

## البحث السادس



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة بيشة

كلية التربية

قسم القيادة التربوية

الأنماط القيادية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لقادة المدارس المرحلة الثانوية من  
وجهة نظر المعلمين

إعداد

بدر عابد عبدالله المالكي

قسم القيادة التربوية كلية التربية جامعة بيشة

د. / أحمد الريح يوسف

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

## ملخص الدراسة

عنوان الدراسة " الأنماط القيادية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لقادة المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيشة"

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية لقادة المدارس المرحلة الثانوية والقيادة الإبداعية في مكتب الوسط بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين وكشف عن النمط القيادي السائد لقادة المدارس المرحلة الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين والتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس المرحلة الثانوية للقيادة الإبداعية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين و التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل العلمي-الدورات التدريبية) ، وقد أشتملت الدراسة على (١٦١) معلماً ويمثلون ٦٣% من مجتمع الدراسة ، حيث أستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي ، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من محورين اشتملت على (٢٦) عبارة ، وقد أجرى عليها الباحث اختبارات الصدق والثبات ، وتم تحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS . وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج نذكر منها :

١-وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائياً بين الأنماط القيادة السائدة الديمقراطية والتشاركية لدى قادة المدارس وممارستهم القيادة الإبداعية ككل وأبعادها (الحساسية للمشكلات- المثابرة- والمبادرة-والإصالة)

٢-أنَّ النمط السائد لقادة المدارس المرحلة الثانوية بمنطقة بيشة في القيادة المدرسية كما يلي: وللنمط الديمقراطي والتشاركي بدرجة غالباً

٣-أنَّ قادة مدراس المرحلة الثانوية في محافظة بيشة تمارس القيادة الإبداعية بدرجة غالباً

٤-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )، تجاه الأنماط القيادية لدى قادة المدراس تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس -ماجستير).

٥-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )، تجاه ممارسة قادة المدراس الثانوية للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس -ماجستير).

٦-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لمتغير سنوات الخبرة عند المعلمين أنفسهم.

٧-وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لمتغير دورات تدريبية أكثر من (١٠) دورة لصالح المعلمين ممن لديهم (١٠) دورات تدريبية.

في ضوء نتائج البحث الحالية فإن الباحث يوصي القائمين على العملية التعليمية التربوية والإدارية بما يلي:

- ١- كشفت نتائج البحث الحالي ان النمط الديمقراطي له علاقة قوية بالقيادة الإبداعية لذلك يتوجب على القائمين على العملية التربويين في المحافظة بتعزيز ممارسة النمط الديمقراطي وذلك من خلال نشر ثقافة الوعي بهذا النمط وما له من أثر في تحسين بيئة العمل المدرسي
  - ٢- من خلال نتائج هذا البحث ان النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد في المحافظة لذلك يتوجب على إدارات التدريب والابتعاث تكثيف الدورات التدريبية واللقاءات التي تساهم في اكتساب هذا النمط
  - ٣- الاستمرار في تعزيز مفهوم القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس، وتدريبهم على المهارات الإبداعية من خلال الأنشطة والدورات التدريبية بغرض تحسين البيئة التعليمية
  - ٤- على قادة المدارس مشاركة المعلمين بطرح الأفكار الغير تقليديه التي تنظم العمل وتحل المشكلات وذلك من خلال اجتماعات العصف الذهني والمناقشة والاستفادة من تجارب الاخرين
  - ٥- على القادة الاطلاع على البحوث والكتب التي تساهم في رفع درجة الوعي بأهمية هذا النمط الديمقراطي وما له من أثر إيجابي على البيئة المدرسية .
- الكلمات المفتاحية :** الأنماط القيادية - القيادة الإبداعية -قادة المدارس المرحلة الثانوية - المعلمين.

**Abstract:**

The title of the study "Leadership styles and their relationship to the creative leadership of secondary school leaders from the point of view of teachers in Bisha Governorate"

The study aimed to identify the relationship between the leadership styles of secondary school leaders and creative leadership in the middle office in Bisha governorate from the teachers' point of view, and to reveal the dominant leadership style of secondary school leaders in Bisha governorate from the teachers' point of view and to identify the degree to which secondary school leaders practice creative leadership in the province of Bisha from the point of view of teachers, and to identify the extent to which there are statistically significant differences between the average responses of teachers to the degree of practicing creative leadership according to the variables (years of experience – academic qualifications – training courses). The study included (161) teachers representing 63% of the population. The study, where the researcher used the descriptive approach, and to achieve the objectives of the study, the researcher prepared a questionnaire consisting of two axes that included (26) phrases. The study reached a number of results, including:

1– There is a strong, positive and statistically significant correlation between the dominant democratic and participatory leadership styles of school leaders and their practice of creative leadership as a whole and its dimensions (sensitivity to problems – perseverance – initiative – and originality).

2– The prevailing pattern of secondary school leaders in the Bisha region in school leadership is as follows: The pattern is mostly democratic and participatory to a degree.

3– The leaders of secondary schools in the province of Bisha often practice creative leadership to a degree

4– There are no statistically significant differences at the level ( $\alpha = 0.05$ ) towards the leadership styles of school leaders due to the qualification variable (Bachelor – Master).

5– There are statistically significant differences at the level ( $\alpha = 0.05$ ) towards the practice of creative leadership by secondary school leaders due to the qualification variable (bachelor – master.)

6- There are no statistically significant differences at the significance level (0.05) for the variable years of experience for the teachers themselves.

7- There are statistically significant differences at the significance level (0.05) for more than (10) training courses variable in favor of teachers who have (10) training courses.

In light of the current research results, the researcher recommends those in charge of the educational and administrative educational process to:

1- The results of the current research revealed that the democratic style has a strong relationship with creative leadership. Therefore, those in charge of the educational process in the governorate should promote the practice of the democratic style by spreading a culture of awareness of this style and its impact on improving the school work environment.

2- Through the results of this research, the democratic leadership style is the dominant pattern in the governorate. Therefore, the training and scholarship departments must intensify the training courses and meetings that contribute to acquiring this style.

3- Continuing to promote the concept of creative leadership among school leaders, and training them in creative skills through activities and training courses for the purpose of improving the educational environment.

4- School leaders should participate with teachers by putting forward non-traditional ideas that organize work and solve problems through brainstorming and discussion meetings and benefit from the experiences of others.

5- Leaders should review research and books that contribute to raising awareness of the importance of this democratic style and its positive impact on the school environment.

**Keywords:** leadership styles – creative leadership – secondary school leaders – teachers. Abstract

مقدمة البحث :

إن تقدم المجتمعات إنسانياً وحضارياً وصناعياً ونموها بشكلها المستمر له علاقة كبيرة بفاعلية قيادتها وخاصةً ان العالم اليوم أصبح منفتحاً على الآخر والتغيرات أصبحت سريعة جداً في عالم العولمة والثورة التقنية، حيث أن القيادة الفعالة تلعب دوراً مهماً في جميع المجالات ولا يمكن أن تتجح منظمة دون وجود قيادة رشيدة كما لا يمكن للعشوائية المتجردة من القيادة أن تصل الى الأهداف المنشودة ، فالقيادة إما صفات شخصية تأتي مع الفرد عند الولادة أو مهارات مكتسبة تأتي بالتعلم والممارسة والصقل والخبرة ، وبهذه القيادة يتأثر الآخرين ، وهناك أساليب وانماط من القيادة حيث أن لكل نمط له سماته الخاصة .

ويرى (أسعد، ٢٠٠٤ : ٣٣) أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته ، ومن الطبيعي أن يتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي ، فالرؤساء في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون والطالبة وأوليا الأمور والمجتمع بمختلف مؤسساته ينظر إلى مدير المدرسة على أنه القائد ، وعليه القيام بدور القيادة وما يترتب عليه من مسؤوليات ومهام .

ذكر (ابوكلوب، ٢٠١٧: ١٧) أن القيادة الإبداعية مطلب لنجاح أي مؤسسة ، من خلال الأفكار الجديدة والمبتكرة ، مع توفير بيئة صالحة للعمل والانجاز ، والإبداع يعمل تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها .

يرى الباحث أن القيادة أمر ضروري وحتمي ومنها يتكون مجال القيادة الإبداعية التي لقيت اهتمام من قبل الباحثين حيث أنها تركت أثراً في المنظمات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص من حيث إنتاج الأفكار الجديدة أو اختصار الإجراءات أو استخدام طرق وأساليب مبتكرة او حل المشكلات بصورة غير مألوفة، وهذا بطبيعة الحالي يساعد المؤسسة في التقليل من الصعوبات وتسهيل الوصول الى الأهداف بجودة عالية وبأفضل الطرق ، ومن أجل ذلك نحاول في هذا البحث طرح أهم النقاط التي تناولت الأنماط القيادية والقيادة الإبداعية لقادة المدارس وإيجاد العلاقة بينهما.

مشكلة البحث :

إن للقيادة دوراً مهم في جميع مجالات وخاصة في المؤسسات والإدارات التربوية حيث أن قيادة تسعى دوماً الى الكمال في إنتاجها وتحقيق مبتغاها لذلك، فإن القيادات التي تسعى الى المجد تقوم بتطوير اداراتها والعمل على إرتقاءها ، ومن أهم نجاح المنظمة الأنماط القيادية التي تتبعها كل منظمة حيث أن هناك النمط البيروقراطي الذي ينفرد بمركزية المؤسسة التربوية ، وهناك النمط الترسلّي الذي لامركزية له ويعطي كامل الحرية للعاملين والقائد لادور له ، وهناك النمط التشاركي الديمقراطي الذي يعمل على التعاون مع فريق العمل والمركزية المحدودة ، أن

القيادة الإبداعية أثبتت فعاليتها حيث تجعل مناخ المؤسسة التعليم أكثر تفاعلا كما أشارت (القرشي ، ٢٠٠٤ : ٥) إلى أنه كلما توفرت سمات القيادة الإبداعية لدى القيادات كلما توفر المناخ المبدع .

ومن أجل ذلك فالمؤسسة التربوية في كافة مراحل التعليم العام في حاجة الى قيادة إبداعية لما لها من مردود إيجابي على المؤسسة ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في التساؤل الرئيسي :

ما العلاقة بين الأنماط القيادة وبين القيادة الإبداعية لقادة المرحلة الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين ؟

ويتفرع من هذا التساؤل ما يلي :

١- ما النمط القيادي السائد لقادة المدارس المرحلة الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين ؟

٢- ما درجة ممارسة قادة المدارس المرحلة الثانوية للقيادة الإبداعية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين ؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية تبعا لمتغيرات ( سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - الدورات التدريبية) ؟  
أهداف البحث :

١. التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية لقادة المدارس المرحلة الثانوية والقيادة الإبداعية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين.

٢. التعرف النمط القيادي السائد لقادة المدارس المرحلة الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين.

٣. التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس المرحلة الثانوية للقيادة الإبداعية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين.

٤. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية تبعا لمتغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل العلمي-الدورات التدريبية).

**أهمية البحث :**

تتمثل أهمية الدراسة في الجانب النظري والجانب التطبيقي:

**أولاً الأهمية العلمية :**

١. تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوعها حيث تسعى هذه الدراسة للكشف عن النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس المحافظة كما تكشف مدى توفر سمات القيادة الإبداعية لقادة

- المدارس المرحلة الثانوية بمحافظة ببشة .حيث أنها تعود هذه الدراسة بالفائدة لوزارة التعليم بشكل عام ، وبمكتب تعليم محافظة ببشة بشكل خاص .
- ٢ . قلة الدراسات التي تناولت المتغيرين ، الأنماط القيادية والقيادة الإبداعية
- ٣ . تأتي أهمية الدراسة بالكشف عن العلاقة بين النمط السائد والقيادة الإبداعية لدى قادة المدارس .
- ٤ . تساهم في إثراء المكتبة التربوية بمعلومات إضافية حول العلاقة بين الأنماط القيادية والقيادة الإبداعية ، وتخدم الباحثين والمهتمين حول هذا الموضوع .

#### ثانياً الأهمية العملية :

- ٥ . قد تساهم نتائج هذه الدراسة في حث قادة المدارس بممارسة النمط القيادي الملائم ، والذي يساعدهم في ممارسة أعمالهم بفاعلية أكبر .
- ٦ . قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تزويد قادة المدارس بالمهارات الإبداعية اللازمة التي تمكنهم من حل المشكلات وتجاوز العقبات وممارسة ادوارهم بفاعلية .
- ٧ . تساعد نتائج هذه الدراسة في بناء برامج ودورات تدريبية تتضمن الأنماط القيادية وأساليبها و مهارات القيادة الإبداعية لقادة المدارس من قبل إدارة التعليم .

