية؛ تؤدي أدوارها التربوية وغاياتها التعليمية في أجواء إبداعية قادرة على مواجهة المتغيرات المتسارعة وتجاوز العقبات المتلاحقة.

ولذلك يسعى البحث الحالي للتعرف على واقع الإبداع الإداري لدى قادة المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة، من خلال معرفة مدى توفر الممارسات الإدارية الإبداعية، في المدارس الثانوية.

* جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية. تاريخ استلام البحث 2015/4/7، وتاريخ قبوله 2015/6/15.

مشكلة البحث

يعدُّ مدير المدرسة قائداً تربوياً تتاط به قيادة العملية التربوية والتعليمية بالمدرسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة والرسالة السامية والمقاصد الكريمة للعملية التربوية وغاياتها، ونظراً لتعدد الأدوار الإدارية والتعليمية للإدارة المدرسية يبرز دور مدير المدرسة في توظيف مقدراته الشخصية ومهاراته القيادية، وأفكاره الإبداعية في أداء مهامه الإدارية، والفنية بالتزامن مع ما اكتسبه من علوم ومعارف، وخبرات وتجارب، وقيم واتجاهات، وتسخير جميع هذه الإمكانيات في خدمة ما يقوم به من مسؤوليات إدارية، وتربوية تعليمية تحتاج دائماً إلى التطوير والتجديد وفق أساليب قيادية وإبداعية مدروسة وملاءمة للقيادة الإبداعية؛ مما يجعل الميدان التربوي -بصفة عامة والبيئة المدرسية بصفة خاصة- في حاجة ماسة لإيجاد فرص الإبداع عن طريق توفير المناخ الملائم لعمل مدير المدرسة؛ وذلك بالقيام بالأعمال الإبداعية في عمليات القيادة بالمدارس الثانوية. وفي ضوء مناقشة آراء الباحثين، ومن خلال عمل الباحث في المجال التربوي وإيمانه بالدور القيادي الذي يلعبه قائدو المدارس في المرحلة الثانوية؛ لما لهذا الدور من أهمية كبيرة في تطوير العملية التربوية، الذي يفرضه عصر التطورات والتغيرات المتسارعة في جميع جوانب الإدارة التربوية؛ فإن إعداد القائد المبدع في إدارة المدارس الثانوية أصبح من أولويات تطوير النظم الإدارية في التعليم العام. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما واقع القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائد ووكيل المدرسة؟

أهداف البحث وأسئلته

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائد والوكيل.
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري المدارس الثانوية وكيل المدرسة في المدينة المنورة باختلاف متغيري البحث (الوظيفة، المؤهل الدراسي)؟

أهمية البحث

1 - الأهمية النظرية: نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في تسيير العملية التربوية والتعليمية في المدرسة، وما يتطلبه الإبداع الإداري باعتباره يجسد روح العصر الذي نعيشه اليوم وهو عصر اكتشاف الثروات البشرية، حيث يحاول الباحث لفت نظر المعنيين في الميدان التربوي

إلى ضرورة الوعي بأهمية دور مدير المدرسة بصفته قائداً تربوياً يسعى إلى تحقيق أهداف تربوية وتعليمية وفق أساليب إبداعية مميزة.

2- الأهمية التطبيقية: قد تفيد نتائج هذا البحث متخذي القرار باتخاذ قرارات من أجل تنمية المقدرات الإبداعية عند مديري المدارس، إضافة إلى إجراء مزيد من الأبحاث المتعلقة بالمقدرات الإبداعية عند مديري المدارس.

حدود البحث

تم إجراء البحث وفق الحدود الآتية:

- الحدود المكانية: جميع المدارس الثانوية الحكومية التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالمدينة المنورة.
 - الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (1435-1436هـ).
- مصطلحات البحث:**

القيادة: هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم (العازمي، 2006). مجموعة العمليات التي تستخدمها مديري المدارس الثانوية أو الوكيل للتعامل مع المواقف المختلفة في بيئة العمل الإداري والتعليمي.

والقيادة إجرائياً: هي القدرة على التأثير بالاتباع كل حسب إدراكه من أجل تحقيق الهدف.

القيادة الإبداعية: هي التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على الإنجاز، وتغيير وتعديل الأنظمة القائمة، والعمل على التطوير الذاتي لتلائم هذه الرؤية (العازمي، 2006).

ويقصد بالقيادة الإبداعية في هذا البحث؛ مجموعة العمليات التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية بما هو متوفر لديهم من مقدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى تطبيق أفكار جديدة وأساليب عمل متميزة، والتعامل مع المواقف المختلفة، ومتغيرات بيئة العمل، وذلك من أجل تقديم حلول مبتكرة، ورفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري والتعليمي على حد سواء.

ويقصد بمديري المدارس: في هذه البحث؛ بأنهم مجموع الأفراد المسؤولين عن مدارس التعليم العام الثانوي بالمدينة المنورة، والذين يعملون على تحقيق أهدافها الاجتماعية والتربوية والتعليمية التي أنشئت من أجلها المؤسسة التربوية.

الإطار النظري

يتناول هذا الفصل أدبيات البحث؛ والتي تعرض الجوانب النظرية التي تتعلق بموضوع الإبداع الإداري، وغير ذلك من أدبيات البحث التي سيسفر عنها العرض التالي:

الإبداع الإداري: إنَّ الإبداع هو استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمنبهات أو مشكلات قائمة في البيئة فإن النظام المدرسي الذي يهدف إلى تأصيل الفكر والتجارب الإبداعية لابد أن يكون قائماً على منهج نظامي مفتوح يمكنه من التفاعل الحي والتميز على المتغيرات البيئية، كما يستوجب أيضاً أنظمة ومقدرات تعين على الاستطلاع والبحث والتحديث لتمكين المدرسة من التفاعل والاستجابة المبدعة لمتطلبات البيئة الآتية، وتطلعاتها المستقبلية (بن سلمه، 1429).

مفهوم الإبداع: يعتبر الإبداع ملكة إنسانية إلا أن دراسة الإبداع لم تأخذ الصفة المنهجية ولم يولد الباحثون اهتمامهم إلا بعد عام (1950م) عندما أشار العالم النفسي جيلفورد إلى قلة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات مما يدل على أن الاهتمام حديثاً نسبياً (الشمري، 1423). وقد عُرِفَ الإبداع الإداري بتعريفات كثيرة منها: مقدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة، أو وسيلة، أو فكرة، أو منهج جديد نافع ومفيد للمدرسة وأعضائها وعملائها (أبو بكر، 1424). مما ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يمثل قيمة ملحوظة على مستوى الأفراد أو المدرسة والمجتمع؛ بحيث يمكن وضعها للتنفيذ (اليحيوي، 1428). من خلال العرض السابق لمفهوم الإبداع الإداري؛ يمكن أن يخلص الباحث إلى تعريف الإبداع الإداري بأنه: "عملية عقلية ومقدرة فكرية وإمكانات معرفية تساعد الفرد على الاكتشاف والتحليل والمقدرة على الوصول إلى الأهداف والغايات بأبسر جهدٍ، وأقل وقتٍ وبأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية وقلة من الامكانيات المادية والمالية.

مفهوم القيادة الإبداعية: فالقيادة في جوهرها معنية بتوجيه المدرسة والمعلمين والطلاب نحو تحقيق أهداف مرسومة بغرض الوصول إلى تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمدرسة (بن سلمه، 1429). كما عرف العساف القيادة بأنها: "السلوك الذي يمارسه القائد ليتمكن من قيادته من القيام بعملهم بفاعلية (العساف، 1425). إن هذا المعنى الواسع لقيادة المدرسة يتطلب الإيمان بمجموعة من المبادئ واكتساب قدر من المعارف، والتمكن من مهارات متعددة، والاتصاف بمجموعة من القيم والاتجاهات الإيجابية، وذلك بهدف توليد الأفكار الجديدة واتخاذ القرارات التي من شأنها تسيير العملية الإدارية وتحقيق الأهداف المنوطة بالتنفيذ.