#### حدود البحث :

##### تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

**الحدود الموضوعية :** الأنماط القيادية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة ببشة من وجهة نظر المعلمين.

**الحدود البشرية :** معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة ببشة - مكتب الوسط

**الحدود المكانية :** مدارس المرحلة الثانوية في محافظة ببشة

**الحدود الزمانية :** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤١-١٤٤٢ هـ

#### مصطلحات الدراسة :

- **الأنماط القيادية:**

يعرفها (العميان ٢٠٠٨: ٢٧٤) يشير النمط القيادي إلى السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها .

- **القيادة التربوية :**

يعرفها (العربي ٢١٠: ١٩٩٦) بأنها القيادة التربوية ، النشاط أو السلوك الذي يمارسه التربوي للتأثير في جميع العاملين بغية توجيه سلوكهم وتنظيم جهودهم ، وتحسين مستوى أدائهم من أجل الارتقاء بالعملية التربوية



**التعريف الإجرائي :** هو قدرة تأثير القائد المدرسة على جماعة المعلمين من خلال الممارسات الإيجابية معهم بهدف دفعهم نحو أهداف المؤسسة التربوية .

- ٣- القيادة الإبداعية :

يعرفها (العياصرة ١٩٩٨: ٣) القدرة على تغيير أو تجديد أو إستحداث نهج أو أسلوب جديد، وإستعماله بتقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة وتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع

**التعريف الإجرائي:** هي قدرة القائد على إنتاج الأفكار وطرق والأساليب التي تُلهم الآخرين وتؤثر فيهم من اجل أن تدفعهم بحماس نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة التربوية.

### الإطار النظري

#### المبحث الأول: الأنماط القيادية

##### مفهوم القيادة :

يعرفها (عياصرة ، ٢٠٠٦ : ٣٤) بأنها " عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلي استخدام السلطة الرسمية ، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة "

ويعد ( طواليه ٢٠٠٨ : ٩) القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية، المادية منها والبشرية، وعلى الصعيدين الإقتصادي والتربوي من أجل تحقيق أهداف المجتمع .

وذكر (عباين ، ٢٠٠٩ : ٩٠) القدرة التي تستند بصورة دائمة على مواصفات شخصية تكون عادة طبيعية أو إعتيادية، فالقيادة هي فن التعامل مع الآخرين والقدرة على كسب إحترامهم وثقتهم وتعاونهم.

ويرى الباحث إن كلمة قيادة تفهم على ان مكانها في رأس الهرم في أي مجال كان ، فالملك مثلاً قائد على الدوله ، والذي يقود الجيوش في المعارك أيضاً قائد ، والذي يترأس أي منظمة او مؤسسة او شركة او مدرسة يكون فيها قائد ، وأن كلمة القيادة في أصلها تأتي من فعل (قاد ) وتعني السير الى الأمام ، ان القيادة تركز حول ثلاثة محاور وهي : المحور الأول يركز في صفات القائد من قدرته على التأثير او كاريزما التي تصاحبه او السمات الشخصية ، والمحور الثاني هو وجود الاتباع او الجماعات حيث لديهم احتياجاتهم، كما أن لكل فرد لديه

رغبات وميول تختلف عن الآخر ، والمحور الثالث يركز على الأهداف التي يسعى لها القائد بواسطة الاتباع وأن هذه الأهداف تختلف من منظمه الى أخرى حيث ان أهداف القيادة العسكرية تختلف عن أهداف القيادة التربوية.

كما يعرف الباحث القيادة بأنها قدرت القائد على التأثير في الجماعات بشكل يتناغم مع احتياجات الإلتباع ويزيد في إنتاجية العمل للوصول الى الأهداف المرسومة.

### **أهمية القيادة:**

يذكر ( نجم ٢٠١١ : ٢١ ) أن أهمية القيادة تكمن في أنها تعتبر توصيفاً وظيفياً كالذي نجده في نظام وصف الوظائف ، أو مركز إدارياً يستطيع تحقيق متطلبات كل من يوضع في ذلك المركز

ويضيف (القحطاني ٢٠٠٨ : ١٥ ) أن القيادة تقوم على جمع شتات المسؤوليات في تنسيق ومواءمة ، وربطها بالعمل ، وبالتالي تحمل المسؤولية الشاملة في المنظمة عن تحقيق الأهداف

وتكمن أهمية القيادة عند (خيري ٢٠١٢ : ٢١-٢٢) . فيما يلي :

- ١- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
  - ٢- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
  - ٣- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- ٤- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

٥- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

١- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

ويرى الباحث أن أهمية القيادة بالغة، وعليه لابد من معرفة كافة التفاصيل المتعلقة بالقيادة وما يرتبط معها من مجالات أخرى مثل التكنولوجيا وأسقاطها على القيادة والاستفادة منها في تحقيق الأهداف بصورة أسرع وبجودة أعلى، حيث ان توظيف التكنولوجيا مع القيادات يساهم في تطورها ومواكبة العصر وتخفيف حدة العقبات والأزمات ، مثل أزمة كوفيد ١٩ (كورونا) وكيف ساهمة تطور القيادات الإيجابية والتي تصنع القرار بالمشاركة في استمرارية بعض جوانب الحياة العملية من خلال استغلال لهذه التقنية بشكل عام والاستفادة منها في تحقيق

الأهداف والاستفادة منها بشكل خاص في التعليم عن بعد مثلاً ، أن القيادة هي التي بعد الله سبحانه وتعالى تحل الكثير من المشكلات المعاصرة خاصة أن أي جماعات تحتاج من يقودها نحو حياة أفضل ، كما أن الرسول صلى الله عليه وسلم أوصى بذلك منها القيادة في السفر مثلاً كما رواه أبوسعيد الخدري (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم ) من سنن أبي داود.

لذلك القيادة تشكل أهمية بالغة حيث بدورها تساهم في نجاح مقاصد أي منظمة كانت، وعلى رأسها القائد الذي يمثل الروح لتلك القيادة ويعمل على التنسيق والمواءمة وتكيفها مع العمل واتخاذ القرار الجيد الذي يصب في مصلحة العمل ومصلحة الموارد البشرية فالقائد الفعال هو القادر على المحافظة على إنتاجية عالية وعلى علاقات إنسانية جيدة.

### أسس القيادة في الإسلام :

لقد جاء الإسلام بمبادئ إنسانية مثالية تركت أثرها الواضحة على القيادة العربية والإسلامية وحدت من تأثير صفات المؤسسة والذاتية والفردية وتمجيد القائد وسخرتها لخدمة الدين والأمة ، وكانت نتيجة ذلك ظهور نماذج قيادية متميزة تمثلت بقيادة الرسول الأعظم صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين المهديين من بعده وترتكز القيادة في الإسلام على أسس راسخة الجذور والمعاني سواء أكانت من القرآن الكريم أم من السنة النبوية، ومن أهم هذه الأسس التي يجب أن يعتمد عليها القائد الإداري المسلم

ماذكره ( نصر ١١٣:٢٠٠٥) منها : القدوة الحسنة ، والعدل ، الشورى ، الطاعة في المعروف ، إسداد النصيحة للاتباع ، الوسطية ، التفويض ، الاهتمام بأشباع الحاجات المادية والفكرية والروحي للاتباع .

١. الشورى : ويرى الباحث ان القرآن الكريم اكد مبدا الشورى في مواقع عديدة ثم عمل بها قدتنا صلى الله عليه وسلم ومن القرآن الكريم الآيات التالية :

قوله تعالى: "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" سورة الشورى ايه (٣٨).

٢.القدوة الحسنة ذكر (النذير ٢٠٠٩: ٧٩) انه يجب أن يكون القائد في الإسلام مثالا يحتذى به من قبل أتباعه وعليه يلزم نفسه قبل غيره بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانه وتضحية وان يكون فكره وسلوكه وقوله مطابق لما انزله الله.

٣. العدل ذكر ( الماوردي ٤٤ ) بانه يجب على القائد أن يكون عادلا في تعاملاته مع اتباعه . فالعدل يدعو الى الألفة ويبعث على الطاعة وتعمر به البلاد وتتموا به الأموال ، ويكثر

معها النسل وبيان به السلطان فقد قال الهرمز لعمر بن الخطاب حين رآه وقد نام : عدلت فأمنت فتمت ، وليس شيء أسرع في خراب الأرض ، ولا أفسد لضماير الخلق من الجور .

٤. تحمل المسؤولية ذكر ( الجزائري ١٩٨١ : ١٢٠ ) بأن القائد هو الراعي لشئون أتباعه والحريص على خيرهم ولرفاهيتهم ويرى الإسلام أن على القائد أن يحقق صالح الجماعة ، وأفرادها عن طريق الرعاية لاتسلط والإكراه فالرسول صلى الله عليه وسلم أقر مبدأ التزام القائد المسلم برعاية أتباعه مقدما بذلك جانبا إنسانيا أساسيا للقيادة السوية يقول النبي عليه الصلاة والسلام كلكم راع وكل راع مسئول رعيته .

٥. الطاعة في المعروف يذكر ( مشهور ١٩٨٩ : ٥٢ ) بأن الإسلام أوجد توازناً بين المسؤوليات الملقاة على عاتق القائد وما على الاتباع من حق الطاعة في المعروف ، ومعنى هذه القاعدة أن الحكم الصادر من القائد الى رعيته واجب الطاعة إذا كان مطابقاً للقانون الشرعي .

ويرى الباحث أيضا أن من أسس القيادة في الإسلام ان يكون المؤمن كيس فطن ،فالقائد المسلم لا بد أن يكون واسع الأفق والإدراك لما يدور حولة والخذ من خبرات الآخرين وتجاربهم ، كما الكفاءة الإدارية : وتعد ركناً هاماً ، فعلى القائد المسلم العمل الجاد والمستمر في تنميتها ، من خلال التزود بالعلم كما قال الله تعالى (أَمْ مَنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ) سورة الزمر اية ٩

### **وظائف القيادة الإدارية :**

يرى (علي، ٢٠١٤ : ٥١) أن الأسس العملية الإدارية خمسة وهي :

- ١- التخطيط : هو الإعداد القبلي لاتخاذ القرارات السليمة فيما سيتم إنجازه .
  - ٢- التنظيم : هو الطريقة المثلى التي ستحقق بها الإنجازية في العمل .
  - ٣- التوجيه : هو عملية مركبة تشتمل الاستعمال العقلاني للقيادة والسلطة والتواصل والتنشيط والتحفيز من أجل السير بالعملية التعليمية في الاتجاه المطلوب .
  - ٤- التنسيق : يتعلق الأمر عن بالبحث عن الانسجام والتكامل بين مختلف العناصر والمكونات التي ترتبط بتدبير المؤسسة قصد تحقيق الأهداف المسطرة في مشروع المؤسسة .
- ١- المراقبة : هي عملية تقويم للموارد المستثمرة وكذلك النتائج المحصلة عليها ، الهدف منها إدخال تعديلات قصد الالتزام بالخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة .

ويرى الباحث أن اتخاذ القرار تعتبر إحدى الوظائف التي يمارسها القائد دون الاتباع داخل المنظمة فهي تجعل لدية السلطة التي تمنحه اصدار الأوامر

### نظريات القيادة :

١. **نظرية الرجل العظيم** (الخضرا، ٢٠٠٩ : ٢٧٨): تبين هذه النظرية أن بعض الأفراد يولدون وهم يحملون صفات قيادية، أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يدرّب على القيادة، وتفتقر هذه النظرية أن التغيرات التي تحدث في حياة الجماعة إنما تتحقق بواسطة أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها، واجهت هذه النظرية انتقادات كثيرة من أهمها: أن درجة التغيير التي يحدثها شخص ما في جماعة تتفاوت تبعاً للظروف، فهي ليست مطلقة ومقيدة بشخصية القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة واستعدادها لتقبل التغيير واستيعابه

٢. **نظرية السمات** يذكر ( الصباب واخرون ٢٠٠٥ : ١٥٥ ) نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم، وتأثير المدرسة السلوكية، ظهرت نظرية جديدة أكثر واقعية للنظر في القيادة، أطلقت عليها نظرية السمات، والتي افترضت إمكانية اكتساب السمات القيادية من خلال التجربة والتعلم. وتدور فلسفة هذه النظرية حول انفراد القادة بسمات تميزهم ، عن سواهم مثل القدرة الإشرافية، والذكاء، والثقة بالنفس ، والحاجة إلى تحقيق الذات والأمان.

٣. **النظرية التفاعلية** تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي كما ذكرها ( العساف ٢٠٠٥ : ٥ ) بأنها ترتكز على الأبعاد التالية: السمات، عناصر الموقف ، خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.

٤. **النظرية الموقفية** (الحيوسي وجاد الله ٢٠٠٨ : ١٤٥) تعتبر نظرية فيدلر من أقدم وأبرز النظريات الموقفية . حيث أشار فيدلر من خلال أبحاثه ودراساته المتعددة بأن فعالية القيادة أو إنجاز المجموعة يعتمد على التوافق بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات في الموقف هي:

- العلاقة بين القائد والموظفين وتعبّر عن مدى قبول الموظفين لقائدهم، وهذه هي أقوى متغيرات الموقف بنظر فيدلر.

- طبيعة العمل أي مدى وضوح المهام والواجبات، والهيكل التنظيمي للمنظمة، ودرجة الروتين في العمل.

- قوة مركز القائد ويشير هذا المتغير إلى السلطة الرسمية للقائد، ودرجة تأثير مركز القائد في ناحية الثواب والعقاب للموظفين.

ويكمن جوهر نظرية فيدلر إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح وفعال لكافة المواقف والأحوال . فالقائد الفعال هو الذي يلائم بين النمط القيادي المستخدم في موقف معين ومتطلبات هذا الموقف

#### ٥. نظرية الخط المستمر للسلوك القيادي:

ذكر (حجي ٢٠٠٥: ٢١٢) بأنها تشير هذه النظرية إلى أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات ، وأن اعتماد أسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى المدير والمرؤوسين والموقف، و قد حددت هذه النظرية الأنماط القيادية بناءً على كيفية اتخاذ القرار، كما يلي :

- ١) يتخذ المدير القرار ويعلنه للمرؤوسين
- ٢) يتخذ المدير القرار ويقنع به المرؤوسين
- ٣) يعرض المدير أفكاره ويشجع المرؤوسين على الأسئلة
- ٤) يشخص المدير المشكلة ويعرض قراراً مبدئياً خاضعاً للتعديل
- ٥) يقدم المدير المشكلة ويطلب حلولاً واقتراحات ويتخذ هو القرار
- ٦) يحدد المدير أبعاد المشكلة موضوع القرار ويطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار
- ٧) يسمح المدير للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم وعلى الرغم من صعوبة تحديد سلوك قيادي ناجح في كل الأوقات ، إلا أنه يمكن القول أنه كلما اتجه سلوك القائد نحو المرؤوسين بالاستفادة من مقترحاتهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات كلما كانت القيادة فاعلة في إحداث التغيير وإدارته بنجاح، وفي هذه الحالة يحصل المرؤوسون على حرية التصرف بدرجة كبيرة، والتي تحدث لدى العاملين في وحدات العمل مثلاً، حيث يقوم المرؤوسون بالتعرف على المشكلة ووضع المبادئ اللازمة لحلها واتخاذ القرار.

#### ٦. نظرية (الشبكة الادارية نموذج بيك وموتن) :

نتيجة لعدم تكامل أساليب العمل بالانماط القيادية فيما بينها من حيث تركيز بعض منها على الانتاج مع قلة الاهتمام بالجانب الانساني وبين الاهتمام الكبير بالجانب الانساني مع إغفال أهمية الانتاج ، فقد تم تطوير نظريات ونماذج عديدة في تجمع بين المتغيرين لتحقيق التكامل

المطلوب بين الانتاج والاشخاص . ومن هذه النماذج ما وضعه بليك وموتن ، إلى إيجاد من التكامل في الاسلوب القيادي الذي يأخذ في الاعتبار الاهتمام بالناس والاهتمام بالعمل .  
ولقد حدد (الصليبي، ٢٠٠٨، ٩٢: ٩٣) خمسة أنماط فقط تمثل الحالات القصوى لسلوك المدير وهي :

نموذج ( ١/١ ) ويعكس أدنى درجة من الاهتمام بالعاملين والإنتاج.

نموذج ( ٩/١ ) ويعكس اهتماما عاليا بالإنتاج واهتماما منخفضا بالعاملين.

نموذج ( ١/٩ ) ويعكس اهتماما عاليا بالأفراد واهتماما منخفضا بالإنتاج.

نموذج ( ٥/٥ ) ويعكس اهتماما متوسطا تجاه الإنتاج والعاملين.

نموذج ( ٩/٩ ) ويعكس أقصى درجات الاهتمام بكل من العاملين والإنتاج معا.

ركزت النظرية السلوكية على مبدأ المثير والاستجابة ، أي أن لكل سلوك قيادي نتائج مترتبة عنه ، وهذه النتائج تظهر عن طريق رضا المعلمين أو زيادة إنتاجية المؤسسة، في حين أهملت العوامل الموقفية في تحديد العالقة بين السلوك القيادي والنتيجة .

٧. **نظرية المسار إلى الهدف:** أشار إليها ( الحريم ٢٠٠٩ : ٢٢٧ ) تنسب هذه النظرية إلى هاوس وميتشل ، وجوهر هذه النظرية هو أن دور القائد هو مساعدة المرؤوسين على ممارسة الأنشطة والمهام التنظيمية التي تؤدي إلى عوائد ذات قيمة لدى الأفراد ، وتقترح نظرية المسار إلى الهدف أربعة أساليب قيادية هي :

-**الأسلوب الموجه :** يشبه الأسلوب الأوتوقراطي الذي يركز على العمل ، توضح الأهداف وتحديد المهام.

-**الأسلوب المساعد :** هنا يوجد القائد اهتمامه للناس ، ويكون مستعدا لتقديم النصح والإصغاء حين

ظهور أي مشكلة ، وهذا الاسلوب يشبه الأسلوب الذي يركز على الناس .

-**الأسلوب المشارك :** يسعى القائد لفعالية للحصول على مقترحات العاملين و أفكارهم ويستعين بها في اتخاذ قراراته .

- **أسلوب الإنجاز :** وضع توقعات وأهداف أدائية عالية وجعل العمل أكثر تحديدا للفرد ولكن قابل للإنجاز . أما من حيث المتغيرات الموقفية فنقترح النظرية نوعين من المتغيرات أولهما عوامل تتعلق بالسمات الشخصية للمرؤوسين (مركز السيطرة ، الخبرة ، المقدرة كما يدركها المرؤوس نفسه) وثانيهما عوامل بيئية

خارج سيطرة المرؤوسين (هيكله العمل ، نظام السلطة الرسمية وجماعة العمل).

#### ٨. نظرية ليكرت لنظام القيادة :

يشير (الحريم ، ٢٠٠٦ : ٢٢٣) بأن ليكرت وعدد من الباحثين في معهد البحث الاجتماعي التابع لجامعة (متشيجان) بأبحاث ودراسات في موضوع القيادة لتحديد ميزات القادة عن طريق سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة ، وأطلق على هذه النظرية اسم المنظمة رقم أربعة وقد استطاع أن يميز بين أربعة وهي كالتالي :

#### الأسلوب التسلطي الاستغلالي :

وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم ، مما يؤدي إلى تغلب الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين القائد والمرؤوسين .

#### الأسلوب الأوتوقراطي النفعي / الخير :

حيث يسمح القائد للبعض بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات ، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين الإداري والمرؤوسين .

#### الأسلوب والمرؤوسين :

يثق القائد بتابعيته بصورة كبيرة ، ولكن ليس بصورة كاملة فهو ال يزال يرغب في السيطرة على القرارات ،

ويشعر الفرد بحرية نوعا ما في مناقشة العمل ، وبأخذ القائد عادة بأفكار وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها .

#### الأسلوب الديمقراطي :

هنا يثق القائد بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور ، ويشعر المرؤوسين بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل ، ويسعى دائما للحصول على أفكار وآراء المرؤوسين والاستفادة منها بصورة بناءة .

وقد دلت دراسات ليكرت وزملائه بأن الأسلوبين (٣-٤) أي (المشارك والديمقراطي)، حقق إنتاجية أعلى من أسلوبين (١-٢) أي (التسلطي والأوتوقراطي). وكان أفضل أسلوب في رأي ليكرت هو الأسلوب (٤) أي الديمقراطي.



### الأنماط القيادية الرئيسية :

في هذا الجانب سنسلط الضوء على أهم الأنماط القيادية التي تهدف في موضوع دراستنا الحالية وهي :-

١. النمط الأوتوقراطي

٢. النمط الترسلّي

٣. النمط الديمقراطي

أولاً: النمط الأتوقراطي

يرى عطوي (٢٠٠٥: ٢٥) بأن ملامح النمط الاوتوقراطي فيما يلي :

١. يتصف القائد بالتسلط والاكراه في تسيير شئون العمل عن طريق القرارات المركزية.  
٢. يقوم القائد بوضع سياسة العمل وتحديد خطوات هذا العمل من دون الاستعانة بالعاملين معه وتحديد خطوات العمل.

٣. لا يبدي القائد اهتماماً أو تقديراً للعاملين معه.

٤. لا يهتم القائد بالأمر المهنيّة للعاملين معه.

٥. سلطة القائد بيده وهو يتخذ القرارات ويتحمل مسؤولية ذلك .

يرى الباحث عدد من السمات يتبعها النمط الأوتوقراطي

١. صناعة القرار يكون فردي من قبل القائد فقط

٢. الاتباع وظيفتهم تنفيذ الأوامر فقط

٣. يهتم كثيراً في إنتاجية العمل فقط .

٤. الرقابة والمتابعة تكون من قبل القائد وليست ذاتية .

٥. ليس هناك أي اتجاه للعلاقات الإنسانية داخل المنظمة العمل

٦. ليس لديه ثقة في الاتباع

كما يرى القائد ان هذا النمط يقتل الابتكار والابداع داخل المنظمة العمل اذا ماتهم فقط بجانب العمل الروتين الذي لايهتم سوى بالإنجاز العمل ، كما أن هذا النمط لايتلائم مع عصر القيادة الحديثة وخاصة المؤسسات التربوية

### ثانياً النمط الترسلّي :

ترى ( ابوعيدة، ٢٠٠٥ : ٣٩ ) هناك تسميات كثيرة أطلقت على هذا النمط منها القيادة الحرة، القيادة المنطلقة، والقيادة الفوضوية، القيادة غير الموجهة، أو سياسة إطلاق العنان، أو نمط ترك الحبل على الغارب، وتقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد الترسلّي لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز، وتتخط الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسئولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسيب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، والقائد الترسلّي ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة إلى القوانين إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة.

كما يرى الباحث ان هذا النمط يكون معاكساً تماماً لنمط الاوتوقراطي وهو أيضاً يؤدي الى ضياع المنظمة واستهتار بالعمل.

### ثالثاً : النمط الديمقراطي

ترى (ابوعيدة، ٢٠٠٥ : ٣٨) بأن النمط الديمقراطي يقوم على اشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين، وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في:

١. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتتمثل العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه في العمل في تحقيق الاندماج وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

٢. إشراكهم في بعض المهام القيادية، وتعني بذلك دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم ، وتحليلها ، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الممكنة لها المناسبة للمشكلات الإدارية.

٣. حيث أصبحت القيادة في وضع يحتم عليه الإقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة، وحلت محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، وإشراكهم في صنع قراراته.

## المبحث الثاني: القيادة الإبداعية:

### مفهوم الإبداع :

ويرى ( نصر، ٢٠٠٨ : ١٤ ) بأنها قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة مع الاستعانة بالآخرين في توليد الأفكار ،عادة صياغة خوا براته السابقة ، والتي تمكنه من استخدام المهارات التخيلية التي تساعد على بزوغ الجديد والناذر والمبتكر ، مما يجعل درجة الاستفادة من الأفكار كبيرة وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة.

نكر (العواد، ٢٠٠٥ : ١٤) تعريف الإبداع بناء على الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة، ويقصد بالبيئة المبدعة: "المناخ بما يتضمنه من ظروف ومواقف مختلفة تيسر الإبداع وتشجع عليه أو تحول دون إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية

ويرى الباحث : أن الإبداع يكون فكرة او طريقة منظمة معتمده على مجموعة من المعلومات يتم ترتيبها بشكل غير مألوفة بغرض حل مشكلة او تسهيل إجراء بشكل إيجابي.

### مفهوم القيادة الإبداعية :

تعتبر القيادة بشكل عام فن التأثير في الآخرين ، وتوجيههم نحو الأهداف ، ومن أجل أن يصبح هذا التأثير فعالاً ومجدياً ، ينبغي أن تمارس القيادة من زاوية الإبداع في جميع جوانبها، حيث أن منهجية القيادة الإبداعية تذهب في خطوط تتميز بالأصالة وحل المشكلات بطرق جديدة ومرنة.