أهمية القيادة الإبداعية: الإدارة المدرسية مهنة لها

قواعدها ومتطلباتها ومعاييرها وأن القائد بحاجة إلى أن تتوفر لديه خصائص وصفات؛ من أجل القيام بها على الوجه السليم والفعال، وقد أكد الباحثون على أهمية أن يتصف القائد التربوي بالمبادأة والمقدرة على الإبداع وأن يكون القائد مصدراً لكل الأفكار الجديدة وأن يكون قادراً على توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع بما يظهره لهم من محبة وبما يقدمه لهم من أفكار نيرة ومقترحات ملهمة تستثير تفكيرهم المبدع وتشد همهم للعمل (المنيف، 1423هـ) والإبداع لا ينمو في ظروف محبطة، بل لابد من توافر المناخ التنظيمي، الذي يمثل التربة الخصبة لإيجاد الأفكار الخلاقة والجديدة.

مقومات القيادة الإبداعية: القائد والقائد المبدع هو الذي يملك مجموعة من المقدرات -عناصر ومكونات- الأساسية للإبداع يظهر تأثيرها في سلوكه والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع (الحيزان، 2002م). ويرى الباحث أنَّ المقدرات الإبداعية لدى القائد تظهر وتتضح فيما إذا كان الفرد قادراً على إظهار السلوك الإبداعي بشكل ملحوظ؛ فإنَّ السمات الإبداعية للفرد قد تكون موجودة في داخل الفرد، ولكن مقدراته على إظهار هذه السمات على شكل سلوك ينتهجه الفرد المبدع؛ قد تكون فيها شيء من لبس مما يؤدي إلى عدم ظهور الإبداع عند القائد. وقد حدد الباحثون عدداً من المقدرات والمقومات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

1- التحسس للمشكلات: مقدرة القائد على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد، وتحديدتها تحديداً دقيقاً (الطيب، 1409هـ) ومن هنا يرى الباحث أهمية التحسس للمشكلات - باعتباره أهم مقومات الإبداع الإداري- والتي تتمثل في مقدرة الفرد - على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء، ويعي نواحي القصور والنقص، فيما يحيط به من مؤثرات، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، وبالتالي يمكنه ذلك من ابتكار الحلول، واختيار البدائل التي توصل إلى الحل الأمثل للمشكلات التي تواجه العملية التعليمية التعليمية.

2- الطلاقة: يقصد بها المقدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً؛ حتى تكون مقدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكثر من غيره من ذوي التفكير التقليدي (الحري، 1430هـ، 26). كما أن مقدرة القائد على إنتاج

5 - مواصلة الاتجاه نحو الهدف: يقصد به: مقدرة القائد على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه (الزيات، 2009م). ومواصلة الاتجاه نحو الهدف يتمحور حول الوعي والإدراك والتوجه نحو المستقبل التي تعمل كأطر مرجعية للسلوك عموماً والسلوك الإبداعي على وجه الخصوص ويقوم هذا التمحور على أبعاد أساسية (حنورة، 1995) هي: أ-المواصلة الخيالية: تتمثل في الجهد الحدسي والاستبصاري التنبؤي.

ب-المواصلة العقلية: من خلال القياس والاستدلال والاستنتاج.

ج-المواصلة الوجدانية: الجانب الذي يحفظ على القائد حيويته ومقاومته للإحباط ويدفعه إلى المواصلة القوية.

د-المواصلة البدنية: مقدرة القائد العمل على الرغم من الإرهاق الذي قد يواجهه من الناحية البدنية.

هـ-المواصلة الزمنية: المقدرة على الاحتفاظ بالموضوع في ذهن بكل تعريفاته وتناقضاته بشكل متسق لأطول فترة ممكنة (الزيات، 2009م). ويرى الباحث أن من سمات القائد المبدع في المدرسة أن يتوفر لديه مجموعة من الكفايات التي تمكنه من النهوض بأعباء وظيفته، والمقدرة على حل مشكلات العمل المدرسي، وهو بذلك يكون قادر على تجديد أفكاره وتطوير ممارسته بحيث تتمكن المدرسة من إيجاد جيل مبدع قادر على مواجهة التحديات داخل بيئة العمل المدرسي.

-مراحل القيادة الإبداعية: عوامل تنمية الإبداع الإداري

التربوي يرجع الى بعدين هما:

1- دور المعلم في تنمية مقدراته الإبداعية: يعتبر المعلم من أقدر الناس على اكتشاف مقدراته الإبداعية، ويمكنه تشخيص ما لديه من معوقات للإبداع ومحاولة تخطيها وما لديه من حوافز ومقومات فيثريها.

أما البعد الثاني في تنمية المقدرات الإبداعية فيعود الى:

2- دور المدرسة في تنمية المقدرات الإبداعية للعاملين: بالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به المعلم في تأكيد مواهبه ومقدراته الإبداعية إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه المقدرات وهناك عدداً من المبادئ والمرتكزات الإدارية الواجب توافرها في البيئة التنظيمية للمدارس الإبداعية (حيزان، 2002م).

وباستعراض الآراء حول محفزات الإبداع الإداري في المدارس والعوامل المشجعة والداعمة لها يتضح أنه لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه، وبعد استقراء الأدب التربوي المتعلق بتلك العوامل، يمكن حصرها في ثلاثة أبعاد كالتالي:

أكبر قدر من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعاني، والتوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما، وإنتاج تصورات ترتبط بموقف ما في فترة زمنية محددة (المهندي وآخرون، 2001). وفي ضوء ذلك تصنف الطلاقة إلى أربعة أنواع أساسية (هلال، 2003م)، (الزهراني، 2003):

أ - الطلاقة الفكرية: المقدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.

ب - الطلاقة اللفظية: المقدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة.

ج - طلاقة التداعي: المقدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما.

د - الطلاقة التصورية: المقدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.

ويرى الباحث أهمية هذا العنصر في كونه يتحدد في مقدرة مدير المدرسة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.

3- الأصالة: إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المجتمع (أوكونور، وماكدرموت، 2004). ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير؛ أن تتسم بالنفوذ والعمق وأن يكون لها مغزى ودلالة ذات قيمة وأن تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة 2002/2003).

ويرى الباحث أن الأصالة من أهم السمات التي يتمتع بها الإداري المبدع في المدرسة؛ لأنه لا يفكر بأفكار المحيطين به، ولا يتبع الأفكار التقليدية المألوفة، إنما تكون أفكاره مميزة تمتاز بالحدثة والخروج عن المألوف وتكون أفكاره جديدة.

4- المرونة: ويقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا؛ لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة للوصول إلى الجديد (الشمري، 1430هـ). وتصنف المرونة إلى عدد من الأقسام منها (الزهراني، 2003م):

أ - المرونة التلقائية أو العفوية: مقدرة القائد على إعطاء استجابات متنوعة لا تنتمي إلى فئة أو مظهر محدد.

ب - المرونة التكيفية: مقدرة القائد على تغيير فئة وطريقة الاستعمال وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة، ويحدد الباحث عنصر المرونة التي يتمتع بها القائد بأن يكون لديه المقدرة على تغيير الحالة الذهنية الخاصة به، وذلك بتغيير الموقف الذي يواجهه، والذي يتطلب الإبداع والتغير حسب ما يتطلبه الموقف.

1-مناخ العمل: يعد مناخ العمل أهم المحفزات الداعمة لإيجاد الأفكار، فقد تؤدي العلاقات المعطوبة إلى إثارة القلق، وعدم الأمان، والتصلب في تطبيق القواعد، وعندئذ فإن السعي لتحقيق الإبداع سيفقد قيمته في مناخ من هذا النوع (إبراهيم، 2002م). ويرى الباحث أن العوامل الإنسانية؛ والتي تشمل مجموعة المشاعر والسلوكيات التي تميز نظام وأسلوب العمل الإداري في المدارس، تؤدي إلى نجاح القائد في العملية الإبداعية.