تعرفها (عيد، ٢٠١٥ : ٣٣٧) بأنها القيادة التي تنتهج نهج في تطوير المؤسسة، بما يحقق لهل التكيف المستمر مع التغيرات المصاحبة لمجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها سمات ومهارات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

ويعرفها (نجم، ٢٠١٢ : ٣) بأن القيادة الإبداعية على أنها الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الافراد من اجل الوصول الى أهداف المؤسسة ، باعتبار أن القيادة هنا تعتبر النشاط الإيجابي الذي يؤدي به شخص ما في مجال الاشراف الاداري على الآخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير ، كما يعبر عنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من انواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكن من التأثير على مرؤوسه وكسب ثقتهم لتحقيق الاهداف المحددة.

ويرى الباحث :ان القيادة الإبداعية هي التي لا تستخدم السلطة الرسمية ، وإنما قدرتها على انتاج الأفكار وطرق والأساليب التي تلهم الآخرين وتدفعهم بحماس نحو الأهداف .

### أبعاد القيادة الإبداعية :

أن للقيادة الإبداعية مجموعة من الأبعاد والقدرات التي تقف خلف هذه القيادة المبدعة ، واختلفت الأبعاد باختلاف الدراسات، وأشار (غربي، ٢٠١٦ : ٤٨-٤٩) الى بعض النقاط وهي:

#### ١. الحساسية للمشكلات:

وهي تعرف بقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما، فهو يعين الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات ومن هذا يتضح أن الشخص المبدع لديه حساسية شديدة تجاه المشكلات، فهو يشعر بأشياء في بيته ومحيطه لا يشعر بها غيره من الناس العاديين، وبالتالي تتكون لديه مهارة إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي يحس بها أو تواجهه في حياته الخاصة أو في مجال عمله.

#### ٢. الطلاقة:

و تعني القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين والسرعة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.

#### ٣. المرونة:

وهي التي يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف ويمكن تقسيم المرونة الى نوعين:

##### أ. المرونة التكيفية:

وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محدودة، وتسمى تكيفية، لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع احل السليم.

##### ب. المرونة التلقائية:

هي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، إنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات.

٤ . الأصالة:

يقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكري أصيل، أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع، فهو لا يكرر أفكار الآخرين، فتكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليه في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين، ومن هنا يتضح أن الشخص المبدع يسعى إلى تقديم أفكار أو حلول جديدة نوعية و إبداعية ومتميزة عما يقدمه الآخرون.

**متطلبات تحقق القيادة الإبداعية :**

تعددت متطلبات تحقيق أهداف القيادة الإبداعية كما يذكرها (الحربي ، ٢٠٠٧ : ١٢٢ - ١٢٣ ) و (خير الله ٢٠٠٩ : ٢٢٧) منها :

١- تحمل المسؤولية القيادية وتطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والقيادة التربوية مثل (إدارة التغيير، الإدارة بالأهداف ، إدارة الجودة الشاملة ، القيادة الموقفية ، القيادة التحويلية ، إدارة الوقت ) والقدرة على صنع واتخاذ القرارات المرشدة .

٢- استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط والقدرة على معرفة المتغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلاني .

٣- الاهتمام بالأنشطة ذات التوجهات الإبداعية والمستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار المتميزة وغير الاعتيادية وغير الشائعة .

٤- الثبات في مواجهة الرأي المضاد ومواجهة النقد حتى وأن كان بإجماع الآخرين

**الدراسات السابقة:**

يستعرض الباحث هنا مجموعة من الدراسات التربوية هي: دراسات تربوية تدور حول الأنماط القيادية والقيادة الإبداعية :

دراسة (سامي عبد العزيز عامر، ٢٠١٣): وقد استهدفت الدراسة إلى تحديد النمط القيادي السائد بين الأنماط الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الترسلّي) لدى مديري الثانويات، وقياس مستوى الإبداع لديهم، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة بفلسطين، وطبق عليها استبانة مكونة من (٨٠) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد بدرجة كبيرة، ثم النمط الترسلّي بدرجة متوسطة، ثم النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة أيضاً، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقدير حول جميع الأنماط تعزي إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع مجالات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)

ودراسة الغامدي (٢٠١٢) بعنوان: "درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة". هدفت الدراسة التعرف إلى درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسح وصممت استبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميون (العمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة) والبالغ عددهم (٤٣٦) .

قيادياً وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) قيادياً من القادة الأكاديميين بجامعة الباحة، حيث إن عينة الدراسة من الذكور بلغت (١٧٧) قيادياً، أما عينة القادة ما الإناث بلغت، (٧٣) وتوصلت الدراسة إلى نتائج ، أهمها :

١- أن المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كانت بدرجة قليلة، وكانت الأبعاد للممارسة هي بعد الطلاقة يليه بعد المثابرة ثم بعد المرونة يليه بعد الأصالة يليه بعد الحساسية للمشكلات يليه بعد المبادرة ، وأخير بعد الطرافة والغرابة .

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة تبع المتغير العمل الحالي لصالح الذين عملهم رئيس قسم ومتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات .

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة تبع المتغير الجنس ومتغير الدرجة العلمية ومتغير نوع الكلية.

دراسة الزهراني (٢٠١٣) بعنوان " : القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات ."هدفت الدراسة التعرف الى العلاقة بين القيادة الإبداعية للمديرات والالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية ب مدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، وفي سبيل هذه الغاية قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة " الاستبانة "على عينة طبقية عشوائية قوامها(٣٤٥) مصنفة مديرة ومعلمة، مستخدماً المنهج الوصفي المسحي .وتوصلت الدراسة إلى نتائج ، أهمها :

- ١- بلغت درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية من وجهة نظرهن درجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٠.٨٢.٣) والانحراف (٠.٥٨) المعياري .
- ٢-٢- بلغت درجة الالتزام التنظيمي لمعلمات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن درجة عالية جدا، حيث بلغت المتوسط الحسابي (٣٠.٤) والانحراف (٠.٣٣) المعياري .
- دراسة الأسطل (٢٠١٤) بعنوان " : درجة توفر سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال غزة "هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال غزة وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (١٢٥٧٥) معلما ومعلمة، تم اختيار عينة عشوائية تكون من (٥٦٥) معلما ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتوصلت الدراسة إلى نتائج ، أهمها :
- ١- أن درجة توفر سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية عالية ، وبمتوسط (٣.٩) .
- ١- ويوجد ارتباط إيجابي دالا إحصائيا بين درجة توفر سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس والإبداع المهني للمعلم .
- ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \geq 0.05$  ) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الاجتماعية ولصالح حملة درجة (أعلى من بكالوريوس)، ولمتغير الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية ولصالح الفئة (أقل من ٥ سنوات) ، ولمتغير موقع المدرسة في مجال الاعتبار الفردي والعلاقات الإنسانية ولصالح المدينة.
- ١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وموقع المدرسة.
- دراسة (الخشعي، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة التعرف ممارسة قادة المدارس محافظة خميس مشيط بقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين وقد استخدم المنهج الوصفي التحليل ، والاستبانة

لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من ( ٣٥٦ ) معلما . وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية جاءت كبيرة ، وبمتوسط حسابي بلغ ( ٣.٨٢ ) كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة . إحصائيا تبعا لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية .

#### **التعليق على الدراسات السابقة أوجه الاتفاق :**

اتفقت الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية على التعرف والكشف على النمط القيادي السائد ماعدا دراسة (كرستن ٢٠٠٢) فقد هدفت الدراسة لفحص العلاقة الأنماط القيادية و التوتر لدى المعلمين ، كذلك أُنْفِقت الدراسات السابقة في الأداة وهي الاستبانة ومنهجية البحث وهو المنهج الوصفي ، كما اتفقت الدراسات المتعلقة بالقيادة الإبداعية على التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القادة واتفقت أيضا في الأداة وهي الاستبانة ومنهجية البحث وهو المنهج الوصفي .

#### **أوجه الاختلاف:**

اختلفت الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية من حيث علاقتها بالمتغيرات الأخرى مثل الرضا الوظيفي او بعلاقتها مع بمستوى الابداع او بعلاقتها بفعالية العملية التربوية او بعلاقتها بالتوتر لدى المعلمين ، كما اختلفت في عينه الدراسة واختلفت أيضا في مجتمع الدراسة ، كما اختلفت الدراسات المتعلقة بالقيادة الإبداعية من حيث علاقتها بالمتغيرات الأخرى مثل الالتزام التنظيمي ، الابداع المهني ، كما اختلفت في عينة الدراسة واختلفت أيضا في مجتمع الدراسة . كما أن الباحث أستفاد من هذه الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري للبحث وتحديد المنهج البحث وتحديد الأداة المناسبة والاستفادة من الاستبانة والعمل على تطويرها بما يتناسب مع منهج البحث ومقارنة النتائج الدراسات السابقة مع نتائج البحث الحالي .

#### **منهج البحث وإجراءاته :**

يعد نوع الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية المسحية "الكمية" التي تسعى للحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وستهم في تحليله، ونظراً لأن إلى طبيعة موضوع الدراسة الحالية وتساؤلاتها وتحقيق هدفها المتمثل في معرفة أن تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي.

#### **ثانياً: مجتمع البحث وعينته**

تألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمين المنتظمين في المدارس الثانوية الحكومية بمكتب تعليم الوسط بمحافظة بيشة للعام الدراسي (١٤٤١-١٤٤٢ هـ)، والبالغ عدده (٢٥٢)



معلم، حسب الإحصائية الواردة من إدارة التعليم في محافظة بيشة ، وحيث أن مجتمع البحث محدد فقد طبق البحث على جميع أفراد المجتمع .

### ثالثاً: أداة البحث

تحقيقاً لأهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة الحالية على أداة واحدة هي الاستبانة، لجمع المعلومات عن العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة الديمقراطية والتشاركية لدى قادة المدراس وممارستهم القيادة الإبداعية ككل وأبعادها (الحساسية للمشكلات- المثابرة- والمبادرة -والاصالة) وذلك لملائم الاستبانة لهذا النوع من الدراسات الميدانية بقصد الحصول على معلومات من عينة الدراسة وهو معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة بيشة ، حيث تم بناء الاستبانة من خلال الرجوع إلى عدد من المصادر البحثية؛ للاستفادة منها في بناء وإعداد الاستبانة من خلال الرجوع للدراسات السابقة للحصول على فقرات تفيد في بناء الاستبانة، ولقد أتاح اطلاع الباحث على ما أمكن الحصول عليه من أدبيات الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في مجال القيادة والإدارة التربوية (أنماط القيادة- القيادة الإبداعية) للاستفادة منها في الحصول على فقرات تفيد في بناء الاستبانة، والتي يمكن في ضوئها بناء الاستبانة في صورتها الأولية، ومن هذه الدراسات: دراسة (سامي عبد العزيز عامر، ٢٠١٣) و دراسة (الخشعي، ٢٠٢٠) .

أ. بناء فقرات الاستبانة:

بعد إجراء الاطلاع على هذه الدراسات، تم بناء فقرات الاستبانة بصورتها ، وذلك من خلال تصنيف الاستبانة إلى قسمين، الأول تضمن موضوع تحكيم الاستبانة موجهة للمحكمين، والقسم الثاني تضمن وصف بيانات الاستبانة وتحديد محورين ومجالات المحورين وتصنيف تلك الفقرات وتبويبها حسب انتمائها للمحورين ومجالاتها، وتم صياغة فقرات الاستبانة بعبارات واضحة ودقيقة، لها معانٍ محددة، وقد بلغ عدد الفقرات الكلية للاستبانة بصورة الأولية (٢٩) فقرة، موزعة على محورين الأول الأنماط القيادية والمحور الثاني القيادة الإبداعية.

وفي ضوء ما سبق، تم بناء وإعداد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية والملحق رقم (١) يوضح الاستبانة بصورتها الأولية.

### صدق الأداة:

وللتأكد من صدق الاستبانة وأنها تقيس ما أعدت لقياسه، وأن مضمون الاستبانة المستخدمة بفقرات مجالاتها ومحاورها تقيس ما وضعت من أجل قياسه وهو تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على اسئلتها، وللتحقق من صدق الاستبانة استخدمت الدراسة نوعين من الصدق، وهما:

أ. صدق الظاهري (صدق المحكمين):

استخدمت الدراسة الصدق الظاهري، حيث عرضت الاستبانة بصورتها الأولية بعدد (٢٩) فقرة، عن على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي ومناهج وطرق التدريس التربوي بواقع (٦) محكمين - ملحق (٢) - حيث طلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم في مدى ملائمة فقرات الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله، ومدى وضوح أو عدم وضوح العبارة ومدى انتماء الفقرات أو عدم انتماءها إلى مجالاتها، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، ومقترحاتهم حول الفقرات وإضافة وتعديل ما يرونه ضرورياً في فقرات الاستبانة.

مفتاح تصحيح الإجابة:

قام الباحث بترتيب استجابة المعلمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي (5-Point Likert Scale) متدرج (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - أبداً)، وذلك لإتاحة الفرصة للمعلم لتقديم استجابة في كل فقرة بما تراه مناسباً لأهمهم، كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١): يوضح مفتاح تصحيح الإجابة:

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الأنماط القيادية / القيادة الإبداعية
١	٢	٣	٤	٥	الدرجة

ب. صدق الاتساق الداخلي

يعد صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ولغرض التحقق والتأكد من دلالة صدق استبانة الدراسة الحالية بمحوريها (أنماط القيادة- القيادة الإبداعية) استخدمت الدراسة صدق الاتساق الداخلي، من خلال تطبيق الاستبانة ميدانياً على عينة عشوائية من غير مجتمع الدراسة بواقع (٢٠) معلم، بعد ذلك تم حساب قيم معامل ارتباط بيرسون (PEARSON) بين كل فقرة من فقرات أنماط/أبعاد المحور والدرجة الكلية للنمط/ البعد التابع له، والجدول التالي توضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات أنماط وأبعاد الاستبانة في كل محور على حدة، كما يأتي:

المحور الأول: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين:

جدول (٢): معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية لنمط القيادة والنمط بالدرجة الكلية للمحور الأول

معامل ارتباط النمط بالمحور ككل	المحور الأول: الأنماط السائدة لدى قادة المدارس الثانوية						الأنماط
	رقم الفقرة	1	2	3	4	5	
.628**	رقم الفقرة	1	2	3	4		الأول: الأوتوقراطي أو التسلسلي
	معامل الارتباط	.853**	.695**	.885**	.798**		
.734*	رقم الفقرة	1	2	3	4	5	الثاني: الديمقراطي والتشاركي
	معامل الارتباط	.838**	.545*	.913**	.913**	.914**	
.780**	رقم الفقرة	1	2	3			الثالث: الترسلي المتساهل
	معامل الارتباط	.745**	.788**	.743**			
**دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) *دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)							

يتضح من الجدول (٢) أن أنماط المحور الأول (الأنماط القيادية) وجميع فقراتها تتمتع بمعاملات ارتباط طردية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ومستوى دلالة (0.05)، حيث بلغ معامل ارتباط درجة النمط الأول (التسلسلي) بدرجة المحور (.628\*\*) وتراوحت قيم معاملات الارتباط فقرات هذا النمط بين (.695\*\*-.885\*\*)، كذلك بلغ معامل ارتباط درجة النمط الثاني (الديمقراطي) بالدرجة الكلية للمحور (.734\*) وتراوحت قيم معاملات الارتباط فقرات هذا النمط بين (.545\*-.914\*\*)، فيما بلغ عامل ارتباط درجة النمط الثالث (الترسلي) بالدرجة الكلية للمحور (.780\*\*) وتراوحت قيم معاملات الارتباط فقرات هذا النمط بين (.743\*\*-.788\*\*)، وهذا المؤشرات الإحصائية تدل على أن محور الأنماط القيادية وفقراته يتمتعان بمعامل صدق متوسط إلى عالٍ ومقبول تربوياً.

المحور الثاني: صدق الاتساق الداخلي لفقرات ممارسة قادة المدراس الثانوية القيادة الإبداعية:

جدول (٣): معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية لإبعاد القيادة الإبداعية ودرجة البعد بالدرجة الكلية للمحور الأول

معامل ارتباط البعد بالمحور ككل	المحور الثاني: القيادة الإبداعية لدى قادة المدراس الثانوية					الأبعاد
	رقم الفقرة	1	2	3	4	
.832**	رقم الفقرة	1	2	3	4	البعد الأول: الحساسية للمشكلات
	معامل الارتباط	.733**	.496*	.660**	.692**	
.808**	رقم الفقرة	1	2	3		البعد الثاني: المثابرة
	معامل الارتباط	.532*	.719**	.683**		
.922**	رقم الفقرة	1	2	3	4	البعد الثالث: المبادرة
	معامل الارتباط	.943**	.815**	.904**	.790**	
.883**	رقم الفقرة	1	2	3		البعد الرابع: الأصالة
	معامل الارتباط	.700**	.912**	.777**		
**دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)						
*دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)						

يتضح من الجدول (٢) أن أنماط المحور الثاني (القيادة الإبداعية) وجميع فقراتها تتمتع بمعاملات ارتباط طردية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ومستوى دلالة (0.05)، حيث بلغ معامل ارتباط درجة البعد الأول (الحساسية للمشكلات) بالدرجة الكلية للمحور (.832\*\*) وتراوح قيم معاملات الارتباط فقرات هذا البعد بين (.496\* - .733\*\*), كذلك بلغ معامل ارتباط درجة البعد الثاني (المثابرة) بالدرجة الكلية للمحور (.808\*\*) وتراوح قيم معاملات الارتباط فقرات هذا البعد بين (.532\* - .719\*\*), فيما بلغ عامل ارتباط درجة البعد الثالث (المبادرة) بالدرجة الكلية للمحور (.922\*\*) وتراوح قيم معاملات الارتباط فقرات هذا البعد بين (.790\*\* - .943\*\*), بينما بلغ عامل ارتباط درجة البعد الثالث (المبادرة) بالدرجة الكلية للمحور (.883\*\*) وتراوح قيم معاملات الارتباط فقرات هذا النمط

بين (\*\*700-912)، وهذا المؤشرات الإحصائية تدل على أن محور القيادة الإبداعية وفقراته تتمتع بمعامل صدق متوسط إلى عالٍ ومقبول تربوياً.

وفي ضوء هذا النتائج المتصلة بالتحقق من دلالة الاتساق الداخلي للاستبانة، يتضح تمتع إداه الدراسة الحالية بمعامل اتساق داخلي لفقراتها وبالتالي موثوقيتها في التطبيق الميداني.

#### ثبات الأداة:

يشير الثبات إلى حصول الاختبار على نفس الدرجة إذا ما تكرر تطبيقه مرّات عديدة على نفس الأفراد، وفي ظروف متشابهة، حيث طبقت الاستبانة على عينة عشوائية من خارج مجتمع الدراسة، بواقع (٢٠) معلم من المرحلة الثانوية، واستخدمت الدراسة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach s Alpha) لقياس ثبات أنماط وأبعاد ومحاور الاستبانة ويوضح الجدول التالي معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة الدراسة وأنماطها وأبعادها وللأداة ككل:

#### جدول رقم (٤): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة وللأداة ككل

المحور الأول:	النمط	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أنماط القيادة المدرسية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمنطقة ببيشة	الأول: الأوتوقراطي او التسلطي	4	.808
	الثاني: الديمقراطي والتشاركي	5	.887
	الثالث: الترسلّي أو المتساهل	3	.606
المحور الأول ككل			.628
المحور الثاني:	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد القيادة الإبداعية	الأول: الحساسية للمشكلات	4	.532
	الثاني: المثابرة	3	.744
	الثالث: المبادرة	4	.955
	الرابع: الأصالة	3	.702
المحور الثاني ككل			.924
للأداة ككل			.843

يتضح من نتائج الجدول (٣) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاداة ككل بلغ (0.843) وهو معامل ثبات مرتفع ومقبول تربوياً؛ إذ يشير إلى صلاحية الاداة لتحقيق هدف الدراسة الحالية. وبالنسبة عن ثبات المحاور وأنماطها/ وأبعادها، فقد حصل المحور الأول "الأنماط القيادية" على معامل ثبات بلغ (0.628)، وبالنسبة لا نمط المحور الأول فقد حصل النمط الأول ال الأوتوقراطي او التسلطي على معامل ثبات (0.808) والنمط الثاني الديمقراطي

والتشاركي حصل على معامل ثبات (.887) وحصل النمط الثالث الترسلي أو المتساهل على معامل ثبات (.606) وهي معاملات ثبات مقبولة تربوياً.

أما بالنسبة للمحور الثاني (القيادة الإبداعية)، يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المحور بلغ (.924)، وبالنسبة لإبعاد، قد حصل الأبعد الأول المتعلق الحساسية للمشكلات على معامل ثبات (.532) وحصل الأبعد الثاني المثابرة على معامل ثبات (.744) وحصل الأبعد الثالث المبادرة على معامل ثبات (.955)، والمجال الرابع الأصالة حصل على معامل ثبات (.702) وهي معاملات ثبات مقبولة تربوياً.

وفي ضوء الإجراءات السابقة يكون الباحث قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما جعله على ثقة تامة بصلاحياتها في تحقيق هدف الدراسة الحالية والاجابة على تساؤلات الدراسة وتطبيقها ميدانياً على عينة الدراسة معلمي المرحلة الثانوية في منطقة بيشة.

### إجراءات تطبيق البحث الميدانية

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة والتحقق من صدقها وثباتها وإعدادها بصورتها النهائية، تم أخذ خطاب على الموافقة إدارة تعليم محافظة بيشة وتم توزيعها إلكترونياً وكانت الإجراءات كالتالي :

- 1- حصل الباحث على خطاب موجه من سعادة عميد الكلية التربوية بجامعة بيشة الى مدير عام التعليم بمحافظة بيشة من أجل تسهيل مهمة الباحث
- 2- وجه سعادة مدير التعليم بمحافظة بيشة إلى إدارة التخطيط التربوي والتي قامت بعمل اللازم تم ارسال الاستبانات إلكترونياً الى مجتمع الدراسة (المعلمين ) ٢٥٢ معلماً
- 3- تم جمع الاستبانات بعدد ١٦١ استبانة ، وبعد الانتهاء من جمعها قام الباحث بفرزها وتفرغ بياناتها ومن ثم تحليلها إحصائياً .

### الإد صاء ية الأ ساء يب

بعد أن تم الانتهاء من التطبيق الميداني للاستبانة على معلمي المرحلة الثانوية في منطقة بيشة، تم جمع الردود من عبر "جوجل درايف (Google Drive) ومن ثم تم مراجعتها والتأكد من استيفاء بياناتها حيث بلغت عدد الردود (161) رداً، وقد استخدمت الدراسة لتحليل بيانات الدراسة مجموعة من الاساليب الاحصائية بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (spss) وهي على النحو الآتي:

1. مُعَامِل ارتباط بيرسون (Person)؛ للتحقق من دلالة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

٢. مُعَامِل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ للتحقق من دلالة ثبات محوري الاستبانة وأنماطها وأبعادها وصلاحياتها للتطبيق الميداني.
٣. المتوسطات الحسابية (Weighted Mean)؛ وذلك لتحليل استجابة معلمي المرحلة الثانوية محل عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة ومعرفة متوسط استجابتها عن كل فقرة ونمط وُبعد بمحاور الاستبانة، وترتيبها حسب متوسطاتها.
٤. الانحراف المعياري: لمعرفة تبيان واختلاف استجابات عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات المجالات
٥. تحليل التباين الاحادي (ANOVA)؛ وذلك لتحليل استجابة عينة الدراسة على السؤال الثالث، لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المعلمين المرحلة الثانوية في منطقة بيشة تجاه أنماط القيادة المدرسية والقيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات الدراسة: (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).
٦. اختبار شيفيه (Scheffe): وذلك لمعرفة اتجاه الفروق البعدية - أن وجد- بين متغيرات الدراسة في جميع محاور الاستبانة والاستبانة ككل.
٧. معامل اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأنماط القيادية والقيادة الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس-ماجستير).

#### تحليل النتائج :

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما النمط القيادي السائد لقيادة المدارس المرحلة الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال أعلاه من خلال استجابات العينة، تم استخراج قيم تكرارات الاستجابة، والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومن ثم ترتيب الأنماط وفقراتها وتحديد درجة الاتفاق للمقياس الخماسي وفقاً للمتوسطات، ووضّحت القيم بالجدول التالي رقم (٦).