2-دعم المسؤولين ومساندتهم: إن الإبداع يتأثر بسلوك المسؤولين وتشجيعهم على إبراز المقدرات وطرح الأفكار، ويتم الدعم كذلك بمنح الثقة والتقدير المناسبين واحترام وجهات النظر، الذي يقوي الدافع للإبداع والابتكار في العمل (حوات، 1413هـ).

3- التدريب: تتزايد التحديات التي تواجه المنظمات التربوية نتيجة التحولات والتغيرات السريعة التي يتسم بها عصرنا الحاضر، مما يترتب عليه ظهور العديد من المشكلات في الميدان التربوي، الأمر الذي يتطلب المزيد من التأهيل والتدريب المستمر حتى يمكن التعامل مع هذه التطورات والتغيرات (حوات، 1413هـ). على أن السلوك الإبداعي يقوم على عدد من المقدرات التي توجد لدى جميع الأفراد ولكن بدرجات متفاوتة، وأن تلك المقدرات يمكن تنميتها عن طريق أساليب من أهمها عنصر التدريب.

يتم عرض عددٍ من الدراسات السابقة في مجال الإبداع، في البيئة العربية والمحلية والأجنبية، ومدى استفادة الباحث منها في إعداد هذا البحث، وسيتم عرض هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

دراسة الجشعم (1424هـ)، وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهم العوامل التي تحفز الإبداع الإداري في البيئة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس والمشرفات الإداريات، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-تقديرات أفراد الدراسة لمحفزات الإبداع الإداري عالية، حيث حصل بعد محفزات الإبداع الذاتية (الشخصية) تقدير (عالي) بينما حصل بعد محفزات الإبداع في بيئة العمل الداخلية على تقدير (عالي جداً).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد عينة الدراسة من مديرات المدارس والمشرفات الإداريات حول العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري تعزي لمتغير الوظيفة؛ وذلك لصالح المشرفات الإداريات.

دراسة العساف (1425هـ)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري والمعوقات التي تحد من الإبداع

لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-يوافق أفراد الدراسة إلى حد ما على أن المعوقات التي تضمنتها الدراسة تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري حيث بلغ المتوسط الحسابي لمعوقات الإبداع الإداري (91.2) مما يدل على أن المعوقات التي تضمنتها الدراسة تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري بدرجة (متوسطة).

-لا توجد فروق بين المشرفات الإداريات في إدراك واقع الإبداع الإداري لمديرات المدارس وفقاً لنوع المدارس التي يشرفن عليها (حكومية - أهلية).

دراسة الجيوي (1428هـ)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري من حيث مدى توافر مقوماته ومدى ممارسة عملياته لدى المديرات والمعوقات التي تواجه ممارسيه من أجل تقديم بعض التوصيات ووضع آلية تفيد في تفعيل ممارسة الإبداع الإداري والحد من معوقاته في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتوفر مقومات الإبداع الإداري لدى المديرات بدرجة متوسطة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين توافر مقومات الإبداع الإداري وكل مقوم من المقومات (الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه) لصالح المديرات.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسة المديرات لعمليات الإبداع ومدى توافر مقومات الإبداع.

دراسة الشمري (1430هـ)، وهدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، ومعرفة ما إذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية بناءً على متغير الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، والدورات التدريبية لبرنامج الإبداع والتميز لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها:

-أن القيادات النسائية في جامعة الأميرة نورة في كلية التربية لإعداد المعلمات للمرحلة الابتدائية تمتلك قدرًا من الإبداع الإداري.

-وجود اتجاه للتجريب لأساليب جديدة في تنفيذ الأعمال.

-وجود قيم الديمقراطية والشورى لدى القيادات النسائية

يساعد على وجود أساس للإبداع الإداري.

-وجود توجه نحو المرونة وعدم التصلب مع المؤسسات

في الكلية.

-وجود اتجاه نحو تبسيط الإجراءات في المعاملات الرسمية، ومسايرة التطورات العلمية.

-ضعف الصلاحيات الممنوحة لهن لتطبيق الأفكار الإبداعية، وغياب التجهيزات المادية والتكنولوجية والاتصالية. دراسة جيزكي أندرو (Jezcki, Andrew, 1997)، وهدفت هذه الدراسة إلى بحث الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-بلغ معدل الدرجة الإبداعية للقائدين (95.4) مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ عددهم (96) قائداً، وقد أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقليدي. -إن مديري المدارس يمثلون مركز الاهتمام فيما يتعلق بالنمط التعليمي وفعالية الدور الذي ينتظر أن تنهض به المدارس.

-إن مديري المدارس يتعرضون لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة. -إن هناك مجموعة من المشكلات الجديدة التي تأخذ طريقها للظهور بمعدلات سريعة تتطلب إجابات جديدة وأنماطاً قيادية جديدة ونوعاً من الإبداع.

دراسة ماكفادزين (Mefadzean, 1998) وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الأساليب التي تعمل على تطوير الجانب الإبداعي داخل المنظمات، كذلك هدفت الدراسة إلى تعليم القادة كيفية تحسين المناخ الإبداعي في منظماتهم، وقد أوضحت الدراسة النتائج التالية:

-يجب أن تشجع الإدارة العليا على توفير مناخ من التفوق في إطار المدرسة.

-إن المناخ والثقافة السائدة داخل المدرسة يجب أن يكون دافعاً لتشجيع التفكير الإبداعي من قبل الشركة، ويتحقق ذلك من خلال توفير الأمان اللازم للمشاركة؛ حيث أن تشجيع الموظفين على التفكير بصورة إبداعية يتم فقط عند تفاديهم لمخاوف العقاب، تشجيع المفكرين الإبداعيين على التأمل في المستقبل وتصور الوضع الذي يتطلعون إليه خلال فترة خمس أو عشر سنوات، وضع أهداف قابلة للتحقيق وإيجاد إستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف.

-أن أساليب حل المشاكل بطرق إبداعية تساهم في تنمية عمل المجموعة بحيث يمكن توليد أفكار مبتكرة، ويتم تطويرها في حلول عملية.

دراسة بورتين (Portin, et, at. 2003)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما يفعله مدرء المدارس لقيادة إدارة المدارس

بفاعلية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن مدير المدرسة بحاجة إلى تطبيق القيادة في سبع مجالات (المجال التعليمي، والثقافي، والإداري، والاستراتيجي ومجال الموارد البشرية، والتنمية الخارجية، والمجال السياسي المصغر).

-إن مدير المدرسة مسؤول عن ضمان حدوث القيادة؛ وليس لزاماً عليه إثبات ذلك.

-يؤثر الشكل والهيكل الإداري للمدرسة على طرق أداء مهام القيادة الرئيسية.

-يتعلم مدرء المدارس ويكتسبون مهارات من خلال أدائهم لوظيفتهم.

دراسة توريمان (Toremén, 2003) وهدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

-إن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة؛ تقويم 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 والداعم للإبداع.

-أن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي: العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة: من خلال العرض السابق لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث والتي تناولت واقع القيادة الإبداعية لدى القادة والمعلمين ومدى إسهام بعض البرامج الإبداعية في رفع الكفاءة الإدارية لدى الإدارة المدرسية، وطبيعة العلاقة بين سلوك القادة والإبداع.

1- جاء البحث الحالي منسجم مع العديد من أهداف الدراسات السابقة في الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية، ودراسة العساف (1425هـ) في أهمية تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في المدرسة من خلال الاستعداد وفقاً لأهداف المرحلة الثانوية.

العربية منها دراسة توريمان (Toremen,2003) ودراسة ماكفادزين (Mefadzean,1998) ودراسة جيزيكي أندرو (Jezcki, Andrew,1997)، أما البحث الحالي فقد اقتصر على مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة.

-استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة ما يلي:

-بناء أداة البحث.

-اختيار المنهج المناسب للدراسة.

- بناء الإطار النظري للدراسة.

- اختيار أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة.