النتائج العامة للسؤال الأول:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ودرجة النمط السائد لجميع أنماط القيادة المدرسية في المحور الأول مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

الرقم	الأنماط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النمط السائد
2	الثاني: الديمقراطي اوالتشاركي	3.80	1.030	1	غالباً
1	الأول: الأوتوقراطي او التسلطي	2.64	1.177	2	أحياناً
3	الثالث: الترسلّي أو المتساهل	2.29	1.101	3	نادراً
	المحور ككل	2.91	.603		أحياناً

يلاحظ من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي للمحور الأول "الأنماط القيادية" بلغ (2.91) وانحرافاً معيارياً (0.603)، وهو متوسط يقع ضمن مدى الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (أقل من 2.60 - 3.40)، الذي يشير إلى خيار (أحياناً) في بدائل الاستبانة؛ ويدلّ هذا على أنّ الأنماط القيادية السائدة لقيادة المدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة أحياناً.

وعلى مستوى أنماط المحور الأول. فقد جاء النمط الثاني الديمقراطي والتشاركي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.80) وانحرافاً معيارياً (1.030) ضمن مقياس نمط سائد غالباً، يله في المرتبة الثانية النمط الأول: الأوتوقراطي أو التسلطي بمتوسط حسابي بلغ (2.64) وانحرافاً معيارياً (1.177) ضمن مقياس نمط سائد أحياناً، وجاء في المرتبة الأخيرة النمط الثالث: الترسلّي أو المتساهل بمتوسط حسابي بلغ (2.29) وانحرافاً معيارياً (1.101) ضمن مقياس نمط سائد نادراً.

ويرجع الباحث سبب أن ممارسة قادة المدارس الثانوية في المحور الأول "الأنماط القيادية" جاءت بدرجة أحياناً ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى ادراك القادة لبعض جوانب القيادة .



-النتائج التفصيلية لسؤال الأول لأنماط القيادة المدرسية لدى قادة المدارس الثانوية  
بمنطقة بيشة من وجهة نظر المعلمين:

أ. النمط الأول: الأوتوقراطي أو التسلطي:

جدول (٧) ممارسة قادة المدارس المرحلة الثانوية بمنطقة بيشة للنمط الأوتوقراطي  
أو التسلطي في القيادة المدرسية

درجة النمط السائد	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					النمط الأول: الأوتوقراطي أو التسلطي	م
				أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
أحياناً	1	1.172	2.95	22	32	55	36	16	يركز قائد مدرستك على اللوم والعتاب	1
				13.7	19.9	34.2	22.4	9.9		
أحياناً	2	1.373	2.76	40	35	30	36	20	يتخذ قائد مدرستك القرارات دون الاهتمام بما يقوله أفراد المجموعة	2
				24.8	21.7	18.6	22.4	12.4		
أحياناً	3	1.420	2.68	48	29	32	30	22	يهدد قائد مدرستك المعلمين باستخدام السلطة	3
				29.8	18.0	19.9	18.6	13.7		
نادراً	4	1.464	2.17	83	25	14	20	19	يتخذ قائد مدرستك بعض المعلمين قنوات لنقل أسرار زملائهم	4
				51.6	15.5	8.7	12.4	11.8		
أحياناً	5	1.177	2.64	النمط الأول ككل						

يلاحظ من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي للنمط الأول " الأوتوقراطي أو التسلطي " بلغ (2.64) وانحرافاً معيارياً (1.177)، وهو متوسط يقع ضمن مدى الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي (أقل من 3.40 - 4.20)، الذي يشير إلى خيار (أحياناً) في المحك المعتمد بالدراسة؛ ويدلّ هذا على أنّ ممارسة قادة المدارس المرحلة الثانوية بمنطقة بيشة للنمط الأوتوقراطي أو التسلطي في القيادة المدرسية جاء بدرجة أحياناً.

وعلى مستوى فقرات هذا النمط والمدى التي تقع عنده المتوسطات في المحك المعتمد في الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى فقرة سائدة في ممارسة قادة المدارس المرحلة الثانوية بمنطقة بيشة في النمط الأوتوقراطي أو التسلطي، وفي المرتبة

الأولى هي الفقرة (1)، ونصها "يركز قائد مدرستك على اللوم والعتاب" بمتوسط حسابي (2.95)، وبدرجة ممارسة "أحياناً، وأدنى الفقرات التي جاءت سائدة في ممارسة قادة المدارس في هذا النمط الفقرة (4) بمتوسط حسابي (2.17)، ونصها " يتخذ قائد مدرستك بعض المعلمين قنوات لنقل أسرار زملائهم" وبدرجة ممارسة نادراً.

ويفسر الباحث سبب أن قادة المدارس أحياناً ما يركزون على اللوم والعتاب كما يراه المعلمين إلى عدم فهم بعض القادة بالجوانب المتعلقة بالعلاقات الإنسانية فيما يرجع الباحث سبب ندرة اتخاذ قادة المدارس بعض المعلمين قنوات لنقل أسرار زملائهم إلى عوامل دينية واجتماعية التي ترفض هذا الامر .

### النمط الثاني: الديمقراطي والتشاركي:

جدول رقم (٨) يوضح: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية للأنماط الديمقراطية والتشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمنقطة بيضة مرتبه تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية.

م	النمط الثاني: الديمقراطي والتشاركي	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة النمط السائد
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً				
8	أحصل على التقدير والاعتراف من قبل قائد المدرسة على ما أقوم به من جهد	7	13	28	37	76	4.01	1.170	1	غالباً
		4.3	8.1	17.4	23.0	47.2				
5	يهتم قائد مدرستك بظروف المعلمين الشخصية	6	24	27	42	62	3.81	1.207	2	غالباً
		3.7	14.9	16.8	26.1	38.5				
9	يزيد قائد مدرستك من فاعلية العمل بالتشجيع والتحفيز	8	19	32	39	63	3.81	1.217	3	غالباً
		5.0	11.8	19.9	24.2	39.1				
7	يشعر المعلمون بالراحة عند التحدث مع قائد المدرسة	12	13	30	46	60	3.80	1.234	4	غالباً
		7.5	8.1	18.6	28.6	37.3				
6	يشارك قائد مدرستك جميع المعلمين في صناعة القرار	8	27	35	46	45	3.58	1.202	5	غالباً
		5.0	16.8	21.7	28.6	28.0				
		النمط الثاني ككل					3.80	1.030		غالباً

يلاحظ من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي للنمط الثاني "الديمقراطي والتشاركي" بلغ (3.80) وانحرافا معياري (1.030)، وهو متوسط يقع ضمن مدى الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (أقل من 2.60 - 3.40)، الذي يشير إلى خيار (غالباً) في بدائل الاستبانة؛ ويدلّ هذا على أنّ ممارسة قادة المدارس المرحلة الثانوية بمنطقة بيشة للنمط الديمقراطي والتشاركي في القيادة المدرسية جاء بدرجة غالباً.

وعلى مستوى فقرات هذا النمط والمدى التي تقع المتوسطات عند المحك المعتمد في الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى فقرة سائدة في ممارسة قادة المدارس المرحلة الثانوية بمنطقة بيشة في الديمقراطي والتشاركي، وفي المرتبة الأولى هي الفقرة (8)، ونصها "أحصل على التقدير والاعتراف من قبل قائد المدرسة على ما أقوم به من جهد" بمتوسط حسابي (4.01)، وبدرجة ممارسة "غالباً، وأدنى الفقرات التي جاءت سائدة في ممارسة قادة المدارس في هذا النمط الفقرة (4) بمتوسط حسابي (3.58)، ونصها "يشارك قائد مدرستك جميع المعلمين في صناعة القرار" وبدرجة ممارسة "غالباً. ويعزي الباحث هذه النتائج إلى خبرة بعض القادة على تقدير المعلمين ولما له من أثر في عملية الإنتاج في المستقبل

#### النمط الثالث: الترسلّي أو المتساهل

جدول رقم (٩) يوضح: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية للأنماط الديمقراطية والتشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة بيشة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية.

م	النمط الثالث: الترسلّي أو المتساهل	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً				
10	يتجاهل قائد مدرستك مشاكل المعلمين دون حل	6	38	28	34	55	2.42	1.277	1	أحياناً
		3.7	23.6	17.4	21.1	34.2				
11	يتساهل قائد مدرسة مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم	10	17	34	46	54	2.27	1.209	2	نادراً
		6.2	10.6	21.1	28.6	33.5				
12	يتخلى قائد المدرسة عن دوره في توجيه وارشاد المعلمين	7	25	30	26	73	2.17	1.278	3	نادراً
		4.3	15.5	18.6	16.1	45.3				
		النمط الثاني ككل					2.29	1.101		نادراً

يلاحظ من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي للنمط الثالث "الترسلي أو المتساهل" بلغ (2.29) وانحرافاً معياري (1.101)، وهو متوسط يقع ضمن مدى الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي (أقل من 1.80 - 2.60)، الذي يشير إلى خيار (نادراً) في بدائل الاستبانة؛ ويدلّ هذا على أنّ ممارسة قادة المدارس المرحلة الثانوية بمنطقة بيشة للنمط الترسلي أو المتساهل في القيادة المدرسية جاء بدرجة نادراً.

وعلى مستوى فقرات هذا النمط والمدى التي تقع المتوسطات عند المحك المعتمد في الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى فقرة سائدة في ممارسة قادة المدارس المرحلة الثانوية بمنطقة بيشة في الديمقراطي والتشاركي، وفي المرتبة الأولى هي الفقرة (10)، ونصها " يتجاهل قائد مدرستك مشاكل المعلمين دون حل " بمتوسط حسابي (2.42)، وبدرجة ممارسة "غالباً، وأدنى الفقرات التي جاءت سائدة بدرجة نادراً في ممارسة قادة المدارس في هذا النمط الفقرة (12) بمتوسط حسابي (2.17)، ونصها " يتخلى قائد المدرسة عن دوره في توجيه وارشاد المعلمين ".

ويعزي الباحث هذه النتائج قلة الوعي لدى بعض القادة بأهمية المناخ التنظيمي

**ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة ممارسة قادة المدارس المرحلة الثانوية للقيادة الإبداعية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن السؤال أعلاه من خلال استجابات العينة، تم استخراج قيم تكرارات الاستجابة، والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومن ثم ترتيب الأنماط وفقراتها وتحديد درجة الاتفاق للمقياس الخماسي وفقاً للمتوسطات، ووضّحت القيم بالجدول التالي رقم (٩).

**خلاصة النتائج العامة للسؤال الثاني:**

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة القيادة الإبداعية لجميع أبعاد المحور الثاني مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة ممارسة القيادة الإبداعية بهذا البعد
3	الثالث: المبادرة	3.62	1.157	1	غالباً
4	الرابع: الأصالة	3.47	1.113	2	غالباً
1	الأول: الحساسية للمشكلات	3.46	1.002	3	غالباً
2	الثاني: المثابرة	3.44	1.054	4	غالباً
	المحور ككل	3.4965	.99779		غالباً

يلاحظ من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني " القيادة الإبداعية" بلغ (3.496) وانحرافاً معيارياً (0.99779)، وهو متوسط يقع ضمن مدى الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (أقل من 3.40 - 4.20)، الذي يشير إلى خيار (غالباً) في بدائل الاستبانة؛ ويدلّ هذا على أنّ قادة مدراس المرحلة الثانوية في منطقة بيشة تمارس القيادة الإبداعية بدرجة غالباً.

وعلى مستوى أبعاد المحور الثاني. فقد جاء البعد الثالث المبادرة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.62) وانحرافاً معيارياً (1.157)، يليه في المرتبة الثانية البعد الرابع: الأصالة بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحرافاً معيارياً (1.113)، وفي المرتبة الثالثة البعد الأول: الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحرافاً معيارياً (1.002)، وجاء في المرتبة الأخيرة البعد الثاني: المثابرة بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحرافاً معيارياً (1.054) وجميعها ضمن مقياس غالباً في المقياس المحك بالدراسة.

ويرجع الباحث سبب أن ممارسة قادة المدراس الثانوية للقيادة الإبداعية جاءت بسبب الدافعية لدى القادة الى ممارسة القيادة المدرسية بشكل متميز

**-النتائج التفصيلية للسؤال الثاني لإبعاد القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس الثانوية بمنقطة بيشة من وجهة نظر المعلمين:**

ولأن محور القيادة الإبداعية " يتألف من أربعة أبعاد ويشمل كل بُعد فقرات " تم استخدام الدراسة لمعالجة بيانات ردود عينة الدراسة عليه التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور، تم عرض النتائج بشكل تفصيلي وحسب فقرات الأبعاد في الجدو التالي كما يلي:

جدول رقم ( ١١ ) يوضح: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات أبعاد القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس الثانوية مرتبه في كل بعد تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية.