- مناقشة النتائج التي توصل إليها البحث الحالي في ضوء

نتائج الدراسات السابقة.

-يمتاز البحث الحالي عن الدراسات السابقة كونها أول دراسة-حسب علم الباحث- تهدف إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة، والتعرف على المهارات الإبداعية لديهم في مجالات الإبداع المختلفة.

إجراءات البحث

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج البحث الذي اتبعه

الباحث.

* **منهج البحث:** استخدم الباحث المنهج الوصفي، للحصول على المعلومات من أفراد مجتمع البحث من قادة ووكيل مدارس التعليم العام بالمرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالمدينة المنورة؛ من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

* **مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من جميع قادة ووكلاء مدارس التعليم العام بالمرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالمدينة المنورة، والبالغ عددهم (208) مديراً ووكيلاً؛ كما هو موضح بالجدول (1) التالي:

جدول: (1) يوضح مجتمع البحث وعينته.

قادة المدرسة	وكيل المدرسة
(90) قائد	(118) وكيل
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة	

ونظراً لصغر حجم مجتمع قادة ووكلاء مدارس التعليم العام بالمرحلة الثانوية بالمدينة المنورة؛ قام الباحث بتطبيق أداة البحث على جميع أفراد مجتمع البحث، البالغ عددهم (208)، منهم (90) قائد مدرسة، و(118) وكيل. وكان المجموع الكلي للعائد من الاستبانات (194) استبانة؛ منها (187) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (89.9%) تمثل نسب القائد والوكيل

-كما اتفق البحث الحالي في العديد من الجوانب التربوية مع الدراسات السابقة منها:

-اختيار مجتمع البحث والعينة حيث طبق البحث الحالي على قادة ووكلاء المرحلة الثانوية في المدينة المنورة لتتفق مع مجتمع البحث كما اتفقت مع مجتمع وعينة البحث - مديري المدارس والقيادين - مع الدراسات الأجنبية ومنها دراسة توريمان (Toremen,2003) ودراسة بورتين (Portin,et,at,2003) ودراسة ماكفادزين (Mefadzea,1998)، دراسة جيزيكي أندرو (Jezcki,Andrew,1997).

-كذلك من حيث منهج البحث والأداة؛ حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، (كأداة للدراسة) وبهذا تتفق مع معظم الدراسات التي تناولت نفس المنهج والأداة ومنها دراسة الجشعم (1424هـ)، ودراسة العساف (1425هـ)، ودراسة الليحيوي (1428هـ)، ودراسة الشمري (2010م)، كما تتفق مع بعض الدراسات الأجنبية في استخدام نفس المنهج ومنها دراسة بورتين (Portin,et,at,2003)، ودراسة جيزيكي أندرو (Jezcki,Andrew,1997)، وغيرها من الدراسات التي استخدمت نفس الأداة.

-كما اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة للتعرف على واقع الإبداع الإداري ومعوقاته مثل دراسة الجشعم (1424هـ)، ودراسة العساف (1425م)، وغيرها من الدراسات العربية والمحلية، وكذلك الدراسات الأجنبية مثل دراسة بورتين (Portin,et,at,2003).

2- وقد اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث في النواحي التالية:

-أن البحث الحالي يهدف إلى التعرف على واقع القيادة الإبداعية لدى قادة المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة .

-كما أن هذا البحث تمحورت حول الإبداع لدى مدير المدرسة أثناء قيامه بمهامها الإبداعية في المجالين الإداري والفني.

-اختلف البحث الحالي مع دراسة توريمان (Toremen,2003) التي استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي، ودراسة ماكفادزين (Mefadzean,1998) التي استخدمت برنامج لتنمية التفكير الإبداعي.

-أن عينة البحث الحالي اقتصر على قادة المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة.

-اختلف البحث الحالي مع بعض الدراسات الأجنبية مثل دراسة بورتين (Portin,et,at,2003) بالولايات المتحدة الأمريكية، وغيرها من الدراسات التي أجريت في البيئات غير

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (194) قائداً ووكيلاً، وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط لعبارات الاستبانة، وذلك على النحو التالي: كما يوضحه جدول رقم (2) كما يلي:

المستجيبين، والموزعة عليهم هذه الاستبانة في التعليم الثانوي الحكومي بالمدينة المنورة.
* صدق أداة البحث: للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين، ومن ذوي الخبرة والاختصاص؛ حيث بلغ عددهم (12) محكماً. وللتحقق من

جدول رقم: (2) معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للاستبانة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	** 0.439	15	** 0.723	29	** 0.738	43	** 0.681
2	** 0.474	16	** 0.686	30	** 0.516	44	** 0.652
3	** 0.599	17	** 0.644	31	** 0.756	45	* 0.171
4	** 0.601	18	** 0.659	32	** 0.714	46	0.059
5	** 0.626	19	** 0.724	33	** 0.553	47	** 0.352
6	** 0.658	20	** 0.712	34	** 0.727	48	0.095
7	** 0.629	21	** 0.753	35	** 0.695	49	0.030
8	** 0.681	22	** 0.763	36	** 0.764	50	** 0.259
9	** 0.675	23	** 0.708	37	** 0.766	51	0.000
10	** 0.713	24	** 0.723	38	** 0.778	52	0.076
11	** 0.712	25	** 0.712	39	** 0.732	53	** 0.254
12	** 0.746	26	** 0.697	40	** 0.675	54	** 0.356
13	** 0.718	27	** 0.564	41	** 0.729	55	* 0.165
14	** 0.738	28	** 0.670	42	** 0.748		

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

من ثبات أداة البحث حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق الداخلي والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

يلاحظ أن جميعها دالة عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل.
* ثبات الاستبانة: لقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة) تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach.sAlpha) للتأكد

جدول رقم: (3) معامل ثبات الاستبانة (ألفا كرونباخ).

معامل الثبات	محاور الاستبانة	رقم
0.90	المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الإبداعية في مجال التحسس للمشكلات لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة.	1
0.93	المحور الثاني: درجة ممارسة القيادة الإبداعية في مجال الطلاقة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة.	2
0.94	المحور الثالث: درجة ممارسة القيادة الإبداعية في مجال الأصالة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة.	3
0.91	المحور الرابع: درجة ممارسة القيادة الإبداعية في مجال المرونة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة.	4
0.94	المحور الخامس: درجة ممارسة القيادة الإبداعية في مجال مواصلة الاتجاه نحو الهدف لدى مديري المدارس الثانوية ومشرفي الإدارة المدرسية بالمدينة المنورة.	5
0.97	معامل الثبات الكلي	

الحسابية، كذلك سوف يتم استخدام معامل ارتباط بيرسون بهدف التعرف على الاتساق الداخلي لأداة البحث المستخدمة في البحث. ويمكن تحديد الأساليب الإحصائية كما يلي:

- 1-معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لحساب ثبات أداة البحث.
- 2-التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد البحث، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة البحث.
- 3-المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد البحث عن المحاور الرئيسة.

- 4-اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد البحث باختلاف متغيرات البحث (الوظيفة، المؤهل الدراسي).

نتائج البحث ومناقشتها

عرض نتائج البحث ومناقشتها: يتناول في هذا الفصل عرض نتائج البحث ومناقشتها، من خلال عرض إجابات عينة البحث على عبارات الاستبانة؛ وذلك بالإجابة عن أسئلة البحث على النحو التالي: السؤال الأول: التعرف على واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائد والوكيل.

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية؛ لإجابات أفراد البحث نحو واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة في مجال الإبداع التي تخص (التحسس للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه نحو الهدف)، وقد جاءت إجابات القائد والوكيل لكل عبارة من عبارات الاستبانة المرتبطة بهذا السؤال؛ وذلك على النحو التالي:

أولاً: التحسس للمشكلات:

ويتضح من الجدول رقم (3) أن ثبات الاستبانة لمجالات البحث يتمتع بمستوى عالٍ؛ حيث بلغ معامل الثبات الكلي لمحاور البحث (0.97) وهي نسبة ثبات عالية وتضمن للنائج، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. وقد طلب الباحث من القائد والوكيل الإجابة عن كل بند من بنود الاستبانة وفقاً لمقياس رباعي (عالية، متوسطة، منخفضة، معدومة). وقد تم تحديد فئات المقياس المتردد الرباعي، كما يوضح ذلك الجدول رقم (4):

جدول رقم (4): درجات الأداء ومقياس الحكم.