م	بُعد للمشكلات الحسابية	التكرار والنسب المئوية					العبارة				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً					
3	يمتلك قائد مدرستك المقدره على تصور بدائل كثيرة للتعامل مع المشكلات	3.56	106	1	غالباً	9	18	41	60	33	
						5.6	11.2	25.5	37.3	20.5	
2	يمتلك قائد مدرستك المقدره على اكتشاف المشاكل وحلها	3.55	1.193	2	غالباً	12	17	44	47	41	
						7.5	10.6	27.3	29.2	25.5	
1	يشرك قائد مدرستك المعلمين في حل المشكلات المدرسية	3.51	1.189	3	غالباً	11	23	37	53	37	
						6.8	14.3	23.0	32.9	23.0	
4	لدى قائد مدرستك القدرة على التنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل وقوعها	3.22	1.220	4	أحياناً	15	30	50	36	30	
						9.3	18.6	31.1	22.4	18.6	
		3.46	1.002	الثالث	غالباً	المتوسط العام للبُعد ككل					
											بُعد المثابرة
7	لدى قائد مدرستك القدرة على التركيز الشديد رغم كثرة المعوقات والمشتتات	3.65	1.164	1	غالباً	8	17	48	39	49	
						5.0	10.6	29.8	24.2	30.4	
6	يستطيع قائد مدرستك إدارة الصراع بين المعلمين بكل رحابة صدر	3.60	1.286	2	غالباً	15	18	33	45	50	
						9.3	11.2	20.5	28.0	31.1	

أحياناً	3	1.228	3.06	20	32	51	34	24	يقوم قائد مدرستك باختيار الأعمال التي يتحدى فيها قدراته	5
				12.4	19.9	31.7	21.1	14.9		
غالباً	الرابع	1.054	3.44	المتوسط العام للْبُعد ككل						
									بعد المبادرة	
غالباً	1	1.249	3.88	8	22	22	39	70	يشجع قائد مدرستك المبادرات الابتكارية الفردية للمعلمين	10
				5.0	13.7	13.7	24.2	43.5		
غالباً	2	1.296	3.75	14	14	34	36	63	يتصرف قائد مدرستك بحكمة وسرعة في مواقف العمل	9
				8.7	8.7	21.1	22.4	39.1		
غالباً	3	1.367	3.68	18	15	30	35	63	يقوم قائد مدرستك بالعمل على إيجاد بيئة محفزة للعمل	8
				11.2	9.3	18.6	21.7	39.1		
أحياناً	4	1.273	3.17	22	26	41	46	26	يقوم قائد مدرستك بلقاءات غير رسمية لمناقشة المشاكل المتعلقة بالمدرسة	11
				13.7	16.1	25.5	28.6	16.1		
غالباً	الأول	1.157	3.62	المتوسط العام للْبُعد ككل						
									بُعد الأصالة	
غالباً	1	1.203	3.56	11	20	41	46	43	يقوم قائد مدرستك بإيجاد حلول جديدة لمواجهة المشكلات	14
				6.8	12.4	25.5	28.6	26.7		
غالباً	2	1.205	3.52	12	20	42	47	40	يقوم قائد مدرستك بإدارة علاقات العمل برؤية تنظيمية خاصة	15
				7.5	12.4	26.1	29.2	24.8		
غالباً	3	1.270	3.34	21	15	47	45	33	يقوم قائد مدرستك بطرح أفكار غير تقليدية لتطوير العمل	16
				13.0	9.3	29.2	28.0	20.5		
غالباً	الثاني	1.113	3.47	المتوسط العام للْبُعد ككل						
غالباً		.997	3.49	المتوسط العام للمحور ككل						

يلاحظ من الجدول (١١) أنّ قادة مدراس المرحلة الثانوية في محافظة بيشة تمارس القيادة الإبداعية بدرجة غالباً، حيث بلغ أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني " القيادة الإبداعية" بلغ (3.49) وهو متوسط يقع ضمن مدى الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (أقل من 3.40 - 4.20)، الذي يشير إلى خيار (غالبًا) في بدائل الاستبانة.

وعلى مستوى أبعاد القيادة الإبداعية وفقراتها والمدى التي تقع المتوسطات عند المحك المعتمد في الدراسة: أظهرت النتائج أن قادة المدراس الثانوية بمنطقة بيشة يمارسوا القيادة الإبداعية من وجهة نظره المعلمين بدرجة غالباً" في الأبعاد وفق الترتيب التنازلي التالي: المثابرة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، الأصالة. وقد تراوحت متوسطات إجابات قادة المدراس على أبعاد القيادة الإبداعية بين (3.44-3.62) وقد تباينت درجة ممارسة قادة المدراس على أبعاد وعباراتها كما يلي:

١- **بُعد المبادرة:** جاء بُعد المبادرة أعلى أبعاد القيادة الإبداعية التي يمارسها قادة المدراس غالبية في المدرسة، وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.62) بانحراف معياري (1.157)، حيث يقع المتوسط بالفئة الرابعة من المقياس المُتدرّج الخماسي ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى ثقافة الاجتماعية لدى القادة في تصدر لبعض المواقف والمناسبات

وعلى مستوى عبارات هذا البعد: أظهرت النتائج أن أعلى عبارة يمارسها قادة المدراس غالباً في بُعد المبادرة، وفي المرتبة الأولى العبارة (10)، ونصها أن يشجع قائد مدرستك المبادرات الابتكارية الفريدة للمعلمين بمتوسط حسابي (3.88). فيما جاءت أدنى فقرة يمارسها قادة المدراس وبدرجة ممارسة أحياناً، العبارة (11) ونصها " يقوم قائد مدرستك بلقاءات غير رسمية لمناقشة المشاكل المتعلقة بالمدرسة " بمتوسط حسابي (3.17). يعلل الباحث سبب هذه النتيجة إلى وعي القادة بأهمية التواصل الفعال باللقاءات الغير رسمية ومالها من دور في حل المشكلات الخاصة بالمدرسة

٢- **بُعد الأصالة:** جاء بُعد الأصالة في المرتبة الثانية من بين الأبعاد التي يمارسها غالباً قادة المدراس المرحلة الثانوية بمنطقة بيشة، بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وانحراف معياري (1.113). حيث يقع المتوسط بالفئة الرابعة من المقياس المُتدرّج الخماسي ربما يرجع ذلك إلى اكتساب القادة بعض المهارات في التفكير من خلال الدورات والخبرات التي عملوا بها

وعلى مستوى فقرات بُعد الأصالة: يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى عبارة يمارسها قادة المدراس غالباً في بُعد الأصالة، وفي المرتبة الأولى العبارة (14)، ونصها أن يقوم قائد مدرستك بإيجاد حلول جديدة لمواجهة المشكلات بمتوسط حسابي (3.56). فيما



جاءت أدنى فقرة في المرتبة الثالثة التي يمارسها قادة المدارس وبدرجة ممارسة غالباً، الفقرة (16) ونصها " يقوم قائد مدرستك بطرح أفكار غير تقليدية لتطوير العمل " بمتوسط حسابي (3.34). ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى سبب طرح أفكار جديدة لحل المشكلات هي الخبرات التي يكتسبها القادة من الميدان التربوي والقدرة على تطويرها ، كما أن سبب تدني فقرة (16) تطوير العمل ان القادة يعملون على تطبيق اللوائح والأنظمة .

٣- **بُعد الحساسية للمشكلات:** جاء بُعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الثالثة من بين الأبعاد التي يمارسها غالباً قادة المدارس المرحلة الثانوية بمنطقة بيشة، بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وانحراف معياري (1.002) حيث يقع المتوسط بالفئة الرابعة من المقياس المُتدرج الخماسي وتعزى هذه النتيجة إلى عدم اكتساب القائد بعض الدورات التي تساهم في رفع الوعي لديهم بما يتعلق بهذا البعد

وعلى مستوى فقرات بُعد الحساسية للمشكلات: يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى عبارة يمارسها قادة المدارس غالباً في بُعد الحساسية للمشكلات، وفي المرتبة الأولى العبارة (3)، ونصها أن يمتلك قائد مدرستك المقدرة على تصور بدائل كثيرة للتعامل مع المشكلات بمتوسط حسابي (3.56). فيما جاءت أدنى فقرة وفي المرتبة الرابعة التي يمارسها قادة المدارس وبدرجة ممارسة أحياناً، الفقرة (4) ونصها " لدى قائد مدرستك القدرة على التنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل وقوعها " بمتوسط حسابي (3.22).

٤- **بُعد المثابرة:** جاء بُعد المثابرة في المرتبة الرابعة من بين الأبعاد التي يمارسها غالباً قادة المدارس المرحلة الثانوية بمنطقة بيشة، بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وانحراف معياري (1.054) حيث يقع المتوسط بالفئة الرابعة من المقياس المُتدرج الخماسي ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى انخفاض درجة الدافعية لدى بعض القادة بسبب عدم تحمل المخاطر والمسئولية الناتجة منها

وعلى مستوى فقرات بُعد المثابرة: يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى عبارة يمارسها قادة المدارس غالباً في بُعد المثابرة، وفي المرتبة الأولى العبارة (7)، ونصها لدى قائد مدرستك القدرة على التركيز الشديد رغم كثرة المعوقات والمشتتات بمتوسط حسابي (3.65). فيما جاءت أدنى فقرة وفي المرتبة الرابعة التي يمارسها قادة المدارس وبدرجة ممارسة أحياناً، الفقرة (5) ونصها " يقوم قائد مدرستك باختيار الأعمال التي يتحدى فيها قدراته " بمتوسط حسابي (3.06).

**ثالثاً: تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - الدورات التدريبية) ؟

للإجابة عن هذا السؤال، كشفت نتائج التحليل استجابة معلمي المرحلة الثانوية الحكومية بمنطقة بيشة حول أنماط القيادة المدرسية وممارسة القيادة الإبداعية وفق متغيري الدراسة (المؤهل العلمي-سنوات الخبرة-الدورات التدريبية) النتائج الآتية:

**أولاً: الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:**

أظهرت نتائج تحليل اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين لاستجابة معلمي المرحلة الثانوية الحكومية بمنطقة بيشة حول أنماط القيادة المدرسية وممارسة القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس -ماجستير) النتائج المبينة في الجدول الآتي:

**الجدول (١٢) نتائج تحليل t-test لدلالة الفروق الإحصائية في متوسطات استجابة معلمي المرحلة الثانوية حول أنماط القيادة والقيادة الإبداعية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي**

المحاور	متغير التخصص	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	قيمة ف	قيمة الدلالة	الحكم والتفسير
المحور الأول:	بكالوريوس	144	2.88	.572	1.163	159	8.587	.260	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	17	3.12	.811					
المحور الثاني: القيادة	بكالوريوس	144	3.43	.96373	2.452	159	.448	.015	دال إحصائياً
	دراسات عليا	17	4.04	1.13675					

يتضح من الجدول (١٢) أن القيمة الإحصائية الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (t-test) للمحور الأول " الأنماط القيادية " بلغت (0.260)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً كونها أكبر من مستوى الدلالة المحددة في الدراسة (0.05). مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )، بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمنطقة بيشة في الأنماط القيادية لدى قادة المدارس تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس -ماجستير). فيما بلغت القيمة الإحصائية الاحتمالية للمحور الثاني (0.015) وهي قيم دالة إحصائياً كونها أقل من مستوى الدلالة المحددة في الدراسة (0.05) مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )، بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمنطقة بيشة في اتجاه ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس -

ماجستير). لصالح المتوسط الأعلى وهم المعلمين ممن لديهم مؤهلات علمية دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه).

ثانياً: الفروق وفق سنوات الخبرة.

للإجابة عن هذا السؤال ولمعرفة ما أذ كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات إجابات معلمي المرحلة الثانوية الحكومية بمنطقة بيشة تجاه الأنماط القيادية والقيادة الإبداعية تُعزى إلى لمتغير الدراسة سنوات الخبرة-استخدمت تحليل التباين الأحادي وأظهرت نتائج التحليل النتائج التالية في الجدول الآتي:

الجدول (١٣) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابة معلمي المرحلة الثانوية تجاه الأنماط القيادية والقيادة الإبداعية وفق متغير سنوات الخبرة

المحاور	المجموعات	عدد	المتوسطات الحسابية	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة Sig	الحكم
المحور الأول: الأنماط القيادية	أقل من 5 سنوات	25	2.70	بين المجموعات	1.256	2	.628	1.744	.178	الفرق غير دال
	من 5 - 10 سنوات	67	2.95	داخل المجموعات	56.894	158	.360			
	أكثر من 10 سنوات	69	2.94	المجموع	58.150	160				
المحور الثاني: القيادة الإبداعية	أقل من 5 سنوات	25	3.3408	بين المجموعات	4.220	2	2.110	2.150	.120	الفرق غير دال
	من 5 - 10 سنوات	67	3.3623	داخل المجموعات	155.073	158	.981			
	أكثر من 10 سنوات	69	3.6833	المجموع	159.294	160				

يتبين من خلال الجدول (١٤) أنّ القيمة الإحصائية الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي بين متوسطات إجابات معلمي المدارس الثانوية تجاه المحور الأول "الأنماط القيادية" ككل بلغت (0.178)، والمحور الثاني القيادة الإبداعية (0.120). وجميعها جاءت قيم غير دالة إحصائيًا كونها أكبر من مستوى الدلالة المحددة في الدراسة (0.05). مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات معلمي المدارس الثانوية في منطقة بيشة في الأنماط القيادية والقيادة الإبداعية على مستوى الأبعاد والمحور ككل

تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند المعلمين أنفسهم. أي أنه لا تختلف آراء معلمي المرحلة الثانوية تجاه الأنماط القيادية لدى قاداتهم في المدارس وممارستهم للقيادة الإبداعية باختلاف سنوات خبرتهم.