الدرجة	3	2	1	صفر
درجة الموافقة	عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة
مقياس من	(2.26)	(1.51)	(0.76)	(0.00)
الحكم إلى	(3.00)	(2.25)	(1.50)	(0.75)

وقد تم توزيع العبارات وعددها (44) عبارة على خمسة محاور رئيسة، وذلك على النحو التالي:

* إجراءات تطبيق أداة البحث: تم توزيع الاستبيانات على أفراد البحث، وقد استغرق توزيعها وجمعها ستة أسابيع تقريباً، وتم الحصول على (187) استبانة صالحة للتحليل، وتم ذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام (1435/1436هـ). وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم تم تحليل البيانات واستخراج النتائج.

* أساليب المعالجة الإحصائية: يعتبر البرنامج الإحصائي (SPSS) أنسب الأساليب الإحصائية في هذا البحث والذي يعتمد على التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات

جدول رقم: (5): التكرارات والنسب المئوية لإجابات القائد والوكيل عن محور القيادة الإبداعية في مجال التحسس للمشكلات.

الترتيب	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارة	م
							عالية					
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	عالية	2.59	1.0	2	1.0	2	35.6	69	61.9	120	يشارك في تحليل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية بالمدرسة.	3
2	عالية	2.58	0.5	1	5.7	11	28.4	55	64.4	125	يعي مواطن القصور في أنظمة العمل	7
3	عالية	2.56	-	-	6.2	12	30.9	60	61.9	120	يمنح المبدعين الحرية في إنجاز	9
4	عالية	2.49	0.5	1	1.0	2	46.4	90	50.5	98	يُدرِك أبعاد المشكلة بوضوح.	2
5	عالية	2.46	-	-	8.8	17	35.6	69	54.1	105	يبحث عن حلول مبتكرة ومتنوعة لمشكلات الإدارة المدرسية.	6
6	عالية	2.38	-	-	8.8	17	42.8	83	45.9	89	يطلُّع على ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية؛ مما يؤثر على العمل	5
7	عالية	2.34	1.5	3	7.2	14	45.9	89	44.3	86	يخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع	4
8	عالية	2.32	-	-	10.8	21	45.9	89	42.3	82	يزوِّد المنسوبيين بحلول إبداعية عند وقوع	8
9	عالية	2.31	1.5	3	6.7	13	50.5	98	40.7	97	يجتهد في اكتشاف المشكلات قبل	1
(أى بدرجة موافقة "عالية" من وجهة نظر القائد والوكيل).											المتوسط العام للمحور	

من حيث ممارسة القائد هي تقييم الأفكار الإبداعية. جاءت العبارة رقم (1) وهي (يجتهد في اكتشاف المشكلات قبل حدوثها) في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي (2.31) وهذا يعني أن هذه العبارة تمارس من قبل القائد والوكيل، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد البحث على هذه العبارة، وتمارس من قبل القائد بدرجة عالية، وتبرز هذه النتيجة من أن القائد يجتهد في اكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اليحيوي (1428هـ)، والتي بينت أن من أكثر مقومات الإبداع الإداري توفرًا لدى القائد مواصلة الاتجاه (الهدف) وأقلها توفرًا التحسس للمشكلات، وأن أكثر عمليات الإبداع الإداري من حيث ممارسة القائد يليها اكتشاف وتحديد المشكلة وأقلها ممارسة تحليل الأفكار. ثانيًا: الطلاقة

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي: جاءت إجابات أفراد البحث بدرجة عالية، وهذا يعني أن أفراد البحث يمارسون القيادة الإبداعية للتحسس للمشكلات بدرجات عالية. جاءت العبارات رقم (3) وهي (يشارك في تحليل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية بالمدرسة)، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.59) وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد البحث على هذه العبارة وتبرز هذه النتيجة أن القائد يستطيع بدرجة عالية أن يشارك في تحليل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية بالمدرسة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة والوكيل يسعون إلى تحسين مستوى الأداء في المدرسة ولذلك نجدهم يحرصوا على تحليل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية بمشاركة المعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اليحيوي (1428هـ) التي بينت أن أكثر عمليات الإبداع الإداري

جدول رقم: (6): التكرارات والنسب المئوية لإجابات القائد والوكيل عن محور القيادة الإبداعية في مجال الطلاقة.

الترتيب	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارة	م
			معدومة		منخفضة		متوسطة		عالية			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	عالية	2.58	-	-	6.2	12	29.9	58	63.4	123	يتبنى وجهات النظر الأخرى إذا اقتنع بصحتها.	18
2	عالية	2.50	-	-	9.3	18	31.4	61	58.8	114	يسعى إلى التجديد والإبداع في	10
3	عالية	2.49	-	-	8.8	17	32.5	63	56.7	110	يسعى لاكتساب مهارات	12

م	العبارة	درجة الموافقة										
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة		المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
17	يُفَنِّعُ الْآخَرِينَ بِنَاءً عَلَى	104	53.6	75	38.7	12	6.2	-	-	2.48	عالية	4
16	يَضَعُ الْكَثِيرَ مِنَ الْبَدَائِلِ عِنْدَ التَّعَامُلِ مَعَ الْمَوَاقِفِ الْمُخْتَلَفَةِ	103	53.1	65	33.5	22	11.3	1	0.5	2.41	عالية	5
13	يُسْتَخْدَمُ الْأُسْلُوبُ الْعِلْمِي لِحَلِّ الْمَشْكَلَاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ.	99	51.0	71	36.6	22	11.3	-	-	2.40	عالية	6
14	يَطْرَحُ أَفْكَاراً مُتَعَدَّدةً وَمُتَنَوِّعَةً	92	47.4	80	41.2	17	8.8	-	-	2.40	عالية	7
11	يَتَعَرَّفُ عَلَى الْإِتْجَاهَاتِ	95	49.0	77	39.7	16	8.2	2	1.0	2.39	عالية	8
15	يُدمِجُ الْأَفْكَارَ الْمَطْرُوحَةَ لِحَلِّ	98	50.5	70	36.1	23	11.9	1	0.5	2.38	عالية	9
المتوسط العام للمحور		2.44 (أى بدرجة موافقة " عالية " من وجهة نظر القائد والوكيل).										

يتضح من الجدول رقم(6) ما يلي: جاءت إجابات أفراد البحث بدرجة عالية، وهذا يعني أن أفراد البحث يمارسون القيادة الإبداعية في مجال الطلاقة بدرجات عالية.

جاءت العبارات رقم(18) وهي (يتبنى وجهات النظر الأخرى إذا اقتنع بصحتها) بمتوسط حسابي(2.58) في المرتبة الأولى، وهذا يعني أن هذه العبارة تمارس من قبل القائد والوكيل بدرجة عالية، والسبب في ذلك يعزى إلى أن يتبنى وجهات النظر الأخرى إذا اقتنع القائد بصحتها، يتيح لهم مرونة التصرف مما يزيد من روح المبادرة لديهم الأمر الذي يساعدهم على القيام بأعمال إبداعية وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري(2010م)، التي بينت أن وجود قيم الديمقراطية والشورى لدى القيادات يساعد على وجود أساس للإبداع الإداري، كما يوجد اتجاه للتجريب لأساليب جديدة في تنفيذ الأعمال ويوجد توجه نحو المرونة وعدم التصلب مع المرؤوسين، مما يتيح لهم

قدراً من الاستقلالية وحرية التصرف بطريقة إبداعية.

جاءت العبارة رقم(15)وهي(يُدمِجُ الْأَفْكَارَ الْمَطْرُوحَةَ لِحَلِّ الْمَشْكَلَةِ لِتَكْوِينَ فِكْرَةً وَاحِدَةً مُفِيدَةً) في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي(2.38)، وهذا يعني أن هذه العبارة تمارس من قبل القائد والوكيل ، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد البحث على هذه العبارة بدرجة عالية، وتبرز هذه النتيجة أن القائد يدمج الأفكار المطروحة لحل المشكلة لتكوين فكرة واحدة مفيدة؛ وتبرز هذه النتيجة أن مدير المدرسة يستغل خبرته ومهارته في تطوير أداء المعلمين ولذلك نجده يهتم بتقديم الاتجاهات الحديثة في المجال التربوي، والتي بينت أن القيادات الإدارية تهتم غالباً بالإنتاج اهتماماً عالياً، كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريباً، كما أن من أبعاد الإبداع الإداري القابلية للتغيير وتشجيع الإبداع.

المحور الثالث: الأصالة

جدول رقم:(7) التكرارات والنسب المئوية لإجابات القائد والوكيل عن محور ممارسة القيادة الإبداعية في مجال الأصالة.

م	العبارة	درجة الموافقة								المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
24	يُنَاقِشُ الْأَفْكَارَ الْمَطْرُوحَةَ، وَالْحُلُوفَ الْبَدِيلَةَ مَعَ الْمُعَلِّمِينَ.	137	70.6	41	21.1	13	6.7	-	-	2.65	عالية	1
26	يَنْتَقِي الْأَفْكَارَ الَّتِي يُمْكِنُ تَنْفِيزُهَا فِي الْوَقَاعِ الْمِيدَانِيِّ.	136	70.1	47	24.2	10	5.2	-	-	2.65	عالية	2
23	يُتِيحُ لِلْمُعَلِّمِينَ التَّعْبِيرَ عَنِ الْأَفْكَارِ حَوْلَ الْمَوْضُوعِ الْمَطْرُوحِ.	130	67.0	50	25.8	10	5.2	-	-	2.63	عالية	3

م	العبارة	درجة الموافقة								الترتيب	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
19	يستخدمُ الأفكارَ الجديدةَ؛ لتحسين أساليب العملِ المدرسي.	122	62.9	60	30.9	9	4.6	-	-	4	عالية	2.59
25	يُقيّمُ الفكرةَ في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة بمشاركة المعلمين.	128	66.0	50	25.8	14	7.2	-	-	4 مكرر	عالية	2.59
20	يُنجزُ ما يُسندُ إليه من أعمالٍ باستخدام أساليب متنوعة.	113	58.2	68	35.1	13	6.7	-	-	5	عالية	2.52
21	يُرَوِّدُ العاملين معه بحلولٍ إبداعيةٍ مفيدةٍ للمشكلاتِ التي تواجههم.	120	61.9	51	26.3	22	11.3	-	-	6	عالية	2.51
22	يستخدمُ أساليب إبداعيةٍ متنوعةٍ؛ كالعصفِ الذهني والاستقصاء.	96	49.5	69	35.6	25	12.9	-	-	7	عالية	2.37
المتوسط العام للمحور		2.56 (أي بدرجة موافقة "عالية" من وجهة نظر القائد والوكيل).										

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي: جاءت إجابات أفراد البحث بدرجة عالية، وهذا يعني أن أفراد البحث يمارسون القيادة الإبداعية في مجال الأصالة بدرجات عالية. جاءت العبارة رقم (24) وهي (يناقش الأفكار المطروحة، والحلول البديلة مع المعلمين)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.65) بدرجة موافقة (عالية)، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد البحث على هذه العبارة، وتبرز هذه النتيجة أن مدير المدرسة يمارس هذا الجانب بدرجة عالية؛ ويعود ذلك إلى أن مدير المدرسة يدركوا أهمية مناقشة الأفكار المطروحة، والحلول البديلة مع المعلمين، كذلك يدل على أن جميع العبارات التي وردت في مجال ممارسة القيادة الإبداعية يتم ممارستها فعلياً بدرجة عالية، وأن مديري المدارس الثانوية يمارسون الإبداع في

مجال الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية. جاءت العبارة رقم (22) وهي (يستخدمُ أساليب إبداعية متنوعة؛ كالعصف الذهني والاستقصاء)، في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي (2.37) وهذا يعني أن هذه العبارة تمارس من قبل القائد والوكيل، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد البحث على هذه العبارة، وهذا يعني أن هذه العبارة تمارس من قبل القائد بدرجة عالية، وتبرز هذه النتيجة أن قائد يستخدمُ أساليب إبداعية متنوعة؛ كالعصف الذهني والاستقصاء، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحربي (1430هـ) ودراسة الشمري (2010م)، التي بينت أهمية تنوع أساليب الإبداع الإداري في تنفيذ الأعمال.

رابعاً: المرونة:

جدول رقم (8) التكرارات والنسب المئوية لإجابات القائد والوكيل عن محور ممارسة القيادة الإبداعية في مجال المرونة

م	العبارة	درجة الموافقة								الترتيب	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
35	يحرصُ على الاستفادة من الملاحظاتِ الموجهةِ إليه.	131	67.5	51	26.3	11	5.7	-	-	1	عالية	2.62
27	يَتَقَبَّلُ الاختلافَ في وجهاتِ النظرِ حول أداءِ أعمالِ الإدارة المدرسية.	118	60.8	63	32.5	8	4.1	-	-	2	عالية	2.58

م	العبارة	درجة الموافقة										
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة		المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
29	يَقْبَلُ الرَّأْيَ المخالفَ لرأيه؛ للاستفادة منه.	119	61.3	62	32.0	10	5.2	-	-	2.57	عالية	3
28	يستفيدُ من الأفكار والاتجاهاتِ الحديثةِ في التعليم؛ لتطوير العمل المدرسي.	114	58.8	72	37.1	5	2.6	1	0.5	2.56	عالية	4
30	لا يتردّدُ في تغيير موقفه عندما يقتنعُ بعدم صحته.	117	60.3	61	31.4	16	8.2	-	-	2.52	عالية	5
34	يعدّلُ أسلوب عمله لمواجهة المواقف الطارئة.	110	56.7	62	32.0	22	11.3	-	-	2.45	عالية	6
31	يحرصُ على إحداث تغييرات في أساليب العمل المدرسي بصورةٍ مستمرةٍ.	104	53.6	68	35.1	20	10.3	2	1.0	2.41	عالية	7
32	يجرّب أفكاراً غير معتادةٍ ومبتكرةٍ؛ لحلّ مشكلاتِ القيادة المدرسية.	79	40.7	85	43.8	27	13.9	-	-	2.27	عالية	8
33	يشعرُ بالحرية في التصرفِ مما يعطيه مجالاً أكبر في الإبداع الإداري.	75	38.7	82	42.3	35	18.0	1	0.5	2.20	متوسطة	9
المتوسط العام للمحور		2.56 (أى بدرجة موافقة "عالية" من وجهة نظر القائد والوكيل).										

الإبداع لدى القائد والوكيل في البيئة المدرسية مقدرة القائد على حل المشكلات المدرسية بأكثر من طريقة ومنها الاستفادة من الملاحظات الموجهة إليهم.

جاءت العبارة رقم(33) وهي (يشعر بالحرية في التصرف مما يعطيه مجالاً أكبر في الإبداع الإداري) في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي(2.20) بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن هذه العبارة تمارس من قبل القائد والوكيل، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد البحث على هذه العبارة، وهذا يعني أن ممارسة القيادة الإبداعية الإدارية يتم ممارستها فعلياً بدرجة متوسطة، وأن مديري المدارس الثانوية يمارس القيادة الإبداعية بالمدارس الثانوية.