### ثالثاً: الفروق وفق الدورات التدريبية.

للإجابة عن هذا السؤال ولمعرفة ما أذ كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات إجابات معلمي المرحلة الثانوية الحكومية بمنطقة بيشة تجاه الأنماط القيادية والقيادة الإبداعية تُعزى إلى لمتغير الدارسة وفق الدورات التدريبية استخدمت الدراسة تحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج تحليل التباين التالية في الجدول الآتي:

**الجدول (١٤) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابة معلمي المرحلة الثانوية تجاه الأنماط القيادية والقيادة الإبداعية وفق متغير وفق الدورات التدريبية**

المحاور	المجموعات	عدد	المتوسطات الحسابية	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة Sig	الحكم
المحور الأول: الأنماط القيادية	لا يوجد دورات تدريبية	5	3.62	بين المجموعات	2.803	2	1.401	4.000	.020	الفرق غير دال
	أقل 10 دورات تدريبية فأكثر	29	2.96	داخل المجموعات	55.348	158	.350			
	من 10 دورات تدريبية فأكثر	127	2.87	المجموع	58.150	160				
المحور الثاني: القيادة الإبداعية	لا يوجد دورات تدريبية	5	3.0500	بين المجموعات	2.491	2	1.246	1.255	.288	الفرق غير دال
	أقل 10 دورات تدريبية فأكثر	29	3.3082	داخل المجموعات	156.802	158	.992			
	من 10 دورات تدريبية فأكثر	127	3.5571	المجموع	159.294	160				

يتبين من خلال الجدول (١٤) أن القيمة الإحصائية الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي بين متوسطات إجابات معلمي المدارس الثانوية في متغير الدورات

التدريبية تجاه المحور الأول " الأنماط القيادية" ككل بلغت (0.020)، وهي قيمة دالة إحصائياً كونها أقل من مستوى الدلالة المحددة في الدراسة (0.05). أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات معلمي المدارس الثانوية في منطقة بيشة في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

وبالنسبة للمحور الثاني القيادة الإبداعية فقد بلغت القيمة الإحصائية الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي بين متوسطات إجابات معلمي المدارس الثانوية في متغير الدورات التدريبية (288). وجميعها جاءت قيم غير دالة إحصائياً كونها أكبر من مستوى الدلالة المحددة في الدراسة (0.05). مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء معلمي المدارس الثانوية في منطقة بيشة في ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية على مستوى الأبعاد والمحور ككل تعزى لمتغير الدورات التدريبية عند المعلمين أنفسهم. أي أنه لا تختلف آراء معلمي المرحلة الثانوية تجاه ممارسة قادتهم في المدارس و للقيادة الإبداعية باختلاف سنوات خبرتهم.

وبإعادة النظر للجدول (١٤) والذي اتضح يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات معلمي المدارس الثانوية في منطقة بيشة في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية ولمعرفة اتجاه الفروق ودلالاتها الإحصائية استخدمت الدراسة معامل شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وقد تبين من نتائج التحليل البعدي لاختبار شيفيه الفروق في الأنماط القيادية كما في الجدول الآتي:

**جدول (١٥) نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية لدلالة الفروق الإحصائية في آراء معلمي الثانوية تجاه الأنماط**

**القيادية لدى قادة مدارسهم " تعزى لمتغير الدورات التدريبية**

الحكم	من 10 دورات تدريبية فأكثر		الحكم	أقل 10 دورات تدريبية فأكثر		المتغيرات
	متوسط الفرق	قيمة الدلالة		متوسط الفرق	قيمة الدلالة	
فرق دال إحصائياً	.750*	.023	فرق دال إحصائياً	.075	.658	لا يوجد دورات تدريبية
فرق غير دال إحصائياً	.092	.753		-		أقل 10 دورات تدريبية فأكثر

يلاحظ من الجدول (١٥) وجود فروقاً بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمنطقة بيشة ممن لا يوجد لديهم دورات تدريبية ومن المعلمين الذين لديهم دورات تدريبية أكثر من (10) دورة لصالح المعلمين ممن لهم من (10) دورات تدريبية فأكثر حيث بلغ متوسط الفرق بينهما (\*0.750) عند قيمة إحصائية بلغت (0.023) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة في الدراسة (0.05)، فيما باقى المقارنات غير دالة إحصائياً. ويعزو الباحث هذه النتيجة أن قادة المدارس ذوات سنوات خبرة (أكثر من ١٠ سنوات) أكثر اهتماماً وإماماً ولديهم الخبرات الكافية

#### توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث الحالية فإن الباحث يوصي القائمين على العملية التعليمية التربوية والإدارية بما يأتي :

١- كشفت نتائج البحث الحالي ان النمط الديمقراطي له علاقة قوية بالقيادة الإبداعية لذلك يتوجب على القائمين على العملية التربويين في المحافظة بتعزيز ممارسة النمط الديمقراطي وذلك من خلال نشر ثقافة الوعي بهذا النمط وما له من أثر في تحسين بيئة العمل المدرسي

٢- من خلال نتائج هذا البحث ان النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد في المحافظة لذلك يتوجب على إدارات التدريب والابتعاث تكثيف الدورات التدريبية والقراءات التي تساهم في اكتساب هذا النمط

٣- الاستمرار في تعزيز مفهوم القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس، وتدريبهم على المهارات الإبداعية من خلال الأنشطة والدورات التدريبية بغرض تحسين البيئة التعليمية

٤- على قادة المدارس مشاركة المعلمين بطرح الأفكار الغير تقليديه التي تنظم العمل وتحل المشكلات وذلك من خلال اجتماعات العصف الذهني والمناقشة والاستفادة من تجارب الاخرين

٥- على القادة الاطلاع على البحوث والكتب التي تساهم في رفع درجة الوعي بأهمية هذا النمط الديمقراطي وما له من أثر إيجابي على البيئة المدرسية

#### مقترحات البحث

١- يقترح الباحث بقيام بدراسة مماثلة على شطر قائدات المدارس المرحلة الثانوية في محافظة بيشة ، ومقارنة النتائج بنتائج البحث الحالي

٢- يقترح الباحث بدراسة مماثلة في المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة في محافظ بيشة ومقارنة النتائج بنتائج البحث الحالي

٣- يقترح الباحث بدراسة مماثلة وتطبيقها على مناطق أو محافظات أخرى ومقارنة النتائج بنتائج  
البحث الحالي

٤- يقترح الباحث بدراسة مماثلة على تطبيقها على مكاتب وإدارات التعليم ومقارنة النتائج الحالية  
بنتائج البحث الحالي

المراجع :

- العساف، صالح بن حمد. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٢. الرياض: دار الزهراء.
- كلوب رأفت محمد (٢٠١٧) "القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة" جامعة الأقصى -رسالة ماجستير قيادة تربوية - غزة -فلسطين
- العميان ، محمود سليمان (٢٠٠٨) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . عمان : دار وائل لنشر وتوزيع
- غباين، عمر(٢٠٠٩) . القيادة الفاعلة والقائد الفعال. الطبعة الأولى. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع
- عياصرة ، علي احمد عبد الرحمن ( ٢٠٠٦ ) . القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان
- القحطاني ، سالم سعيد (٢٠٠٨) . القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي ط٢ الرياض مكتبة الملك فهد
- نجم ، نجم عبود (٢٠١١) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين . عمان : دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع
- نصير نعيم (٢٠٠٥) ، القيادة العربية ، الطبعة الأولى ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان الأردن
- عايش . أحمد جميل ( ٢٠٠٩ ) الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية . ط٢ . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . الأردن
- بيومي ، محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٤): رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٩٢.
- الصليبي ، محمود عبد المسلم . ( ٢٠٠٨ ) الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية . ط٢ . دار الفكر للنشر والتوزيع .الأردن
- عطوي جودت عزت (٢٠٠٩): الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص :ص٢٣:٢٥.
- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠١٢): تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية ص:ص ٨٠:٨١.
- بخاري، نوال (٢٠٠٩):التحديات التي تواجه القيادة الإدارية النسائية السعودية في ظل العولمة، ينبع الصناعية.
- الشيخلي، عبد القادر (٢٠٠٣) القائد والإداري المبدع، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوري .



- نصر ، عزة جلال ( ٢٠٠٨ ) ، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ،
- بو النصر ، مدحت ( ٢٠٠٩ ) . قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- الباز ، عفاف . ( ٢٠٠٢ م ) . دور القيادة الابداعية في إدارة الأزمات . جملة النهضة ، ١١ ( ٣ ) ، ٥٤-٨٢ .
- الزهراني ، مريم أحمد ( ٢٠١٣ م ) . القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الاطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات . رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- السويد ، عبد الله ( ٢٠١٤ م ) . القيادة الابداعية أسس ونظريات . الكويت : دار المسيلة للنشر والتوزيع .
- نجم عبود نجم ، القيادة الإبداعية ، ادارة الابتكار ، جامعة الزيتونة - عمان ، ط ١ ، دار الصفا للنشر والتوزيع ٢٠١٢ م ص ١ .
- رزيق حنان ، القيادة ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة اكلي مهند اولحاج ، ٢٠١٥ .
- هوارى مطرح خليل - الابداع في القطاع الحكومي ، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة سطيف ، ٢٠٠٦ م ، ص ٧٠ .
- غربي ، حمزة محمد . ( ٢٠١٦ م ) . القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الامنية دراسة تطبيقية على مديرية أمن الجفارة بوزارة الداخلية الليبية . رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية .
- النور ، حمد ادم ( ٢٠١٦ ) ، الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ، ص ٤ .
- الشلوب ، نوف أحمد . ( ٢٠١٣ م ) . واقع تطبيق الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام (تطوير) في مدينة الرياض . بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير : جامعة الإمام محمد بن سعود .
- الدليمي ، طارق . ( ٢٠١٣ م ) . الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية . عمان : مركز دي بنونو لتعليم التفكير .
- مصطفى ، أحمد سيد ( ٢٠٠٦ ) ( التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية) نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- الغامدي ، فهد . ( ٢٠١٢ ) . درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الابداعية كما يتصورها القادة الاكاديميون بجامعة الباحة . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود .

العواد، عبد الله (٢٠٠٥). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة: من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

العرايبي (٢٠١٠) نبيل أمجد محمود دور القيادة التشاركية بمديرات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري ماجستير. أصول التربية. جامعة الأزهر (غزة). كلية التربية.

عيد ، هالة فوزي (٢٠١٥) تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية في المملكة العربية السعودية جمعية التربويين العرب العدد ٦١

الصليبي، محمود (٢٠٠٥): الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية "هيرسي وبلانشارد" وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن

أبو الخير، سامى عبد العزيز عامر (٢٠١٣): الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين

الزهراني، مريم أحمد (٢٠١٣). "القيادة الإبداعية للمدبرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المدبرات والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى

الغامدي، فهد. (٢٠١٢). "درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.

الأسطل (٢٠١٤) "درجة توفر سمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، فلسطين

الختعمي، مسفر سعيد سفير (٢٠٢٠) " القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية مجلة كلية التربية جامعة أسيوط - كلية التربية مجلد ٣٦ العدد ١

Yukl, G. (2001). Leadership in organization, New York: Prentice Hall.

Likert, Rensis. (1961). New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill Book Co. Inc.

Christine A. H (2002). The Relationship Between Principal Leadership Style and Teacher Stress in Low Socioeconomic Urban Elementary Schools as Perceived by Teachers. The Center for Leadership Studies Dissertation Abstracts, Regent University