خامساً: مواصلة الاتجاه نحو الهدف:

يتضح من الجدول رقم(8) ما يلي: جاءت إجابات أفراد البحث بدرجة عالية في ثماني فقرات من فقرات المحور، وعبارة واحدة جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن مديري المدارس والوكيل يمارس القيادة الإبداعية في مجال المرونة بدرجات عالية فيما عدا العبارة الأخيرة. جاءت العبارة رقم(35) وهي(يحرص على الاستفادة من الملاحظات الموجهة إليه) بمتوسط حسابي(2.62) في المرتبة الاولى، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد البحث على هذه العبارة، وتبرز هذه النتيجة أن مدير المدرسة والوكيل يمارس هذا الجانب بدرجة عالية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على الاستفادة من الملاحظات الموجهة إليه، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجشعم (1424هـ) التي بينت أن أبرز ملامح

جدول رقم (9): التكرارات والنسب المئوية لإجابات القائد والوكيل عن محور ممارسة القيادة الإبداعية في مجال مواصلة الاتجاه نحو الهدف.

م	الجُمْل	درجة الموافقة:										المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة						
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
39	يُظهرُ الحماسَ الكبيرَ لتحقيقِ أهدافِ الإدارة المدرسية.	126	64.9	56	28.9	11	5.7	-	-	2.60	عالية	1		
40	يستخدمُ صلاحياته لإنجازِ مهامه الوظيفية.	121	62.4	66	34.0	6	3.1	-	-	2.60	عالية	1 مكرر		
41	يمتلكُ القدرة على اتخاذِ القرارِ نحو الهدف.	128	66.0	50	25.8	13	6.7	-	-	2.60	عالية	1 مكرر		
42	يكتسبُ خبراتٍ جديدةٍ من تنفيذِ الأعمالِ الإبداعية.	121	62.4	53	27.3	18	9.3	-	-	2.54	عالية	4		
44	يتصفُ بالقدرة على تنظيم الأفكارِ.	111	57.2	65	33.5	12	6.2	1	0.5	2.51	عالية	5		
36	يَبذلُ جهداً كبيراً لممارسةِ الإبداع؛ لتحسينِ أداءِ أعمالِ الإدارة المدرسية.	119	61.3	54	27.8	18	9.3	2	1.0	2.50	عالية	6		
43	يراعي كافةَ الأمورِ المؤثرة على تحقيقِ الهدف.	109	56.2	67	34.5	16	8.2	1	0.5	2.47	عالية	7		
38	يُتابعُ مدى تحققِ الأهدافِ من الأفكارِ المطروحة.	102	52.6	75	38.7	16	8.2	-	-	2.45	عالية	8		
37	يَعطى وقتاً كافياً للأفكارِ المبتكرة.	104	53.6	69	35.6	19	9.8	1	0.5	2.43	عالية	9		
المتوسط العام للمحور		2.52 (أي بدرجة موافقة " عالية " من وجهة نظر القائد والوكيل).												

النتيجة كذلك إلى أن مدير المدرسة يتمتع بخبرة إدارية كافية في العمل الإداري الإبداعي، ولذلك نجده يجيد ممارسة صلاحياته في اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنجاز مهامه الإدارية في المجال الإبداعي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحربي(1430هـ) التي بينت أن منح مديري المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم تتيح لهم قدراً من الاستقلالية وحرية التصرف بطريقة إبداعية.

جاءت العبارة رقم(37) وهي(يُعطى وقتاً كافياً للأفكار المبتكرة) في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي(2.43)، وهذا يعني أن هذه العبارة تمارس من قبل القائد والوكيل،

وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد البحث على هذه العبارة بدرجة عالية، وهذا يعني أن هذه العبارة تمارس من قبل القادة بدرجة عالية وتبرز هذه النتيجة أن مدير المدرسة يتمتع بخبرات عملية كبيرة ولذلك نجده يَعطى وقتاً كافياً للأفكار

يتضح من الجدول رقم(9) ما يلي: جاءت إجابات أفراد البحث بدرجة عالية في كل الفقرات التسع في هذا المحور، وهذا يعني أن مديري المدارس والوكيل يمارس القيادة الإبداعية في مجال مواصلة الاتجاه نحو الهدف بدرجات عالية. جاءت العبارات رقم(39) وهي (يُظهرُ الحماسَ الكبيرَ لتحقيقِ أهدافِ الإدارة المدرسية)، والعبارة رقم(40) وهي (يستخدمُ صلاحياته لإنجازِ مهامه الوظيفية)، والعبارة رقم(41) وهي (يمتلكُ القدرة على اتخاذِ القرارِ نحو الهدف) بمتوسط حسابي(2.60) في المرتبة الأولى، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد البحث على هذه العبارات، وتبرز هذه النتيجة أن مديري المدارس والوكيل يمارس صلاحياته في اتخاذ الإجراءات اللازمة بدرجة عالية لإنجازِ مهامه الوظيفية، كما يظهر الحماس الكبير لتحقيقِ أهدافِ الإدارة المدرسية، ويمتلك كل منهم القدرة على اتخاذِ القرارِ نحو الهدف، وتعزى هذه

ومن خلال الإجابة على هذا السؤال يمكن تفصيل ذلك على النحو التالي: للإجابة عن هذا السؤال أجر الباحث اختبار(ت) لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد البحث حول ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس لكل محور من محاور الاستبانة باختلاف متغير الوظيفة، وتم استخدام اختبار(ت)، كما الجدول رقم(10):

المبتكرة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحربي(1430هـ) التي بينت توفر سمات الإبداع الإداري في توفير الوقت اللازم للأفكار المبتكرة لدى القادة في المدارس الثانوية بدرجة عالية. **السؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري المدارس الثانوية وكيل المدرسية في المدينة المنورة باختلاف متغيري البحث (الوظيفة، المؤهل الدراسي)؟

جدول رقم: (10) اختبار(ت) للمجموعات المستقلة لقياس فروق المتوسطات لكل محور تبعاً للوظيفة.

المتغير	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
(المحور الأول)	قائد	128	23.2	3.72	7.19	**0.000
	وكيل	59	18.6	4.66		
(المحور الثاني)	قائد	128	23.4	3.77	6.58	**0.000
	وكيل	58	18.3	5.28		
(المحور الثالث)	قائد	128	21.8	3.31	7.00	**0.000
	وكيل	59	17.0	4.82		
(المحور الرابع)	قائد	128	23.3	3.81	6.07	**0.000
	وكيل	59	19.0	4.90		
(المحور الخامس)	قائد	128	24.0	3.75	5.49	**0.000
	وكيل	59	19.6	5.50		
الدرجة الكلية	القائد	128	134.3	16.70083	5.965	(**)0.000
	الوكيل	59	112.8	25.31238		
(**) دالة عند مستوى 0.05						

بلغت(5.965)، ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى(0.05)، ويدل ذلك على وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات الاستبانة نحو ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة باختلاف متغير الوظيفة(قائد، مشرف) لصالح مجموعة القادة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المجموعة(134.3)القائد، في حين بلغ المتوسط الحسابي للوكيل(112.8)، ويعود ذلك إلى أن الوظيفة كقائد؛ يؤثر على رأيه بشأن القيادة الإبداعية وهذا يتفق مع دراسة السلمي(1428هـ) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث في محور الوظيفة، وأن الفروق بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس الثانوية. ولمعرفة الفروق بين إجابات أفراد البحث حول ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس لكل محور من محاور الاستبانة باختلاف متغير المؤهل الدراسي، أجر الباحث اختبار(ت)، والجدول رقم(11) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول رقم(10)أن مستوى الدلالة لجميع المحاور الخاصة بدرجة ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية وتشمل المحاور الخمسة(التحسس للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه نحو الهدف) كانت (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى(0.05)، ويدل ذلك على وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات كل محور من محاور الاستبانة نحو ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة لصالح مجموعة القائد في درجة ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية (التحسس للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه نحو الهدف) وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء القائد متماثلة في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة المرحلة الثانوية في محاور البحث، وقد يعود ذلك إلى أن الوظيفة كقائد للمدارس يدفعهم لممارسة القيادة الإبداعية في المرحلة الثانوية، مما يكون له تأثير على جميع محاور البحث. كما يتضح من نفس الجدول رقم(10) أن قيمة "ت"

جدول رقم (11): اختبار (ت) للمجموعات المستقلة لقياس فروق المتوسطات لكل محور تبعاً للمؤهل الدراسي.

المتغير	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
(المحور الأول)	قائد	185	21.7	4.54	-4.559	0.004
	وكيل	5	25.4	1.67		
(المحور الثاني)	قائد	184	21.8	4.88	-8.615	0.000
	وكيل	5	26.4	0.89		
(المحور الثالث)	قائد	185	20.2	4.44	-6.563	0.000
	وكيل	5	23.6	0.89		
(المحور الرابع)	قائد	185	21.9	4.63	-3.743	0.012
	وكيل	5	25.4	1.95		
(المحور الخامس)	قائد	185	22.5	4.81	-4.233	0.006
	وكيل	5	26.2	1.79		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	185	127.2	22.06022	-1.713	0.088
	ماجستير	5	144.2	11.49783		

ممارسات مديري ووكلاء مدارس المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة، وممارستهم للإبداع في أداء مهامهم الإدارية؛ ومن أهم التوصيات التي يوصي بها الباحث بناءً على نتائج هذا البحث ما يلي:

كشفت نتائج البحث الحالي على أهمية تحفيز ودور مدير المدرسة في ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية؛ عليه يوصي الباحث بضرورة تحفيز المدير والوكيل بمدارس المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة المتميزين لدفعهم لمزيد من الإبداع الإداري في العمل.

أظهرت نتائج البحث أهمية الحرية والأسلوب الديمقراطي وطرح الأفكار الجديدة ومناقشتها كأسلوب لممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة المرحلة الثانوية والوكيل الإداري؛ عليه يوصي الباحث بضرورة تبني الأسلوب الديمقراطي وطرح الأفكار أمام الإداريين ومناقشة كافة الحلول الجديدة الممكنة وتجريبها مما يساعد على ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية والوكيل بالمدينة المنورة.

كما كشفت نتائج البحث عن ضعف الدعم من قبل الإدارة العامة للتربية والتعليم للمدير المبدع بما يؤثر على ممارسة القيادة الإبداعية لديهم؛ عليه يوصي الباحث بضرورة الدعم والمساندة من قبل الإدارة العامة للتربية والتعليم لأداء المدير المبدع و الوكيل بمدارس المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة، والعمل على إبداء التقدير الكافي لجهود المدير والوكيل المبدع بمدارس المرحلة الثانوية.

أظهرت نتائج البحث بأهمية النقد البناء وتقبل الرأي والحوار لدى مديري المدارس الثانوية والوكيل، وذلك لأنهم

يتضح من جدول (11) أن مستوى الدلالة لجميع المحاور كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، ويدل ذلك على وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات كل محور من محاور الاستبانة نحو ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة تبعاً للمؤهل الدراسي، وجاءت الفروق جميعها لصالح مجموعة (الوكيل)، وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء الوكيل و الوكيل المؤهل تربوياً والقائد غير المؤهل تربوياً متماثلة في درجة ممارسة الإبداع لدى قائد مدارس المرحلة الثانوية في محاور البحث، وقد يعود ذلك إلى أن المؤهل الدراسي التربوي لا يدفع القائد ذا المؤهل التربوي نحو التمييز رغم أن للمؤهل التربوي تأثير على جميع محاور البحث، وهذا يتفق مع نتيجة دراسة العساف (1425هـ) التي بينت أنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين مديري المدارس في إدراك معوقات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير (المستوى التعليمي، تربوي، أو غير تربوي).

كما يتضح من نفس الجدول رقم (11) أن قيمة "ت" بلغت (-1.713)، ومستوى الدلالة (0.088) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) ويدل ذلك على عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات الاستبانة نحو ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة لكل من الحاصلات على البكالوريوس، والماجستير.

توصيات البحث: في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير وممارسة عملية الإبداع الإداري في المدرسة، وتزيد من فاعلية

يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بآراء ومقترحات القائد والوكيل بمدارس المرحلة الثانوية حول العمل.

الشمري، ف. (1423هـ) المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، شركة مطابع نجد، الرياض.

الشمري، ب. (1430هـ) واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة الأمية نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، مشروع تخرج بقسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

الصرن، ر. (2001م) إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.

الطيب، ح. (1988م) محاور لتنمية التجارب الإبداعية في إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، الإدارة العامة، الرياض.

الغازمي، م. (2006م) القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، الرياض.

العساف، و. (1425هـ) واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديري ومديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

المنيف، م. (1998م) الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المهندي، خ. (2001م) معوقات التفكير الإبداعي في مراحل التعليم العام كما يدركها المعلمون، الكويت، وزارة التربية، إدارة البحوث التربوية.

هلال، م. (2003م) مهارات التفكير الابتكاري كيف تكون مبدعاً، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

اليحيوي، ص. (1428هـ) الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، مجلد 21، ملحق العدد (82) مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.

المراجع الأجنبية

Jezcki, 1997: AnAnalysis of the relationship between creativity style and leader Behaviour in Elementary, Middle and secondary schools.

Mefadzean, Elspeth.1998. Enhancing Creativie thinking within Organizations. Management Decision, 1998, 36, P: 309-315.

Portin, Bradely, et al .2003: Making Sence of Leading Schools, Seattle Center On Reinventing Pubiic Education, Washington University, U.S.A.

Toremen, Fatib. 2003. Creative School and Administration. Educational Sciences Theory & Practies. 3(1)P: 248-253 and daily interventions.

يشاركوا في تحليل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية بالمدرسة، ويعي كل منهم مواطن الضعف والقصور، عليه

المصادر والمراجع

المراجع العربية

إبراهيم، ع. (2002م) الإبداع قضاياها وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

أبو بكر، م. (2002م) خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، لبنان.

أوكونور، ج. (2004م) فن تفكير الأنظمة، مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، مكتبة جرير.

بن سلمه، م. (2008م) اتجاهات ومفاهيم وتطبيقات حديثة في التربية، سلسلة التنقيف التربوي (1) الطبعة الأولى، وزارة التربية والتعليم، الرياض.

الجشع، ه. (1424هـ) العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري في البيئة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس والمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

جومان، ك. (1422هـ) الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، ترجمة العمر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.

الحري، خ. (1430هـ) معوقات الإبداع في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الرس، مشروع تخرج غير منشور، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

الحيزان، ع. (2002م) لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مطابع أضواء المنتدى، الرياض.

حنورة، م. (1995م) دور المدرسة الحديثة في تربية الإبداع ورعاية التفوق، المجلة التربوية، 18(69)، ص 13-48.

حوات، أ. (1413هـ) معوقات الإبداع الإداري في بعض مكاتب الإشراف التربوية في منطقة الرياض، دراسة مسحية على مركز الإشراف بالبديعة والخزان، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (2003/2002). منهج الإدارة العليا: التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، ط3، القاهرة، مركز الخبرات المهنية (بميك).

خيرالله، ج. (2009م) الإبداع الإداري، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.

الزهراني، م. (2003م) استراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة، مكة المكرمة، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع.

الزيات، ف. (2009م) علم النفس الإبداعي، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

Creative Leadership at the Secondary School Leaders In Madina Al Monawara Research Summary

*Ibrahim A. Abu Jami***

ABSTRACT

The study aimed to reveal the reality of the creative leadership of secondary schools in Saudi Arabia's leaders, and it Polled school leaders them selves and agent school, research sample amounting to "90" leader and "118" agent, using the descriptive analytical method. The most important results showed the importance of the democratic method and put for ward new ideas and discussed as a way to exercise creative leadership; it also demonstrated the importance of constructive criticism and accept the opinion and dialogue among secondary school leaders.

Keywords: Creative Leadership, Public Education Secondary Schools, High Schools Leaders.

* Teeba University, Kingdom of Saudi Arabi. Received on 7/4/2015 and Accepted for Publication on 15/6/2015.